

Fraunhofer IAO

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Clemens Striebing | Jannick Schneider | Moritz Julian Maier
Sabine Loos | Katharina Hochfeld

Werthaltungen und wertbezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA

Hrsg.: Oliver Riedel | Katharina Hölzle | Wilhelm Bauer

Die Kurzfassung der Studie finden Sie unter:



http://dx.doi.org/10.24406/publica-1750

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

**Clemens Striebing | Jannick Schneider | Moritz Julian Maier |
Sabine Loos | Katharina Hochfeld**

Werthaltungen und wertbezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA

Hrsg.: Oliver Riedel | Katharina Hölzle | Wilhelm Bauer

Vorwort des Präsidenten des Bundeskriminalamtes

Das Bundeskriminalamt (BKA) befindet sich in einem umfassenden Prozess des Wandels. Ausgelöst durch Megatrends wie Digitalisierung und Internationalisierung, die sich auf Struktur und Erledigung von Aufgaben und die hierfür notwendigen Fähigkeiten der Beschäftigten auswirken, ausgelöst aber auch durch die demographische Entwicklung. Die Anzahl der Mitarbeitenden ist seit der Gründung stetig gewachsen; in den vergangenen Jahren jedoch in einer Geschwindigkeit, die in der Geschichte des BKA einmalig ist. Gleichzeitig stehen zahlreiche Beschäftigte vor der Pensionierung oder dem Renteneintritt.

Die beruflichen Erfahrungen unserer Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen in über 70 Berufsfeldern sowie ihre Persönlichkeit und Werte prägen unsere Organisation. Das bedeutet, tiefgreifende Veränderungen der Personalstruktur können einen Wertewandel einleiten und die Arbeitskultur des BKA beeinflussen. Als verantwortungsbewusster und erfolgreicher Arbeitgeber gestalten wir diesen Wandel aktiv mit, indem wir uns offen und kritisch mit den Werten im BKA befassen. Im Kern geht es um die Frage, wie wir in einem Prozess stetiger Transformationsnotwendigkeit die Balance zwischen dem zu Bewahrenden und dem zu Verändernden finden, das heißt zu definieren, was die ‚Identität' des Bundeskriminalamtes und seiner Beschäftigten ausmacht.

Die vorliegende Studie ist dafür eine wichtige Grundlage und Bestandsaufnahme. Alle Beschäftigten hatten die Möglichkeit, ihre Werte und ihre Wahrnehmung der Arbeitskultur des BKA zu reflektieren und mitzuteilen: Welche Erwartungen bestehen an das BKA? Welche Werte sind wichtig, welche Herausforderungen werden gesehen? Was sollte das BKA verändern, was bewahren? Die Ergebnisse des Forschungsberichts geben wertvolle Antworten und dienen uns als Grundlage für die Entwicklung praktischer Maßnahmen zur Stärkung unseres Miteinanders und unseres inneren Zusammenhalts im Arbeitsalltag.

Unserem demokratischen Selbstverständnis entsprechend reagieren wir so auf die Anforderungen unserer Zeit, schaffen gemeinsam bestmögliche Arbeitsbedingungen, stärken unsere vielfaltsoffene und diskriminierungsfreie Arbeitskultur und sind widerstandsfähig gegen jede Art von extremistischen Haltungen.

Die Werte des BKA und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Der öffentliche Diskurs um die Wertfestigkeit von Polizeiangehörigen ist daher wichtig und benötigt eine umfassende empirische Grundlage. Diese kann es nur geben, wenn Polizeiinstitutionen sich öffnen und beforschen lassen. Mit der vorliegenden Studie ist das BKA gemeinsam mit dem Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO diesen Schritt gegangen und investiert somit auch in die gesellschaftliche Akzeptanz seiner polizeilichen Arbeit.

Mein herzlicher Dank richtet sich an alle Kolleginnen und Kollegen, die sich an der Studie beteiligt haben, und an das Fraunhofer IAO für das große Engagement in diesem einzigartigen Forschungsprojekt.

Holger Münch
Präsident des Bundeskriminalamtes

Vorwort der Forschungsgruppe

Im späten Frühjahr 2021 schrieb das Bundeskriminalamt (BKA) eine Studie zu den Werten und Einstellungen der BKA-Beschäftigten aus. Zum damaligen Zeitpunkt gab es nur wenig Forschung zu Wertorientierungen in der deutschen Polizei, was angesichts der weitreichenden Befugnisse der Polizei zum Eingriff in die persönlichen Freiheitsrechte aller Bürgerinnen und Bürger zunehmend kritisch diskutiert wurde. Seitdem hat sich die Situation jedoch grundlegend verändert. Zum heutigen Tag haben sich fast alle Bundesländer an Studien beteiligt, in denen Werte und Einstellungen in der Polizei untersucht werden. Einige Polizeien, wie das BKA, öffneten sich gleich mehrfach für entsprechende Forschungsvorhaben. Das BKA knüpft hiermit auch an ein Forschungsprojekt zur Aufarbeitung seiner Historie an, welches zu Beginn der 2010-er Jahre abgeschlossen wurde.

Die Studie »Werthaltungen und wertebezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA« befasst sich spezifisch mit den Arbeitserfahrungen und Werthaltungen der BKA-Beschäftigten. Dies ist sinnvoll, da das BKA als Zentralstelle der deutschen Polizei andere Rahmenbedingungen aufweist als andere Polizeien bei Bund und Ländern in Deutschland. Beispielsweise stehen die BKA-Beschäftigten seltener in direktem Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern, Ermittlungsverfahren haben im BKA häufiger eine internationale Komponente und die Belegschaft weist einen wesentlich höheren Anteil von Beamtinnen und Beamten außerhalb des Vollzugsdiensts sowie von Tarifbeschäftigten auf.

Die Studie zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie in enger Zusammenarbeit zwischen dem Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) am Fraunhofer IAO und einem Team am Kriminalistischen Institut des BKA entwickelt wurde. Durch die Zusammenarbeit konnten die Rahmenbedingungen des BKA berücksichtigt und gleichzeitig eine kritische Außenperspektive ermöglicht werden.

Das Forschungsteam bedankt sich bei allen Beschäftigten des BKA, die uns in den Interviews und im Online-Fragebogen einen Einblick in ihre Werthaltungen und ihren Arbeitsalltag gewährt haben sowie bei den verantwortlichen Entscheidungsträgerinnen und -trägern des BKA, die eine kritische wissenschaftliche Auseinandersetzung in ihrem Haus ermöglicht haben. Eine grundlegende Einsicht der vorliegenden Studie ist: Vorurteile und Diskriminierung sind Themen, mit denen sich die Behörde weiterhin auseinandersetzen muss. Auch wenn die Neigung zu autoritärem Denken oder zur Abwertung bestimmter sozialer Gruppen am BKA nur durchschnittlich oder sogar unterdurchschnittlich ausgeprägt zu sein scheint, hat ein wesentlicher Teil der Beschäftigten diskriminierendes Verhalten am Arbeitsplatz beobachtet.

Die Studie setzt sich umfassend mit dem Arbeitsklima der BKA-Beschäftigten auseinander und identifiziert eine Reihe von Faktoren, die maßgeblich für ihre Arbeitszufriedenheit sind. Demnach ist ein sinnerfülltes und wirksames Arbeiten auch im BKA keine Selbstverständlichkeit. Es wird vor allem dort möglich, wo unbürokratische Arbeitsprozesse, transparente Karriereplanung und sinnstiftende Führungskräfte vorhanden sind.

Dr. Clemens Striebing
Projektleiter Center for Responsible Research and Innovation
Fraunhofer IAO

Johanna Wührl
Projektleiterin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin
BKA

Katharina Hochfeld
Leiterin Center for Responsible Research and Innovation
Fraunhofer IAO

Thomas Helf
Projektleiter und Wertebeauftragter
BKA

Inhalt

Vorwort des Präsidenten des Bundeskriminalamtes 4

Vorwort der Forschungsgruppe 5

1 Kurzzusammenfassung 7

2 Zweck und Gliederung des Berichts 14

3 Methodik 16

4 Ergebnisse 19

4.1 Werte, Hürden und Führung 19

4.1.1 Grundwerte 19
4.1.2 Arbeitswerte 21
4.1.3 Universelle Werte 25
4.1.4 Hürden und Stressoren 31
4.1.5 Führung 36

4.2 Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA 39

4.2.1 Arbeits- und Lebenszufriedenheit 39
4.2.2 Diskriminierung 42
4.2.3 Sexuelle Belästigung 43
4.2.4 Gerechtigkeit am Arbeitsplatz 45
4.2.5 Verhältnis zum BKA: Einsatzbereitschaft und Identifikation 48

4.3 Politische Orientierungen und Vorurteile 49

4.3.1 Politische Orientierungen im Links-Rechts-Spektrum 50
4.3.2 Rassistische Ansichten 53
4.3.3 Sexistische Ansichten 56
4.3.4 Soziale Dominanzorientierung und Autoritarismus 59

5 Schlussfolgerungen 61

Literatur 64

1 Kurzzusammenfassung

Zielstellung, Methodik, Rahmenbedingungen der Erhebung

Im Rahmen des Projekts »Werte im BKA« wurde im Laufe des Jahres 2022 erforscht, welche Werthaltungen, wertebezogenen Erwartungen sowie Hürden in einer wertorientierten Gestaltung des Arbeitsalltags unter gegenwärtigen Mitarbeitenden des BKA vorherrschen und wahrgenommen werden. Anfang des Jahres wurden 60 ausführliche Interviews mit BKA-Beschäftigten durchgeführt. Im September folgte eine Vollerhebung unter den Beschäftigten mit Hilfe einer quantitativen Online-Befragung. An der Befragung haben sich 23 Prozent der mehr als 8000 Beschäftigten beteiligt.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Auswertungsergebnisse der Online-Befragung zusammen. In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die zentralen Ergebnisse gegeben.

Werte, Hürden und Führung

Die Beschäftigten können ihre Arbeit im Einklang mit den Grundwerten verrichten. Der Datenschutz wird teilweise als Herausforderung wahrgenommen.
Ein zentrales Anliegen der Befragung war es, zu ermitteln, ob die BKA-Beschäftigten im Einklang mit den Grundwerten arbeiten können. Dafür wurde gefragt, wie bedeutend die Beschäftigten eine Reihe von aus dem deutschen Grundgesetz abgeleiteten Werten erachten und ob es ihnen gelingt, ihre Arbeit im Einklang mit diesen Werten durchzuführen. Die Befragten messen fast allen Grundwerten eine sehr hohe Bedeutung bei. Im Durchschnitt stellen die Beschäftigten bei keinem der abgefragten Grundwerte einen Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit fest.

Die Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass die BKA-Beschäftigten den Grundwerten allgemein eine hohe Relevanz zuweisen, der konkrete Bezug auf Grundwerte im Arbeitsalltag für die meisten Beschäftigten aber eine geringe Rolle spielt und daher keine Reibungspunkte bestehen (bspw. aufgrund vergleichsweise seltener Bürgerkontakte).

Eine leichte Abweichung findet sich bei der Bewertung der Wichtigkeit und Umsetzbarkeit des Datenschutzes. Beide fallen immer noch sehr hoch aus, sind im Vergleich zu den anderen Grundwerten aber merklich niedriger.

In Bezug auf ihre Arbeit legen die Beschäftigten am meisten Wert auf eine gute Führungskraft, ein sicheres Arbeitsverhältnis und gute räumlich-technische Arbeitsbedingungen.
Auch die Arbeitswerte der BKA-Beschäftigten wurden erhoben. Wie bei den Grundwerten wurde um eine Beurteilung der persönlichen Bedeutung der Werte gebeten und inwiefern die Werte bei der Arbeit gelebt werden können. Für die Befragten gehören zu den wichtigsten und konsensfähigsten Arbeitswerten eine verständnisvolle und gerechte Führungskraft, ein gut abgesichertes Arbeitsverhältnis und gute räumlich-technische Arbeitsbedingungen.

Deutliche Lücken zwischen dem, was die Beschäftigten sich wünschen und dem, was die Beschäftigten vorfinden, zeigen sich beim Erleben eines persönlichen Leistungs- und Wirksamkeitsgefühls, bei dem Gefühl, anderen Menschen mit der eigenen Arbeit zu helfen, bei der Bewertung der Führungskraft als verständnisvoll und gerecht, bei der Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten und bei den Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung. Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung bei den Arbeitswerten ein geringeres Streben nach Autonomie, einem hohen Verdienst, Prestige und intellektueller Stimulation auf.

Die BKA-Beschäftigten zeigen ein überdurchschnittliches Streben nach Konformität und legen unterdurchschnittlichen Wert auf Traditionen.

Der Mensch ist mehr als seine Arbeit. Es wurden daher auch die universellen Werte der BKA-Beschäftigten abgefragt, um zu verstehen, was ihnen grundsätzlich im Leben wichtig ist. Dabei erhalten die folgenden Werte die größte Zustimmung:

- Benevolenz: das Wohlergehen von nahestehenden Menschen,
- Universalismus: Verständnis, Toleranz und Schutz des Wohlbefindens aller Menschen und der Umwelt,
- Selbstbestimmung: das Streben nach Unabhängigkeit im Denken und Handeln und
- Sicherheit: der Wunsch, in einem Staat zu leben, der für die Sicherheit seiner Bürger/-innen sorgen kann.

Dieses Antwortmuster ist typisch für die deutsche Bevölkerung im Allgemeinen. Deutliche Abweichungen bestehen im Hinblick auf ein im BKA etwas niedrigeres Streben nach Selbstbestimmung und einen niedriger ausgeprägten Hedonismus – worunter das Streben nach Freude und sinnlicher Befriedigung im Leben zu verstehen ist. Leicht stärker ausgeprägt ist das Streben nach sozialem Status und Einfluss über andere Menschen und Ressourcen. Am deutlichsten weicht das Antwortverhalten der BKA-Beschäftigten von der deutschen Bevölkerung bei Tradition und Konformität ab. Die Befragten fühlen eine geringere Verpflichtung gegenüber kulturellen oder religiösen Bräuchen und legen mehr Wert auf die Befolgung von Regeln.

Ausschlaggebend für das überdurchschnittliche Konformitätsstreben könnte der spezifische Kontext einer Polizeibehörde sein, in dem ein hohes Maß an Konformitätsstreben auch Ausdruck der beruflichen Integrität ist: Wem sollte die Einhaltung von Regeln wichtig sein, wenn nicht Polizist/-innen? Die geringeren Traditionswerte könnten unter anderem rückführbar sein auf die Altersschichtung im BKA – also den vergleichsweise hohen Anteil junger Beschäftigter.

Wichtig ist, nicht davon auszugehen, dass die BKA-Beschäftigten eine homogene Wertegemeinschaft bilden. Vertiefende Analysen haben gezeigt, dass die Beschäftigten anhand ihrer Werte in vier Gruppen unterteilt werden können: Bewahrungsorientierte, Pragmatische, Wandelorientierte und Aufstiegsorientierte. Diese Gruppen legen teils merklich unterschiedliche Schwerpunkte in ihren persönlichen Werten, die potenziell Anlass für Konflikte im Arbeitsalltag sein können:

- Bewahrungsorientierte (26% der Befragten) streben in überdurchschnittlich hohem Maß nach Sicherheit, Konformität und Tradition,
- Pragmatische (17%) weisen keine überdurchschnittliche Präferenz für einen der abgefragten Werte auf,
- Wandelorientierte (24%) streben überdurchschnittlich stark nach Universalismus, Selbstbestimmung, Stimulation und Hedonismus und
- Aufstiegsorientierte (33%) streben nach fast allen abgefragten Werten überdurchschnittlich stark, insbesondere auch nach den Werten Leistung und Macht.

Im Hinblick auf Hürden und Stressoren ist der hohe Anteil von Beschäftigten ungewöhnlich, der sich bei der Arbeit unterfordert fühlt.

Anhand der Abfrage der Arbeitswerte konnten zum Teil deutliche Diskrepanzen zwischen der Art und Weise aufgedeckt werden, wie die Befragten arbeiten wollen und wie sie tatsächlich ihre Arbeit erleben. Zur Untersuchung dieser Diskrepanzen wurden die BKA-Beschäftigten gefragt, welche Hürden sie bei der Arbeit erleben und was sie belastet bzw. stresst. Die fünf am häufigsten genannten Hürden sind (1) Unterbrechungen und Multi-Tasking bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben, (2) dass die Arbeit einen großen Teil der Beschäftigten unterfordert und für einen anderen Teil (3) zu viel Arbeit besteht, woraus sich Zeitdruck ergibt. Problematisch erscheint auch die Informationsbeschaffung im Amt: Häufig beklagt werden sowohl ein (4) Mangel an zur Bewältigung der Arbeit wichtigen Informationen sowie (5) eine Überflutung mit zu umfangreichen, unstrukturierten Daten oder Informationen aus zu vielen Kanälen. Doch nicht alle von diesen Hürden haben auch starke Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft. Der Zusammenhang wird weiter unten genauer erläutert.

In Relation zu einer Vergleichsstichprobe aus mittelständischen und großen Unternehmen scheint für das BKA typisch zu sein, dass sich seltener Situationen ergeben, bei denen man die eigenen Emotionen verbergen muss (wie bspw. im Kontakt mit Bürger/-innen, bei Konflikten mit Kolleg/-innen oder öffentlichen Präsentationen), dass aus Sicht der Befragten bei der Arbeit zu wenig Möglichkeiten zum persönlichen Austausch mit Kolleg/-innen bestehen und dass sich die BKA-Beschäftigten überdurchschnittlich oft bei der Arbeit unterfordert fühlen.

Das Gefühl von Qualifikationsunterforderung bei der Arbeit ist in allen Altersgruppen verbreitet, besonders aber bei jüngeren Beschäftigten. In der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre geben 68 Prozent der Befragten an, dass sie bei ihrer Arbeit häufig denken würden, sie könnten mehr leisten, als von ihnen gefordert wird. Vergleichsweise sind es in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre 59 Prozent, in der der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre 48 Prozent und in der Altersgruppe 50+ 37 Prozent.

Auch zwischen den Beschäftigtengruppen zeigen sich weitere Unterschiede im Erleben von Stressfaktoren bei der Arbeit. Die Polizeivollzugsbeamt/-innen stimmen in stärkerem Maß zu, belastende Arbeitszeiten zu haben, häufiger Überstunden machen zu müssen und häufiger unter Zeitdruck bei der Arbeit zu stehen. Zudem stimmten sie stärker zu, bei der Arbeit in konkrete Gefahrensituationen zu geraten (bspw. durch körperliche Angriffe). Dabei erscheint die arbeitszeitbezogene Belastung und die Gefahrenbelastung am ausgeprägtesten im Schutz- und Begleitdienst.

Die BKA-Beschäftigten bewerten ihre Führungskräfte in überdurchschnittlichem Maß als erfolgreich.

Die Führungskräfte in einer Organisation spielen eine Schlüsselrolle für die am Arbeitsplatz gelebten Werte. Die Untersuchung hat ergeben, dass die BKA-Beschäftigten ihre Führungskräfte als überdurchschnittlich erfolgreich bewerten. Einfluss hierauf hat, dass die Beschäftigten ihren Führungskräften im Vergleich in unterdurchschnittlichem Maß attestieren, nur passiv zu führen und Entscheidungen zu verschleppen. In leicht überdurchschnittlichem Maß geben die Beschäftigten an, dass ihre Führungskraft transaktional führt. Das heißt, die Führungskraft klärt Erwartungen und vereinbart Ziele, deren Erreichen sie kontrolliert und belohnt. In durchschnittlichem Maß werden die Führungskräfte als transformational gesehen, also als Stifter/-innen von Sinn und Visionen, denen es gelingt, ihrem Team langfristige und übergeordnete Ideale zu setzen.

Die Art des Führungsstils entscheidet maßgeblich über die Bewertung der Führungskräfte als erfolgreich: Zwischen der Bewertung der Führungskraft als erfolgreich und als transformational besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang, d. h. Führungskräfte, die transformational führen, werden als erfolgreicher bewertet. Zwischen einem transaktionalen Führungs-

stil und der Erfolgsbewertung besteht kein Zusammenhang. Zwischen Erfolg und einem passiven Führungsstil wurde ein negativer Zusammenhang ermittelt.

Es mag überraschen, dass das gewünschte und das faktische Verhältnis zur Führungskraft bei den Arbeitswerten eine deutliche Diskrepanz aufweist, die Beschäftigten ihre Führungskräfte aber als überdurchschnittlich erfolgreich bewerten. Eine mögliche Erklärung ist, dass die BKA-Beschäftigten grundsätzlich besonders hohe Erwartungen an das Verhältnis zu ihren Führungskräften haben. Diskrepanzen zwischen diesen Erwartungen und der Realität sind ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig legen alle auf Vergleichsdaten beruhenden Analysen nahe, dass Konflikte mit Führungskräften am BKA nicht verbreiteter als in anderen deutschen Organisationen sind.

Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA

Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur Bevölkerung eine durchschnittliche generelle Zufriedenheit mit ihrer Arbeit auf.
Arbeitszufriedenheit der BKA-Beschäftigten wurde als ein wichtiger Indikator erhoben, um beurteilen zu können, wie relevant Wert-Diskrepanzen und Hürden sind. Von den BKA-Beschäftigten geben 79 Prozent an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Tendenziell oder gänzlich unzufrieden sind 14 Prozent. Die Arbeitszufriedenheit der BKA-Beschäftigten lässt sich im Vergleich zur deutschen Bevölkerung als durchschnittlich bewerten.

Bei den Arbeitswerten tragen Diskrepanzen in Anspruch und Wirklichkeit bei Leistungs- und Wirksamkeitsgefühl, intellektueller Stimulation und der Beziehung zur Führungskraft maßgeblich zu einer niedrigeren Arbeitszufriedenheit bei. Einflussreiche Hürden sind Qualifikationsunterforderung, Monotonie-Empfinden und fehlendes Feedback durch die Führungskraft. Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Gefühl von Unterforderung und/oder ein Gefühl, von der Führungskraft nicht angemessen wertgeschätzt oder beachtet zu werden, die Arbeitszufriedenheit am BKA am stärksten beeinträchtigt.

Von den BKA-Beschäftigten sehen sich 8 Prozent als Teil einer am BKA diskriminierten Gruppe.
Von den Beschäftigten geben 14 Prozent an, sich als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe zu sehen. Im Vergleich zur deutschen Bevölkerung, wo der Wert bei 9 Prozent liegt, arbeiten im BKA somit überproportional viele Personen, die sich als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe verstehen. Diese Diskrepanz könnte Ausdruck einer von der Bevölkerung abweichenden demografischen Zusammensetzung oder einer besonderen Sensibilität für Diskriminierungshandlungen sein. Der Anteil der Beschäftigten, die sich als Teil einer im BKA diskriminierten Gruppe erachten, ist mit 8 Prozent deutlich geringer.

Von den Befragten geben zudem 19 Prozent an, dass sie in den zwölf Monaten vor der Befragung miterlebt haben, wie sich Kolleg/-innen gegenüber anderen Kolleg/-innen diskriminierend verhalten haben. Dabei wird in 48 Prozent dieser Fälle und damit am häufigsten geschlechtsbasierte Diskriminierung als Grund angegeben.

Frauen scheinen am BKA überdurchschnittlich oft sexuelle Belästigung zu erleben, Männer hingegen unterdurchschnittlich oft.
Sexuelle Belästigung wurde im Rahmen der Befragung explizit definiert als jede Verhaltensweise mit sexuellem Bezug, die von einer Seite unerwünscht ist und die Personen aufgrund ihres Geschlechts herabwürdigt.[1] In diesem Sinne geben rund 2 Prozent der Beschäftigten

[1] Als konkrete Beispiele wurden genannt: wiederholt sexuell konnotierte Witze oder Geschichten, wiederholt sexuelle Bemerkungen über das Äußere, andauernde und unerwünschte Versuche, eine romantische oder sexuelle Beziehung zu einer Person aufzubauen.

an, innerhalb der zwölf Monate vor der Befragung sexuelle Belästigung erfahren zu haben.[1] Dabei scheint es sich um einen unterdurchschnittlichen Wert zu handeln, bei dessen Interpretation jedoch zu beachten ist, dass Frauen im BKA im Verhältnis zur deutschen Bevölkerung unterrepräsentiert sind.

Ein nach Geschlecht der Befragten aufgeschlüsselter Vergleich mit Daten der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zeigt, dass Männer am BKA unterdurchschnittlich oft sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erleben, Frauen am BKA hingegen überdurchschnittlich oft.

Weite Teile der Beschäftigten glauben nicht, dass die Personalentwicklung am BKA gerecht ist – was für den öffentlichen Dienst durchaus typisch ist.

Gerechtigkeit und Fairness am Arbeitsplatz waren ein wichtiges Thema in den vor der Online-Befragung geführten Interviews und wurden daher auch in der Online-Befragung ausführlicher erfasst. Dabei zeigt sich, dass die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen über Gerechtigkeit am Arbeitsplatz insgesamt niedrig ausfällt. So geben 43 Prozent der Beschäftigten an, dass aus ihrer Sicht die Karriereentwicklung am BKA eher von den Kontakten als von der eigenen Leistung abhängig ist.

Die niedrige Bewertung der Leistungsgerechtigkeit am BKA wurde durch den Vergleich mit anderen Daten eingeordnet. Die Bewertung der Gerechtigkeit am Arbeitsplatz durch die BKA-Befragten fällt im Vergleich zu anderen Befragungen im öffentlichen Dienst durchschnittlich oder sogar überdurchschnittlich aus.

Die BKA-Beschäftigten weisen eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft gegenüber ihrem Arbeitgeber auf, aber eine unterdurchschnittliche Identifikation mit ihm.

Aus Arbeitgebersicht hat nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten eine hohe Bedeutung, sondern auch die Einsatzbereitschaft und Identifikation mit der Organisation. Die Zufriedenheit steht zudem in einem engen Zusammenhang mit dem persönlichen Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten. Dabei zeigt sich ein scheinbar widersprüchliches Muster: Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft gegenüber ihrem Arbeitgeber auf.[2] Die Identifikation mit dem BKA als Organisation ist hingegen unterdurchschnittlich ausgeprägt.[3] Ein Einflussfaktor hierfür könnte sein, dass sich für einen Großteil der Beschäftigten der Arbeitsalltag innerhalb der Grenzen des eigenen Teams abspielt.

Die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten wird am deutlichsten durch Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Leistungs- und Wirksamkeitsgefühl, den räumlich-technischen Arbeitsbedingungen und der Beziehung zur Führungskraft beeinträchtigt. Abträglich sind auch die Notwendigkeit von Emotionsarbeit (der Eindruck, die eigenen Gefühle verbergen zu müssen), Monotonie-Empfinden und Qualifikationsunterforderung.

[1] Auf die Frage, ob sie länger als zwölf Monate zurückschauend sexuelle Belästigung an ihrem Arbeitsplatz am BKA erfahren haben, antworten 10 Prozent der Befragten mit »Ja«.

[2] Zur Messung der Einsatzbereitschaft wurde die Zustimmung zu einer Reihe von Aussagen abgefragt. Eine Aussage, die im Vergleich zu den Referenzdaten unter den BKA-Beschäftigten auf deutlich höhere Zustimmung trifft, ist: »Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des BKA sehr ähnlich sind.«.

[3] Eine beispielhafte Aussage zur Erfassung der organisationalen Identifikation ist: »Wenn jemand das BKA kritisiert, fühlt sich das wie eine persönliche Beleidigung an.«.

Politische Orientierungen

Die BKA-Beschäftigten positionieren sich im Durchschnitt politisch mittig-links.
Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Debatten um die politischen Orientierungen von Polizeibeschäftigten wurden diese in der durchgeführten Online-Erhebung ebenfalls berücksichtigt.

Auf einer Skala von 0 für sehr links bis 10 für sehr rechts positionieren sich die BKA-Beschäftigten im Durchschnitt mittig-links.[1] Zum Vergleich: Den Durchschnitt der Bevölkerung und ihrer Kolleg/-innen verorteten die Befragten mittig mit sehr leichter Tendenz nach rechts.

Die BKA-Beschäftigten schätzen, dass rund 20 Prozent der Beschäftigten rassistische und/oder sexistische Ansichten haben.
Weiterhin wurde erhoben, als wie verbreitet die BKA-Beschäftigten rassistische und sexistische Ansichten im BKA und in der Bevölkerung erachten. Dabei wurden ausführliche Definitionen für Rassismus und Sexismus in den Fragebogen aufgenommen und um eine Schätzung gebeten, wie viel Prozent der Bevölkerung und der BKA-Beschäftigten aus Sicht der Befragten entsprechende Haltungen aufweisen.

Aus Sicht der BKA-Beschäftigten sind rassistische Ansichten im BKA deutlich weniger als in der allgemeinen Bevölkerung verbreitet, werden aber im Durchschnitt dennoch 21 Prozent der Beschäftigten zugeschrieben. Die Verbreitung sexistischer Ansichten im BKA wird mit 23 Prozent ähnlich geschätzt.

Die Schätzung repräsentiert zu einem wesentlichen Teil auch, wie sensibel die Befragten im Einzelnen für Diskriminierung sind, ob sie sich einer diskriminierten Gruppe zugehörig fühlen und in welchem Ausmaß sie sich als Teil des BKA verstehen. Personen mit einer hohen Einsatzbereitschaft und einer hohen Identifikation gegenüber dem BKA schätzten die Verbreitung von Rassismus im BKA im Durchschnitt deutlich niedriger. Personen, die sich als Mitglied einer diskriminierten Gruppe empfinden, geben deutlich höhere Schätzungen ab.

Bei der Sexismus-Schätzung werden deutliche gruppenspezifische Unterschiede identifiziert: Frauen und Personen, die sich als Teil einer diskriminierten Gruppe beschreiben (unabhängig vom Geschlecht), schätzten die Verbreitung von Sexismus im Durchschnitt höher. Am niedrigsten schätzten entsprechend Männer, die sich nicht als Teil einer diskriminierten Gruppe erleben, die Verbreitung von Sexismus im BKA ein.

