



Rössler, Christian/Gutschmidt, Daniela

## **Polizeiliche Werte von Individuen und Gruppen. Zusammenhänge mit Stress und Arbeits- zufriedenheit**

SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2/2021), 66-77.

doi: 10.7396/2021\_2\_F

*Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:*

Rössler, Christian/Gutschmidt, Daniela (2021). Polizeiliche Werte von Individuen und Gruppen. Zusammenhänge mit Stress und Arbeitszufriedenheit, SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 66-77, Online: [http://dx.doi.org/10.7396/2021\\_2\\_F](http://dx.doi.org/10.7396/2021_2_F).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2021

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 9/2021

# Polizeiliche Werte von Individuen und Gruppen

## Zusammenhänge mit Stress und Arbeitszufriedenheit



**CHRISTIAN RÖSSLER,**  
*Leitungsfunktion in einer  
Leitstelle in Duisburg,  
Landesamt für Zentrale  
Polizeiliche Dienste NRW.*



**DANIELA GUTSCHMIDT,**  
*wissenschaftliche Mitarbeiterin an  
der Deutschen Hochschule  
der Polizei.*

Anlässlich der aktuell geführten Diskussion um Werte von Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten besteht ein gesteigertes Interesse an der Messung polizeilicher Werte. In der vorliegenden Studie wurden 240 Beamtinnen und Beamte der Polizei Nordrhein-Westfalen zu ihren individuellen Werten sowie den gelebten Werten in ihrer Organisationseinheit befragt. Darüber hinaus wurden Stressoren und Arbeitszufriedenheit mit Hilfe etablierter Fragebögen erhoben. Ein zentraler Befund ist, dass die in Gruppen gelebten Werte durchaus von den individuellen Werten der einzelnen Mitglieder abweichen können. Eine hohe Wertepassung zwischen einer Person und ihrer Gruppe weist dabei eine positive Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit auf. Die Zufriedenheit fällt zudem höher aus, je stärker die Team- und Gewissenhaftigkeitskultur in der Gruppe erlebt werden. Daneben bestehen Zusammenhänge zwischen Stressoren, die auf eine Gruppe einwirken, und ihrer Werteorientierung. Stark operativ belastete Gruppen haben demnach eine höhere Ausprägung konservativ-männlicher Kultur. Im Hinblick auf individuelle Werte zeigen sich bei den teilnehmenden Frauen niedrigere Ausprägungen in den Bereichen konservativ-männlicher und institutionspatriotischer Werte. Die Ergebnisse werden in Bezug auf die Entstehung von Werteorientierungen interpretiert und es werden Empfehlungen zur Messung polizeilicher Werte auf der Grundlage der bisherigen Studien gegeben.

### 1. EINLEITUNG

Anlässlich der momentan stark thematisierten Fälle problematischer Äußerungen und Handlungen von Polizeibeamtinnen und -beamten (PB) besteht ein gesteigertes Interesse an polizeilichen Werten sowie an deren Messbarkeit. Dabei steht oftmals die Frage im Raum, welche Bedeutung dem Individuum, der Gruppendynamik und den Rahmenbedingungen jeweils zukommt. Erklärungsansätze reichen in der

aktuellen Debatte von der Annahme von Einzelfällen bis hin zur These des strukturellen Rassismus in der Polizei.

Dabei ist das Interesse an polizeilichen Werten keineswegs neu. Die Kultur in der Polizei wird bereits seit einigen Jahrzehnten (z.B. Skolnick 1966) befohrt und unter anderem mit Aspekten der Stressbewältigung (z.B. Paoline 2003; Waddington 1999), mit Widerstand gegen Veränderungen (z.B. Chan 1996), mit unzureichender

Nutzung von Unterstützungsangeboten (z.B. Gasch 2007) und mit polizeilichen Übergriffen und Fehlverhalten (z.B. Behr 2006; ders. 2008) in Verbindung gebracht.

Bisher existieren jedoch kaum quantitative Studien, die derartige Zusammenhänge empirisch überprüfen. Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag zu diesem Forschungsfeld leisten. Er nimmt insbesondere die polizeilichen Werte auf den Ebenen von Individuum und Gruppe sowie deren Messbarkeit in den Fokus. Darüber hinaus werden Zusammenhänge mit Stressoren und Arbeitszufriedenheit untersucht.

## 2. THEORETISCHER HINTERGRUND

### 2.1 Werte

Kluckhohn (Kluckhohn 1951) definierte bereits im Jahre 1951 den Begriff der Werte „als eine explizite oder implizite, für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, die die Auswahl unter verfügbaren Handlungsarten (Handlung), -mitteln und -zielen (Ziele) beeinflusst“ (Wirtz 2017, 1826). Werte können sich also sowohl auf die individuelle als auch auf die kollektive Ebene beziehen und wirken sich stark auf die Ausrichtung des Verhaltens aus.

In Bezug auf Werte als kollektives Phänomen lassen sich diese in das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur (Schein 2016) einordnen. Es differenziert zwischen Basisannahmen, Werten und Artefakten. Artefakte sind i.d.R. sichtbare Prozesse und Verhaltensweisen wie die verwendete Sprachweise, Rituale oder Mythen über die Organisation. Basisannahmen beziehen sich auf fundamentale Aspekte des Lebens wie z.B. das Menschenbild. Diese beiden Ebenen sind typischerweise Ansatzpunkte für qualitative Forschung. Dazwischen liegt die Ebene der Werte, welche sich am

ehesten für quantitative Methoden eignet und in einigen Fragebögen aufgegriffen wird (Cockcroft 2013; Calori/Sarnin 1991; Rad 2006).

