



FORSCHUNGSBERICHTE Nr. 87

Polizei im Wandel

- Abschlussbericht der standardisierten Befragung
der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001
sowie erste Ergebnisse der Gruppendiskussionen 2002 -

von

Thomas Ohlemacher, Christiane Bosold, Anja Fiedler,
Oliver Lauterbach und Alexandra Zitz
(unter Mitarbeit von Dirk Enzmann, Mirja Kleuker, Michaela Nack
und Britta Pawlowski)

2002

Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. (KFN)
Lützerodestraße 9 ■ 30161 Hannover
Tel.: 0511/34836-0 ■ Fax: 0511/34836-10
www.kfn.de

gefördert mit Mitteln des Niedersächsischen Innenministeriums

Inhaltsverzeichnis

<u>1</u>	<u>Vorbemerkung</u>	5
<u>2</u>	<u>Beschreibung der Datensätze des quantitativen Projektteils</u>	6
2.1	<u>Mitarbeiterbefragung 2001: Rücklauf und Aufbereitung der Datensätze</u>	6
2.2	<u>Mitarbeiterbefragung 1991: Aufbereitung des Datensatzes</u>	8
2.3	<u>Repräsentativität des Rücklaufs</u>	9
2.4	<u>Beschreibung der Befragungsstichprobe</u>	12
<u>3</u>	<u>Niedrige Arbeitszufriedenheit der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten als zentrales Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 1991</u>	13
<u>4</u>	<u>Arbeitszufriedenheit der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten im Jahr 2001 im Vergleich zu 1991</u>	16
<u>5</u>	<u>Weitere Schwerpunkte der Befragung 1991 im Vergleich zu 2001</u>	19
5.1	<u>Die kooperative Führung</u>	19
5.2	<u>Das Beurteilungssystem</u>	24
5.3	<u>Das neue Dienst-Gefüge</u>	26
5.4	<u>Frauen in der Polizei</u>	27
<u>6</u>	<u>Erste Annäherung: Aspekte der Arbeitszufriedenheit und die Berufswiederwahl 1991 und 2001 im Vergleich</u>	30
6.1	<u>Generelle Arbeitszufriedenheit und Berufswiederwahl</u>	30
6.2	<u>Demotivierende Aspekte des Berufsalltags, generelle Arbeitszufriedenheit und Berufswiederwahl</u>	32
6.3	<u>Berufliche Entwicklung und Arbeitsmotivation 2001</u>	37
<u>7</u>	<u>Weitere Befunde: Arbeitszufriedenheit in der niedersächsischen Polizei 2001</u> ... 40	
7.1	<u>Berufszufriedenheit und Einkommenszufriedenheit</u>	40
7.2	<u>Ausstattungszufriedenheit als spezifische Komponente</u>	44
7.3	<u>Zufriedenheitskomponenten in Untergruppen der Polizei</u>	46
<u>8</u>	<u>Vertiefende Analyse: Arbeitsbelastung als Schwerpunkt der Befragung 2001</u> ... 52	
8.1	<u>Begriffe und konzeptionelle Überlegungen</u>	52
8.2	<u>Bewertung der Arbeitsbelastung</u>	53
8.2.1	<u>Unter- und Überforderung in Untergruppen der Polizei</u>	55
8.2.2	<u>Unter- bzw. Überforderung und Berufszufriedenheit</u>	57

8.3	<u>Belastungsaspekte des Arbeitsalltags</u>	59
8.3.1	<u>Häufigkeit von Belastungen in Untergruppen der Polizei</u>	61
8.3.2	<u>Häufigkeit und Intensität von Belastungen</u>	64
8.3.3	<u>Häufigkeit bzw. Intensität von Belastungen und Berufszufriedenheit</u>	65
8.4	<u>Bewältigungsressourcen von Arbeitsbelastungen</u>	66
8.4.1	<u>Personenbezogene Ressourcen: Hartnäckigkeit und Flexibilität</u>	66
8.4.2	<u>Situationsbezogene Ressourcen I: Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum</u>	70
8.4.3	<u>Situationsbezogene Ressourcen II: Soziale Unterstützung</u>	77
8.5	<u>Burnout als spezifische Folge von Arbeitsbelastungen</u>	86
8.5.1	<u>Verbreitung von Burnout</u>	87
8.5.2	<u>Vergleich mit anderen Polizeistudien</u>	92
8.5.3	<u>Erklärung von Burnout</u>	98
9	<u>Polizei in der Gesellschaft: Befunde aus der Befragung 2001</u>	105
10	<u>Die offenen Anmerkungen zum Bereich „Polizeiarbeit“</u>	111
10.1	<u>Analysekategorien</u>	112
10.2	<u>Ergebnisse der Analyse</u>	114
11	<u>Erste Ergebnisse des qualitativen Projektteiles</u>	129
11.1	<u>Zielsetzung des qualitativen Projektteiles</u>	129
11.2	<u>Theoretische Vorüberlegungen</u>	130
11.3	<u>Methodisches Vorgehen</u>	131
11.4	<u>Durchführung der Gruppendiskussionen</u>	133
11.5	<u>Feedback der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen</u>	135
11.6	<u>Erste exemplarische Analysen der Gruppendiskussionen</u>	136
11.6.1	<u>Erläuterung der bisherigen Analyseschritte</u>	137
11.6.2	<u>Transkriptionsrichtlinien</u>	138
11.6.3	<u>Thema: Beurteilungen und Beförderungen</u>	138
11.6.4	<u>Thema: Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)</u>	149
11.7	<u>Ausblick auf die weiteren Analyseschritte und die geplanten Interviews mit Gruppendiskussionsteilnehmern/-innen</u>	159
11.8	<u>Zusammenfassung: Erste Ergebnisse des qualitativen Projektteiles</u>	160
12	<u>Gesamtzusammenfassung</u>	162
13	<u>Literatur</u>	169
14	<u>Anhang</u>	172

1 Vorbemerkung

Das Innenministerium des Landes Niedersachsen hat sich im Jahr 2000 entschlossen, ein Forschungsprojekt des Kriminologischen Forschungsinstitutes Niedersachsen (KFN) finanziell zu unterstützen. Ausgangspunkt des Forschungsprojektes ist eine Wiederholung der Mitarbeiterbefragung der niedersächsischen Polizei aus dem Jahr 1991. Schwerpunkte der damaligen Befragung waren die Arbeitszufriedenheit, die kooperative Führung und das Beurteilungssystem innerhalb der niedersächsischen Polizei. Neben diesen Themen hat das KFN die Befragung um eine detailliertere Erfassung der wahrgenommenen Arbeitsbelastung (auch: Burnout), der beruflichen Entwicklungschancen, um Fragen zur Berufskultur und beruflichen Identität, zur Integrität polizeilichen Handelns sowie der Wahrnehmung des Verhältnisses zwischen Bürgern und Polizei erweitert. Die Befragung des Jahres 2001 konzentrierte sich auf Vollzugsbeamte und -beamtinnen, da die thematische Schwerpunktsetzung der Befragung aus dem Jahr 1991 nur bei dieser Gruppe zu einem ausreichenden und damit repräsentativen Rücklauf geführt hatte. Alle weiteren Beschäftigtengruppen der niedersächsischen Polizei werden thematisch und methodisch in anderer Art und Weise durch eine Arbeitsgruppe des Instituts für Psychologie der Universität Göttingen befragt.

In der ersten Jahreshälfte 2001 wurden durch das KFN insgesamt 4.200 zufällig ausgewählte Beamtinnen und Beamte direkt angeschrieben und mit einem Fragebogen um anonyme Rückantwort an das KFN gebeten. Erfreulicherweise haben 2.631 der Angeschriebenen ausgefüllte Bögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von über 60 % – ein recht hoher Wert. Vergleichbare Untersuchungen (Stichworte: schriftliche Befragung, polizeiexterne Institute, sensible Themen) haben zum Teil erheblich niedrigere Ausschöpfungsquoten erreicht. Unsere Stichproben sind – dies können die nachfolgenden Analysen belegen – insgesamt und in den relevanten Substichproben repräsentativ für die jeweilige(n) Grundgesamtheit(en).

Dieser Gruppe von Beamtinnen und Beamten, die Mühe und Zeit investiert haben, unsere umfangreichen Fragebögen auszufüllen, gilt unser größter Dank. Besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang auch an die Mitarbeiter des Niedersächsischen Landesamtes für Besoldung und Versorgung (NLBV, namentlich die Herren Leißring und Wick), die uns die Adressenstichproben und weitere Informationen zur Grundgesamtheit zur Verfügung gestellt haben. Wir möchten an dieser Stelle weiterhin ausdrücklich den Mitgliedern der Arbeitsgruppe der niedersächsischen Polizei, bestehend aus 13 Beamtinnen und Beamten aller Laufbahngruppen sowie Vertretern des Hauptpersonalrats, für ihre engagierte und kritische Auseinandersetzung mit den inhaltlichen und methodischen Vorschlägen des KFN danken. Die Verantwortung für den vorliegenden Bericht trägt alleine das KFN. Insbesondere die Ergebnisinterpretationen müssen nicht mit denjenigen der Arbeitsgruppe oder anderer Teile der niedersächsischen Polizei übereinstimmen.

Nachfolgend wird nunmehr der Abschlussbericht der bis zum jetzigen Zeitpunkt vorliegenden Ergebnisse der standardisierten Befragung der polizeiinternen (und weiteren) Öffentlichkeit vorgestellt. Der 1. Zwischenbericht des Projektes „Polizei im Wandel“ vom März 2001 beschrieb die Ziele und das Design des Forschungsprojektes, die Entwicklung der Befragungsinstrumente, die Ziehung der Stichprobe sowie den Prozess der Datenerhebung (vgl. hierzu auch Bosold et al. 2002). Der 2. Zwischenbericht vom Januar 2002 (Ohlemacher et al. 2002) mit den dort vorrangig dokumentierten Ergebnissen der standardisierten Befragung bildete die Grundlage für den vorliegenden Abschlussbericht. Die Grundstruktur des 2. Zwischenberichts blieb erhalten (dies auch, um den Leserinnen und Lesern des 2. Zwischen-

berichts die Identifikation des „Mehrwerts“ zu erleichtern). Der vorhergehende Zwischenbericht wurde in vielen Bereichen um spezielle Analysen erweitert, auch sind neue Themenbereiche hinzugekommen (für eine detaillierte Darstellung der Veränderungen vgl. Anhang C).

Kernbestandteil dieses Abschlussberichtes sind von daher die weitergeführten Analysen der repräsentativen Befragung 2001 der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten (dem sogenannten quantitativen Projektteil). Es folgt von daher zunächst eine Beschreibung der den Auswertungen zugrunde liegenden Datensätze. Anschließend werden die thematischen Schwerpunkte der geplanten Auswertungen in einen kurzen Literaturüberblick eingebettet. Schließlich werden die inhaltlichen Ergebnisse der Befragung 2001 (a) im Vergleich zur Befragung 1991 und (b) in den neu hinzugekommen thematischen Schwerpunktsetzungen der Befragung 2001 dargestellt. Ergänzt wird diese Darstellung durch eine Auswertung von offenen Anmerkungen am Ende der Fragebögen. Noch nicht analysierte Themenbereiche der Fragebögen werden wie geplant vorrangig den wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten vorbehalten bleiben.

Zweiter Schwerpunkt dieses Berichts ist eine Darstellung des aktuellen Stands der Arbeiten im qualitativen Projektteil sowie eine Präsentation erster ausgewählter Ergebnisse. Der qualitative Projektteil besteht aus Gruppendiskussionen, in denen die standardisierte Befragung und deren Ergebnisse zum Anlass nehmend mit teilnahmebereiten Polizeibeamtinnen und -beamten verschiedene Aspekte eines ausgewählten Themenkomplexes vertiefend diskutiert werden können. Zusätzlich finden im Anschluss an diese Gruppendiskussionen Einzelinterviews statt, die ebenso wie vertiefende Analysen der Gruppendiskussionen erst im Abschlussbericht des Gesamtprojektes Ende des Jahres 2003 präsentiert werden können.

2 Beschreibung der Datensätze des quantitativen Projektteils

Die Datengrundlage des quantitativen Teils des Projektes „Polizei im Wandel“ besteht aus drei Datensätzen: Entsprechend den Zielen und dem Design der Mitarbeiterbefragung wurden vom KFN zwei unterschiedliche Befragungsinstrumente A und B entwickelt, die in einem inhaltlichen Kernbereich übereinstimmen (vgl. Bosold et al. 2002). Das Befragungsinstrument A umfasst die Fragen zur Wiederholung der Mitarbeiterbefragung 1991 und bildet entsprechend die Grundlage für den *Datensatz A*. Das Befragungsinstrument B beinhaltet neue Fragen zur vertieften Auseinandersetzung mit aktuellen Themen der empirischen Polizeiforschung und bildet die Basis für den *Datensatz B*. Weiterhin wurde dem KFN der Datensatz der Mitarbeiterbefragung der Reformkommission 1991 (vgl. Wempe/Hess 1999) zum Vergleich mit der Befragung 2001 zur Verfügung gestellt, der im Folgenden als *Datensatz R* bezeichnet wird. Bei der Darstellung der Ergebnisse werden die ausgewerteten Fragen mit den entsprechenden Buchstaben der Datensätze A, B und R sowie der Nummerierung im jeweiligen Fragebogen gekennzeichnet.

2.1 Mitarbeiterbefragung 2001: Rücklauf und Aufbereitung der Datensätze

Der Rücklauf der standardisierten Befragung 2001 des Projektes „Polizei im Wandel“ wurde bereits im 1. Zwischenbericht dokumentiert. Gegenüber dem im 1. Zwischenbericht präsentierten Stand ergeben sich folgende Änderungen: Nach dem vorläufigen Feldschluss am 23.03.2001 gingen weitere ausgefüllte Fragebögen im KFN ein, die bei der Dateneingabe noch berücksichtigt werden konnten. Fragebögen, die das KFN nach dem 03.05.2001 erhielt, konnten nicht mehr in den Datensatz aufgenommen werden, da die Eingabe der Daten in eine

computerlesbare Form zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen wurde. In Teilstichprobe A enthält der Datensatz 925 ausgefüllte von 1.400 versandten Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 66,1 %. Die Teilstichprobe B bildet einen Datensatz mit 1.706 ausgefüllten von 2.800 versandten Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 60,9 %. Die Gesamtstichprobe der Befragung 2001 umfasst damit 2.631 ausgefüllte Fragebögen, 62,6 % der 4.200 insgesamt versandten Fragebögen (vgl. Tabelle 1).

<i>Tabelle 1:</i> Rücklauf der Befragung 2001 des Forschungsprojektes „Polizei im Wandel“ (endgültiger Stand: 3. Mai 2001)			
Stichproben	verschickte Bögen	Ausgefüllte Bögen	Rücklaufquote
Teilstichprobe A	1.400	925	66,1 %
Teilstichprobe B	2.800	1.706	60,9 %
Gesamtstichprobe	4.200	2.631	62,6 %

Die eingegebenen Datensätze wurden umfassenden Maßnahmen der Datenbereinigung unterzogen. Das korrekte Eingabeverhalten der Kodierer wurde auf Basis systematischer bzw. stichprobenartiger Kontrollen überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Zum Beispiel wurden inkonsistente Antworten in Bezug auf die Angaben zur Person analysiert und entsprechend aufgelöst, soweit sich diese durch Falscheingaben der Kodierer ergeben hatten. Aufwendige Fehlwert- und Ausreißeranalysen wurden durchgeführt, um Hinweise auf die Güte der Befragungsaktion zu erhalten. Die Datenbereinigung ergab, dass die meisten Fragebögen als gültig einzustufen sind. Aus diesem Grund wurden lediglich Fragebögen mit unvollständigen Antworten von der Auswertung ausgeschlossen, bei denen mindestens eines der folgenden zwei Kriterien erfüllt war:

Kriterium I: Es wurden mehr als 20 % der Fragen¹ nicht oder nicht instruktionsgemäß beantwortet.

Kriterium II: Es wurden keine Angaben zum Geschlecht, zum Alter, zum Dienstal, zur Laufbahngruppe, zur Organisationszugehörigkeit oder zum Aufgabenbereich gemacht.

<i>Tabelle 2:</i> Ausschluss unvollständig ausgefüllter Fragebögen der Befragung 2001						
Datensatz	ausgefüllte Bögen	ausgeschlossene Bögen				gültige Bögen
		Kriterium I	Kriterium II	insgesamt		
				n	%	
Datensatz A	925	4	12	16	1,7	909
Datensatz B	1.706	13	19	32	1,9	1.674
Kernbereich A+B	2.631	17	31	48	1,8	2.583

¹ Folgende Typen von Fragen wurden nicht berücksichtigt: (a) offene Fragen oder offene Teilfragen, (b) auf Filter folgende Fragen, (c) Fragen mit möglichen Mehrfachnennungen sowie (d) Fragen, welche von mehr als 5 % der Befragten nicht beantwortet wurden und deshalb offensichtlich problembehaftet waren. Eine Liste der nicht berücksichtigten Fragen enthält Anhang A.

Die ausgeschlossenen Fragebögen wurden für die geplanten Analysen nicht mehr berücksichtigt. Den Auswertungen der Befragung 2001 werden 909 Fragebögen für den Datensatz A und 1.674 Fragebögen für den Datensatz B zugrunde gelegt. Die Auswertungen des gemeinsamen Kernbereiches beider Datensätze A und B beziehen sich auf 2.583 Fragebögen. Da die gültigen Fragebögen dennoch bis zu 20 % Fehlwerte enthalten können, wird bei den Auswertungen der Einzelfragen jeweils die Anzahl gültiger Antworten (n) angegeben. Bei Fragen, die mehr als 5 % fehlende Antworten aufweisen, wird zusätzlich der Prozentsatz der Fehlwerte angegeben.

2.2 Mitarbeiterbefragung 1991: Aufbereitung des Datensatzes

Der an das KFN übermittelte Datensatz der Mitarbeiterbefragung 1991 wird im Folgenden als Datensatz R bezeichnet und umfasst eine Stichprobe von 1.334 beantworteten Fragebögen. Diese Daten beinhalten Angaben sowohl vom Vollzugspersonal als auch von den befragten Angestellten, Arbeitern und Verwaltungsbeamten der niedersächsischen Polizei. Da sich die vom KFN durchgeführte Befragung 2001 auf niedersächsische Polizeibeamte und Polizeibeamtinnen im Vollzugsdienst beschränkt (vgl. Bosold et al. 2002), wurde der Datensatz für den Vergleich mit der Befragung 2001 (Datensatz A) entsprechend aufbereitet: Für die geplanten Analysen wurden nur Fragebögen der Mitarbeiterbefragung 1991 berücksichtigt, die eindeutig dem Vollzugspersonal zugeordnet werden konnten.² Für den Vergleich mit der Befragung 2001 verblieben im Datensatz R demnach zunächst 1.123 Fragebögen.

Der Vergleich der Mitarbeiterbefragungen 1991 und 2001 erforderte eine Zusammenführung der Datensätze A und R. Hierfür wurden zunächst *alle* ausgefüllten Fragebögen (n = 925) des Datensatzes A einbezogen, da bei der Mitarbeiterbefragung 1991 von der Arbeitsgruppe der Reformkommission kein Ausschluss unvollständiger Datensätze vorgenommen wurde. Anschließend wurden für den Ausschluss unvollständiger Fragebögen identische Kriterien für beide Datensätze angelegt. Der Ausschluss erfolgte in einem im Vergleich zum beschriebenen Vorgehen modifizierten Verfahren, da die Datensätze in Bezug auf die Fragen zum Tätigkeitsbereich nicht kompatibel waren und demnach Kriterium II (vgl. oben) in dieser Form nicht angewendet werden konnte. Eine Anpassung der Fragen zum Tätigkeitsbereich der Beamten war ohne Informationsverlust weder von Datensatz R auf Datensatz A noch umgekehrt möglich. Aus diesem Grund wurde zunächst die neue Variable „dienstliche Verwendung“ erstellt³, die eine Schnittmenge verfügbarer Informationen beider Datensätze darstellt. Anschließend wurden die Datensätze A und R hinsichtlich der sich entsprechenden Variablen zusammengeführt. Der Ausschluss von unvollständigen Fragebögen wurde ausschließlich auf der Basis gemeinsamer Variablen der Datensätze A und R vorgenommen. Aus diesem Grund wurden für die Zählung der Fehlwerte in den Fragebögen teilweise andere Fragen berücksichtigt als beim beschriebenen Ausschlussverfahren der Befragung 2001. Ansonsten wurden wie bei den Datensätzen A und B alle Fragebögen mit mehr als 20 % Fehlwerten (Kriterium I) ausgeschlossen. Kriterium II wurde aus den bereits genannten

² Es blieben 185 Fragebögen von Angestellten, Arbeitern und/oder Verwaltungspersonal unberücksichtigt (Fragen: R011-R013). Weitere 26 Fragebögen enthielten keinerlei Angaben zur zugehörigen Beschäftigtengruppe (Fragen: R011-R017). Insgesamt wurden damit 211 Fragebögen für den Vergleich mit der Mitarbeiterbefragung 2001 ausgeschlossen.

³ Basis der Erstellung der Variable „dienstliche Verwendung“ bildeten die Fragen R014 bis R017 bzw. A019 bis A021.

Gründen auf die Variablen Geschlecht, Alter, Dienstalter, Laufbahngruppe sowie auf die neugebildete Variable „dienstliche Verwendung“ beschränkt. Eine Übersicht über die ausgeschlossenen Fragebögen enthält Tabelle 3.

<i>Tabelle 3:</i> Ausschluss unvollständiger Daten für den Vergleich der Mitarbeiterbefragungen 1991 und 2001						
Datensatz	eingegebene Bögen	ausgeschlossene Fragebögen				gültige Bögen
		Kriterium I	Kriterium II	Insgesamt		
				n	%	
Datensatz A	925	7	7	14	1,5	911
Datensatz R	1.123	9	56	65	5,8	1.058
Vergleich A+R	2.048	16	63	79	3,9	1.969

Durch diese Maßnahmen mussten deutlich mehr Fragebögen aus der Mitarbeiterbefragung 1991 als aus der Befragung 2001 ausgeschlossen werden. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass allein 28 Fragebögen uneindeutige Angaben zum Tätigkeitsbereich enthielten (Fragen: R014 bis R017). Inkonsistente Angaben dieser Art konnten bei der Befragung 2001 im Rahmen der umfangreichen Datenbereinigung im Originalfragebogen überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. Diese Möglichkeit der nachträglichen Fehlerkontrolle war beim Datensatz R nicht mehr möglich, da die Originalfragebögen nicht vorlagen.

2.3 Repräsentativität des Rücklaufs

In Bosold et al. (2002) wurde darauf eingegangen, inwieweit die im Dezember 2000 zufällig gezogene Stichprobe der Befragungsteilnehmer (Bruttostichprobe) für die Grundgesamtheit niedersächsischer Polizeibeamter und Polizeibeamtinnen repräsentativ ist. Der Vergleich zwischen der Grundgesamtheit und der Bruttostichprobe ergab eine Übereinstimmung der prozentualen Verteilungen der Untergruppen der Polizei mit Blick auf die verwendeten Kriterien (vgl. Bosold et al. 2002). Inwieweit aufgrund der Daten der Befragung 2001 allgemeine Aussagen über die Grundgesamtheit getroffen werden können, hängt zusätzlich davon ab, ob alle Untergruppen der Polizei gleichermaßen bereit waren, die Fragebögen ausgefüllt zurückzusenden. Deshalb soll an dieser Stelle untersucht werden, inwieweit einzelne Gruppen in der Polizei sich durch die Befragung besonders oder auch in weniger starkem Maße angesprochen fühlten. Die Bruttostichprobe wird hierzu mit dem Rücklauf (Nettostichprobe) verglichen, wobei die Anzahl gültiger Fragebögen nach dem in Kapitel 2.1 dargestellten Verfahren zugrunde gelegt wird. Für die Analyse des Fragebogenrücklaufs werden dieselben Kriterien herangezogen, die bereits zum Vergleich zwischen Grundgesamtheit und Bruttostichprobe verwendet wurden: Die Repräsentativität des Fragebogenrücklaufs wird im Hinblick auf die Variablen Geschlecht, Lebens- und Dienstalter, Familienstand und Laufbahngruppe überprüft. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4:
Einzelvergleiche zwischen Bruttostichproben und Nettostichproben der Befragung 2001

Variable	Kategorie	Datensatz A				Datensatz B				Kernbereich A+B						
		Bruttostichprobe		Nettostichprobe		Bruttostichprobe		Nettostichprobe		Bruttostichprobe		Nettostichprobe				
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Gesamt		1.400	100,0	909	100,0	2.800	100,0	1.674	100,0	4.200	100,0	2.583	100,0			
Geschlecht	männlich	1.256	89,7	827	91,0	2.534	90,5	1.539	91,9	*	3.790	90,2	2.366	91,6	*	
	weiblich	144	10,3	82	9,0	266	9,5	135	8,1	*	410	9,8	217	8,4	*	
Alter	bis 25 Jahre	62	4,4	33	3,6	130	4,6	45	2,7	**	192	4,6	78	3,0	**	
	26-35 Jahre	286	20,4	165	18,2	527	18,8	266	15,9	**	813	19,4	431	16,7	**	
	36-45 Jahre	571	40,8	375	41,3	1.198	42,8	751	44,9		1.769	42,1	1.126	43,6		
	46-55 Jahre	355	25,4	245	27,0	729	26,0	468	28,0		1.084	25,8	713	27,6	*	
	über 55 Jahre	126	9,0	91	10,0	216	7,7	144	8,6		342	8,1	235	9,1		
Familienstand	ledig	238	17,0	125	13,8	**	474	16,9	215	12,9	**	712	17,0	340	13,2	**
	verheiratet	1.067	76,2	706	77,7		2.128	76,0	1.321	79,2	**	3.195	76,1	2.027	78,7	**
	geschieden	91	6,5	75	8,3	*	177	6,3	119	7,1		268	6,4	194	7,5	*
	verwitwet	4	0,3	3	0,3		21	0,8	13	0,8		25	0,6	16	0,6	
	(keine Angabe)								6	-				6	-	
Dienstalter	bis 5 Jahre	82	5,9	21	2,3	**	179	6,4	31	1,9	**	261	6,2	52	2,0	**
	6-10 Jahre	129	9,2	87	9,6		202	7,2	119	7,1		331	7,9	206	8,0	
	11-15 Jahre	201	14,4	61	6,7	**	392	14,0	108	6,5	**	593	14,1	169	6,5	**
	16-20 Jahre	311	22,2	134	14,7	**	669	23,9	299	17,9	**	980	23,3	433	16,8	**
	21-30 Jahre	451	32,2	398	43,8	**	924	33,0	725	43,3	**	1.375	32,7	1.123	43,5	**
	über 30 Jahre	226	16,1	208	22,9	**	434	15,5	392	23,4	**	660	15,7	600	23,2	**
Laufbahngruppe	mittlerer Dienst	438	31,3	243	26,7	**	899	32,1	453	27,1	**	1.337	31,8	696	27,0	**
	gehobener Dienst	933	66,6	643	70,7	**	1.853	66,2	1.183	70,7	**	2.786	66,3	1.826	70,7	**
	höherer Dienst	29	2,1	23	2,5		48	1,7	38	2,3		77	1,8	61	2,4	*

Anmerkungen: Markierte Felder stellen signifikante Abweichungen von der Bruttostichprobe im 95 %-(*) bzw. im 99 %-(**) Vertrauensintervall dar.
Bei der Aufsummierung auf 100 % können Rundungsfehler auftreten.

In Bezug auf die Variable *Geschlecht* zeigt sich, dass Polizistinnen tendenziell seltener geantwortet haben als ihre männlichen Kollegen. Dieser Unterschied erweist sich jedoch ausschließlich unter dem strengsten Kriterium (einem Vertrauensintervall von 95 %) und nur für den Datensatz B sowie den Kernbereich A+B als statistisch bedeutsam. Der leicht geringere Rücklauf unter den weiblichen Polizeibeamten könnte sich daraus ergeben haben, dass sich einige Frauen im Erziehungsurlaub befanden und sich durch die Befragungsaktion in dieser speziellen Situation nicht angesprochen fühlten. Diese Interpretation wurde durch telefonische Rückfragen von Polizistinnen im Erziehungsurlaub während der Datenerhebung bestätigt. Im Hinblick auf die Variable *Alter* ist ersichtlich, dass jüngere Polizeibeamte (bis 35 Jahre) beim Fragebogenrücklauf unterrepräsentiert sind. Auch dieser Unterschied stellt sich für den Datensatz A als nicht signifikant dar. Die Überrepräsentation der älteren Polizisten (ab 36 Jahre) ist nur in einer Kategorie im Kernbereich A+B statistisch bedeutsam. Darüber hinaus ergibt die Variable *Familienstand*, dass ledige Polizeibeamtinnen und -beamte in allen drei Datensätzen signifikant seltener vertreten sind. Eine Überrepräsentation findet sich bei den Verheirateten im Datensatz B sowie bei den Geschiedenen im Datensatz A. Die Häufigkeitsverteilung in der Variable *Dienstalter* folgt dem Trend der Verteilung des Lebensalters: In allen drei Datensätzen zeigt sich eine signifikante Unterrepräsentation von Polizisten und Polizistinnen unter 21 Dienstjahren. Eine Ausnahme bildet die Kategorie von 6 bis 10 Dienstjahren. Beamte mit einem höheren Dienstalter (ab 21 Jahre) sind durchgängig überrepräsentiert. Es ergaben sich somit häufiger signifikante Abweichungen bei den höheren Dienstalterskategorien im Vergleich zu den Lebensalterskategorien. Dies kann auf eine höhere Fehleranfälligkeit der Angaben zum Dienstalter zurückzuführen sein: Die der Bruttostichprobe zugrunde liegenden Angaben des Niedersächsischen Landesamtes für Bezüge und Versorgung (NLBV) gehen auf das Besoldungsdienstalter (BDA) zurück, welches „besoldungstechnisch“ erst ab dem 21. Lebensjahr berechnet wird und Unterbrechungen wie z.B. Erziehungsurlaub nicht berücksichtigt (schriftliche Mitteilung des NLBV vom 19.09.2001). Befragte, die bereits auf einen längeren Polizeidienst zurückschauen, berechnen ihr Dienstalter möglicherweise ab dem tatsächlichen Eintritt in die Polizei, welcher unter Umständen schon vor dem vollendeten 21. Lebensjahr erfolgt ist. Die Unterschiede in den Angaben könnten einen Teil der zur Signifikanz führenden Abweichung zwischen Brutto- und Nettostichprobe erklären. Der andere Teil der Abweichung entspricht dem in der Lebensaltersverteilung zu erkennenden Trend einer Unterrepräsentation jüngerer Polizisten. Bei der Beurteilung der Repräsentativität des Rücklaufs ist deshalb das Lebensalter gegenüber dem Dienstalter stärker zu gewichten. Im Hinblick auf die *Laufbahngruppe* der Befragten zeigt sich eine signifikant geringere Beteiligung des mittleren Dienstes gegenüber einer stärkeren Beteiligung des gehobenen und höheren Dienstes, wobei die Überrepräsentation des höheren Dienstes für die Einzeldatensätze A und B nicht signifikant ist.

Weitere Kriterien (z.B. Dienort), die zur Prüfung der Repräsentativität der gezogenen Stichproben verwendet wurden (vgl. Bosold et al. 2002), können zur Beschreibung der Repräsentativität des Rücklaufs nicht herangezogen werden, da entsprechende Daten mit den Befragungsinstrumenten aus Gründen der Anonymität der Befragung nicht erhoben wurden. Die beschriebenen Abweichungen zwischen Brutto- und Nettostichproben zeigen sich im Wesentlichen auch dann, wenn unvollständige Datensätze nicht von der Auswertung ausgeschlossen werden (zum Ausschlussverfahren vgl. Kap. 2.1). Lediglich im Hinblick auf die Variable *Geschlecht* ergibt sich eine knapp signifikante Unterrepräsentation der Frauen im Datensatz B erst nach dem Ausschluss unvollständig ausgefüllter Fragebögen ($\chi^2=4.01$; $p=.0452$). Daraufhin wurde die Überlegung angestellt, ob Polizistinnen im Erziehungsurlaub

durch das Ausschlussverfahren benachteiligt wurden, da diese nicht alle dienstspezifischen Fragen beantworten konnten. Eine Überprüfung ergab, dass von den ausgeschlossenen Fragebögen lediglich eine Polizistin im Erziehungsurlaub betroffen war. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass diese Gruppe von Polizeibeamtinnen auch bei der Auswertung der Fragebögen entsprechend einbezogen wurde.

Zwischenfazit:

Insgesamt ergeben die Prüfungen der Repräsentativität des Rücklaufs ein konsistentes Bild: Leicht unterrepräsentiert sind jüngere, ledige und im mittleren Dienst tätige Beamte sowie Polizisten mit einem Lebensalter bis zu 35 Jahren. Die Einschränkungen der Repräsentativität der erzielten Stichproben in Bezug auf das Dienstalter sind zum Teil auf unterschiedliche Modalitäten der Erfassung in Brutto- und Nettostichprobe zurückzuführen. Es wurden keine Hinweise darauf gefunden, dass durch den Ausschluss unvollständiger Fragebögen bestimmte Untergruppen der Polizei systematisch benachteiligt wurden. Die Repräsentativität des Rücklaufs ist insgesamt als gut zu bezeichnen. Gewichtungen einzelner Teilstichproben mussten bei den nachfolgenden Auswertungen deshalb nicht erfolgen.

2.4 Beschreibung der Befragungsstichprobe

Die Auswertungen der Befragung 2001 basieren insgesamt auf 2.583 gültigen Fragebögen (Kernbereich A+B) aus dem Vollzugsdienst der niedersächsischen Polizei: Die Daten stammen von 217 (8,4 %) weiblichen und 2.266 (91,6 %) männlichen Beamten. Das Alter der Befragten wurde durch fünf Kategorien erfasst: Die mittlere Alterskategorie 36-45 Jahre war mit 1.126 (43,6 %) Beamtinnen und Beamten am häufigsten besetzt. Die beiden höheren Kategorien umfassten 713 (27,6 %) Polizisten im Alter von 46-55 Jahren und 235 (9,1 %) über 55 Jahre. Von den jüngeren Beamten gehörten 78 (3,0 %) zur Alterskategorie bis 25 Jahre und 431 (16,7 %) waren 26-35 Jahre alt. Analog wurde das Dienstalter der Befragten in sechs Kategorien erfasst: Zur Gruppe der Berufsanfänger (bis 5 Dienstjahre) gehörten insgesamt 52 (2,0 %) Polizisten bzw. Polizistinnen. Weitere 206 (8,0 %) Beamte wiesen ein Dienstalter von 6-10 Jahren auf. Die mittleren Kategorien, 11-15 und 16-20 Dienstjahre, umfassten 169 (6,5 %) und 433 (16,8 %) Polizeibeamte. Polizisten, mit einem Dienstalter von 21-30 Jahren, war mit 1.123 (43,5 %) am häufigsten vertreten. Weitere 600 (23,2 %) Befragte verfügten über eine Diensterfahrung von mehr als 31 Jahren. Dem mittleren Dienst gehörten 696 (26,9 %) Polizisten an. Die meisten Befragten, 1.826 (70,7 %) waren im gehobenen Dienst beschäftigt. Weitere 61 (2,4 %) Beamte entstammten dem höheren Dienst. Eine Zugehörigkeit zur Laufbahngruppe der Schutzpolizei gaben 2.018 (78,1 %) Polizisten und Polizistinnen an. Zur Laufbahngruppe der Kriminalpolizei gehörten 562 (21,8 %) Beamte und Beamtinnen. Schließlich machten 3 (0,1 %) Befragte keine Angabe zur Laufbahnzugehörigkeit.

Die Teilnehmer der Befragung 2001 sollen zudem in Bezug auf deren Aufgabenbereiche und Sonderdienstzugehörigkeiten beschrieben werden. Hierzu wurden die Befragten gebeten, sich für jeweils eine der angegebenen Kategorien einzutragen (Mehrfachnennungen waren nicht möglich): Der am stärksten vertretene Aufgabenbereich war der Einsatz- und Streifen dienst mit 984 (38,1 %) Polizisten und Polizistinnen. Weitere 204 (7,9 %) Beamte gehörten einem Polizeikommissariat (B) oder einer Polizeistation an. Die Lage- und Einsatzzentralen

waren mit 56 (2,2 %) Beamten und Beamtinnen vertreten. Der Aufgabenbereich Kriminal- und Ermittlungsdienst umfasste 380 (14,7 %) Befragte. Weitere 324 (12,5 %) gaben an, dem Zentralen Kriminaldienst anzugehören. Der Aufgabenbereich Organisierte Kriminalität war mit insgesamt 91 (3,5 %) Personen vertreten. Die heterogene Kategorie „Stabs- und Innendienst bzw. Dienststellenleitung“ umfasste 238 (9,2 %) Polizeibeamte. Schließlich waren 82 (3,2 %) Vollzugsbeamte der Technischen Dienste bei der Befragung vertreten. In 224 Fällen (8,7 %) konnte der Aufgabenbereich durch die aufgeführten Gruppierungen nicht beschrieben werden, diese fallen unter die Kategorie „sonstige“. Bei den Sonderdiensten bildete die Bereitschaftspolizeihundertschaft mit 132 (5,1 %) Angehörigen die größte Gruppe. Die Kategorie „SEK/MEK bzw. Zivilstreife“ war mit 80 (3,1 %) Befragten besetzt. Zur Wasserschutzpolizei gehörten 35 (1,4 %) Beamte und Beamtinnen. Weitere 29 (1,1 %) Polizistinnen und Polizisten der Kategorie „Diensthundführergruppe bzw. Reiter- und Hundestaffel“ waren vertreten. Die Hubschrauberstaffel stellte mit 8 (0,3 %) Mitarbeitern die kleinste Gruppe der Sonderdienste. Von 356 (13,8 %) Polizistinnen und Polizisten wurde angemerkt, dass sie einem nicht aufgeführten Sonderdienst (Kategorie „sonstige“) angehören. Insgesamt 1.543 (59,7 %) Befragte gaben an, keinen Sonderdienst zu verrichten. Darüber hinaus liegen in 400 (15,5 %) Fällen zu dieser Frage keine Antworten vor.

3 Niedrige Arbeitszufriedenheit der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten als zentrales Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 1991

Das für die polizeiliche, politische und weitere Öffentlichkeit zentrale Resultat der Befragung der niedersächsischen Polizei aus dem Jahre 1991 war die hohe Unzufriedenheit von etwa der Hälfte der Befragten: Etwas mehr als 50 % der Befragten wollten ihren Beruf nicht oder wahrscheinlich nicht wieder wählen (Kommission zur Untersuchung des Reformbedarfs in der Niedersächsischen Polizei, Arbeitsgruppe 10, 1992: 33; Polizeireform in Niedersachsen/Reformkommission 1993: 113). Dieses Ergebnis stand im Widerspruch zu einer Befragung aus dem Jahr 1981, in der sich ca. 87 % der befragten niedersächsischen Polizisten als zufrieden mit ihrer Berufswahl geäußert hatten (Polizeiplanungs- und Führungsstab Niedersachsen 1982: 5). Die Befragung zu Beginn der achtziger Jahre erfolgte allerdings auf einer anderen methodischen Basis: Die Fragebögen wurden über die Dienststelle an die Befragten verteilt und eingesammelt, 1991 erfolgte die Befragung direkt über die Privatadressen der Polizeibediensteten. Mit dem Befund aus dem Jahre 1991 befand sich die niedersächsische Polizei jedoch eingebettet in einen bundesweiten Trend einer niedrigen Berufs- und Arbeitszufriedenheit bei Polizisten und Polizistinnen zu Beginn der neunziger Jahre. Dies soll im Weiteren eine Zusammenschau der Studien aus diesen Jahren illustrieren.

Noch 1986 konnte Murck feststellen: „Kriminalbeamte unterscheiden sich hinsichtlich (der) Grobstruktur ihrer Arbeitszufriedenheit kaum vom Durchschnitt aller Arbeitnehmer, d.h. in ihren Angaben reflektieren sich vermutlich allgemeine Merkmale und Trends des heutigen Arbeitslebens“ – deutlich unzufrieden äußerten sich Anfang/Mitte der achtziger Jahre Polizeibeamte und -beamtinnen lediglich hinsichtlich ihrer Aufstiegschancen (Murck 1986: 342). In einer Zusammenschau bislang nur schwer zugänglicher Befunde jüngerer Untersuchungen durch Ahlf (1997: 108ff) zeigt sich jedoch für die Zeit Anfang/Mitte der neunziger Jahre ein sehr beunruhigendes Bild (vgl. hierzu auch Wempe/Heß 1999). Dieses Bild einer erhöhten Unzufriedenheit ergab sich insbesondere durch die Dichte der Befunde, die der

Aussage von Murck aus den achtziger Jahren klar widersprachen (obgleich einige der die Unzufriedenheit aufzeigenden Befragungen etwa zur selben Zeit wie die Studie von Murck durchgeführt wurden, so z.B. die Untersuchung von Feltes 1990). Die Untersuchungen kamen zu folgenden Ergebnissen:

- 50% und mehr der befragten Beamten würden Anfang der neunziger Jahre – so die Mehrzahl der Studien – ihren Beruf nicht wiederwählen bzw. würden den Polizeiberuf einem guten Bekannten nicht empfehlen. Der Vergleichswert in der Bevölkerung lag zwischen 3 % und 5% (Feltes 1990: 200; Hermanutz/Buchmann 1991: 77, Bayerisches Staatsministerium des Innern 1994; für etwas positivere Zahlen vgl. Polizeigewerkschaft Hamburg 1995). Die Untersuchungen sprachen zusammenfassend von „Unzufriedenheitspotentialen“ von 50% und mehr. Die Unzufriedenheit war bei jungen Beamten offenbar nochmals höher einzuschätzen (Polizeireform in Niedersachsen/Reformkommission 1993: 113f., Savelsberg 1994: 38).
- Bezahlung, Ausstattung, Beurteilungswesen, die Organisation der Arbeitsabläufe, Vorgesetztenverhalten und Beförderungsmodus wurden in einigen der vorliegenden Befragungen von der Hälfte und mehr der befragten Beamten kritisiert (Wempe 1990: 29f., Polizeigewerkschaft Hamburg 1995, Polizeireform in Niedersachsen/ Reformkommission 1993). Es fanden sich zudem Anteile von bis zu einem Viertel aller Befragten, die über berufsbedingte gesundheitliche Beschwerden klagten (Hermanutz/Buchmann 1991: 79).
- Beinahe zwei Drittel der Befragten erlebten die Darstellung in den Medien als verzerrend und für die eigene Arbeit als demotivierend (Polizeireform in Niedersachsen/ Reformkommission 1993:117). Die Polizisten fühlten sich in großen Teilen von der Bevölkerung nicht respektiert, sie unterschätzten damit deutlich das tatsächliche in sie gesetzte Vertrauen der Bürger – ein überzogen negatives berufliches Selbstbild begann zu dominieren (Feltes 1990: 198, Polizeigewerkschaft Hamburg 1995, IPOS 1995, Projektgruppe 1998: 25, Kerner schrieb bereits 1980 [236] von der „Gefahr der Entwicklung eines Minderwertigkeitskomplexes“; Meggeneder [1995: 254] sprach in analogen Untersuchungen für die österreichische Polizei von einem „Deklassierungsbewußtsein“).

Jaschke (1997) bestätigt diesen Befund in einer Zusammenschau weiterer Untersuchungen. Diese Untersuchungen, zumeist aus den achtziger und neunziger Jahren, belegen ebenfalls eine hohe Arbeitsunzufriedenheit, ein mangelndes polizeiliches Selbstwertgefühl und eine äußerst kritische Haltung gegenüber der eigenen Organisation (107f.). Eine von Jaschke selbst durchgeführte Befragung in Frankfurt/Main erbrachte Resultate, „die für eine offenbar tiefsitzende Unzufriedenheit der Polizeibeamten sprechen“ (125). Jaschke selbst machte „kumulierte und dauerhafte Ohnmachterfahrungen“ auf Seiten der Polizei für diese Krise (mit-)verantwortlich. Die Polizei als Organisation war Anfang bzw. Mitte der neunziger Jahre offenbar durchdrungen von (zumindest so wahrgenommenem) unzureichendem gegenseitigen Respekt im Inneren, insbesondere in der Wahrnehmung von untergebenen Beamten mit Blick auf ihre Vorgesetzten, sowie von einer als gering perzipierten Akzeptanz durch die Öffentlichkeit und teilweise als Folge hiervon einer geringen Berufs- und Arbeitszufriedenheit – hierbei zumeist weit unter den Werten der Privatwirtschaft rangierend; Polizistinnen und Polizisten waren zudem geplagt von Selbstzweifeln, z.B. dem Gefühl, „es eigentlich niemand wirklich recht machen zu können“, ihre subjektive Realität war die einer als „ungesichert und beunruhigend empfundenen Berufswirklichkeit“ (Ahlf 1997: 151). Hinzu kamen Ängste „...

erneut von den politisch Mächtigen missbraucht zu werden und die Angst, in der Bevölkerung ausschließlich mit Macht und Machtausübung identifiziert zu werden.“ (275).

Forschungen zur Arbeitszufriedenheit von Polizeibeamten erlebten in den neunziger Jahren auf Basis dieser (auch in der massenmedialen Öffentlichkeit Beachtung findenden) Befunde eine Art „Boom“. Solche Studien wurden nunmehr häufiger von der Politik und der Polizeiführung angeregt, von Polizeiangehörigen wie auch von Organisationsfremden konzipiert, schließlich genehmigt, finanziert und durchgeführt. Dies nicht ohne in der Gefahr zu stehen, zunehmender methodischer Kritik von wissenschaftlicher Seite ausgesetzt zu sein (vgl. Bornwasser 2000). Hierzu gehörte auch das Argument, dass Befragten-Antworten zu den Berufs- bzw. Arbeitszufriedenheits-Fragen auch strategisch auf der Basis eines wahrgenommenen (und innerhalb der Kollegenschaft sozial erwünschten) „Jammerdiskurses“ gegeben würden. Mit anderen Worten: Ein Teil der Kritik würde – so das Argument – von den Beamtinnen und Beamten in den Befragungen u.U. unter dem Motto geäußert: „Will ich etwas erreichen, muss ich mich nur laut genug beschweren“ (vgl. diese Argumente referierend Ohlemacher 2000, Waddington 1999).

In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre finden sich jedoch Befunde zur Arbeitszufriedenheit der Polizeien, die Hinweise auf eine nunmehr positive Entwicklung geben könnten: Eine repräsentative Befragung der *rheinland-pfälzischen* Polizeibeamten und -beamtinnen aus dem Jahre 1997 beispielsweise kommt zu der Einschätzung, dass fast 70 % der Befragten ihren Beruf wiederwählen würden (Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz 1997: 22). Des weiteren kann eine Mitarbeiterbefragung unter den Beamtinnen und Beamten des *Polizeipräsidiums München* aus dem Jahr 1999 auf Zufriedenheitswerte von über 75 % und eine Weiterempfehlungsrate des eigenen Berufs von 62 % verweisen (Umfrageinstitut Klaus Peinelt 2000: 11, 13).

An der Spitze der Faktoren, die lt. der 1991er-Befragung der niedersächsischen Polizei mit der Arbeitszufriedenheit in einem engen Zusammenhang standen, fanden sich die Arbeitsorganisation der eigenen Dienststelle, das Verhältnis zum nächsthöheren (nicht dem direkten) Vorgesetzten, die Aufgaben der Polizei, die Einkommenssituation, die derzeitige Verwendung und der hierarchische Aufbau der Polizei (vgl. Wempe/Heß 1999: 105f.). Infolge der Ergebnisse der Befragung und der nachfolgenden Empfehlungen der Kommission wurde die Organisationsstruktur der niedersächsischen Polizei grundlegend verändert. Hierzu gehörte die Einführung der zweigeteilten Laufbahn, die beginnende Zusammenführung von Schutz- und Kriminalpolizei, eine stärkere Bürger- und Präventionsorientierung sowie die Novellierung des Beurteilungswesens. Wie stellt sich die Organisation nunmehr im Urteil ihrer Mitglieder nach 10 Jahren dar? Ausgangspunkt der nachfolgenden Darstellungen ist die oben erörterte zentrale Frage der geringen Arbeitszufriedenheit zu Beginn der neunziger Jahre.

4 Arbeitszufriedenheit der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten im Jahr 2001 im Vergleich zu 1991

Die Bereitschaft zur Berufswiederwahl der niedersächsischen Beamtinnen und Beamten ist im Jahr 2001 im Vergleich zum Jahr 1991 deutlich gestiegen: Waren es 1991 noch 54,2 % der Vollzugsbeamtinnen und -beamten, die ihren Beruf nicht oder wahrscheinlich nicht wiederwählen wollten, so sind es zum Befragungszeitpunkt 2001 (Datensatz A) nur 29 % der Befragten, die solche Aussagen machen⁴ (A048, R080; vgl. Abbildung 1). Eine Zufriedenheit mit dem gewählten Beruf ist somit bei über 70 % der Beamten festzustellen. Knapp über 30 % antworten auf die Frage sogar mit einem klaren „ja“, 1991 taten dies nur etwas über 10 %. Die Unterschiede bezogen auf die beiden Befragungszeitpunkte sind statistisch signifikant ($\chi^2=185,9$ df=3, $p<.01$).⁵ Auch die Bereitschaft zur Berufsempfehlung ist von einem Wert knapp über 30 % der Befragten auf über 55 % gestiegen (A049/R081, vgl. Abbildung 2)

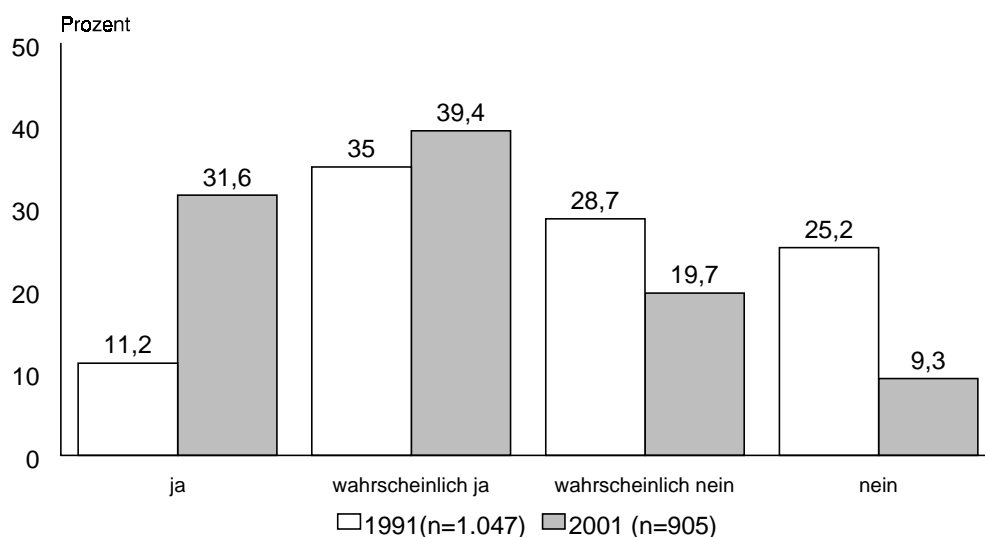


Abbildung 1:
Bereitschaft zur Berufswiederwahl in der niedersächsischen Polizei,
Angaben in Prozent (1991 und 2001, Fragen A048/R080, gültige Antworten)

Sucht man nach Ursachen der *Berufswiederwahl*, so kann man zunächst verschiedene Aspekte der *Arbeitszufriedenheit* als mögliche Erklärungen heranziehen: Haben sich Bezugsgrößen der allgemeinen Zufriedenheit wie z.B. die Wahrnehmung der Ausstattung am Arbeitsplatz, der Arbeitsbelastung, die materielle Entlohnung und/oder anderer polizeiinterner oder -externer Würdigungen der Arbeit (z.B. soziale Leistungen und öffentliche Anerkennung der beruflichen Tätigkeit) in den genannten zehn Jahren verändert und haben damit vielleicht zu der berichteten Verbesserung der beruflichen Zufriedenheit beigetragen? Abbildung 2 zeigt, dass

⁴ Die Ergebnisse beziehen sich auf den Datensatz A des Jahres 2001. Die Ergebnisse des Datensatzes B werden in Kapitel 7 berücksichtigt.

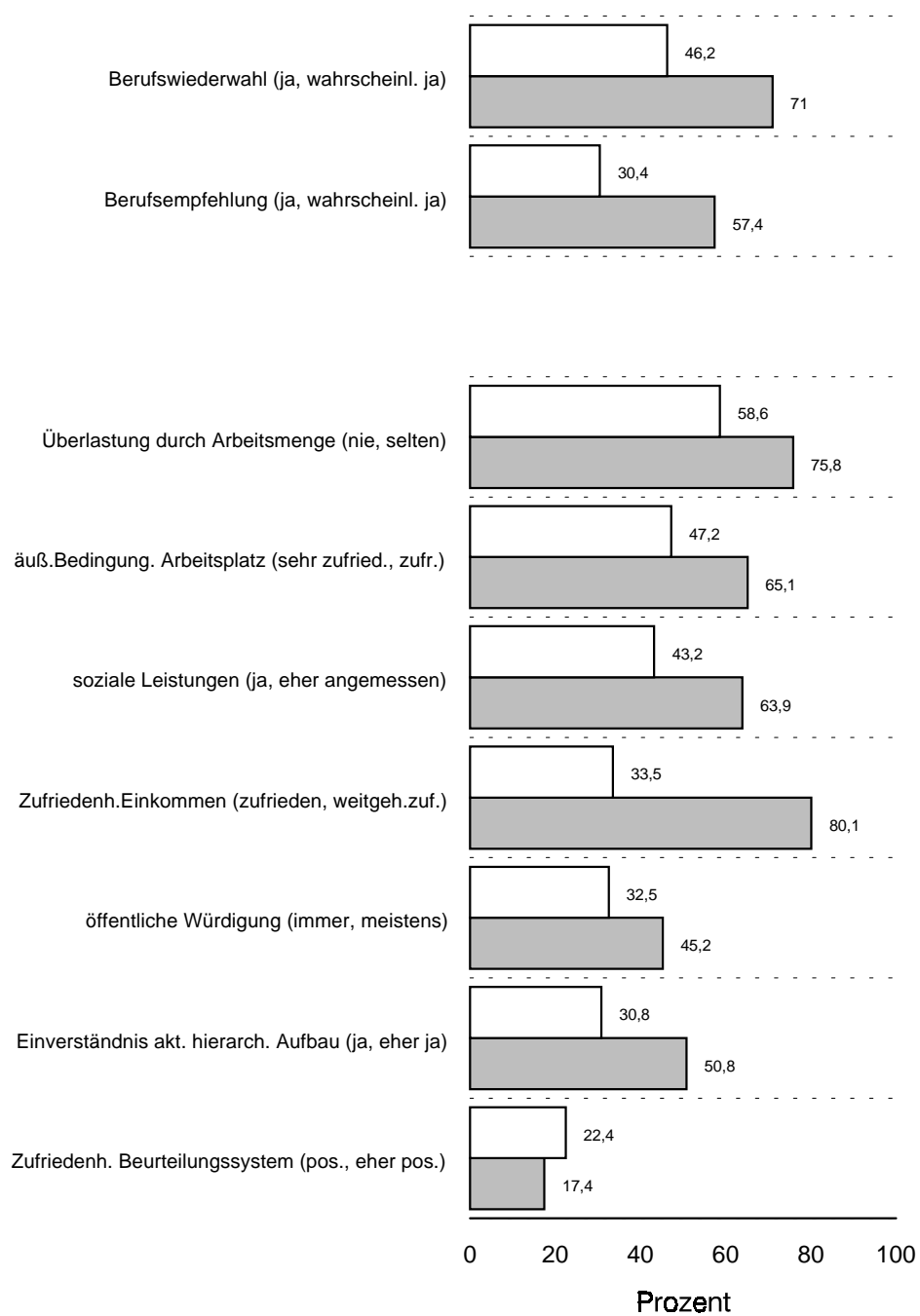
⁵ Wenn im weiteren von *statistisch signifikanten Befunden* gesprochen wird, so sind diese auf dem Niveau einer 5-prozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit statistisch abgesichert. Aus Lesbarkeitsgründen erfolgt nicht in jedem Fall die Darstellung der berechneten statistischen Kennzahlen. Bei den statistischen Tests handelt es sich in der Regel um χ^2 -Tests für Unterschiede von Prozentwerten, T-Tests bei Mittelwertvergleichen sowie F-Werte für Varianzanalysen.

nicht nur in der Bereitschaft zur Berufswiederwahl und zur Berufsempfehlung sondern auch in der *weit überwiegenden* Zahl der an dieser Stelle aufgeführten Facetten von Arbeitszufriedenheit deutliche positive Veränderungen stattgefunden haben (hier: Zufriedenheit mit äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz (A044/R070), Angemessenheit der gewährten sozialen Leistungen (A047/R079), Häufigkeit von Überlastungssituationen durch die Arbeitsmenge (A063/R100), Zufriedenheit mit dem Einkommen (A046/R078), öffentliche Würdigung der Arbeit (A103/R145), Akzeptanz des aktuellen hierarchischen Aufbaus der Polizei (A068/R108) und Bewertung des jeweilig gültigen Beurteilungssystems (A026/R021)). Fast alle der ausgewählten Indikatoren mit Ausnahme des Beurteilungssystems haben verbesserte Bewertungen erhalten (in Abbildung 2 geordnet nach dem Ausmaß der positiven Äußerungen im Jahre 1991). Allerdings hat sich das Positiv-Gewicht der einzelnen Faktoren verändert: So ist beispielsweise die Einkommenszufriedenheit nunmehr Spitzenreiter unter den ausgewählten positiven Äußerungen. Das Beurteilungssystem hat im Jahr 2001 allerdings deutlich geringere Zustimmungswerte erfahren – auch diese betragsmäßige gering(st)e Differenz ist für diese Frage, über die zugehörigen vier Antwortkategorien (je zwei positiv bzw. negativ) betrachtet, statistisch signifikant ($\chi^2=13,9$, $df=3$, $p<.01$).

Der Bereich „Arbeitsüberlastung“ verdient einige weitere Erläuterungen: Die in Abbildung 2 wiedergegebenen Zahlen stellen die Reaktionen auf die 1991 und 2001 gestellte Frage „Fühlen Sie sich durch die Arbeitsmenge überlastet?“ dar (A063/R100). Die in der Abbildung aufsummierten positiven Reaktionen geben die Anteile der Antworten „selten“ und „nie“ wieder. Annähernd 60 % der Befragten empfanden 1991 nur selten oder nie eine Überlastung durch die Arbeitsmenge, 2001 waren dies sogar drei Viertel der Antwortenden. Demnach scheint die *Arbeitsmenge* für die Befragten im Jahr 2001 im Vergleich zu 1991 als eine Quelle der Überforderungswahrnehmung eine geringere Bedeutung zu haben (zu weiteren detaillierten Analysen und Ausführungen vgl. Kap. 8.2). Die Frage, wie einer Arbeitsüberlastung am wirkungsvollsten begegnet werden kann (A064), haben 2001 leider nur 81,6 % der Befragten in gültiger Form beantwortet (von den 18,4 % Befragten mit fehlenden Werten haben 16,0 % unzulässigerweise mehrere Kategorien angekreuzt – erbeten war jedoch eine klare Entscheidung für die bevorzugte Option). Bezogen auf die gültigen Antworten nennen als die wirkungsvollste Methode zum Abbau von Überlastungen 43,7 % der Befragten „mehr Beamte“, 25,6 % eine „Entlastung von Verwaltungstätigkeit“ und 21,4 % eine „Umorganisation“. 7,1 % favorisieren eine „Abgabe von Aufgaben“ und 2,2 % „mehr Tarifpersonal“. Zu beachten ist, dass sich die Frage nach dem Abbau einer Überlastung nicht explizit auf die *Arbeitsmenge* bezog bzw. beschränkte.

Zwischenfazit:

Die Bereitschaft zur Berufswiederwahl ist von unter 50 % im Jahr 1991 auf über 70 % im Jahr 2001 gestiegen. Während sich die Mehrzahl der ausgewählten Aspekte der Arbeitszufriedenheit – als mögliche Grundlage(n) – der ebenfalls deutlich erhöhten Berufswiederwahl signifikant positiv entwickelt haben, ist die Zufriedenheit mit dem Beurteilungssystem signifikant geringer geworden. Die wahrgenommene individuelle Arbeitsbelastung durch die schiere *Arbeitsmenge* hat offenbar im Vergleich 1991-2001 abgenommen. Die effektivsten Möglichkeiten zum Abbau einer Überlastung werden 2001 von den Befragten in der Anstellung von mehr Beamten und in der Entlastung von Verwaltungstätigkeit gesehen.



□ 1991 (nmax=1057, nmin=1024) ■ 2001 (nmax=909, nmin=898)

Abbildung 2:
 Arbeitszufriedenheit in der nds. Polizei,
 Anteil positiver Äußerungen zu ausgewählten Aspekten,
 Angaben in Prozent
 (1991 und 2001)

5 Weitere Schwerpunkte der Befragung 1991 im Vergleich zu 2001

Im Weiteren sollen einige Aspekte vergleichend beleuchtet werden, welche im Jahr 1991 inhaltliche Schwerpunkte der Befragung bildeten. Hierzu gehören die kooperative Führung, das Beurteilungssystem, das Dienstgefüge und ausgewählte Aspekte der Integration von Frauen in die Polizei.

5.1 Die kooperative Führung

Betrachtet man die verschiedenen Aspekte des kooperativen Führungssystems, wie sie in der 1991er-Befragung äußerst detailliert abgefragt wurden, so kommt man ebenfalls zu einem klaren Ergebnis: Es finden sich deutliche Verbesserungen in der Wahrnehmung der Beamtinnen und Beamten, aber zugleich auch alte (weiter bestehende) und neue (in den letzten zehn Jahren entstandene) Kritikpunkte von Seiten der Befragten.

Die Arbeitsgruppe 10 der Kommission zur Untersuchung des Reformbedarfs in der Niedersächsischen Polizei fasste 1992 die Idee der kooperativen Führung wie folgt knapp und informativ zusammen: „Kooperativ führen heißt (...), Mitarbeiter soweit es eben geht an Zielbildung, Planung und Entscheidung teilhaben zu lassen, sie umfassend und rechtzeitig zu informieren, sich für seine Mitarbeiter einzusetzen, ihre Leistung anzuerkennen ohne dabei den besonderen Leistungsanspruch der Organisation aus den Augen zu verlieren. Kooperative Führung bindet den Mitarbeiter in den Führungsprozess ein, ohne den Vorgesetzten aus seiner Führungsverantwortung zu entlassen. Insoweit stellt das kooperative Führungssystem an Mitarbeiter wie Vorgesetzte hohe Anforderungen in der Zusammenarbeit und muß im täglichen Miteinander immer wieder neu mit Leben erfüllt werden.“ (Kommission zur Untersuchung des Reformbedarfs in der Niedersächsischen Polizei, Arbeitsgruppe 10, 1992: 47). Die Arbeitsgruppe isolierte und operationalisierte in der 1991er-Befragung die folgenden Einzelmerkmale:

- Beteiligung,
- Transparenz,
- Delegation,
- Kontrolle,
- Leistungsbewertung sowie
- Repräsentation.

Wie Tabelle 5 zeigt, lassen sich zum Befragungszeitpunkt 2001 überwiegend positive Veränderungen in der wahrgenommenen Umsetzung des kooperativen Führungssystems feststellen. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch Rückentwicklungen, weiterhin existierende Notwendigkeiten zur Intervention und unter Umständen auch nicht-intendierte Neben-Effekte der Praxis des kooperativen Führungssystems gibt. Die Ergebnisse im Einzelnen:

Tabelle 5: Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Legende			
Fragebereich			
Frage-Nr.	Kurzform der Frageformulierung	Signifikante Veränderungen 1991-2001, p<.05, positivere Werte unterlegt	
Beteiligung		Kategorien	
		1991	2001
A087/R128	Widerspruch ohne Angst möglich	immer, im Allgemeinen	80,8
A092/R133	Möglichkeit zur Teilhabe an Besprechungen	ja, oft	68,8
A086/R127	Vorschläge werden ernst genommen	immer, weitgehend	70,4
A081/R122	Reaktion des Vorgesetzten auf Änderungsvorschläge	interessiert, eher interessiert	65,9
A088/R129	Förderung eigener Ideen durch Vorgesetzte/n	immer, im Allgemeinen	51,0
A082/R123	Rücksprache bei bedeutsamen Entscheidungen	immer, oft	54,1
A083/R124	Besprechung bei geplanter Änderung der Aufgaben	immer, oft	51,3
A080/R121	Beteiligung bei der Festlegung der Ziele	immer, oft	45,3
A114/R157	selbstkritische Nachbereitung nicht-alltäglicher Einsätze	immer, zumeist	40,5

Bei der Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lassen sich fast durchgängig signifikant positive Entwicklungen feststellen: Die Teilhabe der Mitarbeiter wird von den Vorgesetzten auf einem hohen Niveau gewünscht, gefordert, ermöglicht und ernst genommen. Diskursive, angstfreie Auseinandersetzungen sind überwiegend möglich und finden in einem erhöhten Umfang statt. Absolut betrachtet fehlt es jedoch noch immer an einer durchgehenden Beteiligung der Mitarbeiter, wenn es darum geht, Aufgabenprofile zu verändern bzw. Rücksprache bei bedeutsamen Entscheidungen zu halten (mit Werten um jeweils 60 %) oder die Ziele einzelner Tätigkeiten festzulegen (< 60 %). Auch die kritische Nachbereitung von nicht-alltäglichen Einsatzsituation gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern ist noch unzureichend zu nennen (< 50 %) – und ist zudem im Vergleich zu 1991 im Jahr 2001 nicht statistisch signifikant verbessert, was für alle anderen o.g. Faktoren im Teilbereich „Beteiligung“ gilt.

Tabelle 5 (Fortsetzung): Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Transparenz		Kategorien	1991	2001
A079/R120	Ziele bekannt	vollständig, weitgehend	92,2	93,6
A094/R135	Vorgesetzter ansprechbar	immer, zumeist	90,4	93,1
A093/R134	Ansprechpartner bei Informationsbedarf klar	ja, zumeist	90,6	92,8
A084/R125	Wege zur Zielerreichung bekannt	vollständig, weitgehend	79,6	81,3
A129/R172	Leistungserwartungen klar	immer, oft	73,2	79,0
A096/R137	Gefühl des Informiertseins	gut, eher gut	46,6	62,3
A090/R131	Information über Neuerungen und Veränderungen umfassend und rechtzeitig	immer, oft	48,0	61,1
A098/R139	Informationsfluss auf Dienststelle	gut	27,7	35,6

Auch im Bereich Transparenz sind deutliche Fortschritte zu verzeichnen. Neben einem hohen Bekanntheitsgrad (a) der Ziele, (b) der Wege der Umsetzung, (c) der Leistungserwartungen und (d) der Ansprechpartner sowie (e) einer hohen Ansprechbarkeit dieser Personen, fehlt es jedoch offenbar noch an einem funktionierenden Informationsfluss innerhalb der Organisation: Nur ca. 60 % der Beamtinnen und Beamten sehen sich *individuell* rechtzeitig und umfassend informiert; der Informationsfluss auf der Dienststelle wird als *Ganzes* nur von einem Drittel als „gut“ bezeichnet.

Tabelle 5 (Fortsetzung): Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Delegation		Kategorien	1991	2001
A074/R114	ausreichende Befugnisse vorhanden (Filter)	ja, weitgehend	90,0	92,2
A077/R118	Tätigkeitsbereich entspricht persönlichen Wünschen und Neigungen	ja, überwiegend	79,1	84,6
A076/R116	Aufgaben und Befugnisse entsprechen Fähigkeiten und Leistungsvermögen	vollständig, zumeist	72,6	81,3
A073/R113	genau umrissene Befugnisse vorhanden	ja, weitgehend	67,7	66,7
A078/R119	zufrieden mit Art und Weise der Übertragung	ja	54,3	66,1
A085/R126	Vorgaben für die Durchführung der übertragenen Aufgaben angemessen	ja	55,6	62,5
A070/R110	spezifische Aufgaben werden in der Regel durch Vorgesetzte/n zugewiesen	immer, oft	45,8	45,0

Im Bereich der Delegation zeigt sich nach den Angaben der Befragten ein hoher Standard, was das Wissen um die jeweiligen Aufgaben und Befugnisse sowie die damit verbundenen Vorgaben angeht. Die Aufgaben und Befugnisse entsprechen auch bei über vier Fünfteln den eigenen Wünschen und dem wahrgenommenen individuellen Leistungsvermögen/Fähigkeiten. Es fehlt jedoch an einer explizit wahrgenommenen Zuweisung durch Vorgesetzte. Ob dies in der polizeilichen Praxis bzw. alleine in der Theorie der kooperativen Führung notwendig ist bzw. erscheint, dies muss – so paradox das klingen mag – einer Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation überlassen bleiben (zur Funktion und Bewertung der Delegation vgl. Kapitel 8.4.2).

Tabelle 5 (Fortsetzung): Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Kontrolle		Kategorien	1991	2001
A069/R109	Reaktion des Vorgesetzten bei eigenständigen Entscheidungen	zustimmend, meist zustimmend	87,1	93,6
A097/R138	Umgangston des/der Vorgesetzten	angemessen, eher angemessen	81,7	88,8
A072/R112	Freiheit bei der Erledigung der zugewiesene Arbeit (Filter)	frei, eher frei	79,1	85,5
A117/R160	Launenhaftigkeit des Vorgesetzten	nie, selten	71,7	84,4
A118/R161	Interesse des Vorgesetzten an der Arbeit der Nachgeordneten	ja, oft	54,9	61,4
A115/R158	unmittelbare und sofortige Kritik durch Vorgesetzte	immer, häufig	62,5	60,5
A119/R162	Bewertung der Kontrollen	hilfreich, eher hilfreich	34,4	46,4

A123/R166	Kenntnis der Probleme der Nachgeordneten	vollständig, zumeist	39,1	44,0
A122/R165	zielorientierte Kontrolle durch Vorgesetzten	immer, oft	21,4	22,2

Bei der Kontrolle der Arbeit der Nachgeordneten wird den Vorgesetzten 2001 weiterhin ein hohes, in Teilen nochmals verbessertes Niveau eines professionellen Umgangs mit den Nachgeordneten bescheinigt – dies, weil ihre Reaktionen in der Sicht der deutlichen Mehrheit der Befragten im Ton angemessen und zügig erfolgen, in der Regel berechenbar sind, von einem Interesse an den Mitarbeitern getragen erscheinen und zudem ein Gefühl von Freiheit bei der Ausführung ermöglichen. Es fehlt jedoch – so die befragten Mitarbeiter – in über der Hälfte der Fälle an tatsächlicher Kenntnis der eigentlichen Probleme der Nachgeordneten, so dass auch nur von knapp der Hälfte der Befragten von überwiegend „hilfreichen“ Kontrollen gesprochen wird. Vor allem scheint es aber an einer Praxis *zielorientierter* Kontrollen zu fehlen – in diesem Bereich ist ausgehend von einem niedrigen Niveau aus 1991 keine signifikante Veränderung festzustellen.

Tabelle 5 (Fortsetzung): Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Leistungsbewertung		Kategorien	1991	2001
A116/R159	Reaktion des Vorgesetzten auf Fehler	verständnisvoll, eher verständnisvoll	66,3	77,9
A075/R115	Umgang des Vorgesetzten bei Überschreitung der Befugnisse (Filter)	verständnisvoll, eher verständnisvoll	56,6	66,9
A125/R168	zutreffende Bewertung der Leistung	ja, überwiegend	59,5	67,2
A127/R170	Anerkennung von guter Leistung	immer, oft	59,7	63,9
A126/R169	gerechte Bewertung im Vergleich zu Kolleginnen/Kollegen	immer, überwiegend	61,8	63,8
A071/R111	Umgang des Vorgesetzten mit Nicht-Erfüllung von Aufgaben (Filter)	helfend, eher helfend	48,8	57,5
A120/R163	Reaktion des Vorgesetzten auf leistungsunwillige Mitarbeiter/innen	immer, oft	51,4	43,0
A062/R099	Zeigen von Leistung lohnt sich	ja, eher ja	37,6	40,5

Bei der Bewertung der Leistung (der Befragten) durch die Vorgesetzten sehen sich über 60 % der Mitarbeiter zutreffend und gerecht beurteilt, auch wird von einem ähnlich hohen Anteil die Anerkennung von individuellen Leistungen gesehen. Bei Fehlern, bei Nicht-Erfüllung der Aufgaben oder Überschreitung der Befugnisse von Mitarbeitern reagieren lt. Auskunft der Mehrzahl der Befragten die Vorgesetzten (eher) helfend und verständnisvoll. Alle diese Werte sind gegenüber 1991 deutlich verbessert. Verschlechtert hat sich jedoch nach Auskunft der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Bereitschaft der Vorgesetzten, auf leistungsunwillige Mitarbeiter zu reagieren – der Anteil der Vorgesetzten, die zumindest „oft“ reagieren, ist von einem Wert von knapp über 50 % im Jahr 1991 auf 43 % im Jahr 2001 gesunken. Professionalität und Empathie der Vorgesetzten scheinen deutlich entwickelt und auch für die Nachgeordneten sichtbar zu sein, es fehlt jedoch offenbar bei einem erheblichen Teil der Vorgesetzten an dem Willen zu entschlossenem Handeln gegenüber leistungsunwilligen Mitarbeitern. Dies mag Ursache dafür sein, dass nur ca. 40 % der Befragten tendenziell der generellen Aussage zustimmen (können), dass sich das „Zeigen von Leistung“ lohnt (obgleich sich damit auch dieser Wert gegenüber 1991 leicht verbessert hat).

Tabelle 5 (Fortsetzung): Kooperative Führung (positive Äußerungen, gültige Werte in Prozent)

Repräsentation		Kategorien	1991	2001
A104/R147	Rat und Hilfe durch Vorgesetzte bei Vorwürfen von außen	immer, meistens	65,9	75,6
A105/R148	Darstellung der Dienststelle in der Öffentlichkeit	gut, eher gut	58,5	73,6
A113/R156	hinreichende Vertretung der Interessen der Dienststelle in der Öffentlichkeit durch Dienststellenleiter	ja, im Allgemeinen ja	59,1	69,5
A102/R143	Engagement des Vorgesetzten für Belange der Dienststelle gegenüber vorgesetzten Dienststellen	nachdrücklich, zumeist angemessen	55,7	63,4
A106/R149	Darstellung der Arbeit der Polizei in der Öffentlichkeit	gut, eher gut	30,1	62,8
A101/R142	Engagement des Vorgesetzten für persönliche Belange der Befragten gegenüber vorgesetzten Dienststellen	ja, oft	46,4	56,3
A107/R150	öffentliche Veranstaltungen der Dienststelle mit Informationscharakter	ja	40,1	49,4
A103/R145	hinreichende öffentliche Würdigung der Arbeit	immer, meistens	32,5	45,2
A110/R153	öffentliche Veranstaltungen der Dienststelle mit gesellschaftlichen Charakter	ja	34,7	33,1

Auch in der Frage der Repräsentation der Interessen der Befragten und deren Dienststellen durch den Dienststellenleiter nach „oben“ und durch die Vorgesetzten nach „außen“ finden sich deutlich verbesserte Werte gegenüber 1991: Jeweils um bzw. deutlich über 60 % der Befragten sehen ihre persönlichen und dienststellenbezogenen Belange nach oben und außen überwiegend angemessen, nachdrücklich, ausreichend oft und damit insgesamt eher gut vertreten. Auch die öffentliche Darstellung der Dienststelle und die Darstellung der Arbeit der Polizei insgesamt wird von einer Mehrheit der Befragten positiv gesehen, so dass 2001 bereits insgesamt 45 % der Aussage zustimmen können, dass ihre Arbeit immer oder meistens „hinreichend öffentlich gewürdigt wird“. Dieser Wert lag 1991 noch bei einem deutlich geringeren Wert (32,5 %). Neben diesem noch immer unter 50 % liegenden Wert kann folgender Punkt kritisch hinzugefügt werden: Während fast die Hälfte der Befragten von Veranstaltungen ihrer Dienststellen mit *Informations*charakter berichten können, trifft dies nur auf etwa ein Drittel der Befragten zu, wenn sie nach Veranstaltungen der Dienststelle mit *gesellschaftlichen* Charakter gefragt werden – was auch immer von den Befragten darunter verstanden worden ist.

Zwischenfazit:

Das kooperative Führungssystem floriert in der Wahrnehmung der Befragten. Es sind neben der natürlich immer angeratenen kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung nur wenige Aspekte, die gezielte Anstrengungen zu Verbesserungen dringend nahe legen dürften. Hierbei handelt es sich vorrangig – so unsere Ergebnisse – um Aspekte des Handelns der Vorgesetzten, die „Nachhaltigkeit“ (z.B. bei der Nachbereitung nicht-alltäglicher Einsätze), konkrete Informiertheit (z.B. über die tatsächlichen Probleme der Nachgeordneten), Entschiedenheit (z.B. gegenüber leistungsunwilligen Mitarbeitern) und Punktgenauigkeit (z.B. bei der Zuweisung von speziellen Aufgaben und in Form von zielorientierten Kontrollen) verlangen.

5.2 Das Beurteilungssystem

Das Beurteilungssystem erfährt als einziger der oben ausgewählten übergeordneten Aspekte der Arbeitszufriedenheit im Jahr 2001 eine schlechtere Bewertung als zehn Jahre zuvor: Nur noch 17 % statt zuvor 22 % der Befragten bewerten das Beurteilungssystem generell „eher positiv“ bzw. „positiv“ (Dieser Unterschied ist statistisch signifikant). *Allerdings*: In den Jahren 1991 und 2001 identisch abgefragte *Einzelaspekte* des jeweils installierten Beurteilungssystems schneiden 2001 überraschend fast überall *deutlich besser* ab (vgl. Abbildung 3, A027ff/R022ff). So sind beispielsweise die Beurteilungsmerkmale der Vorgesetzten den Befragten 2001 in stärkerem Maße bekannt, die Prioritätensetzungen und Beurteilungsmaßstäbe der Vorgesetzten sind den Beamten im Jahr 2001 klarer, die persönliche Akzeptanz der Maßstäbe ist höher, Informationen sind 2001 in größerem Maße vorhanden (zumindest wünschen weniger Befragte mehr Informationen), erläuternde Gespräche finden 2001 häufiger auf Initiative des Vorgesetzten hin statt, Karrierewege werden öfter deutlich gemacht, auch wird die Bekanntgabe und Erläuterung der letzten Beurteilung von den beurteilten Beamtinnen und Beamten positiver erlebt. Jedoch: Der Anteil der Personen, welche die Begründungen nicht nachvollziehen können, erhöht sich: 25 % in 2001 statt 22 % im Jahre 1991 antworten in dieser Art und Weise. Die überwiegend positiven (Einzel-) Veränderungen haben jedoch nicht zu einer Verbesserung des Globalurteils zur Beurteilungspraxis geführt (vgl. oben).

Ein erster Hinweis auf die Gründe für die nochmalige Verschlechterung der Akzeptanz des Beurteilungssystems könnte in dem verringerten Wirksamkeitserleben der Befragten liegen (vgl. ebenfalls Abbildung 3). So bezeichnen 2001 mehr Personen (58 % statt 49 %) die Beurteilungspraxis als unwirksam (A041/R040): Auf allen angesprochenen Dimensionen (Führungsinstrument, Beförderung, Personalauswahl, Disziplinierungsmittel und Auswahl für Spezialverwendungen) erreicht das Beurteilungssystem *keine* positiveren Bewertungen. Bei einigen Aspekten (z.B. bei der Eignung als Führungsinstrument und bei der Selektion für Spezialverwendungen) findet sich eine nochmalige signifikante Verschlechterung der Werte im Vergleich der beiden Erhebungszeitpunkte.

Verbesserungen finden sich dagegen in den Reaktionen auf die Frage, ob die Gründe für die letzte eigene Beurteilung bekannt sind (*vollständig* oder *überwiegend* sagen 2001 74,3 % gegenüber 67,5 % im Jahr 1991, A130/R173). Auch auf die Frage, ob die zuletzt erteilte Gesamtnote der persönlichen Einschätzung entsprach (A132/R175), antworten mit *ja* 54,0 % (1991) gegenüber 52,9 % (2001). Während sich jedoch 1991 44,1 % *besser* als tatsächlich bewertet wähten, sind dies 2001 41,7 %. 1,9 % sahen sich 1991 schlechter. In 2001 sind es dagegen 5,3 %, die sich als zu gut bewertet ansehen. Der „Fit“ der Beurteilungen ist damit in etwa gleich geblieben, hat sich aus Sicht der Betroffenen sogar leicht verbessert.

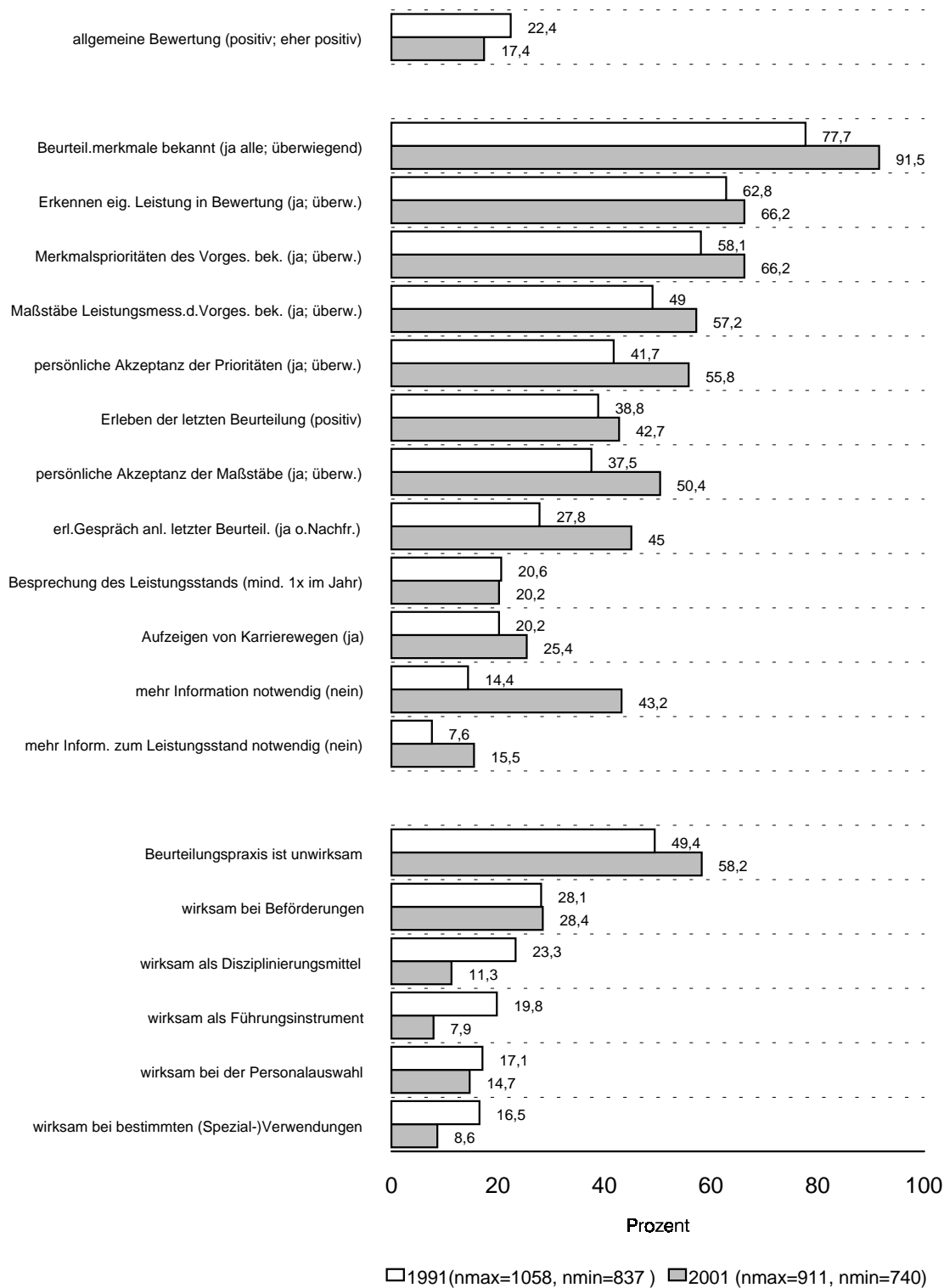


Abbildung 3:
 Das Beurteilungssystem in der nds. Polizei,
 Anteil ausgewiesener Äußerungen auf einschlägige Fragen,
 Angaben in Prozent
 (1991, 2001, jeweils bezogen auf gültige Werte)

Zwischenfazit:

Insgesamt wird das Beurteilungssystem somit generell und in seiner Wirksamkeit schlechter bewertet, obwohl in fast allen abgefragten Einzelaspekten deutliche Verbesserungen in der Bewertung des Beurteilungssystems festzustellen sind. Es bleibt also zu fragen, ob in den letzten zehn Jahren Veränderungen eingetreten sind, die zu einer deutlichen Verschlechterung der „Beurteilung des Beurteilungssystems“ geführt haben – und die in unserer Befragung nicht erhoben worden sind. Hierfür erwarten wir uns wichtige Anregungen und auch Klärungen aus den Diskussionsgruppen und vertiefenden Interviews des qualitativen Projektteils.

