



Birgitta Sticher / Caroline Schnelle

WiWePol - Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin

Berlin · März 2022

Birgitta Sticher / Caroline Schnelle

WiWePol

Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin

Berlin ■ März 2022

unter Mitarbeit von Susanne Bogutt, Hannah Hähl und Felix Martin sowie in
Zusammenarbeit mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin
(Leiterin: Kathrin Nowicki)

Drei Zwischenberichte:

1. Zwischenbericht (14.12.2020): Planung des Projektes und Auswertung der wissenschaftlichen Literatur
2. Zwischenbericht (20.10.2021; überarbeitete Fassung des Berichts vom 17.04.2021): Quantitative Untersuchung
3. Zwischenbericht (19.11.2021): Qualitative Untersuchung

Impressum:

Die Urheberrechte liegen bei den Verfassern.



Diese Publikation wird unter den Bedingungen einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>. Sie dürfen das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen. Dabei gelten folgende Bedingungen: Sie müssen den vollständigen Namen der Autorinnen und des Herausgebers nennen. Das Werk darf nicht bearbeitet oder abgeändert werden. Eine kommerzielle Nutzung oder Veräußerung des Werkes wird ausgeschlossen.

Birgitta Sticher / Caroline Schnelle:

WiWePol – Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin
unter Mitarbeit von Susanne Bogutt, Hannah Hähl und Felix Martin
sowie in Zusammenarbeit mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der
Polizei Berlin (Leiterin: Kathrin Nowicki)

FÖPS Digital Nr. 8

Hrsg.: Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit (FÖPS
Berlin) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
www.foeps-berlin.org

DOI: <https://doi.org/10.4393/opushwr-3600>

Druck: HWR Berlin

Berlin im März 2022

Inhalt

Inhalt.....	3
1. Einleitung.....	6
2. Vorstellung des Projekts.....	6
2.1 Das Projekt WiWePol.....	8
2.2 Ablauf der Forschungsschritte.....	10
3. Wissenschaftlicher Hintergrund.....	12
3.1 Organisationskulturen der Polizei.....	12
3.2 Identifikation und Verbundenheit mit der Polizei als Organisation.....	14
3.3 Diversität bei der Polizei.....	15
3.4 Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Polizei.....	17
4. Quantitative Untersuchung (Befragung).....	19
4.1 Der Fragebogen.....	21
4.2 Die Stichprobe.....	22
4.3 Statistische Auswertung.....	26
4.4 Ergebnisse der quantitativen Befragung.....	26
4.4.1 Die Bewertung der einzelnen Plakate der Imagekampagne (Werte).....	27
4.4.1.1 Plakat „Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel“ (Außenverhältnis).....	28
4.4.1.2 Plakat „Zivilcourage“ (Außenverhältnis, Plakat aus der Recruiting-Phase).....	32
4.4.1.3 Plakat „Schutz der Meinungsfreiheit“ (Außenverhältnis).....	36
4.4.1.4 Plakat „Respektvoller Umgang“ (Außenverhältnis).....	39
4.4.1.5 Plakat „Umweltschutz“ (Binnen- und Außenverhältnis, aus der Jobvielfalt-Phase).....	45
4.4.1.6 Plakat „Zusammenhalt“ (Binnenverhältnis).....	48
4.4.1.7 Plakat „Akzeptanz von Vielfalt“ (Binnenverhältnis).....	57
4.4.1.8 Plakat „Gleichberechtigung der Geschlechter“ (Binnenverhältnis).....	66
4.4.1.9 Plakat „Fehlerkultur“ (Binnenverhältnis).....	77
4.4.2 Zusammenhänge einstellungsbezogener Merkmale zu der Kampagnen-Bewertung.....	84
4.4.2.1 Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin.....	84
4.4.2.2 Identifikation mit der Organisation Polizei.....	85
4.4.2.3 Empfundene Wertschätzung durch die Bürger*innen.....	86

4.4.2.4	Empfundene Wertschätzung durch die Kolleg*innen	87
4.4.2.5	Empfundene Wertschätzung durch die eigenen Führungskräfte	87
4.4.2.6	Empfundene Wertschätzung durch die Behördenleitung	88
4.4.2.7	Zusammenhänge der Einschätzungen zur Arbeit zur Bewertung der Kampagnen-Werte	89
4.4.3	Vergleich der Kampagnen-Plakate	91
4.4.4	Bewertung der Image-Verbesserung durch die Kampagne	93
4.4.5	Reaktionen auf die Kampagne in Bezug auf Nachwuchsrekrutierung	95
4.4.6	Bewertung des Kampagnen-Logos	98
4.4.7	Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse	101
5.	Qualitative Untersuchung.....	105
5.1	Gruppendiskussion	106
5.2	Leitfaden für Gruppendiskussion	107
5.3	Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmenden	108
5.4	Stichprobe.....	109
5.5	Durchführung.....	110
5.6	Ergebnisse der Gruppendiskussionen.....	111
5.6.1	Gruppendiskussion der Kriminalpolizist*innen	111
5.6.1.1	Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Kriminalpolizist*innen	112
5.6.1.2	Kritik der Kriminalpolizist*innen an der beruflichen Realität	116
5.6.1.3	Überlegungen der Kriminalpolizist*innen für die zukünftige Nachwuchswerbung	119
5.6.2	Gruppendiskussion der Schutzpolizist*innen	121
5.6.2.1	Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Schutzpolizisten	121
5.6.2.2	Kritik der Schutzpolizist*innen an der beruflichen Realität	125
5.6.2.3	Überlegungen der Schutzpolizist*innen für die zukünftige Nachwuchswerbung	127
5.6.3	Gruppendiskussion der Bereitschaftspolizisten	128
5.6.3.1	Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Bereitschaftspolizisten	129
5.6.3.2	Kritik der Bereitschaftspolizisten an der beruflichen Realität	134
5.6.3.3	Überlegungen der Bereitschaftspolizisten für die zukünftige Nachwuchswerbung	136
5.7	Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse.....	138
6.	Fazit und Ausblick.....	141
	Literaturverzeichnis.....	144

Abbildungsverzeichnis.....	150
Tabellenverzeichnis	153
Anhänge	154
Anhang A: Fragebogen der quantitativen Evaluationserhebung	154
Anhang B: Leitfaden der Gruppendiskussion	169
Anhang C: Einladungsschreiben für die Teilnahme an der Gruppendiskussion	170
Anhang D: Vergleich der drei Gruppendiskussionen.....	172
Anhang E: Orientierungssätze eines menschlich fundierten Berufsbildes der Polizei	175
Die Autorinnen.....	179

1. Einleitung

Auf den folgenden Seiten werden die drei Zwischenberichte des Projektes WiWePol (Akronym für **W**irkung der **W**ertekampagne der **P**olizei Berlin), die in der Zeit vom 1.10.2020 bis zum 19.11.2021 entstanden sind, zu einem Gesamtdokument zusammengefügt. Die mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit diskutierten Zwischenberichte wurden lediglich neu formatiert und Doppelungen bzw. unbedeutende Zeitangaben und Details gestrichen. Aus dieser Darstellung ist die Entwicklung des Forschungsprojektes WiWePol zu entnehmen.

Im **zweiten Kapitel** wird das Projekt, dessen Ausgangspunkt, Zielsetzung und Ablauf vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturrecherche (**drittes Kapitel**).

Der empirische Teil des Projektes umfasst eine quantitative und qualitative Untersuchung. Die quantitative Untersuchung, eine repräsentative Befragung der Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin, wird im **vierten Kapitel** dargestellt. Die sich daran anschließende qualitative Untersuchung, die drei Gruppendiskussionen umfasst, findet sich im **fünften Kapitel**. Im **sechsten Kapitel** wird ein Gesamtfazit gezogen und werden weitere Forschungsbedarfe skizziert.

2. Vorstellung des Projekts

Im Spätsommer 2020 startete die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin die Werbe- bzw. Imagekampagne „110 Prozent Berlin“¹. Diese sollte mit Plakaten im öffentlichen Raum, einer Internetseite sowie mit Beiträgen in den sozialen Medien drei Ziele verfolgen:

(1) Die Gewinnung von geeignetem Nachwuchs für die Polizei Berlin, (2) die Förderung des Images in der Öffentlichkeit sowie (3) die Stärkung der Corporate Identity, also die Identifikation und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Organisation der Polizei. Die Kampagne war in vier Phasen aufgeteilt, die zum einen die drei genannten Ziele insgesamt verfolgten und zum anderen jeweils einen eigenen Schwerpunkt setzten.

Die erste Schwerpunkt-Phase war die Werte-Phase. Diese umfasst sieben Plakate, die einige der zentralen Werte der Polizei Berlin präsentieren, wie etwa die gelebte Diversität, die Polizei als Garantin von Grundrechten oder die Bürgernähe der Polizei. Zudem enthalten diese Plakate die Aufforderung, sich bei der Polizei

¹ <https://110prozent.berlin/>

Berlin zu bewerben, sofern man mit dem dargestellten Wert übereinstimmt. Abbildung 1 stellt eines dieser Wert-Motive beispielhaft dar. Die Plakate der Werte-Phase stehen im Fokus des Forschungsprojekts „WiWePol“, welches im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben wird.



Abbildung 1: Plakat „Bunt“ der Werte Phase

Die zweite Kampagnen-Phase war die Recruiting-Phase mit acht Motiven, die sich gezielt an möglichen Nachwuchs richteten. Diese sollten junge Menschen neugierig auf die Ausbildung und die Arbeit bei der Polizei Berlin machen. Abbildung 2 stellt eines der Recruiting Motive beispielhaft dar.



Abbildung 2: Plakat „Karriere“ der Recruiting-Phase

In der dritten Kampagnen-Phase wurde die Jobvielfalt bei der Polizei Berlin präsentiert. Die sechs Plakate zeigen Bilder aus den verschiedenen beruflichen Alltagssituationen bei der Polizei Berlin. Abbildung 3 stellt eines der Motive beispielhaft dar.



Abbildung 3: Plakat „Kunstraub“ der Jobvielfalt-Phase

Abschluss der drei Phasen bildete die Veröffentlichung zweier Abschluss-Motive und eines Videos, das ausschließlich online zu sehen ist.

2.1 Das Projekt WiWePol

Zur Evaluation der Image-Kampagne 2020 der Polizei Berlin wurde das Forschungsprojekt „WiWePol“ ins Leben gerufen. Ziel des Projekts war die systematische Erforschung von Wirkungszusammenhängen zwischen den in der Kampagne dargestellten Werten und der erfahrenen polizeilichen Wirklichkeit sowie den persönlichen Einstellungen der Befragten. Dieses Vorgehen sollte Veränderungsbedarfe in der Kommunikation und dem Umgang mit diesen Werten in der Polizei Berlin aufzeigen. Die Ergebnisse sollten der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit ermöglichen, zukünftige Kampagnen gezielt auf die polizeiliche Realität mit ihren Vorzügen und Schwächen abzustimmen.

Das Forschungsteam der HWR, zu dem die wissenschaftliche Mitarbeiterin Caroline Schnelle und drei studentische Mitarbeiter*innen, Susanne Bogutt, Hannah Hähl und Felix Martin gehörten, wurde von Prof. Dr. Birgitta Sticher geleitet. Das Team wurde damit beauftragt, die Erreichung der genannten Ziele wissenschaftlich messbar zu machen. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Wirkung nach Innen, also auf den Reaktionen der Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei auf die in der Kampagne vermittelten Werte. Um diese besser zu verstehen, wurde evaluiert, in welchem Zusammenhang die Bewertungen der Image-Kampagne mit der wahrgenom-

menen Organisationskultur, der Identifikation der Polizist*innen und Mitarbeitenden mit der Polizei und ihren persönlichen Einstellungen und Werten stehen. Die generellen Fragestellungen der Studie lauteten: *Welche Reaktionen löst die Imagekampagne nach innen aus? Wie wird diese von den Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin bewertet? Welche Ansatzpunkte und Verbesserungsvorschläge ergeben sich daraus für die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin?*

Diese bewusst sehr offenen Fragestellungen machen deutlich, dass keineswegs selbstverständlich davon ausgegangen werden kann, dass die Werbekampagne von allen Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin positiv wahrgenommen wird. Wenn, wie die 2016 durchgeführte Umfrage durch TNS Infratest zeigte (TNS Infratest, 2016), viele Mitglieder der Organisation sich nicht mit dieser identifizieren, dann ist auch mit einer sehr unterschiedlichen Verarbeitung der Kampagne zu rechnen. Sogar eine Distanz zur Organisation könnte sich bei Einzelnen verstärken. Das Forschungsprojekt „WiWePol“ sollte eine bewusste Auseinandersetzung mit den internen Reaktionen und ihren möglichen Wirkungen darstellen.

Zur Beantwortung der Fragestellungen eignete sich am besten eine Kombination aus quantitativer und qualitativer Forschung. Deshalb teilte sich das Forschungsprojekt in zwei Studienphasen. Die *quantitative Studienphase* sollte einen Überblick über die Reaktionen auf die Imagekampagne bei Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin bieten. Auch erlaubte sie, Zusammenhänge zwischen den Bewertungen der in der Image-Kampagne präsentierten Werte und weiteren Merkmale aufzuzeigen. Die untersuchten Drittvariablen sind: demographische Merkmale wie das Geschlecht, die Berufsgruppenzugehörigkeit oder die Dauer der Anstellung bei der Polizei Berlin sowie einstellungsbezogene Merkmale, wie die Identifikation mit der Polizei Berlin oder die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und Auffassungen über die gelebte Organisationskultur bei der Polizei Berlin. Die Datenerhebung der quantitativen Studienphase fand mittels eines Fragebogens statt, der sowohl online als auch im Paper-Pen Format zur Verfügung gestellt wurde.

Die *qualitative Studienphase* zielte auf ein vertieftes Verständnis der Sichtweisen der befragten Personen ab. Ihre Wahrnehmungen und Bewertungen wurden differenziert erfasst und deren Entstehung nachvollziehbar gemacht. Auch wurden Anregungen für die zukünftige Arbeit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit gesammelt. Die hierzu durchgeführten Erhebungen durch Gruppeninterviews sind dialogische Verfahren. Sie haben zugleich den Vorteil, dass sie durch den Prozess der Durchführung bereits Veränderungen bei den Befragten bewirken können.

2.2 Ablauf der Forschungsschritte

Zu Beginn des Projekts „WiWePol“ wurden zunächst die zentralen Anliegen des Forschungsvorhabens in zwei gemeinsamen Planungstreffen mit Vertreter*innen der HWR Berlin und Vertreter*innen der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin festgelegt. Auf Basis dieser Besprechungen wurden die Forschungsfragen und der Aufbau des Forschungsprojekts geplant. Parallel dazu fand eine systematische Literaturrecherche statt. Einer breiten Recherche zu den Themen Organisationskultur und Leitwerte der Polizei, Diversität bei der Polizei und Einstellungen von Polizist*innen folgte eine gezieltere Suche nach relevanter Literatur für die festgelegten Forschungsfragen.

Ein zentrales Anliegen des Projekts „WiWePol“ war, die internen Reaktionen auf die Image-Kampagne 2020 der Polizei Berlin einzufangen. Um diese analysieren zu können, mussten sie zunächst wissenschaftlich messbar gemacht werden. In der quantitativen Studienphase wurde hierfür ein Fragebogen entwickelt, der mit Beginn der Feldphase Anfang 2021 seinen Einsatz fand.

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung sollten einen Überblick über die Bewertungen der Aussagen der Image-Kampagne geben. Sie erlauben eine Analyse darüber, welche Aspekte der Kampagne als positiv bzw. negativ bewertet wurden und anhand welcher demographischen und einstellungsbezogenen Merkmale sich die Befragten hinsichtlich ihrer Reaktionen unterscheiden lassen. Die zentralen Befunde wurden in dem zweiten Zwischenbericht mit der Polizei Berlin rückgekoppelt.

Auf Basis der quantitativen Ergebnisse erfolgte die Planung des Verlaufs der qualitativen Studienphase. Hier musste – auch in Anbetracht der knappen Zeitressourcen – geklärt werden, welche Vertreter*innen der Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin befragt werden sollten, um dann im Sinne der qualitativen Datenanalyse ein Interview-Leitfaden zu erstellen. Es wurde die Entscheidung getroffen, keine Einzelinterviews, sondern drei Gruppendiskussionen mit Polizist*innen der Kriminalpolizei, der Schutz- und Bereitschaftspolizei durchzuführen. Diese Gruppendiskussionen wurden transkribiert, interpretiert und zusammenfassend dargestellt. Die Ergebnisse der qualitativen Studienphase wurden mit der Polizei Berlin im dritten Zwischenbericht des Projekts „WiWePol“ rückgekoppelt.

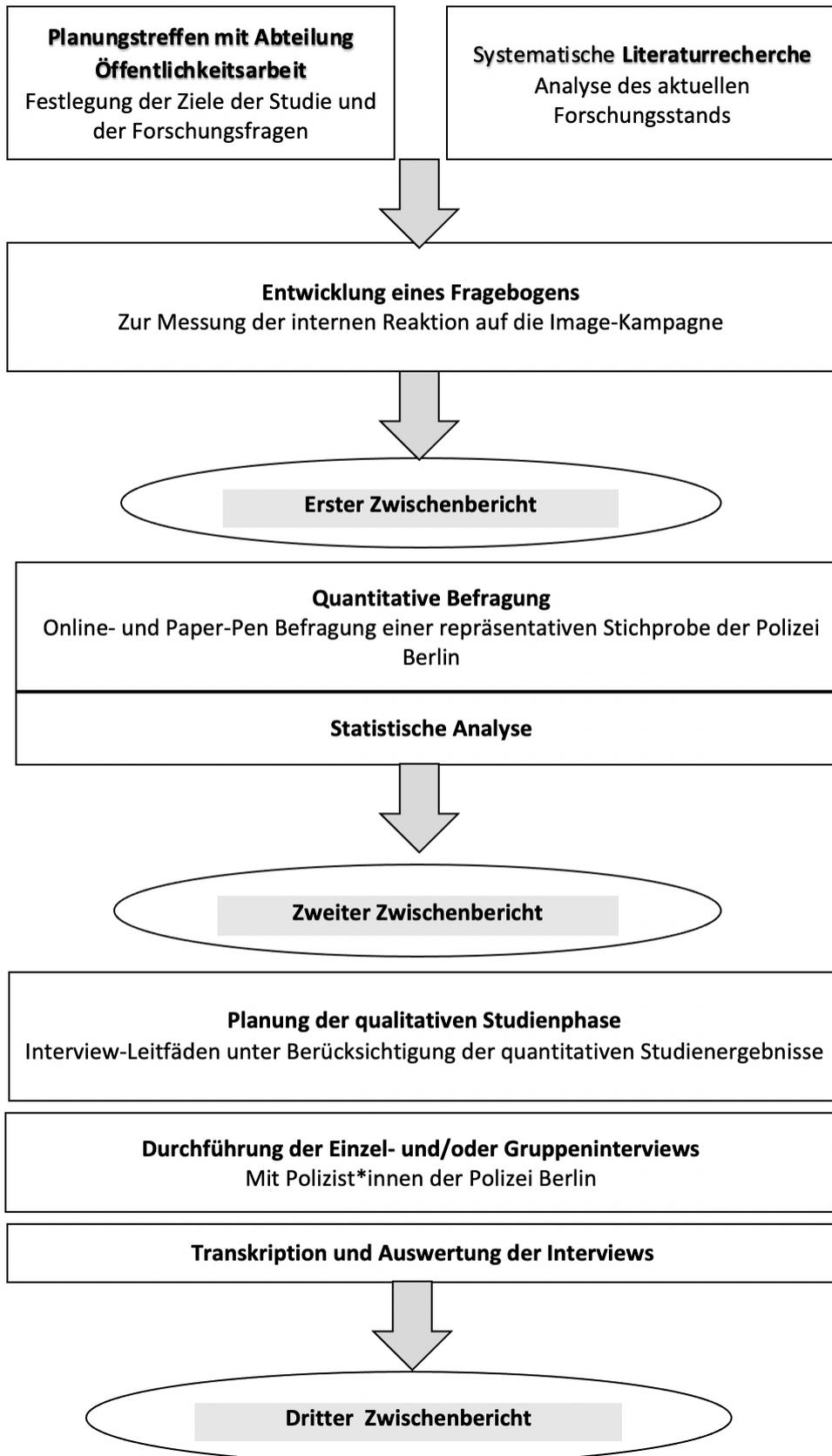


Abbildung 4: Überblick über alle geplanten und durchgeführten Forschungsschritte

3. Wissenschaftlicher Hintergrund

Grundlage für das Projekt und die zu entwickelnden Forschungstools bildet die Sichtung der thematisch für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten wissenschaftlichen Literatur. Diese bezieht sich auf die folgenden Stichworte, die generell sowie polizeispezifisch bearbeitet wurden: „Organisationskultur“ und eng damit zusammenhängend die „Identifikation mit der Organisation“ bzw. die „Verbundenheit mit der Organisation“, „Diversität bei der Polizei“, „externe und interne Unternehmenskommunikation“ und „Öffentlichkeitsarbeit“. Diese Stichworte wurden auf den Plattformen für wissenschaftliche Literatur Scopus, Psycnet und dem Rechercheportal HoWeR der HWR Berlin gesucht. Die Inhalte dieser systematischen Literaturrecherche werden in den folgenden Absätzen zusammengefasst.

3.1 Organisationskulturen der Polizei

Organisationskulturen sind allgemein als das System geteilter Denkmuster, Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation zu verstehen (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Dabei kann es sich um offensichtliche Merkmale handeln, wie etwa die Uniform der Polizist*innen. Es gibt jedoch auch Charakteristika von Organisationskulturen, die weniger deutlich erkenn- oder benennbar sind. Beispiele hierfür sind geteilter Humor oder Weltanschauungen (Hofstede et al., 1990). Unabhängig von der bewussten Wahrnehmung können beide Elemente einen Einfluss auf die Organisationsmitglieder ausüben (Nerdinger, 2019). Als positive Folge sind etwa die Verbesserung von Arbeitsprozessen durch die erleichterte Kommunikation, die schnellere Eingliederung neuer Mitglieder durch klare Verhaltensprinzipien oder die Entwicklung einer gemeinsamen Identität zu nennen (Tajfel, 1982). Die Organisationskultur wird deshalb auch als „Klebstoff“ bezeichnet, der eine Organisation zusammenhält (Alvesson, 2002).

Dennoch geht der wissenschaftliche wie öffentliche Diskurs um die Organisationskultur der Polizei häufig mit einer negativen Konnotation einher (Charman, 2015; Gutschmid & Vera, 2020). Eine starke Organisationskultur kann dazu führen, dass die individuellen Präferenzen der einzelnen Mitglieder sich mit der Zeit den kollektiven Zielen der Organisation annähern. Dies birgt die Gefahr, dass die Organisation sich von Einflüssen abschirmt, die nicht dem zentralen Konsensus entsprechen. Frühere Forschung zeigt auf, dass die Organisationskultur der Polizei geprägt ist von männlicher Vormachtstellung (Charman, 2015; Reiner, 2010), Verschwiegenheit (Goldsmith, 1990; Punch, 1983), Autoritarismus (Waddington, 1999) und Aggression (Fielding, 1994, Christensen & Crank, 2001). Erst in jüngster Zeit haben sich Studien mit den positiven Merkmalen der polizeilichen Organisationskultur befasst. Hierzu zählen z.B. Kooperation, Teamgeist und Loyalität gegenüber den Kolleg*innen (Behr, 2008; Filstad & Gottschalk, 2010; Vera & Kölling, 2013).

Eine Problematik bei der Untersuchung der Organisationskultur der Polizei ist die Größe und die Vielfalt der Arbeitsbereiche der Organisation (Cochran & Bromley, 2003; Cordner, 2017; Paoline, 2004). Dadurch ist es nahezu unmöglich von einer Gesamtkultur zu sprechen. Eher bilden sich eine Vielzahl von Subkulturen in den einzelnen Aufgabenbereichen und Laufbahnen. Eine dieser Subkulturen ist die sogenannte „Cop Culture“ (auch „Street Cop Culture“, „Polizistenkultur“). Damit bezeichnet man die gelebte, alltagspraktische Dimension der Organisationskultur der Schutzpolizei (Gutschmid & Vera, 2020). Sie kann in ihrer Sprache, dem Verhalten sowie den Normen und Werten von der in der Außendarstellung vertretenen Organisationskultur der Polizei abweichen, da sie unter gänzlich anderen Einflüssen steht. So beschrieb beispielsweise Behr (2008) den starken Zusammenhalt innerhalb dieser „Cop Culture“ als Resultat aus den gemeinsam erlebten Gefahren im Berufsalltag, insbesondere in Anbetracht der starken Präsenz von Gewalt. Crank (2004) begründete die beobachtete grundsätzlich misstrauische Haltung von Schutzpolizist*innen mit der starken Unvorhersehbarkeit und Ungewissheit des Dienstes.

Gutschmid und Vera (2020) haben in einer empirischen Studie deutsche Polizist*innen zu den Merkmalen ihrer Subkultur befragt. Auf Basis dieser Befragung haben sie vier Dimensionen entwickelt, mit der man die deutsche „Cop Culture“ beschreiben kann. Diese sind nicht voneinander unabhängige Dimensionen. Sie umfassen Merkmale, die gleichzeitig und dabei in unterschiedlichem Ausmaß zutreffen können. Die erste Dimension ist die „konservativ-männliche Kultur“ und umfasst Merkmale wie Tradition, Männlichkeit, Durchsetzungsvermögen oder Stärke. Die „institutionspatriotische Kultur“ umfasst Merkmale wie Gehorsam, Geheimhaltung interner Angelegenheiten oder die Loyalität gegenüber dem Staat. Die „Teamkultur“ ist geprägt von Konformität und Solidarität. Die „Gewissenhaftigkeitskultur“ schließlich umfasst Werte wie die Wachsamkeit oder das Verantwortungsbewusstsein. Anhand dieser Dimensionen wurde zum ersten Mal ein Instrument zur empirischen Messung der Eigenschaften von Organisationskulturen der Polizei im deutschen Raum entwickelt. Dieses Instrument bedarf noch weiterer Studien zur externen Validierung.

Für das aktuelle Forschungsanliegen ist relevant zu erfahren, in welchem Zusammenhang die erlebte Organisationskultur der befragten Mitglieder der Polizei zu ihrer Auffassung der in der Kampagne vermittelten Werte steht. Inwiefern prägt der „kollektive Geist“ der Polizei die Bewertung der präsentierten Werte wie „Vielfalt“, „Bürgernähe“ oder „Gleichberechtigung“? Die in der Kampagne präsentierten Werte entspringen den gesetzlichen Grundlagen der Polizeiarbeit, die im öffentlichen Diskurs im Jahr 2021 über die Polizei besonders thematisiert werden. Auch der Innenminister von Berlin, Herr Geisel, und die Polizeipräsidentin Dr. Barbara Slowik sprechen sich als Reaktion klar für Offenheit und Toleranz aus. Doch deckt sich dies auch mit den Werten und Einstellungen der befragten Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin und den Erfahrungen in ihrem beruflichen Alltag?

3.2 Identifikation und Verbundenheit mit der Polizei als Organisation

Wie oben beschrieben, sind die Organisationskultur und die Identifikation bzw. Verbundenheit mit der Organisation eng miteinander verknüpft. Ähnlich wie bei der Organisationskultur selbst, handelt es sich auch hier um ein zweiseitiges Schwert: Eine starke, gemeinsame Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation erleichtert die Arbeit im Team und fördert das Kohärenzgefühl (Fährmann, Remke & Reschke, 2007). Doch damit ist auch die Gefahr verbunden, sich zu stark von anderen Gruppen (Out-Groups) abzugrenzen, was nicht der Vorstellung einer bürgernahen Polizei entspricht (Gutschmidt & Vera, 2020).

Die für dieses Themengebiet prominenteste sozialpsychologische Theorie ist die der Sozialen Identität (Tajfel, 1982). Ihr zufolge ist es ein grundlegendes Bedürfnis jedes Menschen, sich einer oder mehreren sozialen Gruppen (In-Groups) zugehörig zu fühlen und sich auf positive Weise mit diesen zu identifizieren. Diese sozialen Gruppen können die eigene Familie sein, der Freundeskreis, die Sportgruppe oder die Kolleg*innen bei der Polizei. Eine positive Bewertung der eigenen In-Group entsteht unter anderem durch den Vergleich mit anderen Gruppen (Out-Groups). Je mehr ein Gruppenmitglied sich mit dieser Gruppe identifiziert, also sich auf selbstverständliche Weise dieser Gruppe zugehörig fühlt, je bedeutsamer diese Gruppe für dieses Individuum persönlich ist und je stärker vergleichbare Out-Groups auftreten, desto höher ist der Druck, die eigene In-Group gegenüber der Out-Group positiv zu bewerten.

Dieses Phänomen kann eine (Teil-)Begründung für eine starke Identifikation von Polizist*innen mit ihrer Berufsgruppe darstellen. Wer für die Polizei arbeiten möchte, muss sich einer strengen Selektion (hohe Einstiegsbarrieren) und speziell für diese Berufsgruppe zugeschnittenen Ausbildung unterziehen. Außerdem müssen Polizist*innen dazu bereit sein, einen Teil ihres Privatlebens dem Beruf unterzuordnen, denn Polizist*in ist man auch nach Dienstschluss. Schließlich sind insbesondere Polizist*innen des operativen Bereichs täglich mit Mitgliedern der Out-Groups konfrontiert. Bosold (2007) hat die Identifikation von Polizist*innen verschiedener Altersgruppen im Rahmen einer Querschnittstudie untersucht und konnte zwei grundlegende Tendenzen identifizieren: Die stärkste Identifikation zeigten männliche Polizisten, die am Anfang ihrer Karriere standen und hohe Erwartungen an ihre beruflichen Aufstiegschancen und die Entwicklung ihrer individuellen Ressourcen hatten. Besonders gering war die Identifikation bei weiblichen Befragten der älteren Kohorten, die sich im Laufe ihrer beruflichen Karriere öfter im Widerspruch zwischen ihren persönlichen Überzeugungen und den Werten der Organisationskultur der Polizei wiedergefunden haben. Im Rahmen der aktuellen Studie werden wir deshalb ebenfalls mögliche Zusammenhänge mit demographischen Merkmalen wie dem Geschlecht, Alter und der Dauer der Behördenzugehörigkeit überprüfen.

Ein weiterer, wichtiger Faktor für die Verbundenheit mit der Polizei ist die Zufriedenheit mit ihr als Arbeitgeberin. Werbemaßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Maßnahmen zur Verbesserung des polizeiinternen Images können nur dann fruchtbar sein, wenn ein gewisses Maß an Arbeitszufriedenheit vorherrscht (Hermanutz & Buchmann, 1991). Studien aus den 1990er Jahren zeichnen ein Bild einer eher hohen Arbeitsunzufriedenheit bei der Polizei: Ursachen hierfür liegen in der als hoch empfundenen Arbeitsbelastung (Eckert, Jungbauer & Willems, 1996; Hermanutz & Buchmann, 1991; Kop, Euwema & Schaufeli, 1999). Polizist*innen sind in ihrem Berufsalltag mit Gewalt und emotional belastenden Situationen konfrontiert, darüber hinaus sind die Aufstiegsmöglichkeiten beschränkt und der Schichtdienst erschwert die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Biggam, Pwer, Macdonald, Carcacy & Moodie, 1997). Herrscht zudem ein Mangel an Ausgleich dieser Belastungsfaktoren – etwa durch eine als angemessen empfundene, finanzielle Kompensation oder durch von den Führungskräften erhaltene Wertschätzung (Georg et al., 2019) – können gesundheitliche oder psychische Probleme die Folge sein. Frühere Studien haben ein erhöhtes Risiko bei Polizist*innen für muskulo-skeletale und Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Franke et al., 2010; von dem Knesebeck, David & Siegrist, 2005) sowie psychische Probleme wie Burnout, Depressionen und Angststörungen (Garbarino, Cuomo, Chiorri & Magnavita, 2013) aufgezeigt. Inwieweit die empfundene Arbeitsbelastung und die Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin im Zusammenhang steht mit den Wertbildern von Polizist*innen, wird in dieser Studie geprüft.

3.3 Diversität bei der Polizei

Ein zentraler Aspekt der Image-Kampagne 2020 ist der Umgang mit Diversität in der Polizei Berlin. In mehreren Plakaten wird dieses Thema aufgegriffen, um die Botschaft von Gleichberechtigung, Vielfaltsakzeptanz und gelebter Diversität zu vermitteln. Laut Behr (2016) gibt es hier ein polizeispezifisches Spannungsfeld. Auf der einen Seite hat die Organisationskultur der Polizei einen klaren Homogenitätsanspruch: die Organisationsmitglieder treffen sich in ihren Ähnlichkeiten. Die Akzeptanz von Vielfalt auf der anderen Seite kann deshalb nur im Rahmen der organisationalen Gegebenheiten stattfinden, in Form der Akzeptanz von „Unterschiedlichkeiten in der Ähnlichkeit“ (Behr, 2016, S.2).

Im Bundesländer-Vergleich der polizeilichen Belegschaft mit Migrationshintergrund vertritt die Polizei Berlin einen klaren Spitzenplatz. 2017 betrug der Anteil der neu eingestellten Personen mit Migrationshintergrund (an allen neu eingestellten Personen) 29% und entsprach damit etwa dem Anteil der Personen mit Migrationshintergrund der Bevölkerung Berlins (Mediendienst Integration, 2017). Ursachen hierfür können die verschiedenen Initiativen der Polizei Berlin sein, geeignete Bewerber*innen mit Migrationshintergrund anzulocken. Beispielsweise beteiligt

sie sich an der Initiative „Berlin braucht dich“², die sich an Jugendliche aus Einwandererfamilien wendet. Außerdem bietet die Polizei Berlin in Kooperation mit der Türkischen Gemeinde zu Berlin seit 2008 zielgruppenorientierte Berufspraktika an³. In Stellenausschreibungen sind Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund stets explizit erwünscht und auf der Webseite der Polizei werden die Vorteile von Sprachkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen aufgeführt⁴.

Die Diversity-Politik bei der Polizei umfasst nach einer Studie von Behr (2016) bisher ausschließlich die Dimensionen Ethnie und Geschlecht. Das Alter ist bisher noch kein stark präsent Thema, könnte durch den demographischen Wandel und Nachwuchsmangel aber in Zukunft stärker in den Fokus rücken. Die weiteren, vom allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz benannten Dimensionen (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2013), Religion oder Weltanschauung, Behinderung und sexuelle Identität, spielen im aktuellen Diversity-Management der Polizei eine untergeordnete bis keine Rolle. Generell spricht Behr (2016) davon, dass für Polizist*innen eine hohe Notwendigkeit besteht, sich der dominanten Organisationskultur anzupassen (Assimilation). Auch Chahed & Susen (2017) beobachteten in der Polizei Berlin zwar eine positive Wertschätzung bestimmter Diversity-Aspekte, wie etwa relevante Sprach- oder milieuspezifische Kenntnisse und geschlechterspezifische Aufgabenverteilungen (etwa, wenn weibliche Polizistinnen im Falle häuslicher Gewalt eher in Kontakt mit Frauen treten und männliche Polizisten mit Männern), jedoch eine ambivalente bis schweigende Haltung gegenüber anderen Diversity-Themen. So konnten die Forscher*innen beispielsweise beobachten, dass die Kommunikation über das Privatleben sich ausschließlich auf heterosexuelle Themen beschränkt und etwa das heteronormative Familienleben durch Bilder am Arbeitsplatz offen dargestellt wird, es jedoch eine Verschwiegenheit gegenüber dem Thema Homosexualität gab. Ähnlich war es hinsichtlich religiöser oder kultureller Praktiken von Polizist*innen mit Migrationshintergrund.

In der von Chahed und Susen (2017) durchgeführten Studie gab keine*r der befragten Polizist*innen an, sich selbst von Kolleg*innen oder Führungskräften diskriminiert zu fühlen. Allerdings bemängelten die Forscher*innen eine fehlende Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte für dieses Thema. Für die Erhebung von Daten zu Diskriminierung stehen Wissenschaftler*innen wie Arbeitgeber*innen vor einigen massiven Problemen. Auskünfte über subjektiv erlebte Diskriminierungserfahrungen werden im Sinne der tatsächlichen Diskriminierung im rechtlichen und sozialwissenschaftlichen Verständnis ebenso unterschätzt wie überschätzt (Baumann, Egenberger & Supik, 2018). Zu einer Unterschätzung kommt es, weil die tatsächliche Diskriminierung aus subjektiver Sicht häufig nicht wahrnehmbar ist. Für eine Einzelperson ist es schlicht unmöglich zu entscheiden, ob sich eine bestimmte Situation bereits im Rahmen rechtlicher Diskriminierung bewegt

² <https://www.berlin-braucht-dich.de/schulen-betriebe/oeffentlicher-dienst/polizei-berlin/>

³ <https://s3.kleine-anfragen.de/ka-prod/be/17/15891.pdf>

⁴ <https://www.berlin.de/polizei/beruf/polizist-polizistin-werden/>

hat. Gerade diese Unsicherheit kann dabei als belastend und beeinträchtigend erlebt werden (Essed, 1991). Eine Überschätzung von Diskriminierung ergibt sich aus einer Gewöhnung an traditionelle Privilegien. Die Befürchtung, diese zu verlieren, beeinflusst die Bewertung (un)gerechter Behandlungen im Kollegium (Beigang, Fetz, Kalkum & Otto, 2017). Diese Anspruchshaltung wird dabei nicht als eine solche wahrgenommen, vielmehr erleben die Betroffenen Gefühle von Resignation und erlernter Minderwertigkeit (El-Mafaalani, Waleciak & Weitzel, 2017). In beiden Fällen kann bereits die Antizipation einer möglichen Diskriminierung zu Vermeidungsverhalten führen, zum Beispiel, wenn aus Sorge bestimmte Themen nicht angesprochen werden (Baumann, Egenberger & Supik, 2018). Da sich die Image-Kampagne „110 Prozent Berlin“ stark um das Thema Diversität dreht, ist es zwingend erforderlich, die subjektive Erfahrung von Diskriminierung auch in dieser Studie zu thematisieren.

3.4 Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Polizei

Müller (2000) sieht eine zentrale Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit darin, möglichen Bewerber*innen sichtbar zu machen, dass in der der Polizei ein an den gesellschaftlichen Wandel angepasster, organisationskultureller Wandel stattfindet. Die Polizei steht vor der Herausforderung, sich schnell und richtig auf den dynamischen Wandel der Markt- und Wettbewerbsbedingungen einzustellen, um sich einen nachhaltigen Zulauf von Nachwuchs sichern zu können. Aber diese Werbemaßnahmen, so heben auch Hermanutz und Buchmann (1991) hervor, müssen dem potentiellen Nachwuchs auch ein realistisches Bild der Polizeiarbeit zeigen. Marketing-Strategien, die nicht der Wirklichkeit entsprechen, können keinen Erfolg verheißen. Denn wenn neue Organisationsmitglieder mit einer Erwartungshaltung in den Beruf einsteigen, die nicht der Realität entspricht, kann dies zu einer mangelnden Loyalität und Einsatzbereitschaft bis hin zur inneren Kündigung führen (Theorie des psychologischen Vertrags (Schein, 1970)). Aus diesem Grund beschäftigt sich die aktuelle Studie intensiv mit der Deckungsgleichheit zwischen den Darstellungen auf den Kampagnen-Postern und der von den Befragten berichteten polizeilichen Realität.

Das Image der Polizei in der Öffentlichkeit war 2020 ein politisch und medial stark diskutiertes Thema. Im Zuge der „Black Lives Matter“⁵ Bewegung in den USA sind auch in Deutschland die Themen Polizeigewalt und Racial Profiling in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Zudem gab es in diesem Jahr eine Anzahl an Skandalen um Chatgruppen von Polizist*innen, in denen rechte, rechtsextremistische und gewaltverherrlichende Inhalte geteilt wurden. Von diesen Skandalen war neben der Polizei Berlin auch Sachsen, Nordrhein-Westfalen, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern betroffen (Graf & Lauer, 2020). Die Diskussionen um die möglichen Verfassungsverstöße in der Polizei wurden durch eine Debatte um eine unabhängige,

⁵ <https://blacklivesmatter.com/about/>

wissenschaftliche Untersuchung verschärft (Heitmeyer, 2020). Inwiefern die Image-Kampagne 2020 der Polizei Berlin die Einstellungen von Bürger*innen gegenüber der Polizei beeinflusst haben und in welchem Zusammenhang ihre Bewertungen mit dem aktuellen Geschehen rund um die Polizei stehen, ist im Rahmen dieser intern angelegten Studie nicht überprüfbar. Die Befragung ist ausschließlich auf Polizist*innen und Mitarbeitende der Polizei Berlin ausgelegt, nicht auf die breite Bevölkerung. Als ein Indikator für die Wirkung der Image-Kampagne auf die Öffentlichkeit können lediglich Medienberichterstattungen über die Kampagne dienen, die im Rahmen dieser Studie fortlaufend gesammelt und zusammengestellt, aber nicht weiter systematisch ausgewertet werden.

Schließlich richtet sich die aktuelle Image-Kampagne nach innen, also an die Mitglieder der Polizei Berlin. Auch bei ihnen soll die Botschaft über das Image der Polizei Berlin ankommen. Hier werden wir neben den Bewertungen und Reaktionen auf die aktuelle Kampagne auch Vorschläge und Anregungen für zukünftige Image-Kampagnen sammeln, um die zukünftigen Planungen der Öffentlichkeitsarbeit zu erleichtern und das präsentierte Bild der Polizei mit den tatsächlichen Werten, Einstellungen und Wünschen von Polizist*innen (besser) abzugleichen. Insbesondere soll es auch um die Form der Kommunikation nach innen gehen: Worauf sind sie stolz? Welche Werte sehen sie als zentral für die Arbeit in der Polizei Berlin? Was wünschen sich die Befragten? Wo sehen sie Verbesserungsbedarfe?

4. Quantitative Untersuchung (Befragung)

Auf Basis der theoretischen Überlegungen und in Hinblick auf die zu beantwortenden Forschungsfragen wurde in der ersten Phase des Projekts „WiWePol“ ein Fragebogen für die quantitative Befragung konzipiert. Die Erarbeitung des Erhebungsinstruments fand in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin statt. Die Fragen beziehen sich teils explorativ auf die aktuelle Image-Kampagne der Polizei, teils werden aus früherer Forschung etablierte Items zu Merkmalen der Organisationskultur, Identifikation mit der Organisation Polizei und persönlichen Einstellungen und Werten verwendet. Die Paper-Pen Version des Fragebogens befindet sich zur Übersicht im Anhang A.

Im Zentrum des Forschungsinteresses der quantitativen Studienphase stehen die Reaktionen der Mitarbeitenden der Polizei Berlin auf die Image-Kampagne 2020. Hierbei ist vor allem die Wirkung der Image-Kampagne nach innen von Interesse: Welche Aspekte der Image-Kampagne 2020 eignen sich aus Sicht der Befragten für eine Weiterführung in zukünftigen Werbekampagnen? Wo sehen sie Verbesserungsbedarfe für die externe (und ggfs. auch die interne) Öffentlichkeitsarbeit? Die Erkenntnisse sollen für die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin ein wichtiger Anhaltspunkt sein, um zukünftige Kampagnen mit den Erfahrungen und Ansichten der Berliner Polizist*innen in eine möglichst hohe Übereinstimmung zu bringen.

Durch die Kampagne sollte aber auch das Ziel der Stärkung der Corporate Identity, die Erhöhung der Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeitenden der Polizei Berlin mit der Organisation durch Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, zielgenauer verfolgt werden. Es interessierte folglich, ob dieses Ziel erreicht wird. Hier sei angemerkt, dass bereits der Forschungsprozess der vorliegenden Evaluation einen Beitrag zur Stärkung der Corporate Identity leistet bzw. leisten sollte. Die Einbindung der Mitarbeitenden der Polizei durch eine groß angelegte Umfrage sowie durch vertiefende Gruppeninterviews (der qualitativen Studienphase) geben den beteiligten Personen eine Möglichkeit zur Mitwirkung. Ihnen wird dadurch bereits vermittelt, dass die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit an ihren Anregungen und Vorschlägen Interesse sowie ein offenes Ohr für mögliche Kritik hat.

Die Evaluation der Wirkung der Werbekampagne nach innen ist aus folgendem Grund von besonderer Bedeutung: Die Mitglieder der Polizei Berlin sind wichtige – und vielleicht sogar die wichtigsten – Akteur*innen für die Nachwuchsgewinnung. Sie werden diese Rolle nur dann im gewünschten Sinne umsetzen, wenn sie sich mit der von ihnen ausgeübten Tätigkeit im Kontext der von der Organisation verfolgten Werte und Ziele identifizieren. Dann vermitteln sie Personen, die potentiell an der Tätigkeit in der Polizei Berlin interessiert sind, am glaubhaftesten, dass die Polizei Berlin eine attraktive Arbeitgeberin ist.

Die quantitative Studienphase kann die zentralen Werte erkennbar machen, mit denen sich die Mitarbeitenden bereits in hohem Maße identifizieren. Sie kann aber auch auf Diskrepanzen hinweisen, in denen diese Identifikation geringer ausfällt oder Bereiche aufzeigen, bezogen auf die in der beruflichen Realität von den Kampagneninhalten abweichende Erfahrungen gemacht werden. Dies verweist auf gewünschte und sinnvolle Veränderungsprozesse. In der qualitativen Studienphase besteht die erste Möglichkeit, die Hintergründe für Diskrepanzen in ausgewählten Bereichen zu erheben, auch wenn dies einer umfassenderen Analyse durch zukünftige Forschung bedarf. In der qualitativen Studie wird auch der Frage nachgegangen, welche Anregungen die Befragten geben, um eine mit ihren Erfahrungen und Sichtweisen passende(re) Nachwuchswerbung zu entwickeln.

Insgesamt wird deshalb angestrebt, dass eine Nachwuchswerbekampagne ein realistisches Bild von der Arbeit der Berliner Polizist*innen vermittelt. Dies ist auch wichtig, weil durch die Werbung bei potentiellen Nachwuchskräften eine Erwartung erzeugt wird, die die Grundlage für deren Zufriedenheit mit der Berufswahl bildet. Weicht die berufliche Realität davon zu stark ab, wird ein psychologischer Vertrag (Huf, 2011) gebrochen. Dies kann zu Enttäuschung und daraus resultierender mangelnder Loyalität, geringer Einsatzbereitschaft und sogar zur (inneren) Kündigung führen.

Die Befragung von Polizist*innen der Polizei Berlin in der quantitativen Studienphase fokussiert sich auf vier Bereiche, die allerdings eng miteinander verknüpft sind:

1. *Ihre Bewertung der durch die Plakate dargestellten Werte polizeilichen Handelns:* Für diesen Aspekt wurden beispielhaft neun Plakate, darunter die 7 Wertepлакate sowie jeweils ein Plakat aus der Recruiting- sowie Jobvielfalt-Phase, welche ebenfalls gewünschte Werte kommunizieren, für die Evaluation ausgewählt. Anhand dieser Beispiele wird erforscht, inwiefern die Berliner Polizist*innen persönlich mit den dargestellten Werten übereinstimmen und ob sie diese als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders sehen. Die Befunde zeigen auf, ob bzw. in welchem Ausmaß sich die Mitarbeitenden mit den Darstellungen der externen Öffentlichkeitsarbeit identifizieren und sich diese somit aus ihrer Sicht für die Darstellung ihres Berufes nach außen eignen.
2. *Ihre Bewertung des Potenzials der Image-Kampagne, das interne Image der Polizei Berlin zu verbessern:* Es interessiert, ob die Berliner Polizist*innen die Kampagne für ein geeignetes Mittel halten, um das Image der Polizei Berlin bei den Polizist*innen selbst zu verbessern.
3. *Ihre Bewertung des Potenzials der Image-Kampagne, passenden Nachwuchs auf die Polizei Berlin aufmerksam zu machen:* Hinsichtlich dieses Aspekts der Evaluation ist ebenfalls der Abgleich zwischen Kampagnen-Darstellungen

und Wahrnehmungen der polizeilichen Realität eine wichtige Informationsquelle.

4. *Ihre Bewertung des Kampagnen-Logos, dem „110 Prozent Berlin Stempel“: Das Kampagnen-Logo wird hinsichtlich seiner kreativen Gestaltung von den Befragten bewertet, da es auch in zukünftigen Kampagnen wiederverwendet werden soll.*

Zusammengefasst sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche Aspekte der Kampagne werden von Mitarbeitenden der Polizei Berlin als positiv/negativ bewertet?

- *In welchem Zusammenhang stehen diese Bewertungen mit der wahrgenommenen Organisationskultur?*
- *In welchem Zusammenhang stehen diese Bewertungen mit der persönlichen Identifikation mit der Polizei Berlin?*
- *In welchem Zusammenhang stehen diese Bewertungen mit persönlichen Einstellungen, Werten und Überzeugungen?*
- *Welche Bewertungen erfolgen in Bezug auf die Nachwuchsrekrutierung?*

2. Welche Gruppen bewerten die Kampagne positiv/negativ?

- *Welche demographischen und beruflichen Merkmale hängen mit der Wahrnehmung der Organisationskultur und der persönlichen Identifikation mit der Polizei Berlin zusammen?*

3. Welche der in der Kampagne vermittelten Werte eignen sich für ein zukünftiges Leitbild der Polizei Berlin?

4.1 Der Fragebogen

Zur Beantwortung der oben beschriebenen Forschungsfragen wurde ein Fragebogen entwickelt. Die Erarbeitung des Erhebungsinstruments fand in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin statt. Dieses Erhebungsinstrument enthält Fragen zu den demographischen Merkmalen der Befragten, ihrer Wahrnehmung der Organisationskultur der Polizei, der Identifikation und Zufriedenheit mit der Polizei und zu den persönlichen Einstellungen und Werten. Teilweise wurden diese Fragen aus bereits etablierten Messinstrumenten früherer Forschung übernommen. Für Bereiche, die von früheren Studien nicht abgedeckt wurden, haben wir eigene Fragen entwickelt. Im Zentrum des Erhebungsinstruments stehen (neu entwickelte) Fragen zu den Kernaussagen der Werteposter der

aktuellen Image-Kampagne „110 Prozent Berlin“. Für die Teilnahme an der Befragung war keine Vorkenntnis der Image-Kampagne notwendig. Im Fragebogen sind die Kampagnen-Motive abgebildet, zu denen die Fragen gestellt werden. Der gesamte Fragebogen lässt sich im Anhang A einsehen.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt etwa 10-15 Minuten in Anspruch. Im Januar 2021 wurde die Pretest-Phase des Fragebogens gestartet. Anwärter*innen für den gehobenen Polizeidienst, die an der HWR Berlin studierten sowie freiwillige Teilnehmende aus allen Bereichen der Polizei Berlin füllten zu diesem Zweck den Fragebogen aus und gaben den Forschenden eine Rückmeldung über die Verständlichkeit der Fragen und ihre Eindrücke. Der Befragungszeitraum war der 11. Januar bis 5. Februar 2021.

4.2 Die Stichprobe

Die Grundgesamtheit für die Befragung bildeten alle Polizist*innen und Mitarbeitenden der Polizei Berlin. Die quantitative Befragung der Mitarbeitenden der Polizei Berlin sollte einen möglichst umfassenden Einblick in ihre Bewertungen der Werteposter der Image-Kampagne geben. Deshalb war es wichtig, eine repräsentative Stichprobe aller circa 25.000 Mitarbeitenden der Polizei Berlin zu befragen. Da eine Befragung aller Mitarbeitenden den technischen Rahmen des Projekts „WiWePol“ überschritten hätte, wurde ein Verfahren zur zufälligen Auswahl einer Repräsentativstichprobe entwickelt. Dieses basiert auf den einzelnen Bereichen der Polizei Berlin (Präsidium, Landespolizeidirektion einschließlich den Direktionen Einsatz und Verkehr, Zentrale Sonderdienste, Landeskriminalamt, Polizeiakademie einschließlich Studierender des gehobenen Polizeistudiengangs der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Direktion Zentraler Service). Aus jedem dieser Bereiche wurde eine Gruppe von Personen zufällig ausgelost und kontaktiert. Die ausgelosten Gruppen sind in ihrer Größe relativ zu der Personenstärke der Bereiche. Die angestrebte Stichprobengröße betrug $N = 1.000-1.200$, um auch offene Fragen noch auswerten zu können (eine höhere Anzahl von Teilnehmenden wäre hier nicht mehr überschaubar). Mit diesem Ziel wurden zunächst 5.000 Personen zu der Befragung eingeladen. Aufgrund einer geringen Rücklaufquote, die mit den veränderten Arbeitsbedingungen und Ausgangsbeschränkungen zur Eindämmung des Corona-Virus zusammenhing, wurden nach einer zweiten Auslosung erneut weitere 5.000 Personen zur Befragung eingeladen. Die Einladungen zur Studienteilnahme wurden an die beruflichen Email-Adressen verschickt, die einen Link zur digitalen Version des Fragebogens auf der Umfrageplattform *Unipark* enthielt. Zusätzlich wurden circa 1.000 Mitarbeitende aus Berufsgruppen, die typischerweise nicht täglich am PC arbeiten, per Post kontaktiert. Ihr Anschreiben enthielt einen kostenlosen Rücksendeumschlag, mit dem sie den ausgefüllten Fragebogen anonym an die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin zurückschicken konnten.

Von den 10.000 eingeladenen Personen nahmen insgesamt 1.738 Personen an der Befragung teil. Das entspricht einer Rücklaufquote von 17,3 Prozent. Insgesamt füllten 1.671 Personen (96,1 Prozent) die Online-Version des Fragebogens aus, während 67 Personen (3,9 Prozent) an der schriftlichen Befragung mit Rücksendung per Post teilnahmen. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Online-Fragebogens betrug 15,5 Minuten. 507 Befragte mussten von den statistischen Analysen ausgeschlossen werden, weil sie die Befragung vorzeitig abgebrochen haben. Die endgültige Stichprobengröße betrug also $N = 1.265$. Unter den Befragten waren 35 Prozent Frauen ($n = 443$), 63,7 Prozent Männer ($n = 806$) und 0,3 Prozent Personen, die ihr Geschlecht als divers einordnen ($n = 4$). Somit liegt der Anteil an weiblichen Polizistinnen in der Stichprobe leicht über dem tatsächlichen Frauenanteil in der Polizei Berlin: Im Jahr 2019 betrug dieser 27,8 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2020). Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer bei der Polizei Berlin oder einer anderen Polizeibehörde unter den Befragten betrug 19,8 Jahre. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Verteilung der weiteren demographischen Merkmale der Befragten.

Tabelle 1: Demographische Merkmale der Studienteilnehmenden (N = 1265)

Demographisches Merkmal	Häufigkeiten	
	Anzahl	Prozent*
<i>Altersgruppe</i>		
15-25 Jahre	150	11,9
26-35 Jahre	272	21,5
36-45 Jahre	297	23,5
46-55 Jahre	376	29,7
56-65 Jahre	161	12,7
<i>Wohnsituation (Mehrfachnennung möglich)</i>		
allein	236	18,7
mit (Ehe-)Partner*in	854	67,5
mit Kind(ern)	478	37,8
mit anderen Familienmitgliedern	96	7,6
mit Bekannten oder Freunden	24	1,9
<i>Berufsgruppe und Dienstgrad</i>		
Gefangenenbewachungsdienst (GD)/ Objektschutz (OS)/ Sicherheits- und Ordnungsdienst (SOD)	62	4,9
Schutzpolizei/ Wasserschutzpolizei	733	57,9
- davon mittlerer Dienst	114	15,7
- davon gehobener Dienst	598	47,3
- davon höherer Dienst	14	1,1
Kriminalpolizei/ Gewerbeaufsichtsdienst	320	25,3
- davon gehobener Dienst	287	89,7
- davon höherer Dienst	28	2,3
Verwaltungs(fach)angestellte	22	1,7
Tarifbeschäftigte	79	6,2
<i>Bildungsabschlüsse (Mehrfachnennung möglich) zurzeit in</i>		
Ausbildung oder Studium	173	13,7
Berufsausbildung (Lehre)	383	30,3
Studium mit Bachelor-Abschluss	239	18,9
Studium mit Diplom, Master-Abschluss oder Ratslehrgang	485	38,3
Promotion	3	0,2
anderer Bildungsabschluss	188	14,9
<i>Empfinden der beruflichen Tätigkeit als besonders belastend</i>	358	28,3

<i>Chronische Krankheit oder Behinderung vorhanden</i>	307	24,3
<i>Beruflicher Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten</i>		
täglich	550	46,2
an zwei oder mehr Tagen pro Woche	229	18,1
an einem Tag pro Woche	129	10,2
seltener oder nie	282	22,3
<i>Migrationshintergrund vorhanden</i>	125	9,9

*Anmerkung *:* Die Befragten hatten stets die Möglichkeit die Beantwortung einzelner Fragen mit der Antwortoption „keine Angabe“ zu überspringen. Die fehlenden Werte werden in dieser Tabelle nicht aufgeführt, weshalb die prozentualen Angaben sich nicht immer auf 100 Prozent summieren.

Wie Tabelle 1 zeigt, ist jede Altersgruppe in der Stichprobe vertreten. Die meisten Befragten leben in einem Haushalt mit ihrem*r (Ehe-) Partner*in, teilweise auch mit Kind(ern). Knapp jede*r Fünfte lebt allein (ein kleiner Teil der Stichprobe lebt mit anderen Familienmitgliedern oder in einer Wohngemeinschaft). Auch sind alle Berufsgruppen der Polizei Berlin vertreten: Knapp 60 Prozent der Stichprobe gab an, bei der Schutzpolizei zu arbeiten und knapp 25 Prozent bei der Kriminalpolizei (der Rest verteilt sich auf den Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst, Tarifbeschäftigte und die Verwaltung). Hinsichtlich der Bildungsabschlüsse haben 30,3 Prozent der Studienteilnehmenden eine Lehre oder Ausbildung absolviert, während 58,4 Prozent einen Bachelor-Abschluss oder höheren Studienabschluss haben.

Fast ein Viertel der Befragten (24,3 Prozent) gab an, seit mindestens sechs Monaten unter einer chronischen Krankheit oder Behinderung zu leiden. Dies entspricht etwa dem Anteil chronisch kranker Menschen an der Gesamtbevölkerung unter 65 Jahren (Statistisches Bundesamt, 2016). Zudem gab etwa ein Drittel der Stichprobe (28,9 Prozent) an, die eigene berufliche Tätigkeit als besonders belastend zu empfinden. Diese beiden Personenkreise sind nicht deckungsgleich: Von den Personen, die ihren beruflichen Alltag als besonders belastend empfinden, gaben nur 44,2 Prozent an, unter einer chronischen Krankheit zu leiden. Die empfundene Belastung hat bei mindestens 55,8 Prozent also eine andere Ursache.

Deshalb haben wir uns diesen Personenkreis noch einmal näher angeschaut. Das Empfinden einer besonderen Belastung zieht sich nämlich auch durch die weiteren Befunde, wie die folgenden Kapitel zeigen werden. Um zu prüfen, in welchen Bereichen der Polizei Berlin eine besondere Belastung überzufällig häufig verspürt wird, haben wir eine Varianzanalyse über die weiteren demographischen Angaben hinsichtlich dieses Merkmals berechnet. Die Analyse hat gezeigt, dass besonders Mitarbeitende der Berufsgruppe Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst von einer besonderen beruflichen Belastung betroffen

sind ($F(4,1043) = 9,82, p < .01$). Von ihnen gaben 88,0 Prozent an, die eigene berufliche Tätigkeit als besonders belastend zu empfinden. Der Unterschied ist zu allen anderen Berufsgruppen signifikant. (Bei der (Wasser-) Schutzpolizei berichteten 32,3 Prozent eine besondere Belastung, bei der Kriminalpolizei 32,4 Prozent, von den Verwaltungs(fach)angestellten 25,0 Prozent und von den Tarifbeschäftigten 22,8 Prozent).

