

Die POLIZEI

UNABHÄNGIGE, INTERDISZIPLINÄRE FACHZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT

Schwerpunkt Führung

HERAUSGEBER

Ralph Berthel,

Ltd. Kriminaldirektor a.D.

Prof. Dr. Hans-Jürgen Lange,

Präsident der Deutschen Hochschule
der Polizei

Prof. Dr. Dieter Müller,

Hochschule der Sächsischen Polizei,
Leiter des Studienbereichs
Verkehrswissenschaften

Holger Münch,

Präsident des Bundeskriminalamtes

Prof. Dr. Sandra Schmidt,

Polizeidirektorin a. D., Professur für
Sicherheitsbehördliches Einsatzmanage-
ment und Führungswissenschaft, Hoch-
schule für Wirtschaft und Recht Berlin

Prof. Dr. Sabrina Schönrock,

Professur für Öffentliches Recht
und Besonderes Verwaltungsrecht,
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin

AUS DEM INHALT

Aufsätze

Fittkau/Heyna

Mitarbeiterbindung in der Polizei

S. 237

Nettelstroth

Polizeiliche Personalauswahl: Der tatsächliche Erkenntnisstand
und eine Rezension des Beitrags von Schulte und Opielka
(Polizei 6/2023)

S. 247

Ellner/Schmelzer

Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ein
Gemeinschaftsprojekt der Bundespolizei

S. 253

Köppe/Wiese

Werteorientierte Führung und Organisationsentwicklung in
Zeiten des Generationenwandels: Ein empirischer Blick in die
polizeiliche Führungspraxis

S. 256

Im Interview

Schmidt/Gigerenzer

Wenn der Bauch »spricht«: Intuition und deren Auswirkung
auf Entscheidungen und Handlungen von Polizistinnen und
Polizisten

S. 262

Aktuelles

S. 267

Buchbesprechungen

S. 271

Heft 7
Juli 2024
Seiten 237–272
115. Jahrgang
Art.-Nr. 56244407
PVSt 5624

7

Carl Heymanns Verlag

INHALT 7 · 2024

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

professionelle Führung ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation; Führungskräfte mit Haltung, Sach- und Fachverstand und vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen nehmen Schlüsselpositionen ein. Die Anforderungen an und die Herausforderungen für Führungskräfte in der VUCA-Lebenswirklichkeit werden stetig größer und können mit klassischen Führungskonzepten mit einem Anspruch ihrer Anwendbarkeit auf sämtliche Führungssituationen nicht mehr bewerkstelligt werden. Führungskräfte von heute müssen bspw. für sich Antworten darauf finden, wie sie Mitarbeitende der aktuell berufseinsteigenden Generation Z gewinnen, onboarden und vor allem an die Organisation binden und zu einer dauerhaften Leistungsbereitschaft motivieren können. Die Herausgeberschaft von Die POLIZEI und das Redakteursteam erachtete diese Themen als so wichtig und interessant, dass die Entscheidung für ein Schwerpunktheft »Führung« leicht gefallen ist.

Lesen Sie in diesem Heft in der Rubrik »Aufsätze« einen Beitrag von Prof. Dr. Dr. Fittkau gemeinsam mit Phil Heyna zur Mitarbeiterbindung in der Polizei. Die Autoren befassten sich mit der Wirkung von affektiven organisationalen Commitment auf die Burnout-Gefährdung, Turnover Intention und innere Kündigung von Mitarbeitenden.

Prof. Dr. Wim Nettelstroth reagiert mit seinem Beitrag zur polizeilichen Personalauswahl auf einen im Heft 6/2023 erschienen Aufsatz von Prof. Dr. Susanne Schulte und Sascha Opielka zum gleichen Thema. Dr. Wim Nettelstroth ist Professor für Psychologie (Personalmanagement), einer seiner Forschungsschwerpunkte ist die Personalauswahl im Polizeidienst und die Eignungsdiagnostik. Er stellt in seinem Beitrag den wissenschaftlichen Erkenntnisstand zur Personalauswahl in der deutschen Polizei vor und diskutiert kritisch den Aufsatz von Schulte und Opielka.