Für den Polizeiberuf wurden von verschiedenen Autorinnen und Autoren typische Werte beschrieben. Gutschmidt und Vera (Gutschmidt/Vera 2019) haben zahlreiche Publikationen ausgewertet (u.a. Behr 2008; Crank 2004; Loftus 2009; Reiner 2010; Reuss-Ianni/Ianni 2005; Skolnick 1966; Vera 2015; Vera/Kölling 2013; Waddington 1999) und 22 polizeiliche Werte (u.a. Männlichkeit, Solidarität, Gerechtigkeit und Stolz auf die Polizei) identifiziert. Auf der Grundlage dieser Werte entwickelten und validierten sie einen Fragebogen. Eine explorative Faktorenanalyse ergab, dass den Items vier Dimensionen zu Grunde liegen, die als konservativ-männliche, institutionspatriotische, Team- und Gewissenhaftigkeitskultur bezeichnet wurden. In der Studie zeigte sich, dass eine Unterscheidung zwischen Individuum und Gruppe sinnvoll ist, da die gelebten Werte in den betrachteten Gruppen nur geringfügig mit den Einstellungen des Individuums korrelierten. Auch ist anzumerken, dass es einen recht hohen Prozentsatz von 26 % aller Teilnehmenden gab, der die Fragen zu Gruppenwerten beantwortete, nicht aber die Fragen zu individuellen Einstellungen. Zum einen ist anzunehmen, dass die Beurteilung von Eigenschaften einer Gruppe weniger stark durch Anonymitätsbedenken, Selbstdarstellung und sozial erwünschtes Antwortverhalten verzerrt wird. Zum anderen handelte es sich bei den Items zu individuellen Einstellungen um Items der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit (GMF), welche vermutlich auf Grund ihrer negativen Formulierung zu starkem Widerstand bei den Teilnehmenden geführt haben. In der Studie wurden außerdem Unterschiede zwischen verschiedenen Organisations-

einheiten untersucht und es zeigte sich, dass in administrativen Einheiten die Gewissenhaftigkeitswerte, in operativen Einheiten hingegen die konservativ-männlichen sowie die Teamwerte stärker ausgeprägt sind (Gutschmidt/Vera 2019). Dies weist auf einen Einfluss von Stressoren auf die Werteorientierung hin.

## 2.2 Stress

Stress ist ein Zusammenhang zwischen einer Person und ihrer Umgebung, der von der Person als Herausforderung ihrer Ressourcen und als Gefahr für ihr Wohlbefinden bewertet wird (Lazarus/Folkman 1984). In Bezug auf die Polizeiarbeit unterscheidet man zwischen operativen und organisationalen Stressoren (Abdollahi 2002; Anderson et al. 2002). Mit dem Police Stress Questionnaire (PSQ) von McCreary und Thompson (McCreary/Thompson 2006) steht ein Fragebogen zu deren Erfassung zur Verfügung. Es hat sich gezeigt, dass organisationale Stressoren, z.B. Konflikte mit Vorgesetzten oder Mitarbeitenden, Personalmangel und bürokratischer Verwaltungsaufwand, von vielen PB als belastender empfunden werden als operative Stressoren wie Schichtdienst, Verletzungsrisiko oder traumatische Ereignisse (ebd.; Morash et al. 2006). Zu berücksichtigen sind dabei auch die Intensität und Häufigkeit von Stressoren. So bedeutet der Einsatz einer Schusswaffe sicherlich eine intensive Belastung, jedoch tritt dies eher selten auf (Anderson et al. 2002; Zhao et al. 2002).

In einer deutschen Studie (Bartsch et al. 2012) wurde nach Befragung von Polizeiärztinnen und -ärzten, Polizeipfarrerinnen und -pfarrern und Polizeipsychologinnen und -psychologen ebenfalls festgestellt, dass Stressoren insbesondere aus der Organisation heraus entstehen. Faktoren, wie dienstliche Konflikte, Dienstorganisation und fehlende soziale Kompetenz,

waren einige der durch die Befragten genannten Stressoren.

## 2.3 Arbeitszufriedenheit

Die Relevanz der Arbeitszufriedenheit liegt unter anderem darin begründet, dass diese mit Variablen, wie Leistung, Absentismus, Fluktuation und psychischem wie körperlichem Wohlbefinden, in Zusammenhang steht (Nerdinger 2014). Arbeitszufriedenheit wird als eine Einstellung verstanden und umfasst dementsprechend eine emotionale (Gefühle gegenüber der Arbeit), eine kognitive (Meinung über die Arbeit) und eine Verhaltenskomponente (Six/Felfe 2004). Sie kann entweder als globale Zufriedenheit mit einem einzigen Item erfasst werden oder auf verschiedene Aspekte der Arbeit bezogen werden (Nerdinger 2014). Ein solches mehrdimensionales Erhebungsinstrument stellt der Job Satisfaction Survey (JSS) dar. Er umfasst die Zufriedenheit mit Bezahlung, Beförderungsmöglichkeiten, Führung, Arbeitgeberleistungen, Anerkennung, Arbeitsbedingungen, Kollegenschaft, Tätigkeit und Kommunikation (Spector 1985).

Der JSS kam u.a. in einer Befragung kanadischer PB zum Einsatz. Die Arbeitszufriedenheit fiel dabei insgesamt überdurchschnittlich aus. Im Bereich der Dimensionen Beförderungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen wurde ein unterdurchschnittliches Ergebnis erzielt. Die Kommunikation wurde durchschnittlich bewertet (McCreary/Thompson 2006). Auch in Deutschland befasste sich eine Studie mit der Arbeitszufriedenheit in der Polizei. Dabei ließen sich als die angenehmsten Berufsmerkmale die Teamarbeit, berufliche Sicherheit, Arbeit mit vielen Menschen, Abwechslung und der Zusammenhalt im Kollegium identifizieren. In der Studie wurde herausgestellt, dass insbesondere intrinsische Berufsmerkmale bedeutsam für die Arbeitszu-

friedenheit zu sein scheinen (Scheer 2010).

Die Studie von Calori und Sarnin (Calori/Sarnin 1991), an der sich Gutschmidt und Vera (Gutschmidt/Vera 2019) in ihrem methodischen Vorgehen orientieren, zeigt zudem auf, dass Arbeitszufriedenheit positiv mit einer hohen Passung zwischen den Werten einer Person und ihrem Arbeitsumfeld zusammenhängt. Einige Studien haben gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit, insbesondere mit der Kollegenschaft, höher ausfällt, wenn eine Passung zwischen Individuum und Gruppe vorliegt (Kristof-Brown et al. 2005).