Darüber hinaus haben wir die Befragten gebeten anzugeben, wie häufig sie beruflichen Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten haben. Fast die Hälfte der Stichprobe hat einen täglichen Kontakt, knapp 20 Prozent an zwei Tagen in der Woche und circa 10 Prozent an einem Tag in der Woche (circa 22 Prozent seltener oder nie). Schließlich gab knapp 10 Prozent der Stichprobe an, selbst mindestens einen Elternteil zu haben, der mit einer anderen Staatsbürgerschaft als der deutschen zur Welt kam. Aktuelle Schätzungen zufolge entspricht dies etwa dem tatsächlichen Anteil an Polizist*innen mit Migrationshintergrund in der Polizei Berlin.

4.3 Statistische Auswertung

Die statistischen Analysen wurden in Bezug auf die Forschungsfragen durchgeführt. Um herauszufinden, welche Zusammenhänge sich zwischen den Bewertungen der in der Image-Kampagne präsentierten Werte und den Bewertungen der wahrgenommenen Organisationskultur, der persönlichen Identifikation mit der Polizei Berlin, den persönlichen Einstellungen der Befragten und ihrer Einschätzung der Brauchbarkeit der Kampagne für die Nachwuchsrekrutierung stehen, wurden Korrelationen errechnet und Varianzanalysen durchgeführt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 - *Welche Gruppen bewerten die Kampagne positiv/negativ?* – bieten sich gruppenbildende Verfahren wie Cluster-Analysen oder latente Klassenanalysen mit anschließenden Regressionsanalysen an. Die offenen Antworten in der Befragung werden dabei helfen, die statistischen Ergebnisse sinnvoll zu interpretieren. Die Befunde sind in die Planung der anschließenden qualitativen Befragung eingeflossen, die sich auf die Forschungsfrage konzentriert, welche der in der Kampagne vermittelten Werte sich für ein zukünftiges Leitbild der Polizei Berlin eignen.

4.4 Ergebnisse der quantitativen Befragung

Die in den folgenden Abschnitten veranschaulichten Befunde umfassen sechs Aspekte: Abschnitt 4.4.1 stellt die Analyse der einzelnen Plakate hinsichtlich der persönlichen Übereinstimmung der Befragten mit den dargestellten Werten sowie mit der von ihnen empfundenen Übereinstimmung dieser Werte mit der polizeilichen Realität dar. Bei Plakaten, die nach Einschätzung der Befragten eher nicht der Realität in der Polizei Berlin entsprechen, untersuchten wir zudem in welchen Personenkreisen der Polizei Berlin eine kritische bzw. positive Bewertung vollzogen

wurde (Abschnitte „Genauer hingeschaut“). Abschnitt 4.4.2 beschreibt die Zusammenhänge einstellungsbezogener Merkmale zu der Kampagnen-Bewertung. In Abschnitt 4.4.3 vergleichen wir die neun ausgewählten Plakate hinsichtlich ihrer persönlichen Zustimmung und der Deckung mit den Erfahrungen in der Polizei Berlin. Abschnitt 4.4.4 zeigt die Bewertung des Potenzials der Kampagne, das Image der Polizei Berlin intern zu verbessern und Abschnitt 4.4.5 zeigt die Reaktionen hinsichtlich des Potenzials der Kampagne, neue Bewerber*innen für die Polizei Berlin zu gewinnen. Abschnitt 4.4.6 gibt schließlich einen kurzen Überblick über die Bewertungen des Kampagnen-Logos, dem „110 Prozent Berlin“ Stempel. Unter 4.4.7 erfolgt noch eine Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse.

4.4.1 Die Bewertung der einzelnen Plakate der Imagekampagne (Werte)

Herzstück der quantitativen Studie ist die Bewertung von neun ausgewählten Plakaten. Sie bilden zentrale Werte der Polizei Berlin ab. Ziel der Auswertung der einzelnen Plakate ist es zu prüfen, ob die dargestellten Werte durch die Mitarbeitenden der Polizei Berlin persönlich geteilt werden und auch als Abbildung der polizeilichen Realität wahrgenommen werden. Deshalb haben wir sie bei der Bewertung der Kampagnen-Plakate gefragt, ob die dargestellten Werte für sie ein fester Bestandteil der Organisationskultur der Polizei sind, also ob sie diese Werte in ihrem Arbeitsalltag erleben, ob sie diese selbst vertreten und ob diese auch von ihren Kolleg*innen geteilt werden. Auch haben wir den Studienteilnehmenden die Möglichkeit gegeben, in einem offenen Antwortfeld weitere Anmerkungen, Kommentare und Gedanken aufzuschreiben. Diese Antworten wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2000) ausgewertet. Dabei werden die Antworten nach inhaltlicher Ähnlichkeit induktiv zu Kategorien zusammengefasst. Diese Kategorien werden anschließend von einem weiteren Forschenden überprüft (konsensuelle Validierung).

Bei einigen der Plakate („Respekt“, „Zusammenhalt“, „Bunt“, „Fehlerkultur“ und „Waffen der Frauen“) haben die Antworten der Befragten eine erlebte Diskrepanz zwischen der Darstellung auf dem Kampagnen-Plakat und den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin aufgezeigt. Hier haben wir die Analysen geschärft, um herauszufinden in welchen Bereichen bzw. bei welchen Personenkreisen der Polizei Berlin diese Diskrepanz wahrgenommen wird. Die betreffenden Abschnitte sind mit der Überschrift „Genauer hingeschaut“ gekennzeichnet.

Da in der kreativen Gestaltung der Kampagnen-Plakate die dargestellten Werte häufig nicht explizit benannt werden und/ oder ein Widerspruch aus Kampagnen-Bild und Kampagnen-Slogan ein Spannungsmoment erzeugt, haben wir den Studienteilnehmenden neben dem Plakat die Kernbotschaft präsentiert, die dieses vermitteln soll. Die Kernbotschaften wurden in Abstimmung mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin formuliert.

Das folgende Kapitel präsentiert die ausgewählten Kampagnen-Plakate mit ihren Kernaussagen über den darzustellenden Wert sowie die Bewertungen durch die

Studienteilnehmenden. Die Bewertungen enthalten auch Aussagen über die Plakat-Gestaltung, etwa ob der Slogan eingängig und bildlich gut dargestellt ist. Allerdings stand diese Fragestellung nicht im Zentrum der Studie.

4.4.1.1 Plakat „Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel“ (Außenverhältnis)

Das Plakat „Dienstwaffe Reden“ thematisiert den Umgang der Polizei Berlin mit den Bürger*innen, beschäftigt sich folglich mit dem Außenverhältnis. Dabei gilt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit der eingesetzten Mittel. Die Kernbotschaft des Plakats lautet: **„Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt“**. In Abbildung 5 ist das Plakat „Dienstwaffe Reden“ ersichtlich.



Abbildung 5: Kampagnen-Plakat „Dienstwaffe Reden“

Um herauszufinden, ob auch unsere Befragten die gewaltfreie Kommunikation als zentralen Wert ihres Berufes bei der Polizei wahrnehmen, haben wir sie gebeten, ihre Zustimmung zu der Aussage *„Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin“* anzugeben. Außerdem wollten wir wissen, ob auch sie persönlich der Meinung sind, dass die gewaltfreie Kommunikation ein zentraler Wert für die polizeiliche Arbeit darstellt. Hierfür diente die Aussage *„Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders“*. Um einen tieferen Einblick in die Deckung des Kampagnen-Plakats mit der wahrgenommenen Organisationskultur bei der Polizei Berlin zu erhalten, haben wir darüber hinaus gefragt, ob auch ihre Kolleg*innen diesen Wert teilen. Hierfür diente die Aussage *„Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden“*. Diese Form der hypothetischen Fragestellung über andere Personen hat zudem den Vorteil, dass sie häufig ehrlicher beantwortet wird als Fragen zur eigenen Person. Abbildung 6 stellt die Ergebnisse für die „Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel“ überblicksartig dar.

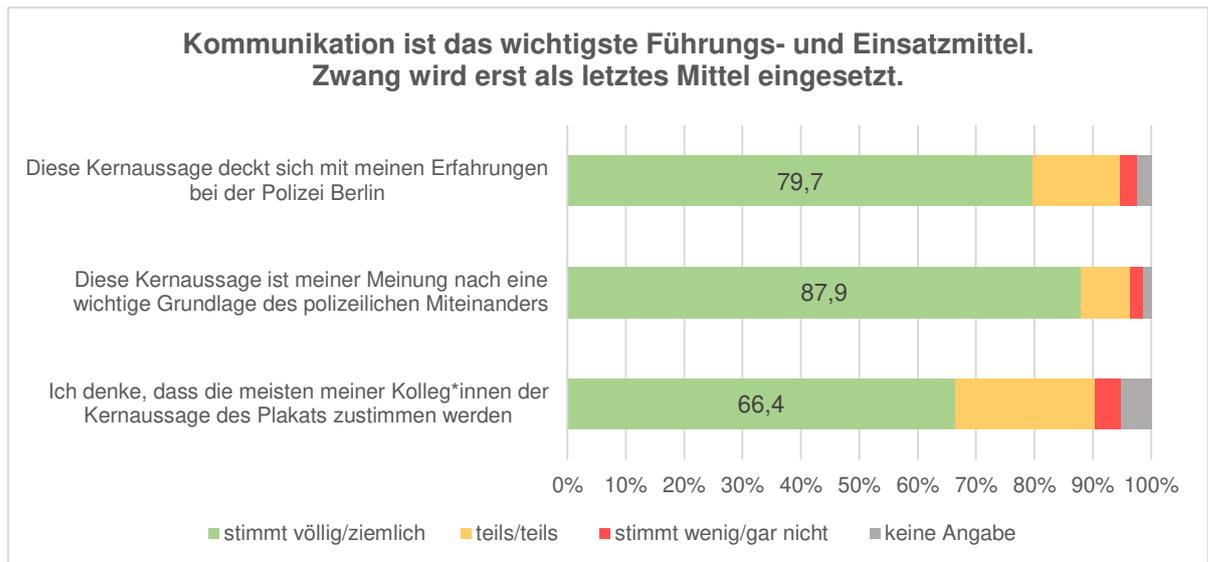


Abbildung 6: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Dienstwaffe Reden“

Wie in der Abbildung dargestellt, zeigte sich insgesamt eine hohe Zustimmung zu den Aussagen unseres Fragebogens. Bezogen auf die Deckung der Kernaussage „Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt“ mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin, stimmte die deutliche Mehrheit der Befragten (79,7 Prozent) völlig oder ziemlich zu. Noch mehr Personen (87,9 Prozent) sehen die gewaltfreie Kommunikation als eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders. Schließlich gaben 66,4 Prozent der Befragten an, diesen Wert auch bei ihren Kolleg*innen zu vermuten⁶.

Betrachtet man hier einmal nur den Teil der Stichprobe, der angab bei der Schutzpolizei zu arbeiten, zeigen sich ähnliche Zustimmungswerte: 80,7 Prozent der Schutzpolizist*innen gab an, dass sich die gewaltfreie Kommunikation Teil ihrer beruflichen Realität darstellt, mit 87,7 Prozent persönlicher Zustimmung zu diesem Wert und 67,1 Prozent vermuteter Zustimmung bei den Kolleg*innen. Die Kommunikation mit dem Bürger*innen hat eine besondere Bedeutung für die Schutzpolizei, ob auf den Abschnitten oder in der Bereitschaftspolizei. Die Schutzpolizist*innen auf den Abschnitten stehen tagtäglich im direkten Kontakt mit den Bürger*innen. Sie nehmen Anfragen und Anzeigen entgegen, sind im Funkwagen unterwegs und bewältigen die zahlreichen Einsätze. In diesem Zusammenhang ist auch das Konzept „Kontaktbereichsdienst 100“ (Kob 100) zu erwähnen, das 2020 ins Leben gerufen wurde, um die Bürgernähe der Polizei Berlin zu stärken. Fußstreifen sind 365 Tage

⁶ Unter den jüngeren Polizist*innen (15-25 Jahre) lag die vermutete Zustimmung bei den Kolleg*signifikant höher als bei den anderen Altersgruppen ($F(4,1187) = 7,05, p < .01$): Hier vermuteten 80 Prozent, dass ihre Kolleg*innen der Kernaussage zustimmen werden. Eine geringere Zustimmung im Vergleich zur restlichen Stichprobe zeigte sich bei Personen, die ihren Beruf als besonders belastend empfinden ($t(1036) = -2,34, p < .05$) und/ oder unter einer chronischen Krankheit leiden ($t(1122) = -4,11, p < .01$).

unterwegs und erhöhen damit die Präsenz der Polizei in den Kiezen⁷. Die Schutzpolizist*innen in der Berliner Bereitschaftspolizei unterstützen die örtlich zuständigen Direktionen bei ihrer Arbeit und sind bei den zahlreichen größeren Veranstaltungen (Demonstrationen, Kundgebungen, Fußballspielen etc.) eingesetzt. Einen Großteil ihres Dienstes beansprucht auch die Kriminalitätsbekämpfung und die Verkehrsüberwachung⁸.

Hervorzuheben ist, dass der Unterschied in der Beantwortung der Fragen zwischen der Schutzpolizei und den anderen Berufsgruppen nicht signifikant ist. Somit ist die gewaltfreie Kommunikation ein starker Wert der Polizei Berlin insgesamt.

Die Studienteilnehmenden hatten in einem offenen Antwortfeld die Möglichkeit, weitere Anmerkungen, Kommentare und Gedanken zu der Kernaussage zu hinterlassen. Tabelle 2 präsentiert die Ergebnisse für das Plakat „Dienstwaffe Reden“ mit den entwickelten Kategorien, den dort genannten Argumenten und Beispielaussagen. Hier ist wichtig anzumerken, dass die Auswertung der offenen Angaben hilfreich ist, um die Beweggründe für die Angaben der geschlossenen Fragen besser zu verstehen. Zwar geben wir in der Tabelle auch die Anzahl der Nennungen für die jeweilige Kategorie an, diese stellt jedoch kein Abbild der Gesamtmeinungen dar. Ein offenes Antwortfeld lädt häufig eher kritische Stimmen ein, ihre Antworten zu begründen, wohingegen eine Zustimmung meist keiner weiteren Erklärung bedarf. Werden positive Äußerungen genannt, dann sind diese deshalb in der Regel ein besonderer Ausdruck der Zustimmung. Aus diesen Anmerkungen lassen sich erste Hinweise für eine vertiefte Nachfrage ableiten, die in der qualitativen Studienphase erfolgen könnte.

Positiv für die Kernaussage „*Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt*“ wurde im Freitext erwähnt, dass es sich um einen wichtigen Grundsatz der polizeilichen Arbeit handele. Für viele Befragte ist die gewaltfreie Kommunikation mit Bürger*innen ein wichtiges und effektives Instrument der täglichen Arbeit. Diese Personen fühlten ihre Arbeit durch das Plakat „Dienstwaffe Reden“ realistisch dargestellt.

Ablehnungen der Kernaussage bezogen sich zumeist darauf, dass das Einsatzmittel „Reden“ hier zu sehr im Vordergrund der Polizeiarbeit stünde. Kommunikation habe im Alltag ihre Grenzen und ihre Wirkung sei abhängig von der Situation und dem polizeilichen Gegenüber. Auch wurden die rhetorischen Kompetenzen gerade von jüngeren Kolleg*innen kritisiert. Um Kommunikation wirksam einzusetzen, sei eine hohe sprachliche Ausdrucksfähigkeit erforderlich, weshalb der Wunsch nach gezielter Aus- und Fortbildung in diesem Bereich geäußert wurde.

⁷ <https://www.berlin.de/polizei/dienststellen/landespolizeidirektion/artikel.1014524.php> (abgerufen am 09.04.2021)

⁸ <https://www.berlin.de/polizei/dienststellen/landespolizeidirektion/direktion-einsatz-verkehr/bereitschaftspolizei/> (abgerufen am 09.04.2021)

Die Anmerkungen oder Kommentaren auf die Kernaussage des Plakats enthielten eine Vielzahl von Angaben zur kreativen Gestaltung. Wichtig hervorzuheben ist die explizite Zustimmung zu dem Plakat und dem Werbeslogan. Beispielhaft sei hier der Satz zitiert: „Eine absolut gelungene Kernaussage in Verbindung mit einem absolut gelungenen Plakat“. Einige Kritikpunkte an der Gestaltung des Plakats „Dienstwaffe Reden“ bezogen sich auf den gewählten Slogan. Zum einen erzeuge das Wort „Waffe“ eine Assoziation zu Gewalt und zum anderen umfasse eine deeskalierende Kommunikation mehr als einfaches „Reden“, wie etwa die Körpersprache, die Intonation, Sprachfarbe, Lautstärke und Wortwahl. Hinsichtlich des Motivs wurde bemängelt, dass es als eine Bestätigung geschlechtlicher Stereotype betrachtet werden könne. Für einige Befragte war die Kernaussage nicht mit dem Motiv in Verbindung zu bringen.

Tabelle 2: Anmerkungen zur Kernaussage „Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt“

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Zustimmung Kernaussage (39)	Kernaussage zutreffend	„Das beste Plakat mit dem zugleich treffendsten Spruch.“
	Kernaussage wichtig	„Eine absolut gelungene Kernaussage in Verbindung mit einem absolut gelungenen Plakat.“
Ablehnung der Kernaussage (32)	Inhaltliche Ablehnung	„Reden ist gut und schön, die Polizei ist aber auch nicht der Debattierklub.“
	Reden nicht immer wirksames Mittel	„Reden hilft leider nicht immer und manchmal muss gleich Zwang sein“
von Kernaussage abweichende Er- fahrungen (5)	Kritik an sprachlichen Kompetenzen der Kolleg*innen	„Nicht jeder PVB ist mit der Gabe gesegnet, mit den Worten so umzugehen, dass alles verständlich und unmissverständlich erklärt werden kann.“ „Deshalb bitte mehr persönliche und fachliche Fortbildung Kommunikation und Austausch, verpflichtend in der Dienstzeit“
Kritik am Slogan (17)	Kritik am Wort „Dienst- waffe“	„Je mehr Plakate ich lese, umso mehr lese ich Gewalt: DienstWAFFE. Warum wird so damit für den Beruf geworben?“
	Kritik am Wort „Reden“	„Dieser Spruch wäre besser: ‚Unsere wichtigste Waffe. Kommunikation.‘ Das würde deutlich machen, dass es um viel mehr (non-verbale Kommunikation, Ton, Kontext der Ansprache etc.) als nur Reden geht, um bei anderen Menschen etwas zu erreichen.“

		„Unsere wichtigste Dienstwaffe: Die Sprache. Hätte ich besser gefunden (Körpersprache, man kann auch ohne reden kommunizieren)“
Kritik an der Gestaltung (20)	Motiv zeigt Geschlechterstereotype	„Na klar müssen Frauen reden.“
	Nicht ansprechend für Bewerber*innen	„Die Kernaussage ist natürlich absolut richtig, ich bezweifle nur, dass das Plakat Bewerberinnen und Bewerber in der gleichen Form anspricht wie andere Plakate.“
	Kernaussage nicht erkennbar	„Der Passus ‚Reden‘ kommt in der bildlichen Darstellung nicht gut zum Ausdruck.“

Trotz einiger kleinerer Kritikpunkte ist festzuhalten, dass das Plakat „Dienstwaffe Reden“ von den Befragten insgesamt mehrheitlich positiv bewertet wurde. Sowohl hinsichtlich der realistischen Darstellung ihrer beruflichen Arbeit als auch hinsichtlich ihrer persönlichen Zustimmung zu dem dargestellten Wert gaben die Mitarbeitenden der Polizei Berlin eine zustimmende Beurteilung ab.

Aufgrund der hohen Akzeptanz der Kernaussage durch die Berliner Polizist*innen sollte ein Plakat, das die Kommunikation als zentrales Einsatzmittel der Polizei thematisiert, beibehalten werden. Für die Gestaltung könnte hier ein männlicher Polizist gewählt werden, damit das typische Geschlechterstereotyp (Kommunikation ist Frauensache) durchbrochen wird. Der Slogan könnte so formuliert werden: „Unser wichtigstes Arbeitswerkzeug: Kommunikation“.

4.4.1.2 Plakat „Zivilcourage“ (Außenverhältnis, Plakat aus der Recruiting-Phase)

Das nächste Kampagnen-Plakat dreht sich um den Wert „Zivilcourage“ (siehe Abbildung 7). Die Kernbotschaft soll sein: **„Als Polizist*in muss man bereit sein, die eigene Sicherheit und das eigene Wohlbefinden für Andere zurückzustellen“**. Sie soll zum Ausdruck bringen, dass Polizist*innen bereit sein müssen, für die Ausübung des Schutzauftrags sowohl physische als auch psychische Risiken auf sich zu nehmen. Auch wenn dieser Wert für die Zusammenarbeit innerhalb der Polizei Berlin ebenfalls bedeutsam ist, geht es bei der Zivilcourage primär um das polizeiliche Verhalten bei Einsätzen im Außenverhältnis.



Abbildung 7: Kampagnen-Plakat „Zivilcourage“

Auch hier wollten wir von unseren Befragten wissen, ob sich die obige Kernaussage mit ihren Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt, ob sie diese als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders sehen und wie sie die Meinung ihrer Kolleg*innen hierzu einschätzen. Abbildung 8 stellt die Befunde für den Wert „Zivilcourage“ graphisch dar.

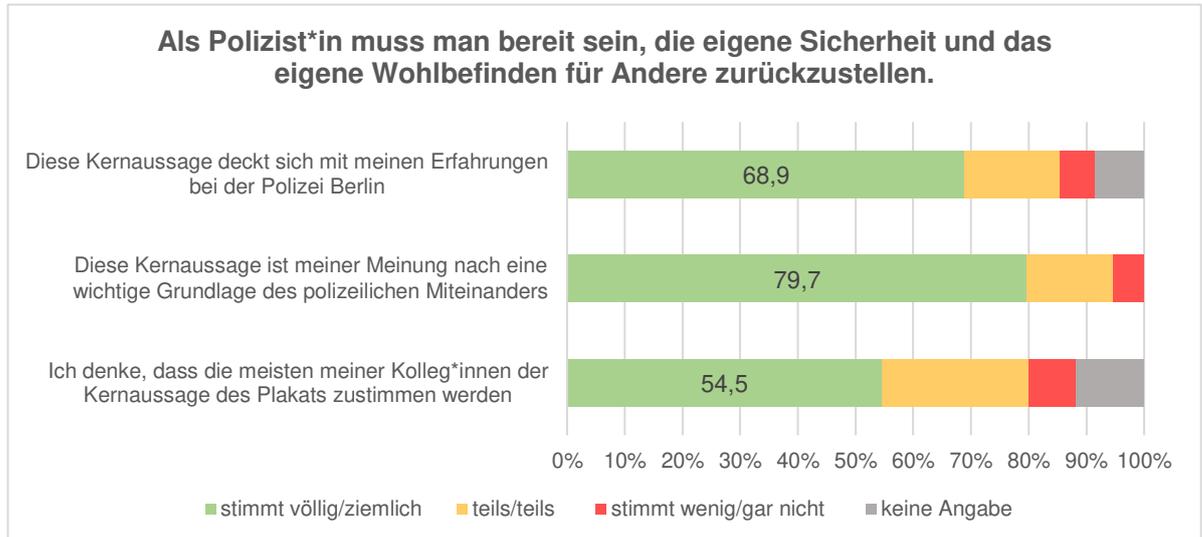


Abbildung 8: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Zivilcourage“

Wie in der Abbildung ersichtlich, traf auch diese Kernbotschaft auf große Zustimmung unter den Befragten. 68,9 Prozent der Studienteilnehmenden gab an, den Wert Zivilcourage als Teil ihrer beruflichen Erfahrungen bei der Polizei Berlin zu sehen. 79,7 Prozent sehen die Zivilcourage als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders und 54,5 Prozent vermuten, dass dies auch bei ihren Kolleg*innen der

Fall ist. In der quantitativen Auswertung zeigt sich somit eine positive Resonanz auf den Wert des Plakats „Zivilcourage“: Die Mehrheit der befragten Berliner Polizist*innen sehen die Zivilcourage persönlich als wichtige Grundlage ihrer Arbeit und geben darüber hinaus an, dass dieser Wert sich mit ihren in der Polizei Berlin gemachten Erfahrungen deckt. Zwar vermutet nur etwa die Hälfte der Stichprobe eine Zustimmung bei ihren Kolleg*innen, im Vergleich aller Werte ist dieser Befund jedoch nicht auffällig niedrig. Dennoch wäre in einer qualitativen Studienphase von Interesse, diese Diskrepanz von ca. 25 Prozent zwischen der für wichtig gehaltenen Kernaussage und der vermuteten Zustimmung der Kolleg*innen zu dieser Aussage zu klären.

Wieder hatten die Befragten die Möglichkeit, weitere Anmerkungen zu der Kernaussage aufzuschreiben. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die qualitative Auswertung der offenen Antworten. Auch hier gab es einige positive Bemerkungen für die Kernaussage *„Als Polizist*in muss man bereit sein, die eigene Sicherheit und das eigene Wohlbefinden für Andere zurückzustellen“*. Es wurde hervorgehoben, dass diese Aussage den Kern des „Berufsethos“ von Polizist*innen treffe: Zivilcouragiertes Handeln sei ein Grund, sich für den Polizeiberuf zu entscheiden und eine wichtige Voraussetzung für die verantwortliche Ausübung des Berufs.

Deshalb handele es sich um eine richtige und wichtige Kernaussage für den Polizeiberuf.

Bei der Kritik an der Kernaussage wurde angeführt, dass Zivilcourage zwar ein wichtiger Teil der polizeilichen Arbeit darstelle, der Beruf insgesamt jedoch weitaus mehr umfasse. Die polizeiliche Tätigkeit sei von einem gesetzlichen Auftrag begleitet und somit nicht ohne weiteres mit der freiwilligen/ altruistischen Zivilcourage gleichzusetzen. Einige Befragte hoben zudem den Aspekt der Eigensicherung hervor, den sie in der Kernaussage vernachlässigt sehen. So würde der oftmals gefährliche Berufsalltag verharmlost und suggeriere die Aufforderung zu riskanten Einsätzen unter Vernachlässigung der eigenen Sicherheit.

Schließlich gaben einige Befragte an, von der Kernaussage abweichende Erfahrungen in der Polizei Berlin gemacht zu haben. Zum einen gab es Äußerungen über einen Mangel an Zivilcourage bei manchen Kolleg*innen, zum anderen wurde ein fehlender Rückhalt bzw. eine fehlende Wertschätzung von Führungskräften bzw. der Behördenleitung genannt. Diese stünden einem engagierten Einsatz teilweise entgegen, da negative Konsequenzen durch die eigene Gefährdung zu befürchten seien.

Aus den Anmerkungen zur kreativen Gestaltung des Plakats ist die Kritik am Slogan zu erwähnen. Hier äußerten einige Befragte Kritik an der Bezeichnung des Polizeiberufs als „Job“. In ihren Augen wird dies ihrer Arbeit nicht gerecht, da sie sich eher um eine Berufung handele, die auch nach Dienstschluss weiterbestehe.

*Tabelle 3 Anmerkungen zur Kernaussage „Als Polizist*in muss man bereit sein, die eigene Sicherheit und das eigene Wohlbefinden für Andere zurückzustellen“*

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage (30)	Zivilcourage als Berufspflicht	<i>„Ein gesundes Maß an Zivilcourage ist eine Grundbedingung zur Ausübung des Berufes, gegenüber der Bevölkerung, Kollegenschaft, Vorgesetzten.“</i>
	Wichtige Kernaussage	<i>„Dafür bin ich Polizeibeamter geworden.“</i>
Ablehnung der Kernaussage (34)	Zivilcourage ist nicht mit dem Polizeiberuf gleichzusetzen	<i>„Zivilcourage impliziert Freiwilligkeit, als Polizist habe ich selten eine Wahl.“</i>
	Zivilcourage nicht ausreichend für den Polizeiberuf	<i>„Wir machen viel mehr als nur zivilcouragiert Handeln. Wenn wir nur das täten, wäre es eindeutig zu wenig.“</i>
	Eigensicherung vorrangig	<i>„Ich kann meine eigene Sicherheit aber nicht in den Hintergrund stellen, wenn ich dadurch das Ziel, andere zu retten, nicht erfüllen kann.“</i>
von der Kernaussage abweichende Erfahrungen (15)	Mangel an Zivilcourage in der Polizei	<i>„Leider kenne ich zu viele Kollegen, die in solchen Fällen lieber den anderen den Vortritt lassen, auch aus Angst davor, (körperlichen) Schaden zu nehmen und womöglich sich dazu äußern zu müssen.“</i>
	Rückhalt der Führungsebene fehlt	<i>„Würde stimmen, wenn der Arbeitgeber im Verletzungsfall besser für seine Bediensteten sorgen würde.“</i>
Kritik am Slogan (17)	Der Polizeiberuf ist kein Job	<i>„Diesen Beruf als Job zu bezeichnen, missfällt mir sehr und wird von mir komplett abgelehnt. Beruf kommt von Berufung und das ist nicht nur ein Job zum Geld verdienen.“</i>
Kritik an der Gestaltung (42)	Plakat und Kernaussage passen nicht zusammen	<i>„Kann die Kernaussage nicht mit dem Foto auf dem Poster in Verbindung bringen.“</i>
	Motiv gefällt nicht	<i>„Die Bilddarstellung ist wenig aussagekräftig.“</i>
	Plakat missverständlich	<i>„Leicht misszuverstehen von Bürgern, die keine Ahnung haben vom Polizeialltag. Sehr idealisiert.“</i>

Insgesamt ist zum Plakat „Zivilcourage“ die hohe Zustimmungsrates zur Kernaussage sowohl für die Befragten persönlich als auch hinsichtlich ihrer Erfahrungen in der Polizei Berlin festzuhalten. In den offenen Antworten ergaben sich zwar einige Kritikpunkte an der Umsetzung der zu vermittelnden Botschaft, im Vergleich wurde diese jedoch überdurchschnittlich positiv bewertet.

Die Kernaussage, dass der Beruf mit der Verpflichtung verbunden ist, auch höhere Risiken auf sich zu nehmen, die „Komfortzone“ zu verlassen, deckt sich mit dem Selbstverständnis der Polizist*innen der Polizei Berlin und deren Erfahrungen.

Diese Kernaussage sollte deshalb auch Bestandteil einer zukünftigen Werbekampagne sein. Für die Gestaltung wäre ein passenderes, aussagekräftigeres Motivbild auszuwählen. Als Slogan wäre folgende Formulierung denkbar: „*Polizeiarbeit – mehr als ein Job. Aber auch deine Sicherheit im Beruf ist wichtig.*“

4.4.1.3 Plakat „Schutz der Meinungsfreiheit“ (Außenverhältnis)

Das nächste untersuchte Plakat dreht sich um den Schutz der Meinungsfreiheit als Grundrecht. Das Plakat, das diesen Wert darstellt, ist in Abbildung 9 ersichtlich. Die Kernbotschaft dieses Plakats soll sein: „**Die Polizei Berlin schützt die demokratischen Grundrechte auch von denen, die gegen sie sind**“. Dieser Wert bezieht sich auf das Außenverhältnis der Polizei Berlin.



Abbildung 9: Kampagnen-Plakat „Schutz Meinungsfreiheit“

Abbildung 10 zeigt die Zustimmungswerte der Befragten hinsichtlich der Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin, die persönliche Beurteilung des Werts und die vermutete Beurteilung bei Kolleg*innen. Hier gab die deutliche Mehrheit der Befragten an, dass sich die Kernbotschaft mit ihren Erfahrungen bei der Polizei deckt (78,8 Prozent Zustimmung)⁹. Ebenso viele Personen

⁹ Eine Untersuchung der Gruppenmittelwertunterschiede zeigte hier eine geringere Zustimmung unter Angehörigen der Berufsgruppe Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst im Gegensatz zu den anderen Berufsgruppen ($F(4,1181) = 2,85, p < .05$), eine höhere Zustimmung bei Polizist*innen mit einem Studienabschluss (Diplom, Bachelor, Master oder vergleichbarer Abschluss) gegenüber Polizist*innen mit einer Berufsausbildung/Lehre ($F(4,1081) = 4,00, p < .01$), eine geringere Zustimmung bei Personen, die ihre berufliche Belastung erleben ($t(1062) = -2,88, p < .01$) sowie bei chronisch Erkrankten ($t(1149) = -4,76, p < .01$).

(79,4 Prozent) stimmten zu, dass es sich um eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders handelt.¹⁰ Mit 57,9 Prozent war mehr als die Hälfte der Studienteilnehmenden der Meinung, dass auch ihre Kolleg*innen der Kernaussage zustimmen werden. Die Darstellung des Grundwerts „Schutz der Meinungsfreiheit“ deckt sich demnach mit der wahrgenommenen polizeilichen Realität der Befragten.

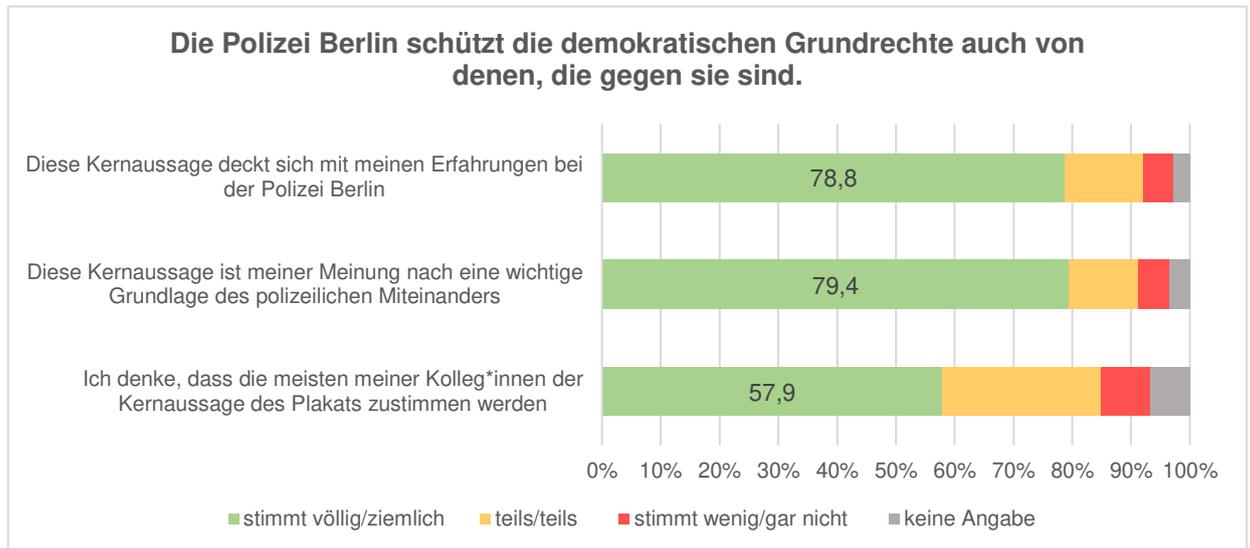


Abbildung 10: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Schutz Meinungsfreiheit“

Der Blick in die offenen Antworten in Tabelle 4 unterstreicht die hohe Zustimmung zu dieser Kernaussage, benennt aber auch Kritik an dem Plakat bzw. der Kernaussage. Angesichts der in Abbildung 10 dargestellten breiten Zustimmung sollte dieser Befund allerdings nicht irreführend sein. Wie bereits ausgeführt, wird ein offenes Antwortfeld eher von den kritischen Stimmen genutzt, da die Zustimmung häufig keiner Erklärung bedarf. Die Kritik richtete sich gegen die fehlende Begrenzung der Kernaussage, denn diese treffe nicht auf Personen zu, die für staats- oder demokratiefeindliche Meinungen einstehen.

Einige Befragte äußerten sich auch positiv zu der Kernaussage, die eine wichtige Grundlage der polizeilichen Arbeit darstelle und das Recht auf Meinungsfreiheit in Deutschland widerspiegele. In diesem Zusammenhang wurde ein zu harter Umgang mit AfD-Unterstützer*innen und Demonstrant*innen gegen die Maßnahmen zur Eindämmung des Corona Virus angeführt.

Zur Gestaltung ist zudem festzuhalten, dass einige Personen befürchteten, die Botschaft sei für Außenstehende nicht klar verständlich. Einige Befragte gaben an, den Slogan bereits aus Werbemaßnahmen der Bundeswehr zu kennen.

¹⁰ Besonders hoch war hier die Zustimmung bei den 15-25-Jährigen ($F(4,1212) = 4,84, p < .01$) und den Kriminalpolizist*innen im Gegensatz zu den Angehörigen der Schutzpolizei und des Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst ($F(4,1174) = 3,87, p < .01$).

Tabelle 4: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei Berlin schützt die demokratischen Grundrechte auch von denen, die gegen sie sind“

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage (53)	Kernaussage zutreffend	„Sehr gute Aussage [...] mit einer grundlegend erforderlichen inneren Einstellung eines jeden Polizeibeamten/-in.“
	entspricht Realität/ Praxis	„Diesen Grundsatz zu leben, haben alle einen Eid geschworen.“
	Guter Bezug zum Schutz der Demokratie	„Wir leben in einer Demokratie und dazu zählt nach dem Grundgesetz auch die Meinungsfreiheit.“
	Plakat transportiert die Botschaft	„Klare Aussage, leicht verständlich.“
Ablehnung der Kernaussage (34)	inhaltliche Ablehnung	„traurig, aber wahr...“
	Kernaussage nicht eindeutig	„Möglicherweise irreführend formulierte Aussage. Wir schützen ja eigentlich keine staats- oder demokratiefeindlichen Meinungen.“
	Kernaussage erschwert die polizeiliche Arbeit	„In einigen Situationen ist die Polizei leider Büttel der Politik“
Lob für Gestaltung (5)	ansprechend für Bewerber*innen	„Auf jeden Fall spricht dieses Plakat junge Frauen an und damit haben wir ja unser Ziel erreicht.“
Kritik an der Gestaltung (35)	Motiv unpassend	„Das Plakat gefällt mir grundsätzlich, allerdings hätte man eine Versammlungssituation wählen können, in der Dienstkräfte angeschrien werden und gelassen darauf reagieren. Das hätte die Kernaussage besser untermalt.“
	Slogan missverständlich	„Ohne rechtliches Hintergrundwissen ist diese Aussage eher nicht zu verstehen.“
	nicht ansprechend für Bewerber*innen	„Ich finde die Kernaussage super. Allerdings habe ich jetzt auch schon einen tieferen Einblick in die Materie erlangt durch mein Studium bei der Polizei. Als potentieller Bewerber, der sich noch nicht viel mit Grundrechten und Recht im Allgemeinen auseinandergesetzt hat, würde ich die Aussage nicht ganz nachvollziehen können.“

Insgesamt ist ein positives Resümee zum Plakat und zum Wert „Schutz der Meinungsfreiheit“ zu ziehen. Er stößt auf große, persönliche Zustimmung und auch auf eine Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin. Das Plakat wurde hinsichtlich der Gestaltung ebenfalls mehrfach positiv gelobt.

Ein Plakat, das die Kernaussage „Die Polizei Berlin schützt die demokratischen Grundrechte auch von denen, die gegen sie sind“ darstellt, macht auch in einer zukünftigen Werbekampagne Sinn, da sich diese mit dem Selbstbild der Berliner Polizist*innen und der gelebten Realität weitgehend deckt. Die Gestaltung könnte als Motiv eine Demonstration oder Versammlung aufgreifen, die Polizist*innen gegen Gegendemonstrierende schützen. Der Slogan kann beibehalten werden: „Wir schützen auch das Recht, gegen uns zu sein“ – oder: „Wir schützen die Meinungsfreiheit – wichtige Grundlage unsere Demokratie“.

4.4.1.4 Plakat „Respektvoller Umgang“ (Außenverhältnis)

Im Umgang mit Bürger*innen wie mit Kolleg*innen ist Respekt ein wichtiger Grundsatz des polizeilichen Arbeitens. Aus diesem Grund ist dieser Wert ebenfalls Bestandteil der Image-Kampagne „110 Prozent Berlin“. Abbildung 11 zeigt das entsprechende Plakat. Die zugehörige Kernbotschaft soll sein: **„Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält“**. Dieser Wert bezieht sich auf den respektvollen Umgang mit den Bürger*innen, also auf das Außenverhältnis der Polizei Berlin.



Abbildung 11: Kampagnen-Plakat „Respekt“

Wieder haben wir die Studienteilnehmenden um ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zu den Aussagen „Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin“, „Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders“ und „Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden“ gebeten. Es zeigt, dass der Großteil der Befragten (76,6 Prozent) den Wert „Respekt“ als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders sieht, jedoch deckt er sich nur bei etwa der Hälfte der Personen (56,1 Prozent) mit den bisherigen Erfahrungen bei der Polizei Berlin und auch etwa die Hälfte (51,7 Prozent) vermutet, dass die Kolleg*innen der Kernaussage zustimmen werden. Es zeigt sich also eine Diskrepanz zwischen der persönlich empfundenen Wichtigkeit der Kernaussage und den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin, sowie der vermuteten Zustimmung bei den Kolleg*innen. Abbildung 12 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

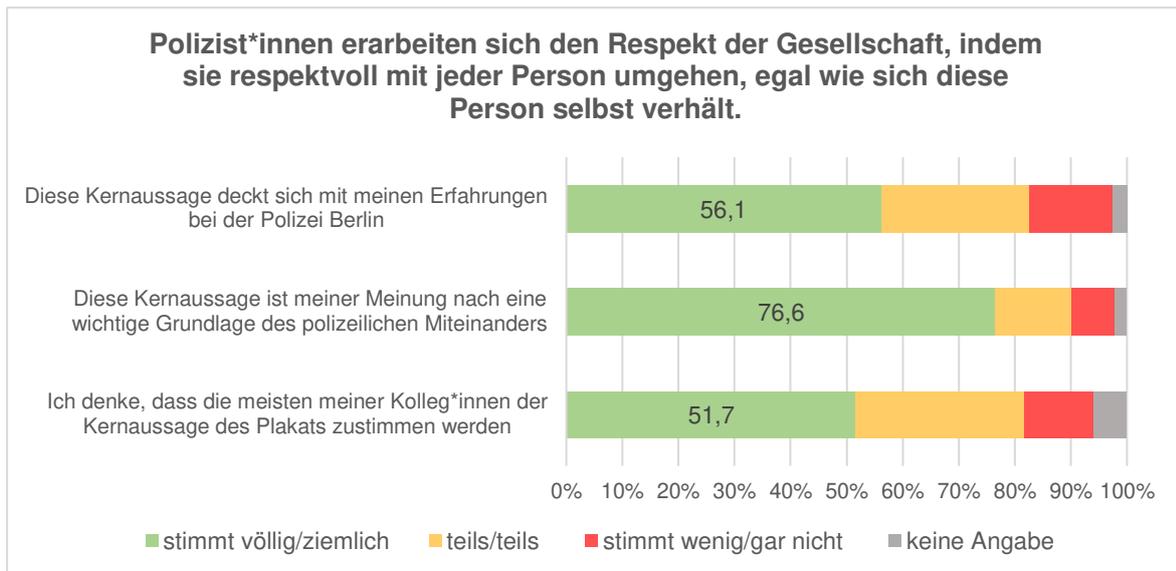


Abbildung 12: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Respekt“

Tabelle 5 fasst die weiteren Anmerkungen und Kommentare zum Plakat „Respekt“ und der Kernaussage „*Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält*“ zusammen. Positiv erwähnt wurden die Richtigkeit und Wichtigkeit der Kernaussage für die polizeiliche Praxis. Diese sei zudem ansprechend zur Gewinnung von passendem Nachwuchs für die Polizei Berlin.

Auf der anderen Seite bemängelten die Befragten, dass die Kernaussage eine Bringschuld der Polizei impliziere. Ein respektvoller Umgang solle auch auf Seiten der Bürger*innen als selbstverständlich angesehen werden. Für den beruflichen Alltag wurde außerdem angemerkt, dass sich der Respekt häufig nur mit einem strengen Durchgreifen erreichen ließe, was sie im Plakat/ der Kernaussage nicht erkennen konnten.

An dieser Stelle sei bereits Folgendes angemerkt: Es ist verständlich, dass sich Polizist*innen wünschen, dass die Bürger*innen sie respektieren. Dies aber zu fordern, ist problematisch. Es gehört zur Professionalität polizeilicher Arbeit, sich auch dann respektvoll zu verhalten, wenn dieser Respekt bei den Bürger*innen fehlt. Fehlender Respekt legitimiert keineswegs eine härtere Gangart, wie z.B. die Verwendung eines Befehlstones oder von physischer Gewalt.

Diese Kritik am fehlenden Respekt der Bürger*innen gegenüber der Polizei wurde teilweise über den Polizeiberuf hinaus ausgeweitet: Einige Befragte würden einen generellen Rückgang von Respekt in der Gesellschaft beobachten. Auch fehle ihnen bei entsprechenden Handlungen teilweise der Rückhalt durch die Führungskräfte bzw. die Behördenleitung.

Weitere Kritik an der Kernaussage bezog sich auf das Verhalten von Kolleg*innen: Einige Befragte beobachten hier einen Mangel an Respekt untereinander und gegenüber Bürger*innen, besonders bei Personen, die einen von Polizist*innen wahrgenommenen Migrationshintergrund haben.

An der Gestaltung des Plakats wurde teilweise die Jugendsprache/ der Slang des Slogans kritisiert. Hier äußerten sich jedoch ebenfalls positive Stimmen, die die gewählte Sprache als zur Vermittlung der Botschaft passend bewerteten.

*Tabelle 5: Anmerkungen zur Kernaussage „Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält“*

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage <i>(32)</i>	Kernaussage zutreffend	<i>„Der respektvolle Umgang mit dem polizeilichen Gegenüber hat sich in meinem beruflichen Werdegang immer wieder als das A u. O des polizeilichen Handelns bewährt.“</i>
	Kernaussage wichtig	<i>„Die Aussage ist wichtig.“</i>
	Entspricht der Realität/ Praxis	<i>„Gut, klassische Situation, realistisch.“</i>
	Plakat transportiert Botschaft	<i>„Gefällt mir sehr gut, da es eine weniger actionreiche aber wichtige und erstrebenswerte Facette des Jobs zeigt.“</i>
Ablehnung der Kernaussage <i>(93)</i>	ansprechend für Bewerber*innen	<i>„Gute Werbung, gutes Poster für Bewerber klientel.“</i>
	Respekt sollte selbstverständlich sein	<i>„Es wäre es schön, wenn der Polizei von Hause aus mit Respekt begegnet wird.“</i>
	Kernaussage suggeriert Bringschuld der Polizei	<i>„Entweder hat bzw. bekommt man Respekt. Respekt MUSS man sich nicht verdienen!“</i>
von Kernaussage abweichende Erfahrungen <i>(30)</i>	mangelnder Respekt durch Bürger*innen	<i>„Respekt kann man sich bei vielen Leuten unter 50 nicht verdienen. Die wissen nicht, was das ist.“</i>
	Entspricht nicht der Realität/ Praxis	<i>„In bestimmten Örtlichkeiten, in denen den Kolleginnen und Kollegen häufig wenig bis kein Respekt entgegengebracht wird, fällt es schwer, diese wichtige Kernaussage umzusetzen.“</i>
	Fehlender Rückhalt durch Führungskräfte	<i>„Das kann aber nur gut gehen, wenn die Behördenleitung bei unberechtigten Anschuldigungen auch hinter den Mitarbeitern steht.“</i>

	fehlender Respekt von Kolleg*innen	„Mitunter fehlt Kollegen die nötige Empathie, Höflichkeit bzw. Lebenserfahrung, um jeden respektvoll zu behandeln.“ „Besonders im Umgang mit Menschen, die nicht gut Deutsch sprechen oder bei denen ein Migrationshintergrund angenommen wird, verhalten sich manche KollegInnen nicht gleichermaßen respektvoll.“
Kritik am Slogan (40)	Kritik an Verwendung von Slang	„Der Spruch klingt für mich sehr nach Ghetto und zieht demnach die völlig falschen Jugendlichen an.“
	Slogan missverständlich	„Man kann sich auf der Straße unterschiedlichen Respekt erarbeiten. Insofern auch den Respekt von Kriminellen durch Bestechlichkeit z.B. Die Aussage ist des Plakates ist nicht ziel führend.“
Kritik an der Gestaltung (24)	Motiv unpassend	„Frage mich, was die Kernaussage mit einer älteren Dame mit Rollator zu tun haben soll. Älteren Damen haben sowieso meistens Respekt vor der Polizei.“
	Kernaussage nicht erkennbar	„Die Aussage ist wichtig, wurde mir aber durch das Plakat nicht deutlich.“
	nicht ansprechend für Bewerber*innen	„Zu kompliziert, um direkt Bewerbende anzusprechen. Plakat wird von der Zielgruppe (und auch anderen Kolleg*innen) nicht verstanden.“

Insgesamt wird der respektvolle Umgang als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders und der polizeilichen Arbeit angesehen. Allerdings sind aus verschiedenen Gründen, von denen einige in den freien Kommentaren zum Ausdruck kommen, Abweichungen bezogen auf die Umsetzung in der polizeilichen Praxis zu entnehmen. Um dies zu klären, besteht weiterer Forschungsbedarf. Aufgrund der hohen Bedeutung – gerade auch in der aktuellen Diskussion – soll auch hier zunächst noch genauer hingeschaut werden. Im folgenden Abschnitt vertiefen wir die Analysen zum Wert „Respektvoller Umgang“.

Genauer hingeschaut: Respektvoller Umgang in der Polizei Berlin

In der Auswertung des Werts *Respektvoller Umgang* wird deutlich, dass er sich im Vergleich zu den Werten *Kommunikation*, *Zivilcourage* und *Schutz der Meinungsfreiheit* (die sich alle auf das Außenverhältnis der Polizei Berlin beziehen) nur zu einem geringeren Ausmaß mit den eigenen Erfahrungen der Befragten in der Polizei Berlin deckt (56,1 Prozent Zustimmung). Die persönlich empfundene Wichtigkeit dieses Werts ist dennoch recht hoch (76,6 Prozent Zustimmung). Dies verdeutlicht, dass es sich beim respektvollen Umgang um eine wichtige Grundlage des polizeilichen Selbstverständnisses handelt. Die Erfahrungen, die in der tagtäglichen Arbeit ge-

wonnen werden (Ist-Wert), weichen mit ca. 20 Prozent von der persönlichen Wertorientierung der Polizist*innen (Soll-Wert) ab. Es erscheint es deshalb sinnvoll zu erforschen, wie diese hohe Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Wert zu erklären ist.

Zwar können unsere Daten keine Erklärungen für die Ursachen dieser Diskrepanz liefern, jedoch lässt sich die Stichprobe eingehender hinsichtlich ihrer demographischen Merkmale untersuchen und somit Ansatzpunkte für weitere Forschung aufzeigen. So kann festgestellt werden, in welchen Personenkreisen der Polizei Berlin eine höhere bzw. geringere Wahrnehmung des respektvollen Umgangs vorhanden ist. Beim Wert *respektvoller Umgang* zeigte sich nur bei einem einzigen Merkmal ein statistisch signifikanter Gruppenmittelwertunterschied: **dem Alter** ($F(4,1218) = 5,27, p < .01$). Die jüngste Altersgruppe (15-25 Jahre) schätzte den respektvollen Umgang nach außen signifikant besser ein als die 26-55-Jährigen. Auch in den späteren Analysen dieses Berichts werden immer wieder Altersunterschiede deutlich. Möglicherweise zeichnet sich hier durch die Wertorientierung der jüngeren Generation der Polizist*innen in der Polizei Berlin eine Veränderung ab. Abbildung 13 zeigt die Ergebnisse.

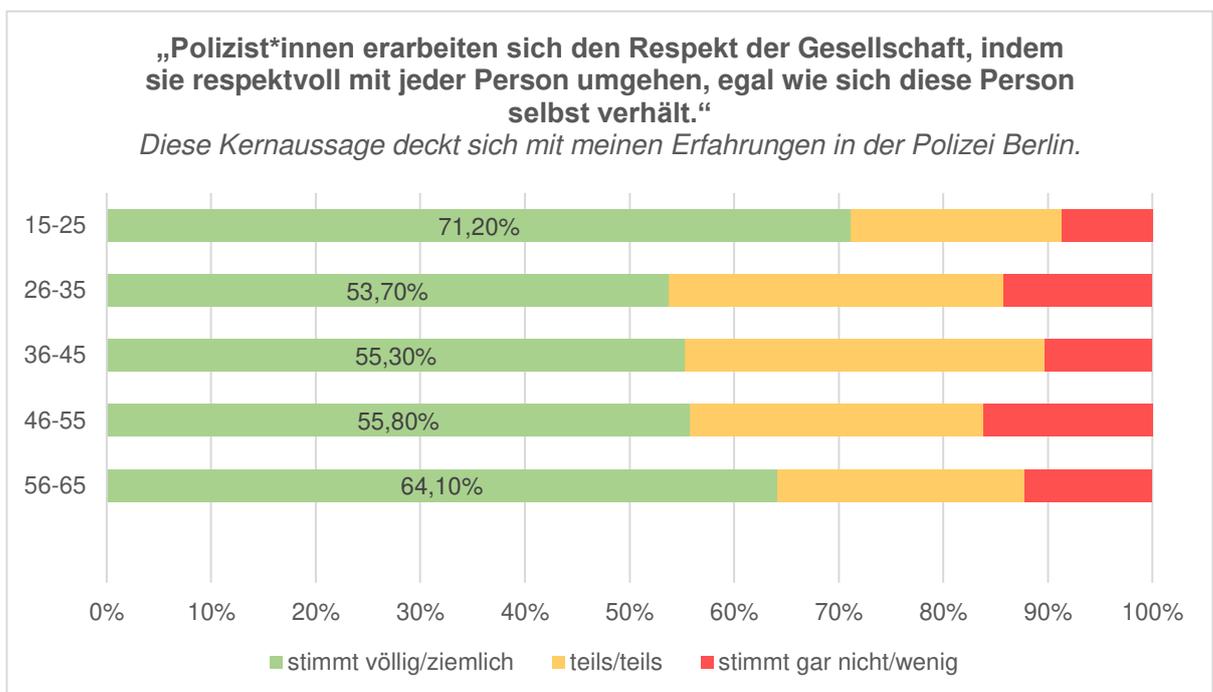


Abbildung 13¹¹: Deckung der Kernaussage zum respektvollen Umgang mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1218)

Hinsichtlich der weiteren Merkmale¹² der Studienteilnehmenden ergaben sich keine signifikanten Unterschiede. Die Wahrnehmung des respektvollen Umgangs

¹¹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

¹² Siehe hierzu die Tabelle 1 (Kapitel 2.3): Es handelt sich um die Merkmale Alter, Wohnsituation, Berufsgruppen und Dienstgrad, Bildungsabschlüsse, chronische Krankheit/ Behinderung, eigene bes. belastende berufliche Tätigkeit, Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten und Migrationshintergrund.

schwankt also in den verschiedenen Personenkreisen der Polizei Berlin gleichermaßen. Es lässt sich – abgesehen vom Alter – keine Gruppe identifizieren, bei der der respektvolle Umgang deutlich schwächer oder stärker wahrgenommen wird.

Gerade aufgrund der hohen Zustimmung (ca. 80%) zu der Kernaussage „*Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält*“ sollte eine zukünftige Werbekampagne an deren gestalterischen Umsetzung grundsätzlich festhalten. Bestärkt wird dies auch dadurch, dass die jüngeren Polizeibeamt*innen (15- 25 Jahre) bereits diesen Wert in höherem Maße in der Polizeipraxis umgesetzt sehen, als dies bei den anderen Altersgruppen der Fall ist. Allerdings ist eine nähere Auseinandersetzung in der Polizei Berlin mit der Frage notwendig, wie die noch stärkere Umsetzung des respektvollen Umgangs der Polizist*innen mit den Bürger*innen realisiert werden kann, die der Polizei eben nicht den gewünschten Respekt entgegen bringen. Nur indem Anspruch und Wirklichkeit noch besser zusammenkommen, kann die Werbeaussage die notwendige hohe Glaubhaftigkeit beanspruchen und somit Nachwuchs gewinnen und auch langfristig halten.

Für die Gestaltung des Plakats könnte der Slogan beibehalten werden, weil dieser zugleich verdeutlicht, wie anstrengend die Umsetzung des Respekts ist: „*Den Respekt der Straße muss man sich verdienen*“. Vielleicht wäre auch eine Formulierung denkbar, die die Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit enthält: „*Respektvoller Umgang ist unser Auftrag und Ziel*“. Das Bild sollte dann aber auch nicht eine ältere Dame zeigen, da der Umgang für Polizist*innen mit älteren Mitbürger*innen in der Regel keine besondere Herausforderung darstellt.

Zur Erklärung der Diskrepanz zwischen der persönlichen Wichtigkeit dieses Werts und der Einschätzung der Zustimmung der Kolleg*innen sowie der eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin bedarf es also weiterer Untersuchungen. Die Werte Kommunikation, Zivilcourage und Schutz der Meinungsfreiheit hingegen gehören bereits fest zum akzeptierten Bestand des polizeilichen Selbstverständnisses. Die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand von ca. 20 Prozent bezogen auf den „respektvollen Umgang“ ist gerade aufgrund der hohen gesellschaftlichen Bedeutung dieser Thematik für das Ansehen der Polizei Berlin und das Vertrauen in die Polizeiarbeit ein Hinweis auf die Sinnhaftigkeit intensiverer Forschung¹³. Es ist wichtig – auch bezogen auf die Polizei Berlin - die Gründe für die Abweichung zu identifizieren und nach konstruktiven Ansätzen zu suchen, diese zu verringern.

Aktuell werden hierfür verschiedene komplexe Forschungsdesigns diskutiert, die in der Regel ca. drei Jahre umfassen und sowohl Befragungen als auch längere Begleitung der polizeilichen Praxis beinhalten, um die Handlungslogiken und -zwänge besser zu analysieren und zu verstehen. Die im Projekt WiWePol geplante qualitative

¹³ Allerdings liegen schon umfangreiche Forschungen zu der Thematik vor: Hunold, D. & Wegner, M. (2020): Rassismus und Polizei: Zum Stand der Forschung. <https://www.bpb.de/apuz/antirassismus-2020/316766/rassismus-und-polizei-zum-stand-der-forschung>

Studienphase würde aufgrund des geringen Ressourcenansatzes kaum den notwendigen komplexen Forschungsdesign entsprechen können (s. hierzu auch das aktuelle Forschungsprojekt MEGAVO der Deutschen Hochschule der Polizei)¹⁴.

4.4.1.5 Plakat „Umweltschutz“ (Binnen- und Außenverhältnis, aus der Jobvielfalt-Phase)

Inwiefern Umweltschutz auch zur polizeilichen Realität gehört, haben wir anhand des in Abbildung 14 dargestellten Plakats abgefragt. Es soll aussagen: „**Die Polizei Berlin setzt sich für den Schutz der Umwelt ein**“. Der Umweltschutz bezieht sich als einziges Plakat sowohl auf das Binnenverhältnis – etwa im nachhaltigen Umgang mit Ressourcen – als auch auf das Außenverhältnis, wie Einsätzen von Berliner Polizist*innen zum Schutz der Umwelt.