Die Beschäftigten befürworten in durchschnittlichem Maß autoritäre Ansichten und unterdurchschnittlich soziale Dominanzorientierung.
Für ein detailliertes Bild der politischen und ideologischen Ansichten der Beschäftigten wurde zudem eine wissenschaftlich etablierte Abfrage von psychologischen Konstrukten durchgeführt, die nachweislich in Zusammenhang zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und antidemokratischen Haltungen stehen (Decker et al. 2022). Gemessen wurde die Zustimmung der BKA-Beschäftigten zu autoritären Einstellungen und zu sozialer Dominanzorientierung. Autoritarismus beschreibt eine ideologische Einstellung von Menschen, die das Ziel kollektiver Sicherheit verfolgen und dafür bereit sind, individuelle Handlungsfreiheit aufzu-

[1] Es ist nicht auszuschließen, dass das Antwortverhalten bei den entsprechenden Fragen zu einem wesentlichen Teil durch Effekte der sozialen Erwünschtheit beeinflusst ist. Die politische Orientierung und Vorurteile der BKA-Beschäftigten wurden daher anhand verschiedener Ansätze gemessen – auch durch die Abfrage einer Schätzung zur Verbreitung von rassistischen und sexistischen Haltungen unter den Beschäftigten und der Zustimmung zu Aussagen, die sich auf autoritäre Einstellungen und die Akzeptanz von Ungleichheit bezogen.

geben. Soziale Dominanzorientierung wird als die Befürwortung von gesellschaftlichen Ungleichheiten und Hierarchien zwischen sozialen Gruppen verstanden.

Der Vergleich zu bevölkerungsrepräsentativen Referenzdaten hat ergeben, dass autoritäre Einstellungen am BKA durchschnittlich verbreitet sind. Soziale Ungleichheiten und gesellschaftliche Hierarchien werden im BKA im Vergleich zur Bevölkerung sogar in etwas niedrigerem Maß als in der Bevölkerung befürwortet. So hat die Leipziger Autoritarismus-Studie 2020 in der Bevölkerung eine Zustimmung zu sozialer Dominanzorientierung von 13 Prozent gemessen. Im BKA liegt die Zustimmung bei 9 Prozent.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aus Sicht des Fraunhofer-Teams lassen sich im Ergebnis der umfassenden Analysen die folgenden zwei als besonders wesentlich erachteten Schlussfolgerungen identifizieren:

Sensibilität für Vorurteile noch weiter stärken

Die BKA-Beschäftigten schreiben rund 20 Prozent der Beschäftigten rassistische und/oder sexistische Ansichten zu. Sie haben eine durchschnittlich stark ausgeprägte Tendenz zu autoritären Einstellungen und eine unterdurchschnittliche Tendenz dazu, Ungleichheiten zwischen verschiedenen sozialen Gruppen als gerechtfertigt anzusehen. Dennoch kann der selbst geschätzte Anteil von Beschäftigten mit diskriminierenden Ansichten noch nicht zufriedenstellend für eine Behörde mit den hohen verfahrens- und verfassungsmäßigen Ansprüchen des BKA sein.

Arbeit flexibler verteilen, Beschäftigte fordern und fördern

Im Durchschnitt haben die Beschäftigten einen größeren Anspruch an die Wirkung ihrer Arbeit, an ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und an das Verhältnis zu ihrer Führungskraft, als sie diese beim BKA vorfinden. Qualifikationsunterforderung ist – insbesondere bei jüngeren Beschäftigten – ein weit verbreitetes Gefühl am BKA, das auch wesentlichen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

2 Zweck und Gliederung des Berichts

Werte im BKA – Kurzüberblick zum Projekt
Das Bundeskriminalamt (BKA) steht vor einem großen Umbruch seiner Personalstruktur. Durch den Ruhestand vieler Beschäftigter und einen hohen personellen Aufwuchs werden viele neue Mitarbeiter/-innen ihren Dienst im BKA antreten. Zudem wandeln sich grundlegende Ansprüche an die Arbeitswelt: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch die Chance auf eigeninitiatives und inhaltlich erfüllendes Arbeiten sind wichtige Kriterien bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers. Gleichzeitig ist das BKA bestrebt, sicherzustellen, dass die Werte und das Miteinander einer zunehmend pluralistischen Belegschaft im Einklang mit der verfassungsmäßigen Grundordnung sowie einem Arbeitsklima sind, dass eine wertschätzende und effektive Arbeit ermöglicht.

Vor dem beschriebenen Hintergrund hat das BKA das Fraunhofer IAO mit der Durchführung des Projekts »Werte im BKA« beauftragt. In einer Querschnittstudie wurde im Laufe des Jahres 2022 erforscht, welche Werthaltungen, wertebezogenen Erwartungen und Arbeitskultur unter den gegenwärtigen Mitarbeiter/-innen des BKA vorherrschen und wahrgenommen werden.

Ziele des Berichts
Dieser Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der im Jahr 2022 unter den BKA-Beschäftigten durchgeführten Studie vor. Die wesentlichen Bestandteile dieser Studie sind 60 ausführliche Interviews mit nach einem Quotenplan ausgewählten Beschäftigten und eine an alle Beschäftigten gerichtete Online-Befragung. Die Interviews wurden von Anfang Januar bis Anfang März 2022 geführt. Sie dienten der Exploration zentraler Frage- und Problemstellungen zur Vorbereitung der Online-Erhebung und der Beantwortung erster Untersuchungsfragen.

Die im September 2022 durchgeführte Online-Erhebung ermöglichte, konkrete Fragestellungen, die beispielsweise auf Basis der Interviews identifiziert wurden, anhand quantitativer Daten zu überprüfen. Der Fokus dieses Berichts liegt auf den Ergebnissen der Online-Erhebung. An relevanten Stellen werden Bezüge zu aus den geführten Interviews abgeleiteten Annahmen und Kontextbedingungen hergestellt.

Der hier zusammengefasste Teil des Forschungsprojekts »Werte im BKA« sollte einen Beitrag zur Erreichung der folgenden Ziele leisten:

I. Werthaltungen der Mitarbeiter/-innen im BKA und deren Niederschlag in konkretem Verhalten sollten sichtbar gemacht werden.

II. Es sollte gezeigt werden, wo Werte im Arbeitsalltag des BKA gut umgesetzt werden können und wo bzw. warum dies nicht immer gelingt.

III. Die Ergebnisse sollten als Grundlage konkreter Empfehlungen für eine noch konsequentere wertorientierte Gestaltung des Arbeitsalltags dienen.

IV. Mittelfristig sollten so eine höhere Arbeitszufriedenheit, stärkere Identifikation mit dem BKA als Arbeitgeber sowie eine erhöhte Arbeitseffizienz erreicht werden.

Konkret war beabsichtigt, folgende Untersuchungsfragen zu beantworten:

- Welche Werte vertreten die Mitarbeiter\-innen des BKA?
- Welche Unterschiede werden zwischen eigenen Werten und den Werten anderer Personengruppen wahrgenommen und wie beeinflussen diese den Arbeitsalltag?[1]
- Welche der Werte, die Mitarbeiter\-innen persönlich wichtig sind oder die ihrer Wahrnehmung nach für das BKA als Organisation Bedeutung haben, können im Arbeitsalltag gelebt werden und welche nicht?
- Warum können nicht alle Werte gelebt werden bzw. wodurch wird eine wertorientierte Gestaltung des Arbeitsalltags erschwert?
- Welche wertebezogenen Herausforderungen werden angesichts des Wandels der Personalstruktur gesehen?

Gliederung

Im folgenden Abschnitt wird die Methodik der durchgeführten Beschäftigtenbefragung und das Vorgehen bei der Auswertung der erhobenen Daten beschrieben. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung werden daran anschließend anhand deskriptiver Statistiken dargestellt (also anhand von Beschreibungen von Häufigkeiten, bspw.: Wie viele Teilnehmende sind insgesamt zufrieden mit ihrer Arbeit beim BKA?) und durch statistische Analysen (das heißt: Wie hängen Merkmale miteinander zusammen; bspw. steht die Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang damit, welche Werte den Teilnehmer/-innen in ihrem Arbeitsalltag besonders wichtig sind?) und explorative Verfahren (bspw. lassen sich Mitarbeitende anhand ihrer Werthaltungen in »Typen« einteilen?) vertieft. Interpretationen zu den Daten sind dabei unmittelbar in die passenden Abschnitte eingearbeitet. Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse in drei Abschnitte gegliedert.

I. Im ersten Teilabschnitt zu »Werte, Hürden und Führung« sind die Grundwerte, Arbeitswerte und universellen Werte der BKA-Beschäftigten dargestellt. Zudem werden von den Beschäftigten angegebene Hürden und Stressoren am Arbeitsplatz sowie die Wahrnehmung der jeweils direkten Führungskraft berichtet.

II. Im zweiten Teilabschnitt zu »Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA« erfolgt ein Überblick zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit der BKA-Beschäftigten, zur Beurteilung der Gerechtigkeit am Arbeitsplatz durch die Beschäftigten sowie zu ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer Identifikation gegenüber dem BKA als Arbeitgeber. Zudem wird von Erfahrungen mit Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz berichtet.

III. Der dritte Teilabschnitt ist den »Politischen Orientierungen« der BKA-Beschäftigten gewidmet. Er berichtet über die Selbst- und Fremdverortung der Befragten im Links-Rechts-Spektrum, über die wahrgenommene Verbreitung von rassistischen und sexistischen Ansichten am Arbeitsplatz sowie über das Ausmaß von Autoritarismus und sozialer Dominanzorientierung unter den BKA-Beschäftigten.

Der Bericht endet mit einer Reihe zusammenfassender Schlussfolgerungen.

[1] Gemeint sind hiermit bspw. die folgenden Personengruppen: Personen mit unterschiedlichen hierarchischen Positionen (Leitungs- und Arbeitsebene), Personen mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen und Aufgabenschwerpunkten (bspw. Polizeivollzug oder Verwaltungspersonal), Bezugspersonen außerhalb der Organisation (bspw. Familie, Freundeskreis).

3 Methodik

Gewählte Methodik mit ihren Vor- und Nachteilen
Um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen und dadurch aussagekräftige Daten zu generieren, wurde ein Online-Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entwickelt. Bei dem Online-Fragebogen handelt sich um ein Erhebungsformat der quantitativen Sozialwissenschaften, welches das Ziel hat, große Personengruppen anhand einheitlicher erfragter Merkmale und damit möglichst allgemeingültig zu beschreiben.

Die Herangehensweise quantitativer Methoden ist daher nicht offen. Das heißt, es wurde ein Erhebungsinstrument konstruiert, welches konkrete Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgibt und die Analyse der Zusammenhänge zwischen den von den Teilnehmenden konkret gegebenen Antworten ermöglicht. Um Themen der Online-Befragung auf die Bedürfnisse des BKA abzustimmen, wurden im Vorfeld qualitative Interviews geführt. In den Interviews identifizierte prominente Themen wurden bei der Auswahl der Fragen im Online-Fragebogen berücksichtigt.

Qualität der Stichprobe
Für Organisationsbefragungen, die, wie die hier durchgeführte, ergeben sich besondere Anforderungen. Zur Gewährleistung einer hohen Aussagekraft über das Arbeitsklima in einer Organisation ist es wichtig, eine ausreichend große Stichprobe zu generieren, in der alle Beschäftigtengruppen möglichst proportional vertreten sind. So steigert sich die Präzision der durchzuführenden statistischen Tests und die Ergebnisse lassen sich besser auf die Population übertragen (hier: der BKA-Beschäftigten).

Das Fraunhofer-Team beurteilt die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen im Hinblick auf ihre statistische Aussagekraft als gut. Der Umfang des Datensatzes ermöglichte auch die Analyse komplexerer Zusammenhänge. Wie im Folgenden ausführlicher beschrieben ist, ist die Stichprobe zudem weitgehend strukturgleich zur Gesamtheit aller Beschäftigten im BKA und wurde im Hinblick auf ihre Verteilung durch Gewichtung weiter optimiert. Nicht ausgeschlossen werden kann, dass vereinzelt BKA-Beschäftigte der Fragebogen-Erhebung ablehnend-kritisch gegenüber eingestellt waren und deswegen nicht teilgenommen haben. Somit besteht die Möglichkeit, dass bestimmte Perspektiven nicht berücksichtigt werden konnten. Die ausgewerteten Daten beruhen zudem alle auf freiwilligen Selbstangaben. Eine Verzerrung durch das Phänomen sozialer Erwünschtheit (bspw. in Bezug auf die Nicht-Erwünschtheit politischer Extrempositionen in der Behörde) kann nicht ausgeschlossen werden. Durch die Ergänzung um Fremdeinschätzungen (bspw. zur Verbreitung rassistischer Ansichten am BKA in Relation zur deutschen Bevölkerung) und die damit einhergehende Ergänzung einer weiteren Perspektive (»methodische Triangulation«) wurde versucht, die soziale Erwünschtheit zu kontrollieren.

Erhebungszeitraum und -modus
Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 1. bis 30. September 2022 durchgeführt. Es handelt sich um eine vollanonyme Erhebung. Das heißt, die im Fragebogen abgefragten soziodemografischen Merkmale (bspw. Geschlecht, Alter, Entgeltgruppe) wurden in Absprache mit dem BKA so gestaltet, dass auch bei Kombination mehrerer Merkmale keine Einzelpersonen im BKA identifiziert werden können. Durch den Verzicht auf den personalisierten Versand von Einladungen ist zudem grundsätzlich nicht bekannt, welche Beschäftigten sich an der Befragung beteiligt haben und welche nicht. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Beschäftigte den Fragebogen mehrfach ausgefüllt haben. Aufgrund des erhöhten Aufwands, der mit einer vollständigen Mehrfachbeantwortung einhergeht, ist dieser Einflussfaktor auf die Gesamtergebnisse erfahrungsgemäß zu vernachlässigen.

Beschreibung der Stichprobe

Im Erhebungszeitraum waren laut Personalstatistik 8.121 Personen beim BKA beschäftigt. Nach Abschluss der Befragung lagen 1.843 vollständig ausgefüllte Fragebögen vor, die in der Auswertung berücksichtigt wurden. Damit haben sich 23 Prozent der Beschäftigten an der Befragung beteiligt (Abbildung 1).

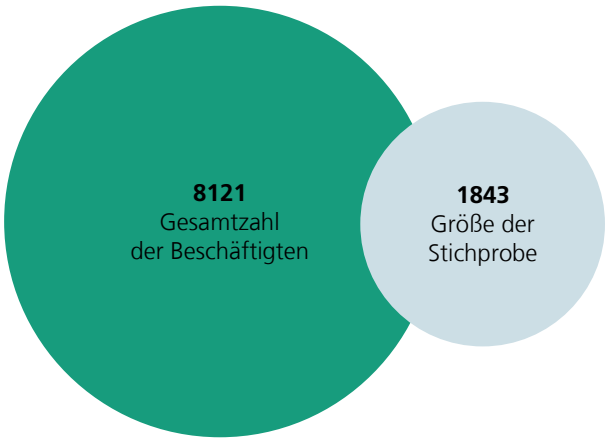


Abbildung 1: Gesamtzahl der Beschäftigten zum Erhebungszeitpunkt und Größe der ungewichteten Stichprobe.

In Tabelle 1 sind jene soziodemografischen Merkmale angegeben, die für die Beurteilung der Aussagekraft der erhobenen Stichprobe und die daran anschließende Gewichtung verwendet wurden. Die Zielgrößen für die zu erreichende Merkmalsverteilung stellen die von der BKA-Personalstatistik zur Verfügung gestellten Werte dar. Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass (1) die Altersverteilung sowie die Verteilung der Beschäftigungsarten (Vollzugsbeamt/-innen, andere Beamt/-innen und Tarifbeschäftigte) in der Stichprobe weitgehend den Zielwerten entspricht. (2) Frauen eine höhere Teilnahmebereitschaft aufweisen als Männer. (3) Zudem unterschied sich die Beteiligung nach Status- und Entgeltgruppen: Beschäftigte des einfachen/mittleren Diensts oder der Entgeltgruppen 1 bis 8 sind unterproportional vertreten, Beschäftigte des höheren Dienstes oder der Entgeltgruppen 13 bis 15 überproportional.

Tabelle 1: Verteilung der zur Beurteilung der Aussagekraft des Datensatzes verwendeten soziodemographischen Merkmale der Befragten, ihren Ausprägungen in der Personalstatistik des BKA entsprechend, in der Stichprobe und Differenz zwischen Personalstatistik und Stichprobe nach Gewichtung.

Beschäftigtengruppe	Vergleichswert Personalstatistik	Stichprobe, ungewichtet	Stichprobe, gewichtet
Alter	**N=8.121**	**n=1.839**	**n=1.815**
15-29	26,2%	21,6%	+/-0%
30-39	24,3%	28,1%	+/-0%
40-49	20,2%	23,1%	+/-0%
50 Jahre und älter	29,3%	27,2%	+/-0%
Geschlecht		**n=1.843**	**n=1.815**
Weiblich	40,4%	47,6%	-0,2%
Männlich	59,6%	51,9%	-0,2%
Divers	n.v.	0,4%	
Beschäftigungsverhältnis		**n=1.829**	**n=1.815**
Vollzugsbeamt/-in	51,5%	49,6%	+/-0%
Verwaltungs-, Technische, Wissenschaftliche, oder Sonstige Beamt/-in	16,6%	19,8%	+/-0%
Tarifbeschäftigte/-r	31,5%	30,6%	+0,5%
Anderes	0,5%	1,0%	-
Status-/Entgeltgruppe		**n=1.825**	**n=1.815**
Einfacher/Mittlerer Dienst; E1-E8	14,8%	8,1%	+/-0%
Gehobener Dienst; E9-E12	73,2%	69,4%	+/-0%
Höherer Dienst; E13-E15	11,2%	22,5%	+0,8%
Anderes	0,8%	3,5%	-

In der vierten Spalte von Tabelle 1 ist angegeben, inwiefern die Merkmalsverteilung in der Stichprobe nach Gewichtung[1] noch von den Zielwerten der Personalstatistik abweicht. In Bezug auf die Altersverteilung konnte eine optimale Angleichung erreicht werden. Beim Geschlecht weicht die Verteilung aufgrund der Berücksichtigung der in der Personalstatistik nicht vorhandenen Kategorie »divers« leicht ab. Bei der Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse und der Status- und Entgeltgruppe konnte ebenfalls eine weitgehende Angleichung erreicht werden.

[1] Für die Anpassung der Gewichtung wurde ein Ranking-Verfahren genutzt. Bei diesem Verfahren wird die Merkmalsverteilung in einem Datensatz an einen oder mehrere zu definierende Zielwerte angeglichen (Deville et al. 1993, Sand & Kunz 2020).

4 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse berichtet und interpretativ eingeordnet.

4.1 Werte, Hürden und Führung

In diesem Abschnitt werden die Werte dargestellt, die die Mitarbeitenden im BKA vertreten. Außerdem geht es um die Frage, welche Werte sie tatsächlich in ihrem Arbeitsalltag verwirklicht sehen. Dabei wird zwischen Grund- und Arbeitswerten sowie universellen Werten unterschieden. Detailliert werden zudem am Arbeitsplatz wahrgenommene Hürden und Stressoren berichtet, welche die Befragten darin beeinträchtigen können, ihre Werte in der gewünschten Form zu leben. Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern die Führungskräfte zu einer wertorientierten Arbeitsweise beitragen.

4.1.1 Grundwerte

Zu Beginn der Erhebung wurden die Befragungsteilnehmer/-innen danach gefragt, wie wichtig es ihnen ist, eine Reihe von Grundwerten an ihrem Arbeitsplatz leben zu können. Anschließend wurden Angaben erbeten, ob es den Befragten aus ihrer Sicht gelingt, ihre Arbeit im Einklang mit diesen Grundwerten durchzuführen. Grundwerte werden hier als »wichtige Werte, die auch im deutschen Grundgesetz festgehalten sind« definiert (Luhmann 1981). Da keine geprüften psychologischen Fragen-Inventare zur Messung von Grundwerten vorliegen, wurden eigene Fragen in Orientierung an wesentlichen Rechten aus den Artikeln 1 bis 9 des deutschen Grundgesetzes entwickelt.

In Abbildung 2 ist dargestellt, wie die BKA-Beschäftigten die persönliche Bedeutung und Verwirklichung der Grundwerte in ihrer Arbeit bewerten. Aus der Darstellung geht hervor, dass fast allen Grundwerten eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Im Vergleich etwas niedriger fällt die durchschnittliche Beurteilung der persönlichen Relevanz von Pressefreiheit, Versammlungsfreiheit, Brief-, Post- und Fernmeldegeheimnis sowie Datenschutz aus. Auch sehen die BKA-Beschäftigten im Durchschnitt kaum Probleme bei der Umsetzung dieser Werte in ihrem Arbeitsalltag. Es zeigen sich in den durchschnittlichen Antworten auch keine wesentlichen negativen Diskrepanzen zwischen Soll und Ist. Das bedeutet, die BKA-Beschäftigten stellen im Durchschnitt bei keinem der abgefragten Grundwerte einen Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit fest.

Fast allen Grundwerten wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Die BKA-Beschäftigten stellen bei keinem der abgefragten Grundwerte einen Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit fest.

Bei den Grundwerten Pressefreiheit und Versammlungsfreiheit fällt auf, dass die Befragten diesen Werten zwar eine vergleichsweise geringere persönliche Bedeutung zuschreiben, gleichzeitig aber auch keine Probleme darin sehen, ihre Arbeit in Einklang mit diesen Werten zu gestalten. Das Ergebnis weist mutmaßlich darauf hin, dass diese Themenbereiche keine große Rolle im Arbeitsalltag der meisten BKA-Beschäftigten spielen.

Zur Interpretation: Ein Ergebnis der vorhergehenden Interviewstudie mit ausgewählten BKA-Beschäftigten ist, dass die Befragten beim Sprechen über Grundwerte in der Regel sehr grundsätzliche und abstrakte Angaben machen und nur selten eine direkte Verbindung zum Arbeitsalltag und eigenen Handeln geknüpft wird. Auffällig ist zudem, dass – wenn die Grundwerte alltagspraktisch von den Befragten betrachtet werden – dies in Bezug auf das Binnenverhältnis zwischen den BKA-Beschäftigten geschieht und seltener in Bezug auf das Verhältnis zu Bürger/-innen oder der Gesellschaft. Die durchgehend hohen Zustimmungswerte für die abgefragten Grundwerte stehen im Einklang mit dem Befund, dass die BKA-Beschäftigten den Grundwerten allgemein eine hohe Relevanz beimessen, der konkrete Bezug auf Grundwerte aber im Arbeitsalltag für die meisten Beschäftigten eine geringe Rolle spielt und daher schlichtweg keine Reibungspunkte bestehen.

Die Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass die BKA-Beschäftigten den Grundwerten allgemein eine hohe Relevanz zuweisen, der konkrete Bezug auf Grundwerte im Arbeitsalltag für die meisten Beschäftigten aber eine geringe Rolle spielt und daher keine Reibungspunkte bestehen.

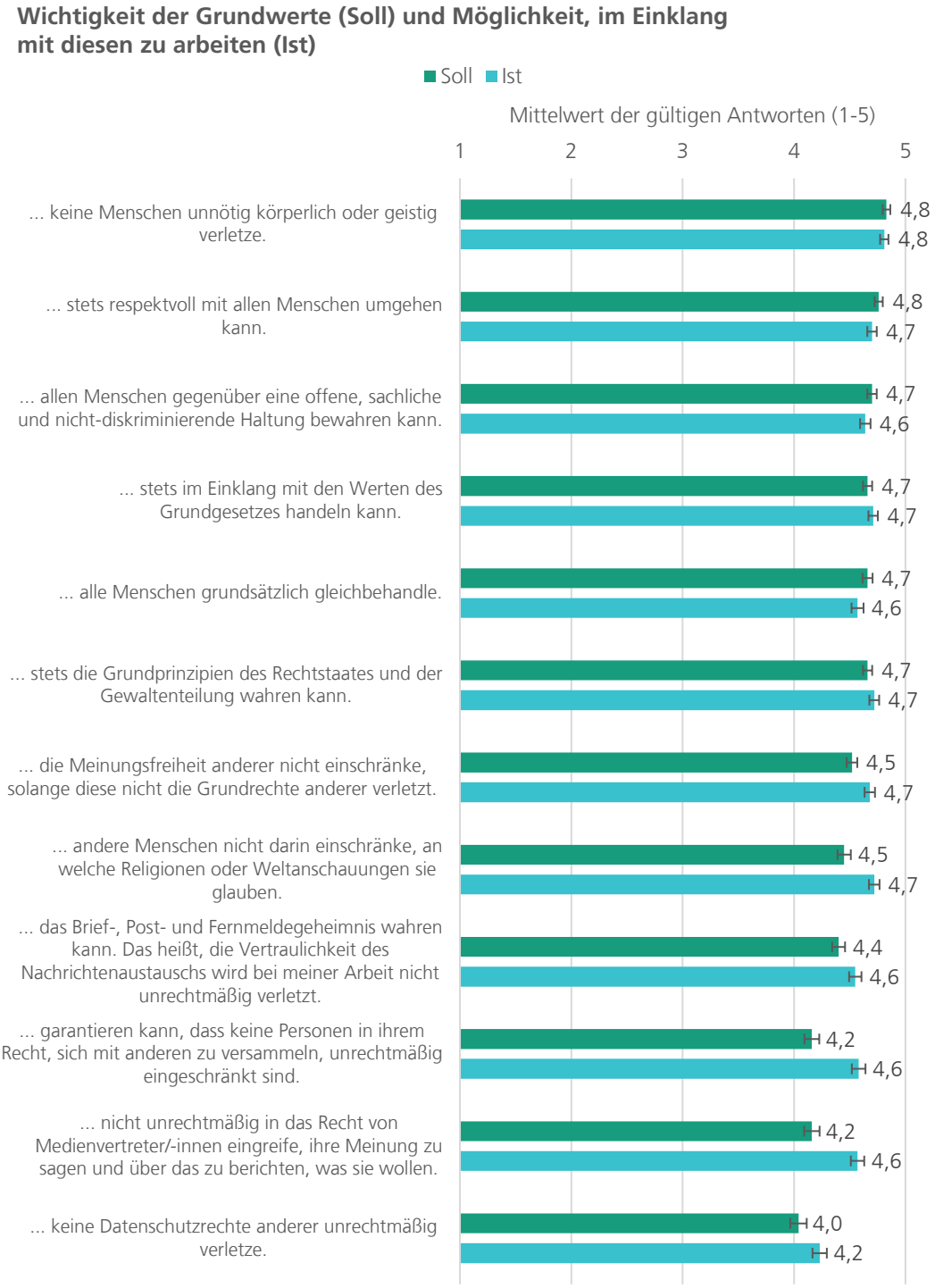


Abbildung 2: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu einzelnen Fragen nach Bedeutung und Realisierung von Grundwerten im Arbeitsalltag, gekürzt (n = 1.757 - 1.808).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall[1] (99,9%). Skalierung Soll: 1 »unwichtig« bis 5 »sehr wichtig«. Skalierung Ist: 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 »trifft voll und ganz zu«. Absteigend sortiert nach Soll.

[1]Die Konfidenzintervalle in diesem Bericht geben jeweils den Bereich an, in welchem die tatsächlichen Werte der Population wahrscheinlich zu finden sind. In den Abbildungen stellen dabei die »Antennen« den beschriebenen Bereich dar.

Datenschutz bedeutet mitunter Bürokratie und wird teils als kontraproduktiv für die Strafverfolgung gesehen. Auffällig sind die im Vergleich deutlich niedrigeren Soll- und-Ist-Werte für Bedeutung und Umsetzbarkeit des Datenschutzes.

Auffällig sind in den Ergebnissen der Online-Befragung die im Vergleich deutlich niedrigeren Werte für persönliche Bedeutung und Umsetzbarkeit des Datenschutzes. Hierfür lassen sich aus dem Interviewmaterial eine Reihe von plausiblen Interpretationen entnehmen. So handelt es sich bei Datenschutz um ein Grundrecht, dass, in Form von Berichtspflichten, Anträgen für Datenabfragen oder Datenschutzfolgeabschätzungen, in hohem Maß den Arbeitsalltag der Mehrheit der Beschäftigten betrifft und das mitunter als »nervig« und übermäßig bürokratisch erlebt werden kann. Weitere Gesprächspartner/-innen weisen auf mögliche Kollisionen von Datenschutzrechten mit anderen Rechtsgütern hin, bspw. wenn der Datenschutz eine effektive Strafverfolgung einschränkt.

Vertiefende Analysen haben zudem ergeben, dass die Sensibilität für die Bedeutung des Datenschutzes und des Brief-, Post- und Fernmeldegeheimnisses mit dem Alter zunimmt und bei Polizeivollzugsbeamt/-innen geringer ausgeprägt ist. Während zum Beispiel von den Beschäftigten in der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre 30 Prozent den Datenschutz als sehr wichtig bewerten, ist es in der Altersgruppe 50+ mit 67 Prozent ein doppelt so hoher Anteil. Von den Polizeivollzugsbeamt/-innen bewerten 30 Prozent der Befragten Datenschutz als sehr wichtig, während es bei den anderen Beamt/-innen 42 Prozent und bei den Tarifbeschäftigten 50 Prozent sind (n=1.787). Die kontroversere Betrachtung des Datenschutzes unter den Vollzugsbeamt/-innen steht im Einklang mit der Interpretation, dass der Datenschutz mitunter in Konflikt zur Kriminalitätsbekämpfung erlebt wird.

Mitten in die Erhebungsphase fiel zudem ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs, dass die bis dahin geltende Anwendung der Vorratsdatenspeicherung in Deutschland nicht mit dem Recht der Europäischen Union vereinbar ist.[1] Ein Einfluss dieses Urteils sowie der damit einhergehenden Debatte auf das Antwortverhalten ist ebenfalls nicht auszuschließen.

Im Durchschnitt aller Beschäftigten kann keine merklichen Diskrepanzen zwischen dem Anspruch an die Grundwerte und der Möglichkeit, sie bei der Arbeit zu leben, identifiziert werden. Auch innerhalb einzelnen Personengruppen am BKA (bspw. bei einzelnen Beschäftigtengruppen oder in einzelnen Tätigkeitsbereichen) zeigen sich keine solchen Diskrepanzen.[2] Dies schließt jedoch nicht aus, dass vereinzelt Beschäftigte solche Diskrepanzen erleben, lediglich in der Gesamtheit ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede.

4.1.2 Arbeitswerte

Die BKA-Beschäftigten wurden im Anschluss an ihre Grundwerte nach ihren Arbeitswerten gefragt. Auch für die Arbeitswerte wurde ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Das heißt, es wurde gefragt, welche Werte den Beschäftigten wichtig sind und inwiefern die einzelnen Werte die gegenwärtige Arbeit der Befragten zutreffend beschreiben. Die vorliegende Erhebung verwendete die Fragen von Seifert und Bergmann aus dem Jahr 1983, die eine hohe Zahl möglicher Arbeitswerte berücksichtigen und dadurch sehr detaillierte Analysen ermöglichen.