Auch die Bundespolizei beschäftigt sich mit der Integration neuer Mitarbeitenden in ihrer Organisation, denn bis 2025 werden bis zu 26.000 Menschen der Generation Z auf die Bundespolizei treffen und in diese integriert werden. Damit dies nachhaltig gelingen kann, widmete sich eine unter wissenschaftlicher Begleitung eingerichtete Projektgruppe dem Thema. Die Projektgruppe betrachtete die Wirksamkeit, Adressatengerechtigkeit und tatsächliche Zukunftsfähigkeit der bestehenden und »altbewährten« (Führungs-)Prozesse mit dem Fokus Führung, Organisationsentwicklung und grundlegenden Werte und Merkmale der Organisation. Die Projektergebnisse wurden zwischenzeitlich in der AG Führung des UAFEK den Ländern vorgestellt. Das Projekt stellen Heidi Ellner und Dr. Alexander Schmelzer hier in ihrem Beitrag vor.

Den Blick auf die Generationen richten auch Stephen Köppe und Prof. Dr. Birgit Wiese. Die Überschrift ihres Beitrags

»Werteorientierte Führung und Organisationsentwicklung in Zeiten des Generationenwandels: Ein empirischer Blick in die polizeiliche Führungspraxis« lässt Ausführungen im Kontext des Prozesses eines wissenschaftlich begleiteten Wertediskurses in der Polizei erwarten. Diese Erwartung wird nicht enttäuscht: Die Autorin und der Autor des Beitrags nehmen Sie, liebe Leserschaft, mit in die mit Führungskräften der Polizei Berlin durchgeführten Workshops zum Thema. Sie konstatieren eine u.a. aus den Workshopergebnissen abgeleitete Notwendigkeit der Diskussion über die handlungsleitenden Werte, die sich mit dem Generationswandel in der Organisation verändern. Die Verantwortung für die Gestaltung und Moderation dieser Veränderungsprozesse liegt bei den Führungskräften.

Mit großer Wahrscheinlichkeit kennt wohl jeder Mensch das Phänomen, dass er bei seinen Entscheidungen vom eigenen Bauchgefühl beeinflusst wird. So liegt es in der Natur der Sache, dass Führungspersonen in ihrem Alltagsgeschäft insbesondere bei einem großen Erfahrungsschatz gleichermaßen »aus dem Bauch heraus« entscheiden und ihre Entscheidung »mit dem Kopf« legitimieren wie Mitarbeitende auch. Doch in welchem Maße dürfen Polizistinnen und Polizisten intuitiv entscheiden? Das Bauchgefühl, die Intuition, ist erforshtes Wissensgebiet. Ich konnte zu ihrer Auswirkung auf Entscheidungen und Handlungen von Polizistinnen und Polizisten mit dem in diesem Forschungsgebiet renommierten Wissenschaftler Prof. Dr. Gerd Gigerenzer ins Gespräch kommen. Lesen Sie in diesem Heft das Interview mit ihm.

Unser Schwerpunktheft »Führung« wird mit der Rubrik »Aktuelles« abgerundet. Wir stellen Ihnen relevante Pressemitteilungen des Bundesverfassungsgerichts zu einem »Cum-Ex«-Fall sowie zu einer unzulässigen Verfassungsbeschwerde gegen eine strafrechtliche Verurteilung nach Auswertung übermittelter EncroChat-Daten vor. Zudem informieren wir über Beschlüsse des BGH, in einem Fall über ein bestätigtes Urteil der Vorinstanz gegen »Ideengeber« und »Initiator« von Cum-Ex-Geschäften des Bankhauses W., in einem zweiten Fall zur Zulässigkeit der Versetzung eines Richters in den Ruhestand und in einem dritten Beitrag zur Bestätigung eines Urteils des LG Neubrandenburg gegen einen Kriminalbeamten wegen versuchten Mordes.