Abbildung 14: Kampagnen-Plakat „Umweltschutz“

Wie Abbildung 15 zeigt, ist der Wert „Umweltschutz“ in der Berliner Polizei noch ein relativ neues Thema, auch wenn sich z.B. bezogen auf eine nachhaltige Beschaffungsstrategie Fortschritte erkennen lassen, die aber offenbar nicht hinreichend bekannt sind. Es gaben nur 28,7 Prozent der Befragten an, dass sich die Kernaussage mit ihren Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt. 43,8 Prozent sehen den Umweltschutz als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders und 27,2 Prozent sagen, dass sie diese Haltung bei ihren Kolleg*innen vermuten.

¹⁴ https://www.dhpol.de/die_hochschule/aktuelles/pressearchiv/neues-forschungsprojekt_megavo.php (Abruf am 09.04.2021)

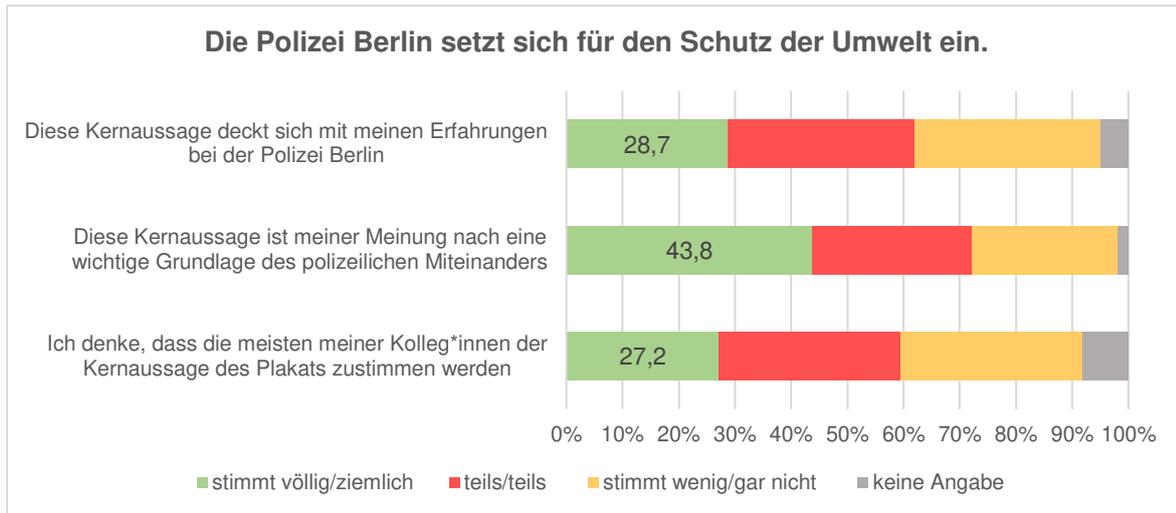


Abbildung 15: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Umweltschutz“

Aufgrund einer Vielzahl offener Antworten mit der Aussage, dass dieses Thema von großer Wichtigkeit für die jüngeren Generationen sei (siehe unten), haben wir die jüngste Altersgruppe unserer Studienteilnehmenden noch einmal gesondert analysiert. Von den 15-25jährigen sehen im Vergleich zu den älteren Befragten knapp 5 Prozent mehr Befragte den Umweltschutz als wichtige Grundlage des Polizeilichen Miteinanders (48,0 Prozent Zustimmung). Auch wenn dieser Unterschied auf deskriptiver Ebene nicht groß erscheint, ist er statistisch signifikant ($t(1179) = -3,34, p < .01$). Abbildung 16 stellt den Befund graphisch dar.

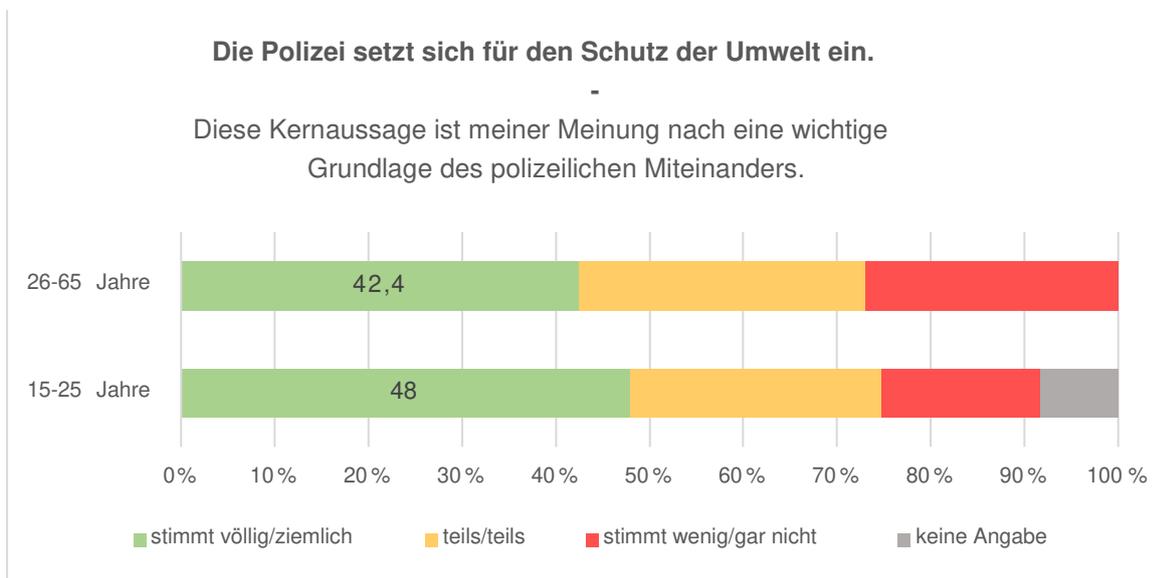


Abbildung 16: Wahrnehmung von Umweltschutz als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders der Altersgruppe 15-25 Jahre im Vergleich zur restlichen Stichprobe

Der Blick in die offenen Antworten (in Tabelle 6 dargestellten) verrät, dass der Umweltschutz für viele der Befragten grundsätzlich zwar ein wichtiges Thema darstellt,

es jedoch Verunsicherung darüber gibt, inwieweit es sich dabei um ein polizeiliches Aufgabenfeld handele. Mehrfach wurde die Frage aufgeworfen, ob hierfür nicht primär andere Organisationen und Behörden zuständig seien. Einige Befragte gaben zudem an, dass es sich beim Thema Umweltschutz um ein Politikum handele, bei dem die Polizei sich neutral positionieren sollte.

Beim Blick nach innen wurden einige Verbesserungsbedarfe der Behörde zum Thema Umweltschutz genannt. Diese bezogen sich beispielsweise auf den veralteten Fuhrpark, die Menge an Papiausdrucken und die Energiebilanz der Dienstgebäude. Auch bezogen auf das Verhalten der Kolleg*innen wurde ein verantwortungsvollerer Umgang mit Kraftstoffen gewünscht, eine konsequentere Mülltrennung und der Verzicht auf Plastikbesteck.

In Bezug auf möglichen Nachwuchs für die Polizei Berlin betonten einige Befragte die Wichtigkeit von Umweltschutz für die jüngere Generation, weshalb sie die Auswahl und Gestaltung des Plakats unterstützten. Kritische Stimmen führten an, dass das Plakat Neueinsteiger*innen unter falschen Prämissen in den Polizeiberuf locken würden. Auch wurde das Bild des Plakats kritisiert, da es sich um eine unrealistische Darstellung der polizeilichen Arbeit handele. Polizist*innen würden nur äußerst selten mit der Reinigung eines Waldes beauftragt, und wenn, dann unter Ausstattung mit einer entsprechenden Schutzausrüstung.

Tabelle 6: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei Berlin setzt sich für den Schutz der Umwelt ein“

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage <i>(13)</i>	ansprechend für Bewerber*innen	<i>„Umweltschutz ist bei jungen Leuten in der Tat ein wichtiges Thema.“</i>
Ablehnung Kernaussage <i>(59)</i>	Umweltschutz ist keine Aufgabe der Polizei	<i>„Für den Umweltschutz sollten [...] andere Organisationen zuständig sein, damit sich die Polizei auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann.“</i>
	Umweltschutz ist als Thema für die Polizei zu politisch	<i>„Kein grundsätzliches Thema der Polizei Berlin, da es unnötig politische Forderungen aufgreift.“</i>
von Kernaussage abweichende Erfahrungen <i>(83)</i>	Verbesserungsbedarf bei der Polizeibehörde	<i>„Die Aussage stellt einen Idealzustand dar, der in der Polizei noch nicht erreicht ist [...] In der Polizei selbst liegt noch ein riesiges Potenzial, um Umweltschutz (Einsparung von Strom, Wasser, Kraftstoffe...) zu betreiben- für alles gibt es Arbeitsgruppen oder Beauftragte, warum nicht auch eine für den Umweltschutz?“</i>

	Verbesserungsbedarf bei Kolleg*innen	<i>„Meiner Erfahrung nach, kümmern sich die meisten der Kollegen nicht um die Umwelt. Bei stehenden Fahrzeugen wird der Motor laufen gelassen. Die Fahrzeuge werden nicht schonend behandelt.“</i>
Kritik an der Gestaltung (50)	nicht ansprechend für Bewerber*innen	<i>„Im Sinne der Nachwuchsgewinnung ein eher irreführendes Plakat.“</i>
	Motiv gefällt nicht	<i>„Ich würde das Fotos so deuten, dass dort Schadstoffe ohne Schutzausrüstung sichergestellt werden. Das dürfte Bewerber eher abschrecken!“</i>
	Bild und Slogan passen nicht zusammen	<i>„Unpassende Kombination zwischen Bild und Textaussage“</i>

Insgesamt lässt sich aus den Angaben zum Plakat „Umweltschutz“ schließen, dass es sich um ein relativ neues Thema bei der Polizei Berlin handelt. Für einige Befragte sorgte die Darstellung auf dem Plakat deshalb für Irritation, da diese für sie nicht die Realität der Polizei widerspiegelt. Viele Befragte vermuten jedoch, dass dieses Thema in Zukunft eine größere Wichtigkeit erlangen wird.

Die Kernaussage „Die Polizei setzt sich für den Umweltschutz ein“ hat Potential, um für die Nachwuchsgewinnung eingesetzt zu werden, da gerade die jüngere Generation für die Wichtigkeit des Themas sensibilisiert ist. Allerdings sollte ein Slogan nicht suggerieren, als sei hier bereits in der Polizei und durch die Polizei sehr viel für die Umwelt geschehen. Ein Slogan sollte eher den Blick nach vorne wagen wie etwa *„Umweltschutz wird auch für uns immer wichtiger“*. Eine Werbekampagne zu diesem Thema sollte aber unbedingt mit einer verstärkten internen Öffentlichkeitsarbeit einhergehen, die aufzeigt, was aktuell in der Behörde geschieht. Auch macht es Sinn, die Mitarbeitenden in den Prozess der Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung noch stärker einzubeziehen.

4.4.1.6 Plakat „Zusammenhalt“(Binnenverhältnis)

Zusammenhalt ist ein wichtiger „Klebstoff“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Ein starker Zusammenhalt einer Gruppe ist geprägt von der Verbundenheit zwischen den Gruppenmitgliedern und einem Gemeinschaftsgefühl, das Kollegialität, gegenseitiges Vertrauen und Solidarität beinhaltet (Bosold, 2006). Abbildung 17 zeigt das Kampagnen-Plakat zum Wert „Zusammenhalt“. Die zugehörige Kernbotschaft soll sein: **„Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“**. Dieser Wert bezieht sich auf das Binnenverhältnis der Polizei Berlin, also auf den gegenseitigen Umgang der Polizist*innen miteinander.



Abbildung 17: Kampagnen-Plakat „Zusammenhalt“

Um herauszufinden, ob auch unsere Befragten den Zusammenhalt als zentralen Wert ihres Berufes bei der Polizei wahrnehmen, haben wir sie gebeten, ihre Zustimmung zu der Aussage „Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin“ anzugeben. Dem stimmte nur etwa die Hälfte der Befragten (54,5 Prozent) völlig oder ziemlich zu. Zwar gaben 82,4 Prozent der Befragten an, dass sie den Zusammenhalt persönlich für eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders halten, vermuteten die Zustimmung aber nur zu 52,3 Prozent bei ihren Kolleg*innen. Dies wirft die Frage auf, wie die Diskrepanz von ca. 30 Prozent zwischen der hohen Bedeutung dieses Wertes für die einzelnen Polizist*innen und der Deckung mit den Erfahrungen in der Praxis einerseits sowie der vermuteten Zustimmung der Kolleg*innen andererseits zu erklären ist. Abbildung 18 stellt die Ergebnisse überblicksartig dar.

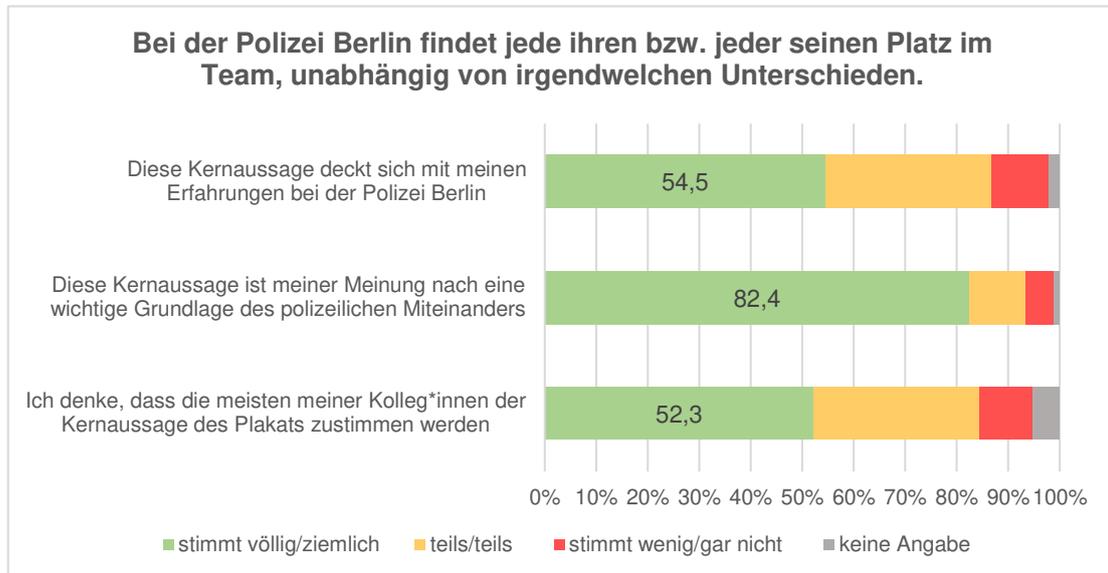


Abbildung 18: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Zusammenhalt“

Schließlich hatten die Studienteilnehmenden in einem offenen Antwortfeld wieder die Möglichkeit, weitere Anmerkungen, Kommentare und Gedanken zu der Kernaussage zu hinterlassen. Tabelle 7 präsentiert die Ergebnisse für das Plakat „Zusammenhalt“ mit den entwickelten Kategorien, den dort genannten Argumenten und Beispielaussagen. Positiv für die Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“* wurde im Freitext erwähnt, dass es sich um einen wichtigen Grundsatz der polizeilichen Arbeit handele. Für viele Befragte bilden Teamwork, gegenseitige Rücksichtnahme und ein starker Zusammenhalt das Fundament für eine gelungene Zusammenarbeit in der Polizei Berlin.

Vereinzelte Ablehnungen der Kernaussage (4 Nennungen) gaben eine Überbetonung des Themas „Zusammenhalt“ in der Polizei Berlin an: Unter diesem Schlagwort versteckte sich der Aufruf Fehlverhalten bzw. nicht ausreichende Leistungen zu akzeptieren. Die häufigere Kritik (71 Nennungen) bezog sich jedoch auf einen festgestellten Widerspruch zwischen dem Plakat und der Realität, also der polizeilichen Praxis. Hier kommt eine Vielzahl von Gründen zur Sprache, wie z.B. das als „egoistisch“ erlebte Verhalten jüngerer Kolleg*innen, Vorurteile gegen Personen mit anderem kulturellen Hintergrund oder mit Behinderung und das als nicht hilfreich erlebte Verhalten von Führungskräften. Auch die Arbeitsbedingungen würden den Zusammenhalt teilweise nicht fördern, da in vielen Bereichen Personal- und/ oder Ressourcenknappheit bestehe. Aus diesen Aussagen lassen sich allerdings ebenfalls nur allgemeine Ansatzpunkte für Gründe erkennen, warum eine Diskrepanz zwischen dem als wichtig erlebten Zusammenhalts und der Realität wahrgenommen wird, ohne dass daraus die Gewichtung dieser Gründe abgeleitet werden kann. Auch hier wäre ein weiterer Forschungsbedarf zu benennen.

Hinsichtlich der kreativen Gestaltung des Plakats „Zusammenhalt“ bezieht sich der Großteil der Kritik auf das ausgewählte Motiv. Viele Befragte waren von der Szene irritiert, die sie an einen Diebstahl erinnere. Auch würden Geschlechterklischees bestätigt, da die Polizistin im Bild beim Übersteigen des Zauns Hilfe von ihrem männlichen Kollegen erhielt. Einige Befragte befürchteten zudem, dass die vermittelte Botschaft an einen „Corps Geist“ im Sinne der Cop Culture erinnere.

Tabelle 7: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage <i>(29)</i>	Kernaussage wichtig	<i>„[...] Teamarbeit ist das A und O bei der Polizei.“ „Der Zusammenhalt ist sehr wichtig, man muss sich aufeinander verlassen können.“</i>

	entspricht der Realität/ Praxis	<i>„Bisher habe ich diese Sicht zu 100 % in der Polizei erfüllt gesehen. Leistung und Menschlichkeit zählt, auf allen Ebenen.“</i>
	Plakat transportiert Botschaft	<i>„Finde dieses Plakat spannend und für 2021 absolut realistisch. Sehr gut und ansprechend.“</i>
Ablehnung der Kernaussage (4)	Überbetonung des Themas	<i>„Mir gefällt die Aussage GAR NICHT! WICHTIG ist doch, dass wir als Polizei unseren Auftrag erfüllen und nicht jeder sein Schlupfloch findet!“</i>
von Kernaussage abweichende Erfahrungen (71)	entspricht nicht der Realität/ Praxis	<i>„Meine Erfahrungen mit den jungen Kollegen haben leider gezeigt, dass diese mehr und mehr zu Egoisten werden und das Teamwork nicht mehr besonders geschätzt wird“</i>
	Kritik an Arbeitsbedingungen	<i>„[...] Der Teamzusammenhalt wäre deutlich zu fördern, wenn sich die einzelnen Dienstkräfte mit ihrer Arbeit identifizieren, also glücklich auf ihrer Dienststelle sind. [...] Wertschätzung, Ausstattung und Teamgefüge sind hier die wichtigen Punkte.“ „Zusammenhalt benötigt starke Führungskräfte und gesunde Teams, hierzu benötigt es meiner Meinung nach regelmäßig Zeit zur Supervision in Teams [...]“</i>
	Chancenungleichheit in der Polizei Berlin	<i>„Ich denke, dass Personen, bspw. mit anderem ethnischen oder kulturellen Hintergrund, in vielen Teams der Berliner Polizei Probleme haben werden ihren Platz zu finden.“</i>
	Kritik an Führungsebene	<i>„Wird in der Praxis oft nicht umgesetzt, Intransparenz der Führung (gerade bei Personalfragen und leistungsabhängigen Entscheidungen) fördert Konkurrenzdenken und Abschottung.“</i>
	Kritik an Kolleg*innen	<i>„Es gibt bei vielen Kolleginnen und Kollegen noch etliche Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderung, anderen Geschlechtern als männlich oder weiblich, Menschen mit anderer sexueller Orientierung.“</i>
Kritik an der Gestaltung (71)	Motivbild unpassend	<i>„Das Bild passt überhaupt nicht. [...] Auf den flüchtigen Blick wirkt es, als wäre der dunkelhäutige Kollege ein TV der über einen Zaun flüchten will.“</i>
	Motivbild diskriminierend	<i>„[...] Die Tatsache, dass einer weiblichen Kollegin hochgeholfen wird, könnte als Betonung des schwachen Geschlechts und daher als diskriminierend interpretiert werden.“</i>
	Botschaft missverständlich	<i>„Falsches Signal für die Öffentlichkeit, es könnte Corps Geist suggerieren.“</i>
	ungeeignet für Nachwuchsgewinnung	<i>„Die Gefahr ist groß, dass die falschen Bewerber angelockt werden, was man ja jetzt schon von der Disziplin in der Polizeischule hört und sieht.“</i>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Zusammenhalt bei der Polizei Berlin von den Mitarbeitenden als wichtiger Wert der Zusammenarbeit gesehen wird. Doch es bedarf einer Verbesserung bezogen auf die Art und Weise, wie dieser Zusammenhalt in der Behörde gelebt wird. Wo genau hier angesetzt werden sollte, um diese aufgezeigte Diskrepanz zu reduzieren, bedarf einer näheren Forschung. Die vereinzelt Kommentare verdeutlichen, dass diese Kritik ein breites Feld abdeckt.

Genauer hingeschaut: Zusammenhalt in der Polizei Berlin

Aufgrund der beobachteten, persönlichen Wichtigkeit des Wertes Zusammenhalt bei gleichzeitig mangelnder Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin (Diskrepanz von ca. 30 Prozent), haben wir uns die Antworten zu diesem Plakat noch einmal näher angeschaut. Um herauszufinden, in welchen Personenkreisen die Einschätzung des Zusammenhalts besonders kritisch bzw. eher positiv war, haben wir die soziodemographischen Angaben (wie etwa das Geschlecht, die Alters- und Berufsgruppe) genutzt, um sie auf Gruppenbasierte Unterschiede in der Bewertung des Zusammenhalts innerhalb der Polizei Berlin zu überprüfen. Hierfür erfolgte je nach Merkmal die Berechnung von Varianzanalysen (Posthoc: Tukey HSD) und T-Tests.

Bei der Deckung der Kernaussage „Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“ mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin zeigten sich in vier Bereichen signifikante Gruppenmittelwertunterschiede: Bei den Alters- und Berufsgruppen, bei dem Vorhandensein einer chronischen Krankheit oder Behinderung sowie beim Empfinden der beruflichen Tätigkeit als besonders belastend.

Besonders stachen die Altersgruppen in ihrer unterschiedlichen Einschätzung des Zusammenhalts in der Polizei Berlin heraus ($F(4,1220) = 14,91, p < .01$). Die Beurteilung darüber, dass sich die Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt, zeigte einen negativ linearen Zusammenhang zum Alter: Bei der jüngsten Gruppe – den 15-24-Jährigen – zeigte sich die größte Zustimmung (79,4 Prozent) und bei der ältesten Gruppe die geringste (47,4 Prozent). Die Unterschiede zwischen der jüngsten Gruppe zu allen anderen Gruppen sind statistisch signifikant, sowie die Unterschiede zwischen den 26-35-Jährigen zu den beiden ältesten Gruppen. Abbildung 19 stellt die Zustimmungsraten der Altersgruppen graphisch dar.

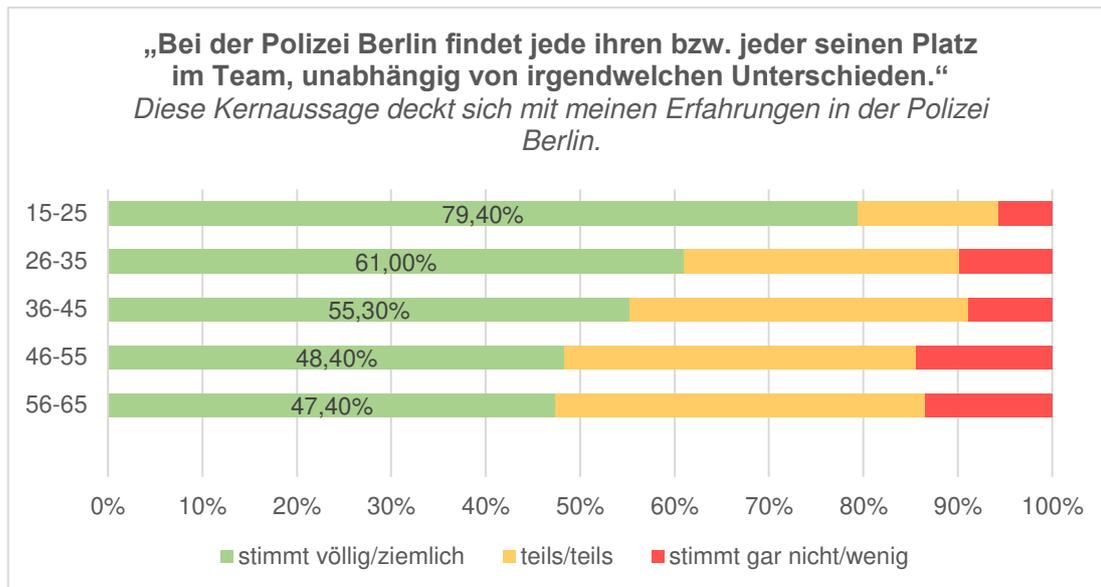


Abbildung 19¹⁵: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1225)

Dieser Befund lässt zunächst zwei Interpretationen zu. Möglicherweise ist der Zusammenhalt unter den jüngeren Polizist*innen erheblich besser als bei ihren älteren Kolleg*innen. Die Kernaussage bezieht sich darauf, dass bei der Polizei Berlin jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team findet, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden. Die jüngeren Generationen sind wohlmöglich mit einem größeren Bewusstsein für die Akzeptanz individueller Unterschiede aufgewachsen und tragen den gesellschaftlichen Wandel auf eine selbstverständliche Weise mit. Eine andere Interpretation könnte sein, dass die älteren Polizist*innen im Laufe ihrer Karriere bei der Polizei Berlin bereits mehr Erfahrungen gesammelt haben, die gegen eine Zustimmung zu der Aussage sprechen. Diese möglichen Interpretationen verweisen ebenfalls darauf, dass die Gründe für die Unterschiede in der Bewertung des erfahrenen Zusammenhalts zwischen Jüngeren und Älteren einer weiteren Klärung bedürfen.

Außerdem hat sich die Beurteilung des Zusammenhalts signifikant zwischen den Berufsgruppen unterschieden ($F(4,1184) = 3,77, p < .01$). Die Angehörigen der Berufsgruppe „Gefangenenbewachungsdiens/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst“ schätzen den Zusammenhalt signifikant negativer ein als Angehörige der (Wasser-) Schutzpolizei und der Kriminalpolizei/ Gewerbeaufsichtsdienst. Konkret ausgedrückt haben von den Mitarbeitenden des Gefangenenbewachungsdiens/ Objektschutzes/ Sicherheits- und Ordnungsdienstes nur 36,1 Prozent zugestimmt, dass sich die Kernaussage mit ihren Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt. Bei der (Wasser-) Schutzpolizei stimmten 57,0 Prozent zu und bei der Kriminalpolizei/ Gewerbeaufsichtsdienst 60,6 Prozent (außerdem 54,2 Prozent Zustimmung bei

¹⁵ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

den Tarifbeschäftigten und 50,0 Prozent Zustimmung bei den Verwaltungs(fach)angestellten). Abbildung 20 zeigt diese Ergebnisse.

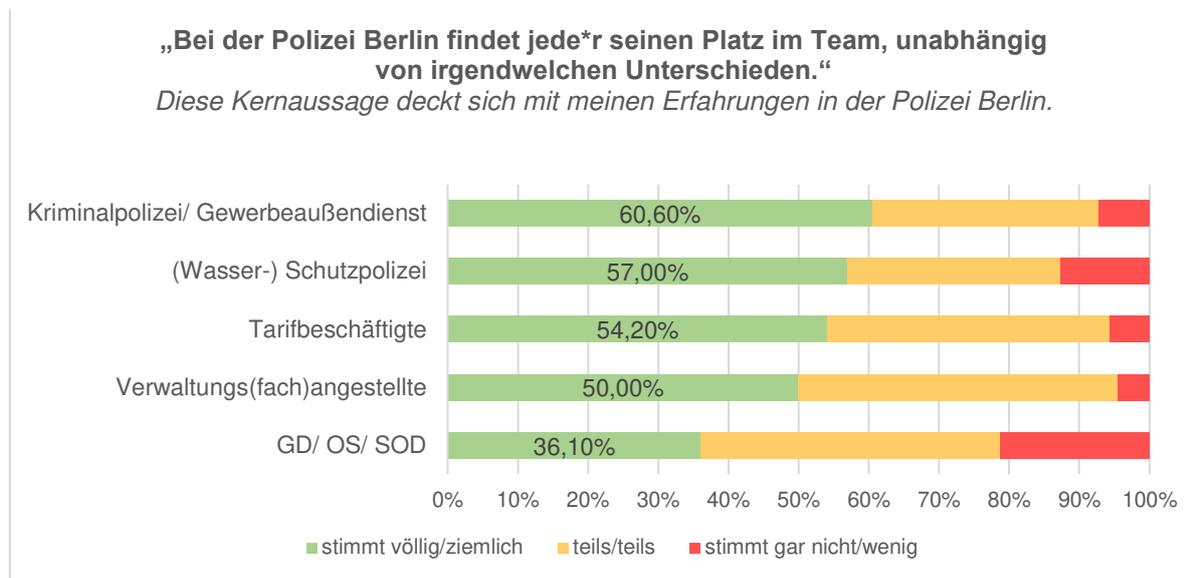


Abbildung 20¹⁶: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Berufsgruppen (N = 1188)

Dieser Befund legt nahe, dass die Bewertung des Zusammenhalts innerhalb der Polizei Berlin besonders in den Bereichen Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst negativ ausfiel. Über die Gründe kann an dieser Stelle ebenfalls keine Aussage gemacht werden. Allerdings sind aus empirischen Erhebungen bei Mitarbeitenden des Sicherheits- und Ordnungsdienstes im Sicherheitsgewerbe zu deren Arbeitszufriedenheit vergleichbare Ergebnisse bekannt. Ein möglicher Grund ist der in der jeweiligen Organisation erlebte geringere Status im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern aufgrund der bestehenden niedrigeren Bildungsabschlüsse. In den anderen Berufsgruppen stimmte zumindest die Hälfte der Befragten der Deckung der Kernaussage mit ihren eigenen Erfahrungen in der Polizei zu.

Interessant wäre es aber auch zu erforschen, warum die Zustimmung zu der Aussage „Bei der Polizei findet jede*r seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“ in der Kriminalpolizei/ Gewerbeaußendienst höher ist als in der (Wasser-/) Schutzpolizei. Welche Rolle spielt es hierfür, dass die Einstellungs voraussetzungen für die Kriminalpolizei (in der Regel) der Abschluss des Studiums im gehobenen Polizeivollzugsdienst ist? In der Literatur finden sich viele Hinweise, dass es deutliche Unterschiede in der Organisationskultur der Schutz- zur Kriminalpolizei gibt, die sich sowohl aus der Zusammensetzung der Mitarbeitenden als auch aus der Art der Aufgaben ableiten lassen.

¹⁶ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Ein deutlicher Unterschied in der Bewertung des Zusammenhalts zeigte sich ebenfalls zwischen Menschen mit bzw. ohne eine chronische Krankheit oder Behinderung ($t(465,34) = -6,28, p < .01$). Von den Personen, die seit mindestens 6 Monaten unter einer chronischen Krankheit oder Behinderung leiden, stimmten 49,2 Prozent zu, dass sich die Kernaussage „Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“ mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt. Bei ihren gesunden Kolleg*innen waren es 61,9 Prozent, also knapp 13 Prozent mehr. Für diese Differenz sind ebenfalls viele mögliche Gründe denkbar, die einer nähere Analyse bedürften. Chronische Erkrankung und Behinderung wirkt sich je nach Tätigkeitsbereich – z.B. ob die Person ursprünglich im Innendienst oder im Außendienst eingesetzt war – sehr unterschiedlich auf die einsetzenden Veränderungen im Dienstgeschehen aus und führt folglich auch zu mehr oder weniger gravierenden Folgen im Miteinander der Kolleg*innen im Polizeialltag. Abbildung 21 stellt diesen Befund graphisch dar.

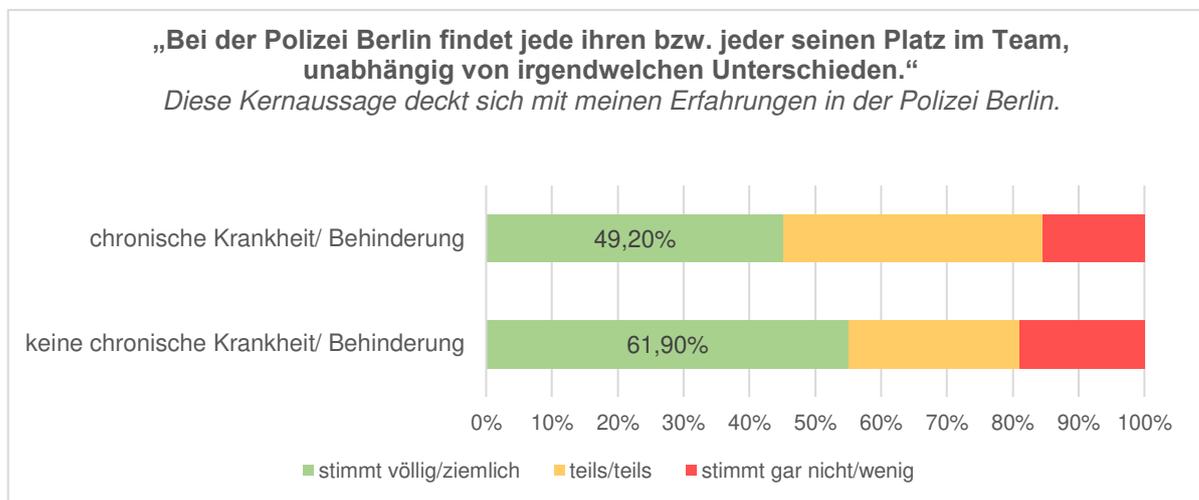


Abbildung 21¹⁷: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit (N = 1159)

Schließlich zeigte sich ein signifikanter Unterschied der Einschätzung des Zusammenhalts in der Polizei Berlin zwischen Personen, die ihre berufliche Tätigkeit als besonders belastend empfinden und Personen, die dies nicht tun ($t(1067) = -5,03, p < .01$). Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es um die *subjektiv erlebte* hohe berufliche Belastung geht – daraus ist nicht ableitbar, um welche Tätigkeit es sich genau handelt. Eine subjektiv hohe Belastung kann von einer Überforderung oder einer Unterforderung resultieren, letztendlich hängt es von einer Passung der Person mit der von ihr zu übernehmenden Aufgabe ab. Von den Personen, die eine besondere Belastung in ihrem beruflichen Alltag verspüren, stimmten 58,8 Prozent zu, dass sich die Kernaussage zum Zusammenhalt mit ihren Erfahrungen bei der Polizei

¹⁷ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Berlin deckt. Bei den Personen, die ihre Arbeit nicht als besonders belastend empfinden waren es 66,7 Prozent, also gut 8 Prozent mehr. Abbildung 22 stellt den Befund graphisch dar.

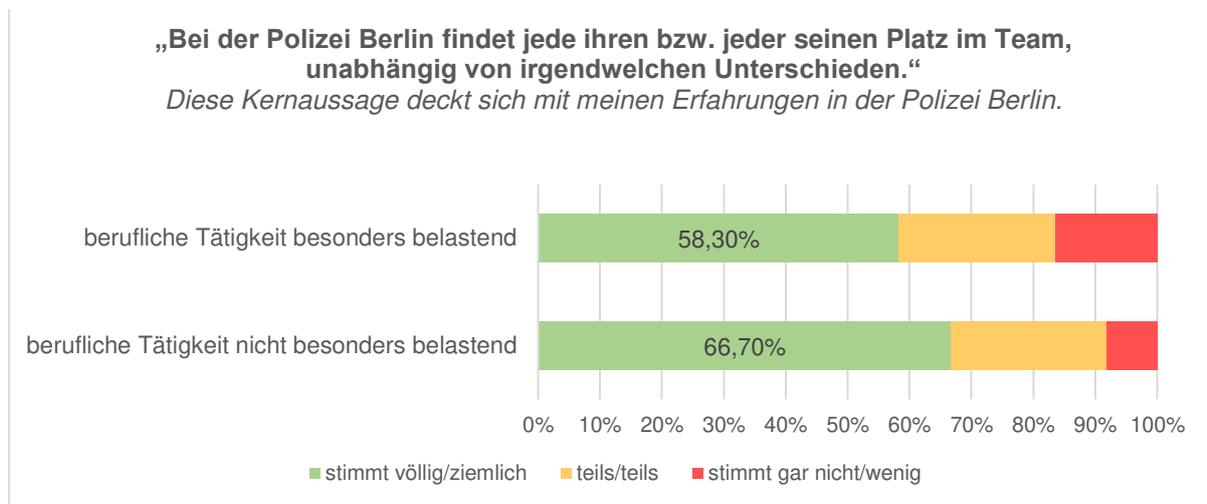


Abbildung 22¹⁸: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1069)

Hier ist wichtig anzumerken, dass der Personenkreis an Menschen, die im Beruf eine besondere Belastung erleben, nicht deckungsgleich ist zu den Personen, die unter einer chronischen Krankheit oder Behinderung leiden, wie in Kapitel 2.3 beschrieben. Die beiden Ergebnisse sind also getrennt zu interpretieren. Auf der einen Seite empfinden chronisch Erkrankte bzw. Menschen mit einer Behinderung den Zusammenhalt als deutlich schwächer als ihre gesunden Kolleg*innen, auf der anderen Seite berichten Menschen, die im Beruf eine besondere Belastung verspüren, ebenfalls von einem schwächeren Zusammenhalt. Bei ihnen liegt die Ursache möglicherweise eher an den als belastend empfundenen Arbeitsbedingungen, wie die Auswertung der qualitativen Antworten nahelegt.

Insgesamt ergaben die Berechnungen der Gruppenmittelwertunterschiede Hinweise, in welchen Personenkreisen der Polizei der Zusammenhalt positiver bzw. negativer eingeschätzt wird. Hier zeichneten sich die Berufs- und Altersgruppen, das Vorhandensein einer chronischen Krankheit und das Empfinden einer besonderen Belastung im Beruf ab. Welche einstellungsbezogenen Merkmale in Bezug auf die berufliche Arbeit ursächlich an diesen Gruppenmittelwertunterschieden beteiligt sein können, werden wir in Kapitel 3.1.1. genauer erforschen.

Da die Kernaussage „Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“ sehr hohe Zustimmung findet (82,4%) und sich bei der Altersgruppe der 15-25 Jährigen auch mit fast 80 Prozent

¹⁸ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

mit den Erfahrungen im Berufsalltag deckt, eignet sie sich grundsätzlich für die Nachwuchswerbung.

Allerdings ist aufgrund der insgesamt bei der Gesamtheit der Befragten erhobenen Differenz (von ca. 30 Prozent) zwischen Wichtigkeit der Aussage und erlebter Praxis eine gewisse Vorsicht geboten, damit die Polizei nicht mit etwas wirbt, was nicht hinreichend mit der Realität übereinstimmt.

Der Slogan „Zusammenhalt schließt niemanden aus“ könnte dennoch beibehalten werden, da er nicht vorgibt, dass de facto niemand ausgeschlossen wird, aber der Anspruch wichtig ist. Für die Gestaltung ist ein passenderes Bild wünschenswert, da auch hier Geschlechterstereotype bedient werden (der *Frau* wird geholfen).

4.4.1.7 Plakat „Akzeptanz von Vielfalt“ (Binnenverhältnis)

Das nächste Kampagnen-Plakat soll aussagen: „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“. Auf den ersten Blick erscheint diese Kernaussage ähnlich zu der des Zusammenhalt-Plakats. Hier liegt das Augenmerk jedoch verstärkt auf der Akzeptanz individueller Unterschiede, sei es bezüglich des Alters, des Geschlechts, eines Migrationshintergrundes oder einer anderen Vielfalts-Dimension. Abbildung 23 zeigt das Plakat, dessen zentraler Wert die Akzeptanz von Vielfalt ist. Die Akzeptanz von Vielfalt spielt zwar sowohl im Binnen- als auch im Außenverhältnis eine wichtige Rolle, die untersuchte Kernaussage und das Plakat beziehen sich aber explizit auf die Akzeptanz von Vielfalt im Binnenverhältnis innerhalb der Polizei Berlin, also auf den gegenseitigen Umgang mit Kolleg*innen und Führungskräften.



Abbildung 23: Kampagnen-Plakat „Bunt“

Auch hier wollten wir von unseren Befragten wissen, ob sich die obige Kernaussage mit ihren Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt, ob sie diese als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders sehen und wie sie die Meinung ihrer Kolleg*innen hierzu einschätzen. Abbildung 24 stellt die Befunde graphisch dar.

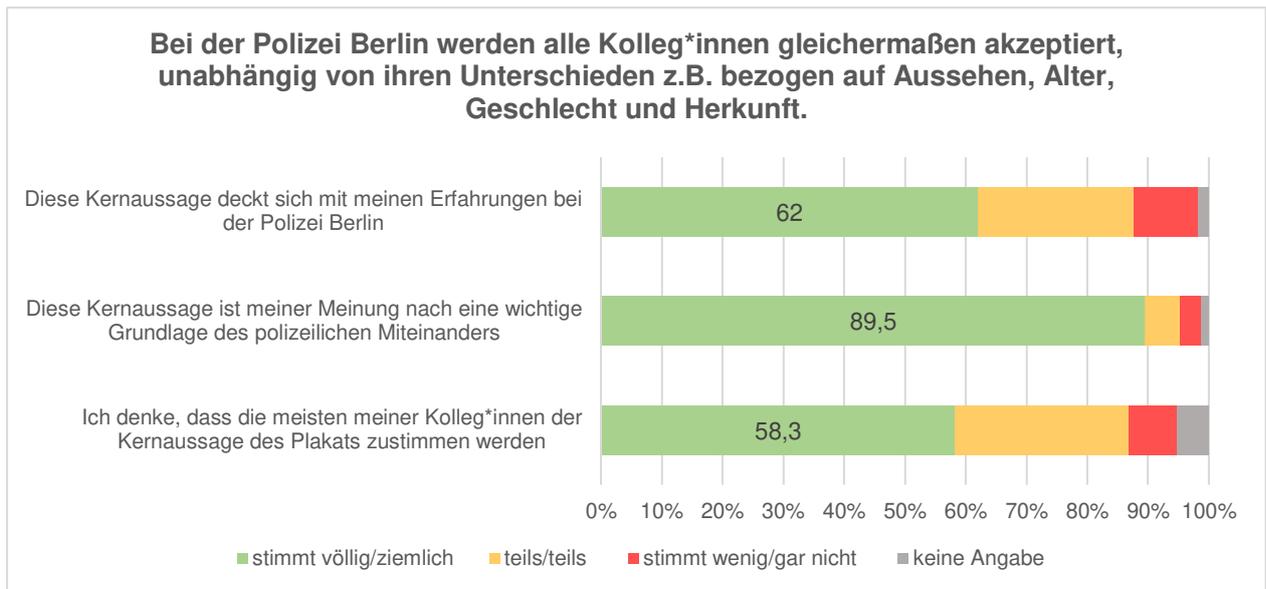


Abbildung 24: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Bunt“

Zwei Drittel der Studienteilnehmenden (62,0 Prozent) gaben an, die Akzeptanz von Vielfalt in ihren Erfahrungen mit der Polizei Berlin wiederzufinden. Die Mehrheit (89,5 Prozent) der Polizist*innen hält die Kernaussage für eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders. Jedoch schätzten sie dies nur zu 58,3 Prozent ebenso bei ihren Kolleg*innen ein (Diskrepanz von 31,2 Prozent). Die Diskrepanz zwischen der persönlichen Einschätzung der Wichtigkeit des Werts „Akzeptanz von Vielfalt“ von dem Vorhandensein dieses Werts in der polizeilichen Realität beträgt 27,5 Prozent.

Die weiteren Anmerkungen und Kommentare zu der Kernaussage lassen weitere Rückschlüsse über die Resonanz des Plakats in der Polizei Berlin zu. Eine Übersicht über die offenen Antworten befindet sich in Tabelle 8. Wie die Tabelle zeigt, sprachen sich einige der Befragten (37 Nennungen) positiv für die Richtigkeit und Wichtigkeit der Kernaussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“ aus und heben damit nochmals die besondere Wichtigkeit der Kernaussage hervor. Diese Botschaft sei ebenfalls ansprechend für die junge Generation und damit für mögliche Bewerber*innen bei der Polizei Berlin.

Kritische Stimmen (17 Nennungen) bemängelten die Überbetonung des Themas „Vielfalt“ in der heutigen Zeit. Häufiger (37 Nennungen) wurde jedoch kritisiert, dass sich die Kernaussage noch nicht uneingeschränkt im polizeilichen Alltag etabliert hat. Einige der Befragten berichteten von Vorurteilen unter Polizist*innen und einer Ungleichbehandlung von Kolleg*innen mit Migrationshintergrund.

Zu der Gestaltung ist zu erwähnen, dass viele Befragte irritiert waren, weil auf dem Plakat keine Uniform zu sehen ist. Diese hätte ihrer Meinung nach besser zum Slogan gepasst.

Auch die Anspielungen auf den kolonialrassistischen Begriff „bunt“ für Schwarze Menschen (oder PoC) im Slogan sorgte für Irritationen. Hier hätten sich einige Befragte gewünscht, keine derartigen Wortspiele zu lesen, da diese im polizeilichen Kontext unprofessionell klingen würden. Schließlich wurde kritisiert, dass ein Plakat zum Thema „Vielfalt“ auch Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sexueller Identitäten und mehr Frauen darstellen sollte.

*Tabelle 8: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“*

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage (37)	Kernaussage wichtig	„Das ist leider noch nicht Alltag, aber zwingend anzustreben für die Zukunft, daher ein richtiges und wichtiges Plakat.“
	entspricht der Realität/ Praxis	„Diese Aussage ist für mich selbstverständlich und in meinen 37 Jahren Polizeidasein nie ein Problem gewesen. Für mich ist Berlin von Anfang an eine bunte und vielfältige Metropole.“
	Plakat transportiert Botschaft	„Finde ich gut. Sind alle verschieden, trotz des gleichen Zieles.“
	ansprechend für Bewerber*innen	„Das Poster vermittelt auf mich auch den Eindruck, dass es coole Jobs bei der Polizei gibt. Dies wird für mich an der Personen-/Kleidungsauswahl und dem Posing deutlich.“
Ablehnung der Kernaussage (17)	Überbetonung des Themas	„Ich persönlich finde es unnötig darauf hinzuweisen - die seit einiger Zeit belehrenden Sichtweisen auf die jeweiligen Besonderheiten von Menschen (Gendersprache etc.) ist einfach nur nervig, unnötig.“
von Kernaussage abweichende Erfahrungen (32)	entspricht nicht der Realität/ Praxis	„Vorurteile sind immer noch stark vorhanden.“
	Diskriminierung in der Polizei Berlin	„Wer nicht blond und mitteleuropäisch aussieht, wird von Kollegen mit rein deutscher Abstammung nicht als Kollege bzw. Mitbürger angesehen.“
	Kritik an Kolleg*innen	„Nicht alle Dienstkräfte akzeptieren Bewerberinnen und Bewerber aus anderen ethnischen Gruppen.“
Kritik am Slogan (16)	ungeeignete Wortwahl	„Die Kernaussage stimmt, aber das Plakat passt nicht! Die Kripo trägt die gleiche Farbe? Warum ist das Wort Bunt direkt auf dem dunkelhäutigen Menschen? Das Plakat ist zweideutig und lässt zu viel negative Anspielungen zu.“

	Kritik am Wort „Bunt“	„Die Begrifflichkeit bunt ist auf den Menschen bezogen m. E. nicht unumstritten und könnte im polizeilichen Alltag Probleme mit sich bringen, wenn ich jemanden als Bunten bezeichne“
Kritik an der Gestaltung (101)	Assoziation mit Polizeigewalt	„Die eindeutig als Polizist erkennbare Person trägt Handschuhe und wird somit einem Schläger = Polizeibrutalität assoziiert“
	Ungeeignete Darstellung	„Die Aussage ist irritierend. Welche gleiche Farbe ist gemeint? Polizei-Blau?! Es findet sich keine gleich getragene Farbe im Plakat wieder. Bei der Auswahl der Protagonisten sind Frauen unterrepräsentiert.“
	Botschaft unklar	„Das Plakat stellt in meinen Augen erstmal kaum einen Bezug zur Polizei her...“
	Nicht ansprechend für Bewerber*innen	„Ich glaube nicht, dass jemand durch dieses [...] Plakat auf den Beruf aufmerksam wird.“
	Thema zu politisch	„Grundsätzlich stimme ich der Aussage zu, wenn Diversität jedoch politische Agenda ist [...] finde ich das schwierig.“

Insgesamt lassen unsere Auswertungen zum Plakat „Bunt“ also den Rückschluss zu, dass es sich um eine Kernaussage handelt, die eine hohe Zustimmung findet (89,9 Prozent). Aber die erfahrende Realität weicht davon mit 27,5 % ab und auch die Einschätzung der Wichtigkeit dieser Aussage für die Kolleg*innen weist einen Unterschied von 31,2 Prozent auf. Es besteht folglich auch hier ein Bedarf näher zu erforschen, wie konkret diese Diskrepanz zu erklären ist, um Ansatzpunkte für die Verbesserung zu finden.

Genauer hingeschaut: Akzeptanz von Vielfalt in der Polizei Berlin

Auch bezogen auf die „Akzeptanz von Vielfalt“ in den eigenen Erfahrungen der Mitarbeitenden der Polizei Berlin schärfen wir auch hier noch einmal die Analysen. Hinsichtlich der Deckung der Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“* mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei zeigten sich signifikante Gruppenmittelwertunterschiede bei den verschiedenen Geschlechtern, den Altersgruppen, dem beruflichen Kontakt mit Menschen anderer Nationalitäten, dem Vorhandensein eines Migrationshintergrundes, dem Vorhandensein einer chronischen Krankheit sowie dem Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung. Die folgenden Absätze gehen diese Befunde Schritt für Schritt durch.

Zunächst zeigte sich signifikanter Unterschied zwischen der Wahrnehmung von Akzeptanz von Vielfalt in den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin zwischen den Geschlechtern ($t(1224) = -2,27, p < .05$). Weil die Gruppe der Personen diversen Geschlechts zu klein ist ($n = 4$), um sie auf statistische Unterschiede zu untersuchen,

wurde sie von dieser Analyse ausgeschlossen. Wie in Abbildung 25 dargestellt, nehmen Polizisten eine höhere Vielfaltsakzeptanz bei der Polizei Berlin wahr als ihre Kolleginnen (66,4 Prozent Zustimmung bei den Männern und 48,0 Prozent Zustimmung bei den Frauen). Wahrscheinlich haben sie persönlich weniger Erfahrungen gemacht, die gegen die Aussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“ sprechen. Um genauere Antworten zu finden, wäre aber auch hier eine eingehendere Erhebung notwendig.

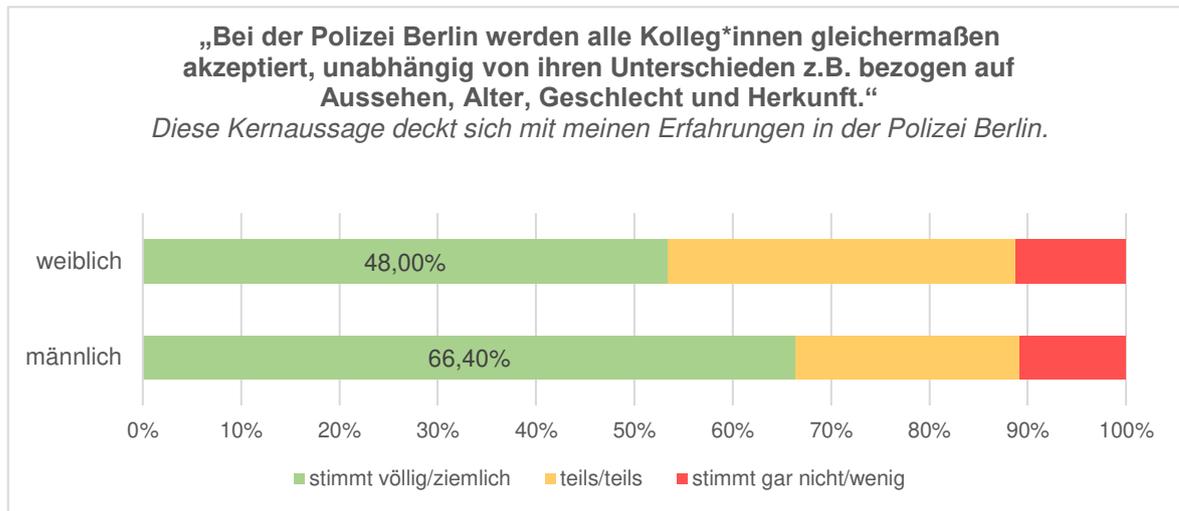


Abbildung 25¹⁹: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Geschlechtern (N = 1230)

Der nächste Unterschied zeigte sich hinsichtlich der Altersgruppen ($F(4,1226) = 13,52, p < .01$). Die positivste Beurteilung für das Vorhandensein von Vielfaltsakzeptanz in der Polizei Berlin zeigte sich bei den jüngsten Befragten, den 15-25-Jährigen. Von ihnen stimmte 80,6 Prozent völlig oder ziemlich zu, dass sich die Kernaussage zur Vielfaltsakzeptanz mit ihren Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt. Mit zunehmendem Alter nahm die Zustimmung ab. Bei den ältesten Befragten, den 56-65-Jährigen äußerte sich dies in einer Zustimmungquote von 57,7 Prozent. Der Abstand der jüngsten Gruppe zu den anderen Gruppen ist statistisch signifikant. Abbildung 26 stellt den Befund der Altersgruppen graphisch dar.

Auch hier stellt sich die Frage, ob der gefundene Unterschied zwischen den Altersgruppen einen tatsächlichen Unterschied in der Vielfaltsakzeptanz zwischen jüngeren versus älteren Personen zur Ursache hat oder ob sich lediglich die Wahrnehmung von Vielfaltsakzeptanz aufgrund der Fülle der gemachten Erfahrungen in der Polizei Berlin unterscheidet. Eine weitere mögliche Interpretation ist, dass sich die älteren Befragten im beruflichen Alltag aufgrund ihres Alters benachteiligt fühlen

¹⁹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

könnten, weshalb sie eine geringere Zustimmung angaben. Eine Untersuchung intergenerationaler Unterschiede bietet sich als möglicher Schwerpunkt der qualitativen Studienphase an.

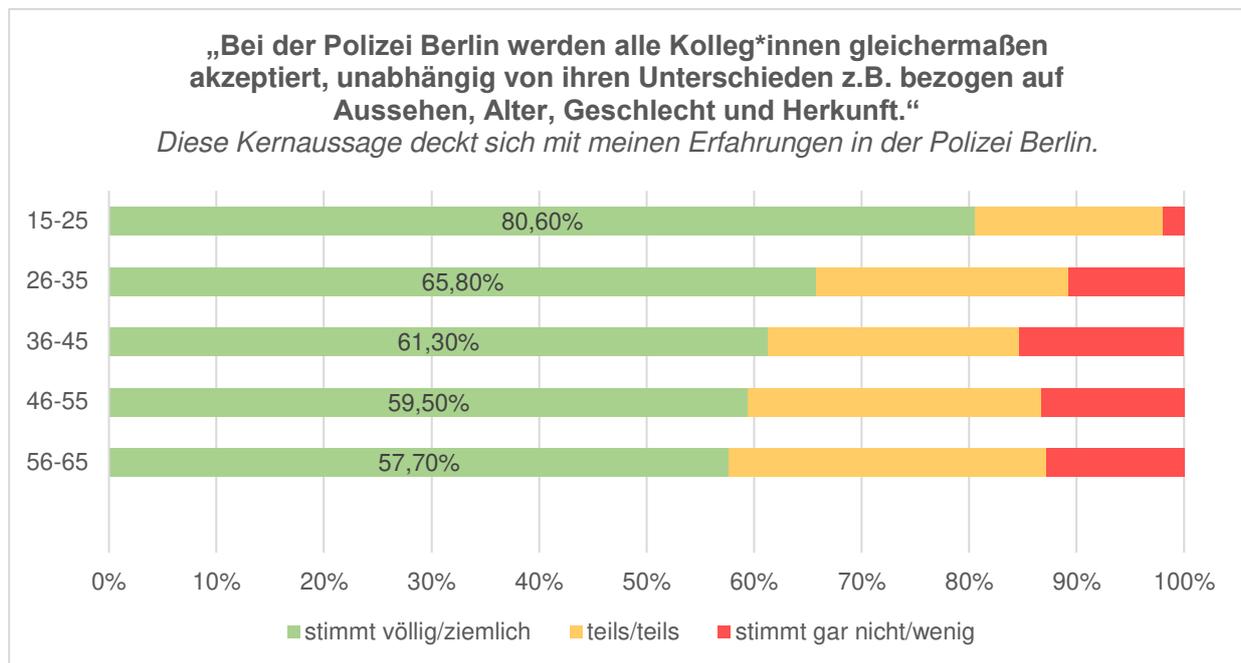


Abbildung 26²⁰: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1231)

In der Befragung haben wir die Studienteilnehmenden gebeten anzugeben, wie häufig sie in ihrem beruflichen Alltag normalerweise mit Menschen unterschiedlicher Nationalitäten zu tun haben. Es zeigte sich, dass Polizist*innen, die durch ihren Beruf täglichen Kontakt zu verschiedenen Nationalitäten haben, eine signifikant positivere Einschätzung von Vielfaltsakzeptanz innerhalb der Behörde angeben ($F(3,1164) = 4,18, p < .01$). Von ihnen stimmen 66,4 Prozent zu, dass sich die Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt. Von den Personen, die nur einmal pro Woche oder seltener in Kontakt mit Menschen unterschiedlicher Nationalitäten treten, stimmten nur zu 57,0 Prozent zu, dass sich die Kernaussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“ mit den eigenen Erfahrungen deckt. Die Differenz beträgt folglich 9,4 Prozent. Ursächlich für diese Wahrnehmung könnte die gewonnene Routine im eigenen Umgang mit Vielfalt sein. Der sogenannten Kontakthypothese (Allport, 1954) zufolge reduziert der häufige Kontakt zu ethnischen Minderheiten eigene Vorurteile gegenüber diesen Gruppen. Polizist*innen, die täglich im Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten stehen, haben den Umgang mit Vielfalt vermutlich also geübt, was sich

²⁰ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

in ihrem Verhältnis zu den eigenen Kolleg*innen mit Migrationshintergrund spiegelt. Berufsgruppen, die selten in Kontakt mit verschiedenen Nationalitäten treten, nehmen eine geringere Vielfaltsakzeptanz innerhalb der Behörde wahr. Abbildung 27 veranschaulicht den Befund.