[1] Urt. v. 20.09.2022, Rs. C-793/19, C-794/19.

[2] Aus theoretischen Erwägungen scheinen nur Unterschiede interessant, wenn die Wirklichkeit bei der Arbeit niedriger bewertet wird, als der Anspruch an die Grundwerte. Solche gruppenbezogenen Unterschiede in den Diskrepanzen konnten in umfassenden explorativen Analysen nicht auf statistisch signifikantem Niveau ermittelt werden.

Die wichtigsten und konsensfähigsten Arbeitswerte sind für die Befragten eine gute Vorgesetztenbeziehung, ein gut abgesichertes Arbeitsverhältnis und gute räumlich-technische Arbeitsbedingungen.

Abbildung 3 zeigt, als wie wichtig die Beschäftigten im Mittel die abgefragten Arbeitswerte bewerten und wie sie den jeweiligen Ist-Zustand wahrnehmen. Weitgehende Einigkeit besteht bei den Befragten im Hinblick auf die hohe Bedeutung von Empathie und Fairness der jeweiligen Führungskraft (»Vorgesetztenbeziehung«), einem gut abgesicherten Arbeitsverhältnis (»Sicherheit«), einem gut ausgestatten und im räumlich-technischen Sinne angenehmen Arbeitsplatz (»Arbeitsbedingungen«) und dem Gefühl, bei der Arbeit wirklich etwas zu leisten (»Leistung«). Die genannten Werte weisen hohe Zustimmungszahlen und eine vergleichsweise geringe statistische Varianz auf. Das bedeutet, die Antworten der Teilnehmenden unterscheiden sich nur gering.[1]

Die geringste persönliche Bedeutung wird im Durchschnitt einem möglichst hohen Verdienst (»Verdienst«), dem Erreichen oder Innehaben von Führungsverantwortung (»Management«) und dem Streben nach gesellschaftlichem Ansehen (»Prestige«) beigemessen. In Bezug auf diese weniger populären Werte unterscheiden sich die Bewertungen der Beschäftigten in deutlich höherem Maße.[2] Das zeigt sich bei den karriereorientierten Werten: Nicht jeder oder jede will »aufsteigen«- aber alle Beschäftigten streben nach guten Arbeitskontakten in einer angenehmen Arbeitsumwelt.[3]

Im Mittel werden die Erwartungen zur sozialen Absicherung, der Beziehung zur Führungskraft und den Arbeitsbedingungen als erfüllt bewertet.

In Bezug auf die Bewertung des Ist-Zustands stimmen die Befragten insbesondere zu, sich in einem gut abgesicherten Arbeitsverhältnis zu befinden (»Sicherheit«). Auch gute Vorgesetztenbeziehungen und gute Arbeitsbedingungen sieht eine deutliche Mehrheit der Befragten im BKA als gegeben. In einem besonders geringen Ausmaß als gegeben, werden hingegen die bereits angesprochenen Arbeitswerte Prestige, Management und Verdienst bewertet. Zudem bewerten die Befragten ihre persönliche Unabhängigkeit bei der Arbeit (»Autonomie«), ihre Möglichkeiten an der Entwicklung neuer Inhalte mitzuwirken (»Kreativität«) und mit der eigenen Arbeit anderen Menschen zu helfen (»Altruismus«) sowie ihre Aufstiegsmöglichkeiten (»Aufstiegsmöglichkeiten«) im Vergleich zu anderen abgefragten Arbeitswerten als niedriger.

Deutliche Lücken zwischen Wollen und Haben bei den Arbeitswerten zeigen sich beim Erleben eines persönlichen Leistungsgefühls, bei Altruismus, Vorgesetztenbeziehung, der Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten und der Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung.

Da manche Arbeitswerte gemeinhin als positiver und wichtiger betrachtet werden als andere, ist der Vergleich der Mittelwertsdifferenzen zwischen Soll und Ist der Arbeitswerte von besonderer Relevanz. Auf diese Weise lassen sich Werte identifizieren, bei denen Anspruch und Wirklichkeit für die Beschäftigten nicht übereinstimmen. Besonders deutlich ist diese Diskrepanz bei dem Arbeitswert Leistung (ΔM=,8)[4], also der Bedeutung, die der Möglichkeit zugesprochen wird, bei der Arbeit Selbstwirksamkeit zu erleben, im Vergleich zur tatsächlich gegebenen Möglichkeit hierzu. Daneben zeigen sich ähnlich prägnante Diskrepanzen beim Arbeitswert Altruismus (ΔM=,7). Darunter sind die Lücken zwischen dem Wunsch zu verstehen, einen Beitrag zum Wohl anderer Menschen zu leisten, und den tatsächlichen Möglichkeiten, dies auf der Arbeit zu tun. Auch der Wert Vorgesetztenbeziehung weist eine deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf (ΔM=,6). Das Verhalten der direkten Führungskräfte wird entsprechend der Ist-Bewertung zwar von der Mehrheit der Beschäftigten durchaus positiv bewertet. Aufgrund der gleichzeitig besonders hohen Ansprüche der Beschäftigten an dieses Verhalten ist die Vorgesetztenbeziehung dennoch potenziell ein häufiger Ausgangspunkt für Konflikte und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Eine klare Dis-

[1] $0{,}29 \leq s^2 \leq 0{,}51$.

[2] $1{,}04 \leq s^2 \leq 1{,}24$.

[3] So geben 54 Prozent der Befragten an, dass es ihnen wichtig oder sehr wichtig ist, Gelegenheiten zu bekommen, um in höhere berufliche Positionen aufzusteigen. Dass es ihnen wichtig oder sehr wichtig ist, in einer Führungsposition zu arbeiten, geben 28 Prozent der Befragten an.

[4] ΔM=Mittelwertdifferenz.

krepanz findet sich ebenfalls beim Anspruch an Aufstiegsmöglichkeiten und deren Vorhandensein (ΔM=,7). Zuletzt ist auch der Anspruch an Kreativität bei der Arbeit beim Durchschnitt der Befragten höher als er, ihrer Bewertung nach, gelebt werden kann (ΔM=,6).

Wichtigkeit der Arbeitswerte (Soll) und Realisierbarkeit bei der Arbeit (Ist)

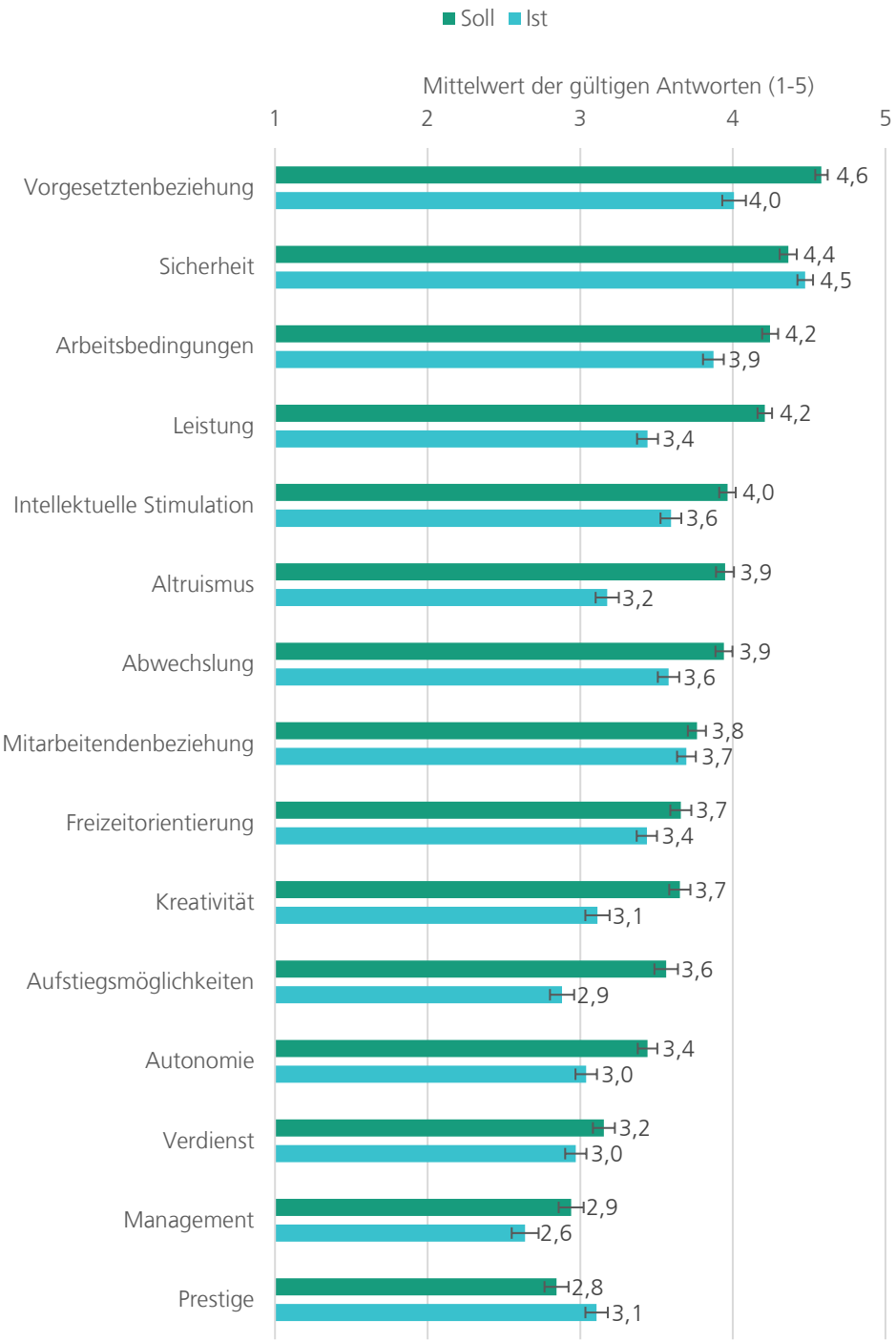


Abbildung 3: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur Bedeutung und Realisierung von Arbeitswerten im Arbeitsalltag (n = 1.763 - 1.803).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung Soll: 1 »unwichtig« bis 5 »sehr wichtig«. Skalierung Ist: 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 »trifft voll und ganz zu«. Absteigend sortiert nach Soll-Werten.

Fraglich ist, inwiefern das beschriebene Antwortverhalten spezifisch für die Arbeitswerte der BKA-Beschäftigten ist oder inwiefern es bevölkerungsweit typisch ist. In Abbildung 4 werden die Soll-Werte der BKA-Beschäftigten mit Daten aus der bevölkerungsrepräsentativen Umfrage des *International Social Survey Programme* (ISSP) von 2015 verglichen.

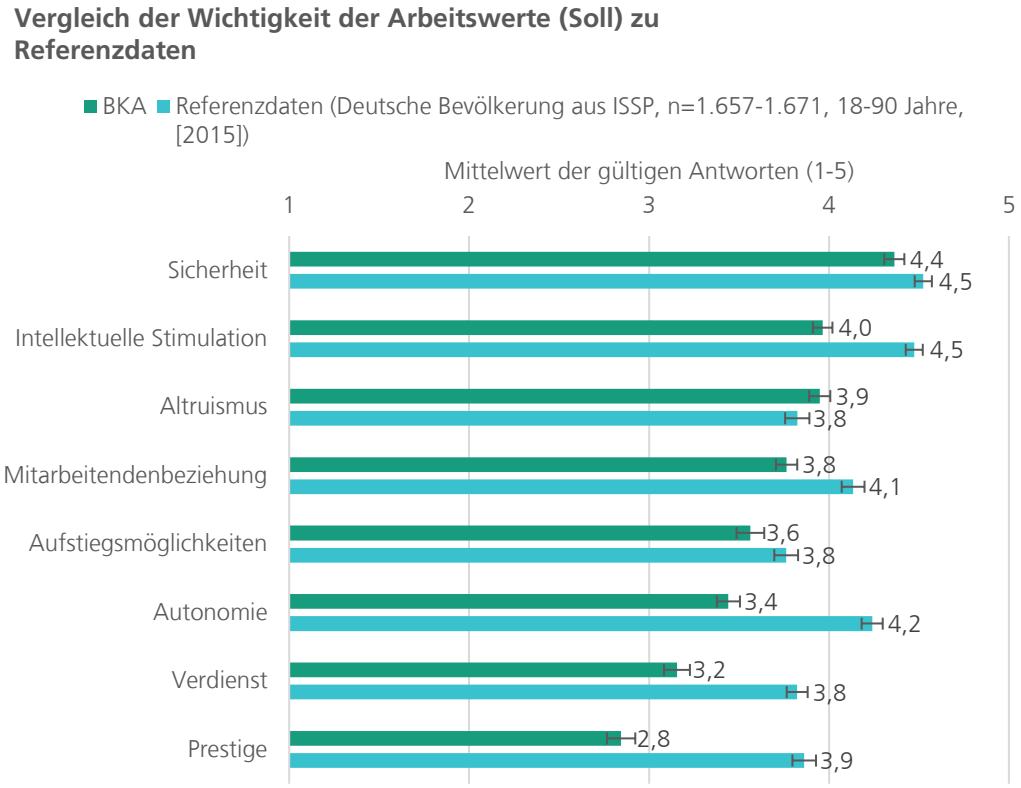


Abbildung 4: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur Bedeutung von Arbeitswerten im Arbeitsalltag im Vergleich zu Referenzstichproben (n = 1.791 - 1.803).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »unwichtig« bis 5 »sehr wichtig«. Absteigend sortiert nach BKA-Werten.

Demnach zeigt sich, dass für den Durchschnitt der BKA-Beschäftigten im Vergleich zur deutschen Bevölkerung das Streben nach Unabhängigkeit und Autonomie (ΔM=,8), nach einem hohen Verdienst (ΔM=,6) und nach gesellschaftlicher Anerkennung durch die eigene Arbeit (ΔM=1,1) weit niedriger ausgeprägt sind. Ebenfalls starke Unterschiede zeigen sich in Bezug auf den bei BKA-Beschäftigten geringer ausgeprägten Wunsch nach intellektueller Stimulation (ΔM=,5).[1]

Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung bei den Arbeitswerten ein geringeres Streben nach Autonomie, einem hohen Verdienst, Prestige und intellektueller Stimulation auf.

[1] Die Unterschiede im Antwortverhalten erscheinen in Bezug auf Verdienst, Prestige und Autonomie intuitiv: Die starken »Bleibe-Faktoren« für die Karriere beim BKA sind nicht die Verdienstmöglichkeiten und nicht gesellschaftlicher Dank und Anerkennung. Wer eine Karriere in einer Behörde verfolgt, dem ist Selbstbestimmung im Schnitt weniger wichtig (siehe hierzu auch Abschnitt 4.1.3). Unerwartet erscheint jedoch das unterdurchschnittliche Streben nach intellektueller Stimulation. Aus weiteren Analysen geht hervor, dass die BKA-Beschäftigten im Mittel eine deutliche Diskrepanz zwischen ihrem Anspruch und der Realität bei ihrer intellektuellen Stimulation angeben und dass diese Diskrepanz in deutlichem Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit steht. Eine mögliche Erklärung für das im Vergleich zum Referenzdatensatz unterdurchschnittliche Streben nach intellektueller Stimulation wäre, dass das scheinbar geringere Vorhandensein von intellektueller Stimulation am BKA (siehe hierzu auch Abschnitt 4.1.4 zu Unterforderung) auch die Höhe des Anspruchs darauf negativ beeinflusst.

In der Interviewerhebung vor der Online-Befragung wurde die hohe Bedeutung von sozialen und fachlichen Kompetenzen für den oder die idealtypische/-n Beschäftigte/-n betont. Gute Kolleg/-innen sind demnach sozialverträgliche, teamfähige Menschen mit hoher fachlicher Kompetenz und Seriosität. Demgegenüber können durch die Fragebogenerhebung noch einmal deutlich detailliertere arbeitsbezogene Werte ermittelt werden. So ist erkennbar, dass im Durchschnitt insbesondere die kontakt- und arbeitsumweltorientierten Wertekategorien (dazu gehören Vorgesetztenbeziehung, Mitarbeitendenbeziehung und Arbeitsbedingungen) am BKA ausgeprägt bedeutend und vorhanden sind. Im Vergleich zur deutschen Bevölkerung sind materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen (Aufstiegsmöglichkeiten, Prestige, Verdienst, Management, Sicherheit) durchschnittlich oder unterdurchschnittlich wichtig und realisiert. Durch die Befragung konnte insbesondere die hohe Bedeutung einer guten finanziellen Absicherung und guter räumlich-technischen Arbeitsbedingungen herausgearbeitet werden.

4.1.3 Universelle Werte

Selbstverständlich definiert sich das Werte-System der BKA-Beschäftigten nicht ausschließlich durch die Arbeit und dem Verhältnis zu dieser. So sind Arbeitswerte auch Ausdruck grundlegenderer Werte, also von Orientierungen, die widerspiegeln, was Menschen ganz grundsätzlich wichtig im Leben ist. Denkbar ist, dass die BKA-Beschäftigten in diesen grundlegenden oder universellen Werten von der Durchschnittsbevölkerung abweichen. Ausschlaggebend hierfür könnten Faktoren sein, wie die berufliche Sozialisation im BKA, die Personalauswahl durch umfassende Einstellungstests oder regionale Besonderheiten an den Standorten des BKA.

Zur Messung der universellen Werte der BKA-Beschäftigten wurden die Fragen des in der sozialwissenschaftlichen Forschung weitgehend als Standard anerkannten und verbreiteten *Portraits Value Questionnaire* (PVQ) nach Shalom Schwartz verwendet. Abgefragt wurde die Kurzversion des PVQ, die auch im *European Social Survey* (ESS) genutzt wird (Schmidt et al. 2007). Dabei werden zehn Werte unterschieden, die in Tabelle 2 definiert sind (ebenda):

Tabelle 2: Kurzdefinition der Schwartz-Werte orientiert an Schmidt et al. (2007)

Wert	Definition
Selbstbestimmung	Unabhängigkeit in Denken und Handeln
Macht	Sozialer Status, Einfluss auf Menschen und Ressourcen
Universalismus	Verständnis, Toleranz und Schutz für das Wohlbefinden aller Menschen und der Natur
Leistung	Persönlicher Erfolg gemäß den sozialen Standards
Sicherheit	Sicherheit und Stabilität der Gesellschaft, der Beziehung und des eigenen Selbst
Stimulation	Verlangt nach Abwechslung und Stimulation, um auf ein optimales Niveau von Aktivierung zu gelangen
Konformität	Unterdrückung von Handlungen und Aktionen, die andere verletzen oder gegen soziale Normen verstoßen
Traditionalität	Respekt und Verpflichtung gegenüber kulturellen oder religiösen Bräuchen und Ideen
Hedonismus	Freude und sinnliche Befriedigung
Benevolenz	Erhaltung und Förderung des Wohlergehens von nahestehenden Menschen

Im Rahmen des PVQ wurden die Befragten gebeten, eine Reihe von Aussagen über eine dritte Person dahingehend zu bewerten, wie ähnlich ihnen diese Person ist (z. B. »Tradition ist ihr wichtig. Sie versucht, sich an die Sitten und Gebräuche zu halten, die ihr von ihrer Religion oder ihrer Familie überliefert wurden.«). In Abbildung 5 ist somit dargestellt, wie ähnlich zu sich selbst die BKA-Beschäftigten im Durchschnitt eine fiktive Person mit einem bestimmten Werteprofil bewerten. Dabei zeigt sich, dass die Werte Benevolenz und Universalismus, sowie mit etwas Abstand die Werte Selbstbestimmung und Sicherheit, die größte Zustimmung erhalten. Die vier genannten Werte sind allgemein unter den Beschäftigten die konsensfähigsten universellen Werte, die Antworten der Teilnehmenden fallen also recht einheitlich aus[1]. Als sich am wenigsten ähnlich bewerten die Beschäftigten im Mittel eine Person, für die Macht, Stimulation, Leistung oder Tradition wichtige Werte sind. Die Werte Konformität und Hedonismus belegen einen mittleren Rang.

Die Werte Benevolenz und Universalismus, sowie mit etwas Abstand die Werte Selbstbestimmung und Sicherheit, erhalten die größte Zustimmung.

Aus Abbildung 5 geht ebenfalls hervor, dass das beschriebene Werte-Muster in ähnlicher Weise auch in der Bevölkerung verbreitet ist. Zur Einschätzung der Spezifika der universellen Werte der BKA-Beschäftigten wurden repräsentative Erhebungsdaten für die deutsche Bevölkerung des ESS aus dem Jahr 2018 genutzt. Der Vergleich zeigt, dass bei den Werten Selbstbestimmung, Hedonismus, Konformität, Tradition und Macht statistisch signifikante Unterschiede zum Antwortverhalten in der repräsentativen Stichprobe des ESS vorliegen. Besonders deutlich sind die Diskrepanzen im Antwortverhalten bei den Werten Selbstbestimmung ($\Delta M=,3$) und Tradition ($\Delta M=,4$), die unter den BKA-Beschäftigten jeweils in geringerem Maß vertreten werden. Insbesondere der Wert Konformität ($\Delta M=,6$) scheint bei den BKA-Beschäftigten im Durchschnitt deutlich stärker ausgeprägt zu sein.

Bei den Werten Selbstbestimmung, Hedonismus, Konformität, Tradition und Macht bestehen statistisch signifikante Unterschiede zum Durchschnitt der deutschen Bevölkerung.

[1] $0{,}48 \leq s^2 \leq 0{,}84$.

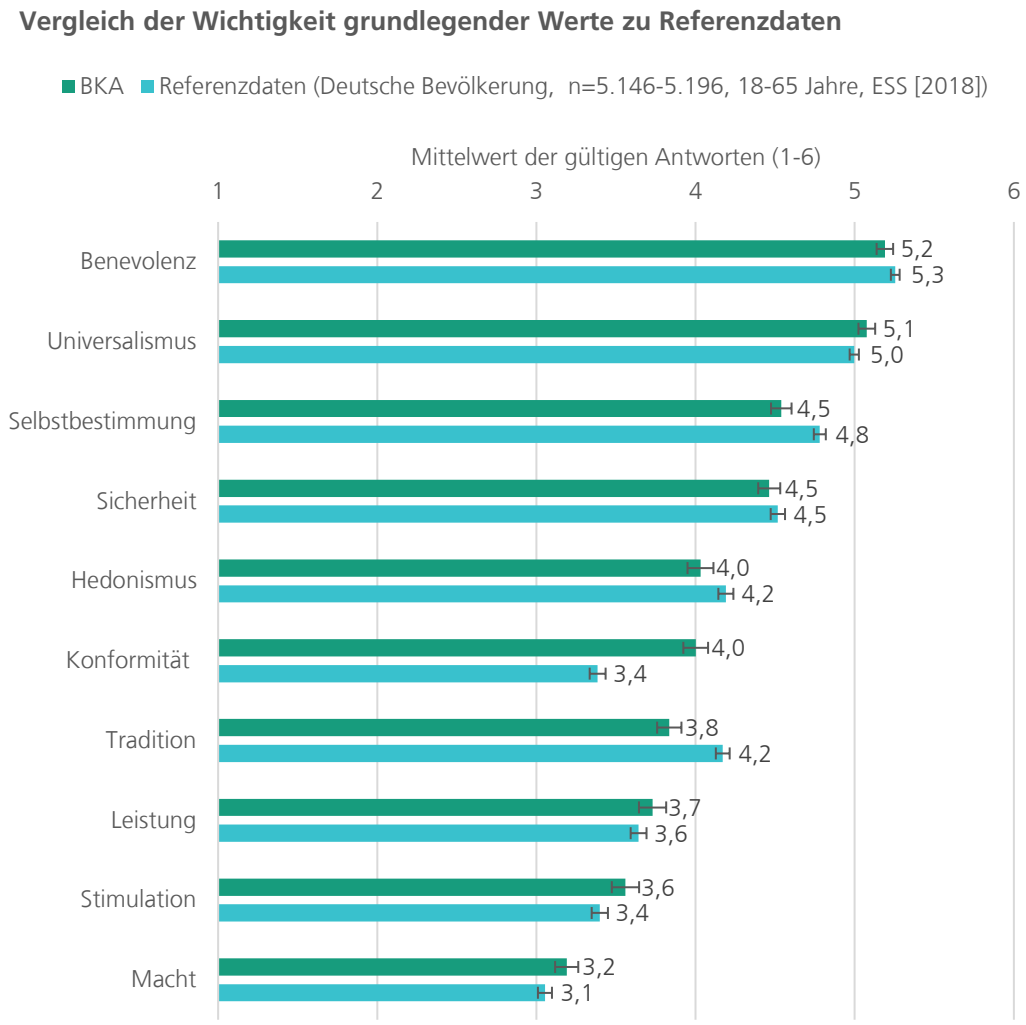


Abbildung 5: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur grundlegenden Wertestruktur der Beschäftigten im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.780 - 1.799).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »sehr unähnlich« bis 6 »sehr ähnlich«. Absteigend sortiert nach BKA-Werten.

Im BKA stehen die Werte Konformität und Tradition in einem geringeren Zusammenhang als in der Bevölkerung. Wer am BKA Konformität bejaht, bejaht seltener als in der Bevölkerung auch Tradition.

Über die Gründe für die besonders prägnanten Abweichungen bei den Werten Selbstbestimmung, Tradition und Konformität lässt sich nur mutmaßen. Das im Mittel geringer ausgeprägte Streben nach Selbstbestimmung ist inhaltlich konsistent zum Streben nach Konformität (Schwartz 2003). Unerwartet sind die gegenläufigen Diskrepanzen zwischen der BKA-Stichprobe und den Vergleichswerten bei Tradition und Konformität, die eigentlich zur selben Wertegruppe gehören und üblicherweise einen deutlichen Zusammenhang aufweisen (ebenda und Schmidt et al. 2007). Dieser positive Zusammenhang zwischen Traditions- und Konformitätsstreben besteht auch in der BKA-Stichprobe[1], aber in geringerem Maße als in der deutschen Bevölkerung (Schmidt et al. 2007). Ausschlaggebend könnte der spezifische Kontext einer Polizeibehörde sein, in der ein hohes Maß an Konformitätsstreben auch Ausdruck der beruflichen Integrität ist: Wem sollte die Einhaltung von Regeln wichtig sein, wenn nicht Polizist/-innen? Demnach wäre zu vermuten, dass der Wert Konformität bei Polizist/-innen grundsätzlich überdurchschnittlich ausgeprägt ist und aufgrund des beruflichen Kontexts auch zu einem wesentlichen Teil losgelöst von einem klassisch-konservativen Wertepro-

[1] Korrelation zwischen den Grundwerten Tradition und Konformität: r=,40; p<,001

fil ist.[1] Die geringeren Traditionswerte könnten zurückführbar sein auf die Altersschichtung im BKA sowie die höheren beruflichen Anforderungen, die an die Beschäftigten im Rahmen von Einstellungsverfahren und angesichts der mutmaßlich komplex-abstrakteren Arbeitsprozesse im BKA als Zentralstelle der deutschen Polizeien gestellt werden.

Das überdurchschnittliche Konformitätsstreben kann Ergebnis oder Treiber einer bürokratischen Organisationskultur sein.

Die Polizei lässt sich als eine Institution verstehen, in der das Streben nach Konformität und der Einhaltung von Regeln ein wichtiger Wert des Berufsethos ist und/oder sich auch aus der beruflichen Tätigkeit ergibt. Dabei stellt sich die Frage, welche möglichen Konsequenzen das überdurchschnittliche Wertlegen auf die Einhaltung von Regeln und Gesetzen für das BKA als Organisation hat.[2]

Denkbar ist, dass eine ausgeprägte Konformitäts- bzw. Regelorientierung vieler Mitarbeiter/-innen die in Behörden ohnehin ausgeprägte Tendenz verstärkt, Arbeitsprozesse hierarchisch und bürokratisch zu gestalten. Das kann in polizeilichen Arbeitsprozessen durchaus angemessen sein. Zudem sind Konflikte denkbar, wenn vermeintlich überregulierte bzw. überregierte Arbeitsprozesse dazu führen, dass individuelle Arbeitsbeiträge von Mitarbeiter/-innen nicht hinreichend sichtbar sind und wertgeschätzt werden (siehe auch Abschnitt 4.4.2 zu Bürokratie am BKA).

Hervorzuheben ist, dass es nicht das eine Werteprofil der Beschäftigten am BKA gibt. Eine Möglichkeit, die vielfältigen Wertausprägungen unter den Beschäftigten differenzierter zu betrachten und mögliche Spannungsverhältnisse zu identifizieren, bietet das statistische Verfahren der Clusteranalyse[3]. Die Befragten wurden anhand ihrer Werte zu Gruppen zusammengefasst, die in sich möglichst ähnlich sind, zu den anderen Gruppen aber möglichst unterschiedlich sind.

Die Beschäftigten können anhand ihrer Werte in vier Gruppen unterteilt werden: Bewahrungsorientierte, Pragmatische, Wandelorientierte und Aufstiegsorientierte.

Die Clusteranalyse zeigt, dass es möglich ist, die befragten BKA-Beschäftigten anhand ihrer universellen Werte in vier Gruppen zusammenzufassen – (1) Bewahrungsorientierte, (2) Pragmatische, (3) Wandelorientierte und (4) Aufstiegsorientierte.[4] Zugespitzt veranschaulicht sind die Antwortmuster der generierten Gruppen in Tabelle 3. Dabei steht ein »X« für überdurchschnittlich ausgeprägte Werte in den einzelnen Kategorien.

Für Gruppe 1 erscheint die Bezeichnung als »die Bewahrungsorientierten« passend, da Personen in dieser Gruppe neben den höheren Mittelwerten in den Dimensionen Universalismus und Benevolenz auch höhere Mittelwerte bei Sicherheit, Konformität und Tradition aufweisen. Gruppe 2 sind »die Pragmatischen«. Personen in dieser Gruppe identifizieren sich mit

[1] Wäre der Wert Konformität eingebettet in ein klassisch-konservatives Werteprofil am BKA, müssten auch andere auf Bewahrung gerichtete Werte wie Sicherheit und Tradition unter den Beschäftigten stärker als in der Bevölkerung ausgeprägt sein. Das ist aber nicht der Fall.