### 3. HYPOTHESEN

Auf der Grundlage der genannten Studien lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten:

1. Je höher die Wertepassung einer Person zu ihrer Gruppe, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.
2. Je höher die operative Belastung, desto stärker sind männlich-konservative Werte in der Gruppe ausgeprägt.
3. Je höher die operative Belastung, desto stärker sind Teamwerte in der Gruppe ausgeprägt.
4. Männliche Polizeibeamte weisen hinsichtlich ihrer individuellen Werte eine stärkere männlich-konservative Orientierung auf als weibliche Polizeibeamtinnen.

## 4. METHODIK

### 4.1 Fragebogen

Die Datenerhebung erfolgte mittels Online-Fragebogen mit dem Umfragetool 2ask® im Rahmen einer Masterarbeit (Rössler 2020). Der erste Teil der Befragung behandelte die vorliegenden Stressoren der aktuellen Organisationseinheit. Es sollte beurteilt werden, in welchem Ausmaß die angegebenen Belastungen auf die Gruppe wirken. Es wurden 15 operative und 15 organisationale Stressoren

abgefragt, welche dem PSQ (McCreary/Thompson 2006) entlehnt sind. Die Beurteilung erfolgte anhand einer fünfstufigen Likertskala von „gar nicht“ bis „sehr“.

Der zweite Teil des Fragebogens wurde durch eine Werte-Definition eingeleitet. Die Teilnehmenden sollten dann zunächst angeben, wie typisch die genannten 24 Werte in ihrer Gruppe sind. Auch dies erfolgte anhand einer fünfstufigen Skala von „gar nicht typisch“ bis „sehr typisch“. Die Werte sind größtenteils dem Fragebogen von Gutschmidt und Vera (Gutschmidt/Vera 2019) entnommen und auf Grund deren Empfehlungen um weitere Werte in den Dimensionen der Team- und Gewissenhaftigkeitskultur ergänzt. Dabei enthielt jede Dimension ein umgekehrt gepoltes Item, welches im Anschluss invertiert wurde. Das Item „Gleichberechtigung von Frauen“ wurde als Indikator für Vorbehalte gegenüber Frauen herangezogen, „Offenheit (für Kritik an der Polizei)“ für Verslossenheit gegenüber Kritik an der Polizei, „Individualität“ für Anpasstheit an die Gruppe und „Abgrenzung vom Bürger“ für Bürgernähe. Die darauf folgende Seite enthielt die gleichen 24 Werte, doch die Teilnehmenden sollten hier anhand einer fünfstufigen Skala von „gar nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ angeben, welche Bedeutung diese Werte für sie selbst haben.

Der dritte Teil des Fragebogens beinhaltete Items zur Arbeitszufriedenheit, welche ebenfalls anhand einer fünfstufigen Skala von „gar keine Zustimmung“ bis „sehr starke Zustimmung“ beantwortet wurden. Es kamen sechs Dimensionen des JSS (Spector 1985) zum Einsatz, nämlich die Zufriedenheit mit Beförderungsmöglichkeiten, Anerkennung, Arbeitsbedingungen, Kollegenschaft, Tätigkeit und Kommunikation. Von den insgesamt 24 Items waren 14 umgekehrt gepolt und im Anschluss zu invertieren.

Quelle: Rössler/Gutschmidt

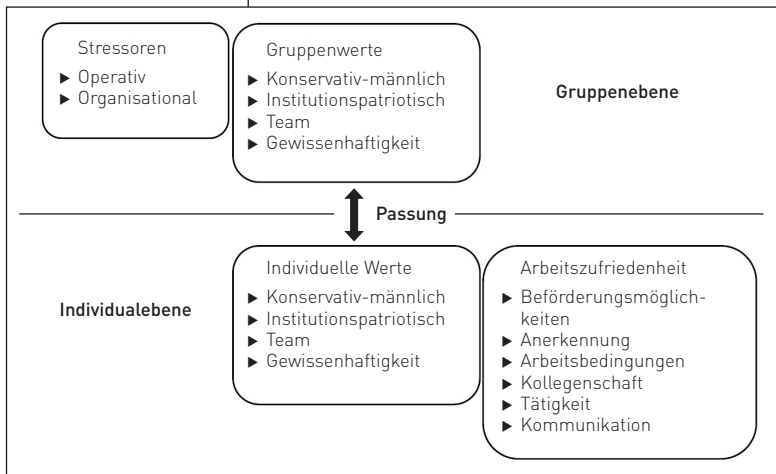


Abb. 1: Darstellung des Studiendesigns auf Gruppen- und Individualebene

Quelle: Rössler/Gutschmidt

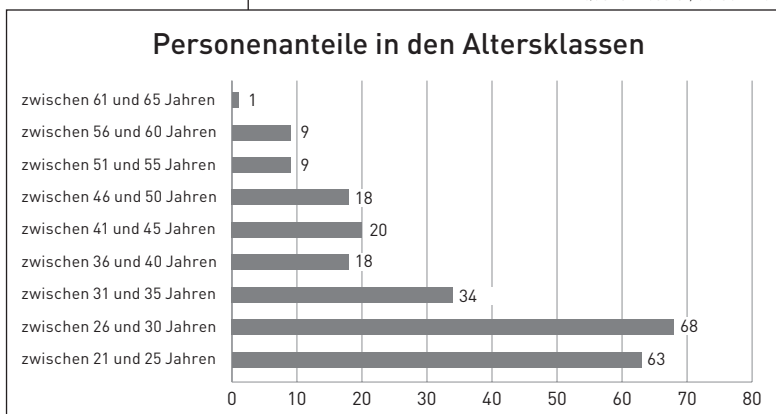


Abb. 2: Altersverteilung der Stichprobe

Auf der letzten Seite wurden Angaben zu Geschlecht und Alter erfragt. Es bestand stets die Möglichkeit, zu Items keine Angabe zu machen. Der Fragebogen umfasste insgesamt sieben Seiten. Abbildung 1 stellt das Studiendesign grafisch dar.