In der Rubrik »Buchbesprechung« stellen wir Ihnen das Staatsbürger-Taschenbuch von Aichberger et al. sowie das Lehrbuch »Strafverfahrensrecht für Polizeistudium und -praxis« von Kai Müller vor und hoffen, damit Ihr Interesse wecken zu können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe von Die POLIZEI.

Ihre

Sandra Schmidt

Jetzt Fachwissen bestellen und erfolgreich digital arbeiten

shop.wolterskluwer-online.de →



Aufsätze

- Mitarbeiterbindung in der Polizei**
von Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau, Berlin und Phil Heyna, MPA, M.A., Lübeck **S. 237**
- Polizeiliche Personalauswahl: Der tatsächliche Erkenntnisstand und eine Rezension des Beitrags von Schulte und Opielka (Polizei 6/2023)**
von Prof. Dr. Wim Nettelstroth, Berlin **S. 247**
- Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ein Gemeinschaftsprojekt der Bundespolizei**
von Heidi Ellner und Dr. Alexander Schmelzer, Bamberg und Potsdam **S. 253**
- Werteorientierte Führung und Organisationsentwicklung in Zeiten des Generationenwandels: Ein empirischer Blick in die polizeiliche Führungspraxis**
von Stephen Köppe und Prof. Dr. Birgit Wiese, Berlin **S. 256**

Im Interview

- Wenn der Bauch »spricht«: Intuition und deren Auswirkung auf Entscheidungen und Handlungen von Polizistinnen und Polizisten**
Prof. Dr. Sandra Schmidt im Gespräch mit Prof. Dr. Gerd Gigerenzer (Berlin) **S. 262**

Aktuelles

- Stellungnahme des Deutschen Richterbundes zum Entwurf eines Gesetzes zur Regelung des Einsatzes von Verdeckten Ermittlern und Vertrauenspersonen sowie zur Tatprovokation (Auszug)** **S. 267**
- BGH, Beschl. v. 28.06.2023 – 6 StR 413/22 (Mordversuch Kriminalbeamter)** **S. 267**
- BVerfG, Beschl. v. 09.08.2023 – 2 BvR 558/22 (EncroChat)** **S. 268**
- BVerfG, Beschl. v. 14.02.2024 – 2 BvR 1816/23 (Unzulässige Verfassungsbeschwerde »Cum-Ex«)** **S. 269**
- BGH, Urt. v. 05.10.2023 – RiZ(R) 1/23 (Dienstrecht AfD-Richter)** **S. 269**
- BGH, Beschl. v. 20.09.2023 – 1 StR 187/23 (Cum-Ex)** **S. 270**

Buchbesprechungen

- Thomas Aichberger/Peter Häberle/Waltraud Hakenberg/Theresia Koch/Jürgen Winkler, Staatsbürger-Taschenbuch**
Frank Ebert **S. 271**
- Kai Müller, Strafverfahrensrecht für Polizeistudium und -praxis**
Ralph Berthel **S. 272**

Impressum **III**

Redaktion

Prof. Dr. Dieter Müller, Halle/Saale (Schriftleitung) · LtD. Kriminaldirektor a.D. Ralph Berthel, Frankenberg · Prof. Dr. Sabrina Schönrock, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin · Prof. Dr. Sandra Schmidt, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Aufsätze

Mitarbeiterbindung in der Polizei

Die Wirkung affektiven organisationalen Commitments auf die Burnout-Gefährdung, Turnover Intention und innere Kündigung von Mitarbeitenden

von Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau, Berlin und Phil Heyna, MPA, M.A., Lübeck*

Im Allgemeinen wird der Bindung von Beschäftigten, welche im wissenschaftlichen Schrifttum auch als organisationales Commitment (oC) bezeichnet wird, eine hohe Bedeutung zugeschrieben (Felfe, 2020, S. 5). Ursächlich dafür ist, dass oC mit einer Fülle von Verhaltensweisen korreliert, die für die Effektivität und Effizienz von Unternehmen und Organisationen förderlich sind (Westphal/Gmür, 2009, S. 202).