[2] Aus psychologischer Sicht sind zum Beispiel eine Reihe von Effekten dokumentiert, wie eine stärkere Neigung zu autoritärem Denken (Schwartz 2003) und zu konservativen politischen Ansichten, wie der Ablehnung der Ehe für Homosexuelle oder der Befürwortung einer Einschränkung des Zuzugs von Ausländer/-innen (Iser & Schmidt 2005).

[3] Bei der Clusteranalyse wird eine auf Algorithmen basierte Gruppierung einer Reihe von Untersuchungsobjekten, hier die befragten BKA-Beschäftigten, anhand zu definierender Merkmale, hier der universellen Werte, durchgeführt (Wiedenbeck & Züll 2001). Die Clusteranalyse ist ein exploratives Verfahren. Das heißt, ihr Ziel ist es, sinnvoll interpretierbare Muster in den erhobenen Daten aufzudecken und verallgemeinerbare Schlussfolgerungen auf eine Grundgesamtheit zu ermöglichen.

[4] Verwendet wurde die Two-Step-Cluster-Methode von SPSS 26, Distanzmaß Log-Likelihood, automatische Festlegung der optimalen Clusterzahl anhand des Bayes-Informationskriteriums (BIC). Das resultierende Silhouettenmaß beträgt 0,2. Der Wert impliziert eine schwache Cluster-Struktur.

allen abgefragten Werten in unterdurchschnittlichem oder durchschnittlichem Maße. Das heißt, anders als die drei anderen Gruppen weisen die Pragmatischen auch unterdurchschnittliche Werte in den Dimensionen Universalismus und Benevolenz auf.[1] Gruppe 3 bilden »die Wandelorientierten«. In dieser Gruppe sind neben den Dimensionen Universalismus und Benevolenz die Dimension Hedonismus, Selbstbestimmung und Stimulation besonders ausgeprägt. Gruppe 4 sind die Aufstiegsorientierten. Die Personen in dieser Gruppe identifizieren sich mit den meisten der aufgeführten Werte überdurchschnittlich stark. Gruppe 4 zeichnet sich aber zusätzlich durch ein überdurchschnittlich ausgeprägtes Streben nach Leistung, Macht und Hedonismus aus.

Tabelle 3: Vereinfachtes Antwortprofil der einzelnen Wertecluster.
Ein »X« repräsentiert eine überdurchschnittliche, ein »O« eine durchschnittliche und ein »-« eine unterdurchschnittliche Ausprägung bei der jeweiligen Gruppe. Toleranz von (ΔM=+/-,2).

Wert	Bewahrungsorientierte	Pragmatische	Wandelorientierte	Aufstiegsorientierte
Benevolenz	O	-	O	X
Universalismus	O	-	X	O
Selbstbestimmung	-	-	X	X
Stimulation	-	-	X	X
Hedonismus	-	-	X	X
Leistung	-	-	O	X
Macht	-	O	O	X
Sicherheit	X	O	-	X
Konformität	X	-	-	X
Tradition	X	O	-	X

In Abbildung 6 sind die Größenverhältnisse der Cluster dargestellt. Die Gruppengröße variiert zwischen 17 Prozent und 33 Prozent der Fälle im Datensatz.

[1] Aufgrund dieses als »nüchtern« interpretierbaren Antwortverhaltens wären als alternative Bezeichnungen für diese Gruppen auch »die Skeptischen« oder »die Ausgekühlten« denkbar. Insbesondere im Zusammenhang mit Pflegeberufen wird das Phänomen des *Coolouts* (in Abgrenzung zum Burnout) diskutiert. Darunter wird die Distanzierung von den moralischen und motivatorischen Anforderungen des Berufs verstanden, insbesondere wenn dieser widersprüchliche oder kaum erfüllbare Erwartungen an die eigene professionelle Rolle oder berufliche Integrität stellt. Das Ergebnis des *Coolouts* ist eine moralische Desensibilisierung der Betroffenen (Kersting 2016). Wie in Tabelle 4 gezeigt wird, kann im Sinne einer Desensibilisierung auch bei den der Gruppe 2 zugeordneten Personen eine geringe persönliche Relevanz von Altruismus bei der Arbeit festgestellt werden.

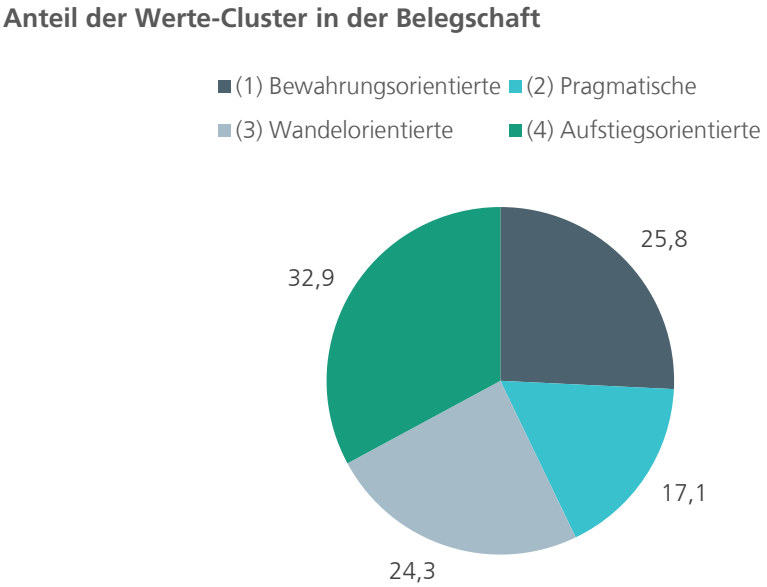


Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der vier gebildeten Werte-Cluster in Prozent (n=1.731). Ungewichtet.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über weitere Eigenschaften der einzelnen Gruppen.[1] Demnach weisen die Gruppen der Wandel- und Aufstiegsorientierten erwartungsgemäß einen deutlich höheren Anteil jüngerer Beschäftigter (U40) auf. Der Frauenanteil ist unter den Pragmatischen etwas niedriger und höher in der Gruppe der Bewahrungsorientierten. Der Anteil der Vollzugsbeamt/-innen ist in der Gruppe der Wandelorientierten am höchsten. In Bezug auf weitere Arbeitswerte erscheint passend, dass die Gruppe der Aufstiegsorientierten eine besonders ausgeprägte Präferenz für materiell-karrierebezogene Werte wie Prestige, Verdienst und Aufstieg hat. Die Pragmatischen geben ein unterdurchschnittliches Streben nach Altruismus bei der Arbeit an. Die Arbeitszufriedenheit ist bei den Bewahrungs- und Aufstiegsorientierten am höchsten – was plausibel ist, denn die Wandelorientierten sind ja gerade offen für eine Änderung des *Status quo* und die Pragmatischen weisen mutmaßlich eine höhere Distanziertheit zu ihrem Arbeitsplatz auf. Bei der politischen Selbstpositionierung auf einer Skala von 0 für sehr links und 10 für sehr rechts ordnen sich die Pragmatischen im Mittel am weitesten nach rechts und die Wandelorientierten am weitesten nach links ein.

[1] Es handelt sich um Kreuztabellenanalysen, die nur einzelne Faktoren berücksichtigen und nicht das Zusammenspiel verschiedener Merkmale.

Tabelle 4: Ergebnisse von Kreuztabellenanalysen von Cluster und ausgewählten weiteren Variablen.

Merkmal / Variable	**(1) Bewahrungsorientierte** (n=446)	**(2) Pragmatische** (n=296)	**(3) Wandelorientierte** (n=420)	**(4) Aufstiegsorientierte** (n=569)
U40-jährige	37%	38%	60%	60%
Frauen	46%	35%	40%	40%
Vollzugsbeamt/-innen	43%	49%	61%	52%
Arbeitswert: Altruismus	4,1	3,4	4,0	4,1
Arbeitswert: Prestige	2,6	2,6	2,8	3,2
Arbeitswert: Verdienst	2,9	3,0	3,0	3,5
Arbeitswert: Aufstieg	3,2	3,3	3,6	3,9
Arbeitswert: Management	2,6	2,6	3,0	3,3
Arbeitszufriedenheit	7,1	6,7	6,6	6,9
Rechts-Links-Positionierung	4,4	5,0	3,8	4,5

Es sind nur signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen den Clustern abgebildet. Die höchsten und niedrigsten Werte sind farblich hervorgehoben.

Im Ergebnis der Betrachtung der einzelnen Cluster steht die für die organisationale Praxis wesentliche Einsicht, dass es am BKA sowie in der Bevölkerung allgemein vielfältige zueinander unterschiedliche, aber in sich durchaus ähnliche »Werte-Gemeinschaften«[1] gibt.

4.1.4 Hürden und Stressoren

Im Abschnitt zu den Arbeitswerten (4.1.2) wurde bereits deutlich, dass zum Teil Diskrepanzen zwischen der Art und Weise bestehen, wie die Befragten arbeiten möchten und wie sie tatsächlich ihre Arbeit erleben. Eine zentrale Fragestellung des durchgeführten Forschungsprojekts war die Frage nach Werthürden, also warum manche Werte gelebt werden können und manche nicht (im gewünschten Maße). Mit dem Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU) am Arbeitsplatz wurde ein vor allem für Büroarbeitsplätze geeignetes, aktuelles und validiertes Messinstrument verwendet (Dettmers & Krause 2020).[2]

[1] Der Begriff der »Werte-Gemeinschaft« wurde in Anführungszeichen verwendet, da innerhalb der jeweiligen Gruppen kein Bewusstsein besteht, wer Teil der Gemeinschaft ist und dass eine Gemeinschaft gebildet wird.

[2] Insbesondere der FGBU bietet sich als ein Element des hier erhobenen Fragebogens für wiederholte Folgebefragungen an. Die Entwickler des FGBU bewerben diesen in folgender Weise: *»[…] Hauptziel dieses Fragebogens ist jedoch der praktische Einsatz im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Betriebe, die die wesentlichen*

Die fünf am häufigsten genannten Hürden sind Unterbrechungen, Informationsmängel, Informationsüberflutung, Qualifikationsunterforderung und Zeitdruck.

In Abbildung 7 sind die am BKA erhobenen Mittelwerte der einzelnen Hürden dargestellt, die im FGBU erfragt wurden. Für den FGBU existieren zudem Vergleichswerte aus zwei Erhebungen in einer technischen Beratungsfirma mit 800 Beschäftigten und einem international aufgestellten Elektronikunternehmen mit weltweit 4.500 Beschäftigten, die hier zusammengerechnet wurden. Die fünf am BKA am häufigsten genannten Hürden sind demnach (1) eine hohe Anzahl von unvorhergesehenen Störungen und Unterbrechungen beim persönlichen Arbeitsablauf, (2) dass die zur Erledigung der Arbeit nötigen Informationen oft nur unzureichend vorliegen oder aufwändig zu beschaffen sind, (3) dass die BKA-Beschäftigten mit zu vielen Informationen über zu viele unterschiedliche Kanäle konfrontiert sind, (4) dass die Arbeit als unterfordernd erlebt wird oder sie (5) als zu viel erlebt wird, woraus Zeitdruck folgt.

Insbesondere die letztgenannten beiden Stressoren – Qualifikationsunterforderung und Zeitdruck – erscheinen als widersprüchlich. In Bezug auf die einzelnen Belastungsfaktoren ist anzumerken, dass die durchschnittlichen Ergebnisse das Resultat ganz unterschiedlicher Beschäftigtenperspektiven sind. Hierauf wird nach einem Blick auf die Vergleichsdaten eingegangen.

Belastungsfaktoren nach GDA erfüllen wollen, sind mit dem hier vorliegenden Instrument auf der sicheren Seite, um eine Grobanalyse psychischer Belastungen vorzunehmen und besonders belastete Tätigkeitsbereiche von weniger belasteten Tätigkeitsbereichen zu unterscheiden sowie die Haupthandlungsfelder zu identifizieren und abgeleitete Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu evaluieren.« (Dettmers & Krause 2020).

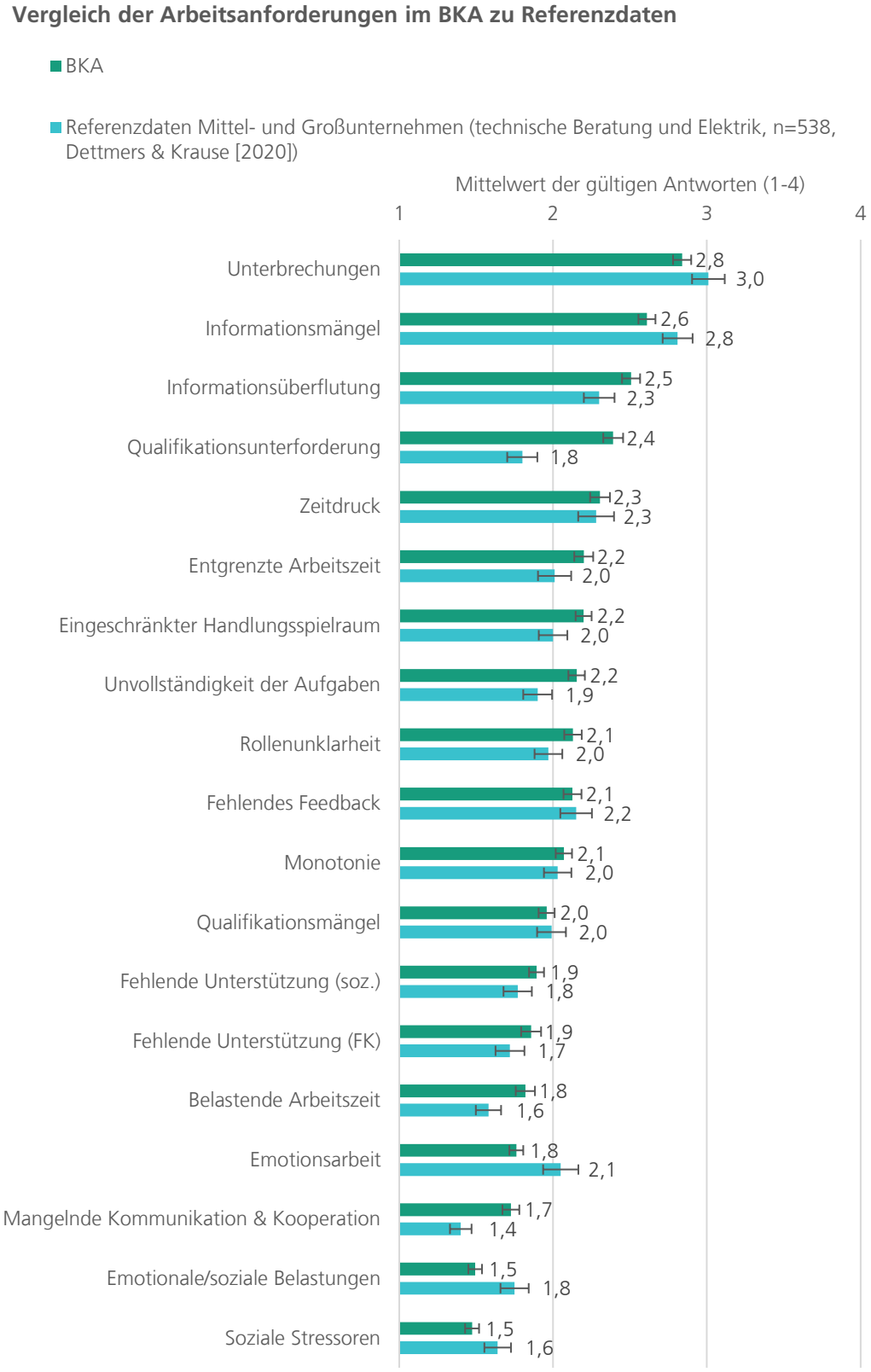


Abbildung 7: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu Hürden der Beschäftigten im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.780 - 1.806).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »Trifft nicht zu« bis 4 »Trifft zu«. Absteigend sortiert nach BKA-Werten. Soz. = fehlende soziale Unterstützung, FK = fehlende Unterstützung der Führungskraft.

Der Vergleich zu den in der technischen Beratung und der Elektronikbranche erhobenen Ausprägungen der einzelnen Belastungsfaktoren ist – auch aufgrund unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte – nur bedingt aussagekräftig. Der Mehrwert des Vergleichs liegt in der Möglichkeit, hier Aussagen treffen zu können, ob es sich um einen mutmaßlich allgemein verbreiteten Belastungsfaktor handelt oder eine Besonderheit des BKA als Polizei und/oder (Bundes-)Behörde. Der Vergleich fördert eine ganze Reihe von statistisch signifikanten Unterschieden (auf dem Niveau $\alpha \leq 0{,}001$) zutage, die aber zum Großteil trotzdem vergleichsweise gering ausfallen (in der Größenordnung einer Mittelwertdifferenz von +/- 0,2).[1] Etwas größere Unterschiede (Mittelwertdifferenzen von 0,3) wurden für die Hürden Emotionsarbeit und mangelnde Kommunikation und Kooperation ermittelt.[2] Demnach geben die BKA-Beschäftigten deutlich seltener als die Personen in der Vergleichsstichprobe an, bei der Arbeit ihre Gefühle verbergen oder verstellen zu müssen, und sie geben häufiger an, zu wenig Möglichkeiten zum persönlichen Austausch mit Kolleg/-innen bei der Arbeit zu haben. Eine erhebliche Abweichung von der Vergleichsstichprobe von $\Delta M=,6$ zeigt sich beim Konstrukt Qualifikationsunterforderung, die eine markante Besonderheit, zumindest mancher der Karrierewege im BKA, anzuzeigen scheint. Das bedeutet, BKA-Beschäftigte sind auffällig häufig der Auffassung, dass sie durch ihre Arbeit nicht ihrer Qualifikation angemessen gefordert werden.

BKA-Beschäftigte geben im Verhältnis zur Vergleichsstichprobe häufiger an, ihre Gefühle bei der Arbeit nicht verbergen zu müssen, dass sie zu wenig Möglichkeiten zum persönlichen Austausch mit Kolleg/-innen haben und dass sie sich bei der Arbeit unterfordert fühlen.

Die Hürden oder Belastungsfaktoren stehen, wie bspw. im Fall von Unter- und Überforderung, zum Teil in Widerspruch zueinander. Anhand vertiefender Analysen lässt sich ermitteln, welche Personengruppen im BKA in besonderem Maße von den einzelnen Hürden betroffen sind. Im Folgenden ist eine Auswahl besonders prägnanter Zusammenhänge dargestellt.

Insbesondere jüngere Beschäftigte sind im BKA von Qualifikationsunterforderung am Arbeitsplatz betroffen. In der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre gaben 48 Prozent der Befragten an, sich häufig unterfordert zu fühlen. In der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre sind es 39 Prozent, in der Gruppe 40 bis 49 Jahre 30 Prozent und in der Gruppe 50 und älter 24 Prozent (n=1.797). Dass sie bei ihrer Arbeit häufig denken würden, sie könnten mehr leisten, als von ihnen gefordert wird, geben in der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre 68 Prozent der Befragten an. In der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre sind es 59 Prozent, in der der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre 48 Prozent und in der Altersgruppe 50 Jahre und älter 37 Prozent (n=1.801). Erwartungsgemäß geben Führungskräfte im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung deutlich seltener ein Gefühl von Qualifikationsunterforderung und Monotonie bei der Arbeitserledigung an.

Das Gefühl von Qualifikationsunterforderung bei der Arbeit ist in allen Altersgruppen verbreitet, besonders aber bei jüngeren Beschäftigten.

[1] Statistisch signifikante, aber relativ niedrige Mittelwertdifferenzen liegen bei den folgenden Konstrukten vor: Unterbrechungen, Informationsmängel, Informationsüberflutung, entgrenzte Arbeitszeit, eingeschränkter Handlungsspielraum, Unvollständigkeit der Aufgaben, Rollenunklarheit, belastende Arbeitszeit und soziale Stressoren.

[2] Eine größere Mittelwertdifferenz von rund 0,3 findet sich auch beim Konstrukt emotionale/soziale Belastungen. Diese Differenz sollte nicht interpretiert werden, da die darunterliegenden Fragen für den Kontext des BKA umformuliert wurden: Während der FGBU um die Bewertung des Stresses aufgrund von Kundenkontakten bittet, wurde im hier verwendeten Fragebogen der Kontakt mit Bürger/-innen, Kolleg/-innen und Personen in anderen Behörden bewertet.

Zweitens verteilt sich eine Reihe von arbeitszeitbezogenen Belastungen[1] sowie die aus dem Kontakt mit Bürger/-innen, Mitarbeiter/-innen anderer Behörden und potenziellen Straftäter/-innen resultierende emotionale bzw. soziale Belastung besonders ungleich auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen am BKA. Ein paar Beispiele:

Beamt/-innen im BKA, insbesondere die Vollzugsbeamt/-innen, sind im Durchschnitt in stärkerem Maß psychischen Belastungsfaktoren ausgesetzt als die Tarifbeschäftigten.

- 22 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen geben an, zu ungünstigen Zeiten arbeiten zu müssen, gegenüber 9 Prozent der anderen Beamt/-innen und 12 Prozent der Tarifbeschäftigten (n=1.798).
- Häufig Überstunden oder Mehrarbeit leisten zu müssen, bestätigen 53 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen, 46 Prozent der anderen Beamt/-innen und 29 Prozent der Tarifbeschäftigten (n=1.798).
- Häufigen Zeitdruck als Ergebnis einer hohen Arbeitsmenge bestätigen 49 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen, 47 Prozent der anderen Beamt/-innen und 31 Prozent der Tarifbeschäftigten (n=1.794).
- Häufige Unterbrechungen der aktuellen Arbeit, weil etwas Wichtiges dazwischenkommt, trifft für 63 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen zu, für 58 Prozent der anderen Beamt/-innen und für 40 Prozent der Tarifbeschäftigten (n=1.795).
- Dass sie bei der Arbeit konkreten Gefahrensituationen (bspw. durch körperliche Angriffe) ausgesetzt sind, geben 13 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen an, 5 Prozent der anderen Beamt/-innen und 6 Prozent der Tarifbeschäftigten (n=1.804).

Zusammengefasst ergibt sich das Bild, dass Beamt/-innen im BKA, insbesondere die Vollzugsbeamt/-innen, im Durchschnitt in stärkerem Maß psychischen Belastungsfaktoren ausgesetzt sind als die Tarifbeschäftigten. Das lässt sich auf unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Handlungskompetenzen zurückführen, wie die folgenden Ergebnisse vermitteln.

Die arbeitszeitbezogene und Gefahrenbelastung erscheint am ausgeprägtesten in Schutz- und Begleitdienst.

Drittens variiert die Belastung durch flexible oder ungünstige Arbeitszeiten sowie die emotionale/ soziale Belastung durch Kontakt mit Dritten erwartungsgemäß deutlich zwischen den Tätigkeitsbereichen im BKA. So bestätigen im Schutz- und Begleitdienst 55 Prozent der Beschäftigten, sehr stark variierende Arbeitszeiten zu haben, im Bereich Operatives/Ermittlungen 34 Prozent, im Grundsatz/Stab/Service 16 Prozent und im Bereich Zentralstelle/Auswertung 15 Prozent. Konkrete Gefahrensituationen bei der Arbeit zu erleben, bestätigen 57 Prozent der Beschäftigten in Schutz- und Begleitdienst, 25 Prozent im Bereich Operatives/Ermittlungen, 2 Prozent im Grundsatz/Stab/Service und 3 Prozent in der Zentralstelle/Auswertung. Die arbeitszeitbezogene und Gefahrenbelastung erscheint somit mit Abstand am ausgeprägtesten im Schutz- und Begleitdienst.

Im Rahmen von Ergebnisworkshops des Forschungsprojekts wurden Gründe und Rahmenbedingungen für die relativ hohe Verbreitung des Gefühls der Qualifikationsunterforderung diskutiert. Eine mögliche plausible Erklärung ist einerseits die hohe Stimulationsorientierung (Wunsch nach Herausforderung und Abwechslung) der jungen BKA-Beschäftigten (siehe auch Abschnitt 4.1.3) in Verbindung mit der an die Ausbildung anschließenden »Findungs- und Rotationsphase« (bei der man zunächst begrenzten Einfluss darauf hat, in welchen Organisationseinheiten man eingesetzt wird). Im Rahmen von Personalwerbung, Einstellungsverfahren und Ausbildung werden Personen identifiziert und ausgebildet, die hochmotiviert für die Polizeiarbeit sind und ein weit überdurchschnittliches Fähigkeitsprofil aufweisen. Werden diese Personen im Anschluss an ihre Ausbildung in Arbeitsbereichen eingesetzt, die

[1] Konkret handelt es sich um die Konstrukte belastende Arbeitszeit (die stark variiert oder zu ungünstigen Tageszeiten stattfindet), entgrenzte (überstundenintensive) Arbeitszeit, Zeitdruck und Unterbrechungen.

einen geringen Bezug zur konkreten Polizeiarbeit im engeren Sinn aufweisen, können sie sich »ausgebremst« fühlen.[1]

Die dargestellten Antwortmuster weisen auf eine herausgehobene Rolle von Qualifikationsunterforderung und Feedback-Kultur als Stellschrauben zur Verringerung der Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei den Arbeitswerten der BKA-Beschäftigten hin.

4.1.5 Führung

Die Führungskräfte in einer Organisation spielen eine Schlüsselrolle für die am Arbeitsplatz gelebten Werte. Sie beeinflussen die Werte in einer Organisation direkt, indem sie diese aktiv bekräftigen oder ihr Führungsverhalten danach ausrichten. Führungskräfte haben aber auch einen indirekten Einfluss auf die gelebten Werte, zum Beispiel aufgrund ihrer Vorbildfunktion und durch ihr unbewusstes Führungsverhalten. Bereits in den vor der Befragung geführten Interviews wird deutlich, dass die Führungsstile der direkten Führungskräfte am BKA ein wesentlicher Faktor für Arbeitszufriedenheit und Wertorientierung sind. Die Erwartungen der BKA-Beschäftigten an das Verhalten der Führungskräfte sind hoch und klare Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit sind erkennbar, worauf die Befragungsergebnisse zu den Arbeitswerten (Abschnitt 4.1.2) und Hürden (Abschnitt 4.1.4) hindeuten.

Für die Einschätzung des Führungsverhaltens der jeweils direkten Führungskraft wurde der international weitverbreitete und umfassend validierte *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) in seiner deutschen Kurzversion verwendet (Felfe 2006). Als Vergleichsdaten liegt eine Stichprobe von 3.500 Beschäftigten aus unterschiedlichen Organisationen und Branchen vor, die im Jahr 2001 in einer Reihe unterschiedlicher Studien erhoben wurde (Felfe & Goihl 2014).[2]

Das theoretische Konzept, auf dem der MLQ beruht, unterscheidet drei Führungsstile: transformational, transaktional und laissez-faire. Eine Führungskraft mit einem **transformationalem Stil** vermittelt ihren Mitarbeiter/-innen Sinn und Vision. Sie beeinflusst die Werte, Motive und Ziele der Mitarbeitenden und fördert durch langfristige, übergeordnete Ideale die Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit der Beschäftigten (vgl. Felfe 2006). Ein **transaktionaler Führungsstil** beruht demgegenüber auf dem Prinzip gegenseitiger Verstärkung. Die transaktionale Führungskraft klärt Erwartungen, vereinbart Ziele, kontrolliert und belohnt deren Erreichen (vgl. ebenda). Der dritte Typ **laissez-faire** bezeichnet die fehlende Bereitschaft zur Einnahme der Führungsrolle und damit einhergehend das Verschleppen von Entscheidungen.

Transformationaler und transaktionaler Führungsstil grenzen sich nicht scharf voneinander ab. Führungsverhalten kann somit eine Kombination aus, je nach Situation, unterschiedli-

[1] In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die erhobenen Daten vielversprechende Ansatzpunkte für weitere Analysen liefern, die in diesem Bericht aus Platzgründen nur angeschnitten werden können. Interessant erscheint bspw. die Bildung von Regressionsmodellen mit den erhobenen Hürden als Prädiktoren und den Differenzen oder Diskrepanzen zwischen den Arbeitswerten oder den Soll-Arbeitswerten als Zielwerten. So lässt sich untersuchen, welche Hürden einen besonders großen Erklärungsbeitrag zum Verständnis von Diskrepanzen bei den Arbeitswerten leisten oder was die wesentlichsten Hürden für Personen sind, die bestimmte Soll-Arbeitswerte sehr ausgeprägt aufweisen. Derlei probeweise durchgeführte Analysen zeigen zum Beispiel, dass das Erleben einer hohen Diskrepanz beim Arbeitswert Altruismus in deutlichem Zusammenhang zu Unterforderung steht. Bei der Arbeit unterforderte Personen scheinen somit seltener das Gefühl zu haben, mit ihrer Arbeit anderen Menschen zu helfen und für deren Wohl zu sorgen.

[2] Aus dem hohen zeitlichen Abstand zwischen den Referenzdaten und der BKA-Studie können sich potenzielle Einschränkungen für die Interpretation ergeben. Die Vergleichsdaten wurden jedoch mit einer umfassenden Dokumentation direkt vom Autor des deutschen Fragebogens zur Verfügung gestellt, sodass davon auszugehen ist, dass es sich um die besten vorhandenen Daten handelt.

chen Stilen darstellen. Es wird also nicht nur auf einen Führungsstil zurückgegriffen. Im Rahmen des MLQ werden die Befragten zudem um eine Erfolgseinschätzung ihrer Führungskraft gebeten. Spornt die Führungskraft die Befragten zu Erfolgen an? Kann sie eine Gruppe effektiv führen? Ist die befragte Person mit der Zusammenarbeit zufrieden?