5.3 Das neue Dienst-Gefüge

Eine Maßnahme der niedersächsischen Polizeireform in den neunziger Jahren lag in der stärkeren Verzahnung der Kriminal- und Schutzpolizei und dem Beginn der Aufhebung der organisatorischen Trennung. 1991 standen sich Schutz- und Kriminalpolizei noch relativ skeptisch gegenüber. Annähernd 45 % der Befragten sahen sich wegen ihrer Laufbahnzugehörigkeit benachteiligt, 2001 sind dies lediglich 30 % (vgl. Abbildung 4, A055/R085, Skala: 1 ja – 4 nein). Während sich allerdings 1991 die Schutzpolizisten stärker benachteiligt sahen (Einzeldienst: $M = 2,30$, Bereitschaftspolizei: $M = 2,50$ – Kriminalpolizei: $M = 3,81$), sind es 2001 die Kriminalbeamtinnen und -beamten, die sich stärker im Nachteil sehen ($M = 2,57$ – Schutzpolizei ges.: $M = 3,15$).

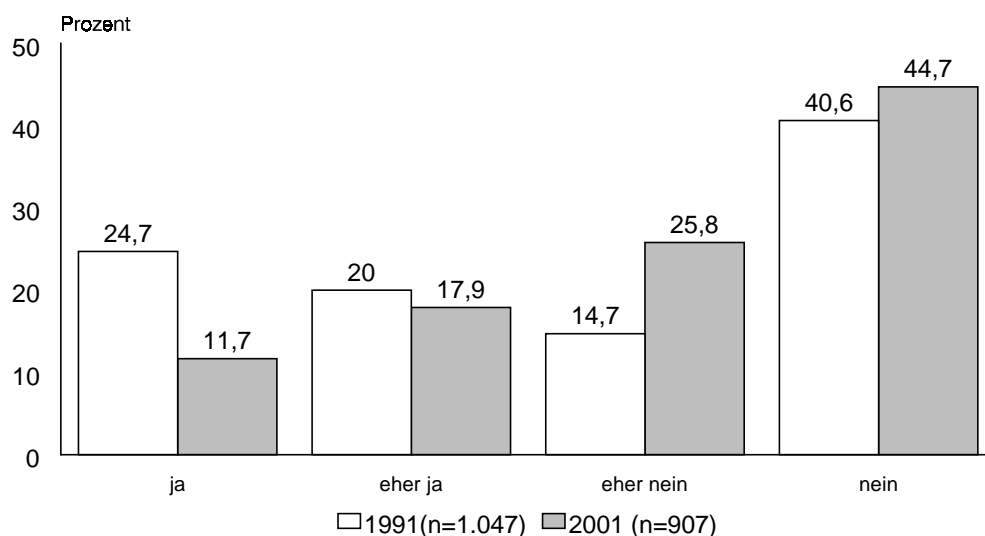


Abbildung 4:
Wahrgenommene Benachteiligung wegen Laufbahnzugehörigkeit,
(1991 und 2001, jeweils gültige Werte)

Gefragt, ob man sich wegen der Zugehörigkeit zu einem Dienstzweig „minder geachtet“ fühle (A056/R086), antworten 1991 29 % tendenziell mit ja, 2001 sind dies leicht erhöhte 32 %. Bei einem Durchschnittswert von 3,03 sind es 2001 vor allem der ESD ($M = 2,64$), die Lage- und Einsatzzentralen ($M = 2,80$), die technischen Dienste ($M = 2,83$) und die Wasserschutzpolizei ($M = 2,92$), deren Beamtinnen und Beamte sich minder geachtet fühlen. 1991 hatten in

besonderem Maße die Beamtinnen und Beamten der schutzpolizeilichen Verwendungen eine Geringschätzung ihrer Dienstzweige beklagt. Lag jedoch 1991 die Bereitschaftspolizei auf einem leicht unterdurchschnittlichen Wert ($M = 3,0$ zu $M = 3,09$), so fühlen sich die Angehörigen der Bereitschaftspolizei 2001 höher geachtet als der Durchschnitt aller Befragten ($M = 3,13$ zu $M = 3,03$).

Auf die Frage, ob man eine höherwertige Arbeit ohne entsprechende Bezahlung verrichten muss (A061/R098), antworteten mit „häufig“ oder „regelmäßig“ 1991 annähernd 70 % der Befragten, 2001 sind es 51 %. Dies ist immer noch ein erheblicher Wert, aber auch hier sind somit signifikante Verbesserungen zu verzeichnen.

Zwischenfazit:

2001 nehmen weniger Befragte eine Benachteiligung wegen ihrer Laufbahnzugehörigkeit wahr. Während sich 1991 die Schutzpolizistinnen und -polizisten stärker benachteiligt sahen, sind dies 2001 die Kriminalpolizistinnen und -polizisten. Bei der wahrgenommenen Benachteiligung wegen der jeweiligen Dienstzweigzugehörigkeit finden sich 2001 leicht erhöhte Werte. 2001 geben weniger Personen an, dass sie desöfteren höherwertige Arbeit ohne entsprechende Bezahlung verrichten müssen.

5.4 Frauen in der Polizei

Frauen sind noch immer „Organisationsneulinge“, obwohl es gesellschaftlich und politisch ausdrücklich gewollt ist, dass ihr zahlenmäßiger Anteil in der Polizei ansteigen soll. Wir haben, wie Abbildung 5 zeigt, in den Stichproben der beiden Befragungszeitpunkte 1991 und 2001 einen beinahe identischen Frauenanteil von ca. 10 %. Im Jahr 2001 entspricht dies dem tatsächlichen Anteil der Frauen in der Polizei, Frauen sind somit weder über- noch unterrepräsentiert in unserer Stichprobe (vgl. Kap. 2.3).

Die Ergebnisse im Einzelnen (vgl. hierzu Abbildung 5): In Reaktion auf die Frage, ob eine Entscheidung zwischen Karriere und Familie notwendig ist (A050/R083), sagen unter den Befragten auf die jeweilige Gruppe bezogen weniger Männer als Frauen, dass dies notwendig sei (1991: 25 % zu 43 %; 2001: 14,2 % zu 39 %). Zwar hat sich damit der Anteil der Frauen, die dies noch immer zugestehen (müssen), von 43 % in 1991 auf 39 % in 2001 verringert. Dies heißt jedoch auch: Für Frauen ist diese Entscheidung im Vergleich zu Männern noch immer im stärkeren Maße eine Entweder-oder-Entscheidung geblieben. Entschieden verringert hat sich der Anteil von Männern und Frauen, die 2001 gegenüber 1991 angeben, dass sie Privat- und Berufsleben *nur selten* oder *nie* in Einklang bringen können (A057/R093): Sagten dies 1991 noch 17 % der Männer bzw. 13 % der Frauen, so sind es 2001 nur noch 5,6 % der Männer und 6,2 % der Frauen. Interessant ist, dass 1991 wie 2001 noch immer mehr Frauen als Männer sich gezwungen sehen, eine klare Prioritätensetzung für das Privatleben auszusprechen (A058/R094, 1991: 40,9 % zu 34,9 %, 2001: 37,0 % zu 31,6 %). In beiden Gruppen wächst jedoch die Gruppe, die beide Sphären, Beruf wie Privates, gleiche Priorität einräumen kann (Männer: von 61,4 auf 64,3 %; Frauen: von 57,4 auf 61,7 %; ohne Abbildung).

Männer wie Frauen scheinen sich somit tendenziell bei der Möglichkeit eines praktizierten Ausgleichs von Privatem und Beruflichem eher anzugleichen. Von Seiten der Frauen wird aber noch immer zu einem größeren Anteil ein anderer (u.U. auch familienbegünstigender) Dienort gewünscht (A054/R084): So ist der Anteil der Personen, die gerne einen anderen

Dienstort hätten, bei den Frauen lediglich von 18,3 % (1991) auf 17,0 % (2001) gesunken, während bei den Männern an Stelle eines Anteils von 15,3 % in 1991 nur noch 9,3 % in 2001 einen anderen Dienstort haben möchten.

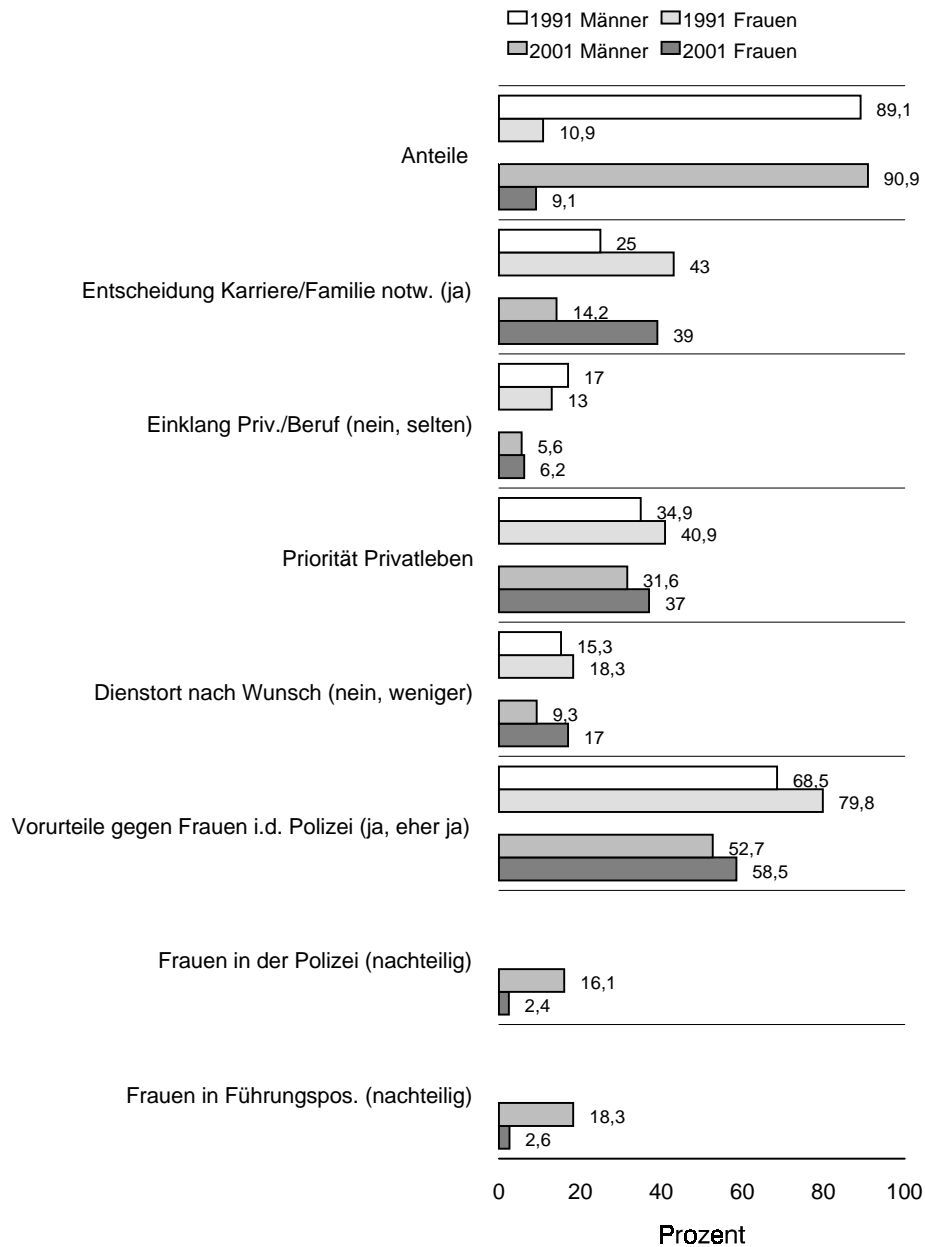


Abbildung 5:
Frauen in der Polizei,
Antworten nach Geschlechtern differenziert
(1991, 2001, jeweils gültige Werte)

Ein Weiterkommen im Beruf trotz familiärer Verpflichtungen (A051) ist 2001 nach Angaben von 2/3 der befragten Männer (70,7 %) wie Frauen (72,5 %) möglich. Allerdings meinen 11,2 % der Männer, dass es *keine* Möglichkeiten gibt, nach einer längeren Phase, in der man sich „familiären Interessen gewidmet hat“, wieder Anschluss im Beruf zu finden (A052). Diese Ansicht vertreten nur 2,6 % der Frauen. Diese stärkere Befürchtung auf Seiten der Männer könnten einem größeren familiären Engagement dieser Personengruppe entgegenstehen. Allerdings: Angesichts dessen, dass annähernd 90 % der Männer den Wiedereinstieg für möglich halten, ist der Anteil von Erziehungs- und anderen Familienzeiten bei Männern innerhalb der Polizei (wie auch in der übrigen Gesellschaft) doch sehr gering ausgeprägt. Während als größtes Hemmnis für einen beruflichen Wiedereinstieg (A053) bei den Männern der Kontakt- und Informationsmangel (29,7 % aller männlichen Beamten) und die fehlende Verwendungsbreite (29,2 %) wahr- bzw. angenommen wird (ausgewiesen sind Kategorien mit Anteilen über 25 %), sind dies bei den Frauen (mit deutlich höheren Werten) die fehlende Kinderbetreuung (61,5 %) und die zu große Entfernung zum Fortbildungs- und Arbeitsort (38,6 %), erst dann gefolgt vom Kontakt- und Informationsmangel (36,2 %), der fehlenden Verwendungsbreite (33,7 %) und den unflexiblen Dienstplänen (31,3 %). Keine faktischen Hemmnisse für einen Wiedereinstieg sehen 21,9 % der Männer und 4,8 % der Frauen.

Auffällig ist, dass die Wahrnehmung von Vorurteilen gegenüber Frauen in der Polizei deutlich geringer geworden ist (A067/R107): Waren es 1991 noch 68,5 % der Männer und 79,8 % der Frauen, die Vorurteile gegenüber Frauen im Polizeidienst wahrgenommen haben, so stimmen dieser Aussage 2001 nunmehr nur noch 52,7 % der Männer und 58,5 % der Frauen zu – wobei offen bleiben muss, ob diese Vorurteile von innen, aus der Polizeiorganisation, oder von außen (von Seiten der Bürger, der Politik oder der Medien) kommen. Widerstände von innen sind jedoch im Jahr 2001 offenbar gering ausgeprägt: Tatsächliche oder mögliche Nachteile aus einer Mitarbeit von Frauen in der Polizei können 2001 nur 16,1 % der Männer und 2,4 % der Frauen erkennen (A134). Irgendwelche Nachteile, die von Frauen in Führungspositionen ausgehen bzw. ausgehen würden, sehen ebenfalls nur 18,3 % der Männer und 2,6 % der Frauen (A135). Bei der Befragung 1991 sind diese vertiefenden Fragen nicht gestellt worden, so dass keine Aussage getroffen werden kann, ob die Widerstände innerhalb der Mitarbeiterschaft gegen Frauen in der Polizei in den letzten zehn Jahren geringer geworden ist. Zu berichten ist zudem von einer (wenn auch betragsmäßig moderaten und am Rande zur statistischen Signifikanz befindlichen) positiven Korrelation zwischen der Zahl der Vollzugsbeamtinnen auf den jeweiligen Dienststellen und der je individuellen Sichtweise der Befragten, dass eine Mitarbeit von Frauen in der Polizei sich eher vorteilhaft auswirkt ($r=.07$, $p=.05$). *Mit anderen Worten:* Je mehr konkrete Erfahrungen mit Frauen als Kolleginnen vorliegen, umso positiver die Sichtweise.

Zwischenfazit:

Insgesamt legen diese Zahlen nahe, dass sich die Situation von Frauen in der Polizei leicht verbessert hat. Es bestehen jedoch weiterhin aus Sicht der Befragten (insb. der Beamtinnen) Defizite mit Blick auf eine gleichberechtigte Integration von Frauen in die Polizei. Wichtig ist auch: Alltägliche Erfahrungen mit Beamtinnen als Kolleginnen führen tendenziell zu weniger Vorbehalten gegenüber Frauen in der Polizei.

6 Erste Annäherung: Aspekte der Arbeitszufriedenheit und die Berufswiederwahl 1991 und 2001 im Vergleich

6.1 Generelle Arbeitszufriedenheit und Berufswiederwahl

Wie bereits dargelegt, findet sich in der 2001er-Befragung eine deutlich erhöhte Bereitschaft zur Berufswiederwahl und zudem eine verbesserte generelle Arbeitszufriedenheit in vielen Bereichen – alleine die Bewertung des Beurteilungssystems ist deutlich verschlechtert. Analysiert man nun den Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablenkomplexen (Berufswiederwahl einerseits und Arbeitszufriedenheit andererseits) in den Jahren 1991 und 2001, so ergibt sich (dies zeigt Abbildung 6) ein interessanter Befund: Zum einen sind die einzelnen Bereiche der Arbeitszufriedenheit in ihrer Wechselwirkung mit der Berufswiederwahl in etwa gleich geblieben: 2001 wie 1991 sind Einkommen und soziale Leistungen die wichtigsten Korrelate der Berufswiederwahl, gefolgt von Zufriedenheit mit dem hierarchischen Aufbau, der öffentlichen Würdigung und den äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz. Die zeitweilige Überlastung durch die Arbeitsmenge ist nach diesen Daten weder 1991 noch 2001 unter den Faktoren, die am stärksten mit Berufswiederwahl korrelieren.

All die genannten Bereiche der Arbeitszufriedenheit haben sich in ihrem relativen und absoluten Gewicht, was ihre Korrelation mit der Berufswiederwahl angeht, zwischen 1991 und 2001 nicht sehr stark verändert. Die weiter oben ebenfalls registrierten positiven Veränderungen in den meisten Arbeitsbereichen (ausgenommen das Beurteilungssystem) dürften damit entschieden zur gesteigerten Berufswiederwahl 2001 beigetragen haben. Bedeutsam scheint zudem die *verringerte* Korrelation der Zufriedenheit zwischen dem Beurteilungssystem und der Berufswiederwahl zu sein: Dieser Zusammenhang ist von einem mittleren Wert 1991 auf einen geringeren, der Korrelation Überlastung-Berufswiederwahl entsprechenden Wert 2001 gesunken. Dies kann bedeuten, dass die gesteigerte Berufswiederwahl 2001 trotz gesunkener Zufriedenheit mit dem Beurteilungssystem auch auf eine partielle *Entkoppelung* des Zusammenhangs zwischen diesen beiden Bereichen zurückgeführt werden kann. *Mit anderen Worten:* Das Beurteilungssystem wird 2001 von den Befragten zwar kritischer gesehen, ist aber offenbar nicht mehr von gleich hoher Bedeutung für die Berufswiederwahl wie 1991 (interessanterweise wirkt sich die Zufriedenheit mit dem Beurteilungssystem jedoch stärker als 1991 auf die *Berufsempfehlung* aus – hier ohne detaillierten zahlenmäßigen Nachweis).

Zwischenfazit:

Im Kern bleiben die Korrelationen zwischen den verschiedenen Aspekten der Arbeitszufriedenheit einerseits und der Berufswiederwahl andererseits im Vergleich 1991-2001 stabil. Die positive Entwicklung einzelner Formen der Arbeitszufriedenheit mag damit zur verbesserten Berufswiederwahl beigetragen haben. Zusätzlich dürfte sich die partielle Entkoppelung von speziellen Zufriedenheiten (beispielsweise mit dem Beurteilungssystem) und der Berufswiederwahl auf letztere im Ergebnis positiv ausgewirkt haben. Im nächsten Schritt soll geklärt werden, in welchen Bereichen tatsächlich (weiterhin) demotivierende Faktoren von den befragten Beamtinnen und Beamten verortet werden und wie wirksam sie sind.

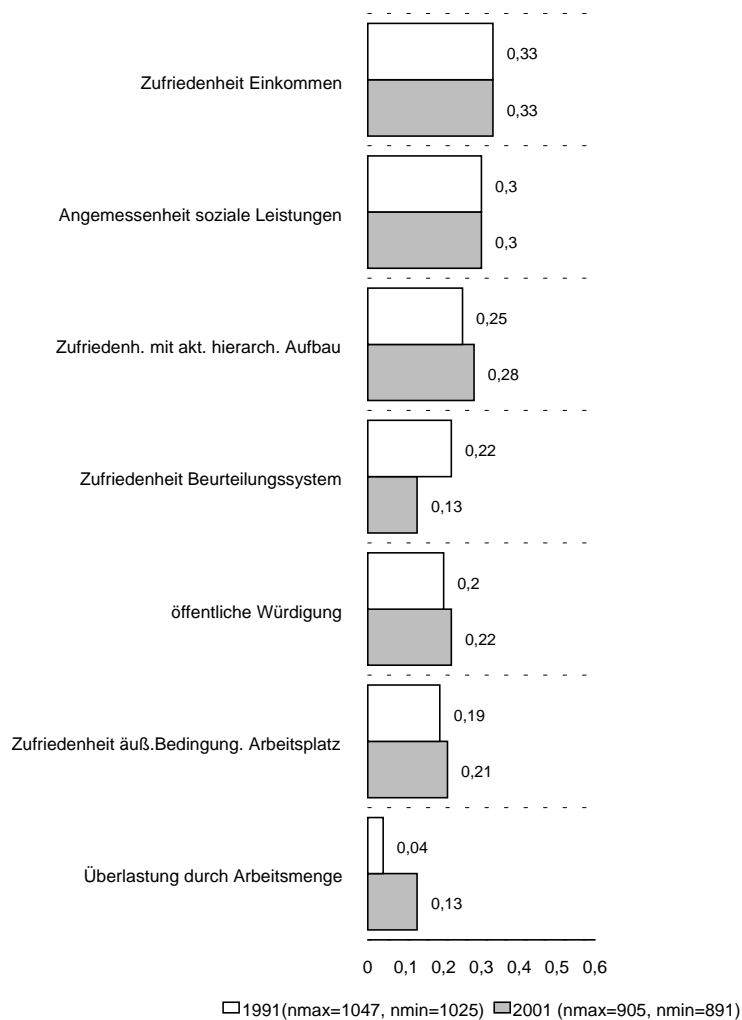


Abbildung 6:
 Korrelation verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit mit der Berufswiederwahl,
 bivariate Korrelationen (r)⁶
 (1991 und 2001)

⁶ Der Korrelationskoeffizient „ r “ variiert zwischen den Werten -1 und +1. Ein positiver Wert bedeutet: je mehr von A, desto mehr von B; 0 entspricht einem Nullzusammenhang; ein negativer Wert bedeutet je mehr A, desto weniger B. Die Höhe des Betrags von r ist ein Maß für die Stärke und Passung des Zusammenhangs von A und B. Die statistische Signifikanz des r -Wertes ist abhängig von der Größe der zugrunde liegenden Stichprobe: Je größer die Stichprobe, desto eher wird auch ein kleiner r -Wert signifikant.

6.2 Demotivierende Aspekte des Berufsalltags, generelle Arbeitszufriedenheit und Berufswiederwahl

Die Befragung aus dem Jahr 1991 enthielt eine sehr differenzierte Sammlung von 28 Einzelbereichen, die als Gesamtes Auskunft über aktuelle demotivierende bzw. motivierende Aspekte des Berufsalltags geben sollte (A043.1-28/R042-069). Eingeleitet mit der Frage „Verschiedene Faktoren können die Arbeitsmotivation fördernd oder hemmend beeinflussen. Bitte bewerten Sie die einzelnen Einflussbereiche hinsichtlich der Bedeutung für *Ihre* derzeitige Motivation!“ konnten die Befragten zwischen den Antwortkategorien „demotivierend“, „keine Bedeutung“ und „motivierend“ wählen. In Abbildung 7 findet sich die Auflistung der Prozentanteile der Befragten, die zu den einzelnen Bereichen die Antwort „demotivierend“ gewählt haben. Die inhaltlichen Bereiche sind nach den Anteilen der 1991er Befragung geordnet. Wie man sieht, führten 1991 mit „Demotivierend“-Anteilen von über 50 % die Negativ-Liste an:

- die Stellen und Beförderungssituation (mit annähernd 90 % Negativ-Voten) vor
- der Fürsorge des Dienstherrn (ca. 65 %),
- den innerdienstlichen Vorschriften (ca. 62 %),
- der Höhe der Bezahlung (fast 56 %)
- den Weiterbildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten (mit fast 55 %) und
- der Bewertung der Tätigkeiten (mit 53 %).

Die am wenigsten demotivierend wirkenden Aspekte des polizeilichen Alltags waren 1991 mit Werten von unter 10 % das Leben und Wohnen am Arbeitsplatz (8 %), der unmittelbare Kontakt zum Bürger/-in (7 %) und das Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen (3 %).

Wie Abbildung 7 zeigt, haben fast alle Bereiche zum Befragungszeitpunkt 2001 im Vergleich zu 1991 Verbesserungen erfahren. Lediglich das Arbeitsverhalten der Kollegen hat eine schlechtere Bewertung erhalten (dieser Unterschied ist statistisch jedoch nicht signifikant). Geringfügige Verbesserungen mit Veränderungen unter 5 % haben die innerdienstlichen Vorschriften (2 %, jedoch auf hohem demotivierenden Niveau) und das Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen (ca. 1 % auf niedrigem, weil wenig demotivierenden Niveau) erfahren. Diese Veränderungen sind ebenfalls statistisch nicht signifikant. Darüber hinaus gilt:

- Innerdienstliche Vorschriften,
- Arbeitsverhalten anderer Kollegen und Kolleginnen sowie
- das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen

sind in ihrer Wahrnehmung als demotivierende Aspekte gleich geblieben. Alle anderen Aspekte haben sich deutlich verbessert. Durch diese Veränderungen hat sich im Jahr 2001 das Niveau, aber auch die Reihenfolge der demotivierenden Faktoren verändert: Während 1991 noch sechs Faktoren mit Anteilen von über 50 % an „Demotivierend“-Äußerungen zu finden waren, sind dies 2001 nur noch drei Aspekte. Es sind dies

- die Stellen und Beförderungssituation (mit fast 70 %),
- die innerdienstlichen Vorschriften (ca. 60 %) sowie
- die Fürsorge des Dienstherrn (ca. 55 %).

Diese drei Aspekte waren schon zuvor die drei „Spitzenreiter“, haben jedoch ihre Reihenfolge leicht verändert (vgl. Abbildung 8). Am Ende der Rangliste finden sich mit Werten unter 10 % nunmehr die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (fast 10 %), die Fahrtzeiten zum Dienstort (annähernd 7 %), polizeiliche Aufgaben mit über 5 % (und wie bereits zuvor, wenn auch in anderer Reihenfolge) das Leben und Wohnen am Arbeitsplatz (ca. 3 %), das Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen (etwas mehr als 2 %) und unmittelbare Kontakte zum Bürger/zur Bürgerin (fast 2 %).

Die Anteile der mit „demotivierend“ im Hinblick auf ausgewählte Aspekte Antwortenden gibt zunächst einen Anhaltspunkt, wie die Stimmungslage auf der Gesamtebene der Organisation ist. Es sagt jedoch nichts darüber aus, ob diese einzelnen Aspekte (und die negative Meinungsäußerungen zu ihnen) tatsächlich auf der Individualebene in einem Zusammenhang mit der Bereitschaft zur Berufswiederwahl stehen. Um diese Frage beantworten zu können, ist es hilfreich, die Korrelationen zwischen der Berufswiederwahl und den einzelnen Aspekten der Motivation eingehender zu betrachten (vgl. Abbildung 9). Tut man dies, so lassen sich bei der 1991er-Befragung sieben Faktoren identifizieren, die bei Werten von $r > .20$ von besonderer Bedeutung zu sein scheinen. Es waren dies 1991 (mit abnehmender Bedeutung) die (de)motivierende Wahrnehmung ...

- der derzeitigen Verwendung,
- der polizeilichen Aufgaben,
- der Mitbestimmungsmöglichkeiten,
- der Gestaltung der Arbeitsinhalte,
- der Bewertung der Tätigkeiten,
- der Leistungsanerkennung sowie
- der öffentlichen Meinung.

Im Jahr 2001 haben sich die Zusammenhangsmaße entscheidend verändert: Bislang stark korrelierende Faktoren weisen 2001 nunmehr geringere Werte auf – dies gilt für beinahe alle der 1991 auf den ersten 20 Plätzen rangierenden Aspekte des Arbeitsalltags. Einige andere, bislang weniger prominente Faktoren schieben sich als bedeutsamer in den Vordergrund. Es sind dies vor allem die Fürsorge des Dienstherrn, das Verhältnis zum/zur direkten Vorgesetzten, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die innerdienstlichen Vorschriften, die Verfahren des Rechtsschutzes und das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen. Sie alle steigen signifikant auf Werte von $r > .10$. Werte von $> .20$ allerdings weisen 2001 absolut betrachtet lediglich

- das Verhältnis zum/zur direkten Vorgesetzten und
- die Bewertung der Tätigkeit

auf. Die Korrelationskoeffizienten 1991 und 2001 weisen folgerichtig *miteinander* korreliert ein nicht-signifikantes r von .3 auf ($n=28$). Multivariate Regressionsanalysen bestätigen für die 2001er-Befragung die eigenständige Wirkung der bivariat am stärksten korrelierenden Aspekte der Arbeitszufriedenheit auf die Berufswiederwahl (hier ohne detaillierten Nachweis).

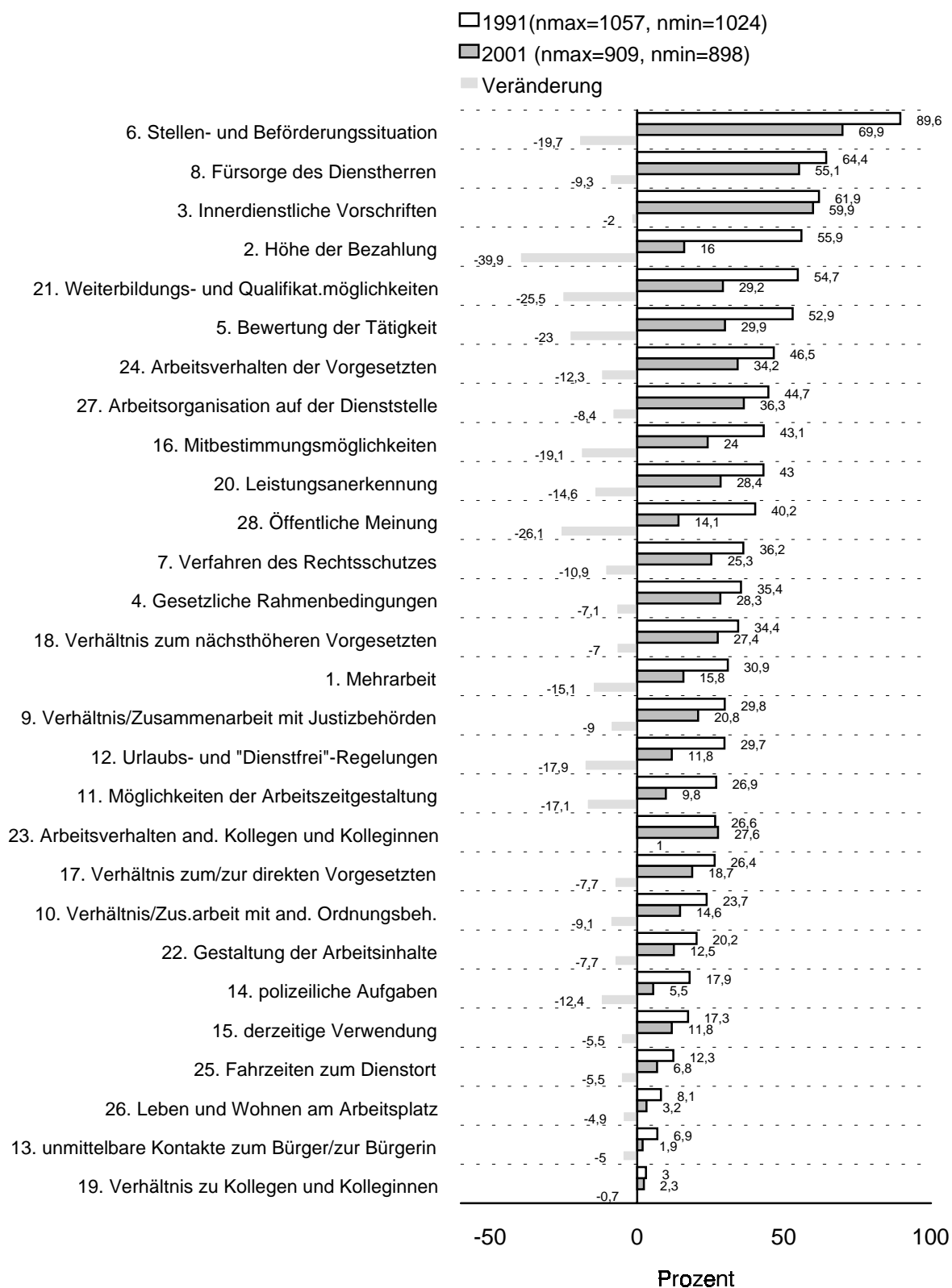


Abbildung 7:

Berufswiederwahl und Arbeitszufriedenheit in der nds. Polizei,
 Anteil der Antwortkategorie „demotivierend“ bzgl. einzelner Aspekte des pol. Alltags,
 Angaben in Prozent, jeweils gültige Antworten (1991 und 2001, A043.1-28/R042-069)

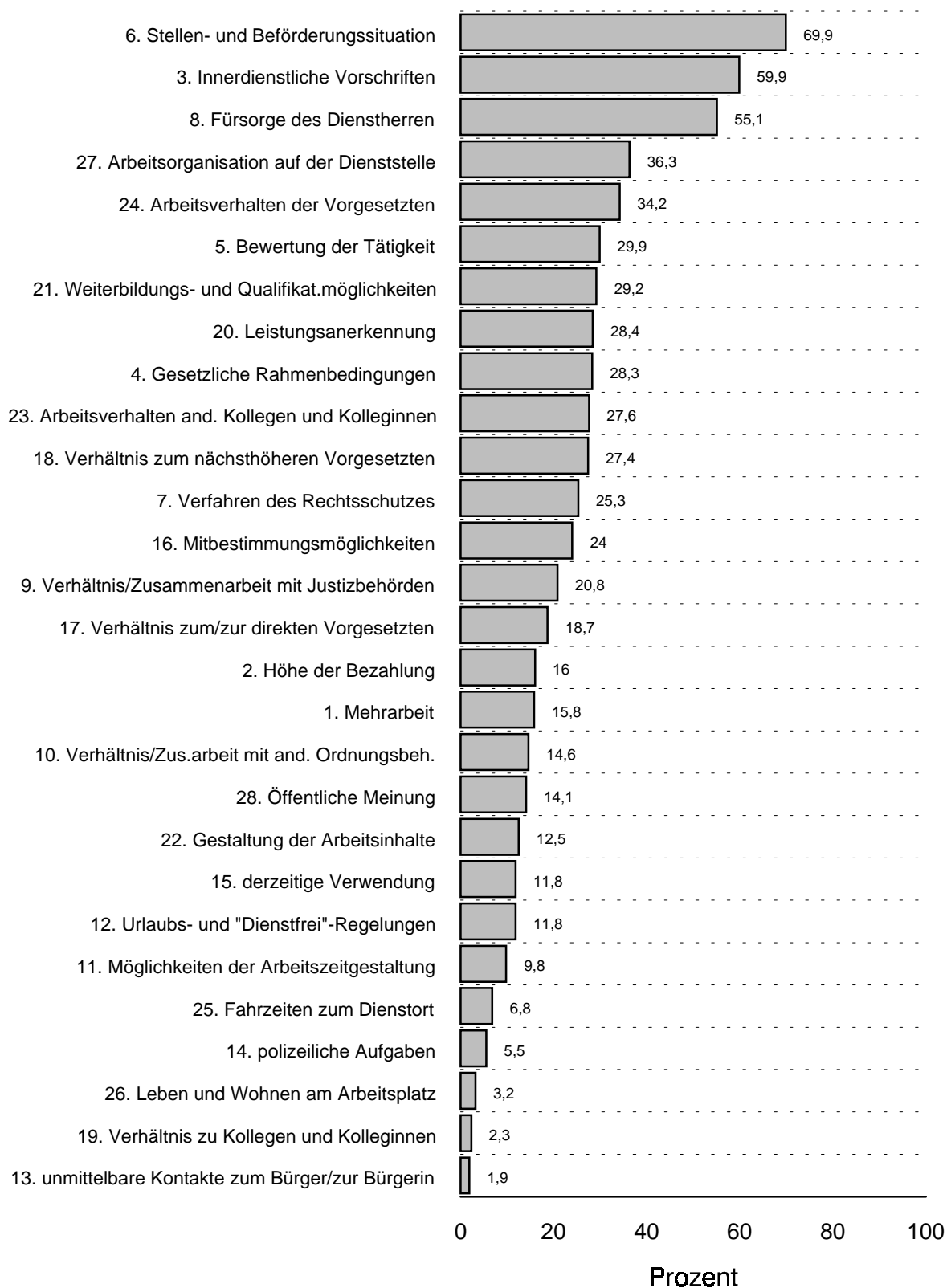


Abbildung 8:
 Berufswiederwahl und Arbeitszufriedenheit in der nds. Polizei,
 Anteil der Antwortkategorie „demotivierend“ bezgl. einzelner Aspekte des pol. Alltags,
 Angaben in Prozent (2001, A043.1-28, $n_{\max}=909$, $n_{\min}=898$)

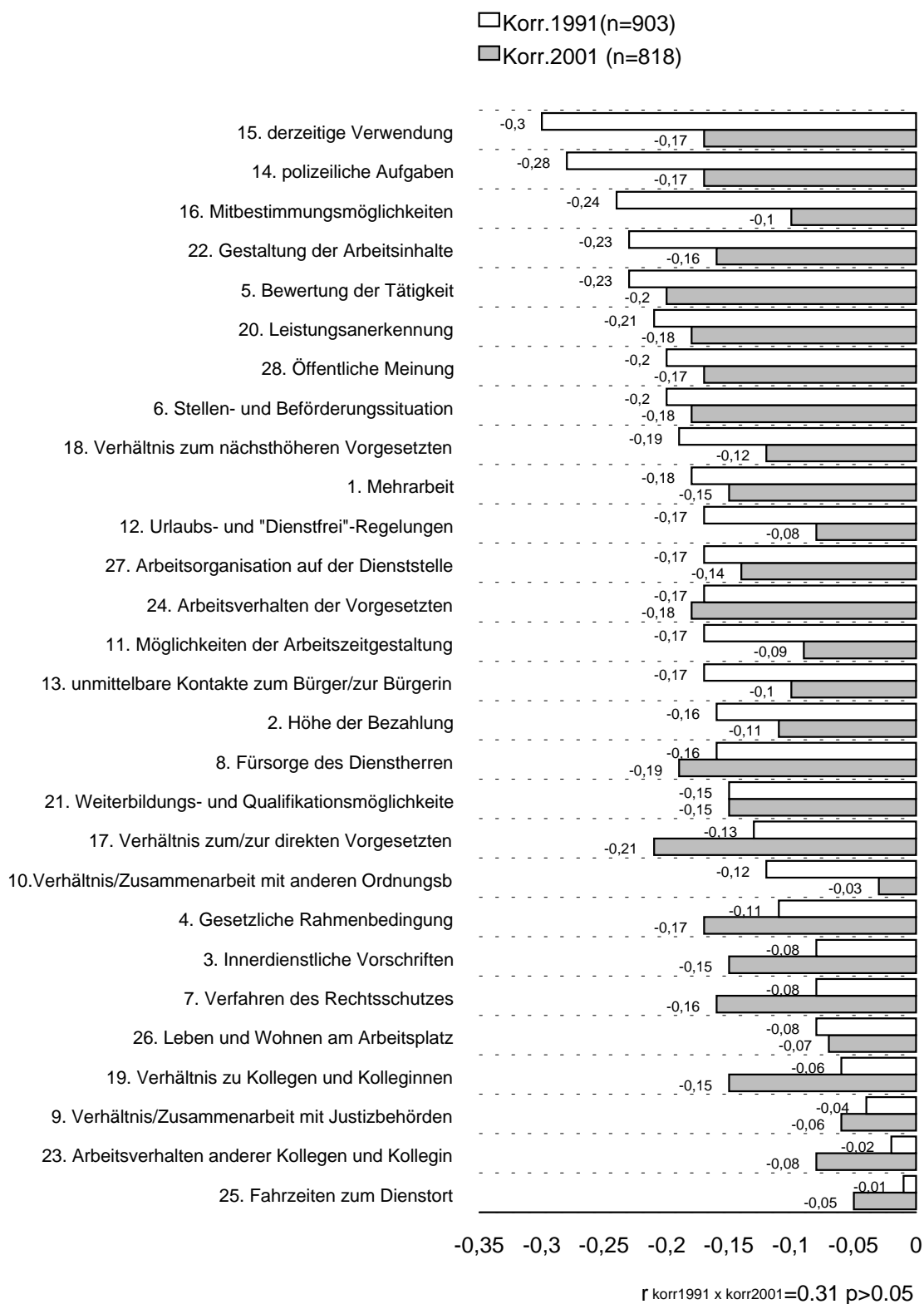


Abbildung 9:
 Berufswiederwahl und Arbeitszufriedenheit in der nds. Polizei,
 Bivariate Korrelationen von ausgewählten Aspekten des polizeilichen Alltags
 und der Berufswiederwahl (r), 1991 und 2001

Zwischenfazit:

Fast alle der 1991 abgefragten Motivationsaspekte haben 2001 positivere Bewertungen erfahren. Gleichwohl existieren immer noch Bereiche des polizeilichen Alltags, die von über 50 % der Befragten als demotivierend empfunden werden. Es sind dies die Stellen- und Beförderungssituation, die innerdienstlichen Vorschriften und die Fürsorge des Dienstherrn, obgleich auch diese Aspekte gegenüber 1991 Verbesserungen in der Bewertung erfahren haben. In der relativen Bedeutung der demotivierenden Aspekte für die Berufswiederwahl finden wir tendenziell ebenfalls eine Art „Entkoppelung“. Von herausgehobener Bedeutung sind nunmehr jedoch das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten und die Bewertung der Tätigkeit.

6.3 Berufliche Entwicklung und Arbeitsmotivation 2001

Bewertung der beruflichen Entwicklung im Rückblick und nach vorne

Tendenziell zufrieden mit ihrer eigenen *bisherigen beruflichen Entwicklung* in der Polizei (B028) sind 62,3 % der Befragten. Die beruflichen Entwicklungschancen in der Polizei *insgesamt* (B029) haben sich in den letzten zehn Jahren nach Ansicht von 36,8 % der Befragten eher verschlechtert, 19,9 % meinen, die Chancen sind gleich geblieben, 43,3 % sehen eine Verbesserung. Ihre *persönlichen* Entwicklungschancen (B030) sehen durch die strukturellen Veränderungen der niedersächsischen Polizei seit Anfang der 90er Jahre jedoch nur 33,8 % als verbessert an, 30,2 % sehen ihre persönlichen Chancen als unverändert, eine Verschlechterung für sich als Person registrieren 36,0 % der Befragten. Mit anderen Worten: Die Entwicklung für die Organisation insgesamt wird besser bewertet als die Entwicklung für die eigene Person – dies jedoch auf Basis einer weitreichenden Zufriedenheit mit der je eigenen beruflichen Entwicklung.

Unterscheidet man nach den verschiedenen Aufstiegsformen, die seit Anfang der 90er Jahre im Rahmen der Veränderungen der niedersächsischen Polizei möglich waren (im speziellen: Lehrgangsaufstieg, Bewährungsaufstieg und Aufstieg durch das Studium), so zeigen sich diejenigen, die am Lehrgangsaufstieg teil hatten, tendenziell am zufriedensten (zufrieden mit der eigenen beruflichen Entwicklung sind in dieser Gruppe 67,7 %). Die Beamtinnen und Beamten, die am Bewährungsaufstieg teilgenommen haben, äußern sich unzufriedener (hier sind nur 57,1 % zufrieden). Auch diejenigen, die einen Aufstieg durch Studium absolviert haben, sind unzufriedener (64,7 %). Ihre persönlichen Entwicklungschancen sehen diejenigen, die durch das Studium aufgestiegen sind, nur zu 29,4 % verbessert, bei den Teilnehmern des Lehrgangsaufstiegs (44,9 %) und bei den Beamtinnen und Beamten des Bewährungsaufstiegs (39,2 %) liegen die Zufriedenheitswerte höher. Im Widerspruch hierzu steht allerdings der Befund, dass diejenigen, die einen Aufstieg durch Studium praktiziert haben, die höchsten Werte bei der Berufszufriedenheit erreichen (Aufstieg durch Studium: 3,0; Lehrgangsaufstieg: 2,7; Bewährungsaufstieg: 2,6). Dieser Effekt bleibt auch bei multivariater Analyse unter Einbezug der Variablen Geschlecht, Alter, Dienstalter und Laufbahngruppe signifikant.

Kriterien für die Bewertung der eigenen beruflichen Entwicklung

Bei der *Bewertung* der eigenen beruflichen Entwicklung ergibt sich folgende Reihenfolge der angebotenen Kriterien (B037):

	Als Kriterium sind ... wichtig für ...
1. Aufgaben, die den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen	97,9 %
2. Beförderung	86,7 %
3. Übertragung eines bestimmten Dienstpostens	77,3 %
4. Leitungstätigkeit	52,4 %
5. Dienstgrad	34,1 %

Interessant ist die Diskrepanz zwischen der *hohen* Bedeutsamkeit der Beförderung (annähernd 90 %) und der relativ *geringen* Bedeutsamkeit eines bestimmten Dienstgrades (rd. 35 %). Dies könnte ein Argument dafür sein, die vorhandenen Dienststufen zu überdenken: Durch die zweigeteilte Laufbahn sind Dienstgrade allgemein und Planstellen im oberen Bereich des gehobenen Dienstes im speziellen in geringerer Zahl verfügbar. Hierdurch entfallen Beförderungen, die vor der Polizeireform qua „Seniorität“ möglich gewesen sind. Wenn aber die Beförderung ein wesentliches Kriterium für die Bewertung der eigenen beruflichen Entwicklung darstellt, so könnte ein differenzierteres Stellengefüge ein möglicher „Ausweg“ sein. Mit anderen Worten: Beförderungen sind in der Wahrnehmung der Beamtinnen und Beamten wichtig als Gradmesser des beruflichen Fortkommens, von daher sollte hierfür im Rahmen des föderal Möglichen „Gelegenheiten“ geschaffen werden.

Interesse an einer *beruflichen Weiterentwicklung* haben fast alle der Befragten (B039): 97,6 % interessieren sich für dienstliche Fortbildung, 84,9 % sind an außerdienstlicher Fortbildung interessiert. 59,8 % haben in den letzten 12 Monaten an einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen. Zufrieden mit dem *Angebot* an dienstlichen Fortbildungsveranstaltungen waren allerdings nur 37,6 % aller Befragten. Beinahe zwei Drittel von allen äußerten sich somit unzufrieden mit den angebotenen Veranstaltungen. Diejenigen, die im letzten Jahr an einer Veranstaltung teilgenommen haben, sind jedoch mit einem Anteil von 47,4 % deutlich zufriedener als die Nicht-Teilnehmer (22,8 %).

Arbeitsmotivation (Vor- und Nachteile des Polizeiberufs)

Die Arbeitsmotivation ist generell als sehr hoch anzusehen – hierfür sprechen bereits die hohen Werte der Berufszufriedenheit (vgl. oben). Über 95 % denken zudem aktuell nicht an eine Aufgabe des Berufs (B036). Auf einer Skala von 1 bis 4 (4 signalisiert Zustimmung) erreichen Fragen nach der Bereitschaft bei der Erfüllung polizeilicher Aufgaben, folgendes zu tun:

- ... mehr als erwartet zu leisten (3,6),
- ... die persönlichen Interessen zurückzustellen (3,3),
- ... Überstunden zu machen (3,7),
- ... Sonderaufgaben zu übernehmen (3,6),
- ... bei Bedarf die Freizeit zu unterbrechen (3,0) sowie
- ... sich gefahrvollen Situationen zu stellen (3,2),

... jeweils Werte von zum Teil deutlich über 3,0.

Bei der Frage nach Ihrer persönlichen Sicht der Vor- und Nachteile des Polizeiberufs (B063) gruppieren sich auf einer siebenstufigen Skala (1 = spricht stark dagegen, 7 = spricht stark dafür) die erfragten Merkmale in folgender Reihenfolge:

1.	vielfältige Tätigkeiten	6,0
2.	viel Kontakt zu Menschen	6,0
3.	anderen Menschen helfen	6,0
4.	Beamtenverhältnis	5,9
5.	Zusammenhalt zwischen Kollegen	5,1
6.	aufregender Alltag	5,1
7.	Bedeutung für die Gesellschaft	4,9
8.	sportliche Ausbildung	4,9
9.	Ansehen	4,3
10.	Höhe des Einkommens	4,2
11.	gefährvolle Aufgaben	4,1
12.	Aufstiegsmöglichkeiten	3,4
13.	Schichtdienst	2,8

Auffällig ist, dass helfende und kommunikative Momente im vorderen Bereich rangieren – dies ist offenbar ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation und spricht aus Sicht der Befragten auf Basis ihrer beruflichen Erfahrung *für* den Polizeiberuf. *Gegen* den Polizeiberuf sprechen in der Sicht der Befragten hingegen vor allem der Schichtdienst und die (nicht) vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten.

Zwischenfazit:

Über 60 % der Befragten sind tendenziell zufrieden mit ihrer *bisherigen* beruflichen Entwicklung. Generell werden von den Befragten die in den letzten zehn Jahren veränderten Chancen der beruflichen *Weiterentwicklung* für die Gesamtorganisation positiver beurteilt (ca. 43 % sehen eine Verbesserung) als die Entwicklung der je persönlichen Chancen (ca. ein Drittel aller Befragten berichten für sich von einer Verbesserung). Differenziert nach verschiedenen Aufstiegsformen zeigen sich diejenigen, die qua Bewährungsaufstieg befördert wurden, am unzufriedensten mit der eigenen *bisherigen* beruflichen Entwicklung. Am unzufriedensten mit den wahrgenommenen persönlichen *Entwicklungschancen* sind diejenigen, die durch Studium aufgestiegen sind. Dabei sind bei der Bewertung der eigenen beruflichen Entwicklung für die Befragten besonders wichtig: (a) eine den individuellen Fähigkeiten und Neigungen entsprechende Verwendung, aber auch (b) eine kontinuierliche Beförderung (ohne dass es dabei auf einen *konkreten* Dienstgrad ankommt!). Es besteht grundsätzlich ein sehr großes Interesse an dienstlicher und außerdienstlicher Fortbildung. Mehr als die Hälfte der Befragten hat im letzten Jahr an einer Fortbildung teilgenommen. Es findet sich jedoch eine mehrheitliche Kritik (bezogen auf die Gruppe aller Befragten) am bestehenden *Angebot* an Fortbildungsveranstaltungen (die Gründe der Unzufriedenheit sind nicht erfragt worden). Die Befragten zeigen sich durchaus motiviert, sich auch über das normale Maß hinaus im Beruf zu engagieren. Bei den genannten Aspekten, die als Vorteile des Polizeiberufs angesehen werden (und für diese Motivation mitverantwortlich sein dürften), stehen karitative und kommunikative Aspekte im Vordergrund. Als Nachteile werden vorrangig der Schichtdienst und die fehlenden Aufstiegschancen genannt.

7 Weitere Befunde: Arbeitszufriedenheit in der niedersächsischen Polizei 2001

Die vorangegangene Analyse der Arbeitszufriedenheit niedersächsischer Polizisten und Polizistinnen stellt in erster Linie einen Vergleich zwischen den Befragungsdaten der Mitarbeiterbefragung 1991 der Reformkommission (vgl. Wempe/Heß 1999) und dem vom KFN zur Wiederholung dieser Befragung konzipierten Datensatz A der Befragung 2001 des Forschungsprojektes „Polizei im Wandel“ dar. In den folgenden Untersuchungen sollen differenzierte Analysen zu den Bedingungen und den Wirkungen der Arbeitszufriedenheit 2001 durchgeführt werden. Hierzu werden aktuelle Themensetzungen des Datensatzes B (hier: Arbeitsbelastung, vgl. Kap. 8) untersucht. Bevor Erklärungsmodelle für die Arbeitszufriedenheit der Polizisten erarbeitet werden können, soll der Frage nachgegangen werden, was unter dem Konzept der *Arbeitszufriedenheit* genau zu verstehen ist und welche Komponenten bei weiteren Analysen zu unterscheiden sind. Bereits in den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass der in vielen Untersuchungen verwendete Begriff der *Arbeitszufriedenheit* kein homogenes Konzept darstellt.

7.1 Berufszufriedenheit und Einkommenszufriedenheit

Da einige Fragen (z.B. zur Arbeitszufriedenheit) in beiden Erhebungsinstrumenten A und B gestellt wurden, wird zunächst geprüft, ob die Ergebnisse in den Teildatensätzen A und B vergleichbar sind. Ergeben sich ähnliche Antwortverteilungen für beide Datensätze, so könnten die Ergebnisse insgesamt beschrieben werden. Weiterhin könnten bei Vorliegen dieser Voraussetzung komplexere Analysen auf breiterer Grundlage der Gesamtdaten durchgeführt werden. Hierfür werden die Antworten der beiden Datensätze A und B der Befragung 2001 zu den zentralen Fragen (a) der Berufswiederwahl (A048/B032), (b) der Berufsempfehlung (A049/B033) und (c) der Einkommenszufriedenheit (A046/B027) exemplarisch analysiert.

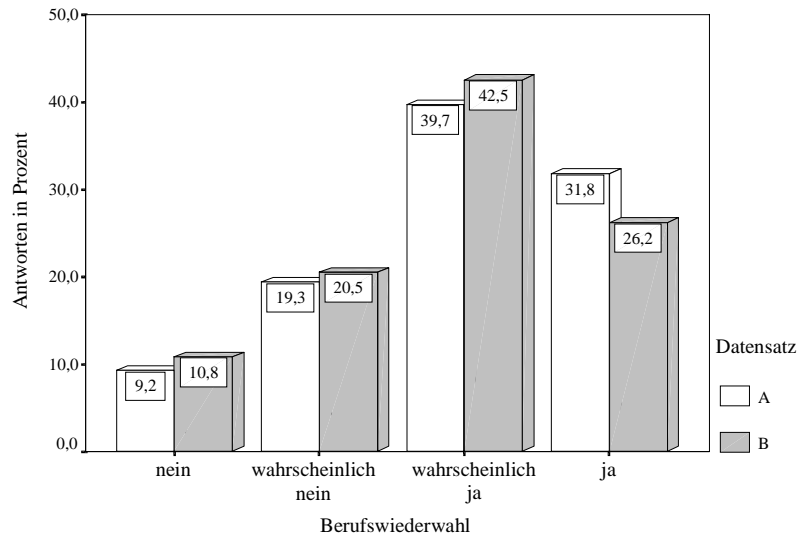


Abbildung 10:
Verteilung der Antworten zur Frage der Berufswiederwahl
in den beiden Datensätzen A und B der Befragung 2001

In Abbildung 10 sind die Antworten der Polizeibeamten auf die Frage: „Würden Sie Ihren Beruf wieder wählen?“ für beide Datensätze A und B getrennt dargestellt. Im Datensatz A würden insgesamt 28,5 % der Befragten ihren Beruf nicht wiederwählen (Antworten: „nein“ und „wahrscheinlich nein“).⁷ Im Datensatz B gaben insgesamt 31,3 % der Befragten an, dass sie ihren Beruf nicht wieder wählen würden. Dagegen antworteten 71,5 % der Befragten im Datensatz A, dass sie den Polizeiberuf erneut ergreifen würden (Antworten: „ja“ und „wahrscheinlich ja“). Im Datensatz B sagten dies 68,7 % der Befragten.

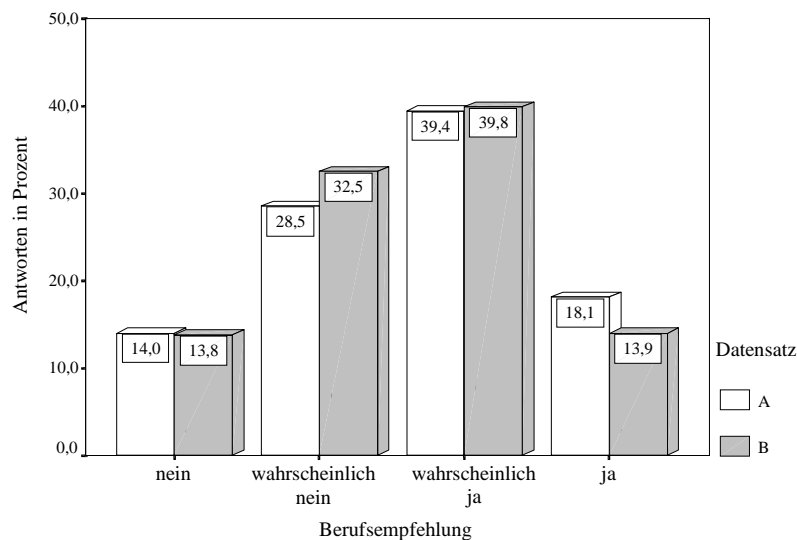


Abbildung 11:
Verteilung der Antworten zur Frage der Berufsempfehlung
in den beiden Datensätzen A und B der Befragung 2001

⁷ Die leichte Differenz zu den zuvor berichteten Zahlen (Kap. 4-6) resultiert aus der Anwendung anderer Ausschlusskriterien beim Vergleich der Ergebnisse 1991 und 2001 und der entsprechend differierenden Datenbasis (vgl. Kap. 2).

In Abbildung 11 sind die Antworten der Polizeibeamten auf die Frage: „Würden Sie anderen empfehlen, Ihren Beruf zu ergreifen?“ für beide Datensätze A und B dargestellt. 42,5 % der Befragten des Datensatzes A würden ihren Beruf anderen Personen nicht empfehlen (Antworten: „nein“ und „wahrscheinlich nein“), im Datensatz B sind es dagegen 46,3 %. Eine positive Empfehlung ihres Berufes würden im Datensatz A 57,5 % aussprechen, für den Datensatz B täten dies nur 53,7 % (Antworten: „ja“ und „wahrscheinlich ja“).

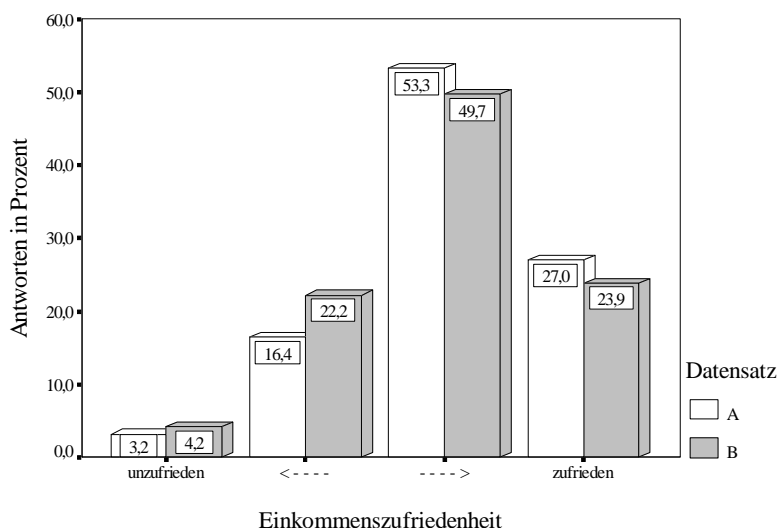


Abbildung 12:
Verteilung der Antworten zur Frage der Einkommenszufriedenheit
in den beiden Datensätzen A und B der Befragung 2001

Die Messung der Einkommenszufriedenheit stützt sich auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Einkommen?“ Unzufriedenheit (Antworten: „unzufrieden“ und „eher unzufrieden“) mit der Entlohnung äußerten 19,6 % der Befragten im Datensatz A. Im Datensatz B gaben 26,4 % der Befragten an, mit dem Einkommen unzufrieden zu sein. Zufrieden mit ihrem Einkommen sind 80,3 % des Datensatzes A sowie 73,6 % des Datensatzes B (Antworten: „zufrieden“ und „eher zufrieden“).

Im Folgenden soll nun untersucht werden, ob die unterschiedliche Antwortverteilung in den Datensätzen A und B auch statistisch bedeutsam sind. Hierzu werden die Mittelwerte der Antworten zu den Fragen (Berufswiederwahl, Berufsempfehlung, Einkommenszufriedenheit) berechnet und auf Unterschiedlichkeit getestet.

<i>Tabelle 6:</i> Mittelwerte der Berufs- und Einkommenszufriedenheit in den einzelnen Datensätzen ⁸				
Frage	Datensatz A		Datensatz B	
	n	M	n	M
Berufswiederwahl	900	2,94	1.665	2,84
Berufsempfehlung	901	2,62	1.664	2,54
Einkommenszufriedenheit	906	3,04	1.659	2,93

⁸ Die Skala umfasst Werte von 1=„nein“ bis 4=„ja“ für Berufswiederwahl und Berufsempfehlung bzw. von 1=„unzufrieden“ bis 4=„zufrieden“ für die Einkommenszufriedenheit.

Die Differenz der Mittelwerte ist bezogen auf die Datensätze für jede der drei Fragen statistisch signifikant⁹, d.h. es handelt sich nicht mehr um zufällige Unterschiede zwischen beiden Datensätzen. Die Abweichungen können auf Kontexteffekte der Befragung zurückzuführen sein, wie z.B. die Einbettung der Fragen in andere Themenbereiche des jeweiligen Fragebogens sowie auf den in Kapitel 2.3 beschriebenen unterschiedlich strukturierten Rücklauf in den beiden Teilstichproben (Selektivität). Die unterschiedlichen Ziele und das komplexe Design der Befragung 2001 machten den Einsatz unterschiedlicher Befragungsinstrumente notwendig, so dass geringfügig abweichende Reaktionen der Polizeibeamten auf die beiden Befragungsinstrumente in Kauf genommen werden mussten. Durch die Einbeziehung gleicher Fragestellungen in beide Befragungsinstrumente (Kernbereich) kann jedoch abgeschätzt werden, wie stark sich der Einfluss von Kontextbedingungen auf die Antworten ausgewirkt hat. Als weiteres Kriterium zur Bewertung der Unterschiedlichkeit der Antworten in beiden Datensätzen wird das Maß der Effektstärke¹⁰ herangezogen. Werden die Mittelwertunterschiede zwischen den Datensätzen A und B entsprechend beurteilt, so ergeben sich jeweils nur kleine Effekte¹¹. Aus diesem Grund erscheint es trotz signifikanter Unterschiede zulässig, für weitere Auswertungen gemeinsamer Fragen der Datensätze A und B (Kernbereich) die Antworten beider Datensätze zusammenzufassen. Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich somit auf die Gesamtdaten der Befragung 2001.

Zwischenfazit:

Die Zufriedenheitswerte fallen bei der Frage nach der Einkommenszufriedenheit in beiden Datensätzen A und B der Befragung 2001 am positivsten aus. Im Datensatz A ist dies noch etwas ausgeprägter als im Datensatz B. Darüber hinaus wird eine Entscheidung für die Berufswiederwahl häufiger bekundet, als einer Weiterempfehlung des Polizeiberufs zugestimmt wird. Insgesamt zeigt sich in Bezug auf alle drei ausgewerteten Fragen eine etwas negativere Bewertungstendenz im Datensatz B gegenüber Datensatz A. Diese Differenz ist jedoch geringfügig, so dass Ergebnisse, die auf gemeinsamen Fragen der beiden Datensätze A und B basieren (Kernbereich), bei allen weiteren Analysen zusammengefasst berichtet werden.

Weiterhin soll untersucht werden, inwieweit die Frage der Berufswiederwahl und die Frage der Berufsempfehlung Indikatoren des gleichen inhaltlichen Konzeptes, nämlich der *Berufszufriedenheit* darstellen. Sowohl eine Weiterempfehlung als auch eine Entscheidung für die Wiederwahl des eigenen Berufes drücken ein Gefühl der persönlichen Bindung an den Polizeiberuf aus. Ein derartiges (allgemeines) Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Beruf ist nicht gleichzusetzen mit der (konkreten) Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsmerkmalen (vgl. hierzu Kap. 6). Aus diesem Grund erscheint der Begriff der *Berufszufriedenheit* zur Bezeichnung dieses Konzeptes treffender als der Begriff der *Arbeitszufriedenheit*. Bevor die Fragen der Berufswiederwahl und der Berufsempfehlung zum Konzept „Berufszufriedenheit“ zusammengefasst werden, sollen die Antworten der einzelnen Befragten zu den beiden Fragen

⁹ Die durchgeführten t-Tests ergaben für die Berufswiederwahl: $t_{(2563)}=2.56$; $p=.01$, für die Berufsempfehlung: $t_{(2563)}=2.03$; $p<.05$ und für die Einkommenszufriedenheit: $t_{(1944)}=3.45$; $p=.001$.

¹⁰ Die Effektstärke hat gegenüber dem Signifikanztest den Vorteil, dass die Beurteilung der Abweichung unabhängig von der Anzahl der Befragungsteilnehmer vorgenommen wird. Bei großen Datensätzen (wie in der vorliegenden Untersuchung) werden bei Signifikanztests bereits relativ kleine Mittelwertunterschiede als statistisch bedeutsame Abweichung klassifiziert.

¹¹ Die Effektstärken betragen $d=.11$ für die Berufswiederwahl, $d=.09$ für die Berufsempfehlung und $d=.14$ für die Einkommenszufriedenheit.

auf Homogenität untersucht werden. Hierzu wird der Zusammenhang zwischen den Antworten zur Berufswiederwahl und zur Berufsempfehlung ermittelt: Die Korrelation der Antworten beträgt $r=.72$ ($n=2.554$) und ist als sehr hoch einzuschätzen. Im Vergleich dazu wurden beispielsweise zwischen der Einkommenszufriedenheit einerseits sowie der Berufswiederwahl ($r=.33$; $n=2.554$) und der Berufsempfehlung ($r=.32$; $n=2.553$) andererseits deutlich geringere Zusammenhänge ermittelt. Die folgenden Analysen zu den Bedingungen und Wirkungen von *Berufszufriedenheit* sollen deshalb auf Basis der Mittelwerte der Antworten zur Berufswiederwahl und zur Berufsempfehlung erfolgen. Als Maß für die *Berufszufriedenheit* wird das arithmetische Mittel aus den Antworten zur Frage der Berufswiederwahl und der Berufsempfehlung verwendet.

Zwischenfazit:

Im ersten Schritt sollen die folgenden Formen der *Arbeitszufriedenheit* unterschieden werden: Dies sind zunächst (a) die *Berufszufriedenheit* und (b) die *Einkommenszufriedenheit*: Mit ihrem *Beruf* zufrieden ist nach unserem Verständnis eine Person, die ihre Berufswahl als geglückt ansieht, ihren Beruf also wieder wählen würde und den Beruf an andere Personen weiterempfehlen würde. *Einkommenszufriedenheit* bedeutet hingegen, dass ein spezieller übergeordneter Aspekt des beruflichen Alltags, namentlich die Entlohnung, positiv beurteilt wird. Diese Unterscheidung verschiedener „Zufriedenheiten“ ist für den ersten Zugriff recht hilfreich. Sie erhalten zudem im weiteren Vorgehen konzeptionelle und empirische Differenzierungen.

7.2 Ausstattungszufriedenheit als spezifische Komponente

Im Unterschied zur *Berufszufriedenheit* stellt die *Ausstattungszufriedenheit*, wie auch die *Einkommenszufriedenheit*, eine spezifische Komponente der *Arbeitszufriedenheit* dar. Interessanterweise finden sich neben den oben berichteten positiven Globalvoten zur *Berufszufriedenheit* und zur *Einkommenszufriedenheit* recht kritische Äußerungen, wenn es um die konkreten Umstände des täglichen Arbeitens in Form der Ausstattung des Arbeitsplatzes (A138/B026) geht: Unzufriedenheit (Antworten: „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“) äußern 67,3 % der antwortenden Polizeibeamten mit der Schutzausrüstung ($n=2.356$; 8,8 % Fehlwerte¹²). Mit den Sozialräumen ($n=2.539$) waren 59,9 % und mit dem Mobiliar ($n=2.564$) waren 60,1 % der Befragten unzufrieden. Weiterhin berichteten 59,6 % der Polizisten mit Computern und Schreibmaschinen ($n=2.573$) und 58,9 % der Polizisten mit Funkgeräten und Telefonanlagen ($n=2.567$) nicht zufrieden zu sein. Über die Personalausstattung beklagten sich 46,8 % ($n=2.560$) der befragten Beamten. Mit der Dienstkleidung ($n=2.330$; 9,8 % Fehlwerte) waren 49,4 % der Antwortenden unzufrieden. Bei den Fragen nach den sanitären Einrichtungen ($n=2.568$) zeigten sich 47,2 % unzufrieden. Schließlich waren noch 43,2 % der Polizeibeamten unzufrieden mit den Dienstfahrzeugen ($n=2.549$).

Abbildung 13 zeigt in anderer Darstellungsform die Zufriedenheit mit einzelnen Ausstattungselementen. Auf der vorgegebenen Skala von Werten zwischen 1 und 4 entspricht der

¹² Es muss angemerkt werden, dass für die Fragen nach der Zufriedenheit mit der Dienstkleidung und der Schutzausrüstung nur 2.330 bzw. 2.356 Angaben (von 2.583) vorliegen, d.h. knapp 10 % der befragten Polizeibeamten die Frage nicht beantwortet haben. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Dienstkleidung und Schutzausrüstungen mit spezifischen, nicht für alle Polizisten geltenden Aufgabenbereichen verknüpft sind.

theoretische Mittelwert $M=2,5$ einer neutralen Haltung zwischen Unzufriedenheit und Zufriedenheit mit dem jeweiligen Ausstattungselement. Entsprechend kennzeichnen kleinere Mittelwerte eine Haltung in Richtung Unzufriedenheit und größere Mittelwerte signalisieren Zufriedenheit mit dem jeweiligen Ausstattungselement. Die Einschätzungen der Befragten tendieren auch bei dieser Darstellungsweise überwiegend zur Unzufriedenheit mit den erfragten Ausstattungselementen. Insbesondere bei der Schutzausrüstung ($M=2,05$), den Sozialräumen ($M=2,20$), dem Mobiliar ($M=2,22$), den Computern und Schreibmaschinen ($M=2,24$) sowie den Funkgeräten und Telefonanlagen ($M=2,28$) ist eine deutliche Tendenz zur *Ausstattungsunzufriedenheit* erkennbar. Die Dienstfahrzeuge werden vergleichsweise positiv beurteilt ($M=2,61$).

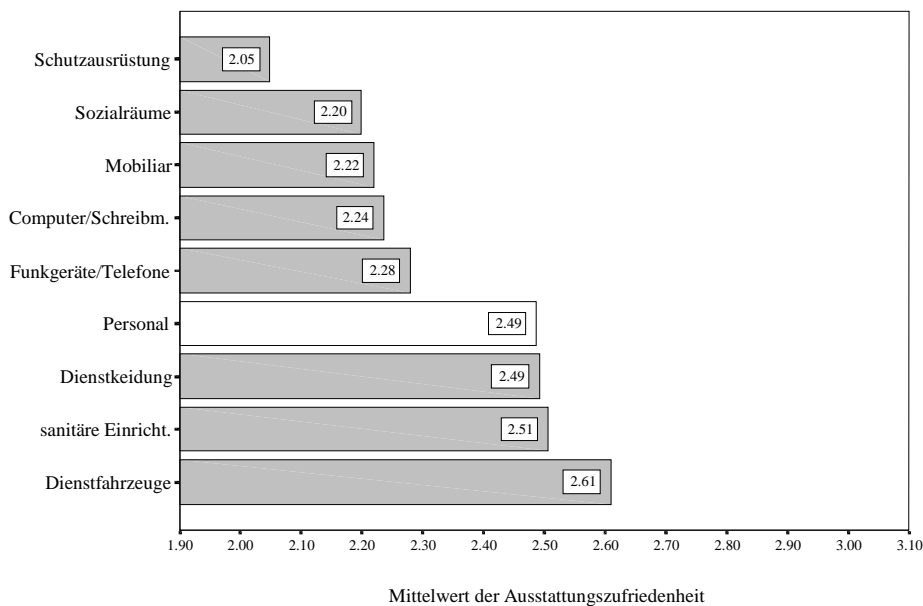


Abbildung 13:
Elemente materieller und personeller Ausstattungszufriedenheit

Das Interessante an diesen Befunden ist, dass die Zufriedenheit mit konkreten Ausstattungselementen nur in geringem Maße mit der *Berufszufriedenheit* korreliert. So finden wir maximale Werte von $r=.17$ beim Personal ($n=2.556$) und Werte von $r=.15$ bzw. $r=.14$ bei der Schutzausrüstung ($n=2.353$) bzw. bei der Dienstkleidung ($n=2.328$). Alle anderen Zusammenhänge fallen deutlich geringer aus. Hieraus lässt sich folgern, dass zwar auf der Ebene der Zufriedenheit mit den Ausstattungselementen erhebliche Unzufriedenheiten artikuliert werden. Diese schlagen jedoch nicht unmittelbar auf die Berufszufriedenheit durch.

Es gibt somit offenbar verschiedene Bewertungsebenen bezüglich *Arbeitszufriedenheit*, die nicht direkt miteinander verknüpft sein müssen. Unzufriedenheit mit *speziellen* Aspekten der Ausstattung führt nicht zwangsläufig zu einer verringerten *Berufszufriedenheit*. Hier bestehen selbstverständlich Verbindungen (wie die moderaten Korrelationen aufzuzeigen in der Lage sind), die Stärke des Zusammenhangs ist jedoch offenbar von der Überschreitung von Grenzwerten und von mildernden Faktoren abhängig.

Für die folgenden Auswertungen wird aus den Angaben zu den einzelnen Ausstattungselementen ein Gesamtwert „Ausstattungszufriedenheit“ gebildet. Hierzu werden die einzelnen Antworten bezüglich aller materiellen Elemente zur Zufriedenheitskomponente „materielle Ausstattung“ zusammengefasst. Die Zufriedenheit mit dem Personal wird aufgrund inhaltli-

cher Überlegungen und weiterführender statistischer Analysen¹³ gesondert als Zufriedenheitskomponente „personelle Ausstattung“ berücksichtigt.

Zwischenfazit:

Die Zufriedenheit mit der Ausstattung am Arbeitsplatz fällt deutlich zurückhaltender aus als die Einkommens- und die Berufszufriedenheit. Besonders negativ wird von den antwortenden Polizisten die Schutzausrüstung bewertet. Hingegen werden die Dienstfahrzeuge relativ gesehen am besten beurteilt. Der Zusammenhang zwischen der Ausstattungszufriedenheit und der Berufszufriedenheit ist gering. Entsprechend werden zusätzlich zur (a) *Berufszufriedenheit* und (b) *Einkommenszufriedenheit* nun zwei weitere Komponenten der *Arbeitszufriedenheit* differenzierend hinzugenommen: (c) die *materielle Ausstattungszufriedenheit* und (d) die *personelle Ausstattungszufriedenheit*. Beide „Zufriedenheiten“ stellen jeweils spezifische Aspekte des konkreten Arbeitsalltags dar.

7.3 Zufriedenheitskomponenten in Untergruppen der Polizei

Die folgende Beschreibung zielt darauf ab, Bewertungen bezüglich der Zufriedenheitskomponenten in unterschiedlichen Gruppen der niedersächsischen Polizei gegenüber zu stellen. Solche Untergruppen werden gebildet durch die erfassten demographischen Daten: Geschlecht (A/B001), Alter (A/B002), Dienstalster (A/B009), Laufbahngruppe (A/B017), Laufbahnzugehörigkeit (A/B019), Aufgabenbereich (A/B021) und Sonderdienstzugehörigkeit (A/B022). Wenn im Folgenden von höherer oder geringerer Zufriedenheit die Rede ist, so ist dies in einer relativen Perspektive zu betrachten. Auch eine (relativ gesehen) geringere Zufriedenheit ist (absolut gesehen) nicht immer als Unzufriedenheit zu bewerten, nämlich dann, wenn der entsprechende Mittelwert der Zufriedenheit größer ist als $M=2,5$, der Wert, der einer neutralen Haltung entspricht. Für einen Gruppenvergleich werden folgende Zufriedenheitskomponenten herangezogen:

- die personelle Ausstattungszufriedenheit,
- die materielle Ausstattungszufriedenheit,
- die Einkommenszufriedenheit und
- die Berufszufriedenheit.

Polizeibeamtinnen und -beamte unterscheiden sich hinsichtlich der berücksichtigten Zufriedenheitsvariablen signifikant¹⁴. Polizistinnen sind zufriedener als ihre männlichen Kollegen

¹³ Mittels Faktorenanalyse wurde am Datensatz B eine Strukturierung der insgesamt 9 Ausstattungselemente vorgenommen. Die hierzu durchgeführte Hauptkomponentenanalyse (Varimax mit Kaiser-Normalisierung) ergab zwei Faktoren (Kriterium: Eigenwerte > 1) mit einer Varianzaufklärung von insgesamt 45,5 %. Auf dem 1. Faktor (32,7 % Varianz) luden die Items 2, 3, 6, 7, 8, die Arbeits- und Ausrüstungsgegenstände beschreiben. Der 2. Faktor (12,8 % Varianz) umfasst die Items 4, 5, 9, die die räumliche Ausstattung des Arbeitsplatzes betreffen. Lediglich das Item 1 (Personal) weist auf keinem der beiden Faktoren bedeutsame Ladungen auf. Eine Reliabilitätsanalyse am Datensatz B ergab mittlere Trennschärfen ($.33 < r_{ii} < .60$) für die Items 2 bis 9. Eine geringe Trennschärfe ($r_{ii}=.18$) des Items 1 (Personal) weist erneut auf die geringe Gemeinsamkeit mit den übrigen Elementen hin. Deshalb werden für die folgenden Auswertungen die Items 2 bis 9 zur Skala „materielle Ausstattung“ zusammengefasst ($\alpha=.75$), während Item 1 als eigenständige Komponente „personelle Ausstattung“ verwendet wird.

¹⁴ Personal: $F=14.32$; $p<.001$; Material: $F=7.30$; $p<.01$; Einkommen: $F=22.00$, $p<.001$; Beruf: $F=28.45$, $p<.001$.

mit dem *Personal* (w: $M=2,73$; m: $M=2,46$), ihrem *Einkommen* (w: $M=3,21$; m: $M=2,95$) sowie dem *Beruf* im Allgemeinen (w: $M=3,02$; m: $M=2,69$). In Bezug auf die *materielle Ausstattung* zeigen sich Polizistinnen weniger zufrieden als Polizisten (w: $M=2,22$; m: $M=2,34$). Der zuletzt genannte Unterschied ist jedoch statistisch nicht bedeutsam, wenn der Effekt im Hinblick auf die anderen betrachteten Variablen (Alter, Dienstalter, Laufbahngruppe und Laufbahnzugehörigkeit) kontrolliert wird ($F=.09$; $p=.761$).

Beim Vergleich der verschiedenen Alterskategorien (vgl. Abb. 14) ergeben sich ebenfalls signifikant unterschiedliche Zufriedenheitswerte¹⁵. Die *personelle Zufriedenheit* nimmt einen u-förmigen Verlauf: Bei den jungen Polizisten (bis 25 Jahre: $M=2,87$) ist die Zufriedenheit mit dem Personal am höchsten ausgeprägt. Diese Zufriedenheitswerte sinken bis zur mittleren Kategorie (26-35 Jahre: $M=2,53$; 36 bis 45 Jahre: $M=2,42$), um dann bei älteren Beamten wieder zu steigen (46-55 Jahre: $M=2,51$; über 55 Jahre: $M=2,56$). Ähnlich verhält es sich mit dem *Einkommen*, auch hier ist die mittlere Alterskategorie diejenige mit der geringsten Zufriedenheit (36-45 Jahre: $M=2,90$), für jüngere (bis 25 Jahre: $M=3,06$; 26-35 Jahre: $M=3,00$) und ältere Polizisten und Polizistinnen (46-55 Jahre: $M=2,98$; über 55 Jahre: $M=3,17$) ergeben sich höhere Werte. Ein eher linearer Anstieg ist in Bezug auf die *Materialzufriedenheit* zu beobachten. Die geringsten Werte finden sich in den jüngsten Alterskategorien (bis 25 Jahre: $M=2,17$; 26-35 Jahre: $M=2,17$). Mit zunehmendem Alter nimmt die Zufriedenheit kontinuierlich zu (36-45 Jahre: $M=2,30$; 46-55 Jahre: $M=2,39$; über 55 Jahre: $M=2,60$). Die *Berufszufriedenheit* dagegen ist am höchsten unter den jüngsten Befragten (bis 25 Jahre: $M=3,10$). Sie sinkt mit zunehmendem Alter auf ein niedrigeres Niveau (26-35 Jahre: $M=2,94$; 36-45 Jahre: $M=2,67$) und verändert sich danach nicht mehr nennenswert (46-55 Jahre: $M=2,65$; über 55 Jahre: $M=2,66$). Der Alterseffekt bezüglich der Berufszufriedenheit ist bei simultaner Berücksichtigung der anderen betrachteten Variablen nicht signifikant ($F=.20$; $p=.94$).