#### 4.2 Stichprobe

Die Fragebogeneinladung erfolgte mittels durch das Umfragetool generierte E-Mails mit Teilnahmelink an die dienstlichen E-Mail-Adressen. Jeder Link enthielt dabei einen individuellen Code, welcher eine Zuordnung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu einer gemeinsamen Gruppe für die spätere Auswertung er-

möglichte. Dies wurde auch gegenüber den Dienststellen kommuniziert.

An der Studie nahmen 19 operative und zwei sachbearbeitende Dienststellen der Polizei Nordrhein-Westfalen (NRW) teil. Die Erhebung der Daten erfolgte vom 22.05.2020 bis zum 22.06.2020 und erreichte mit einer Stichprobe von N=240 eine Rücklaufquote von 63 %. Davon waren 155 Männer (65 %) und 85 Frauen (35 %). Dies umfasst 118 Mitarbeiter (49 % der Gesamtstichprobe) und 81 Mitarbeiterinnen (34 %) ohne Führungsverantwortung sowie 37 männliche (15 %) und vier weibliche (2 %) Führungskräfte. Abbildung 2 zeigt zudem die Altersverteilung der Teilnehmenden.

## 5. ERGEBNISSE

### 5.1 Werte

#### 5.1.1 Gruppenwerte

Als besonders typische Gruppenwerte galten die gegenseitige Unterstützung (M=4.25, SD=0.79), Humor (M=4.17, SD=0.71), Solidarität (M=4.08, SD=0.82), Vertrauen (M=4.05, SD=0.79), Verantwortungsbewusstsein (M=4.00, SD=0.74) und Geheimhaltung (M=3.95, SD=0.93). Am wenigsten typisch sind demnach Vorbehalte gegenüber Frauen (M=2.08, SD=0.95), Männlichkeit (M=2.58, SD=1.01) und Anpasstheit an die Gruppe (M=2.59, SD=0.87).

Es zeigt sich, dass weibliche Teilnehmerinnen in stärkerem Maße Vorbehalte gegenüber Frauen in der Gruppe wahrnehmen (M=2.16, SD=0.92) als männliche Teilnehmer (M=2.00, SD=0.96). Tabelle 1 (siehe Seite 71) stellt zudem den Vergleich zwischen operativ eingesetzten (n=219) und sachbearbeitend eingesetzten (n=21) Teilnehmenden dar. Es zeigt sich, dass diese Werte stark voneinander abweichen. Die größte Gemeinsamkeit besteht noch im Verantwortungsbewusstsein.

Die interne Konsistenz aller Items zu Gruppenwerten lag bei  $\alpha=0.73$ , was in einem akzeptablen Bereich liegt. Die Items wurden zudem entsprechend der vier kulturellen Dimensionen nach Gutschmidt und Vera (Gutschmidt/Vera 2019) zu Skalen zusammengefasst (siehe Abbildung 3). Die Reliabilität der einzelnen Skalen ist jedoch kritisch zu sehen ( $\alpha=0.56$  für konservativ-männliche Kultur,  $\alpha=0.51$  für institutionspatriotische Kultur,  $\alpha=0.56$  für Teamkultur und  $\alpha=0.60$  für Gewissenhaftigkeitskultur). Die niedrigen Cronbachs-Alpha-Werte lassen sich wesentlich auf die invertierten Items zurückführen, da die Reliabilität der Skalen ohne diese Items jeweils höher ausfällt.

### 5.1.2 Individuelle Werte

Als wichtigster individueller Wert wurde ebenfalls die Unterstützung ( $M=4.73$ ,  $SD=0.48$ ) angegeben. Nachfolgend sind die Werte Vertrauen ( $M=4.70$ ,  $SD=0.55$ ), Verantwortungsbewusstsein ( $M=4.64$ ,  $SD=0.56$ ), Gerechtigkeit ( $M=4.62$ ,  $SD=0.59$ ), Solidarität ( $M=4.42$ ,  $SD=0.69$ ) und Humor ( $M=4.41$ ,  $SD=0.71$ ) zu nennen.

An dieser Stelle zeigt sich, dass männliche Teilnehmer in stärkerem Maße Vorbehalte gegenüber Frauen haben ( $M=2.22$ ,  $SD=0.94$ ) als weibliche Teilnehmerinnen ( $M=1.71$ ,  $SD=0.94$ ). Vergleicht man die wichtigsten individuellen Werte sachbearbeitend vs. operativ eingesetzter PB miteinander, so kann man nicht derart große Unterschiede feststellen, wie es in den Gruppenwerten der Fall ist. An den ersten Stellen stehen in beiden Fällen Unterstützung, Vertrauen, Verantwortung, Gerechtigkeit und Humor. Hier besteht nur darin ein Unterschied, dass operativ eingesetzten PB daneben die Solidarität am wichtigsten ist, sachbearbeitend eingesetzten hingegen die Geheimhaltung. Hinsichtlich einiger Werte zeigen sich zudem auffällige Abweichungen zwischen Individuum und

Quelle: Rössler/Gutschmidt

Werte operativ eingesetzter Gruppen	M	SD	Werte sachbearbeitend eingesetzter Gruppen	M	SD
gegenseitige Unterstützung (in der Gruppe)	4.30	0.78	Geheimhaltung interner Angelegenheiten	4.43	0.98
Humor	4.22	0.67	Verantwortungsbewusstsein	4.33	0.73
Solidarität (in der Gruppe)	4.14	0.80	Bürgernähe	4.16	1.34
Vertrauen (in der Gruppe)	4.10	0.77	Loyalität (gegenüber dem Staat)	3.95	0.89
Verantwortungsbewusstsein	3.97	0.74	Regeltreue	3.86	0.96
Praxisorientierung	3.93	0.73	gegenseitige Unterstützung (in der Gruppe)	3.81	0.81

**Tab. 1: Die wichtigsten Gruppenwerte in operativ vs. in sachbearbeitend eingesetzten Einheiten**

Gruppe. Während die Teilnehmenden angeben, dass ihnen Gerechtigkeit ( $M=4.62$ ) wichtig ist, scheint sich dies in den gelebten Werten der Gruppen ( $M=3.75$ ) nicht in gleichem Maße wiederzufinden. Ähnliches gilt für Neutralität (Individuum  $M=4.24$ , Gruppe  $M=3.32$ ), Verantwortungsbewusstsein (Individuum  $M=4.64$ , Gruppe  $M=4.00$ ) und Vertrauen (Individuum  $M=4.70$ , Gruppe  $M=4.05$ ).