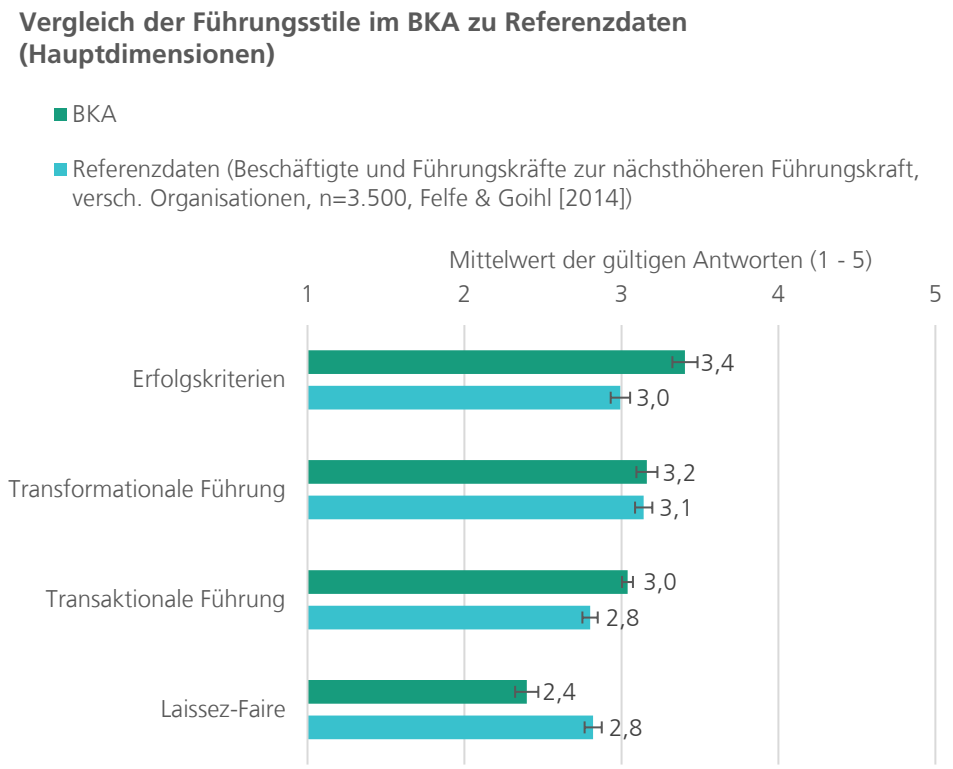


Abbildung 8: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu den Hauptdimensionen der Führungsstile der Vorgesetzten im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.602 - 1.718).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »nie« bis 5 »regelmäßig/fast immer«. Aufsteigend sortiert nach BKA-Werten.

In Abbildung 8 sind die durchschnittlichen Bewertungen der BKA-Führungskräfte durch ihre direkten Mitarbeiter/-innen den deutschen Vergleichsdaten gegenübergestellt. Demnach bewerten die BKA-Beschäftigten ihre Führungskräfte als überdurchschnittlich erfolgreich (ΔM=,4), als durchschnittlich transformational, als leicht überdurchschnittlich transaktional (ΔM=,2) und in unterdurchschnittlichem Maß schreiben sie ihnen einen laissez-faire-Stil zu (ΔM=,4).

Die BKA-Beschäftigten bewerten ihre Führungskräfte als überdurchschnittlich erfolgreich, durchschnittlich transformational und leicht überdurchschnittlich transaktional. Einen laissez-fare-Stil Ein transformationaler Führungsstil ist ein erfolgreicher Führungsstil.

Die durch den MLQ gemessenen Führungsstile stehen in einem engen Zusammenhang zur Erfolgsbewertung (Felfe 2006): Zwischen der Bewertung der Führungskraft als erfolgreich und als transformational besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang, d. h. Führungskräfte, die transformational führen, werden als erfolgreicher bewertet. Zwischen einem transaktionalen Führungsstil und der Erfolgsbewertung besteht kein Zusammenhang. Zwischen Erfolg und einem passiven Führungsstil wurde ein negativer Zusammenhang ermittelt. Dieser enge Zusammenhang besteht auch im BKA-Datensatz.[1]

[1] Beta-Koeffizienten des Zusammenhangs zwischen:
Erfolgsbewertung und transformationaler Führungsstil: β =,91, p<,001,
Erfolgsbewertung und transaktionaler Führungsstil: β =,01, p<,650,
Erfolgsbewertung und laissez-faire-Stil: β =-,21, p<,001,
Gesamtmodell: R^2=,80.

Am BKA wird die Motivation durch begeisternde Visionen sowie das leistungsorientierte Belohnen überdurchschnittlich bewertet. Unterdurchschnittlich bewertet wird der Einfluss der Führungskräfte durch ein konkretes vorbildliches Verhalten.

Die im MLQ gemessene transformationale und transaktionale Führung setzt sich zudem aus einer Reihe weiterer Subdimensionen zusammen, die eine genauere Beurteilung der praktizierten Führungsstile erlauben. Abbildung 9 zeigt die durchschnittliche Zustimmung der Befragten bei den einzelnen Subdimensionen und vergleicht sie mit den Referenzdaten. Statistisch signifikante Abweichungen sind demnach erkennbar für folgende Subdimensionen: Am BKA werden die Motivation durch begeisternde Visionen (ΔM=,2) sowie das leistungsorientierte Belohnen (ΔM=,4) als überdurchschnittlich bewertet. Unterdurchschnittlich bewertet werden der Einfluss der Führungskräfte durch ein konkretes vorbildliches Verhalten (ΔM=,2). Weiter findet Führung im BKA nicht nur durch Eingreifen im Ausnahmefall statt, sondern die Führungsrolle wird im Vergleich zu den Referenzdaten eher aktiv übernommen (ΔM=,3). Die Subdimension »Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall« weist deutliche Schnittmengen zu einem laissez-faire-Führungsstil auf. Hier gilt daher: je niedriger dieses Verhalten ausgeprägt ist, desto besser.

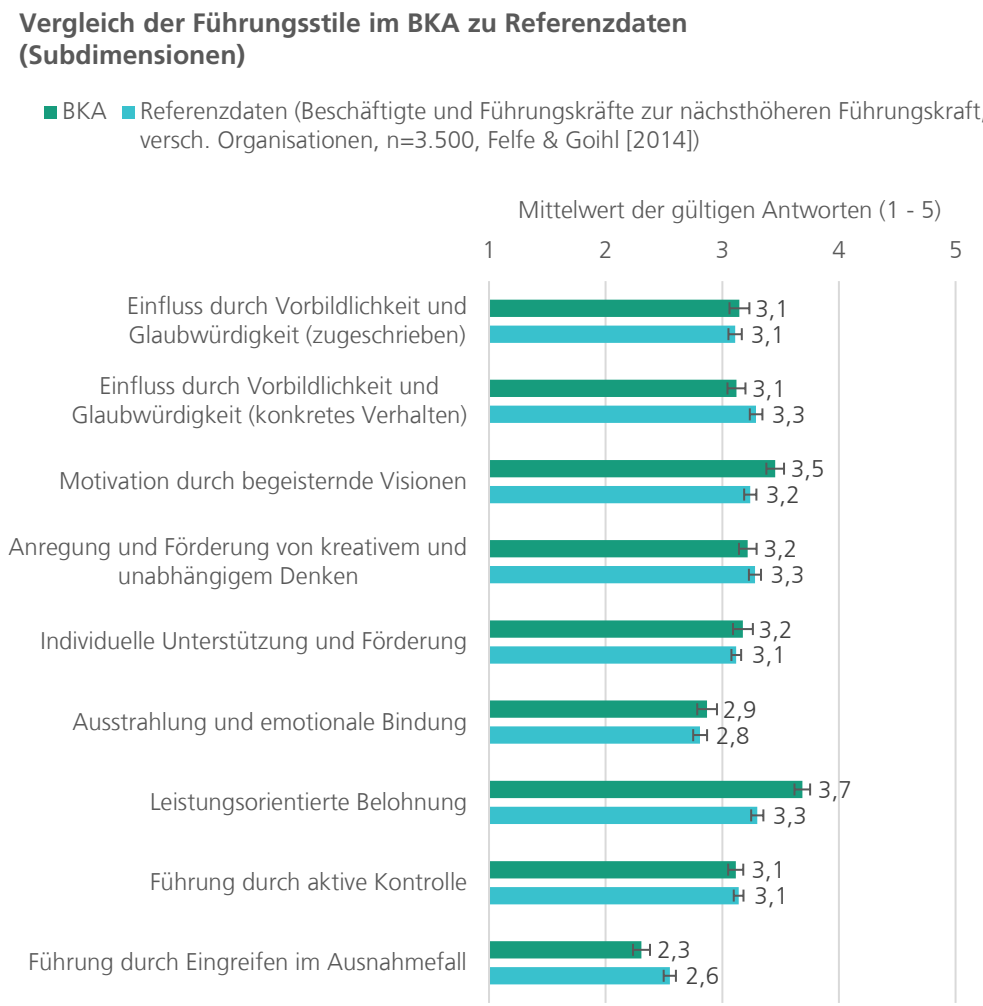


Abbildung 9: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu den Subdimensionen der Führungsstile der Vorgesetzten im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.602 - 1.718).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »nie« bis 5 »regelmäßig/fast immer«.

Die BKA-Beschäftigten haben hohe Erwartungen an das Verhältnis zu ihren Führungskräften. Diskrepanzen zwischen diesen Erwartungen und der Realität sind ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig legen alle auf Vergleichsdaten beruhenden Analysen nahe, dass Konflikte mit Führungskräften am BKA nicht verbreiteter als in anderen deutschen Organisationen sind.

Die genauere Analyse des Führungsverhaltens am BKA steuert ein weiteres Teil zu dem Puzzle bei, wie das Führungsverhalten am BKA insgesamt zu bewerten ist. Im Rahmen der im Projekt durchgeführten Interviews erscheinen Konflikte mit Führungskräften und Fehlverhalten von Führungskräften als die prägnantesten Hürden für die jeweiligen Gesprächspartner/-innen. Zudem wird beim Arbeitswert Vorgesetztenbeziehung (Abschnitt 4.1.2) eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Anspruch an die Beziehung zur Führungskraft und der von den Befragten angegebenen Wirklichkeit aufgezeigt. Außerdem konnten bzgl. der Hürden, die sich auf das Verhältnis zur Führungskraft beziehen, keine statistisch signifikanten Abweichungen ermittelt werden (erfahrene soziale Unterstützung, erhaltenes Feedback; siehe Abschnitt 4.1.4). Überdies bewerten die BKA-Beschäftigten ihre Führungskräfte insgesamt als überdurchschnittlich erfolgreich. Das beschriebene Muster legt nahe, dass das Verhalten der Führungskräfte im BKA intern ein wesentlicher Ausgangspunkt von Konflikten am Arbeitsplatz ist. Die BKA-Beschäftigten haben mutmaßlich besonders hohe Erwartungen an das Verhältnis zu ihren Führungskräften. Diskrepanzen zwischen diesen Erwartungen und der Realität wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus (Abschnitt 4.2.1). Gleichzeitig legen alle auf Vergleichsdaten beruhenden Analysen nahe, dass Konflikte mit Führungskräften am BKA nicht verbreiteter sind und ihre Bewertung keineswegs schlechter ausfällt als in anderen deutschen Organisationen.

4.2 Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der emotionalen Bindung der Beschäftigten an das BKA und Erfahrungen von Fehlverhalten, welche die Beschäftigten im Rahmen der Tätigkeit gesammelt haben könnten. Konkret werden die globale Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Beschäftigten sowie wichtige Einflussfaktoren auf diese beschrieben, es werden Erfahrungen von Diskriminierung und sexueller Belästigung berichtet und es werden die am Arbeitsplatz wahrgenommene Gerechtigkeit sowie die Einsatzbereitschaft für das BKA und die Identifikation mit ihm analysiert.

4.2.1 Arbeits- und Lebenszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit beschreibt die Einstellung zur Arbeit und die emotionale Reaktion auf diese. Damit verknüpft ist die Bereitschaft, sich bei der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten, wie bspw. mehr Engagement und Einsatzbereitschaft zu zeigen (Six & Felfe 2004). Die Arbeitszufriedenheit wurde mit einer Frage aus dem Sozio-Ökonomischen Panel (SOEP) erhoben (Giesselmann et al. 2017). Gefragt wurde, wie zufrieden die Beschäftigten mit ihrer derzeitigen Arbeit sind. Über die Arbeitszufriedenheit hinaus beschreibt die Lebenszufriedenheit die Bewertung des subjektiven Wohlbefindens auf einer allgemeineren Ebene (Beierlein et al. 2015). Auch hier wurde eine Frage dazu verwendet, zu erfassen, wie zufrieden die Beschäftigten alles in allem mit ihrem Leben sind.[1]

75 Prozent der Befragten sind zufrieden mit ihrer Arbeit, 14 Prozent sind eher unzufrieden.

Abbildung 10 stellt die prozentuale Verteilung der Antworten in beiden Fragen dar. Differenziert nach Arbeits- und Lebenszufriedenheit sind die individuellen Verortungen der Beschäftigten zwischen 0 (»ganz und gar unzufrieden«) und 10 (»ganz und gar zufrieden«) ablesbar. Es zeigt sich, dass 79 Prozent der Befragten mindestens eher zufrieden mit der Arbeit sind (Angaben größer gleich 6). Dem gegenüber stehen 14 Prozent der Befragten, die angeben, eher unzufrieden mit ihrer Arbeit zu sein (Angaben kleiner gleich 4). Der direkte

[1] Die Erfassung der Lebenszufriedenheit dient dazu, mögliche Ausstrahlungseffekte auf die Arbeitszufriedenheit zu kontrollieren (bspw. könnte denkbar sein, dass Beschäftigte die Arbeitszufriedenheit geringer bewerten, da die Lebenszufriedenheit im Allgemeinen niedriger ist).

Vergleich zur Lebenszufriedenheit zeigt, dass die Befragten mit ihrem Leben im Schnitt zufriedener sind (siehe auch Mittelwertdifferenzen in Abbildung 11).

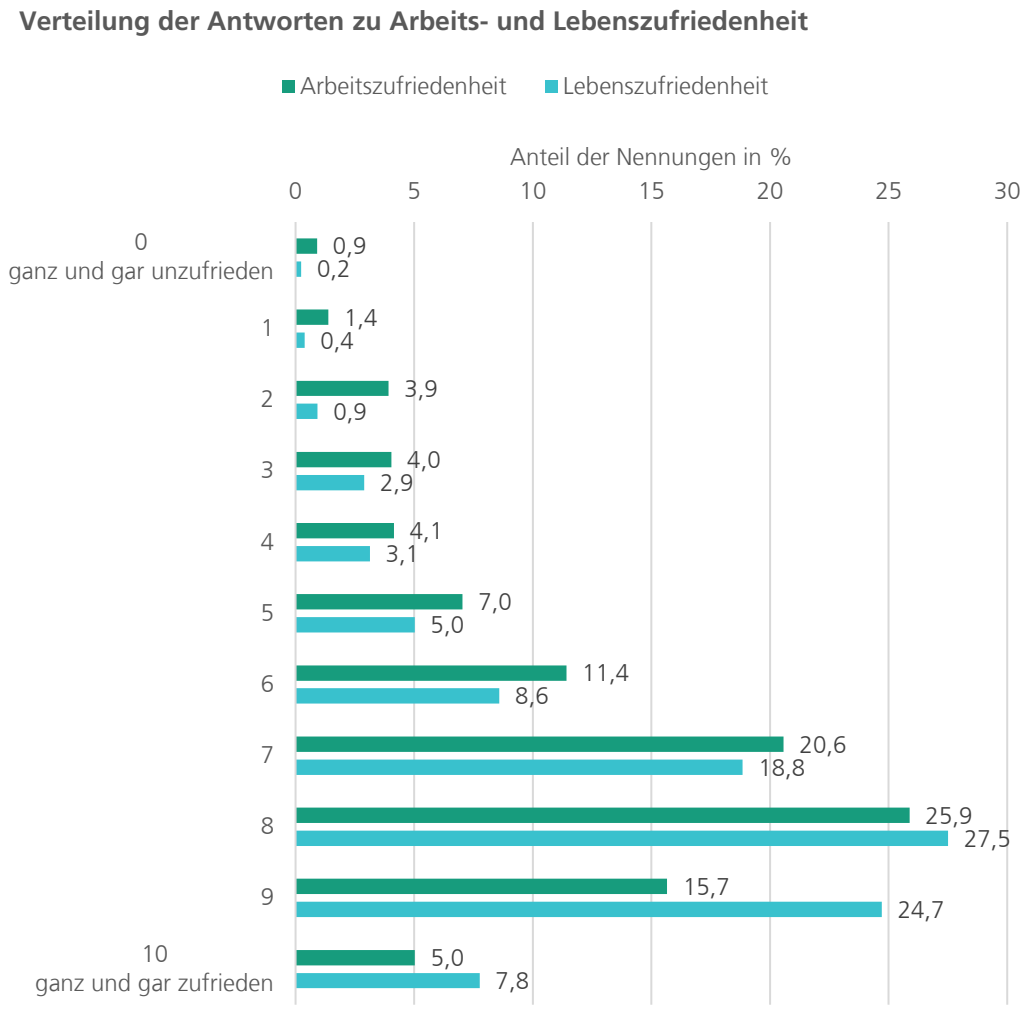


Abbildung 10: Prozentualer Anteil der gültigen Antwortwerte zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit (n=1.807 - 1.808).

Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur Bevölkerung eine eher höhere Lebenszufriedenheit auf und eine tendenziell durchschnittliche Arbeitszufriedenheit.

Werden die Angaben auf der Skala in Durchschnittswerte umgerechnet, so lässt sich die Zufriedenheit der BKA-Beschäftigten im nationalen Vergleich beurteilen. In Abbildung 11 ist der Vergleich von Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu repräsentativen Stichproben der deutschen Bevölkerung zu sehen. Die Daten der Abbildung deuten darauf hin, dass BKA-Beschäftigte im Schnitt etwas unzufriedener mit ihrer Arbeit sind als die Befragten der Referenzstichprobe. Jedoch ist diese Differenz aufgrund ihrer geringen Größe mit Vorsicht zu interpretieren.[1] Die Lebenszufriedenheit der BKA-Beschäftigten ist im Vergleich zur Referenzstichprobe etwas höher. Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass die BKA-Beschäftigten eine eher höhere Lebenszufriedenheit aufweisen und eine tendenziell durchschnittliche Arbeitszufriedenheit.

[1] Der Unterschied ist eher gering und auf Basis der Referenzwerte konnten keine Konfidenzintervalle zur Beurteilung der Signifikanz des Unterschieds berechnet werden.

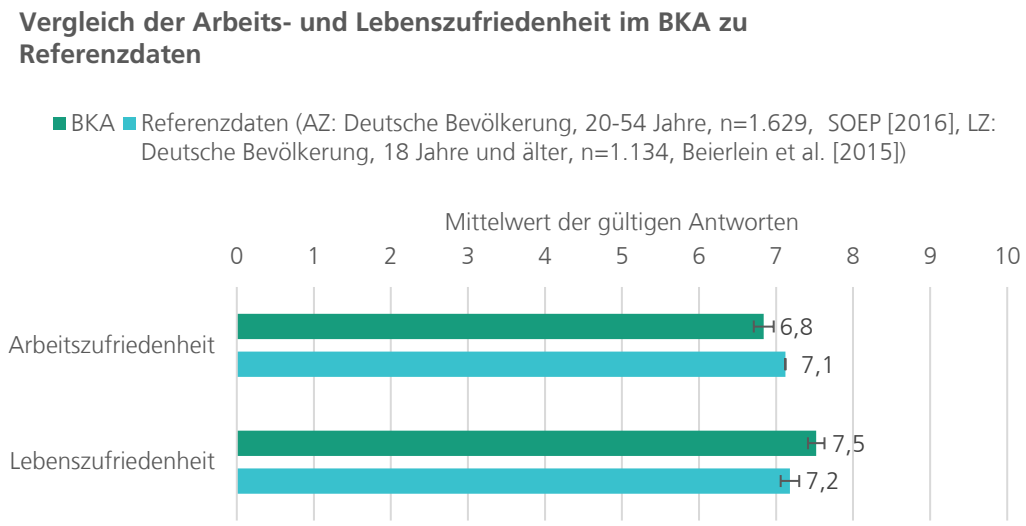


Abbildung 11: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.807 - 1.808).
AZ = Arbeitszufriedenheit, LZ = Lebenszufriedenheit; Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 0 »ganz und gar unzufrieden bis 10 »ganz und gar zufrieden«. Keine Konfidenzintervall-Berechnung für die Referenzdaten zur AZ möglich.

Betrachtet man einzelne Personalgruppen, so ergibt sich, dass im Schnitt 15-29-jährige Beschäftigte im Bereich Grundsatz/Stab/Service am unzufriedensten sind. Keine deutlichen Abweichungen in der Arbeitszufriedenheit zeigen sich hinsichtlich des Geschlechts, der Führungsverantwortung, der Beschäftigung, der Betreuungsverantwortung, der Status-/Entgeltgruppe und dem Migrationshintergrund der befragten Personen.

In weiterführenden Analysen wurde ebenfalls der Einfluss der Diskrepanz der Ist- und Soll-Arbeitswerte (vgl. Kapitel 4.1.2) auf die Arbeitszufriedenheit analysiert. Grundlage dafür ist die Annahme, dass Diskrepanzen in den eigenen Werten und Überzeugungen zu den in der Realität vorgefundenen Bedingungen negative Einflüsse auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit haben können. Kurz: Das was einer Person wichtig ist, entspricht nicht dem, wie sie an ihrem Arbeitsplatz vorfindet und das macht sie unzufrieden. Negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zeigen Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei Leistungs- bzw. Wirksamkeitsgefühl, der intellektuellen Stimulation und der Vorgesetztenbeziehung.[1]

Besonders deutlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben Diskrepanzen in Anspruch und Wirklichkeit bei Leistungs- und Wirksamkeitsgefühl, intellektueller Stimulation und der Vorgesetztenbeziehung.

Zusätzlich zum Einfluss von Diskrepanzen bei den Arbeitswerten auf die Arbeitszufriedenheit, wurde auch der Einfluss der Werthürden (vgl. Kapitel 4.1.4) analysiert. Ziel war es, zu verstehen, welche Hürden die stärksten Effekte auf die Arbeitszufriedenheit zeigen. Die Auswertungen ergaben, dass insbesondere Qualifikationsunterforderung, Monotonie bzw. wenig Abwechslung und fehlendes Feedback im BKA maßgeblich negativ mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen.[2]

Zudem haben Qualifikationsunterforderung, Monotonie-Empfinden und fehlendes Feedback einen deutlichen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

[1] Beta-Koeffizienten des Zusammenhangs zwischen:
Arbeitszufriedenheit und Diskrepanzen im Leistungs- und Wirksamkeitsgefühl: β =-,24, p<,001,
Arbeitszufriedenheit und Diskrepanzen in der intellektuellen Stimulation: β =-,15, p<,001,
Arbeitszufriedenheit und Diskrepanzen in der Vorgesetztenbeziehung: β =-,14, p<,001,
Gesamtmodell: R^2=,27.

[2] Beta-Koeffizienten des Zusammenhangs zwischen:
Arbeitszufriedenheit und Qualifikationsunterforderung: β =-,20, p<,001,
Arbeitszufriedenheit und Monotonie: β =-,15, p<,001,

4.2.2 Diskriminierung

Der zweite Teil dieses Abschnitts befasst sich mit sozialem Fehlverhalten und spezifischer mit Diskriminierung der Beschäftigten im BKA. Diskriminierung kann definiert werden als ungerechtfertigte Benachteiligung[1].

In Abbildung 12 ist die Antwortverteilung der BKA-Beschäftigten zu drei diskriminierungsbezogenen Fragen abgebildet. Zunächst wurde gefragt, ob sich der oder die Befragte als Mitglied einer Gruppe bezeichnet, welche in Deutschland diskriminiert wird. Bei dieser Frage kann ein Vergleich zu einer repräsentativen Umfrage in der deutschen Bevölkerung des ESS (2018) gezogen werden. Darauffolgend wurde erfasst, ob sich die Person als Mitglied einer Gruppe bezeichnet, welche im BKA diskriminiert wird. Zuletzt wurde erfragt, ob die Teilnehmenden in den letzten zwölf Monaten diskriminierendes Verhalten unter Kolleg/-innen erlebt haben.

Im BKA arbeiten im Vergleich zur deutschen Bevölkerung überproportional viele Personen, die sich als Mitglieder einer in Deutschland diskriminierten Gruppe verstehen.

Knapp 14 Prozent der befragten Beschäftigten im BKA bezeichnen sich als Mitglied einer diskriminierten Gruppe in Deutschland. Im Vergleich zur deutschen Bevölkerung ist dieser Wert mit einer Differenz von 5 Prozentpunkten überproportional hoch. Als Mitglied einer diskriminierten Gruppe im BKA identifizieren sich hingegen nur 8 Prozent der Befragten. Somit deuten die Daten daraufhin, dass weniger Personen im BKA sich einer diskriminierten Gruppe zugehörig fühlen als in Deutschland allgemein. Rund ein Fünftel der Beschäftigten (19%) geben an, diskriminierendes Verhalten unter Kolleg/-innen miterlebt zu haben.

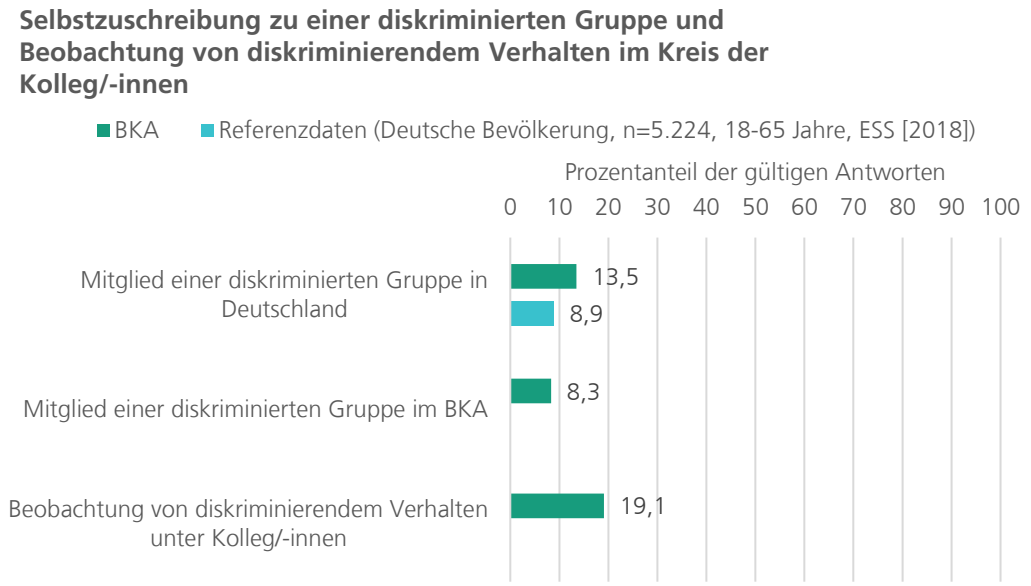


Abbildung 12: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zu Diskriminierung im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.675 - 1.740).

Arbeitszufriedenheit und fehlendes Feedback: β =-,11, p<,001,
Gesamtmodell: R^2=,29.

[1] Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021) legt folgende Definition vor: »Eine unmittelbare (direkte oder offene) Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person eine weniger günstige Behandlung als eine Vergleichsperson erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Person mit Migrationshintergrund trotz gleicher Qualifikationen nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird, Personen ohne Migrationshintergrund hingegen schon.«

Geschlechtsbasierte Diskriminierung ist die mit Abstand häufigste am BKA beobachtete Diskriminierungsform.

Betrachtet man die Angaben zu den Gründen für die erfahrene Diskriminierung unter Kolleg/-innen (Abbildung 13), wird deutlich, dass ein überwiegender Anteil geschlechtsbasierte Diskriminierung miterlebt hat (48%). Dies entspricht auch den Ergebnissen aus den qualitativen Interviews. Hier wurde beispielsweise das Fehlen geschlechtssensibler Sprache und die Beurteilung von Frauen aufgrund ihres Aussehens genannt. Am zweithäufigsten wurde in der Online-Befragung die Kategorie »Anderer Grund« gewählt (36%). Rund ein Fünftel der Befragten gibt als Diskriminierungsgründe die sexuelle Orientierung oder die Nationalität von Beschäftigten an.



Abbildung 13: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Gründen für Diskriminierung (n=320). Mehrfachantworten möglich.

4.2.3 Sexuelle Belästigung

Um die Verbreitung sozialen Fehlverhaltens weiter auszuleuchten, wurde ebenfalls nach Erfahrungen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz gefragt. Basierend auf einer vorgegebenen Definition des Begriffs »sexueller Belästigung«[1] sollten die Befragten antworten, ob sie in den letzten zwölf Monaten am Arbeitsplatz sexuell belästigt wurden und ob sie länger als zwölf Monate zurückschauend am Arbeitsplatz im BKA sexuell belästigt wurden. Diese zweifache Abfrage dient einerseits dazu, einen einheitlichen Vergleichszeitraum zu definieren, da sich die Wahrscheinlichkeit negativer Erfahrungen mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit erhöht. Andererseits sollten auch länger als zwölf Monate zurückliegende Erfahrungen von sexueller Belästigung nicht ignoriert werden.

[1] Als sexuelle Belästigung gilt jede Verhaltensweise mit sexuellem Bezug, die von einer Seite unerwünscht ist und die Personen aufgrund ihres Geschlechts herabwürdigt. Beispiele für sexuelle Belästigung können sein: wiederholt sexuell konnotierte Witze oder Geschichten, wiederholt sexuelle Bemerkungen über Ihr Äußeres, andauernde und unerwünschte Versuche, eine romantische oder sexuelle Beziehung zu Ihnen oder absichtliche, von Ihnen unerwünschte Berührungen (Schell et al. 2019).

In Abbildung 14 ist die Bejahung der Frage zu sexueller Belästigung innerhalb der letzten zwölf Monate vor der Befragung basierend auf der vorgegebenen Definition abzulesen. Im BKA geben mehr als 2 Prozent der Beschäftigten an, sexuelle Belästigung erfahren zu haben. Im Vergleich zu den Referenzwerten scheint diese Ausprägung durchschnittlich zu sein. Jedoch ist anzumerken, dass Frauen im Vergleich zur Bevölkerung im BKA unterrepräsentiert sind. Daher ist eine nach Geschlecht aufgeschlüsselte Betrachtung des Antwortverhaltens sowie ein Vergleich zu entsprechenden Referenzdaten von Bedeutung.

Im BKA geben mehr als 2 Prozent der Beschäftigten an, innerhalb der letzten zwölf Monate vor der Befragung sexuelle Belästigung erfahren zu haben.

Aufgeteilt nach Geschlecht und Altersgruppen zeigt sich, dass Frauen überproportional häufiger angeben, in den zwölf Monaten vor der Befragung sexuelle Belästigung erfahren zu haben. So beträgt die Prävalenz von sexueller Belästigung in den zwölf Monaten vor der Befragung bei Frauen 5 Prozent, bei Männern hingegen 0,5 Prozent. Unterschieden nach Alter, geben die jüngeren Beschäftigten eine höhere Betroffenheit an: In der Altersgruppe 15 bis 29 Jahren sind es 4 Prozent der Befragten, in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre 3 Prozent und bei Befragten ab 40 Jahren 1 Prozent. Entsprechend wird mit einem Wert von 10 Prozent die höchste Betroffenheit von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz bei Frauen im Alter von 15 bis 29 Jahren ermittelt.