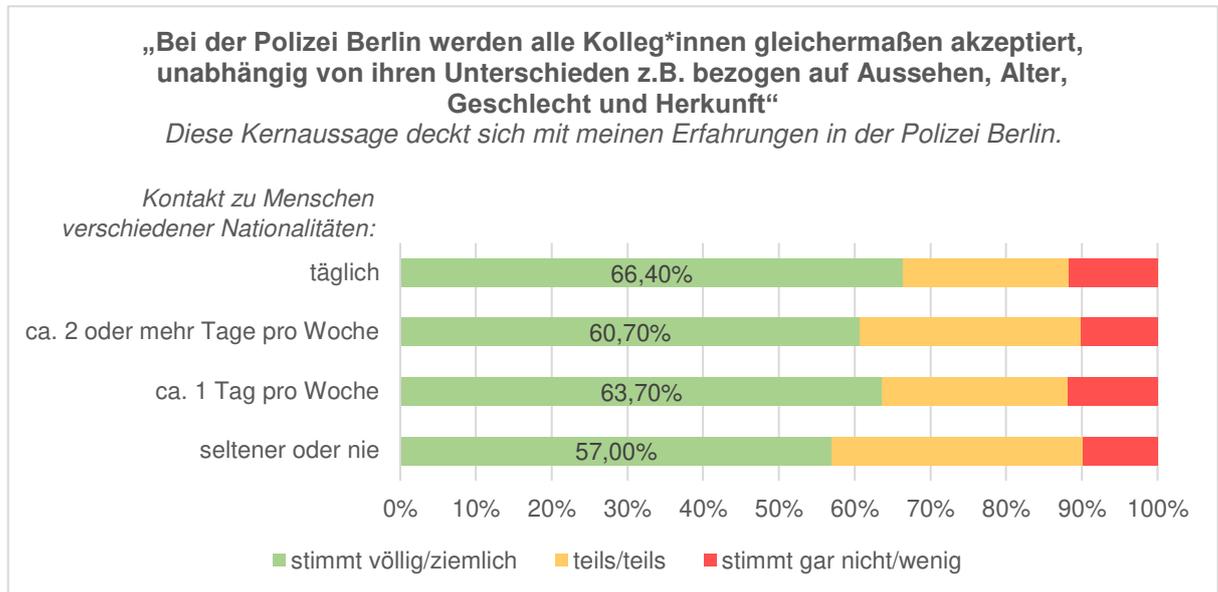


Abbildung 27²¹: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten (N = 1168)

Das Motiv und der Slogan des Kampagnen-Plakats „Bunt“ legt den Fokus auf die ethnische Vielfalt bei der Polizei Berlin. Aus diesem Grund lohnt sich hier der Blick darauf, welche Reaktionen die Botschaft bei dem betreffenden Personenkreis auslöst. Der Vergleich der Befragten mit Migrationshintergrund mit dem Rest der Stichprobe zeigt einen signifikanten Gruppenmittelwertunterschied in der wahrgenommenen Vielfaltsakzeptanz in der Polizei Berlin ($t(1217) = 2,30, p < .05$). Von den Polizist*innen mit Migrationshintergrund gaben 50,4 Prozent der Befragten an, dass sich die Kernaussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“ mit ihren Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt. Bei den restlichen Befragten lag dieser Wert mit 63,5 Prozent Zustimmung um 12,1 Prozent höher. Somit erleben Personen mit Migrationshintergrund eine geringere Vielfaltsakzeptanz in der Polizei Berlin als Personen ohne Migrationshintergrund. Abbildung 28 stellt den Befund graphisch dar.

²¹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

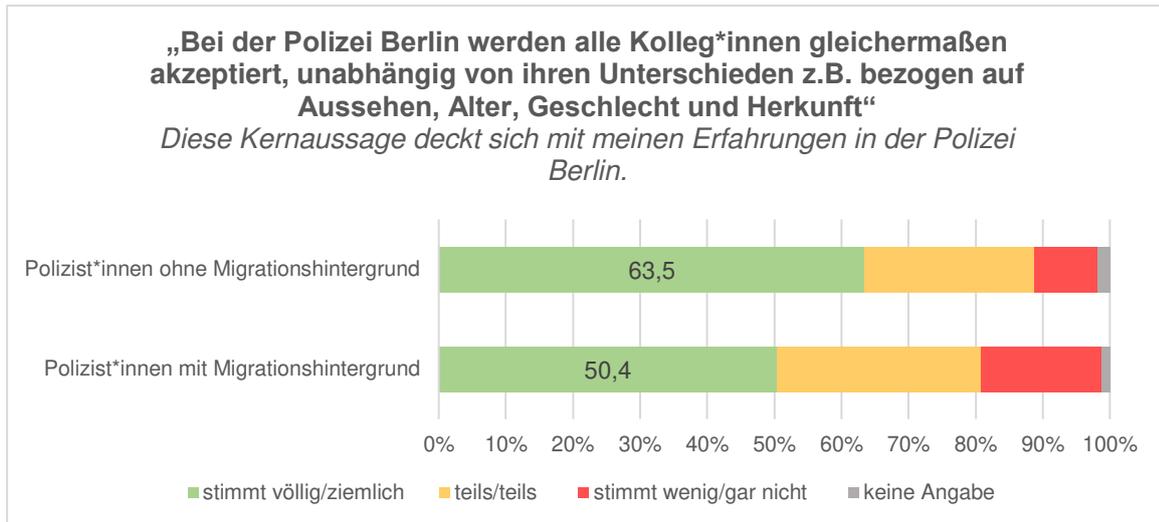


Abbildung 28: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein eines Migrationshintergrundes

Wie beim Zusammenhalt, zeigte sich auch bei der Akzeptanz von Vielfalt ein signifikanter Unterschied zwischen Personen mit versus ohne eine chronische Krankheit oder Behinderung ($t(1163) = -5,43, p < .01$). Wie Abbildung 26 zeigt, stimmten von den Personen mit chronischer Krankheit oder Behinderung 53,3 Prozent zu, dass sich die Kernaussage mit ihren Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt – 13,2 Prozent weniger als bei ihren gesunden Kolleg*innen (66,5 Prozent). Möglicherweise sehen sie sich in ihrem beruflichen Alltag gegenüber gesunden Menschen benachteiligt.

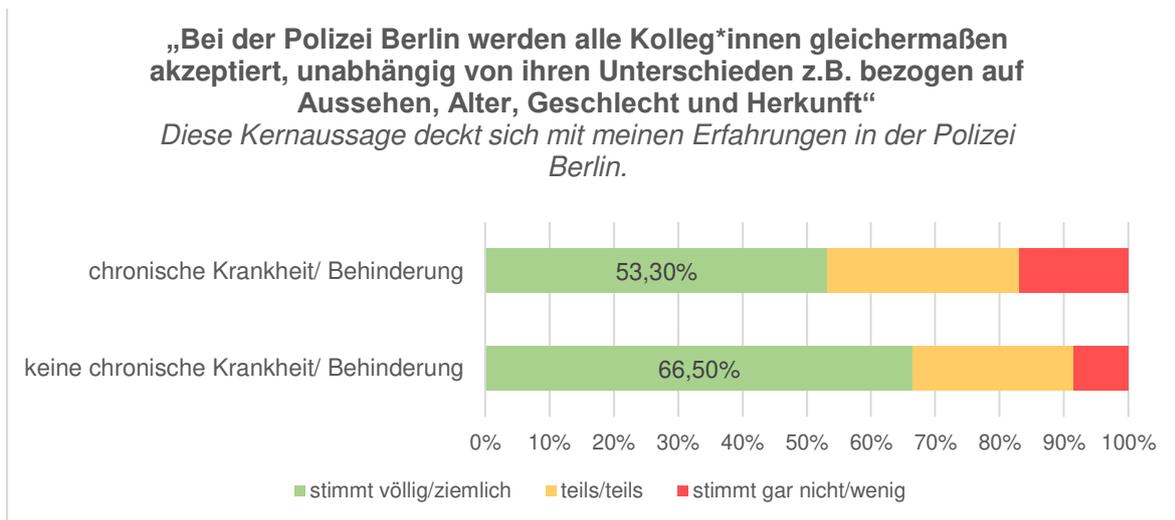


Abbildung 29²²: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit/ Behinderung (N = 1162)

²² Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Der letzte Unterschied hinsichtlich der Wahrnehmung von Vielfaltsakzeptanz fand sich bei Menschen, die ihren Beruf als besonders belastend wahrnehmen zum Rest der Stichprobe ($t(1070) = -3,74, p < .01$). Von den Polizist*innen, die eine besondere Belastung in ihren Beruf verspüren, gaben 58,2 Prozent an, dass sich die Kernaussage mit ihren eigenen Erfahrungen in der Polizei deckt. Bei den übrigen Personen lag die Zustimmungsrate bei 66,7 Prozent. Abbildung 30 stellt den Befund graphisch dar.

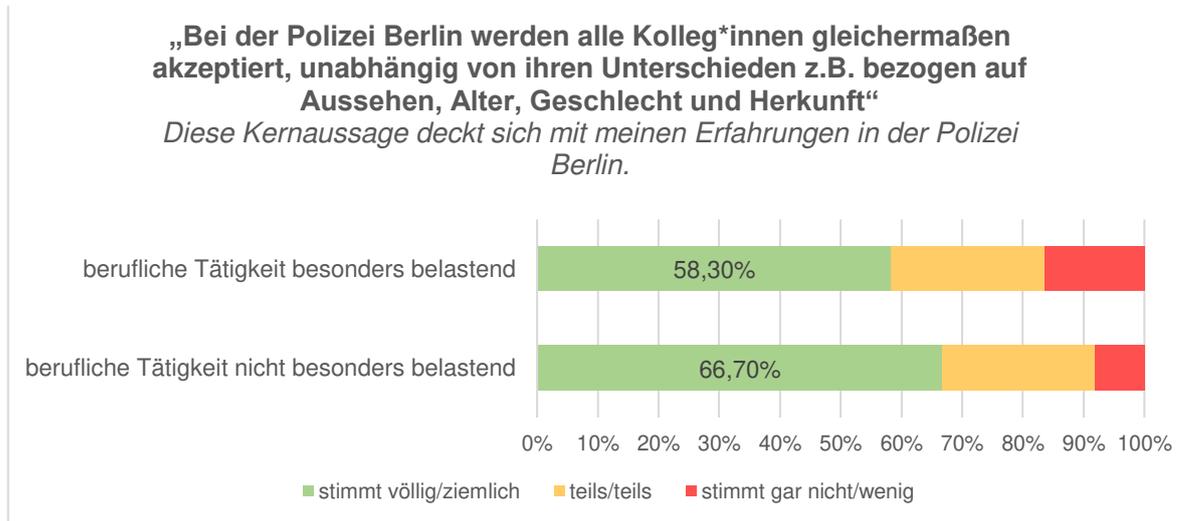


Abbildung 30²³: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1072)

Die Analyse der Stichprobe hinsichtlich der Erfahrungen mit Akzeptanz von Vielfalt in der Polizei Berlin ergab eine Reihe von Hinweisen, in welchen Bereichen Verbesserungsbedarfe bestehen bzw. welche Personenkreise sich bereits zu einem zufriedenstellenden Maß zur erlebten Akzeptanz von Vielfalt geäußert haben. Nicht überraschend waren dies hauptsächlich Personen, die zu keiner der vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützten Vielfalts-Dimensionen gehören. Männer berichteten von einer höheren Vielfaltsakzeptanz als Frauen, Personen ohne Migrationshintergrund erleben eine höhere Akzeptanz als Personen mit Migrationshintergrund, außerdem Gesunde gegenüber chronisch Kranken bzw. Menschen mit Behinderung, sowie jüngere Befragte gegenüber älteren. Die ungleiche Wahrnehmung von Vielfaltsakzeptanz zwischen diesen Gruppen macht deutlich, dass sie ihren beruflichen Alltag bei der Polizei Berlin unterschiedlich erleben. Nach wie vor ist die Akzeptanz aller Menschen unabhängig von ihren Unterschieden ein wichtiges Ziel der Polizei Berlin, für das in der Polizei Berlin bereits sehr viel getan wurde und wird, dessen Erreichung aber dennoch weiterer Anstrengungen bedarf.

Die Berechnung der Gruppenmittelwertunterschiede zeigte darüber hinaus, dass ein täglicher Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten mit einer höheren

²³ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Vielfaltsakzeptanz einhergeht. Dies ist ein positives Zeichen dafür, dass der Umgang mit und die Akzeptanz von Vielfalt geübt bzw. erlernt werden kann. Wenn ein häufigerer Kontakt zu mehr Souveränität im Umgang mit Vielfalt und schließlich zu einer erhöhten Akzeptanz führt, eignen sich möglicherweise ebenfalls Diversity-Trainings für dieses Ziel.

Da die Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“* mit 89,5 Prozent eine sehr hohe Zustimmung erreicht hat und sich auch bei den jüngeren Polizeibeamt*innen (15-25 Jährigen) mit den in der polizeilichen Arbeit gemachten Erfahrungen mit einem Zustimmungswert von 80 Prozent deckt, ist dieses Thema grundsätzlich auch für zukünftige Werbung beizubehalten.

Allerdings sind die Differenzwerte von ca. 30 Prozent Hinweis darauf, dass noch Verbesserungsbedarf bezogen auf die „Akzeptanz von Vielfalt“ in der Polizei Berlin besteht, weshalb die Gestaltung des Slogans vorsichtiger zu formulieren ist. Auch für diese Kernaussage gilt, dass weiterer Forschungsbedarf besteht, um diese Ansatzpunkte, die durch die differenziertere statistische Auswertung zu Tage treten, genau zu analysieren.

Die hohe Anzahl (101) von Kritikpunkten an der Plakatgestaltung führt zu folgenden Gestaltungsvorschlägen: Statt des Wortes „bunt“ sollte eher von „vielfältig“ gesprochen werden und in dem zugehörigen Bild sollte die blaue Uniform auftauchen (zur Unterstreichung des Slogans).

4.4.1.8 Plakat „Gleichberechtigung der Geschlechter“ (Binnenverhältnis)

Seit April 2018 hat die Polizei Berlin mit Dr. Barbara Slowik eine Polizeipräsidentin. Um für die Gleichberechtigung der Geschlechter in der Polizei Berlin zu werben, wurde das in Abbildung 28 dargestellte Plakat gewählt. Die Kernbotschaft soll sein: **„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“**. Auch dieser Wert spielt im Kontakt nach außen eine wichtige Rolle, unsere Evaluation bezieht sich jedoch auf die Gleichberechtigung der Geschlechter im Binnenverhältnis der Polizei Berlin.



Abbildung 31: Kampagnen-Plakat „Waffen der Frauen“

Von allen Befragten stimmen 50 Prozent der Aussage zu, dass diese Kernbotschaft sich mit ihren Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt. 82,5 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Gleichberechtigung der Geschlechter eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders darstellt. Geringer fällt die eingeschätzte Zustimmung der Kolleg*innen aus: Hier vermuten nur 58,3 Prozent der Befragten, dass ihre Kolleg*innen der Kernaussage zustimmen werden. Hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter lässt sich also eine Differenz zwischen der persönlichen Wichtigkeit des Werts und der Umsetzung in der Organisationskultur der Polizei Berlin feststellen. Abbildung 32 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

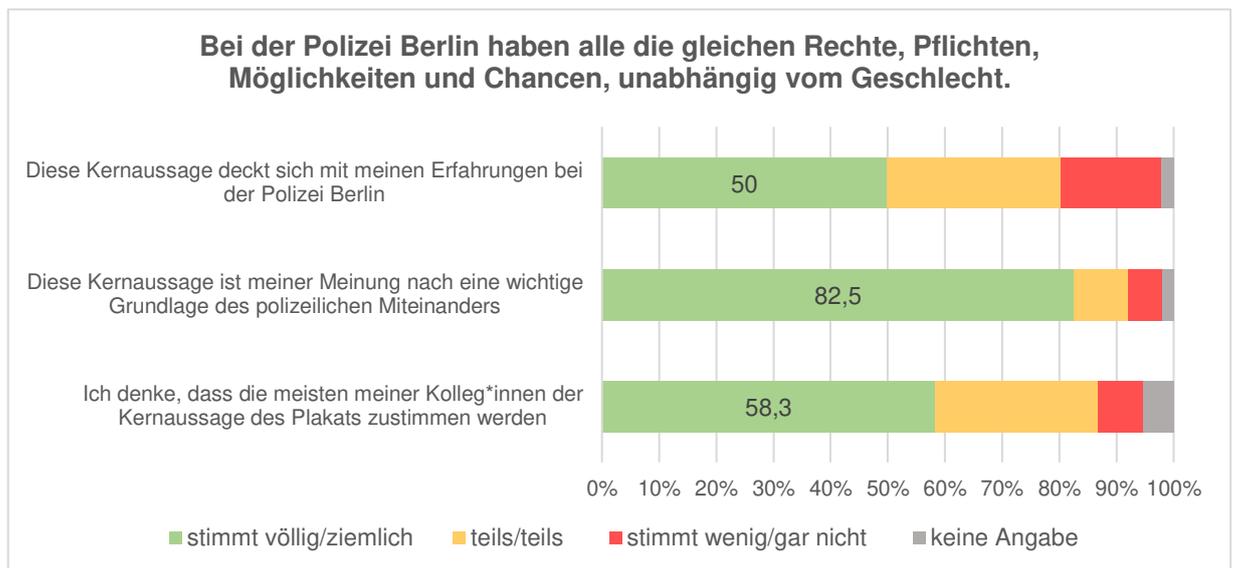


Abbildung 32: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Waffen der Frauen“

Aufgrund der Differenz von 32,5 Prozent zwischen der persönlichen Zustimmung zur Wichtigkeit der Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen

Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ zu den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin, lohnt sich der Blick in die offenen Angaben zu dem Plakat. Inwiefern und in welchen Bereichen stimmen die Befragten der Aussage nicht zu? Die Kernaussage hat in unserer Befragung eine Vielzahl an offenen Antworten mit vielen verschiedenen Argumenten hervorgerufen. Um dieser Fülle an Anmerkungen und Kommentaren gerecht zu werden, stellen wir diese in mehreren Tabellen dar.

Tabelle 9 zeigt jene Stimmen, die der Kernaussage generell zustimmen, jedoch weitere Verbesserungsbedarfe bei der Polizei Berlin sehen. Wie in der Tabelle ersichtlich, berichten die Befragten (65 Nennungen) von Hindernissen, die der Gleichberechtigung in der Praxis im Wege stehen. Eine Benachteiligung von Frauen wird in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und den ihnen entgegen gebrachten Respekt (als Führungskraft) berichtet. Alarmierend sind die Antworten zur sexuellen Belästigung innerhalb der Polizei. Es wird deutlich, dass die erlebte sexuelle Belästigung bei einigen der Befragten ein großes Unwohlsein hervorruft. Hier bedarf es allerdings näherer Forschung, genaue Aussagen über beispielsweise Zeiträume und Art der Vorfälle zu treffen. Dass dies aber in einer grundsätzlich noch männerdominierten Organisation ein Thema ist, kann auch durch Studien zur Häufigkeit von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz belegt werden²⁴. Eine aktuellere Untersuchung zu diesem Thema in der Polizei Berlin liegt allerdings nicht vor.

Tabelle 9: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 1)

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage (17)	entspricht der Realität / Praxis	<i>„Ich bin mit Gleichberechtigung aufgewachsen und für mich ist das Normalität.“</i>
	Kernaussage wichtig	<i>„Sehr natürlich, sehr kurz eine wichtige Tatsache auf den Punkt gebracht. Es gefällt mir, dass eine Einsatzbeamtin dargestellt wird.“</i>
von Kernaussage abweichende Erfahrungen (65)	Frauen werden benachteiligt	<i>„Frauen haben niemals das gleiche Standing wie Männer, leider auch 2021 noch.“</i> <i>„Frauen werden nach wie vor benachteiligt. Frauen sollen sich [...] den männlich geprägten Strukturen in der Behörde anpassen. Und solange unmoderne Männer diejenigen sind, die Beurteilungen vornehmen und damit über die Karriere bestimmen, wird sich nichts ändern.“</i>

²⁴https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Umfragen/hand-out_umfrage_sex_belaestigung_am_Arbeitsplatz_beschaefigte.html (Abruf am 10.04.2021)

<p>Sexuelle Belästigung in der Polizei</p>	<p><i>„Jede meiner Kolleginnen kann einen Sachverhalt darlegen, in dem Inhalt ist, dass sie mindestens verbaler sexueller Belästigung innerhalb der Behörde ausgesetzt war. Jede Frau geht auch zum Praktikum oder zur neuen Dienststelle mit dem Wissen, dass es immer mindestens einen unangenehmen Kollegen (sexuelle Sprüche unter der Gürtellinie) gibt, weshalb man sich unwohl fühlt.“</i></p>
<p>Frauen werden nicht ernst genommen</p>	<p><i>„Frauen bekommen oft noch den Stempel ‚Die Stelle hat sie nur wegen der Frauenquote bekommen‘. Teilweise ist es so, dass Frauen in Führungsfunktion zunächst sehr kritisch betrachtet werden und sich von Vorurteilen befreien müssen. Unterläuft ihnen ein Fehler, dann führt es gerne zur Null-Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Männer in Führungsfunktion haben vorab einen Bonus und selbst wenn ihnen ein Fehler unterläuft, wird an ihren Fähigkeiten nicht gezweifelt.“</i></p> <p><i>„Frauen in Führungspositionen werden oft von männlichen Kollegen belächelt und sind angeblich nur aufgrund ihres Geschlechtes in guten Positionen“</i></p>
<p>zu wenig Frauen in Führungspositionen</p>	<p><i>„Ich sehe noch großen Nachholbedarf an weiblichen Führungskräften und hier insbesondere der Möglichkeit der Familienplanung. Warum gibt es keine Führungskräfte in Teilzeit? Warum muss man sich als Frau immer noch zwischen Karriere und Familie entscheiden?“</i></p>
<p>Kernaussage trifft nicht auf Führungsebenen zu</p>	<p><i>„Auch wenn es in den verschiedensten Rundschreiben festgelegt wird, Frauen nicht zu benachteiligen, ist es schwer bei den älteren Führungskräften dieses (Kernaussage) zu platzieren.“</i></p>
<p>Gleichberechtigung endet bei der Familienplanung</p>	<p><i>„Die Aussage stimmt, solange man sich nicht um Kinder kümmern muss. Hat man Kinder, wird es sehr schwierig.“</i></p>

Tabelle 10 präsentiert die Analyse der offenen Antworten, die der Kernaussage kritisch gegenüberstehen, weil sie die Gleichberechtigungsmaßnahmen bereits als zu weitgehend empfinden (69 Nennungen). Einige der Befragten befürchten dadurch eine Benachteiligung von Männern und äußern den Wunsch, die Fördermaßnahmen für Frauen abzuschaffen. Diese empfinden sie als ungerechtfertigt und verstehen deren Sinn nicht.

Einige Befragten (39 Nennungen) nehmen zudem die Position ein, dass biologisch bedingte Unterschiede zwischen Männern und Frauen eine völlige Gleichstellung

unmöglich machen. Einige kritisieren deshalb den Versuch der Gleichstellung, indem sie der Behörde eine Bevorzugung von Frauen in Sparteignungstests oder die Beförderung trotz eines geringeren körperlichen Einsatzes vorwerfen. Einige sehen allerdings in der Unterschiedlichkeit der Geschlechter auch den Vorteil, dass sich unterschiedliche Voraussetzungen und Fähigkeiten im Beruf ergänzen.

Tabelle 10: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 2)

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Ablehnung der Kernaussage <i>(69)</i>	Frauen werden bevorzugt	<i>„Frauen bekommen immer eine Extrawurst (Förderplan, schnellere Beförderung). Man fühlt sich als Mann in der Behörde diskriminiert.“</i>
	Überbetonung des Themas	<i>„Auch wenn es innerhalb der Polizei Berlin anderslautende Aussagen gibt, empfinde ich unsere Behörde als einen Arbeitgeber, der die Gleichbehandlung der Geschlechter in besonderem Maße lebt. Dieses stetige Hervorheben der Weiblichkeit wird eher als unbegründet und auch lästig gewertet.“</i> <i>„Weibliche Kolleg*innen werden bereits gleichbehandelt. Ein solches Plakat will auf eine Problematik aufmerksam machen, die nicht so sehr präsent ist, wie sie besprochen wird.“</i>
	Kritik an Frauenquote	<i>„Dann wäre die Frauenquote nicht von Nöten und gehörte abgeschafft! Gehört sie auch!“</i> <i>„Es geht Heut zu Tage nicht mehr um Kompetenzen und Befähigungen, sondern um Quoten.“</i>
Männer und Frauen sind nicht gleich <i>(39)</i>	Physische Unterschiede machen eine Gleichbehandlung der Geschlechter unmöglich	<i>„Totaler Quatsch! Die gleichen Möglichkeiten ist ja schon faktisch falsch. Warum gibt es wohl keine Frauen beim SEK?! Warum müssen Frauen beim Sportnachweis weniger leisten? Weil es biologische Grenzen gibt!“</i>
	Gleichberechtigung bedeutet auch die Akzeptanz und Wertschätzung von Unterschieden	<i>„Was soll suggeriert werden? Frauen und Männer sind für alles gleich kompetent? Ich bin dankbar für die deeskalierende Wirkung einer Kollegin in einer brisanten Situation, während diese sicherlich für physische Unterstützung dankbar sind. Von diesen Unterschieden und nicht von einer angeblich gleichförmigen Befähigung lebt die Behörde.“</i>

Die letzte Tabelle zu dem Plakat (Tabelle 11) bezieht sich auf das Lob und die Kritik zu der kreativen Gestaltung und dem Slogan.

Tabelle 11: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 3)

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Kritik am Slogan (25)	Wortwahl sexistisch	<i>„Zu sexistisch der Spruch. Es wird versucht, humorvoll mit dem Klischee ‚Waffen der Frau‘ zu spielen. Geht gar nicht!“</i>
	Wortwahl missverständlich	<i>„Die Wortwahl ‚Die Waffen der Frauen?‘ ist für mich negativ behaftet, da hiermit auch die äußeren Geschlechtsmerkmale der Frauen in Verbindung gebracht werden könnten.“</i>
	Kritik an der Wortwahl „Waffen“	<i>„Das Wort Waffen hätte ich nicht gewählt. Ich assoziiere mit Waffen eher Pistolen und Gewalt als Chancengleichheit etc.“</i>
	Ausgrenzung von Personen diversen Geschlechts	<i>„Zu sexistisch - diverse ausgegrenzt. Schreibt die Kernaussage auf das Plakat.“</i>
Lob für Gestaltung (7)	humorvolle Gestaltung	<i>„Mir gefällt der Wortwitz!“</i>
	Ansprechend für Bewerber*innen	<i>„Gutes Bild, eine Anpackerin, spricht sicher berufsinteressierte Frauen an.“</i>
Kritik an der Gestaltung (28)	nicht ansprechend für Bewerber*innen	<i>„Geeignete Bewerberinnen/Bewerber gewinnt man nicht durch solche Plakataktionen. Den jungen Leuten muss man klar sagen, was sie erwartet und was sie erwarten dürfen.“</i>
	Gestaltung spricht für Gegenteil der gewünschten Botschaft	<i>„Die durch das Plakat angezeigte Gleichstellung der Frau durch eine Herausstellung/Hervorhebung der Gleichheit der Frau hat meines Erachtens eher einen gegenteiligen Effekt. Wenn die Gleichberechtigung gelebt wird, ist die Kommunikation dieser nicht erforderlich. [...]“</i> <i>„Daraus ergibt sich ja, dass es bis dato nicht so gewesen sein könnte“.</i>
	keine Passung zwischen Kernaussage und Motiv	<i>„Ich sehe keine Verbindung der Kernaussage zur Situation auf dem Plakat.“</i>

Hier ist festzuhalten, dass für einige Befragte die Darstellung des Plakats eine gegenteilige Wirkung erzeugen könnte. Das Hervorheben der Gleichberechtigung in der

Behörde könnte ihrer Ansicht nach bereits ein Hinweis auf einen Mangel an Gleichberechtigung sein. Auch störten sich einige Personen an der Wortwahl des Slogans, da das Element ‚Waffen der Frauen‘ sexuell interpretiert werden kann und ‚Waffen‘ gedanklich mit Gewalt verbunden werden kann. Auch fanden sich in den offenen Angaben zu dem Motiv eine Reihe sexualisierter Kommentare zu dem Aussehen der auf dem Plakat dargestellten Frau. Von Beispielen sehen wir an dieser Stelle ab.

Insgesamt ist die Zustimmung auch zu dieser Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“* mit 89,5 Prozent sehr hoch. Jedoch machen im Vergleich geringe Deckung zu den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin (62,0 Prozent) und die Kommentare deutlich, dass das Thema „Gleichberechtigung der Geschlechter“ zu kontroversen Reaktionen führt und folglich hierzu in der Polizei Berlin trotz zahlreicher Aktivitäten (Frauenförderplan und Aktivitäten der Frauennetzwerke in der Polizei Berlin) auch weiterhin Kommunikations- und Informationsbedarf zu besteht. Das Aufkommen von Hasskommentaren gegenüber Frauen und sexualisierten Anmerkungen vulgärer Sprache deckt sich mit gesellschaftlichen Trends (NDR-Reportage, 2021) und sollte von der Polizei Berlin weiterhin sehr ernst genommen werden.

Genauer hingeschaut: Gleichberechtigung der Geschlechter in der Polizei Berlin

Aufgrund der hohen Resonanz zum Thema „Gleichberechtigung der Geschlechter“, schauen wir uns auch hier die Personenkreise der Polizei Berlin näher an. Statistische Unterschiede in der Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin ließen sich hinsichtlich der Geschlechter, der Altersgruppen, dem Vorhandensein chronischer Krankheiten und dem Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung finden.

Bei der Analyse der Geschlechter konnten aufgrund der geringen Fallzahl der Personen diversen Geschlechts erneut lediglich Männer und Frauen in Betracht genommen werden. Es zeigte sich, dass weibliche Befragte die gelebte Gleichberechtigung der Geschlechter signifikant negativer einschätzten als ihre männlichen Kollegen ($t(1222) = -3,35, p < .01$). Von den Frauen stimmten 42,0 Prozent völlig oder ziemlich zu, dass sich die Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“* mit ihren eigenen Erfahrungen bei der Polizei Berlin deckt. 12,9 Prozent mehr Männer, also insgesamt 54,9 Prozent, stimmten dem völlig oder ziemlich zu. Abbildung 33 veranschaulicht diesen Befund. Die Differenz beträgt folglich 12,9 Prozent.

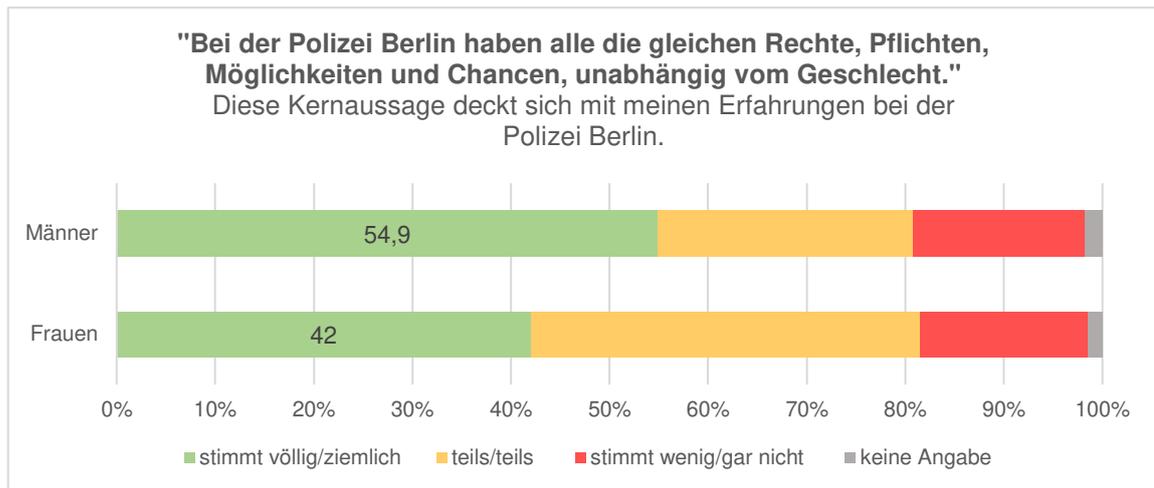


Abbildung 33²⁵: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Geschlechtern (N = 1127)

Auch bei den Altersgruppen zeigte sich erneut ein signifikanter Unterschied ($F(4,1224) = 17,33, p < .01$). Die Varianzanalyse ergibt, dass die jüngste Befragten-Gruppe, die 15-25-Jährigen, eine deutlich höhere Zustimmung zur Kernaussage hinsichtlich ihrer Erfahrungen bei der Polizei Berlin im Gegensatz zu allen anderen Altersgruppen hat. Bei der jüngsten Gruppe lag die Zustimmungquote bei 75,0 Prozent, die niedrigste Zustimmung erfolgte durch die 46-55-Jährigen mit 44,4 Prozent. Auch hier ist unklar, wie es zu dieser Differenz kommt. Es könnte sein, dass die jungen Polizist*innen bisher zu kurz in der Behörde waren, um negative Erfahrungen in Bezug auf Probleme bezogen auf die Gleichberechtigung der Geschlechter gesammelt zu haben – oder ob sie für dies Thema weniger sensibilisiert sind als die älteren Polizist*innen. Eine graphische Darstellung der Gruppenmittelwertunterschiede der Altersgruppen bietet Abbildung 34.

In der Abbildung wird ebenfalls deutlich, dass hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter der Zusammenhang zum Alter nicht linear verläuft. Die geringste Zustimmung zu der Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin zeigte sich in den mittleren Altersgruppen, den 36-45-Jährigen sowie den 46-55-Jährigen. Dieser Befund könnte mit der Gestaltung des Familienlebens zusammenhängen: Die Altersgruppen, die die wenigste Gleichberechtigung der Geschlechter erleben, sind in dem Alter, in dem eigene Kinder üblicherweise noch jung sind. Wie die Analyse der offenen Antworten zeigte, erfährt die Gleichberechtigung der Geschlechter oft dann einen Einschnitt, wenn Kinder vorhanden sind. Besonders betroffen von dem beobachteten Nachteil im mittleren Alter sind die Frauen, wie ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen Geschlecht und Altersgruppe hinsichtlich der Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin zeigt ($F(5,1225) = 2,62, p < .05$).

²⁵ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

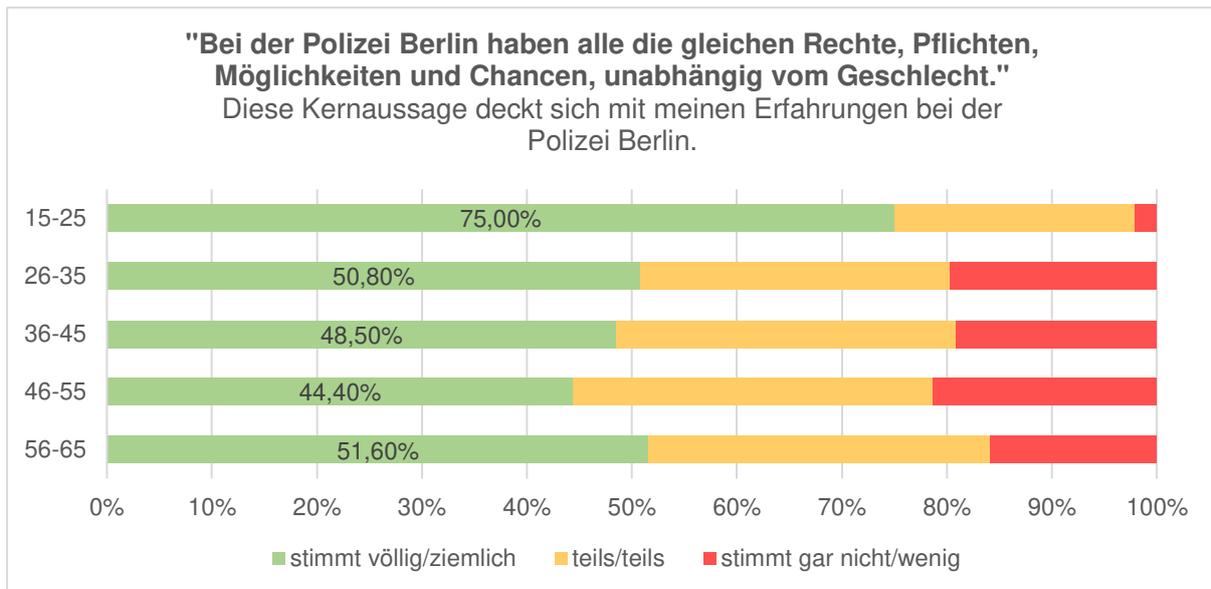


Abbildung 34²⁶: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1128)

Erneut zeigte sich ein Unterschied zwischen Personen mit bzw. ohne chronische Krankheit/ Behinderung ($t(1161) = -5,95, p < .01$). Personen, die seit mindestens sechs Monaten unter einer chronischen Krankheit/ Behinderung leiden, stimmten der Deckung der Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin zu 41,0 Prozent zu. Bei ihren gesunden Kolleg*innen waren es 55,4 Prozent, also knapp 15 Prozent mehr. Dieser Zusammenhang erscheint auf den ersten Blick nicht unbedingt intuitiv: Was hat die Gleichberechtigung der Geschlechter mit einer chronischen Krankheit bzw. Behinderung zu tun?

Der Grund wird ersichtlich, wenn man die Zahlen noch weiter zerlegt. Zwar gaben in unserer Stichprobe mehr Männer als Frauen an, unter einer chronischen Krankheit zu leiden (63,6 Prozent der Männer zu 36,1 Prozent der Frauen), doch bei den Frauen erwies sich dieser Zustand eher als nachteilig. In den statistischen Analysen zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen dem Geschlecht der Befragten und dem Vorhandensein einer chronischen Krankheit bzw. Behinderung hinsichtlich der Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin ($F(2,1154) = 4,20, p < .05$). Dieser Befund bedeutet, dass Frauen sich im Angesicht einer Erkrankung eher benachteiligt fühlen als ihre männlichen Kollegen, auch wenn bei diesen mehr chronisch Kranke/ Menschen mit Behinderung vorhanden sind. Damit ist allerdings noch nicht erklärt, wie es zu dieser Wahrnehmung kommt. Abbildung 35 stellt den Gruppenmittelwertunterschied in der wahrgenommenen Gleichberechtigung der Geschlechter graphisch dar.

²⁶ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

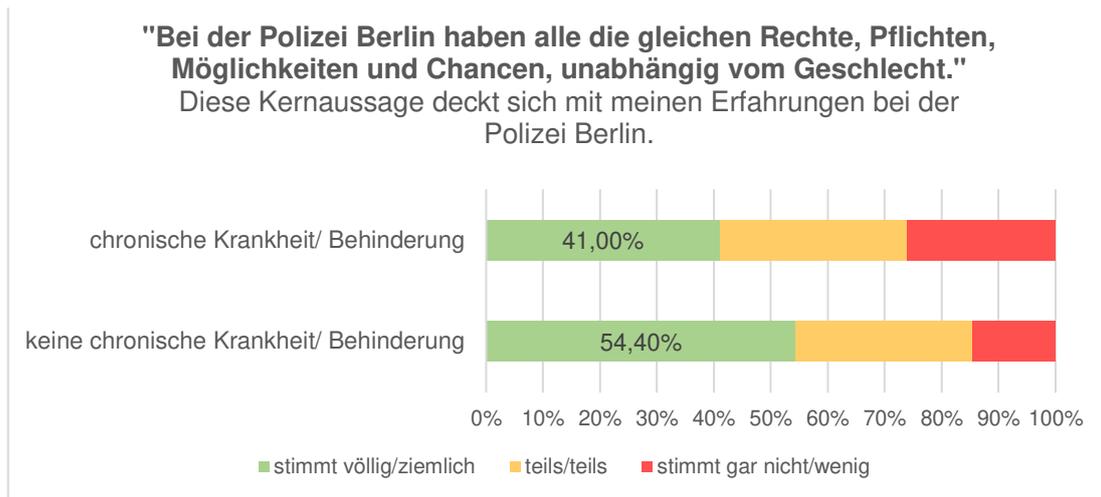


Abbildung 35²⁷: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit/ Behinderung (N = 1169)

Schließlich ergab sich auch hier ein Unterschied zwischen Personen, die ihre berufliche Tätigkeit als besonders belastend empfinden zu Personen, die dies nicht tun ($t(1073) = -3,87, p < .01$). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die empfundene Belastung aus ungünstigen Arbeitsbedingungen rührt. Diese steigern möglicherweise ebenfalls ein Konkurrenzdenken, welches sich negativ auf den Wert „Gleichberechtigung der Geschlechter“ auswirkt. Dieser Befund (58,3 Prozent vs. 66,7 Prozent Zustimmung) deckt sich mit den Angaben des offenen Antwortfeldes. Abbildung 36 stellt ihn graphisch dar.

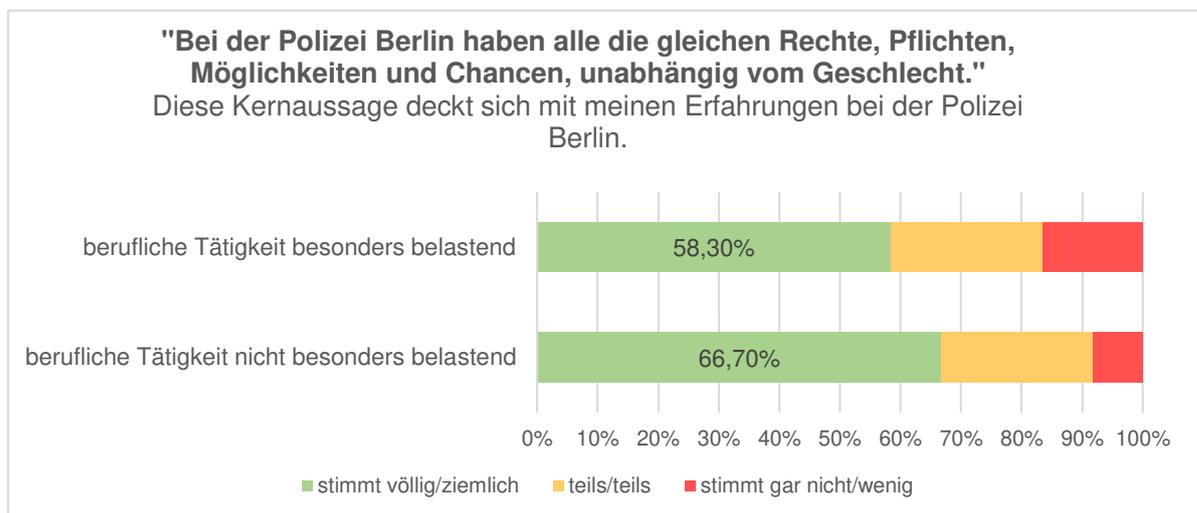


Abbildung 36²⁸: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1075)

²⁷ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

²⁸ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Insgesamt verdeutlichen die Befunde zur Gleichberechtigung der Geschlechter, dass auch 2021 noch ein Unterschied zwischen der Behandlung von Frauen und Männern wahrgenommen wird. Hinsichtlich der Deckung der Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“* mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin, ergab sich eine niedrigere Zustimmungsrates bei Polizistinnen. Sie haben zu einem geringeren Ausmaß als Männer das Gefühl, dass die Geschlechter in der Polizei Berlin gleichbehandelt werden, auch wenn die Zustimmung bei den Männern mit 54,9 Prozent ebenfalls bereits recht gering ausfiel.

Zudem zeigten sich Unterschiede in den verschiedenen Altersgruppen. Personen mittleren Alters (zwischen 36 und 55 Jahren) berichteten von der geringsten, empfundenen Gleichberechtigung. Dieser Alterseffekt war noch deutlicher bei den Frauen ersichtlich. Es handelt sich um die Altersspanne, in der Kinder im Haushalt leben, wodurch besonders Polizistinnen Einschränkungen im Beruf erleben.

Ebenso zeigte sich ein Unterschied zwischen chronisch Kranken/ Polizist*innen mit Behinderung und gesunden Kolleg*innen hinsichtlich der Einschätzung der Gleichberechtigung der Geschlechter. Dieser Befund hängt mit dem Geschlecht der erkrankten Personen zusammen: Besonders Frauen mit einer chronischen Erkrankung/ Behinderung berichten über eine Ungleichbehandlung im Beruf.

Schließlich zieht sich der Befund der als besonders hoch empfundenen beruflichen Belastung weiter durch die Analysen der einzelnen Werte. Wird die berufliche Belastung als besonders hoch empfunden, äußerten die Befragten eine geringere Wahrnehmung von geschlechtlicher Gleichberechtigung. Allerdings ist hieraus noch nicht erkenntlich, wie genau die subjektive Wahrnehmung einer hohen beruflichen Belastung mit der nicht als hinreichend realisierten geschlechtlichen Gleichberechtigung zusammenhängt.

Die Kernaussage *„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“* findet bei den Polizist*innen mit 89% eine hohe Zustimmung, aber in der Praxis der Polizei ist die Gleichberechtigung von Polizistinnen, vor allem bezogen auf die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen noch ein kontroverses Thema, weshalb sich die Frage stellt, inwieweit es sinnvoll ist, dieses Thema für die Nachwuchswerbung aufzugreifen.

Gerade junge Frauen, die durch das Plakat angesprochen werden sollen, macht eher skeptisch, wenn etwas, was für sie selbstverständlich ist, noch einmal als Werbeslogan auftaucht. Hier wäre eher zu empfehlen, das konkrete Thema ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ aufzugreifen. Sinnvoll wäre z.B. zu verdeutlichen, dass es in der Behörde zahlreiche Maßnahmen gibt, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen zu ermöglichen und diese Maßnahmen noch ausgebaut werden sollen (s. Maßnahmenkatalog Audit Familie und Beruf der Polizei Berlin 2020).

4.4.1.9 Plakat „Fehlerkultur“ (Binnenverhältnis)

Das in Abbildung 37 dargestellte, letzte Plakat der Evaluationsstudie soll die Kernbotschaft **„Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“** vermitteln. Der Wert „Fehlerkultur“ bezieht sich auf das Binnenverhältnis innerhalb der Polizei Berlin. Dieses Thema wird in der Polizeiforschung intensiv diskutiert. So formuliert z.B. Kai Seidensticker (2019) einige Vorschläge zur Verbesserung der polizeilichen Fehlerkultur: Er schlägt insbesondere einen bewussteren Umgang mit Fehlern vor, um die Polizeiarbeit zu verbessern. Hierfür empfiehlt er zielgerichtete Briefings vor und Debriefings nach Einsätzen sowie Supervision und die Einrichtung einer Bedenk- und Beratungszeit für das Melden von Fehlverhalten von Kolleg*innen in Folge von psychosozialer Überforderung.



Abbildung 37: Kampagnen-Plakat „Fehlerkultur“

Wie die Befragten unserer Studie die Fehlerkultur bei der Polizei Berlin einschätzen, zeigt Abbildung 38. Ein Großteil der Befragten (74,9 Prozent) sieht die Fehlerkultur als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders, es können aber nur 46,8 Prozent diese Praxis in ihren Erfahrungen in der Polizei Berlin erkennen (Differenz von 28.1 Prozent). 45,4 Prozent der Befragten glauben, dass ihre Kolleg*innen der Kernaussage zustimmen werden. Auch an diesem Befund zeigt sich: Für die Mehrheit der Berliner Polizist*innen stellt eine offene Fehlerkultur einen persönlichen Wert dar, sie wünschen sich jedoch dessen stärkere Verankerung in der Organisationskultur der Polizei.

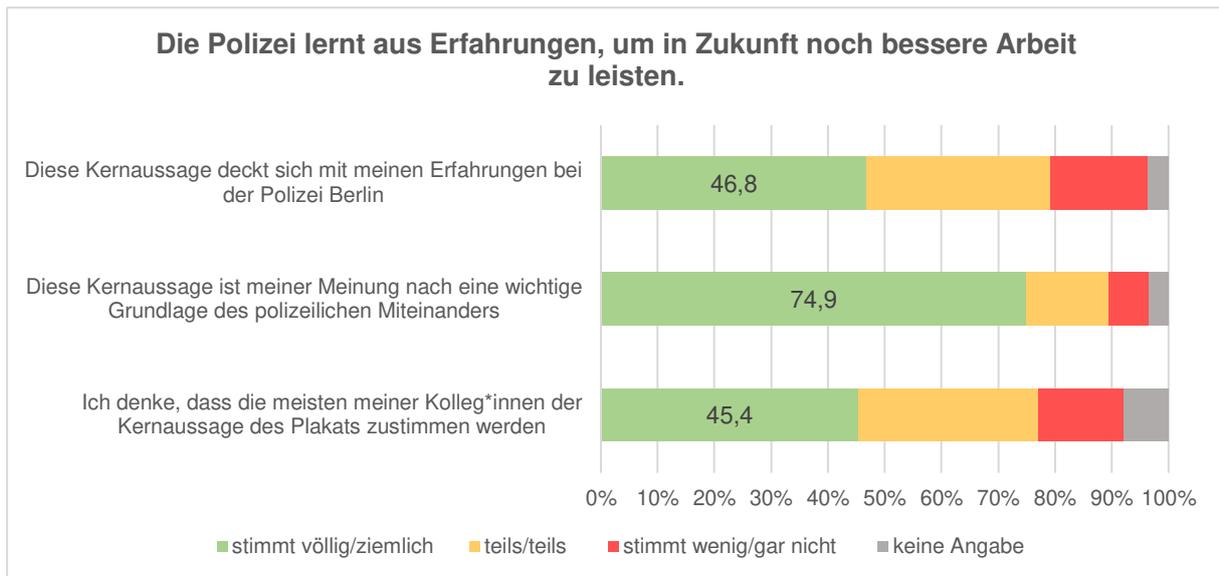


Abbildung 38: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Fehlerkultur“

Tabelle 12 zeigt die Auswertung der weiteren Anmerkungen und Kommentare zum Plakat „Fehlerkultur“. Hier werden 16 zustimmende Nennungen und 71 negative Kritiken geäußert. Der Großteil der offenen Anmerkungen bemängelt die aktuelle Fehlerkultur in der Polizei Berlin. Viele der Befragten wünschen sich einen konstruktiveren Umgang mit den in der Arbeit gemachten Erfahrungen, sowohl auf Seiten ihrer Kolleg*innen als auch ihrer Vorgesetzten. Positive Entwicklungen würden nur sehr langsam verlaufen oder teilweise stagnieren. Auch die Arbeitsbedingungen unter Personal- und Ressourcenmangel würden die Implementierung einer positiven Fehlerkultur erschweren. Dennoch betonten einige Befragte die Wichtigkeit, aus gemachten Erfahrungen zu lernen, um die polizeiliche Arbeit stetig zu verbessern.

Angesichts der Gestaltung des Plakats wurde die fehlende Passung von Slogan und Bild sowie mehrfach (62 Nennungen) der Slogan kritisiert. Beispielsweise sei das Wort „Wachsen“ missverständlich und deute auf eine quantitative Veränderung hin, statt auf eine qualitative Verbesserung. Um die eigentliche Botschaft des Plakats zu verstehen, müsse man erst eine Weile nachdenken. Auch beklagten manche, dass der Spruch aussagen würde, sie würden bisher keine zufriedenstellende Arbeit leisten.

Tabelle 12: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“

Kategorie <i>(Anzahl Nennungen)</i>	Aussagen	Beispiele
Zustimmung zur Kernaussage (16)	Kernaussage ansprechend	„Aus Fehlern lernen ist gut. Wir arbeiten, um besser zu werden.“
	Kernaussage regt zum Nachdenken an	„Eine philosophische Aussage, die zum Überlegen anregt.“
von Kernaussage abweichende Erfahrungen (71)	mangelnde Fehlerkultur	„Ich habe eher die Erfahrung gemacht, dass an alten, gewohnten Strukturen und Vorgehensweisen festgehalten wird, mit der Aussage: ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘, anstatt sich Neuem zu öffnen.“
	positive Entwicklungen zu langsam/stagnieren	„Aus Erfahrungen lernen, Arbeit besser machen ist zwar Anspruch, scheitert jedoch oft an starren Strukturen und mangelnder Flexibilität im System, sowie an geeignetem Personal sowie Einsatz dessen.“
	Kritik an Führungsebene	„Erfahrungen werden wenig in der Behörde genutzt. Dazu müssten die Erfahrungen der Kollegen auch zu den obersten Entscheidungsträgern gelangen. Sie werden von der mittleren Führungsebene aber klein geredet oder gar negiert.“
	Kritik an Arbeitsbedingungen	„Ja, so sollte es eigentlich sein. Die polizeiliche Realität der letzten 15 Jahre sah aufgrund der massiven Einsparungspolitik leider anders aus.“
Kritik am Slogan (62)	unpassende Kombination aus Bild und Slogan	„Die Überschrift und der Bildinhalt passen für mich nicht überein.“
	Kernaussage nicht erkennbar	„Plakatspruch ist zu philosophisch, wenig ansprechend.“
	Slogan missverständlich	„Wachsen ist missverständlich, wirkt etwas seltsam. Wer wächst war vorher klein.“
Kritik an der Gestaltung (39)	nicht ansprechend für Bewerber*innen	„Zu kompliziert und tiefgründig, um Bewerbende anzusprechen.“
	Nicht aussagekräftig	„Typische Marketing-Worthülsen“
	unpassendes Motiv	„Was hat ein Kollege mit einem offenen Helm mit dem Wachsen aus Erfahrungen zu tun?“

Aus der Auswertung des Plakats „Fehlerkultur“ ist also insgesamt zu schließen, dass der Großteil der Befragten sich einen offenen Umgang mit den positiven wie negativen Erfahrungen in der Berliner Polizei wünscht. Hier sehen viele Mitarbeitende noch einen Verbesserungsbedarf innerhalb der Behörde, zum Beispiel in der Kommunikation zwischen der Basis und den Führungsebenen und bezogen auf die Flexibilität der Kolleg*innen. Befragte, die sich gegen die Kernaussage aussprachen, befürchteten die Verstärkung einer negativen Fehlerkultur, also die Fokussierung auf die Schuldfrage bei Fehlern und die Kritik an ihren Leistungen anstelle eines konstruktiven Lernprozesses.

Genauer hingeschaut: Fehlerkultur in der Polizei Berlin

Aufgrund der berichteten Diskrepanz zwischen der persönlichen Wichtigkeit des Werts „Fehlerkultur“ als Grundlage des polizeilichen Miteinanders und der Wahrnehmung dieses Werts in der Organisationskultur der Polizei schärfen wir auch hier noch einmal die Analysen. In der Untersuchung der demographischen Merkmale der Befragten zeigten sich Gruppenmittelwertunterschiede bei den Altersgruppen, beim Vorhandensein eines Migrationshintergrundes und bei der empfundenen Belastung im Beruf.

Hinsichtlich der Altersgruppen war der Unterschied zwischen der jüngsten Befragtengruppe zu den übrigen Gruppen signifikant, sowie der Unterschied der zweitjüngsten zu den 46-55-Jährigen ($F(4,1196) = 10,83, p < .01$). Wie Abbildung 36 zeigt, gaben die jüngsten Befragten zwischen 15 und 25 Jahren die größte Zustimmung zur Deckung der Kernaussage „Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“ mit den eigenen Erfahrungen in der Behörde an (71,1 Prozent Zustimmung). Die geringere Zustimmung bei den älteren Befragten lässt sich vermutlich am besten durch die Ansammlung gegenteiliger Erfahrungen über die Jahre des Berufslebens erklären.

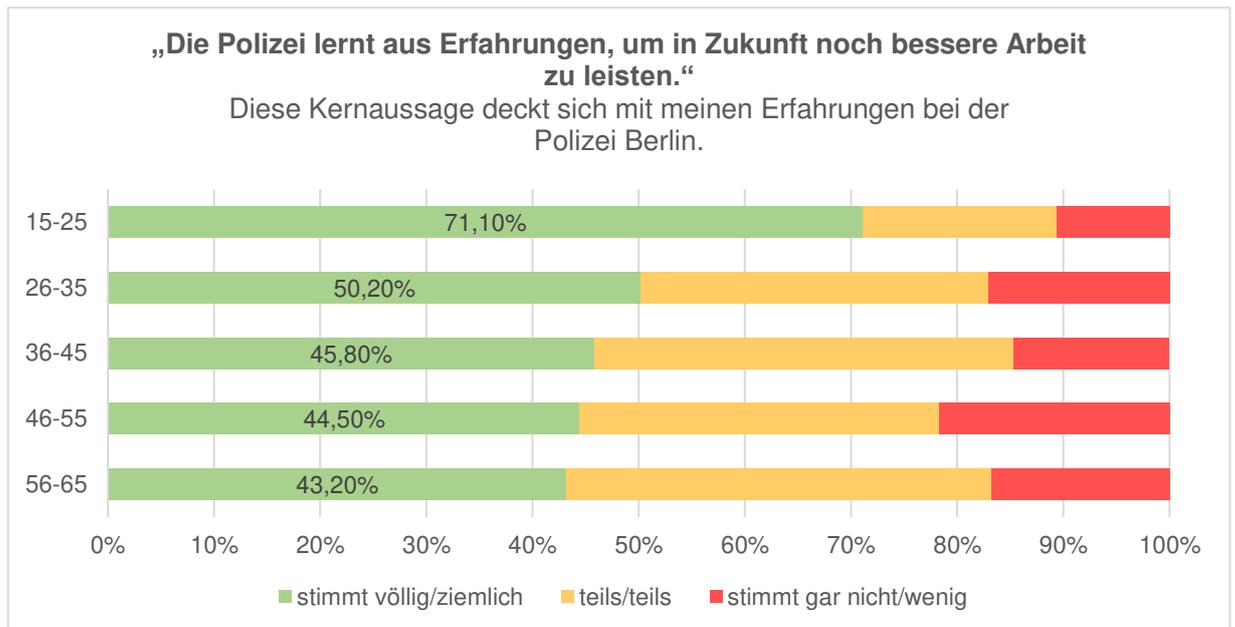


Abbildung 39²⁹: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1201)

Darüber hinaus zeigte sich ein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung der Fehlerkultur bei Polizist*innen mit und ohne Migrationshintergrund ($t(1190) = -2,15, p < .05$, siehe Abbildung 40). Von den Polizist*innen mit Migrationshintergrund stimmten 55,2 Prozent völlig oder ziemlich zu, dass sich die Kernaussage mit ihren Erfahrungen in der Polizei Berlin deckt. Bei ihren Kolleg*innen ohne Migrationshintergrund waren es 48,5 Prozent, also fast 7 Prozent weniger.

Wie lässt sich dieser – auf deskriptiver Ebene nicht sehr große und dennoch statistisch signifikante- Unterschied erklären? Da der Migrationsanteil in der Polizei Berlin bei Jüngeren höher ist als bei Älteren und gerade diese Jüngeren als Berufsanfänger häufiger kritisiert werden, könnte dies eine naheliegende Erklärung sein (Mediendienst Integration, 2021). Möglicherweise wiegen die Fehler von Polizist*innen mit Migrationshintergrund im Berufsalltag aber auch schwerer bzw. sie werden von ihren Führungskräften eher auf mögliche Verbesserungsbedarfe aufmerksam gemacht. Diese Tendenz nennt man in den Sozialwissenschaften *Unconscious Bias*, als die unbewusste, kognitive Verzerrung. Sie bedeutet, dass Menschen in der Wahrnehmung, Erinnerung und Beurteilung automatisch und unbewusst dazu neigen, erlernte Stereotype einfließen zu lassen. Diese unterschiedliche Wahrnehmung bzw. Beurteilung von Personen mit bzw. ohne Migrationshintergrund ist also nicht unbedingt absichtlicher oder gar bösartiger Natur. Dennoch führt sie letztendlich zu einer Ungleichbehandlung, die sich in unserem Fall darin äußert, dass Polizist*innen mit Migrationshintergrund wohl eher dazu angehalten werden, aus ihren Erfahrungen zu lernen. Als möglicher weiterer Einflussfaktor kommt hinzu, dass sich in der

²⁹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Polizei Berlin hinsichtlich des Themas Diversität bereits einiges bewegt hat: Eine Diversity-Stelle wurde ins Leben gerufen und es gibt eine Extremismusbeauftragte. Auch auf der politischen Ebene ist beispielsweise durch die Verabschiedung des Landesdiskriminierungsgesetzes eine größere Sensibilität für dieses Thema entstanden. Möglicherweise sind Personen mit Migrationshintergrund in der Polizei Berlin aufgrund der Diskussionen der letzten Jahre ebenfalls aufgrund der persönlichen Betroffenheit verstärkt für mögliche Ungleichbehandlungen oder unterschiedliche Wahrnehmungen der eigenen Leistungen sensibilisiert worden.