Die interne Konsistenz aller Items zu den individuellen Werten lag bei  $\alpha=0.75$ , was in einem akzeptablen Bereich liegt. Die Reliabilität der einzelnen Skalen war jedoch auch hier teilweise kritisch ( $\alpha=0.70$  für konservativ-männliche Werte,  $\alpha=0.56$  für institutionspatriotische Werte,  $\alpha=0.22$  für Teamwerte und  $\alpha=0.59$  für Gewissenhaftigkeitswerte). Der Cronbachs-Alpha-

Quelle: Rössler/Gutschmidt

<b>Konservativ-männliche Werte</b> Praxisorientierung Stärke Tapferkeit Tradition Männlichkeit Vorbehalte ggü. Frauen	<b>Institutionspatriotische Werte</b> Geheimhaltung interner Angelegenheiten Stolz (auf die Polizei) Loyalität (ggü. dem Staat) Gehorsam Ehre Verschlossenheit ggü. Kritik an der Polizei
<b>Teamwerte</b> gegenseitige Unterstützung (in der Gruppe) Humor Solidarität (in der Gruppe) Vertrauen (in der Gruppe) Konformität (in der Gruppe) Anpassbarkeit (an die Gruppe)	<b>Gewissenhaftigkeitswerte</b> Verantwortungsbewusstsein Gerechtigkeit Regeltreue Besonnenheit Neutralität Bürgernähe

**Abb. 3: Zuordnung der Werte-Items zu vier Dimensionen**

Wert für die konservativ-männliche Werteorientierung, welche im Folgenden auch Gegenstand einer Hypothesenprüfung ist, liegt in einem akzeptablen Bereich. Die offenbar ungeeignete Skala individueller Teamwerte hingegen wurde auf Grund des deutlich zu niedrigen Reliabilitätswertes in keinen weiteren Analysen verwendet.

### 5.1.3 Werte der Führung

Zwischen den individuellen Werten der Führungskraft und den Werten der Gruppe zeigte sich ein positiver Zusammenhang von  $r=.53$ . Die Korrelation liegt in einem mittleren Bereich. Allerdings ist dieser Wert vorsichtig zu interpretieren, da er vermutlich durch die Tatsache, dass bestimmte Werte tendenziell von allen Personen als wichtig angesehen werden, überschätzt wird. Es wurde zudem differenziert betrachtet, welche Werte eine hohe und welche eine niedrige mittlere Abweichung (mAbw) zwischen Führung und Mitarbeiterschaft aufweisen. Weitgehende Einigkeit zwischen Führung und Gruppe bestand demnach bezüglich der Werte Stolz auf die Polizei (mAbw=0.06), Vorbehalte gegenüber Frauen (mAbw=0.10), Humor (mAbw=0.11), Praxisorientierung (mAbw=0.12) und Gehorsam (mAbw=0.13). Werte, die in der Gruppe wichtiger sind als für die Führung, sind Männlichkeit (mAbw=0.72), Stärke (mAbw=0.67), Tapferkeit (mAbw=0.53), Ehre (mAbw=0.47) und Konformität in der Gruppe (mAbw=0.34). Werte, die hingegen für die Führung wichtiger sind als für die Gruppe, sind Neutralität (mAbw=1.14), Gerechtigkeit (mAbw=0.87), Vertrauen (mAbw=0.66), Verantwortungsbewusstsein (mAbw=0.59) und Regeltreue (mAbw=0.57).

### 5.2 Stressoren

Insgesamt sind die größten Stressoren der bürokratische Verwaltungsaufwand

( $M=3.43$ ,  $SD=0.88$ ), Personalmangel ( $M=3.18$ ,  $SD=1.05$ ), Müdigkeit ( $M=3.13$ ,  $SD=1.05$ ), fehlende Mittel/Ausstattung ( $M=3.11$ ,  $SD=1.07$ ), unzureichende Schulung/Fortbildung ( $M=3.00$ ,  $SD=1.05$ ) und Zeitdruck ( $M=2.99$ ,  $SD=0.94$ ). Am wenigsten belastend sind demnach interne Ermittlungen ( $M=1.75$ ,  $SD=0.86$ ), traumatische Ereignisse ( $M=2.01$ ,  $SD=0.77$ ) und schlechtes Ansehen im Fall von Krankheit oder Verletzung ( $M=2.06$ ,  $SD=0.94$ ). Es ist zu vermuten, dass dies an der geringen Häufigkeit entsprechender Vorfälle liegt.

Beim Vergleich zwischen operativ eingesetzten und sachbearbeitend eingesetzten Teilnehmenden zeigt sich, dass in beiden Kategorien der bürokratische Verwaltungsaufwand an erster Position steht. In den operativen Gruppen sind außerdem Müdigkeit, Personalwechsel und fehlende Ausstattung relevante Stressoren, während in den sachbearbeitenden Gruppen der Zeitdruck, Personalbeurteilungen und ungleiche Aufteilung von Verantwortlichkeiten im Vordergrund stehen.

Die interne Konsistenz aller Items zu Stressoren lag mit  $\alpha=0.88$  in einem guten Bereich. Die Skalen zu operativen und organisationalen Stressoren erreichen gute Reliabilitätswerte von  $\alpha=0.82$  bzw.  $\alpha=0.81$ .