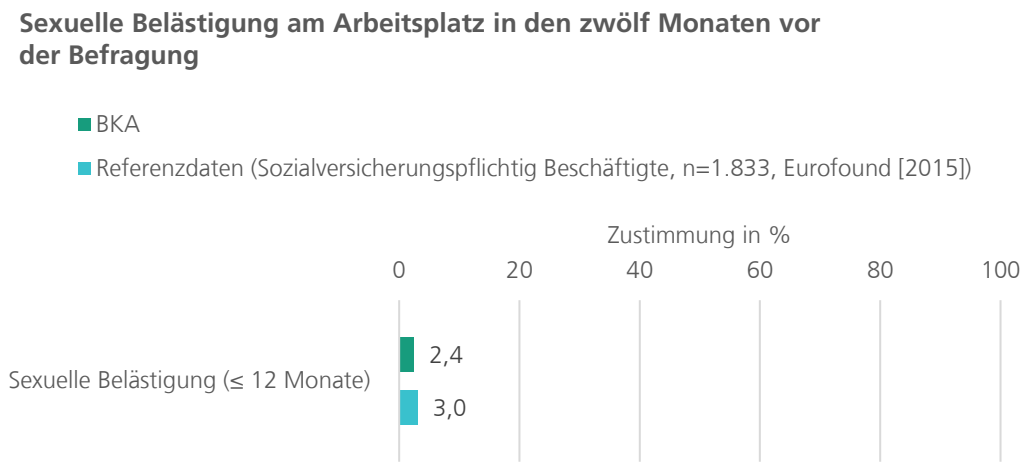


Abbildung 14: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zu sexueller Belästigung im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.770).

In Abbildung 15 ist der nach Geschlecht differenzierte Anteil von Personen, die über den Zwölf-Monats-Zeitraum hinaus angegeben haben, sexuelle Belästigung im BKA erlebt zu haben, dargestellt. Insgesamt geben 10 Prozent der Befragten an, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren zu haben, seit sie am BKA beschäftigt sind. Dabei berichteten Frauen im BKA deutlich häufiger (21%), dass sie sexuelle Belästigung erfahren haben, als Männer (3%). Dass Frauen allgemein vermehrt sexuelle Belästigung erleben, zeigt sich auch in den Referenzdaten der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Im BKA scheinen Frauen jedoch überproportional häufig sexuelle Belästigung zu erfahren (Verhältnis Betroffenheit Frauen zu Männern) als in der repräsentativen Bevölkerungsstichprobe. Das heißt, während Männer im BKA in Relation zu den Referenzdaten unterdurchschnittlich oft sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erleben, scheint dies bei Frauen überdurchschnittlich oft der Fall zu sein. Jedoch sind die Daten mit Vorsicht zu interpretieren, da die Referenzstudie ohne Definition von sexueller Belästigung gearbeitet hat, wohingegen in der vorliegenden Studie mit einer eher weiten, sozialwissenschaftlichen Definition gearbeitet wurde (bspw. umfasst diese auch wiederholte sexuell konnotierte Witze)[1].

Während Frauen im BKA in Relation zu den Referenzdaten überdurchschnittlich oft sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erleben, scheint dies bei Männern unterdurchschnittlich oft der Fall zu sein.

[1] In einer Erhebung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2022) geben 13% der Frauen (n=851) und 5% der Männer (n=670) an, sexuelle Belästigung erlebt zu haben. Allerdings wurden die Befragten hier nach dem Zeitraum der letzten

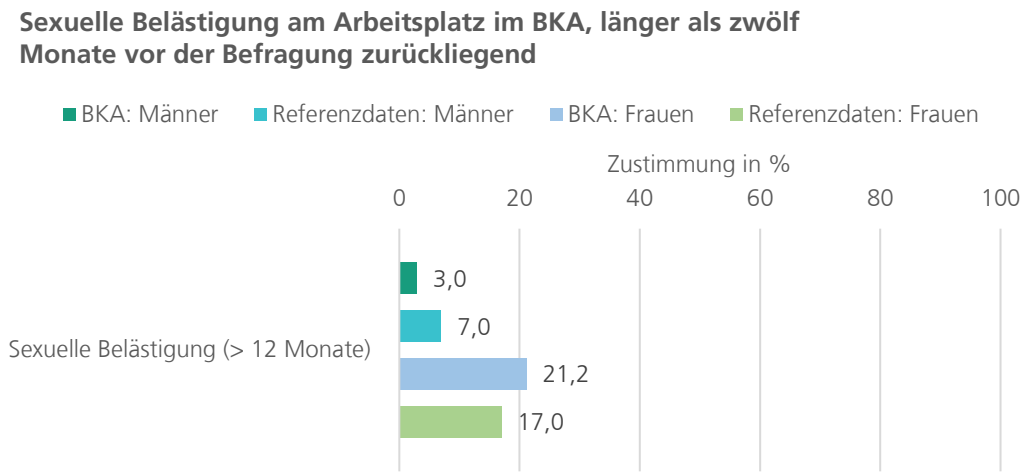


Abbildung 15: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zu sexueller Belästigung im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.627). Referenzdaten: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (n=1.002; 2015).

4.2.4 Gerechtigkeit am Arbeitsplatz

Gerechtigkeit beschreibt im Kontext des Fragebogens das Ausmaß, in dem Entscheidungen und Ressourcenverteilung am Arbeitsplatz als fair und gerecht von den Beschäftigten empfunden werden (Brom et al. 2015). Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Beschäftigten wurde mit einer Item-Sammlung von Brom et al. (2015) erfasst.

Die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen über Gerechtigkeit am Arbeitsplatz fällt insgesamt niedrig aus.

In Abbildung 16 sind die Zustimmungswerte in Prozent zu den einzelnen Aussagen über Gerechtigkeit am Arbeitsplatz abzulesen. Die Aussagen decken unterschiedliche Aspekte von Fairness ab: zur Ressourcenverteilung, der Entscheidungsfindung und mit Blick auf den Karriereweg am BKA. Die Zustimmung zu den einzelnen Gerechtigkeitsaussagen fällt insgesamt niedrig aus. Nur 11 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Ressourcen im BKA gerecht verteilt werden. Personen im einfachen oder mittleren Dienst stimmen dieser Aussage jedoch deutlich häufiger zu (20%). Lediglich 12 Prozent geben an, dass über Entwicklungsmöglichkeiten einzig auf Grund von Leistung und Erfolg entschieden wird (auch hier zeigen Personen aus dem einfachen Dienst/mittleren Dienst eine häufigere Zustimmung mit 19%). Ein etwas größerer Anteil von 23 Prozent der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es wirksame Möglichkeiten zum Einspruch bei als ungerecht empfundenen Entscheidungen gibt. Hier zeigt sich, dass Führungskräfte dieser Aussage überdurchschnittlich oft (35%) und Personen aus dem gehobenen Dienst seltener zustimmen (20%).

Lediglich 18 Prozent der Teilnehmenden sehen eine faire Behandlung aller Mitarbeiter/-innen durch ihre Führungskräfte. Personen aus dem einfachen und mittleren Dienst stimmen dieser Aussage deutlich häufiger zu (29%). Auch Tarifbeschäftigte unterstützen diese Aussage überdurchschnittlich oft (26%). Demgegenüber stimmen nur 14 Prozent der Vollzugsbeamt/-innen der Aussage zu, dass alle Mitarbeiter/-innen von ihren Führungskräften fair behandelt werden.

Der Einfluss von Gefälligkeiten auf Entscheidungen am Arbeitsplatz wird hingegen eher gering bewertet – mit einer Zustimmung von 15 Prozent. Mit dem Alter der Teilnehmenden sinkt die Zustimmung zu dieser Aussage. Der Arbeitsplatz wird somit positiver bewertet.

drei Jahre befragt. Frauen scheinen am BKA im Vergleich zu diesen aktuelleren Daten ebenfalls überproportional sexuelle Belästigung zu erfahren.

Führungskräfte stimmen der Aussage zur Bedeutung von Gefälligkeiten deutlich seltener zu (9%).

Von den Beschäftigten geben 43 Prozent an, dass Karriereentscheidungen eher von den Kontakten als von der eigenen Leistung abhängig sind. Zusätzliche Auswertungen zeigen, dass mit zunehmendem Alter die Zustimmung zu dieser Aussage sinkt und Personen mit Migrationshintergrund der Aussage deutlich häufiger zustimmen (54%).

43 Prozent der Beschäftigten geben an, dass Karriereentscheidungen eher von den Kontakten als von der eigenen Leistung abhängig sind.

Gerechtigkeit am Arbeitsplatz

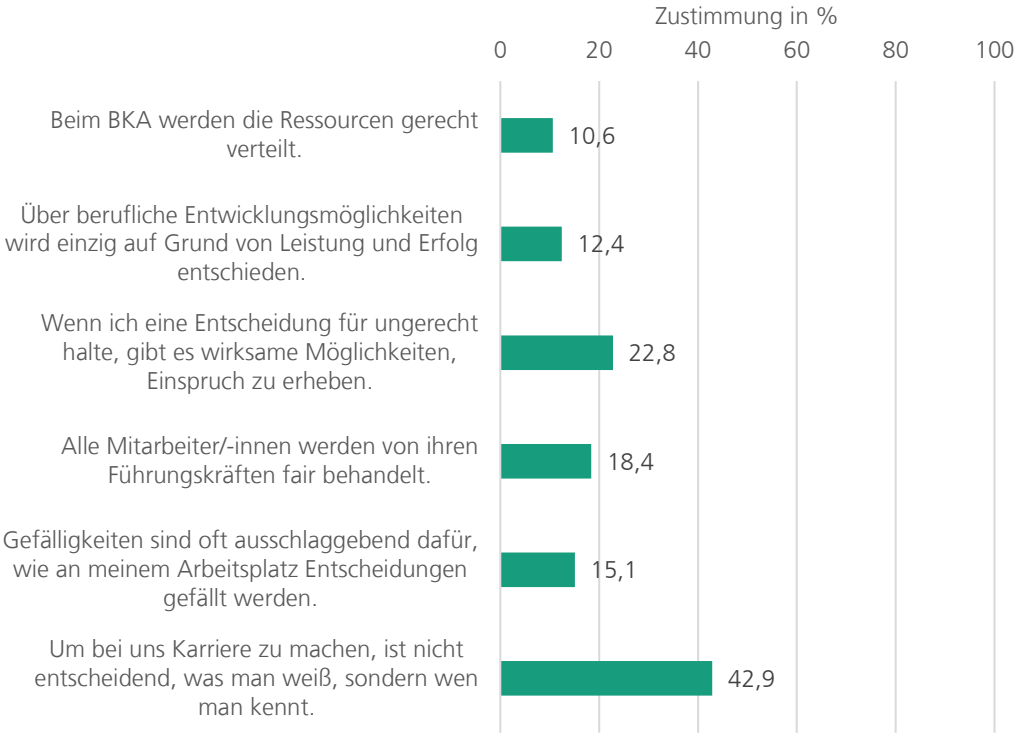


Abbildung 16: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zur Zustimmung (Antwort »Stimme zu« und »Stimme voll zu« addiert) zu den Items der Gerechtigkeit (n=1.786-1.794).
Skalierung: 1 »stimme gar nicht zu« bis 5 »stimme voll zu«.

Die geringe Zustimmung zu den einzelnen Aussagen über Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ist auch insofern bemerkenswert, da die wahrgenommene Fairness mit dem Wohlbefinden und der Selbstwirksamkeit von Beschäftigten zusammenhängt (Brom et al. 2015). Weitere Studien deuten darauf hin, dass Gerechtigkeit bedeutsame Zusammenhänge mit Führungsvariablen aufweist (bspw. Bindung zur Führungskraft und wahrgenommene Effektivität der Führungskraft) (Matthews et al. 2022).

Betrachtet man den Mittelwert der organisationalen Gerechtigkeit im Vergleich zu Referenzdaten (siehe Abbildung 17), so wird deutlich, dass im Verhältnis zu anderen Beschäftigten aus dem deutschen öffentlichen Dienst die BKA-Beschäftigten einen höheren Gerechtigkeitsglauben in Bezug auf ihren Arbeitsplatz haben.[1].

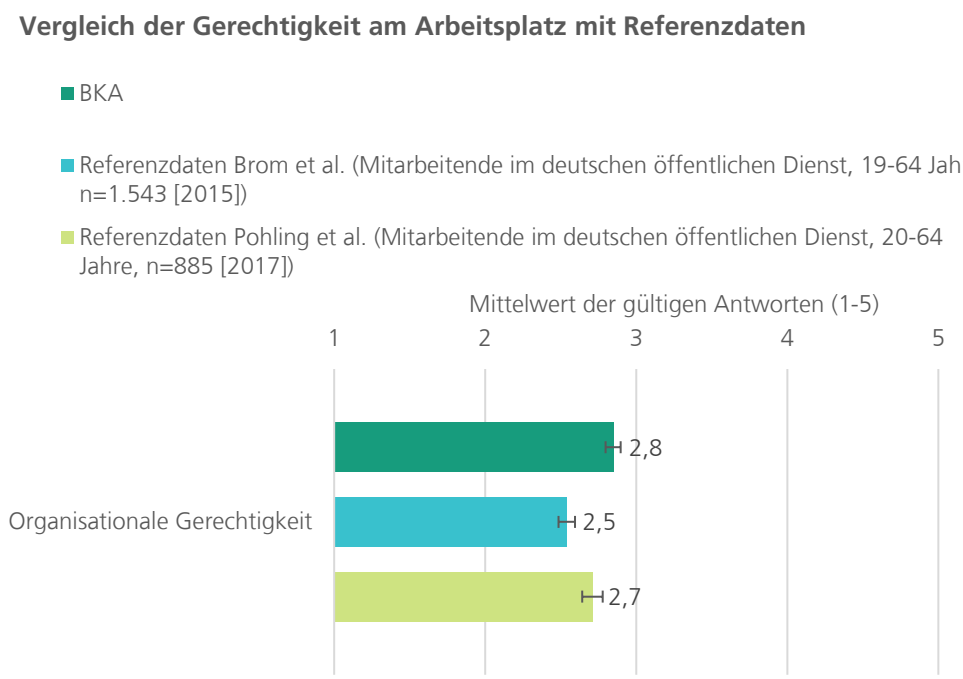


Abbildung 17: Mittelwert der gültigen Antwortwerte zur organisationalen Gerechtigkeit im Vergleich zur Referenzstichprobe unter Ausschluss von Item 2 (n=1.788).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 1 »stimme gar nicht zu« bis 5 »stimme voll zu«.

Zusammengefasst fallen die Gerechtigkeitswerte auffällig niedrig aus. Dies scheint jedoch auf Basis des Vergleichs zu diversen Referenzstichproben nicht unüblich zu sein. Die Beurteilung der Gerechtigkeit fällt im BKA im Vergleich zum öffentlichen Dienst im Allgemeinen, je nach Referenzdatensatz, ähnlich oder sogar besser aus.

Die Bewertung der Gerechtigkeit am Arbeitsplatz durch BKA-Befragte fällt im Vergleich zu Referenzdaten für den öffentlichen Dienst ähnlich oder sogar besser aus.

[1] Das zweite Gerechtigkeits-Item wurde ausgeschlossen, da in der Referenzstichprobe das wortgleiche Item ebenfalls aus der Auswertung exkludiert wurde. Die Werte für die Daten des BKA unter Verwendung der zwei Item-Sätze ergeben sich wie folgt: $M_{vollständig}$= 2,75, $SD_{vollständig}$= ,66, $n_{vollständig}$=1.792; $M_{gekürzt}$= 2,85, $SD_{gekürzt}$=,68, $n_{gekürzt}$=1.788. Die gekürzte Skala zeigt somit einen höheren Wert für die Gerechtigkeit an. Durch die Kürzung wird zwar der Vergleich adäquater, jedoch die Schätzung unpräziser. Die Daten sind somit mit Vorsicht zu interpretieren.

4.2.5 Verhältnis zum BKA: Einsatzbereitschaft und Identifikation

Ein weiterer Aspekt der Online-Erhebung war die persönliche Bindung der Beschäftigten an das BKA als Organisation. Diese Bindung wurde in Form der **organisationalen Einsatzbereitschaft** als emotionale Einstellung zur Organisation erfasst. Teil dieses Konstrukts ist die Involviertheit von Beschäftigten in die Belange der Organisation (Maier & Woschée, 2014). Zusätzlich wurde auch die **organisationale Identifikation** als das Gefühl von Einheit in einer Gruppe von Menschen erhoben. Dieses Einheits-Gefühl bezieht sich auch auf das wahrgenommene Erleben von gemeinsamen Erfolgen und Misserfolgen (Mael & Tetrick 1992). Diese Form der Identifikation beschreibt die Wahrnehmung, dass Angehörige der Organisation bestimmte Eigenschaften teilen und in welchem Ausmaß die Organisation als Teil der eigenen Identität angesehen wird.

Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft auf.

In Abbildung 18 sind die Mittelwerte der erfassten Variablen sowie Referenzwerte aus anderen Studien dargestellt. Die Daten deuten darauf hin, dass BKA-Beschäftigte eine deutlich höhere Einsatzbereitschaft im Vergleich zur repräsentativen Referenzstichprobe von Personen im festen Anstellungsverhältnis aufweisen. Die Identifikation mit der Organisation hingegen scheint eher geringer ausgeprägt zu sein, was der Vergleich mit zwei unterschiedlichen Referenzdatensätzen vermittelt. Bei der ersten Referenzstichprobe handelt es sich um Mitarbeiter/-innen eines multinationalen Energieunternehmens. Hierbei wäre plausibel, dass bei einem internationalen Unternehmen die Identifikation geringer ausfällt, aufgrund der reinen Größe der Organisation. Und auch der Vergleich zu Referenzdaten von ehrenamtlich Engagierten weist auf eine unterdurchschnittliche Identifikation hin.

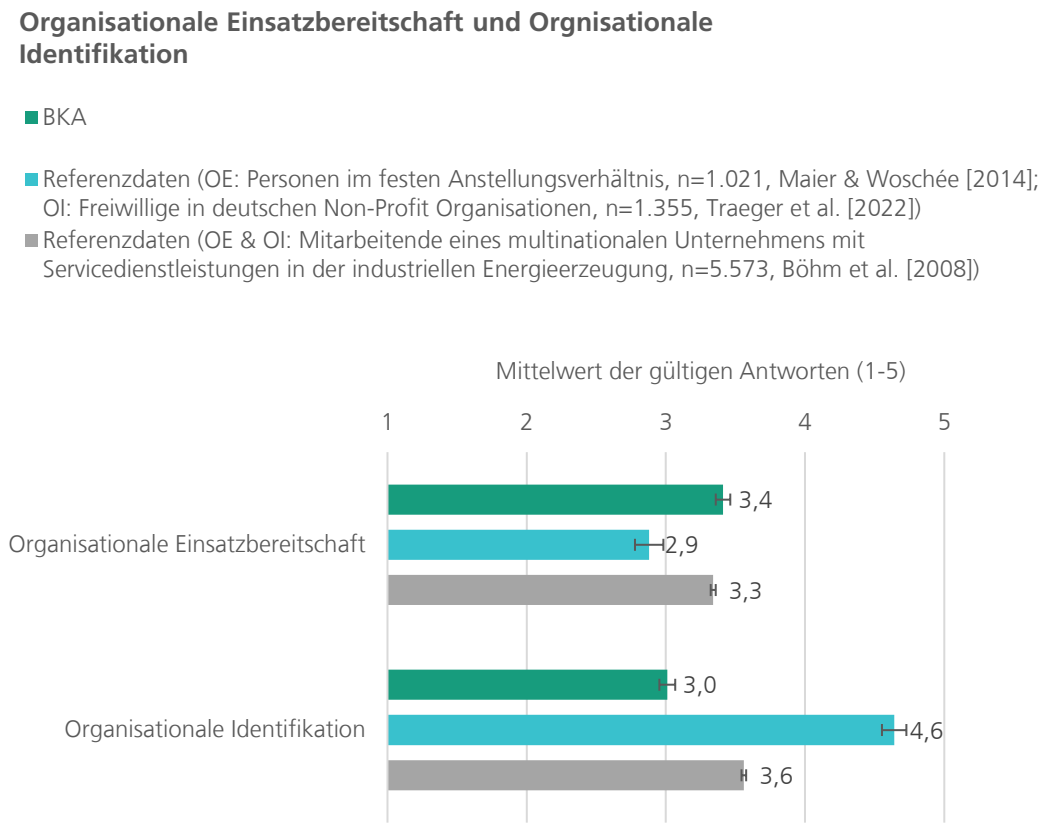


Abbildung 18: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zur Einsatzbereitschaft und der Identifikation mit dem BKA im Vergleich zu Referenzstichproben (n=1.803-1.804).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung organisationale Einsatzbereitschaft (OE): 1 »stimme überhaupt nicht zu« bis 5 »stimme voll und ganz zu«. Skalierung organisationale Identifikation (OI): 1 »stimme überhaupt nicht zu« bis 5 »stimme voll und ganz zu«.

In wissenschaftlichen Studien zeigt sich, dass organisationale Einsatzbereitschaft in stärkerem Zusammenhang zu Variablen wie empfundene Unterstützung durch die Organisation, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht steht als organisationale Identifikation (van Knippenberg & Sleebos 2006). Auch für das BKA deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass Einsatzbereitschaft für arbeitsbezogene Einstellungen wichtiger ist als Identifikation[1]. So zeigen sich stärkere Zusammenhänge der Einsatzbereitschaft mit der Arbeitszufriedenheit im Vergleich zur Identifikation. Die Einsatzbereitschaft nimmt also eine wichtigere Rolle bei der Vorhersage der Arbeitszufriedenheit ein, weniger gilt dies für die Wahrnehmung des BKA als Teil der persönlichen Identität.

Die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten im BKA steht in Zusammenhang mit Soll-Ist-Diskrepanzen bei den Arbeitswerten und den Hürden bzw. Belastungen, die im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Bei den Arbeitswerten zeigen sich insbesondere Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Wert Leistung, der technischen und räumlichen Ausstattung und der Vorgesetztenbeziehung als bedeutsam für die organisationale Einsatzbereitschaft. Bei den Hürden stehen vor allem der Bedarf an Emotionsarbeit (bspw. Emotionen unterdrücken, Emotionen zeigen, welche man nicht verspürt), die Monotonie in der Tätigkeit und Qualifikationsunterforderung in Zusammenhang mit der Einsatzbereitschaft.[2]

Die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten wird am deutlichsten durch Soll-Ist-Diskrepanzen der Arbeitswerte beim Leistungsgefühl, den Arbeitsbedingungen und der Vorgesetztenbeziehung beeinträchtigt. Bei den Hürden sind Emotionsarbeit, Monotonie-Empfinden und Qualifikationsunterforderung wichtige Faktoren.

4.3 Politische Orientierungen und Vorurteile

Mit dem Forschungsprojekt sollten auch die politischen Orientierungen der BKA-Beschäftigten, als ein weiterer möglicher Ausdruck von Wertorientierungen, erhoben und analysiert werden. An die Messung politischer Orientierungen stellten sich (nicht nur) im konkreten Fall besondere Anforderungen.[3] Zunächst wurde eine allgemein verbreitete Selbstverortung auf einem eindimensionalen Links-Rechts-Spektrum erhoben und es wurden psychologische Konstrukte – Autoritarismus und soziale Dominanzorientierung – abgefragt, die nachweislich mit extremistischen Haltungen korrelieren (Decker et al. 2022). Zusätzlich wurde ein auf Schätzungen der Befragten basierender Ansatz erprobt. Dieser Ansatz hat den Vorteil, nicht nur eine Selbstverortung zu messen, sondern kann als Indikator verwendet werden, wie häufig die BKA-Beschäftigten rassistischen oder sexistischen Ansichten von Kolleg/-innen im Arbeitsalltag begegnen und wie sensibilisiert sie für die Verbreitung menschenfeindlicher Ansichten sind.

[1] Korrelation $r_{identifikation*arbeitszufriedenheit}$=,23 (p<,001, n=1.797); $r_{Einsatzbereitschaft*arbeitszufriedenheit}$=,45 (p<,001, n=1.796). Weiterhin deuten hierarchische Regressionsanalysen daraufhin, dass Identifikation bei Kontrolle um die Einsatzbereitschaft einen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat.

[2] Arbeitswert-Diskrepanzen: Leistung (β =-,12, p<.001), technisch und räumliche Ausstattung (β =-,11, p<,001), Vorgesetztenbeziehung (β =-,11, p<,001),
Hürden: Emotionsarbeit (β =-,14, p<,001), Monotonie (β =-,14, p<,001), Qualifikationsunterforderung (β =-,12, p<,001).

[3] Als potenziell einflussreich für das Antwortverhalten erscheinen: Erstens, eine zu erwartende Verzerrung des Antwortverhaltens durch den Effekt sozialer Erwünschtheit (Hossiep 2022). Zweitens war der Befragungskontext durch vorhergehende Presseberichterstattung über die Forderung nach »Polizeistudien« sehr politisiert. Drittens war die »Befragungsgeduld« der Beschäftigten bereits durch eine Untersuchung zu Einstellungen bei Polizeibeschäftigten beansprucht worden, die nur wenige Monate vor der hier durchgeführten Befragung im BKA stattfand (»Motivation, Einstellung und Gewalt im Alltag von Polizeivollzugsbeamten – MEGAVO«, Studie der Deutschen Hochschule der Polizei, im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, 2021 bis 2024). Im Ergebnis dieser Einflüsse wird angenommen, dass mittlere politische Orientierungen der BKA-Beschäftigten aussagekräftig gemessen werden können, ggf. vorhandene extreme Haltungen aber nicht. Es ist davon auszugehen, dass sich Personen mit extremistischen Werthaltungen an der Fragebogenerhebung nicht beteiligen oder keine wahrheitsgemäßen Angaben machen würden.

4.3.1 Politische Orientierungen im Links-Rechts-Spektrum

Politische Orientierungen wurden zunächst durch Verortung auf einer elfstufigen Links-Rechts-Skala von 0 für »sehr links« bis 10 für »sehr rechts« gemessen. Die an die Befragten gerichtete Antwortaufforderung wurde aus der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) übernommen (Breyer 2015). Dabei bleibt den Befragten überlassen, zu entscheiden, was sie inhaltlich unter der Rechts-Links-Dichotomie zu verstehen haben. Anhand einer bevölkerungsrepräsentativen Studie konnte gezeigt werden, dass Personen mit einer eher rechtsseitigen Selbstverortung tendenziell parteipolitische Präferenzen für rechte oder konservative Parteien und eine etwas höhere Tendenz zu autoritärem Denken haben (ebenda). Personen mit einer linksseitigen Selbstverortung bevorzugen tendenziell linke Parteien und sind etwas häufiger offenere Persönlichkeiten (ebenda).

Die BKA-Beschäftigten wurden neben einer Selbstverortung auf der Links-Rechts-Skala um eine Einschätzung gebeten, wie sie den Durchschnitt der Bevölkerung sowie der Kolleg/-innen im BKA verorten würden. In Abbildung 19 ist dargestellt, wie sich die Antworten der BKA-Beschäftigten für die Selbstverortung, Bevölkerung und BKA verteilen. Erwartungsgemäß häufen sich die Angaben bei der »politischen Mitte« von 5 und es finden sich keine oder nur sehr wenige extrem rechte Angaben (Verortung bei 8 und höher). Von den Befragten haben sich 175 Beschäftigte als sehr links (Verortung bei 2 und niedriger) eingeordnet.

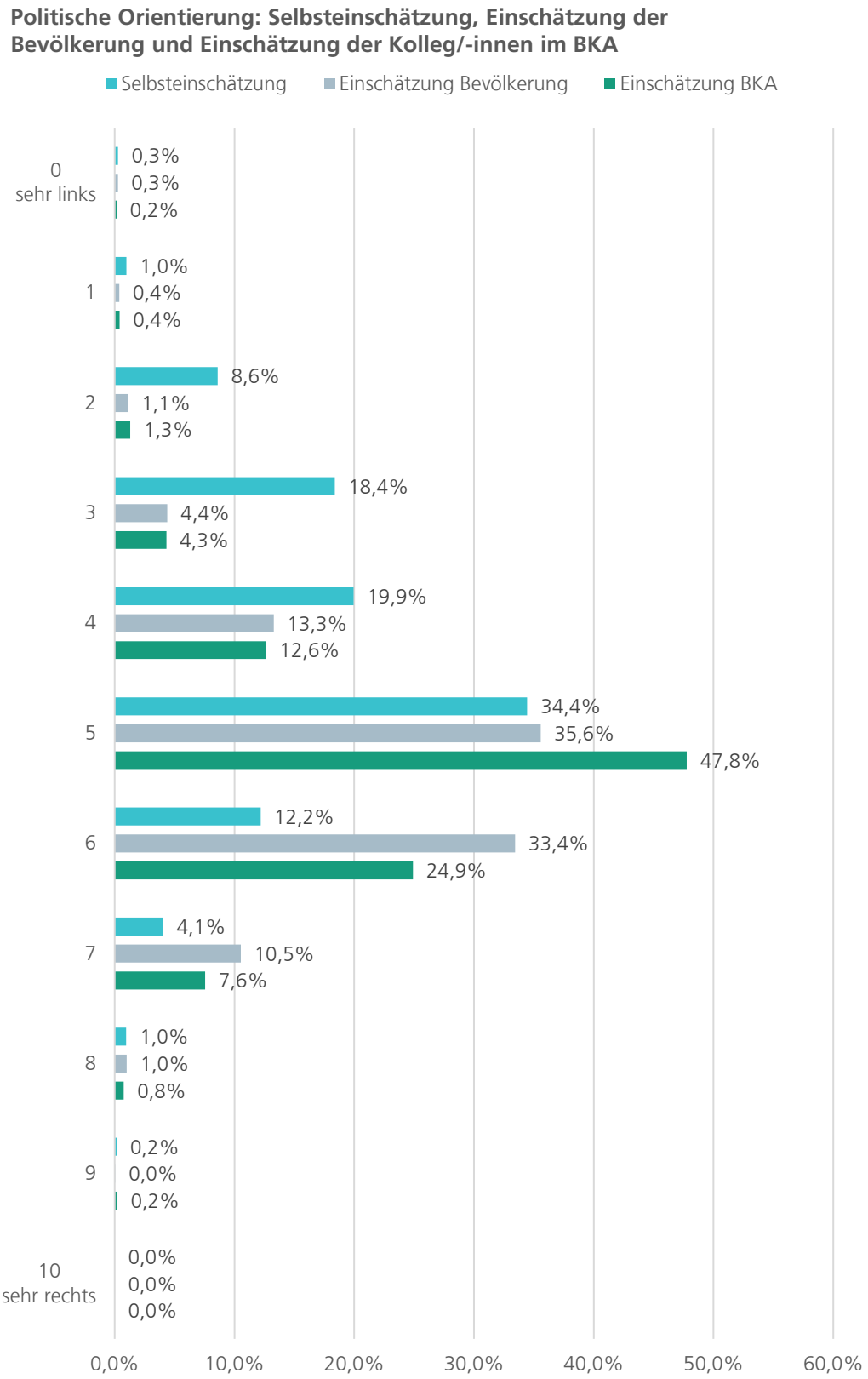


Abbildung 19: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zur Selbsteinschätzung der politischen Orientierung der Befragten sowie den politischen Orientierungen der BKA-Beschäftigten und der Bevölkerung (n=1.765 - 1.777).
Skalierung: 0 »sehr links« bis 10 »sehr rechts«.