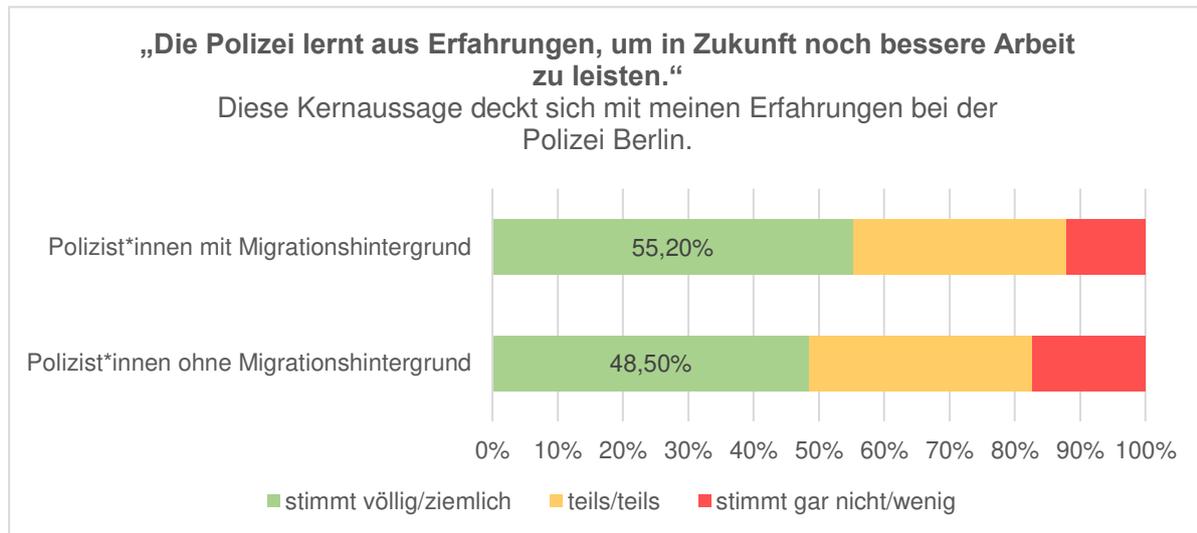


Abbildung 40³⁰: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein eines Migrationshintergrunds (N = 1195)

Schließlich zeigte sich auch hinsichtlich der Fehlerkultur eine höhere Deckung der Kernaussage mit den eigenen Erfahrungen bei den Personen, die *nicht* angaben, ihre berufliche Tätigkeit als besonders belastend zu erleben ($t(1047) = -3,61$, $p < .01$; 52,6 Prozent Zustimmung). Die Polizist*innen mit wahrgenommener hoher beruflicher Belastung stimmten der Aussage nur zu 43,4 Prozent zu. Hier lässt sich vermuten, dass die als belastend empfundenen Arbeitsbedingungen die Implementierung einer positiven Fehlerkultur erschweren. Abbildung 41 stellt den Befund graphisch dar.

³⁰ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

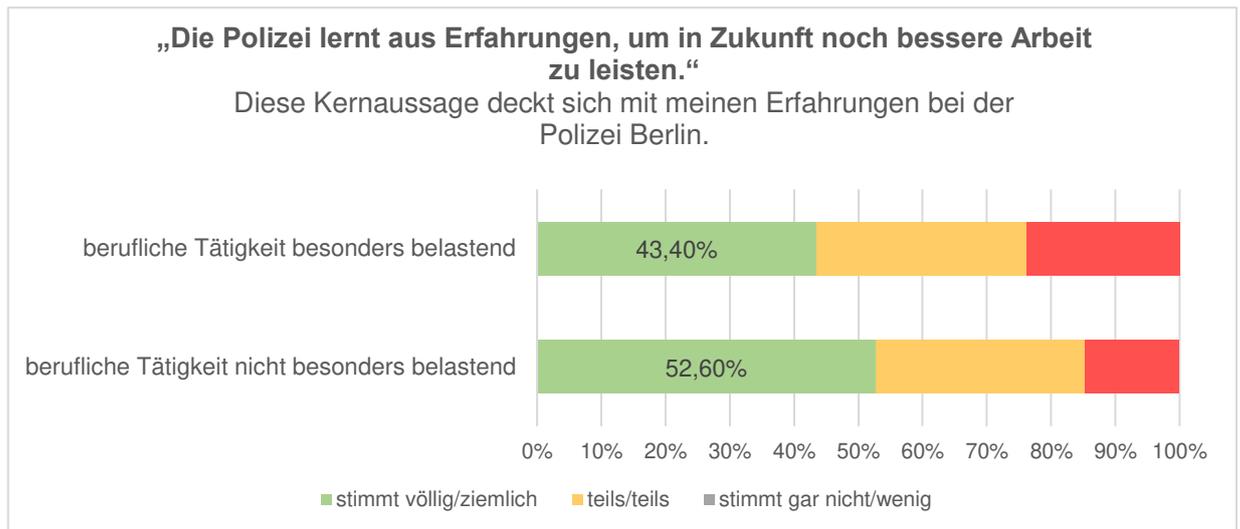


Abbildung 41³¹: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1049)

Insgesamt ergaben die Analysen hinsichtlich der erfahrenen Fehlerkultur in der Polizei Berlin gerade bei jüngeren Polizeibeamt*innen Hinweise auf die Verbreitung einer Fehlerkultur. Allerdings deuten die Angaben darauf hin, dass ältere Befragte aufgrund ihrer längeren Behördenzugehörigkeit Erfahrungen gesammelt haben, die gegen die Kernaussage „Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“ sprechen. Auch fand sich ein Hinweis auf die unterschiedliche Gewichtung von Fehlern bei Polizist*innen mit versus ohne Migrationshintergrund. Hierbei ist allerdings offen, wie es zu dieser Differenz (von 6,7 Prozentpunkten) kommt.

Die Kernaussage „**Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten**“ erreicht eine Zustimmung von 74,9 Prozent, was angesichts des relativ neuen Themas hoch ist und eine Offenheit für die Implementierung einer positiven Fehlerkultur bei den Polizist*innen zeigt. Da sich diese Aussage gerade für die Polizist*innen von 15-25 Jahren mit den eigenen Erfahrungen deckt, ist sie für die Werbung von Nachwuchs durchaus geeignet. Allerdings empfiehlt sich eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema der Fehlerkultur im Binnenverhältnis, um es zu einem wichtigen Kulturelement der polizeilichen Arbeit werden zu lassen. Nur so lässt sich die Glaubhaftigkeit der Aussage auch gewährleisten.

Positiv zu bewerten ist, dass die Formulierung „Wir wollen“ die Absicht ausdrückt, sich einem Veränderungsprozess stellen zu wollen. Vielleicht könnte der Slogan besser lauten: „Wir wollen immer besser und nicht nur größer werden“. Das Motiv eines Polizisten mit Helm deckt sich nach Ansicht der Befragten nicht mit dieser Aussage.

³¹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Der Slogan „Die Waffen der Frauen. Die gleichen wie die der Männer“ wird mit 25 Nennungen stark kritisiert und sollte nicht wiederverwendet werden.

4.4.2 Zusammenhänge einstellungsbezogener Merkmale zu der Kampagnen-Bewertung

Die Analyse der Gruppenmittelwertunterschiede der demographischen Merkmale ergab eine Reihe von Hinweisen, in welchen Personenkreisen der Polizei Berlin die in der Kampagne dargestellten Werte stärker bzw. schwächer vertreten sind. Neben den demographischen Angaben haben wir die Studienteilnehmenden gebeten, Angaben zu ihren berufsbezogenen Einstellungen zu machen. Dabei haben wir die Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin erfragt, die persönliche Identifikation mit der Organisation Polizei und die wahrgenommene Wertschätzung im Beruf. Dieser Abschnitt stellt die Befunde hinsichtlich des Status Quo dieser Merkmale vor sowie ihre Zusammenhänge mit der Bewertung der in der Image-Kampagne dargestellten Werte.

4.4.2.1 Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin

Zunächst haben wir die Befragten gebeten, ihre Zustimmung zu der Aussage „*Alles in allem bin ich mit der Polizei als Arbeitgeberin zufrieden*“ anzugeben. Zur Beantwortung dieser Frage diente eine fünfstufige Skala von „1 = *stimmt gar nicht*“ bis „5 = *stimmt völlig*“. Von allen Befragten stimmten 47,5 Prozent der Aussage völlig oder ziemlich zu. 28,3 Prozent wählten die Antwortoption „*teils/teils*“, während 24,2 Prozent die Aussage eher oder völlig ablehnten. Abbildung 42 veranschaulicht die Ergebnisse.

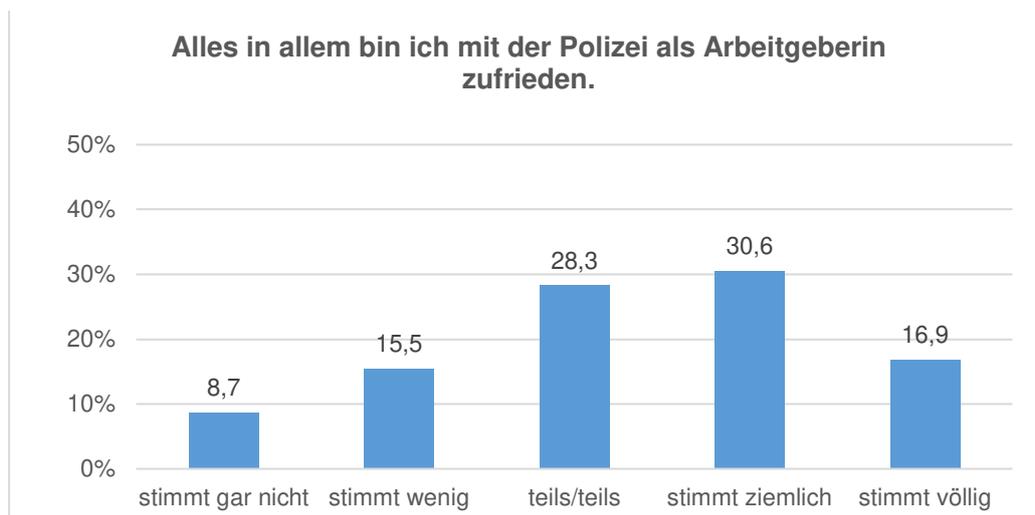


Abbildung 42³²: Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin (N = 1256)

³² Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Die Meinungen der Studienteilnehmenden sind somit geteilt mit einer Tendenz in die positive Richtung. Allerdings äußerte sich eine Stichprobe von Mitarbeitenden der Polizei Berlin im Rahmen einer TNS Umfrage im Jahr 2016 auf eine ähnliche Fragestellung („Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Arbeitsverhältnis bei der Polizei Berlin?“) mit einer Zufriedenheitsquote von 61 Prozent (TNS Infratest, 2016). Somit ist über den Verlauf der letzten 5 Jahre eine rückläufige Zufriedenheit bei den Arbeitsnehmenden der Polizei Berlin zu beobachten. Aussagen darüber, warum die Mitarbeitenden der Polizei Berlin eine verhältnismäßig geringere Zufriedenheit angegeben haben als 2016 lassen sich auf Basis unserer Daten nicht treffen. Um dies herauszufinden, wäre eine weitere Erhebung notwendig. Mögliche Bedingungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit sind sowohl interne Veränderungen der Polizei Berlin (z.B. Organisationsveränderungen, Neustrukturierung) als auch gesamtgesellschaftliche Aspekte (z.B. Corona-Krise) und deren Folgen.

Jedoch ermöglicht unser Datensatz die Bereiche und Personenkreise der Polizei Berlin zu identifizieren, in der im Jahr 2021 eine besonders hohe bzw. niedrige Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin vorherrscht. Hierfür erfolgte eine Analyse von Gruppenmittelwertunterschieden basierend auf den demographischen Angaben der Befragten. Es zeigte sich, dass die Frauen in der Polizei Berlin im Schnitt eine höhere Zufriedenheit angaben als die Männer ($t(1238) = 4,3, p < .01$), die Zufriedenheit mit steigender Altersgruppe abnimmt ($F(4, 1242) = 18,40, p < .01$) und die Berufsgruppe „Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst“ eine signifikant niedrigere Zufriedenheit berichtete als alle anderen Berufsgruppen ($F(4, 1202) = 28,72, p < .01$). Außerdem äußerten sich Personen mit einem universitären Abschluss (mit Ausnahme der Promotion) zufriedener als Personen mit einer Berufsausbildung/ Lehre ($F(4, 1105) = 15,38, p < .01$). Schließlich fand sich ein signifikanter Unterschied zwischen Personen, die in ihrem Beruf eine besondere Belastung verspüren zu Personen, die dies nicht tun ($t(1082) = -8,20, p < .01$) und zwischen Personen mit bzw. ohne eine chronische Krankheit oder Behinderung ($t(1178) = -8,95, p < .01$).

4.4.2.2 Identifikation mit der Organisation Polizei

Die Identifikation der Studienteilnehmenden mit der Organisation Polizei hingegen zeigte sich als sehr stark. 76,5 Prozent der Stichprobe stimmte der Aussage „Ich identifiziere mich mit der Polizei als Organisation“ völlig oder ziemlich zu. 17,6 Prozent wählte „teils/ teils“ und nur 6,0 Prozent der Stichprobe lehnte die Aussage ab. Abbildung 43 veranschaulicht diesen erfreulichen Befund.

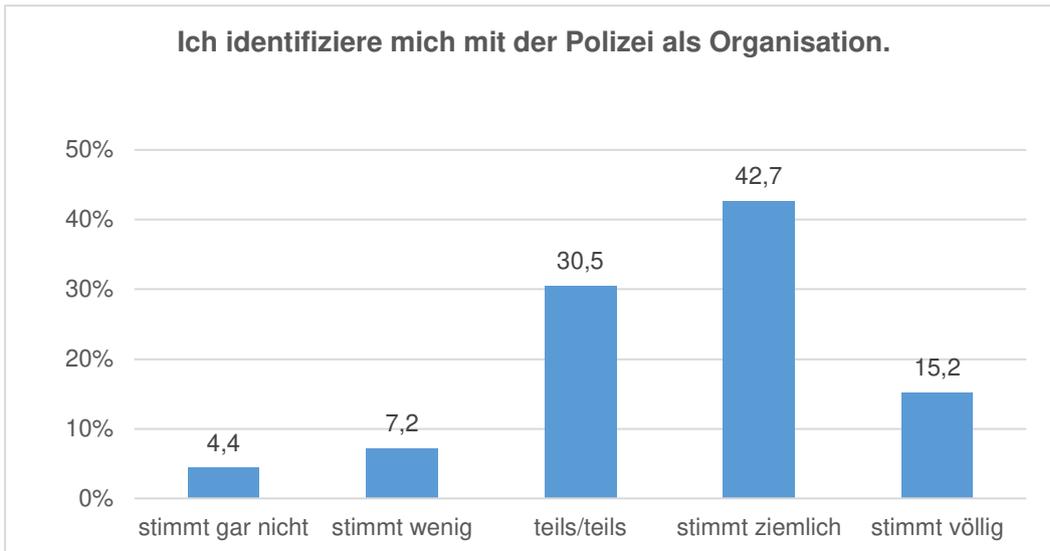


Abbildung 43³³: Identifikation mit der Polizei als Organisation (N = 1246)

4.4.2.3 Empfundene Wertschätzung durch die Bürger*innen

Die empfundene Wertschätzung im Beruf wurde über vier Aussagen erfragt. Zunächst interessierte uns, ob sich die Mitarbeitenden der Polizei Berlin in ihrer Arbeit von Bürger*innen wertgeschätzt fühlen. Der überwiegende Anteil der Befragten (51,3 Prozent) wählte die Antwort „teils/ teils“. Bei ihnen scheint die empfundene Wertschätzung durch Bürger*innen sehr situationsabhängig zu sein. Des Weiteren stimmten mehr Personen der Aussage zu (27,3 Prozent), als dass sie sie ablehnten (21,7 Prozent). Abbildung 44 stellt den Befund graphisch dar.

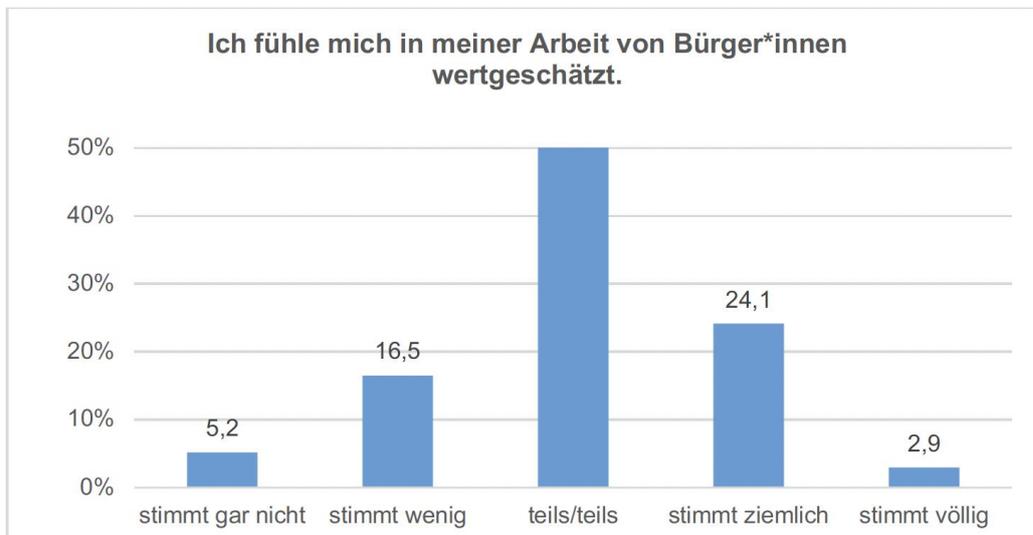


Abbildung 44³⁴: Empfundene Wertschätzung durch Bürger*innen (N = 1147)

³³ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

³⁴ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

4.4.2.4 Empfundene Wertschätzung durch die Kolleg*innen

Als nächstes interessierte uns die empfundene Wertschätzung durch die Kolleg*innen bei der Polizei Berlin. Diese war mit 75,1 Prozent Zustimmung äußerst zufriedenstellend (20,8 Prozent „teils/ teils“ und 2,8 Prozent Ablehnung). Abbildung 45 zeigt den Befund.

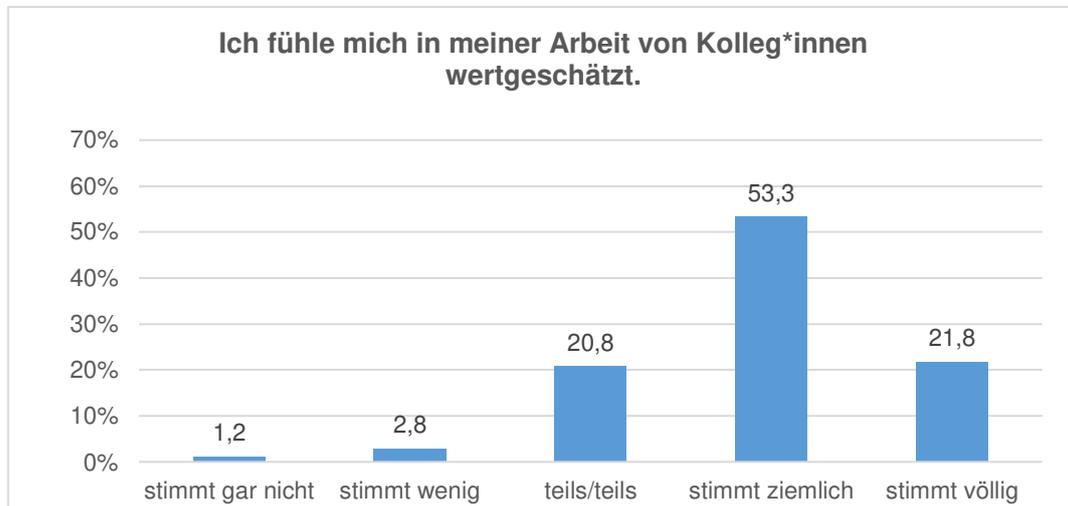


Abbildung 45³⁵: Empfundene Wertschätzung durch Kolleg*innen (N = 1236)

4.4.2.5 Empfundene Wertschätzung durch die eigenen Führungskräfte

Der Aussage „Ich fühle mich in meiner Arbeit von meinen Führungskräften wertgeschätzt“ stimmte 64,3 Prozent der Stichprobe zu, während 22,9 Prozent die Antwortoption „teils/ teils“ auswählten. Angesichts der geringen Ablehnung dieser Aussage (12,9 Prozent) ist auch dieser Befund als zufriedenstellend zu bewerten.

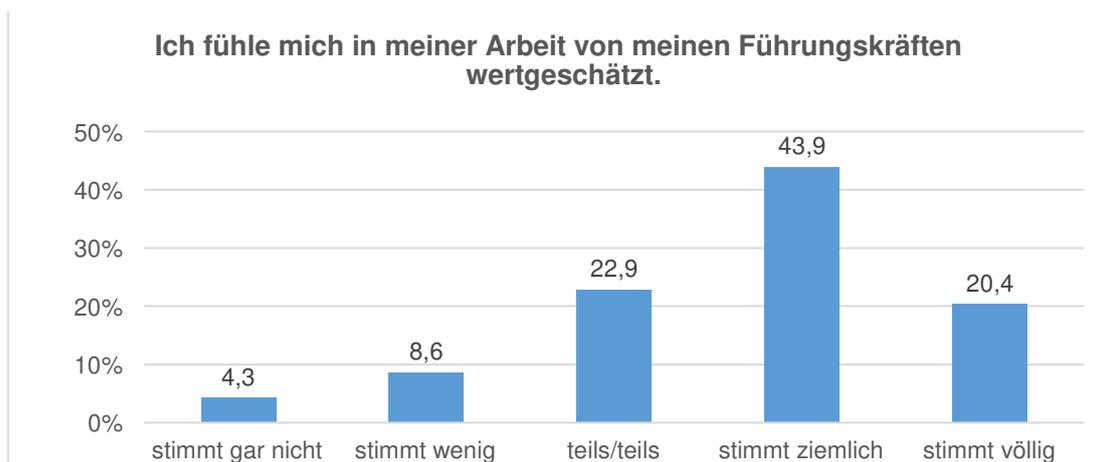


Abbildung 46³⁶: Empfundene Wertschätzung durch eigene Führungskräfte (N = 1220)

³⁵ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

³⁶ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

4.4.2.6 Empfundene Wertschätzung durch die Behördenleitung

Das letzte einstellungsbezogene Merkmal in Bezug auf die Arbeit betrifft die wahrgenommene Wertschätzung durch die Behördenleitung. Diese fiel deutlich geringer aus als die empfundene Wertschätzung durch die direkten Vorgesetzten. Nur 31,0 Prozent der Stichprobe stimmte der Aussage „*Ich fühle mich in meiner Arbeit von der Behördenleitung wertgeschätzt*“ völlig oder ziemlich zu. 35,7 Prozent wählten hier die Antwortoption „*teils/teils*“, während 33,4 Prozent sie völlig oder eher ablehnten. Abbildung 47 stellt den Befund graphisch dar.

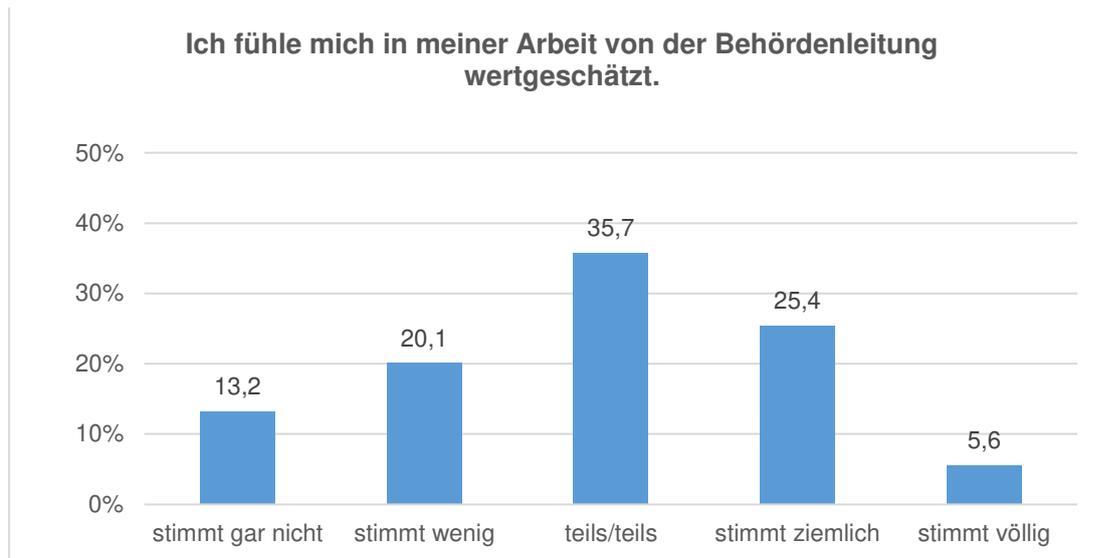


Abbildung 47³⁷: Empfundene Wertschätzung durch die Behördenleitung (N = 1127)

Auch hier haben wir die empfundene Wertschätzung durch die Behördenleitung auf Gruppen-basierte Mittelwertunterschiede untersucht. Es zeigte sich, dass sich die jüngsten Befragten (15-26 Jahre) im Gegensatz den älteren Gruppen eher von den der Behördenleitung wertgeschätzt fühlen ($F(4,1114) = 8,98, p < .01$). Wieder stach die Berufsgruppe „Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst“ in der Analyse heraus. Angehörige dieser Berufsgruppe fühlen sich signifikant weniger durch die Behördenleitung wertgeschätzt als Schutz- und Kriminalpolizist*innen sowie Verwaltungs(fach)angestellte ($F(4,1081) = 5,40, p < .01$). Auch Personen, die ihren Beruf als besonders belastend wahrnehmen ($t(979) = -7,79, p < .01$) und Personen, die unter einer chronischen Krankheit oder Behinderung leiden ($t(1060) = -7,78, p < .01$), fühlen sich durch die Behördenleitung eher weniger wertgeschätzt. Auch dieses Themenfeld könnte – in Absprache mit der Polizei Berlin – Eingang in die qualitative Studienphase finden.

³⁷ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

4.4.2.7 Zusammenhänge der Einschätzungen zur Arbeit zur Bewertung der Kampagnen-Werte

Schließlich wollten wir nicht nur wissen, wie es aktuell um die oben genannten subjektiven Einschätzungen bezogen auf die Arbeit in der Polizei Berlin steht. Es sollte auch erhoben werden, ob diese Einschätzungen in einem Zusammenhang mit der Beurteilung der Kampagnen-Werte stehen. Um diese Frage zu beantworten, wurden sogenannte Produkt-Moment Korrelationen nach Pearson berechnet. Diese Form der statistischen Analyse zeigt den Korrelationskoeffizienten r an. Er bildet das Maß für den Zusammenhang zwischen zwei untersuchten Variablen. Der Korrelationskoeffizient r kann einen Wert zwischen -1 und +1 annehmen. Ein negatives Vorzeichen spricht dabei für einen negativen Zusammenhang (also je stärker Variable a ausgeprägt ist, desto geringer ist Variable b) und ein positives Vorzeichen zeigt einen positiven Zusammenhang an (je stärker Variable a, desto stärker ist auch Variable b). Je stärker der Wert r von 0 abweicht, desto größer ist die Stärke des Zusammenhangs. In den Sozialwissenschaften spricht man ab einer Zusammenhangsstärke von $r = .30$ von einem moderaten Zusammenhang. Jedoch werden auch kleinere Werte bereits interpretiert, da sich bei der Untersuchung von subjektiven Aspekten üblicherweise schwächere Zusammenhänge finden als beispielsweise bei der Untersuchung von Naturphänomenen.

Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse für die Produkt-Moment Korrelationen zwischen den subjektiven Einschätzungen bezogen auf die Identifikation und auf verschiedene Aspekte der Wertschätzung in der Polizei Berlin und der abgegebenen Bewertung der Kampagnen-Werte. Signifikante Zusammenhänge sind in der Tabelle mit Sternchen markiert.

Wie in der Tabelle ersichtlich, hängen alle untersuchten Einschätzungen signifikant und positiv mit der Bewertung der neun Kampagnen-Werte zusammen. Wer sich also zufriedener ist und sich mehr wertgeschätzt fühlt bzw. sich stärker mit der Polizei identifiziert, der sieht auch die untersuchten Werte eher als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders. Dieser Befund legt nahe, dass die Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin, die persönliche Identifikation mit der Polizei als Organisation und die empfundene Wertschätzung im Beruf (durch Bürger*innen, Kolleg*innen, Führungskräfte und die Behördenleitung) eng mit den Wertevorstellungen der Berliner Polizist*innen verbunden sind.

Umgekehrt ausgedrückt bedeutet dies, dass Personen die sich in ihrer beruflichen Tätigkeit unzufrieden und/ oder nicht wertgeschätzt fühlen und/ oder sich nur wenig mit der Polizei identifizieren, eher von den offiziellen Werten ihrer Arbeitgeberin abwenden. Dieses Ergebnis unterstreicht die Wichtigkeit zufriedener Arbeitnehmer*innen, die sich mit der Polizei identifizieren und in ihrem Beruf wertgeschätzt fühlen, für die Polizei Berlin. Diese Personen vertreten auch eher die offiziellen, in der Kampagne abgebildeten Werte und stehen für eine offene und bürgernahe Polizei Berlin.

Tabelle 13³⁸: Korrelationen der erhobenen Einschätzungen mit den Bewertungen der Kampagnen-Werte als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders

Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders:	Zufriedenheit	Identifikation	Empfundene Wertschätzung durch			
			Bürger*innen	Kolleg*innen	Führungskräfte	Behördenleitung
Zivilcourage (Außenverhältnis)	,241**	,306**	,189**	,203**	,200**	,226**
Schutz der Meinungsfreiheit (Außenverhältnis)	,213**	,231**	,171**	,200**	,183**	,189**
Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel (Außenverhältnis)	,252**	,219**	,239**	,177**	,194**	,205**
Respektvoller Umgang (Außenverhältnis)	,175**	,175**	,245**	,153**	,141**	,173**
Umweltschutz (Außen- und Binnenverhältnis)	,145**	,172**	,177**	,077**	,102**	,200**
Zusammenhalt (Binnenverhältnis)	,175**	,248**	,147**	,177**	,143**	,180**
Akzeptanz von Vielfalt (Binnenverhältnis)	,272**	,321**	,215**	,202**	,224**	,285**
Gleichberechtigung der Geschlechter (Binnenverhältnis)	,281**	,331**	,215**	,180**	,225**	,251**
Fehlerkultur (Binnenverhältnis)	,206**	,262**	,224**	,166**	,194**	,241**

³⁸ Die Tabelle dokumentiert die Zusammenhänge der einstellungsbezogenen Merkmale mit der Beurteilung der Kampagnen-Werte anhand der Aussage „Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders“. Die angegebenen Werte zeigen den Korrelationskoeffizienten nach Pearson (r). Signifikanz der Koeffizienten: * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$.

4.4.3 Vergleich der Kampagnen-Plakate

In der Auswertung der einzelnen Kampagnen-Plakate und den darin dargestellten Werten zeigte sich bereits, dass die Mehrheit der Befragten die Werte als wichtige Grundlage der polizeilichen Arbeit ansehen. Allerdings wurde auch deutlich, dass diese nicht in demselben Ausmaß mit den von ihnen gemachten Erfahrungen in der Polizei übereinstimmen. Doch welche Plakate fallen mit ihren Werten positiv bzw. negativ auf? Hierfür haben wir die einzelnen Werte bezogen auf ihre persönlich empfundene Wichtigkeit und auf ihre Wahrnehmung in der Polizei miteinander verglichen.

Abbildung 48 zeigt die Zustimmungswerte zu der Aussage „Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen in der Polizei Berlin“ der neun ausgewählten Kampagnen-Plakate. Darin sind die Plakate bzw. ihre Werte nach der Größe ihres Zustimmungswerts unserer Stichprobe sortiert. Der Vergleich zeigt: Die größte Zustimmung des Werts als Abbild der polizeilichen Realität erhalten die Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, der Schutz der Meinungsfreiheit und die Zivilcourage. Diese drei Werte beziehen sich auf das Außenverhältnis der Polizei Berlin. Auf den letzten Rängen befinden sich die Gleichberechtigung der Geschlechter, die Fehlerkultur und der Umweltschutz. Diese Werte sehen weitaus weniger Befragte in ihrem polizeilichen Alltag umgesetzt.

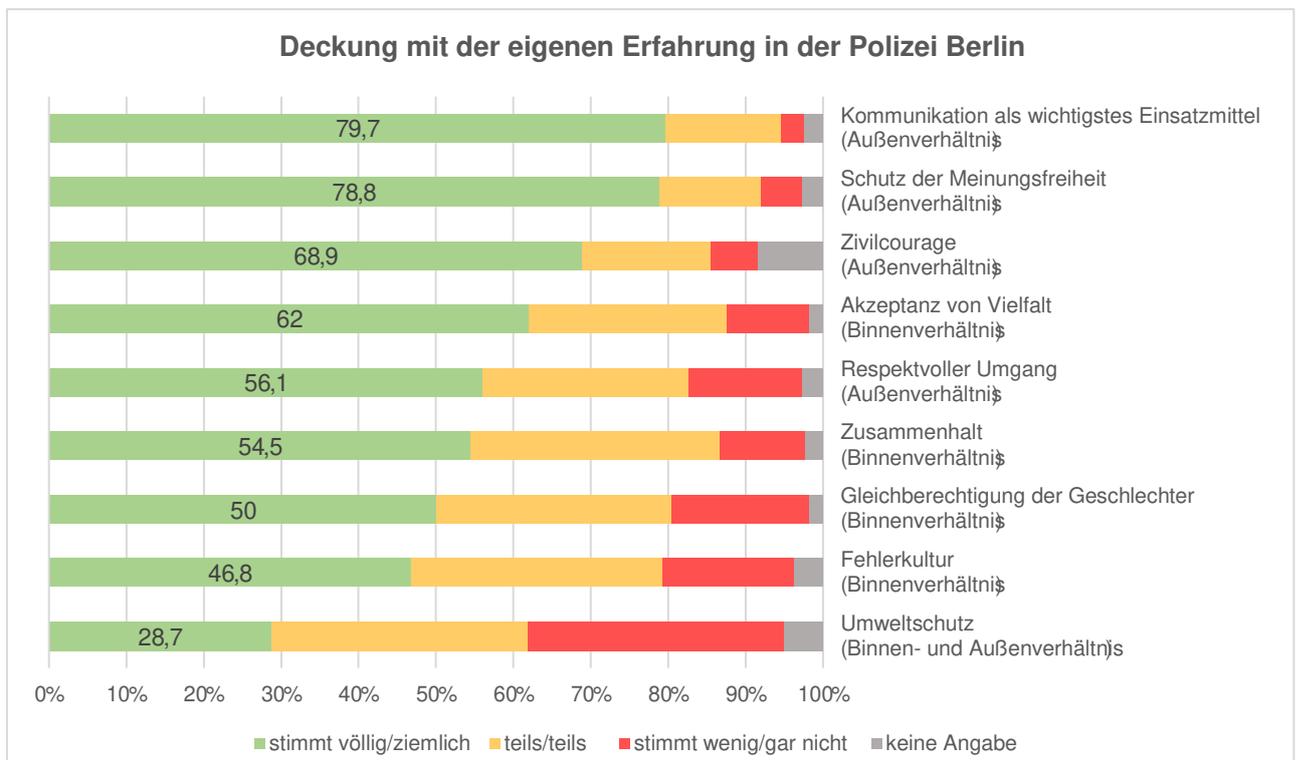


Abbildung 48: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach ihrer Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin

Um zu erfahren, welche der Werte den Befragten persönlich wichtig erscheinen, haben wir ebenfalls die Zustimmungen bzw. Ablehnungen zu der Aussage „Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders“ miteinander verglichen (siehe Abbildung 49). Hier zeigt sich, dass alle genannten Werte – bis auf den Umweltschutz (43,8 Prozent Zustimmung) – von den Befragten als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders betrachtet werden. Die größte Zustimmung erhält die Akzeptanz von Vielfalt (89,5 Prozent), dicht gefolgt von der Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel (87,9 Prozent), der Gleichberechtigung der Geschlechter (82,5 Prozent) und dem Zusammenhalt (82,4 Prozent).

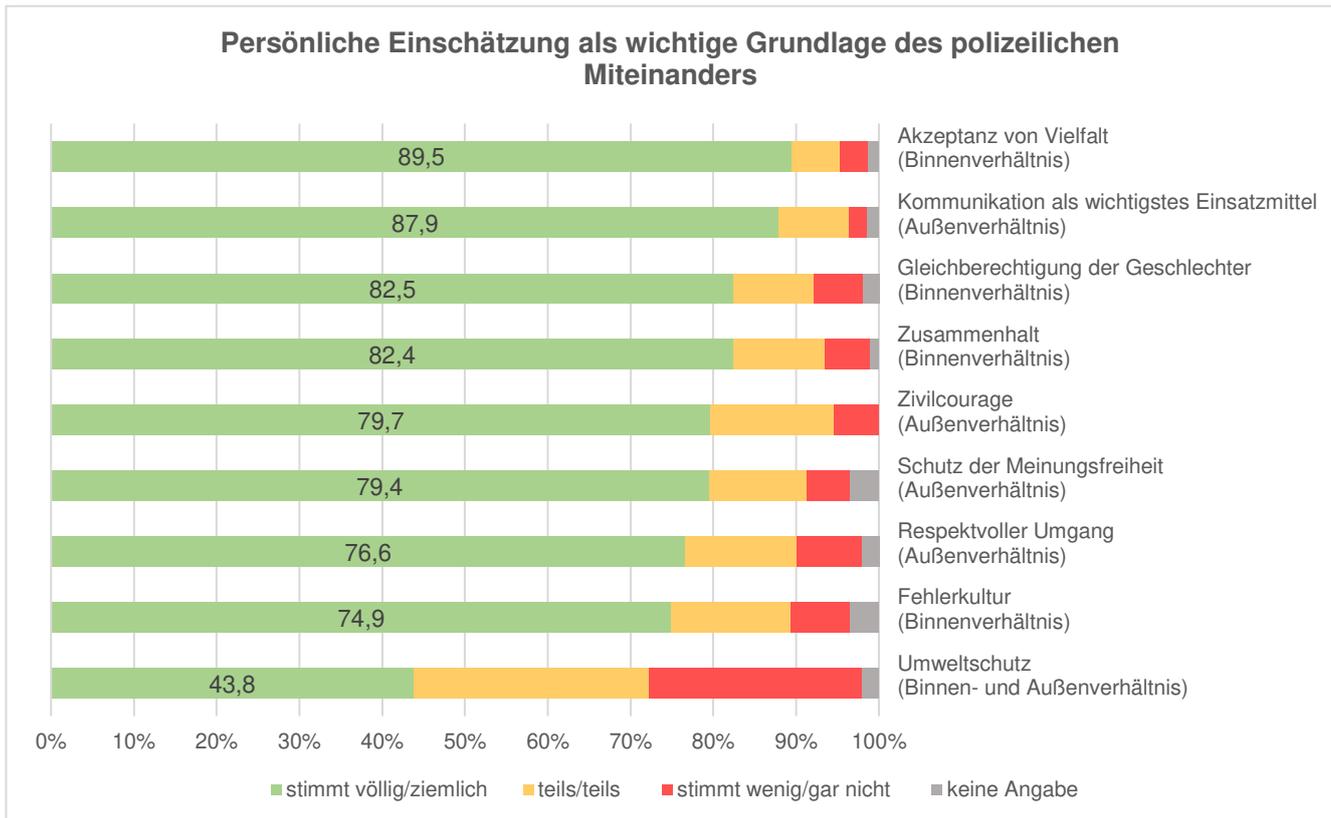


Abbildung 49: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach der persönlichen Einschätzung des Werts als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders

Vergleicht man diesen Befund nun mit der obigen Abbildung, lässt sich erkennen, dass die Akzeptanz von Vielfalt, die Gleichberechtigung der Geschlechter und der Zusammenhalt von den Befragten persönlich zwar als wichtige Werte betrachtet werden, diese bisher jedoch nicht von allen als Teil der polizeilichen Realität gesehen werden (Akzeptanz von Vielfalt sehen bisher 62,0 Prozent in ihren Erfahrungen mit der Polizei Berlin, Zusammenhalt 54,5 Prozent und Gleichberechtigung der Geschlechter 50,0 Prozent). Besonders bei diesen Werten des Binnenverhältnisses wünschen sich die Befragten also, dass diese auch in der Realität noch stärker zu einer Grundlage des polizeilichen Miteinanders werden. Dieser Befund deckt sich mit den Auswertungen der offenen Antworten zu diesen Plakaten.

Positiv fällt hier die Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel auf. Sie wird sowohl von den Befragten persönlich als wichtiger Wert betrachtet und sie erhält die größte Zustimmung in Bezug auf die Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin. Auch die Zivilcourage und der Schutz der Meinungsfreiheit, die beide Werte für die Gestaltung des Außenverhältnis der Polizei Berlin darstellen, zeigen hier zufriedenstellende Ergebnisse sowohl hinsichtlich der Deckung mit der polizeilichen Realität als auch hinsichtlich der persönlich empfundenen Wichtigkeit.

Auch hinsichtlich der Fehlerkultur im Binnenverhältnis und des respektvollen Umgangs im Außenverhältnis der Polizei Berlin zeigt sich eine Differenz zwischen der persönlich empfundenen Wichtigkeit dieser Werte und deren Eingang in die polizeiliche Realität. Zwar belegen sie bezogen auf die persönlich empfundene Wichtigkeit untere Ränge, betrachtet man die Prozentwerte jedoch genauer, so zeigt sich, dass sich ihre Wichtigkeit aus Sicht der Befragten nicht weit hinter den anderen Werten bewegt.

Schließlich belegt der Umweltschutz in beiden Vergleichen den letzten Platz. Dieses Thema erscheint neu zu sein in der Polizei Berlin, doch es ist davon auszugehen, dass es in Zukunft eine größere Wichtigkeit erlangen wird.

4.4.4 Bewertung der Image-Verbesserung durch die Kampagne

Zur Bewertung der Kampagnen-Wirkung zur Verbesserung des Images der Polizei Berlin nach innen haben wir die Studienteilnehmenden gebeten, ihre Zustimmung zur Aussage *„Ich halte die Kampagne „110 Prozent Berlin“ für ein geeignetes Mittel, um das Image der Polizei bei Polizist*innen selbst zu verbessern“* auf einer fünfstufigen Skala von *„1 = stimmt gar nicht“* bis *„5 = stimmt völlig“* anzugeben. Abbildung 47 stellt die Ergebnisse der Gesamtstichprobe dar.

Von allen Befragten stimmte knapp die Hälfte (46,6 Prozent) der Aussage ziemlich oder völlig zu, dass die Image-Kampagne ein geeignetes Mittel zur Verbesserung des internen Images der Polizei sei. Die andere Hälfte der Stichprobe teilte sich auf die die Antwortoptionen *„stimmt wenig/ gar nicht“* (24,2 Prozent) und die neutrale Antwortmöglichkeit *„teils/ teils“* (27,7 Prozent). Insgesamt ist die Bewertung der Kampagne für die Wirkung nach innen also gespalten, jedoch mit einer deutlichen Tendenz zur positiven Bewertung.

Hier ist wichtig anzumerken, dass die Antworten sich nicht unbedingt auf die Inhalte der Kampagne – also auf die in Kapitel 3.1. vorgestellten Werte der Polizei Berlin – beziehen.

Die Bewertungen können sich als eine Aussage über die allgemeine Eignung einer „Image-Kampagne“ zur Verbesserung des internen Images verstanden werden.

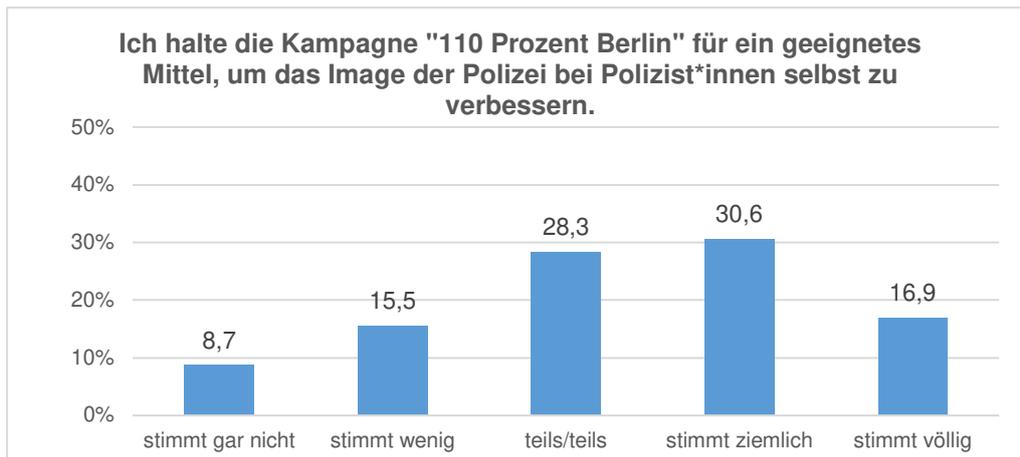


Abbildung 50³⁹: Bewertung der Wirkung der Image-Kampagne nach innen (N = 1.241)

Um zu erforschen in welchen Bereichen bzw. Personenkreisen der Polizei Berlin das Ziel der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit, das interne Image durch die Werbekampagne zu verbessern, auf eine hohe bzw. geringe Zustimmung stößt, haben wir auch hier noch einmal die Analysen vertieft und die Stichprobe auf signifikante Gruppennittelwerte untersucht. Bei den demographischen Merkmalen zeigten sich signifikante Befunde hinsichtlich der Berufsgruppen, Altersgruppen, Geschlechter, der empfundenen Belastung im Beruf und dem Vorhandensein einer chronischen Krankheit/ Behinderung.

Bei den Berufsgruppen zeigte sich die größte Zustimmung für die Kampagne als geeignetes Mittel, um das Image der Polizei bei Polizist*innen selbst zu verbessern bei der Gruppe der Verwaltungs(fach)angestellten an (61,9 Prozent Zustimmung), dicht gefolgt von der Kriminalpolizei/ dem Gewerbeaufsichtsdienst (56,3 Prozent Zustimmung). Weniger Zustimmung erhielt die Kampagne unter (Wasser-) Schutzpolizist*innen (44,2 Prozent Zustimmung) und dem Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst (37,3 Prozent Zustimmung). Der Unterschied zwischen den Bewertungen von Kriminalpolizist*innen/ Gewerbeaufsichtsdienst und (Wasser-) Schutzpolizist*innen ist dabei von statistischer Signifikanz ($F(4,1190) = 3,54, p < .01$).

Hinsichtlich des Alters zeigt sich ein negativ linearer Zusammenhang: Je jünger die Befragten sind, umso größer ist ihre Zustimmung für die Image-Kampagne als geeignetes Mittel zur Image-Verbesserung. In der Gruppe der 15-25-Jährigen zeigt sich eine Zustimmung von 65,4 Prozent, wohingegen diese bei den 56-65-Jährigen nur noch 35,5 Prozent erzielt. Die Varianzanalyse ($F(4,1228) = 8,71, p < .01$) zeigt hier signifikante Unterschiede zwischen den 15-25-Jährigen zu den drei ältesten Gruppen, sowie zwischen den 26-35-Jährigen zu den zwei ältesten Gruppen.

³⁹ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

Außerdem zeigte sich ein signifikanter Gruppenmittelwertunterschied zwischen den Bewertungen von Frauen und Männern ($t(1224) = 3,76, p < .001$). Von den Frauen stimmte 54,4 Prozent der Aussage, dass die Kampagne ein geeignetes Mittel für die interne Imageverbesserung ist völlig oder ziemlich zu, während dieser Wert bei den Männern 10 Prozent geringer ausfällt (44,4 Prozent Zustimmung).

Auch fand sich ein signifikanter Gruppenmittelwertunterschied in der Kampagnenbewertung zwischen Personen, die ihre Berufstätigkeit als besonders belastend empfinden und jenen, die diese Aussage ablehnten ($t(1070) = -3,63, p < .001$). Bei einer als besonders hoch empfundenen Belastung lag der Zustimmungswert zur Image-Verbesserung bei 42,3 Prozent, bei der restlichen Stichprobe mit 51 Prozent um circa 9 Prozent höher.

Schließlich unterschied sich die Bewertung der Kampagne hinsichtlich der Image-Verbesserung von Personen, die seit mindestens 6 Monaten unter einer chronischen Krankheit oder Behinderung leiden zu gesunden Mitarbeitenden der Polizei Berlin ($t(496,6) = -4,98, p < .001$). Von den chronisch erkrankten Personen/ Personen mit Behinderung stimmten 39,4 Prozent der Aussage „*Ich halte die Kampagne "110 Prozent Berlin" für ein geeignetes Mittel, um das Image der Polizei bei Polizist*innen selbst zu verbessern*“ völlig oder ziemlich zu, während die Zustimmung unter den gesunden Mitarbeitenden bei 51,2 Prozent lag.

Darüber hinaus zeigten sich auch hinsichtlich der Bewertung der Image-Kampagne als geeignetes Mittel zur internen Image-Verbesserung positiv signifikante Zusammenhänge mit der Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin ($r = .35, p < .001$), der persönlichen Identifikation mit der Polizei ($r = .32, p < .001$), der empfundenen Wertschätzung im Beruf durch Bürger*innen ($r = .28, p < .001$), Kolleg*innen ($r = .17, p < .001$), die eigenen Führungskräfte ($r = .25, p < .001$) und die Behördenleitung ($r = .39, p < .001$).

Die beschriebenen Auswertungen verdeutlichen, welche Personenkreise das Potenzial der Image-Kampagne zur Verbesserung des Images der Polizei bei den Polizist*innen höher bzw. niedriger einschätzen. Sie lassen aber keine Rückschlüsse über die Ursachen und Beweggründe für diese Meinungen zu. Um zu erfahren, warum diese Bewertungen abgegeben wurden, bietet sich die qualitative Studienphase des Projekts „WiWePol“ an. Hier kann beispielsweise auf die Frage eingegangen werden, welche Medien von den Mitarbeitenden der Polizei Berlin für die Image-Werbung als positiv bzw. negativ bewertet werden und/oder welche Wünsche und Anregungen sie für die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit haben.

4.4.5 Reaktionen auf die Kampagne in Bezug auf Nachwuchsrekrutierung

Da sich die Image-Kampagne 2020 ebenfalls an möglichen Nachwuchs für die Polizei Berlin richtet und junge Menschen auf den Polizeiberuf aufmerksam machen möchte, haben wir unsere Stichprobe gefragt, wie sie das Potenzial der Kampagne für die Nachwuchsrekrutierung einschätzen. Der Aussage „*Insgesamt halte ich die*

Kampagne „110 Prozent Berlin“ für ein wichtiges Mittel, um passenden Nachwuchs zu rekrutieren“ stimmten 52,5 Prozent der Befragten eher oder völlig zu. 17,2 Prozent lehnten die Aussage eher und völlig ab, während 30,2 Prozent die neutrale Antwortoption „teils/ teils“ wählte. Abbildung 51 stellt diese Ergebnisse graphisch dar. Ähnlich wie bei der Bewertung der Kampagnen-Wirkung nach innen, kann man die Bewertung hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung als gespalten bezeichnen, jedoch mit einer deutlichen Tendenz zur positiven Bewertung.

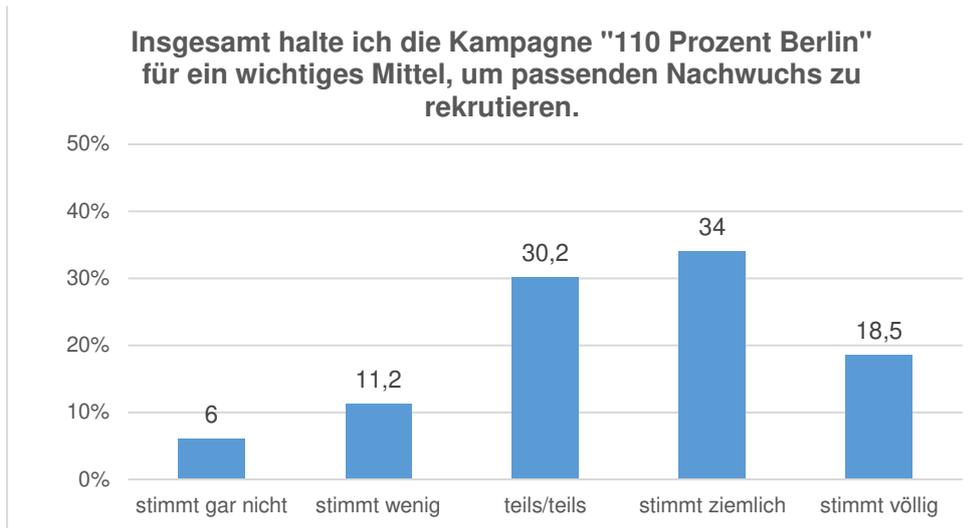


Abbildung 51⁴⁰: Bewertungen der Image-Kampagne hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung (N = 1241)

Um zu erfahren, weshalb sich circa ein Drittel (30,2 Prozent) der Befragten für die Antwortoption „teils/ teils“ entschieden haben, werfen wir einen Blick auf die einzelnen Plakate. Welche sind aus Sicht unserer Studienteilnehmenden besonders geeignet, um passenden Nachwuchs auf die Polizei Berlin aufmerksam zu machen? Und welche erfüllen diesen Zweck eher nicht? Abbildung 52 zeigt die Bewertungen der einzelnen Plakate hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung im Vergleich.

⁴⁰ Personen, die zu dieser Frage keine Angabe gemacht haben, werden in dieser Abbildung nicht aufgeführt.

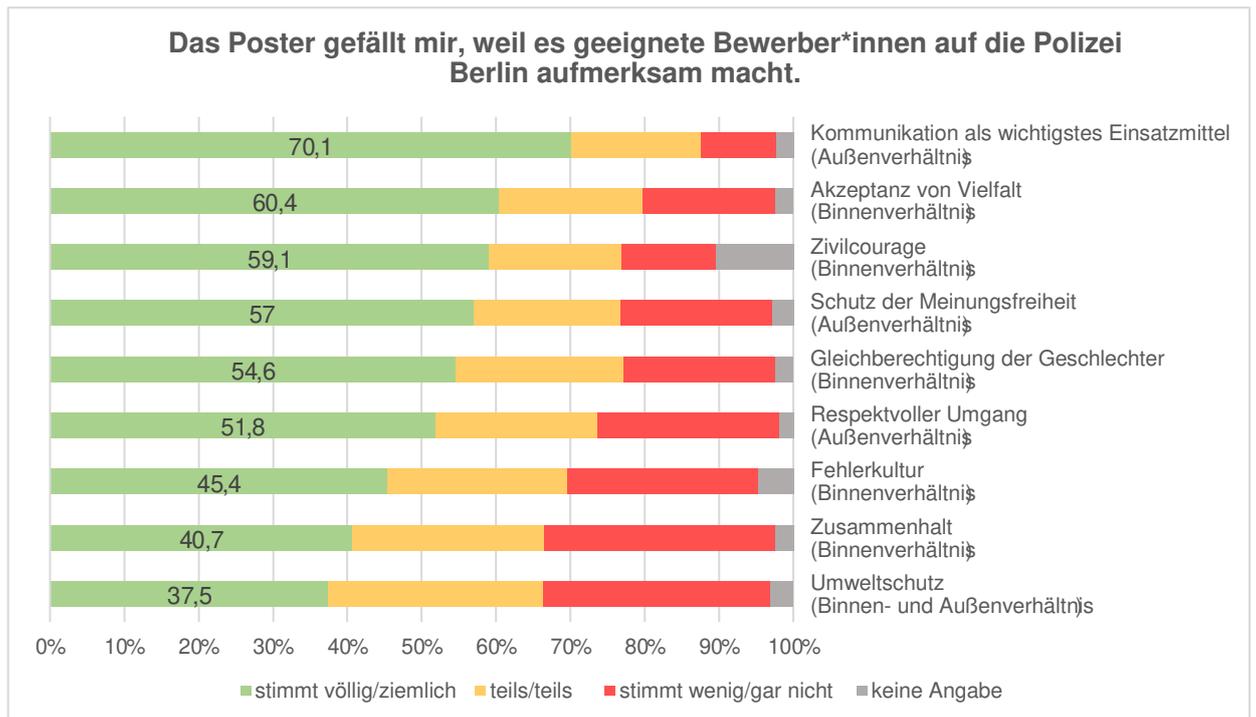


Abbildung 52: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach ihrer Bewertung hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung

Hier wird deutlich, dass die Studienteilnehmenden besonders die Plakate zur Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel (70,1 Prozent Zustimmung), zur Akzeptanz von Vielfalt (60,4 Prozent Zustimmung) und zur Zivilcourage (59,1 Prozent Zustimmung) für ein geeignetes Mittel halten, um passenden Nachwuchs auf die Polizei Berlin aufmerksam zu machen. Die Plakate zur Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel und zur Zivilcourage erhielten bereits bezüglich der persönlich empfundenen Wichtigkeit für den Polizeiberuf und der Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei eine positive Resonanz. Die Akzeptanz von Vielfalt ist nach Ansicht unserer Befragten zwar noch nicht ähnlich stark in der Polizei Berlin vertreten, jedoch sprachen sich viele für sie als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders aus, die auch zukünftige Polizist*innen teilen sollten.

Die geringste Zustimmung für die Nachwuchsrekrutierung erhielten die Plakate zum Umweltschutz (37,5 Prozent Zustimmung), zum Zusammenhalt (40,7 Prozent Zustimmung) und zur Fehlerkultur (45,4 Prozent Zustimmung). Dieser Befund passt zu den bisherigen Ergebnissen, denn diese Werte empfanden unsere Befragten nicht als Abbild der polizeilichen Realität. Dementsprechend gaben sie hier an, dass neue Bewerber*innen nicht durch Werte auf die Polizei Berlin aufmerksam gemacht werden sollten, die noch nicht in überzeugendem Maße in der Polizei Berlin gelebt werden.

4.4.6 Bewertung des Kampagnen-Logos

Schließlich haben wir die Stichprobe gebeten, ihre Bewertungen zum aktuellen Kampagnen-Logo, dem „110 Prozent Stempel“ abzugeben. Dieses Logo wurde mit der Image-Kampagne 2020 „110 Prozent Berlin“ entwickelt und soll Eingang in weitere Werbe-Maßnahmen der Polizei Berlin finden. Abbildung 53 stellt das Kampagnen-Logo dar.