I. Einführung

Dem oC wird auch in der Polizei eine Relevanz zugeschrieben (Dahlke, 2015, S. 87). Diese ergibt sich nicht nur aus den positiven Aspekten einer hohen Ausprägung oC sondern insbesondere aus den Gefahren einer niedrigen Ausprägung oC. Beck und Wilson (1997, S. 193) führen in diesem Zusammenhang aus, dass eine geringe Ausprägung oC bei Polizeibeamtinnen und -beamten (PVB) ein Problem sowohl für die Polizeiorganisation als auch die Gesellschaft darstellt. PVB mit einer niedrigen Ausprägung oC neigen in diesem Kontext zu weniger Leistung, einer hohen Fluktuation, niedrigeren ethischen Standards, Arbeitsvermeidungs- und Manipulationstaktiken sowie devianten Aktivitäten gegen die Organisation (Haarr, 1997, S. 805 f.; Johnson, 2015, S. 1157).

Anknüpfend an das oC wird den psychologischen Konstrukten Burnout, Turnover Intention sowie innere Kündigung ebenfalls eine hohe Bedeutung zugesprochen. Die verheerenden gesundheitlichen Konsequenzen chronischer Stressüberlastungen sind unumstritten (Barron/Gore, 2021, S. 1184–1201; Gowey et al., 2019, S. 617–618). Eine Folge von Stress, die in den letzten Jahren gesellschaftlich besonderes Interesse erfahren hat und sich somit zu Recht im arbeitswissenschaftlichen Diskurs widerspiegelt, ist das Burnout-Syndrom. Ferner zeigt sich die Relevanz der Turnover Intention (bzw. des tatsächlichen Turnovers) daran, dass diese zu den größten Herausforderungen für Organisationen zählt, da sie mit erheblichen Kosten sowie einer beeinträchtigten Leistungsfähigkeit der Organisation einhergeht (Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 154, 156). Alsdann stellt die innere Kündigung von Mitarbeitenden Organisationen

vor immense Herausforderungen, da innerlich Gekündigte sich weniger engagieren, lediglich »Dienst nach Vorschrift« machen und sich nicht mehr in die sozialen Prozesse des Arbeitsbereichs einbringen, worunter letztlich sowohl das Arbeitsklima als auch die Arbeitsergebnisse leiden (Krystek/Becherer/Deichmann, 1995, S. 143; Scheibner/Hapkemeyer/Banko, 2016, S. 73; Wenck, 2013, S. 68).

Zur Überprüfung möglicher Wirkungen affektiven oC auf die drei oben genannten Konstrukte in der Polizei wurden drei Datensätze von zwei Studien (Fittkau/Juffal/Müller, 2022; Fittkau/Reinhardt, 2023) und drei Masterarbeiten (Heyna, 2023; Müller, 2022; Reinhardt, 2022) nochmals statistisch aufbereitet und ausgewertet.

II. Theoretische Grundlagen

1. Organisationales Commitment

Commitment leitet sich aus dem lateinischen *committere* ab, das verbinden bzw. zusammenfügen bedeutet (Neininger, 2010, S. 15). Damit wird allgemein die Identifikation, Verbundenheit und Zugehörigkeit verstanden, die Personen einem spezifischen Bindungsziel gegenüber empfinden und erleben. Danach beschreibt oC folglich die Einstellung einer Person gegenüber der Organisation, derer sie angehört (Felfe/Six/Schmook/Knorz, 2014, S. 7).