Die BKA-Beschäftigten positionieren sich selbst im Durchschnitt mittig links. Den Durchschnitt der Bevölkerung und ihrer Kolleg/-innen verorten sie mittig mit sehr leichter Tendenz nach rechts.

Die Mittelwerte der Antwortverteilungen sind in Abbildung 20 dargestellt. Die Befragten schätzen sich im Durchschnitt etwas weiter links vom Mittelpunkt der Antwortskala bei 5 ein. Die politische Einstellung in der Bevölkerung und im BKA schätzen die Befragten auf knapp über 5, also leicht rechts von der Mitte der Antwortskala. Aus der Gegenüberstellung der Mittelwerte lässt sich folgern, dass das Spektrum an rechten und linken Ansichten im BKA aus Sicht der BKA-Beschäftigten dem Spektrum in der Bevölkerung ähnelt. Jedoch besteht eine Diskrepanz zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung: Die befragten BKA-Beschäftigten schätzen sich selbst weiter links ein als den Durchschnitt ihrer Kolleg/-innen und der Bevölkerung. Als plausible Erklärung für die Diskrepanz von Selbst- und Fremdeinschätzung erscheint, dass Personen mit einer stärkeren Tendenz zu rechts-konservativen Ansichten sich zu unterdurchschnittlichem Anteil an der Befragung beteiligt haben, jedoch indirekt, über die Fremdeinschätzungen der Befragungsteilnehmer/-innen berücksichtigt wurden.[1]

Politische Orientierung: Selbsteinschätzung, Einschätzung der Bevölkerung und Einschätzungen der Kolleg/-innen am BKA

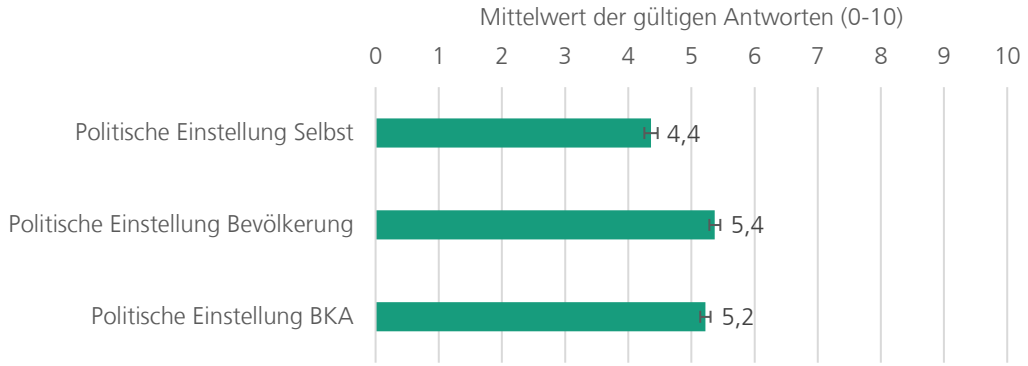


Abbildung 20: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zur politischen Orientierung (n=1.789 - 1.803).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung: 0 »sehr links« bis 10 »sehr rechts«.

Betrachtet man tiefergehend den Einfluss der Grundwertsdiskrepanzen auf die politische Selbstpositionierung, so wird ein Zusammenhang zur Wahrung der Datenschutzrechte deutlich. Teilnehmende, welche hier eine größere Diskrepanz wahrnehmen (im Sinne dessen, dass die Wirklichkeit größer als der eigene Anspruch an Datenschutz bewertet wird), tendieren auch zu einer rechteren Selbstpositionierung.[2]

[1] Zudem sind zwei weitere, eher psychologische Erklärungen denkbar. Wenn Personen sich im Hinblick auf eine Frage eine spezifisch ausgeprägte Haltung oder Kompetenz zuschreiben, tendieren sie dazu, den Durchschnitt anderer Personen die jeweilige Haltung oder Kompetenz in geringerem Maß zuzuschreiben (Moore & Small 2007). Somit wäre die Diskrepanz in der politischen Selbst- und Fremdverortung lediglich darauf zurückzuführen, dass die Befragten sich in der Tendenz eher links verorten und somit zwangsläufig den Durchschnitt anderer Personen eher mittig rechts einschätzen. Gestützt würde diese Erklärung, wenn eine negative Korrelation zwischen bspw. der Selbstverortung und der Verortung des Bevölkerungsdurchschnitts besteht. Das ist nicht der Fall (r=-,03, p=,229, n=1.768). Zum anderen könnte das Antwortverhalten durch soziale Erwünschtheit verzerrt sein. Die BKA-Beschäftigten grenzen sich demnach in der Befragung selbst deutlich von rechten Positionen ab, da sie diese im Befragungskontext als nicht wünschenswert erachteten und tendieren damit in der Selbsteinschätzung insgesamt eher nach links. Bei der Fremdeinschätzung ist dieses »Verstellen« nicht nötig. Nach dieser Erklärung sind jedoch die zahlreichen deutlich linken Selbstpositionierungen unplausibel.

[2] Beta-Koeffizienten des Zusammenhangs zwischen:
Links-Rechts-Positionierung und der Diskrepanz im Grundwert der Datenschutzrechte: β =,20, p<,001,
Gesamtmodell: R^2=,22.

4.3.2 Rassistische Ansichten

Ziel der Befragung war auch, eine Einschätzung zur Verbreitung von rassistischen und sexistischen Ansichten unter den BKA-Beschäftigten zu ermöglichen. Zu diesem Zweck wurde eine Frage entwickelt, bei der die BKA-Beschäftigten gebeten wurden, anhand von Prozentangaben zu schätzen, wie hoch der Anteil von Personen in der Bevölkerung und im BKA ist, der aus ihrer Sicht rassistische oder sexistische Ansichten vertritt. Dabei wurde ein weites Verständnis von Rassismus und Sexismus angelegt. Unter rassistische oder sexistische Ansichten wurden alle Meinungen gefasst, die darauf abzielen, dass manche Menschen aufgrund ihrer Ethnie, Nationalität oder Religion – oder aufgrund ihres Geschlechts – mehr oder weniger wert seien als andere. Konkret wurde Rassismus im Fragebogen in folgender Weise beschrieben:

»Unter rassistischen Ansichten verstehen wir die Beurteilung des Werts, der Leistungsfähigkeit oder der Kriminalitätsneigung einer Person, aufgrund der ihr zugeschriebenen biologischen und kulturellen Merkmale. Rassistische Ansichten äußern sich z. B. in Witzen oder abwertenden Äußerungen über bestimmte Ethnien, Nationalitäten oder Religionen, der grundsätzlichen Ablehnung der Migration bestimmter Menschengruppen oder sogenanntem Racial Profiling (dem Verdächtigen einer Person aufgrund biologischer oder kultureller Merkmale ohne Vorliegen von Verdachtsmomenten).«

Der gewählte Messansatz zur Erfassung rassistischer und sexistischer Ansichten ist unkonventionell, da nicht nach einer Selbsteinschätzung oder nach Meinungen zu politischen Sachverhalten gefragt wurde, sondern ausschließlich nach einer Fremdeinschätzung. Die Entscheidung für diesen Messansatz beruht auf einer Reihe von Überlegungen:

- Konventionelle Messansätze zur Erfassung rassistischer oder sexistischer Ansichten wiesen in der Regel eine hohe Verzerrung durch soziale Erwünschtheit auf, was aufgrund des politisierten Befragungskontexts insbesondere auch für die vorliegende Studie zu erwarten war.[1]

- In der Wahlforschung konnte nachgewiesen werden, dass die Schätzungen der Ergebnisse von Bundestagswahlen durch Befragte im Mittel näher am faktischen Endergebnis liegen als das gemittelte Wahlverhalten der einzelnen Befragten selbst (Neth & Gaissmaier 2017).

- Der Schätzansatz ermöglicht die Identifikation von Personengruppen, die ihr Umfeld als feindseliger oder wohlwollender einschätzen.

Aus Abbildung 21 geht hervor, dass die Befragten den Anteil der Personen mit rassistischen Ansichten in der Bevölkerung auf 34 Prozent schätzen und im BKA auf 21 Prozent. In der Abbildung sind zudem Antwortwerte aus einer Studie des Deutschen Zentrums für Integrati-

[1] Ein typischer Lösungsansatz zu dem Problem sozialer Erwünschtheit in Befragungen ist die Abfrage sogenannter Sozialer-Erwünschtheits-Skalen. Dabei werden die Befragten gebeten, eine Reihe von Aussagen zu bewerten (bspw. »Ich sage immer, was ich denke.«), die eine Einschätzung erlauben sollen, ob die befragte Person dazu tendiert, ihr Antwortverhalten bewusst an soziale Normen anzupassen und dadurch zu verfälschen. Die Verwendung entsprechender Skalen wird in der Forschung kontrovers diskutiert. So ist belegt, dass sich auch die Antworten auf Erwünschtheits-Skalen bewusst manipuliert werden können, dass die rechnerische Kontrolle auf soziale Erwünschtheit die Gültigkeit und Analysen anderer Variablen beeinträchtigt (Larson 2018) oder Befragten nicht bewusst ist, dass sie sozial erwünscht antworten (insbesondere bei der Selbstpositionierung in der politischen Mitte könnte das plausibel sein). In diesem Abschnitt wird eine alternative Technik zur Kontrolle auf soziale Erwünschtheit beschrieben. Bei einem Proxy-Ansatz werden die Befragten gebeten, andere Personen zu beurteilen. Zusätzlich fand die Befragung anonym (aber am Arbeitsplatz der Befragten) statt (Nederhof 1985).

on und Migration (DeZIM) aus dem Jahr 2022 dargestellt. Der Vergleich der Bevölkerungsschätzung mit den DeZIM-Werten, die auf einer Selbsteinschätzung von 5000 telefonisch[1] befragten Personen basiert, vermittelt, dass die Schätzung der Verbreitung von rassistischen Ansichten in der Bevölkerung durch die befragten BKA-Beschäftigten durchaus realistisch ist.

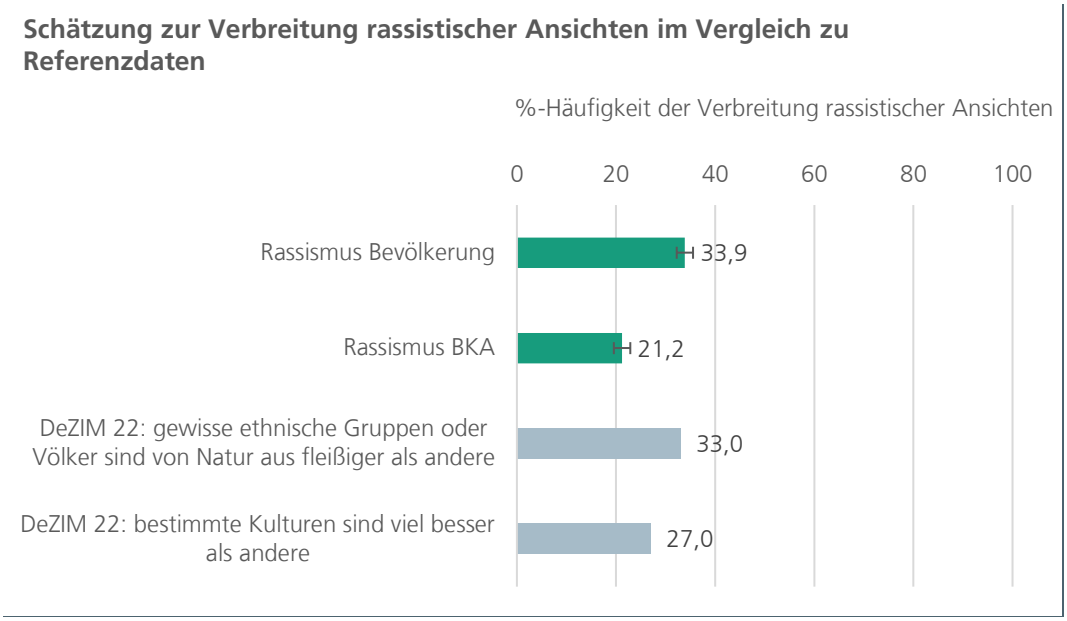


Abbildung 21: Mittelwerte zu der Einschätzung der Verbreitung rassistischer Ansichten und (bezogen auf DeZIM-Daten) Prozentanteil der Zustimmung zu einzelnen als rassistisch bewerteten Aussagen (n = 1.711 – 1.726, n_{DeZIM} = 5.003).

Aus Sicht der BKA-Beschäftigten sind rassistische Ansichten im BKA seltener als in der allgemeinen Bevölkerung verbreitet, werden aber dennoch jedem oder jeder fünften Beschäftigten zugeschrieben. Ein plausibler Erklärungsansatz für dieses Ergebnis ist, dass sich die BKA-Beschäftigten aufgrund ihrer altruistischen und benevolenten Motivationen, des überdurchschnittlich hohen Anteils jüngerer Beschäftigte, ihres überdurchschnittlichen Bildungsniveaus sowie durch die Berichterstattung zu rassistischem Verhalten von Polizeikräften, insbesondere in den Jahren 2020/21, als überdurchschnittlich sensibilisiert erachten.[2]

Aus Sicht der BKA-Beschäftigten sind rassistische Ansichten im BKA deutlich weniger als in der allgemeinen Bevölkerung verbreitet, werden aber dennoch jedem oder jeder fünften Beschäftigten zugeschrieben.

Die geringeren BKA-Werte könnten alternativ auch das Ergebnis eines *Ingroup-Bias* sein[3]. Bestärken ließe sich diese Erklärung, wenn Befragte mit hoher Identifikation oder hoher Einsatzbereitschaft mit dem BKA dazu tendieren würden, die Verbreitung von Rassismus im BKA niedriger einzuschätzen, die auf die Bevölkerung bezogene Schätzung davon aber unbeeinflusst bliebe. Dieses Muster lässt sich anhand der Daten teilweise bestätigen. Personen

[1] Gerade bei einer telefonischen Befragung sind Effekte der sozialen Erwünschtheit nicht auszuschließen. Es handelt sich bei den DeZIM-Werten also eher um Minimalwerte der Verbreitung von rassistischen Ansichten.

[2] Vertiefend wurde geprüft, ob Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei den Grundwerten im Arbeitsalltag einen Effekt auf die Rassismus-Schätzung haben. So wäre plausibel, wenn Personen, die unzufrieden mit der Verwirklichung von Gleichbehandlung oder Religionsfreiheit am BKA sind, zu höheren Rassismus-Schätzungen neigen. Hierbei konnten jedoch keine statistisch signifikanten Zusammenhänge ermittelt werden.

[3] Mit dem Begriff wird die kognitive Wahrnehmungsverzerrung bezeichnet, dass Menschen Personengruppen tendenziell positivere Eigenschaften zuschreiben, zu denen sie in einer engen Verbindung stehen oder denen sie sich selbst zurechnen (Molenberghs 2013). Ein solcher Bias hätte den Effekt, dass die BKA-Beschäftigten Erfahrungen mit rassistischen Aussagen oder Ansichten von ihren Kolleg/-innen bagatellisieren, um ihr positives Gruppenurteil nicht hinterfragen zu müssen.

mit hoher Einsatzbereitschaft für das BKA schätzen die Verbreitung von Rassismus im BKA im Mittel tatsächlich deutlich geringer als in der Bevölkerung ein.[1]

In vertiefenden Analysen wurde geprüft, welche Faktoren maßgeblich die Schätzungen zur Verbreitung rassistischer Ansichten beeinflussen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Personen mit einer hohen Einsatzbereitschaft für das BKA und einer hohen Identifikation mit dem BKA tendenziell geringere Schätzungen angeben (siehe Fußnote auf dieser Seite). Ein weiterer Faktor ist, ob Personen sich selbst als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe wahrnehmen. In Abbildung 22 sind die Rassismus-Schätzungen von Befragten mit und ohne Migrationshintergrund sowie von Beschäftigten, die sich als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe einordnen, angegeben. Dabei zeigt sich erstens, dass Personen, die sich in Deutschland als diskriminiert erachten, grundsätzlich höhere Rassismus-Schätzungen abgeben. Der Migrationshintergrund hat einen nachrangigen Einfluss auf die Schätzung. Bei der Schätzung der Verbreitung von Rassismus am BKA tendieren Personen mit Migrationshintergrund und der Selbsteinordnung als Mitglied einer diskriminierten Gruppe zu den höchsten Schätzungen. Personen, die sich nicht als Teil einer diskriminierten Gruppe wahrnehmen, neigen unabhängig vom Migrationshintergrund zu den niedrigsten Schätzungen.

Zusammenfassend schätzen die BKA-Beschäftigten, dass jeder oder jede fünfte von ihnen rassistische Ansichten hat. Diese Schätzung fällt geringer als für die Durchschnittsbevölkerung aus, was angesichts des Bildungsniveaus, der Altersverteilung, der Werte und der politischen Sensibilisierung im BKA durchaus plausibel erscheint. Je schlechter sich eine Person in das BKA integriert fühlt im Sinne der Selbstbeschreibung als Mitglied einer diskriminierten Gruppe, desto höhere Schätzungen geben die Befragten für die Verbreitung rassistischer Ansichten ab, was als Sensibilisierungseffekt interpretiert werden kann.

Personen mit einer hohen Einsatzbereitschaft und einer hohen Identifikation schätzen die Verbreitung von Rassismus im BKA im Durchschnitt deutlich niedriger. Personen, die sich als Mitglied einer diskriminierten Gruppe erachten, geben deutlich höhere Schätzungen ab.

[1] Für die Identifikation mit dem BKA ist ein derartiges Antwortmuster nicht erkennbar (siehe Auswertungen in dieser Fußnote). Somit wird die These, dass die BKA-Beschäftigten aufgrund eines Ingroup-Bias zur Bagatellisierung rassistischer oder sexistischer Ansichten in der eigenen Organisation neigen, von den Daten weder klar gestützt noch kann sie verworfen werden.

Identifikation & BKA-Schätzung: r=-,15, p<,001, n=1.705; Identifikation & Bevölkerungs-Schätzung: r=-,11, p<,001, n=1.719; Einsatzbereitschaft & BKA-Schätzung: r=-,24, p<,001, n=1.705; Einsatzbereitschaft & Bevölkerungsschätzung: r=-,13, p<,001, n=1.719.

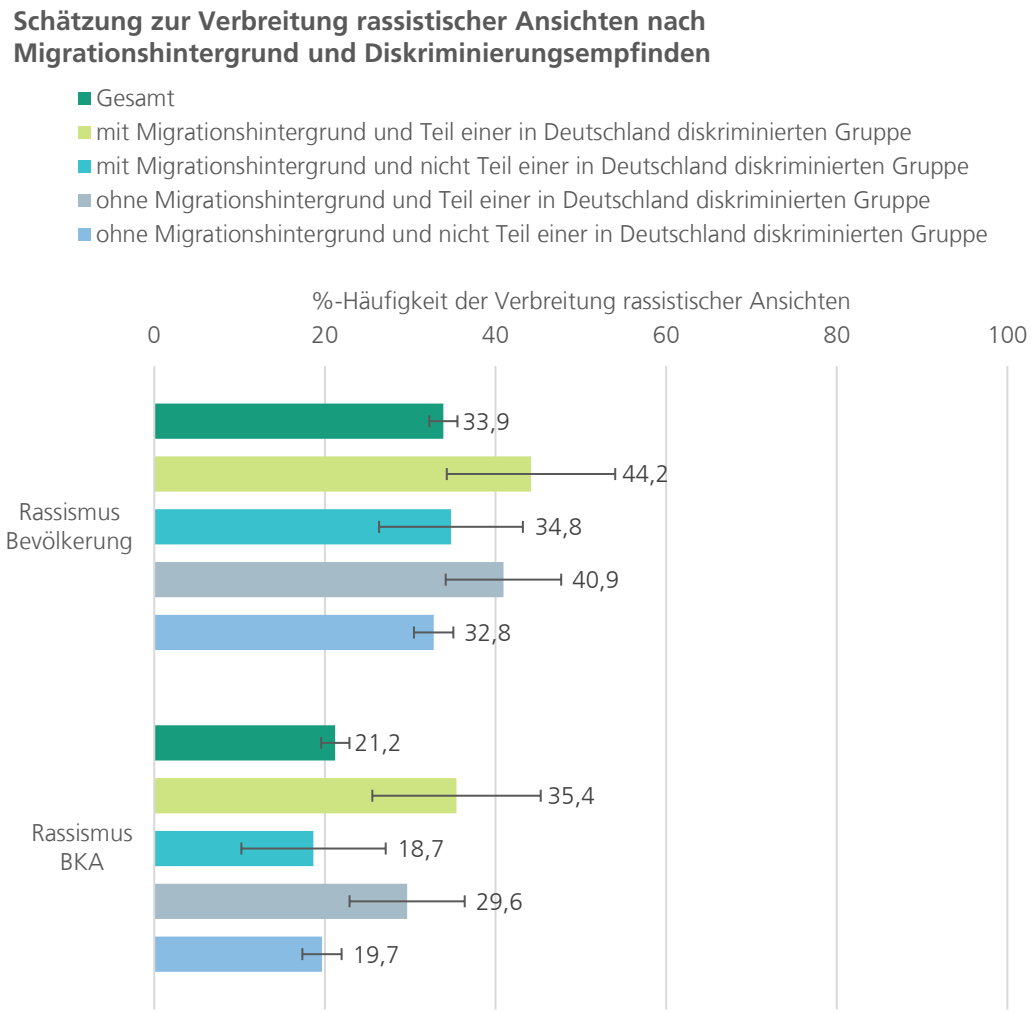


Abbildung 22: Mittelwerte für die geschätzten Prozentanteile der Verbreitung rassistischer Ansichten aufgeteilt nach Migrationshintergrund und Diskriminierungsempfinden in Deutschland (n = 1.476 – 1.491).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%).

4.3.3 Sexistische Ansichten

Genau wie bei der Schätzung rassistischer Ansichten wurde auch für sexistische Ansichten im Fragebogen eine Definition der Antwortaufforderung vorangestellt:

»Unter sexistischen Ansichten verstehen wir die Meinung, dass ein Geschlecht in irgendeiner Weise dem anderen über- oder unterlegen ist. Sexistische Ansichten verfolgen das Ziel, das jeweils andere Geschlecht abzuwerten und äußern sich in sexuellen Witzen oder anzüglichen Sprüchen oder bspw. auch der Meinung, dass ein Geschlecht besser für Führungspositionen oder die Polizeiarbeit geeignet sei.«

Die mittleren Schätzwerte der Befragten zum Anteil von Personen im BKA mit sexistischen Ansichten sind in Abbildung 23 dargestellt. Die Befragten schätzen, dass 37 Prozent der deutschen Bevölkerung sexistische Ansichten haben und schätzen die Verbreitung von Sexismus unter den BKA-Beschäftigten mit 23 Prozent deutlich niedriger ein. Für eine Einordnung dieser Schätzungen kann auf die Leipziger Autoritarismus-Studie verwiesen werden, die bei 27 Prozent der Bevölkerung sexistische Ansichten und bei 25 Prozent antifeministische Einstellungen attestiert (Kalkstein et al. 2022).

Die Verbreitung sexistischer Ansichten wird ähnlich geschätzt wie die Verbreitung rassistischer Ansichten. Beide Schätzungen weisen höhere Werte für die Bevölkerung als für das BKA auf.

Schätzung zur Verbreitung sexistischer Ansichten im Vergleich zu Referenzdaten

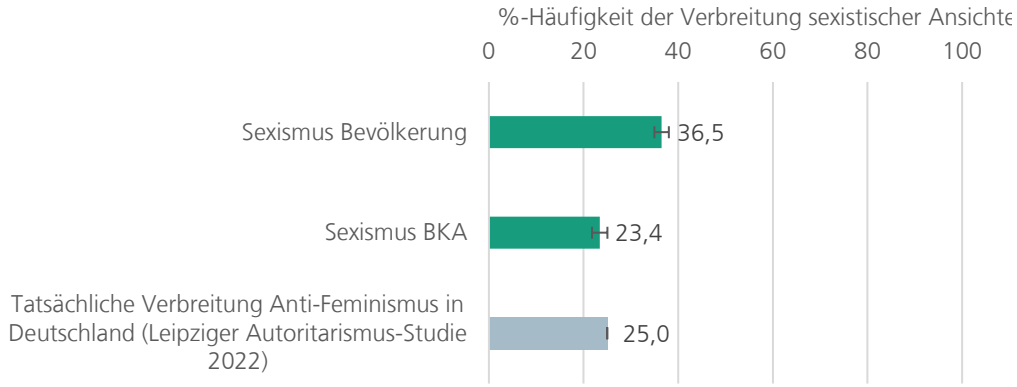


Abbildung 23: Mittelwerte für die Einschätzung der Verbreitung sexistischer Ansichten und (bezogen auf Daten der Leipziger Autoritarismus-Studie) Prozentanteil der Zustimmung zum Konstrukt Sexismus (n=1.629, $n_{Leipzig}$=2.502).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Keine Konfidenzintervall-Berechnung für die Referenzdaten möglich.

Die Vergleichswerte des DeZIM zur Verbreitung rassistischer Ansichten und der Leipziger-Autoritarismus-Studie zu sexistischen Haltungen vermitteln, dass ungefähr jede dritte bis vierte Person in der deutschen Bevölkerung rassistische oder sexistische Ansichten vertritt. Auch für sexistische Ansichten schätzen die BKA-Beschäftigten die Verbreitung in der eigenen Organisation als niedriger ein. Die Schätzergebnisse könnten als das Ergebnis einer verzerrten Wahrnehmung (siehe Abschnitt 4.3.2 *zu In-Group Bias* bei rassistischen Ansichten) interpretiert werden. Die Annahme einer geringeren durchschnittlichen Verbreitung von Sexismus im BKA kann jedoch auch von der BKA-Demografie beeinflusst sein. Sexistische Ansichten sind bei jüngeren Menschen und bei Personen mit formal hoher Bildung deutlich seltener (Kalkstein et al. 2022).[1]

[1] Die Verbreitung von Sexismus im BKA wird im Durchschnitt niedriger als in der Bevölkerung geschätzt. Dennoch können bestimmte Aspekte der Polizeiarbeit sexistisches Verhalten begünstigen (Rief & Clinkinbeard 2020).

Schätzung zum Anteil sexistischer Ansichten nach Geschlecht und Diskriminierungsempfinden

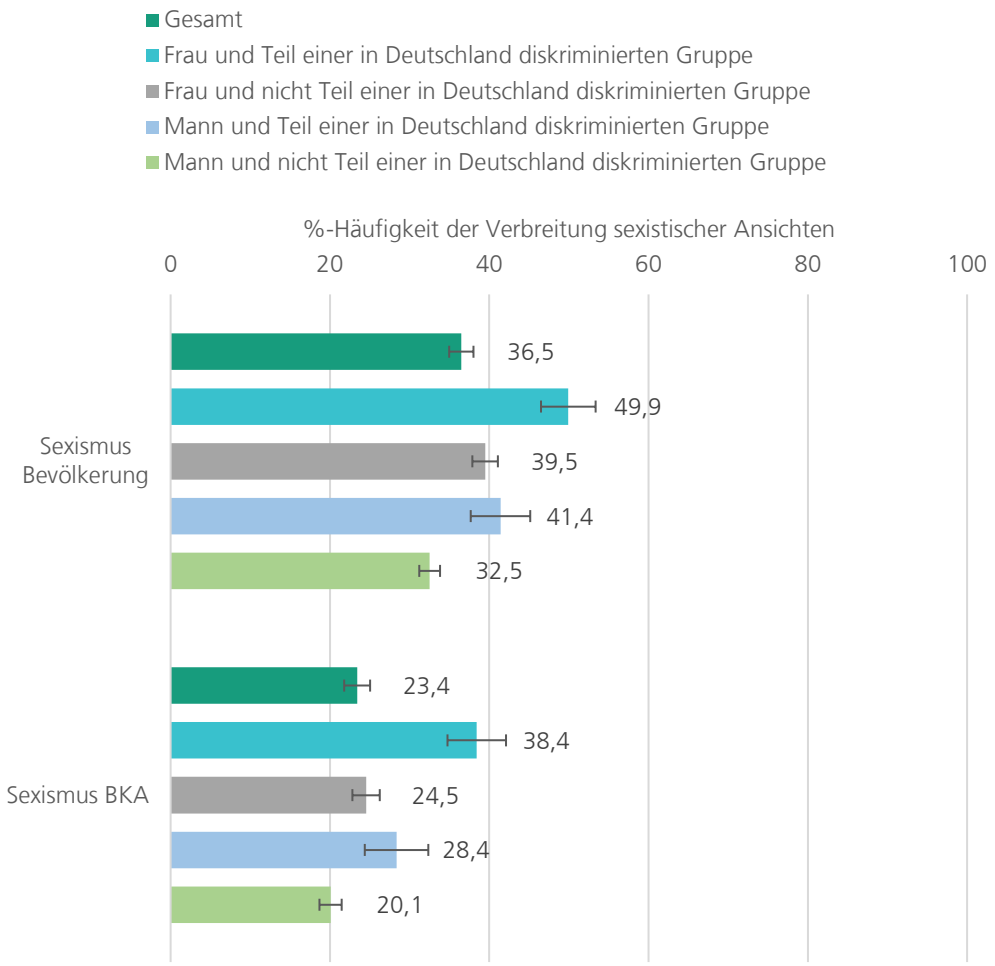


Abbildung 24: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu den Schätzungen der Verbreitung von Sexismus aufgeteilt nach Geschlecht und Diskriminierungsempfinden in Deutschland (n=1.492 – 1.501). Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%).