### 5.3 Arbeitszufriedenheit

Die höchste Zustimmung erhielt das Item „Die Arbeit mit den Kolleg\*innen bereitet mir Freude“ ( $M=4.33$ ,  $SD=0.66$ ), die stärkste Ablehnung das Item „Diejenigen, die gute Ergebnisse liefern, haben faire Chancen auf eine Beförderung“ ( $M=2.45$ ,  $SD=1.01$ ). Die Betrachtung der sechs Skalen ergibt, dass die Zufriedenheit mit der Kollegenschaft und der Tätigkeit am stärksten ausgeprägt war, wohingegen die Zufriedenheit mit den Beförderungsmöglichkeiten am niedrigsten ausfiel. Sachbearbeitende Teilnehmende waren



mit der Kommunikation deutlich zufriedener ( $M=3.96$ ) als operativ eingesetzte ( $M=3.51$ ). Hingegen waren die operativ eingesetzten PB mit der Kollegenschaft zufriedener ( $M=4.11$ ) als die sachbearbeitenden PB ( $M=3.84$ ). Die Arbeitszufriedenheit war zudem höher, je niedriger die Belastung durch Stressoren empfunden wurde ( $r=-.52$ ).

Die interne Konsistenz aller Items zur Arbeitszufriedenheit lag bei  $\alpha=0.82$  und somit in einem guten Bereich. Die Dimensionen der Beförderungsmöglichkeiten und der belohnenden Anerkennung erreichten akzeptable Reliabilitätswerte von  $\alpha=0.70$  bzw.  $\alpha=0.77$ . Kritisch sind die Cronbachs-Alpha-Werte der Dimensionen Arbeitsbedingungen ( $\alpha=0.54$ ), Tätigkeit ( $\alpha=0.56$ ), Kollegenschaft ( $\alpha=0.51$ ) und Kommunikation ( $\alpha=0.61$ ).

#### 5.4 Hypothesenprüfung und weitere Analysen

Für die Prüfung der Zusammenhangshypothesen kam der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient zum Einsatz. Die erste Hypothese betrifft die Wertepassung. Hierfür wurde zunächst für jede Person die mittlere Abweichung ihrer individuellen Werte von den wahrgenommenen Gruppenwerten berechnet. Die Korrelation zwischen dieser Abweichung und der Arbeitszufriedenheit liegt bei  $r=-.16$  ( $p=.013$ ). Damit ist die Korrelation zwar schwach, aber signifikant. Je niedriger also die Abweichung, d.h. je stärker die Passung, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit. Über die Hypothesenprüfung hinaus wurden explorativ weitere Zusammenhänge zwischen Werten und Arbeitszufriedenheit untersucht. Eine geringe Abweichung von der Gruppe geht insbesondere mit höherer Zufriedenheit mit der Kollegenschaft ( $r=-.21$ ) und mit den Beförderungsmöglichkeiten ( $r=-.22$ ) einher. Zudem fiel die Zufriedenheit signi-

fikant höher aus, je stärker die Team- und Gewissenhaftigkeitskultur ( $r=.16$  bzw.  $r=.41$ ) in der Gruppe erlebt wurden.

Im Hinblick auf die zweite und dritte Hypothese konnte eine schwache, aber signifikante Korrelation zwischen operativem Stress und männlich-konservativer Kultur in der Gruppe ( $r=.16$ ,  $p=.016$ ) gefunden werden. Die Korrelation zwischen operativem Stress und der Teamkultur in der Gruppe ( $r=.06$ ,  $p=.337$ ) erreichte keine Signifikanz. Im Ergebnis lässt sich Hypothese 2 bestätigen, Hypothese 3 hingegen nicht. Außerdem zeigte sich, dass die Gewissenhaftigkeitskultur geringer ausfällt, je höher die Belastung der Gruppe ist ( $r=-.20$ ).

Die vierte Hypothese zum Geschlechtsunterschied in Bezug auf individuelle männlich-konservative Werteorientierung wurde mittels t-Test untersucht. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen auf, dass männliche Teilnehmer ( $M=3.10$ ,  $SD=0.66$ ) im Vergleich zu den weiblichen Teilnehmerinnen ( $M=2.93$ ,  $SD=0.55$ ) signifikant höhere Werte in der konservativ-männlichen Kultur aufweisen ( $p=.027$ ). Dies stützt Hypothese 4. Außerdem wiesen die weiblichen Teilnehmerinnen ( $M=3.15$ ,  $SD=0.53$ ) auch im Bereich der institutionspatriotischen Kultur geringere Werte auf als männliche Teilnehmer ( $M=3.43$ ,  $SD=0.55$ ).

## 6. DISKUSSION

### 6.1 Zusammenfassende Betrachtung

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Rahmenbedingungen in Form von Belastungen, die auf eine Gruppe einwirken, sowie die Werte der Führung der Gruppe mit den gelebten Werten in einer polizeilichen Organisationseinheit zusammenhängen. Operativer Stress korrelierte erwartungsgemäß mit konservativ-männlichen Werten, nicht jedoch mit der Teamkultur. Die Befunde von Gutschmidt und Vera (Gutschmidt/

Vera 2019) konnten dementsprechend teilweise repliziert werden. Auch bestand – wie zuvor in der Untersuchung von Calori und Sarnin (Calori/Sarnin 1991) – ein Zusammenhang zwischen Wertepassung und Arbeitszufriedenheit des Individuums. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Mitarbeitende in Gruppen mit starker Team- und Gewissenhaftigkeitskultur zufriedener sind. Organisationale Stressoren, wie bürokratischer Verwaltungsaufwand und Personalmangel, scheinen besonders belastend zu sein, was sich mit bisherigen Erkenntnissen (McCreary/Thompson 2006; Morash et al. 2006; Bartsch et al. 2012) deckt. Die Arbeitszufriedenheit war auch in dieser Stichprobe eher in Bezug auf Tätigkeit und Kollegenschaft (vgl. Scheer 2010) gegeben und insbesondere hinsichtlich der Beförderungsmöglichkeiten wenig ausgeprägt.

Die Unterscheidung der Werte von Individuum und Gruppe erschien auch hier sinnvoll. Vergleicht man die Menschen in operativ und sachbearbeitend eingesetzten Einheiten bezüglich ihrer individuellen Werte miteinander, stellt man kaum Unterschiede fest. Vergleicht man jedoch die Gruppenwerte, so zeigen sich tatsächlich Diskrepanzen. Auch konnten einige Werte, wie z.B. Gerechtigkeit und Neutralität, identifiziert werden, die den Mitarbeitenden wichtig sind, die sich jedoch nicht in gleichem Maße in der Gruppenkultur wiederfinden. Dies weist deutlich auf die Relevanz von Gruppendynamik und Rahmenbedingungen in der Entstehung und Entwicklung von Werten hin.