Abbildung 53: Der „110 Prozent Berlin“-Stempel

Wir haben die Studienteilnehmenden gebeten, ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zu der Aussage „Der „110 Prozent Berlin“-Stempel gefällt mir als Kampagnen-Logo“ anzugeben. Über die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage völlig oder eher zu (60,3 Prozent). Nur 20,8 Prozent gefiel der „110 Prozent Berlin“-Stempel nicht und 17,2 Prozent gaben die neutrale Antwortoption „teils /teils“ an. Insgesamt kam das Kampagnen-Logo bei den Mitarbeitenden der Berliner Polizei also eher gut an. Abbildung 54 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

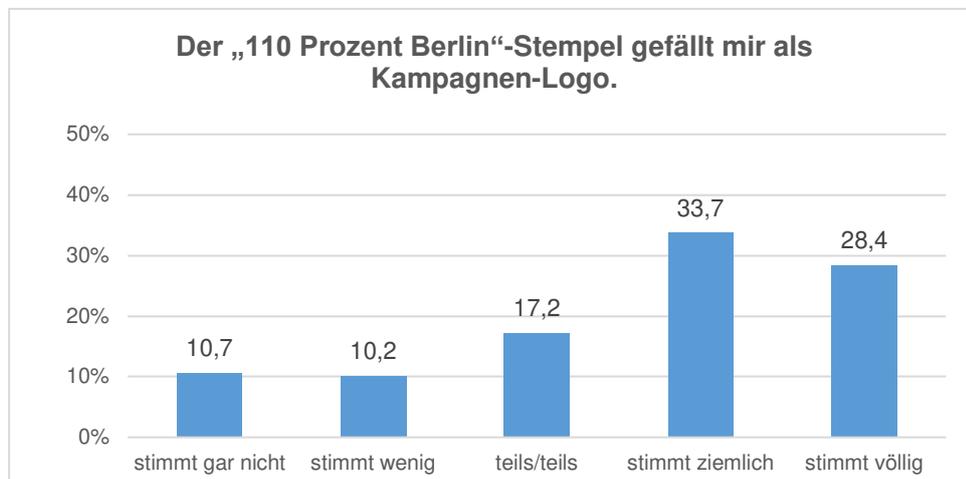


Abbildung 54: Bewertungen des „110 Prozent Berlin“-Stempels

Auch hier hatten die Befragten die Möglichkeit, weitere Anmerkungen und Kommentare zum Kampagnen-Logo in einem offenen Antwortfeld zu hinterlassen. Tabelle 14 gibt einen Einblick in diese Aussagen.

Tabelle 14: Anmerkungen zum „110 Prozent Berlin“-Stempel

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Lob (9)	allgemeines Lob am Stempel	„Der Grunge-Look gefällt mir und liegt im Trend.“ „Das Logo und der Slogan sind einfach nur toll. Also Realtalk, ich fühl das mega.“ „Bisher bestes Kampagnen-Logo der Polizei Berlin“
	Doppeldeutigkeit gefällt	„Humorvolle Umsetzung vom Notruf (110)“ „Das Kampagnen-Logo finde ich schön gelungen. Es spiegelt die Notrufnummer wider und zeigt auf, dass die Polizei mehr als nur 100% gibt.“
Kritik (58)	ingerissene Ecken des Stempels gefallen nicht	„Alt, kaputt und abgenutzt sieht es aus“ „Sieht ein wenig so aus, als wäre der Lack ab.“ „Warum ist das Label ingerissen? Das suggeriert für mich, dass es nicht mehr aktuell ist und veraltet, weil abgenutzt und ausgebleichen. Ich verstehe die Intention dahinter nicht? Wir geben doch immer noch alles?“
	suggeriert eine marode Polizei Berlin	„Der Look soll vermutlich einen jungen Bevölkerungsteil ansprechen. Ich finde ihn jedoch fehl am Platz. Es sieht aus, als würde bei der Polizei die Farbe abblättern.“ „Dass der Stempel beschädigt aussieht, könnte den Eindruck erwecken, dass die Polizei nicht intakt ist.“
	Polizeibezug fehlt	„Abgesehen von der 110 (als Notrufnummer der Polizei) hätte ich mir einen klaren Hinweis auf die Polizei gewünscht.“
	Kritik an Farbe	„Ich hätte als Hintergrundfarbe für das Logo eher einen Blauton gewählt- die Gebotsfarbe, die Farbe, die für die Polizei steht.“ „Ich hätte nicht Gelb als Farbe genommen. Wir sind ja nicht von CAT. Sonst aber gut.“ „In Polizeifarben wäre besser“
	Kritik an „110 Prozent“	„Mathematisch allerdings unkorrekt. 110 % gibt es nicht.“ „Wenn du dauernd 110 % gibt's, bis du bald ohne Kraft.“

Wie in der Tabelle ersichtlich, lud das offene Antwortfeld erneut eher die kritischen Stimmen ein, ihre Angaben zu erklären. Besonders häufig wurde die ingerissene Ecke des „110 Prozent Berlin“-Stempels kritisiert, da dies alt aussähe. Manche Befragten befürchteten, dies könnte ein negatives Bild auf die Polizei werfen. Einige Personen hätten sich eine Logo in Polizeifarben gewünscht. Zudem gab es Kritik für das

Motto „110 Prozent Berlin“, da mehr als 100 Prozent mathematisch nicht möglich seien und dieses Motto zudem die Überbelastung am Arbeitsplatz widerspiegele. Von anderen Personen wurde das Motto aber durchaus gelobt, da ihnen der Wortwitz zur Notrufnummer gefiel.

Das Antwortfeld für den „110 Prozent Berlin“-Stempel wurde von vielen Befragten dazu genutzt, ein Feedback zur Kampagne insgesamt zu hinterlassen. Damit auch diese Stimmen gehört werden, gibt Tabelle 15 einen Überblick über die Aussagen.

Tabelle 15: Anmerkungen zur Image-Kampagne insgesamt

Kategorie (Anzahl Nennungen)	Aussagen	Beispiele
Lob (31)	Kampagne kreativ/ originell	„Die Plakate sind originell und zeigen einen kleinen Ausschnitt der Polizeiarbeit.“ „Das breite Spektrum unseres Berufes wurde professionell, kreativ, plus mit dem Megatrend Diversity abgedeckt. Find' ick jut!! Ich würde mich bewerben :-)!“
	besser als vorherige Kampagnen	„Die bisher beste Kampagne!“ „Endlich mal eine gelungene Kampagne mit guten Texten zu passenden Bildern. Deutlich besser als die Kampagnen zuvor.“ „Seit meinem Dienstbeginn bei dieser Behörde, die beste Kampagne/Werbefilm den ich je gesehen habe. Würde mich sofort bewerben, wenn ich nicht schon Teil dieser Behörde wäre:)“
	Lob allgemein	„Lob und Anerkennung für die ÖA, auch da hat sich in den letzten Jahren viel bewegt, weiter so!“ „Das strahlt Berlin aus, es passt hervorragend!“
	ansprechend für Bewerber*innen	„Selbstverständlich muss die Polizei bei der Rekrutierung von Nachwuchs neue Wege gehen, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten, dort herrscht schließlich Wettbewerb.“
Kritik (36)	zu viele Ressourcen für Kampagne notwendig	„Mehr Geld in Ausrüstung, Gebäude, Sicherheit! Weniger Geld für Kampagnen.“
	für Außenstehende unverständlich	„Bitte bei der Kampagne darauf achten, dass auch Nicht-Polizisten sie verstehen. Vieles wird nur von Polizisten verstanden.“
	Kampagne suggeriert Bewerber*innen falsches Bild der Polizei Berlin	„An sich sind die Poster modern und ansprechend. Die Doppeldeutung mit 110 finde ich super. Allerdings sind manche Aussagen auf den Plakaten leider nicht zutreffend und geben den Neulingen ein falsches Bild der polizeilichen Arbeit“

4.4.7 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse

Als Zwischenfazit des Projekts „WiWePol“ sind die ersten Befunde der systematischen Literaturrecherche festzuhalten. Hier zeigte sich ein ambivalentes Bild über die Organisation Polizei. Auf der einen Seite ist ihre Kultur geprägt von Teamgeist und Zusammenhalt, auf der anderen Seite gibt es Befunde zu einer Männlichkeits- sowie Verschwiegenheitskultur. Auch zum Thema Vielfalt bei der Polizei herrscht bisher kein Konsens in der Wissenschaft. Zwar ist die Polizei Berlin Vorreiterin, wenn es um die Einstellung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund geht, doch der Umgang mit Vielfalt innerhalb der Organisation bedarf weiterer Forschung. Die Studie „WiWePol“ kann diese Mammutaufgabe gewiss nicht stemmen, jedoch einen Einblick geben in die auf Vielfalt bezogenen, erlebten Werte bei der Polizei Berlin.

In den Analysen der einzelnen Kampagnen-Plakate zeigte sich zunächst eine hohe persönliche Übereinstimmung der Befragten mit den dort abgebildeten Werten. Acht der neun Werte wurde von der Mehrheit der Stichprobe als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders eingeschätzt (mit Ausnahme des Umweltschutzes). Eine besonders hohe persönliche Zustimmung zeigte sich hinsichtlich der Akzeptanz von Vielfalt, der Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, der Gleichberechtigung der Geschlechter und des Zusammenhalts. Die Berliner Polizist*innen möchten gemeinsam als eine bürgernahe Polizei auftreten, die intern erfolgreich und unter der Akzeptanz individueller Unterschiede zusammenarbeitet.

Hinsichtlich der Deckung der Kampagnen-Inhalte mit der polizeilichen Realität fanden sich erhebliche Unterschiede. Die Befragten berichteten eine hohe Deckung ihrer persönlichen Erfahrungen mit den Werten Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, Schutz der Meinungsfreiheit und Zivilcourage, die sich alle auf das Außenverhältnis der Polizei Berlin beziehen. Diese Werte sehen sie zu einem zufriedenstellenden Ausmaß in der Organisationskultur der Polizei Berlin verankert.

Bei Werten, die sich um das Binnenverhältnis drehen, fand sich jedoch eine Diskrepanz zwischen den Kampagnen-Darstellungen und dem eigenen Empfinden der polizeilichen Realität. Diese wurde besonders bei den Werten Akzeptanz von Vielfalt, Gleichberechtigung der Geschlechter, Zusammenhalt und Fehlerkultur deutlich. Dass besonders die ersten drei davon persönlich als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders eingeschätzt wurden, ist ein Hinweis auf interne Verbesserungswünsche bei den Befragten.

Bei diesen Werten haben wir die Stichprobe näher untersucht, um festzustellen in welchen Bereichen der Polizei Berlin sie besonders schwach bzw. eher stark ausgeprägt sind. Ein Merkmal, das sich durch die Bewertung aller näher untersuchten Werte zog, war die empfundene Belastung im Berufsleben. Personen, die in ihrem beruflichen Alltag eine besonders hohe Belastung verspüren, berichteten von einem schwächer empfundenen Zusammenhalt, einer geringeren Akzeptanz von Vielfalt

und Gleichberechtigung der Geschlechter sowie eher von einer mangelnden Fehlerkultur in der Polizei Berlin. Die Analyse der offenen Antworten zu diesen Werten könnte ein Hinweis darauf sein, dass die empfundene berufliche Belastung mit ungünstigen Arbeitsbedingungen zusammenhängt. So kann möglicherweise die Konkurrenz um knappe Ressourcen und/ oder Personal die Umsetzung der Werte Zusammenhalt, Akzeptanz von Vielfalt, Gleichberechtigung und Fehlerkultur erschweren. Besonders als von dieser Belastung betroffen sehen sich die Befragten der Berufsgruppe „Gefangenenbewachungsdienst/ Objektschutz/ Sicherheits- und Ordnungsdienst“.

Auch das Alter spielte bei der Wahrnehmung der Werte im Binnenverhältnis eine wichtige Rolle. Jüngere Polizist*innen äußerten sich grundsätzlich positiver als ihre älteren Kolleg*innen hinsichtlich der Deckung der Werte mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin. Hier stellt sich die Frage, ob die junge Generation aufgrund ihrer kürzeren Dienstzeit weniger Erfahrungen gesammelt hat, die den Werten widersprechen. Interpretiert man diesen Befund jedoch vorsichtig optimistisch, könnte sich hier ein positiver Trend für die Zukunft abzeichnen. Möglicherweise wächst die jüngere Generation mit einem größeren Bewusstsein für Werte wie Akzeptanz von Vielfalt, geschlechtliche Gleichberechtigung und Zusammenhalt auf und lebt sie deshalb auch in der Behörde auf eine selbstverständlichere Weise.

Außerdem fand sich bei drei der näher untersuchten Werte (Zusammenhalt, Akzeptanz von Vielfalt und Gleichberechtigung der Geschlechter) ein Unterschied zwischen Polizist*innen mit einer chronischen Erkrankung/ Behinderung gegenüber ihren gesunden Kolleg*innen. Dieser wurde besonders bei Frauen deutlich. Um hier nähere Auskunft über die Hintergründe zu erhalten, wäre ebenfalls weitere Forschung sinnvoll.

Die gefundenen Geschlechtsunterschiede (Frauen berichteten von einer geringeren Wahrnehmung von Vielfaltsakzeptanz und Gleichberechtigung in der Polizei Berlin) verdeutlichen Folgendes: Auch im Jahr 2020/21 wird noch ein Unterschied in der Behandlung männlicher und weiblicher (und aller Wahrscheinlichkeit nach auch diverser) Polizisten wahrgenommen. Es zeigt sich aber auch, dass die Themen Vielfaltsakzeptanz und geschlechtliche Gleichberechtigung inhaltlich eng miteinander verbunden sind und sich teilweise überlappende Effekte einstellen.

Dies wird ebenfalls bei der Untersuchung von Polizist*innen mit Migrationshintergrund deutlich, die die Vielfaltsakzeptanz und die Fehlerkultur in der Polizei Berlin anders wahrnehmen als ihre Kolleg*innen ohne Migrationshintergrund. Die Befunde unterstreichen die Wichtigkeit, weiterhin an einer Gleichstellung und uneingeschränkten Akzeptanz aller Mitarbeitenden der Polizei Berlin zu arbeiten, unabhängig von ihren individuellen Unterschieden.

Neben den demographischen Unterschieden fanden sich auch Zusammenhänge der Kampagnen-Bewertungen zu der subjektiven Einschätzung bezogen auf Identifikation mit der Arbeit in der Polizei Berlin und zu der erfahrenen Wertschätzung. Es

zeigte sich, dass Personen, die zufrieden mit der Polizei Berlin als Arbeitgeberin sind, sich stark mit der Polizei als Organisation identifizieren und von einer hohen empfundenen Wertschätzung für ihre Arbeit durch Bürger*innen, Kolleg*innen, Führungskräfte und die Behördenleitung berichten, auch die in der Kampagne dargestellten Werte persönlich eher teilen. Dieser Befund unterstreicht die Wichtigkeit zufriedener Arbeitnehmer*innen für die Polizei Berlin: Sie stehen für die offiziellen Werte einer modernen, weltoffenen und bürgernahen Polizei.

Als nächstes haben wir das Potenzial der Kampagne, das interne Image der Polizei Berlin zu verbessern, evaluiert. Knapp die Hälfte der Befragten sind der Meinung, dass es sich bei der Image-Kampagne 2020 um ein passendes Mittel handelt, das Image der Polizei unter Polizist*innen zu verbessern. Diese Bewertung hängt nicht unbedingt mit der persönlichen Übereinstimmung mit den dargestellten Inhalten zusammen, sondern sie kann sich ebenfalls ganz allgemein auf die Eignung des Mediums „Image-Kampagne“ beziehen.

Anschließend haben wir die Befragten gebeten, ihre Einschätzung abzugeben, ob sich die Image-Kampagne zur Rekrutierung von Nachwuchs für die Polizei Berlin eignet. Auch hier stimmte etwa die Hälfte der Stichprobe zu. Besonders die Plakate zur Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, zur Zivilcourage und zum Schutz der Meinungsfreiheit stachen positiv in der Bewertung hervor. Auch das Plakat zur Akzeptanz von Vielfalt hielt die Mehrheit der Befragten für geeignet, um passenden Nachwuchs auf die Polizei Berlin aufmerksam zu machen. Von den zukünftigen Generationen der Polizei Berlin erhoffen sie sich die Offenheit gegenüber individuellen Unterschieden.

Als Letztes haben wir das Kampagnen-Logo, den „110 Prozent Berlin“-Stempel von der Stichprobe bewerten lassen. Knapp zwei Drittel der Befragten gefällt dieses Logo (sehr) gut und nur ein Fünftel der Stichprobe sprach sich dagegen aus. Als Kritikpunkte wurden die eingerissene Ecke und das „nicht-polizeiliche“ Gelb genannt. Die Befragten waren sich uneinig, ob es sich beim Namen „110 Prozent Berlin“ um einen gelungenen Wortwitz oder um eine mathematisch unmögliche Angabe der Leistungsanforderungen an die Polizei Berlin handelt.

Nach Auswertung der Befragung lässt sich als Zwischenfazit des Projekts „WiWePol“ festhalten, dass die Werbe-Kampagne insgesamt sowohl hinsichtlich der internen Imageverbesserung als auch der Nachwuchsrekrutierung positiv bewertet wurde. Auch das Kampagnen-Logo, der „110 Prozent Berlin“-Stempel gefiel der Mehrheit der Befragten gut. In der Auswertung der einzelnen Kampagnen-Plakate zeigte sich, dass es bereits einige Werte gibt, die sich fest in den Organisationsstrukturen der Polizei Berlin etabliert haben. Die Evaluation hat jedoch auch auf Werte aufmerksam gemacht, die noch nicht für alle ein fester Bestandteil der polizeilichen Realität sind.

Für zukünftige Kampagnen der Öffentlichkeitsarbeit eignen sich hinsichtlich der persönlichen Übereinstimmung der Befragten mit den dargestellten Werten und der empfundenen Deckung der Darstellungen mit der polizeilichen Realität besonders

die Plakate zur Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, zum Schutz der Meinungsfreiheit und zur Zivilcourage.

Doch auch die weiteren, dargestellten Werte werden von den befragten Polizist*innen als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders gesehen und eignen sich somit potenziell für die Darstellung des Berufes. Hier ist jedoch auf eine realitätsgereue Darstellung zu achten, bzw. sollten Aussagen über bereits erfolgte Maßnahmen zur Förderung dieser Werte erfolgen, damit nicht ein Eindruck entsteht, der in der späteren beruflichen Realität nicht im erhofften Umfang bestätigt wird.

In der Befragung wurden besonders die Plakate zur Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, zur Akzeptanz von Vielfalt und zur Zivilcourage als geeignetes Mittel für die Nachwuchsrekrutierung bewertet.

5. Qualitative Untersuchung

Durch die qualitative Studienphase sollte ein tieferes Verständnis der Sichtweisen der befragten Personen erreicht werden. Allerdings ging es hierbei nicht um die Sichtweise von Einzelpersonen, sondern um Polizist*innen in ihrer beruflichen Einbindung in ein konkretes Arbeitsumfeld der Kriminalpolizei und der Schutzpolizei bzw. der Bereitschaftspolizei. Es erfolgte eine Erforschung von Wirkungszusammenhängen zwischen den in der „110 Prozent Berlin“ - Kampagne dargestellten polizeilichen Werten und der erfahrenen Wirklichkeit der Polizist*innen dieser drei Arbeitsfelder. Ihre Wahrnehmungen und Bewertungen wurden erfasst und ihre Einschätzungen anhand konkreter Beispiele nachvollzogen. Darauf aufbauend wurden Anregungen für zukünftige Werbemaßnahmen, insbesondere für die Nachwuchsgewinnung, der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin gesammelt. Die folgenden Ausführungen stellen die gewählte Methodik, das Verfahren sowie die Auswertung und Interpretation der Aussagen der Teilnehmenden der Gruppendiskussionen vor.

Die qualitative Forschung baut auf der vorausgegangenen quantitativen Forschung auf, in der 1.265 Mitarbeitende aus allen Bereichen der Polizei Berlin befragt wurden. Hierbei ging es vor allem um die Bewertung von neun ausgewählten Kampagnen-Plakaten, die einige Grundwerte der Polizei abbilden.

Ursprünglich war geplant, durch qualitative Forschung den Ursachen der Ergebnisse der Befragung auf die Spur zu kommen. Warum stimmen die Befragten einigen Werten stärker zu als anderen? Was ist der Grund, warum die Befragten angeben, dass einige Werte stärker in der Realität der Polizei umgesetzt werden als andere?

Die Ergebnisse der Befragung wurden mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ausführlich diskutiert. Man war sich einig, dass es interessant wäre, die Ursachen für die von den Polizist*innen wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen persönlich wichtigen Werten einerseits und der erlebten beruflichen Realität besser zu verstehen. Aus welchen Erfahrungen leiten die Polizist*innen diese Bewertung ab? Welche Ansatzpunkte sehen die Befragten für eine einzuleitende Veränderung? Allerdings war schnell klar, dass die Gestaltung des Forschungsdesigns, das notwendig wäre, um auf diese vielen Fragen nach dem „Warum“ eine befriedigende Antwort zu finden, im Rahmen des im Projekt noch verfügbaren Zeitrahmens nicht umsetzbar war.

Deshalb wurde die Entscheidung getroffen, den Fokus in der qualitativen Phase des Projektes auf die Frage zu legen: Wie soll am besten Nachwuchs geworben werden? Dabei schien der sinnvollste Einstieg in die Gruppendiskussionen mit der Frage: *„Worauf bist Du/ seid Ihr als Polizist*innen besonders stolz?“* Diese Einstiegsfrage ist zum einen ein sehr guter Gesprächseinstieg, weil somit über wichtige positive Erfahrungen gesprochen werden kann, aus denen sich die eigene Sichtweise auf „gute Polizeiarbeit“ ableiten lässt. Hieran schließt sich dann die Frage an, welche Polizist*innen die Polizei Berlin braucht, um die von den Teilnehmenden definierten

Ziele polizeilichen Handelns zu realisieren. Auf der Grundlage der Erkenntnis, wer aus interner Sicht als Nachwuchs gewonnen werden sollte, um gute Polizeiarbeit zu leisten, besteht die für die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit die Möglichkeit, daran orientierte Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung zu generieren.

Die zentrale Frage, die durch die Gruppendiskussionen beantwortet werden soll, lautet folglich: „*Welche Nachwuchskräfte braucht die Polizei Berlin und wie kann der Nachwuchs am besten gewonnen werden, der dazu beiträgt, die als wichtig definierten Ziele der Polizei zu erreichen?*“

Aufgrund der großen Unterschiede in den Aufgaben der Polizei Berlin wurden drei relativ homogene Gruppen gebildet. Es handelt sich zum einen um Kriminalbeamt*innen, die in den örtlichen Kriminalreferaten der Direktionen und in den Abteilungen des Landeskriminalamtes tätig sind. Zum anderen sind es Polizist*innen der Schutzpolizei. Bezogen auf die Schutzpolizei wurden zwei Gruppen gebildet. Zum einen eine Gruppe der auf den Abschnitten tätigen Schutzpolizist*innen sowie eine Gruppe der Polizist*innen der Bereitschaftspolizei. Diese werden vor allem bei größeren Veranstaltungen (Demonstrationen, Kundgebungen, Fußballspiele etc.) eingesetzt, widmen aber einen Großteil ihres Dienstes der Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrsüberwachung. Hierbei versehen sie ihren Dienst in allen Teilen der Stadt und unterstützen die örtlich zuständigen Direktionen bei ihrer Arbeit. Zu deren weiteren Aufgaben gehört die regelmäßige Unterstützung anderer Bundesländer bei der Bewältigung von besonderen Einsatzlagen⁴¹.

5.1 Gruppendiskussion

Für die qualitative Erhebung wurden Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden der Polizei Berlin durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein dialogisches Verfahren, bei dem thematische Aussagen aus der Kommunikation einer Gruppe gezogen werden. Ein Vorteil dieser Methode ist, dass durch die angestoßene Diskussion und Reflexion der Teilnehmenden während der Diskussion bereits Veränderungen in Bezug auf ihre Identifikation mit der Polizei Berlin und den durchgeführten Werbemaßnahmen bewirkt werden können. Die Gruppendiskussion ist eng verwandt mit der Methode der Befragung und seit vielen Jahrzehnten ein probates Werkzeug der Sozialforschung. Sie ist dazu geeignet, Erkenntnisse über gruppenbezogene Orientierungsmuster zu erlangen (Pollock, 1955; Vogl, 2019). Im Zentrum stehen dabei kollektive Wissensbestände und Strukturen, die sich auf der Basis wichtiger Gemeinsamkeiten bilden (Przyborski & Riegler, 2020). Bei diesen Gemeinsamkeiten handelt es sich z.B. um die Art der ausgeführten Tätigkeiten sowie die damit verbundenen organisationsstrukturellen Gegebenheiten. Durch die gezielte Eröffnung und Leitung der Diskussion können im Gesprächsverlauf nichtöffentliche Meinungen

⁴¹ S. <https://www.berlin.de/polizei/dienststellen/landespolizeidirektion/direktion-einsatz-verkehr/bereitschaftspolizei/>

ausgesprochen werden, die über die alltäglichen Kommunikationsprozesse hinausgehen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Die Gruppendiskussion verfolgt das Ziel, die Natürlichkeit informeller Alltagsgespräche nachzubilden, um eine möglichst genaue Reproduktion der Gruppenmeinung zu liefern. Sie erscheinen für die Befragten somit realistischer und alltagsrelevanter als Einzelinterviews (Vogl, 2019).

Gruppendiskussionsverfahren beanspruchen die wissenschaftlichen Gütekriterien der Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite (Steinke, 2010). Die *Transparenz* des Forschungsprozesses ergibt sich aus der Information der Beteiligten sowie der ausführlichen Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte. Hierzu zählt vor allem die Transkription der Gruppendiskussion und deren Auswertung. Die *Intersubjektivität* ist gegeben, wenn die gewonnenen Daten nicht nur von einer Person, sondern in Kooperation von Forschenden ausgewertet wird. Diese Vorgehensweise wird „konsensuelle Validierung“ genannt. Des Weiteren werden die Ergebnisse anhand der bisherigen, wissenschaftlichen Erkenntnisse ausgewertet, interpretiert und diskutiert. Die *Reichweite* der Gruppendiskussionen wird erreicht, wenn bei Wiederholung des Verfahrens ähnliche Ergebnisse erzielt werden können. Hierbei wird die theoretische Sättigung angestrebt. Das heißt, dass eine Erhöhung der Anzahl der ausgeführten Gruppendiskussionen zu keinen neuen Erkenntnissen führen würde (Vogl, 2019). Grundlegend hierfür sind angenommene, übergeordneter Einflussfaktoren, die die Reproduktion der Ergebnisse ermöglichen.

Um diese übergeordneten Einflussfaktoren erheben zu können, ist es notwendig, dass sich die Gruppendiskussionen weitgehend selbstläufig gestalten: Die Gruppen bestimmen die zu diskutierenden Themen im vorgegebenen Rahmen selbst. Dadurch können die Teilnehmenden herausfinden, ob und wo gemeinsame Erfahrungen gegeben sind (Przyborski & Riegler, 2020). Die so gesetzten Schwerpunkte der Gruppen stellen Kernstellen der späteren Analyse dar (Bohnsack, 2014). Um ein Ausschweifen über die interessierte Thematik hinaus zu verhindern, geben die Gesprächsleitenden den Diskussionen einen groben Rahmen vor, auf den gegebenenfalls zurückgeführt wird. Die Eröffnung der Diskussionen erfolgt in standardisierter Form über einen Anfangsimpuls bzw. eine Anfangsfragestellung (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Der weitere Verlauf wird mittels eines Leitfadens strukturiert, dem die klare Definition eines Forschungskonzeptes zugrunde liegt. Dieser wird jedoch flexibel gehandhabt, sodass auch auf weitere, nicht antizipierte Themenfelder eingegangen werden kann (Vogl, 2019).

5.2 Leitfaden für Gruppendiskussion

Ziel der Gruppendiskussionen war es, zentrale Werte für das polizeiliche Handeln und Aspekte des Polizeiberufes herauszuarbeiten, die aus Sicht der Mitarbeitenden der Polizei Berlin für zukünftige Werbemaßnahmen, insbesondere zur Nachwuchsgewinnung, geeignet sind. Die Gruppendiskussionen wurde mit einer kurzen Vorstellung des Forschungsprojekts WiWePol sowie des Forschungsteams der HWR

Berlin eröffnet. Nach Unterzeichnung der Einwilligung für die Aufzeichnung und Verarbeitung der Tonspur der Gruppendiskussion und dem Klären letzter Fragen wurde die Audioaufnahme gestartet. Nun stellten sich die Teilnehmenden zunächst selbst vor und beschrieben ihr aktuelles Handlungsfeld in der Polizei Berlin.

Die Diskussionen begannen anhand eines Impulses in Form einer Kartenabfrage. Die Teilnehmenden wurden gebeten stichwortartig zu notieren, worauf sie als Polizist*in stolz sind. Die Karten wurden thematisch sortiert, an einer Pinnwand aufgehängt und besprochen. Anhand der Berichte der Teilnehmenden wurden die dahinterliegenden Werte des polizeilichen Miteinanders abgeleitet. Gemeinsam wurde erörtert, unter welchen Bedingungen diese Werte besonders zu spüren bzw. welche Voraussetzungen für deren Umsetzung notwendig sind. Dann wurde das Gespräch auf die Mitarbeitenden der Polizei Berlin gelenkt. Die Teilnehmenden diskutierten, welche Menschen die Polizei Berlin für eine „gute Polizeiarbeit“ braucht. Schließlich wurde überlegt, auf welche Weise diese Personen am besten auf die Polizei als Arbeitgeberin aufmerksam gemacht werden können (Anhang: Leitfaden für die Gruppendiskussionen).

5.3 Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmenden

Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Gruppendiskussionen ist ein hinreichendes Maß an Gemeinsamkeiten zwischen den Teilnehmenden. Sie sollten über gemeinsame Themenfelder sprechen können, ohne dabei homogene Einstellungen aufweisen zu müssen (Morgan, 1996). Aus diesem Grund wurden die Gruppendiskussionen mit Teilnehmenden der gleichen Berufsgruppen geplant. Diese sollten jedoch keine natürlichen Arbeitsgruppen im Sinne von Realgruppen darstellen. So sollte sichergestellt werden, dass die Befragten einerseits über vergleichbare Erfahrungsräume verfügen und sich andererseits über ihnen bisher nicht bekannte berufliche Erfahrungen austauschen können. Außerdem sollte so verhindert werden, dass bereits etablierte, informelle Gruppendynamiken im Rahmen der Gruppendiskussion abgebildet werden. Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens ist, dass ein größeres Erfahrungsspektrum der Mitarbeitenden der Polizeibehörde zur Sprache gebracht werden kann.

Aufgrund des erhöhten Nachwuchsbedarfs bei der Schutz- und Kriminalpolizei, erfolgte die Auswahl und Rekrutierung der Befragten aus diesen Bereichen der Polizei Berlin. Insgesamt fanden drei Gruppendiskussionen statt: Jeweils eine mit Mitarbeitenden der Kriminalpolizei, eine mit Mitarbeitenden der Schutzpolizei der Abschnitte und eine mit Mitarbeitenden der Bereitschaftspolizei. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte über ein Losverfahren der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit. Die angestrebte Personenstärke pro Gruppendiskussion betrug 6-10 Personen. Diese Anzahl an Personen gewährleistet das Zustandekommen einer natürlichen Diskussion mit ausgeglichenen Redeanteilen und berücksichtigt das mögliche Nichterscheinen einzelner Teilnehmender.

Mit diesem Ziel wurden zunächst jeweils 20 Personen aus der Schutzpolizei der Ab-schnitte, der Bereitschaftspolizei und der Kriminalpolizei ausgelost und vom For-schungsteam der HWR Berlin per E-Mail zur Teilnahme an der Gruppendiskussion eingeladen (Anhang: Einladungsschreiben für die Teilnahme an der Gruppendiskus-sion). Aufgrund eines geringen Rücklaufs erfolgte eine zweite Auslosung mit jeweils 30 Personen pro Gruppe. Da die gewünschte Personenstärke mit diesem Verfahren weiterhin nicht abgedeckt werden konnte, wurden weitere Teilnehmende über per-sönliche Ansprache der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit sowie der Direktionslei-tungen zu den Gruppendiskussionen eingeladen.

Dieses Vorgehen führt zu zwei Einschränkungen bezüglich der Ergebnisse. Erstens wurde aufgrund des geringen Rücklaufs und der entsprechenden Rückmeldungen der ausgelosten Polizeibeamt*innen deutlich, dass die Teilnahme am Forschungs-projekt nicht uneingeschränkt möglich war. Die hohe berufliche Belastung erlaubte es vielen Personen trotz der zugesagten Anrechnung der Teilnahme an der Grup-pendiskussion als Arbeitszeit aus zeitlichen Gründen nicht, ihre üblichen Aufgaben für die Teilnahme an der Gruppendiskussion zu unterbrechen. Dies macht die Selektion der schließlich befragten Teilnehmenden deutlich: Sie nahmen durch ihre Teil-nahme einen zeitlichen Mehraufwand in Kauf, der auf eine hohe persönliche Moti-vation und möglicherweise auf ein besonderes Interesse an dem Thema der Evalu-ation schließen lässt. Zweitens wurden zu der Gruppendiskussion Teilnehmende durch die persönliche Ansprache über die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit bzw. ihre Führungskräfte rekrutiert. Auch hier ist von einer möglichen Selektion auszu-gehen, da bei Führungskräften, die auf die Einladung reagierten und Mitarbeitende zur Teilnahme am Forschungsprojekt freistellten, ebenfalls von einem erhöhten En-gagement für das Anliegen der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit sowie einer Of-fenheit gegenüber dem Austausch der Polizei mit der Wissenschaft auszugehen ist.

5.4 Stichprobe

Insgesamt bestand die Stichprobe der Gruppendiskussionen aus 24 Teilnehmenden (20 davon männlich, nur vier weiblich) im Alter von 21 bis 58 Jahren. Die erste Grup-pendiskussion (Kripo) wurde mit Mitarbeitenden der Kriminalpolizei durchgeführt. Insgesamt nahmen hier sieben Personen (vier davon männlich, drei weiblich) teil. Vier Kriminalpolizist*innen entstammten dem Landeskriminalamt (LKA): dem LKA 1 (Delikte am Menschen), dem LKA 2 (Betrug), dem LKA 4 (Organisierte Kriminali-tät, Banden- und Qualifizierte Eigentumskriminalität) und dem LKA 8 (Islamisti-scher Extremismus/Terrorismus). Zwei Kriminalbeamtinnen waren in der Inspek-tion 3 im Referat Kriminalitätsbekämpfung der Direktion 5 (City) tätig sowie eine Kriminalbeamtin im Stab 2 (Kommunikation) des Polizeipräsidiums. Eine Person stellte sich als der Schutzpolizei (Direktion 5) angehörig heraus. Sie nahm dennoch an der Diskussion teil. Die Dienstzeit der Diskussionsteilnehmenden betrug bei zwei

Personen unter einem Jahr, bei drei Personen unter zehn Jahren und bei zwei Personen über 20 Jahren. Einer der Diskussionsteilnehmenden befand sich in einem Personalentwicklungsprogramm für potenzielle Führungskräfte.

Die zweite Gruppe (Schupo) setzte sich aus zehn Personen (neun männlich, eine weiblich) zusammen. Ursprünglich war diese Gruppendiskussion für Vertreter*innen der Schutzpolizei geplant, jedoch handelte es sich bei zwei Anwesenden um Mitarbeitende der Kriminalpolizei. Diese nahmen dennoch an der Diskussion teil. Die übrigen acht, ausschließlich männlichen Teilnehmer, waren Schutzpolizisten verschiedener Abschnitte. Die Tätigkeit, die den wichtigsten Bezugspunkt ihrer Reflektion darstellte, bildete die Funkwageneinsatztätigkeit. Wichtig zu erwähnen ist, dass fünf der Schutzpolizisten, die alle im gehobenen Polizeivollzugsdienst tätig sind, am Programm für potenzielle Führungskräfte teilnehmen. Die Dienstzeit der Teilnehmenden betrug zwischen unter einem Jahr und über 20 Jahren, lag bei der Mehrheit (6 Personen) jedoch zwischen 5 und 10 Jahren.

Die dritte Gruppendiskussion (BePo) wurde mit Mitarbeitern der Bereitschaftspolizei durchgeführt. Insgesamt nahmen sechs Personen an der Diskussion teil (alle männlich). Davon gehörten fünf Männer zur selben Einsatzhundertschaft. Bei einem Mann handelte es sich um den Zugführer der betreffenden Einsatzhundertschaft. Die Teilnehmer wiesen unterschiedliche berufliche Hintergründe auf. Drei von ihnen haben eine Ausbildung in der Polizei Berlin absolviert und sind nun im mittleren Dienst tätig. Ihre berufliche Erfahrung liegt zwischen zwei und neun Jahren. Zwei von ihnen haben an der HWR Berlin studiert und sind nun im gehobenen Dienst tätig. Ihre berufliche Erfahrung liegt unter einem Jahr. Ein Teilnehmer nimmt eine Sonderstellung ein. Er ist Zugführer und somit Führungskraft mit Personalverantwortung in der Bereitschaftspolizei. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung. Auch seine private Situation als Familienvater unterscheidet ihn von den anderen Bereitschaftspolizisten.

5.5 Durchführung

Alle drei Gruppendiskussionen fanden auf dem Gelände der HWR Berlin Campus Lichtenberg statt. Es handelte sich also für die Befragten um einen neutralen Ort bzw. einen Ort außerhalb des persönlichen Arbeitsfeldes. Den Teilnehmenden, die im gehobenen Dienst der Polizei tätig sind, war dieser Ort allerdings (mit Ausnahme einer Person) bereits aus ihrem Studium bekannt.

Die drei Durchführungstage (18., 24. und 28. Juni 2021) waren heiße Sommertage. Aufgrund der Pandemie war die Hochschule „störungsfrei“, da die Studierenden online unterrichtet wurden. Die Umsetzung der Richtlinien zum Infektionsschutz führte dazu, dass die Teilnehmer der Gruppendiskussionen Abstand halten mussten. Da die Polizisten alle geimpft waren, konnten die Masken abgesetzt werden. Sie,

sowie die Gesprächsleiterinnen, Birgitta Sticher und Caroline Schnelle, saßen an Tischen, die so angeordnet waren, dass alle zueinander Blickkontakt haben konnten. Auf den Tischen waren die Mikrofone aufgestellt.

5.6 Ergebnisse der Gruppendiskussionen

Die qualitative Befragung des Projekts „WiWePol“ diente der weiteren Erforschung von Ursachen der quantitativen Befunde. Im Rahmen qualitativer Gruppeninterviews kann ein vertieftes Verständnis über die Entstehung von Meinungen und Wünsche an die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit erlangt werden. Nach der Erhebung und Transkription der Gruppendiskussionen wurden diese auf Grundlage der Dokumentarischen Methode in Anlehnung an Bohnsack (2014) ausgewertet. Ziel dieser Methode ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Orientierungsmuster der Diskussionsteilnehmenden in einem kohärenten Modell zu erfassen. Hierfür werden kollektive Sinnmuster erarbeitet, die sich innerhalb des Diskurses der Teilnehmenden dokumentieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Die Sinnmuster müssen den Teilnehmenden weder bewusst noch intendiert ausgesprochen worden sein. Die Interpretation der Sinnmuster ermöglicht schließlich die Generalisierung der Befunde (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

5.6.1 Gruppendiskussion der Kriminalpolizist*innen

Die erste Gruppendiskussion wurde mit Mitarbeitenden der Kriminalpolizei durchgeführt. Von den sieben teilnehmenden Personen stellte sich eine Person zu Beginn der Diskussion als zur Schutzpolizei zugehörig heraus. Sie nahm dennoch an der ersten Gruppendiskussion teil. Zwar brachte sie in einigen Themen so eine gewissermaßen außenstehende Perspektive in die Diskussion ein, diese war jedoch hinsichtlich interner Vergleiche durchaus dienlich.

Hinsichtlich der Stichprobe ist zudem anzumerken, dass eine der teilnehmenden Personen aktiv an den Werbemaßnahmen 2020 der Polizei Berlin mitgearbeitet hat. Möglicherweise hatte ihre Anwesenheit einen Einfluss auf die Diskussion der aktuellen Kampagne der restlichen Teilnehmenden. Der im Umfang weitaus größere Teil der Diskussion drehte sich jedoch um die geteilten Werte in Bezug auf die Arbeit bei der Polizei Berlin, die Anforderungen an eine „gute“ Polizeiarbeit und die Wünsche der Teilnehmenden an die nachfolgenden Generationen der Polizei Berlin. Die Werbemaßnahmen wurden schwerpunktmäßig in Bezug auf Letzteres diskutiert, nämlich wie man den gewünschten Nachwuchs am ehesten mit Werbung auf die Polizei Berlin aufmerksam machen kann.

5.6.1.1 Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Kriminalpolizist*innen

Im Großen und Ganzen waren sich die Teilnehmenden der ersten Diskussionsrunde über die angesprochenen Themen einig. Nur in kleineren Punkten zeigten sich voneinander abweichende Meinungen. Tatsächlich empfanden einige der Teilnehmenden den Austausch über die gemeinsamen Wahrnehmungen in der Polizei Berlin als bereichernd, da sie über diese Themen bisher noch nicht in vergleichbarem Umfang mit Kolleg*innen gesprochen hatten. So gab eine Teilnehmerin an:

„Mich erstaunt, dass wir uns ja gar nicht kennen, aber trotzdem schon mal die gleichen und guten Werte haben.“ (Z. 1703-1704)

Die folgenden Abschnitte beleuchten, was sich hinter diesen „gleichen“ und „guten“ Werten aus Sicht der Diskussionsteilnehmenden verbirgt, also welche gemeinsamen Orientierungen sie in ihrer Arbeit bei der Polizei Berlin feststellen konnten. Dabei bestimmten die Teilnehmenden selbst, in welchem Ausmaß sie über welche Werte sprachen. Angestoßen wurde die Diskussion mittels einer schriftlichen Kartenabfrage, bei der in Stichpunkten beantwortet wurde, worauf die Teilnehmenden als Polizist*in stolz sind. Eine Übersicht der dabei und im weiteren Gesprächsverlauf angesprochenen Themen bietet Abbildung 55.

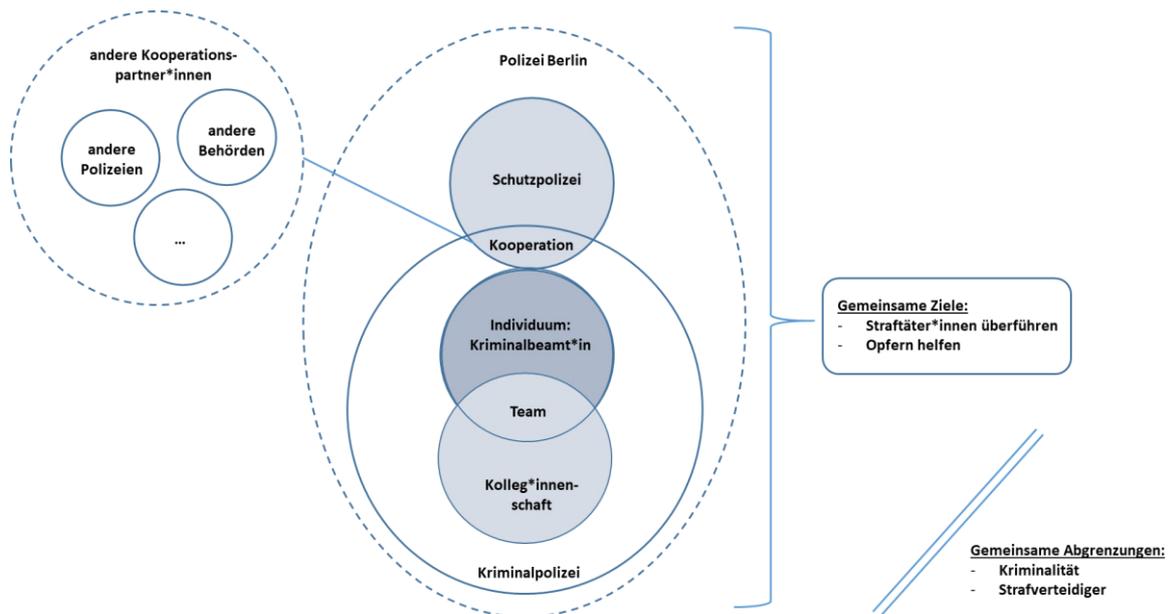


Abbildung 55: Das geteilte berufliche Selbstverständnis der Kriminalpolizist*innen

Wie in der Abbildung erkennbar, steht im Zentrum der befragten Kriminalpolizist*innen zunächst das Individuum: Jede*r Kriminalpolizist*in bringt seine oder ihre eigene Fachspezialisierung mit den damit verbundenen Kenntnissen und Fähigkeiten ein. Diese Spezialisierung wird von den teilnehmenden Kriminalbeamt*innen als ein sich „tief in die Materie“ einarbeiten wahrgenommen, was sie aus ihrer Sicht in der Aufgabenwahrnehmung von den Kolleg*innen der Schutz- und Bereit-

schaftspolizei unterscheidet. „Was ich kann, kann der andere oft nicht und umgekehrt“. Die Diskussionsteilnehmenden sind stolz darauf, ihre persönlichen Kompetenzen bei ihrer beruflichen Tätigkeit einbringen zu können. Besonders befriedigend ist dies, wenn die Anstrengungen auch zu den gewünschten Erfolgen führen (Z. 335-339; 410415).

Die eigenen Kompetenzen und die der Teamkolleg*innen ergänzen sich. Es wird als bereichernd und motivierend erlebt, wenn die Kolleg*innen bei der Kriminalpolizei sich ebenso ein spezifisches Fachwissen angeeignet haben und dies zur Anwendung bringen (Z. 730-734). Für ein erfolgreiches Zusammenwirken dieser Kompetenzen ist eine gute Kommunikation ausschlaggebend. Die Anwesenden schätzen den regelmäßigen Informationsaustausch mit ihren Kolleg*innen, sei es in Form fachlicher Besprechungen (Z. 292-295) oder auf privater Ebene (Z. 721-723). Einer der Anwesenden betont die flachen Hierarchien bei der Kriminalpolizei:

„Wir sind nahezu hierarchiefrei [...] in unserem Bereich, was bei der Schutzpolizei eher anders ist. Da ist Hierarchie ganz wichtig. Das ist bei uns nicht so. Da ist auch der Kommissariatsleiter eher ein Kumpel auf gleicher Ebene, weil das sonst nicht geht, das Arbeiten.“ (Z. 300-303)

Die enge Kooperation mit den direkten Kolleg*innen ist somit ein wichtiger Aspekt der Arbeit und der persönlichen Identifikation als Kriminalpolizist*in. Dazu gehört zum einen das Erzielen gemeinsamer Erfolge, welches nicht auf einzelne Personen, sondern stets auf das Team als Ganzes zurückgeführt wird. Einer der Anwesenden beschreibt dies folgendermaßen:

„Wenn zum Beispiel in einer Beschuldigtenvernehmung jemand ein Geständnis abgelegt und die Vernehmung gut gemacht wurde, dann sind wir alle auch stolz auf dieses Ergebnis. Obwohl in erster Linie dieser Vernehmungsbeamte das Ziel erreicht hat. Aber wir ziehen alle an einem Strang.“ (Z. 322-325)

Zum anderen gehört zur Teamarbeit die persönliche Unterstützung in der Kolleg*innenschaft. Beispielsweise, wenn ein erhöhtes Arbeitsaufkommen vorliegt und man sich bei Bedarf gegenseitig unter die Arme greift, wie in folgendem Beispiel beschrieben:

„Die Bereitschaft vielleicht einmal mehr zu machen als notwendig ist. [...] Das macht man dann für das Team, weil man weiß, dass man den Anderen damit helfen kann [...]. Also, man muss sie zwar selbst einbringen, aber macht es im Endeffekt, um die Anderen damit zu unterstützen und ihnen entgegenzukommen, mit dem Wissen, dass die dann vielleicht mal einen selbst unterstützen werden.“ (Z. 776-786)

Wie in der obigen Aussage bereits angedeutet, ist das hohe persönliche Engagement der Mitarbeitenden der Kriminalpolizei oft ein Ausgleich zum Ressourcen- und Personalmangel. Der kreative Ausgleich dieses Mangels wird als besonderer „Hauptstadt-Spirit“ erlebt, der auch in anderen Bereichen Berlins spürbar sei (Z. 468-470). Die Diskussionsteilnehmenden beschreiben, wie dies zu einem besonderen Zusammenhalt untereinander führt, denn die Kriminalpolizist*innen wissen, dass sie einen hohen persönlichen Beitrag zum Erfolg der Polizei Berlin leisten:

„Ich glaube, das, was uns auszeichnet [ist], dass wir [...] nicht immer die besten Mittel haben, aber dass sich daraus nicht Einzelkämpfer [entwickelt haben]. Sondern Leute, die sich gerne engagieren. Vielleicht auch dadurch, dass sie noch Kenntnisse aus privaten Bereichen haben, wie zum Beispiel mit Computertechnik oder sowas. Von vielen weiß ich, dass sie sehr gerne bereit sind, sich zu engagieren und dadurch auch diese gute Zusammenarbeit [entsteht]. Dadurch, dass jeder was reinbringt.“ (Z. 743-748)

Das, was „jeder reinbringt“, können darüber hinaus Überstunden sein (Z. 792-793), private Materialien (z.B. Laptops, Z. 752-761) oder eine gewisse Hartnäckigkeit in der Verbesserung von Arbeitsprozessen (Z. 53-559).

Der nächste Diskussionspunkt dreht sich um die team- und bereichsübergreifende Kommunikation in der Polizei Berlin. Hierbei wird auch erwähnt, dass für die Kriminalpolizei die Kommunikation mit anderen Kooperationspartnern außerhalb der Polizei (andere Polizeien sowie Behörden und Institutionen) einen hohen Stellenwert hat. Der Großteil der Gruppe bespricht das Thema der polizeiinternen Kommunikation und Kooperation mit Begeisterung. Am Rande werden zwar auch interne „Knauserereien“ zwischen Dienststellen und Direktion beschrieben (Z. 539-541), hauptsächlich sei die polizeiinterne Zusammenarbeit, auch mit der Schutzpolizei, jedoch geprägt von Hilfsbereitschaft. Beispielsweise zeige sich dies in Einsätzen oder in der Bewältigung der bürokratischen Anforderungen:

„Ohne den Teamgedanken kann glaube ich gar nichts laufen. Also einfach mal als grobes Beispiel: Die Zusammenarbeit mit der Schutzpolizei. [...] Wenn die Zusammenarbeit draußen mit den Kräften, die vor Ort sind, wenn das nicht funktioniert, dann kann der ganze Einsatz einfach nicht stattfinden. Ich glaube, das ist somit das wichtigste Kriterium: Wenn es drauf ankommt, dass dann doch alle zusammenhalten.“ (Z. 839-844)

„Und da ist es wirklich super, dass auch kommissariatsübergreifende Mitarbeiter, die auf dem Gang sitzen, sich zur Verfügung stellen und man einfach in Kontakt bleibt und sagt: ‚So etwas hatte ich auch schon mal‘. Dass man irgendwie generell gefühlt mit der gesamten Behörde telefonieren muss in Führungszeichen, dass aber jeder auskunftsfähig ist und sich bereiterklärt, [...] einem zu helfen, weil die ja auch wissen, dass man selbst gar nicht so viel Fachexpertise haben kann.“ (Z. 445-451)

Aus der behördeninternen, unterstützenden Zusammenarbeit ergebe sich ein Zusammenhalt in der „Basis“ der Polizei, der eine Quelle sowohl für die persönliche Identifikation als auch für die berufliche Motivation darstelle:

„Das, was mich nicht nur stolz macht, sondern wo ich auch sag ‚das verbindet uns‘, ist einfach, dieser Zusammenhalt der Basis [...], also quer Schupo, Kripo, ist völlig egal. Ich sag mal, wenn es wirklich eng wird, dann wachsen wir alle über uns hinaus, werden kreativ und irgendwie wuppen wir das Ganze. Und das ist irgendwie ein sehr, sehr tolles Gefühl, muss ich sagen.“ (Z. 696-701)

Auch wird in der Diskussion über die weiteren Bereiche der Polizei Berlin eine Wertschätzung für die unterschiedlichen fachlichen Spezialisierungen deutlich. Häufig ermöglicht erst die interdisziplinäre Zusammenarbeit, beispielsweise mit der Technik oder der Schutzpolizei, die Aufklärung von Straftaten (Z. 716-721). Was die Kolleg*innen aus den verschiedenen Abteilungen dabei zusammenschweißt, sei die gleiche Grundlage an Werten sowie das gemeinsame Ziel vor Augen. Dieses Motiv wird auf unterschiedliche Weisen beschrieben, taucht jedoch immer wieder in der Diskussion auf, wie beispielsweise in diesen Aussagen:

„Ich denke das, was uns vereint, ist wirklich dieser Wunsch, Unrecht zu bekämpfen und das gemeinsam.“ (Z. 807-808)

„Grundlage ist immer das Gerechtigkeitsgefühl. Wir wollen, dass die Bösen ins Gefängnis kommen oder bestraft werden für das, was sie getan haben, um das mal flach zu sagen.“ (Z. 827-829)

„Grundsätzlich ist es nach wie vor so, dass man dieses Ziel vor Augen hat und wenn das dann alle weiterhin verfolgen, gemeinsam, kann man es erreichen. Und das motiviert einen dann [...] öfters auch länger zu bleiben und auch die eine oder andere Stunde mehr mitzumachen.“ (Z. 789-793)

Hier wird deutlich, dass man sich für das gemeinsame Ziel stark macht, Kriminalität zu bekämpfen und somit die Gesellschaft besser zu machen. Hierzu zählt auch die Aufgabe, für die Opfer Ansprechperson zu sein und diese aus ihrer schlimmen Situation herauszuholen (Z. 596ff). Vereinfacht gesagt, wird ein Kampf zwischen „Gut“ und „Böse“ beschrieben. Zusätzlich ist eine gemeinsame Abgrenzung gegenüber Strafverteidigern und dem mit Hilfe von Rechtsanwälten „gut organisierten Gegenüber“ spürbar, deren Arbeit so erlebt wird, dass sie sich in ihrer Natur gegen die kriminalpolizeilichen Ziele richtet (Z. 313-315).

Die verschiedenen Tätigkeiten, die alle zur Zielerreichung beitragen, erfüllen die Diskussionsteilnehmenden mit Stolz. Sie beschreiben, dass es ein gutes Gefühl sei, sich Zeit für die Belange von Bürger*innen zu nehmen, beispielsweise bei der Übermittlung von Todesmitteilungen (Z. 488-494) oder Sicherheit zu vermitteln, beispielsweise bei der Aufklärung von Trickbetrügereien (Z. 497-500). Ein besonderes

i-Tüpfelchen sei es im Anschluss an diese Tätigkeiten Dankbarkeit zu erfahren, sei es von Seiten der Bürger*innen selbst (Z. 494-498) oder von Seiten der Behördenleitung (Z. 536-541).

Insgesamt werden die Tätigkeiten bei der Kriminalpolizei als interessant und inhaltlich spannend beschrieben (Z. 438). Besonders die Vielfalt der Aufgaben – „*Jeder Fall ist anders*“ (Z. 1289) würde den Kriminalpolizist*innen Spaß bei der Arbeit bereiten. Außergewöhnliche Einsätze, meist Großeinsätze, bilden einen wichtigen Bestandteil der gemeinsamen Erinnerung:

„*Man sieht es ja auch immer beim 1. Mai. Also der 1. Mai ist der Großkampftag, ja, auch für uns als Behörde. Und da ist wirklich also jeder Fachbereich involviert, und das ist der Hammer.*“ (Z. 725-727)

5.6.1.2 Kritik der Kriminalpolizist*innen an der beruflichen Realität

Das Gespräch über die positiven Aspekte des Berufsalltags als Kriminalpolizist*in stößt schließlich ebenfalls auf erlebte Frustrationen im Polizeiberuf. Die Diskussteilnehmenden bemängelten vor allem den Ressourcenmangel, aus dem sich spürbare Herausforderungen ergäben. Abbildung 56 gibt einen Überblick über die diesbezüglich diskutierten Aspekte.

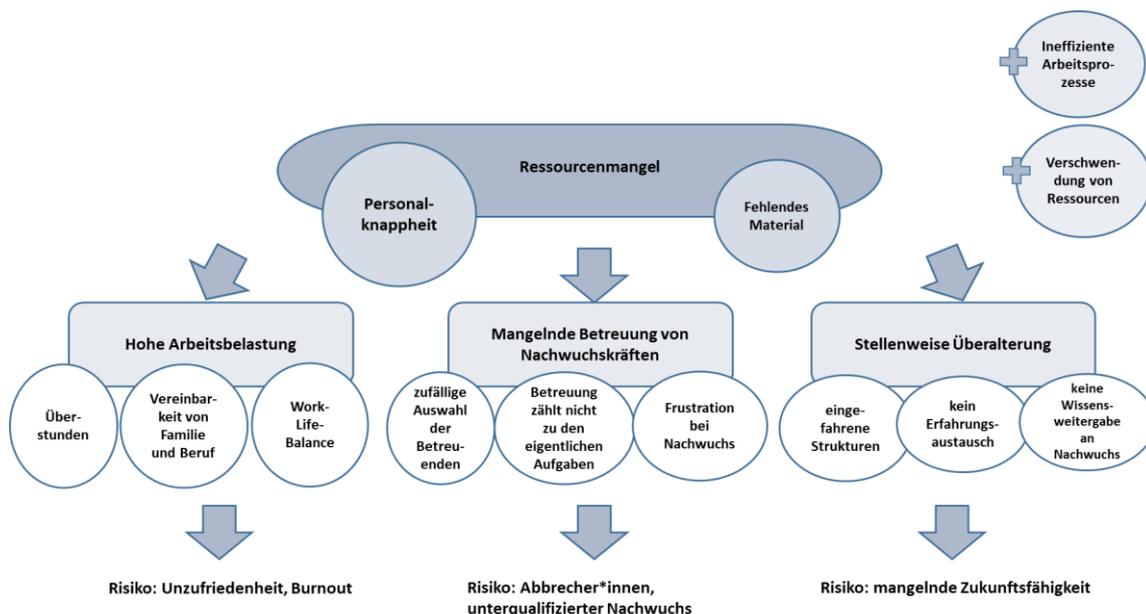


Abbildung 56: Erlebte Frustrationen im Polizeiberuf

Zu dem wahrgenommenen Ressourcenmangel zähle vor allem die Personalknappheit (Z. 1056-1053) sowie fehlendes adäquates Arbeitsmaterial. Die noch im einzelnen darzulegenden Folgen würden aber auch durch intern verursachte Probleme wie ineffiziente Arbeitsorganisation oder ungerechte Arbeitsaufteilung (Z. 461-470) verstärkt. Eine in der Kriminalpolizei spürbare Folge des Ressourcenmangels der

Polizei Berlin sei die hohe Arbeitsbelastung, die zu Überstunden führt. Als belastend werden die Überstunden besonders dann erlebt, wenn diese sich, wie im folgenden Beispiel, spontan ergeben:

„Freitag um 16 Uhr wird dann vielleicht die eine oder andere Versammlungslage doch noch einmal hochgestuft. Und dann kommt die Mail: ‚Wer kann, wer kann nicht?‘ Und da ist dann die eigene Bereitschaft gefragt zu sagen: ‚Ja, ich gehe jetzt noch einmal in die [Ruf-] Bereitschaft auf einem Sonntagnachmittag oder in der Nacht.‘“ (Z. 778-782)

Der zeitliche Einsatz werde besonders dann zur Belastung, wenn es gelte, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Eine berufliche Weiterentwicklung geschehe meist unter Vernachlässigung der privaten Beziehungen (Z. 1299-1304). Zudem beschreiben die Teilnehmenden die Schwierigkeit, das private und das berufliche Leben voneinander zu trennen und der Unmöglichkeit, sich in der Freizeit von der Arbeit zu distanzieren, beispielsweise, weil man ständig telefonisch erreichbar ist (Z. 524-526).