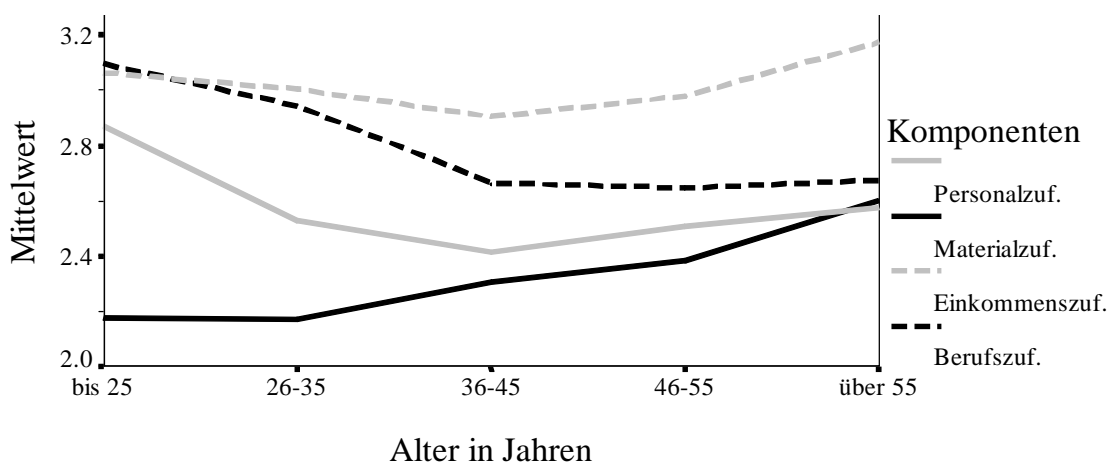


Abbildung 14:
Zufriedenheitskomponenten nach Lebensalter

Zieht man das Dienstalter als Unterscheidungskriterium heran, so ergeben sich folgende signifikante Unterschiede¹⁶: Die *Zufriedenheit mit dem Personal* sinkt zunächst von ihrem Höchstwert bei den Berufsanfängern (bis 5 Jahre: $M=2,77$) mit zunehmendem Dienstalter (6-10 Jahre: $M=2,66$; 11-15 Jahre: $M=2,59$; 16-20 Jahre: $M=2,50$; 21-30 Jahre: $M=2,40$) und steigt wieder bei den dienstältesten Beamten (über 30 Jahre: $M=2,53$). Die *materielle*

¹⁵ Personal: $F=4.94$; $p<.001$; Material: $F=22.32$; $p<.001$; Einkommen: $F=6.51$; $p<.001$; Beruf: $F=13.98$; $p<.001$.

¹⁶ Personal: $F=4.32$; $p<.001$; Material: $F=13.64$; $p<.001$; Einkommen: $F=7.07$; $p<.001$; Beruf: $F=16.27$; $p<.001$.

Ausstattung wird von den Befragten der ersten drei Dienstalterskategorien annähernd gleich bewertet (bis 5 Jahre: $M=2,15$; 6-10 Jahre: $M=2,17$; 11-15 Jahre: $M=2,17$). Erst mit höherem Dienstalter steigt die materielle Zufriedenheit bis auf ihren höchsten Wert (16-20 Jahre: $M=2,28$; 21-30 Jahre: $M=2,33$; über 31 Jahre: $M=2,48$). Dieser Anstieg erweist sich jedoch nicht als statistisch bedeutsam, wenn die Effekte der übrigen betrachteten Variablen mitberücksichtigt werden ($F=.85$; $p=.511$). Die *Einkommenszufriedenheit* ist am höchsten bei Berufsanfängern (bis 5 Jahre: $M=3,44$). Weniger zufrieden mit ihrem Einkommen sind die mittleren Dienstalterskategorien (6-10 Jahre: $M=2,98$; 11-15 Jahre: $M=2,99$; 16-20 Jahre: $M=2,92$ und 21-30 Jahre: $M=2,92$). Die Dienstältesten sind etwas zufriedener (über 31 Jahre: $M=3,06$), aber deutlich weniger zufrieden als die jüngsten Beamten. Auch die *Berufszufriedenheit* ist bei den Beamten mit der geringsten Berufserfahrung am höchsten ausgeprägt (bis 5 Jahre: $M=3,27$). In den folgenden Dienstalterskategorien nimmt die Berufszufriedenheit gleichmäßig ab (6-10 Jahre: $M=3,07$; 11-15 Jahre: $M=2,91$; 16-20 Jahre: $M=2,73$; 21-30 Jahre: $M=2,64$), reduziert sich in der letzten Kategorie jedoch nicht weiter (über 31 Jahre: $M=2,65$).

Betrachtet man die unterschiedlichen Laufbahngruppen, so ergeben sich signifikante Effekte im Hinblick auf die *Material*-, *Einkommens*- und *Berufszufriedenheit*¹⁷. In Bezug auf die *Personalzufriedenheit* zeigt sich ein etwas geringer Wert für den höheren Dienst gegenüber dem mittleren und dem gehobenen Dienst. Dieser Mittelwertunterschied erweist sich jedoch nicht als statistisch bedeutsam. Bei den übrigen Zufriedenheitswerten ist dagegen ein signifikanter Zuwachs der Zufriedenheit jeweils mit höherer Laufbahngruppe festzustellen. Die Mittelwerte der beschriebenen Zufriedenheitskomponenten sind für die Laufbahngruppen in Abbildung 15 dargestellt.

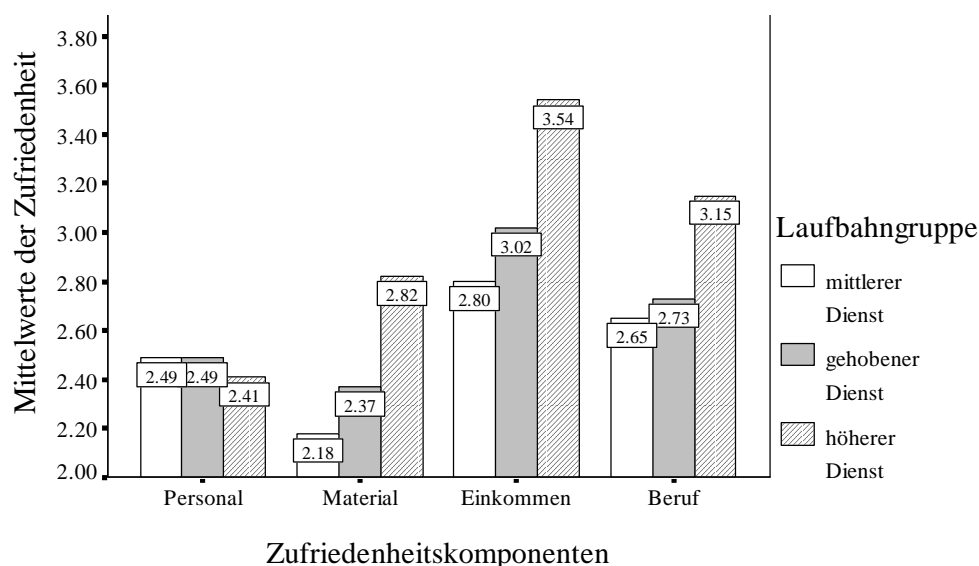


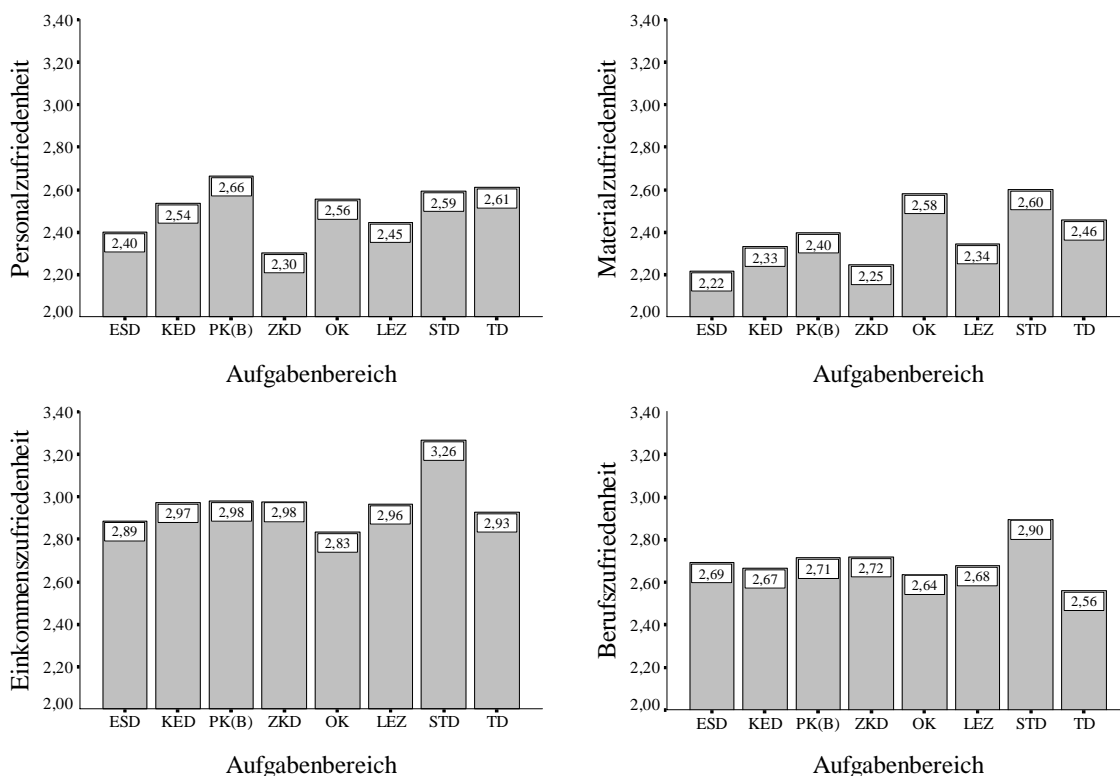
Abbildung 15:
Zufriedenheitskomponenten nach Laufbahngruppen

Für die Laufbahnzugehörigkeit zur Schutz- oder Kriminalpolizei lassen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede hinsichtlich der hier beschriebenen Zufriedenheitskomponenten feststellen¹⁸.

¹⁷ Personal: $F=.19$; $p=.831$; Material: $F=45.01$; $p<.001$; Einkommen: $F=36.61$; $p<.001$; Beruf: $F=9.84$; $p<.001$.

¹⁸ Personal: $F=1.75$; $p=.186$; Material: $F=.39$; $p=.534$; Einkommen: $F=2.03$; $p=.155$; Beruf: $F=.08$; $p=.780$.

Beim Vergleich der verschiedenen Aufgabenbereiche werden nur diejenigen Aufgabenbereiche mit einer relativ gesehen niedrigen bzw. hohen Zufriedenheit genannt und ansonsten auf Abbildung 16 verwiesen: Die geringste *personelle Zufriedenheit* herrscht beim ZKD (M=2,30), dem ESD (M=2,40) und den Lage- und Einsatzzentralen (M=2,45). Die höchste personelle Zufriedenheit besteht dagegen bei Beamten, die in einem Polizeikommissariat (B) oder einer Polizeistation Dienst tun (M=2,67). Die *materielle Ausstattung* wird in den Bereichen Stabs- und Innendienst bzw. Dienststellenleitung (M=2,60) sowie Organisierte Kriminalität (M=2,58) am positivsten, vom Einsatz- und Streifendienst (M=2,22) und vom Zentralen Kriminaldienst (M=2,25) am negativsten beurteilt. Die *Einkommenszufriedenheit* erreicht von allen Zufriedenheitskomponenten das höchste Niveau. Hier tritt insbesondere der Stabs- und Innendienst bzw. die Dienststellenleitung mit der höchsten Zufriedenheit hervor (M=3,26). Unterdurchschnittliche Werte können nur beim ESD (M=2,89) sowie dem Aufgabenbereich Organisierte Kriminalität (M=2,83) beobachtet werden. Auch bei der *Berufszufriedenheit* findet sich für den Stabs- und Innendienst bzw. der Dienststellenleitung der höchste Wert (M=2,90). Die anderen Aufgabenbereiche weisen keine nennenswerten Unterschiede untereinander auf, nur die Technischen Dienste liegen diesbezüglich auf einem etwas niedrigeren Niveau (M=2,56). Insgesamt betrachtet ist die Zufriedenheit unter den im Stabs- und Innendienst bzw. der Dienststellenleitung tätigen Beamten vergleichsweise hoch ausgeprägt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Einsatz- und Streifendienstes, des Zentralen Kriminaldienstes und der Lage- und Einsatzzentralen neigen dagegen eher zu zurückhaltenderen Bewertungen der einzelnen Zufriedenheitskomponenten.



ESD: Einsatz- und Streifendienst; **KED:** Kriminal- und Ermittlungsdienst; **PK(B):** Polizeikommissariat (B) und Polizeistation; **ZKD:** Zentraler Kriminaldienst; **OK:** Organisierte Kriminalität; **LEZ:** Lage- und Einsatzzentrale; **STD:** Stabsdienst, Innendienst und Dienststellenleitung; **TD:** Technische Dienste

Abbildung 16:
Zufriedenheitskomponenten nach Aufgabenbereichen

Im Folgenden werden die Zufriedenheitskomponenten im Hinblick auf die Ausübung von Sonderdiensten betrachtet. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass insgesamt 400 Beamte bzw. 15,5 % der Befragten diese Frage nicht beantwortet haben. Dies geschah möglicherweise, weil von diesen Polizisten kein Sonderdienst ausgeübt wird und die Antwortkategorie „kein Sonderdienst“ übersehen oder nicht genutzt wurde. Weitere 59,7 % bzw. 1.543 Beamte gaben an, keinen Sonderdienst auszuüben, 13,8 % bzw. 356 Personen geben einen „sonstigen“, d.h. nicht aufgeführten und deshalb hier auch nicht betrachteten Sonderdienst an. Die Ergebnisse für die namentlich genannten Sonderdienste beziehen sich also nur auf 11 % aller Befragten.

Für jede der vier Zufriedenheitskomponenten ergeben sich signifikante Abweichungen in Bezug auf die verschiedenen Kategorien der Variable Sonderdienstzugehörigkeit¹⁹. Für die Zufriedenheitskomponenten *Personal* und *Beruf* finden sich darüber hinaus signifikante Unterschiede zwischen den Beamten mit bzw. ohne Sonderdienst²⁰, jedoch mit kleiner Effektstärke. In Abbildung 17 sind die Zufriedenheiten einzelner Sonderdienste dargestellt.

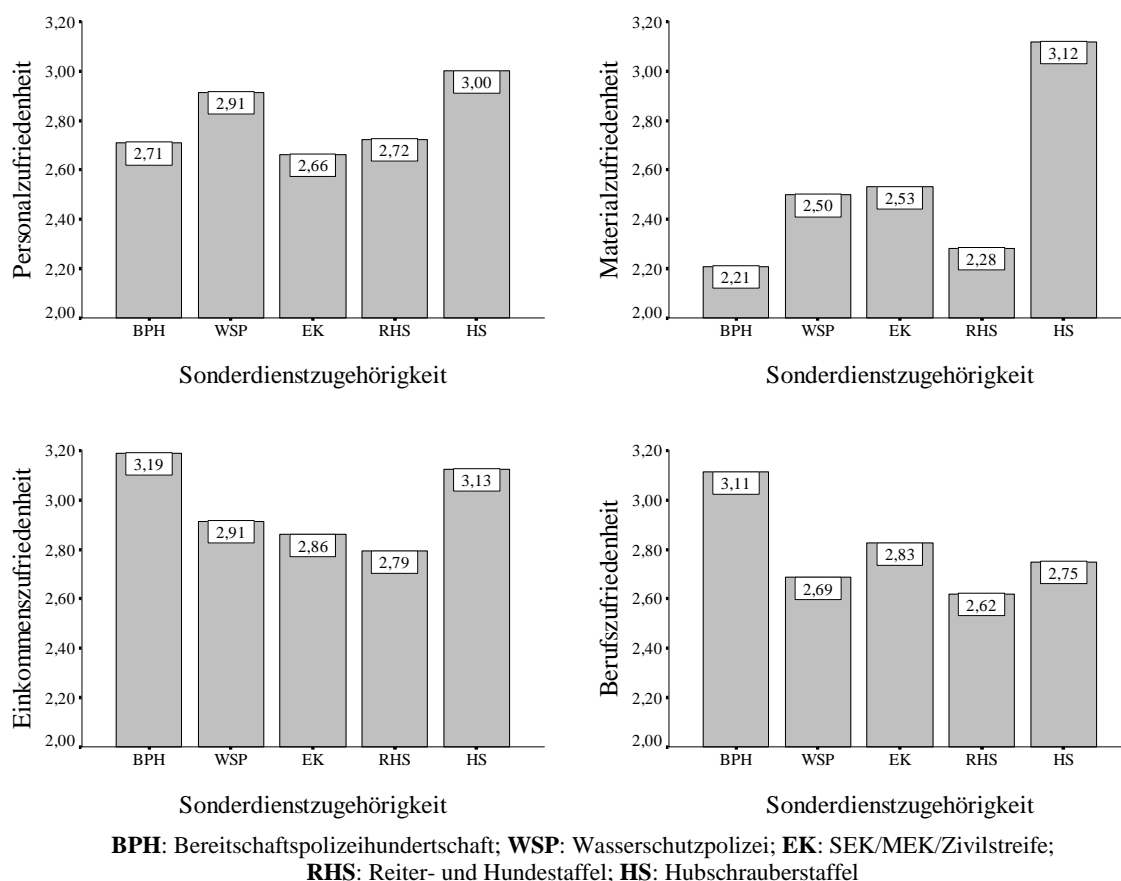


Abbildung 17:
Zufriedenheitskomponenten nach Sonderdienstzugehörigkeit

Ausgehend von den betrachteten Sonderdiensten ist die *Personalszufriedenheit* in der Hubschrauberstaffel ($M=3,00$) und in der Wasserschutzpolizei ($M=2,91$) am höchsten ausgeprägt. Es folgen Reiter- und Hundestaffel ($M=2,72$), Bereitschaftspolizeihundertschaft ($M=2,71$)

¹⁹ Personal: $F=3.61$; $p<.01$; Material: $F=5.21$; $p<.001$; Einkommen: $F=2.31$; $p<.05$; Beruf: $F=5.40$; $p<.001$.

²⁰ Personal: $t_{(2162)}=3.36$; $d=0.16$; $p=.001$; Material: $t_{(2160)}=1.32$; $d=0.06$; $p>.05$; Einkommen: $t_{(2169)}=0.60$; $d=0.03$; $p>.05$; Beruf: $t_{(2178)}=2.87$; $d=0.14$; $p<.01$.

und die Sammelkategorie „SEK, MEK und Zivilstreife“ (M=2,66). Alle diese Werte liegen höher als die Werte von Beamten ohne Sonderdienst (M=2,45), wie bereits berichtet ist dieser Unterschied signifikant. Für die *Materialzufriedenheit* findet sich dagegen kein deutlicher Unterschied zwischen Beamten mit und ohne Sonderdienst. Am zufriedensten sind die Angehörigen der Hubschrauberstaffel (M=3,12), gefolgt vom SEK, MEK bzw. der Zivilstreife (M=2,53) und der Wasserschutzpolizei (M=2,50). Etwas weniger zufrieden sind Beamte der Reiter- und Hundestaffel (M=2,28) sowie der Bereitschaftspolizeihundertschaft (M=2,21). Die Materialzufriedenheit der keinen Sonderdienst ausübenden Beamten liegt zwischen den genannten Werten (M=2,32). Die Gruppe der Bereitschaftspolizisten ist die mit der geringsten Material-, aber höchsten *Einkommenszufriedenheit* (M=3,19). Auf ähnlichem Niveau liegt die Zufriedenheit mit der Entlohnung bei der Hubschrauberstaffel (M=3,13). Wasserschutzpolizei (M=2,91), SEK/MEK und Zivilstreife (M=2,86) sowie Reiter- und Hundestaffel weisen geringere Werte auf (M=2,79). Die Einkommenszufriedenheit der Beamten ohne Sonderdienst liegt über den zuletzt genannten Gruppen (M=2,98), insgesamt lässt sich jedoch kein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Einkommens zwischen Beamten mit und ohne Sonderdienstzugehörigkeit feststellen. Die *Berufszufriedenheit* ist insgesamt bei Beamten mit Sonderdienst signifikant höher als bei jenen ohne Sonderdienst (M=2,69). Der höchste Wert wird erreicht bei der Bereitschaftspolizeihundertschaft (M=3,11), gefolgt vom SEK, MEK und der Zivilstreife (M=2,83) sowie der Hubschrauberstaffel (M=2,75). Die geringsten Werte der Berufszufriedenheit werden erreicht bei der Wasserschutzpolizei (M=2,69) und der Reiter- und Hundestaffel (M=2,62). Insgesamt betrachtet kann eine höhere Zufriedenheit bei der Bereitschaftspolizeihundertschaft und der Hubschrauberstaffel festgehalten werden. Die Werte der letzteren Gruppe basieren jedoch auf einer sehr geringen Fallzahl, so dass im Hinblick auf eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse Zurückhaltung geboten erscheint.

Zwischenfazit:

Betrachtet man die verschiedenen Zufriedenheitswerte, so ergibt sich ein recht heterogenes Bild. Dies betrifft sowohl die verschiedenen Komponenten der Zufriedenheit (z.B. Personalfriedenheit, Material-, Einkommens- und Berufszufriedenheit) als auch die verschiedenen Gruppen in der Polizei (differenziert z.B. nach Aufgabenbereichen, Sonderdienstzugehörigkeiten, Laufbahngruppen, Geschlecht). Weder werden die einzelnen Komponenten von allen Befragten homogen bewertet, noch sind einzelne Gruppen homogen in ihrem Antwortverhalten bzgl. aller Komponenten. Insbesondere mit Blick auf die Berufszufriedenheit als mögliche abhängige Variable scheint es puffernde, mildernde Elemente zu geben. Dies deutet darauf hin, dass es neben jenen, den ersten Zugriff bestimmenden strukturellen Faktoren eher grundlegendere Einflussfaktoren geben muss, die in ihrer je spezifischen Wechselwirkung Zufriedenheiten stabilisieren oder erodieren. Diese dürften in einer Kombination von personellen und organisatorischen Aspekten zu suchen sein. Den Versuch einer diese Fragerichtung verfolgenden Analyse stellen die nachfolgenden Kapitel dar.

8 Vertiefende Analyse: Arbeitsbelastung als Schwerpunkt der Befragung 2001

8.1 Begriffe und konzeptionelle Überlegungen

Die Arbeitsbelastung der Polizei ist in der psychologischen Forschung im deutschsprachigen (besonders aber auch im englischsprachigen) Raum umfassend thematisiert worden. Dabei wurde immer wieder betont, dass der Polizeiberuf besondere Anforderungen an den Umgang mit Belastungssituationen stellt. Als zentrales Ergebnis der tätigkeitsbezogenen Stressforschung gilt, dass Polizistinnen und Polizisten im beruflichen Alltag extremen Belastungssituationen ausgesetzt sind, wie z.B. dem Schusswaffengebrauch oder dem Überbringen einer Todesnachricht (vgl. Eggers 1999). Das Auftreten derartiger Belastungssituationen kann im konkreten Einzelfall zu Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit führen, jedoch ist eine Analyse extremer Belastungssituationen für eine umfassende Beschreibung und Erklärung der Arbeitsbelastung der Polizei insgesamt nicht hinreichend, da extreme Belastungssituationen jeweils nur für bestimmte Aufgabenbereiche in der Polizei zutreffen und diese im Vergleich zu anderen Belastungssituationen eher selten vorkommen. Arbeitspsychologische Untersuchungen weisen deshalb darauf hin, dass verschiedene Quellen der Arbeitsbelastung in kumulativer Weise ihre Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf das Arbeitsverhalten entfalten. Dies gilt insbesondere für den Bereich von Routinetätigkeiten (z.B. Schreibarbeit), die im Arbeitsalltag hauptsächlich durch die Häufigkeit ihres Auftretens belastend wirken und wenig berufsspezifisch sind.

In den letzten Jahren werden in der empirischen Polizeiforschung neben der Analyse *tätigkeitsbezogener Belastungssituationen* auch *organisationsbezogene* (z.B. Führungsverhalten) und *soziale Belastungssituationen* (z.B. Konflikte mit Bürgern) systematisch in den Blick genommen. Diese Entwicklung ist aus verschiedenen Gründen zu begrüßen, da (a) diese Belastungsquellen durch verschiedene Reformbestrebungen der Organisation Polizei aufgegriffen werden und (b) diese Belastungssituationen einer Veränderung durch Aus- und Fortbildung sowie Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugänglich sind. Eine Verringerung der negativen Folgen der Arbeitsbelastung kann nicht nur durch eine Veränderung der Belastungssituationen selbst, sondern auch durch eine Bereitstellung von Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Belastungssituationen erreicht werden. Zahlreiche Studien befassen sich darüber hinaus mit der Analyse individueller Bewältigungsstrategien von Polizistinnen und Polizisten (z.B. Anshel 2000; Wensing 1990). Derartige personenbezogene Kompetenzen, beispielsweise *Flexibilität* und *Hartnäckigkeit*, werden auch als *interne Ressourcen* bezeichnet und bilden eine potenzielle Quelle der Belastungsbewältigung. In der Arbeitspsychologie werden seit langem insbesondere situationsbezogene bzw. *externe Ressourcen* bei der Analyse der Belastungsbewältigung berücksichtigt. Die Wahrnehmung eines *Handlungsspielraumes* bei der Ausübung der täglichen Arbeit sowie die Wahrnehmung von *sozialer Unterstützung* durch Kollegen und Kolleginnen oder auch durch private Bezugspersonen werden als klassische Konzepte externer Bewältigungsressourcen in der Stressforschung thematisiert. In Abhängigkeit von der Effektivität der Bewältigung können Belastungssituationen unterschiedlich intensiv erlebt werden. Aus diesem Grund ist es notwendig, zwischen „objektiven“ Aspekten der Belastung wie *der Häufigkeit einer Belastungssituation* und „subjektiven“ Aspekten der Belastung wie *der Intensität des Belastungserlebens* zu unterscheiden. Für eine Erklärung des Auftretens von Belastungsfolgen ist es hilfreich, zwischen

allgemeinen (z.B. Berufszufriedenheit) und *spezifischen Reaktionen* (z.B. Burnout) einerseits und zwischen Reaktionen auf der *Befindensebene* und auf der *Verhaltensebene* andererseits zu unterscheiden.

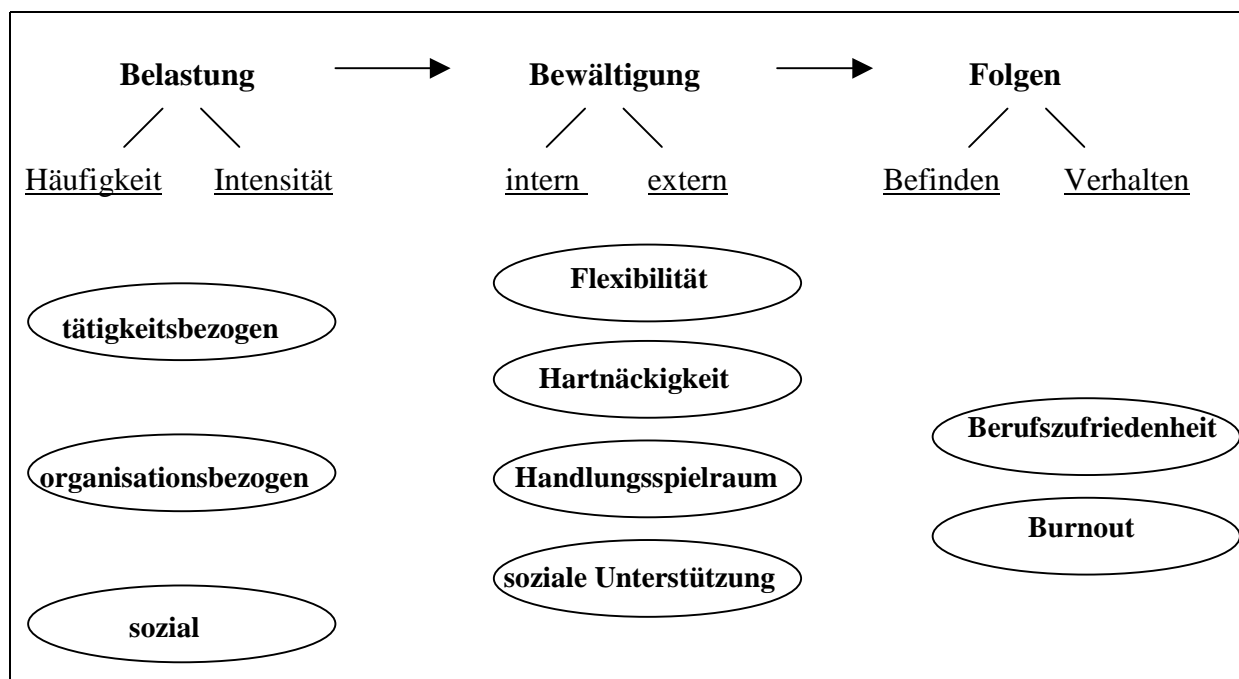


Abbildung 18:

Modell zur Einordnung relevanter Begriffe der Arbeitsbelastung

Abbildung 18 stellt die konzeptionellen Überlegungen in Form eines Modells zusammenfassend dar. Für die nun folgenden Analysen zur Arbeitsbelastung niedersächsischer Polizisten und Polizistinnen werden diese als theoretischer Rahmen verwendet.

Zunächst soll in Kapitel 8.2 die Bewertung der Arbeitsbelastung in der niedersächsischen Polizei dargestellt werden. In Kapitel 8.3 werden unterschiedliche Belastungsaspekte beschrieben und deren Bedeutung für den Arbeitsalltag niedersächsischer Polizisten analysiert. In Kapitel 8.4 wird untersucht, inwieweit personenbezogene und situationsbezogene Ressourcen zur Belastungsbewältigung in der Polizei wirksam eingesetzt werden können. Schließlich wird in Kapitel 8.5 auf die Verbreitung sowie auf die Entstehung von Burnout als spezifische Belastungsfolge in der Polizei eingegangen.

8.2 Bewertung der Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung in der gesamten Organisation Polizei ist in den letzten 10 Jahren (Frage: A140/B046; n=2.547) aus Sicht von 86,3 % aller befragten Polizistinnen und Polizisten mehr bzw. deutlich mehr geworden. Lediglich 3,7 % nehmen eine Verringerung der allgemeinen Arbeitsbelastung der Polizei wahr. Jeder zehnte Polizeibeamte berichtet keinen Unterschied. Insgesamt scheint somit weitgehend Einigkeit in der Polizei darüber zu herrschen, dass die allgemeine Arbeitsbelastung vor 10 Jahren gegenüber 2001 geringer war. Dieser Befund gilt auch dann, wenn man nur die Antworten der Polizisten berücksichtigt, die mehr als 10 Jahre im Polizeidienst tätig sind.

Auf die Frage zur Bewertung der eigenen alltäglichen Arbeitsbelastung (Frage: A139/B045; n=2.570) antworteten etwa die Hälfte der befragten Polizeibeamten (46,9 %), im richtigen Ausmaß gefordert zu sein. 30,8 % der Beamten und Beamtinnen schätzten sich als überfordert ein. Eine Unterforderung empfinden 22,3 % der Befragten. Insgesamt ist bei jedem zweiten Polizeibeamten von einer optimalen Auslastung seiner Belastungskapazitäten auszugehen. Daneben gibt es jedoch bedeutsame Anteile sowohl von Polizisten, die sich überlastet fühlen als auch von Polizisten, deren Potenziale den jeweiligen Beamten als nicht ausgeschöpft erscheinen.

Während bei der Frage zur Bewertung der persönlichen Arbeitsbelastung (A139/B045) etwa ein Drittel der Befragten Antworten geben, die von einer Überlastung berichten, sind es bei der Frage nach der allgemeinen Entwicklung der Arbeitsbelastung in der Polizei (A140/B046) über vier Fünftel der Befragten, die von einer Zunahme der Arbeitsbelastung im Verlauf der letzten zehn Jahre überzeugt sind. Dies könnte – so eine *mögliche Interpretation* – als ein Hinweis auf eine sich partiell selbst verstärkende Wirkung des polizeilichen Negativ-Diskurses über die alltägliche Arbeitsbelastung angesehen werden: Fast alle Befragten sehen eine gestiegene Belastung der Organisation, der Einzelne jedoch sieht seine Arbeitsbedingungen tendenziell besser an, zumindest was die globale Bewertung von Über- und Unterforderung angeht. Mit anderen Worten: Die Summe der Einzelmeinungen über die je eigene, persönliche Arbeitssituation wäre eine andere als die Summe der einzelnen Wahrnehmungen der Gesamtsituation – folgt man dieser Interpretation. Die einzelnen Beamtinnen und Beamten sähen sich hiernach selbst als weniger belastet als sich die Gesamt-Organisation in der Wahrnehmung eben dieser Einzelnen darstellt. Ähnliche Phänomene des Widersprüchlichen finden sich beispielsweise in der Allgemeinbevölkerung im Bereich der Kriminalitätseinschätzungen, z.B. hinsichtlich einer *gesellschaftsbezogenen* Besorgnis zur Kriminalitätsentwicklung bzw. -aufkommen einerseits und der *persönlichen* Befürchtung, selbst Opfer einer Straftat zu werden, andererseits. Auch hier ist die wahrgenommene Betroffenheit der Gesellschaft eine höhere als die tatsächliche Summe der je individuell als wahrscheinlich bezeichneten subjektiven Betroffenheiten (Bilsky et al. 1993: 6). Oder nochmals anders gefasst: Die *kollektive* Stimmung könnte schlechter sein als die je aktuelle *individuelle* Lage.

Eine *konkurrierende Interpretation* könnte jedoch darin bestehen, dass die wahrgenommene Zunahme der Arbeitsbelastung in der Polizei nicht auf der Ebene der *Arbeitsmenge* stattgefunden hat (vgl. hierzu Kap. 4). Es könnte beispielsweise vielmehr sein, dass die gewachsene Komplexität der Aufgaben, eine u.U. nicht mehr vorhandene „Eineindeutigkeit“ der Aufgabenstellungen, das notwendige Mehr an Kommunikation in der Organisation oder andere Aspekte zu der Wahrnehmung eines Anstiegs der Arbeitsbelastung insgesamt geführt haben. Auf der Ebene der *Arbeitsmenge* könnte gemäß dieser Interpretation vielleicht dann sogar eher von einer *Anpassung* gesprochen werden.

Zwischenfazit:

Etwa die Hälfte der Befragten sieht sich 2001, was die Arbeitsbelastung angeht, *insgesamt* genau richtig belastet, ca. ein Drittel empfindet eine Überforderung, ein Fünftel eine Unterforderung. Befragt nach der Entwicklung der Belastung in der Institution Polizei insgesamt, sehen jedoch mehr als 85 % eine Zunahme der Arbeitsbelastung in den letzten 10 Jahren. Die *kollektive* Stimmung scheint demnach negativer zu sein als die je aktuelle *individuelle* Lage. Weiterführende Analysen zu den einzelnen Aspekten der Arbeitsbelastung könnten Erklärungen für die Diskrepanz zwischen diesen beiden Befunden aufzeigen.

8.2.1 Unter- und Überforderung in Untergruppen der Polizei

Die nachstehenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Frage, in welchen Untergruppen der Polizei das Unter- und das Überforderungserleben der Polizisten am stärksten ausgeprägt sind. Hierzu soll untersucht werden, ob Polizisten, die sich unter- bzw. überfordert fühlen, in Bezug auf die Merkmale Geschlecht, Alter, Dienstalter, Laufbahngruppe, Laufbahnzugehörigkeit, Aufgaben- und Sonderdienstbereich systematisch unterschiedlich in der Polizei verteilt sind. Aus den Analysen ergeben sich folgende Befunde: Im Hinblick auf das Geschlecht zeigen sich keine statistisch bedeutsamen²¹ Unterschiede in der Bewertung der alltäglichen Arbeitsbelastung, d.h. Frauen und Männer fühlen sich in vergleichbarem Ausmaß über- bzw. unterfordert. Hingegen ergeben sich bedeutsame²² Unterschiede in der Verteilung der Antworten zur alltäglichen Arbeitsbelastung in Bezug auf das Alter und das Dienstalter, die Laufbahngruppe, die Laufbahnzugehörigkeit sowie die Aufgaben- und Sonderdienstbereiche: Im Vergleich zur Gesamtverteilung der Arbeitsbelastung fühlen sich jüngere Beamte häufiger unterfordert (bis 25 Jahre: 36,4 %; 26 bis 35 Jahre: 33,0 %) und entsprechend auch Beamte mit geringerem Dienstalter (bis 5 Jahre: 55,8 %; 6 bis 10 Jahre: 35,4 %). Weiterhin gaben 25,5 % der Polizisten im mittleren Dienst sowie 23,1 % der Angehörigen der Schutzpolizei an, unterfordert zu sein. Schließlich werden Unterforderungen häufiger in der Bereitschaftspolizeihundertschaft (43,9 %) sowie im Einsatz- und Streifendienst (31,5 %) berichtet.

Es stellt sich die Frage, ob vorhandenes Potenzial speziell dieser Gruppen in der Polizei in Zukunft effektiver genutzt werden könnte. Dies wäre insbesondere dann empfehlenswert, wenn eine Unterforderung negative Wirkungen in Bezug auf die Berufszufriedenheit (vgl. hierzu Kap. 8.2.2) und das Arbeitsverhalten der betreffenden Polizisten entfaltet. Einschränkend ist anzumerken, dass eine Verallgemeinerung dieser Befunde über die vorliegenden Daten hinaus insofern problematisch ist, da uns gerade bei jüngeren Beamten und Beamtinnen sowie bei im mittleren Dienst beschäftigten Polizisten und Polizistinnen ein geringerer Rücklauf der Fragebögen zur Verfügung steht und eine Selektivität der Antworten aus diesem Grund nicht auszuschließen ist.

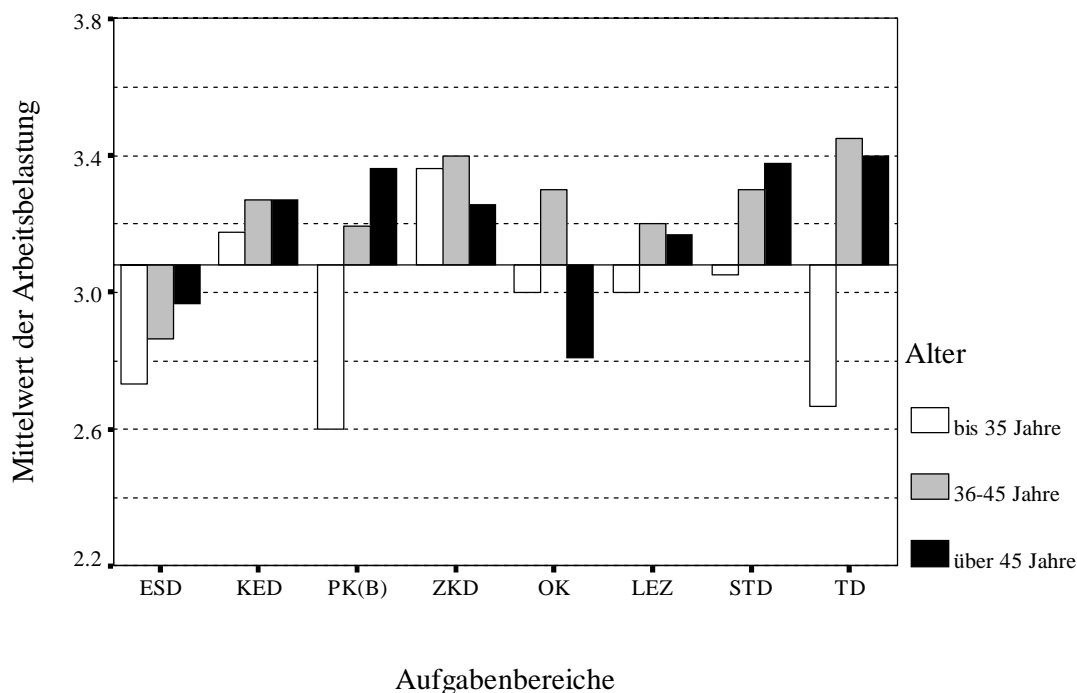
Eine Überforderung in Bezug auf die persönliche Arbeitsbelastung zeigt sich im Vergleich zur Gesamtverteilung häufiger bei den älteren Polizisten (46 bis 55 Jahre: 36,1 %; über 55 Jahre: 37,3 %) und entsprechend bei den Beamten mit hohem Dienstalter (21 bis 30 Jahre: 33,3 %; über 30 Jahre: 37,8 %). Weiterhin fühlen sich 50,8 % der Polizeibeamten im höheren Dienst überfordert und 37,1 % der Angehörigen der Kriminalpolizei. Schließlich berichten 39,4 % des Kriminal- und Ermittlungsdienstes, 38,9 % der Polizeikommissariate (B) und Polizeistationen, 43,8 % des Zentralen Kriminaldienstes, 44,1 % des Stabs- und Innendienstes bzw. der Dienststellenleitung sowie 50,0 % der technischen Dienste eine Überforderung durch die alltägliche Arbeitsbelastung.

Insgesamt ist auffällig, dass gerade ältere Polizisten trotz langjähriger Dienst Erfahrung und Polizisten in Führungspositionen die Anforderungen im Arbeitsalltag als Überforderung empfinden. Dies kann zum einen mit einer Veränderung der Anforderungen an die Aufgabenausübung der Polizei insgesamt in den letzten Jahren verbunden sein, auf die insbesondere ältere Beamte in ihrer Ausbildung noch nicht vorbereitet werden konnten. Zum anderen ist es möglich, dass eine Überforderung aus der mit zunehmendem Dienstalter erwachsenden

²¹ $\chi^2=1.66$; $df=2$; $p=.44$; $CI=.03$.

²² Alter: $CI=.14$.; Dienstalter: $CI=.14$; Laufbahngruppe: $CI=.08$; Laufbahnzugehörigkeit: $CI=.07$; Aufgabenbereich: $CI=.19$; Sonderdienstbereich: $CI=.11$.

Übernahme von Leitungsfunktionen resultiert. Bei Führungskräften könnte sowohl eine quantitative Überforderung (z.B. zu viele Aufgaben) als auch eine qualitative Überforderung (z.B. zu komplexe Aufgaben) hierfür ausschlaggebend sein. Die stärksten Zusammenhänge zum Überforderungserleben weisen die Belastungsaspekte „Mehrarbeit“ ($n=2.554$; $r=.23$), „Verantwortungsdruck“ ($n=2.510$; $r=.18$) sowie „Zeitdruck“ ($n=2.546$; $r=.16$) auf, d.h. es tragen vermutlich in erster Linie quantitative, aber auch bestimmte qualitative Arbeitsmerkmale zur Überforderung der Beamten bei (vgl. Kap. 8.3).



ESD: Einsatz- und Streifendienst; **KED:** Kriminal- und Ermittlungsdienst; **PK(B):** Polizeikommissariat (B) und Polizeistation; **ZKD:** Zentraler Kriminaldienst; **OK:** Organisierte Kriminalität; **LEZ:** Lage- und Einsatzzentrale; **STD:** Stabsdienst und Innendienst; **TD:** Technischer Dienst

Abbildung 19:
Bewertung der Arbeitsbelastung (Frage: A139/B045; $n=2.570$)
in verschiedenen Arbeitsbereichen der Polizei nach Altersgruppen

In Abbildung 19 sind die stärksten Einflussfaktoren der alltäglichen Arbeitsbelastung für eine differenzierte Analyse kombiniert: Zur Beschreibung der Arbeitsbelastung der Polizisten und Polizistinnen wurde der Mittelwert der dargestellten Gruppen verwendet: Eine optimale Arbeitsbelastung aus Sicht der Befragten (Antwort: „genau richtig“) entspricht dem Skalenswert 3. Der Mittelwert der Gesamtstichprobe ist mit $M_{\text{ges}}=3,08$ nur unwesentlich höher und als horizontale Referenzlinie dargestellt. Die Balken sind entsprechend als Abweichungen vom Mittelwert der Gesamtstichprobe zu interpretieren. Die extremsten Gruppenwerte der Unterforderungen ($M_{\text{min}}=2,60$) und Überforderungen ($M_{\text{max}}=3,45$) sind vor dem Hintergrund der Variationsbreite von Werten zwischen 1 und 5 insgesamt als gering einzuschätzen. Im Einzelnen wird folgendes deutlich: Der Alterseffekt der Arbeitsbelastung zeigt sich am stärksten bei den technischen Diensten (TD) sowie in den Polizeikommissariaten (B) und Polizeistationen (PK(B)), wobei in den genannten Gruppen die Alterskategorie bis 35 Jahre sehr gering besetzt ist ($n \leq 10$). Während sich im Einsatz- und Streifendienst (ESD) eine insgesamt geringere Arbeitsbelastung in allen Altersgruppen zeigt, die sich für die dienst-

fahreneren Beamten im Bereich subjektiv optimaler Auslastung bewegt, ist demgegenüber im Kriminal- und Ermittlungsdienst (KED) sowie im Zentralen Kriminaldienst (ZKD) eine erhöhte Arbeitsbelastung über alle Altersgruppen hinweg erkennbar. Im Aufgabenbereich Stabs- und Innendienst bzw. Dienststellenleitung (STD) bewerten jüngere Beamte die Arbeitsbelastung als angemessen, ältere Beamte fühlen sich überfordert. In den Lage- und Einsatzzentralen (LEZ) werden von allen Altersgruppen angemessene Anforderungen berichtet. Im Bereich Organisierte Kriminalität (OK) ergibt sich kein konsistentes Bild der wahrgenommenen Arbeitsbelastung.

Aufgrund dieser Ergebnisse können nicht unmittelbar Aussagen über das „tatsächliche“ Ausmaß von Belastungen im beruflichen Alltag der Beamten getroffen werden (vgl. hierzu Kap. 8.3). Vielmehr geben die Befunde Aufschluss über den Grad der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen und Angeboten der beruflichen Tätigkeit einerseits und den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Polizeibeamten andererseits.

Zwischenfazit:

Insbesondere junge Polizisten und Polizistinnen fühlen sich unterfordert, d.h. sie können ihre Fähigkeiten im beruflichen Alltag aus ihrer Sicht nicht angemessen nutzen. Diese Beamten und Beamtinnen sind hauptsächlich als Angehörige der Schutzpolizei in der Bereitschaftspolizeihundertschaft und im Einsatz- und Streifendienst tätig. Darüber hinaus berichten Beschäftigte im mittleren Dienst von Unterforderungen. Insbesondere im höheren Dienst tätige Beamte bewerten ihre Arbeitsbelastung als Überforderung. Polizisten, die sich überfordert fühlen, verfügen häufiger über eine langjährige Diensterfahrung in der Polizei und arbeiten überwiegend in den Bereichen Stabs- bzw. Innendienst und Dienststellenleitung, Zentraler Kriminaldienst sowie Technischer Dienst. Das Überforderungserleben ist in erster Linie durch „Verantwortungsdruck“, aber auch durch „Mehrarbeit“ sowie „Zeitdruck“ zu erklären.

8.2.2 Unter- bzw. Überforderung und Berufszufriedenheit

Im Folgenden sollen sowohl Überforderungs- als auch Unterforderungserleben im Hinblick auf deren Konsequenzen für die Berufszufriedenheit (zum Begriff siehe Kap. 7.1) der betroffenen Polizistinnen und Polizisten untersucht werden. Es ist plausibel anzunehmen, dass eine Überforderung mit einer geringeren Berufszufriedenheit einhergeht, da ein (gedankliches und gefühlsmäßiges) Abwenden vom Polizeiberuf als eine mögliche Form der Bewältigung zu hoher Anforderungen verstanden werden kann. Eine optimale Auslastung aus Sicht der Befragten sollte sich in einer höheren Berufszufriedenheit widerspiegeln, da in diesem Fall keine weitere Anpassung an die beruflichen Anforderungen notwendig erscheint. Fraglich ist, ob ein Unterforderungserleben zu einer geringeren Berufszufriedenheit führt oder ob diese davon unbeeinflusst bleibt. Einerseits könnten Mitarbeiter trotz erlebter Unterforderung mit ihrem Beruf zufrieden sein, sofern sie beispielsweise die nicht ausgeschöpften Kapazitäten mit Engagement in anderen Lebensbereichen kompensieren können (z.B. Familie, Nebentätigkeiten). Ebenso könnte eine hohe Berufszufriedenheit bestehen, wenn Mitarbeiter die erlebte Unterforderung in der Weise interpretieren, dass sie den Anforderungen des Berufs ohne Probleme gerecht werden können. Jedoch könnte Unterforderung auch mit Berufsunzufriedenheit einhergehen, wenn sehr spezifische, eigene Erwartungen an die beruflichen Tätigkeiten und die berufliche Rolle die Berufswahl bestimmt haben, wie dies beispielsweise bei Polizeibeamten der Fall sein könnte. Werden Erwartungen enttäuscht, die für die Berufsscheidung wesentlich waren, könnte jede Abweichung vom subjektiv optimalen Anspruchsniveau, sowohl Über- als auch Unterforderung, als „Fehlbeanspruchung“ bewertet

werden und im Extremfall mit Resignation einhergehen, was eine verringerte Berufszufriedenheit zur Folge haben könnte. Die Befunde zur Überprüfung dieser Überlegungen sind in Abbildung 20 dargestellt.

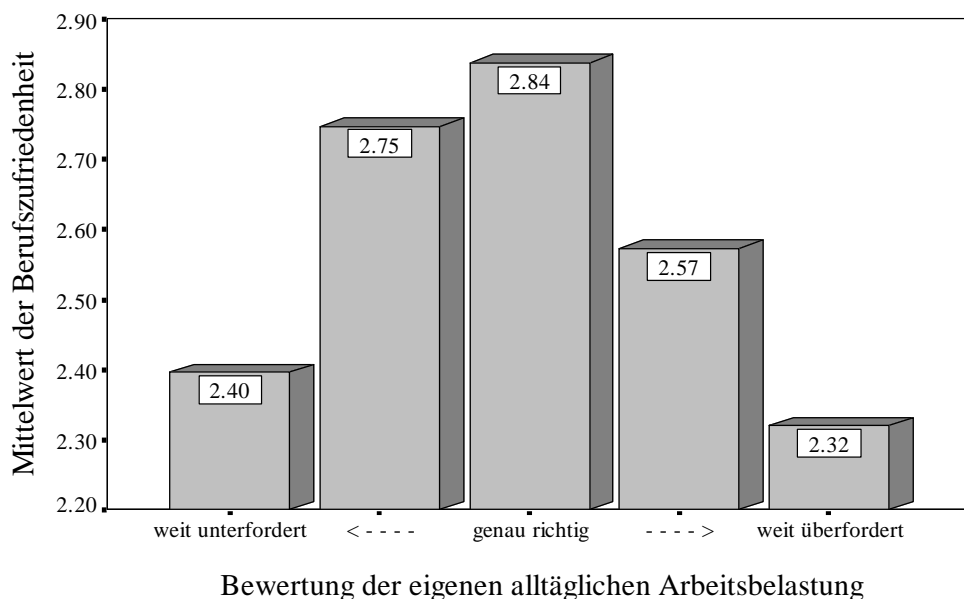


Abbildung 20:
Zusammenhang zwischen der Bewertung der eigenen alltäglichen Arbeitsbelastung und der Berufszufriedenheit

Die Bewertung der alltäglichen Arbeitsbelastung (Frage: A139/B045) wirkt sich auf die Berufszufriedenheit wie erwartet aus: Die Berufszufriedenheit ist am höchsten bei Polizistinnen und Polizisten ausgeprägt, die sich in ihrem beruflichen Alltag „genau richtig“ ausgelastet fühlen ($n=1.203$). Polizisten, die sich überfordert fühlen ($n=788$), sind im Vergleich dazu weniger zufrieden ($t_{(1602)}=7.42$; $d=.34$; $p<.001$). Interessant ist der Befund, dass auch bei erlebter Unterforderung ($n=572$) eine geringere Berufszufriedenheit berichtet wird als bei einer als „genau richtig“ empfundenen Auslastung ($t_{(1048)}=3.14$; $d=.16$; $p<.01$). Ein Ausgleich nicht beanspruchter Potenziale durch zusätzliches Engagement im Freizeitbereich scheint bei diesen Beamten langfristig die (Berufs-)Zufriedenheit nicht erhalten zu können. Dies lässt vermuten, dass konkrete Erwartungen an die berufliche Rolle bzw. eigene Ansprüche an die berufliche Tätigkeit für deren Berufszufriedenheit bestimmend sind. Die Möglichkeit, Fehlbeanspruchungen durch Engagement in anderen Lebensbereichen wirksam auszugleichen, könnte deshalb erschwert sein. Aus diesem Grund sind auch die möglichen Auswirkungen einer beruflichen Unterforderung bei Polizeibeamten zu beachten. Gleichwohl ist der Effekt von Überforderung im Hinblick auf die Berufszufriedenheit größer als der Effekt von Unterforderung. Deshalb wird im Folgenden detaillierter darauf eingegangen, welche Situationen im beruflichen Alltag als besonders belastend erlebt werden und wie mit derartigen Situationen umzugehen ist, um eine Überforderung der Polizisten und Polizistinnen zu vermeiden.

Zwischenfazit:

Polizisten, die ihre Arbeitsbelastung als „genau richtig“ bewerten, weisen eine hohe Berufszufriedenheit auf. Sowohl ein Überforderungserleben als auch ein Unterforderungserleben geht mit einer verringerten Berufszufriedenheit einher, d.h. jede Abweichung vom als „optimal“ erlebten Anspruchsniveau kann sich mit Blick auf die Berufszufriedenheit negativ auswirken.

8.3 Belastungsaspekte des Arbeitsalltags

Im Folgenden sollen unterschiedliche Merkmale des Arbeitsalltags im Hinblick auf deren Bedeutung für die wahrgenommene alltägliche Arbeitsbelastung eingehender betrachtet werden. Verschiedene Merkmale der Art und Weise der Tätigkeitsausübung von Polizistinnen und Polizisten wurden ausgewählt, um einige aus der Stressforschung als relevant bekannten Aspekte der Arbeitsbelastung einschätzen zu lassen (Frage: A142/B051). Die befragten Polizisten wurden gebeten, (a) die *Häufigkeit* der beschriebenen Belastungssituation im persönlichen Arbeitsalltag der letzten 12 Monate anzugeben (0: „nie“ bis 6: „täglich“) und (b) die *Intensität* des eigenen Belastungserlebens zu bewerten (0: „gar nicht belastend“ bis 6: „extrem belastend“), die von der beschriebenen Situation ausgelöst wird. Insgesamt wurden 18 potenzielle Belastungssituationen erfragt, die sich aufgrund der Einschätzungen der befragten Beamtinnen und Beamten mittels explorativer Faktorenanalyse²³ in fünf Belastungsaspekte zusammenfassen ließen. Die Reihenfolge der in Tabelle 7 dargestellten Belastungsaspekte entspricht deren Bedeutung für die Erklärung der Arbeitsbelastung im Polizeiberuf, so wie diese sich in der vorliegenden Befragung ergeben haben.

<i>Tabelle 7:</i> Belastungsaspekte des beruflichen Alltags	
Aspekt	Beispielsituation (Item)
<i>Verantwortungsdruck</i>	Ich habe für die Konsequenzen einer Entscheidung einzustehen.
<i>Wissensdefizite</i>	Ich habe keine entsprechende Ausbildung für eine zu erledigende Aufgabe.
<i>Binnenkonflikte</i>	Ich habe eine Auseinandersetzung mit meiner/meinem direkten Vorgesetzten.
<i>Bürgerkonflikte</i>	Ich habe einen Einsatz mit Beteiligung von nicht deutschsprachigen Bürgern.
<i>Mehrarbeit</i>	Ich habe Überstunden zu leisten.

Der Aspekt „*Verantwortungsdruck*“ (Items: 7, 8, 9, 11; 31,7 % Varianz; n=2.519; $\alpha=.82$) umfasst das wahrgenommene Ausmaß von Erwartungen an die berufliche Rolle sowie die Bedeutung von Entscheidungen, die im beruflichen Alltag zu treffen sind. Der Aspekt „*Wissensdefizite*“ (Items: 3, 4, 6, 10; 8,7 % Varianz; n=2.493; $\alpha=.72$) setzt sich aus Defiziten im Bereich allgemeiner Kompetenzen und spezifischer Informationen zusammen, die für die Ausübung beruflicher Aufgaben erforderlich sind. „*Binnenkonflikte*“ (Items: 12, 13, 14; 8,0 % Varianz; n=2.557; $\alpha=.65$) betreffen das Ausmaß von Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten. Entsprechend beschreibt der Aspekt „*Bürgerkonflikte*“ (Items: 15, 17, 18; 6,6 % Varianz; n=2.538; $\alpha=.60$) das Ausmaß von Konflikten in der Interaktion zwischen Polizei und Bürger. Im Unterschied zu den eben genannten qualitativen Arbeitsmerkmalen bildet der Aspekt „*Mehrarbeit*“ (Items: 1, 2; 5,8 % Varianz; n=2.563; $\alpha=.59$) die quantitative Komponente der Arbeitsbelastung. Insgesamt konnten mittels Faktorenanalyse 2 von 18 Belastungs-

²³ Es wurde eine Hauptkomponentenanalyse (Varimax mit Kaiser-Normalisierung) zunächst am Datensatz B durchgeführt. Bezüglich der Häufigkeit der Belastungssituationen wurden fünf Faktoren extrahiert (Kriterium: Eigenwerte > 1). Die Varianzaufklärung betrug 60,8 %. Anschließend wurde die ermittelte Faktorenanalyse am Datensatz A überprüft. Die Faktorenanalyse legte Lösungen mit fünf und sechs Faktoren nahe. Bei vorgegebener Anzahl von fünf zu extrahierenden Faktoren ergab sich eine Varianzaufklärung von 58,1 %. Die Items waren den gleichen Faktoren wie in Datensatz B zugeordnet.

situationen (Items) keinem der 5 Belastungsaspekte eindeutig zugeordnet werden. Diese werden als eigenständige Komponenten mitaufgeführt, damit ein Vergleich zu den unterschiedlichen Belastungsaspekten möglich ist. Die Komponenten „Zeitdruck“ (Item 5: „Ich habe eine Aufgabe in sehr kurzer Zeit zu erledigen“) sowie „Kooperationsprobleme“ (Item 16: „Ich habe eine Auseinandersetzung mit einer Institution“) können aus diesem Grund in differenzierteren Analysen nicht gesondert berücksichtigt werden.

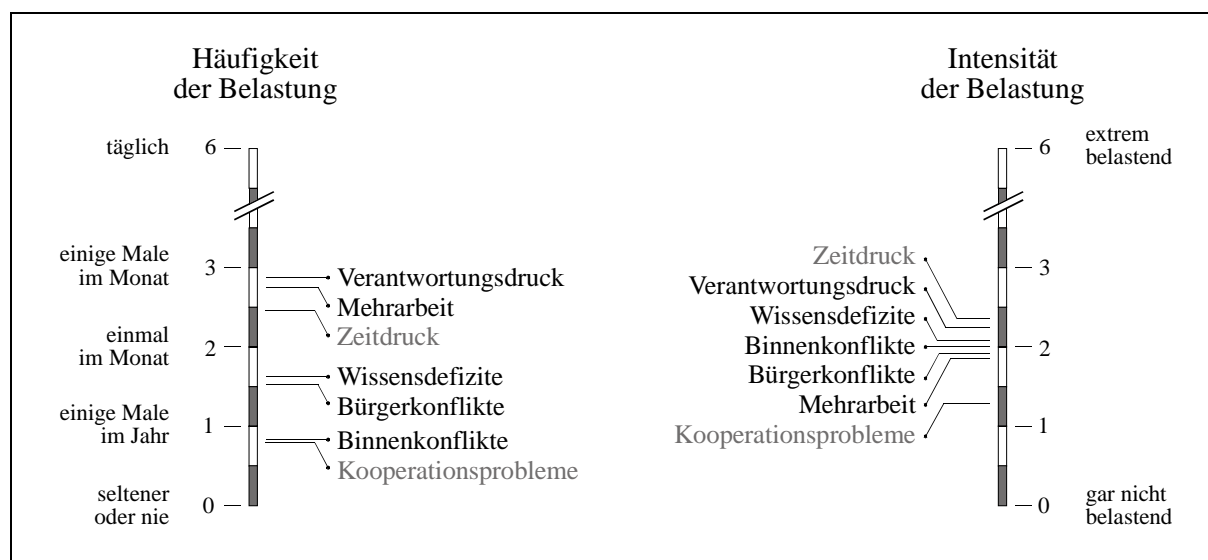


Abbildung 21:
Häufigkeit und Intensität verschiedener Belastungsaspekte (Frage: A142/B051)

Abbildung 21 stellt die mittlere Häufigkeit der erfragten Belastungsaspekte sowie die mittlere Intensität des korrespondierenden Belastungserlebens dar. Es zeigt sich, dass die beschriebenen Situationen der Aspekte „Verantwortungsdruck“ ($M=2,87$), „Mehrarbeit“ ($M=2,75$) und „Zeitdruck“ ($M=2,42$) relativ gesehen am häufigsten, d.h. durchschnittlich einige Male im Monat, im beruflichen Alltag von Polizisten auftreten, wobei im Hinblick auf den „Verantwortungsdruck“ ($s=1,60$) und den „Zeitdruck“ ($s=1,76$) die Antworten der befragten Polizisten sehr heterogen ausfallen. Belastungssituationen in Bezug auf die Aspekte „Wissensdefizite“ ($M=1,62$) und „Bürgerkonflikte“ ($M=1,53$) sind durchschnittlich einige Male im Jahr bis einmal im Monat im beruflichen Alltag präsent. Belastungssituationen der Aspekte „Binnenkonflikte“ ($M=0,83$) und „Kooperationsprobleme“ ($M=0,80$) werden als vergleichsweise selten, d.h. weniger als einige Male im Jahr auftretend, eingeschätzt. In Bezug auf die Intensität des Belastungserlebens zeigt sich eine geringere Variationsbreite der Mittelwerte verschiedener Belastungsaspekte: Tendenziell werden „Zeitdruck“ ($M=2,36$) und „Verantwortungsdruck“ ($M=2,25$) im Vergleich zu anderen Aspekten als belastender erlebt, während „Kooperationskonflikte“ weniger belastend ($M=1,28$) erscheinen.

Zwischenfazit:

In der Befragung 2001 beurteilten die Polizeibeamten verschiedene Arbeitsmerkmale im Hinblick auf deren Belastungshäufigkeit und -intensität. Im beruflichen Alltag niedersächsischer Polizisten treten demnach die Belastungsaspekte „Verantwortungsdruck“, „Mehrarbeit“ und „Zeitdruck“ besonders häufig auf. Dagegen werden „Binnenkonflikte“ und „Kooperationsprobleme“ als selten auftretend beschrieben. Die Reaktionen auf die Aspekte „Wissensdefizite“ und „Bürgerkonflikte“ verweisen schließlich auf eine mittlere Auftretenshäufigkeit.

8.3.1 Häufigkeit von Belastungen in Untergruppen der Polizei

Die Häufigkeit der Belastungsaspekte stellt sich in Bezug auf verschiedene Gruppen in der Polizei folgendermaßen dar²⁴: „Verantwortungsdruck“ ($F=6.63$; $p=.01$), „Binnenkonflikte“ ($F=5.44$; $p<.05$) und „Mehrarbeit“ ($F=9.54$; $p<.01$) empfinden Frauen seltener als Männer. Demgegenüber werden „Bürgerkonflikte“ ($F=9.77$; $p<.01$) von Frauen häufiger berichtet als von Männern. In den übrigen Belastungsbereichen finden sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede (vgl. Abbildung 22). Dass weibliche Vollzugsbeamte im Durchschnitt häufiger Belastungen durch Kontakte mit Bürgern angeben, könnte dadurch zu erklären sein, dass diese zu einem höheren Anteil in Aufgabenbereichen tätig sind, in denen Bürgerkontakte zum beruflichen Alltag gehören (z.B. im Einsatz- und Streifendienst). Im Unterschied dazu sind männliche Vollzugsbeamte häufiger auch in Bereichen beschäftigt, in denen in der Regel keine direkte Auseinandersetzung mit Bürgern gefordert ist (z.B. Stabs- und Innendienst bzw. Dienststellenleitung, Technische Dienste). Demgegenüber kann ein höherer „Verantwortungsdruck“ bei Männern nicht allein dadurch erklärt werden, dass Frauen seltener in Führungspositionen tätig sind, da der ermittelte Geschlechtseffekt u.a. in Bezug auf den Laufbahngruppeneffekt (vgl. unten) kontrolliert wurde.

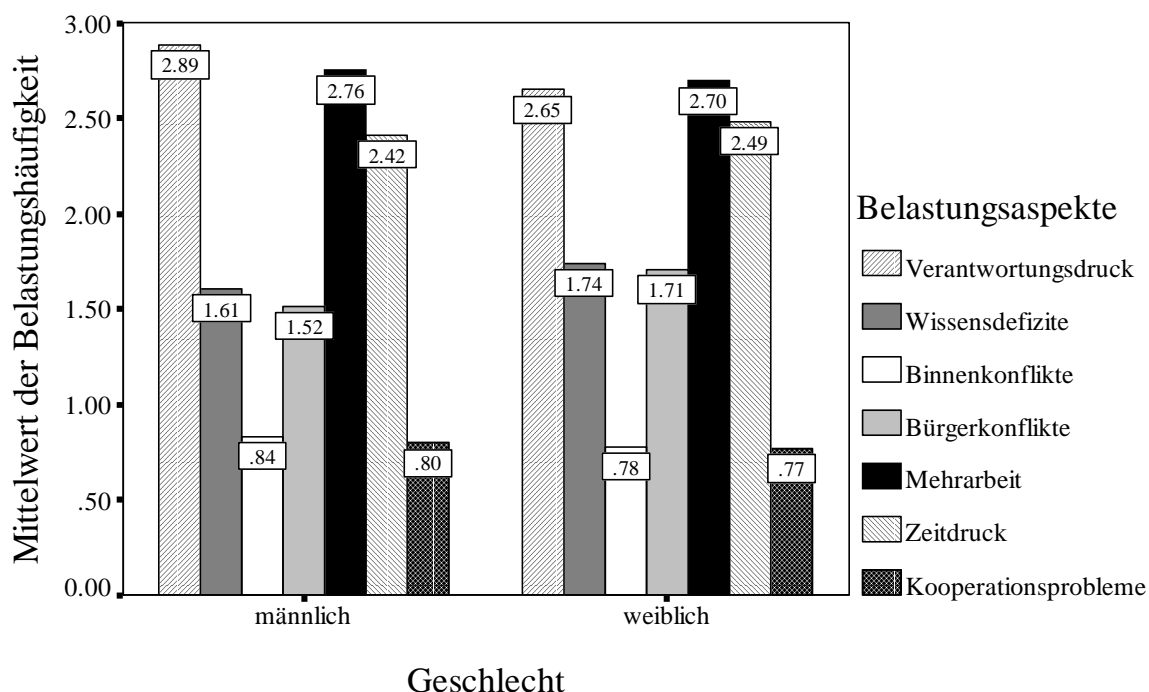


Abbildung 22:
Geschlechtseffekte der Belastungshäufigkeit

Im Hinblick auf das Lebensalter zeigt sich, dass die Belastungen insgesamt in den höheren Alterskategorien (ab 46 Jahre) seltener auftreten als in den jüngeren Alterskategorien (bis 35 Jahre). Dies ist insofern ein interessantes Ergebnis, da bei der Bewertung der Arbeitsbelastung von älteren Beamten häufiger ein Überforderungserleben berichtet wurde (vgl. Kap. 8.2.1). Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich jedoch auflösen, wenn anzunehmen ist, dass jüngere

²⁴ Die errechneten Effekte in Bezug auf Geschlecht, Alter, Dienstalster, Laufbahngruppe und Laufbahnzugehörigkeit wurden simultan berücksichtigt und mittels Varianzanalyse ermittelt.

Menschen im Allgemeinen belastbarer sind als ältere. Entsprechend wird die Schwelle zum Überforderungserleben bei älteren Polizisten bereits bei einer geringeren Belastungshäufigkeit erreicht als bei jüngeren. Im Einzelnen lassen sich folgende Ergebnisse berichten: In Bezug auf die Aspekte „Verantwortungsdruck“ ($F=5.13$; $p<.001$) und „Kooperationsprobleme“ ($F=3.18$; $p<.05$) ergeben sich für die Belastungshäufigkeit umgekehrt u-förmige Verläufe: Die Häufigkeit der Belastungssituationen nimmt bis zur mittleren Alterskategorie zu und in den höheren Alterskategorien wieder ab. Im Unterschied dazu werden „Wissensdefizite“ ($F=3.72$; $p<.01$) und „Binnenkonflikte“ ($F=3.00$; $p<.05$) mit zunehmendem Alter immer seltener. Eine Verringerung der Belastungshäufigkeit ist bei „Bürgerkonflikten“ ($F=10.61$; $p<.001$) und „Mehrarbeit“ ($F=5.77$; $p<.01$) ab der mittleren Alterskategorie erkennbar. In Bezug auf die Auftretenshäufigkeit von „Zeitdruck“ ($F=1.29$; $p=.273$) ergibt sich kein Alterseffekt. Abbildung 23 stellt die beschriebenen Befunde dar.

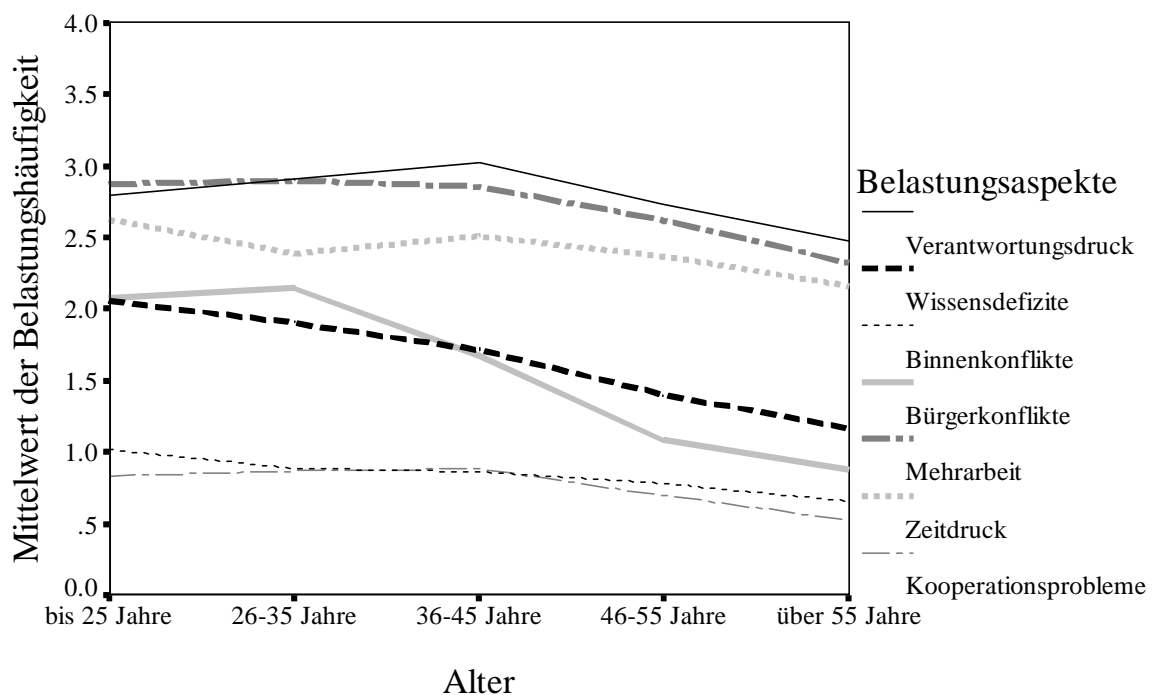


Abbildung 23:
Alterseffekte der Belastungshäufigkeit

Im Hinblick auf das Dienstalter zeigen sich für die Belastungsaspekte „Wissensdefizite“, „Mehrarbeit“ und „Kooperationsprobleme“ keine signifikanten Effekte. In den Bereichen „Verantwortungsdruck“²⁵ ($F=5.08$; $p<.001$), „Binnenkonflikte“²⁶ ($F=2.74$; $p<.05$) und „Zeitdruck“²⁷ ($F=3.57$; $p<.01$) ist zwischen den ersten beiden Dienstalterskategorien ein Anstieg zu verzeichnen, wobei die Belastungshäufigkeit ab 6 Dienstjahren auf höherem Niveau relativ stabil bleibt. Ebenfalls zwischen den ersten beiden Dienstalterskategorien steigt die Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“²⁸ ($F=3.52$; $p<.01$), wobei diese anschließend (ab 11 Dienstjahren) wieder kontinuierlich abnehmen.

²⁵ bis 5 J.: $M=1,97$; 6-10 J.: $M=2,99$; 11-15 J.: $M=2,89$; 16-20 J.: $M=3,09$; 21-30 J.: $M=2,92$; über 30 J.: $M=2,65$.

²⁶ bis 5 J.: $M=0,63$; 6-10 J.: $M=0,98$; 11-15 J.: $M=0,86$; 16-20 J.: $M=0,95$; 21-30 J.: $M=0,81$; über 30 J.: $M=0,75$.

²⁷ bis 5 J.: $M=1,92$; 6-10 J.: $M=2,69$; 11-15 J.: $M=2,32$; 16-20 J.: $M=2,53$; 21-30 J.: $M=2,47$; über 30 J.: $M=2,23$.

²⁸ bis 5 J.: $M=1,69$; 6-10 J.: $M=2,28$; 11-15 J.: $M=2,12$; 16-20 J.: $M=1,88$; 21-30 J.: $M=1,46$; über 30 J.: $M=0,97$.

Bezogen auf die Laufbahngruppe ergeben sich folgende signifikante Unterschiede (vgl. Abbildung 24): „Verantwortungsdruck“ ($F=19.91$; $p<.001$), „Binnenkonflikte“ ($F=4.35$; $p<.05$), „Mehrarbeit“ ($F=20.96$; $p<.001$), „Zeitdruck“ ($F=10.07$; $p<.001$) und „Kooperationsprobleme“ ($F=5.98$; $p<.01$) treten im höheren Dienst häufiger auf als in den beiden anderen Laufbahngruppen. „Bürgerkonflikte“ ($F=29.03$; $p<.001$) sind im mittleren Dienst am häufigsten und im höheren Dienst am seltensten. Lediglich für den Aspekt „Wissensdefizite“ ($F=1.75$; $p=.173$) zeigt sich kein signifikanter Effekt der Laufbahngruppe.

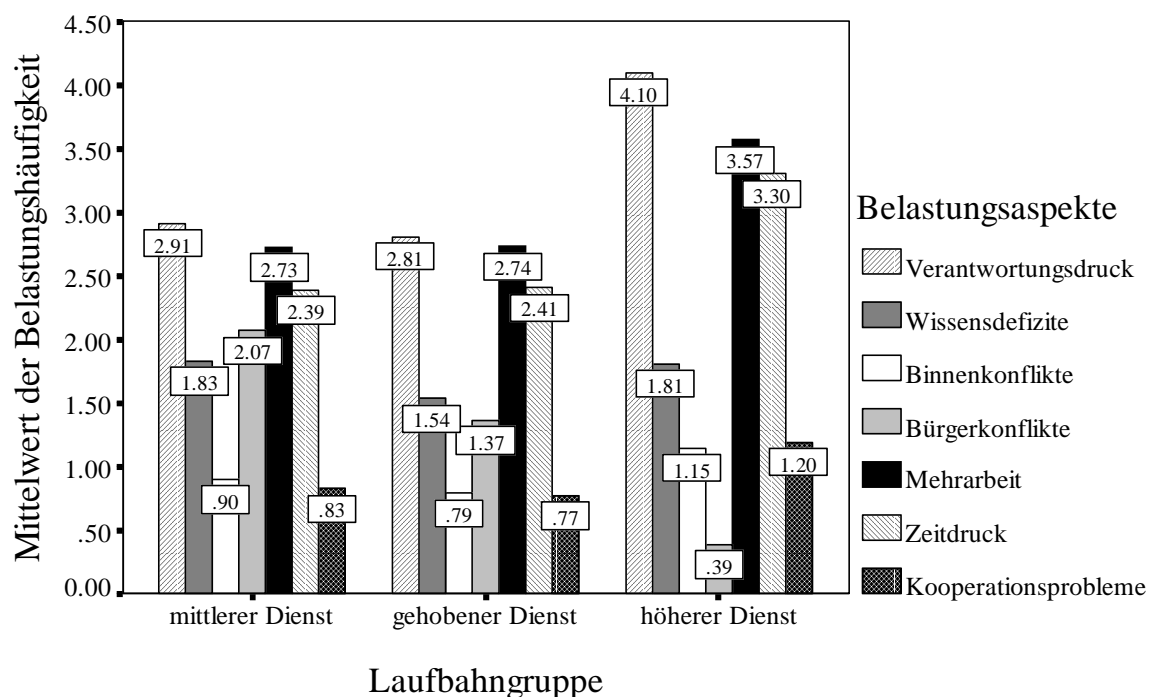


Abbildung 24:
Laufbahngruppeneffekte der Belastungshäufigkeit

Die Laufbahnzugehörigkeit erweist sich für die Aspekte „Wissensdefizite“ ($F=4.73$; $p<.05$), „Bürgerkonflikte“ ($F=44.73$; $p<.001$) und „Mehrarbeit“ ($F=21.58$; $p<.001$) als bedeutsam. Während „Wissensdefizite“ ($M_S=1,66$; $M_K=1,48$) und „Bürgerkonflikte“ ($M_S=1,65$; $M_K=1,13$) bei Polizisten und Polizistinnen mit Zugehörigkeit zur Laufbahn der Kriminalpolizei seltener wahrgenommen werden, wird der Aspekt „Mehrarbeit“ ($M_S=2,69$; $M_K=2,97$) von diesen Beamtinnen und Beamten als häufiger auftretend eingeschätzt.

Zwischenfazit:

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die einzelnen Belastungsaspekte für bestimmte Untergruppen der Polizei von unterschiedlich hoher Relevanz sind, wobei die relative Häufigkeit der Belastungsaspekte untereinander jedoch bei den meisten untersuchten Gruppen unverändert ist, d.h. die Rangfolge der Belastungsaspekte bleibt trotz Schwankungen in absoluten Werten zwischen einzelnen Untergruppen der Polizei weitgehend erhalten. Beispielsweise sind die Aspekte „Verantwortungsdruck“, „Mehrarbeit“ und „Zeitdruck“ in den meisten der betrachteten Untergruppen die häufigsten Belastungen, während „Binnenkonflikte“ und „Kooperationsprobleme“ in vielen Gruppen als seltener auftretende Belastungen bewertet werden.

8.3.2 Häufigkeit und Intensität von Belastungen

Für die Einschätzung der Bedeutung einzelner Belastungsaspekte ist nicht nur die Häufigkeit, sondern auch das bei den Polizeibeamten durch die Belastungssituation hervorgerufene Belastungserleben zu berücksichtigen. Auch vergleichsweise selten auftretende Belastungssituationen können beispielsweise als stark belastend erlebt werden bzw. häufig auftretende Belastungssituationen als wenig belastend angesehen werden, z.B. wenn für den Umgang mit derartigen Situationen wirksame Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Insgesamt zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Belastungshäufigkeit und dem Belastungserleben ($r=.44$; $n=2.509$). Dieser kann bei verschiedenen Belastungsaspekten unterschiedlich stark ausgeprägt sein: Bei „Wissensdefiziten“ ($r=.54$; $n=2.446$) ist der (positive) Zusammenhang zwischen Belastungshäufigkeit und Belastungserleben am höchsten, d.h. je häufiger Informationen oder Kompetenzen zur Aufgabenausübung fehlen, desto belastender werden diese Defizite empfunden und umgekehrt. Für die Aspekte „Mehrarbeit“ ($r=.47$; $n=2.547$), „Bürgerkonflikte“ ($r=.46$; $n=2.453$) und „Kooperationsprobleme“ ($r=.45$; $n=2.516$) ergeben sich mittlere Zusammenhänge zwischen „objektiven“ und „subjektiven“ Elementen der Arbeitsbelastung. Die Bereiche „Binnenkonflikte“ ($r=.37$; $n=2.514$) und „Zeitdruck“ ($r=.35$; $n=2.540$) weisen die (relativ gesehen) schwächsten Beziehungen zwischen der Auftretenshäufigkeit von Belastungssituationen und dem wahrgenommenen Belastungserleben auf, d.h. bei einem Anteil von Polizeibeamten werden „Binnenkonflikte“ und „Zeitdruck“ mit zunehmender Häufigkeit dieser Situationen nicht immer auch als belastender erlebt und umgekehrt.

Zwar lassen die errechneten Korrelationen keine kausale Interpretation der gefundenen Zusammenhänge zu, dennoch geben sie Hinweise darauf, welche Maßnahmen zur Verringerung des Belastungserlebens wirksam sein könnten. Entsprechend wäre zu untersuchen, ob „Wissensdefizite“ durch eine Reduktion der Belastungshäufigkeit (z.B. durch spezifische Aus- und Fortbildungsmaßnahmen) als Quelle der Belastungsintensität an Bedeutung verlieren. Bei den Aspekten „Binnenkonflikte“ und „Zeitdruck“ scheint für Polizeibeamte schon die Erwartung oder Vorstellung dieser Situationen belastend zu wirken, da die Ursache des Belastungserlebens im Bedrohungsgehalt der Situation selbst liegen könnte (z.B. Item 13: „Ich habe eine Auseinandersetzung mit meiner/meinem nächsthöheren Vorgesetzten“). Es wäre entsprechend zu erforschen, ob der Bedrohungsgehalt durch die Bereitstellung von adäquaten Bewältigungsmöglichkeiten (z.B. durch Kommunikationstrainings) vermindert werden könnte. Weiterhin ist denkbar, dass der Bedrohungsgehalt mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit solchen Situationen sinkt, da auf diese Weise wirksame Bewältigungsmöglichkeiten herausgearbeitet bzw. erfahren werden können.

Zwischenfazit:

Der Zusammenhang zwischen der Belastungshäufigkeit und der Intensität des Belastungserlebens ist insgesamt als moderat einzuschätzen. Im Belastungsbereich „Wissensdefizite“ zeigt sich der höchste Zusammenhang zwischen „objektiv“ auftretenden Belastungssituationen und „subjektiv“ erlebter Belastungsintensität, d.h. je häufiger den Polizisten Informationen oder Kompetenzen bei der Aufgabenwahrnehmung fehlen, desto belastender werden diese Defizite erlebt. Demgegenüber wird derartigen Belastungssituationen subjektiv wenig Bedeutung beigemessen, solange entsprechende Wissensdefizite nur selten aktuell werden. Im Weiteren wird zu klären sein, wie die Belastungshäufigkeit und/oder das Belastungserleben das berufliche Befinden und/oder Verhalten der Polizisten beeinflussen.