Es ergaben sich zudem einige interessante Befunde im Hinblick auf Frauen in der Polizei. Ihr Anteil an der Gesamtstichprobe lag bei 35 %, der Anteil an Führungskräften jedoch knapp unter 10 %. Damit sind Frauen in Führungspositionen hier deutlich unterrepräsentiert. Die meisten Items zu Stressoren und Arbeitszu-

friedenheit wurden unabhängig vom Geschlecht ähnlich wahrgenommen. Unterschiede ergaben sich in institutionspatriotischen und konservativ-männlichen Wertevorstellungen sowie insbesondere bei Vorbehalten gegenüber Frauen. Weiblichen Teilnehmerinnen ist die Gleichberechtigung von Frauen demnach persönlich wichtiger als den Männern. Der Wahrnehmung der Frauen zufolge ist die Gleichberechtigung in der Gruppe jedoch weniger gegeben, als es in der Wahrnehmung der Männer der Fall ist. Gleichwohl ist zu erwähnen, dass Vorbehalte gegenüber Frauen über alle Teilnehmenden hinweg (männlich/weiblich, sachbearbeitend/operativ) als eher untypisch beurteilt wurden. Auch wenn hier ein gewisser Einfluss sozialer Erwünschtheit zu vermuten ist, so ist dies doch ein Hinweis auf ein Streben nach Gleichberechtigung. Dem gegenüber steht jedoch u.a. das am Anfang aufgezeigte Missverhältnis in den Führungspositionen.

## 6.2 Empfehlungen und Limitationen

Die Befunde haben sowohl Implikationen für die wissenschaftliche Erforschung polizeilicher Werte als auch für die Praxis. Sie legen zum einen nahe, dass im Studiendesign explizit die Frage beantwortet werden sollte, ob als Forschungsgegenstand individuelle Werte oder Gruppenwerte (Kultur) von Interesse sind, da diese nicht gleichgesetzt werden können. Zum anderen zeigen sie auf, dass Erklärungsversuche für problematische Äußerungen oder Handlungen nicht alleine beim Individuum angesetzt werden sollten, sondern auch Gruppendynamik und Rahmenbedingungen, insbesondere Führung, Tätigkeiten, Belastungen und Gruppenzusammensetzung, betrachtet werden sollten. Dabei kann der Beitrag der Wissenschaft darin gesehen werden, derartige Stellschrauben aufzuzeigen, an denen angesetzt werden kann, um unerwünsch-

te Entwicklungen innerhalb der Polizei zu unterbinden bzw. zu verhindern (vgl. Gutschmidt 2020). Neben der Erforschung weiterer Einflussfaktoren, wie z.B. der Verfügbarkeit von Sozialräumen oder der Nutzung von Supervision, sollten insbesondere die Effektgrößen miteinander verglichen werden, um festzustellen, welche Faktoren einen größeren und welche eher einen geringen Anteil an der Entstehung von Werteorientierungen haben. Hier besteht noch ein großer Forschungsbedarf.

In Bezug auf eine Ergänzung des Fragebogens um eine spezifische GMF-Komponente empfiehlt es sich, ein ähnliches Vorgehen zu wählen wie bei der Erfassung von Vorbehalten gegenüber Frauen. So wie diesem Phänomen das Streben nach Gleichberechtigung gegenübersteht, so steht der GMF die interkulturelle Offenheit gegenüber. Geringe Ausprägungen dieser Offenheit wären dementsprechend als Indikator für Vorbehalte zu interpretieren. Neben dem methodischen Vorteil liegt ein Vorzug dieser positiven Herangehensweise darin, dass der Polizei hierbei nicht a priori eine gewisse GMF unterstellt wird. Um gezielt auf Werte der interkulturellen Offenheit einzugehen, lässt sich der bisherige Fragebogen beispielsweise um die Items „Offenheit für verschiedene Lebensweisen“, „Geduld in schwierigen Situationen“, „Selbstreflexion (Hinterfragen des eigenen Handelns)“, „Empathie (ggü. dem Bürger)“, „Flexibilität im Handeln“ und „Respekt vor anderen Kulturen“ erweitern. Die Werte sind an die interkulturellen Teilkompetenzen angelehnt, die in einer Studie im Kontext der polizeilichen Arbeit herausgestellt wurden (Leenen et al. 2014). Der resultierende Fragebogen sollte dann anhand einer großen Stichprobe validiert werden. Die angenommene dimensionale Struktur und die Reliabilität der Skalen sind zu prüfen und ggfs. durch Überarbeitung der Items zu verbessern.

Mit dem Design der vorliegenden Studie gehen jedoch auch einige Limitationen einher. Erstens können bei der Beurteilung von Werten den verwendeten Begriffen, z.B. dem Wert „Gerechtigkeit“, unterschiedliche Auffassungen der Teilnehmenden zu Grunde liegen (vgl. Behr 2008), denen hier nicht auf den Grund gegangen wird. Hierfür wäre zusätzlich eine qualitative Herangehensweise notwendig. Zweitens wurde in dieser Studie kein tatsächliches Verhalten abgefragt. Das Vorliegen einer bestimmten Wertekonstellation führt nicht zwangsläufig zu entsprechenden Handlungen (vgl. Waddington 1999). Drittens sind die in einer Querschnittuntersuchung gefundenen Korrelationen nicht kausal interpretierbar. Insbesondere bleibt unklar, ob der Zusammenhang zwischen den Werten der Führungskraft und den Gruppenwerten auf den Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeitenden zurückzuführen ist oder vice versa. Gleiches gilt für die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Gruppenwerten. Eine Untersuchung über einen größeren Zeitraum hinweg kann die Validität der Aussagen verbessern. Viertens kommt der Fragebogen nicht als Diagnoseinstrument für einzelne Personen oder Gruppen infrage, da es sich um Einschätzungen handelt, welche je nach erwünschtem Ergebnis leicht zu verfälschen sind. Allerdings ist der Fragebogen, sofern viele Personen möglichst ehrlich und anonym daran teilnehmen, ein vielversprechendes Forschungsinstrument, um Risiko- und Schutzfaktoren unerwünschter Gruppendynamik in polizeilichen Organisationseinheiten zu erforschen.