An dieser Stelle wird deutlich, dass eine Kompensation des Ressourcenmangels durch das persönliche Engagement und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden erfolge. Neben den oben diskutierten positiven Folgen für den Zusammenhalt birgt dies ebenso die Gefahr der persönlichen Überlastung bis hin zum Burn-Out. Ein Anwesender fasst das Phänomen in einer deutlichen Aussage zusammen:

„Fakt ist eins: Ohne diejenigen, die engagiert sind, mitdenken, würde dieser Laden nicht laufen. Wenn wir alle nach Vorschrift arbeiten würden und so, wie wir bezahlt und bewertet werden, würde das nicht funktionieren.“ (Z. 772-774)

Ein weiteres Problem, das sich aus der Personalknappheit ergibt, sei die mangelnde Betreuung von Nachwuchskräften bei der Kriminalpolizei. Der zeitliche Mehraufwand hierfür werde in der Arbeitseinteilung nicht ausreichend berücksichtigt (Z. 890-895). Bei der ohnehin hohen Arbeitsbelastung würde die Qualität der Betreuung deshalb leiden (Z. 909-920). Die Diskussionsteilnehmenden wünschen sich deshalb eine bessere Organisation von Praktikant*inneneinsätzen und der Einarbeitung von Nachwuchskräften. Ein Anwesender beschreibt das Problem folgendermaßen:

„Um auf Nachwuchs [...] einzugehen, habe ich beobachtet, dass zwar versucht wurde, die zu betreuen, aber nicht mit so einem großen Plan. Sondern das war so: ‚Wir müssen jetzt einen Computer aufstellen. Kann der bei dir stehen oder kann der bei [X] stehen? Okay, dann haben wir das schon mal.‘ Aber [X] ist vielleicht ständig krank und kann sich überhaupt gar nicht um die Person kümmern. Und das wird sozusagen gar nicht durchdacht, sondern es muss immer schnell, schnell, schnell passieren.“ (Z. 871-877)

Es sei ausschlaggebend, zu wem die Nachwuchskräfte in ihrem Praktikum oder ihrer Einarbeitungszeit eingeteilt würden, denn dies würde nicht nur die Arbeitsbelastung für das Team beeinflussen, sondern außerdem die persönliche Motivation des Nachwuchses. Wenn dieser bei Personen landet, die „kritisch zu hinterfragen“ seien (Z. 881), „nur weil da noch ein Platz im Büro frei“ war (Z. 882), kann dies zu erheblicher Unzufriedenheit und Frustration führen (Z. 885-888). Der Nachwuchs von heute würde ohnehin schon mit einem anderen Grundgefühl in den Polizeiberuf starten als dies früher der Fall war, wie eine Diskussionssteilnehmerin beschreibt:

„Wie geht man mit jungen Leuten um, die vielleicht nicht mit dem gleichen Selbstverständnis in die Polizei Berlin eintreten wie es noch vor zehn Jahren war? Sondern die, die vielleicht nicht zur Polizei gehen und sagen ‚Ich bin ab jetzt für den Rest meines Lebens unbedingt Beamter‘. Die, die hierherkommen und sagen ‚Ich probiere es mal aus‘. Und wenn die dann in ein Praktikum gehen und dort mit Leuten in ein Büro gesetzt werden, die gar nicht mehr so richtig Lust haben, [...] eigentlich lieber drinnen sitzen und warten bis ein Einsatz kommt und nicht draußen herumstreifen, dann frustriert das viele junge Leute. Und da gibt es nicht so richtig einen Plan, glaube ich. Das ist gar nicht bewusst, dass das vielleicht ein Problem sein könnte, dass wir da vielleicht viele junge Leute im Studium auch deswegen verlieren. Nicht alle, die wir einstellen, kommen dann auch am Ende als Kommissare oder Meister raus.“ (Z. 1004-1016)

In der Aussage wird das Risiko deutlich, das sich aus der mangelnden Betreuung des Nachwuchses ergibt: Eine nicht ausreichende Qualifizierung dieser Personen oder der Abbruch der Ausbildung aufgrund der erlebten Frustrationen.

Die dritte Folge des spürbaren Personalmangels sei schließlich die stellenweise Überalterung in der Behörde. In Abschnitten mit einer hohen Altershomogenität beobachten die Teilnehmenden dieser Gruppe eher eingefahrene Strukturen in den Arbeitsprozessen. Eine Teilnehmerin beschreibt dies folgendermaßen:

„Es gibt tatsächlich [Abschnitte] in den Randbezirken, wo viele ältere Kollegen sind. Die sind natürlich jetzt schon viele Jahre dabei und so ‚Mach mal ruhig, Mäuschen‘. So etwas sollte man konsequent durchmischen und gar nicht erst so starr werden lassen. Also ich habe das auch schon erlebt, dass Kollegen [bei der Personenabfrage] sagen: ‚Wie geht denn das?‘ Also die Programme gibt es jetzt wahrscheinlich schon fast seit zehn Jahren, und das kann einfach nicht funktionieren. Da hängen vielleicht doch Individuen dahinter, die sich nicht weiterentwickeln möchten. Aber dieses Durchmischen finde ich ganz, ganz wichtig. Die Älteren können was von Jungen lernen, so wie sie auch etwas von den Älteren lernen können. [...] So wie es auf dem Plakat „Bunt“ sein sollte, funktioniert es nur, wenn das Alter auch genauso bunt ist.“ (Z. 947-960)

Die stellenweise Überalterung behindere nicht nur die Weiterentwicklung, sondern stelle auch eine Gefahr für die Qualität der Polizeiarbeit dar. Die Teilnehmenden sehen es als ein Problem an, wenn die Einstellung des Nachwuchses erst dann erfolge, wenn die ältere Generation berentet würde, weil dadurch die wichtige Möglichkeit des gegenseitigen Austauschs wegfallen würde (Z. 967-974). Die Nachwuchskräfte könnten so nicht mehr vom Erfahrungsschatz und dem in der Behörde vorhandenen Wissen zehren. Deshalb plädieren die Diskussionsteilnehmenden für eine Durchmischung der Altersgruppen in allen Bereichen der Kriminalpolizei. Nur so könne man die Zukunftsfähigkeit der Behörde sicherstellen.

5.6.1.3 Überlegungen der Kriminalpolizist*innen für die zukünftige Nachwuchswerbung

An dieser Stelle wird die Diskussion auf die zukünftigen Mitarbeitenden der Kriminalpolizei gelenkt und die Wünsche, die die Diskussionsteilnehmenden an diese haben. Hier wird deutlich, dass Nachwuchskräfte weiterhin die hohe persönliche Motivation und das Eigenengagement mitbringen sollten, das eingangs beschrieben wurde. Zudem sei ein Mindestmaß an Intelligenz, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein (Z. 1164-1173) sowie die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen (Z 1196), notwendig.

Ansonsten sprechen sich die Anwesenden für eine hohe Diversität bei den Nachwuchskräften aus, um die Nähe zu den verschiedenen Bevölkerungsgruppen Berlins sicherzustellen (Z. 1143-1148). Da auch die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben in der Polizei Berlin sehr vielfältig sind, könnten viele unterschiedliche Menschen hier ihren Platz finden. Für einige Bereiche sei beispielsweise eine hohe körperliche Fitness und eine „coole“ Ausstrahlung besonders hilfreich, für andere Bereiche sei eher eine hohe Lösungsorientierung und Kreativität von Vorteil (Z. 1192-1198).

Um diese Personen anzulocken, sei es wichtig, mit Informationen zu werben statt mit Actionszenen (Z. 1109-1117). Eine Teilnehmerin erklärt dies folgendermaßen:

„Ich glaube, wir haben ein Problem in unseren Kampagnen mit der Tatsache, dass wir eine sehr, sehr große Behörde sind, die größte Behörde in Berlin. Wir möchten gerne hip, jung und total das Non plus Ultra sein, sind es aber nicht. Weil wir es einfach nicht können. Mit einem kleinen Unternehmen geht das sicherlich leichter als in einer Behörde, die 26.000 Mitarbeiter hat.“ (Z. 1073-1078)

Die Behörde Polizei habe jedoch – auch durch ihre Größe – viele andere Vorzüge, mit denen man werben könnte. In den Augen der Teilnehmerin sei aber vor allem die Information über die Arbeit in der Kriminalpolizei zentral für die Nachwuchswerbung:

„Viele kennen Kripo immer nur aus irgendwelchen Rap Songs und was die Kripo aber macht und warum die überhaupt da ist, das weiß man nicht, und das finde ich, fehlt uns und den Plakaten.“ (Z. 1107-1109)

Eine weitere Anwesende pflichtet der Teilnehmerin bei, dass Informationen über die verschiedenen Berufsmöglichkeiten in der Polizei ansprechend für die junge Generation gestaltet sein sollten, die den Beruf vor allem nach den Möglichkeiten zur Selbstentfaltung auswählen (Z. 1211-1215). Mit Zielstrebigkeit und ein wenig Ausdauer könne fast jede*r einen Platz in der Behörde finden, der bei ihr bzw. ihm Leidenschaft für den Beruf auslöse. Zudem seien die Tätigkeiten selbst sehr interessant, sodass sie sich für die Werbung eignen (Z. 1316):

„Es gibt keinen Beruf, den ich kenne, der so viele andere Berufe enthält wie die Polizei Berlin, also 100 verschiedene. Also man kann tauchen gehen, man kann Boot fahren, man kann mit'm Hund spielen, ist jetzt extra so übertrieben. Ja, man kann mit dem PC sich reinfuchsen, man kann mit einem Helikopter fliegen und Seen sauber halten.“ (Z. 1341-1345)

Dennoch fehle es dem Nachwuchs häufig an Informationen darüber, welche Möglichkeiten und Wege die Polizei gibt (Z. 1383-1388). In diesem Zusammenhang werden auch Einwände gegen die Aussage vorgebracht, dass eine „action-reiche“ Werbung sinnvoll sei, um Aufmerksamkeit zu generieren. Man wolle eher Bewerber*innen, die sich eigenständig informierten. Jedoch besteht weiterhin die Frage, wo genau sich Bewerber*innen über die vielen Nischen der Polizei Berlin informieren sollen und wie sie ohne persönliche Kontakte in die Behörde mehr über die konkreten Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen erfahren können. Deshalb entwickelt die Diskussionsgruppe einen Vorschlag: *Ein Internetportal wie die „110 Prozent Berlin“-Webseite, die man über einen Link oder QR-Code auf den Werbeplakaten erreichen kann.* Hier sollten tiefere Informationen für Interessierte über das, was die Kriminalpolizei konkret macht und warum es sie gibt, zur Verfügung gestellt werden. Sinnvoll sind hierfür z.B. persönliche Portraits, den Berufsalltag begleitende Videos oder Erfahrungsberichte. So wird deutlich, dass wichtige Ziele verfolgt werden, die Materie spannend ist, aber auch Frustrationen bereithält.

Insgesamt stößt die „110 Prozent Berlin“ Kampagne auf viel positive Zustimmung. Die Teilnehmenden formulieren eher ergänzende Anregungen (weniger „Action“ und „Coolness“, mehr Information und die berufliche Tätigkeit in den Fokus rücken). Als abschließende Aussage fasst eine Diskussionsteilnehmerin dies folgendermaßen zusammen:

„Man kann positiv anmerken, dass die Kampagne eigentlich cool ist. Also die Bilder sind mega gut gemacht und dass es auch wenig Worte sind. Es ist halt ein Eyecatcher, wie du schon sagtest und dass man sich, wenn man wirklich interessiert ist, dann informiert man sich auch weiter. Und dann müssten noch mehr Infos verfügbar sein. [...] Aber an sich ist es wirklich cool gemacht und auch modern mit der Zeit, was vielleicht manchmal

nicht so die Behörde widerspiegelt. Aber es ist ein Ausblick.“ (Z. 1644-1650)

5.6.2 Gruppendiskussion der Schutzpolizist*innen

Die zweite Gruppendiskussion war für die Mitarbeitenden der Schutzpolizei geplant, jedoch nahmen ebenfalls zwei Kriminalpolizist*innen daran teil. Darüber hinaus sind zwei, durch die Zusammensetzung der Stichprobe bedingte Einschränkungen zu benennen. Erstens waren die Vertreter der Schutzpolizei ausschließlich männlich, sodass es in der folgend beschriebenen Gruppendiskussion keinerlei Repräsentanz von Schutzpolizistinnen gab. Zweitens nehmen fünf der acht Schutzpolizisten am Programm für potenzielle Führungskräfte teil, sodass von ihnen eine erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft für den Polizeiberuf zu vermuten ist bzw. andere herausragende Qualitäten, weshalb sie für dieses Programm ausgewählt wurden. Möglicherweise handelt es sich bei ihrer Betrachtung der Werbemaßnahmen 2020 also um eine in Hinblick auf die Gesamtbelegschaft der Schutzpolizei selektierte Auffassung.

5.6.2.1 Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Schutzpolizisten

Auch die zweite Gruppendiskussion wurde mit der Kartenabfrage eröffnet, auf was die Teilnehmenden bei ihrer Arbeit in der Polizei stolz seien. Aus den positiven Aspekten der polizeilichen Arbeit heraus entwickelte sich bald eine Diskussion über Aspekte, welche die Motivation der Schutzpolizisten im häufig arbeitsreichen Berufsalltag aufrechterhält.

Zunächst ist festzuhalten, dass sich die Diskussionsteilnehmenden sich darüber einig waren, dass es vor allem die geteilten Werte sind, die ihnen im hektischen Berufsalltag Spaß bei der Arbeit und Motivation für den Beruf geben. Ein häufig genannter Punkt war der Zusammenhalt und das daraus resultierende Gemeinschaftsgefühl. Zum einen sei dies eine wichtige Grundlage für die persönliche Motivation, aber auch dafür, die polizeilichen Tätigkeiten sinnvoll durchführen zu können. Besonders bei risikobehafteten Einsätzen bzw. Gefahrensituationen müsse man sich bedingungslos aufeinander verlassen können. Ein Teilnehmer beschreibt dies folgendermaßen:

„Wenn es drauf ankommt, halten wir zusammen: Wenn ein Kollege irgendwo in Schwierigkeiten gerät und das einer mitbekommt oder eben auch Einheiten, die im Umkreis sind: Der Zusammenhalt ist auf jeden Fall da und man kann sich auf andere verlassen, wenn es halt wirklich zur Sache geht.“ (Z. 137-141)

Daraus resultiert auch ein gemeinsamer Stolz auf erbrachte Leistungen, die stets als Teamleistung angesehen werden. Im Zentrum stünden hier die kollektiven Erfolge, nicht die von Einzelpersonen. Dies habe folgende Gründe:

„Egal wie gut jeder von uns sein mag, seinen Job erledigt, man ist immer nur so gut wie im Endeffekt der Streifenpartner, das Team drumherum. Und nur als Gemeinschaft schaffen wir es, bestmöglich zu arbeiten. Und dadurch macht das Arbeiten ja auch viel mehr Spaß, wenn man in einer großen Gemeinschaft arbeitet und sich da auch gut aufgehoben fühlt.“ (Z. 206-210)

Ein Leistungsmerkmal, welches mehrfach genannt wurde, ist die Professionalität. Die Polizei Berlin bemühe sich darum, sich ständig weiterzuentwickeln. Dieser notwendige Prozess wurde positiv anerkannt, beispielsweise bezogen auf die schrittweise Verbesserung der Ausstattung, bezogen auf die als professionell empfundene Werbekampagne „110 Prozent Berlin“ sowie die Digitalisierung des Polizeistudiums. Eine Weiterentwicklung sei auch innerhalb der Schutzpolizei zu spüren, die aufgrund der hohen Einsatzdichte in der Hauptstadt Berlin (im Gegensatz zu ländlicheren Regionen) ständig die Möglichkeit hätte, ihre Arbeit zu reflektieren. Gerade dies Verbesserungsbestreben sei ein Punkt, der die Mitarbeitenden stolz mache:

„Ich habe bis jetzt selten Tage gehabt, wo ich nach Hause gegangen bin, und sagte: ‚Das war heute kein Tag, den ich ständig wieder erleben möchte‘. Natürlich gibt es immer Einsätze, die irgendwie schiefgehen oder was auch immer. Aber auch da kann man im Nachhinein etwas draus ziehen. Und man hat immer Situationen, auf die man irgendwie stolz sein kann. Sei es, dass man etwas daraus gelernt hat oder dass etwas wirklich gut gelaufen ist. [...] Man hat immer so kleine Punkte, gerade im Funkwageneinsatzdienst, der sehr kurzlebig und dynamisch ist, kleine Punkte, wo man immer einen Haken hinter setzen kann.“ (Z. 315327)

Bezogen auf die schutzpolizeiliche Einsatzlage wurde darüber hinaus die große Abwechslung im Berufsalltag positiv beschrieben. Die Vielfalt an Einsätzen und Aufgaben würden den Berufsalltag mit Spannung und interessanten Erfahrungen füllen. Als besonders bereichernd wird die Möglichkeit empfunden, die eigenen Tätigkeiten selbst aktiv mitgestalten zu können. Durch dieses gewisse Maß an Autonomie und Eigenverantwortung in der Gestaltung ihres Einsatzes für die Bürger*innen Berlins erleben sich die Schutzpolizisten als selbstwirksam. Einer der Teilnehmer fasst den Aspekt der Abwechslung und den daraus resultierenden Stolz in folgender Aussage zusammen:

„Es macht mich einfach stolz diesen Bären auf der Schulter an der Seite zu tragen und zu sagen: ‚Ich bin ein Polizist, der jetzt gerufen wurde. Ich bin derjenige, der jetzt den Leuten hilft‘. Und man merkt es halt. Also ich merke es gerade in der Familie, mit Freunden, wenn ich unterwegs bin. Man erzählt vom Berufsalltag und merkt, dass man gewisse Geschichten stolz erzählt, was man erlebt hat. Seien es Festnahmen, sei es wo man Leu-

ten helfen konnte, weil sie dement sind, sei es man hat jemanden wiederbelebt etc. Aber da bietet der Alltag einfach unglaubliche Geschichten, die man sich teilweise nicht ausdenken kann.“ (Z. 238246)

Das oberste Ziel sei es, anderen Menschen zu helfen und die Welt bzw. Berlin somit ein Stück besser zu machen (Z. 427). Dieses Ziel würde die gesamte Belegschaft der Polizei Berlin miteinander verbinden, da alle mit dem „Helfersyndrom“ (Z. 268) ausgestattet seien. Es erfülle die Polizist*innen mit Stolz und würde sie für die täglichen Herausforderungen des Berufsalltags motivieren, wenn sie sich selbst als die Personen erleben, die „zuerst vor Ort sind, um anderen Menschen zu helfen“ (Z. 232), „dort hingehen, wo andere flüchten“ (Z. 371), „bei kleinen Dingen und bei großen Einsätzen“ (Z. 279), und dabei „Sachen möglich zu machen, die vielleicht nicht möglich gewesen wären“ (Z.344).

Mit Stolz erfüllen würde sie dabei das ihnen von der Bevölkerung überwiegend entgegen gebrachte Vertrauen und die erlebte Dankbarkeit, auch wenn sie dies nicht von jeder einzelnen Person erhalten, mit der sie in Kontakt stünden:

„Es gibt zwar einige Menschen, die keine gute Meinung über die Polizei haben, aber ich muss sagen, was ich bisher [...] erfahren durfte, dass der Großteil der Gesellschaft eigentlich froh ist, dass wir da sind.“ (Z. 388-391)

Ein weiterer Teilnehmer beschreibt, wie er die Stärkung des Vertrauens in die Polizei als Teil seiner beruflichen Aufgabe versteht und dies im Funkwagen-Einsatz umsetzt:

„Man sieht es bei den Kindern, die völlig vorurteilsfrei an uns herantreten und die zu unserem Auto kommen und sagen: ‚Ach, guck mal, Blaulicht!‘ und man, wenn man sich die fünf Minuten nimmt, und sagt: ‚Komm, willst du dich mal reinsetzen? Wir zeigen dir mal wie das Auto funktioniert.‘ Da kann man schon wirklich sehr viel bewegen. Also man kann aus diesem Funkwageneinsatzdienst wirklich die schönste Zeit seines Lebens machen. Und das war ein Grund, warum ich den Beruf auch gewählt habe und warum ich auch so lange im Einsatz tätig war. Das Vertrauen, was einem entgegengebracht wird, auch auf das bin ich stolz. Und ich denke, wir genießen das Vertrauen von einer Mehrheit der Bevölkerung. (Z. 375-384)

Ein anderer Diskussionsteilnehmer betont die Wichtigkeit der grundsätzlichen Unvoreingenommenheit gegenüber den Bürger*innen, um gegenseitigen Respekt und Vertrauen zu etablieren. Die Gruppe ist sich einig, dass Schutzpolizist*innen stets möglichst objektiv handeln sollten. Ein Teilnehmer ergänzt diese Überlegung um den Aspekt der Menschlichkeit bei der polizeilichen Arbeit:

„Ich glaube das, was uns ausmacht, ist, dass wir menschlich bleiben. Und diese Menschlichkeit immer auch auf der Straße haben. Ob das jetzt das eigene Gefühl ist, das Opportunitätsprinzip, bei Ordnungswidrigkeiten auch mal ein Auge zudrücken zu können, oder ob man sagt, man hat einen bestimmten Sachverhalt, wo man sich eben kümmern muss oder kümmern möchte. Um Vater-Tochter Verhältnisse oder bei einer häuslichen Gewalt. Und das nicht nur sachlich abarbeitet, was manche Kollegen auch können oder machen. Wobei aber dieser menschliche Part, den ich in der Vergangenheit öfter erlebt habe als das Trockene, Nüchterne, Neutrale, [...], ja und neutral kann auch eben negativ sein. Von daher ich finde der überwiegende Teil der Kollegen macht aus, dass sie diese Menschlichkeit zeigen. Dass man einfühlsam ist, emotional, soziale Kompetenzen zeigen kann. Ich glaube, das macht unseren Beruf auf eine ganz starke Art und Weise aus.“ (Z. 540-553)

Auf die Nachfrage, wie sich die professionelle Arbeitsweise aufrechterhalten lasse, wenn man mit einem angriffslustigen und/ oder aggressiven polizeilichen Gegenüber konfrontiert sei, wurde der Wille zur Kommunikation als ausschlaggebend benannt. Dafür sei es notwendig, auch Gegenmeinungen aushalten zu können und die „innere Größe“ (Z. 504) zu bewahren, beispielsweise indem man bei Beschimpfungen auf „Durchzug“ schalte (Z. 564). Teilweise sei es ebenso notwendig, sich zurückzuziehen, um mit etwas Distanz genau überlegen zu können, welches Vorgehen das Beste sei. Um mit dieser Art von Stress umzugehen, verrät ein Teilnehmer, dass es helfe sich zu vergegenwärtigen, dass es die Polizei geben muss (Z. 573) und dass es unglaublich viel gebe, was „wir halt gut machen“ (Z. 592).

Dennoch sei es gerade durch die Häufigkeit negativer Erfahrungen an bestimmten Orten der Stadt schwierig, immer unvoreingenommen zu handeln. Dies würde bedeuten, die Erfahrungswerte aus bestimmten Milieus zu missachten. Ein Teilnehmer zitiert in diesem Zusammenhang den Spruch seines Bärenführers, der ihm helfe, auch in schwierigen Situationen gelassen zu bleiben: „Ich suche mir die Personen selber aus, von denen ich mich beleidigen und provozieren lasse“ (Z 650).

Hinsichtlich des Vorwurfs des Racial Profilings würden die Teilnehmenden keinen grundsätzlichen, rassistischen Vorsatz bei Polizeibeamt*innen erkennen, auch wenn sie sehen, dass es Menschen gibt, „die zehnmal häufiger an bestimmten Orten kontrolliert werden als andere“ (Z. 816). Der allgemeine Vorwurf des Rassismus wird als zumeist unbegründet erachtet und vermutet, dass dieser häufig auch strategisch von Bürger*innen eingesetzt werde. Deshalb sei in jedem Fall zu prüfen „aus wessen Munde es kommt und was derjenige damit bezwecken will“ (Z. 839).

Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch die Transparenz polizeilicher Maßnahmen. Hierzu gehöre auch zu kommunizieren, was genau im Polizeieinsatz passiert und warum. Ein Teilnehmer beschreibt dies folgendermaßen:

„Es ist ganz wichtig und gehört auch zur Kommunikation mit dazu, dass man hin und wieder, wenn es die Situation hergibt, auch mal ein bisschen kommuniziert, was da gerade passiert. Warum was passiert. Auch einsatzbegleitend, wenn Leute sich solidarisieren. Dass man sich mal kurz die zwei Minuten nimmt, wenn die Situation es hergibt, und sagt: ‚Hören Sie mal zu, wir haben hier folgende Situation, so wie Sie es gerade denken, so stellt sich das nicht dar.‘“ (Z. 1004-1010)

Die folgende Abbildung 57 fasst das von den Diskussionsteilnehmenden geteilte Selbstverständnis zusammen. Dies umfasst die Ziele der Schutzpolizei, die von ihnen geteilten Werte sowie die aus der Tätigkeit für den Einzelnen hervorgehenden Gewinne.

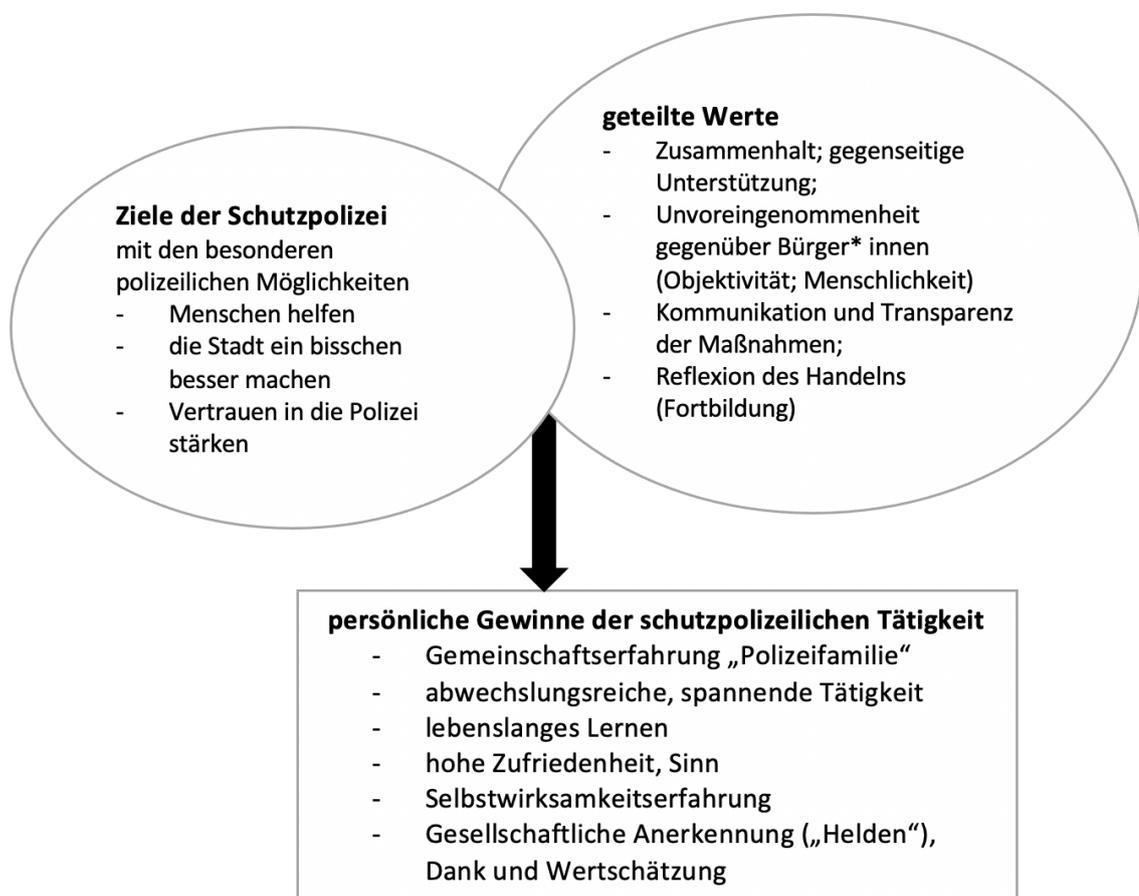


Abbildung 57: Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Schutzpolizisten

5.6.2.2 Kritik der Schutzpolizist*innen an der beruflichen Realität

Auch wenn in der Gruppendiskussion die Aspekte im Vordergrund stehen, auf die die Teilnehmenden als Schutzpolizisten besonders stolz sind, werden auch die Punkte angesprochen, die in dem Berufsalltag Probleme bereiten. Hierzu zählt alles,

was der Zielerreichung im Wege steht. Neben den bereits genannten gesellschaftlichen Störquellen wie z.B. durch Menschen, die die Polizei bewusst bekämpfen oder kein Vertrauen in sie haben, sind hier auch interne Störungen zu nennen.

Gerade weil die gegenseitige Unterstützung so wichtig ist, um die Ziele zu erreichen, werden die Kolleg*innen zu einem Problem, die hochgradig persönlich belastet sind und im Einsatz für die anderen Kolleg*innen dadurch zu einer hohen Belastung werden (Z. 641). Die Schutzpolizisten beklagen sich in der Gruppendiskussion über Kolleg*innen, die nicht den Anspruch auf ein gutes Verhältnis mit den Bürger*innen hätten. Hieraus ergäben sich Probleme in der Umsetzung der Handlungsziele. Sie werden als „Griesgrame“ (Z. 742) oder „Energiestaubsauger“ (Z. 748) beschrieben. Dies stelle besonders dann ein Problem dar, wenn es in einem Team mehr als einen dieser „Griesgrame“ gäbe und diese zudem einen negativen Einfluss auf die Nachwuchskräfte ausübten. Als zeit- und energieraubende Strategien im Umgang mit diesen Personen wird z.B. angeführt, die Kolleg*innen bei drohender Eskalation im Funkwagen zurückzuhalten, mit ihnen klärende Gespräche vor Einsätzen zu führen und ihnen nach den Einsätzen Rückmeldung zu geben.

Als Hindernis für eine möglichst erfolgreiche Zusammenarbeit bei der Schutzpolizei sieht einer der Teilnehmenden eine weiterhin zu verbessernde Fehlerkultur:

„Ehrlichkeit ist so eine Sache. Gerade was Teamarbeit anbelangt. Dass man gegenüber seinem Team ehrlich ist, dass man weiß, man kann bestimmte Sachen ansprechen, ohne dass man irgendwelche Repressalien für zu erwarten hat, das ist eine Sache, wo wir noch ein bisschen daran arbeiten können, in Sachen Fehlerkultur. Es gibt wirklich noch ein paar Sachen, die deutlich verbesserungswürdig sind, wo man das ganze Arbeitsklima noch verbessern könnte. [...] Wenn man transparent macht gegenüber seinen Kollegen, was gerade los ist, wenn man irgendeine Sache nicht so gut gefunden hat oder man ist nicht einverstanden mit dem, wie der andere Kollege gehandelt hat, dann bringt es nichts, dieses Feedback an andere Leute zu richten. Man redet jetzt von diesem hinter dessen Rücken. Es wäre eigentlich noch besser, den Leuten immer direkt, zeitnah zu sagen, was schiefgelaufen ist. Das würde vieles besser machen.“ (Z. 1077-1089)

Eine Fehlerkultur setzt voraus, dass der einzelne Schutzpolizist die Bereitschaft hat, zu lernen und Feedback anzunehmen. Seitens der Feedbackgebenden gehört Mut dazu, zeitnah das Gespräch zu suchen und ehrlich mit der betreffenden Person zu sprechen.

Ein weiteres Problem stellt die nicht hinreichende altersmäßige Durchmischung auf den Dienststellen dar (Z 1139). Durch die hohe Anzahl neuer junger Kolleg*innen kommt es dazu, dass schon Schutzpolizist*innen, die selbst erst wenig Berufserfahrung (ca. 3 Jahre) haben, neue Kolleg*innen anlernen.

Als dienststellenübergreifendes Problem wurde die Werbung mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Z. 1345) genannt, da hiermit im Polizeiberuf nicht so leicht realisierbare Vorstellungen bei Nachwuchskräften hervorgerufen würden.

Ein weiteres Problem stellt die langsame Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen dar z.B. bezüglich der Digitalisierung (Z. 1158). Auch die eingeschränkten Möglichkeiten zum Home-Office (Z.1386) werden in diesem Zusammenhang genannt. Es sei wichtig, sich einige

Arbeitsprozesse kritisch anzuschauen, um sie effektiver und effizienter zu gestalten. Einer der Anwesenden vermutet sogar, dass die Polizei Berlin theoretisch über ausreichend Personal verfüge, wenn dieses effizienter eingesetzt würde. Eine überspitzte Aussage zu diesem Aspekt lautet:

„Man hat das Gefühl, man hat fünf Minuten Aktion draußen und danach folgen in der Regel dreieinhalb Stunden Bearbeitungszeit.“ (Z. 1182-1184)

5.6.2.3 Überlegungen der Schutzpolizist*innen für die zukünftige Nachwuchswerbung

Aus der Gruppendiskussion ging recht einstimmig hervor, welche persönlichen Voraussetzungen nötig seien, um erfolgreich in der Schutzpolizei arbeiten zu können. Neben der bereits genannten Identifikation mit den Zielen des Berufs und der sich daraus ableitenden Verpflichtung die angemessenen Arbeitsmethoden anzuwenden, bedarf es einer basalen Intelligenz und Bildung – auch bezogen auf die rechtlichen Grundlagen des Berufs. Darüber hinaus wird betont, dass ein Schutzpolizist vor allem Mut, Hilfsbereitschaft, Eigenmotivation und Lernbereitschaft besitzen sollte. *Mut* sei notwendig, weil man manchmal bei Einsätzen nicht lange zögern kann (Z. 951), wenn Menschen Hilfe benötigen. Dieser Mut sei jedoch mit Umsicht einzusetzen, um letztlich sich selbst und andere nicht zu gefährden. Die *Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe* sei die Basis für den Rückhalt unter den Kolleg*innen (Z. 993). Ein hohes Maß an *Eigenmotivation und Lernbereitschaft* sei notwendig, um sich stetig weiterzuentwickeln, Feedback anzunehmen und umzusetzen (Z. 1055). Einer der Teilnehmenden beschreibt dies wie folgt:

„Womit man werben müsste ist, dass jemand, der sich heute als Polizeibeamter bewirbt, auf jeden Fall für sein gesamtes Leben lang die Bereitschaft mitbringen muss, sich zu verändern, immer wieder zu verändern.“ (Z. 1215-1218)

Ganz besonders wünschen sich die Teilnehmenden Leute, die gute Ideen mitbringen und Lust haben, Teil der Veränderungen zu sein (Z. 1433). Denn wenn man Nachwuchskräfte auswähle, die sich mit der Optimierung von Arbeitsprozessen auskennen, könnten sie die Verfahrensabläufe prüfen und so gestalten, dass die Räder bes-

ser ineinandergriffen. Dabei sei es schwierig ganz konkret zu sagen, welche Fähigkeiten benötigt werden, weil es so viele verschiedene Aufgaben in der Polizei gäbe (Z. 1254). Theoretisch könnte jeder und jede in der Behörde gebraucht werden, da diese unglaublich viele verschiedene Dienststellen umfasse. Man müsse aber unbedingt „die innere Überzeugung haben, den Beruf machen zu wollen“ (Z. 1374). Anreize wie Geld und Verbeamtung würden auf Dauer nicht ausreichen. Hier raten die Anwesenden konkret davon ab, mit den finanziellen Aspekten des Berufs zu werben.

Zum Abschluss wurde gemeinsam überlegt, was sich stattdessen für die Werbung von Nachwuchskräften eigne. Zunächst wurde die aktuelle Werbekampagne ausdrücklich gelobt, weil sie mit Werten werbe: **„Wir wollen motivierte Idealisten haben, und die werden wir halt über diese Wertekampagne glaube ich am ehesten erreichen“** (Z. 1481-1482). Als inhaltliche Ergänzung wurde ein stärkerer Fokus auf den Wert Umweltschutz vorgeschlagen, da es sich bei vielen jungen Menschen um ein wichtiges Thema handeln würde. Dabei gäbe es durchaus Aspekte, die bereits fest in der Polizei Berlin etabliert seien, wie etwa die Fahrradstaffel oder die Bearbeitung illegaler Müllentsorgung (Z. 1642). Einer der Teilnehmenden stellte den Sinn von Werbung generell in Frage, weil die darin enthaltenen Schlagwörter immer sowohl auf positive als auch auf negative Resonanz in der Bevölkerung treffen würden (Z. 1550). Man könne keine Werbung gestalten, die jeder oder jedem gefalle. Stattdessen sollte besser ein Einblick gegeben werden, wie der Polizeiberuf tatsächlich aussieht. Die gewünschten „Idealisten“ müssten schließlich nicht erst durch Werbung von diesem Berufsweg überzeugt werden. Hier hält ein anderer Anwesender jedoch dagegen, dass eine coole Werbung durchaus dazu geeignet sei, zunächst einmal Aufmerksamkeit für den Beruf zu erzeugen (Z. 1571). Dabei sollte jedoch genau bedacht werden, welche Bevölkerungsgruppe mit welchem Medium erreicht werden könne.

Zusammenfassend sind sich die Teilnehmenden weitgehend einig, dass eine Identifikation mit den Zielen der polizeilichen Arbeit und den zur Zielerreichung einzusetzenden Mitteln von zentraler Bedeutung sei, wie sich auch in dem Begriff des „motivierten Idealisten“ ausdrückt. Kolleg*innen, die diese Grundvoraussetzung nicht haben, werden vom Berufsalltag entweder enttäuscht oder sind den Aufgaben nicht gewachsen und werden in den Einsätzen für die anderen Kolleg*innen zu einer Belastung. Sind diese grundlegenden Einstellungen gegeben, lassen sich bestimmte soziale und fachliche Kompetenzen im langen Berufsleben erwerben.

5.6.3 Gruppendiskussion der Bereitschaftspolizisten

Die dritte Gruppendiskussion wurde mit Mitarbeitenden der Bereitschaftspolizei durchgeführt. Von den sechs ausschließlich männlichen Teilnehmern gehörten fünf derselben Einsatzhundertschaft an. Bei einem von ihnen handelte es sich um den Zugführer, somit also um die direkte Führungskraft. Solch eine Personenkonstellation in der Gruppendiskussion birgt das Risiko, dass die hierarchisch untergeordneten Gruppenmitglieder sich möglicherweise nicht trauen, die eigene Meinung offen

darzustellen. In unserem Fall war zu Beginn der Diskussion eine leichte Abschwächung einiger spontaner Aussagen durch die Teilnehmer zu beobachten, nachdem der Zugführer die „offizielle Sichtweise“ eingebracht hatte. So wurde z.B. die Aussage über die hohe Bedeutung des „unbedingten Zusammenhalts“ vom Zugführer folgendermaßen eingeschränkt:

„Es gibt kein unbedingtes Einstehen füreinander: Also grundsätzlich gibt es eine sehr ausgeprägte Solidarität in der Polizei. Wenn jetzt aber Sachverhalte mit krassem Fehlverhalten bekannt werden, da wird sich genauso von distanziert.“ (Z 531-548)

Im weiteren Verlauf der Diskussion veränderte sich dieses Gesprächsverhalten jedoch deshalb, weil der Zugführer selbst von persönlichen Belastungen und Hürden im Berufsleben sprach. Hierbei handelte es sich insbesondere um jene, die sich aus den aktuellen, Corona-bedingten polizeilichen Aufgaben ergeben haben. Dies ermutigte auch die anderen Diskussionsteilnehmer, sich offen und ehrlich zu ihren Eindrücken des Berufsalltags zu äußern. Alle Teilnehmer der 3. Gruppendiskussion werteten die Diskussion im Abschluss so aus, dass sie eine sehr hohe Übereinstimmung der Meinungen feststellten. Sie hoben glaubhaft hervor, dass sie die Gruppendiskussion als ehrlichen Austausch erlebt haben.

5.6.3.1 Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Bereitschaftspolizisten

Zu Beginn der Gruppendiskussion äußerten sich die Teilnehmer ausführlich zu dem, worauf sie bezogen auf ihre Arbeit stolz sind. Zunächst sind hier die Aufgaben selbst zu nennen. Die Arbeit in der Bereitschaftspolizei bietet ein großes Spektrum an interessanten, anspruchsvollen und zunehmend komplexer werdenden Aufgaben in der Hauptstadt Berlin. Im normalen Berufsalltag der Bereitschaftspolizei können die Polizist*innen die Arbeitsschwerpunkte teils selbst bestimmen, was von ihnen als motivierend erlebt wird. Als Beispiele wurden hier freie Streifenfahrten, die Unterstützung des Funkwageneinsatzdienstes oder die Verkehrsüberwachung genannt.

Dabei genießen die Befragten auch, dass ihr Beruf ihnen die Möglichkeit für besondere Erlebnisse gibt, die aus dem üblichen Alltag herausstechen. Beispielsweise wurden hier Großeinsätze oder besonders detailliert geplante Einsätze genannt. Diese stellen eine Herausforderung für die Bereitschaftspolizei dar. Es motiviert die Mitarbeiter, die hohe Qualität in der Vorbereitung und Ausführung dieser Einsätze zu sehen. Einer der Anwesenden beschreibt dies folgendermaßen:

„Man erlebt Sachen, die man als, ich sag jetzt mal als ‚Otto-Normalbürger‘, der den Beruf nicht hat, selten erlebt. Man liest dann zwar in der Zeitung von gewissen Einsätzen, wie genau es letztendlich abgelaufen ist, beziehungsweise, wie detailliert die Planung dahinter ist und wie ausgearbeitet das Ganze ist und auch wie - ich sage jetzt mal in Anführungsstrichen - ‚lange‘ geplante Einsätze dann ja schon dauern, beziehungsweise

wie detailliert das Ganze ist, bekommt man dann natürlich nur mit, wenn man dann letztendlich den Einsatz mitfährt.“ (Z. 391-398)

Auch die gute Fortbildung in der Polizei Berlin macht die Diskussionsteilnehmer stolz, denn sie führt zu einer hohen Arbeitsqualität der Bereitschaftspolizei. Sie bietet zudem die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und schließlich auch zum beruflichen Aufstieg. Zwar konnten in der näheren Vergangenheit weniger Fortbildungen aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen in der Pandemie durchgeführt werden, dennoch zeichnet sich die Polizei Berlin aus Sicht der Bereitschaftspolizisten mit einem für sie hervorragenden Fortbildungsangebot aus. Auch haben sie die notwendige Zeit zum Training. Ein Teilnehmer beschreibt dies folgendermaßen:

„Wir haben letztes Jahr einige Fortbildungsdienste gehabt, ich glaube drei Stück. Wo wir jede Menge von morgens bis abends zum Vorgehen gegen bewaffnete Straftäter gemacht haben. Wo wir Situationstrainings gemacht haben, jede Menge, das war richtig cool. Wir haben auch häufiger mal [...] dass man [...] mal zwei Stunden Zeit hat, dass man noch mal üben kann, dass man BfG Training machen kann, dass man eine Treppe läuft und so weiter, das ist ziemlich cool. Insgesamt, ohne uns irgendwie über den Klee loben zu wollen, aber, wenn man sich das im Bundesvergleich anguckt, ist das Spektrum, was wir abbilden können, so wie wir ausgebildet sind, was wir regelmäßig trainieren, was wir auch in der Praxis machen, es ist konkurrenzlos. Es gibt ein paar andere Länder, die auch sehr gute Ehus haben, keine Frage, es gibt auch welche, die in manchen Sachen bestimmt noch spezialisierter, noch besser sind. Aber was den großen Vergleich angeht, ist einfach Berlin, was Bereitschaftspolizeien angeht, Nummer Eins. Und das macht mich ziemlich stolz.“ (Z. 311-328)

Des Weiteren beschreiben die Teilnehmer übereinstimmend, dass sie ihre Tätigkeit bei der Bereitschaftspolizei als sinnvoll erleben, weil dadurch ein „guter Beitrag“ zur Gesellschaft geleistet wird, sei es Menschen zu helfen oder die freiheitlich-demokratische Grundordnung der Bundesrepublik zu schützen. Häufig war dies auch der Grund, warum sie den Polizeiberuf ergriffen haben. Eine erlebte Dankbarkeit oder Wertschätzung durch Bürger*innen für diese Aufgaben würden hierzu ein i-Tüpfelchen bilden:

„Eigentlich bin ich zur Polizei gekommen, um was Gutes für die Gesellschaft zu tun. Das ist auch der zweite Stichpunkt: Schwächere Leute beschützen, die vielleicht von alleine nicht die Kraft oder den Mut haben, sich selbst zu schützen. Und wenn man dann mal ein ‚Danke‘ oder so was hört, das macht einen schon stolz.“ (Z. 138-143)

Die Aufgaben der Bereitschaftspolizei seien zudem nur gemeinsam im Team zu bewältigen. Die Teilnehmer berichten, dass sie stolz sind auf die effektive Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen. Hier sei das oberste Gebot, dass man sich aufeinander verlassen kann, bedingt durch die Natur der Tätigkeit. Doch auch darüber hinaus schätzen die Diskussionsteilnehmer das kollegiale Miteinander in den Einsatzhundertschaften mit der einhergehenden, persönlichen Unterstützung:

„Man hat eigentlich immer irgendeinen Kollegen, der ein offenes Ohr hat für Einen. Ob es jetzt auf beruflicher Ebene oder privater Ebene ist. Natürlich kann nicht jeder mit jedem, wir sind so viele auf einer Hundertschaft. Wo es natürlich auch mal Meinungsverschiedenheiten gibt oder so. Aber nichtsdestotrotz, gerade in einer Einsatzhundertschaft weiß man, dass sich jeder aufeinander verlassen kann. Und, dass man immer Rückhalt hat [...] Also das ist so der ausschlaggebende Punkt, warum man sich morgens um 4:30 Uhr aufrappelt und zum Dienst geht. Und sich aber schon auf den Dienst freut, weil man weiß, ich sehe den, den und den wieder.“ (Z. 227-237)

Die Wichtigkeit des Teams heben alle Anwesenden hervor. Hier beschreibt ein weiterer Diskussionsteilnehmer, wie eng dieses Thema aus seiner Sicht mit der Bereitschaftspolizei verknüpft ist:

„Für mich ist Bereitschaftspolizei, mehr als viele andere Dienststellen, der Inbegriff von Teamarbeit. Also wenn wir kommen, sind wir immer viele. Wenn wir trainieren können - im Moment ist das ein bisschen dünn mit den Trainingszeiten [Anm. aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen zu Pandemiezeiten] - kann man gucken, was man umsetzen kann in der Realität. Mich macht das glücklich und auch stolz, wenn man sich Ziele setzt mit seinem Zug oder mit seiner Einheit und die dann auch tatsächlich umsetzen kann.“ (Z. 91-96)

Das Miteinander bei der Bereitschaftspolizei steht für eine längere Zeit im Fokus der Diskussion. Für die Teilnehmer bildet das Team einen zentralen Wert ihres Berufs, aus dem sich viele weitere, positive Werte ableiten ließen, wie zum Beispiel das „unbedingte Einstehen füreinander“ (Z. 471). Dabei gehe es um gegenseitige Hilfeleistungen im Sinne der Eigensicherung bei Einsätzen, aber auch um eine emotionale Verbundenheit, die sich sogar im Umgang mit Polizist*innen in anderen Ländern zeige:

„Wenn ich der bin, der Hilfe braucht, weil ich zum Beispiel verletzt wurde im Einsatz, oder was auch immer, egal wer das ist, [...] von einer anderen Einheit, völlig egal, ich weiß ganz genau, dass er, wenn er sieht, irgendwer braucht Hilfe, einer von uns ist alleine, sonst irgendetwas, dann sind die sofort da. Und dann brennt's aber richtig. Und zwar so lange, bis die eigenen Leute wieder in Sicherheit sind. Also da, glaube ich, stehen wir ziemlich bedingungslos auch nebeneinander. Auch wenn man sich vielleicht

privat nicht leiden kann. Oder Witze macht, wie manche Einheiten übereinander. Da gibt es ganz alte Geschichten. Aber wenn es halt wirklich daraufankommt, dann stehen wir alle da.“ (Z. 464 – 474)

„Ja, da würde ich zustimmen. Ist glaube ich auch nicht nur in Berlin, sondern weltweit so. Also auch, wenn ich im Urlaub bin oder irgendwo anders zur Polizei gehe und sage ‚Ich bin auch Polizist‘ ist das Verhältnis ganz anders direkt, also das verbindet auf jeden Fall.“ (Z. 476 – 479)

„Hat halt tatsächlich ein bisschen was von großer Familie.“ (Z. 481)

Einer der Diskussionsteilnehmer sieht den Ursprung in dieser emotionalen Verbindung zum einen in der berufsbedingten Gefahr, der sich Polizist*innen gemeinsam aussetzen und zum anderen in einer gemeinsamen Identifikation mit der Polizei. Er beschreibt, wie dies zu einem gefühlten, gemeinsamen Schicksal führe. Angriffe auf andere Polizist*innen, seien sie physischer oder psychischer Natur, könnten genauso die eigene Person betreffen, denn welche*r einzelne Polizist*in betroffen sei, hinge vom Zufall ab:

„Wenn irgendwo ein Kollege verletzt wird oder mal zu Tode kommt, was ja zum Glück selten, aber leider doch passiert... das ist halt nicht so, dass man sich denkt: ‚Ach ja, jemand Anderes hat es getroffen‘, sondern man weiß, im Grunde hat das auch ein Stück weit mich getroffen, weil das ist Zufall. Das ist Zufall, wer da steht. Es geht einfach darum, dass es nicht irgendein Polizeibeamter ist. Es könnte genauso ich sein. Das könnte genauso [Anm. Name] sein, das ist total egal. Also das ist einmal, das Physische, aber auch wenn man irgendwo, rhetorisch angegriffen wird, auch im Internet oder von Politikern oder sonst irgendetwas. Wenn ich, selbst wenn ich den Kollegen nicht kenne, und den Einsatz nicht kenne. Kann sein, dass irgendjemand etwas falsch gemacht hat, ich weiß es nicht. Aber erst einmal, nehme ich den eigentlichen in Schutz und erstmal gehe ich davon aus, dass er im Recht ist.“ (Z. 512-523)

Aus dem zweiten Teil dieser Aussage entsteht eine Diskussion darüber, inwieweit diese ‚unbedingte Solidarität‘ unter Polizist*innen tragbar sei. Man einigt sich darauf, dass die harten Grenzen „Recht und Gesetz“ (Z. 575) seien und sollte man „krasses Fehlverhalten“ (Z. 558) bei Kolleg*innen feststellen, man selbst in der Pflicht sei, einzuschreiten. Das Füreinander-Einstehen bzw. die Solidarität seien nicht zu verwechseln mit einer „bedingungslosen, blinden Liebe füreinander, wo man komplett unreflektiert alles hinnimmt“ (Z. 536-538).

Das persönliche Gerechtigkeitsempfinden (Z. 663) und die eigenen Moralvorstellungen (Z. 650) bilden ebenfalls Grundlagen für das eigene Handeln und die Beurteilung des Verhaltens anderer und sind folglich wichtig für das harmonische Miteinander. Hierbei handele es sich um weichere Kriterien als „strafbar“ und „nicht strafbar“.

Sollte dieses Gerechtigkeitsgefühl einmal verletzt werden, sei es wichtig das Gespräch mit der Gruppe oder der Kollegin bzw. dem Kollegen zu suchen. Eine offene Fehlerkultur sei demnach zentral für den Zusammenhalt der Gruppe (Z. 660). Grundlage hierfür sei die Gleichberechtigung aller Gruppenmitglieder und der einander entgegengebrachte Respekt. Einer der Teilnehmer beschreibt, wie dies in einem hierarchisch organisierten Team der Bereitschaftspolizei aussehen kann:

„Ich finde es gut, dass innerhalb der Mannschaften, also jetzt von der Führung mal abgesehen, schon auch eine Art Hierarchie vorhanden ist. Aber trotzdem ist es ganz wichtig, dass man auf Augenhöhe und mit Respekt miteinander umgeht. Also nur, weil einer jetzt gerade frisch aus der Ausbildung raus ist und jemand anderes, der schon fünf, sechs Jahre draußen ist, heißt es nicht, dass derjenige einfach so umgehen kann mit Anderen wie er will. [...] Das muss schon alles mit Respekt geschehen und nicht von oben herab. Das ist wichtig, weil dann haben die Jüngeren auch Verständnis dafür.“ (Z. 723-734)

In diesem Zusammenhang fragt die Diskussionsmoderatorin näher nach dem Thema Gleichberechtigung und wie diese hinsichtlich der unterschiedlichen Vielfaltsdimensionen im Berufsalltag bei der Polizei Berlin empfunden wird.

Die ethnische und kulturelle Vielfalt in den Teams wird im Allgemeinen als Bereicherung erlebt. Es wird sich deutlich für die Strategie der Polizei Berlin ausgesprochen, die sich schon seit längerer Zeit um Bewerber*innen mit einem anderen Kultur- und Migrationshintergrund bemüht (Z. 820-829). Der interne Umgang mit Vielfalt wird von den Befragten positiv eingeschätzt.

„Es ist total egal, ob du Männlein, Weiblein bist, ob du dunkle Haut hast, helle Haut, sonst was, das interessiert keinen.“ (Z 807809)

Und der Zugführer ergänzt: „Inzwischen haben wir aber so eine Vielfalt in den Einheiten. Es wird als normal, als komplett normal erlebt und gar nicht mehr mit Vorbehalten.“ (Z 825-826)

Beim Thema Gleichberechtigung von Frauen in der Bereitschaftspolizei ist allerdings einer der Teilnehmer der Ansicht, Frauen würden bevorzugt (Z. 772). Hier wirft der Zugführer ein, dass sich eine solche Aussage aufgrund der sehr niedrigen Anzahl an Frauen in der Bereitschaftspolizei nur schwer treffen ließe und dass Frauen sehr wichtig für die Arbeit der Einheiten, beispielsweise bei Durchsuchungen seien (Z. 779-785).

Hinsichtlich der Akzeptanz von sexuellen Orientierungen außerhalb des heteronormativen Spektrums sind keine Fälle von Diskriminierung bekannt, jedoch auch keine Bereitschaftskollegen, die sich z.B. als homosexuell zu erkennen geben. Es sei ein Thema, über das niemand sprechen würde (Z. 806).

Schnell einigt sich die Gruppe darauf, dass keine der Vielfaltsdimensionen bei der Zusammenarbeit eine negative Auswirkung habe, solange die Arbeitsmotivation stimme und man mit „anpackt“ (Z. 808-811).

„Wenn du menschlich da reinpasst und du Bock hast mitzuarbeiten und du mit anpackst und du dir nicht zu schade bist, auch mal einen nicht so angenehmen Auftrag wahrzunehmen.“ (Z 809-811)

Es schwingt also eine gewisse Unstimmigkeit bei dem sensiblen Thema ‚Akzeptanz von Vielfalt‘ mit, beispielsweise bezogen auf den offenen Umgang mit Homosexualität oder die Frage der Bevorzugung von Frauen.

5.6.3.2 Kritik der Bereitschaftspolizisten an der beruflichen Realität

Bei dem Gespräch über positive Aspekte und verbindende Werte der Arbeit bei der Bereitschaftspolizei stoßen die Teilnehmer unweigerlich auf Aspekte, die sie frustrieren bzw. nicht stolz machen. Eine besondere Herausforderung stellt die aktuelle Corona-Situation für sie dar. Die Bereitschaftspolizisten sind stark damit beschäftigt, die Befolgung von Corona-Maßnahmen zu kontrollieren, wie das Tragen von Masken an öffentlichen Plätzen und das Einhalten von Abständen in Grünanlagen. Diese Tätigkeit wird als fremdbestimmt und teilweise sinnlos erlebt. Darüber hinaus sind die üblicherweise als spannend empfundenen Großeinsätze derzeit auf Einsätze bei Demonstrationen der Gegner von Corona-Maßnahmen beschränkt. Da diese die Polizei beschimpfen und häufig angreifen, würden sich die negativen Erfahrungen im Berufsalltag seit Beginn der Pandemie häufen. Einer der Anwesenden beschreibt die aktuelle Situation folgendermaßen:

„Das letzte Jahr war tatsächlich besonders. Das war dienstlich gesehen - muss man ganz offen sagen - das war ätzend. Du machst nichts anderes als rausgehen und gucken, ob die Leute Masken tragen. Wenn nicht: Abarbeiten. Fast jede Nacht in denselben Grünanlagen. Lässt dich mit Flaschen beschmeißen. Dann haben wir die Corona-Leugner Demos. Und wo man früher noch mal die Möglichkeit hatte, Leuten Freiheiten einzuräumen: ‚Fahrt mal und sucht euch Betäubungsmittelhändler, oder macht hier mal einen Einsatz selber oder macht da mal was‘, die Möglichkeiten haben wir nicht. Wir sind massiv fremdbestimmt [...] Dass der Bedarf da ist, dafür habe ich Verständnis. Ich verstehe aber absolut alle meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach über einem Jahr sagen, sie haben es so satt. Es geht ihnen einfach nur noch auf den Keks. Verstehe ich total.“ (Z. 1110-1124)

Aber auch bezogen auf die „normale“ Ausübung der Tätigkeit in der Bereitschaftspolizei werden einige Kritikpunkte deutlich. Als belastend wird die mit den Dienstzeiten und der unplanbaren Mehrarbeit verbundene Vereinbarkeit von Familie und

Beruf genannt (z.B. das Streichen freier Tage, Z. 1077). Weil die Dienste oft kurzfristig verschoben werden, ist die Anwesenheit der Beamt*innen für ihr privates Umfeld „unberechenbar“, d.h. sie können nicht für die Übernahme familiärer Aufgaben eingeplant werden. Besonders bei Vorhandensein eigener Kinder wird dies als große Belastung empfunden.

„Und spätestens, wenn man dann ein Kind hat [...], dann nimmt der Humor noch einmal ganz deutlich ab. Man ist dann auch kein verlässlicher Partner mehr von wegen Abholen aus der Kita oder Hinbringen. Die ganze Planung dreht sich jetzt nur noch um den Dienst und alles andere, so ist es zumindest bei mir in den letzten Wochen, wird dem nachgeordnet. Das führt irgendwann zu Problemen. Das macht die Partnerin oder die Familie eins, zwei, drei Wochen mit, auch gerne mal einen Monat, wenn sie weiß, irgendwann ist es vorbei. Aber im Moment ist es so ‚Keine Ahnung wie es hier weitergeht?‘ [...] Wir haben auch zunehmend Mitarbeiter auf den Hundertschaften, die sagen, ich muss mich dienstlich verändern, weil ich kann meinen familiären Verpflichtungen nicht gerecht werden, beziehungsweise weil es Krach zu Hause gibt.“ (Z. 1200-1213)

Wenn diese Mehrarbeit und Belastungen keinen Sinn ergeben, dann sei es zunehmend schwierig, durchzuhalten und es entsteht der Eindruck „verheizt zu werden“ (Z. 1206).

Die weiteren Kritikpunkte beziehen sich zum einen auf die materielle Ausstattung: veraltete Funkwagen (Z. 1314-1316) und Technik (Z. 1342-1345), überhitzte Büros im Sommer (Z. 1320-1321), defekte Sanitäreinrichtungen (Z. 1318).