8.3.3 Häufigkeit bzw. Intensität von Belastungen und Berufszufriedenheit

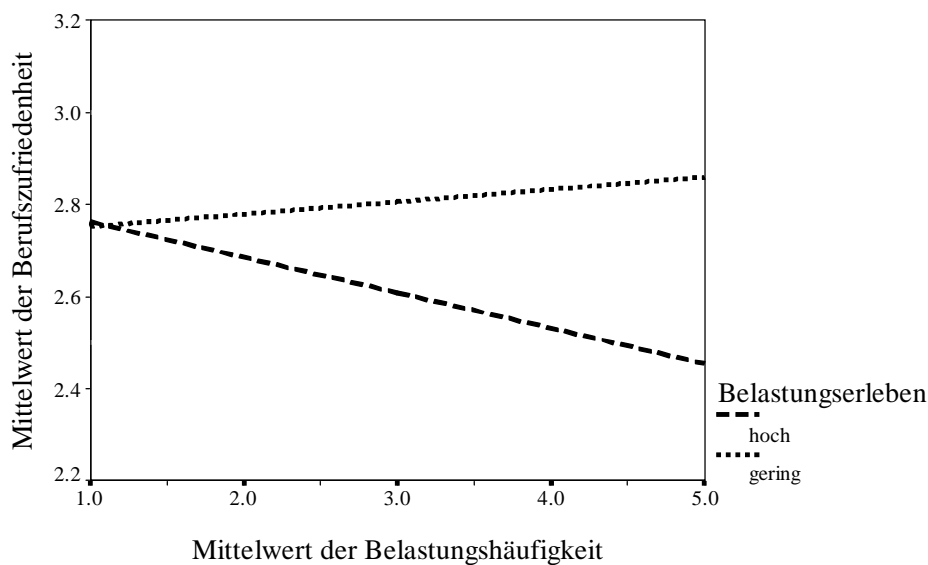
Im Folgenden soll analysiert werden, inwieweit sich die Häufigkeit und/oder die Intensität von Belastungen²⁹ negativ auf den beruflichen Alltag auswirken (z.B. in Form von Berufszufriedenheit). Es wird zunächst untersucht, ob die Berufszufriedenheit allein durch ein zunehmendes Auftreten beruflicher Belastungssituationen geringer wird. Plausibel erscheint auch die Annahme, dass die Belastungshäufigkeit nur dann die Berufszufriedenheit beeinflusst, wenn diese Situationen auch tatsächlich als Belastung erlebt werden. Der in Kapitel 8.2.2 berichtete negative Zusammenhang zwischen der Bewertung der eigenen alltäglichen Arbeitsbelastung³⁰ und der Berufszufriedenheit lässt darauf schließen, dass das Belastungserleben bei der Erklärung von Berufszufriedenheit eine wesentliche Rolle spielt.

Die durchgeführte Regressionsanalyse ergab einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Intensität des Belastungserlebens und der Berufszufriedenheit ($b=-.08$; $t=-4.95$; $p<.001$): Je intensiver Polizeibeamte die auftretenden Belastungen empfinden, desto geringer ist deren Berufszufriedenheit. Zwischen Belastungshäufigkeit und der Berufszufriedenheit besteht kein allgemeiner linearer Zusammenhang ($b=.01$; $t=.41$; $p=.685$), d.h. Polizisten, die seltener Belastungssituationen ausgesetzt sind, berichten nicht unbedingt eine höhere Berufszufriedenheit als Polizisten, bei denen häufiger Belastungssituationen auftreten. Gleichwohl zeigt sich eine Interaktion zwischen der Belastungshäufigkeit und dem Belastungserleben ($b=-.075$; $t=-4.67$; $p<.001$). Aus Abbildung 25 ist ersichtlich, dass die Berufszufriedenheit mit zunehmender Häufigkeit von Belastungssituationen nur bei Polizisten sinkt, die insgesamt ein hohes Belastungserleben aufweisen (gestrichelte Linie). Polizisten, deren Belastungserleben niedriger ausfällt, zeigen trotz zunehmender Häufigkeit von Belastungssituationen keine Verringerung der Berufszufriedenheit (gepunktete Linie).

Das Belastungserleben wirkt somit auf die Beziehung zwischen der Belastungshäufigkeit und der Berufszufriedenheit moderierend. Das heißt, nur unter der Bedingung, dass Polizisten die auftretenden Belastungssituationen als stark beeinträchtigend empfinden, resultiert aus einer Zunahme der Belastungshäufigkeit auch eine Verringerung der Berufszufriedenheit. Dieser Befund unterstreicht die Bedeutung der Bereitstellung von Ressourcen für die Bewältigung von auftretenden Belastungssituationen, denn das Belastungserleben selbst sowie die resultierenden negativen Auswirkungen eines hohen Belastungserlebens könnten somit wirksam reduziert werden. Diese Bewältigungsstrategien sind insbesondere für solche Belastungssituationen unentbehrlich, in denen eine Verringerung der Belastungshäufigkeit selbst nur längerfristig durch strukturelle Veränderungen der Organisation möglich ist (z.B. gilt dies für den Aspekt „Verantwortungsdruck“).

²⁹ Als individuelles Maß (a) für die Häufigkeit und (b) für die Intensität von Belastungen wurden die entsprechenden Mittelwerte über alle Belastungssituationen hinweg verwendet.

³⁰ Die Bewertung der eigenen alltäglichen Arbeitsbelastung (A139/B045; $n=2.500$) weist einen höheren Zusammenhang zum Belastungserleben auf ($r=.20$) als zur eingeschätzten Belastungshäufigkeit ($r=.14$).



($n=2.502$; $\text{adj.}R^2=.02$; $F=16.51$; $p<.001$; $\Delta F=21.84$; $p<.001$)

Abbildung 25:
Regression von Berufszufriedenheit auf die Belastungshäufigkeit
moderiert durch das Belastungserleben

Zwischenfazit:

Eine Zunahme der Häufigkeit von Belastungssituationen bewirkt bei Polizisten nicht unmittelbar eine Verringerung der Berufszufriedenheit. Jedoch nimmt mit steigendem Belastungserleben die Berufszufriedenheit kontinuierlich ab. Besonders interessant ist der Befund, dass ein häufigeres Auftreten von Belastungssituationen dann eine Verringerung der Berufszufriedenheit zur Folge hat, wenn die betroffenen Polizisten diese Situationen insgesamt als stark belastend wahrnehmen.

8.4 Bewältigungsressourcen von Arbeitsbelastungen

Im Folgenden soll nun der Frage nachgegangen werden, welche Ressourcen sich für die Bewältigung beruflicher Belastungen von Polizisten und Polizistinnen als wirksam erweisen. Die Analysen von Bewältigungsressourcen sollten sowohl personenbezogene sprich *interne* Ressourcen (z.B. Bewältigungskompetenzen) als auch situationsbezogene sprich *externe* Ressourcen (z.B. Handlungsspielraum) in die Betrachtung mit einbeziehen.

8.4.1 Personenbezogene Ressourcen: Hartnäckigkeit und Flexibilität

Als personenbezogene Ressourcen zur Belastungsbewältigung kommen neben spezifischen Fertigkeiten, die durch Aus- und Fortbildung für den beruflichen Alltag erworben werden (z.B. Führungskompetenz, Kommunikationstechniken, Sicherheit im Umgang mit der Waffe), in erster Linie allgemeine Bewältigungsstrategien in Betracht. Es wird angenommen, dass die Art und das Ausmaß der Folgen beruflicher Belastungssituationen u.a. davon abhängen, wie der Mitarbeiter mit belastenden Situationen grundsätzlich umgeht. Entsprechende Vorgehensweisen im Umgang mit Belastungssituationen werden als „Bewältigungsstrategien“ bezeichnet. Im Folgenden soll die Funktion zweier Bewältigungsstrategien auf der Grundlage einer etablierten Bewältigungstheorie (Brandstädter/Renner 1990) erörtert werden:

In der genannten Bewältigungstheorie wird eine Belastungssituation zunächst als Hindernis im Verlauf der Verfolgung individueller Ziele betrachtet. Beispielsweise könnten im hier interessierenden Kontext „Auseinandersetzungen mit Kollegen“ (Item 14) für das Ziel, den Zusammenhalt der Dienstgruppe zu gewährleisten, hinderlich sein. Nun kann auf diese Belastungssituation in unterschiedlichem Ausmaß zum einen „hartnäckig“ und zum anderen „flexibel“ reagiert werden (Fragen: A143/B052; Brandtstädter/Renner 1990). Hartnäckigkeit bedeutet in diesem Fall, dass der Mitarbeiter versucht, trotz auftretender Auseinandersetzungen mit Kollegen den Zusammenhalt der Dienstgruppe zu erhalten. Dies könnte beispielsweise durch gemeinsame Unternehmungen nach Dienstschluss versucht werden. Flexibel wäre die Reaktion in diesem Fall, wenn dem ursprünglichen Ziel, den Zusammenhalt der Dienstgruppe zu gewährleisten, weniger Bedeutung beigemessen wird und andere Ziele höher bewertet werden. Dies könnte beispielsweise durch eine Betonung der Offenheit unter den Kollegen erfolgen, indem die offene Auseinandersetzung als wichtiger bewertet wird als der Zusammenhalt der Kollegen. Beide Strategien könnten die negativen Wirkungen der Belastungen (z.B. Berufsunzufriedenheit) reduzieren sprich puffern, da sowohl eine „hartnäckige Zielverfolgung“ als auch eine „flexible Zielanpassung“ Handlungsalternativen für die Bewältigung der Belastungssituationen bereit stellen und ein Überforderungserleben verhindern können. Im Folgenden soll zunächst untersucht werden, ob sich die beiden beschriebenen Bewältigungsstrategien zur Aufrechterhaltung der Berufszufriedenheit als hilfreich erweisen. Die hierzu durchgeführte Regressionsanalyse erbrachte die in Abbildung 26 dokumentierten Befunde.

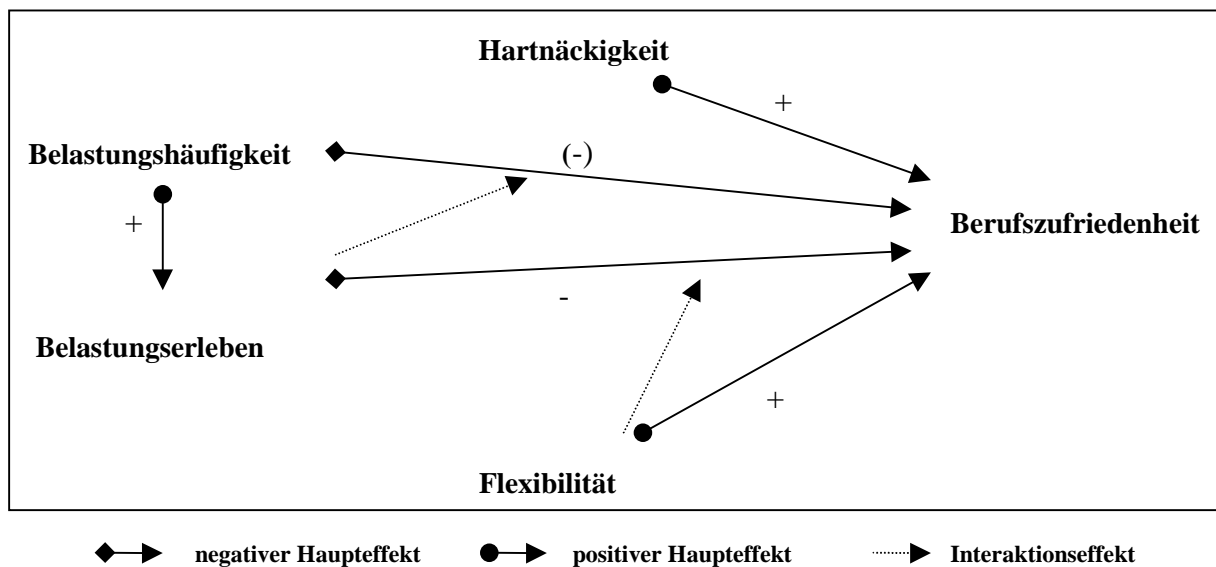
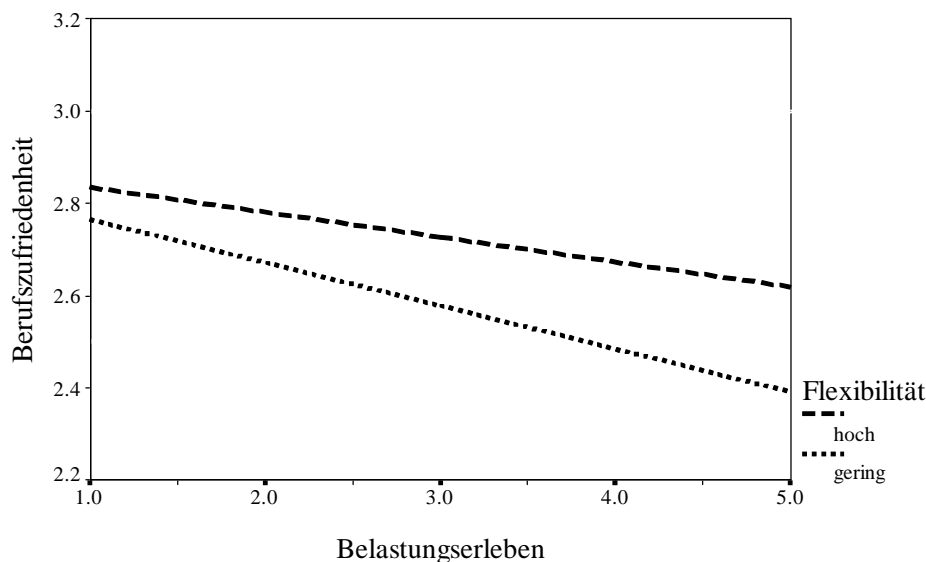


Abbildung 26:

Regressionsmodell der Berufszufriedenheit auf die Belastungshäufigkeit und das Belastungserleben moderiert durch Hartnäckigkeit und Flexibilität

Die bereits berichteten Effekte der Belastungshäufigkeit und des Belastungserlebens auf die Berufszufriedenheit können im erweiterten Regressionsmodell, d.h. unter zusätzlicher Berücksichtigung personengebundener Ressourcen, bestätigt werden. Einerseits verringert sich die Berufszufriedenheit mit steigendem Belastungserleben ($b=-.07$; $t=-3.86$; $p<.001$). Andererseits wirkt sich ein Anstieg der Belastungshäufigkeit nur dann (negativ) auf die Berufszufriedenheit aus, wenn das individuelle Belastungserleben stark ausgeprägt ist ($b=-.08$; $t=-4.50$; $p<.001$; vgl. hierzu Abb. 25). Darüber hinaus ergeben sich signifikante

Zusammenhänge zwischen den beiden untersuchten Bewältigungsressourcen einerseits und der Berufszufriedenheit andererseits. Je „hartnäckiger“ ein Polizeibeamter ist, desto höher ist auch seine Berufszufriedenheit ($b=.09$; $t=2.71$; $p<.01$). Je „flexibler“ ein Polizeibeamter ist, desto eher ist er mit seinem Beruf zufrieden ($b=.09$; $t=2.53$; $p<.05$). Schließlich findet sich ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der Flexibilität und dem Belastungserleben ($b=.07$; $t=2.14$; $p<.05$), der in Abbildung 27 grafisch dargestellt ist: Die Abbildung zeigt, dass das Belastungserleben sich stärker (negativ) auf die Berufszufriedenheit auswirkt, wenn der Mitarbeiter über ein geringes Ausmaß an Flexibilität verfügt (gepunktete Linie). Entsprechend wird bei hoher Flexibilität des Mitarbeiters das Belastungserleben eine geringere (negative) Wirkung auf die Berufszufriedenheit entfalten (gestrichelte Linie). Ein entsprechender Effekt zwischen Hartnäckigkeit und dem Belastungserleben wurde nicht gefunden ($b=.02$; $t=.75$; $p=.456$). Es ergaben sich auch keine Interaktionseffekte zwischen der Belastungshäufigkeit einerseits und der Flexibilität und der Hartnäckigkeit andererseits. Insgesamt lieferten die überprüften Interaktionseffekte keinen zusätzlichen Beitrag zur Verbesserung des Regressionsmodells ($\Delta F=1.82$; $p>.05$), d.h. eine flexible Zielanpassung kann zwar die Verringerung der Berufszufriedenheit bei zunehmendem Belastungserleben verzögern, letztlich reicht dies jedoch nicht aus, um eine Unzufriedenheit mit dem Beruf zu verhindern.



($n=2.492$; $\text{adj.}R^2=.03$; $F=8.27$; $p<.001$)

Abbildung 27:
Regression von Berufszufriedenheit auf das Belastungserleben
moderiert durch die Flexibilität

Zwischenfazit:

Die Ergebnisse zeigen, dass negative Auswirkungen beruflicher Belastungssituationen (wie z.B. Berufsunzufriedenheit) zum einen durch ein geringes individuelles Belastungserleben und zum anderen durch eine hohe Flexibilität der betroffenen Polizeibeamten reduziert werden können. Es bleibt jedoch offen, ob und welche Maßnahmen das individuelle Belastungserleben von Mitarbeitern reduzieren bzw. eine flexible Zielanpassung innerhalb der Polizeiorganisation ermöglichen. Zudem könnten entsprechende Maßnahmen nur für bestimmte Untergruppen in der Polizei hilfreich sein. Dies soll im Folgenden näher betrachtet werden.

Intensität des Belastungserlebens in Untergruppen der Polizei

Für das Belastungserleben fanden sich mittels Varianzanalyse signifikante Unterschiede bezüglich des Alters und der Laufbahnzugehörigkeit der Polizeibeamten³¹: Jüngere Polizisten (bis 25 Jahre: $M=2,16$; 26-35 Jahre: $M=2,20$; 36-45 Jahre: $M=2,15$) berichteten ein höheres Belastungserleben als ältere (46-55 Jahre: $M=1,82$; über 55 Jahre: $M=1,62$). Weiterhin wurde von Beamten der Schutzpolizei ($M=2,05$) ein höheres Belastungserleben angegeben als in der Kriminalpolizei ($M=1,91$). Dieser Unterschied ist nicht bedeutsam, wenn der Effekt bezüglich der unterschiedlichen Belastungshäufigkeit in Schutz- und Kriminalpolizei kontrolliert wird, so dass sich im Hinblick auf das Belastungserleben lediglich das Lebensalter als signifikanter Einflussfaktor ($F=2,69$; $p<.05$) erweist.

Im höheren Lebensalter werden berufliche Belastungen weniger intensiv erlebt. Dieser Alterseffekt des Belastungserlebens könnte damit erklärt werden, dass im höheren Lebensalter berufliche Alltagsbelastungen gegenüber anderen in zunehmendem Maße auftretenden Problemen (z.B. Krankheit) an Bedeutung verlieren. Weiterhin könnte das verringerte Belastungserleben im höheren Lebensalter mit zunehmenden Erfahrungen bei der Bewältigung derartiger Situationen einhergehen oder schlicht eine bessere Übereinstimmung zwischen gewähltem Arbeitsplatz und persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen bedeuten. Das Fehlen eines entsprechenden Effektes im Hinblick auf das Dienstalter spricht allerdings gegen die beiden zuletzt genannten Interpretationen. Dagegen könnte eine kontinuierliche Entwicklung allgemeiner Bewältigungskompetenzen (z.B. Flexibilität und Hartnäckigkeit) für das verringerte Belastungserleben im höheren Lebensalter verantwortlich sein.

Flexibilität in Untergruppen der Polizei

Für die Flexibilität konnte mittels Varianzanalyse ein entsprechender Effekt des Alters und zusätzlich ein Effekt des Dienstalters nachgewiesen werden³². Je älter die befragten Polizeibeamten waren, desto höher war das Ausmaß der berichteten Flexibilität³³. Ebenso waren die befragten Polizeibeamten umso „flexibler“, je mehr Dienstjahre sie aufweisen konnten³⁴. Diese Beziehung ist nicht stetig, da Berufsanfänger (bis 5 Dienstjahre) gegenüber Polizisten zwischen 6 und 20 Dienstjahren ein höheres Ausmaß an Flexibilität angeben. Dieses Ergebnis könnte vor dem Hintergrund gesehen werden, dass zu Beginn der beruflichen Laufbahn zunächst eine Orientierungsphase stattfindet, in der eigene Fähigkeiten und Bedürfnisse bei der Ausübung unterschiedlicher Aufgaben geprüft werden und ein je eigenes berufliches Profil im Sinne einer professionellen Identität erarbeitet wird. Entsprechend erhöht sich das Ausmaß an Flexibilität auch zum Ende der beruflichen Laufbahn, wenn wiederum aktuell eine Orientierung zu Beginn einer neuen Lebensphase erforderlich wird.

Zwischenfazit:

Die betrachtete Bewältigungsressource „flexible Zielanpassung“ sowie das individuelle Belastungserleben weisen Beziehungen zu Variablen auf, die einer Veränderung durch Organisationsmaßnahmen nicht zugänglich scheinen (z.B. Alter). Demnach sollten im Folgenden externe Bewältigungsressourcen (z.B. der Handlungsspielraum) in den Blick genommen werden.

³¹ $n=2.506$; Alter: $F=6.05$; $p<.001$; Laufbahnzugehörigkeit: $F=4.45$; $p<.05$.

³² $n=2.572$; Alter: $F=2.75$; $p<.05$; Dienstalter: $F=2.58$; $p<.05$.

³³ bis 25 J.: $M=3,26$; 26-35 J.: $M=3,45$; 36-45 J.: $M=3,53$; 46-55 J.: $M=3,62$; über 55 J.: $M=3,69$.

³⁴ bis 5 J.: $M=3,50$; 6-10 J.: $M=3,35$; 11-15 J.: $M=3,48$; 16-20 J.: $M=3,48$; 21-30 J.: $M=3,56$; über 31 J.: $M=3,67$.

8.4.2 Situationsbezogene Ressourcen I: Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum

Der *wahrgenommene Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum* (Karasek 1979) stellt ein klassisches Konzept situationsgebundener Ressourcen der Belastungsbewältigung dar. Die zentrale Annahme der arbeitspsychologischen Stressforschung besteht darin, dass negative Folgen beruflicher Belastungen durch die Bereitstellung eines Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes verhindert werden können. Diese Funktion des wahrgenommenen Handlungsspielraumes soll im Folgenden eingehender untersucht werden. Hierzu wurde im Datensatz B das Ausmaß des wahrgenommenen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes mit einer etablierten Skala (B047; z.B. Item 2: „Ich kann selber bestimmen, auf welche Art und Weise ich meine Arbeit erledige.“) in allgemeiner Form erfasst. Darüber hinaus soll geprüft werden, inwieweit konkrete Organisationsmaßnahmen, wie z.B. die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die beschriebene Funktion einer Abschwächung negativer Belastungsfolgen erfüllen können. Hierzu wurden im Erhebungsinstrument A gestellte Fragen zur Art und Weise der Aufgabenzuweisung durch Vorgesetzte³⁵ (A069-075; z.B. Frage 069: „Wie reagiert Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte im Allgemeinen, wenn Sie im Rahmen Ihrer Aufgaben und Befugnisse selbständig Entscheidungen treffen und handeln?“) mit der berichteten Arbeitsbelastung in Beziehung gesetzt, um Zusammenhänge mit der Berufszufriedenheit zu untersuchen. Zunächst wurde jedoch überprüft, ob sich die erwartete Funktion einer Wahrnehmung von Entscheidungsspielräumen unter Einbezug der bereits empirisch bestätigten Beziehungen der Belastungshäufigkeit und des Belastungserlebens (vgl. Kap. 8.3.3) mit Hilfe eines erweiterten Regressionsmodells zeigen lässt. Abbildung 28 stellt die betrachteten Beziehungen mit den entsprechenden empirischen Befunden dar.

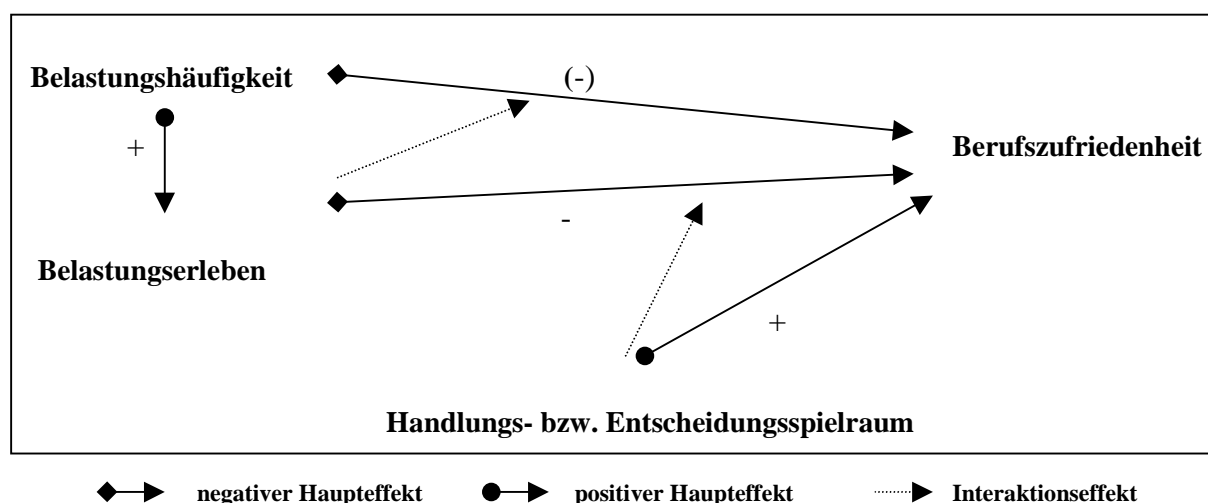


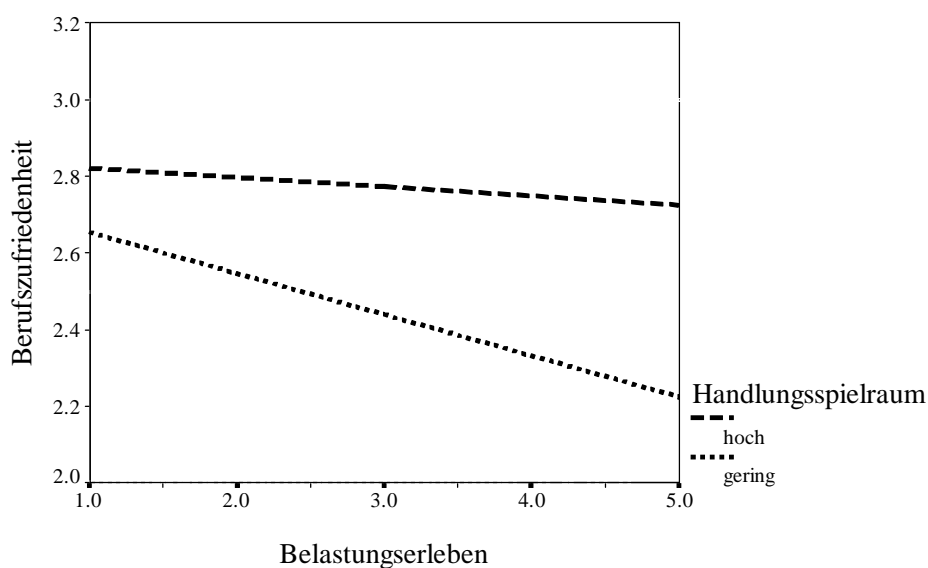
Abbildung 28:

Regressionsmodell der Berufszufriedenheit
auf die Belastungshäufigkeit und das Belastungserleben
moderiert durch den wahrgenommenen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum

Die Ergebnisse bestätigen den zuvor herausgearbeiteten Befund, dass mit höherem Belastungserleben die Berufszufriedenheit sinkt ($b=-.05$; $t=-2.62$; $p<.01$), sowie dass sich die

³⁵ Hierfür wurden alle inhaltlich geeigneten Fragen des von der Reformkommission 1991 entwickelten Erhebungskomplexes Delegation im Rahmen des „Kooperativen Führungsmodells“ zu einer Skala zusammengefasst.

Belastungshäufigkeit nur dann negativ auf die Berufszufriedenheit auswirkt, wenn das Belastungserleben betroffener Polizisten insgesamt entsprechend hoch ausgeprägt ist ($b=-.06$; $t=-3.02$; $p<.01$). Darüber hinaus besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem erlebten Handlungsspielraum und der Berufszufriedenheit ($b=.20$; $t=7.07$; $p<.001$), d.h. Mitarbeiter, die einen gewissen Grad an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit im beruflichen Alltag empfinden, sind zufriedener mit ihrem Beruf als diejenigen Polizisten, die einen geringeren Spielraum bei der Erledigung ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen. Dabei ist wesentlich, dass es hierbei nicht darum geht, ein bestimmtes (objektives) Ausmaß an Handlungsfreiheit zu betrachten, sondern lediglich den relativen Grad an Spielraum, der Polizeibeamten in der Organisation (z.B. durch Vorgesetztenverhalten) vermittelt wird. Besonders interessant ist der Befund, dass ein erlebter Entscheidungsspielraum die negative Beziehung zwischen dem Belastungserleben von Polizeibeamten und der Berufszufriedenheit kompensiert ($b=.06$; $t=2.01$; $p<.05$). Dieser in Abbildung 29 grafisch dargestellte Interaktionseffekt leistet zwar keinen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung der Berufszufriedenheit im beschriebenen Regressionsmodell ($\Delta F=2.93$; $p=.054$), verdeutlicht jedoch die puffernde Wirkung der Wahrnehmung von Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräumen bei der Bewältigung von erlebten beruflichen Belastungen. Das heißt, ein hohes Maß an erlebtem Handlungsspielraum verhindert, dass sich starke Belastungen im Beruf negativ auf die Berufszufriedenheit niederschlagen.



($n=1.615$; $\text{adj.}R^2=.05$; $F=15.21$; $p<.001$)

Abbildung 29:

Regression von Berufszufriedenheit auf das Belastungserleben
moderiert durch den wahrgenommenen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum

Als Nächstes soll untersucht werden, bei welchen der in Kap. 8.3 beschriebenen Belastungsaspekten die puffernde Wirkung des erlebten Handlungs- und Entscheidungsspielraumes besonders deutlich zum Tragen kommt. Hierzu werden für die einzelnen Belastungsaspekte jeweils entsprechende Regressionsanalysen gerechnet. Die Befunde zeigen, dass für die Belastungsaspekte „Verantwortungsdruck“³⁶, „Binnenkonflikte“³⁷ und „Mehrar-

³⁶ $n=1.612$; $\text{adj.}R^2=.04$; $F=25.24$; $p<.001$; $b=.04$; $t=2.20$; $p<.05$; $\Delta F=4.82$; $p<.05$.

beit“³⁸ signifikante Interaktionseffekte zwischen dem Belastungserleben und dem wahrgenommenen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum bestehen. Für die Aspekte „Wissensdefizite“ und „Bürgerkonflikte“ konnte der erwartete Effekt nicht nachgewiesen werden.

Zwischenfazit:

Das Erleben von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen erweist sich insbesondere für die Belastungsaspekte „Verantwortungsdruck“, „Binnenkonflikte“ und „Mehrarbeit“ als wirksame Bewältigungsressource, d.h. ein hohes Maß an erlebtem Handlungsspielraum verhindert, dass sich ein starkes Belastungserleben negativ auf die Berufszufriedenheit niederschlägt. Diese Befunde sind für die Organisation von hoher praktischer Relevanz, da anzunehmen ist, dass die Wahrnehmung eines Handlungs- und Entscheidungsspielraumes von Mitarbeitern durch Organisationsstrukturen (z.B. den hierarchischen Aufbau) und Führungsmerkmale (z.B. die Art und Weise der Aufgabenübertragung) vermittelt wird. Obgleich der Polizei als staatliche Institution spezifischer Art eine Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen nur im Rahmen der gesetzlichen Grenzen (insbesondere durch das Legalitätsprinzip) möglich ist, könnte die Betrachtung unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Arbeitsmodelle in der Polizei Aufschluss über die Verteilung bzw. Nutzung dieser Bewältigungsressource in verschiedenen Gruppen in der Polizei geben.

Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum in Untergruppen der Polizei

Zunächst wurden mittels Varianzanalyse signifikante Unterschiede des Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes im Hinblick auf das Dienstalter ($F=7.64$; $p<.001$), die Laufbahngruppe ($F=26.68$; $p<.001$) sowie die Laufbahnzugehörigkeit ($F=19.47$; $p<.001$) der Polizeibeamten ermittelt. Die wahrgenommene Handlungsfreiheit steigt im beruflichen Alltag kontinuierlich mit dem Dienstalter³⁹ und wie zu erwarten auch mit der Laufbahngruppe⁴⁰ an. Während Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräume geradezu Merkmale höherer Hierarchieebenen darstellen und sich demnach in den unterschiedlichen Laufbahngruppen widerspiegeln, ist der Dienstaltereffekt vor dem Hintergrund einer wachsenden Souveränität in der fortschreitenden Auseinandersetzung mit der Organisation in Form konkreter Erfahrungen plausibel. Weiterhin wird bei der Schutzpolizei ($M=2,86$) ein geringeres Ausmaß an Handlungs- bzw. Entscheidungsfreiheit wahrgenommen als bei der Kriminalpolizei ($M=3,16$). In Bezug auf das Geschlecht und das Alter der Beamten ergaben sich bei Kontrolle der zuvor genannten Effekte keine statistisch bedeutsamen Unterschiede der Verfügbarkeit dieser Ressource.

Nun sollen weitere Organisationsmerkmale im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Ausmaß wahrgenommener Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräume analysiert werden. Hierzu werden verschiedene Aufgabenbereiche (B022) und Sonderdienste (B021) in Bezug auf das Ausmaß dieser Ressource miteinander verglichen. Schließlich werden unterschiedliche Dienststellengrößen (B014) und Dienstregelungen (B011) betrachtet, um deren positive bzw. negative Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen herauszuarbeiten. Damit die zu ermittelnden Effekte nicht von dem bereits gefundenen

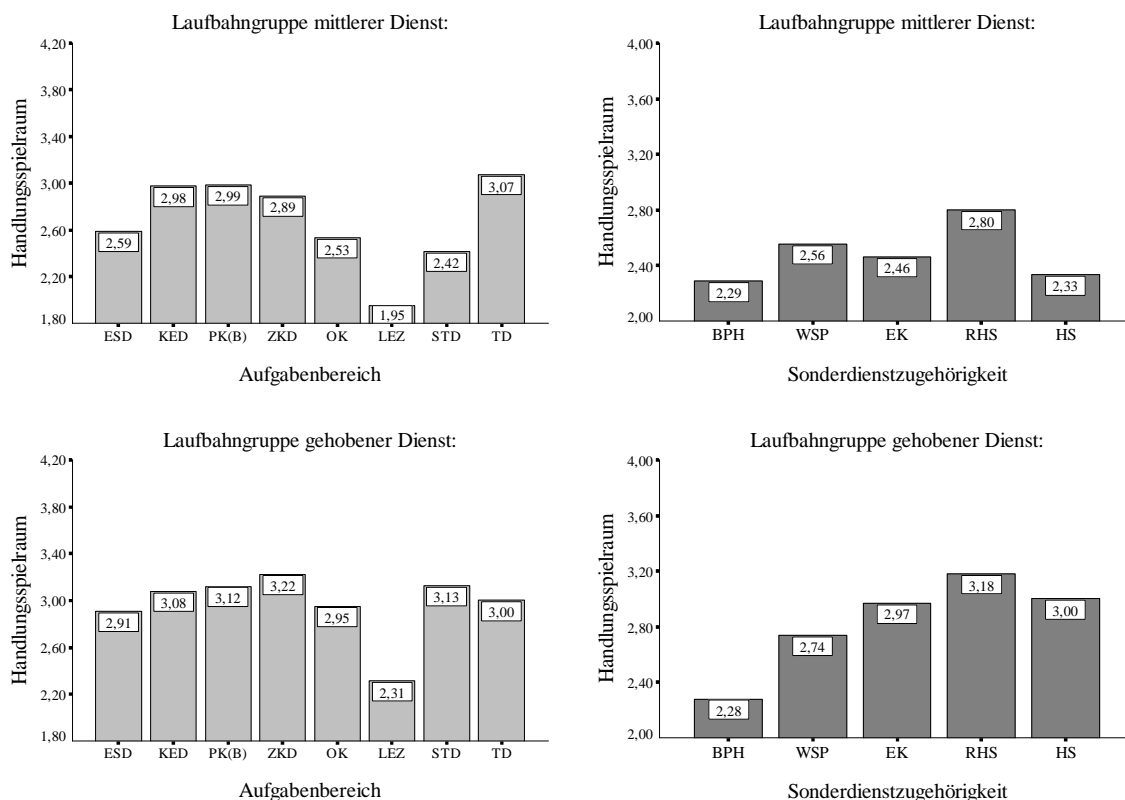
³⁷ $n=1.620$; $\text{adj.}R^2=.04$; $F=24.90$; $p<.001$; $b=.05$; $t=3.00$; $p<.01$; $\Delta F=9.01$; $p<.01$.

³⁸ $n=1.642$; $\text{adj.}R^2=.05$; $F=29.05$; $p<.001$; $b=.04$; $t=1.99$; $p<.05$; $\Delta F=3.94$; $p<.05$.

³⁹ bis 5 J.: $M=2,01$; 6-10 J.: $M=2,49$; 11-15 J.: $M=2,78$; 16-20 J.: $M=2,88$; 21-30 J.: $M=3,02$; über 30 J.: $M=3,03$.

⁴⁰ mittlerer Dienst: $M=2,66$; gehobener Dienst: $M=3,01$; höherer Dienst: $M=3,46$.

Einfluss der Laufbahngruppe überlagert werden, sind die Analysen für jede Laufbahngruppe getrennt durchzuführen. Die Darstellung der Effekte wird auf den mittleren und den gehobenen Dienst beschränkt, da die Anzahl in den Kategorienbesetzungen des höheren Dienstes für derartig differenzierte Analysen nicht ausreicht ($n < 10$).



ESD: Einsatz- und Streifendienst; **KED:** Kriminal- und Ermittlungsdienst; **PK(B):** Polizeikommissariat (B) und Polizeistation; **ZKD:** Zentraler Kriminaldienst; **OK:** Organisierte Kriminalität; **LEZ:** Lage- und Einsatzzentrale; **STD:** Stabsdienst, Innendienst und Dienststellenleitung; **TD:** Technische Dienste;
BPH: Bereitschaftspolizeihundertschaft; **WSP:** Wasserschutzpolizei; **EK:** SEK/MEK/Zivilstreife;
RHS: Reiter- und Hundestaffel; **HS:** Hubschrauberstaffel

Abbildung 30:

Mittelwerte des Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes
in verschiedenen Aufgabenbereichen und Sonderdiensten getrennt nach Laufbahngruppe

Die in Abbildung 30 (linke Spalte) dargestellten Befunde zeigen, dass von den polizeilichen *Aufgabenbereichen* die Beamtinnen und Beamten der Einsatz- und Lagezentralen sowohl im mittleren Dienst ($M=1,95$) als auch im gehobenen Dienst ($M=2,31$) das mit Abstand geringste Ausmaß von Handlungsspielräumen wahrnehmen. Es folgen im mittleren Dienst die Aufgabenbereiche der Sammelkategorie Stabs- bzw. Innendienst und Dienststellenleitung ($M=2,42$), der Aufgabenbereich Organisierte Kriminalität ($M=2,53$) und der ESD ($M=2,59$). Ein höheres Niveau des Handlungsspielraums wird erreicht beim ZKD ($M=2,89$), beim KED ($M=2,98$) und bei den Polizeikommissariaten (B) bzw. Polizeistationen ($M=2,99$). Den höchsten Handlungs- und Entscheidungsspielraum berichten im mittleren Dienst Beamte der Technischen Dienste ($M=3,07$). Im gehobenen Dienst ist auffällig, dass bei allen Aufgabenbereichen ein insgesamt höheres Maß an Handlungsspielraum angegeben wird. Besonders deutlich wird dies bei den Aufgabenbereichen Organisierte Kriminalität, Lage- und Einsatzzentrale, Zentraler Kriminaldienst und Einsatz- und Streifendienst. Die größte Differenz im

Hinblick auf den empfundenen Handlungsspielraum zwischen den beiden Laufbahngruppen findet sich in der Untergruppe Stabs- bzw. Innendienst und Dienststellenleitung, dies ist unter Umständen darauf zurückzuführen, dass dieser Aufgabenbereich vergleichsweise heterogen zusammengesetzt ist.

Der höchste Handlungsspielraum kann für Beamte des mittleren Dienstes bezogen auf den ausgeübten *Sonderdienst* bei der Diensthundführergruppe bzw. Reiter- und Hundestaffel festgestellt werden ($M=2,80$). Es folgen die Sonderdienste Wasserschutzpolizei ($M=2,56$), SEK, MEK bzw. Zivilstreife ($M=2,46$) sowie die Hubschrauberstaffel ($M=2,33$). Der geringste Entscheidungsspielraum wird in der Bereitschaftspolizeihundertschaft ($M=2,29$) empfunden. Auffällig ist, dass ausschließlich bei dieser Gruppe kein Niveauunterschied des Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes zwischen dem mittleren und dem gehobenen Dienst festzustellen ist. Alle übrigen betrachteten Sonderdienste weisen beim Übergang vom mittleren in den gehobenen Dienst eine deutliche Zunahme dieser Ressource auf.

Eine differenzierte Darstellung der Mittelwerte des Handlungsspielraumes in Abhängigkeit von der *Dienststellengröße* (Abb. 31) zeigt, dass die Anzahl der in der Dienststelle Beschäftigten keinen Einfluss für den gehobenen Dienst hat. Jedoch ergeben sich unterschiedliche Handlungsspielräume je nach Dienststellengröße im mittleren Dienst ($F=2.46$; $p<.05$). In der kleinsten Dienststellenkategorie wird vom mittleren Dienst das höchste Ausmaß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum berichtet, wobei keinerlei Unterschied zum gehobenen Dienst besteht. In den mittelgroßen Dienststellen (11-200 Bedienstete) ist im mittleren Dienst ein vergleichbar niedriger Handlungs- und Entscheidungsspielraum vorhanden, der sich jeweils deutlich vom Niveau des gehobenen Dienstes abhebt. Auffallend ist, dass in der größten Dienststellenkategorie (über 200 Bedienstete) der erlebte Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum im mittleren Dienst erneut zunimmt und somit eine Annäherung an das Niveau im gehobenen Dienst zu beobachten ist.

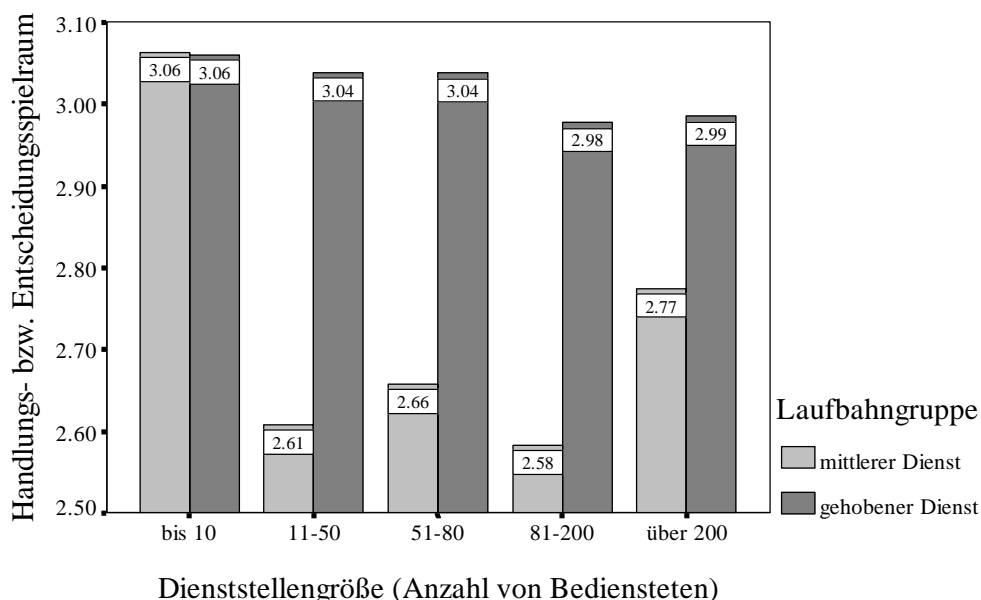


Abbildung 31:
Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum unterschieden nach
Dienststellengröße und Laufbahngruppe

Bei den erfragten *Dienstregelungen* zeigt sich, dass der höchste Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum von im Tagesdienst beschäftigten Beamten empfunden wird. Sowohl Beamte des mittleren (M=2,98) als auch des gehobenen Dienstes (M=3,14) erreichen hier die höchsten Werte der entsprechenden Laufbahngruppe. Die im „traditionellen“ Schichtdienst tätigen Polizeibeamten berichten geringere Werte in beiden Laufbahngruppen (mittlerer Dienst: M=2,54; gehobener Dienst: M=2,83), wobei die Differenz zwischen Beamten im mittleren und gehobenen Dienst deutlicher ausfällt als im Tagesdienst. Im Vergleich zum „traditionellen“ Schichtdienst zeigt sich im bedarfsorientierten Schichtdienst eine geringere Differenz der Bewertungen in den beiden Laufbahngruppen (mittlerer Dienst: M=2,79; gehobener Dienst: M=2,94). Hier sind die Mittelwerte des wahrgenommenen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes in beiden betrachteten Laufbahngruppen größer als die entsprechenden Werte im „traditionellen“ Schichtdienst (für erste Befunde zum BSM aus den Gruppendiskussionen vgl. Kap. 11.6.4). Die deutlichsten Unterschiede zwischen den Laufbahngruppen finden sich hingegen im Bedarfsdienst (mittlerer Dienst: M=2,52; gehobener Dienst: M=2,99). Die beschriebenen Ergebnisse sind in Abbildung 32 dargestellt.

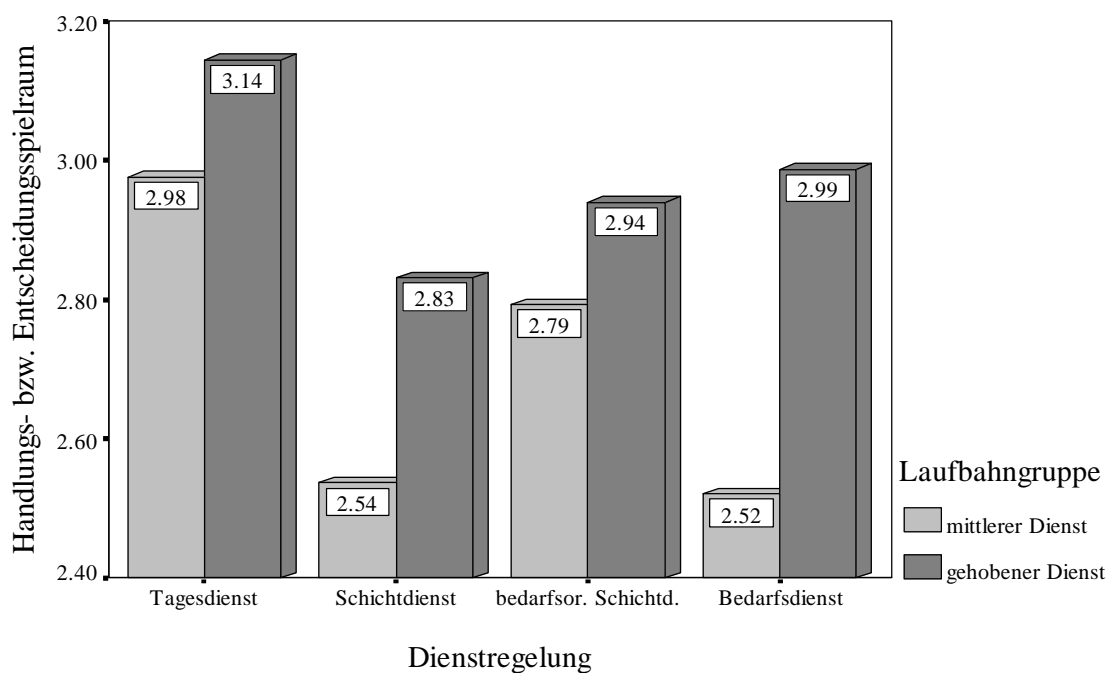


Abbildung 32:
Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum unterschieden nach
Dienstregelung und Laufbahngruppe

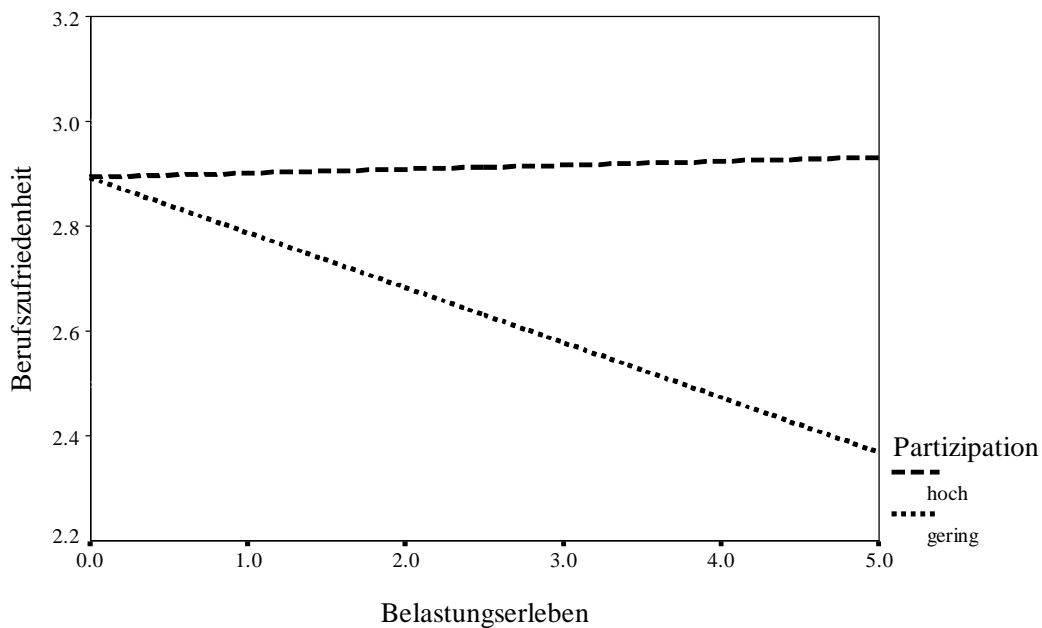
Zwischenfazit:

Der Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum wird in Bezug auf das Dienstalter, die Laufbahngruppe und die Laufbahnzugehörigkeit unterschiedlich stark empfunden. Die erlebten Spielräume steigen mit dem Dienstalter und mit der Laufbahngruppe an. Bei den Aufgabebereichen werden die geringsten Entscheidungsspielräume von Beamten der Einsatz- und Lagezentralen berichtet. Bei den Sonderdiensten schätzen Polizisten der Bereitschaftspolizeihundertschaften diese Ressource als gering ausgeprägt ein. Die Dienststellengröße hat für das Erleben von Handlungsfreiheit lediglich für den mittleren Dienst eine Bedeutung. Schließlich zeigt sich bei den Dienstregelungen, dass Beschäftigte im bedarfsorientierten Schichtdienst höhere Spielräume empfinden als im traditionellen Schichtdienst tätige Beamte.

Art und Weise der Aufgabenübertragung in der Polizei

Im folgenden Schritt soll nun der Frage nachgegangen werden, welche konkreten Organisationsstrukturen genutzt werden könnten, um die Wahrnehmung von Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräumen in der polizeilichen Praxis zu gewährleisten. Beispielsweise könnten durch ein bestimmtes Führungsverhalten entsprechende Entscheidungsspielräume an die Mitarbeiter vermittelt werden. Mit anderen Worten: Die Art und Weise der Aufgabenübertragung von Vorgesetzten könnte für die Wahrnehmung von Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter entscheidend sein. Demnach sollten durch die Aufgabenübertragung vermittelte Freiräume die bereits erläuterte Funktion von erlebten Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräumen in der Hinsicht erfüllen, dass die (negative) Beziehung zwischen Belastungserleben und Berufszufriedenheit aufgehoben wird. Zur Art und Weise der Aufgabenübertragung wurden im Datensatz A einige Fragen erfasst (z.B. Frage 069: „Wie reagiert Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte im Allgemeinen, wenn Sie im Rahmen Ihrer Aufgaben und Befugnisse selbständig Entscheidungen treffen und handeln?“), die in der Mitarbeiterbefragung 1991 dem Bereich „Delegation“ im Rahmen der Erfassung unterschiedlicher Komponenten des Kooperativen Führungsmodells zugeordnet waren. Aus der Perspektive der Befragten betrachtet, drücken die Antworten auf diese Fragen ein (subjektiv) erlebtes Ausmaß an Partizipationsmöglichkeiten aus, d.h. je weniger restriktiv die Delegation von Aufgaben durch Vorgesetzte empfunden wird, desto höher werden die eigenen Möglichkeiten einer Beteiligung an Entscheidungsprozessen eingeschätzt.

Im Folgenden soll nun geprüft werden, ob diese Wahrnehmung von Partizipationsmöglichkeiten, die Funktion eines erlebten Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraumes ausfüllen kann. Hierzu wird die Variable Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum des in Abbildung 28 beschriebenen Regressionsmodells durch die Variable Partizipation (A069-075) ersetzt und am Datensatz A getestet. Die Ergebnisse bestätigen alle bereits erläuterten Befunde: Es fand sich ein signifikanter Effekt zwischen dem Belastungserleben und der Berufszufriedenheit ($b=-.06$; $t=-2.14$; $p<.05$) in erwarteter Richtung. Weiterhin ergab sich erneut kein allgemeiner Zusammenhang zwischen der Belastungshäufigkeit und der Berufszufriedenheit ($b=.03$; $t=.79$; $p=.428$), wobei die Interaktion zwischen Häufigkeit und Intensität der Belastung wie auch im Datensatz B statistisch bedeutsam war ($b=-.07$; $t=-2.14$; $p<.03$). Die angenommene Funktion der Art und Weise der Aufgabenübertragung konnte in jeder Hinsicht bestätigt werden: Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß erlebter Partizipationsmöglichkeiten und der Berufszufriedenheit ($b=.24$; $t=3.23$; $p<.01$), d.h. je weniger die Aufgabenübertragung als einschränkend empfunden wird, desto höher ist die Berufszufriedenheit. Schließlich wurde die zentrale Annahme bestätigt, dass sich die Art und Weise der Aufgabenübertragung durch Vorgesetzte zur Vermittlung von Bewältigungsressourcen an die Mitarbeiter eignet (vgl. Abbildung 33): Bei Mitarbeitern, die ein hohes Ausmaß an Partizipationsmöglichkeiten erleben, wirkt sich eine Zunahme im Belastungserleben nicht negativ auf die Berufszufriedenheit aus (gestrichelte Linie), wohingegen bei Mitarbeitern mit geringen wahrgenommenen Partizipationschancen ein höheres Belastungserleben mit einer geringeren Berufszufriedenheit einhergeht ($b=.14$; $t=2.09$; $p<.05$; gepunktete Linie). Ein entsprechender Interaktionseffekt zwischen Belastungshäufigkeit und wahrgenommenen Partizipationschancen wurde nicht gefunden. Auch dieser Befund entspricht den im Datensatz B durchgeführten Analysen zur Funktion des Handlungsspielraumes.



($n=871$; $\text{adj.}R^2=.03$; $F=5.20$; $p<.001$)

Abbildung 33:

Regression von Berufszufriedenheit auf das Belastungserleben
moderiert durch das Erleben von Partizipationsmöglichkeiten

Zwischenfazit:

Gemäß den vorliegenden Befunden ist anzunehmen, dass die Wahrnehmung von Partizipationsmöglichkeiten bei Polizeibeamten die Funktion des allgemeinen Konzeptes „Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum“ ausfüllt und entsprechend negative Auswirkungen des Belastungserlebens im beruflichen Alltag (z.B. Berufsunzufriedenheit) vermindern kann. Bisherige Analysen erbrachten keine Hinweise darauf, dass in Bezug auf einzelne Untergruppen der Polizei die Art und Weise der Aufgabenübertragung von Vorgesetzten durch die jeweiligen Mitarbeiter systematisch unterschiedlich eingeschätzt werden.

8.4.3 Situationsbezogene Ressourcen II: Soziale Unterstützung

Im letzten Abschnitt wurde auf den wahrgenommenen Handlungsspielraum von Polizisten als mögliche Ressource für die Bewältigung von Arbeitsbelastungen eingegangen. Eine ähnliche Funktion könnte die Ressource „soziale Unterstützung“ erfüllen, die im Folgenden betrachtet werden soll. Soziale Unterstützung kann als Beistand oder Hilfe beschrieben werden, die einer Person durch andere zum Zweck der Überwindung von Belastungssituationen bereit gestellt wird. Dabei werden im Allgemeinen drei Formen sozialer Unterstützungsleistungen unterschieden: emotionale (z.B. Trost), informationsbezogene (z.B. Rat) und instrumentelle Unterstützung (z.B. Hilfe). Eine klare Trennung dieser Unterstützungsformen ist jedoch nicht immer möglich, so kann eine instrumentelle Unterstützungsleistung wie finanzielle Hilfe beispielsweise auch gleichzeitig als emotionale Unterstützung intendiert sein bzw. wahrgenommen werden.

Im Fragebogen wurde durch die Formulierung „durch Trost, Rat oder Hilfe“ die Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung insgesamt erhoben. In beiden Versionen des Fragebogens wurde die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung durch verschiedene Bezugspersonen sowohl in beruflichen als auch in privaten Belastungssituationen erfragt (A141/B048). Die Anzahl gültiger Antworten variiert unter anderem deshalb, weil nicht alle Polizisten über die erfragten Bezugspersonen verfügen (z.B. Nachgeordnete). Es ergeben sich die in Abbildung 33a dokumentierten Mittelwerte.

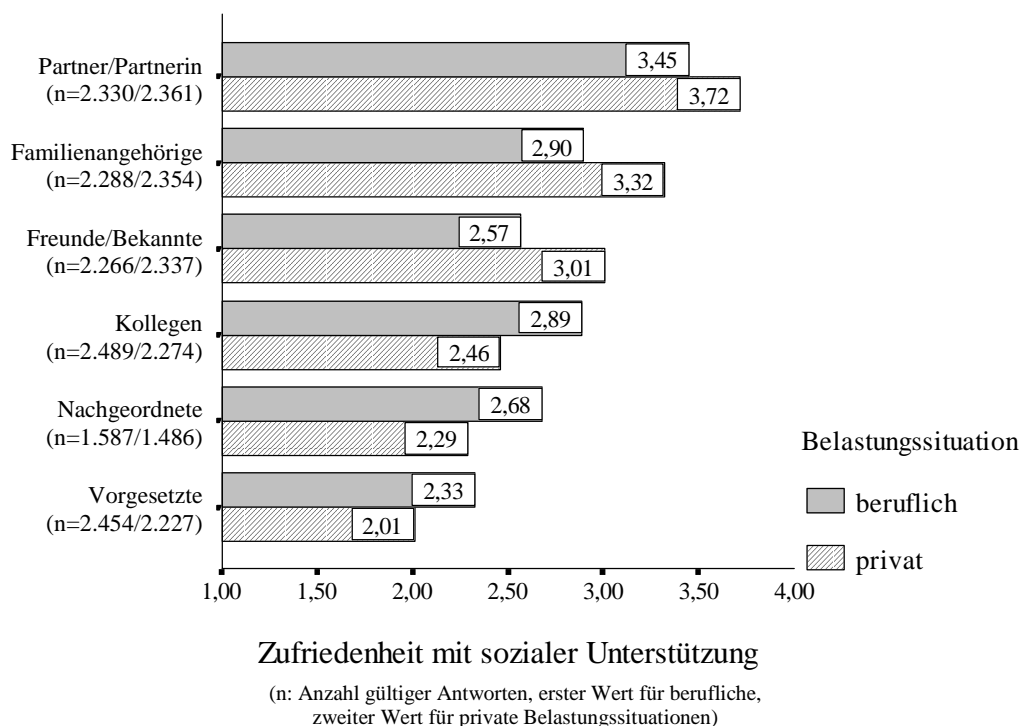


Abbildung 33a:
Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung durch
einzelne Bezugspersonen bei beruflichen und privaten Belastungen

Die höchste Zufriedenheit besteht insgesamt mit der Unterstützung durch den Lebenspartner ($M=3,58$), gefolgt von Familienangehörigen ($M=3,10$) sowie Freunden und Bekannten ($M=2,79$). Erst danach folgen Kollegen ($M=2,68$), Nachgeordnete⁴¹ ($M=2,49$) und Vorgesetzte ($M=2,18$). Beim Vergleich der Belastungssituationen wird deutlich, dass für private Bezugspersonen jeweils höhere Zufriedenheitswerte mit der Unterstützung bei privaten als bei beruflichen Belastungen angegeben werden. Umgekehrt verhält es sich bei beruflichen

⁴¹ Der Begriff „nachgeordnet“ muss vermutlich weiter gefasst werden als im Sinne eines Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses. Nur 28,3 % der befragten Polizeibeamten geben an, Leitungsfunktionen auszuüben. Zur sozialen Unterstützung durch Nachgeordnete liegen jedoch in 61,8 % der Fälle Angaben vor. Der Begriff „nachgeordnet“ wird also zumindest von Teilen der Befragten im Sinne des Bekleidens eines niedrigeren Dienstranges verwendet, ohne dass diesem Personenkreis gegenüber eine Leitungsfunktion ausgeübt wird. Bezüglich der Unterstützung durch Vorgesetzte und Nachgeordnete zeigen sich Polizeibeamte mit Leitungsfunktionen zufriedener (mit Vorgesetzten: $M=2,24$; mit Nachgeordneten: $M=2,56$) als ihre Kollegen ohne Leitungsfunktionen (mit Vorgesetzten: $M=2,16$; mit Nachgeordneten: $M=2,44$). Dieser Unterschied ist zwar signifikant (Unterstützung durch Vorgesetzte: $t_{(2197)}=1,98$; $d=.09$; $p<.05$; Unterstützung durch Nachgeordnete: $t_{(1381)}=2,79$; $d=.15$; $p<.01$), die Effektstärke ist jedoch als gering zu bezeichnen. Deshalb erscheint es nicht notwendig, den möglicherweise unterschiedlich verwendeten Nachgeordnetenbegriff weiter zu thematisieren.

Bezugspersonen, hier liegen höhere Werte für die Unterstützung in beruflichen Belastungssituationen vor. Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch private Personen größer als die mit der Unterstützung durch Personen des beruflichen Umfelds. Dies ist auch zu erwarten, da Kontakte zu privaten Bezugspersonen auf freiwilliger Basis geknüpft werden, während sie im Falle beruflicher Kontaktpersonen eher vorgegeben sind.

Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung ist nicht zu verwechseln mit der erhaltenen oder auch der wahrgenommenen Unterstützung, diese stellen grundsätzlich andere Konzepte der Unterstützungsforschung dar. Nicht jede tatsächlich erhaltene Unterstützung muss wahrgenommen, nicht jede wahrgenommene Unterstützung muss positiv bewertet werden. Beispielsweise findet sich bei Müller und Baumann (1999) der Befund der geforderten Reziprozität sozialer Unterstützung: Erhaltene Unterstützung wird nur dann positiv erlebt, wenn eine Person sich in der Lage sieht, selbst auch Unterstützung zu leisten und sich dadurch für die erhaltene Unterstützung zu revanchieren. Demzufolge muss die oben dargestellte relative Unzufriedenheit mit der Unterstützung durch Vorgesetzte nicht zwangsläufig als objektiver Mangel an Unterstützung gedeutet werden, möglicherweise liegt hier eine hierarchisch begründete Schwierigkeit des Austauschs von sozialer Unterstützung vor.

Zunächst soll überprüft werden, ob und gegebenenfalls welche Unterstützungswerte zu einem Gesamtwert zusammengefasst werden können. Zu diesem Zweck wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt⁴². Die Ergebnisse legen nahe, dass von den Befragten in erster Linie Unterstützungsquellen unterschieden werden, nicht dagegen Belastungsquellen. Unterstützende Personen werden differenziert nach ihrer Zugehörigkeit zum beruflichen oder privaten Umfeld, als relativ ähnlich können der Partner bzw. die Partnerin, Familienangehörige sowie Freunde und Bekannte auf der einen Seite und Vorgesetzte, Kollegen und Nachgeordnete auf der anderen betrachtet werden. Eine sich in der Faktorenanalyse andeutende Unschärfe bezüglich der Personengruppe Freunde und Bekannte könnte auf mögliche Überschneidungen zwischen dem Kollegen- und Bekanntenkreis zurückzuführen sein (vgl. hierzu Kap. 9).

Für weitere Untersuchungen wird jeweils der Gesamtwert für die Unterstützungszufriedenheit mit privaten Bezugspersonen (Partner/Partnerin, Familienangehörige und Freunde/Bekannte: $M=3,16$) sowie der mit beruflichen Bezugspersonen (Kollegen, Vorgesetzte und Nachgeordnete: $M=2,44$) gebildet. Beide Werte erweisen sich in ihrer Zusammensetzung homogen, da die Überprüfung der Zusammengehörigkeit der einzelnen Items zufriedenstellend ausfällt⁴³.

⁴² Es wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation zunächst am Datensatz B durchgeführt. Nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwerte > 1) wird eine dreifaktorielle Faktorenstruktur extrahiert (67,3 % aufgeklärte Gesamtvarianz), der aus inhaltlichen Gründen eine zweifaktorielle Lösung vorgezogen wurde (58,1 % aufgeklärte Gesamtvarianz). Diese ergibt für den ersten Faktor (41,4 % Varianz) hohe Ladungen der Personen des beruflichen Umfelds, und zwar sowohl für private als auch für berufliche Belastungen. Auf dem zweiten Faktor (16,7 % Varianz) laden nur Personen des privaten Umfelds hoch, wiederum sowohl bei privaten als auch bei beruflichen Belastungen. Lediglich Freunde und Bekannte erhalten für beide Belastungssituationen für beiden Faktoren hohe Werte, höhere jedoch für den zweiten. Eine Überprüfung der Faktorenstruktur am Datensatz A bestätigte die dargestellten Ergebnisse.

⁴³ Für private Unterstützungsquellen ergibt sich eine interne Konsistenz (Cronbachs α) von $\alpha=.81$, für berufliche Unterstützungsquellen von $\alpha=.87$, für den Gesamtwert soziale Unterstützung von $\alpha=.87$.

Zwischenfazit:

Die Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung kann je nach Unterstützungsquelle in zwei Bereiche unterschieden werden. Dies ist zum einen die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch *berufliche Kontaktpersonen* (Kollegen, Nachgeordnete und Vorgesetzte), zum anderen die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch *private Kontaktpersonen* (Partner bzw. Partnerin, Familienangehörige, Freunde und Bekannte). Die Zufriedenheit mit der Unterstützung aus dem privaten Umfeld ist insgesamt höher ausgeprägt als die mit der Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld. Weiterhin kann festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen höher für berufliche Belastungssituationen ausfällt als für private und dass die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch private Kontaktpersonen stärker für private Belastungssituationen ausgeprägt ist als für berufliche.

Soziale Unterstützung in Untergruppen der Polizei

Für die Identifikation von Gruppen in der Polizei, die sich in der Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung von anderen unterscheiden, werden wie zuvor beim Handlungsspielraum und der Berufszufriedenheit das Geschlecht, das Alter und Dienstalter, die Laufbahnzugehörigkeit und die Laufbahngruppe sowie Aufgaben- und Sonderdienstbereiche herangezogen.

<i>Tabelle 8:</i> Gruppenunterschiede der Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung, Ergebnisse einfaktorieller Varianzanalysen				
	Zufriedenheit mit beruflichen Kontakt- personen:		Zufriedenheit mit privaten Kontakt-per- sonen:	
	F	p	F	p
Geschlecht	.19	>.05	5.72	<.01
Alter	2.31	>.05	5.33	<.001
Dienstalter	.72	>.05	3.61	<.01
Laufbahngruppe	.76	>.05	.67	>.05
Laufbahnzugehörigkeit	9.68	<.01	2.86	>.05
Aufgabenbereich	1.86	>.05	2.09	<.05
Sonderdienst	1.77	>.05	.34	>.05

Anmerkung: Signifikante Unterschiede sind unterlegt.

Durch einfaktorielle Mittelwertvergleiche können für die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch *berufliche Kontaktpersonen* (wie in Tabelle 8 dargestellt) nur Unterschiede hinsichtlich der Laufbahnzugehörigkeit festgestellt werden. Angehörige der Schutzpolizei zeigen sich weniger zufrieden mit der Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld (M=2,41) als Angehörige der Kriminalpolizei (M=2,53).

Für die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch *private Kontaktpersonen* sind dagegen mehrere signifikante Gruppenunterschiede festzustellen. Zunächst einmal sind Frauen (M=3,26) mit der Unterstützung aus dem privaten Umfeld zufriedener als Männer (M=3,15). Mit zunehmendem Alter zeigt sich eine Abnahme der Zufriedenheit mit der sozialen Unter-

stützung aus dem privaten Umfeld (bis 25 Jahre: $M=3,27$; 26-35 Jahre: $M=3,26$; 36-45 Jahre: $M=3,12$; über 55 Jahre: $M=3,07$). Eine Ausnahme bildet die Alterskategorie der 46-55-jährigen ($M=3,17$), die diesem Trend leicht entgegen steht. Ähnlich verhält es sich mit dem Dienstal-ter: Mit zunehmendem Dienstal-ter ist ein Absinken der Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung zu erkennen (bis 5 Jahre: $M=3,29$; 6-10 Jahre: $M=3,30$; 11-15 Jahre: $M=3,19$; 16-20 Jahre: $M=3,16$; 21-30 Jahre: $M=3,12$). Eine Ausnahme bildet hier die letzte Dienstal-terkategorie (über 30 Jahre: $M=3,16$), in der die Zufriedenheit wieder leicht ansteigt. Bezüglich der Aufgabenbereiche ist die Zufriedenheit mit der Unterstützung aus dem privaten Umfeld am geringsten bei den Technischen Diensten ($M=3,03$). Es folgen die Polizeikommissariate (B) oder Polizeistationen ($M=3,11$), der Einsatz- und Streifendienst ($M=3,13$), der Kriminaldienst ($M=3,16$), die Lage- und Einsatzzentralen ($M=3,19$), der Stabsdienst einschließlich Innendienst oder Dienststellenleitung sowie der Zentrale Kriminaldienst (beide $M=3,20$). Der höchste Zufriedenheitswert mit der Unterstützung durch private Bezugspersonen wird im Aufgabenbereich Organisierte Kriminalität erreicht ($M=3,31$).

Bei gleichzeitiger Kontrolle der jeweils anderen Variablen mit Ausnahme des Aufgabenbereichs und der Sonderdienstzugehörigkeit können signifikante Unterschiede der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen in den verschiedenen Altersgruppen, sowie Unterschiede der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch berufliche und private Kontaktpersonen je nach Zugehörigkeit zur Schutz- oder Kriminalpolizei festgestellt werden, eine Übersicht bietet Tabelle 9.

<i>Tabelle 9:</i> Gruppenunterschiede der Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung, Ergebnisse einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse				
	Zufriedenheit mit beruflichen Kontakt- personen:		Zufriedenheit mit privaten Kontaktper- sonen:	
	F	p	F	p
Geschlecht	1.63	>.05	.57	>.05
Alter	2.39	<.05	2.21	>.05
Dienstal-ter	.79	>.05	1.15	>.05
Laufbahngruppe	1.85	>.05	.14	>.05
Laufbahnzugehörigkeit	10.21	<.01	5.96	<.05

Anmerkung: Signifikante Unterschiede sind unterlegt.

Abbildung 33b zeigt die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen in Abhängigkeit vom Alter. Beim Vergleich der verschiedenen Alterskategorien ist, wie für das private Umfeld auch, ein Absinken mit zunehmendem Alter zu beobachten (26-35 Jahre: $M=2,50$; 36-45 Jahre: $M=2,46$; 46-55 Jahre: $M=2,38$; über 55 Jahre: $M=2,37$). Auffällig ist im Falle der Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen die jüngste Alterskategorie (bis 25 Jahre: $M=2,35$). Bei der in dieser Gruppe geringeren Zufriedenheit scheint es sich um einen mit dem Beruf in Verbindung stehenden Befund zu handeln, da bezüglich der Unterstützung aus dem privaten Umfeld keine Auffälligkeit im Vergleich mit anderen Alterskategorien festzustellen ist. Dass sich gerade die jüngsten Polizeibeamten weniger zufrieden mit der Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen zeigen, könnte darin

begründet sein, dass sie möglicherweise noch nicht im selben Maße in ihre Dienstgruppe integriert sind wie ihre älteren Kollegen.

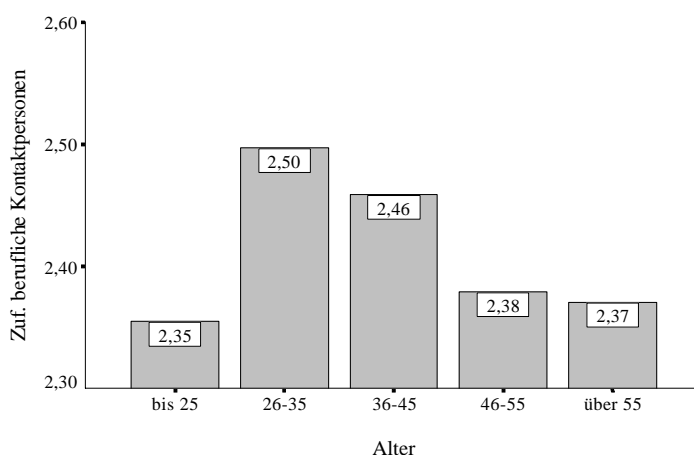


Abbildung 33b:
Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung
durch berufliche Kontaktpersonen nach Alterskategorien

Der Einfluss der Laufbahnzugehörigkeit äußert sich in einer höheren Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung der Angehörigen der Kriminalpolizei (berufliche Kontakte: $M=2,52$; private Kontakte: $M=3,20$) gegenüber denen der Schutzpolizei (berufliche Kontakte: $M=2,41$; private Kontakte: $M=3,15$). Zu vermuten wäre, dass dieser Unterschied auf die Ausübung von normalem Tagesdienst oder von Schichtdienst zurückzuführen sein könnte. Innerhalb der Schutz- bzw. Kriminalpolizei wird Schichtdienst in unterschiedlichem Maße ausgeübt⁴⁴. Dieser könnte für die Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen zu Personen außerhalb der Polizei und je nach Schichtdienstmodell möglicherweise auch innerhalb der Polizei eine Belastung darstellen (vgl. Kap. 11.6.4). Deshalb wurde zusätzlich zu den bereits betrachteten Variablen die Dienstregelung in die Varianzanalyse aufgenommen. Dabei zeigt sich, dass in Hinblick auf die Zufriedenheit mit privaten Kontaktpersonen die Dienstregelung einen signifikanten Gruppenunterschied ausmacht ($F=4,64$; $p<.05$) und die Laufbahnzugehörigkeit dagegen keinen Einfluss mehr ausübt. Für die Zufriedenheit mit der Unterstützung mit beruflichen Kontaktpersonen bleibt jedoch der Effekt der Laufbahnzugehörigkeit bestehen, weder Alter noch Dienstregelung sind bei der erweiterten Varianzanalyse statistisch bedeutsam.

Bei der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch private Kontaktpersonen ergeben sich gegenüber dem normalen Tagesdienst ($M=3,17$) geringere Werte für den klassischen Schichtdienst ($M=3,14$) und den bedarfsorientierten Schichtdienst ($M=3,08$; vgl. hierzu Abbildung 33c). Beamte, die Bedarfsdienst verrichten, zeigen sich in ihrer Zufriedenheit mit der Unterstützung durch das private Umfeld am zufriedensten ($M=3,22$). Vermutet wurde eine indirekte Auswirkung der Dienstregelungsmodelle auf den berichteten Unterschied der Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung für Angehörige von Schutz- und Kriminalpolizei. Die Ergebnisse der durchgeführten Varianzanalyse belegen einen solchen Einfluss. Die

⁴⁴ Bezogen auf den Gesamtdatensatz geben Angehörige der Schutzpolizei an, zu 29,7 % Tagesdienst auszuüben, zu 54,1 % Schichtdienst (sowohl normalen Schichtdienst als auch BSM) und zu 16,3 % Bedarfsdienst. Angehörige der Kriminalpolizei geben an, zu 72,2 % Tagesdienst, zu 10,7 % Schichtdienst und zu 17,1 % Bedarfsdienst auszuüben.

höhere Zufriedenheit der Angehörigen der Kriminalpolizei scheint zumindest zum Teil auf den höheren Anteil von Tagesdienst ausübenden und dadurch geringeren Anteil von Schichtdienst verrichtenden Beamten zurückzuführen zu sein. Ob damit der Unterschied von Schutz- und Kriminalpolizei hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch private Kontaktpersonen gänzlich zu erklären ist, kann jedoch nicht abschließend entschieden werden.

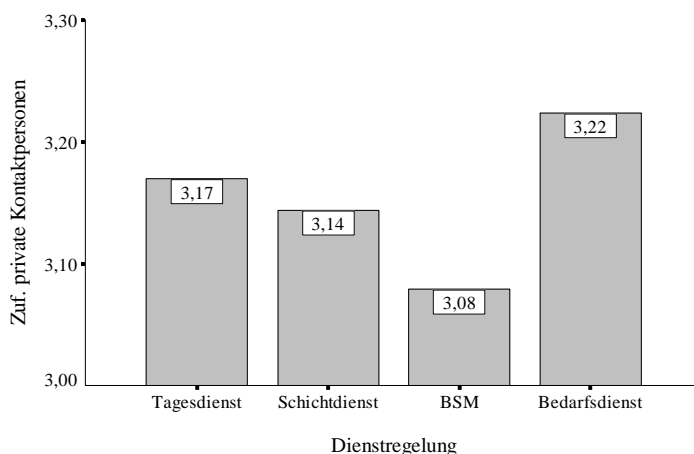


Abbildung 33c:
Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung
durch private Kontaktpersonen nach Dienstregelung

Zwischenfazit:

Unterschiede in der Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung lassen sich in den verschiedenen Altersgruppen und in Abhängigkeit von der Laufbahnzugehörigkeit feststellen. Die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung nimmt im Allgemeinen mit zunehmendem Alter ab, darüber hinaus gibt die Gruppe der Berufsanfänger vergleichsweise geringe Werte für die Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld an. Generell kann eine höhere Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung bei Beamtinnen und Beamten mit der Laufbahnzugehörigkeit Kriminalpolizei im Vergleich zur Laufbahnzugehörigkeit Schutzpolizei festgestellt werden. Ein gewisser Anteil an der höheren Unterstützungszufriedenheit scheint dabei auf die unterschiedlichen (Schicht-)Dienstregelungen zurückgeführt werden zu können.

Soziale Unterstützung als Ressource

Funktionen sozialer Unterstützung können entweder in der Veränderung der belastenden Situation selbst oder in der veränderten Einschätzung derselben, sowie in der Reduzierung der entstehenden Belastungsfolgen bestehen. So könnte zum Beispiel ein Polizeibeamter, der sich mit dem Wissen um die Unterstützung seiner Kollegen in einen gefährvollen Einsatz begibt, die auftretende Belastungssituation nicht als solche wahrnehmen oder sich dadurch in seinem Befinden weniger stark beeinträchtigt fühlen als ein anderer Polizist, der – obwohl er sich in derselben Situation befindet – nicht mit dem Rückhalt seiner Kollegen rechnen kann.

Im Folgenden soll soziale Unterstützung hinsichtlich der Auswirkung auf die Berufszufriedenheit untersucht werden. Wie bei anderen, in vorhergehenden Abschnitten dargestellten Ressourcen (vgl. Kap. 8.4.1 und 8.4.2) ist hier von zwei möglichen Effekten auszugehen. Einerseits könnte sich die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung direkt auf die

Berufszufriedenheit auswirken, andererseits könnte sie im Zusammenwirken mit dem Belastungserleben für die Berufszufriedenheit von Bedeutung sein.

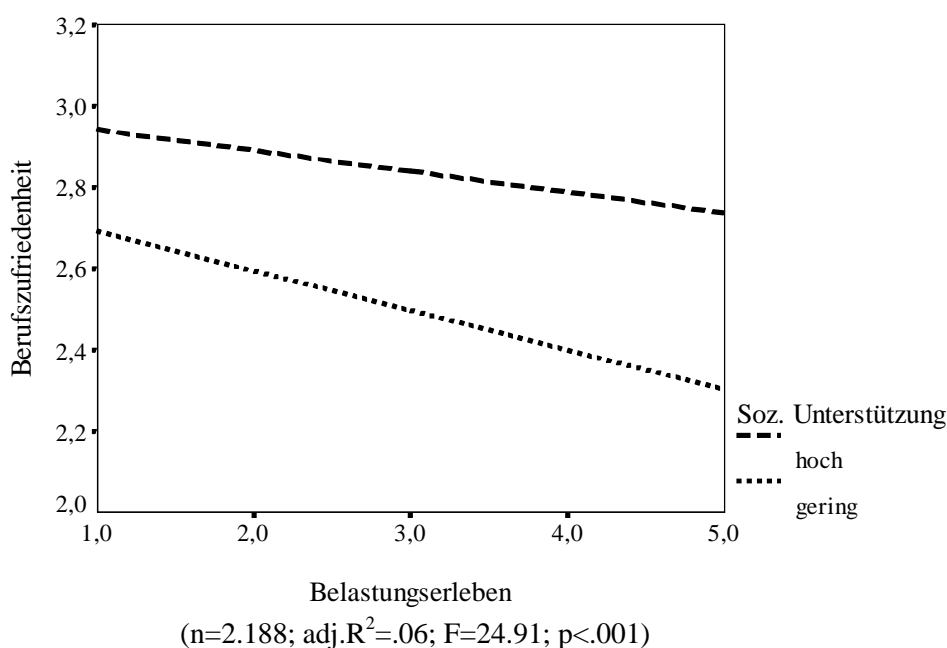


Abbildung 33d:

Regression von Berufszufriedenheit auf das Belastungserleben moderiert durch die Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen

Mittels Regressionsanalyse kann für beide Quellen sozialer Unterstützungszufriedenheit, also sowohl für berufliche als auch für private Kontaktpersonen, ein signifikant positiver Einfluss auf die Berufszufriedenheit belegt werden (berufliche Kontakte: $b=.24$; $t=9.75$, $p<.001$; private Kontakte: $b=.09$; $t=3.25$; $p<.01$). Darüber hinaus wirkt sich Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen auch signifikant auf das Verhältnis von Belastungserleben und Berufszufriedenheit aus ($b=.05$; $t=2.09$; $p<.05$). Dieser Einfluss ist in Abbildung 33d dargestellt. Die gepunktete Linie zeigt, dass sich das Belastungserleben bei Beamten, die eine geringe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch Kollegen, Nachgeordnete und Vorgesetzte empfinden, negativ auf die Berufszufriedenheit auswirkt. Bei Beamten, die eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld angeben, fällt die negative Wirkung schwächer aus (gestrichelte Linie). Daraus kann gefolgert werden, dass die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen negative Auswirkungen von Arbeitsbelastung auf die Berufszufriedenheit puffert. Ein vergleichbarer Einfluss der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch polizeiexterne Kontaktpersonen kann nicht festgestellt werden.