Wie vorteilhaft eine entsprechend groß angelegte quantitative Studie für die Polizei und die Gesellschaft wäre, bei der die Identifikation solcher Schutz- und Risikofaktoren im Vordergrund steht, liegt auf der Hand.

**Quellenangaben**

- Abdollahi, Kathrine M. (2002). *Understanding police stress research*, *Journal of Forensic Psychology Practice* 2 (2), 1–24.
- Anderson, Gregory S. et al. (2002). *Physical evidence of police officer stress*, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 25 (2), 399–420.
- Bartsch, Nicole et al. (2012). *Die Bedeutsamkeit von administrativen Stressfaktoren – Psychosoziale Belastungssituation von Polizeibeamten, Prävention und Gesundheitsförderung* (7), 62–66.
- Behr, Rafael (2006). *Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*, Wiesbaden.
- Behr, Rafael (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*, Wiesbaden.
- Calori, Roland/Sarnin, Philippe (1991). *Corporate culture and economic performance: A French study*, *Organization Studies* 12 (1), 49–74.
- Chan, Janet (1996). *Changing police culture*, *The British Journal of Criminology* 26 (1), 109–134.
- Cockcroft, Tom (2013). *Police culture: Themes and concepts*, New York.
- Crank, John P. (2004). *Understanding police culture*, Cincinnati.
- Gasch, Ursula (2007). *Traumatisierungsrisiko von polizeilichen Einsatzkräften vor dem Hintergrund eines berufsbezogenen Selbstverständnisses*, *Trauma & Gewalt* (2), 70–80.
- Gutschmidt, Daniela (2020). *Interkulturelle Kompetenz in der Polizei: Eine sozialpsychologische Betrachtung allgemeiner Faktoren und der spezifischen Rolle von Vorurteilen*, *Polizei & Wissenschaft* (2), 11–29.
- Gutschmidt, Daniela/Vera, Antonio (2019). *Cop Culture und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in der Polizei: eine empirische Analyse*, in: Groß, Hermann/Schmidt, Peter (Hg.) *Empirische Polizeiforschung XXIII: Polizei und Migration*, Frankfurt a.M., 227–250.
- Kluckhohn, Clyde (1951). *Values and value orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*, in: Parsons, Talcott/Shils, Edward (Hg.) *Toward a general theory of action*, Cambridge.
- Kristof-Brown, Amy L. et al. (2005). *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, *Personnel Psychology* 58 (2), 281–342.
- Lazarus, Richard S./Folkman, Susan (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York.
- Leenen, Rainer W. et al. (2014). *„Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme*, in: Barié-Wimmer, Friederike et al. (Hg.) *Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung (Band 16)*, Stuttgart, 227–257.
- Loftus, Bethan (2009). *Police culture in a changing world*, Oxford.
- McCreary, Donald R./Thompson, Megan M. (2006). *Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The operational and organizational police stress questionnaires*, *International Journal of Stress Management* 13 (4), 494–518.
- Morash, Merry et al. (2006). *Multilevel influences on police stress*, *Journal of Contemporary Criminal Justice* 22 (1), 26–43.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*, in: ders. et al. (Hg.) *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Berlin/Heidelberg, 419–440.
- Paoline, Eugene A. (2003). *Taking stock: Toward a richer understanding of police culture*, *Journal of Criminal Justice* 31 (3), 199–214.
- Rad, Mohammad A. M. (2006). *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*, *The TQM Magazine* 18 (6), 606–625.
- Reiner, Robert (2010). *The politics of the police*, Oxford.
- Reuss-Ianni, Elizabeth/Ianni, Francis (2005). *Street Cops and Management Cops: The Two Cultures of Policing*, in: Newburn, Tim (Hg.) *Policing: Key Readings*, New York, 297–314.
- Rössler, Christian (2020). *Wertekonsens zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden*

- unter Berücksichtigung gruppenbezogener Stressoren (unveröffentlichte Masterarbeit), Deutsche Hochschule der Polizei, Münster.
- Scheer, Carola A. (2010). *Hält die Polizei, was sich Polizisten von ihr versprochen haben?*, Frankfurt a.M.
- Schein, Edgar H. (2016). *Organizational culture and leadership*, Hoboken.
- Six, Bernd/Felfe, Jörg (2004). *Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext*, in: Schuler, Heinz (Hg.) *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie*. *Enzyklopädie der Psychologie (Bd. D/III/3)*, Göttingen, 597–672.
- Skolnick, Jerome H. (1966). *Justice Without Trial*, New York.
- Spector, Paul E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, *American Journal of Community Psychology* 13 (6), 693–713.
- Vera, Antonio (2015). *Organisation und Personalmanagement in der Polizei*, Frankfurt a.M.
- Vera, Antonio/Kölling, Katharina (2013). *Street Cop Culture and the Aging Police Force: Understanding the Interplay between Demographic Change, Organizational Culture, Leadership and Police Officers' Performance*, *European Journal of Policing Studies* 1 (1), 64–88.
- Waddington, Peter A. (1999). *Police (canteen) sub-culture: An appreciation*, *The British Journal of Criminology* 39 (2), 287–309.
- Wirtz, Markus A. (2017). *Dorsch-Lexikon der Psychologie*, Bern.
- Zhao, Jihong S. et al. (2002). *Predicting five dimensions of police officer stress: Looking more deeply into organizational settings for sources of police stress*, *Police Quarterly* 5 (1), 43–62.

#### **Weiterführende Literatur und Links**

<https://www.projekt-zurecht.de/>.

[https://www.dhpol.de/departements/departement\\_I/FG\\_I.3/projekt\\_migrate.php](https://www.dhpol.de/departements/departement_I/FG_I.3/projekt_migrate.php).