Die Sexismus-Schätzung weist deutliche Interaktionseffekte auf: Frauen und Personen, die sich selbst einer diskriminierten Gruppe in Deutschland zuschreiben, schätzen die Verbreitung von Sexismus im Durchschnitt höher.

Ähnlich wie bei der Rassismus-Schätzung (Abschnitt 4.3.2) wurde auch für Sexismus geprüft, in welchem Zusammenhang die Schätzung mit der Selbsteinschätzung als Mitglied einer diskriminierten Gruppe und dem Geschlecht steht. Weibliche Befragte, die sich einer in Deutschland diskriminierten Gruppe zurechnen, geben in Bezug auf Bevölkerung und BKA die jeweils höchsten Schätzungen zur Verbreitung von Sexismus ab (Abbildung 24). Frauen, die sich nicht als Teil einer diskriminierten Gruppe erachten, geben jeweils ähnlich hohe Schätzungen ab wie männliche Befragte, die sich als Teil einer diskriminierten Gruppe beschreiben. Die niedrigsten Schätzungen geben Männer, die sich nicht als Teil einer diskriminierten Gruppe wahrnehmen, ab.

Insgesamt schätzen die BKA-Beschäftigten somit, dass jeder oder jede vierte von ihnen sexistische Ansichten aufweist. Dabei nehmen sich nicht als Mitglied einer diskriminierten Gruppe erlebende Männer – also jene Gruppe, die statistisch betrachtet die geringste Wahrscheinlichkeit aufweist von Sexismus betroffen zu sein (siehe Abschnitt 4.2.3) – auch die Verbreitung von Sexismus am Arbeitsplatz am geringsten wahr.

4.3.4 Soziale Dominanzorientierung und Autoritarismus

Die politische Positionierung und die Schätzabfragen wurden ergänzt um eine wissenschaftlich etabliertere Abfrage von psychologischen Konstrukten, die nachweislich in Zusammenhang zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und antidemokratischen Haltungen stehen (Heller et al. 2022). Im Folgenden werden die Ergebnisse zu diesen Konstrukten betrachtet: soziale Dominanzorientierung und Autoritarismus.

Der Gegenstand des Konstrukts soziale Dominanzorientierung ist die Befürwortung oder Ablehnung von gesellschaftlichen Ungleichheiten sowie von Hierarchien zwischen sozialen Gruppen (Aichholzer 2019). Mit den Items soll eine subjektive Zielvorstellung gemessen werden, wie eine Gesellschaft organisiert werden sollte. Personen mit einer hohen sozialen Dominanzorientierung haben eine ausgeprägte Tendenz, Menschen als ungleich zu verstehen und diese Ungleichheit zu akzeptieren. Das Konstrukt wird als zentrale ideologische Einstellungsvariable angesehen, die soziale und politische Orientierungen sowie soziales Verhalten beeinflussen (Duckitt & Sibley 2010).

Autoritarismus beschreibt eine ideologische Einstellung von Menschen, die das Ziel kollektiver Sicherheit verfolgen und dafür bereit sind, individuelle Handlungsfreiheit aufzugeben (Beierlein et al. 2014). Zu autoritären Ansichten gehört bspw. die Befürwortung von Sanktionen gegenüber Personen, welche die gesellschaftliche Ordnung stören, das Unterordnen eigenen Denkens und Handelns gegenüber einer legitimierten Führungsperson und das unreflektierte Einhalten von gesellschaftlichen Normen und etablierten Werten.

Soziale Ungleichheiten und gesellschaftliche Hierarchien werden im BKA im Vergleich zur Bevölkerung in geringerem Maß befürwortet. Autoritäre Einstellungen sind durchschnittlich verbreitet.

In Abbildung 25 sind die Mittelwerte der Antworten der BKA-Beschäftigten im Vergleich zu Referenzdaten zu sehen. Bei der sozialen Dominanzorientierung weisen die BKA-Beschäftigten im Vergleich zu den Referenzdaten einen deutlich niedrigeren Wert auf. Der Mittelwertsunterschied von ΔM=,3 ist statistisch signifikant. Die Daten deuten darauf hin, dass soziale Ungleichheiten und gesellschaftliche Hierarchien im BKA im Vergleich zur Bevölkerung in geringerem Maß befürwortet werden. Bei den Items zu Autoritarismus zeigt sich im Mittel ein etwas höherer Wert für die BKA-Beschäftigten. Der Mittelwertsunterschied ist nicht statistisch signifikant. Mutmaßlich sind autoritäre Einstellungen unter den BKA-Beschäftigten durchschnittlich ausgeprägt.

Vergleich der Ausprägung sozialer Dominanzorientierung und Autoritarismus zu Referenzdaten

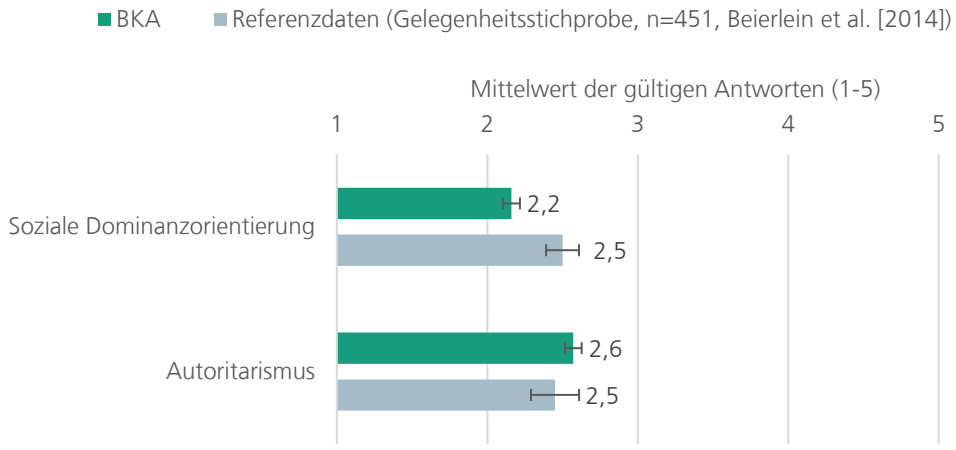


Abbildung 25: Mittelwert der gültigen Antwortwerte zur sozialen Dominanzorientierung und Autoritarismus (n=1.797 – 1.798).
Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9%). Skalierung soziale Dominanzorientierung: 1 »stimme gar nicht zu« bis 5 »stimme sehr zu«. Skalierung Autoritarismus: 1 »stimme ganz und gar nicht zu« bis 5 »stimme voll und ganz zu«.

Konsistent zu den Ergebnissen in Abbildung 25 zeigt sich in Abbildung 26 bei der prozentualen Zustimmung bzw. Befürwortung von sozialer Dominanzorientierung ein ähnliches Bild. Der Vergleich zu einer weiteren Referenzstichprobe unterstützt ebenfalls die Interpretation, dass BKA-Beschäftigte in geringerem Maß zu sozialer Dominanzorientierung neigen.

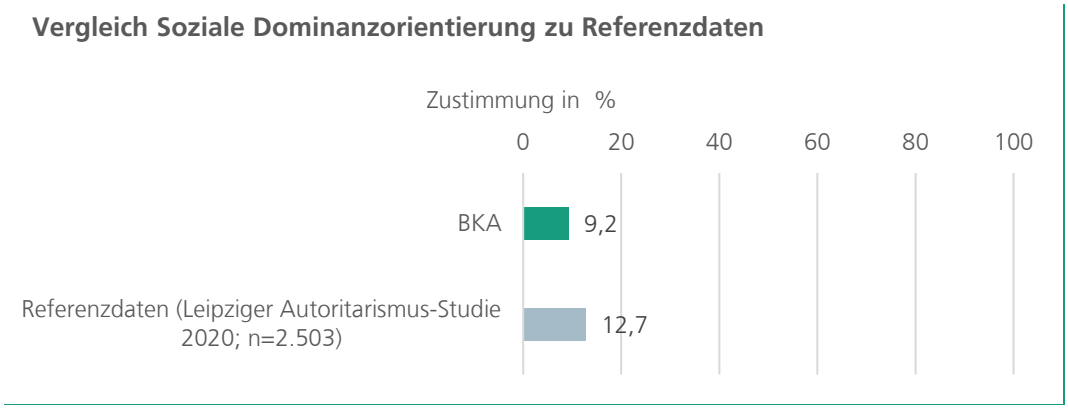


Abbildung 26: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zu sozialer Dominanzorientierung im Vergleich zu einer Referenzstichprobe (Antwort »Stimme eher zu« und »Stimme sehr zu« addiert) (n=1.629).

Schlussfolgernd sind Überzeugungen von sozialer Dominanz und Autoritarismus durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich ausgeprägt. Die Bedeutung der beiden abstrakten Konstrukte wird unterstrichen durch ihre Zusammenhänge mit weiteren Haltungen und Einstellungen: Soziale Dominanzorientierung hängt bspw. mit sexistischen Einstellungen, rechtsautoritären Überzeugungen sowie der extremeren Positionierung auf einer Links-Rechts-Skala zusammen (Aichholzer 2019). Ähnlich korreliert auch Autoritarismus mit den Werten Tradition, Konformität und Sicherheit nach Schwartz, der Positionierung auf einer Links-Rechts-Skala sowie Vorurteilen gegenüber Personen mit Migrationshintergrund und Personen mit homosexueller Orientierung (Beierlein et al. 2014).[1]

Vertiefende Analysen zum Vergleich zwischen den Beschäftigtengruppen deuten darauf hin, dass männliche Beschäftigte tendenziell höhere Autoritarismus-Werte angeben (ΔM=,14). Weiter zeigen Beschäftigte im einfachen oder mittleren Dienst signifikant höhere Werte als die anderen Status- & Entgeltgruppen (ΔM_{gD}=,23; ΔM_{hD}=,50). Bei der Einstellung zur sozialen Dominanzorientierung lassen sich keine Unterschiede hinsichtlich der Beschäftigtengruppen feststellen.

[1] Diese Zusammenhänge zeigen sich auch für das BKA: Korrelationen mit Autoritarismus sind $r_{Sicherheit}$=,27 (p <,001, n=1.776), $r_{Tradition}$=,23 (p <,001, n=1.778), $r_{Konformität}$=,25 (p <,001, n=1.773), $r_{Links\text{-}Rechts}$=,22 (p <,001, n=1.771).

5 Schlussfolgerungen

Mit der durchgeführten Erhebung steht dem BKA ein umfassender und detaillierter Datensatz zu seinem Arbeitsklima und den Werten der Beschäftigten zur Verfügung. Er kann die Grundlage für die informierte und strategische Ableitung von Maßnahmen bilden, um die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten langfristig zu erhöhen und wertbezogene Herausforderungen anzugehen.

Der hier vorliegende Bericht kann trotz seines Umfangs nur einen grundsätzlichen Überblick über die Ergebnisse der Befragung vermitteln und anhand dessen eine Reihe erster Schlussfolgerungen sichtbar machen. Die im Folgenden dargestellten Schlussfolgerungen erscheinen dem Fraunhofer-Team besonders wesentlich.

Sensibilität für Vorurteile noch weiter stärken

Im Durchschnitt positionieren sich die BKA-Beschäftigten hinsichtlich ihrer politischen Orientierung mittig-links. Das Neutralitätsprinzip und die Abgrenzung von Rechtsaußen sind ein wesentlicher Teil des Selbstverständnisses und der Identität des BKA. Was in der Zukunft genauer zu beforschen wäre, ist die Frage, ob es sich bei dieser Mitte-Positionierung der meisten Befragten um einen Automatismus handelt. Das wäre der Fall, wenn Vorurteile und Voreingenommenheit nicht angemessen reflektiert würden, da man grundsätzlich selbst der Ansicht ist, die Mitte-Position zu verkörpern.

Im Rahmen der Studie wurde ermittelt, dass die BKA-Beschäftigten im Durchschnitt der Ansicht sind, dass rassistische und sexistische Haltungen am BKA seltener als in der Durchschnittsbevölkerung anzutreffen sind. In Übereinstimmung damit steht der Befund, dass die Befürwortung autoritärer Einstellungen am BKA durchschnittlich und die Befürwortung sozialer Ungleichheiten zwischen sozialen Gruppen am BKA unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Dennoch kann die Selbstdiagnose, dass einer oder eine von fünf Beschäftigten rassistische und/oder sexistische Ansichten habe, aus Sicht einer dem Rechtsstaatsprinzip verpflichteten Behörde noch nicht zufriedenstellend sein.

Relevant erscheint in diesem Zusammenhang, dass es nicht zwangsläufig die polizeiliche Arbeit selbst ist, aus der heraus Vorurteile und Stereotype entstehen. So wird in der Polizeiforschung auch folgende These diskutiert: In der Arbeitspraxis und dem Privatleben sehen sich Polizist/-innen häufig dem Vorwurf ausgesetzt, rassistisch zu handeln – selbst wenn dieser Vorwurf objektiv nicht haltbar ist. In der Folge kann es bei Polizist/-innen zu einer allgemeinen Ablehnung des Rassismus-Vorwurfs kommen, was mutmaßlich einen In-Group-Bias[1] und das Einigeln in die Gruppe der Kolleg/-innen fördert (siehe Abschnitt 4.3.2 zu rassistischen Ansichten, auch Behr 2009 und Trinkner et al. 2019). Um rassistische Ansichten oder deren durch eine Art Korpsgeist verursachte Duldung in der Polizei weiter zu verringern, erscheint daher ein lebendiger und konstruktiver Diskurs zwischen Polizei und Gesellschaft wichtig. In diesem Diskurs sollten beide Seiten sich mit Pauschalvorwürfen zurückhalten, die vielfältigen Erfahrungswelten auf der jeweiligen Gegenseite wahrnehmen und darauf eingehen.

[1] Der Begriff bezeichnet den psychologischen Effekt, dass Menschen Personengruppen tendenziell positivere Eigenschaften zuschreiben, zu denen sie in einer engen Verbindung stehen oder denen sie sich selbst zurechnen.

Arbeit flexibler verteilen, Beschäftigte fordern und fördern

Menschen sind insbesondere dann zufrieden, wenn sie selbstbestimmt arbeiten können und dabei Bedeutsamkeit, Einfluss und Kompetenz erleben (Schermuly 2021, Spreitzer 1995). Es ist dieser Zielzustand, der bei der Einführung und Entwicklung von Technologien und Methoden der sogenannten New Work wie flexiblen Arbeitszeitmodellen, virtueller Kollaboration und agilem Arbeiten letztlich zu erreichen versucht wird. Die durchgeführte Studie weist darauf hin, dass es für Behörden im Allgemeinen mit ihrem typischen hierarchischen Aufbau, detailliert geregelten Karrierewegen und ihrer funktionalen Ausdifferenzierung besonders herausfordernd sein kann, diesen Zielzustand zu erreichen.

Die Untersuchung zeigt, im Durchschnitt haben die BKA-Beschäftigten einen größeren Anspruch an die Wirkung ihrer Arbeit, an ihre Entwicklungsmöglichkeiten und an das Verhältnis zu ihrer Führungskraft, als sie dies beim BKA vorfinden. Qualifikationsunterforderung ist im Vergleich zu anderen Organisationen ein stärker verbreitetes Gefühl im BKA (insbesondere bei jüngeren Beschäftigten), das einen wesentlichen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Die Befunde stützen sich im Wesentlichen auf die Analysen der Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei den Arbeitswerten sowie den Hürden und Stressoren. Verantwortlich für dieses Muster könnten die typischen Karrierepfade im BKA sein. Viele der Beschäftigten wollten und wollen für das BKA arbeiten, um einen Beitrag zu Gerechtigkeit und Ordnung in Deutschland zu leisten. Nach einer intensiven Ausbildungsphase als Anwärter/-in oder dem Einstieg als zum Beispiel Analyst/-in, Verwaltungsbeamt/-in oder Wissenschaftler/-in startet die Karriere im BKA, die auf eine hohe Dauer ausgelegt ist. Die Analyse hat gezeigt, dass viele Beschäftigte zunächst Aufgaben erledigen, die polizeiliche Arbeit unterstützen, die ihnen jedoch kein hinreichendes Gefühl von Wirksamkeit vermitteln und für die sie sich als überqualifiziert erleben. Dies geht mit der Platzierung in Organisationseinheiten einher, aus denen sie sich schnell wieder wegentwickeln wollen. Fühlen sich die betreffenden Personen in ihren eigentlichen Karrierebestrebungen nicht wahrgenommen, insbesondere von der direkten Führungskraft, kann dies die Arbeitszufriedenheit maßgeblich beeinträchtigen.

Im Kontext der Vorgesetztenbeziehung ist zudem der in vergleichbarer Forschung gut dokumentierte und hier nun auch für das BKA festgestellte, sehr starke Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und der Bewertung einer Führungskraft durch ihre Teammitglieder als erfolgreich hervorzuheben (Felfe 2006). Entsprechend erscheint es sinnvoll, Führungskräfte in ihrer Ausbildung und in Weiterbildungen zum transformationalen, sinnstiftenden Führen zu befähigen.

Fazit: Ein gutes Arbeitsklima für eine wertefeste Polizei?

Wie alle staatlichen Institutionen in Deutschland erwartet selbstverständlich auch das BKA von seinen Beschäftigten, fest auf dem Boden der freiheitlich-demokratischen Grundordnung zu stehen. Besonderheiten von Polizeibehörden sind dabei unter anderem die hohen Anforderungen an die Neutralität und Objektivität, welche an die Beschäftigten gestellt werden. Keine anderen Behörden können so unmittelbar in Freiheitsrechte der Bürger/-innen eingreifen wie die staatlichen Exekutivorgane der Polizei und Justiz.

Die wesentlichen Stellschrauben für eine ethisch gefestigte Polizei sind das Personalauswahlverfahren und die Personalentwicklung, bspw. in Gestalt der Ausbildung zum oder zur Kriminalkommisar/-in, der Leistungsbewertung oder kontinuierlichen Weiterbildungen. Ein Ansatz, um die Auswahl möglichst integrer Persönlichkeiten für den Polizeidienst zu erreichen, können geeignete psychologische Tests (»Integritätstests«) sein. Nach dem Einstieg in den Polizeidienst ist zudem die kontinuierliche Sensibilisierung für ein reflektiertes und vorurteilsfreies Handeln zu verwirklichen. Durch Forschungen in einer Reihe aktueller Polizeistudien kann mittlerweile als gesichert gelten, dass Polizeiarbeit zur Bildung von Vorurteilen und

Stereotypen führen kann (Trinkner et al. 2019, Kemme & Taefi 2022), in deren Ergebnis teils pauschalisierende, nicht einzelfallbezogene und damit ungerechte Entscheidungen von den Polizeibeschäftigten wahrscheinlicher werden. Für eine Polizeibehörde kann es nicht zufriedenstellend sein, dass die Beschäftigten selbst einem wesentlichen Teil ihrer Kolleg/-innen rassistische oder sexistische Ansichten zuschreiben. Ziel eines effektiven Werte-Managements in der Polizei muss es daher sein, in Weiterbildungen und Workshops den Beschäftigten Raum zur Reflektion für im Rahmen der Polizeiarbeit gemachten Erfahrungen zu geben, ihnen Angebote zur Einordnung ihrer Erfahrungen zu unterbreiten und die moralische Kompetenz zum gerechten Entscheiden zu trainieren.

Eine Annahme der hier vorliegenden Studie ist, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ein wesentlicher Einflussfaktor für die demokratischen Werte der Beschäftigten sein kann. So geht die Forschung aktuell davon aus, dass nicht nur sehr hohe, kaum zu erfüllende Anforderungen an die berufliche Integrität zum »Coolout« führen und Menschen moralisch desensibilisieren können. Auch wiederholte enttäuschende Erlebnisse oder Ohnmachtserfahrungen wie sie bspw. für das BKA in Form von Unterforderung oder einem geringen Leistungs- und Sinnerleben belegt wurden, können die Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten beeinträchtigen und potenziell einen Coolout befördern (Kersting 2016). Eine gesunde Organisationskultur fördert eine Polizei, die der freiheitlich-demokratischen Grundordnung verpflichtet ist. Die vorliegende Studie hat hierfür eine Reihe möglicher Handlungsfelder identifiziert.

Literatur

Aichholzer, J. (2019). Kurzskala Soziale Dominanzorientierung (KSDO-3). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis269.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2022). *Studie Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz - Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention*. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz.html.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021). *Fragen und Antworten zum AGG*. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/_docs/faq-uebersicht/_functions/agg.html.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – Vorkommen, Wissensstand und Umgangsstrategien*. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/UMFRAGE_sex_Belaestigung_am_ArbPlatz.html.

Behr, R. (2009). Warum Polizisten schweigen, wenn sie reden sollten. In *Neue Wege, neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs* (S. 25-44).

Beierlein, C., Asbrock, F., Kauff, M., & Schmidt, P. (2014). Die Kurzskala Autoritarismus (KSA-3): Ein ökonomisches Messinstrument zur Erfassung dreier Subdimensionen autoritärer Einstellungen. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis228.

Beierlein, C., Kovaleva, A., László, Z., Kemper, C. J., & Rammstedt, B. (2015). Kurzskala zur Erfassung der Allgemeinen Lebenszufriedenheit (L-1). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis229.

Böhm, S. (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management.* Springer eBook Collection Business and Economics. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9681-7.

Breyer, B. (2015). *Left-Right Self-Placement (ALLBUS)*. https://doi.org/10.6102/ZIS83.

Brom, S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P. & Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validationstudy in two German samples. *Burnout Research* (2), 60-70. http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001.

Decker, O., Kiess, J., Heller, A. & Brähler, E. (Hrsg.). (2022). *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen - alte Reaktionen?* Leipziger Autoritarismus Studie 2022. Psychosozial-Verlag. https://www.boell.de/sites/default/files/2022-11/decker-kiess-heller-braehler-2022-leipziger-autoritarismus-studie-autoritaere-dynamiken-in-unsicheren-zeiten_0.pdf.

Dettmers, J. & Krause, A. (2020). Der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 64(2), 99-119. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000318.

Deville, J. C., Särndal, C. E. & Sautory, O. (1993). Generalized Raking Procedures in Survey Sampling. *Journal of the American Statistical Association, 88*, 1013-1020, 10.1080/01621459.1993.10476369.

DeZIM - Nationaler Diskriminierungs- und Rassismusmonitor. «Rassistische Realitäten: Wie Setzt Sich Deutschland Mit Rassismus Auseinander?". https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/CATI_Studie_Rassistische_Realit%C3%A4ten/DeZIM-Rassismusmonitor-Studie_Rassistische-Realit%C3%A4ten_Wie-setzt-sich-Deutschland-mit-Rassismus-auseinander.pdf.

Duckitt, J. & Sibley, C. G. (2010). Right-Wing Authoritarianism and Social Dominance Orientation differentially moderate intergroup effects on prejudice. *European Journal of Personality*, 24, 583-610. doi:10.1002/per.772.

European Social Survey (2018). ESS round 9 - Timing of life, Justice and fairness. https://ess-search.nsd.no/en/study/bdc7c350-1029-4cb3-9d5e-53f668b8fa74.

Eurofound (2015), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des «Multifactor Leadership Questionnaire« (MLQ Form 5 x Short) von. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61–78. https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61.

Felfe, J. & Goihl, K. (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). https://doi.org/10.6102/zis22.

Feltes, Thomas (Hrsg.). (2009). *Neue Wege, neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs*. Frankfurt am Main. Verlag für Polizeiwissenschaft.

Giesselmann, M., Staneva, M., Schupp, J. & Richter, D. (2017). Arbeitsmarktposition und Arbeitszufriedenheit: Quer- und längsschnittliche Befunde auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP). SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research. https://d-nb.info/1154665151/34.

Heller, A., Dilling, M., Kiess, J. & Brähler, E. Demokratie und politische Kultur. In *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten* (S. 185–207).

Hossiep, R. (2022). *soziale Erwünschtheit im Dorsch Lexikon der Psychologie*. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/soziale-erwuenschtheit/.

International Social Survey Programme (2015). Work Orientation IV. https://www.gesis.org/en/issp/modules/issp-modules-by-topic/work-orientations/2015.

Jackson, J. W. (2002). Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identity*, 1(1), 11-33, 10.1080/152988602317232777.

Iser, J. & Schmidt, P. (2005). Werte und Big Five: Trennbarkeit der Konzepte und Erklärungskraft für politische Orientierungen. In S. Schumann & H. Schoen (Hrsg.), *Persönlichkeit: Eine vergessene Grösse der empirischen Sozialforschung* (1. Aufl., S. 301–320). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95689-7_17.

Kahn, K. B., & Martin, K. D. (2020). The Social Psychology of Racially Biased Policing: Evidence-Based Policy Responses. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 7*(2), 107–114. https://doi.org/10.1177/2372732220943639

Kalkstein, F., Pickel, G., Niendorg, J., Höcker, C. & Decker, O. (2022). Antifeminismus und Geschlechterdemokratie. In O. Decker, J. Kiess, A. Heller & E. Brähler (Hrsg.), *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen - alte Reaktionen? Leipziger Autoritarismus Studie 2022* (S. 245–270). Psychosozial-Verlag. https://www.boell.de/sites/default/files/2022-11/decker-kiess-heller-braehler-2022-leipziger-autoritarismus-studie-autoritaere-dynamiken-in-unsicheren-zeiten_0.pdf.

Kemme, S., Taefi, A. (2022). »Black Box Polizei?« – Wege der empirischen Forschung. In: Hunold, D., Singelnstein, T. (eds) Rassismus in der Polizei. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3_25.

Kelley, K. & Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological methods*, 17(2), 137–152. https://doi.org/10.1037/a0028086.

Kersting, K. (2016). Die Theorie des Coolout und ihre Bedeutung für die Pflegeausbildung. Mabuse-Verlag.

Larson, R. B. (2019). Controlling social desirability bias. *International Journal of Market Research*, 61(5), 534–547. https://doi.org/10.1177/1470785318805305.

Luhmann, N. (1981). *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-663-01340-2 https://doi.org/10.1007/978-3-663-01340-2.

Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement, 52(4)*, 813–824. https://doi.org/10.1177/0013164492052004002.

Maier, G. W. & Woschée, R. (2014): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis10.

Matthews, R.A., Pineault, L. & Hong, YH. (2022). Normalizing the Use of Single-Item Measures: Validation of the Single-Item Compendium for Organizational Psychology. *J Bus Psychol* 37, 639–673. https://doi.org/10.1007/s10869-022-09813-3.

Mazza, S., Sukowski, N. & Herb, E. (2020). *New Work und psychologisches Empowerment: Chancen und Grenzen* (Forschungspapiere und Fallstudien der VWA Hochschule für berufsbegleitendes Studium). https://www.vwa-hochschule.de/files/content/hochschule/downloads/professoren-publikationen-vortrage/Sukowski/Vol_3_2020-03_Mazza_Sukowski_Herb_gesamt.pdf.

Molenberghs, P. (2013). The neuroscience of in-group bias. *Neuroscience & Behavioral Reviews, 37(8), 1530-1536.*

Moore, D. A. & Small, D. A. (2007). Error and bias in comparative judgment: on being both better and worse than we think we are. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 972–989. https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.972.

Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263–280. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303

Neth, H. & Gaissmaier, W. (2017). Warum erfolgreiche Prognosen einfach und unsicher sind: Von der Wahl des richtigen Werkzeugs für Wähler und die Wahlforschung. *Zeit-schrift für Politikwissenschaft, 27(29).* 10.1007/s41358-017-0100-5.

Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K., & Leiter, M.P. (2017). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of occupational health psychology, 21(2)*, 220-234. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0039670.

Rief, R. M., & Clinkinbeard, S. S. (2020). Exploring Gendered Environments in Policing: Workplace Incivilities and Fit Perceptions in Men and Women Officers. *Police Quarterly, 23(4)*, 427–450.

Sand, M. & Kunz, T. (2020). *Gewichtung in der Praxis* [April 2020, Version 1.0]. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/2020_Gewichtung_Sand_1-0.pdf.

Schermuly, C. C. (2021). *New Work – Gute Arbeit gestalten* (3. Aufl.). Haufe.

Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem «Portraits Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 261–275. https://doi.org/10.1024/0044-3514.38.4.261.

Schwartz, S. H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations: In Questionnaire Development Package of the European Social Survey. https://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/core_ess_questionnaire/ESS_core_questionnaire_human_values.pdf.

Schell, T. L., Cefalu, M. & Morral, A. R. (2019). *Development of a Short Form Measure of Sexual Harassment Risk in the Military* (RAND Corporation Santa Monica United States). https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1096695.

Schumann, S. (2018). Quantitative und qualitative empirische Forschung: Ein Diskussionsbeitrag. Springer VS.

Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. *Psychologie und Praxis*, 27(4), 160–172.

Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.). *Organisationspsychologie 1 — Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, S. 597–672. Hogrefe.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865.

Trinkner, R., Kerrison, E. M., & Goff, P. A. (2019). The force of fear: Police stereotype threat, self-legitimacy, and support for excessive force. *Law and Human Behavior*, 43(5), 421–435. https://doi.org/10.1037/lhb0000339.

van Knippenberg, D. and Sleebos, E. (2006), Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 571-584. https://doi.org/10.1002/job.359.

Wiedenbeck, M. & Züll, C. (2001). *Klassifikation mit Clusteranalyse: grundlegende Techniken hierarchischer und K-means-Verfahren* (Bd. 10). DEU; Mannheim. https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/20142.

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Center for Responsible Research and Innovation
Hardenbergstraße 20
10623 Berlin

www.iao.fraunhofer.de

Kontakt
Dr. Clemens Striebing
Unternehmenskultur und Transformation
Tel. +49 30 680 79 69-15
clemens.striebing@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer Publica
http://dx.doi.org/10.24406/publica-1751

Titelbild
© ooddysmile – iStock

© Fraunhofer IAO, 2023



Kontakt

Dr. Clemens Striebing
Unternehmenskultur und Transformation
Tel. +49 30 680 79 69-15
clemens.striebing@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Hardenbergstraße 20
10623 Berlin

www.iao.fraunhofer.de