Die klassischen in der Literatur berichteten Effekte sozialer Unterstützung beziehen sich auf das allgemeine Wohlbefinden bzw. die psychosoziale Gesundheit sowie auf das Verhältnis von Arbeitsbelastung und Gesundheit (House 1981). Stellvertretend für den Gesundheitszustand soll hier vereinfachend die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage innerhalb eines Jahres betrachtet werden. Diese wurde in beiden Fragebogenversionen erhoben (A145/B054). Die im Mittel angegebene Anzahl von Fehltagen pro Jahr beträgt 10,9 Tage. Eine Regressionsanalyse ergibt keine signifikante Auswirkung des Belastungserlebens auf die Anzahl der Fehltage ($b=-.20$; $t=-.53$; $p>.05$), aber einen negativen Effekt der Zufriedenheit mit sozialer Unterstüt-

zung durch berufliche Kontaktpersonen ($b=-1.83$; $t=-3.19$; $p<.01$) sowie ein signifikantes Zusammenwirken von Belastungserleben und der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch diesen Personenkreis ($b=-.05$; $t=2.28$; $p<.05$), wie in Abbildung 33e dargestellt.

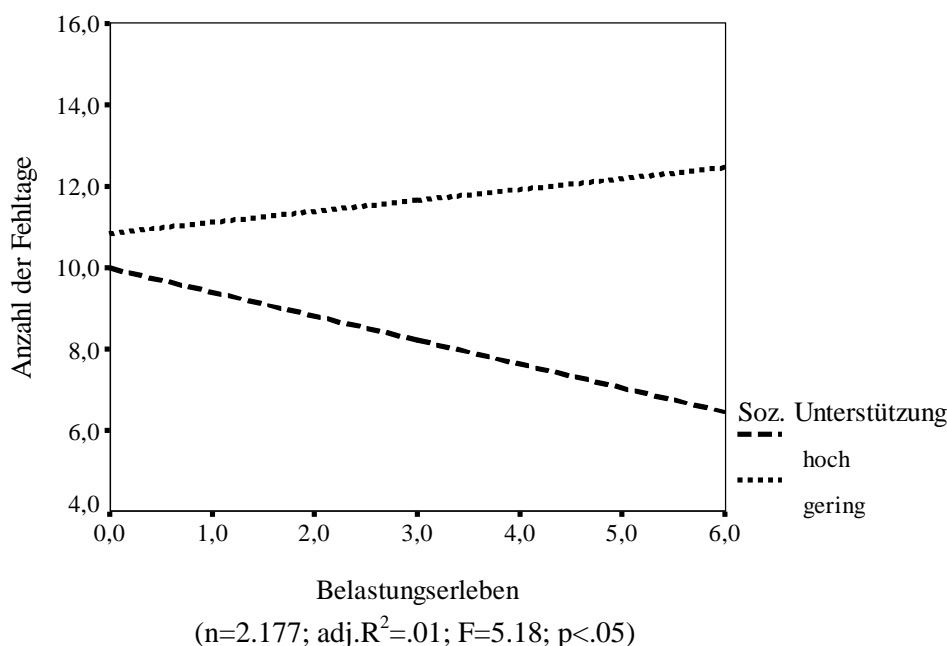


Abbildung 33e:

Regression von der Anzahl der Fehltage auf das Belastungserleben moderiert durch die Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung durch berufliche Kontaktpersonen

Für Polizeibeamte, die eine geringe Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld berichten, nimmt die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage mit steigendem Belastungserleben zu (gepunktete Linie). Beamte, die eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch Kollegen, Nachgeordnete und Vorgesetzte empfinden, weisen dagegen mit steigendem Belastungserleben weniger Fehltage auf (gestrichelte Linie). Dieser Unterschied könnte als Hinweis auf den Einfluss sozialer Unterstützung auf die Bewältigung von Arbeitsbelastung gedeutet werden. Polizeibeamte, die eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch ihre Kollegen, Nachgeordneten und Vorgesetzte empfinden, bleiben möglicherweise gerade dann nicht von ihrem Arbeitsplatz fern, wenn sie ein hohes Belastungsempfinden aufweisen, weil die soziale Unterstützung durch das berufliche Umfeld eine Funktion bei der Bewältigung der erlebten Belastung einnimmt. Für die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch private Kontaktpersonen lässt sich keine Auswirkung auf die Anzahl der Fehltage feststellen.

Für die Bedeutsamkeit sozialer Unterstützung für Polizisten und auch für die Organisation Polizei konnten durch die oben dargestellten Zusammenhänge Hinweise gefunden werden, insbesondere Auswirkungen sozialer Unterstützung auf Berufszufriedenheit und den Gesundheitszustand konnten aufgezeigt werden. Zu beachten ist, dass soziale Unterstützung einen Interaktionsprozess darstellt und deshalb nicht auf „passives Empfangen“ reduziert werden kann (Gusy 1995: 62). Möglichkeiten zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen wirken sich wahrscheinlich beträchtlich auf die Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Unterstützung aus. Eine Organisation sollte demnach bestrebt sein, Strukturen bereit zu stellen, in denen solche Interaktionen zwischen ihren Mitgliedern stattfinden können. Ansatzpunkte bieten sich dort, wo die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung

vergleichsweise gering ausgeprägt ist, nämlich im Verhältnis des Polizeibeamten oder der Polizeibeamtin zu seinem bzw. ihrer Vorgesetzten (vgl. Abbildung 33a). Auch dürfen jene Unterstützungsquellen nicht aus den Augen verloren werden, die bereits als gut beurteilt werden und die einen hohen funktionalen Beitrag zur Berufszufriedenheit und dem allgemeinen Wohlbefinden liefern. Eine Untersuchung des Zusammenhalts zwischen den Mitgliedern einer Dienstgruppe, möglicherweise auch im Hinblick auf die Auswirkungen neuer Formen der Dienstregelung, steht noch aus (vgl. Kap 11.6.4).

Interessant erscheint, dass sich für Kontaktpersonen aus dem privaten Umfeld, mit deren Unterstützung die höchste Zufriedenheit angegeben wird, weder ein Direkteffekt noch ein Interaktionseffekt auf die Berufszufriedenheit bzw. das allgemeine Wohlbefinden feststellen lässt. Möglicherweise ist im polizeilichen Alltag besonders eine zeitnahe und dem konkreten Belastungskontext angepasste Form der sozialen Unterstützung von Vorteil, wie sie nur durch den „Kollegen oder Kollegin vor Ort“ geleistet werden kann. Beispielsweise könnte die Bedeutung der im Allgemeinen eher emotionalen Unterstützung aus dem *privaten* Umfeld hinter der Wirksamkeit instrumenteller Unterstützung, also konkreter und tatkräftiger Hilfe durch *Kolleginnen und Kollegen*, in einer vorliegenden Gefahrensituation oder auch nur bei starker Arbeitsbelastung zurückstehen.

Zwischenfazit:

Soziale Unterstützung ist nach den oben geschilderten Ergebnissen von Bedeutung für die Berufszufriedenheit von Polizeibeamten sowie für die Anzahl krankheitsbedingter Fehltag. Insbesondere ist es die Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld, also durch Kollegen, Nachgeordnete und Vorgesetzte, die sich sowohl direkt auf die Berufszufriedenheit bzw. den Gesundheitszustand als auch indirekt in Verbindung mit dem Belastungserleben auf Berufszufriedenheit und Gesundheitszustand auswirkt. Diese Ergebnisse liefern somit mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit und zur Vermeidung von Belastungsfolgen.

8.5 Burnout als spezifische Folge von Arbeitsbelastungen

In den vorangegangenen Analysen wurde die Berufs*un*zufriedenheit als Folge von Arbeitsbelastungen in das Zentrum der Betrachtung gestellt. Im nächsten Schritt soll Burnout als eine weitere, allerdings spezifische Reaktion auf Fehlbeanspruchungen im beruflichen Kontext in den Blick genommen werden. Hierbei ist mit Burnout (Maslach/Jackson 1986) nicht allein das - im Alltagsverständnis so genannte - „Ausgebranntsein“ aufgrund dauerhaft hoher Arbeitsanforderungen gemeint. Vielmehr bezieht sich das Konzept spezifischer auf das Verhältnis zu denjenigen Personen, mit denen Beschäftigte im beruflichen Alltag befasst sind. Es ist nach dieser Auffassung die Interaktion mit der Klientel einer bestimmten Berufsgruppe, die einen wesentlichen Teil des Burnout-Syndroms ausmacht. Demnach sollte es nicht überraschen, dass sich bereits eine der ältesten Untersuchungen mit Polizeibeamten und deren Familien befasst (Maslach/Jackson 1979). Dennoch sind in den klassischen Studien zum Burnout in umfassender Weise zunächst medizinische und psychosoziale Berufsgruppen untersucht worden, jedoch wurden diese systematischen Forschungen auch auf andere personenorientierte Dienstleister wie Lehrer, Rechtsanwälte oder eben Polizeibeamte

ausgeweitet. Im Polizeiberuf ist es der Bürger, der als Klient in Erscheinung tritt und gegenüber dem der Polizist oder die Polizistin möglicherweise eine negative, generalisierte Haltung einnimmt. Entsprechend wurden die Formulierungen der verwendeten Skala zur Erfassung von Burnout (Maslach Burnout Inventory; MBI) für die Berufsgruppe der Polizeibeamten angepasst. Das MBI unterscheidet drei Komponenten des Burnout, die als „Emotionale Erschöpfung“, „Depersonalisierung“ und „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ bezeichnet und wie folgt beschrieben werden:

- „Emotionale Erschöpfung“ ist das Gefühl des Ausgelaugtseins und der Überbeanspruchung durch den Kontakt zu anderen Personen (z.B. Item 1: „Durch meine Arbeit fühle ich mich ausgelaugt.“). Diese Gefühle werden durch vorhergehende und häufig auftretende Anspannung hervorgerufen. Beispielsweise könnten im Polizeibereich der Umgang mit kritischen oder aggressiven Bürgern oder das Überbringen von Todesnachrichten Tätigkeiten mit erhöhtem emotionalen Anspannungsniveau darstellen und entsprechend mit der Entstehung von Burnout im Zusammenhang stehen.
- „Depersonalisierung“ kann als Bewältigungsversuch derartiger negativer emotionaler Erfahrungen gesehen werden (Enzmann 1996: 25). Statt der Entwicklung einer distanzierten Anteilnahme treten Abgestumpftsein, Gefühllosigkeit oder gar negative Einstellungen dem Klienten gegenüber auf (z.B. Item 5: „Ich glaube, ich behandle Bürger, mit denen ich zu tun habe, zum Teil ziemlich unpersönlich.“). Bei Polizisten könnten sich derartige negative Empfindungen in einem härteren Umgang mit Bürgern äußern.
- „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ ist eine aus dem Eindruck, in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen nicht genügend erreicht zu haben, resultierende Unzufriedenheit (z.B. Item 19 in positiver Formulierung: „Ich glaube, ich habe viele wertvolle Dinge in meiner derzeitigen Arbeit erreicht.“). Eine geringe Wirksamkeit eigener Bemühungen könnte von Polizisten z.B. dann empfunden werden, wenn einzelne Personen oder bestimmte Personengruppen über Jahre immer wieder mit der Polizei in Kontakt geraten.

8.5.1 Verbreitung von Burnout

Burnout ist ein Phänomen, das verstärkt unter Berufsanfängern beobachtet wurde. Cherniss spricht in diesem Zusammenhang auch von „the critical first years“ (1980: 8). Für die Berufsgruppe der Polizeibeamten ergaben bisherige Forschungen, dass die Komponente „Emotionale Erschöpfung“ relativ zu anderen Berufsgruppen weniger, die „Depersonalisierung“ und das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ unter Polizisten stärker verbreitet ist (vgl. Schaufeli/Enzmann 1998: 63).

Im Folgenden werden nun Befunde zum Burnout (Frage: A146/B055) aus der repräsentativen Befragung 2001 niedersächsischer Polizisten und Polizistinnen berichtet. In Abbildung 34 sind die jeweiligen Mittelwerte der einzelnen Burnoutkomponenten grafisch dargestellt. Aus der Abbildung geht hervor, dass „Emotionale Erschöpfung“ (n=2.533; M=1,26) und „Depersonalisierung“ (n=2.481; M=1,27) insgesamt seltener berichtet werden als „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ (n=2.449; M=2,14; 5,2 % Fehlwerte⁴⁵). Während „Emotionale Erschöpfung“ und „Depersonalisierung“ von Polizeibeamten im Mittel zwischen „einige

⁴⁵ Der vergleichsweise hohe Anteil an Fehlwerten ist dadurch zu erklären, dass einige Items auf das Verhalten des Polizeibeamten gegenüber Bürgern Bezug nehmen. Polizisten, die durch ihren Aufgabenbereich nicht in unmittelbarem Kontakt mit Bürgern stehen, konnten einige der Items somit nicht beantworten.

Male im Jahr“ und „einmal im Monat“ erlebt werden, tritt „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ durchschnittlich zwischen „einmal im Monat“ und „einige Male im Monat“ auf.

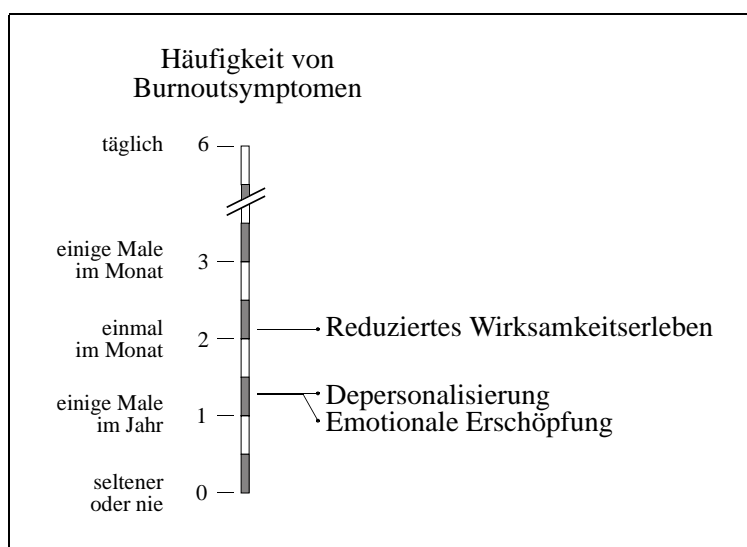


Abbildung 34:
Mittelwerte der Burnoutkomponenten

Die Mittelwerte liegen alle im unteren Abschnitt der Skala, dennoch wurde von den Befragten der gesamte Bereich der Antwortkategorien ausgeschöpft. Betrachtet man den oberen Bereich der Skala (4: „einmal pro Woche“ bis 6: „täglich“), so zeigt sich, dass immerhin 1,0 % (26) der befragten Polizisten hohe Werte der „Emotionalen Erschöpfung“, 2,9 % (71) der „Depersonalisierung“ sowie 7,1 % (174) des „Reduzierten Wirksamkeitserlebens“ aufweisen.

Es stellt sich die Frage, ob Burnout in verschiedenen Untergruppen der Polizei verstärkt auftritt. Hierzu werden die Mittelwerte der berichteten Burnoutsymptome für die drei Burnoutkomponenten im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Dienstalter, Laufbahngruppe und Laufbahnzugehörigkeit der befragten Polizeibeamten miteinander verglichen.⁴⁶ Anschließend werden die Mittelwerte der Burnoutkomponenten für die Aufgaben- und Sonderdienstbereiche einander gegenüber gestellt.

Die „*Emotionale Erschöpfung*“ ($n=2.530$) ist im Hinblick auf das Geschlecht ($F=4.12$; $p<.05$) und die Laufbahngruppe ($F=6.14$; $p<.01$) signifikant unterschiedlich verteilt. „*Emotionale Erschöpfung*“ wird demnach von den befragten Frauen ($M=1,19$) weniger stark erlebt als von den befragten Männern ($M=1,27$). Dies ist insofern ein interessantes Ergebnis, als dass bei bisherigen Untersuchungen zum Burnout regelmäßig Frauen eine höhere „*Emotionale Erschöpfung*“ aufwiesen als Männer. Darüber hinaus fand sich in der Vergangenheit bei Polizeibeamten generell ein geringeres Ausmaß an „*Emotionaler Erschöpfung*“ im Vergleich zu anderen Berufsgruppen. Der zuletzt genannte Befund wurde bevorzugt damit erklärt, dass in den Polizeistudien meist ausschließlich Männer untersucht wurden und diese in anderen Berufen – wie bereits erwähnt – in der Regel seltener über „*Emotionale Erschöpfung*“ berichten als Frauen. Demnach sollten sich bei einem entsprechenden Frauenanteil in Polizeistudien insgesamt ähnliche Mittelwerte ergeben wie für andere Berufsgruppen. Diese Interpretation findet durch unsere Befunde keine Bestätigung, da Polizistinnen im Vergleich

⁴⁶ Die einzelnen Effekte werden mittels Varianzanalyse unter gleichzeitiger Kontrolle der Effekte aller übrigen (betrachteten) Variablen errechnet.

zu Polizisten sogar über ein etwas geringeres Ausmaß an „Emotionaler Erschöpfung“ berichten. Demnach scheint sich die „Emotionale Erschöpfung“ bei Polizeibeamten im Vergleich zu anderen Professionen tatsächlich anders darzustellen. Ein Vergleich der Mittelwerte der verschiedenen Laufbahngruppen zeigt, dass „Emotionale Erschöpfung“ am stärksten von den im mittleren Dienst tätigen Beamten ($M=1,40$) empfunden wird. Demgegenüber berichten Beamte des gehobenen Dienstes ($M=1,21$) die geringsten Werte. Entsprechend liegt das Ausmaß an „Emotionaler Erschöpfung“ bei Beamten im höheren Dienst ($M=1,33$) zwischen dem der beiden anderen Laufbahngruppen. Die berichteten Effekte (Geschlechts- und Laufbahngruppeneffekt) sind in Abbildung 35 veranschaulicht, wobei sich die Darstellung auf den mittleren und den gehobenen Dienst beschränkt, da die Befragtengruppe keine Frauen im höheren Dienst aufweist. Aus der Abbildung wird deutlich, dass der Mittelwertunterschied zwischen Polizisten und Polizistinnen im gehobenen Dienst stärker ausgeprägt ist als im mittleren Dienst. Dieser Effekt ist allerdings statistisch nicht signifikant ($F=1,16$; $p=.282$).

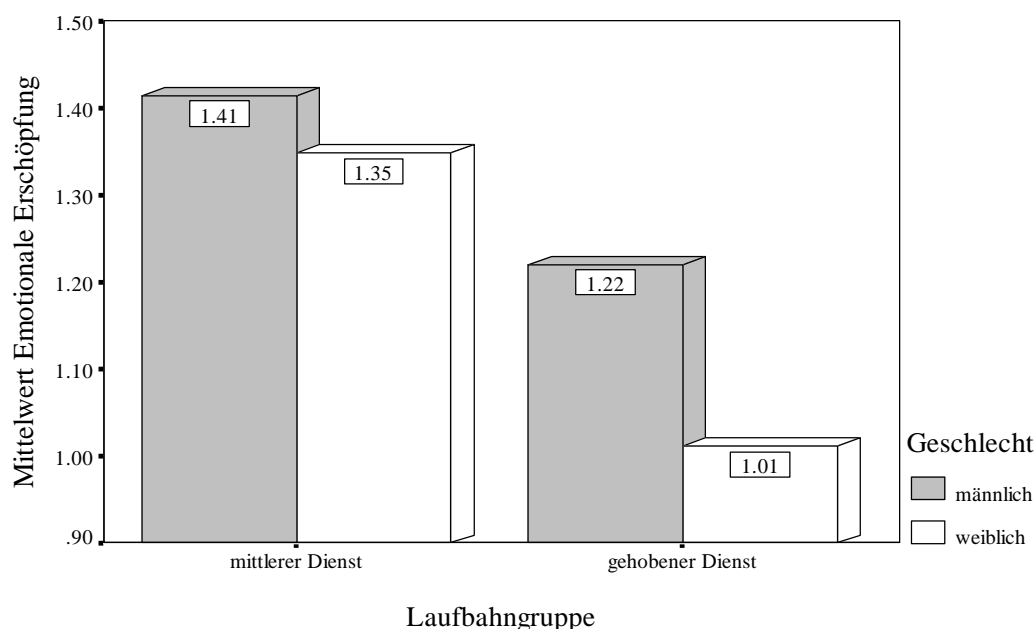


Abbildung 35:
Geschlechtseffekt und Laufbahngruppeneffekt von „Emotionaler Erschöpfung“

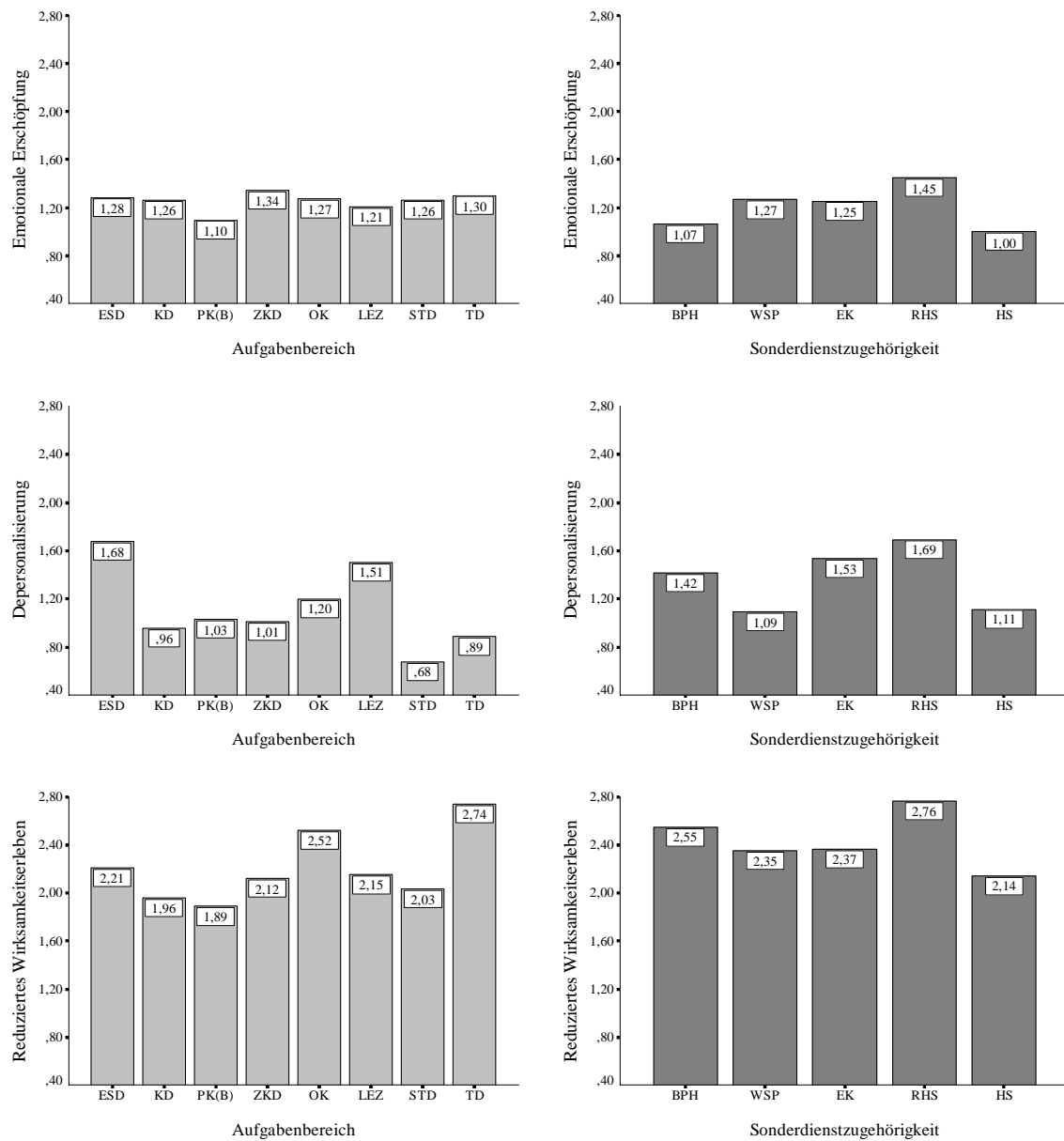
Die „Depersonalisierung“ ($n=2.478$) ist in allen betrachteten Gruppen der Polizei signifikant unterschiedlich verteilt⁴⁷: Frauen ($M=1,25$) berichten eine etwas geringere Ausprägung der „Depersonalisierung“ als Männer ($M=1,27$). In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass „Depersonalisierung“ von den jüngsten Beamten (bis 25 Jahre: $M=1,90$) am stärksten empfunden wird und mit zunehmendem Alter kontinuierlich sinkt (26-35 Jahre: $M=1,78$; 36-45 Jahre: $M=1,36$; 46-55 Jahre: $M=0,90$; über 55 Jahre: $M=0,77$). Im Hinblick auf das Dienstalster stellt sich der – für die übrigen betrachteten Variablen kontrollierte – Effekt etwas anders dar:

⁴⁷ Geschlecht: $F=36.74$; $p<.001$; Alter: $F=6.18$; $p<.001$; Dienstalster: $F=3.05$; $p=.01$; Laufbahngruppe: $F=21.08$; $p<.001$; Laufbahnzugehörigkeit: $F=5.74$; $p<.05$.

Berufsanfänger mit einem Dienstalster bis 5 Jahre ($M=1,62$) zeigen ähnliche Werte für die „Depersonalisierung“ wie Polizisten zwischen 11 und 20 Dienstjahren (11-15 Jahre: $M=1,61$; 16-20 Jahre: $M=1,65$). Demgegenüber ist das Ausmaß an „Depersonalisierung“ bei Beamten mit 6 bis 10 Jahren Dienst erfahrung ($M=1,90$) deutlich erhöht. Somit scheint sich die „Depersonalisierung“ erst im Verlauf der ersten Berufsjahre zu entwickeln. Hingegen ist das Ausmaß an „Depersonalisierung“ bei den dienstältesten Beamten (21-30 Jahre: $M=1,17$; über 30 Jahre: $M=0,82$) am geringsten ausgeprägt. Der Laufbahngruppeneffekt stellt sich im Unterschied zum entsprechenden Effekt bei der „Emotionalen Erschöpfung“ folgendermaßen dar: Im höheren Dienst ($M=0,68$) wird die geringste „Depersonalisierung“ empfunden, wobei dieser Befund möglicherweise dadurch erklärbar ist, dass in dieser Laufbahngruppe seltener direkte berufliche Kontakte mit Bürgern stattfinden. Weiterhin berichten Polizisten im mittleren Dienst ($M=1,76$) erneut ein höheres Maß an „Depersonalisierung“ als Beamte im gehobenen Dienst ($M=1,09$). Schließlich geben Angehörige der Schutzpolizei ($M=1,33$) höhere Werte an als Angehörige der Kriminalpolizei ($M=1,02$).

Im Hinblick auf die Komponente „*Reduziertes Wirksamkeitserleben*“ ($n=2.446$) erweist sich lediglich der Laufbahngruppeneffekt als statistisch bedeutsam ($F=12,95$; $p<.001$), d.h. mit steigender Laufbahngruppe nehmen Einschränkungen im Wirksamkeitserleben ab (mittlerer Dienst: $M=2,36$; gehobener Dienst: $M=2,07$; höherer Dienst: $M=1,65$). Das stärkere Wirksamkeitserleben im höheren Dienst lässt sich damit erklären, dass mit steigender Laufbahngruppe eine Zunahme von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergeht (vgl. Kap. 8.4.2), die im beruflichen Alltag das Wirksamkeitserleben positiv beeinflussen könnten.

Die drei Komponenten des Burnout-Syndroms stellen sich in den Aufgabenbereichen und in den Sonderdiensten folgendermaßen dar: Die „Emotionale Erschöpfung“ ist insgesamt in den Aufgabenbereichen ($n=2.533$; $F=1,30$; $p=.240$) und in den Sonderdiensten ($n=2.141$; $F=1,24$; $p=.283$) der Polizei nicht signifikant unterschiedlich ausgeprägt. Die „Depersonalisierung“ tritt bei Polizisten verschiedener Aufgabenbereiche ($n=2.481$; $F=35,96$; $p<.001$) und Sonderdienste ($n=2.099$; $F=2,28$; $p<.05$) hingegen in unterschiedlichem Maße auf: Im Einsatz- und Streifendienst ($M=1,68$) und in den Einsatz- und Lagezentralen ($M=1,51$) wird die „Depersonalisierung“ am stärksten erlebt. Demgegenüber weisen der Stabs- und Innendienst bzw. die Dienststellenleitung ($M=0,68$) und die Technischen Dienste ($M=0,89$) die geringsten Werte auf, vermutlich auch wegen der Seltenheit von Bürgerkontakten in diesen Aufgabenbereichen. Bei den Sonderdiensten wird die höchste „Depersonalisierung“ von Beamten der Reiter- und Hundestaffel ($M=1,69$), dem SEK/MEK bzw. der Zivilstreife ($M=1,53$) sowie von der Bereitschaftspolizeihundertschaft ($M=1,42$) berichtet. In der Wasserschutzpolizei ($M=1,09$) und in der Hubschrauberstaffel ($M=1,11$) tritt „Depersonalisierung“ weniger in Erscheinung. Schließlich ist auch das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ in Bezug auf die Aufgabenbereiche ($n=2.449$; $F=6,36$; $p<.001$) und die Sonderdienste ($n=2.074$; $F=5,30$; $p<.001$) signifikant unterschiedlich ausgeprägt: Ein „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ wird am stärksten von Beamten der Technischen Dienste ($M=2,74$) erlebt und von Polizisten, die im Aufgabenbereich Organisierte Kriminalität ($M=2,52$) tätig sind. In den Polizeikommissariaten (B) und Polizeistationen ($M=1,89$) stellen Einschränkungen im Wirksamkeitserleben ein geringeres Problem dar. Abbildung 36 stellt die berichteten Befunde zur „Emotionalen Erschöpfung“, zur „Depersonalisierung“ und zum „Reduzierten Wirksamkeitserleben“ in den Aufgabenbereichen und Sonderdiensten der Polizei zusammenfassend gegenüber.



ESD: Einsatz- und Streifendienst; **KED:** Kriminal- und Ermittlungsdienst; **PK(B):** Polizeikommissariat (B) und Polizeistation; **ZKD:** Zentraler Kriminaldienst; **OK:** Organisierte Kriminalität; **LEZ:** Lage- und Einsatzzentrale; **STD:** Stabsdienst, Innendienst und Dienststellenleitung; **TD:** Technische Dienste;
BPH: Bereitschaftspolizeihundertschaft; **WSP:** Wasserschutzpolizei; **EK:** SEK/MEK/Zivilstreife;
RHS: Reiter- und Hundestaffel; **HS:** Hubschrauberstaffel

Abbildung 36:

Mittelwerte der „Emotionalen Erschöpfung“, der „Depersonalisierung“ und des „Reduzierten Wirksamkeitserlebens“ in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Sonderdiensten

Zwischenfazit:

Burnout kann bei Polizeibeamten als spezifische Folge von Arbeitsbelastungen betrachtet werden, die in der Interaktion mit dem Bürger in Erscheinung tritt. Das Burnout-Syndrom besteht aus drei Komponenten: „*Emotionale Erschöpfung*“, „*Depersonalisierung*“ und „*Reduziertes Wirksamkeitserleben*“, von denen die zuletzt genannte bei den befragten Polizisten am häufigsten auftrat. Die „*Emotionale Erschöpfung*“ wurde im Unterschied zu bisherigen Studien von Frauen seltener erlebt als von Männern. Das höchste Ausmaß an „*Depersonalisierung*“ wurde nicht – wie bislang in der Literatur dokumentiert - von Berufsanfängern (bis 5 Dienstjahre) berichtet, sondern von Beamten mit etwas längerer Dienstfah- rung (6-10 Dienstjahre). In Bezug auf die Laufbahngruppe stellen sich alle drei Burnoutkom- ponenten signifikant unterschiedlich dar. Zudem ergeben sich unterschiedliche Ausprägungen von „*Depersonalisierung*“ und von „*Reduziertem Wirksamkeitserleben*“ in verschiedenen Aufgaben- und Sonderdienstbereichen.

8.5.2 Vergleich mit anderen Polizeistudien

Im Weiteren soll versucht werden, die Verbreitung von Burnout in der niedersächsischen Polizei zu bewerten. Eine entsprechende Einschätzung wird möglich, wenn die Ergebnisse unserer Befragung mit Befunden aus anderen Polizeistudien in Beziehung gesetzt werden. Zum Vergleich liegen dem KFN Daten aus einer etwa zehn Jahre alten polizeiinternen Befragung in Bremen (Fabian 1994)⁴⁸ sowie Befunde von zwei aktuellen Studien aus den Niederlanden (Kop 1999) und aus der Schweiz (Manzoni 2003)⁴⁹ vor.

<i>Tabelle 10:</i>					
Stichproben der Vergleichsstudien					
Polizeistudie	Gesamtdaten	Frauen		Männer	
		n	%	n	%
Niedersachsen	2.583	217	8,4	2.366	91,6
Bremen	223	7	3,1	216	96,9
Niederlande	358	61	17,0	297	83,0
Zürich	468	81	17,3	387	82,7

Die Erfassung von Burnout erfolgte in allen betrachteten Studien mit dem MBI (Maslach Burnout Inventory), allerdings in leicht veränderten Versionen, so dass zunächst Zusammenfassungen einzelner Skalenstufen⁵⁰ vorzunehmen waren und darüber hinaus die Daten in ein einheitliches Format (POMP-Scores)⁵¹ überführt werden mussten.

⁴⁸ Die Daten entstammen einem unveröffentlichten Projekt und wurden von Herrn Dr. Enzmann (KFN) dankenswerterweise zur Verfügung gestellt.

⁴⁹ An dieser Stelle gilt unser ausdrücklicher Dank Herrn Dr. Manzoni, der dem KFN seine Rohdaten zum Vergleich mit den Befunden in Niedersachsen überlassen hat.

⁵⁰ In der Bremer Studie wurden die Abstufungen der Originalskala (7 Stufen: 0 „nie“ bis 6 „täglich“) verwendet. Manzoni (2003) setzte eine sechsstufige Skala ein (ohne Stufe 4 „einmal pro Woche“). In der niedersächsischen Befragung wurden wie bei der Originalskala 7 Stufen verwendet, wobei die verbale Verankerung des unteren Extremwertes leicht abweicht (0 „seltener oder nie“). Beim Vergleich zwischen den Studien aus

Aus Tabelle 10 geht hervor, dass der Anteil von Frauen in den zu betrachtenden Polizeistudien unterschiedlich hoch ausgeprägt ist. Die Befragungen in den Niederlanden (17,0 %) und in der Schweiz (17,3 %) weisen einen deutlich höheren Anteil an Polizistinnen auf als die niedersächsische Studie (8,4 %). In der etwas älteren Befragung aus Bremen (3,1 %) sind lediglich einige Polizistinnen vertreten. Bei einem Vergleich der Polizeistudien könnten sich unterschiedliche Anteile von Männern und Frauen auf die Ergebnisse auswirken, wenn davon auszugehen ist, dass die Ausprägung von Burnout bei männlichen und weiblichen Polizeibeamten unterschiedlich ausfällt. Demnach werden nochmals die bereits berichteten Geschlechtseffekte bei Burnout aus der niedersächsischen Befragung zusammengefasst dargestellt. Darüber hinaus werden mögliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen in den Vergleichsstudien analysiert.

Im Hinblick auf die „Emotionale Erschöpfung“ konnten in der niedersächsischen Polizei unter Kontrolle weiterer struktureller Merkmale (Alter, Dienstalter, Laufbahngruppe und Laufbahnzugehörigkeit) geringere Werte bei Frauen im Vergleich zu Männern nachgewiesen werden (vgl. Abbildung 35). Bleiben die genannten Drittvariablen unberücksichtigt, erreicht dieser Effekt keine statistische Bedeutsamkeit (Frauen: $n=211$; $POMP=14,43$, Männer: $n=2.322$; $POMP=16,21$; $t_{(2531)}=1,57$; $p=.116$). Dieser Befund könnte ein Hinweis darauf sein, dass in Bezug auf die „Emotionale Erschöpfung“ ein Geschlechtsunterschied besteht, der jedoch durch weitere Unterschiede zwischen Polizisten und Polizistinnen (z.B. in Bezug auf die Laufbahngruppe) bei einfachen statistischen Analysen unentdeckt bliebe. Es bedarf somit komplexer Datenanalysen, um entsprechende Geschlechtseffekte nachzuweisen. Eine derartig differenzierte Betrachtung der Befunde kann für die anderen Polizeistudien nicht erfolgen, da hierzu notwendige Informationen über weitere strukturelle Merkmale der Befragungsteilnehmer nicht zur Verfügung stehen. Entsprechend müssen die Auswertungen auf *einfache* Vergleiche der berichteten Burnoutwerte bei Frauen und Männern beschränkt werden.

In der Polizeibefragung des schweizerischen Kantons Zürich (Manzoni 2003) ist die „Emotionale Erschöpfung“ bei weiblichen und männlichen Polizisten nicht systematisch unterschiedlich ausgeprägt (Frauen: $n=80$; $POMP=14,41$; Männer: $n=383$; $POMP=15,88$; $t_{(461)}=1,03$; $p=.302$). Dieser Befund steht auch im Einklang mit den Ergebnissen einer Befragung von 358 niederländischen Polizisten (Kop 1999: 63). Insgesamt deuten somit die Ergebnisse in allen Studien darauf hin, dass Polizistinnen entgegen der bisher in der Literatur vertretenen Auffassung nicht stärker emotional erschöpft sind als männliche Polizisten. Vielmehr weisen die Frauen tendenziell sogar geringere Werte auf als ihre männlichen Kollegen. Dieser Effekt lässt sich *statistisch* jedoch nur nachweisen, wenn weitere Unterschiede in der Verteilung von Männern und Frauen innerhalb der Polizei kontrolliert werden.

Hinsichtlich der beiden anderen Burnoutkomponenten „Depersonalisierung“⁵² und „Reduziertes Wirksamkeitserleben“⁵³ konnten ebenfalls in keiner der betrachteten Studien statistisch

Bremen und aus Niedersachsen zeigte sich, dass die beschriebene Skalenvariation die Befunde beeinflusst. Der Effekt der unterschiedlich verbalen Verankerungen war deutlicher ausgeprägt als der durch die Zusammenfassung von Abstufungen hervorgerufene Verlust der Skalen-Reliabilität (vgl. Anhang B). Demnach wurden folgende Transformationen der Datensätze durchgeführt: Bei allen drei Datensätzen wurden die beiden untersten Stufen (0 und 1) zusammengefasst. Die Stufen 4 und 5 wurden bei den Daten aus Bremen und aus Niedersachsen verbunden.

⁵¹ Es wurden Prozentwerte aus dem Anteil des Skalenwertes am Skalenmaximum, so genannte POMP-Scores (Percent Of Maximum Possible Score; Cohen et al. 1999), berechnet. Die Scores umfassen einen Skalenbereich von 0 bis 100 Prozent.

⁵² Niedersachsen: $n_{(M)}=2.279$; $POMP_{(M)}=16,42$; $n_{(F)}=202$; $POMP_{(F)}=15,87$; $t_{(2479)}=.40$, $p=.691$;
Zürich: $n_{(M)}=379$; $POMP_{(M)}=29,92$; $n_{(F)}=80$; $POMP_{(F)}=33,21$; $t_{(457)}=.60$, $p=.549$.

bedeutsame Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Polizeibeamten nachgewiesen werden (vgl. auch Kop 1999). Für die „Depersonalisierung“ wurden in Niedersachsen bei differenzierteren Analysen (wie ausführlich an anderer Stelle berichtet) Geschlechtseffekte gefunden, die mit den Auffassungen in der Literatur im Einklang stehen. Danach weisen Männer im Allgemeinen deutlich höhere Werte der „Depersonalisierung“ auf als Frauen (Schaufeli/Enzmann 1998: 76). Möglicherweise werden auch in Bezug auf die „Depersonalisierung“ tatsächlich existierende Unterschiede zwischen Frauen und Männern bei einfachen Mittelwertvergleichen verdeckt, da der Frauenanteil in Bereichen, in denen die „Depersonalisierung“ besonders stark ausgeprägt ist (z.B. mittlerer Dienst, Schutzpolizei) im Vergleich zu weniger belasteten Organisationseinheiten (z.B. höherer Dienst, Kriminalpolizei) erhöht ist. Mit anderen Worten: Frauen sind überproportional häufig in den Bereichen der Polizei tätig, in denen die „Depersonalisierung“ ein besonderes Problem darstellt.

Insgesamt lassen sich jedoch mit Hilfe von einfachen Mittelwertvergleichen keine Geschlechtseffekte in Bezug auf die Burnoutkomponenten nachweisen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sich unterschiedliche Frauenanteile in den Polizeistudien nicht entscheidend auf die Ergebnisse des Vergleichs auswirken. Die nachfolgenden Gegenüberstellungen⁵⁴ der Befragungsergebnisse von Zürich, Bremen und Niedersachsen beziehen sich somit jeweils auf die Gesamtstichproben der Studien, sofern nicht anders angegeben. Abbildung 37 veranschaulicht die Unterschiede zwischen den Studien im Hinblick auf die „Emotionale Erschöpfung“. Die erreichten Prozentwerte (POMP-Scores) der einzelnen Stichproben sind in der Grafik als Punkte gekennzeichnet. Da empirisch ermittelte Werte nur Schätzwerte für Merkmale der Populationen darstellen, ist der Bereich durch Linien gekennzeichnet, in dem der „tatsächliche“ Wert der Polizeipopulationen mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % liegt.

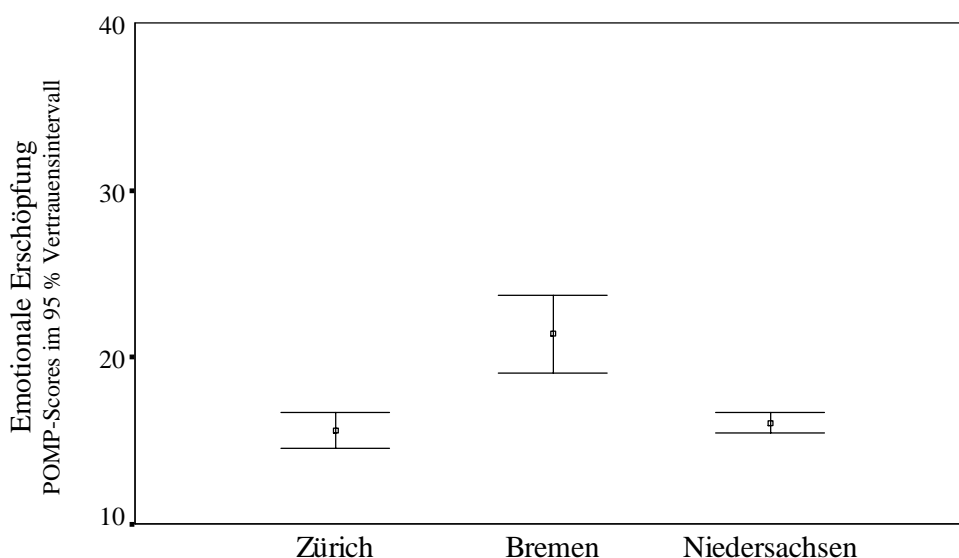


Abbildung 37:
Vergleich der „Emotionalen Erschöpfung“ in unterschiedlichen Polizeistudien

⁵³ Niedersachsen: $n_{(M)}=2250$; $POMP_{(M)}=38,92$; $n_{(F)}=199$; $POMP_{(F)}=40,33$; $t_{(2447)}=-.95$, $p=.342$;
Zürich: $n_{(M)}= 376$; $POMP_{(M)}=38,16$; $n_{(F)}= 81$; $POMP_{(F)}=38,08$; $t_{(455)} = .04$, $p=.968$.

⁵⁴ Aufgrund der notwendigen Datentransformationen für den Vergleich der Polizeistudien kann die Befragung aus den Niederlanden nicht berücksichtigt werden, da uns die Rohdaten nicht zur Verfügung stehen.

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass die „Emotionale Erschöpfung“ in den betrachteten Polizeistudien signifikant unterschiedlich ausgeprägt ist (Zürich: $n=469$; POMP=15,61, Bremen: $n=227$; POMP=21,40, Niedersachsen: $n=2.533$; POMP=16,06; $F=13.27$; $p<.001$). Die Werte in der Bremer Befragung sind im Vergleich zu den beiden anderen Studien signifikant höher. Im Gegensatz dazu unterscheiden sich die Werte der niedersächsischen Polizei und die Werte der Zürcher Polizei nicht statistisch bedeutsam. Das heißt, in der etwas älteren Befragung aus Bremen wird eine höhere „Emotionale Erschöpfung“ berichtet als in aktuelleren Studien aus Niedersachsen und der Schweiz. Die „Emotionale Erschöpfung“ von Polizisten ist in Niedersachsen ähnlich wie in der Schweiz ausgeprägt. Die beschriebenen Ergebnisse gelten auch dann, wenn lediglich männliche Befragungsteilnehmer betrachtet werden ($F=11.91$; $p<.001$).

Abbildung 38 stellt die unterschiedlichen Ergebnisse der Studien in Bezug auf die „Depersonalisierung“ dar. Zwischen den Polizeibefragungen zeigen sich signifikante Unterschiede der „Depersonalisierung“ (Zürich: $n=465$; POMP=29,73, Bremen: $n=221$; POMP=24,89, Niedersachsen: $n=2.481$; POMP=16,38; $F=105.68$; $p<.001$). Die höchste „Depersonalisierung“ wird von den Polizisten in Zürich berichtet. Die Bremer Polizei weist im Vergleich dazu signifikant geringere Werte auf. Die geringsten Werte ergeben sich aus den Daten der niedersächsischen Polizeibefragung. Die „Depersonalisierung“ ist insgesamt betrachtet in allen Polizeibefragungen unterschiedlich stark ausgeprägt. Dieses Ergebnis ist auch nicht durch den unterschiedlichen Frauenanteil der Studien zu erklären ($F=89.92$; $p<.001$). Es kann jedoch nicht ohne weiteres der Schluss gezogen werden, dass „Depersonalisierung“ in der niedersächsischen Polizei ein geringeres Problem darstellt als in anderen Polizeien, da nicht bekannt ist, ob die Zusammensetzung der Befragungsstichproben in Zürich und Bremen mit der niedersächsischen Repräsentativstichprobe vergleichbar ist. Beispielsweise könnten die gegenüber Niedersachsen erhöhten Werte der „Depersonalisierung“ in Bremen und Zürich erklärbar werden, wenn in den beiden anderen Polizeistudien überproportional viele bzw. ausschließlich Polizisten bestimmter Aufgabenbereiche befragt worden sind, in denen die „Depersonalisierung“ besonders stark ausgeprägt ist. In diesem Fall könnten die Werte in Niedersachsen niedriger erscheinen, da bei einer entsprechenden repräsentativen Studie auch Polizeibereiche befragt werden, die weniger gefährdet sind, „Depersonalisierung“ zu entwickeln.

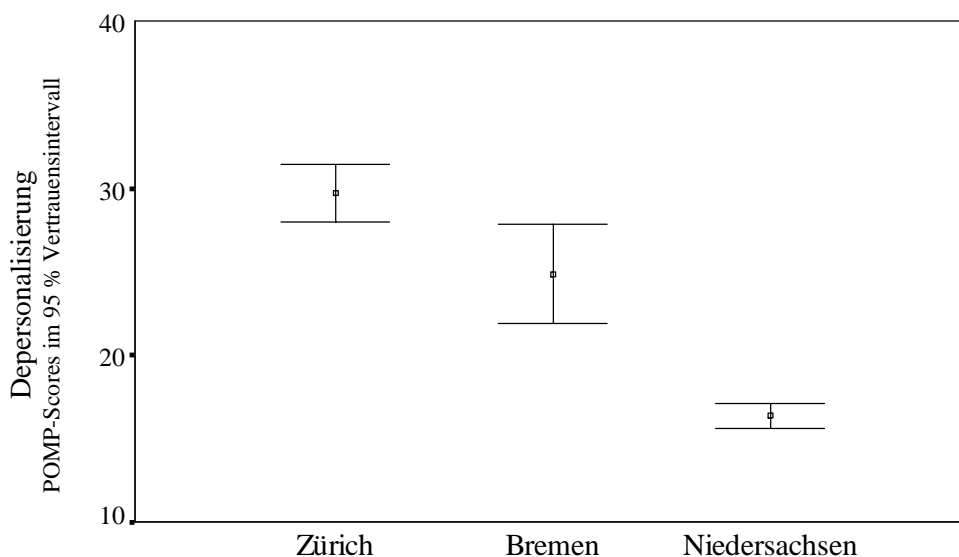


Abbildung 38:
Vergleich der „Depersonalisierung“ in unterschiedlichen Polizeistudien

Um diesem Einwand Rechnung zu tragen, werden erneut Vergleiche durchgeführt, bei denen die Befragungen aus Bremen und Zürich einer Teilstichprobe aus der niedersächsischen Befragung gegenüber gestellt werden, die ein besonders hohes Ausmaß an „Depersonalisierung“ aufweist. Der Aufgabenbereich „Einsatz- und Streifendienst“ bietet sich für diese erweiterte Analyse aus unterschiedlichen Gründen an: Einerseits beziehen sich die meisten wissenschaftlichen Polizeistudien auf diesen Aufgabenbereich, so dass eine entsprechende Wahl auch bei den Vergleichsstudien aus Bremen und Zürich wahrscheinlich ist. Andererseits provoziert der intensive Bürgerkontakt im Einsatz- und Streifendienst die Entwicklung von „Depersonalisierung“ in besonderer Weise, weil bei stark beanspruchenden Kontakten durch eine distanzierte Haltung gegenüber Bürgern die berufliche Handlungsfähigkeit der Polizeibeamten zumindest kurzfristig aufrecht erhalten werden kann. Erwartungsgemäß ist die „Depersonalisierung“ im niedersächsischen Einsatz- und Streifendienst deutlich höher ausgeprägt als in den anderen Aufgabenbereichen (Einsatz- und Streifendienst: $n=979$; $POMP=22,76$, andere Aufgabenbereiche: $n=1.502$; $POMP=12,22$). Dieser Befund ist in Abbildung 36 differenziert dargestellt. Den Ausführungen gemäß wird nun geprüft, ob die Ausprägung der „Depersonalisierung“ in Niedersachsen auch dann signifikant geringer ausfällt als in den Vergleichsstudien, wenn angenommen wird, dass sich die Befragungen in Bremen und Zürich auf Aufgabenbereiche wie den Einsatz- und Streifendienst beschränken.

Der Vergleich zwischen dem niedersächsischen Einsatz- und Streifendienst und den Befragungsdaten aus Zürich und Bremen zeigt, dass weiterhin statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Polizeistudien bestehen bleiben ($F=17,95$; $p<.001$). Im Vergleich zu Polizisten in Zürich ist die „Depersonalisierung“ im niedersächsischen Einsatz- und Streifendienst noch immer signifikant geringer ausgeprägt. Der Unterschied zu Bremer Polizeibeamten ist jedoch statistisch nicht mehr bedeutsam. Mit anderen Worten: Beziehen sich die Befragungsstudien aus Bremen bzw. Zürich hauptsächlich oder ausschließlich auf Polizeibeamte mit intensivem Bürgerkontakt, so ist die „Depersonalisierung“ in Bremen vergleichbar mit den Werten des niedersächsischen Einsatz- und Streifendienstes. Die Werte der „Depersonalisierung“ in Zürich sind im Vergleich zu den beiden anderen Stichproben dennoch erhöht. Daraus lässt sich schließen, dass die in Abbildung 38 dargestellten Ergebnisse zumindest teilweise durch eine unterschiedliche Zusammensetzung der Befragungsstichproben erklärt werden könnten. Entsprechend sind die ermittelten Unterschiede bezogen auf die „Depersonalisierung“ nur bedingt interpretierbar.

In Abbildung 39 werden die Vergleichsdaten für das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ präsentiert. In den betrachteten Studien ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Gesamtstichproben (Zürich: $n=463$; $POMP=38,20$, Bremen: $n=225$; $POMP=42,21$, Niedersachsen: $n=2.449$; $POMP=39,03$; $F=3,42$, $p<.05$). Die höchsten Werte berichten die Beamten in Bremen. Am wenigsten fühlen sich die Zürcher Polizisten durch „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ beeinträchtigt. Die Werte der niedersächsischen Befragung liegen zwischen den Werten der beiden anderen Polizeistudien. Der dargestellte Unterschied zwischen Zürich und Niedersachsen ist im Hinblick auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ statistisch nicht bedeutsam. Im Unterschied dazu sind die Werte der Bremer Studie gegenüber den beiden Vergleichsstudien signifikant höher ausgeprägt. Demnach weist Bremen in Bezug auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“, wie bei den Vergleichsbefunden zur „Emotionalen Erschöpfung“, erhöhte Werte gegenüber Zürich und Niedersachsen auf.

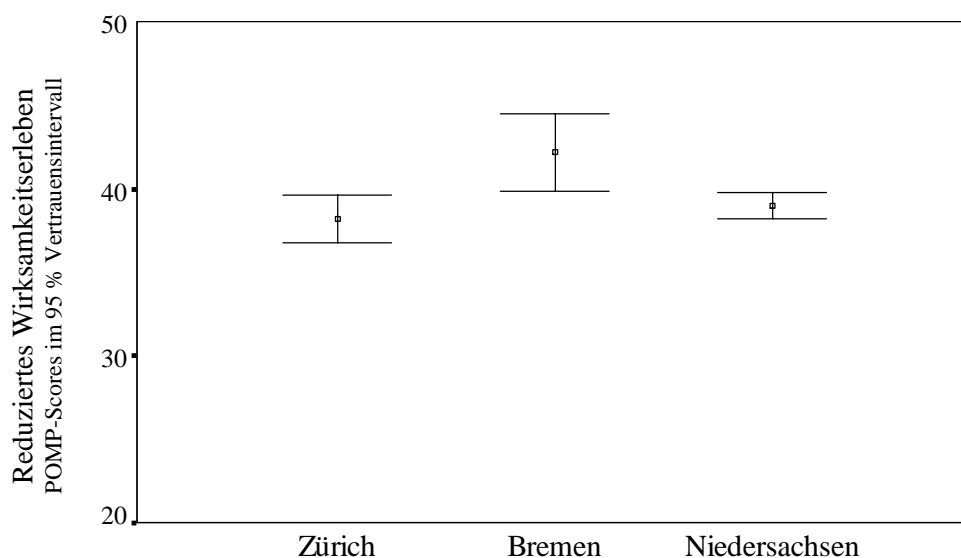


Abbildung 39:

Vergleich des „Reduzierten Wirksamkeitserlebens“ in unterschiedlichen Polizeistudien

Auch bei diesem Vergleich ist zunächst zu fragen, ob die nachgewiesenen Unterschiede zwischen Bremen und den beiden anderen Studien auf den ungleichen Frauenanteil der Befragungen zurückzuführen sind. Aus diesem Grund werden die Vergleiche nochmals ausschließlich für männliche Polizeibeamte gerechnet. Es zeigt sich, dass zwischen den Polizeistudien nunmehr keinerlei Unterschiede in Bezug auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ nachgewiesen werden können ($F=2.62$; $p=.073$). Dies erscheint als paradoxes Ergebnis, da bisher sowohl bei einfachen als auch bei differenzierten Vergleichen in den verschiedenen Studien keine signifikanten Geschlechtseffekte für das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ gefunden wurden. Eine deskriptive Analyse der Daten zeigt, dass in der niedersächsischen Befragung und in der Bremer Studie die Frauen tendenziell höhere Werte aufweisen, während für die Befragung in Zürich der umgekehrte Fall gilt (vgl. Fußnote 53). Im Unterschied zu Studien über andere Berufsgruppen weisen die bisher berichteten Befunde über Polizeibeamte insgesamt darauf hin, dass sich Geschlechtsunterschiede in Bezug auf Burnout in Polizeistudien nicht oder nur unter bestimmten Voraussetzungen aufzeigen lassen. Die Klärung der Frage, ob sich Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Polizei tatsächlich anders darstellen als in allen übrigen Berufsgruppen, bleibt insbesondere im Hinblick auf die „Emotionale Erschöpfung“ weiterer Forschung vorbehalten.

Zwischenfazit:

In Bezug auf die Burnoutkomponenten konnten bei *einfachen* Vergleichen in den Polizeistudien aus Niedersachsen, Zürich und den Niederlanden keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Polizisten aufgedeckt werden. Ein Vergleich der Burnoutkomponenten in den Polizeistudien aus Niedersachsen, Zürich und Bremen weist darauf hin, dass Burnout in den betrachteten Stichproben unterschiedlich verbreitet ist. Die „Emotionale Erschöpfung“ ist in der etwa zehn Jahre alten Bremer Studie gegenüber den beiden aktuelleren Vergleichsstichproben erhöht. Die „Depersonalisierung“ ist in der Zürcher Polizei am stärksten ausgeprägt. Die Studien aus Zürich und Niedersachsen berichten im Vergleich zu Bremen eine geringere Beeinträchtigung durch „Reduziertes Wirksamkeitserleben“, wobei dieser Effekt zumindest teilweise auf unterschiedliche Frauenanteile in den Stichproben zurückzuführen ist.

8.5.3 Erklärung von Burnout

Burnout stellt insgesamt ein Reaktionssyndrom dar, das sowohl aus spezifischen organisations- bzw. tätigkeitsbezogenen Arbeitsmerkmalen als auch aus bestimmten Personenmerkmalen sowie deren komplexen Wechselwirkungen resultiert (Enzmann/Kleiber 1990: 90). Erklärungsansätze von Burnout beziehen sich demnach auf die Interaktionen zwischen diesen Merkmalen. Im Folgenden sollen die Beziehungen zwischen Burnout einerseits und beruflichen Belastungsaspekten (z.B. sozialen Belastungssituationen wie „Bürgerkonflikten“ oder „Binnenkonflikten“) und personenbezogenen Ressourcen (wie Hartnäckigkeit und Flexibilität) andererseits dargestellt werden. Eine Studie von Enzmann und Kleiber (1990) ergab, dass insbesondere die Arbeitsmerkmale Zeit- und Verantwortungsdruck zu Burnout beitragen können. Darüber hinaus waren Merkmale der Arbeitsorganisation wie Mangel an sozialer Unterstützung, fehlende Rückmeldungen und geringer Handlungsspielraum entscheidend für das Auftreten von Burnoutsymptomen. Schließlich sollte ein emotional beanspruchender Klientenkontakt entsprechende Auswirkungen auf die Entwicklung des Burnout-Syndroms haben. In den nachfolgenden Analysen soll geprüft werden, inwieweit sich diese Befunde durch Ergebnisse unserer Polizeibefragung bestätigen lassen.

<i>Tabelle 11:</i> Zusammenhang zwischen Burnoutkomponenten und Belastungsaspekten						
Belastungsaspekte (Häufigkeit)	Emotionale Erschöpfung		Depersonalisierung		Reduziertes Wirksamkeitserleben	
	r	n	R	n	r	n
Verantwortungsdruck	.27**	2.474	.21**	2.422	-.29**	2.394
Wissensdefizite	.37**	2.447	.32**	2.398	-.09**	2.371
Bürgerkonflikte	.20**	2.492	.46**	2.447	-.08**	2.416
Binnenkonflikte	.31**	2.508	.25**	2.456	-.02	2.425
Mehrarbeit	.25**	2.516	.09**	2.462	-.16**	2.430
Zeitdruck	.24**	2.506	.17**	2.456	-.18**	2.424
Kooperationsprobleme	.20**	2.505	.21**	2.455	-.07**	2.424

Anmerkung.
Der Korrelationskoeffizient (r) gibt die Stärke des Zusammenhangs an und kann Ausprägungen zwischen -1 (perfekt negativer Zusammenhang) und +1 (perfekt positiver Zusammenhang) annehmen. Signifikante Zusammenhänge sind durch ** (99% Vertrauensintervall) gekennzeichnet. Die stärksten Zusammenhänge mit Burnout sind jeweils grau unterlegt.

In Tabelle 11 ist zunächst die Stärke des Zusammenhangs (r) zwischen einzelnen Belastungsaspekten und den Burnoutkomponenten dargestellt. Es zeigt sich, dass die „Emotionale Erschöpfung“ und die „Depersonalisierung“ einen positiven Zusammenhang zur Häufigkeit auftretender Belastungssituationen aufweisen, d.h. je mehr belastende Situationen im beruflichen Alltag auftreten, desto stärker ist das Erleben von „Emotionaler Erschöpfung“ bzw. von „Depersonalisierung“ bei Polizeibeamten. Im Gegensatz dazu berichten Polizeibeamte, die selten Belastungssituationen ausgesetzt sind, eher ein „Reduziertes Wirksamkeits-

erleben“ als Polizeibeamte, die häufig mit Belastungssituationen im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Dieser zunächst widersprüchlich erscheinende Befund könnte damit erklärt werden, dass Belastungssituationen auch persönliche Herausforderungen darstellen können, die ein Erleben der eigenen Wirksamkeit durch eine gelungene Belastungsbewältigung erst ermöglichen.

Eine Betrachtung der Beziehungen zwischen Belastungsaspekten und Burnout zeigt, dass jeweils unterschiedliche Arbeitsmerkmale mit den einzelnen Burnoutkomponenten korrelieren. „Emotionale Erschöpfung“ geht am stärksten mit „Wissensdefiziten“ ($r=.37$) und „Binnenkonflikten“ ($r=.31$) einher. Der Bereich „Wissensdefizite“ umfasst neben Ausbildungslücken insbesondere Störungen des Informationsflusses bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten (z.B. Item 10: „Ich erhalte keine Rückmeldung über eine erledigte Aufgabe.“). Entsprechend kann ein Erleben von „Emotionaler Erschöpfung“ als Ausdruck des Binnenverhältnisses der Polizei beispielsweise des Informationsaustausches und der Rollenstruktur innerhalb der Institution verstanden werden. Die höchste Korrelation mit Belastungsaspekten des Arbeitsalltags ergibt sich zwischen der „Depersonalisierung“ und „Bürgerkonflikten“ ($r=.46$), wobei auch „Wissensdefizite“ ($r=.32$) relevant erscheinen, die sich in Form von fehlenden Informationen oder Kompetenzen und daraus resultierenden Handlungsunsicherheiten auf das Verhältnis zwischen Polizei und Bürger auswirken. Die „Depersonalisierung“ betrifft somit eher die Außenbeziehungen der Institution Polizei. Das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ weist im Unterschied zu den beiden anderen Burnoutkomponenten die schwächsten Zusammenhänge zu sozialen Belastungssituationen („Binnenkonflikte“, „Bürgerkonflikte“ und „Kooperationsprobleme“) auf. Der moderat negative Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von „Verantwortungsdruck“ und „Reduziertem Wirksamkeitserleben“ ($r=-.29$) weist darauf hin, dass eine Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben (z.B. durch Delegation) auch als Quelle des Wirksamkeitserlebens im Beruf angesehen werden kann, jedenfalls solange daraus keine Überforderung der einzelnen Polizisten resultiert. Dieser Befund steht mit zuvor berichteten Ergebnissen im Einklang, dass Partizipation im Sinne einer Verantwortungsübernahme als unterstützende Ressource bei der Bewältigung von Belastungen wirksam ist (vgl. Kap. 8.4.2).

Werden die in Kap. 8.5.1. berichteten Befunde zur Verbreitung von Burnout in die Betrachtung einbezogen, so können folgende Überlegungen angestellt werden: Den einzelnen Burnoutkomponenten kommt in der Polizei unterschiedliche Bedeutung zu, wobei die ermittelten Zusammenhänge mit Belastungssituationen als Hinweise zur Erklärung dienen können. In der niedersächsischen Befragung wird häufiger über „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ berichtet als über „Emotionale Erschöpfung“ und „Depersonalisierung“. In den betrachteten Vergleichsstudien der Polizei in Bremen und Zürich zeigt sich ein ähnliches Profil, wobei die „Depersonalisierung“ in Zürich vergleichsweise deutlich höhere Werte erreicht. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit Befunden einer umfangreichen Vergleichsstudie zu Burnout (Schaufeli/Enzmann 1998), wonach Polizei- und Justizbeamte im Unterschied zu anderen sozialen Dienstleistungsberufen (z.B. Lehrer und Sozialarbeiter) deutlich erhöhte Werte der „Depersonalisierung“ und des „Reduzierten Wirksamkeitserlebens“ aber geringere Werte der „Emotionalen Erschöpfung“ aufweisen (Schaufeli/Enzmann 1998: 64). Dies kann als Hinweis auf spezifische Belastungsaspekte des Polizeiberufs gewertet werden. Gemäß den Ergebnissen der niedersächsischen Befragung sind Belastungssituationen wie „Verantwortungsdruck“ im Hinblick auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ sowie „Bürgerkonflikte“ und „Wissensdefizite“ in Bezug auf die „Depersonalisierung“ wirksam. Dabei ist interessant, dass von allen erfragten Belastungsaspekten „Verantwortungsdruck“ sowie von allen Burnoutkomponenten das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ jeweils am

häufigsten auftraten, obgleich zwischen beiden ein negativer Zusammenhang besteht. Dieser scheinbare Widerspruch soll eingehender betrachtet werden, indem die Funktion von Belastungssituationen in Bezug auf Burnout in ihren Wechselwirkungen mit personenbezogenen Bewältigungsressourcen untersucht wird.

Es soll die Frage beantwortet werden, welche Belastungsaspekte in Wechselwirkung mit personenbezogenen Ressourcen zur Erklärung von Burnout beitragen. Darüber hinaus wird untersucht, welchen Einfluss individuelle Merkmale von Polizisten wie deren „Hartnäckigkeit bei der Zielverfolgung“ und deren „Flexibilität der Zielanpassung“ auf die Entwicklung von Burnoutsymptomen haben. Diese personenbezogenen Merkmale können als Schutzfaktoren oder auch als Risikofaktoren bei der Entstehung von Burnout wirksam werden. Beispielsweise könnte eine flexible Zielanpassung in konflikthaften Interaktionen mit Bürgern darin bestehen, dass Polizisten die Bedeutung einer intakten Beziehung zwischen Polizei und Bürgern im Verhältnis zu anderen Aufgaben herab setzen (z.B. „Bürger und Polizisten müssen nicht immer freundlich miteinander umgehen, da die Klärung des infrage stehenden Sachverhaltes der wichtigere Auftrag der Polizei ist.“). Derartige Verarbeitungsmechanismen können einerseits emotional entlastend wirken (im Sinne eines Schutzes vor „Emotionaler Erschöpfung“) und andererseits eine distanzierte Haltung gegenüber Bürgern fördern (im Sinne eines Risikos für die Entwicklung von „Depersonalisierung“). Welche Funktion die personenbezogenen Merkmalen im Hinblick auf Burnout ausüben, wird in den nachfolgenden Analysen zu untersuchen sein.

Im Hinblick auf die *Emotionale Erschöpfung* erweisen sich die Belastungsaspekte *Verantwortungsdruck* ($b=.06$; $t=4.21$; $p<.001$), *Wissensdefizite* ($b=.14$; $t=7.86$; $p<.001$), *Binnenkonflikte* ($b=.15$; $t=6.51$; $p<.001$) sowie *Mehrarbeit* ($b=.09$; $t=5.45$; $p<.001$) als statistisch bedeutsame Einflussfaktoren. Mit anderen Worten: Je häufiger die genannten Belastungssituationen auftreten, desto stärker ist die „Emotionale Erschöpfung“ ausgeprägt. Belastungssituationen, die das Binnenverhältnis der Polizei betreffen („Wissensdefizite“ und „Binnenkonflikte“), ergeben die vergleichsweise stärksten Zusammenhänge. Darüber hinaus zeigen sich jeweils signifikante (negative) Zusammenhänge zwischen den personenbezogenen Merkmalen und der „Emotionalen Erschöpfung“ (Hartnäckigkeit: $b=-.38$; $t=-12.29$; $p<.001$; Flexibilität: $b=-.29$; $t=-8.63$; $p<.001$). Je höher die Hartnäckigkeit und die Flexibilität bei Polizeibeamten ausgeprägt sind, desto geringer ist deren „Emotionale Erschöpfung“. Zwischen den einzelnen Belastungsaspekten und den personenbezogenen Merkmalen können in Bezug auf die betrachtete Burnoutkomponente keine statistisch signifikanten Interaktionen nachgewiesen werden. Dass heißt, das Ausmaß der „Hartnäckigkeit der Zielverfolgung“ und der „Flexibilität der Zielanpassung“ ist jeweils direkt mit dem Ausmaß der „Emotionalen Erschöpfung“ verbunden: Die Personenmerkmale stellen darüber hinaus jedoch keine Ressourcen zur Bewältigung relevanter Belastungsaspekte dar. Insgesamt tragen sowohl individuelle Merkmale der Polizisten als auch die das Binnenverhältnis der Polizei betreffenden Belastungsaspekte zur Erklärung von „Emotionaler Erschöpfung“ der Polizeibeamten bei ($n= 2.307$; $\text{adj.}R^2=.27$; $F=37.44$; $p<.001$).

Eine Betrachtung der *Depersonalisierung* weist auf teilweise andere Einflussfaktoren hin. Wiederum stellen *Wissensdefizite* ($b=.16$; $t=7.62$; $p<.001$) und *Binnenkonflikte* ($b=.09$; $t=3.29$; $p=.001$) und darüber hinaus aber vor allem *Bürgerkonflikte* ($b=.37$; $t=19.25$; $p<.001$) statistisch bedeutsame Bedingungen von „Depersonalisierung“ dar. Ein negativer Zusammenhang besteht zwischen der Hartnäckigkeit ($b=-.29$; $t=-7.85$; $p<.001$) bzw. der Flexibilität von Polizeibeamten ($b=-.32$; $t=-7.98$; $p<.001$) und der Ausbildung einer distanzierten Haltung gegenüber Bürgern. Mit anderen Worten: Je geringer die genannten individuellen Merkmale

ausgeprägt sind, desto eher entwickelt sich „Depersonalisierung“. Schließlich ergibt sich auch ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der Häufigkeit auftretender „Bürgerkonflikte“ und der „Flexibilität der Zielanpassung“ ($b=.12$; $t=-3.40$; $p<.001$), der zudem einen statistisch bedeutsamen Beitrag zur Verbesserung des Regressionsmodells leistet ($\Delta F=2.35$; $p<.01$). Aus Abbildung 40 geht hervor, dass bei Polizeibeamten mit hoher Flexibilität (gestrichelte Linie) die Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“ einen geringeren Einfluss auf die „Depersonalisierung“ hat, als bei Polizisten mit geringer Flexibilität (gepunktete Linie). Der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“ und der „Depersonalisierung“ wird durch die personenbezogene Ressource „Flexibilität der Zielanpassung“ abgeschwächt, aber nicht vollständig aufgelöst. Demnach erweist sich Flexibilität im Hinblick auf die „Depersonalisierung“ zumindest partiell als Schutzfaktor.

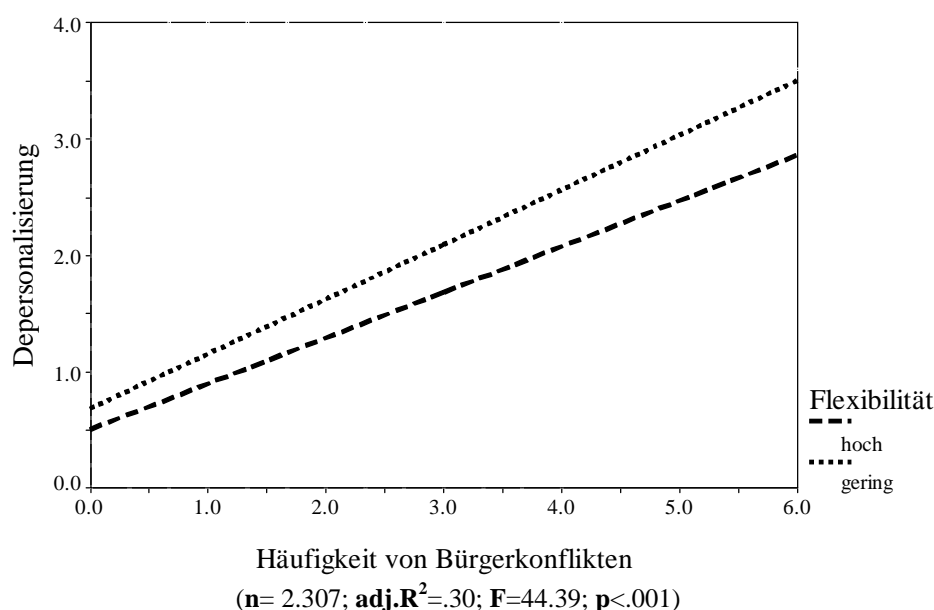
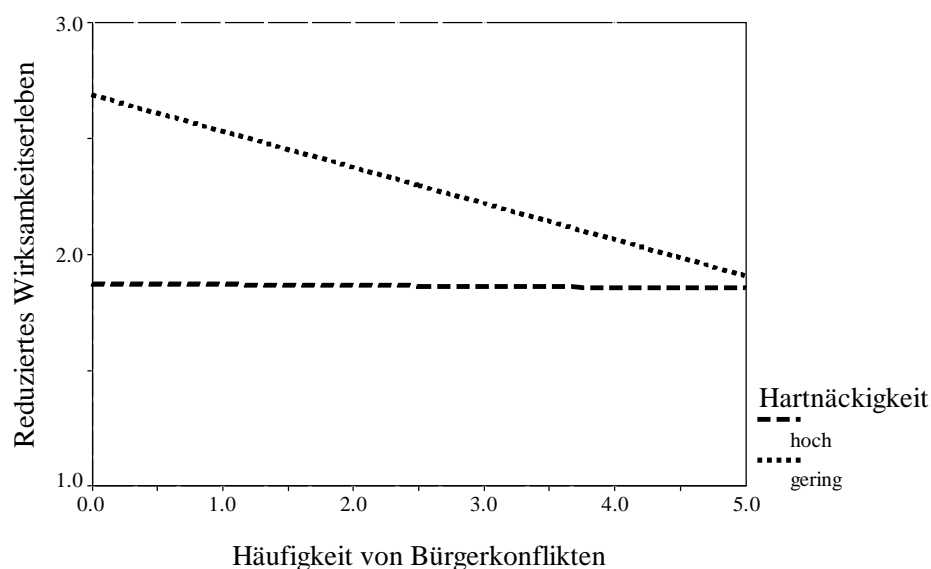


Abbildung 40:
 Regression von „Depersonalisierung“ auf die Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“
 moderiert durch die „Flexibilität“

Das *Reduzierte Wirksamkeitserleben* kann von den betrachteten Belastungsaspekten am besten durch fehlenden *Verantwortungsdruck* ($b=-.16$; $t=-8.62$; $p<.001$) aber auch durch *Binnenkonflikte* ($b=.06$; $t=1.97$; $p<.05$) und geringe Arbeitsmenge (*Mehrarbeit*; $b=-.05$; $t=-2.63$; $p<.01$) erklärt werden. Das Zusammenwirken der Bedingungen ist komplex: Zwischen „Binnenkonflikten“ und „Reduziertem Wirksamkeitserleben“ besteht zunächst ein positiver Zusammenhang. Das heißt, je häufiger Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten auftreten, desto stärker ist das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ ausgeprägt. Im Unterschied dazu scheinen andere Belastungssituationen für das Wirksamkeitserleben förderlich zu sein. Beispielsweise haben Polizeibeamte um so eher das Gefühl, etwas Sinnvolles im Beruf zu leisten, je häufiger sie „Verantwortungsdruck“ im Alltag wahrnehmen. In ähnlicher Weise spiegelt der Effekt von „Mehrarbeit“ den negativen Einfluss von quantitativer Unterforderung auf das Wirksamkeitserleben der Beamten wieder. Polizisten erleben eine Übertragung von Aufgaben bzw. Verantwortung in der Regel als Herausforderung und Erfolg ihres eigenen beruflichen Handelns. Beamte, die nicht mit verantwortungsvollen Tätigkeiten bedacht werden, werten dies als Misserfolg. Entsprechend bewirkt andauernde Unterforderung, dass sich ein „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ entwickelt. Dieses Ergebnis unterstreicht

nochmals die in Kapitel 8.2.2 diskutierte Bedeutung angemessener beruflicher Anforderungen für die Zufriedenheit der einzelnen Polizeibeamten. Demnach fühlen sich Polizisten, die Unterforderung erleben, nicht nur unwirksam in Bezug auf ihre beruflichen Tätigkeiten, sondern sie werden auch unzufrieden mit dem Polizeiberuf insgesamt (Berufsunzufriedenheit) und verlieren somit das Gefühl einer inneren Bindung an den Polizeiberuf. Diese auch als „innere Kündigung“ bezeichnete Einstellung zum Beruf wird hier als Folge von Burnout beschrieben. Im Unterschied dazu können individuelle Einstellungen, die das berufliche Engagement betreffen, auch als Einflussfaktoren bei der Entwicklung von Burnout betrachtet werden. Für die hierzu ausgewählten Personenmerkmale („Hartnäckigkeit der Zielverfolgung“ und „Flexibilität der Zielanpassung“) ergeben sich die folgenden signifikanten Effekte: Sowohl Flexibilität ($b=-.49$; $t=-11.16$; $p<.001$) als auch Hartnäckigkeit ($b=-.38$; $t=-9.48$; $p<.001$) weisen einen negativen Zusammenhang zum „Reduzierten Wirksamkeitserleben“ auf. Das Wirksamkeitserleben ist bei Polizeibeamten mit hoher Flexibilität und Hartnäckigkeit stärker ausgeprägt als bei Polizisten mit geringer Flexibilität und Hartnäckigkeit. Das Zusammenwirken dieser Personenmerkmale mit den beschriebenen Belastungsaspekten wird durch die beiden ermittelten Interaktionseffekte deutlich. Zunächst (ohne Abbildung) moderiert „Flexibilität“ die Beziehung zwischen der Häufigkeit von „Verantwortungsdruck“ und „Reduziertem Wirksamkeitserleben“ ($b=.10$; $t=2.99$; $p<.01$). Bei geringer Flexibilität wird das Wirksamkeitserleben von Beamten höher, je mehr Verantwortung sie wahrnehmen. Im Unterschied dazu ist bei hoher Flexibilität diese Beziehung schwächer ausgeprägt. Das heißt, je häufiger „Verantwortungsdruck“ im beruflichen Alltag auftritt, desto weniger kann die Flexibilität von Polizisten zusätzlich eine positive Wirkung in Bezug auf das Wirksamkeitserleben entfalten. Flexibilität ist demnach bei geringem „Verantwortungsdruck“ notwendiger für die Verbesserung des Wirksamkeitserlebens als bei hohem „Verantwortungsdruck“. Weiterhin zeigt Abbildung 41, dass sich die Hartnäckigkeit der Polizeibeamten auf die Beziehung zwischen der Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“ und dem „Reduzierten Wirksamkeitserleben“ auswirkt ($b=.10$; $t=2.76$; $p<.01$).



($n=2.307$; $\text{adj.}R^2=.19$; $F=24.16$; $p<.001$)

Abbildung 41:
Regression von „Reduziertem Wirksamkeitserleben“ auf
die Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“
moderiert durch die „Hartnäckigkeit“

Ist die „Hartnäckigkeit der Zielverfolgung“ bei Polizisten hoch ausgeprägt, besteht keine Beziehung zwischen der Häufigkeit von „Bürgerkonflikten“ und dem „Reduzierten Wirksamkeitserleben“ (gestrichelte Linie). Bei geringer Hartnäckigkeit beeinträchtigt dieser sonst unbedeutende Belastungsaspekt das Wirksamkeitserleben der Polizeibeamten, so dass bei selten auftretenden „Bürgerkonflikten“ sich das Gefühl einstellt, nichts Sinnvolles zu leisten (gepunktete Linie). Beide dargestellten Interaktionseffekte liefern gemeinsam einen signifikanten Beitrag zur Erklärung des Regressionsmodells ($\Delta F=1.72$; $p<.05$), obgleich das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ insgesamt durch die bisher betrachteten Einflussgrößen nicht in gleichem Maße erklärt werden kann (19 % Varianzaufklärung) wie die beiden anderen Burnoutkomponenten (Emotionale Erschöpfung: 27 %; Depersonalisierung: 30 %). Dies deutet darauf hin, dass weitere bisher nicht berücksichtigte Aspekte der Arbeitssituation zur Erklärung des „Reduzierten Wirksamkeitserlebens“ von Polizisten heranzuziehen sind. Möglicherweise sind neben Aspekten der Arbeitsbelastung insbesondere Aspekte der Arbeitsmotivation, wie eine angemessene Anerkennung der Arbeit durch die Bevölkerung, die Politik oder die Medien entscheidend. Auf die wahrgenommene gesellschaftliche Anerkennung des Polizeiberufs wird in Kapitel 9 ausführlicher eingegangen.

Bei unseren bisherigen Analysen ist Burnout ausschließlich als Folge bestimmter situationsbezogener und personenbezogener Merkmale interpretiert worden. In Ergänzung dazu wird Burnout in neueren Studien (Kop 1999; Manzoni 2003) auch als Risikofaktor für das Konfliktverhalten von Polizisten in der Interaktion mit Bürgern dargestellt, d.h. Burnout gilt hier als Erklärungsfaktor für eine mangelnde Integrität von Polizisten. Im Rahmen eines Dissertationsvorhabens am KFN soll das polizeiliche Handeln in Konfliktsituationen ausführlich thematisiert und auf den in der niedersächsischen Befragung hierzu eingearbeiteten Themenkomplex Bezug genommen werden. Im Unterschied zu den bereits vorliegenden Forschungsarbeiten zum polizeilichen Gewalteinsatz soll zur Erklärung nicht ausschließlich die Arbeitsbelastung der Polizeibeamten, sondern insbesondere deren berufliches Selbstverständnis herangezogen werden.

Zwischenfazit:

Insgesamt deuten die Befunde darauf hin, dass jeweils bestimmte Belastungsaspekte des Arbeitsalltags von Polizisten mit einzelnen Burnoutkomponenten zusammenhängen. Belastungssituationen, die das Binnenverhältnis der Polizei betreffen, wirken sich insbesondere auf die „Emotionale Erschöpfung“ von Polizisten aus. Belastungssituationen, die sich auf das Außenverhältnis der Polizei (hier: Interaktion mit Bürgern) beziehen, bedingen in erster Linie „Depersonalisierung“. Im Unterschied dazu wird das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ durch quantitative und qualitative Unterforderungen im beruflichen Alltag provoziert. Lediglich „Binnenkonflikte“ erhöhen das Risiko für eine Beeinträchtigung durch „Reduziertes Wirksamkeitserleben“. Darüber hinaus wirken sich die fokussierten Personenmerkmale „Hartnäckigkeit“ und „Flexibilität“ auf alle drei Burnoutkomponenten in positiver Weise aus. Diese personalen Bewältigungsressourcen schützen insbesondere dann vor Burnout, wenn sich die Arbeitssituation als ungünstig für den Erhalt der psychischen Gesundheit erweist. Im Hinblick auf die „Depersonalisierung“ sind entsprechend die Hartnäckigkeit und die Flexibilität der Beamten besonders bei hohen Anforderungen gefragt, während sich in Bezug auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ diese schützende Funktion insbesondere bei Unterforderung bemerkbar macht. Einen Überblick über die ermittelten Einflussgrößen von Burnout verschafft die zusammenfassende Darstellung in Abbildung 42.