Die Mitarbeiterbindung blickt auf eine ausgiebige Forschungstradition zurück (Felfe, 2020, S. 27), die durch drei Entwicklungssträngen maßgeblich geprägt wurde (Meyer/Allen, 1991, S. 63–67). Meyer und Allen griffen in den 1980er Jahren die verschiedenen Entwicklungsstränge auf und überführten sie sukzessiv in ein mehrdimensionales Konzept, das bis heute den am häufigsten und prominentesten Ansatz zur Thematik des oC darstellt (Dick, 2017, S. 4; Westphal/Gmür, 2009, S. 204). Ihre »[...] three-component conceptualization

* Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau lehrt Führungslehre an der HWR Berlin. Davor war er 37 Jahre Polizeivollzugsbeamter und hat über viele Jahre als Beamter des höheren Dienstes größere Personalkörper geführt. Polizeirat Phil Heyna (MPA, M.A.) lehrt Einsatzlehre an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Bundespolizei.

of organizational commitment« (Allen/Meyer, 1990, S. 3) setzt sich wie folgt zusammen:

- Affektives Commitment (affective Commitment) verweist auf die emotionale Bindung des Beschäftigten an die Organisation sowie seine Identifikation mit ihr als auch sein Engagement für sie. Personen mit einem starken affektiven Commitment bleiben in Organisationen, weil sie dies wollen (Meyer/Allen, 1991, S. 67).
- Kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment (continuance Commitment) beruft sich auf das Bewusstsein der Kosten, welche mit dem Verlassen der Organisation einhergehen. Beschäftigte, deren vorrangige Bindung an die Organisation auf kalkulatorischem Commitment beruht, bleiben in Organisationen, weil sie es müssen (dies., ebd.).
- Normatives Commitment (normative Commitment) zeigt das Gefühl der Verpflichtung zum Verbleib in der Organisation. Beschäftigte mit einem hohen Maß an normativem Commitment bleiben in Organisationen, weil sie das Gefühl haben, dass sie dies sollten (dies., ebd.).

Mit ihrem »Three Component Model« gelang es Allen und Meyer (1990) letztlich, die verschiedenen Entwicklungsstränge miteinander zu verknüpfen und in einem einzigen Commitment-Modell zu integrieren (Felfe, 2020, S. 35). Die Forschenden begründen ihren integrativen Ansatz damit, dass alle drei Bindungsmechanismen gleichzeitig und in unterschiedlichem Ausmaß durch eine Person erlebt werden können (Meyer/Allen/Topolnysky, 1998, S. 83). Die Bindung zwischen einer Person und einer Organisation kann somit nicht nur unterschiedlich stark, sondern auch von unterschiedlicher Qualität sein (Felfe, 2020, S. 36).

In diesem Artikel werden ausschließlich Erkenntnisse im Hinblick auf die affektive Komponente des oC referiert, da dieses die zentrale Komponente des Konzeptes darstellt (Felfe, 2020, S. 132) und es die stärksten Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhaltensweisen zeigt, die für Organisationen und Mitarbeitende von Bedeutung sind (Neininger, 2010, S. 26).

2. Burnout-Gefährdung

Burnout scheint eher ein Sammelbegriff als eine konkrete phänomenologische oder klinische Beschreibung zu sein. Die unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs liegen an der auch im Englischen eindrucksvollen metaphorischen Wirkung der Begrifflichkeit »ausgebrannt sein«, der schnellen Popularisierung sowie der Tatsache, dass Burnout sich zunächst als soziales Problem entwickelte und erst nach und nach in der Forschung Einzug hielt (Enzmann/Kleiber, 1989, S. 18).

Maslach und Jackson beschrieben bereits 1981 das Phänomen mit drei Dimensionen:¹

Emotionale Erschöpfung: Erschöpfung beschreibt den grundsätzlichen Stress den ein Individuum während der Arbeit bei gleichzeitigem Ausschöpfen emotionaler und physischer Ressourcen erfährt. Arbeitnehmende haben das Gefühl, sich selbst der Arbeit vollständig hingegen zu haben und keine weitere Energie aufbringen zu können. Diverse wissenschaftliche Autoren reduzieren Burnout auf die Erschöpfungsebene (Abola/Hakanen, 2014, S. 12; Maslach-Pines, 2005). Dies wird jedoch durch Maslach, Leiter & Schaufeli (2009, S. 98)

verworfen. Auch sie sehen emotionale Erschöpfung als notwendiges (Kern-)Symptom des Burnouts an.