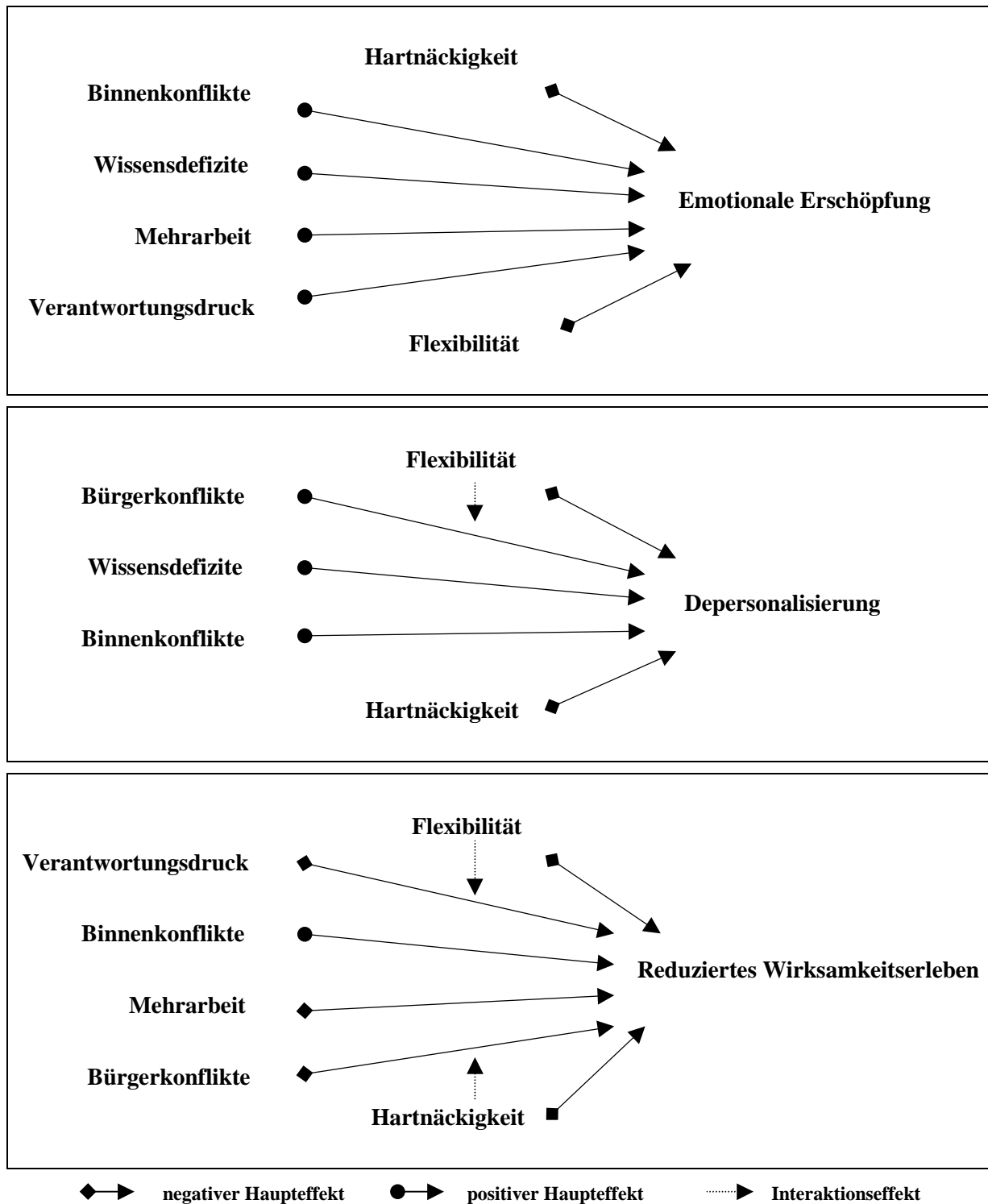


Abbildung 42:
 Regressionsmodelle der Burnoutkomponenten auf die Häufigkeit der Belastungsaspekte
 moderiert durch Hartnäckigkeit und Flexibilität

9 Polizei in der Gesellschaft: Befunde aus der Befragung 2001

Im KFN-Fragebogen (Instrument B) haben wir auch einige Fragen dazu gestellt, ob die Polizei sich zur Gesellschaft hin als weitgehend *offen* darstellt oder aber ob sie als *abgeschottet* zu betrachten ist. Eine Abschottung ist in der sozialwissenschaftlichen und auch der kriminalpolitischen Diskussion oftmals als Indiz für eine bestehende Spezial- oder Subkultur der Polizei gedeutet worden. Diese ist mit fremdenfeindlichen Einstellungen oder der Bereitschaft zu gewaltsamen Übergriffen in Verbindung gebracht worden (Maibach 1996, PUA 1996). Mögliche Anzeichen für eine Abschottung könnten sein: ein wenig souveränes Umgehen im privaten Bereich mit der Tatsache, ein Polizist zu sein, eine Beschränkung des Freundes- und Bekanntenkreises auf Kolleginnen und Kollegen sowie die Unterschätzung der öffentlichen Akzeptanz der Polizei als Zeichen eines polizeilichen „Minderwertigkeitskomplexes“ (Kerner 1980).

Korrespondierend zum oben berichteten, positiveren Befund der Berufszufriedenheit und der gestiegenen wahrgenommenen öffentlichen Anerkennung geben in der Befragung 2001 der niedersächsischen Polizei nur recht wenige Befragte an, dass es ihnen Schwierigkeiten bereite, *außerhalb des Dienstes* offen zu sagen, dass sie Polizisten bzw. Polizistinnen sind. Die Formulierung im Fragebogen lautete: „Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer Party eingeladen. Sie kennen keine der dort anwesenden Personen. Sie stehen in einem Kreis von ca. zehn Personen. Das Thema kommt auf die Berufe, welche die Anwesenden ausüben. Wie schwer fällt es Ihnen, in dieser Situation zu sagen, dass Sie Polizist/Polizistin sind?“ (Frage B062) Auf einer Skala von 1 bis 6 antworteten mit 1 („überhaupt nicht schwer“) 69,6 %. Die Antworten 1 bis 3 (somit im Bereich „fällt nicht schwer“) wählten 91,4 %. Lediglich 8,6 % wählten eine der Optionen 4 bis 6 (und verorteten sich damit eher im Bereich „fällt schwer“). Die Option 6 („sehr schwer“) wählten explizit nur 1,1 % der Beamtinnen und Beamten. *Zusammengefasst*: Niedersächsische Polizistinnen und Polizisten haben 2001 zu über 90 % kein Problem damit, sich im privaten Bereich als Polizeibeamte bzw. -beamtinnen zu „outen“.

Auch auf die Frage, welchen öffentlichen Institutionen nach Wahrnehmung der befragten Polizistinnen und Polizisten die *Bürgerinnen und Bürger* am stärksten vertrauen (gefragt war also nach dem „wahrgenommenen Fremdvertrauen“), reihen sich die Beamtinnen und Beamten (entgegen den Ergebnissen früherer Untersuchungen, z.B. Feltes 1990) auf den vorderen Plätzen ein. Den Befragten wurden im Fragebogen sieben Institutionen angeboten, verbunden mit der Bitte, sie in eine Reihenfolge zu bringen (B068: „Was meinen Sie, wem vertraut die Bevölkerung mehr, wem weniger?“): 13,2 % der Beamtinnen und Beamten sehen die Polizei auf Platz 1; 39,2 % auf Platz 1 oder 2; 80,3 % lassen sie auf einem der Plätze 1 bis 3 rangieren – nur 8,7 % wählen die Platzziffern 5 bis 7. Die Rangfolge der Institutionen entlang dem von den befragten Polizistinnen und Polizisten wahrgenommenen Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger findet sich in Tabelle 12. Demzufolge rangieren, was das wahrgenommene Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger angeht, lediglich das Bundesverfassungsgericht und die „Gerichte allgemein“ vor der Polizei. Die Reihenfolge entspricht damit tatsächlich in etwa den Vertrauenswerten, wie sie in allgemeinen Bevölkerungsumfragen gemessen werden (vgl. hierzu Ohlemacher 2000: 11). Auf die Aussage „Die Bürger vertrauen der Polizei“ (B069.1) reagierten 75,4 % der Befragten mit Zustimmung. Die Behauptung „Die Bürger vertrauen mir als einzelner Polizist/in/einem Polizisten“ (Frage B069.2) wird sogar von 94,5 % der Beamtinnen und Beamten geteilt. *Fazit*: Die Polizeibeamtinnen und -beamten nehmen das hohe Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Polizei korrekt wahr.

Tabelle 12: Von den Beamtinnen und Beamten wahrgenommenes Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in verschiedene öffentliche Institutionen (B068: $n_{\min}=1651$, $n_{\max}=1656$)

Wahrgenommenes Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger	Durchschnittswert (Rangplätze 1-7)
Bundesverfassungsgericht	1,7
Gerichte allgemein	2,7
Polizei	2,8
Verwaltungen	4,5
Bundestag	4,8
Bundesrat	5,2
Parteien	6,4

Die oftmals in der öffentlichen Diskussion behauptete *starke gesellschaftliche Isolation* von Polizistinnen und Polizisten findet in unserem Datensatz auch bei einer anderen Art der empirischen Annäherung an diese Frage keine Bestätigung: Wir haben versucht, die behauptete gesellschaftliche Abschottung unter anderem durch ein sogenanntes „Umzugsszenario“ zu prüfen. Wir baten die Beamtinnen und Beamten anzugeben, wie viele Personen ihnen bei einem anstehenden Wohnungsumzug kostenlos helfen würden (Frage B049). Hier fanden sich nur 1,3 % der Befragten, die keine Unterstützung durch freiwillige Helfer erhalten würden. Von allen antwortenden Personen hatten sogar rd. 26 % über zehn freiwillige Helfer zur Verfügung. Unsere Nachfrage zielte nun auf den Anteil der Polizeibeamtinnen und -beamten unter den Helfern – ein besonders hoher Anteil könnte ein Hinweis für gesellschaftliche Isolation sein („Wie viele von diesen Personen wären Polizisten und Polizistinnen?“, B050). Das Ergebnis: Lediglich 2 % der mit Hilfe von Freunden und Bekannten Umziehenden haben ausschließlich Unterstützer aus dem Kollegenkreis zur Verfügung, bei nur 12,3 % sind mehr als die Hälfte Kolleginnen oder Kollegen. Gar keine Unterstützung von anderen Polizistinnen und Polizisten haben (bzw. benötigen) 22,2 %. Von einer vehementen Abschottung der niedersächsischen Polizistinnen und Polizisten zur Gesellschaft hin kann 2001 (zumindest auf Basis dieser Daten) nicht gesprochen werden.

Auch mit Blick auf die weiteren Aktivitäten in der Gesellschaft zeigen sich die Beamtinnen und Beamten recht rege: 41,1 % sagen, dass sie ein „aktives Engagement“ ausüben (beispielhaft waren einleitend bei der Frage B 041 ein „aufwendiges Ehrenamt“ in Form einer Mitarbeit im Vereinsvorstand oder eine „wirtschaftliche Tätigkeit“ z.B. in Form eines zweiten Berufs oder einer regelmäßigen Aushilfe im Familienbetrieb aufgeführt). 52 % der in dieser Art und Weise engagierten Gruppe von Beamtinnen und Beamten wenden für diese Aktivität bis zu fünf Stunden pro Woche auf, nur 10,0 % engagieren sich mit mehr als 12 Stunden pro Woche (dies entspricht ca. 4 % von allen Befragten, B041.1). Dieses Engagement aufzugeben, dies würde 66,7 % eher schwer bis sehr schwer fallen (B041.4). In einem Interessenkonflikt zwischen Dienst und außerdienstlichem Engagement sehen sich tendenziell eher nicht oder nie 81,1 % der in dieser Art und Weise engagierten Beamtinnen und Beamten, lediglich 2,3 % der Engagierten sehen sich „immer“ in einem Konflikt dieser Art (B041.2). Im Konfliktfall entscheiden sich (bzw. würden sich entscheiden) für ihr außerdienstliches

Engagement tendenziell öfter bis „immer“ 13,6 % der engagierten Beamtinnen und Beamten (B041.3). Einen finanziellen Gewinn von über 500 DM pro Monat erzielen von den derart Engagierten lediglich 6,3 %, über 2000 DM pro Monat verdienen nur 0,7 % (B041.5). 10,6 % *aller* Befragten üben zum Zeitpunkt eine genehmigungspflichtige Nebentätigkeit aus (diese Zahl verdoppelt sich bei den besonders Engagierten, B042). Jeweils rd. 40 % aller Befragten meinen, dass die genehmigungspflichtigen Nebentätigkeiten von Polizeibeamten/innen insgesamt in den letzten Jahren zugenommen haben bzw. gleich geblieben sind, 20 % hingegen meinen, Nebentätigkeiten dieser Art seien in den letzten zehn Jahren eher weniger geworden (B043). Man kann *zusammenfassend* formulieren: Die befragten Beamtinnen und Beamten sind gesellschaftlich in einem erheblichen Maß engagiert und können in der überwältigenden Mehrzahl laut eigenen Angaben Polizeiberuf und außerdienstliches Engagement gut miteinander verbinden.

Ein weiteres Indiz für eine problematische Beziehung Polizei und Öffentlichkeit könnte eine unterschiedliche Selbstwahrnehmung der Polizei im Vergleich zur wahrgenommenen Fremdwahrnehmung sein – vergleichbar der oben überprüften möglichen (und eben nicht vorgefundenen) Differenz zwischen gespürtem und tatsächlichem Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Polizei. Wir haben den Beamtinnen und Beamten aus diesem Grund verschiedene Schlagwörter angeboten und sie gebeten, auf diese als Beschreibung ihres Selbstbildes („Wie sehen Sie Polizisten und Polizistinnen in unserer heutigen Gesellschaft?“, B059) und als wahrgenommenes Fremdbild („Wie sieht die Bevölkerung Polizistinnen und Polizisten in unserer Gesellschaft?“, B070) zu reagieren. Bei der *Reihenfolge* der Zustimmung der Beamtinnen und Beamten zu den angebotenen Selbstbildern der Polizei ist interessant, dass die Bezeichnung „Dienstleister“ ganz vorne liegt, während der Begriff „Hüter des Gewaltmonopols“ ganz hinten rangiert (1: trifft nicht zu, 4: trifft zu; vgl. Tabelle 13.1), wohingegen beim wahrgenommenen Fremdbild auffällig ist (vgl. Tabelle 13.2), dass von ihrem Entstehungszeitpunkt her gesehen zeitlich ältere, jedoch durchaus positive Bilder weit vorne platziert sind (hierzu gehören die Bezeichnungen „Gesetzeshüter“, „Schutzmänner“ sowie „Freund und Helfer“). Im direkten Vergleich der *absoluten* Werte von Selbst- und Fremdbildern fällt auf, dass die negativen Bewertungen („Büttel“, „Müllmänner“, „Prügelknaben“) im Selbstbild höhere Werte erzielen als beim wahrgenommenen Fremdbild. Auffällig ist auch der niedrigere Wert beim „Hüter der Gewaltmonopols“ auf Seiten der polizeilichen Selbsteinschätzung (vgl. oben und Tabelle 13.3). Bestehende negative Selbstbilder (bzw. deren Ursachen) abzubauen und eine positivere Sicht des Gewaltmonopols als Garant einer zivilen Gesellschaft zu schaffen, darin könnte ein Ansatz für zukünftige polizeiliche Aus- und Fortbildung als Quelle beruflichen „Stolzes“ liegen. Die Kontrastierung der Selbst- und der Fremdbilder *zusammenfassend* läßt sich formulieren, dass die Polizei sich kritischer sieht, als sie meint, dass die Bürger sie sehen. Auch dies kann, in aller Vorsicht, als ein Indiz für eine wahrgenommene hohe Akzeptanz der Polizei in der Bevölkerung, aber auch als noch bestehendes Rudiment der Unterschätzung der eigenen positiven Rolle gesehen werden.

Tabelle 13.1: Selbstbild der Polizei (geordnet nach dem Grad der Zustimmung)

B059 ($n_{\min}=1638$, $n_{\max}=1665$): ich sehe uns als ... Nr. im Fragebogen	Durchschnittswerte (1-4)
3 „Dienstleister“	3,17
2 „Gesetzhüter“	3,15
7 „Prügelknaben verfehlter Politik“	3,06
1 „professionelle Konfliktschlichter“	3,04
4 „Freund und Helfer“	2,94
8 „Müllmänner einer an vielen Ecken ungesunden Gesellschaft“	2,94
9 „Schutzmänner“	2,78
5 „Crime Fighter“ („Kämpfer gegen das Verbrechen“)	2,57
6 „Büttel“	2,39
10 „Hüter des Gewaltmonopols“	2,17

Tabelle 13.2: Wahrgenommenes Fremdbild (geordnet nach dem Grad der Zustimmung)

B070 ($n_{\min}=1630$, $n_{\max}=1660$): die Bevölkerung sieht uns als ... Nr. im Fragebogen	Durchschnittswerte (1-4)
2 „Gesetzhüter“	3,44
9 „Schutzmänner“	3,03
4 „Freund und Helfer“	2,98
7 „Prügelknaben verfehlter Politik“	2,92
1 „professionelle Konfliktschlichter“	2,83
3 „Dienstleister“	2,83
5 „Crime Fighter“ („Kämpfer gegen das Verbrechen“)	2,64
8 „Müllmänner einer an vielen Ecken ungesunden Gesellschaft“	2,60
10 „Hüter des Gewaltmonopols“	2,52
6 „Büttel“	2,27

Tabelle 13.3: Selbstbild und Fremdbild im Vergleich (in der Reihenfolge des Fragebogens)

Selbstbild und wahrgenommenes Fremdbild (für n vgl. Tab. 9.2 und 9.3; höherer Wert grau unterlegt)	Selbst- bild	wahrgenommenes Fremdbild
1 „professionelle Konfliktschlichter“	3,04	2,83
2 „Gesetzhüter“	3,15	3,44
3 „Dienstleister“	3,17	2,83
4 „Freund und Helfer“	2,94	2,98
5 „Crime Fighter“ („Kämpfer gegen das Verbrechen“)	2,57	2,64
6 „Büttel“	2,39	2,27
7 „Prügelknaben verfehlter Politik“	3,06	2,92
8 „Müllmänner einer an vielen Ecken ungesunden Gesellschaft“	2,94	2,60
9 „Schutzmänner“	2,78	3,03
10 „Hüter des Gewaltmonopols“	2,17	2,52

Über diese Selbst- und Fremdbilder hinaus haben wir die Beamtinnen und Beamten gebeten, auf beinahe stereotype Formulierungen zu antworten, die im Kern um das Verhältnis Polizei-Öffentlichkeit kreisen (B071). Viele der kritischen Äußerungen erhalten hohe Zustimmung bei den Befragten mit Werten jeweils über drei Skalenpunkten (Skalenwert maximaler Zustimmung: 4). Sowohl die Öffentlichkeit insgesamt, die Medien, die Politik allgemein, die Gerichte und auch die Regierung erhalten deutlich negative Bewertungen, was ihre zugeschriebene Unterstützung bzw. wahrgenommene Wertschätzung der Polizei angeht. Interessanterweise rangieren hier die Politik allgemein und die Medien vor den Gerichten und der Regierung, was die Zustimmung der Beamtinnen und Beamten zu den kritischen Aussagen ihnen gegenüber angeht. Die Beamtinnen und Beamten sehen deutliche Defizite in der Unterstützung der Polizei durch die Öffentlichkeit und das politische System. Die berichtete geringe Unterstützung der Institutionen der Öffentlichkeit und des politischen Systems steht im Kontrast zu der wahrgenommenen Unterstützung durch die Bürgerinnen und Bürger. Dies zeigt auch die geringere Zustimmung zu negativen Formulierungen mit Blick auf die Akzeptanz durch Bürgerinnen und Bürger (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Wahrgenommene Unterstützung durch Institutionen der massenmedialen und politischen Öffentlichkeit, der Gerichte und der Bürger (Zustimmung zu negativen Aussagen)

B071 (n _{min} =1663, n _{max} =1670) Zustimmung zu negativ formulierten Äußerungen	Durchschnittswerte Zustimmung 1-4
Leistet die Polizei gute Arbeit, so wird dies als selbstverständlich betrachtet.	3,67
Die Polizei wird bei ihrer Arbeit von der Politik nicht genug unterstützt.	3,55
Die Medien lassen oft positive Aspekte der Polizeiarbeit unerwähnt.	3,38
Die Polizei macht die Verbrecher dingfest und die Gerichte lassen sie wieder laufen.	3,18
Bei polizeilichen Tätigkeiten sieht man den Ertrag der täglichen Arbeit nicht.	3,07
Die Polizei erhält von der Regierung wenig Wertschätzung.	3,06
Gerichte und Polizei arbeiten zumeist Hand in Hand. (umgepolt!)	2,53
Wenn man als Polizist / Polizistin Bürgern geholfen hat, zeigen sich diese selten dankbar.	2,48
Ich erfahre in der Regel, ob meine Arbeit zum Erfolg geführt hat oder nicht. (umgepolt!)	2,46
Es lohnt sich, wenn man die Belange der Bürger ernst nimmt. (umgepolt!)	1,55

Beamtinnen und Beamte ausländischer Herkunft

Nachteile bringt es nach Ansicht von 15,0 % der Befragten mit sich, wenn Personen ausländischer Herkunft in der niedersächsischen Polizei mitarbeiten (A136). Damit liegt der Anteil etwa so hoch wie derjenigen, die Nachteile aus der vermehrten Einstellung von Frauen in die niedersächsische Polizei sehen (14,8 %, vgl. Kap. 5.4). Würden Mitarbeiter ausländischer Herkunft zu Führungskräften, so befürchten allerdings 35,6 % Nachteile aus einer solchen Entwicklung (A137). Der entsprechende Anteil für Frauen in Führungskräften liegt bei 18,8 % – und damit erheblich darunter. Konkrete Erfahrungen mit Vollzugsbeamten bzw.

-beamtinnen ausländischer Herkunft haben jedoch aktuell nur 9,2 % der Befragten (A015). Jedoch auch hier gilt wie bei den weiblichen Bediensteten: Erfahrungen führen zu einer Verringerung der beobachteten bzw. befürchteten Nachteile aus einer Mitarbeit einer neuen Gruppe in der Polizei. Wer Erfahrungen mit Kollegen ausländischer Herkunft hat, hat nur zu 11,1 % Vorbehalte gegen eine Mitarbeit dieser Gruppe (ohne Erfahrung: 15,5 %), bei Führungskräften ausländischer Herkunft sieht diese Gruppe nur zu 28,2 % Anlass für möglicherweise entstehende Nachteile (ohne Erfahrung: 36,9 %).

Zwischenfazit:

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auf der Basis unserer Daten von einer gesellschaftlichen Isolation der niedersächsischen Polizei im Jahr 2001 nicht die Rede sein kann: Fast alle Beamtinnen und Beamten haben keine Probleme, sich als Polizistinnen und Polizisten im privaten Bereich zu „outen“, ihr Bekannten- und Freundeskreis ist nicht im wesentlichen auf die Kollegenschaft beschränkt, sie engagieren sich in starkem Maße im gesellschaftlich-wirtschaftlichen Bereich und nehmen das hohe Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Polizei und ihre Beamten korrekt wahr.

Die Kritik der Beamtinnen und Beamten gilt eher der von ihnen wahrgenommenen Repräsentanz und Wertschätzung der Polizei in der massenmedialen und politischen Öffentlichkeit. Hier wünschen sich die Befragten mehr Unterstützung, vor allem von den Medien und „der Politik“, gefolgt von den Gerichten und der Regierung. Die stärkere Kritik an den Institutionen (im Vergleich zu den Bürgerinnen und Bürgern) könnte dabei zum Teil zum einen mit einem höheren Anspruchsniveau diesen Institutionen gegenüber („wir wollen viel von ihnen“) und zum anderen mit einer damit einhergehenden weitreichenden Kompetenzzuschreibung („die können viel tun“) erklärt werden.

Die Mitarbeit von Beamtinnen und Beamten ausländischer Herkunft wird ähnlich (weil überwiegend positiv) beurteilt wie die Mitarbeit von Frauen. Kritischer wird die Verwendung von Beamtinnen und Beamten ausländischer Herkunft in Führungsfunktionen gesehen. Aber auch hier gilt: Wer konkrete, alltägliche Erfahrungen mit Beamtinnen und Beamten aus dieser Gruppe gemacht hat, hat weniger Vorbehalte.

10 Die offenen Anmerkungen zum Bereich „Polizeiarbeit“

Am Ende des Fragebogens erhielten die Polizeibeamtinnen und -beamten nochmals Raum und Gelegenheit, ergänzende Anmerkungen und Kommentare in freier Form hinzuzufügen. An dieser Stelle hatten die Befragten somit die Chance, Themenbereiche ergänzend darzustellen, die aus ihrer Sicht im Fragebogen nicht, nicht ausreichend oder detailliert genug angesprochen wurden. Diese Gelegenheit zur nochmaligen Hervorhebung, erstmaligen Thematisierung oder differenzierten Diskussion haben annähernd die Hälfte der Befragten des KFN-Fragebogens genutzt.⁵⁵ In diesen Beiträgen wurden schwerpunktmäßig die folgenden Bereiche angesprochen: Es fanden sich Anmerkungen, in denen

- (a) die *Befragungsaktion* (171 Anmerkungen),
- (b) das *Befragungsinstrument* (357) bewertet oder
- (c) Erläuterungen zur *individuellen Fragebogenbearbeitung* (108) gemacht wurden. Darüber hinaus gab es
- (d) inhaltliche *Anmerkungen zur Polizeiarbeit*, die sich in 220 der 1706 Fragebögen fanden. Auf diese 220 Angaben stützt sich die folgende Analyse.

Es muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die nunmehr erfolgende Darstellung der Anmerkungen weder Anspruch auf vollständige Wiedergabe aller Äußerungen noch auf Generalisierbarkeit bezogen auf alle Befragten oder gar die niedersächsische Polizei als Ganzes erhebt. Wie oben angegeben, hat sich nur ein Teil der Beamten überhaupt (und speziell zum Thema Polizeiarbeit noch weniger Beamte) geäußert – es sind letztlich Einzelstimmen ohne Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit. Diese Äußerungen können jedoch als Indikator für die Präsenz und Bedeutung einiger Aspekte in der innerpolizeilichen Diskussion verstanden werden – und können dadurch

- (a) einen Einblick in die Bereiche geben, die über die im Fragebogen thematisierten Inhalte hinaus für die sich äßernden Polizeibeamten und -beamtinnen von erheblichem Interesse sind oder aber
- (b) deutlich werden lassen, welche Inhalte von den kommentierenden Beamtinnen und Beamten mit besonderem Nachdruck dargestellt werden.

Wer sich hier in dieser Art und Weise äußert, der Beamte oder die Beamtin könnte unter Umständen auch eine/r der möglichen „Meinungsführer/innen“ in der innerpolizeilichen Diskussion sein. Kritik wird jedoch überwiegen, ist zu erwarten – allein der Aufruf, weitergehende Anmerkungen zu machen, dürfte eher kritische, denn positive Aussagen provozieren. Das sich ergebende „Meinungsbild der offenen Anmerkungen“ kann von daher durchaus im Kontrast zu den zuvor berichteten generalisierbaren Daten der standardisierten, repräsentativen Befragung stehen.

⁵⁵ Die Anmerkungen zum Wiederholungs-Fragebogen (Instrument A) wurden bislang noch nicht ausgewertet, da wir uns vom KFN-Fragebogen (Instrument B) zunächst eine bessere „Ausbeute“ versprochen, was die Themen anging, die wir durch die Befragung nicht oder nicht ausreichend berührt haben: Der Wiederholungsbogen nahm den Großteil der Themen wieder auf, die bereits 1991 von Bedeutung waren. Der KFN-Bogen erweiterte das Themenspektrum erheblich. Die Themen oder Themenaspekte, die also am Ende des KFN-Bogens als fehlend benannt wurden, waren somit der verbleibenden und besonders interessanten „Restsumme“ zuzuschreiben.

Die nachfolgende Analyse ordnet zunächst von ihrem Vorgehen her die von den Beamtinnen und Beamten gemachten Anmerkungen zum Bereich Polizeiarbeit unterschiedlichen, aus dem Datenmaterial gewonnenen Analysekatgorien zu, wertet diese inhaltsanalytisch aus und präsentiert sie abschließend in einer Art deskriptiven Zusammenfassung. Dabei sollen mit Hilfe von ausgewählten Textstellen, die für die jeweilige Kategorie als besonders prägnant und aussagekräftig erscheinen, die jeweiligen Inhalte verdeutlicht und ergänzend eine erkennbare quantitative Tendenz berichtet werden (mit anderen Worten: waren es viele, mehrere oder nur einzelne, die diesen Punkt betont haben). Kleine Rechtschreibfehler wurden in den Originalpassagen korrigiert bzw. einzelne Worte wurden ergänzt, sofern das Schriftbild oder das Textverständnis dies erforderlich machten. Die Inhalte wurden durch diese milden, zurückhaltenden Korrekturen weder verändert noch verzerrt. Textpassagen, die einen Rückschluss auf einzelne Beamtinnen oder Beamte möglich gemacht hätten, wurden für die Präsentation nicht berücksichtigt oder unkenntlich gemacht. Im nun folgenden Textabschnitt werden zunächst die herausgearbeiteten Inhaltskategorien vorgestellt.

10.1 Analysekatgorien

In vielen der Anmerkungen wurden Aspekte, die bereits im Fragebogen eine Thematisierung erfahren haben, nochmals aufgegriffen. Völlig „neue“ Themen waren eher selten, in stärkerem Maße wurden bereits angesprochene Aspekte differenzierend behandelt. Daher war es naheliegend, die Kategorien an den Themenbereichen der Fragebögen auszurichten. Im Laufe der Analyse haben sich dabei inhaltliche Schwerpunkte herauskristallisiert, die sich unter die folgenden fünf Kategorien subsumieren lassen. Die Kategorien sind nicht völlig trennscharf, verschaffen aber dennoch eine übersichtliche und schlüssige Strukturierung, die einen Zugang zu der Komplexität der Einzeläußerungen ermöglicht.

- Die erste Kategorie beinhaltet die Anmerkungen zum Thema *Reform der niedersächsischen Polizei während der 90er Jahre*.
- In der zweiten Kategorie werden die Beiträge zu dem Themenbereich *Berufliches Selbstverständnis* zusammengefasst.
- Die dritte Kategorie spiegelt die Ausführungen zum Bereich *Entwicklungsmöglichkeiten* wider.
- Die vierte Kategorie umfasst die Anmerkungen zum Thema *Binnenverhältnis*.
- In der fünften Kategorie finden sich differenzierende Anmerkungen zum Thema *Arbeitszufriedenheit*, dem Schwerpunkt der Befragung.

A. Reform der niedersächsischen Polizei während der 90er Jahre

Die kommentierenden Beamtinnen und Beamten nehmen vielfach Bezug auf die Reform der niedersächsischen Polizei während der 90er Jahre und die damit einhergehenden Veränderungen, die den polizeilichen Alltag vielfältig beeinflussen. Nachfolgend werden Unter Aspekte dieses Themenbereichs präsentiert und die Thematisierung beispielhaft illustriert.

1. *Zusammenlegung der Schutz- und Kriminalpolizei*: Ein Schwerpunkt der Polizeireform ist in den Augen der Befragten die Auflösung der Trennung zwischen Schutz-

und Kriminalpolizei. Thematisiert wird dabei u.a., wie sich die Zusammenlegung im konkreten Arbeitsalltag auswirkt, wie die Zusammenarbeit der früheren „S“- und „K“-Beamten mit Blick auf die dienstlichen Anforderungen funktioniert – und auch, ob man den Eindruck hat, zu „einer Polizei“ zusammenzuwachsen.

2. *Führungskräfte*: Die Rekrutierung und Ausbildung der Führungskräfte hat Veränderungen erfahren. Als Beispiel wird angeführt: Führungskräfte wechseln – so die Wahrnehmung der Befragten – öfters als zuvor die Dienststellen, um dadurch als Person Erfahrungen zu gewinnen. Angesprochen wird in diesen Anmerkungen, welche Auswirkungen dies auf das Verhältnis zwischen Führung und Basis hat.
3. *Zweigeteilte Laufbahn*: Die Abschaffung des mittleren Dienstes und die veränderte Praxis der Neueinstellung (nunmehr direkt in den gehobenen Dienst) wird von den Befragten kommentiert. Von besonderer Prägnanz sind hierbei die Sichtweisen der Beamtinnen und Beamten mit einer großen Zahl von Dienstjahren.
4. *„Die Reform“ allgemein*: In dieser Kategorie werden Äußerungen zusammengefasst, die weniger konkrete Folgen ‚der Reform‘ thematisieren, denn Grundsätzliches und Atmosphärisches zum Erleben der Polizeireform im polizeilichen Alltag wiedergeben.

B. Berufliches Selbstverständnis

1. *Im Hinblick auf die Organisation Polizei*: Thematisiert wird hierbei u.a., wie der strukturelle Aufbau der Polizei sich nach dem persönlichen Empfinden der Befragten auf die polizeiliche Aufgabenwahrnehmung auswirkt. Angesprochen wird aber auch die Frage, ob das Bild des Polizisten als „Freund und Helfer“ noch zeitgemäß ist.
2. *Im Hinblick auf den einzelnen Beamten*: In dieser Kategorie werden beispielsweise Anmerkungen dazu zusammengefasst, ob sich individuelle berufliche Erwartungen im Laufe der Dienstjahre erfüllt haben oder ob (und wie) diese an die jeweils aktuellen Gegebenheiten angepasst werden mussten.

C. Entwicklungsmöglichkeiten

1. *Weiterbildung*: In diesem Bereich werden die Möglichkeiten der dienstlichen Weiterbildung aufgeworfen und die Chancen zu Fortbildungsveranstaltungen im dienstlichen Alltag beurteilt. Hier kommen Fragen auf wie: Können Fortbildungsveranstaltungen uneingeschränkt wahrgenommen werden oder wird dies z.B. durch den Schichtdienst oder die Personalstärke erschwert?
2. *Reformierte Erstausbildung*: Unter diesem Punkt werden u.a. Kommentare dazu zusammengefasst, ob Anwärterinnen und Anwärter durch das Studium ausreichend auf den polizeilichen Alltag vorbereitet werden.
3. *Beurteilungen*: Das aktuelle Beurteilungssystem (ein Schwerpunkt des Wiederholungsfragebogens) wird von den Beamten weitergehend diskutiert. So merken die Kommentierenden beispielsweise an, ob sie sich entsprechend ihrer Leistungen gravierend ungerecht bewertet sehen oder welchen Stellenwert die Beurteilungen aus ihrer Sicht in Bezug auf die dienstliche Entwicklung haben.

4. *Beförderungen*: Hier werden die Transparenz und Akzeptanz der Beförderungskriterien eingehender diskutiert. Es finden sich auch weitergehende Hinweise darauf, wie die derzeitige Beförderungspraxis die Motivation der Polizeibeamtinnen und -beamten beeinflusst.

D. Binnenverhältnis

1. *Einzelkämpfertum*: In einigen Beiträgen beschreiben die Beamten ein von ihnen beklagtes Einzelkämpfertum. Sie geben Hinweise auf eine von ihnen wahrgenommene Entwicklung und fragen nach den Ursachen.
2. *Führung*: Im Mittelpunkt der hier zusammengefassten Äußerungen steht das Verhältnis zwischen Basis und Führung. Angeführt und diskutiert werden das Vertrauen der Basis in die von der Führung getroffenen Entscheidungen – und als deren Grundlage die fachliche und soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten.

E. Arbeitszufriedenheit

1. *Materielle und personelle Ausstattung*: Die unter diesem Punkt versammelten Kommentare beziehen sich auf das Arbeitsumfeld mit Blick auf die technische Ausstattung, die Vereinbarkeit von Privat- und Familienleben (z.B. mit dem jeweiligen Schichtmodell), die Versetzungspraxis und die Personalressourcen.
2. *Versorgungsaspekte*: Konkret werden hierbei u.a. die Angemessenheit und der Stellenwert der Bezahlung sowie erfolgte oder anstehende Leistungskürzungen (etwa bei der Beihilfe) diskutiert.
3. *Weitere Aspekte der persönlichen und beruflichen Zufriedenheit*: Es finden sich Anmerkungen zu nicht genannten Aspekten, die zu persönlicher und/oder beruflicher Zufriedenheit (und zur Identifikation mit dem Beruf) beitragen können.
4. *Verhältnis Polizei und „Politik“*: Unter diesem Punkt werden diejenigen Aussagen zusammengefasst, die den Einfluß der Politik auf den polizeilichen Alltag kommentieren. Hier finden sich u.a. Anmerkungen dazu, ob Beamte den Eindruck haben, dass ihre Anliegen auf politischer Ebene angemessen Berücksichtigung finden.

10.2 Ergebnisse der Analyse

A. Reform der niedersächsischen Polizei während der 90er Jahre

1. Zusammenlegung der Schutz- und Kriminalpolizei

Diejenigen Befragten, die sich zu diesem Thema nochmals geäußert haben, empfinden die begonnene Zusammenlegung der Schutz- und Kriminalpolizei und die damit verbundenen Umstrukturierungen im Arbeitsalltag eher als nachteilig. Sie erleben die Zusammenlegung

vielfach als „Gleichmacherei“ und fürchten aufgrund fehlender Fachkompetenz und Spezialisierung der Sachbearbeiter einen zunehmenden Qualitätsverlust der Polizeiarbeit. In erster Linie zeigt sich dies ihrer Meinung nach in den Bereichen der Polizei, in denen jahrelange Erfahrung und spezifisches Fachwissen, das über die in der allgemeinen Ausbildung vermittelten Inhalte hinaus geht, erforderlich sind.

Durch die Zusammenlegung wurden – so die Anmerkung einiger Befragter – Arbeitsbereiche, die über einen langen Zeitraum in ihrer damaligen Form bestanden und „funktioniert haben“, aufgebrochen oder gar „zerschlagen“ – und damit auch der in ihnen liegende „Erfahrungsschatz“. Einzelne Polizeibeamte, die dort zuvor ihren Anteil an Fachwissen und Erfahrung eingebracht haben, wurden aus dem bestehenden Gefüge herausgelöst. Nicht selten fanden diese Beamten anschließend in einem ihnen fremden Tätigkeitsfeld Verwendung. Ihr spezifisches Fachwissen und ihre zum Teil langjährige Berufserfahrung konnten sie daher nicht mehr oder nur noch in begrenztem Umfang in ihre Arbeit einbringen. Folgende Zitate sollen diese Anmerkungen beispielhaft illustrieren.

„Die Polizeireform hat dazu geführt, dass in vielen Bereichen der Kriminalitätsbekämpfung nicht mehr professionell gearbeitet wird. Die Beamten werden zu Generalisten ausgebildet, obwohl in vielen Bereichen Spezialwissen gefragt ist. Kriminalistische Fähigkeiten werden kaum noch vermittelt.“

„Spezialwissen kann nicht durch eine Universalausbildung erlangt werden. Es ist dummes Zeug, einen Verkehrspolizisten auf die Position eines Wirtschaftskriminalisten zu setzen.“

„Wenn mit der beruflichen Entwicklung auch die Arbeitsqualität gemeint ist, dann ist die berufliche Entwicklung aufgrund fehlender Spezialisierung deutlich schlechter geworden.“

„Gerade in den letzten Jahren und insbesondere im Bereich der Kripo sind Strukturen ohne erkennbare sachliche Gründe zerschlagen worden, die eine zielorientierte Aufgabenerfüllung im Sinne des Bürgers nicht mehr möglich machen. Sachkenntnisse gehen immer mehr verloren.“

„Das Problem der sogenannten Polizeireform (Zusammenlegung von S und K -> Generalismus statt Spezialisten, erheblicher Qualitätsverlust) wurde nicht behandelt.“

„Fachkompetenz in den Abteilungen KED und ESD hat eher abgenommen, ist wohl auch nicht gefragt.“

„Es fehlt oft Fachkompetenz, Qualifikation, jeder kann alles.“

„Spezialistentum ist unterwandert worden. Plötzlich konnte jeder alles ohne Lehrgänge, ohne Ausbildung. Wozu erfahrene Kriminalbeamte mitunter Jahrzehnte brauchten, um ihr jeweiliges Fachgebiet zu beherrschen, saßen plötzlich Kollegen, die im Verkehrsbereich tätig waren.“

„Durch fehlende Fachkompetenz (SchuPo Kräfte auf KriPo Posten) (...) werden ihnen fehlende Kompetenz bei Beurteilungen und damit schlechte Beförderungsmöglichkeiten vorgeworfen -> Mitarbeiterfrust -> schlechte Arbeit.“

„Katastrophal der Untergang der Kripo. Spezifisches Wissen geht unrettbar verloren.“

„Es ist erschreckend, mit ansehen zu müssen, wie durch die Polizeireform unsinnige Posten plötzlich geschaffen wurden, auf denen Beamte postiert wurden, denen es ganz erheblich an Sachverstand fehlt.“

In den folgenden Textpassagen bringen die Polizeibeamten nochmals deutlich zum Ausdruck, dass die sogenannte „Verwendungsbreite“ nicht auf Kosten der „Verwendungstiefe“ umgesetzt werden sollte. Der „Allround- und Bandbreitenpolizist“ oder „Universal-Dilettant“, wie er in einigen Beiträgen auch genannt wird, ist von Seiten der kommentierenden Beamten nicht gewünscht. Spezialwissen bzw. Spezialisierung ist für die Aufgabenwahrnehmung ihrer Ansicht nach unbedingt erforderlich.

„Außerdem sind seit 1994 keine Spezialisten mehr gefragt. Entscheidend ist nur noch die Verwendungsbreite.“

„In der heutigen Zeit ist eine Spezialisierung unbedingt erforderlich, um seinen Beruf mit größtmöglichem Erfolg ausüben zu können. (...) Lediglich die Polizei setzt auf einen Bandbreitenbeamten, der von der Unfallaufnahme bis zur Bearbeitung eines Mord- oder Wirtschaftsdelikts alles bearbeiten soll. Das dies sprichwörtlich in die Hose geht, dürfte klar sein.“

„(...) Reformen fördern den Allroundpolizisten, was nach sachlichen Erwägungen einer Zielerfüllung entgegenwirkt.“

„Universaldilettantismus wird gefördert, Spezialisierung nützt nichts mehr.“

„Aber nach der Umstrukturierung der Polizei gibt es jetzt - nicht immer - aber immer öfter Alleskönner, die nach einer Einarbeitungszeit von ca. ½ Jahr alles können (oder sollten).“

Im Kontext der Aufhebung der Trennung von Schutz- und Kriminalpolizei scheint auch die Frage der Zusammenarbeit von S und K ein zentrales Thema zu sein. In einigen Beiträgen, zu einem größeren Teil in denen der früheren Kripo-Beamten, finden sich Anmerkungen zu dieser Frage. Dort wird überwiegend zum Ausdruck gebracht, dass sich die früheren ‚K-Beamten‘ als Spezialisten verstehen oder verstanden haben und ihre Arbeit inzwischen durch die Umstrukturierung behindert sehen. Dies wird nach ihren Schilderungen zum Teil dadurch bedingt, dass die früheren Kollegen der Schutzpolizei keine oder nur unzureichende kriminalpolizeiliche Erfahrung haben, aber dennoch in kriminalpolizeilichen Bereichen Verwendung finden, zum Teil als Vorgesetzte, was u.a. Unzulänglichkeiten im Verlauf der Sachbearbeitung zur Folge habe. Zum anderen fehle nunmehr den ‚K-Beamten‘ – so die Einschätzung einiger Befragter dieser Gruppe – anders als den früheren ‚S-Beamten‘, die entsprechende ‚Lobby‘. Diese Kripo-Beamten fühlen sich in ihren Interessen nicht angemessen vertreten.

„Durch die Reform der nds. Polizei haben sich die Möglichkeiten der kriminalpolizeilichen Ermittlung erheblich verschlechtert. Ermittlungen bis ins Detail werden von den Vorgesetzten, zumeist Beamte der Schutzpolizei ohne jegliche kriminalpolizeiliche Erfahrung, aufgrund dieser Unerfahrenheit nicht mehr entsprechend gewürdigt.“

„Einerseits haben wir uns mittlerweile auch mit der Bagatellkriminalität auseinander zu setzen, andererseits sind die Kollegen von ‚S‘ nicht in der Lage, uns z. B. bei Haftsachen zu unterstützen. Eigeninitiative gleich null. Wo Kollegen auf einem KK früher Hand in Hand gearbeitet haben, herrscht heute die Meinung: Was geht mich das an, lass das man die von ‚K‘ machen.“

„Die Polizeireform 1994 hat eine Schutzpolizei in verantwortliche Schlüsselpositionen gebracht (überwiegend Schutzpolizeibeamte), die die alte gewachsene Kriminalpolizei (Wir-Gefühl ist nicht mehr da) zerstört hat. Bei der Bekämpfung der Kriminalität ist schutzpolizeiliches Denken eingeleitet.“

„Mangelnde Vorbereitung/Ausbildung der ‚S‘ Kollegen, die nunmehr im KED Dienst versehen, haben Unsicherheit in der Tatortarbeit und bei der Bekämpfung schwerwiegender Straftaten hervorgerufen.“

„Das Problem der Polizei liegt in der Dezentralisierung der Kriminalpolizei. ‚K‘ hat keine Lobby und ‚S‘ glaubt, sämtliche Tätigkeiten wahrnehmen zu können.“

Die Phase des Zusammenwachsens von S und K, das verdeutlichen die folgenden Textstellen, ist offensichtlich im Urteil einiger Befragter noch nicht abgeschlossen und es bedarf auch in Zukunft nach Ansicht dieser Kommentierenden weiterer erheblicher Integrationsbemühungen auf beiden Seiten.

„Die Integration von ‚S‘ und ‚K‘ zu einer Polizei ist noch lange nicht vollzogen.“

„Ich vermisse Fragen zu den Ergebnissen/Auswirkungen dieser Reform, hat sie doch am Selbstwertgefühl und der Identifikation einer ganzen Berufsgruppe, nämlich der der Kriminalbeamten, kräftig gerüttelt.“

„Ich wünsche mir, wie viele Kollegen der Kriminalpolizei, eine Rückkehr zur alten Gliederung der Polizei (strikte Trennung der Schutz- und Kriminalpolizei).“

2. Führungskräfte

Als weitere Auswirkung der Reform gilt vielen Kommentierenden der regelmäßige Dienststellenwechsel der Führungskräfte. Diese Maßnahme soll in ihrer Wahrnehmung u.a. dazu beitragen, alte Strukturen aufzubrechen. Darüber hinaus soll erreicht werden, dass sich neu gebildete Strukturen nicht verhärten und die Führungskräfte durch das Kennenlernen der unterschiedlichen Einsatzbereiche an sogenannter „Verwendungsbreite“ hinzugewinnen. Die folgenden ausgewählten Textstellen sollen veranschaulichen, dass in Bezug auf Sinn und Zweck dieses so bewerteten Reformvorhabens, das im folgenden auch anschaulich als „Dienstpostentourismus“ beschrieben wurde, bei verschiedenen Beamten Unklarheit besteht und/oder in seinen Auswirkungen zum Teil auf Ablehnung stößt.

„So kann es nicht weitergehen, wenn man ‚Dienstpostentourismus‘ vermeiden will. Dieses bewirkt, insbesondere im höheren Dienst, dass durch ständig wechselnde Führungskräfte die Kontinuität fehlt und Entscheidungen nicht getroffen werden.“

„Alle 2 Jahre haben die Bediensteten einer Dienststelle die Ehre, die Unfähigkeiten eines neuen, versorgten Chefs auszuhalten (...).“

„Beamte werden abgezogen um sich zu profilieren, PE-Maßnahmen usw.“

„Uns wurde vor einiger Zeit erklärt, dass PE-Maßnahmen verhindern sollen, Laumänner in Führungspositionen zu bekommen; die Praxis zeigt, dass solche Typen immer noch weitergereicht und durch getürkte Beurteilungen hochgepuscht werden - fähige, aber kritische Beamte bleiben nach wie vor auf der Strecke und versauern auf ungeliebten Posten, z.B. folgt die innere Kündigung, oder neigt zum Alkoholiker - da helfen keine Workshops.“

3. Zweigeteilte Laufbahn

Im Vergleich zur Gesamtzahl der Anmerkungen, die zu dem Themenbereich „Polizeireform“ insgesamt gezählt werden können, stellen die zur zweigeteilten Laufbahn gemachten Aussagen lediglich eine kleine Gruppe dar. Es lässt sich darüber hinaus auch keine allgemeine inhaltliche Tendenz für diese Untergruppe feststellen, was an folgenden Beispielen deutlich wird:

“Die Abschaffung des mittleren Dienstes ist äußerst fraglich.“

„Auch die zweigeteilte Laufbahn hat Änderungen in der Polizei von großem Ausmaß gebracht.“

„Das Arbeiten bei der Polizei hat bis zur Reform (zweigeteilte Laufbahn) Spaß gemacht. Danach kam meines Erachtens der große Knick. Jeder versuchte nur das Beste für sich zu erreichen.“

Zudem haben einzelne, ihren Beiträgen zufolge, ältere oder dienstältere Polizeibeamte ihre (neue) Situation in der Polizei bedingt durch die zweigeteilte Laufbahn folgendermaßen beschrieben:

„Die zweigeteilte Laufbahn ist für ältere Kollegen ein großer Schwindel. Sie bringt nichts und kostet uns viel Personal, über A10 wird der Sachbearbeiter nicht mehr hinauskommen.“

„Desweiteren darf die zweigeteilte Laufbahn nicht weiterhin zu Lasten der Altgedienten!!! gehen, die eine FII Ausbildung machten oder nach dem Abitur als Direkteinsteiger zur Polizei gingen und nun hinter den Ritter-schlag-Kommissaren zurückstehen.“

„Die zweigeteilte Laufbahn demontiert gestandene Beamte menschlich und fachlich.“

In einigen Anmerkungen wird die Beförderungspraxis in Zusammenhang mit der zweigeteilten Laufbahn thematisiert.

„Die Unzufriedenheit beim klassischen Beamten des g.D. wird durch die Einführung der zweigeteilten Laufbahn hervorgerufen, da eine inflationäre Beförderungswelle offensichtlich unqualifizierter Beamter erfolgte.“

„Durch die zweigeteilte Laufbahn gibt es einen absoluten Engpass bei den Beförderungen von A9 nach A10.“

„Die nach '94 sehr angestiegenen Beförderungsmöglichkeiten u.a. durch die zweigeteilte Laufbahn verpuffen in ihrer positiven Wirkung leider auch wieder, weil sich individuell gravierende Chancenungleichheiten entwickelt haben bzw. eingetreten sind.“

4. „Die Reform“

An dieser Stelle werden einige Beiträge zusammengestellt, die die praktische Umsetzung der Reform thematisieren. Die Polizeibeamten beschreiben neben atmosphärischen und grundlegenden Aspekten, wie sich die durch die Reform verursachten Veränderungen aus ihrer Sicht im Arbeitsalltag darstellen und heben in diesem Zusammenhang einzelne Umstände hervor, die sie als besonders problematisch erleben. Der Umfang der Beiträge wie auch die oftmals betonte Dringlichkeit zeigen, dass dieser Themenbereich ein erhebliches innerpolizeiliches Konfliktpotential in sich bergen könnte.

„Die Reform wird vom alten Kader der Vorgesetzten nicht umgesetzt.“

„Die Reform hat unwahrscheinlich viel kaputt gemacht. Das Engagement und die Motivation tendiert in Richtung Null. Ich warte nur noch auf den großen Knall, auf das Chaos, wo nichts mehr läuft.“

„Ich vermissen in der Befragung einige gezielte Frageansätze hinsichtlich der allgemeinen Berufszufriedenheit bezüglich der meiner Meinung nach gescheiterten Polizeireform. Hier dürfte m.E. nach ein großes Feld zu beackern sein. Ich für meinen Teil muß sagen, dass ich in großen Teilbereichen seit dieser Zeit geradezu gelitten habe.“

„Wandel der Polizei mit folgenden Ergebnissen: Von der Führung gewollter Konkurrenzkampf (Beurteilungen etc.), Statistik über alles, Hilfsbereitschaft der Kollegen untereinander hat rapide abgenommen, kein Lob und Anerkennung, es werden nur die angeblichen Fehler hervorgehoben.“

„Durch diese Reform hat es in vielen Bereichen den Kollegen Nachteile gebracht, die sich auf das alltägliche Arbeitsleben negativ auswirken.“

„Der Frust innerhalb der Polizei ist meiner Meinung nach erheblich durch die fehlgeschlagene Polizeireform entstanden.“

„Dann kam die Polizeireform und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter.“

„Der Wasserkopf bei der Polizei ist noch größer geworden nach der Reform.“

„Die Umsetzung der Polizeireform hat im Inneren nicht statt gefunden.“

„Frustrierend ist, dass von der sogenannten Polizeireform nichts mehr übrig geblieben ist. Meinung der meisten Kollegen ist, dass die Reform bei der Vergabe von Dienstposten stehen geblieben ist. Andere Ziele sind offensichtlich nicht mehr verfolgt worden, wie z.B. Prüfung von Aufgaben der Polizei und Stärkung des Wesentlichen. Hinzu kommt die unselige Finanzsituation. Auch hier hat sich mit der sogenannten Budgetierung nichts, außer dem Namen, geändert. Reine Augenwischerei.“

B. Berufliches Selbstverständnis

1. Im Hinblick auf die Organisation Polizei

In diese Unterkategorie fallen alle die Beiträge, die sich mit der *Organisation* Polizei an sich als Basis des polizeilichen Selbstverständnisses beschäftigen. Einige Beamte beklagen beispielhaft das ‚Aussterben des Schutzmanns‘. Sie sehen sich zunehmend nicht mehr in der Rolle des ‚Freund und Helfers‘ und befürchten daher einen Vertrauensverlust auf Seiten des Bürgers. Andere bemängeln, dass Veränderungen innerhalb der Polizei behindert und deren Umsetzung ‚künstlich in die Länge gezogen‘ wird. Die Beamten liefern verschiedene Erklärungsansätze für diese Entwicklung und sie betreiben von ihrem Standpunkt aus auch eine gewisse Ursachenforschung. Die meisten kommen dabei jedoch schnell auf die *Strukturen der Polizei* zu sprechen und schildern in diesem Zusammenhang Veränderungen der letzten Jahre, insbesondere mit Blick auf die Aufgabenwahrnehmung. Die nachfolgenden Textstellen sollen verdeutlichen, welche Aspekte die kommentierenden Polizeibeamten im weitesten Sinne unter *Strukturen der Polizei* verstehen und wie sich diese zu ihrem je eigenen Bild von der ‚Organisation Polizei‘ zusammenfügen.

„Der Schutzmann geht verloren. Die Erwartungen der Bevölkerung werden seitens der Polizei nicht mehr gestillt. Es geht bei der Polizei nur noch um die Schulterstücke und Besoldung. Schade!“

„Es gibt m.E. nach zu viele Dienstposten, die noch von Polizeibeamten besetzt sind, die jedoch nicht erforderlich sind. Dadurch werden offene Stellen im Vollzugsbereich nicht besetzt. Durch Abbau dieser Stellen bzw. Besetzung mit Angestellten, könnten mehr Polizeibeamte ‚Dienst am Bürger‘ tun.“

„Durch diese hochqualifizierten Mafiamethoden wird die Arbeit der Polizei doch schon heute unmöglich gemacht. Selbst in den Gefängnissen beherrschen Kriminelle die Szene und haben das Heft in der Hand. Die Polizei/der Staat hat den Kampf gegen die organisierte Kriminalität schon verloren.“

„Es wäre wünschenswert gewesen, in der Befragung auch auf die inneren Strukturen, wie Personalansatz im Lande, Dienststärken pp. und auf die Zufriedenheit der Beamten vor diesem Hintergrund einzugehen.“

„Geringe Änderungsmöglichkeiten im System, da Verharrungswiderstände und Sachzwänge groß sind.“

„Als Sachbearbeiter an der polizeilichen Basis bedauere ich sehr die verbreitete Verlogenheit und Scheinheiligkeit des Systems. Wir sind zu einer Besprechungspolizei geworden, wo nur noch angepasste Selbstdarsteller und Rhetoriker Karriere machen können.“

„Befragungen, Arbeitskreise, Besprechungen pp. Wozu brauchen wir den Bürger, wir haben doch uns. Wann endlich beginnt sich dieser Kasperhaufen wieder in eine richtige Polizei zu wandeln? Ich denke die Chancen stehen mehr als schlecht.“

„Ich bin empört über die Entwicklung der Polizei in den letzten Jahren. Das Bild der Bürgerpolizei ist m.E. nur eine Fassade. Leider werden Erfolge nur an der Statistik festgemacht, wobei die Vorgesetzten die PKS absichtlich verfälschen. Die Polizei ist nicht wirklich in der Lage, sich um die Belange des Bürgers zu kümmern,

was nicht zuletzt an dem hohen Arbeitsaufkommen, insbesondere im Bereich der Schutzpolizei, liegt. Wenn das so weitergeht, ist das Vertrauen der Bürger in ihre Polizei bald verbraucht.“

2. Im Hinblick auf den einzelnen Beamten

Das berufliche Selbstverständnis in Bezug auf ihre eigene Person haben nur wenige Befragte explizit dargestellt. In diesen Beiträgen finden sich Darstellungen zu den Motiven der Berufswahl, zu persönlichen Perspektiven und auch zu Veränderungen im Selbstverständnis, die sich im Laufe der Dienstzeit eingestellt haben.

„Dies ist nicht mehr meine Polizei, bei der ich einst begonnen habe.“

„Der Polizeiberuf ist ein wundervoller Beruf. Leider befassen sich viel zu viele (insbesondere Führungskräfte) mit Nebensächlichkeiten. (...) Es leiden darunter unwahrscheinlich die Beamten, die arbeiten wollen.“

„Bei meiner über 30jährigen Diensttätigkeit musste ich leider feststellen, dass die Entwicklung innerhalb der Polizei sich immer weiter von meinem Idealbild des Dienstes am Bürger entfernt.“

„Der Beruf ist für mich der einzige, den ich immer wieder ergreifen würde. Leider beißt sich die Polizei im Wandel nur zu oft in den eigenen Schwanz - vielleicht eine Folge des schlechten Futters?“

„Unter diesen Voraussetzungen bin ich nicht Polizist geworden. Ich fühle mich getäuscht, ja regelrecht bestohlen.“

„Das ist nicht mehr die Polizei, bei der ich vor mehr als 25 Jahren mal angefangen habe. Ich fürchte, dass ich in meinem Berufsleben noch miterleben werde, wie der ganze Laden vollständig an die Wand fährt.“

C. Entwicklungsmöglichkeiten

1. Weiterbildung

Eine kleine Gruppe der Befragten hat ihre Möglichkeiten der dienstlichen Weiterbildung thematisiert. Aus allen diesen Beiträgen geht hervor, dass ein grundsätzliches Interesse an Weiterbildung besteht. Doch oftmals stehen nach Schilderungen der Beamten solchen Fortbildungsveranstaltungen dienstliche Belange entgegen, wie beispielsweise das vor Ort praktizierte Schichtmodell. Die sich äußernde Gruppe der Polizeibeamten misst der Weiterbildung, gerade im Polizeiberuf, von der Tendenz her einen hohen Stellenwert bei. Die nachfolgenden Textstellen verdeutlichen jedoch, mit welchen Schwierigkeiten sich die Beamten bezüglich ihrer dienstlichen Weiterbildung konfrontiert sehen.

„Es ist einem Schichtdienst leistenden Beamten nicht möglich, an derartigen Veranstaltungen teilzunehmen, da er aufgrund der Schichtfolge oft fehlen würde.“

„Was nützt ein umfangreicher Fortbildungskatalog, wenn die Dienststellen zu wenig Plätze zugeteilt bekommen. Die Folge sind unerfreuliche ‚Zuteilungs-/Verteilungskonferenzen‘. Die Mitarbeiter sind demotiviert.“

„Professionelles Konfliktmanagement kann nur betrieben werden, wenn der einzelne Beamte auch professionelle Aus- und Fortbildung erhält. Fragen Sie gezielt, wie gut sich der Einzelne ausgebildet fühlt.“

„Professionelle Polizeiarbeit bedarf ständiger Aus- und Fortbildung. Es gibt Kollegen, die seit mehr als 5-10 Jahren (obwohl von Ihnen beantragt) an keinem Lehrgang/Seminar teilgenommen haben.“

„Problem ist nicht das Angebot an Fortbildungsveranstaltungen, sondern das Besuchen dieser Veranstaltungen. Wegen Personalmangels wird einem die Teilnahme verwehrt.“

2. Reformierte Erstausbildung

Mit Blick auf die reformierte Erstausbildung innerhalb der zweigeteilten Laufbahn sehen sich lediglich einzelne Beamte zu einem Beitrag motiviert. In diesen Beiträgen stellen die Beamten die Ausbildung vor allem hinsichtlich ihres Lernumfangs und ihrer Alltagstauglichkeit in Frage.

„Die FH-Ausbildung ist für Berufsanfänger der größte Mist, sie lernen wie man psychologisch und soziologisch den Täter ergründet, aber nicht, wie man ihn fängt. Es fehlt sämtliche praktische Ausbildung und Teamgeist wird nicht aufgebaut.“

„Wann wird für die Polizei eine alltagstaugliche Ausbildung eingeführt?“

„Die derzeitige Ausbildung von Polizeianwärtern in Niedersachsen in den Bereichen Selbstverteidigung, Sport, Schießen ist bedenklich mangelhaft und entspricht nicht den offiziellen Angaben von MI oder FHS.“

3. Beurteilungen

Von allen Beamten, die sich in ihren Anmerkungen mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, wird das aktuelle Beurteilungssystem kritisiert. Zu den Kritikern zählen auch Beamte, die in ihrer Funktion als Vorgesetzte mit der Erstellung von Beurteilungen betraut sind. Anlass zur Kritik bieten nach Ansicht der Befragten einerseits die Beurteilungsrichtlinien, andererseits die praktische Umsetzung dieser Richtlinien. Aus den Beiträgen geht deutlich hervor, dass das Beurteilungssystem in seiner bestehenden Form offenbar nicht akzeptiert wird.

„Das neue Beurteilungssystem ist eine Farce.“

„Bei der Erstellung der Beurteilungen habe ich mich am unwohlsten gefühlt. Als Beamter mit etwas Gerechtigkeitsinn muß man nahezu kapitulieren.“

„Ich vermisse Fragen zum Beurteilungs(un)wesen, welches in der heutigen gültigen Fassung überflüssig und aus meiner Sicht ursächlich für Berufsunzufriedenheit und Berufsverdrossenheit ist.“⁵⁶

„Beurteilungs- und Beförderungssystem sind abschaffbar.“

„Das heutige System halte ich für absolut ungerecht, weil man auf Gedeih und Verderb auf den Vorgesetzten angewiesen ist.“

Hinzu kommt, dass sich einige Polizeibeamte nicht entsprechend ihrer Leistungen bewertet sehen. Die Umsetzung der Beurteilungsrichtlinien erscheint ihnen nicht nachvollziehbar und teilweise sogar willkürlich zu sein. Aus Sicht einiger der Kommentierenden werden durch die derzeitige ‚Beurteilungspraxis‘ Berufsunzufriedenheit und Konflikte unter Kollegen begün-

⁵⁶ Fragen hierzu waren Bestandteil des Wiederholungsfragebogens (Instrument A).

stigt. Zudem beklagen einige Befragten, dass den Beurteilungen ein zu hoher Stellenwert eingeräumt wird.

„Gerade die Beurteilungsrichtlinien und die Beurteilungspraxis (Quote bzw. Differenzierungsangebot) haben die Kollegen in den letzten Jahren am meisten demotiviert.“

„Durch die Beurteilungskriterien wird der totale Egoismus gefördert, jeder denkt nur noch an sich.“

„Eine verbesserte Arbeitssituation wird meiner Meinung nach in erster Linie durch eine verbesserte Mitarbeitermotivation erreicht. Zur Zeit wird diese Motivation durch das herrschende Beurteilungswesen äußerst negativ beeinflusst. Hier gibt es keine klare Linie. Durch Vorgesetzte wird u.a. nicht deutlich dargelegt, warum ein Kollege besser bzw. schlechter beurteilt wird.“

„Beurteilungen und Beförderungen nehmen breiten Raum im polizeilichen Alltag ein. Führen oft zu Demotivation.“

„Der Unsinn mit den Beurteilungen sollte aufhören. Hierdurch kommt es und zwar häufig zu Verfeindungen unter Kollegen. Letztlich zählt nur das verdiente Geld.“

„Kernpunkt ist der hohe Stellenwert der Beurteilungen (Beförderung, Lehrgänge, Versetzungen etc.) und der leider subjektive Umgang damit (Ranglisten, Sympathie, Antipathie). Wir sind keine potentiellen Konkurrenten, sondern Kollegen.“

„Abschaffung des derzeitigen Beurteilungswesens (keine Beurteilung, sondern Ranking nach subjektiven Gesichtspunkten findet zur Zeit statt).“

„Aufgrund der Beurteilungen (Quotenregelung) schalten viele Kollegen mit 45 Jahren ab, denn sie werden von Amts wegen entmutigt.“

4. Beförderungen

Auch in Bezug auf die derzeitige Beförderungssituation haben die kommentierenden Polizeibeamtinnen und -beamten einige Aspekte herausgestellt, die aus ihrer Sicht verbesserungswürdig erscheinen. Bemängelt wird auch hier von einigen der Kommentierenden die fehlende Transparenz des Beförderungssystems, wodurch bei einigen Beamten ihren Angaben zufolge Zufriedenheit und Motivation sinken. Es entstehe der Eindruck, dass sich Leistung nicht lohnt, da Beförderungen nach Einschätzung der Beamten, ‚von oben‘ gesteuert werden.

„Befördert und beurteilt wird auf Anweisung des Behördenleiters.“

„Das Beförderungssystem wird unehrlich bleiben, solange es nur von theoretisch denkenden Vorgesetzten erdacht und angewendet wird.“

„Ein Punkt ist noch sehr wichtig: Beförderungen - Vergabe von Dienstposten - nach Parteibuch bzw. Gewerkschaftszugehörigkeit ohne Betracht auf Leistung bzw. Befähigung.“

Folgende konkrete, zum Teil allerdings einander widersprechende Verbesserungsvorschläge wurden gemacht:

„Beförderungen sind wichtig, aber sie sollten sich an Lebensjahren orientieren.“

„Man sollte wieder zu Leistungsmerkmalen kommen und den Altersbonus abschaffen. Die jungen Kollegen können nicht mehr hören sie sind noch zu jung, zuerst muß ich an die Alten denken. Deshalb sind viele jungen Kollegen auch demotiviert. Leider interessiert es den Vorgesetzten ab A14 nicht mehr, weil sie vor ihrem Chef auch zu Kreuze kriechen.“

„Eine Öffnung zum Prinzip ‚Lohn nach Leistung‘ könnte die Gleichgültigkeit der vielen jungen Kollegen durchbrechen. Schluß mit Lohn für Alter, das zerstört alles und auch den Zusammenhalt in der Polizei allgemein.“

D. Binnenverhältnis

1. Einzelkämpfertum

In den Beiträgen, die in dieser Unterkategorie in Anlehnung an die Bezeichnung eines Befragten plakativ unter dem Titel ‚Einzelkämpfertum‘ vorgestellt werden, beschreiben die Polizeibeamten eine Entwicklung, von der sie annehmen, dass sie zunehmend Einzug in den polizeilichen Alltag gehalten hat. In diesem Kontext schildern die Befragten die Entwicklung hin zum Polizeibeamten, der ausschließlich an seinem dienstlichen Fortkommen interessiert sei und die ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausschließlich dazu nutze, um dieses Ziel zu erreichen. Dieser Beamte sei bestrebt, mit Hilfe entsprechender Methoden ‚seine Konkurrenz auszuschalten‘. An Teamarbeit ist er oder sie, soweit dies im Rahmen der Dienstverrichtung nicht unbedingt erforderlich ist, nicht mehr interessiert. In den Beiträgen benennen die Befragten Ursachen und Auswirkungen dieses von ihnen beobachteten Trends.

„Das innerdienstliche Klima wird immer schlechter wegen des Konkurrenzdrucks. Viele Beamte drängen sich in wenig Besoldungsgruppen.“

„Die Arschkriecherei zur Durchsetzung der eigenen egoistischen Ziele, vor allem der Beförderung, nimmt täglich zu.“

„Jeder Polizeibeamte wird durch dieses Konzept zum ‚Einzelkämpfer‘ und Egoisten.“

„Es zählt nicht der Erfolg in der eigentlichen Arbeit, sondern wie verkaufe ich mich, wie erreiche ich das nächste Ziel am bequemsten.“

„Ich glaube, ein großes Problem der nächsten Jahre wird die zunehmende Korruption, da für einige (..) Menschen die ursprünglichen Werte der Gesellschaft und der Polizei nur noch wenig Bedeutung haben. Jeder denkt fast nur noch an sich selbst, die Polizei ist nur noch ein Job.“

„Ich möchte eine Anmerkung zur Stimmung innerhalb der Polizei machen. Ich denke, dass es wichtig ist, dem wachsenden Egoismus in der Polizei entgegenzuwirken. Ich halte es für wichtig, ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln. Dazu zählt vor allem die Pflege von Traditionen.“

2. Führung

Dieser Bereich wurde von den Befragten zahlenmäßig mit am häufigsten thematisiert. In diesem Zusammenhang wird vor allem die mangelnde Transparenz der durch die ‚Führung‘ getroffenen Entscheidungen kritisiert. Die Intransparenz begünstigt, dass das Vertrauen in die Vorgesetzten nachlasse und damit wiederum das Bedürfnis nach Transparenz wachse – was von den kommentierenden Beamtinnen und Beamten als zusätzlich belastend empfunden wird. Dieser Kreislauf beeinträchtigt das Verhältnis zwischen Führungsebene und Basis nachhaltig. Zudem beklagen einige Kommentatoren, dass Vorgesetzte oftmals ein entsprechendes Maß an Fach- bzw. Führungskompetenz vermissen ließen. Vorgesetzte, denen von

Seiten der Untergeordneten eine Vorbildfunktion zugesprochen wird, sind nach Darstellung der sich zu diesem Punkt äßernden Polizeibeamten ‚eher rar‘ geworden.

„Es gibt in unserem Bereich viele harmoniesüchtige Vorgesetzte, die ihre Führungsaufgaben (Erarbeiten gemeinsamer Arbeitsziele/Personalentwicklung) vernachlässigen und gegenüber der Behörde buckeln.“

„Es hätte mehr auf die Qualitäten der Vorgesetzten eingegangen werden müssen. Diese haben stark nachgelassen. Die meisten, die mir begegneten, waren menschliche Krüppel.“

„Inkompetente Vorgesetzte vermiesen das Arbeitsklima.“

„Ich begrüße die Fragebogenaktion und hoffe, dass Entscheidungsträger in der Polizei Missstände, die sich aus ihren Ergebnissen sicher darstellen, auch kritisch (selbstkritisch) hinterfragen und nicht weltfremde Entscheidungen treffen.“

„Die Leistungsgüte vieler Vorgesetzter ist unzureichend. Es gibt immer noch zu viele Dankbarkeitspostenträger. Das Bild, wie man sich Führungskräfte wünscht, passt nicht mehr mit dem überein, wie sie oft in Wirklichkeit sind.“

„Von Vorgesetzten sollte noch mehr Vorbildfunktion verlangt werden.“

„Wenige Vorgesetzte haben noch ‚Rückrat‘ und handeln nach der Devise: Wer nichts tut, macht weniger Fehler. Es besteht kein Vertrauen mehr untereinander - schade.“

„(...) erhebliche Mängel an sozialer Kompetenz von Vorgesetzten auf allen Ebenen. KFS⁵⁷ = Fehlanzeige, Beurteilungswesen, (...) Motivationsverlust.“

„Wir haben das Gefühl, dass sich sehr viele Führungskräfte nur noch mit sich selbst beschäftigen, nur noch ihre Karriere sehen, sich nur noch mit Begriffen aus dem ‚american business‘ befassen und die eigentliche Polizeiarbeit vernachlässigen. Vorgesetzte treffen keine Entscheidungen mehr, sie sitzen sie aus.“

„Vorgesetzte denken nur an sich.“

„Die Polizei hat sich in den letzten Jahren tatsächlich gewandelt. Die Persönlichkeiten unter den Vorgesetzten, speziell im höheren Dienst, werden immer seltener.“

„Woher sollen wir die dazu erforderlichen Führungspersönlichkeiten nehmen? Zur Zeit ist offensichtlich nur das Basteln an der eigenen Karriereleiter in.“

„Viele Problembereiche ergeben sich nicht nur extern (Bürger-Polizei), sondern vielmehr intern (Polizei-Polizei). Ausgeprägtes Machtbewusstsein von Vorgesetzten, überflüssige Bürokratie und bewusstes Aufhetzen der Kollegen untereinander, um den eigenen Vorteil zu erreichen, ist leider keine Seltenheit.“

E. Arbeitszufriedenheit

1. Materielle und personelle Ausstattung

Die materielle und personelle Ausstattung der Polizei wurde relativ häufig thematisiert. In erster Linie kritisieren bzw. diskutieren die Kommentierenden den personellen Ansatz und ihr jeweiliges Schichtmodell. Einige schildern zudem ihre persönlichen Erfahrungen im Hinblick auf die aktuelle Versetzungspraxis.

⁵⁷ Kooperatives Führungssystem

„Durch ein neues Schichtmodell (BSM) drücken sich immer mehr Kollegen vor der Arbeit und der Krankenstand wächst durch fehlende Kontrolle der ständig wechselnden Schichtführer.“

„Das neue Schichtdienstmodell dient nur dazu, das letzte aus wenigen Beamten herauszuholen.“

„Durch den ständig voranschreitenden Stellenabbau ist die Belastungsgrenze bereits erreicht.“

„Die Einführung moderner/zeitgemäßer Arbeitszeitregelungen ermöglichen auch Polizeibeamten/-innen die Lebensform Familie und Kinder ohne schlechtes Gewissen.“

„Angesichts der steigenden Kriminalitätsrate muß endlich davon Abstand genommen werden, bei der Polizei Personaleinsparungen vorzunehmen. Das Gegenteil muß der Fall sein.“

„Die alten Schichtmodelle haben zu sozialen Strukturen geführt, die man nicht so leichtfertig auflösen darf.“

„Ich vermisse Fragen zur Versetzungsproblematik und zur sozialen Fürsorgepflicht des Dienstherrn (Diese wird immer mehr mit Füßen getreten - Kollegen mit zwei Kindern, Ehefrau und Eigenheim werden gegen ihren Willen versetzt - durch die Entfernung, 200-300 km, geht die Familie auseinander). Dies ist kein Einzelfall, [genaue Zahl für eine näher bezeichnete Diensteinheit folgt]. Da stimmt was nicht.“⁵⁸

„Ich habe meine Vereinstätigkeit (Trainertätigkeit) für eine zwangsweise Versetzung aufgeben müssen.“

„Mit immer weniger Beamten muß immer mehr Arbeit geleistet werden bei immer weniger Leistung des Arbeitgebers. Es wundert mich nicht, dass erhebliche Nachwuchsprobleme bestehen.“

Darüber hinaus bemängeln die Polizeibeamten ihre Ausstattung mit technischen Arbeitsmitteln, wie beispielsweise PC oder Schutzausrüstung, und schildern zudem ungewöhnliche Wege, um hierfür Abhilfe zu schaffen.

„Die Ausstattung im Polizeidienst (Schutzausrüstung, Kfz, Computertechnik) ist nur noch als lachhaft zu bezeichnen. Die meisten Kollegen haben bereits innerlich gekündigt.“

„Sozialraum wird zur Hälfte vom [genaue Dienstbezeichnung] als Büro genutzt. Keine ausreichende Bestückung mit MIKADO-Arbeitsplätzen.“

„Meiner Meinung nach wurde die technische Ausrüstung zu wenig angesprochen, z.B. Computer, Büroausstattung (...). Es ist beschämend, dass man ausgesonderte Computer vom Finanzamt und ausgesonderte Möbel einer Sparkasse erbetteln muß. Die sind immer noch besser als was wir in der Regel haben.“

„Die Ausstattung der Polizei muß weiter auf den neuesten Stand gebracht werden und auch schneller fortgeführt werden. Einführung INPOL Neu - eine tolle Sache/ Schutzwesten für jeden Beamten/in auf Kosten des Landes - Beschaffung fortführen.“

„(...) die Polizei ist computertechnisch 5 Jahre zurück. Uns fehlen Computer aller Art, uns fehlen Stellen, uns fehlt die Unterstützung der höheren Vorgesetzten. Weg mit dem Beförderungsstau (...). Hinweis: Über 20% der Kollegen bringen einen privaten Computer mit, damit sie richtig arbeiten können.“

2. Versorgungsaspekte

Unter ‚Versorgungsaspekte‘ werden alle diejenigen Beiträge zusammengefasst, die finanzielle Aspekte wie Besoldung, Krankenversicherung oder Pension thematisieren. Die kommentierenden Beamten stellen dabei explizit Zusammenhänge zwischen ihrer Arbeitszufriedenheit und eben diesen finanziellen Aspekten her. Einige Polizeibeamte beschreiben eine Kluft zwischen ihrer persönlichen Arbeitsleistung zur Bewältigung des Arbeitsaufkommens

⁵⁸ Diese Bereich wurde im Wiederholungsfragebogen (Instrument A) thematisiert.

einerseits und den finanziellen Zuwendungen andererseits. Andere wiederum beklagen Ungerechtigkeiten im Hinblick auf die Besoldung, die aus den Strukturen der Polizei ‚an sich‘ erwachsen.

„Das eigene Geldsäckel hat mittlerweile ein so großes Defizit, das man mit einem Facharbeiterlohn nach Hause geht.“

„In den zurückliegenden Jahren häufen sich die finanziellen Belastungen, z.B. Streichung Bewegungsgeldpauschale, Kleidergelder, Beitrag zur freien Heilfürsorge, Beihilfekürzungen, usw.“

„Schade, dass es keine Fragen zur Langzeitmotivation nach Einführung der zweigeteilten Laufbahn und dem daraus resultierenden finanziellen ‚Ausgleichsprogramm‘ gab. Wozu ein höherer Dienstgrad, wenn private Krankenversicherung, Wegfall des Familienzuschlags etc. dafür sorgen, dass die eigentliche Kaufkraft des Beamten abnimmt?“

„Ich denke, dass es ein grober Fehler war, Seiteneinsteiger mit A9 zu besolden, obwohl es viele Kollegen (mit Familien) gibt, die seit mehr als 10 Jahren im Schichtdienst tätig sind, und Besoldung A8 bekommen. Hier entsteht Unzufriedenheit. Des Weiteren gibt es bzw. haben die Kollegen mit A7 viel zu wenig Beförderungsmöglichkeiten.“

„Manche Polizisten sind aufgrund ihrer guten Leistungen gerecht bezahlt oder unterbezahlt. Andere verdienen ihr Geld im Schlaf. Diese Kritik bezieht sich auf den Umstand, dass alle Nischen in der Polizei eine hohe Dotierung erfahren, völlig unabhängig davon, ob der Planstelleninhaber dort entsprechend arbeiten muß.“

3. Weitere Aspekte der persönlichen und beruflichen Zufriedenheit

Die Anmerkungen, die in dieser Unterkategorie unter der Überschrift ‚persönliche und berufliche Zufriedenheit‘ zusammengefasst werden, beschreiben oftmals genau das Gegenteil, nämlich die Ursachen, die nach Ansicht der kommentierenden Beamtinnen und Beamten eine Zufriedenheit behindern. Hierzu zählt für die Befragten beispielsweise, dass Gerichtsverfahren eingestellt werden, in deren Vorfeld man mit den Ermittlungen lange Zeit beschäftigt war oder auch die Tatsache, dass sich für viele Befragten aus ihrer Sicht innerhalb der Polizei nicht genügend Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Einige Beamte bringen jedoch auch deutlich zum Ausdruck, dass sie mit ihrem Beruf recht zufrieden sind und ihn gerne ausüben.

„Die Masse der Verfahren wird eingestellt. Dieses auch zur Verwunderung der Täter. Viele bzw. die meisten Kollegen sehen das ebenso. Das baut einen nicht unerheblichen Frust auf. Lediglich bei Verkehrsdelikten wird oft ohne Gnade ‚zugelangt‘.“

„Belastend ist oftmals die Ablehnung des polizeilichen Gegenübers der Polizei und von deren Maßnahmen. Jeder weiß alles besser, jedem wird mehr geglaubt als dem Polizist.“

„Ich bin eigentlich gerne Kriminalbeamter; kann mich jedoch nicht mit der Polizei identifizieren, wie sie im Istzustand vorliegt.“

„Dieses scheint mit das Grundproblem zu sein i.S.v. Zufriedenheit. Derzeit sind viele Beamte kritisch und bergen Frust in sich, wegen verschiedenartiger Aufstiegsmöglichkeiten (altersbedingt). Für besondere Aufgaben (Fähigkeiten) könnten auch finanzielle Anreize geschaffen werden, in Form von besserer Entlohnung. Folge wäre mehr Motivation.“

„Ich finde die Polizei ganz gut, so wie sie ist.“

4. Verhältnis Polizei und ‚Politik‘

In Zusammenhang mit einigen Problembereichen wird oftmals ein außerhalb der Polizei liegender Adressat zur Erklärung der so bezeichneten Missstände gesucht, namentlich die Politik. Dabei verwenden die Polizeibeamten den Begriff pauschal, ohne die im Einzelfall aus ihrer Sicht zuständige ‚Stelle‘ zu benennen. Durch die nachfolgenden Textstellen soll verdeutlicht werden, was alles unter dem Schlagwort ‚Politik‘ verstanden wird und welchen Einfluss die Befragten ihr in Bezug auf die Polizei beimessen.

„Durch die schlechte, teilweise diskriminierende Politik und die schlechte Führungsetage wird die Situation innerhalb der Polizei noch katastrophale Folgen nach sich ziehen.“

„Es muss endlich ein Ende mit dem Filz zwischen Regierung und Polizei, Familie und Polizei und Gewerkschaft und Polizei haben.“

„Wird die Polizei ein Politikum oder bleibt sie Träger des Gesetzes?“

„Der Einfluss der Politik muss zurückgedrängt werden.“

„Durch politischen Willen ist die Kriminalpolizei dem Untergang geweiht. Die politisch gewollten Neuerungen wie Steuerungsmodelle etc. schaden der Polizei und somit dem Bürger.“

„Viele Bereiche werden verwissenschaftlicht, der Einfluss der Ministerien/Politik wird größer und der Basis werden immer mehr und immer sinnlosere Aufgaben aufgetragen.“

„Man fühlt sich durch die Politik allein gelassen.“

„Von der Regierung erwarte ich nichts mehr, sie wollen die Wahrheit gar nicht hören bzw. wissen und von der Realität sind sie zu sehr entrückt. Macht weiter so und ihr werdet sehen.“

„Der Politik ist die Polizei ein Dorn im Auge. Nur wenn deren eigenes Leben bedroht ist, wird die Polizei tatsächlich unterstützt. Siehe Terrorzeit.“

„Am meisten ärgert mich und betrifft mich der mangelnde Rückhalt der Politik. Ständig schwebt das Damoklesschwert von Kürzungen und Verschlechterungen über der Beamtenschaft.“

„Ich habe den Eindruck, dass vom Gesetzgeber eine Verfolgung mancher Straftaten und Ordnungswidrigkeiten nicht gewünscht ist. Z.B. komplizierte Überprüfung, gesetzliche Schlupflöcher.“

„Wir brauchen starkes Führungspersonal, das sich nicht so sehr an dem politischen Machtgerangel orientiert und ehrlich für die Interessen der Polizeibeamten eintritt. Die Polizei braucht mehr politische Aufmerksamkeit, insbesondere da die Anforderungen in den letzten 10 Jahren enorm angestiegen und vielschichtiger geworden sind. Das was jetzt verschlafen wird, ist in der Zukunft nicht mehr einzuholen.“

Zwischenfazit:

Die Beamtinnen und Beamten haben am Ende des Fragebogens Gelegenheit erhalten, in einer freien Form ihnen wichtige Aspekte nochmals hervorzuheben bzw. noch nicht thematisierte Inhalte erstmals herauszustellen. Obwohl diese Möglichkeit insgesamt weniger als die Hälfte der mit dem KFN-Bogen befragten Personen genutzt und zu dem hier vorgestellten Bereich der „Polizeiarbeit“ sich nur jeder siebte bzw. achte der Befragten geäußert hat, so dürften die *Inhalte der Anmerkungen* aber dennoch häufig Gegenstand innerpolizeilicher Diskussionen sein. Gerade auch die Weiterführung der im Fragebogen bereits angesprochenen Bereiche in den offenen Anmerkungen (im Sinne eines „Dies ist mir besonders wichtig!“ oder „Aber dieser spezielle Aspekt fehlt!“) lässt auf ihr besonderes Gewicht in der Polizei schließen. Die hier vertretenen Personen und die von ihnen geäußerten Einzelmeinungen könnten u.U. das Meinungsklima (z.B. in den Kantinen) maßgeblich mitbestimmen – und wären für einen beobachtenden Besucher polizeilicher Alltagswelt „die Stimmung der Polizei“: Hätte man tatsächlich nur die offenen Anmerkungen vorliegen, so könnte man in der Tat auf eine überwältigende, breit fundierte und tief gestaffelte Unzufriedenheit innerhalb der Polizei schließen. Dies wäre jedoch methodisch gesehen eine Art selbsterfüllender Prophezeiung und damit unzulässig (Man fordert zu weitergehender Kritik auf und schließt aus den Äußerungen der sich Äußernden: Die Stimmung *aller* ist schlecht!).

Die Ergebnisse der standardisierten, repräsentativen Befragung weisen in fast allen Teilen in eine andere Richtung – nämlich die einer konstruktiv-kritischen Zufriedenheit (vgl. oben). Es scheint somit beides zu geben: Die weitreichende Zufriedenheit einer großen, mehrheitlichen Zahl von Beamtinnen und Beamten auf der einen Seite (erhoben durch die standardisierte Befragung) und die heftige Kritik einer Gruppe von einzelnen Beamtinnen und Beamten auf der anderen Seite (wie sie in den offenen Anmerkungen sichtbar wird). Die niedersächsische Polizei des Jahres 2001 ist vielleicht auch durch dieses Spannungsverhältnis zu beschreiben.

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung dürften insgesamt aufgrund ihrer weiterreichenden methodischen, weil repräsentativen Absicherung eine höhere Güte und Verlässlichkeit aufweisen. Auch deutet die hohe Beteiligung an der Fragebogenstudie (als Grundlage der hier ausgewerteten offenen Anmerkungen) und die nicht besonders erheblich erscheinende Erweiterung des Themenspektrums durch die offenen Anmerkungen darauf hin, dass das standardisierte Befragungsinstrument offensichtlich bereits Themenbereiche aufgegriffen und zu erfassen in der Lage war, die für die Polizeibeamtinnen und -beamten in ihrem dienstlichen Alltag von herausragendem Interesse und großer Bedeutung sind.

11 Erste Ergebnisse des qualitativen Projektteiles

11.1 Zielsetzung des qualitativen Projektteiles

Neben der repräsentativen Fragebogenstudie sieht das Projekt „Polizei im Wandel“ einen qualitativen Untersuchungsteil vor, der sich ebenfalls mit spezifischen Fragestellungen zur Arbeitssituation der niedersächsischen Polizeibeamten/-innen befasst. Die zentrale Idee des qualitativen Projektteiles ist es, sich einem ausgewählten Bereich der im Fragebogen angesprochenen vielfältigen Themen noch einmal vertiefend über qualitative Zugänge zuzuwenden. Aus den Themenbereichen des Fragebogens der repräsentativen Untersuchung wurde im ersten Schritt eine eng umrissene Thematik für die geplanten qualitativen Gruppendiskussionen und Interviews ausgewählt. So konzentriert sich dieser Projektteil auf den innerorganisatorischen Bereich und hier insbesondere auf Fragen des Binnenverhältnisses bzw. des Binnenklimas. Verschiedene Gründe trugen zu dieser thematischen Auswahl bei.

Zum einen wurden Fragen der internen Führung bzw. Kommunikation im Zuge der Reformplanung und -umsetzung immer wieder polizeiintern thematisiert (vgl. Bericht der Reformkommission von 1993, S. 25 und Faltblatt des Niedersächsischen Innenministeriums von 1995: Zusammenarbeit und Führung). Zum anderen konzentrierte sich die Mitarbeiterbefragung von 1991 und damit auch deren Wiederholung 2001 schwerpunktmäßig auf innerorganisatorische Fragen des Beurteilungssystems und des kooperativen Führungsmodells. Zudem greift auch der durch das KFN entwickelte Fragebogen den Bereich des Arbeitsklimas auf.

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung 2001 zeigen, dass der Bereich der Binnenkommunikation weiterhin einer näheren Betrachtung lohnt. So wurde z.B. der Informationsfluss auf den Dienststellen trotz einer Verbesserung gegenüber 1991 von nur 35,6 % der Befragten (1991: 27,7 %) als ‚gut‘ bewertet (vgl. hierzu und im folgenden Kap. 5.1). Das Handeln der Vorgesetzten wird als deutlich verbesserungswürdig angesehen, was seine Nachhaltigkeit angeht: Nur 42,1% der Befragten geben an, dass ‚immer‘ bzw. ‚zumeist‘ eine selbstkritische Nachbereitung nicht-alltäglicher Einsätze stattfindet; eine zielorientierte Kontrolle durch die Vorgesetzten wird nur von 22,2 % der Befragten ‚immer‘ bzw. ‚oft‘ erlebt. Zudem geben weniger als die Hälfte der Befragten (43,0 %) an, ‚immer‘ bzw. ‚oft‘ eine Reaktion des Vorgesetzten auf leistungsunwillige Mitarbeiter zu erleben. An Gewicht gewinnen diese Ergebnisse vor dem Hintergrund, dass die Bewertung des „Verhältnisses zum direkten Vorgesetzten“ in der Untersuchung 2001 die statistisch betrachtet stärkste Beziehung aller (de)motivierenden Aspekte des Berufsalltags zur Antwort auf die Frage nach der Berufswiederwahl hat (vgl. Kap. 6.2). Auch das Beurteilungswesen – ein zentraler Bestandteil des Vorgesetzten-Nachgeordneten-Verhältnisses – wird 2001 schlechter bewertet als 1991 (1991: 22,4 % positive Bewertungen, 2001: 17,4 %; vgl. hierzu Kap. 5.2).

Der methodische Schwerpunkt des qualitativen Projektteiles liegt dabei – aufgrund der Entscheidung, das interne Klima unter Polizeibeamten/-innen mit qualitativer Methodik zu untersuchen – auf Gruppendiskussionen und damit der Möglichkeit, gruppenspezifische Einstellungen nachzuvollziehen. Die Methode der Gruppendiskussion eignet sich zum einen thematisch, da das Interesse des Projektteiles auf das alltägliche Miteinander der Polizeibeamten/-innen auf den Dienststellen, die gegenseitige kommunikative Verständigung gerichtet ist. Zum anderen werden in formaler Hinsicht die Ansichten der Polizisten/-innen in Situatio-

nen des kommunikativen Austausches artikuliert und somit erst als kollektiv geteilte Orientierungen konstituiert. Daher bietet die Methode der Gruppendiskussion die Chance, derartige Prozesse der Etablierung und Reproduktion kollektiver Ansichten nachzuvollziehen.

Um im Rahmen von Gruppendiskussionen angemessene Antworten auf die Frage nach dem Binnenklima in der niedersächsischen Polizei zu finden, die über einen ersten oberflächlichen Eindruck hinausgehen und differenzierende Analysen ermöglichen, war es im Weiteren notwendig, sich auf einen Arbeitsbereich und dort auf Polizeibeamte/-innen eines bestimmten Altersbereiches zu konzentrieren, wie später noch näher erläutert wird.

Ergänzt werden die Gruppendiskussionen um Interviews, die im Anschluss an die und nach einer ersten Analyse der Diskussionen mit ausgewählten Diskussionsteilnehmern/-innen durchgeführt werden.

11.2 Theoretische Vorüberlegungen

Das Vorhaben des qualitativen Projektteiles lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt zumindest grob theoretisch einordnen. Es soll versucht werden, verschiedene Denkrichtungen qualitativer Forschung miteinander zu verknüpfen. Einerseits hat die Untersuchung die Absicht, sich jenen Alltagserfahrungen der Polizisten/-innen im Rahmen der Gruppendiskussionen zuzuwenden, die sie selbst zum Thema des Binnenklimas auf ihren Dienststellen einbringen. Diese Erfahrungen sollen rekonstruiert, in ihrem (Eigen-)Sinn für die Polizeibeamten/-innen verstanden und anschließend reflektiert werden. Dabei rücken die von den Polizeibeamten/-innen aufgrund gemeinsamer Erfahrungszusammenhänge geteilten Bedeutungen und deren Aushandlung durch soziale Interaktion im Berufsalltag, die im Rahmen der geplanten Gruppendiskussionen aufleben, in den Blickpunkt. Wie man sich der gegenseitigen Bedeutungskonstruktionen in den Diskussionen vergewissert, sich sozusagen an jene Meinungen herantastet, die innerhalb der Gruppe auf Konsens hoffen können, soll durch eine Analyse der Diskursorganisation zugänglich gemacht werden. Damit wird eine eher individuumszentrierte Sicht, die beabsichtigt, den subjektiv intendierten Sinn der Äußerungen von Diskussionsteilnehmern nachzuvollziehen, zugunsten einer Perspektive verlassen, die die Begriffe ‚Kollektivität‘ und ‚berufliches Milieu‘ in den Mittelpunkt stellt. Gerade die Methode der Gruppendiskussion eröffnet die Chance, nicht individuelle Meinungen oder Einstellungen zu erfragen, sondern den sich in Gruppen mit gemeinsamem Erfahrungsraum diskursiv konstituierenden Sinn nachzuvollziehen. Es geht um die kollektiven Orientierungen jener Polizeibeamten/-innen, die im Sinne Mannheims einen ‚konjunktiven Erfahrungsraum‘ (vgl. Mannheim 1980) teilen, d.h. eine gemeinsame und auf Handlungsrouninen beruhende Alltagspraxis. Dabei teilen nicht nur Mitglieder von natürlichen Gruppen, d.h. Gruppen, die auch außerhalb der Diskussionen als solche existieren (z.B. Kollegen einer Dienstschrift im Einsatz- und Streifendienst) gemeinsame Erfahrungen, eine gemeinsame Sozialisationsgeschichte etc., sondern auch jene Kollektive, die man als ‚Großgruppen‘ bezeichnet, deren Angehörige durch einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und nicht notwendig durch direkte Bekanntschaft miteinander verbunden sind (vgl. Mangold 1960). Ein solches berufliches Milieu, das einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund mit kollektiven Orientierungen konstituiert, stellen auch die jeweiligen Arbeitsbereiche innerhalb der Polizeiorganisation dar.

Die Analyse der Dramaturgie und Diskursorganisation soll vor allem an denjenigen Passagen der Diskussionen ansetzen, die sich durch eine besondere metaphorische und interaktive Dichte auszeichnen und die Ralf Bohnsack daher als ‚Fokussierungsmetapher‘ (1993: 135)

bezeichnet. Eine derartige Metapher, die in der Diskussion von verschiedenen Teilnehmern/-innen aufgegriffen wird, könnte zum Beispiel das Bild von der Dienstschicht als ‚Familie‘ sein, d.h. einer durch enge persönliche Beziehungen verbundenen Gruppe, deren Geschlossenheit an familiäre Verhältnisse erinnert. Das Bild der ‚Familie‘ ließe sich nun darauf hin analysieren, welche Konsequenzen es für die Sicht auf die eigene Dienstschicht hat, welche Erwartungen an den Kollegenkreis damit verbunden sind und welche Gesichtspunkte dadurch ausgeschlossen werden. So wäre es interessant, nach den Rollen der Polizisten/-innen im Rahmen dieses ‚Familiensystems‘ zu fragen.

Eine Analyse der Gruppendiskussionen soll auf zwei Ebenen ansetzen. Auf der ersten Ebene werden die Diskussionsbeiträge inhaltlich ausgewertet, d.h. Meinungen werden verdichtet, zusammengefasst und in ihrer kontextuellen Bedeutung interpretiert. Auf dieser Auswertungsebene bewegen sich auch die für diesen Zwischenbericht analysierten Diskussionspassagen, die zum jetzigen Zeitpunkt eine erste Annäherung an wiederkehrende Thematiken ermöglichen. Auf einer zweiten Ebene wird die gesamte Diskussion in ihrer formalen Struktur, ihrem Verlauf (Diskurs) analysiert. Diese Analyseebene kann erst im Abschlussbericht des Projektes 2003 berücksichtigt werden.

11.3 Methodisches Vorgehen

Wie bereits erwähnt, war es notwendig, sich im Rahmen des qualitativen Projektes auf einen Ausschnitt des polizeilichen Handelns zu beschränken. Wir entschieden uns für den Bereich des Einsatz- und Streifendienstes (ESD), dem laut Datensatz der gesamten Fragebogenstudie 2001 mehr als ein Drittel der in die Auswertung einbezogenen niedersächsischen Polizeibeamten/-innen angehören und der somit die größte Gruppe unter den verschiedenen Aufgabebereichen darstellt. Der Einsatz- und Streifendienst bot sich zudem an, da ein Augenmerk auf die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Laufbahngruppen gelegt werden sollte und in diesem Bereich neben dem gehobenen Dienst sehr viele Beamte/-innen des mittleren Dienstes tätig sind (45 % laut Gesamtbefragung 2001). Die Leiter der Polizeikommissariate und Polizeiinspektionen des gehobenen und höheren Dienstes wurden ebenfalls mit einbezogen.

Die Entscheidung, die Gruppendiskussionen und anschließenden Interviews auf einen Aufgabebereich zu konzentrieren und aus den genannten Gründen den Einsatz- und Streifendienst zu wählen, soll jedoch nicht bedeuten, dass hier besonders gravierende Problemkonstellationen angenommen werden. Vielmehr gab es nach dem Aufruf zur Teilnahme an den Gruppendiskussionen immer wieder Anfragen aus dem Bereich des KED und ZKD, die ebenfalls Interesse an derartigen Diskussionen für ihren Aufgabebereich bekundeten und teilweise auf deren Notwendigkeit nachdrücklich hinwiesen. Insofern wäre eine spätere Erweiterung der Diskussionen auf andere Arbeitsbereiche zu befürworten, unter der Voraussetzung, dass sich diese Methode für die Analyse polizeiinterner Verhältnisse als gewinnbringend erweist.

Die generell schwierige Frage, wie man im Rahmen eines Forschungsprojektes Zugang zu interessierten Teilnehmern/-innen für die Diskussionen findet, lösten wir über die Publikation eines Aufrufes in verschiedenen polizeieigenen Medien (so z.B. dem Intranet, dem „Polizeispiegel“, dem „Polizei-Extrablatt“), mit dem wir interessierte Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte des mittleren und gehobenen Dienstes aus dem Einsatz- und Streifendienst sowie die Leiter der Polizeikommissariate und Polizeiinspektionen erreichen wollten, die Interesse an den Diskussionen haben. Relevantes Merkmal für den Aufruf war neben der Bedingung, im

Bereich des Einsatz- u. Streifendienstes tätig zu sein bzw. eine solche Dienststelle zu leiten, auch das Lebensalter zwischen 25 und 55 Jahren. Diese Altersbeschränkung hat ihre Begründung in der Tatsache, dass einerseits schon eine gewisse Berufserfahrung und ‚Sozialisation‘ in der Organisation Polizei stattgefunden haben sollte, zum anderen jedoch noch eine gewisse zukünftige Zeit bis zur Pensionierung bestehen sollte. Zudem liegt die Altersbeschränkung in dem Vorhaben begründet, die verschiedenen Diskussionsgruppen auch altersmäßig aneinander anzugleichen.

Die Form der Gewinnung von Teilnehmern/-innen via Aufruf wurde vor allem deshalb gewählt, da auf diesem Weg potenziell alle niedersächsischen Polizeibeamten/-innen des hier interessierenden Arbeitsbereiches erreichbar waren. Zusätzlich wollten wir über eine derartige ‚Freiwilligkeitsabfrage‘ zumindest weitgehend vermeiden, dass Beamte/-innen einfach von ihren Dienststellen ‚delegiert‘ werden.

Die somit gewonnenen Teilnehmer/-innen wurden dann – wie aus Tabelle 15 ersichtlich ist – zu einzelnen Gruppen zusammengefasst, die sich hinsichtlich der beiden wesentlichen Merkmale (Lebensalter, Hierarchie) in den Dimensionen homogen vs. heterogen unterscheiden. Durch diese Form der Gruppenbildung sollte bereits eine zu leistende komparative Analyse, eine Kontrastierung der Diskussionsverläufe in unterschiedlichen Gruppen ermöglicht werden.

Tabelle 15: Zusammenstellung der Diskussionsgruppen

		HIERARCHIE	
		A	B
		homogen	heterogen
		LEBENS- ALTER	homogen
homogen	Pb im gehobenen Dienst (1)		Pb im gehobenen und höheren Dienst (1)
heterogen	Pb im mittleren Dienst (1)		Pb im mittleren und gehobe- nen Dienst (= V.) (1)
heterogen	Pb im gehobenen Dienst (1)		Pb im gehobenen und höheren Dienst (1)

Pb Polizeibeamte/-innen

* Die in Klammern stehenden Ziffern bezeichnen die jeweils vorgesehene Anzahl, so dass jedes Feld nur einmal besetzt wäre.

Aus den Reihen der Polizeibeamten/-innen des gehobenen und höheren Dienstes trafen rege Rückmeldungen auf unseren Aufruf ein. Allerdings meldeten sich nur wenige Beamte/-innen des mittleren Dienstes, so dass zunächst die beiden hierarchiehomogenen Diskussionen mit Angehörigen dieser Laufbahngruppe nicht stattfinden konnten. Durch Kontakt zum Fachbereich Polizei der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Hildesheim gelang es jedoch, Beamte/-innen des mittleren Dienstes, die sich während des Aufstiegslehrgangs an der Fachhochschule befanden, für die Teilnahme an solchen Diskussionen zu gewinnen. So konnten wir zum einen eine Gruppendiskussion mit Beamten/-innen des mittleren Dienstes und homogenen Lebensalters führen, zum anderen eine Gruppendiskussion mit altersheterogenen Teilnehmern/-innen, die in unterschiedlichen Verwendungsfeldern vor dem Aufstiegslehrgang tätig waren (z.B. SEK, KDD, ZKD, ESD). Zusätzlich zu den in der Übersicht dargestellten Gruppen wurde eine Diskussion mit Polizeibeamten/-innen verschiedenen Lebensalters aus dem mittleren und gehobenen Dienst, die derzeit auf Dienststellen der Autobahnpolizei tätig sind, geführt. Die beiden letztgenannten Diskussionen bieten somit die Möglichkeit, als kontrastierende Fälle in die Datenanalyse für den Endbericht einbezogen zu werden, um über Vergleichshorizonte Gemeinsamkeiten und spezifische Unterschiede herauszuarbeiten.

Zu einem späteren Zeitpunkt, dem in den kommenden Monaten eine intensive Analyse des transkribierten Datenmaterials vorausgehen wird, ist geplant, ein bis zwei ‚gemischte‘ Abschlussdiskussionen mit Polizeibeamten/-innen des Einsatz- und Streifendienstes aller drei Laufbahngruppen und unterschiedlichen Lebensalters zu führen, die die ersten Interpretationen vor dem Hintergrund einer weiteren Varianz vertiefen helfen. Im Anschluss an die bisher realisierten Gruppendiskussionen werden derzeit Einzelinterviews mit ausgewählten Teilnehmern/-innen durchgeführt, auf deren Konzeption später noch näher eingegangen wird. Im qualitativen Teil des Projektes „Polizei im Wandel“ können somit eine sogenannte Ereignisstichprobe (Diskussionen) und eine Personenstichprobe (Teilnehmer als Repräsentanten einer bestimmten Gruppe) kombiniert werden (vgl. Merkens 2000: 290ff.).

11.4 Durchführung der Gruppendiskussionen

Jede Gruppendiskussion wurde nach einer vorher festgelegten Struktur gestaltet, die im Folgenden näher beschrieben wird. Neben der Diskussionsleiterin war jeweils noch ein technischer Assistent anwesend, der die Tonband- und Videoaufzeichnung übernahm. Eine derartige doppelte Aufzeichnung ermöglichte eine (nahezu) verlustfreie Reproduktion und Transkription der Diskussion zum Zweck der Analyse. Die Teilnehmer wurden bereits in der schriftlichen Einladung auf eine Bild- und Tonaufzeichnung vorbereitet, und ihnen wurde zugesichert, dass diese ausschließlich der institutsinternen Auswertung der Gruppendiskussion dient.

Die Rolle der Diskussionsleitung wurde dahingehend definiert, dass sie sich als verantwortlich für den Prozess sieht, d.h. für eine entspannte, sanktionsfreie Atmosphäre, für die Möglichkeit zur freien Äußerung und für eine flüssige Diskussion. Sie sollte also lediglich den Rahmen für eine Diskussion unter den eingeladenen Polizeibeamten/-innen schaffen, nicht jedoch selbst an der inhaltlichen Diskussion beteiligt sein. Verlauf und Gestaltung der Diskussion sollten im Wesentlichen den Teilnehmern überlassen bleiben (vgl. Lamnek 1998: 128ff.; Bohnsack 1997: 499). Es lag daher im Interesse der Diskussionsleitung, die „Selbst-

läufigkeit“ der jeweils zwei- bis dreistündigen Gruppendiskussion (vgl. Bohnsack 2000: 380) zu garantieren. Vor allem vertiefende Nachfragen bzw. Fragen im zweiten Teil der Diskussion, die bei Abschweifungen wieder zum Diskussionsthema zurückführen bzw. Gesagtes noch einmal zusammenfassen, sollten von der Diskussionsleitung eingesetzt werden.

Neben den Tonband- und Videoaufzeichnungen als zugrundeliegenden Datenmaterialien wurde durch die Diskussionsleitung im Anschluss an jede Diskussion ein Postskript auf Tonband gesprochen, das ebenfalls transkribiert wurde. Dieses Postskript konnte die ersten Eindrücke von der Diskussion und die Wirkungen auf die Diskussionsleitung erfassen.

Durch ein von der Diskussionsleitung frei vorgetragenes Thema zur Bedeutung der Kommunikation im Allgemeinen und im beruflichen Zusammenhang wurde in die jeweilige Diskussion eingeführt. Die Einleitung in die Diskussion konnte sich aufgrund der freien Wortwahl durch die Diskussionsleitung leicht unterscheiden, da das „Ablese“ der einführenden Worte oder das Vorspielen vom Tonband zugunsten einer ‚natürlichen‘ Diskussionssituation vermieden werden sollte. An diese Einführung schloss sich eine für die Teilnehmer/-innen schriftlich formulierte Frage an, die als „Nachdenkanreiz“ für die Motivation von Diskussionsbeiträgen eingesetzt wurde. Die Teilnehmer/-innen sollten die Frage nach der Einschätzung des Binnenklimas auf ihren Dienststellen – der Verständigung mit Kollegen und direktem Vorgesetzten – nicht schriftlich, sondern lediglich für sich ‚im Kopf‘ beantworten, um sich verorten zu können. Ziel war es, den Teilnehmern/-innen damit den Einstieg in die Diskussion zu erleichtern. Zudem sollte diese Form des Diskussionseinstiegs Hemmungen, zuerst das Wort zu ergreifen, abbauen helfen. Die Einstiegsfrage der Diskussionen lautete:

Wenn Sie einmal - aus Ihrer Erfahrung - an die interne Kommunikation (d.h. an den Umgang bzw. Austausch, das alltägliche Miteinander, die Verständigung) zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb Ihrer Dienststelle denken:

- Können Sie einmal etwas zu der Verständigung mit Ihren Kollegen sagen?
- Können Sie einmal etwas zu der Verständigung mit Ihrem direkten Vorgesetzten sagen?

Mit dieser zweigliedrigen Anfangsfrage sollten die Diskussionsteilnehmer/-innen animiert werden, von Ihren positiven und negativen Erfahrungen bezogen auf die interne Kommunikation in der Dienststelle zu berichten. Aufgrund des Interesses der Untersuchung an Unterschieden im internen Umgang, die von der jeweiligen Stellung der Interagierenden in der organisationsinternen Hierarchie beeinflusst sind, wurden die Teilnehmer/-innen aufgefordert, die Verständigung einerseits mit ihren Kollegen und andererseits mit ihrem direkten Vorgesetzten einzuschätzen.

Aus der Erfahrung der bisher im Zeitraum Januar bis März 2002 durchgeführten zehn Gruppendiskussionen zeigte sich, dass eine solche eher allgemeine Einführung in das Thema mit der ‚visualisierten‘ Frage durchaus geeignet ist, eine Diskussion in Gang zu bringen. Zusätzlich zu diesen einführenden Hinweisen wurde ein Diskussionsleitfaden entwickelt, der die vorstellbaren Themen beinhaltet, von denen man annahm, dass die Gruppe sie zum Bereich Binnenverhältnis bzw. Binnenkommunikation ansprechen könnte. Dieser Leitfaden verstand sich *nicht* als Anweisung an die Diskussionsleitung, die Themen im Lauf der Diskussion ‚abzuarbeiten‘. Er sollte lediglich dazu dienen mitzuverfolgen, welche Themen die Gruppe fokussiert und als Anregung für vertiefende Nachfragen fungieren. Weiterhin

konnte er unsere Vorannahmen darüber festhalten, was Polizeibeamte/-innen zu diesem Themenbereich zugehörig sehen, und diene in diesem Sinne dazu, diese Vorannahmen schriftlich festzuhalten.

Auf den Ablauf der einzelnen Diskussionen soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Im Endbericht des qualitativen Projektteiles Ende 2003, der die eingehenderen Analysen des Datenmaterials beinhaltet, wird dies geschehen.

11.5 Feedback der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen

Am Ende jeder Gruppendiskussion wurde den Teilnehmern/-innen Gelegenheit zu einem Feedback zur Diskussion gegeben. Die Beamten und Beamtinnen wurden gebeten, etwas dazu zu sagen, wie sie diese Stunden erlebt haben. Diese Rückmeldungen zur gewählten Erhebungsmethode ermöglichen zum einen, einen Eindruck davon zu bekommen, wie gewohnt oder ungewohnt eine derartige Diskussionssituation aus der Sicht der teilnehmenden Polizisten/-innen ist. Zum anderen kann auf diesem Weg auch etwas über die mit der Diskussion oder der späteren Verwertung der Ergebnisse verbundenen Erwartungen der Polizisten/-innen in Erfahrung gebracht werden. Einige Polizeibeamte/-innen beschrieben eine derartige Diskussionsrunde, in der man mit Kollegen (und/oder Vorgesetzten) anderer Dienststellen zusammentrifft, um über ein weitläufiges Thema in offener Form zu diskutieren, als eine neue und damit ungewohnte Erfahrung. Insbesondere die anonymisierte Form, d.h. das Fehlen einer Vorstellungsrunde zu Beginn der Diskussion wurde als ungewohnt und teilweise irritierend beschrieben.

Zudem äußerten sich einige Teilnehmer/-innen überrascht darüber, dass sie in derartig offener Form selbst bestimmen konnten, welche Bereiche sie zum groben Komplex des Binnenklimas bzw. Binnenverhältnisses diskutieren wollten. Viele zogen am Ende das Fazit, neue Einsichten, Meinungen und Erfahrungen von Kollegen aus anderen Dienststellen kennen gelernt und damit den ‚eigenen Horizont‘ erweitert zu haben. Sie äußerten sich positiv über die offene Atmosphäre, die einen ungezwungenen Austausch ermöglichte. Zudem sahen die Beamten/-innen immer wieder bestätigt, dass sich ihre Probleme auch in anderen Dienststellen wiederfinden. So fasste z.B. ein Teilnehmer zusammen, dass er aus der Diskussion mitnimmt, dass es übereinstimmende Probleme und Meinungen „quer durch’s Land“ gibt.

Diese Übereinstimmung bei der Einschätzung von problematischen Bereichen werteten einige Beamten/-innen auch negativ, weil damit nur ihnen bereits hinlänglich bekannte Argumente genannt worden seien. Ein Teilnehmer z.B. bedauerte in einer Diskussion unter Polizisten/-innen des mittleren Dienstes, die sich im Aufstiegslehrgang an der Fachhochschule befanden, die einstimmigen Einschätzungen der Gruppe zu unterschiedlichen Themen mit den Worten: „Ich fand es schade, dass wir hier alle einer Meinung sind.“ Manche Polizisten/-innen hätten sich eine engere Strukturierung des Themenbereiches durch konkretere Fragestellungen gewünscht, um bestimmte Bereiche noch eingehender diskutieren zu können. Ferner gab es Vorschläge, derartige Diskussionen öfter und im größeren Zeitrahmen (über die ca. drei Stunden hinaus, die die jeweilige Diskussion dauerte) stattfinden zu lassen.

Während also die Form einer offenen und wenig strukturierten Diskussion als neue und ungewohnte Erfahrung beschrieben wurde, charakterisierten die Teilnehmer/-innen die Inhalte der Diskussionen, d.h. die Themen und in den Diskussionen aufgezeigten Probleme, als vertraut und in den Dienststellen selbst oft thematisiert. Ein Polizeibeamter beschrieb dies zusammenfassend z.B. so: „Es ist egal, mit welchen Kollegen man zusammensitzt, man

diskutiert immer das Gleiche, so auch bei dieser Diskussion.“ Insofern erscheint die Methode des Gruppendiskussionsverfahrens mit Polizisten/-innen geeignet, polizeiinterne Diskurse und Problematisierungen im Rahmen der Erhebungssituation zu Forschungszwecken zu rekonstruieren.

Am Ende nahezu jeder Feedbackrunde äußerten die Teilnehmer/-innen ihren Wunsch und ihre Hoffnung, dass die Ergebnisse aus diesen Gruppendiskussionen innerhalb der Polizei zur Kenntnis genommen werden und zu baldigen Veränderungen führen. Zudem wünschten sie sich, dass sich dieser internen Diskussion eine öffentliche anschließt.

11.6 Erste exemplarische Analysen der Gruppendiskussionen

Wie aus den bisherigen Erläuterungen deutlich wurde, steht nicht das Individuum im Austausch mit anderen im Mittelpunkt der Analyse der Gruppendiskussionen, sondern das durch die Diskussionen initiierte interpretative Aushandeln von Bedeutungen zwischen den Teilnehmern, um „ein kollektives Sinnmuster“ (vgl. Bohnsack 2000: 375) zu erschließen. Dabei orientiert sich das analytische Vorgehen an der von Ralf Bohnsack empfohlenen Methode der „rekonstruktiven Sozialforschung“ mit ihren vier Arbeitsschritten der formulierenden Interpretation, der reflektierenden Interpretation, der Diskursbeschreibung und der Typenbildung (vgl. Bohnsack 1989: 343ff., 1993: 132ff.). Auf die beiden letzten Schritte der Diskursbeschreibung und Typenbildung wird im Abschlussbericht des Projektes Ende des Jahres 2003 eingegangen, da hierfür umfangreichere und insbesondere vergleichende Analysen der Gruppendiskussionen vonnöten sind.

Ziel der qualitativen Analyse soll es sein, einerseits die wesentlichen Diskussionspassagen, in denen interessante Aspekte zur Frage des Binnenklimas benannt werden, andererseits die besonders interaktiven Sequenzen, in denen die Diskussion ihren „dramaturgischen Höhepunkt“ erreicht, einer intensiveren Analyse zu unterziehen.

Zu einem späteren Zeitpunkt sollen über die vergleichende Analyse – einerseits diskussionsintern durch die Kontrastierung von Sequenzen einer Diskussion, andererseits durch einen Vergleich der Diskussionen untereinander – die gruppenübergreifenden Gemeinsamkeiten und die jeweils gruppenspezifischen Besonderheiten in der thematischen und diskursiven Bearbeitung der Diskussionssituation herausgearbeitet werden.

Zunächst einmal kann an dieser Stelle gesagt werden, dass trotz der offenen und allgemein gehaltenen Einführung, sowie der erzählgenerierenden Einstiegsfrage sich bestimmte Themen in den Diskussionen immer wieder finden, die daher als *Kernthemen* betrachtet werden können. Zu den immer wiederkehrenden Themen zählen unter anderem:

- Vertrauen bzw. Misstrauen zwischen unterschiedlichen Dienstzweigen oder Hierarchieebenen innerhalb der Polizei
- Transparenz von Führungsentscheidungen und der Grad des Informierens darüber bzw. des ‚Sich-informiert-Fühlens‘
- Verhältnis zwischen Polizeibeamten/-innen unterschiedlicher Arbeitsbereiche bzw. unterschiedlichen Lebens- und Dienstalters
- Einschätzung der Personalstärken und der Umgang mit dem Personal
- Konsequenzen der Orientierung an ‚Verwendungsbreite‘
- organisatorische Veränderungen innerhalb der Polizei

und die beiden im Folgenden näher betrachteten Themen

- des reformbedingt veränderten Beurteilungssystems, an das sich eng die Frage der Handhabung von Beförderungen knüpft und
- des im Zuge der niedersächsischen Polizeireform eingeführten bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM).

Die hier vorgestellten ersten Ergebnisse sind daher als vorläufige Annäherung an die beiden zuletzt genannten und in den Diskussionen immer wieder auftretenden Themenbereiche, die daher durchaus als ‚brennende‘ Themen im innerpolizeilichen Diskurs gewertet werden können, zu verstehen. Sie wurden aufgrund ihrer zentralen Stellung in den Diskussionen und der differenzierten Bearbeitung ausgewählt. Anhand von Auszügen aus dem Transkriptionsmaterial von drei Gruppendiskussionen sollen in den folgenden Abschnitten Diskussionslinien nachvollzogen werden.

11.6.1 Erläuterung der bisherigen Analyseschritte

Bevor die ersten Eindrücke aus den beiden Themenbereichen der Beurteilungen und Beförderungen bzw. des bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) dargestellt werden können, sollen kurz noch einmal die bis dahin vollzogenen Arbeitsschritte geschildert werden. Nach der Durchführung der jeweiligen Gruppendiskussion wurden die aufgezeichneten Video- und Audiobänder mehrfach angehört bzw. angesehen, mit dem Ziel, thematische Verläufe zu erstellen. Dabei wurde die gesamte Diskussion in einzelne, durch Oberthemen und Unterthemen gekennzeichnete Abschnitte gegliedert und zu diesen jeweils eine kurze Inhaltsangabe formuliert. Die entstandenen thematischen Verläufe der Gesamtdiskussion dienten dazu, Passagen auszuwählen, die anschließend transkribiert, d.h. wortwörtlich verschriftlicht wurden.

Auswahlkriterium für Transkriptionspassagen war zum einen die thematische Relevanz für die Ausgangsfragestellung. Zum anderen wurden Passagen besonders interaktiver Dichte ausgewählt, in denen sich die Diskussionsteilnehmer/-innen in der Diskussion gegenseitig steigerten, was sich z.B. in häufigem Wortwechsel zeigte. Diese Passagen wurden dann einer intensiveren Analyse unterzogen, die zunächst einmal auf dem Wege der Zusammenfassung und Verdichtung versuchte, die zentralen inhaltlichen Punkte zu erfassen, um dann in einem nächsten Schritt den Rahmen, in dem diese Themen abgehandelt wurden, zu identifizieren. Die im Folgenden dargestellten und für den Zwischenbericht selektierten Analysen verstehen sich daher, wie oben bereits angedeutet, als erste Annäherungen, die in den nächsten Monaten über Verfahren der komparativen Analyse weiterbearbeitet werden müssen. Erst dann wird es möglich, Orientierungsmuster der Polizisten/-innen herauszuarbeiten und diese mit der Analyse von Dramaturgie und Diskursorganisation zu einem Gesamtbild zu verknüpfen (vgl. Bohnsack 1993: 139).

11.6.2 Transkriptionsrichtlinien

Um die Auszüge aus dem Datenmaterial nachvollziehen zu können, sind folgende Transkriptionshinweise zu beachten:

Die Zeilennummern am Beginn erleichtern ein Wiederfinden der unten aufgeführten Erläuterungen. Die Passagen mögen auf den ersten Blick befremdlich wirken, da sie die gesprochene Sprache in ihren Besonderheiten wiedergeben (wie z.B. ungewöhnliche Wortwahl, Verschlucken von Endungen). Die authentische Wiedergabe der Sprecher/-innen ist jedoch Voraussetzung der Analyse.

Die Sprecher sind anonymisiert mit Großbuchstaben. Das kleine ‚m‘ steht für einen männlichen Sprecher, bei Frauen ist es dementsprechend ein ‚f‘ (z.B. Am, Bm, Cf). Sind mehrere Sprecher beteiligt, ist dies durch ‚ME‘ gekennzeichnet. Den Beginn einer Redeüberlappung markiert ein ‚|‘. Eine kurze Sprechpause wird durch ‚(,‘ markiert, eine Pause durch ein ‚(.)‘ bzw. eine längere Pause durch ein ‚(...,‘.

Satzzeichen markieren im Transkriptionstext ausschließlich Intonationsveränderungen, losgelöst von den allgemein geltenden Regeln der Zeichensetzung (daher auch der kleine Satz-anfang im Transkriptionsmaterial). Ein ‚.‘ steht dabei für sinkende, ein ‚?’ für steigende Intonation. Eine Unterstreichung markiert eine Betonung, **Fettdruck** besonders laut gesprochene Passagen. Die in (runden Klammern) stehenden Abschnitte markieren Unsicherheiten bei der Transkription aufgrund schwer verständlicher Äußerungen bzw. notwendige Anonymisierungen. Ist ein Text völlig unverständlich auf den Aufzeichnungsgeräten wird er durch (xx) bzw. (xxxxxx) markiert, wobei die Länge der Klammer sich nach der Dauer der unverständlichen Äußerung richtet. In [eckigen Klammern] stehen nicht verbale oder gesprächs-externe Ereignisse [z.B. Tassengeklapper]. Ein kurzes Lachen ist durch @ symbolisiert, längeres Lachen durch mehrere @@. Wird ein Text lachend gesprochen, so steht er dazwischen @Text@. Leise gesprochener Text wird wie folgt gekennzeichnet °Text°.

11.6.3 Thema: Beurteilungen und Beförderungen

Zu den in den Diskussionen immer wiederkehrenden Themen, an dem sich die Teilnehmer/-innen rege beteiligen, gehört der Komplex des Beurteilungssystems und die damit verbundene Handhabung von Beförderungen. Daher soll im Folgenden anhand dreier ausgewählter Passagen, die aus unterschiedlichen Diskussionen stammen, die an der Praxis von Beurteilungen und Beförderungen geäußerte Kritik nachvollzogen werden.

Anhand eines kurzen Auszugs aus einer Diskussion zwischen altershomogenen Beamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes – im Auszug vertreten durch Cm (mittlerer Dienst) und Bm (gehobener Dienst) – mit langjähriger Diensterfahrung kann zunächst einmal die Bedeutung, die internen Konflikten beigemessen wird, verdeutlicht werden.

- 25 Cm: ...wenn ich mich draußen mit einem beulen muss auf der Straße (.) das ist mein täglich Brot (.)
 26 aber äh dass ich mich [umrühren in der Tasse] angiften lassen muss (.) intern ne weil das das
 27 kriegt man einfach nicht raus und das ist immer noch und man hört [?m: räuspernd]es im
 28 Kollegenkreis immer wieder dass die sagen also das andere steck ich weg. das ist zwar auch
 29 nicht immer schön aber das ist nun mal, das wusste ich als ich zur Polizei gegangen bin (.) aber
 30 diese internen Querelen ne dass ich wirklich mit äh ja nicht deswegen Magengeschwüre kriege
 31 weil ich mich draußen ständig ärgere sondern weil ich irgendeinen ja immer wieder habe und
 32 (.) das ist komisch, [?m: räuspernd] das kriegt man nicht raus und das ist immer noch so. und
 33 wie gesagt dieser kooperative Führungsstil der hier angeblich schon etliche Jahre gepflegt wird
 34 äh (.) so durchschlagenden Erfolg (.) hat's so richtig immer noch nicht gebracht ne und da fing

35 *er an, das ist so erstaunlich, da hab ich dann auch gedacht wie ich dieses Ding⁵⁹ ausgefüllt hab*
 36 *dacht ich was kommt'n da (.) es ist so irgendwo es hat sich zwar bewegt (.) der einzelne sagt*
 37 *mehr der andere weniger, je nach dem auch was er was er für Erfahrungen gemacht hat auf der*
 38 *Dienststelle aber so wenn man eben ne Hand voll Leute trifft und unterhält sich über das Thema*
 39 *denn sagen komischerweise die Mehrzahl ja ne, also was mich am meisten in meinem Beruf*
 40 *stört das ist immer noch diese Geschichte ne. da hat's weder mit'm Geld zu tun noch mit*
 41 *irgendwas anderem zu tun sondern einfach dies Miteinander oder dieses ne, dieses Verhältnis*
 42 *(.) hmhm (.) Untergebener Vorgesetzter. ist immer noch 'n Problem bei der Polizei.*

43
 44 *Bm: und die meisten Streits gibt's dann wieder wenn alle drei Jahre die Beurteilungen*

45
 46
 47 */_Cm: hmhm*

48 *Bm: kommen. dann geht's geht's vorher schon los (.) mittendrin monatelang und hinterher schon los*
 49 *(.) dann beschäftigt sich diese Polizei wirklich nur noch mit sich selbst. die machen eigentlich*
 50 *gar nichts anderes mehr, der Bürger der ist nur noch so lästiges Beiwerk teilweise weil wir nur*
 51 *nur nur noch mit uns beschäftigt sind ob ob wir uns um uns selbst beschäftigen ob wir uns um*
 52 *den Mitarbeiter beschäftigen, um unsere Aufstiegschancen beschäftigen äh um*
 53 *Aufstiegschancen von anderen beschäftigen und Beurteilungen beschäftigen, selbst beurteilt*
 54 *werden, andere beurteilt werden (.) alle drei Jahre, gerade äh im gehobenen Bereich oder im*
 55 *mittleren Dienst, wenn ich jetzt mal den höheren Dienst vernachlässige, ähem da ist dann wird*
 56 *dann so viel aufgewühlt, dass dann alles wieder [Dm: räuspernd] hin und her schwappt. bei den*
 57 *Beförderungen gibt's dann den nächsten Stress und Ärger dass jeder ankommt, ja wieso der*
 58 *wieso nicht ich (.) und schon geht (.) also was da an Arbeitszeit draufgeht also (.) wenn das mal*
 59 *jemand aus- äh rechnet dann äh kriegen wir enorme Probleme bei dieser Polizei und das geht*
 60 *schon die ganze Zeit um es einfach zu sagen, ...*

Kern des Abschnittes ist die Unterscheidung zwischen ‚externen‘ Konflikten im Rahmen der Berufsausübung als Polizist und den „internen Querelen“ (Z 30) in der Dienststelle. Während man sich auf die Auseinandersetzungen mit den Bürgern im Rahmen seiner Tätigkeit eingestellt hat und sie ‚wegsteckt‘ (vgl. Z 28), da sie zum „täglich Brot“ (Z 25) gehören, erlebt man – nach der Schilderung von Cm – die internen Konflikte als weitaus belastender, so dass diese sogar zu körperlichen Erkrankungen (z.B. Magengeschwüren) führen können. Diese internen Konflikte werden vor allem auf das Verhältnis Mitarbeiter – Vorgesetzter bezogen, da Cm diese im Folgenden am Beispiel des kooperativen Führungsstils thematisiert. Er zweifelt daran, dass dieser Stil überhaupt praktiziert wird („der hier angeblich schon etliche Jahre gepflegt wird“ – Z 33) bzw. spricht ihm zumindest „durchschlagenden Erfolg“ (Z 34) ab.

Das interne Verhältnis wird trotz Veränderungen in den letzten Jahren im informellen Gespräch zwischen Polizisten/-innen („wenn man eben ne Hand voll Leute trifft“ – Z 38) als jener Bereich bezeichnet, so führt Cm aus, der vorrangig am Beruf als störend erlebt wird. Bm bestätigt dies und nennt als beispielhaften Anlass derartiger Konflikte die alle drei Jahre anstehenden Beurteilungen (vgl. Z 44). Diese Konfliktsituationen kehren nicht nur regelmäßig wieder, sondern dauern auch noch „monatelang“ (Z 48) an, in denen sich die Polizei „wirklich nur noch mit sich selbst“ (Z 49) beschäftigt. Der Bürger wird in dieser Zeit, so fügt Bm hinzu, nur noch als „lästiges Beiwerk“ (Z 50) empfunden.

Für „Stress und Ärger“ (Z 57) sorgen neben den Beurteilungen auch die Beförderungen, die

⁵⁹ Es ist anzunehmen, dass damit der durch das KFN verschickte Fragebogen des Projektes „Polizei im Wandel“ gemeint ist, den der Beamte erhalten hat.

zu Neid unter den Kollegen führen („ja wieso der wieso nicht ich“ – Z 57-58). Aus der Sicht von Bm wird für diese internen Angelegenheiten so viel Arbeitszeit verbraucht, dass es im Rahmen einer Nachprüfung („wenn das mal jemand aus- äh rechnet“ – Z 58-59) nicht zu rechtfertigen wäre.

In dieser kurzen Passage werden die Beurteilungen zum einen als Ursache von internen Konflikten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gesehen, zum anderen binden sie Zeit und Energie, die dem eigentlichen Aufgabenfeld, Auseinandersetzungen unter und mit Bürgern zu bewältigen, entzogen werden. Auch im Rahmen der Beförderungen ergibt sich Konfliktpotential, hier jedoch auf Kollegenebene aufgrund der Konkurrenzsituation um die höher dotierten Stellen. Mit diesem ersten Datenauszug sollte demonstriert werden, dass die internen Auseinandersetzungen von den Teilnehmern als ‚schwerwiegender‘ – im Vergleich zu ‚externen‘ Auseinandersetzungen im Rahmen der Berufsausübung – angesehen und Beurteilungen und Beförderungen als eine Ursache dieser ‚internen Querelen‘ benannt werden.

In dem nun folgenden, längeren Abschnitt aus einer Gruppendiskussion zwischen altersheterogenen Beamten (34-50 Jahre)⁶⁰ des gehobenen Dienstes wird diese Unterscheidung aufgegriffen und um Kritikpunkte am Beurteilungssystem und dessen ‚Ungerechtigkeiten‘ erweitert.

1 *Fm: das ist nämlich auch unser Grundproblem und da in dem Konflikt leben die meisten*
 2 *Polizeibeamten so beobachte ich es auch auf meiner Dienststelle (.) ein Polizeibeamter der*
 3 *jeden Tag rausfährt und dem Bürger gegenüber Gerechtigkeit verdeutlichen muss gerecht sein*
 4 *muss und ihm das Recht erläutern muss der er hat jedes Mal wenn er auf die Dienststelle kommt*
 5 *ne Erlebniskatastrophe*

6
 7 *|_Dm: ja*
 8

9 *Fm: wenn er erfährt wie unrecht ihm geschieht.*

10
 11 *|_Cm: ja*
 12

13 *Fm: und dieses Gefühl muss ich ihm nehmen, da muss ich*

14
 15 *|_Em: was ist ihm denn passiert?*
 16

17 *Fm: arbeiten*

18
 19 *Em: was ist ihm denn passiert so Ungerechtes jeden Tag?*
 20

21 *Bm: dass er zum Beispiel gezielt von Personalförderungen ausgeschlossen wird*

22
 23 *|_Fm: so is es*
 24

25 *Bm: weil er nur nen AlgD-Abschluss hat zum Beispiel ne*

26
 27 *|_Fm: so is es*
 28

29 *Bm: das andere Kollegen die aus der Fachhochschule kommen an ihm vorbeiziehen gnadenlos*
 30 *obwohl er jahrelang besser beurteilt wurde, aber irgendwann ein Quotenopfer geworden wurde*

⁶⁰ Hier ist immer das jeweilige Lebensalter zum Zeitpunkt der Gruppendiskussion gemeint.

31 weil der andere ein zwei eh Tätigkeiten in der Verwendungsbreite mehr hat so sieht es doch aus
32 im Lande machen wir uns doch nichts vor.

33

34 |_Em: ja aber denn hat er

35

36 Bm: es wird mir doch wohl ernsthaft

37

38 |_Em: denn hat er vielleicht vergessen

39

40 Bm: es wird mir doch wohl ernsthaft niemand

41

42 |_Em: wenn das ne zweigeteilte Laufbahn

43

44 |_Bm: es will mir doch

45

46 |_Em: ihn überhaupt erst eh in den letzten Jahren die Möglichkeit des Aufstiegs
47 gegeben hat

48

49 |_Bm: ja

50

51 Em: natürlich will heute nach dem dritten Jahr jeder A 11 geworden sein.

52

53 Bm: darum gehts gar nicht. so hohe Ansprüche würde ich gar nicht stellen. aber ich denke mal eh
54 genau das was der Kollege sagte ich kann draußen schlecht für Recht und Ordnung mich
55 einsetzen und mich engagieren und alle nur gegen Vorschriften und alle Verfahrensvorschriften
56 beachten und werde aber eh werde aber auf der Dienststelle unter Umständen ausgebootet von
57 meinem eigenen Chef ohne

58

59 |_?m: hmhm

60

61 Bm: dass er mir das sagt. ich kann doch denke ich mehr Gerechtigkeit erwarten Offenheit
62 Transparenz. diese sogenannten innovativen Führungsstile die hab ich noch nicht kennen
63 gelernt bei der Polizei tut mir leid, bisher noch nicht

64

65 |_Em: aber wenn ich das

66

67 Bm: nee weder von der alten

68

69 |_Em: das Beurteilungssystem ernst nehme

70

71 Bm: **weder von der ganz alten Führungsriege noch von der alten noch von der ganz neuen**
72 **Führungsriege**

73

74 Em: dann muss doch im Grunde genommen eh in Beurteilerkonferenzen und in der Rückkopplung zu
75 den zu Beurteilenden im Grunde genommen die ganze Sache für ihn transparenter geworden
76 sein

77

78 Bm: ja in der Rückkopplung sieht es doch so aus

79

80 |_Dm + Em: (xxxxxxxxxxxxxx)

81

82 Bm: in der Rückkopplung sieht es so aus der Kollege kommt vom AlgD war vorher ein Hauptmeister
83 mit vier Punkten beurteilt nen Super-Mann kommt zurück und wird mit drei Punkten beurteilt.
84 und alle sagen

85

86 |_Em: ja weil er in ner neuen Vergleichsgruppe ist

87
88
89
90 *Em: das ist doch ganz normal*
91
92 */_Bm: ach quatsch quatsch*
93
94 *Em: wenn ich den Aufstieg in den gehobenen Dienst*
95
96 */_Bm: offiziell wird dem*
97
98 *Em: mache*
99
100 */_Bm: offiziell*
101
102 *Em: dann kann ich doch nicht den Anspruch mitnehmen ich hab vier Punkte jetzt bin ich im*
103 *gehobenen Dienst*
104
105 */_Bm: offiziell wird dem*
106
107 *Em: es sind zwar andere Mitbewerber aber meine vier Punkte*
108
109 */_Bm: ja*
110
111 *Em: die schleppe*
112
113 */_Bm: ja*
114
115 *Em: ich erst mal mit nach oben*
116
117 */_Bm: ja*
118
119 *Em: und möchte im nächsten Jahr auf die Zehnerstelle kommen*
120
121 */_Bm: das ist aber schnucksche Beurteilung*
122
123 */_Em: weil ich habe ja fünfundzwanzig*
124
125 */_Dm: aber aber das ist ein komplett neues Thema*
126
127 */_Bm: das ist aber*
128 *schnucksche Beurteilung*
129
130 *Dm: ich möchte mal wieder den Bogen spannen und mehr zurück um Kommunikation*
131
132 */_Bm: genau ja und da*
133 *wollte ich jetzt noch einen Satz*
134
135 *Em: aber in dem Bereich ist Kommunikation am allerwichtigsten*
136
137 */_Bm: und da wollte ich jetzt*
138
139 */_Am: da findet sie am*
140 *allerwenigsten statt*
141
142 */_Dm: da findet sie nicht statt*

Zu Beginn dieser Passage wird in ähnlicher Weise wie im vorhergehenden Abschnitt der Konflikt zwischen dem selbstbewussten Auftreten in der Expertenrolle nach ‚außen‘ (gegenüber dem Bürger) und dem erlebten Umgang ‚innen‘ (innerhalb der Dienststelle) thematisiert, der die eigene Position unterminiert. In diesem Konflikt befinden sich nach Fm „die meisten Polizeibeamten“ (Z 1-2).

Während es im vorhergehenden Beispiel die Betonung der negativen Folgen interner Konflikte war, wird hier die Diskrepanz zwischen der geforderten Demonstration von ‚Recht‘ und ‚Gerechtigkeit‘ im Rahmen der Berufsausübung und der erlebten ‚Ungerechtigkeit‘ in der Dienststelle eingeführt, die Fm als „Erlebniskatastrophe“ (Z 5) titulierte. Er zieht daraus den Schluss, dass man den Beamten „dieses Gefühl“ (Z 13), ungerecht behandelt zu werden, nehmen muss. Während Dm und Cm dieser Beschreibung von Fm zustimmen, schaltet sich Em mit der ironisch formulierten Nachfrage ein: „was ist ihm denn passiert?“ (Z 15) bzw. „was ist ihm denn passiert so Ungerechtes jeden Tag?“ (Z 19). Statt Fm antwortet Bm auf diese Nachfrage und nennt als ‚exemplarische Ungerechtigkeit‘ den Ausschluss jener Beamten, die den Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst (AlgD) absolviert haben (Z 25), bei „Personalförderungen“ (Z 21). Diese Beamten sind zu „Quotenopfer(n)“ (Z 30) geworden, an denen die Absolventen der Fachhochschule, z.B. aufgrund ihrer größeren Verwendungsbreite (Z 31), „gnadenlos“ „vorbeiziehen“ (Z 29).

In diesem ersten Abschnitt der Diskussionspassage entwickeln Cm, Dm, Fm und Bm in gegenseitiger Bestätigung die aus ihrer Sicht bestehenden Ungerechtigkeiten gegenüber den Aufstiegsbeamten aus dem mittleren Dienst bei der Frage von Beförderungen. Gleichzeitig deutet sich hier bereits die Gegenposition an, die Em einnimmt, der dieses Bild bestehender Ungerechtigkeiten nicht teilt.

Die Diskussion steigert sich im Folgenden zu einem wechselseitigen Disput zwischen Bm und Em (vgl. Z 34-123), der durch häufige gegenseitige Unterbrechungen gekennzeichnet ist. Während Em darauf hinweist, dass erst durch die Einführung der zweigeteilten Laufbahn diese Aufstiegschancen für Beamte des mittleren Dienstes überhaupt bestehen und die Ansprüche dadurch immens gestiegen sind (vgl. Z 51), verneint Bm den Vorwurf der (zu) hohen Ansprüche und wendet sich mit verschiedenen Argumenten gegen die derzeitige Beurteilungspraxis. Er bezieht sich dabei auf die Ausgangsposition von Fm, die Diskrepanz zwischen dem ‚Engagement‘ für Recht und Ordnung „draußen“ (Z 54) und dem ‚Ausbooten‘ auf der eigenen Dienststelle (vgl. Z 56-57) und betont die Werte von „Gerechtigkeit“, „Offenheit“ und „Transparenz“ (Z 61-62), die er von den „sogenannten innovativen Führungsstile(n)“ (Z 62) erwarten würde, jedoch innerhalb der Polizei weder von älteren „Führungsriege(n)“ noch „von der ganz neuen Führungsriege“ (vgl. Z 67, 71-72) erlebt hat.

Em schließt daran seine Gegenposition an, indem er erläutert, dass bei ‚Ernstnehmen‘ des Beurteilungssystems gerade mehr Transparenz geschaffen wird, z.B. durch „Beurteilerkonferenzen“ und eine „Rückkopplung“ (Z 74) der Beurteilungen an die zu Beurteilenden selbst. Diese Rückkopplung beinhaltet für Bm jedoch nichts Positives, sondern führt dazu, dass Beamte des mittleren Dienstes nach dem Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst eine schlechtere Beurteilung bekommen (vgl. Z 82-84). Für Em stellt dies jedoch ‚Normalität‘ (vgl. Z 90) dar, da sich der Beamte nun in einer „neuen Vergleichsgruppe“ (Z 86) befindet. Im Folgenden (Z 94-123) erläutert Em noch einmal, dass sich durch die veränderte Vergleichsgruppe – d.h. andere Mitarbeiter, an denen man sich orientieren muss – damit auch der Anspruch ausschließt, seine Punktebewertung unter Berufung auf die eigenen Dienstjahre (vgl. Z 123) ‚mitzunehmen‘. Die von Em vorgetragene Argumentation der Aufstiegsbeamten

(die er ironisiert darstellt), wird von Bm jeweils mit einem „ja“ (Z 109, 113, 117) quittiert. Damit drückt Bm seine Zustimmung zu den von Em ironisierend abgelehnten ‚Ansprüchen‘ aus.

In diesem antithetischen Disput zwischen Bm und Em erreichen die beiden Gegenpositionen ihren Höhepunkt: Auf der einen Seite steht Em, der die Vorzüge des Beurteilungssystems für Aufstiegsbeamte aus dem mittleren Dienst beschreibt und deren hohe Ansprüche kritisiert, auf der anderen Seite bemängelt Bm das ‚Ausbooten‘ der Beamten in der Dienststelle, den Mangel an modernen Führungsstilen und die Ungerechtigkeit der schlechten Beurteilung der in den gehobenen Dienst aufgestiegenen Beamten. Die Passage gipfelt in der ablehnenden Konklusion von Bm gegenüber dem Beurteilungssystem: „das ist aber schnucksche Beurteilung“ (Z 121, 127-128).

Das Beurteilungssystem wird in diesem Diskussionsabschnitt als Quelle von Ungerechtigkeiten gesehen und daher *nicht* als Maßstab für die eigene Arbeit oder als Kriterium einer als angemessen wahrgenommenen Beförderungspraxis akzeptiert. In der Schlussphase des Ausschnittes wird im Wechselspiel zwischen Bm, Em, Am und Dm noch einmal der Gegensatz zwischen der Bedeutung der Kommunikation über Beurteilungs- und Beförderungsfragen einerseits („in dem Bereich ist Kommunikation am allerwichtigsten“ – Z 135) und der Einschätzung der Kommunikationspraxis („da findet sie am allerwenigsten statt“ – Z 139-140) konstatiert.

Der letzte Datenauszug zum Themenbereich der Beurteilungen und Beförderungen soll die im vorigen Abschnitt von den Teilnehmern thematisierten Benachteiligungen bestimmter Gruppen (z.B. der durch den AlgD aufgestiegenen Beamten/-innen) bei den Beurteilungen um den Aspekt der kritischen Auseinandersetzung mit der Praxis der Beurteilungsvergabe ergänzen. In dem anschließenden Auszug aus einer Diskussion in einer altershomogenen Gruppe des gehobenen Dienstes (34-38 Jahre) setzen sich die Diskutanten/-innen mit der Frage, wie die Beurteilungen in den dazu stattfindenden Konferenzen entstehen, auseinander.

52 Cm: ähem, jetzt ham wa se alle A 9 beziehungsweise A 10 [?m: räuspernd] könn se auch wunderbar
53 alle mit leben und es wird trotzdem keiner nach A 11 befördert, also pff ob man Hauptmeister
54 mit Zulage ist oder Oberkommissar das ist 'n Unterschied von fünfzig Euro oder so oder vierzig
55 oder was ne?

56
57 /_Bm: hm

58
59 Cm: netto(...) also ich sehe da auch keinen Sinn drin, das wird sich nie ändern. egal welches
60 Beurteilungssystem nehme

61
62 /_Bm: hmhm

63
64 Cm: ob ich das alte, das mittlere oder das neue nehme, es hinkt immer daran, dass irgendwo nur
65 einige wenige aus diesem Sch- Flaschenhals nach oben kommen dürfen (.) ne, weils eben die
66 Stellen nicht gibt.

67
68 /_Em: ja

69
70 /_Fm: ich weiß nicht wie's ähem in unserer PI werden ähem bevor die
71 Beurteilungen geschrieben werden oder bevor den Leuten irgendwas gesagt wird werden die
72 werden alle Beurteiler Erst- und Zweitbeurteiler in ner großen Konferenz äh zusammengerufen
73 und dann wird PI-weit werden die Leute eingerankt.

74
75 /_Em: genau (xxxxxxxxxxx)

- 76
77 |_Cm: genau
78
79 Fm: und ähem das ist ja zum Teil, ich hab jetzt seit (Zahl) Jahren das Vergnügen gehabt da mal teil-
80 daran teilnehmen zu dürfen, vorher hatte ich das ja auch immer nur als Betroffener erleben
81 dürfen aber es ist wirklich es ist Jahrmarkt und es ist äh [?m: °Zwischengemurmel°] wer am
82 lautesten schreit der kriegt seinen Mann durch oder seine Frau und es ist ja
83
84 |_Cm: da werden Leute
85
86 |_Fm: ganz unangenehm
87
88 |_Cm: runtergestuft,
89 damit 'n anderer befördert werden kann
90
91 |_Fm: es ist Mist. (.) das ist ja das ist Mist
92
93 |_Bm: das hat sich so gehalten. °also°
94
95 Fm: ja wer muss den jetzt, dann ham wir die 57jährigen, ja der muss aber doch noch, Mensch den
96 könn wir doch nicht mit A 9, der muss doch noch A 10 werden können, also
97
98 |_Gf: ja
99
100 Fm: könn wir dem nicht noch, das ist ja das ist Basar life, das is also
101
102 |_Gf: ja
103
104 Fm: Beurteilungen, das ist Mist und das ist (.) es wird auch immer so bleiben
105
106 |_Em: wird auch einer ja
107
108 Fm: das weiß aber Gott sei Dank auch jeder mittlerweile also von daher setzt da auch keiner [?m:
109 °räuspernd°] große Hoffnungen mehr dran ne
110
111 |_Am: nur es aber wenn ich so gewisse Schreiben von der
112 Bezirksregierung lese, wir ham das beste Beurteilungssystem und
113
114 |_Fm: jaaaa
115
116 Am: nech das ist hervorragend
117
118 |_Fm: Selbstbelügen (.) Selbstbelügen (.) °Selbstbelügen°
119
120 Am: da fällt mir ja der Draht aus der Mütze raus.
121
122 Em: dann hast du noch einen dabei der auf dem Weg zum höheren Dienst ist, da musste zusehen,
123 damit du den auch hochkriegst da
124
125 |_Fm: hmhm
126
127 Em: der wird gleich erstmal ganz nach vorne gestellt
128
129 |_Fm: hm
130

- 131 *Em: und alle anderen die jahrelang da irgendwo knüppeln und sowas da die fall'n wieder nach*
 132 *hinten und müssen dann wieder die Reihe abwarten ne*
 133
 134 */_?m: ja die müssen ja die*
 135
 136 *Am: also, was musste machen? sich melden, ich möchte zum höheren Dienst*
 137
 138 */_Fm: ja @@*
 139
 140 *Am: willst gar nicht hin aber alles mitnehmen.*
 141
 142 */_Em: hmhm*
 143
 144 */_Fm: ja*
 145
 146 *Am: und derjenige, der andere sagt ach ich kann nicht aus familiären Gründen und man ist aber*
 147 *immer fleißig, macht alles, der fällt immer hinten runter*
 148
 149 */_Gf: °hmhm°*
 150
 151 */_Cm: ja und der ist total frustriert und demotiviert*
 152
 153 */_Am: zu **Recht**.*
 154
 155 */_Cm: den*
 156 *kann ich aber auch mehr, den kann ich aber auch nicht mehr äh motivieren*
 157
 158 */_?m: hmhm [?m: räuspernd]*
 159
 160 *Cm: geht doch gar nicht mehr.*
 161
 162 *Am: und der (.) ja und der Faule der nichts macht äh der fällt dann vielleicht in dieses Feld mit rein*
 163 *wo se gesagt haben*
 164
 165 */_Fm: soziale Komponente*
 166
 167 *Am: ok, den zieh'n wir mit hoch, der sagt weißt du was, ich hab nichts gemacht bekomm vier Punkte*
 168 *(.) und ihr seid so dämlich, seid am arbeiten, bekommt auch nur vier Punkte*
 169
 170 */_Cm: **bist auch 'n Oberkommissar***
 171
 172 */_Fm: ja [ME: Gelächter]*
 173
 174 *Gf: ohhh*
 175
 176 *Cm: ja ist doch so, ist ehrlich so*
 177
 178 */_Am: das ist sehr schwer (.) nee*

Da die Beurteilungen über die Frage der Beförderung entscheiden, werden diese beiden Themen in der hier ausgewählten Passage in engem Zusammenhang verhandelt. Cm äußert zu Beginn der Passage, dass es aus finanzieller Sicht keine Rolle spielt, ob man „Hauptmeister

mit Zulage“ (Z 53-54) oder „Oberkommissar“⁶¹ (Z 54) ist. Es gibt nach Cm einen dauerhaften Engpass von höher dotierten Stellen (A11), der unabhängig vom jeweiligen Beurteilungssystem existiert (vgl. Z 59-60). Durch den Stellenmangel schaffen es nur wenige, aus dem „Flaschenhals“ (Z 65) nach oben zu kommen. Unmittelbar daran anknüpfend leitet Fm über zur Frage, wie sich der Prozess des ‚Durch-den-Flaschenhals-nach-oben-Kommens‘ vollzieht. Er bringt in die Diskussion ein, dass er in seiner Dienststelle seit einiger Zeit an den Beurteilerkonferenzen der Erst- und Zweitbeurteiler teilnehmen kann, bei denen über ein Ranking darüber entschieden wird, welche Beamten aufgrund welcher Beurteilungen befördert werden.

Während er davor die Beurteilung nur als „Betroffener“ (Z 80) erlebt hat, kommt er aufgrund seiner Teilnahme zu dem Eindruck, dass diese Konferenzen einem „Jahrmarkt“ (Z 81) oder einem „Basar“ (Z 100) ähneln. Sie folgen dem Prinzip, dass sich der Stärkere durchsetzt („wer am lautesten schreit der kriegt seinen Mann durch oder seine Frau“ – Z 81-82). Cm bestätigt diese Art des ‚Verhandelns‘ um die Beurteilungen der Mitarbeiter. Der eine wird runtergestuft, damit ein anderer befördert werden kann – es funktioniert sozusagen als Nullsummenspiel. Fm verurteilt diese Beurteilungspraxis schlichtweg als „Mist“ (Z 91).

Am Beispiel eines 57jährigen Beamten in A9, der vor der Pension noch nach A10 befördert werden soll, erläutert er das ‚Jahrmarktsprinzip‘ noch einmal. Da wird unter den Beteiligten nach einem Weg gesucht, diesen Beamten zu befördern. Fm äußert sich zudem resigniert über die Frage der Veränderung dieser Vorgehensweise („es wird auch immer so bleiben“ – Z 104). Allerdings geht er davon aus, dass „jeder“ (Z 108) seine Einschätzung teilt und „keiner“ (Z 108) mehr „große Hoffnungen“ (Z 109) in das Beurteilungssystem setzt.

Am setzt dem jedoch entgegen, dass sehr wohl von Seite der Bezirksregierung das Beurteilungssystem gelobt und als „hervorragend“ (Z 116) bezeichnet wird. Fm widerspricht dem nicht, stimmt ihm im Gegenteil zu, sieht diese Schreiben jedoch als eine Art des Selbstbetrugs an („Selbstbelügen“ – Z 118). Er verdeutlicht damit, dass die Bezirksregierung sich in diesem Fall – aus seiner Sicht – nur etwas vormachen kann, jedoch nicht wirklich an ein positives Funktionieren des Beurteilungssystems glaubt.

Em bringt neben dem Motiv von Fm, ältere Beamten noch kurz vor der Pensionierung zu befördern, einen weiteren Grund für die ‚Jahrmarktspraxis‘ an, nämlich die notwendige Beförderung der Beamten, die in den höheren Dienst wollen (Z 122-123). Diese werden, um ihre Beförderung zu sichern, auf der Rankingliste „ganz nach vorne“ (Z 127) gestellt, was Em wiederum als Ungerechtigkeit gegenüber anderen Beamten/-innen, „die jahrelang da irgendwo knüppeln“ (Z 131) betrachtet.

Aus der Beschreibung von Em zieht Am – unter Zustimmung von Fm – den Schluss, dass man, um befördert zu werden, sich aus taktischen Gründen für den höheren Dienst interessieren soll (vgl. Z 136), auch wenn man dies gar nicht vor hat, sondern lediglich „alles mitnehmen“ (Z 140) möchte. Wer dies nicht tut (z.B. „aus familiären Gründen“ – Z 146), trotzdem engagiert arbeitet, hat – nach der Einschätzung von Am – kaum eine Chance auf eine Beförderung („der fällt immer hinten runter“ – Z 147). Daraus resultieren dann Frustration und Demotivation (Cm in Z 151).

Am und Fm fassen ihre Ansicht über die derzeitige Beurteilungspraxis in der Diskussionspassage abschließend zusammen: Derjenige, der sich nicht engagiert („der Faule der nichts macht“ – Z 162) wird aus sozialen Gründen (vgl. Fm in Z 165) genauso gut beurteilt wie ein anderer, der sich einbringt („den zieh’n wir mit hoch“ – Z 167), so dass ersterer auf die

⁶¹ Es ist auch möglich, dass Cm hier den Kommissar als ersten Dienstgrad im gehobenen Dienst meint und den Unterschied zum obersten Dienstgrad des mittleren Dienstes – in Einkommenshinsicht – dokumentieren möchte.

anderen herabsehen kann, weil sie „so dämlich“ (Z 168) sind und sich einsetzen, obwohl man – nach Ansicht der Diskussionsteilnehmer – mit der Strategie des Nichtstuns im derzeitigen Beurteilungssystem genauso gut Beförderungen erreichen kann (vgl. Z 168).

In der hier vorgestellten Passage wird von den Teilnehmern Kritik an den für die Beurteilung herangezogenen Kriterien geübt. Dass in der Beurteilungspraxis das Lebensalter (z.B. die baldige Pensionierung) oder die Bereitschaft, sich für den höheren Dienst zu qualifizieren, darüber entscheiden, ob man befördert wird, wird als ungerecht empfunden. Die Teilnehmer äußern sich resigniert darüber, dass sich an dieser Praxis etwas ändern wird. Versucht man aufgrund dieses Diskussionsauszuges die Frage zu beantworten, was – aus Sicht der Diskutanten/-innen – das Beurteilungssystem eigentlich beurteilt, so stellt man fest, dass vor allem vom zu Beurteilenden unabhängige Faktoren über die Beurteilung entscheiden. Erstens werden nicht beeinflussbare Größen, wie das Lebensalter bzw. die Dauer bis zur Pensionierung genannt, zweitens entscheidet die Durchsetzungsfähigkeit der Beurteiler (ihre ‚Jahrmarktstauglichkeit‘) über die Frage, wer befördert wird und drittens reguliert die jeweilige Enge oder Weite des ‚Flaschenhalses‘ (Z 65), d.h. die Anzahl vorhandener Stellen die Beförderungen.

Wenn man selbst nicht der Verlierer auf dem ‚Beurteilungsjahrmarkt‘ sein will, so kann man nur die vierte Größe selbst modulieren, nämlich die eigene Bereitschaft zu einer Qualifikation für den höheren Dienst bzw. zumindest die nach außen demonstrierte Bereitschaft dazu, die nur ‚vorgetäuscht‘ sein kann, da man sich dieses Kriterium der Entscheidung über Beförderungen zu Nutze machen will. Die diskutierenden Polizisten/-innen dokumentieren auf diesem Weg ihre ablehnende Haltung gegenüber dem Beurteilungssystem, da sie ihm absprechen, dass zu messen, was es zu messen vorgibt, nämlich die Leistung der einzelnen Beamten/-innen.

Zusammenfassend kann aufgrund der ersten Auswertungen zum Themenkomplex der Beurteilungen und Beförderungen noch einmal die diesen Projektteil leitende Annahme der Bedeutung des internen Verhältnisses für die Polizeibeamten/-innen und die damit verbundenen Verunsicherungen bei bestehenden internen Konflikten bestätigt werden. Während die Teilnehmer/-innen auf ihre Regelungskompetenz in Auseinandersetzungen zwischen oder mit Bürgern vertrauen und sich als Experten für externe Auseinandersetzungen verstehen, schildern sie als Belastungen empfundene Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in der Dienststelle, die sich in den wiederkehrenden Beurteilungsphasen verdichten und aus der Sicht der Diskutanten/-innen enorm viel Zeit und Arbeitskraft binden. Das Beurteilungssystem wird einerseits als Quelle von Ungerechtigkeiten bei Beförderungen betrachtet (z.B. bei den durch den AlgD aufgestiegenen Beamten/-innen), andererseits kritisieren die Diskutanten/-innen die Praxis der Beurteilungskonferenzen, die als ‚Jahrmarkt‘ betitelt werden, auf denen die Durchsetzungskraft der Beurteiler in vielfältigen Aushandlungsprozessen (Hochstufen der Bewertungen bei den einen, Heruntersetzen bei den anderen) darüber entscheidet, welche Mitarbeiter befördert werden.

Das Beurteilungssystem scheint – auf der Basis dieser ersten analytischen Annäherung ausgewählter Diskussionen – weder als Maßstab für die Bewertung der eigenen Tätigkeit, noch als angemessene Grundlage für die Beförderungen akzeptiert zu werden. Die zahlreichen, durch den zu Beurteilenden nicht beeinflussbaren Größen (z.B. Lebensalter, ‚Flaschenhals‘ vorhandener Stellen) werden nicht als angemessene Kriterien für die Leistungsbewertung angesehen. So bleibt als Mittel der Beeinflussung lediglich, nach außen die Orientierung an der Laufbahn zum höheren Dienst zu demonstrieren, um in den Genuss der damit verbundenen Vorteile bei der Beurteilung und der damit verknüpften Beförderung zu kommen.

Anknüpfungspunkt für weitergehende Datenauswertungen zu diesem Themenbereich sollte auch der isoliert stehende Einwand von Em, der durch die anderen Diskussionsteilnehmer nicht aufgegriffen wird, aus der Passage S. 141, Z 34-51, sein, dass sich erst durch die zweigeteilte Laufbahn Aufstiegschancen für den mittleren Dienst verbessert haben, jedoch die Ansprüche der Beamten/-innen immens gestiegen sind und daher heftige Kritik am Beurteilungssystem geübt wird. In den weiteren Analysen stellt sich nunmehr die Aufgabe, diese ersten, vorwiegend negativen Eindrücke aus den Diskussionen über das Beurteilungssystem weiter auszudifferenzieren und nach positiven Gegenbeschreibungen zu suchen, um diese mit dem Mittel der Kontrastierung zu vergleichen.

11.6.4 Thema: Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)

Über das bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement (BSM) wird in den Diskussionen kontrovers debattiert. Während die einen die Vorteile des BSM betonen, lehnen die anderen BSM wegen seiner so wahrgenommenen ausschließlich negativen Konsequenzen ab, so dass dieses Thema die Polizisten/-innen in ‚Gegner‘ und ‚Befürworter‘ polarisiert. Dies soll zunächst an einer exemplarischen Passage, die sowohl die Widerstände gegen BSM thematisiert als auch die Versuche, es zumindest als ‚Test‘ einmal einzusetzen, verdeutlicht werden. Es handelt sich dabei um einen Auszug aus einer Gruppendiskussion mit altershomogenen Polizisten (38-45 Jahre) aus dem Einsatz- und Streifendienst, von denen jeweils vier dem mittleren (Cm, Dm, Em, Hm) bzw. gehobenen Dienst (Am, Bm, Fm, Gm) angehören.

1 *Bm: das ist natürlich super wenn's von euch kommt aber ich muss @es als@ ich hab es ja auch*
 2 *durchgemacht als als Gegner dieses Systems äh [Krankenwagensirenen draußen] kommt dann*
 3 *mein mein PI-Leiter neu, er war vor (Zeitangabe) hat er dann gesagt äh er will BSM für uns*
 4 *arbeiten, ja ganz super und toll [Tasse wird abgestellt] (.) darüber will ich jetzt nicht reden,*
 5 *aber ähem wir sollen da mal so'n Workshop einrichten, naja gut, wir uns gedacht, pf soll er. is*
 6 *nicht meine Idee. also, der Sachbearbeiter Personalwesen schrieb 'n schönes Schriftstück, hat*
 7 *das runtergegeben, so wie das bei der Polizei so is, Datum, Termin so und so, bis dahin ham*
 8 *sich aus jeder Schicht mindestens ein Beamter zu melden, Workshop, Erarbeitung, BSM. (.)*
 9 *genau, passierte was passieren musste, ein einziger hat sich gemeldet @@@der hat sich*
 10 *eingetragen@ und die anderen (Zahl) Stellen waren vakant. @@@ Datum verstrich, nichts*
 11 *passierte.@*

12
 13 */_Dm: °hm°*
 14

15 *Bm: ja (.) klar, weil keiner wollte. auf einmal hat dann da der PI-Leiter den anderen DAL*
 16 *hochgeholt (.) mich hat er nicht geholt weil er es wusste, das war in dem Punkt sinnlos, die*
 17 *anderen (Zahl) DAL's mussten dann einen bestimmen oder sich selbst auch bestimmen. da hab*
 18 *ich gesagt wieso habt ihr das gemacht. naja, meinten sie zu mir, das war 'n anderthalbstündiges*
 19 *Gespräch unter vier Augen und wenn ich da nein gesagt hätte, dann wär meine Karriere als äh*
 20 *(Vorgesetzter) im (Zahl)-Mann-Betrieb beendet worden @, und das Gefühl hatte er. und ich hab*
 21 *'n jungen PI-Leiter, der ist jünger als ich und äh denn sag ich aha hm gut, war auch neu. das ist*
 22 *natürlich auch 'n Führungsstil. dieser dieser Workshop hat nie stattgefunden, das ist jetzt*
 23 *(Zeitangabe) her, seit (Zeitangabe) ruht still der See, keiner wagt mal das Wort BSM in n'*
 24 *Mund zu nehmen*

25
 26 */_Dm: °@@°*
 27

28 *Bm: @ alles ruht @ und äh das ist der a- andere Stil. weil m- es ruht im Moment, mal sehen was*
 29 *jetzt passiert, aber*

30
 31 Am: *ich hab bis jetzt nur die negativen Sachen gehört haben über BSM insbesondere von euch ähem*
 32 *beiden, aber äh das wird es ja auch positive Sachen geben dass also zum Beispiel auch ähem es*
 33 *mal durchaus drin sein kann dass ein äh ein Dienstherr etwas Positives für seine Mitarbeiter*
 34 *will äh ähem, das hab ich da noch nicht rausgehört (.) äh*

35
 36 |_Cm: *ja negativ nicht, nein es geht nur*

37
 38 |_Am: *nee, lass mich mal ganz kurz*
 39 *jetzt nur nur mal 'n Wort dazu sagen, also BSM ist erstens kein kein äh Personaleinsparmodell*
 40 *(.) ähem zum zweiten ist BSM durchaus geeignet äh eben im Zuge von derartig ähem offenen*
 41 *Zeiten der Arbeitszeit ähem ältere Kollegen längere länger im im Wechselschichtdienst zu*
 42 *belassen denn wir müssen uns ja auch ein eins im Klaren sein (.) der ESD wird immer älter*
 43 *immer älter und wir müssen sehen wo wir ältere Kollegen nachher dann auch verwenden ohne*
 44 *dass sie eben bis morgens um sieben Nachtdienst machen, zwölf Stunden Nachtdienst zu*
 45 *machen und so weiter und so fort, und wir ham keine Möglichkeiten mehr oder nicht mehr so*
 46 *viele Möglichkeiten wie früher äh diese Kollegen in den Tagesdienst umzusetzen. mit anderen*
 47 *Worten es muss doch mal auch versucht werden und getestet werden ob das jetzt (für jede)*
 48 *Dienststelle unterschiedlich is (.) dieses Thema bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement.*
 49 *und ich weiger mich einfach, ich bin 'n Befürworter, ganz klar äh es gibt welche die vielleicht*
 50 *dagegen sind aber beide Seiten können nicht sagen ob es funktioniert oder nicht funktioniert so*
 51 *lange es kein Probelauf stattgefunden hat.*

52
 53 |_Em: °ja°

54
 55 Am: *und deswegen ähem bin ich der Meinung dass man zumindest diesen Probelauf mal ein Jahr*
 56 *machen sollte damit man feststellt, es ist was für uns oder es ist nichts für uns. wenn man dann*
 57 *nachher ähem feststellt das ist nichts für uns dann geht man wieder zurück und ähem bau'n*
 58 *wieder die Schichten auf und es läuft alles so wie's gewesen ist*

Die ausgewählte Passage beginnt zunächst damit, dass Bm an seinen Vorredner in der Diskussion anknüpfend den Standpunkt als „Gegner dieses Systems“ (Zeile 2) – gemeint ist BSM – auf der Grundlage eigener negativer Erfahrungen, die er „durchgemacht“ (Z 2) hat, einnimmt. Diese Erfahrungen, so wird im Folgenden deutlich, beziehen sich jedoch nicht auf ein Arbeiten mit diesem Schichtdienstmodell, sondern auf den Versuch seines PI-Leiters, BSM in der Dienststelle einzuführen. Die Idee des Dienststellenleiters, einen Workshop zu BSM einzurichten, wurde sowohl von Bm als auch von seinen Kollegen abgelehnt (vgl. Z 5-6). Obwohl die Idee zu einem Workshop als Aufruf an die Mitarbeiter, sich dafür zu melden, verschriftlicht wurde und damit nach Bm den in der Polizei üblichen Weg nahm („so wie das bei der Polizei so is“ – Z 7), war nur ein einziger Beamter zu einer Mitarbeit bereit. Hier wird deutlich, wie viel Gegenwehr die Beamten im ESD über die Verweigerung der Mitarbeit an einer Konzeptionierung für die eigene Dienststelle gegen das BSM einbringen können.