Depersonalisierung: Emotionale Erschöpfung – so Maslach, Schaufeli & Leiter (2001, S. 403) – wird nicht nur empfunden, sondern ruft auch Reaktionen wie z.B. Depersonalisierung hervor. Depersonalisierung wird durch ein zynisches, distanziertes und emotional empfindungsloses Verhalten gegenüber der Arbeitsorganisation und denen, mit denen im Arbeitskontext interagiert wird, beschrieben (Cordes/Dougherty/Blum, 1997, S. 689). Man spricht dem Betroffenen die individuelle (Persönlichkeits-)Qualität ab, um auf diese Weise (auch emotional) weniger interagieren zu müssen. Es wird somit einfacher, mit dem empfundenen Stress und den Herausforderungen der Arbeit umzugehen.

Reduziertes Wirksamkeitserleben: Diese Dimension umfasst nicht nur die tatsächliche Leistungsfähigkeit, sondern das eigene (negative) Wirksamkeitsempfinden. Eine chronisch überfordernde Arbeitssituation, die Erschöpfung und Zynismus befördert, ist auch dazu geeignet, das eigene Gefühl der Effektivität bzw. die Leistung während der Arbeit zu untergraben (Cordes/Dougherty, 1993, 623 f.). Gleichgültigkeit gegenüber Personen im Arbeitsumfeld und Erschöpfung verhindern, dass sich ein erfüllendes Arbeitsgefühl einstellen kann.

Grob vereinfachend kann zu den drei Dimensionen des Burnouts festgestellt werden, dass mangelnde Ressourcen das Gefühl der Ineffektivität befeuern (Halbesleben/Demerouti, 2005, S. 211), während soziale Konflikte Depersonalisierung verursachen und Arbeitsüberlastung Erschöpfung mit sich bringt (Maslach/Schaufeli/Leiter, 2009, S. 100).

3. Turnover Intention

Unter *Turnover* kann gemeinhin die Beendigung des Arbeitsverhältnisses einer Person mit einer spezifischen Organisation verstanden werden (Tett/Meyer, 1993, S. 262).

Beim Anblick der vorausgegangenen Fluktuationsforschung zeigt sich, dass üblicherweise eher die *Turnover Intention* (Wechsel-/Fluktuationsabsicht von Mitarbeitenden) untersucht wurde, da sie als adäquater Prädiktor für das tatsächliche Fluktuationsverhalten von Mitarbeitenden dient (Cohen/Blake/Goodman, 2016, S. 240) und gleichzeitig ökonomischer zu erfassen ist (Dalton/Johnson/Daily, 1999, S. 1338).

4. Innere Kündigung

Die Diskussion zur Problematik der inneren Kündigung wird schon seit den 1980er Jahren geführt und durch verschiedene Definitionsversuche angereichert² (Höhn, 1983; Faller, 1991; Hilb, 1992; Löhnert, 1990; Jiménez/Trummer, 2003; Schmitz/Voreck, 2011).

So unterschiedlich und vielfältig die einzelnen Definitions- und Beschreibungsansätze sind, so schwierig ist auch die Erfassung der inneren Kündigung. Löhnert (1990, S. 13) stellt fest, dass die beobachtbaren Verhaltensweisen eine »verwirrende Polarität« aufweisen. Eher passive Verhaltensweisen stehen ausgefeilten aktiven Verweigerungsstrategien gegenüber. Aus dieser Problematik folgt, dass die innere Kündigung der-

¹ Die Ausführungen zu den drei Burnout-Dimensionen sind an Reinhardt (2022, S. 17 f.) sowie Fittkau & Reinhardt (2023, S. 20–22) angelehnt.

² Ein weitergehender Einblick: Fittkau/Müller/Juffa (2023, S. 3–8).