Durch den ausgehängten Aufruf waren weder die Idee eines Workshops, noch die Bedingungen, unter denen ein solcher stattfinden sollte (Anzahl der Teilnehmer, Zeitpunkt) durch die Beamten/-innen im ESD selbst beeinflussbar. Erst der Weg über ein Gespräch des Dienststellenleiters mit den Dienstabteilungsleitern (DAL), die weitere Teilnehmer (so auch sich selbst) für den Workshop benennen sollten, bringt eine Veränderung.

Nach Bm erklärten sich die DAL zu einer Mitarbeit bereit – aufgrund der Vermutung, ansonsten negative Konsequenzen für ihre weitere berufliche Karriere zu erleben. Er selbst, der dieser Situation nicht ausgesetzt war, zeigt darüber sein Unverständnis. Der geplante Workshop jedoch hat bisher nicht stattgefunden. Momentan ist das Thema BSM tabu („seit (Zeitangabe) ruht still der See“ – Z 23) und das Wort BSM „wagt“ niemand mehr „in den

Mund zu nehmen“ (Z 23-24). In diesem Beispiel ist die Einführung des BSM bereits in der ersten Etappe daran gescheitert, dass die Mitarbeiter im ESD schon eine Beschäftigung mit dem BSM als möglichem Modell ablehnten.

An dieser Stelle schaltet sich Am in die Diskussion ein und kritisiert die ausschließlich negativen Schilderungen des BSM (vgl. Z 31-34). Er vermisst die positiven Seiten, die BSM für die Mitarbeiter bieten kann. Einerseits wendet er sich gegen die Ansicht (die in der Diskussion zu einem früheren Zeitpunkt geäußert wurde), dass BSM ein Personaleinsparmodell sei (vgl. Z 39), zudem sieht er gerade die Chance im BSM, ältere Polizisten länger in den Wechselschichtdienst im ESD einbeziehen zu können (Z 41-42). Diese Notwendigkeit zu flexibleren Arbeitszeitmodellen ergibt sich aufgrund des Mangels an ausreichenden Arbeitsplätzen im Tagesdienst für ältere Beamte, die zunehmend den ESD tragen. Während bei den Schilderungen von Bm Alter in seiner positiven Dimension betont wird (im Gegensatz zu einem jungen, unerfahrenen Dienststellenleiter, dem der lebensältere DAL teilweise überlegen scheint), kontert Am mit den negativen Seiten einer Zunahme älterer Beamter im ESD, mit der er daraus resultierende Einschränkungen verbunden sieht, die er aber nicht näher benennt. Nach seiner Ansicht bedürfen ältere Beamte ‚schonenderer‘ Arbeitszeiten (vgl. Z 43-45).

Schließlich zieht Am das Resümee, dass weder Gegner noch Befürworter des BSM – auch hier wird die Polarisierung der Einstellungen zu BSM deutlich, insbesondere weil er sich selbst „ganz klar“ als „Befürworter“ des BSM sieht (Z 49) – die Funktionsfähigkeit dieses Modells einschätzen können, ohne es in der Praxis probiert zu haben. Damit bezieht Am eine Gegenposition zu der von Bm geäußerten strikten Ablehnung schon einer Teilnahme am Workshop zur Erarbeitung des BSM. Aufgrund der zeitlichen Befristung eines Probelaufes, verbunden mit der Möglichkeit, nach dieser Erfahrung BSM abzulehnen (vgl. Z 56-57) und dem Glauben daran, in das herkömmliche Schichtmodell zurückkehren zu können („und es läuft alles so wie’s gewesen ist“ – Z 58), erscheint die massive Abwehr von Bm – aus der Sicht von Am – als unangemessen.

Dass es oftmals an konkreten Erfahrungen mit BSM mangelt, man sich trotzdem eine Bild davon verschaffen möchte, wie das Modell denn tatsächlich funktioniert und welche Konsequenzen es beinhaltet, verdeutlicht der zweite Auszug aus der gleichen Diskussion, der wenige Minuten nach der ersten Passage die Art der Informationsbeschaffung über BSM auf informellem Weg thematisiert.

- 115 *Bm: es ist ja es ist ja dieser kleine Gefreitendienstweg, der funktioniert ja immer noch. (.) und man*
 116 *telefoniert durch Land und sü und so, denn kommt zufällig mal so 'ne Truppe aus äh*
 117 *Fliesenstadt glaube ich oder Freistadt, die ham da so bei uns im (Ortsangabe) (Zeitangabe) mal*
 118 *ähem für'n Schwerlastweg, die ham da so 'ne Waage, ähem, Supertruppe @, was die dann zu*
 119 *dem System gesagt haben, das deckte sich überhaupt nicht mit der mit der offiziellen Seite aus*
 120 *Fliesenstadt und Freistadt, das war absolut desolat und ein Desaster. war für die Gegner des*
 121 *Systems nur Wasser auf die Mühlen aber jeder sagt immer (.) oder jeder weiß genau was für*
 122 *mich gut is, wie ich meinen Dienst einzurichten hab (.) oder (.) die zweite Variante ist, jeder*
 123 *unterstellt mir, dass ich nicht in der Lage bin das zu überblicken wenn ich das mal probiere, das*
 124 *Gericht, dann wird es mir schon schmecken. (.) und das äh sag ich mir irgendwo, na gut, wenn*
 125 *ich Polizeiwachtmeister wär oder in der Ausbildung geh könnte das ja klappen aber (.) so nicht.*
 126
 127 *Cm: ich denke das ist auch gerade bei dem Ding, wo man die Pflöcke einschlägt. wenn man zu*
 128 *Anfang sagt ne, die Geschichte mit den Schichten. ich sehe da sind sechzig Leute (.) die würden*
 129 *sich durchaus vielleicht im Groben mit diesem Ding anfreunden, nachdem eben die Kollegen*
 130 *auch da waren, das vorgestellt haben, ähhhh und ich merk aber in wo's an diesen Punkt kommt*
 131 *wo's knistert und die Leute sagen wir wollen aber unser Schichtgefüge behalten. und jemand*
 132 *das verkauft als wenn es nur geht unter Zerstörung dieses Punktes. und sich dann natürlich*

133 *wundert, dass die Leute nun sagen (.) nö, das woll'n wir nicht. der kann von mir aus der der*
 134 *selbst der Fünfzigjährige sagt nee, das will ich nicht. ich will meinen DAL behalten, ich will*
 135 *nicht von vier DAL's beurteilt werden, **ich will meinen behalten**. dass ich dann anfangs und*
 136 *sage na ja gut, auch und es so auch verkauft wird. dass die Kollegen sagen nee guck, das hat*
 137 *der aber äh, ne, is ja immer ne Interpretation, wie derjenige, der es vorstellt das verkauft, was*
 138 *er denn von anderen, er hat's ja selber auch nicht erhö-, die Kollegen kommen aus Freistadt*
 139 *oder wenn sie denn das Modell haben, erzählen es, und wenn's dann nachher um diese äh in der*
 140 *Arbeitsgruppe geht dann wird plötzlich da werden dann noch Sachen miteingebaut und dann*
 141 *wird hier noch eben und dann geht es eben wo jeder sagt, Moment mal, das haben die uns aber*
 142 *ganz anders gesagt. 'n Beispiel zum Beispiel (.) wenn ich auf ner Durchgangsdienststelle bin*
 143 *dass die Kollegen in Freistadt sagen oder eben in (xxxxxxxxxxxx) (.) wir sind eine*
 144 *Enddienststelle. [Tasse wird abgestellt] es (.) da wo Kollegen häufig wechseln weil sie nicht aus*
 145 *diesem Bereich kommen und eben wieder weg wollen ist das schon auch wirklich schwieriger.*

146
 147 |_?m: °hmhm°

148
 149 Cm: *bei uns die die hier sind (.) wollen hier bleiben*

150
 151 |_Gm: *Gerechtigkeit muss nämlich auch irgendwo noch*
 152 *durchschlagen gerade wenn's um Wochenende Feiertage und sonstige Dienste geht (.) dann*

153
 154 |_Cm: *so.*

155
 156 Gm: *kommt nämlich das große Problem. Enddienststelle hab ich kein Problem, da weiß ich was weiß*
 157 *ich, die nächsten fünf Jahre*

158
 159 |_Cm: *kann ich meine Silberhochzeit vorplanen.*

160
 161 Gm: *abwechselnd (.) nein, da kann ich (.) also brauch ich gar kein frei nehmen.*

162
 163 |_Cm: *nein (.) eben.*

164
 165 |_Gm: *ne?*

166
 167 Cm: *also und da geht es dann mit los und wenn man dann äh und das ist es nämlich, dann klappt*
 168 *dieser Obergefreitendienstweg nämlich auch und die Kollegen ja selber sagen*

169
 170 |_Gm: °hmhm°

Bm betont zu Beginn des Diskussionsauszuges, wie funktional die informelle Beschaffung von Informationen auf dem von ihm als „Gefreitendienstweg“ (Z 115) beschriebenen Weg ist. Die aktive Suche nach Informationen zu BSM beinhaltet einerseits die direkte Nachfrage bei Kollegen, die bereits mit BSM Erfahrungen haben (vgl. Z 115-116) oder das Nutzen zufälliger Gelegenheiten, bei denen man mit Kollegen ins Gespräch kommen kann (Z 116-118). Dabei fiel Bm eine Diskrepanz der Informationen über BSM, die er auf diesem Weg bekam zu den Informationen von der ‚offiziellen Seite‘ auf („das deckte sich überhaupt nicht mit der mit der offiziellen Seite...“ – Z 119).

Aufgrund dieser Diskrepanz zwischen offiziellen und informellen Aussagen wurden die „Gegner des Systems“ (Z 120-121) gestärkt. Im Folgenden beschreibt Bm diese offiziellen Stellungnahmen zu BSM näher und problematisiert diese. Er sieht sich durch die Art des Informierens in eine passive Rolle gedrängt, in der ihm BSM als ‚gut für ihn‘ angepriesen werden soll (vgl. Z 121-122). Zudem empfindet er dies als Degradierung, da man ihm damit unterstellt, keinen ‚Überblick‘ zu haben. Das für ihn zubereitete „Gericht“ (Z 124) BSM solle

er erst einmal probieren, dann würde es ihm auch „schmecken“ (Z 124). Diese Rolle des ‚Unwissenden‘ lehnt Bm für sich ab („so nicht“ – Z 125), da er sich aufgrund seiner Position (weder Beamter des mittleren Dienstes, noch Auszubildender zu sein) damit nicht identifiziert.

Cm knüpft an die Themenvorgabe durch Bm an und konkretisiert, dass die Beamten dem BSM generell nicht abgeneigt seien. Der problematische Punkt jedoch sei die „Geschichte mit den Schichten“ (Z 128). Weil BSM so „verkauft“ (Z 132) wird, dass die Schichten unbedingt aufgelöst werden müssen, verwundert es ihn nicht, dass die Beamten BSM ablehnen. Hinzu kommen die Auswirkungen auf die Beurteilungen, so dass man die Anbindung an ‚seinen‘ DAL verlieren würde. Deswegen kommt es für Cm stark darauf an, wie man BSM einführt. Er bestätigt die von Bm beschriebene Diskrepanz zwischen den ‚offiziellen‘ positiven Informationen und den negativen Berichten der Kollegen, die bereits mit BSM Erfahrungen gemacht haben.

Das BSM kann in diesem Zusammenhang nicht unabhängig von der jeweiligen Dienststelle gesehen werden, auf der es eingeführt werden soll. Cm unterscheidet dabei die „Enddienststelle“ (vgl. Z 144) und die „Durchgangsdienststelle“ (vgl. Z 142). Während man sich auf den Enddienststellen auf getroffene Absprachen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit und geringen Fluktuation verlassen kann, gibt es weitaus mehr Unsicherheit auf den von starker Fluktuation geprägten Durchgangsdienststellen. Gm, der sich in die Diskussion einschaltet, bestätigt dies im Hinblick auf die „Gerechtigkeit“ (Z 151) der Diensterteilungen an Wochenenden und Feiertagen. Diese gerechte Verteilung ungeliebter Arbeitstage sieht er auf einer Durchgangsdienststelle gefährdet. Während man auf einer Enddienststelle über Jahre kalkulieren kann, liegt für Gm hierin „das große Problem“ (Z 156) auf einer Durchgangsdienststelle. Obwohl Cm bestätigend hinzufügt, dass in der Enddienststelle entfernt liegende Ereignisse (wie z.B. die Silberhochzeit – vgl. Z 159) eingeplant werden können, geht Gm noch einen Schritt weiter, um die immense Sicherheit einer Enddienststelle zu verdeutlichen, indem er hinzufügt, dass man bei diesen privaten Terminen noch nicht einmal ‚frei nehmen‘ muss (vgl. Z 161).

Über die Thematisierung der gerechten Dienstzeitverteilung hat man sich in dieser Passage der Frage von Sicherheit in der eigenen Planung (z.B. persönlich wichtiger Termine) genähert und diese an zwei gegensätzlichen Horizonten verankert: den verlässlichen Enddienststellen und den diesbezüglich unsicheren Durchgangsdienststellen. Auf ersteren scheint – so schließt sich der Bogen zum Beginn der Passage – der „Obergefreitendienstweg“ (Z 168), d.h. die informelle Absprache zu funktionieren, während man dies für die letzteren nicht gegeben sieht. In diesem kurzen Diskussionsauszug spielen demnach zwei Themen eine zentrale Rolle. Einmal verständigen sich die Teilnehmer über die Frage, wie man sich von offizieller Seite über das Konzept des BSM informiert fühlt. Während man hier nur positive Informationen findet, die dem Zweck dienen, BSM „zu verkaufen“, erhalten die Beamten auf aktivem Weg der Informationsbeschaffung über Kollegen in Dienststellen, die mit BSM arbeiten, ganz andere Eindrücke. Sie beschaffen sich in Eigenaktivität als gültiger wahrgenommene Informationen auf der Basis ‚authentischer‘ Erfahrungsberichte von Kollegen, die damit einen höheren Grad an Glaubwürdigkeit besitzen.

Das zweite Thema kreist um die Frage der Sicherheit in der persönlichen, langfristigen Planung von dienstfreien Zeiten und dem dabei antizipierten Vertrauen in die Rücksichtnahme und Verlässlichkeit der Kollegen. Durch das BSM werden altbewährte und als gut funktionierend wahrgenommene Aushandlungsspielräume als ‚bedroht‘ empfunden. Das vertraute Schichtgefüge scheint dabei genauso in Gefahr, wie die Beziehung zum beurteilen-

den DAL und letztendlich auch das Vertrauen in die Möglichkeit der informellen Informationsbeschaffung. Diese Passage zeigt die mit dem BSM vermuteten Veränderungen auf, die bei den Polizeibeamten/-innen zu Ängsten führen.

Um die mit den durch das BSM erwarteten Veränderungen im internen Gefüge der Dienstschichten verbundenen Ängste etwas deutlicher herauszuarbeiten, soll hier noch eine Passage aus einer anderen altershomogenen Gruppendiskussion (34-38 Jahre), bei der fünf Polizeibeamte und eine Polizeibeamtin des gehobenen Dienstes miteinander diskutierten, hinzugezogen werden.

- 1 Cm: ...zum äh Schichtmodell, da sind die Ängste dahingehend da dass die Leute einfach nicht wissen
 2 worum es geht [Tassengeklapper] was das ist und viele haben Angst davor weil wir innerhalb
 3 der Touren zwar sehr homogen sind aber [Tassengeklapper] die Schichten untereinander so'n
 4 bisschen in so'm so'm kleinen Grabenkrieg sind [Em: xxxxxxxxxxxxxx] will ich das mal sagen (.)
 5 ähem da sind also die ähem Ängste da dass sich einige abseilen werden und wenige für viele die
 6 Wochenenden die Feiertage arbeiten müssen. das ist wohl die Gru- Hauptangst dabei, dass das
 7 alles nicht klappt und dass immer wieder welche dabei sind die sich dann abseilen und äh wir
 8 müssen dann für die die Arbeit machen.
 9
- 10 Am: sind das denn die Verantwortlichen der Schichten die nicht so äh sich nicht so untereinander
 11 grün sind oder sind die Mitarbeiter das?
 12
- 13 Cm: ähhhh so wohl als auch, das sind einzelne
 14
- 15 |_ Am: hm
 16
- 17 Cm: Personen an denen man das festmachen kann ne
 18
- 19 |_ ?m: hm
 20
- 21 Cm: also ich bin jetzt zweieinhalb Jahre dabei in Timmenstadt und ich komme mit einigen äh sehr
 22 gut aus mit anderen weniger gut wobei ich selber ähem eigentlich keine Probleme hab mit den
 23 Kollegen (.) ähem es geht nur so dass äh also unter den unter den Kollegen aus anderen
 24 Schichten zusammen da schon (Zahl) Ver- Umsetzungen stattgefunden haben weil die schon mit
 25 (Gegenstände) aufeinander losgegangen sind. ne also das äh da klappt das überhaupt nicht,
 26 vorne und hinten nicht und wenn die im äh bedarfsorientierten Modell auch noch auf einen
 27 Wagen müssten dann das würde gar nicht mehr klappen, ne, das geht gar nicht, also wenn der
 28 eine Dienst versieht dann kann der andere auf keinen Fall Dienst versehen, das ist bei uns so
 29 und äh damit muss man glaube ich leben bei den beiden, zumindest bei den beiden, bei den
 30 anderen geht es [Bm: räuspernd] wenn man sich aus dem Weg geht aber die beiden die sind wie
 31 Hund und Katze oder wie Katz und Maus, das geht gar nicht.
 32
- 33 |_ Am: hast du denn (xxx)
 34
- 35 Fm: weiß man immer nicht was besser ist
 36
- 37 |_ Cm: ja
 38
- 39 Am: und die gehen sich auch automatisch aus'm Weg ne?
 40
- 41 |_ Cm: die gehen sich abso- die ohne Wor- wenn der eine wenn der
 42 eine vorne in der Wache steht dann geht der andere hinten rum rein
 43
- 44 |_ Fm: °@@°
 45

- 46 Cm: *und wenn der eine hintenrum rauskommt dann geht der andere vornerum rein ne*
47
48 *|_ Am: ham die mal*
49 *miteinander gesprochen wo das Problem ist?*
50
51 Cm: *jaahhh*
52
53 Am: *wissen die schätz ich gar nicht*
54
55 Bm: *wer macht den Anfang denn (.) keiner. [Tassengeklapper]*
56
57 Cm: *ja wo wo willst 'n Anfang ziehn ne?*
58
59 *|_ Am: jemand von aus-*
60
61 Cm: *der eine will den andern der andere will den einen*
62
63 Am: *jemand von außerhalb nehmen.*
64
65 Cm: *es ist wirklich also (.) die kommen auf keinen grünen Zweig mehr (.) da ham schon so viele*
66 *Vorgesetzte [Tassengeklapper] mit denen Gespräche geführt es ist nicht mehr zu halten (.) is*
67 *einfach so. na ja gut ähhhhemm das ist wohl die größte Angst (.)*

Das Thema BSM wird von Cm in der Diskussion problematisiert, indem er die für die Polizeibeamten/-innen des ESD damit verbundenen Ängste thematisiert. Obwohl er diese Ängste zunächst auf das Unwissen (der anderen) zurückführt („die Leute einfach nicht wissen worum es geht ... was das ist“ – Z 1-2) und ihnen damit ihre Berechtigung zu nehmen scheint, schildert er anschließend selbst eigene Erfahrungen aus seiner Dienststelle (Z 2-8), die Basis für derartige Ängste sind. Einerseits geht er dabei auf die Probleme zwischen den Dienstschichten ein, die er sogar als „kleinen Grabenkrieg“ (Z 4) bezeichnet.

Die „Hauptangst“ (Z 6) sieht er jedoch darin, dass es zu Ungerechtigkeiten bei der Dienstverteilung für die Wochenenden und Feiertage kommen kann, so dass einige Kollegen sich „abseilen“ (Z 5) für diese unbeliebten Dienste und „wenige“ (Z 5) diese Dienste übernehmen müssen. Nun wirkt die oben beschriebene Angst nicht mehr unbegründet und sozusagen weit weg, insbesondere, weil Cm sich als einer der ‚Wenigen‘ betrachtet, da er später ergänzt: „wir müssen dann für die die Arbeit machen“ (Z 7-8).

Durch die Nachfrage von Am nach den ‚Frontstellungen‘ des Grabenkrieges konkretisiert er die Unstimmigkeiten unter den ESD-Beamten/-innen anhand zweier Kollegen aus einer anderen Dienstschicht, während er selbst noch einmal betont, mit den Kollegen „sehr gut“ (Z 21-22) oder zumindest „weniger gut“ (Z 22) auszukommen. Die massiven Probleme zwischen zwei Beamten seiner Dienststelle, bei denen es auch schon zu tätlichen Auseinandersetzungen kam, führten zu personellen Veränderungen (genauer: Umsetzungen). Dieses Beispiel verknüpft Cm nun wiederum mit dem Thema BSM, indem er seine Ablehnung dieses Modells damit begründet, dass es zu einer Verschlimmerung der an sich schon nicht mehr funktionierenden (vgl. Z 25) Situation führen würde. Da er das BSM mit der Konsequenz verbindet, dass die beiden verstrittenen Beamten zusammen in einem Streifenwagen sitzen müssten (und damit auch eine Zusammenarbeit erforderlich wäre), sieht er es als Gefahr, bestehende Auseinandersetzungen noch zu verschärfen. Er unterstreicht im Weiteren noch einmal seine Argumentation, indem er auf die Unmöglichkeit einer gemeinsamen Dienstverrichtung der Beamten verweist (Z 27-31), die wie „Katz und Maus“ (Z 31) seien. Damit müsste man sich jedoch arrangieren (vgl. Z 29).

Im folgenden Abschnitt, indem sich die Teilnehmer Am und Fm durch Nachfragen oder Kommentare beteiligen, betont Cm noch einmal das ‚automatische‘ Vermeiden jeglichen Kontaktes zwischen den beiden verstrittenen Beamten (vgl. Z 41-42, 46). Am kehrt durch seine Nachfrage (Z 48-49), die andeutet, dass er ein gemeinsames Gespräch der beiden Beamten darüber, „wo das Problem“ (Z 49) eigentlich liegt, für angemessen hält, zur inhaltlichen Beschäftigung mit dem geschilderten Konflikt zurück. Cm bejaht, dass eine solche Aussprache stattgefunden hat (Z 51), aber offensichtlich ohne Erfolg blieb. Auf den nun folgenden Dialog zwischen Bm, Cm und Am, bei dem es zu einer missverständlichen Verwendung des Begriffs ‚Anfang‘ kommt, der zum einen den in der Vergangenheit liegenden Anfang der Auseinandersetzung zwischen den beiden Polizisten meint (Z 57, 61) und zum anderen den in der Zukunft potenziell liegenden Anfang einer möglichen Annäherung (Z 55, 59, 63), soll hier nicht näher eingegangen werden.

Interessant ist hingegen die Schlusspassage (Z 65-67), in der Cm noch einmal die Unüberwindbarkeit der Konfrontation zwischen den Beamten hervorhebt („die kommen auf keinen grünen Zweig mehr“ – Z 65), was sich auch daran zeigt, dass sich bereits mehrere Vorgesetzte in den Streit erfolglos eingeschaltet haben. An dieser Stelle kehrt Cm zum Thema BSM zurück. Nunmehr scheint jedoch die „größte Angst“ (Z 67), die durch BSM hervorgerufen wird, nicht mehr die vor den sich von unbeliebten Diensttagen ‚abseilenden‘ Kollegen zu sein (vgl. Z 5-8), sondern die ‚globalere‘ Angst vor Veränderungen hinsichtlich des Gefüges unter den Schichtdienstbeamten allgemein. Das bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement wird hinsichtlich seiner unvorhersehbaren Konsequenzen, die in konkreten Einzelfällen zu Eskalationen von Problemen führen können, thematisiert. Die bestehenden Arbeitsbeziehungen unter den ESD-Beamten/-innen im herkömmlichen Schichtbetrieb bieten hingegen Sicherheit, auch wenn sie mit Konflikten beladen sind, weil man mit diesen Konflikten umzugehen gelernt hat und sie daher berechenbar erscheinen. Ein neues Modell für den Schichtdienst im ESD wird aus dieser Sicht als störend und angstbesetzt erlebt.

Während in den bisherigen Passagen eher die negativen Annahmen oder Unsicherheiten dargestellt wurden, die mit BSM verbunden sind, soll der folgende Auszug, der sich nach wenigen Minuten an den vorhergehenden Transkriptionsauszug in der Diskussion anschließt, auch die Chancen des BSM, die von den Teilnehmern/-innen gesehen wurden und die Bedingungen, unter denen diese Vorzüge zum Tragen kommen, verdeutlichen.

136 *Bm: wie stehn die Chancen bei euch (.) mit'm Probelauf? (.) schlecht.*

137

138 *Cm: ich wäre dafür. [Fm: räuspernd] auf jeden Fall (.) weil weil ich äh die Vorteile sehe bei diesem*
 139 *Schichtmodell? dass äh man seine seine Sachen besser ähem einbringen kann auch die privaten*
 140 *Termine, die man so hat besser koordinieren kann und äh ich für meine Person da wirklich nur*
 141 *Vorteile sehe weil ich äh im Winter die Wochenenden frei haben will aber im Sommer dafür*
 142 *auch bereit bin die Wochenenden auszuführen ne, ich habe auch nichts von Ostern, ich habe*
 143 *nichts von äh Silvester ähem, die Dienste würde ich auf jeden Fall machen, das ist nicht das*
 144 *Problem ne (.) dafür möchte ich aber auch dann Weihnachten frei haben ne*

145

146 *Am: das läuft ungewöhnlich gut finde ich*

147

148 *|_ Bm: °is auch so°*

149

150 *Am: bis auf am Feiertag, wenn einer sagt, oh Feiertage bekommen wir keine äh sind die Kollegen*
 151 *nicht bereit. jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat und äh das pendelt sich ein*

152

153 *Bm: jeder muss sich natürlich, man erwartet das erstmal von den [räuspernd] Mitarbeitern und*
 154 *selbst natürlich muss man auch 'n bisschen denn als Schichtleiter auch mal 'n bisschen Vorbild*
 155 *sein und sich mit einbringen*

156
 157 */_ Cm: hm*

158
 159 *Bm: und nicht dass man untereinander da schon in Streit gerät ne, mit diesen Feiertagen so wie jetzt*
 160 *Weihnachten oder sowas, gut, jeder muss mal (.) wir ham dieses Jahr ham wirs ausnahmsweise*
 161 *mal gemacht, wir ham gesagt über Weihnachten Silvester bekommt keiner Urlaub.*

162
 163 */_ Cm: hmhm*

164
 165 *Bm: ham uns so geeinigt, es hat es hat keiner Urlaub genommen*

166
 167 */_ Am: das ist bei uns grundsätzlich so*

168
 169 *Bm: ansonsten ham wir gemacht, die eine Hälfte kann über Weihnachten nehmen, die andere Hälfte*
 170 *fängt nach Weihnachten an ins neue Jahr.*

171
 172 */_ Cm: hmhm*

Eingeleitet durch die Frage von Bm, wie in der Dienststelle von Cm die Chancen für einen Probelauf des BSM sind und seine sogleich angefügte Vermutung, dass diese wohl „schlecht“ seien, betont Cm, dass er „auf jeden Fall“ (Z 138) für einen solchen Probelauf stimmt, weil er die Vorteile des BSM sieht. Die Vorteile, die er im Folgenden benennt, liegen außerhalb der polizeilichen Tätigkeit im Privatbereich. Sie liegen darin, dass man „seine Sachen“ (Z 139), „die privaten Termine“ (Z 139-140) besser koordinieren und mit seinen Dienstzeiten vereinbaren kann. So würde er vor allem jahreszeiten- und feiertagsabhängig bestimmte Arbeitstage präferieren (vgl. Z 141-144).

Am und Bm stimmen der positiven Schilderung der flexibleren Handhabung von Dienstzeiten zunächst zu (Z 146, 148). Am fügt dann allerdings einschränkend hinzu, dass es durchaus zu Problemen kommen kann, wenn Kollegen nicht bereit sind, feiertags zu arbeiten, auch wenn die generelle Norm bekannt ist („jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat“ – Z 151). Anknüpfend an diese von Am als ‚Anfangshürde‘ skizzierte Problematik („das pendelt sich ein“ – Z 151) wendet Bm ein, dass man auch als Schichtdienstleiter etwas für dieses ‚Einpendeln‘ und damit das Funktionieren von BSM tun kann, indem man sich als „Vorbild“ (Z 154) für die Mitarbeiter erweist und selbst einbringt und unbeliebte Dienstzeiten übernimmt. Bm selbst hat Streitereien über Dienstverteilungen bereits zu Weihnachten in seiner Dienststelle erlebt. Dort war es nötig, die generelle Regel („jeder muss mal“ – Z 160) durch eine speziellere zu ersetzen, so dass „ausnahmsweise“ (Z 160) niemand an Weihnachten oder Silvester Urlaub nehmen konnte. Für Am wiederum ist die letztere Regelung diejenige, die auf seiner Dienststelle „grundsätzlich“ (Z 167) gilt.

Somit wird in diesem Diskussionsauszug die ursprünglich von Cm geäußerte Betonung der Vorteile des BSM, die in der Vereinbarkeit von Dienst und Privatleben liegen, im weiteren Verlauf ausdifferenziert. Probleme durch BSM tauchen dann auf, wenn Kollegen nicht bereit sind, Feiertagsdienste zu übernehmen und daraus Streit entsteht. Dann wird eine allgemeingültige Regelung nötig, die die individuelle Planung im BSM einschränkt und Gerechtigkeit aufgrund einer egalitären Regelung (z.B. kein Urlaub für alle) schafft.

Das flexible Schichtdienstmodell BSM kann also nur dann funktionieren – aus der Sicht dieser Diskussionsteilnehmer – wenn jeder Beamte seine Dienstzeiten mit Blick auf die

Kollegen plant. Das Modell verlangt insofern einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen und Gruppenzusammenhalt, so dass „jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat“ (Z 151). Die von Cm eingebrachte Beschreibung ausschließlich individueller Vorteile wird in der Diskussionspassage eingebunden in die Frage des Aushandelns und gegenseitigen Abstimmens, um Ungerechtigkeiten bei der Dienstplanung zu vermeiden.

Zusammenfassend können die vier ausgewählten Diskussionspassagen verdeutlichen, dass das Thema des bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) kontrovers diskutiert wird und die Teilnehmer/-innen in ‚Gegner‘ und ‚Befürworter‘ polarisiert. BSM wird dabei als eine einschneidende Veränderung begriffen, von der vor allem befürchtet wird, dass sie das Verhältnis der Schichtdienstbeamten untereinander, das ‚Schichtdienstgefüge‘ beeinträchtigt und eventuell bestehende Konflikte zwischen Beamten/-innen noch verschärft, die zuvor von der jeweiligen Dienstschicht ‚abgedeckt‘ wurden. Aufgrund der von den Teilnehmern/-innen gehegten Befürchtungen wird auch die Frage des Informierens bzw. Informiertseins über Wirkungen des BSM angesprochen. Dabei spielen authentische Informationen, die man sich aktiv von Kollegen/-innen, die bereits mit BSM arbeiten, beschafft, eine zentrale Rolle – dies vor allem vor dem Hintergrund, dass die auf diesem informellen Weg eingeholten Meinungen als den ‚offiziellen‘ Informationen widersprechend erlebt werden.

Als eine der zentralen Passagen, bei der die Ängste der Beamten/-innen vor und auch die Abwehr gegen BSM spezifiziert werden, kann die Unterscheidung der Funktionsfähigkeit von BSM auf ‚Enddienststellen‘ und ‚Durchgangsdienststellen‘ betrachtet werden (vgl. S. 152, Z 142-170). Auch hier wiederholt sich das Moment der Polarisierung. Einerseits werden die ‚Enddienststellen‘ beschrieben, bei denen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit geringer Fluktuation ein hoher Grad an Verlässlichkeit unter den Kollegen im ESD besteht, der im Fall der Einführung des BSM Garant für eine gerechte Verteilung der Dienste an Feiertagen und Wochenenden ist. Auf diesen Dienststellen können langfristige Absprachen getroffen werden, die nicht durch häufigen Personalwechsel immer in der Gefahr sind, ihre Gültigkeit zu verlieren. Zudem funktioniert die informelle Kommunikation auf dem ‚Obergefreitentdienstweg‘.

Den Gegenpol zu dieser Charakterisierung stellen die ‚Durchgangsdienststellen‘ dar, deren Merkmale sich implizit aus der ersten Beschreibung ergeben. Dort, wo die Kollegen häufig wechseln oder einen solchen Wechsel vorhaben, fällt es schwerer auf gegenseitiges Vertrauen, was eine gewachsene Vertrautheit voraussetzt, zu bauen. Bei diesen Dienststellen wird befürchtet, dass es schneller zu ‚Ungerechtigkeiten‘ bei der Diensterteilung kommt. Die Ängste vor dem bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement gewinnen durch die von den Diskutanten eingebrachte Unterscheidung zweier ‚Dienststellentypen‘ an Kontur. Das flexible Schichtdienstmodell wird von den Teilnehmern/-innen vor dem Hintergrund seiner höheren Ansprüche an gegenseitiges Vertrauen unter den Kollegen thematisiert. Während in dem herkömmlichen Schichtengefüge die äußere Struktur fester Dienstschichtabläufe Verlässlichkeit und Sicherheit garantiert, muss man bei einem individuell flexiblen Modell auf die quasi ‚innere Verbundenheit‘ und die gegenseitige Rücksichtnahme der Kollegen bauen, der man sich nicht ohne weiteres sicher sein kann.

In den Auszügen aus Diskussionen zwischen Polizisten/-innen des gehobenen bzw. des mittleren und gehobenen Dienstes, die im Einsatz- und Streifendienst tätig sind, wird BSM daher auch als Bedrohung des Altbewährten angesehen. Die Vorzüge individueller Freiheiten bei der Diensterteilung, die Dienst und Privatleben leichter vereinbaren lassen, müssen rückgebunden werden an Abstimmungen, Aushandlungen und allgemein geteilte Regelungen

unter den ESD-Beamten. Dieser Prozess, so mutmaßen die Teilnehmer/-innen, geht nicht ohne Konflikte unter den Polizisten/-innen vonstatten.

In einem nächsten Analyseschritt stellt sich nun für die folgenden Monate die Aufgabe, diese Passagen mit Auszügen zum Thema BSM aus den anderen Gruppendiskussionen zu vergleichen, um weitere Dimensionen, unter denen das Thema verhandelt wird, zu identifizieren bzw. die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten mit den Diskussionen, an denen auch Beamte/-innen des höheren Dienstes beteiligt sind, herauszuarbeiten.

11.7 Ausblick auf die weiteren Analyseschritte und die geplanten Interviews mit Gruppendiskussionsteilnehmern/-innen

Die ersten Interpretationsannäherungen an das umfangreiche Datenmaterial, die hier zu den Themen des bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) und der Beurteilungen bzw. Beförderungen vorgestellt wurden, sind stark an der inhaltsanalytischen Ebene der Auswertung orientiert. Im weiteren Verlauf des qualitativen Projektteiles sollen durch ‚fallinterne‘ Vergleiche (innerhalb einer Diskussion) und ‚fallexterne‘ Vergleiche (zwischen den Diskussionen) diese ersten Analyseschritte vertieft werden. Erst dann wird es möglich sein, neben inhaltlichen Vergleichshorizonten auch die Struktur der Gruppendiskussionen auszuwerten, d.h. die jeweilige Dramaturgie und Diskursorganisation zu beschreiben, um sie dann anschließend mit den thematischen Analysen zu verknüpfen. Die genaue Betrachtung der Dramaturgie und der Diskursorganisation ermöglicht Einblicke in die soziale Beziehung der Beamten(inn)en, die tiefergehend darüber Aufschluss geben, in welchen Bereichen gemeinsame und wo unterschiedliche Erfahrungen und damit auch Sozialisationseinflüsse vorliegen. Insbesondere die Hintergründe gerade auch der unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und der daraus resultierenden Konflikte können auf diese Weise genauer beleuchtet werden. Diese Auswertungsschritte sollen für die zentralen Themen, die innerhalb des Bereiches Binnenklima bzw. Binnenverhältnis von Interesse sind, nachvollzogen werden.

Im Anschluss an die Gruppendiskussionen werden – wie oben bereits erwähnt – zu deren Vertiefung Einzelinterviews mit ausgewählten Teilnehmern/-innen durchgeführt. Den Teilnehmern/-innen wurde ein eventuelles Nachfragen bei dem ein oder anderen zwecks eines Einzelinterviews am Ende der Diskussion angekündigt. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen erfolgt dann im Anschluss an eine erste Analyse der jeweiligen Gruppendiskussion. Sie soll sowohl ‚Kerncharaktere‘, die wesentliche Funktionen für den Diskussionsverlauf übernommen haben, als auch ‚marginale Charaktere‘ ansprechen, also jene Teilnehmer/-innen, die sich kaum oder gar nicht an der Diskussion beteiligt haben bzw. einen deutlich von der Gruppenmeinung entfernten Standpunkt vertraten. Ziel der erneuten Befragung der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen ist es zum einen, deren Relevanzsetzung bzw. Beurteilung der Themen der Gruppendiskussion zu erfragen, zum anderen jedoch auch zu erfahren, wie der Polizeibeamte/die Polizeibeamtin die Gruppendiskussion selbst erlebt hat, z.B. ob er/sie sich selbst offen äußern bzw. seine/ihre Meinungen einbringen konnte. Dabei werden sich die Interviews auf folgende zwei Fragebereiche konzentrieren.

Der erste Bereich dient einer Hinführung der Interviewpartner zum Thema der vergangenen Diskussion, d.h. dem Erinnern an die Diskussion und einer zusammenfassenden Einschätzung der zentralen Themen. In einem zweiten Fragenkomplex sollen die jeweils spezifischen Auswahlkriterien, die ausschlaggebend für die Einladung zum Interview waren, thematisiert

werden. Für die circa einstündigen Interviews wurde parallel zu einer ersten analytischen Annäherung an die bereits durchgeführten Gruppendiskussionen ein Leitfaden entwickelt. In den kommenden Monaten werden die Interviews fortgesetzt. Da sich dieser Teil des qualitativen Projektes erst am Beginn der Erhebung befindet, wird wegen der Interpretationsergebnisse auf den Abschlussbericht des Projektes Ende 2003 verwiesen.

11.8 Zusammenfassung: Erste Ergebnisse des qualitativen Projektteiles

Zunächst kann festgehalten werden, dass sich die Methode des Gruppendiskussionsverfahrens und die dabei gewählte Vorgehensweise als geeignet erwiesen haben, den Themenbereich des Binnenklimas bzw. Binnenverhältnisses in offener Form zu erheben. Aus dem Feedback der Teilnehmer/-innen kann entnommen werden, dass ihnen zwar die Form einer wenig strukturierten, offenen Austauschsituation ungewohnt erschien, die von ihnen frei besprochenen Themen jedoch zum vertrauten ‚Repertoire‘ des polizeiinternen Diskurses auf den Dienststellen zählen.

In den ersten analytischen Annäherungen an das umfangreiche Datenmaterial der Gruppendiskussionen wurden zwei immer wiederkehrende und ausführlich diskutierte Themenbereiche herausgegriffen: zum einen der Komplex des *Beurteilungssystems* und die sich eng daran anknüpfende Handhabung der Beförderungen, zum anderen die Auseinandersetzung mit dem *bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement (BSM)*.

In den Diskussionspassagen zum Beurteilungssystem wurden die Bedeutung des internen Verhältnisses und die empfundene Belastung, wenn dieses Verhältnis durch interne Konflikte gestört ist, herausgestellt. Insbesondere betonten die Polizisten/-innen der bisher betrachteten Diskussionen dabei die Diskrepanz zwischen einer ‚nach außen‘ kompetent wahrgenommenen Expertenrolle für Auseinandersetzungen mit und zwischen Bürgern und einer Verunsicherung im Innenverhältnis aufgrund konfliktträchtiger Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Die internen Konflikte verdichten und konkretisieren sich u.a. in den wiederkehrenden Beurteilungsphasen, in denen sie Zeit und Arbeitskraft der Polizeibeamten/-innen binden. Aufgrund der als unangemessen empfundenen Beurteilungskriterien, die zudem als wenig beeinflussbar eingeschätzt werden, da sie z.B. von der Durchsetzungsfähigkeit der Beurteiler oder den vorhandenen freien Stellen abhängen, wird das Beurteilungssystem – in den bisher analysierten Diskussionspassagen – weder als Kriterium der eigenen Leistungsbewertung noch als angemessene Grundlage für die Beförderungen akzeptiert.

Zudem kritisieren die Teilnehmer/-innen die Praxis der Beurteilerkonferenzen, auf denen über diverse Aushandlungen entschieden wird, welcher Mitarbeiter mit welcher Beurteilung Chancen auf eine Beförderung hat. Ein Teilnehmer fasst diesen Eindruck in der Charakterisierung der Beurteilungskonferenzen als „Jahrmarkt“ zusammen, auf denen sich der Stärkere mit seinen durch ihn ‚angepriesenen‘ Mitarbeitern/-innen durchsetzt.

Der zweite hier vorgestellte Themenbereich des bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) wird in den Diskussionen kontrovers verhandelt und scheint die Polizeibeamten/-innen in ‚Gegner‘ und ‚Befürworter‘ zu polarisieren. Mit dem BSM verbinden sich, so wird in den Materialauszügen deutlich, vor allem Befürchtungen hinsichtlich einer Veränderung des ‚Schichtdienstgefüges‘.

Die von den Teilnehmern/-innen eingebrachte polarisierende Unterscheidung der Funktionsfähigkeit von BSM auf „Enddienststellen“ oder „Durchgangsdienststellen“ kann diese Ängste

konkretisieren. Den einen Pol bilden die „Enddienststellen“, in denen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit geringer Fluktuation ein hoher Grad an Verlässlichkeit unter den Kollegen im Einsatz- und Streifendienst beschrieben wird, der im Fall einer Einführung von BSM – so die Diskutanten/-innen – eine gerechte Verteilung der ‚unbeliebten‘ Dienste (an Wochenenden und Feiertagen) garantiert.

Hier können langfristige Absprachen getroffen werden, die nicht Gefahr laufen, durch häufigen Personalwechsel an Gültigkeit zu verlieren. Die „Durchgangsdienststellen“ kennzeichnen den entgegengesetzten Pol. Dort sehen es die Polizisten/-innen aufgrund des häufigen Personalwechsels als schwierig an, sich auf gegenseitiges Vertrauen zu verlassen und befürchten Ungerechtigkeiten bei der Dienstverteilung.

In den Diskussionen dokumentiert sich die Annahme der Teilnehmer/-innen, dass BSM ein höheres Maß an Vertrauen und gegenseitiger Verlässlichkeit erfordert als das herkömmliche Schichtdienstmodell, dass durch eine äußere Struktur fester Schichtdienstabläufe Verlässlichkeit und Sicherheit garantiert. Bei einem individuell flexiblen Arbeitszeitmodell hingegen muss man sich auf die ‚innere Verbundenheit‘ und gegenseitige Rücksichtnahme der Beamten/-innen im ESD verlassen können.

Die Vorzüge des BSM, die in individuellen Freiheiten bei der Dienstverteilung und damit der besseren Vereinbarkeit von Dienst und Privatbereich liegen, müssen in der Gruppe der Schichtbeamten/-innen über Abstimmungen und Aushandlungen rückgebunden werden. Dabei bedarf es implizit geteilter Regelungen, damit es nicht zu Konflikten oder ungerechten Arbeitszeitverteilungen kommt. So erscheint BSM vor dem Hintergrund dieser ersten Analysen bei den Beamten/-innen im ESD u.a. deswegen kontrovers diskutiert zu werden, weil es individuelle Freiräume verspricht, die jedoch nur dann zum Tragen kommen, wenn innerhalb der Gruppe jeder bereit ist, sich mit den Kollegen abzustimmen und eigene Freiräume einzuschränken. In diesem Sinn verlangt BSM – aus Sicht der hier zu Wort gekommenen Polizisten/-innen – den Zusammenhalt der Gruppe in besonderem Maß, den man durch das Modell gerade in Gefahr sieht.

Diese vorläufigen Interpretationen müssen nun um die Auswertung der noch fehlenden Diskussionen ergänzt und über komparative Analysen weiter ausdifferenziert werden.

12 Gesamtzusammenfassung

Das Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen (KFN) hat – gefördert durch das Innenministerium des Landes Niedersachsen – im Herbst 2000 damit begonnen, die Arbeitssituation der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei in einem auf über drei Jahre angelegten Forschungsprojekt eingehend zu untersuchen. Der erste Schritt des Projektvorhabens „Polizei im Wandel“ umfasst die weitgehende Wiederholung der standardisierten Befragung der niedersächsischen Beamtinnen und Beamten aus dem Jahr 1991 sowie die thematische Erweiterung dieser Befragung (sog. quantitativer Projektteil). Den nächsten Schritt bilden vertiefende Gruppendiskussionen und Einzelinterviews mit Beamtinnen und Beamten, welche – die standardisierte Befragung und ihre Resultate zum Anlass nehmend – bestimmte Themenbereiche weitergehend bearbeiten sollen (sog. qualitativer Projektteil). Der vorliegende Zwischenbericht umfasst die Ergebnisse der standardisierten Befragung und dokumentiert den Stand der Gruppendiskussionen. Schwerpunkte der Darstellung des quantitativen Projektteils sind dabei die Resultate der vergleichenden Analyse der Befragungen 1991 und 2001 sowie die Präsentation der Analyseergebnisse neuer Fragebereiche. Inhaltlicher Ausgangspunkt ist die berufliche Unzufriedenheit von über der Hälfte der Befragten des Jahres 1991. Auf der Basis der vom KFN im Jahr 2001 durchgeführten anonymen, schriftlichen Befragung der niedersächsischen Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten (Feldschluss 03.05.2001, Stichprobengröße 4.200, Rücklauf 62,6 %) und der damit erzielten repräsentativen Stichproben lassen sich folgende Ergebnisse zusammenfassend darstellen.

Allgemeine Befunde

- Die **Bereitschaft zur Berufswiederwahl** hat in der niedersächsischen Polizei im Vergleich der Jahre 2001 und 1991 deutlich zugenommen. Ausgehend von einem Wert von unter 50 % der Beamtinnen und Beamten, die im Jahr 1991 ihren Beruf wiederwählen wollten, sagen im Jahr 2001 über 70 % der Beamtinnen und Beamten, dass sie den Polizeiberuf erneut ergreifen würden (Befragung 1991: 46 %, Wiederholungsbefragung 2001: 71 %).
- Im Bereich der generellen **Arbeitszufriedenheit** haben sich die Werte ebenfalls entscheidend verbessert. Nunmehr sind
 - 80 % der Befragten mit dem Einkommen (Vergleichswert 1991: 34 %),
 - 65 % mit den äußeren Bedingungen des Arbeitsplatzes (1991: 47 %),
 - 64 % mit den sozialen Leistungen (1991: 43 %),
 - 51 % mit dem aktuellen hierarchischen Aufbau (1991: 31 %) und
 - 45 % mit der öffentlichen Würdigung der Arbeit (1991: 33 %)
 tendenziell eher zufrieden bzw. halten diese für angemessen.
- Im Bereich der **Ausstattungszufriedenheit** (1991 nicht detailliert erfragt) finden sich allerdings große Potenziale der Unzufriedenheit: Annähernd bzw. mehr als 50% der Befragten äußern sich unzufrieden mit der Schutzausrüstung, dem Mobiliar, den Sozialräumen, den Computern und Schreibmaschinen, den Funkgeräten und Telefonanlagen, der Dienstkleidung, den sanitären Einrichtungen und der Personalausstattung.

Bewertungen wichtiger Veränderungen der letzten zehn Jahre

- Obwohl die Praxis der **kooperativen Führung** insgesamt zu florieren scheint und auf breite Akzeptanz stößt, berichten die befragten Beamtinnen und Beamten in einigen Bereichen von weiterhin bestehenden Defiziten. Diese betreffen vor allem Bereiche des Handelns der Vorgesetzten, in denen es um „Nachhaltigkeit“ in Form von Stringenz (z.B. in der Nachbereitung von nicht-alltäglichen Einsätzen), Entschiedenheit (z.B. gegenüber leistungsunwilligen Mitarbeitern), Informiertheit (z.B. über die jeweils konkreten Probleme der Nachgeordneten) und Punktgenauigkeit (z.B. bei der Übertragung und Kontrolle von Arbeiten) geht.
- Die Zufriedenheit mit dem innerpolizeilichen **Beurteilungssystem** ist 2001 auf einen generellen Zufriedenheitswert von nur noch 17 % gefallen (1991: 22 %). Das aktuelle Beurteilungssystem wird zwar in vielen Einzelaspekten (Transparenz, Nachvollziehbarkeit etc.) positiver als das 1991 eingesetzte Bewertungssystem bewertet, generell wird es jedoch als ein unwirksames Mittel der Führung und Personalauswahl angesehen. Die genauen Gründe hierfür waren jedoch mit dem Mittel der standardisierten Befragung nicht abschließend zu ermitteln.
- Auch das **neue Dienstgefüge** auf Basis der begonnenen Zusammenführung von Schutz- und Kriminalpolizei hat zu einer schwächeren Wahrnehmung von Benachteiligungen aufgrund der Laufbahnzugehörigkeit geführt. 2001 sehen sich nur noch 30 % aufgrund ihrer Laufbahnzugehörigkeit als benachteiligt an, 1991 waren dies noch 45 %. Während sich 1991 jedoch die Schutz- bzw. Bereitschaftspolizei als stärker benachteiligt (an)sah, sieht sich 2001 die Kriminalpolizei stärker „im Nachteil“.
- Die Integration von **Männern und Frauen** in die Polizei schreitet voran. Weniger Frauen und Männer sehen sich im Vergleich von 2001 und 1991 zu „Entweder-oder-Entscheidungen“ zwischen Familie und Beruf gezwungen (es sind jedoch noch immer mehr Frauen, auf die dies zutrifft). Wahrgenommene Vorurteile gegenüber Frauen im Polizeidienst werden geringer. Negative Auswirkungen durch Frauen in der Polizei sehen nur wenige – dies gilt auch, wenn Frauen Führungspositionen besetzen. Die kritische Haltung gegenüber Frauen ist zudem geringer ausgeprägt, wenn die Befragten selbst bereits über Erfahrungen mit Frauen in ihren Dienststellen verfügen.
- Über die standardisiert erhobenen Fragen haben wir auch **offene Anmerkungen** zur Polizeiarbeit von über 200 Beamtinnen und Beamten erhalten und ausgewertet. Diese geben nützliche Hinweise auf die Kritikinhalte, die möglicherweise die informellen Diskussionen der polizeiinternen Öffentlichkeit bestimmen. Diese nicht-repräsentative Sammlung von Einzelmeinungen scheint dabei deutlich negativer zu sein, als es die generalisierbaren Resultate der standardisierten Befragung nahe legen.

Zum Zusammenhang von verschiedenen Zufriedenheitskomponenten

Vergleichende Analyse 1991 - 2001

- Die verschiedenen Aspekte der generellen Arbeitszufriedenheit (wie z.B. Zufriedenheit mit dem Einkommen, den erhaltenen sozialen Leistungen und der erfahrenen öffentlichen Würdigung) sind 2001 mit Blick auf die Berufswiederwahl als ähnlich wirksam wie 1991 anzusehen. Daher dürfte die gestiegene Bereitschaft zur Berufswiederwahl 2001 auch auf gestiegene partielle Zufriedenheiten (z.B. mit dem öffentlichen Ansehen und dem finanziellen Einkommen) zurückzuführen sein. Lediglich mit Blick auf das Beurteilungswesen hat zwischen 1991 und 2001 eine Art Entkopplung zwischen dieser speziellen Zufriedenheit und der Berufswiederwahl stattgefunden – was ebenfalls zu der gestiegenen Bereitschaft zur Berufswiederwahl beigetragen haben dürfte.
- Von 28 angesprochenen Facetten des polizeilichen Alltags haben 2001 fast alle eine geringere demotivierende Wirkung als im Jahr 1991. In 1991 haben sechs Bereiche auf über 50% der Befragten demotivierend gewirkt. 2001 sind es nur noch drei Bereiche, für die dies gilt. Es sind dies 2001 die Stellen- und Beförderungssituation (70 % - statt noch 90 % in 1991), die innerdienstlichen Vorschriften (60 % - statt 62 % in 1991) und die Fürsorge des Dienstherren (55 % - statt 64 % in 1991).
- Auf die Berufswiederwahl wirken sich 2001 individuell (und damit unabhängig von der absoluten demotivierenden Bewertung im Kollektiv) vor allem das Verhältnis zum/r direkten Vorgesetzten und die Bewertung der Tätigkeit aus. 1991 waren noch sieben Faktoren mit ähnlich hoher Wirkungskraft im Bezug auf die Berufswiederwahl ausgestellt.
- Auf Basis einer beinahe Zwei-Drittel-Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Entwicklung werden 2001 *zukünftige* Chancen für die berufliche Entwicklung für die Gesamtorganisation besser bewertet als für die eigene Person. Rückblickend sind durch den Bewährungsaufstieg Beförderte unzufriedener, vorausschauend sind die durch das Studium Aufgestiegenen am skeptischsten. Wichtige Kriterien bei der Beurteilung der Karrieren sind u.a. die kontinuierliche Beförderung (nicht jedoch der konkrete Dienstgrad!). Fortbildung wird von fast allen gewünscht, das bestehende Angebot wird jedoch als unbefriedigend angesehen. Das Motivationsniveau für den Polizeiberuf ist hoch. Als vorteilhaft am gewählten Beruf werden karitative und kommunikative Aspekte genannt, als nachteilig gelten vor allem der Schichtdienst und fehlende Aufstiegschancen.

Erweiterte Analyse 2001

Die unterschiedlichen Zufriedenheitskomponenten (2001 empirisch differenzierbar nach personeller und materieller Ausstattungszufriedenheit, Einkommenszufriedenheit und Berufszufriedenheit) werden weder von allen Befragten, noch von einzelnen Gruppen innerhalb der Polizei (unterschieden nach Aufgabenbereichen, Laufbahnzugehörigkeit, Laufbahngruppen, Sonderdienstzugehörigkeit, Geschlecht, Lebensalter, Dienstalter) homogen beantwortet. Mit anderen Worten: Erstens, es gibt weder den *einen* Faktor allgemeiner Unzufriedenheit, noch die mit allen Komponenten unzufriedene *eine* Gruppe in der Polizei. Zweitens, Unzufriedenheiten mit spezifischen Aspekten (so z.B. mit der Ausstattung)

schlagen nicht unmittelbar auf die Berufszufriedenheit durch. Hier gibt es offenbar puffernde, mildernde Mechanismen. So ist beispielsweise die besonders ausstattungskritische Gruppe der jüngeren Beamten besonders berufszufrieden. Insgesamt scheint es hier grundlegende Wirkungsmechanismen zu geben, die sich nicht allein durch einen ersten Zugriff struktureller Art (z.B. in Form einer nach Organisationseinheiten, Alter bzw. Geschlecht differenzierenden Analyse) beantworten lassen.

Befunde der vertiefenden Analysen zur Arbeitsbelastung 2001

- Die Arbeitsbelastung in der niedersächsischen Polizei hat sich in den letzten 10 Jahren nach Einschätzung der überwiegenden Mehrheit der befragten Polizisten und Polizistinnen erhöht. Die eigene alltägliche Arbeitsbelastung wurde jedoch von etwa der Hälfte der Polizeibeamten als „genau richtig“ bewertet. Unterforderung erleben häufiger jüngere Polizisten in der Bereitschaftspolizeihundertschaft und im Einsatz- und Streifendienst sowie vorwiegend im mittleren Dienst tätige Beamte. Überforderung empfinden häufiger ältere Polizisten, insbesondere im höheren Dienst tätige Beamte, Polizeibeamte im Stabs- und Innendienst bzw. der Dienststellenleitung, im Zentralen Kriminaldienst, im Kriminal- und Ermittlungsdienst, in Polizeikommissariaten (B) und Polizeistationen sowie in den Technischen Diensten. Sowohl Polizisten, die sich überfordert fühlen, als auch Polizisten, die sich unterfordert fühlen, sind – im Vergleich zu Polizisten, die sich als „genau richtig“ gefordert einschätzen – unzufriedener mit dem Polizeiberuf.
- In Bezug auf die betrachteten Arbeitsmerkmale erwiesen sich „Verantwortungsdruck“, „Mehrarbeit“ und „Zeitdruck“ als die häufigsten Belastungen im Alltag der befragten Polizisten und Polizistinnen. Im höheren Dienst tätige Beamte schätzten jeden dieser drei Belastungsaspekte höher ein als Polizisten der beiden anderen Laufbahngruppen. Weiterhin bewerteten Frauen „Verantwortungsdruck“ und „Mehrarbeit“ als seltener auftretend als Männer. Darüber hinaus gaben Angehörige der Kriminalpolizei häufiger an, durch „Mehrarbeit“ belastet zu sein als dies Angehörige der Schutzpolizei taten.
- Zwischen der Häufigkeit von Belastungssituationen im beruflichen Alltag und der Berufszufriedenheit der betreffenden Polizisten besteht kein direkter Zusammenhang. Jedoch wirkt sich die Belastungshäufigkeit dann negativ auf die Berufszufriedenheit aus, wenn Polizisten berufliche Belastungen besonders belastend erleben. Das Belastungserleben wirkt sich signifikant negativ auf die Berufszufriedenheit aus. Zudem wurde gezeigt, dass interne (z.B. die Fähigkeit zur „flexiblen Zielanpassung“) sowie externe Bewältigungsressourcen (z.B. der „wahrgenommene Handlungs- und Entscheidungsspielraum“) die Beziehung zwischen dem Belastungserleben und der Berufszufriedenheit in der Weise beeinflussen, dass sich ein intensiveres Belastungserleben nicht auf die Berufszufriedenheit niederschlägt, sofern die genannten Ressourcen für die Bewältigung der auftretenden Arbeitsbelastungen zur Verfügung stehen. Während eine Erweiterung personenbezogener Ressourcen (hier „flexible Zielanpassung“) durch die Organisation Polizei schwierig zu gewährleisten ist, kann eine Bereitstellung situationsbezogener Ressourcen (hier „wahrgenommener Handlungs- und Entscheidungsspielraum“) in Form von Partizipationsmöglichkeiten der einzelnen Polizeibeamten innerhalb der gesetzlichen Grenzen der Institution z.B. durch Führungsverhalten vermittelt werden. Eine weitere situationsgebundene Ressource stellt soziale Unterstützung dar. Insbesondere die Unterstützung durch Personen aus dem beruflichen Umfeld (also durch

Kollegen, Nachgeordnete und Vorgesetzte) trägt zu einer verbesserten Bewältigung erlebter Belastungssituationen bei. Beispielhaft wurde diese Funktion sozialer Unterstützung anhand der Auswirkung von Belastungserleben auf Berufszufriedenheit sowie auf die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage aufgezeigt. In beiden Fällen wirkt sich soziale Unterstützung zum einen direkt auf die Berufszufriedenheit bzw. die Anzahl von Fehltagen aus, zum anderen aber auch indirekt im Zusammenhang mit dem Belastungserleben auf die jeweiligen Belastungsfolgen. Die Schaffung und Bewahrung von Möglichkeiten sozialer Interaktion zwischen Polizeibeamten als Voraussetzung von Unterstützungszufriedenheit ist deshalb als bedeutsam für Berufszufriedenheit und psychosoziale Gesundheit anzusehen.

- Es wurden weiterhin Befunde zur Verbreitung von Burnout in der niedersächsischen Polizei – als spezifische Reaktion auf bestimmte Arbeitsbelastungen – vorgestellt. Dabei wurden die Komponenten „Emotionale Erschöpfung“, „Depersonalisierung“ und „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ unterschieden. Das durchschnittliche Auftreten von Burnout – bezogen auf die drei genannten Komponenten – bewegte sich bei den befragten Polizisten im Mittel zwischen „einige Male im Jahr“ und „einige Male im Monat“ und damit im unteren Bereich der Skala. Über ein „Reduziertes Wirksamkeitserleben“ wurde im Vergleich zu den beiden anderen Komponenten in höherem Ausmaß berichtet. Bei differenzierten Analysen (d.h. unter gleichzeitiger Berücksichtigung weiterer struktureller Merkmale) ergaben sich Unterschiede zwischen den Laufbahngruppen im Hinblick auf das Ausmaß aller drei Komponenten, wobei der mittlere Dienst am häufigsten Burnoutsymptome aufwies. Darüber hinaus zeigten sich weitere Effekte für die „Emotionale Erschöpfung“ (bezogen auf das Geschlecht) und die „Depersonalisierung“ (bezogen auf das Geschlecht, das Alter, das Dienstalter und die Laufbahnzugehörigkeit). Besonders interessant erscheint der Befund, dass unter Kontrolle der Verwendungsmerkmale die befragten Frauen – anders als in der Polizeiforschung bislang angenommen – geringere Werte im Bereich „Emotionale Erschöpfung“ als die befragten männlichen Kollegen aufweisen. Die Aufgaben- und Sonderdienstbereiche unterscheiden sich nur im Hinblick auf die „Depersonalisierung“ und das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ signifikant.
- Die Verbreitung von Burnout in der niedersächsischen Polizei wurde mit entsprechenden Befunden weiterer Polizeistudien in Beziehung gesetzt. Übereinstimmend konnten bei einfachen Vergleichen (d.h. ohne Berücksichtigung weiterer Verwendungsmerkmale) in den Studien aus der Schweiz und aus den Niederlanden, wie auch in der niedersächsischen Befragung, keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Polizisten nachgewiesen werden. Darüber hinaus ergaben sich für die jeweiligen Gesamtstichproben in Bezug auf die „Emotionale Erschöpfung“ in einer älteren Bremer Polizeistudie höhere Werte als in Niedersachsen bzw. in Zürich. Im Hinblick auf die „Depersonalisierung“ wiesen die Polizisten aus Zürich höhere Werte auf als in Bremen und in Niedersachsen. Lediglich in Bezug auf das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ konnten keine stabilen Unterschiede zwischen den Befragungen aufgezeigt werden.
- Zur Erklärung von Burnout in der niedersächsischen Polizei wurden Belastungsaspekte des Arbeitsalltags herangezogen: Die „Emotionale Erschöpfung“ weist die höchsten Zu-

sammenhänge mit Belastungssituationen auf, die das Binnenverhältnis der Polizei betreffen. Die „Depersonalisierung“ wird insbesondere durch Belastungssituationen bedingt, die sich auf das Außenverhältnis der Polizei (hier: die Interaktion mit Bürgern) beziehen. Im Unterschied dazu weist das „Reduzierte Wirksamkeitserleben“ von Polizeibeamten nur geringe Beziehungen zu sozialen Belastungssituationen auf. Vielmehr resultieren aus quantitativen und qualitativen Unterforderungen im Arbeitsalltag entsprechende Beeinträchtigungen des Wirksamkeitserlebens. Daraus kann jedoch nicht der einfache Schluss gezogen werden, dass allein eine Erhöhung von beruflichen Anforderungen eine positive Veränderung des Wirksamkeitserlebens der Beamtinnen und Beamten garantiert. Darüber hinaus zeigt sich auch, dass Personenmerkmale (hier: Hartnäckigkeit und Flexibilität) in Bezug auf Burnout eine schützende Wirkung entfalten können.

Polizei in der Gesellschaft 2001

- Die These einer starken Isolierung der Polizei läßt sich für die niedersächsische Polizei des Jahres 2001 nicht bestätigen. Die von uns befragten Beamtinnen und Beamten haben keine Probleme, sich außerhalb des Dienstes als Polizisten zu „outen“, sie konzentrieren sich in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis nicht ausschließlich auf ihre Kollegenschaft, sie engagieren sich vielmehr in hohem Maße in der Gesellschaft (ohne dabei in nennenswerte Konflikte mit ihren dienstlichen Pflichten zu kommen) und sie nehmen das hohe Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger korrekt wahr – und unterschätzen es nicht, wie es jahrzehntelang für Polizisten typisch war.
- Die Polizistinnen und Polizisten nehmen allerdings für ihre Selbstbeschreibung in Teilen eher negative Selbstbilder (z.B. als „Prügelknaben“) in Anspruch, während sie sich von den Bürgern positiver gesehen fühlen (z.B. als „Gesetzeshüter“). Die Kritik der befragten Polizistinnen und Polizisten ist vor allem in Richtung der massenmedialen Öffentlichkeit und der Politik allgemein gerichtet, es folgen die Gerichte und die Regierung – am stärksten unterstützt fühlen sich die Beamtinnen und Beamten aus Richtung der Bürgerinnen und Bürger.
- Beamtinnen und Beamte ausländischer Herkunft werden ähnlich positiv beurteilt wie weibliche Beamte. Führungskräfte ausländischer Herkunft werden jedoch kritischer gesehen als weibliche Vorgesetzte. Ähnlich wie bei Frauen als Kolleginnen führen jedoch konkrete Erfahrungen zu einem Abbau von kritischen Äußerungen.

Erste Ergebnisse des qualitativen Projektteiles

Der qualitative Projektteil steht am Beginn seiner Arbeiten. In einer Pilotphase mit einer ersten Probediskussion im Jahr 2001 hat sich das methodische Instrumentarium als generell geeignet und inhaltlich vielversprechend erwiesen. Es wurden im Laufe des Jahres 2002 mehrere Gruppendiskussionen durchgeführt, wobei die Zusammensetzung der Gruppen systematisch nach Hierarchiezugehörigkeit und Lebensalter variiert wurde. Thematisch haben sich die Gruppendiskussionen auf die Binnenkommunikation bzw. das Binnenklima in der

niedersächsischen Polizei konzentriert. In den folgenden Monaten werden Einzelinterviews mit ausgewählten Teilnehmer/innen der Gruppendiskussionen stattfinden.

In den ersten analytischen Annäherungen an das umfangreiche Datenmaterial der Gruppendiskussionen im qualitativen Projektteil wurden zwei immer wieder eingebrachte und ausführlich diskutierte Themenbereiche herausgegriffen: zum einen der Komplex des *Beurteilungssystems* und die sich eng daran anknüpfende Handhabung der Beförderungen, zum anderen die Auseinandersetzung mit dem *bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement (BSM)*.

Das *Beurteilungssystem* wurde in den bisher betrachteten Diskussionen als ein Thema beschrieben, an dem sich interne Konflikte konkretisieren und in den regelmäßig wiederkehrenden Beurteilungsphasen verdichten. Von den Diskussionsteilnehmern/-innen kritisiert werden vor allem die als unangemessen empfundenen und durch die Beurteilenden selbst wenig zu beeinflussenden Beurteilungskriterien. Zudem werden die Beurteilerkonferenzen abgelehnt, bei denen mittels vielfältiger Aushandlungsprozesse über die Beurteilung und damit die Aussicht auf Beförderung der einzelnen Mitarbeiter/-innen entschieden wird. Das bestehende Beurteilungssystem wird – in den bisher analysierten Diskussionen – weder als Kriterium der eigenen Leistungsbewertung noch als angemessene Grundlage für die Beförderungen akzeptiert.

Der zweite hier vorgestellte Themenbereich des *bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM)* wird in den Diskussionen kontrovers verhandelt und scheint die Polizeibeamten/-innen in ‚Gegner‘ und ‚Befürworter‘ zu polarisieren. Mit dem BSM verbinden sich, so wird in den Materialauszügen deutlich, vor allem Befürchtungen hinsichtlich einer Veränderung des ‚Schichtdienstgefüges‘. Dies wird anhand der Unterscheidung von ‚Enddienststellen‘ und ‚Durchgangsdienststellen‘ verhandelt, wobei erstere aufgrund geringer Personalfuktuation als verlässlich, letztere jedoch – durch mangelnde Kontinuität in der Zusammenarbeit als mit Unsicherheiten behaftet – beschrieben werden. In den Diskussionen dokumentiert sich die Annahme der Teilnehmer/-innen, dass BSM ein höheres Maß an Vertrauen und gegenseitiger Verlässlichkeit erfordert als das herkömmliche Schichtdienstmodell, das durch eine äußere Struktur fester Schichtdienstabläufe Kontinuität und Sicherheit garantierte. Bei einem individuell flexiblen Arbeitszeitmodell hingegen muss man sich auf die ‚innere Verbundenheit‘ und gegenseitige Rücksichtnahme der Beamten/-innen im ESD verlassen können.

Die Vorzüge des BSM, die in individuellen Freiheiten bei der Diensterteilung und damit der besseren Vereinbarkeit von Dienst und Privatbereich liegen, müssen in der Gruppe der Schichtbeamten/-innen über Abstimmungen und Aushandlungen rückgebunden werden. Dabei bedarf es implizit geteilter Regelungen, damit es nicht zu Konflikten oder ungerechten Arbeitszeitverteilungen kommt. So erscheint BSM vor dem Hintergrund dieser ersten Analysen bei den Beamten/-innen im ESD u.a. deswegen kontrovers diskutiert zu werden, weil es individuelle Freiräume verspricht, die jedoch nur dann zum Tragen kommen, wenn innerhalb der Gruppe jeder bereit ist, sich mit den Kollegen abzustimmen und eigene Freiräume einzuschränken. In diesem Sinn verlangt BSM – aus Sicht der hier zu Wort gekommenen Polizisten/-innen – den Zusammenhalt der Gruppe in besonderem Maß, den man durch das Modell gerade in Gefahr sieht.

Diese vorläufigen Interpretationen müssen nun um die Auswertung der noch fehlenden Diskussionen ergänzt, über komparative Analysen weiter ausdifferenziert und mit der Betrachtung der Diskussionsstrukturen verknüpft werden.

13 Literatur

- Ahlf, Ernst-Heinrich (1997), Ethik im Polizeimanagement. Polizeiethik mit Bezügen zu Total Quality Management (TQM) (BKA-Forschungsreihe Band 42). Wiesbaden: BKA.
- Anshel, Mark H. (2000), A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27, 375-400.
- Bayerisches Staatsministerium des Innern (1994), Information für die bayerische Polizei (Sonderdruck Bayern Polizei). München.
- Bilsky, Wolfgang, Eberhard Mecklenburg, Christian Pfeiffer und Peter Wetzels (1993), Kriminalitätsfurcht und kriminelle Viktimisierung im Leben älterer Menschen in den alten und neuen Bundesländern. Zwischenbericht zur KFN-Opferbefragung (KFN-Forschungsbericht Nr. 15). Hannover: KFN.
- Bohnsack, Ralf (1989), Generation, Milieu und Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (1993), Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (1997), Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. S. 492-502 in: Barbara Friebertshäuser und Annedore Prengel (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim/München: Juventa.
- Bohnsack, Ralf (2000), Gruppendiskussion. S. 369-384 in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt.
- Bornwasser, Manfred (2000), Mitarbeiterzufriedenheit in der Polizei. Weg von der abstrakten Beschreibung, hin zur konkreten Veränderung. S. 35-47 in: Karlhans Liebl und Thomas Ohlemacher (Hrsg.), *Empirische Polizeiforschung. Interdisziplinäre Perspektiven in einem sich entwickelnden Forschungsfeld*. Herbolzheim: Centaurus.
- Bosold, Christiane, Thomas Ohlemacher, Wolf Kirchberg und Oliver Lauterbach (2002), Polizei im Wandel: Das Erhebungsinstrument der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001 (KFN-Forschungsbericht Nr. 86). Hannover: KFN.
- Brandtstädter, Jochen, und Gerolf Renner (1990), Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging*, 5(1), 58-67.
- Cherniss, Cary (1980), *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Cohen, Patricia, Cohen, Jacob, Aiken, Leona S. & West, Stephen G. (1999), The Problem of Units and the Circumstance for POMP. *Multivariate Behavioral Research* 34: 315-346.
- Eggers, Reimer (1999), Belastungen im Polizeivollzugsdienst. *Praxis der Rechtspsychologie*, 9, 31-41.
- Enzmann, Dirk (1996), Gestreßt, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozeß. München: Profil.
- Enzmann, Dirk und Dieter Kleiber (1990), Burnout im psychosozialen Bereich. Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie „Arbeitssituation und psychische Belastungen helfender Berufe“. *Bewährungshilfe* 37: 88-98.
- Fabian, Thomas (1994), Burnout im Polizeidienst. Unveröffentlichter Rohdatensatz. Universität Bremen.
- Feltes, Thomas (1990), Einstellungen von Polizeibeamten zu gesellschafts- und kriminalpolitischen Problemen in Deutschland - Ergebnisse einer Befragung. S. 198-212 in: Thomas Feltes und Erich Rebscher (Hrsg.), *Polizei und Bevölkerung. Beiträge zum Verhältnis zwischen Polizei und Bevölkerung und zur gemeinwesenbezogenen Polizeiarbeit („Community Policing“)*. Holzkirchen (Obb.): Felix Verlag.
- Gusy, Burkhard (1995), Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout. Eine Kausalanalyse. München u.a.: Profil.
- Hermanutz, Max, und Knud Eike Buchmann (1991), Die motivationale Situation in der Polizei. Umfrageergebnisse. S. 73-87 in: *Polizei-Führungsakademie (Hrsg.), Thema heute: Herausforderung an die Führung mit Blick auf das Jahr 2000 (PFA-Schriftenreihe 2/1991)*. Lübeck: Schmidt-Römhild.

- Heß, Guntram, und Peter Wempe (1993), Ausgewählte Bestimmungsgrößen der Berufswiederwahl und Berufs(un)zufriedenheit in der Niedersächsischen Polizei. Ein Werkstattbericht. Hannoversch Münden: Mündener Gemeinschaft zur Förderung polizeilicher Fachliteratur.
- House, James S. (1981), *Work stress and social support*. Reading: Addison-Wesley.
- IPOS (Hrsg.) (1995), *Einstellungen zu aktuellen Fragen der Innenpolitik in Deutschland. Daten zum Vertrauen in die öffentlichen Einrichtungen*. Mannheim: IPOS.
- Jaschke, Hans-Gerd (1997), *Öffentliche Sicherheit im Kulturkonflikt. Zur Entwicklung der städtischen Schutzpolizei in der multikulturellen Gesellschaft*. Frankfurt/ New York: Campus.
- Karasek, Robert A. (1979), *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kerner, Hans-Jürgen (1980), *Kriminalitätseinschätzung und innere Sicherheit (BKA-Forschungsreihe Band 11)*. Wiesbaden: BKA.
- Kommission zur Untersuchung des Reformbedarfs in der Niedersächsischen Polizei, Arbeitsgruppe 10 (1992), *Vorläufiger Abschlußbericht, März 1992* (Verfasser: Kathrin Etzold, Guntram Heß, Hans Joachim Heuer-Schräpel, Ernst Hunsicker, Frank Kreykenbohm, Wilfried Moritz, Wilhelm Pistor, Claus Spenst, Peter Wempe, Marion Wittig). Hannoversch Münden: LPSN.
- Kop, Nicolien (1999), *Blauw licht in het donker. Een onderzoek naar burn-out van en conflictbehandeling door politieagenten*. Utrecht: Selbstverlag.
- Lamnek, Siegfried (1998), *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Maibach, Gerda (1996), *Polizisten und Gewalt. Innenansichten aus dem Polizeialltag*. Reinbek: Rowohlt.
- Mangold, Werner (1960), *Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Mannheim, Karl, (1980), *Strukturen des Denkens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Manzoni, Patrik (2003, i.V.), *Konflikte zwischen Polizei und Bevölkerung. Einflüsse von Arbeitsbelastungen, Arbeitszufriedenheit und Burnout auf Gewalt zwischen Polizei und Bevölkerung* (Dissertation, Phil.Fak. Universität Zürich). Zürich: Rüegger.
- Maslach, Christina, und Susan E. Jackson (1979), *Burned-out cops and their families*. *Psychology Today* 12: 58-62.
- Maslach, Christina, und Susan E. Jackson (1986), *Maslach Burnout Inventory. Manual (2nd Ed.)*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Meggeneder, Oskar (1995), *Abara Kadabara. Is a Kibara a Habara? Zur Berufssituation von PolizistenInnen*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
- Merkens, Hans (2000), *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*. S. 286-299 in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt.
- Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz, *Kommission Innere Führung (1997), Ergebnisbericht zur Mitarbeiterbefragung*. Mainz: verf. Manuskript.
- Müller, Robert und Urs Baumann (1999), *Das SASB-Modell. Ein Konzept für Soziale Unterstützung und Soziale Belastung*. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 20: 272-289.
- Niedersächsisches Innenministerium (1995), *Zusammenarbeit und Führung. Grundsätze für die Zusammenarbeit und Führung in der Polizei des Landes Niedersachsen*. Faltblatt vom 20. Juni 1995.
- Murck, Manfred (1986), *Gutes Arbeitsklima, aber schlechte Aufstiegschancen. Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft bei der Kripo - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. *Kriminalistik* 40: 341-345.
- Ohlemacher, Thomas (2000), *„Mit dem Rücken gegen die Wand“*. *Zum Wechselspiel von öffentlicher Kritik und polizeilichem Korpsgeist*. *Deutsches Polizeiblatt* 82: 10-14.
- Ohlemacher, Thomas, Christiane Bosold, Anja Fiedler, Oliver Lauterbach und Alexandra Zitz (2002), *Polizei im Wandel: Erste Ergebnisse der Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei im Jahre 2001 (2. Zwischenbericht v. Januar 2002)*. Hannover: KFN.
- Polizeigewerkschaft Hamburg im Deutschen Beamtenbund (1995), *Katastrophales Ergebnis: Fast alle Polizisten sind frustriert*. in: *inla ipol*.
- Polizeiplanungs- und Führungsstab Niedersachsen (1982), *Zahlen und Fakten zur Berufszufriedenheit der niedersächsischen Polizeibeamten*. *Unsere Sicherheit* 6/1982: 5-10.

- Polizeireform in Niedersachsen/Reformkommission (1993), Analyse des Ist-Zustandes und Vorschläge zur Neukonzeption (Abschlussbericht). Hannover: Vervielfältigtes Manuskript.
- Projektgruppe (1998), Personal-/Organisationsentwicklung und Führung in der Polizei Nordrhein-Westfalen. Bericht der Projektgruppe (sog. Stork-Bericht). Vervielfältigtes Manuskript (August 1998).
- PUA „Hamburger Polizei“ (1996), Bericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses vom 13.11.1996 (Vorsitzender: Prof. Dr. Ulrich Karpen, Schriftführer: Dr. Holger Christier). Drucksache 15/6200 der Hamburger Bürgerschaft.
- Savelsberg, Hans-W. (1994), Der Prozeß polizeilicher Entscheidungsfindung. Ein Beitrag zur Soziologie der Polizei. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schaufeli, Wilmar und Dirk Enzmann (1998), The burnout companion to study and practice. A critical analysis. London: Taylor & Francis.
- Umfrageinstitut Klaus Peinelt (2000), Mitarbeiterbefragung beim Polizeipräsidium München (Abschlussbericht). München: Vervielfältigtes Manuskript.
- Waddington, P.A.J. (1999), Police (Canteen) Sub-Culture. An Appreciation. *British Journal of Criminology* 39: 287-309.
- Wempe, Peter (1990), Bestandsaufnahme Mitarbeiterbefragung. *Bereitschaftspolizei – heute* 19 (Heft 9): 25-29.
- Wempe, Peter, und Guntram Heß (1999), Ergebnisse und Methoden einer landesweiten Mitarbeiterbefragung. S. 83-114 in: *Polizei-Führungsakademie (Hrsg.), Bürger- und Mitarbeiterbefragungen in der polizeilichen Praxis (Schriftenreihe der PFA 1/2, 1999)*. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Wensing, Rainer (1990), Konfliktverhalten von Polizeibeamten. Individuelle Streßreagibilität und Aggressionsbereitschaft. Münster: Waxmann.

14 Anhang

Anhang A

Ausschluss unvollständig ausgefüllter Fragebögen: Kriterium I

Bei der Berechnung der Fehlwerte in den Fragebögen wurden die folgenden Fragen der jeweiligen Befragungsinstrumente nicht berücksichtigt:

(a) offene Fragen oder offene Teilfragen:

A007, A008, A024, A048, A078, A085, A098, A099, A124, A149, A150
B007, B008, B024, B034, B035, B062.1, B089, B090

(b) Fragen mit vorhergehenden Filterfragen:

A023, A029, A031, A071, A072, A074, A075, A092, A108, A109, A111, A112, A116
B023, B039.3, B041.1-B041.5, B074, B075, B078

(c) Fragen mit möglichen Mehrfachnennungen:

A037, A041, A053, A133
B086

(c) Fragen mit mehr als 5 % fehlenden Antworten:

A015, A021, A052, A138.2, A138.3, A141
B015, B021, B026.2, B026.3, B038, B044, B048, B065.5, B073, B076.4, B077

Anhang B

Reliabilität der Burnout-Skala vor und nach Zusammenfassung der Stufen 0 und 1			
Skalenversion	Burnoutkomponente	Reliabilität des MBI	
		Bremen α	Niedersachsen α
7 Stufen	Emotionale Erschöpfung	.85	.84
	Depersonalisierung	.79	.76
	Reduziertes Wirksamkeitserleben	.80	.82
6 Stufen	Emotionale Erschöpfung	.83	.81
	Depersonalisierung	.78	.74
	Reduziertes Wirksamkeitserleben	.81	.83

Anhang C

Editorische Anmerkung

Der vorliegende Abschlussbericht der standardisierten Befragung basiert auf dem 2. Zwischenbericht (Ohlemacher et al. 2002) und stellt eine Fortschreibung dieses Berichts dar. Die Grundstruktur ist zugunsten der besseren Erschließbarkeit der hinzugekommenen Analysen weitgehend erhalten geblieben. Es finden sich (in der Reihenfolge der bisherigen Gliederung) die folgenden *neuen* Kapitel: Das Kapitel 6.3 (Berufliche Entwicklung und Arbeitsmotivation 2001), im Bereich der Bewältigungsressourcen von Arbeitsbelastungen das Kapitel 8.4.3 (Situationsbezogene Ressourcen II: Soziale Unterstützung) sowie bei den Analysen des Burnout die Kapitel 8.5.2 (Vergleich mit anderen Polizeistudien) und 8.5.3 (Erklärung von Burnout). Erweitert ist das Kapitel 9 (Polizei und Gesellschaft), völlig neu gestaltet ist das Kapitel 11 zum qualitativen Projektteil. Weiterhin ist das Kapitel 12 mit der (Gesamt-)Zusammenfassung um die Ergebnisse der neuen Analysebereiche ergänzt worden. Darüber hinaus wurden kleinere Änderungen am Text der anderen Kapitel des Zwischenberichts vorgenommen und Druckfehler des 2. Zwischenberichts korrigiert. Es mussten jedoch keine Befunde des 2. Berichts revidiert werden. Der 2. Bericht hat somit weiterhin inhaltlich Bestand.