Zum anderen wird die getroffene Auswahl des Personals (Z. 911) beanstandet, das den gestiegenen Anforderungen an die Arbeit der Bereitschaftspolizei nicht gerecht wird. Ein Teilnehmer beschreibt die Herausforderungen des Berufs folgendermaßen:

„Das komplette Anforderungsprofil an eine Bereitschaftspolizei ist in den letzten 20 Jahren unfassbar komplexer geworden. Es sind so viele Aufgabenbereiche dazu gekommen. Das ist nicht mehr die Gruppenstreife, die bei einer Schlägerei irgendeinem den Personalausweis aus der Tasche zieht und dann ganz weit vorne ist. Das sind hochanspruchsvolle Versammlungslagen. Wir haben ein Gegenüber, was sich nicht mehr so verhält wie vor 20 Jahren. Polizei wird sehr viel kritischer gesehen. Polizei wird angegangen, wir haben Rechtsanwälte, die mit in den Versammlungen stehen, die ganz gezielt junge Kollegen versuchen zu verunsichern. Wir brauchen tatsächlich Mitarbeiter, die dem auch gewachsen sind.“ (Z. 959-967)

Nicht alle Neueinsteiger*innen der Bereitschaftspolizei würden mit diesen wachsenden Anforderungen zurechtkommen (Z. 884-896). Besonders aufgefallen seien

Defizite in den sozialen Kompetenzen der jüngeren Generation, welche sich negativ im Umgang mit Kolleg*innen und Bürger*innen auswirken können. Solche Personen seien dann im Einsatz keine Entlastung, sondern würden als Belastung empfunden. Sie stellen ein erhöhtes Risiko für die eigene Sicherheit und das Gelingen des Einsatzes dar. Auch reduziere dies den wichtigen gesellschaftlichen Respekt oder die erlebte Dankbarkeit (einzelner) Bürger*innen.

5.6.3.3 Überlegungen der Bereitschaftspolizisten für die zukünftige Nachwuchswerbung

Auf Nachfrage, was junge Menschen, die bei der Bereitschaftspolizei anfangen, mitbringen sollten, wurden eine hohe Eigenmotivation genannt (Z. 841-846), ein Mindestmaß an intellektuellen (Z. 862) und physischen Kompetenzen (Z. 888), gute rhetorische Fähigkeiten, um sich ggf. im Einsatz angemessen verbal verteidigen zu können (Z. 1003-1007) und schließlich ein persönliches Engagement, das über das Mindestmaß hinausgehe (Z. 1022-1040). Zudem bräuchte man eine gewisse Leidenschaft und Überzeugung für den Polizeiberuf bzw. eine Identifikation mit den Zielen des polizeilichen Handelns. Wenn dieser Idealismus gegeben sei und von den Teammitgliedern geteilt wird, dann sind materielle Mängel und andere Belastungen eher zu bewältigen.

Damit der Zusammenhalt im Team gelingt, der für die erfolgreiche Arbeit der Bereitschaftspolizei so wichtig ist, sollten neue Bereitschaftspolizist*innen sich nicht als Einzelkämpfer*in definieren, sondern als Teil der Gemeinschaft und über umfangreiche soziale Kompetenzen verfügen. Ein Teilnehmer erklärt dies folgendermaßen:

„Es ist nicht wie auf einem Abschnitt, wo ich fünf, sechs, sieben Kollegen habe, sondern ich habe einfach 30 Kollegen, mit denen ich zum Teil 60 Stunden in der Woche dann auch auf engstem Raum zusammen hocke, auf einem Gruppenwagen oder auf der Stube. Und das sind unterschiedliche Kulturen. Davon nimmt man viel mit. Aber es kann natürlich auch mal eine Frustsituation entstehen. Und da muss man dann auch die soziale Kompetenz besitzen, die dann möglichst gruppenfreundlich zu lösen. Das ist, glaube ich, das, was man definitiv mitbringen muss.“ (Z. 12951302)

Gegen Ende der Gruppendiskussion wurde darüber gesprochen, wie man die beschriebenen Personen am besten für die Polizei Berlin anwerben kann. Hier weisen alle Beteiligten ausdrücklich darauf hin, dass mit den positiven Aspekten des Polizeiberufs geworben werden sollte. Die Aspekte, die sie kritisiert haben, z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sollten besser innerhalb der Behörde aktiv angegangen werden. Auf keinen Fall sollten durch Werbung Erwartungen geweckt werden, die nicht erfüllt werden könnten (Z. 1311-1330). In der Außendarstellung sollte auf Ehrlichkeit, Authentizität und die realistische Abbildung (beispielsweise auch

der Uniform) geachtet werden. Auch sollte Werbung ein Mindestmaß an Ernsthaftigkeit ausstrahlen, besonders in Zeiten schnell produzierter Inhalte in den sozialen Medien.

Konkrete Vorschläge für Werbeinhalte umfassten das Hervorheben der menschlichen Seite des Polizeiberufs (statt der technischen oder finanziellen Seite), insbesondere den Team- und Gemeinschaftsgedanken (Z. 1388). Auch könne man mit dem Aspekt der Hauptstadtpolizei werben, denn in Berlin sei ein größerer Erlebnisfaktor gegeben als in ländlichen Gebieten. Dennoch sollte die Darstellung nicht „*krampfhaft cool*“ (Z. 1459) wirken. Ausdrücklich gelobt wurde in diesem Zusammenhang das Werbevideo der Kampagne „110 Prozent Berlin“, das allen Anwesenden sehr gut gefalle.

Weitere werbeträchtige Aspekte seien die Anstrengungen der Behörde, Familie und Beruf zu verbinden, wie z.B. die Tagesdienstbereitschaftspolizei. Auch biete die Polizei Berlin gute Aufstiegschancen. Besonders wichtig seien aber der Zusammenhalt sowie die moralischen Werte, die die Kolleg*innen miteinander verbinden. Es wurden Werbeformate gelobt, bei denen Neueinsteiger*innen die Möglichkeit haben, sich eingehender über den Polizeiberuf zu informieren, wie in TV-Dokumentationen. Als Beispiel wurde hier die Dokumentation über die Feuerwache Neukölln von Spiegel TV erwähnt, bei der ein Einblick in die tagtägliche Arbeit gewährt wird. Schließlich schlugen zwei Teilnehmer vor, insbesondere Frauen mit der Werbung direkt anzusprechen, da die Bereitschaftspolizei dringend weiblichen Nachwuchs benötige.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bereitschaftspolizisten vorschlagen, mit dem zu werben, worauf sie stolz sind, um so auch den passenden Nachwuchs für die anspruchsvolle Arbeit zu finden.



Abbildung 58: Selbstverständnis der Bereitschaftspolizei und daraus abgeleitete Überlegungen für die Nachwuchswerbung

5.7 Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse

Auch wenn die Tätigkeiten der Polizist*innen der Kriminalpolizei, der Schutzpolizei und der Bereitschaftspolizei sehr starke Unterschiede aufweisen, lassen sich grundlegende Gemeinsamkeiten in ihrem beruflichen Selbstverständnis herausarbeiten (siehe 2. Anhang „Vergleich der Gruppendiskussionen“).

Alle Polizist*innen sind grundsätzlich stolz auf eine abwechslungsreiche, spannende und herausfordernde Vielfalt an Aufgaben, die die Möglichkeit zur Selbstentwicklung bietet. Allerdings bedarf es hierfür der Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und der Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung, um die fachlichen und sozialen Kompetenzen zu erwerben und den beruflichen Anforderungen gerecht werden zu können.

Wesentlich für gelingende Polizeiarbeit ist eine hohe Identifikation der Polizist*innen mit den beruflichen Zielen: Durch die polizeiliche Arbeit wollen die Polizist*innen die Welt ein Stück besser machen, Unrecht bekämpfen, Gerechtigkeit herstellen und Menschen, die sich in Notlagen befinden, helfen. Polizist*in zu sein ist eher eine Berufung als ein Job. Polizist*innen beschreiben sich selbst als Idealisten, die eine hohe Motivation und Einsatzbereitschaft zur Zielerreichung aufweisen (sollten), die sie miteinander verbindet. Eine derartige Bindung an Werte kommt exemplarisch gut in den „Orientierungssätzen eines menschenrechtlich fundierten Berufsbildes der Polizei“ zum Ausdruck, die vom österreichischen Bundesministerium für Inneres in einem strukturierten partizipativen Prozess entwickelt wurden (4. Anhang: Bundesministerium für Inneres, 2019). Diesen Orientierungssätzen hätten vermutlich alle Teilnehmenden der Gruppendiskussionen zugestimmt.

Polizist*innen verfügen zwar häufig über hohes, nur für den Einzelnen abrufbares Fachwissen, aber sie sind keine „Einzelkämpfer“. Die Bereitschaft zur Arbeit im Team ist für die Zielerreichung unabdingbar. Gelingt dieser gelebte Zusammenhalt, so stellt dieser zugleich eine wichtige positive Erfahrung dar. Dieses Miteinander kann und sollte eine Kraftquelle sein, die es ermöglicht, viele schwierige und belastende berufliche (und auch private) Erfahrungen zu bewältigen. Dass dieser Zusammenhalt aber auch zum Problem werden kann, wenn dieser absolut gesetzt wird, ist bereits hinlänglich bekannt (Behr, 2000; Behr, 2009). Dieses Problem kann nur durch die konsequente Umsetzung der Bindung an Recht und Gesetz eingedämmt werden (Behrendes, 2013). Hierfür tragen Führungskräfte eine besondere Verantwortung.

Zu den die Zielerreichung behindernden Aspekten ihrer Arbeit benennen die Polizist*innen zahlreiche äußere Widerstände, wie das fehlende Vertrauen von bestimmten Bevölkerungsgruppen oder die gut organisierten Kräfte der Gruppierungen, von denen Kriminalität oder eine Bedrohung der Sicherheit und der bestehenden freiheitlichen demokratischen Ordnung ausgeht. Aber Polizist*innen beklagen auch innerbehördliche Hindernisse. Hierzu zählen vor allem fehlende bzw. für die Aufgabenbewältigung nicht angemessene personelle und materielle Ressourcen, die zu einer hohen Arbeitsverdichtung und -belastung führen, die die Vereinbarkeit mit privaten Belangen für viele zu einer besonderen Belastung werden lässt, die mit der Gefahr der Erschöpfung einhergeht (Georg et al, 2019). Wirklich für etwas zu brennen, kann nur auf Dauer gelingen, wenn Rahmenbedingungen dafür sorgen, dass die Person nicht ausbrennt („Burn-out“).

Um für die Vielfalt an polizeilichen Aufgaben gut aufgestellt zu sein, braucht die Polizei *viele* Menschen mit sehr unterschiedlichen Stärken. Diversität des Personals ist notwendig, um die qualitativ hochwertige Arbeitsleistung in einer sich rasant entwickelnden Gesellschaft zu erbringen. Aber es müssen vor allem *die Richtigen* ausgewählt werden. Diejenigen, die sich primär für die Polizei entscheiden, weil diese einen sicheren und relativ gut bezahlten Job mit Aufstiegsmöglichkeiten anbietet,

der zudem mit „action“ und „coolness“ verbunden ist, sind eben nicht der Nachwuchs, den die Polizei braucht. Ohne grundlegende intellektuelle und soziale Kompetenzen sowie eine hohe Identifikation mit den Zielen polizeilichen Arbeitens geht es nicht. Um sich für die Polizei zu entscheiden und die richtige Wahl zu treffen, sollten die Anwärter*innen Zugriff auf umfangreiche Informationen über die polizeilichen Ziele, Aufgaben und die beruflichen Realitäten erhalten, um sich nicht schon nach kurzer Zeit enttäuscht von der Polizei abzuwenden.

Eine Werbekampagne sollte, so die Meinung der Teilnehmenden der Gruppendiskussion, durchaus die Aufmerksamkeit auf die Polizei als Arbeitgeberin lenken. Hierfür sind originelle Ideen, sogenannte „eyecatcher“ willkommen. Wichtiger aber sind ehrliche und authentische Informationen über die berufliche Wirklichkeit, die vor allem über soziale Medien angeboten werden sollten. Die Werbekampagne „110 Prozent Berlin“ findet bei den Teilnehmenden der Gruppendiskussionen überwiegend Zustimmung, da hier die Orientierung an Werten polizeilichen Handelns im Mittelpunkt steht – sie sollte allerdings noch durch die Vermittlung von umfangreicheren Informationen über andere Kanäle ergänzt werden.

Die Rekrutierung des passenden Nachwuchses ist ein wichtiges Thema (Nettelstroth, Martens & Binder, 2020). Ebenso wichtig ist aber der Umgang mit dem Nachwuchs durch kompetente Auszubildende vor und während der beruflichen Praxis, damit die Polizei nicht die motivierten und dringend benötigten Mitarbeitenden wieder verliert. Hierzu bedarf es zahlreicher interner Veränderungsprozesse, die oft nur sehr schleppend in der Polizeiorganisation umgesetzt werden. Zukünftige Polizei-beamt*innen benötigen deshalb auch die Bereitschaft, an den Veränderungen in dieser Organisation kreativ mitzuwirken (Thomas & Vera, 2019).

6. Fazit und Ausblick

Im Rahmen des Forschungsprojekts WiWePol wurden die internen Wirkungen der Imagekampagne „110 Prozent Berlin“ evaluiert. Im Kern der Forschung stand die Frage, welche Reaktionen die Kampagne bei den Mitarbeitenden der Polizei Berlin – vor allem bei den Polizist*innen - auslöst. Denn, so eine zentrale Erkenntnis des Forschungsprojekts, sie sind diejenigen, die durch den Kontakt zur Zivilbevölkerung das Bild der Polizei am stärksten nach außen tragen. Sie machen mit ihrem täglichen Handeln deutlich, ob das Bild von der Polizei, das durch die Imagekampagne erzeugt werden soll, mit der erlebten Wirklichkeit übereinstimmt.

Das Vertrauen in die Polizei basiert in unserer Gesellschaft vor allem darauf, dass die Polizei sich an den Grund- und Menschenrechten orientiert. Sowohl der Umgang mit Bürger*innen als auch mit Kolleg*innen ist an Recht und Gesetz gebunden. Dort, wo es rechtliche Graubereiche, Lücken oder vielleicht auch nur minimale Auslegungsmöglichkeiten gibt, spielen organisationale Werte für den internen wie externen Umgang eine entscheidende Rolle. Inwieweit die in der Imagekampagne 2020 präsentierten, organisationalen Werte wie die Gleichberechtigung der Geschlechter, die Akzeptanz von Vielfalt oder der respektvolle Umgang miteinander in der Polizei Berlin umgesetzt wird, bestimmt maßgeblich inwiefern die Kampagne als glaubwürdig betrachtet wird. Um diese Werte und somit das Image der Polizei Berlin nachhaltig zu stärken, braucht die Polizei Berlin Nachwuchs, der diese Werte verinnerlicht hat und diese dem eigenen Handeln zugrunde legt.

Neun Poster wurden in der quantitativen Untersuchung, der repräsentativen Befragung der Mitarbeitenden der Polizei Berlin, näher auf ihre Wirkung hin untersucht. Dabei nimmt das Poster zum Umweltschutz eine Sonderstellung ein, weshalb es in der Betrachtung nun ausgeklammert wird. Positiv festzuhalten ist, dass die Mehrheit der Stichprobe die durch die Poster abgebildeten Werte für eine wichtige Grundlage der Polizeiarbeit hält. Die Zustimmung beträgt im Durchschnitt ca. 82 Prozent. Bezogen auf die Kernaussage, dass Kommunikation das wichtigste Einsatzmittel ist und die Akzeptanz von Vielfalt im Binnenverhältnis hohe Bedeutung hat, liegt die persönliche Wichtigkeit sogar bei fast 90 Prozent.

Nicht überraschend ist, dass die Erfahrung der Mitarbeitenden mit der Umsetzung dieser Werte in der beruflichen Realität von dem Ideal abweicht. Bezogen auf die acht Poster beträgt diese Abweichung im Durchschnitt ca. 20 Prozent. Allerdings hebt sich die Zustimmung zu den Kernaussagen, dass „Kommunikation das wichtigste Einsatzmittel“ und der „Schutz der Meinungsfreiheit zentrale Aufgabe der Polizei“ sind, davon positiv ab. Bezogen auf diese Kernaussagen decken sich die Erfahrungen der Mitarbeitenden in der Praxis der Polizeiarbeit mit deren persönlicher Wichtigkeit weitgehend. Die Abweichung hingegen zwischen persönlicher Bedeutung und erlebter Realität ist besonders deutlich bezogen auf die Werte, die sich auf

den Umgang miteinander im Binnenverhältnis beziehen, wie z.B. „Gleichberechtigung der Geschlechter“ und „gelebte Fehlerkultur“, aber auch bezogen auf den respektvollen Umgang mit den Bürger*innen.

Ein genauerer Blick in das Zustandekommen der Prozentangaben, wie z.B. die Auswertung der offenen Antworten bezogen auf die „Gleichberechtigung der Geschlechter“, verdeutlicht wie stark die Mitarbeitenden in den Bewertungen der polizeilichen Realität voneinander abweichen: die emotionalen Äußerungen, die die Bevorzugung von Frauen beklagen einerseits und die ebenso starken emotionalen Äußerungen über die Benachteiligung von Frauen andererseits halten sich die Waage.

Die Auswertung der offenen Antworten der repräsentativen Befragung zeigt bereits die begrenzte Aussagekraft der Prozentangaben der quantitativen Untersuchung. Sie verweisen auf die Notwendigkeit, die zentralen Konfliktthemen, bei denen die persönliche Wichtigkeit und erfahrene Wirklichkeit stark voneinander abweichen, einer näheren Analyse zu unterziehen, um Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung aufzuzeigen und weitere konkrete Veränderungsschritte umzusetzen.

Die Frage, wie die Zustimmung zur Imagekampagne zur Rekrutierung von Nachwuchs ist, liegt bei ca. 53 % und ist – was nicht überrascht – am höchsten bezogen auf die Kernaussage „Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel“, bei der die hohe persönliche Wichtigkeit sich mit der Umsetzung in der polizeilichen Realität deckt.

Die ursprüngliche Planung, im Projekt WiWePol die in der quantitativen Untersuchung aufgedeckten signifikanten Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand einer vertieften Analyse zu unterziehen, konnte im Rahmen des nur einjährigen Forschungsprojektes nicht geleistet werden. Die durchgeführte qualitative Untersuchung, die drei Gruppendiskussionen umfasst, liefert aber dennoch einen wichtigen und differenzierten Blick in die verschiedenen Organisationskulturen der Kriminalpolizist*innen, der Schutzpolizist*innen auf dem Abschnitt sowie der Bereitschaftspolizist*innen. Alle Polizist*innen bekräftigen die starke Identifikation mit Werten als gemeinsame verbindende Orientierung und wünschen sich auch Nachwuchskräfte, die diese Corporate Identity teilen. Zugleich wird aber deutlich, welch hohen Belastungen dies durch Ideale geprägte berufliche Selbstverständnis ausgesetzt ist: fehlende materielle und personelle Ressourcen, hoher persönlicher Einsatz zu Lasten der privaten Lebenswirklichkeit (z.B. Rolle als Partner*in und Elternteil), erlebte Anfeindungen von außen und Umgang mit frustrierten und demotivierten Kolleg*innen.

Eine Imagekampagne „110 Prozent Berlin“ ist gut geeignet, um die Aufmerksamkeit der geeigneten zukünftigen Polizist*innen auf sich zu ziehen. Diese müssen sich aber dann über die sie erwartende berufliche Wirklichkeit auf anderem Weg eingehender informieren, um hier nicht zu schnell desillusioniert zu werden und auch bereit zu sein und zu bleiben, an der Veränderung der Polizei aktiv mitzuwirken.

Um hier konkrete Wege aufzuzeigen, bedarf es weiterer Anstrengungen. Hierzu kann Praxisforschung einen wichtigen Beitrag leisten. Ebenso wichtig ist aber auch eine lebenslange Aus- und Fortbildung, die die Motivation der Polizist*innen trotz der oft frustrierenden Erfahrungen lebendig hält, sich für die Verwirklichung der Grund- und Menschenrechte einzusetzen.

Literaturverzeichnis

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Baumann, A.-L., Egenberger, V., & Supik, L. (2018). *Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten*. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Behr, R. (2000): Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur der Polizei. Opladen, Leske und Budrich.
- Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, 2. Aufl.* VS Verlag.
- Behr, R. (2009): Warum Polizisten oft schweigen, wenn sie reden sollten. Ein Essay zur Frage des Korpsgeistes in der deutschen Polizei. In: T. Feltes (Hrsg.): *Neue Wege, neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs*. Frankfurt a. M., Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 25-44.
- Behr, R. (2016). Diversität und Polizei: Eine polizeiwissenschaftliche Perspektive. In P. Genkova & T. Ringeisen (Eds.), *Springer NachschlageWissen. Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer.
- Behrendes, U. (2013): Orientierungspunkte einer Bürger(rechts)polizei. In: Frevel, B. & Groß, H.: *Konzepte polizeilichen Handelns*. Frankfurt a. M., Verlag für Polizeiwissenschaft, 112-139.
- Beigang, S., Fetz, K., Kalkum, D., & Otto, M. (2017). *Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung*. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Biggam, F. H., Power, K. G., Macdonald, R. R., Carcary, W. B. & Moodie, E. (1997). Self-perceived occupational stress and distress in a Scottish police force. *Work & Stress, 11*, 118–133.
- Blickle & N. Schaber: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung (9. Aufl.)*. UTB/ Verlag Barbara Budrich.
- Bornewasser, M. (1996). Feindselig oder überfordert? Soziale und strukturelle Belastungen von Polizeibeamtinnen und -beamten im Umgang mit Fremden. *Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie, 1*, 16–55.

- Bosold, C. (2006). Polizeiliche Identität: Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation im Laufe der Entwicklung. In C. Bosold (Hrsg.), *Polizeiliche Übergriffe, Aspekte der Identität als Erklärungsfaktoren polizeilicher Übergriffsintentionen*. Nomos Verlag.
- Bosold, C. (2007). Polizeiliche Identität: Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation im Laufe der beruflichen Entwicklung. In T. Ohlemacher, A. Mensching, & J.-T. Werner (Hrsg.), *Schriften zur Empirischen Polizeiforschung: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und -reform* (S. 105–127). Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist*. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Bundesministerium für Inneres (2019): *Polizei.Macht.Menschen.Rechte*. Report (2. Aufl.), S. 43-45. Abgerufen von: <https://www.bmi.gv.at/408/PMMR/start.aspx> (29.09.2021).
- Chahed, H., & Susen, A-S. (2017). *Ansichten – Einsichten – Aussichten des Projekts "Polizei und Vielfalt" der Stiftung SPI 2016-2017*. Stiftung SPI.
- Charman, S. (2015). Crossing cultural boundaries - Reconsidering the cultural characteristics of police officers and ambulance staff. *International Journal of Emergency Services*, 4(2), 158-176.
- Christensen, W., & Crank, J. (2001). Police work and culture in a nonurban setting: An ethnographic analysis. *Police Quarterly*, 4(1), 69-98.
- Cochran, J. K., & Bromley, M. L. (2003). The myth (?) of the police sub-culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 26(1), 88-117.
- Cordner, G. (2017). Police culture: Individual and organizational differences in police officer perspectives. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1), 11-25.
- Crank, J. P. (2004). *Understanding police culture*. Anderson. Deutscher Studien Verlag.
- Eckert, R., Jungbauer, J., & Willems, H. (1996). Zur Feindschaft verdammt: Belastungssituationen der Polizei im Umgang mit ausländischen Tatverdächtigen und ihre Konsequenzen: Der Bericht des Trierer Projektteams. *Schriftenreihe der Polizeiführungsakademie*, 1, 88–108. Schmidt-Römhild.
- El-Mafaalani, A., Waleciak, J., & Weitzel, G. (2017). Tatsächliche, messbare und subjektiv wahrgenommene Diskriminierung. In: A. Scherr, A. El-Mafaalani, & G. Yüksel (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (pp. 173-189). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Essed, P. (1991). *Understanding everyday racism. An interdisciplinary theory*. Sage Publications.

Feltes, T. (1990). Einstellungen von Polizeibeamten zu gesellschafts- und kriminalpolitischen Problemen in Deutschland. In T. Feltes & E. Rebscher (Eds.), *Polizei und Bevölkerung: Beiträge zum Verhältnis zwischen Polizei und Bevölkerung und zur gemeinwesenbezogenen Polizeiarbeit ("Community Policing")* (pp. 198-214). Felix Verlag.

Fielding, N. (1994). Cop canteen culture. In T. Newburn & E. Stanko (Eds.), *Just Boys Doing Business* (pp. 46-63). Routledge.

Filstad, C., & Gottschalk, P. (2010). Collectivism versus individualism in police cultures. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 117-135.

Franke, W. D., Kohut, M. L., Russell, D. W., Yoo, H. L., Ekkekakis, P. & Ramey, S. P. (2010). Is job-related stress the link between cardiovascular disease and the law enforcement profession? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 561-565.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Organisationskultur. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur46204/version-269490> (01.12.2020).

Garbarino, S., Cuomo, G., Chiorri, C. & Magnavita, N. (2013). Association of work-related stress with mental health problems in a special police force unit. *BMJ open*, 3.

Georg, St. et al. (2019): Berufliche Gratifikationskrisen, arbeitsbezogene Erschöpfung und Frühberentung in der Polizei. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63(4), S. 191-203.

Goldsmith, A. (1990). Taking police culture seriously: Police discretion and the limits of law. *Policing and Society*, 1(2), 91-114. DOI: 10.1080/10439463.1990.9964608

Graf, A., & Lauer, S. (2020). Überblick: Rechtsextremismus in der Polizei 2020. Abgerufen von: <https://www.mut-gegen-rechte-gewalt.de/news/meldung/ueberblick-rechtsextremismus-der-polizei-2020-2020-09> (02.12.2020).

Gutschmidt, D., & Vera, A. (2020). Cop-Culture und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in der Polizei: Eine empirische Analyse. In H. Groß & P. Schmidt (Eds.), *Schriften zur Empirischen Polizeiforschung: Vol. 26. Polizei und Migration: Empirische Polizeiforschung XXIII* (pp. 227-250). Verlag für Polizeiwissenschaft.

Heitmeyer, W. (2020). Verweigerter Rassismus-Studie: Seehofer misstraut der Polizei. Abgerufen von: www.spiegel.de/panorama/seehofer-misstraut-der-polizei-a-6178f9ba-6e0c-40fa-94d9-02e1678e0269?sara_ecid=soci_upd_wbMbjhOSvViLSjc8RP U89NcCvtlFcj (13.10.2020)

- Hermanutz, M., & Buchmann, K. E. (1991). Die motivationale Situation in der Polizei: Umfrageergebnisse. *Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie 2*, 73-87. Schmidt-Römhild.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Huf, Stefan (2011). Personalmanagement als Erwartungsmanagement: Der Psychologische Vertrag. *Personalführung*, 3/2011, S. 28-35.
- Hunold, D. & Wegner, M. (2020). Rassismus und Polizei: Zum Stand der Forschung. Abgerufen von: <https://www.bpb.de/apuz/antirassismus-2020/316766/rassismus-und-polizei-zumstand-der-forschung> (12.04.2021).
- Jochens, N., Vogel, F., & Steffenhagen, R. (2020). Phänomene normabweichenden Verhaltens in Polizeiorganisationen. Organisational brauchbare und eigennützige Illegalität. *Polizei & Wissenschaft*, 4, 30-38.
- Kleemann, F., Krähnke, U., & Matischek, I. (2009). Interpretative Sozialforschung – Eine praxisorientierte Einführung. VS Verlag für Sozialforschung.
- Kop, N., Euwema, M. & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, 13, 326 – 340.
- Kreissl, R. (2017). Menschenrechtskonforme Polizeiarbeit als Organisationsproblem – das Beispiel Österreich. In J. Stierle et. al (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement*. Springer Fachmedien.
- Luhtanen, R., & Crocker J. A Collective Self-Esteem Scale: Self-Evaluation of One's Social Identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 302-318.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1991). Self-esteem and intergroup comparisons: Toward a theory of collective self-esteem. In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (7. Auflage)*.
- Mediendienst Integration (2017). Beamte mit Migrationshintergrund. Wie entwickelt sich die Vielfalt bei der Polizei? Abgerufen von: https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizisten_mit_Migrationshintergrund_2017.pdf (01.12.2020).
- Mediendienst Integration (2021). *Interkulturelle Öffnung - Polizist*innen mit Migrationshintergrund*. Abgerufen von: https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen_mit_Migrationshintergrund_2021.pdf (01.10.2021).
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups as Qualitative Research. Sage.

Müller, J. (2000). Öffentlichkeitsarbeit als wesentlicher Bestandteil der Personalgewinnung: Regionalisierte Einstellung und ihre Werbekampagne. *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Polizei - Schlussbericht über das Seminar* (pp. 135–181).

NDR Reportage (2021): Zerrwelt der Frauenhasser. *Abgerufen von https://story.ndr.de/incels/?utm_source=pocket-newtab-global-de-DE (08.03.2021)*.

Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsklima und Organisationskultur. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaber: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.

Nettelstroth, W., Martens, A. & Binder, H. (2020). Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Ohlemacher, T. (2000). Mit dem Rücken gegen die Wand. Die Polizei in der Sackgasse einer „defensiven Solidarität“? *Deutsches Polizeiblatt, 1*, 10-14.

Paoline, E. A. I. (2004). Shedding light on police culture: an examination of officer's occupational attitudes. *Police Quarterly, 7*(2), 205-236.

Przyborski, A., & Riegler, J. (2020). Gruppendiskussion und Fokusgruppe. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1-17). Springer Fachmedien.

Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg Verlag.

Punch, M. (1983). Officers and men: Occupational culture, inter-rank antagonism and the investigation of corruption. In M. Punch (Ed.), *Control in the Police Organization*. MIT Press.

Reiner, R. (2010). *The politics of the police, 5th edition*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology, 2nd edition*. Englewood Cliffs.

Seidensticker, K. (2019). Fehlerkultur der Polizei. Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern. *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis, 3*, 78-91.

Statistisches Bundesamt (2016). Anteil der chronisch Erkrankten in Deutschland nach Altersgruppen 2016. *Abgerufen von: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267555/umfrage/anteil-der-chronisch-erkrankten-indeutschland-nach-altersgruppen/> (15.03.2021)*.

Statistisches Bundesamt (2020). Zahl der Polizeianwärterinnen und -anwärter seit 2010 mehr als verdoppelt. *Abgerufen von: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_N057_742.html (15.03.2021)*.

- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 319–331). Rowohlt.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Thomas, V. & Vera, A. (2019): Innovationen in der Polizei: Dynamische Fähigkeiten als Schlüssel zum Organisationserfolg. *Verwaltung & Management*, 25(5), 219-223.
- TNS Infratest (2016). Mitarbeiter- und Bevölkerungsbefragung der Polizei Berlin 2016. Interne Veröffentlichung der Befragungsergebnisse. Power-Point-Präsentation der Polizei Berlin.
- Vera, A., & Kölling, K. (2013). Street Cop Culture and the Aging Police Force. *European Journal of Policing Studies*, 1(1), 64-88.
- Vogl, S. (2019). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 695-700). Springer Fachmedien
- Von dem Knesebeck, O., David, K. & Siegrist, J. (2005). Psychosoziale Arbeitsbelastungen und muskulo-skeletale Beschwerden bei Spezialeinheiten der Polizei. *Das Gesundheitswesen*, 67, 674-679.
- Waddington, P. (1999). Police (canteen) culture. *British Journal of Criminology*, 39(2), 287-309.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Plakat „Bunt“ der Werte Phase	7
Abbildung 2: Plakat „Karriere“ der Recruiting-Phase	7
Abbildung 3: Plakat „Kunstraub“ der Jobvielfalt-Phase	8
Abbildung 4: Überblick über alle geplanten und durchgeführten Forschungsschritte	11
Abbildung 5: Kampagnen-Plakat „Dienstwaffe Reden“	28
Abbildung 6: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Dienstwaffe Reden“	29
Abbildung 7: Kampagnen-Plakat „Zivilcourage“	33
Abbildung 8: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Zivilcourage“	33
Abbildung 9: Kampagnen-Plakat „Schutz Meinungsfreiheit“	36
Abbildung 10: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Schutz Meinungsfreiheit“	37
Abbildung 11: Kampagnen-Plakat „Respekt“	39
Abbildung 12: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Respekt“	40
Abbildung 13: Deckung der Kernaussage zum respektvollen Umgang mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1218)	43
Abbildung 14: Kampagnen-Plakat „Umweltschutz“	45
Abbildung 15: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Umweltschutz“	46
Abbildung 16: Wahrnehmung von Umweltschutz als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders der Altersgruppe 15-25 Jahre im Vergleich zur restlichen Stichprobe	46
Abbildung 17: Kampagnen-Plakat „Zusammenhalt“	49
Abbildung 18: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Zusammenhalt“	49
Abbildung 19: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1225)	53
Abbildung 20: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Berufsgruppen (N = 1188)	54
Abbildung 21: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit (N = 1159)	55

Abbildung 22: Deckung der Kernaussage zum Zusammenhalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1069)	56
Abbildung 23: Kampagnen-Plakat „Bunt“	57
Abbildung 24: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Bunt“	58
Abbildung 25: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Geschlechtern (N = 1230)	61
Abbildung 26: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1231)	62
Abbildung 27: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten (N = 1168)	63
Abbildung 28: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein eines Migrationshintergrundes	64
Abbildung 29: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit/ Behinderung (N = 1162)	64
Abbildung 30: Deckung der Kernaussage zur Akzeptanz von Vielfalt mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1072)	65
Abbildung 31: Kampagnen-Plakat „Waffen der Frauen“	67
Abbildung 32: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Waffen der Frauen“	67
Abbildung 33: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Geschlechtern (N = 1127)	73
Abbildung 34: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1128)	74
Abbildung 35: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein einer chronischen Krankheit/ Behinderung (N = 1169)	75
Abbildung 36: Deckung der Kernaussage zur Gleichberechtigung der Geschlechter mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1075)	75
Abbildung 37: Kampagnen-Plakat „Fehlerkultur“	77
Abbildung 38: Bewertungen des Kampagnen-Plakats „Fehlerkultur“	78

Abbildung 39: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Altersgruppen (N = 1201)	81
Abbildung 40: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Vorhandensein eines Migrationshintergrunds (N = 1195)	82
Abbildung 41: Deckung der Kernaussage zur Fehlerkultur mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin nach Empfinden einer besonderen beruflichen Belastung (N = 1049)	83
Abbildung 42: Zufriedenheit mit der Polizei als Arbeitgeberin (N = 1256)	84
Abbildung 43: Identifikation mit der Polizei als Organisation (N = 1246)	86
Abbildung 44: Empfundene Wertschätzung durch Bürger*innen (N = 1147)	86
Abbildung 45: Empfundene Wertschätzung durch Kolleg*innen (N = 1236)	87
Abbildung 46: Empfundene Wertschätzung durch eigene Führungskräfte (N = 1220)	87
Abbildung 47: Empfundene Wertschätzung durch die Behördenleitung (N = 1127)	88
Abbildung 48: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach ihrer Deckung mit den eigenen Erfahrungen in der Polizei Berlin	91
Abbildung 49: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach der persönlichen Einschätzung des Werts als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders	92
Abbildung 50: Bewertung der Wirkung der Image-Kampagne nach innen (N = 1.241)	94
Abbildung 51: Bewertungen der Image-Kampagne hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung (N = 1241)	96
Abbildung 52: Vergleich der Kampagnen-Plakate nach ihrer Bewertung hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung	97
Abbildung 53: Der „110 Prozent Berlin“-Stempel	98
Abbildung 54: Bewertungen des „110 Prozent Berlin“-Stempels	98
Abbildung 55: Das geteilte berufliche Selbstverständnis der Kriminalpolizist*innen	112
Abbildung 56: Erlebte Frustrationen im Polizeiberuf	116
Abbildung 57: Geteiltes berufliches Selbstverständnis der Schutzpolizisten	125
Abbildung 58: Selbstverständnis der Bereitschaftspolizei und daraus abgeleitete Überlegungen für die Nachwuchswerbung	138

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Demographische Merkmale der Studienteilnehmenden (N = 1265)	24
Tabelle 2: Anmerkungen zur Kernaussage „Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt“	31
Tabelle 3 Anmerkungen zur Kernaussage „Als Polizist*in muss man bereit sein, die eigene Sicherheit und das eigene Wohlbefinden für Andere zurückzustellen“	35
Tabelle 4: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei Berlin schützt die demokratischen Grundrechte auch von denen, die gegen sie sind“	38
Tabelle 5: Anmerkungen zur Kernaussage „Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält“	41
Tabelle 6: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei Berlin setzt sich für den Schutz der Umwelt ein“	47
Tabelle 7: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin findet jede ihren bzw. jeder seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“	50
Tabelle 8: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“	59
Tabelle 9: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 1)	68
Tabelle 10: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 2)	70
Tabelle 11: Anmerkungen zur Kernaussage „Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“ (Teil 3)	71
Tabelle 12: Anmerkungen zur Kernaussage „Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“	79
Tabelle 13: Korrelationen der erhobenen Einschätzungen mit den Bewertungen der Kampagnen-Werte als wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders	90
Tabelle 14: Anmerkungen zum „110 Prozent Berlin“-Stempel	99
Tabelle 15: Anmerkungen zur Image-Kampagne insgesamt	100

Anhänge

Anhang A: Fragebogen der quantitativen Evaluationserhebung

1. Welches Geschlecht haben Sie?

- weiblich männlich divers keine Angabe

2. Wie alt sind Sie?

- 15-25 26-35 36-45 46-55 56-65 keine Angabe

3. Leben Sie... [*Mehrfachauswahl möglich*]

- allein mit (Ehe-) Partner*in mit Kind(ern) mit anderen Familienmitgliedern
 mit Bekannten oder Freunden keine Angabe

4. Seit wie vielen Jahren sind Sie bei der Polizei Berlin oder einer anderen Polizeibehörde tätig? seit _____ Jahren

5. Welcher Berufsgruppe gehören Sie an?

- Gefangenenbewachungsdienst (GD)/ Objektschutz (OS)/ Sicherheits- und Ordnungsdienst (SOD)
 Schutzpolizei/ Wasserschutzpolizei
 Kriminalpolizei/ Gewerbeaufsichtsdienst
 Verwaltungs(fach)angestellte
 Tarifbeschäftigte
 sonstige
 keine Angabe

6. Welchem Dienstgrad gehören Sie an?

falls bei 5. „Gefangenenbewachungsdienst (GD)/ Objektschutz (OS)/ Sicherheits- und Ordnungsdienst (SOD)“

- bis zehnjährige Dienstzugehörigkeit
 ab zehnjährige Dienstzugehörigkeit
 ab zwanzigjährige Dienstzugehörigkeit
 ab dreißigjährige Dienstzugehörigkeit
 ab vierzigjährige Dienstzugehörigkeit
 sonstige, und zwar: _____
 keine Angabe

falls bei 5. „Schutzpolizei/ Wasserschutzpolizei“

- mittlerer Dienst: in Ausbildung
 mittlerer Dienst: Polizeimeister*in
 mittlerer Dienst: Polizeiobermeister*in

- gehobener Dienst: Polizeikommissar-Anwärter*in
- gehobener Dienst: Polizeikommissar*in
- gehobener Dienst: Polizeioberkommissar*in
- gehobener Dienst: Polizeihauptkommissar*in
- gehobener Dienst: Polizeihauptkommissar*in A12
- gehobener Dienst: Erste*r Polizeihauptkommissar*in
- höherer Dienst: Polizeirat Anwärter*in
- höherer Dienst: Polizeirat*rätin
- höherer Dienst: Polizeiberrat*rätin
- höherer Dienst: Polizeidirektor*in
- höherer Dienst: Leitende*r Polizeidirektor*in
- höherer Dienst: Erste*r Direktor*in bei Polizeipräsident*in
- sonstige, und zwar: _____
- keine Angabe

falls bei 5. „Kriminalpolizei/ Gewerbeaufsichtsdienst“

- gehobener Dienst: Kriminalkommissar*in
- gehobener Dienst: Kriminaloberkommissar*in
- gehobener Dienst: Kriminalhauptkommissar*in
- gehobener Dienst: Erste*r Kriminalhauptkommissar*in
- höherer Dienst: Kriminalrat*rätin
- höherer Dienst: Kriminaloberrat*rätin
- höherer Dienst: Kriminaldirektor*in
- höherer Dienst: Leitende*r Kriminaldirektor*in
- Gewerbekommissar*in
- Gewerbeoberkommissar*in
- Gewerbehauptkommissar*in
- Erste*r Gewerbehauptkommissar*in
- sonstige, und zwar: _____
- keine Angabe

falls bei 5. „Verwaltungs(fach)angestellte“

- Polizeiinspektor*in (A9, gehobener Dienst)
- Polizeioberinspektor*in
- Polizeiamtman*frau
- Polizeiamtsrat*rätin
- Polizeioberamtsrat*rätin
- Erster Polizeioberamtsrat*rätin
- sonstige, und zwar: _____
- keine Angabe

falls bei 5. „Tarifbeschäftigte“

- Entgeltgruppe 1 bis 4: Angelernte und ungelernete Beschäftigte
- Entgeltgruppe 5 bis 8: Beschäftigte, die eine dreijährige Berufsausbildung absolviert haben

- Entgeltgruppe 9 bis 12: Beschäftigte, die einen Fachhochschulabschluss oder einen Bachelorabschluss haben
- Entgeltgruppe 13 bis 15: Beschäftigte, die ein abgeschlossenes Hochschulstudium, einen Masterabschluss, Diplom oder einen vergleichbaren Abschluss haben
- sonstige, und zwar: _____
- keine Angabe

7. Welche Bildungsabschlüsse haben Sie? [*Mehrfachauswahl möglich*]

- | Ich befinde mich z.Z. in der Ausbildung bzw. Studium | Anzahl, wenn mehr als 1 Abschluss |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Berufsausbildung (Lehre) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Studium mit Diplom | _____ |
| <input type="checkbox"/> Studium mit Bachelor-Abschluss | _____ |
| <input type="checkbox"/> Studium mit Master-Abschluss (oder Ratslehrgang) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Promotion | _____ |
| <input type="checkbox"/> Anderer Ausbildungsabschluss | _____ |
| <input type="checkbox"/> keine Angabe | |

8. Würden Sie Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit als besonders belastend beschreiben? ja nein weiß nicht keine Angabe

9. Leiden Sie seit mindestens 6 Monaten an gesundheitlichen Problemen, Krankheiten oder Behinderungen? ja nein keine Angabe

10. Wie häufig haben Sie in ihrem beruflichen Alltag normalerweise Kontakt mit Menschen verschiedener Nationalitäten?

- täglich
- an circa zwei oder mehr Tagen pro Woche
- an circa einem Tag pro Woche
- seltener oder nie
- weiß nicht
- keine Angabe

11. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie zu?

- Ich und meine Eltern hatten bei der Geburt ausschließlich die deutsche Staatsangehörigkeit
- Ich oder einer bzw. beide meiner Elternteile hatten bei der Geburt eine nicht-deutsche oder doppelte Staatsangehörigkeit
- weiß nicht
- keine Angabe

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihre Arbeit bei der Polizei Berlin zu?

12. Alles in allem bin ich mit der Polizei als Arbeitgeberin zufrieden.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
13. Ich identifiziere mich mit der Polizei als Organisation.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
14. Ich fühle mich in meiner Arbeit von Bürger*innen wertgeschätzt.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
15. Ich fühle mich in meiner Arbeit von Kolleg*innen wertgeschätzt.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
16. Ich fühle mich in meiner Arbeit von meinen Führungskräften wertgeschätzt.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
17. Ich fühle mich in meiner Arbeit von der Behördenleitung wertgeschätzt.
stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

*Nun zeigen wir Ihnen einige Plakate der aktuellen Werbe-Kampagne der Polizei Berlin. Dabei interessiert uns, wie Sie die Außenwirkung für die Nachwuchsrekrutierung einschätzen und wie die Aussage des Plakats nach Innen, also bei Ihnen und Ihren Kolleg*innen, ankommt.*

1 von 9



18. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.
- stimmt völlig
 stimmt ziemlich
 teils/teils
 stimmt wenig
 stimmt gar nicht
 weiß nicht
 keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Bei der Polizei Berlin findet jede*r seinen Platz im Team, unabhängig von irgendwelchen Unterschieden“.

Was halten Sie davon?

19. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.
- stimmt völlig
 stimmt ziemlich
 teils/teils
 stimmt wenig
 stimmt gar nicht
 weiß nicht
 keine Angabe

20. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.
- stimmt völlig
 stimmt ziemlich
 teils/teils
 stimmt wenig
 stimmt gar nicht
 weiß nicht
 keine Angabe

21. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.
- stimmt völlig
 stimmt ziemlich
 teils/teils
 stimmt wenig
 stimmt gar nicht
 weiß nicht
 keine Angabe

22. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?



23. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Bei der Polizei Berlin werden alle Kolleg*innen gleichermaßen akzeptiert, unabhängig von ihren Unterschieden z.B. bezogen auf Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft“.
Was halten Sie davon?

24. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
25. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
26. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe

27. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

3 von 9



28. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Bei der Polizei Berlin haben alle die gleichen Rechte, Pflichten, Möglichkeiten und Chancen, unabhängig vom Geschlecht“. Was halten Sie davon?

29. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

30. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

31. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

32. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

4 von 9



33. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Polizist*innen erarbeiten sich den Respekt der Gesellschaft, indem sie respektvoll mit jeder Person umgehen, egal wie sich diese Person selbst verhält“.

Was halten Sie davon?

34. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

35. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

36. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

37. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

5 von 9



38. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

*Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:
 „Die Polizei Berlin schützt die demokratischen Grundrechte auch von denen, die gegen sie sind“. Was halten Sie davon?*

39. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
40. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe
41. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

42. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

6 von 9



43. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein: „Die Polizei lernt aus Erfahrungen, um in Zukunft noch bessere Arbeit zu leisten“. Was halten Sie davon?

44. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
45. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
46. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe

47. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

7 von 9



48. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Kommunikation ist das wichtigste Führungs- und Einsatzmittel. Zwang wird erst als letztes Mittel eingesetzt“.

Was halten Sie davon?

49. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

50. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

51. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

52. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

8 von 9



53. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein: „Die Polizei Berlin setzt sich für den Schutz der Umwelt ein“. Was halten Sie davon?

54. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

55. Diese Kernaussage sollte meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders sein.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

56. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

57. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?

9 von 9



58. Das Poster gefällt mir, weil es geeignete Bewerber*innen auf die Polizei aufmerksam macht.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
 weiß nicht keine Angabe

Die Kernaussage dieses Plakats soll sein:

„Als Polizist*in muss man bereit sein, die eigene Sicherheit und das eigene Wohlbefinden für Andere zurückzustellen“.

Was halten Sie davon?

59. Diese Kernaussage deckt sich mit meinen Erfahrungen bei der Polizei Berlin.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
60. Diese Kernaussage ist meiner Meinung nach eine wichtige Grundlage des polizeilichen Miteinanders.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
61. Ich denke, dass die meisten meiner Kolleg*innen der Kernaussage des Plakats zustimmen werden.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
62. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Kernaussage?
-
-

Zum Abschluss haben wir noch 3 Fragen zu der Poster-Kampagne *insgesamt*. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

68. Insgesamt halte ich die Kampagne „110 Prozent Berlin“ für ein wichtiges Mittel, um passenden Nachwuchs zu rekrutieren.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig
- stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe
69. Ich halte die Kampagne „110 Prozent Berlin“ für ein geeignetes Mittel, um das Image der Polizei bei Polizist*innen selbst zu verbessern.
- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig
- stimmt gar nicht
- weiß nicht keine Angabe



70. Der „110 Prozent“-Stempel gefällt mir als Kampagnen-Logo.

- stimmt völlig stimmt ziemlich teils/teils stimmt wenig
stimmt gar nicht
weiß nicht keine Angabe

Ende der Befragung.
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Kontakt für Rückfragen oder Bedenken:
Caroline.Schnelle@hwr-berlin.de

Anhang B: Leitfaden der Gruppendiskussion

1. WORAUF SIND SIE ALS POLIZIST*IN STOLZ?

Welche Aufgaben ihres Berufes erledigen Sie besonders gerne?

Was hilft Ihnen dabei, den „Spaß“ an der Sache zu behalten (eigene Fähigkeiten, Team, Führung...)? Was davon motiviert sie besonders für Ihren Beruf?

Inwiefern lassen die genannten Aspekte Schlussfolgerungen über die Arbeit bei der Polizei Berlin zu?

Welche Werte stehen für Sie dahinter?

Welche dieser Werte eignen sich Ihrer Meinung nach für die Werbung nach außen?

2. WELCHE MENSCHEN BRAUCHT DIE POLIZEI?

*Wie müssten die zukünftigen Polizist*innen sein, die Sie sich in diesem Handlungsfeld wünschen?*

Was für Einstellungen/ Werte sollten diese vertreten bzw. für wichtig halten?

3. WOMIT KÖNNEN NACHWUCHSKRÄFTE GEWONNEN WERDEN?

Wie gewinnen wir die Leute, die die Polizei braucht?

Welche Aspekte Ihres Berufes halten Sie für besonders wichtig?

Welche der vorher aufgelisteten Werte eignen sich Ihrer Meinung nach für die von Nachwuchs?

Warum würden Sie einem jungen Menschen raten, sich bei der Polizei Berlin zu bewerben?

Wie äußern sich diese positiven Aspekte im Berufsalltag (konkrete Beispiele)?

Auf welche Werte könnte man aus den von Ihnen genannten Beispielen schließen?

Was davon könnte besonders für junge Menschen wichtig sein, Sie für die Polizeiarbeit gewinnen?

Anhang C: Einladungsschreiben für die Teilnahme an der Gruppendiskussion



Betreff: Einladung zur Teilnahme am Forschungsprojekt „WiWePol“

/

Sehr geehrte Damen und Herren,
das Forschungsinstitut für private und öffentliche Sicherheit (FÖPS) der HWR Berlin führt seit Oktober 2020 gemeinsam mit PPr St II 2 Zentrale Öffentlichkeitsarbeit/ Behördenstrategie der Polizei Berlin ein Forschungsprojekt zur Evaluation der aktuellen Werbekampagne „110 Prozent Berlin“ durch. Im Februar 2021 fand hierfür eine Umfrage unter den Mitarbeitenden der Polizei Berlin statt, um deren Reaktionen auf die Kampagne innerhalb der Polizei Berlin zu erheben. (Im Anhang finden Sie eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage, die Sie sich bei Interesse gerne durchlesen können.)

Nun, im nächsten Schritt, möchten wir persönlich mit einigen zufällig ausgelosten Mitarbeitenden über die zukünftigen Werbemaßnahmen der Polizei Berlin sprechen. **Bei dem Verfahren wurden Sie ausgelost. Deshalb wenden wir uns heute an Sie und würden uns sehr freuen, wenn Sie diese Einladung annehmen würden.**

Uns interessiert, welche Ideen und Anregungen Sie für die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin haben:

Wie sollte eine zukünftige Werbung der Polizei aussehen?

Welche Ideen und Wünsche haben Sie als Mitarbeitende?

Sie brauchen sich hierfür in keiner Weise vorzubereiten. Wir werden das nötige Informationsmaterial für die Gruppendiskussion zur Verfügung stellen. Geplant sind insgesamt drei Gruppendiskussionen mit je acht Personen (Gruppe 1 Kriminalpolizei; Gruppe 2 Schutzpolizist*innen vom Abschnitt; Gruppe 3 Schutzpolizist*innen der Einsatzhundertschaft)

Die Gruppendiskussion, an der Sie gebeten werden, teilzunehmen, findet am

24/28.06.2021

von 10.00 -12.00 Uhr

auf dem **Campus Lichtenberg der HWR Berlin** statt (Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin).

Eine Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln zum Campus Lichtenberg ist möglich. Sollten Sie mit dem Auto kommen, stehen auf dem Gelände ausreichend Parkplätze zur Verfügung.

Die Direktionsleitungen sind über das Vorhaben bereits informiert und stimmen einer Teilnahme während Ihrer Arbeitszeit zu. Bitte stimmen Sie den Termin mit Ihrer zuständigen Führungskraft ab und geben uns bis zum **18.06.21** eine Rückmeldung, ob Sie an der Gruppendiskussion teilnehmen werden oder nicht. Bei einer Zusage erhalten Sie alle weiteren, organisatorischen Informationen.

Schließlich möchten wir Sie noch darauf hinweisen, dass die Gruppendiskussion zur wissenschaftlichen Auswertung aufgezeichnet wird. Es handelt sich um eine Audio-Aufnahme, keine Video-Aufnahme. Im anschließenden Bericht an die Polizei Berlin oder in sonstigen Veröffentlichungen werden wir anonym von den Ergebnissen berichten, so dass keine konkreten Personen identifizierbar sein werden. Die Aufnahmen werden nach der Auswertung gelöscht.

Bitte nehmen Sie nur an der Gruppendiskussion teil, wenn Sie mit der Aufzeichnung einverstanden sind.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: E-Mail: caroline.schnelle@hwr-berlin.de.

Wir danken Ihnen bereits jetzt herzlich für Ihre Mithilfe und sind gespannt auf Ihre Einschätzungen!

Mit freundlichen Grüßen,

Sticher

Prof. Dr. Birgitta Sticher
(Projektleitung)

C. Schnelle

Caroline Schnelle
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Bitte bis zum **18.06.2021** an caroline.schnelle@hwr-berlin.de schicken!

Teilnahme an der Gruppendiskussion am **24/28.06.2021 von 10-12 Uhr** auf dem **Campus Lichtenberg der HWR Berlin** statt (Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin)

- x **Ja, ich nehme teil**
- x **Nein, ich nehme nicht teil**

Name:

Email:

Telefon:

Anhang D: Vergleich der drei Gruppendiskussionen

1. Polizeiliches Selbstverständnis; „stolz-sein“ auf ...

Kriminalpolizei	Schutzpolizei	Bereitschaftspolizei
das Individuum als Fachexpert*in (Tiefe statt Breite)		
hohes persönliches Engagement	motivierte Idealisten	hohe Einsatzbereitschaft;
Teamarbeit, enge Kooperation; gemeinsam Erfolge erzielen	Zusammenhalt, sich bedingungslos aufeinander verlassen können	gemeinsame Bewältigung der Lagen (Akzeptanz von Vielfalt; aber Homosexualität und Frauen als Sonderthema)
hierarchiefrei	---	Hierarchie, aber dennoch respektvoller Umgang auf gleicher Augenhöhe
persönliche Unterstützung in der Arbeit und privat	Hilfsbereitschaft	hoher Zusammenhalt, (Problem der unbedingten Solidarität) private und berufliche Unterstützung
behördeninterne gute Zusammenarbeit		
gemeinsames Ziel: Unrecht bekämpfen; Gerechtigkeit herstellen	die Welt/Berlin ein Stück besser machen; Vertrauen in die Polizei stärken	Schutz der freiheitlich demokratischen Grundordnung; Bewältigung besonderer Lagen
Bürger*innen unterstützen, Opfern helfen	Menschen helfen	Bürger*innen in Notlagen helfen
vielfältige, spannende Aufgaben	große Abwechslung im Berufsalltag	interessante, anspruchsvolle und zunehmend komplexere Aufgaben
	Selbstreflexion der Arbeit	
	Professionalität der Arbeitsweise Unvoreingenommenheit, Objektivität, Menschlichkeit Kommunikation Transparenz der Maßnahmen	gute Fortbildung/ hohe Qualität der Arbeit gute Vorbereitung/ Planung der Einsätze rechtliche Grundlage beachten (da ständig unter Beobachtung)

2. Kritik am Status quo/ der beruflichen Realität

Ressourcenmangel Personal Material Ineffiziente Arbeitsprozesse	problematische Kolleg*innen, die sich nicht mit beruflichen Zielen identifizieren als Belastung; langsame Geschwindigkeit der behördlichen Veränderungsprozesse; ineffiziente Arbeitsprozesse; zu verbessernde Fehlerkultur	Kolleg*innen mit Mangel an Bildung, an sozialer Kompetenz, zu geringen rhetorischen Fähigkeiten; schlechte Ausstattung; überalterte Technik; überalterte Einsatzfahrzeuge; überhitzte Räumlichkeiten
hohe Arbeitsbelastung; fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Gefahr des Burnouts	schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (zu wenig Homeoffice)	Corona-bedingt viele Einsätze über das Übliche hinaus; fühlen sich verheizt; schlechte Planbarkeit und damit Probleme in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
schlechte Betreuung des polizeilichen Nachwuchses → Demotivation; Abbruch	Anleitung von jungen Polizist*innen durch Kolleg*innen mit geringer Berufserfahrung	gute Fortbildung und Trainings
Überalterung der Dienststellen, schlechte Durchmischung	zu viele zu junge Polizeikräfte	die Falschen ausgewählt

Nachwuchswerbung

1. Wen brauchen wir?

Qualität der Nachwuchskräfte: hohe persönliche Motivation Engagement für die Sache Intelligenz Zuverlässigkeit Verantwortungsbewusstsein Entscheidungen treffen sehr unterschiedliche Menschen finden Platz in der Behörde	Qualität der Nachwuchskräfte Identifikation mit Zielen Mut, Eigenmotivation basale Intelligenz und Bildung Hilfsbereitschaft Lern - und Veränderungsbereitschaft	Qualität der Nachwuchskräfte: Identifikation mit Zielen hohe Eigenmotivation/ Leidenschaft Mindestmaß an intellektuellen und physischen Kompetenzen rhetorische Fähigkeiten soziale Kompetenzen
--	---	--

2. Wie werben?

Informationen: Was macht Kripo wirklich? Internetportal mit Einblicken in die Arbeit; Was führt zum Erfolg? auf Frustrationen vorbereiten	Information, realistische Erwartungen vermitteln → die Richtigen „motivierte Idealisten“ ansprechen	ehrliche, authentische Darstellung; Ziele und menschliche Werte; Zusammenhalt in der Gruppe
statt Action (so „cool“ sind wir nicht – fehlende Glaubwürdigkeit; keine leeren Versprechungen)		Ernsthaftigkeit, nicht krampfhaft cool
Eyecatcher sinnvoll – Kampagne „110 Prozent Berlin“ gut	Kampagne „110 Prozent Berlin“ gut, da Werte im Vordergrund	
Mit Vorzügen werben: Möglichkeit der Selbstentfaltung durch große Breite der Tätigkeiten; spannende Materie	abwechslungsreiche Arbeit	Mit positiven Aspekten der Tätigkeit werben: Hauptstadt/ spannende Einsätze, erfolgreichen Ansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
sicherer Job fragwürdiges Werbemittel	sicherer Job sollte nicht im Mittelpunkt stehen	Aufstiegsmöglichkeiten
	Umweltschutz	

Anhang E: Orientierungssätze eines menschlich fundierten Berufsbildes der Polizei

POLIZEI.MACHT.MENSCHEN.RECHTE.
Professionelle Verwirklichung der Menschenrechte als
Kernaufgabe
der Polizei

Orientierungssätze
eines menschenrechtlich fundierten Berufsbildes der Polizei

Diese Orientierungssätze dienen vor allem dazu, die weitere Arbeit des Projektes in der Form einer „Lücken-Analyse“ anzuregen und wirksame Hebel für eine weitere Professionalisierung der Polizeiarbeit zu identifizieren. Sie sind nicht als ein weiteres „Leitbild“ der Polizei gedacht, auch wenn die Darstellungsform Ähnlichkeiten aufweist.

ZIELSETZUNG

1. Ziel unseres Handelns ist es, die Menschenrechte zu schützen und zu achten, und für alle Menschen das größtmögliche Vertrauen in ihre Freiheit und Sicherheit zu schaffen.
2. Wir sorgen für die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit und orientieren uns dabei an den Bedürfnissen aller Teile der Bevölkerung. In Konfliktsituationen suchen wir aktiv nach Lösungen auf Basis der Menschenrechte aller Konfliktparteien.
3. In Gefahrensituationen bieten wir Schutz und Unterstützung für gefährdete Personen.
4. Wir sichern die Handlungsfähigkeit der staatlichen Institutionen auf Grundlage der demokratischen Rechtsordnung.

GRUNDSÄTZE für die AUFGABENERFÜLLUNG

5. Unter Maßgabe der Verhältnismäßigkeit suchen wir durch vorausschauende Maßnahmen die Gefährdung von Menschen zu verhindern. Wir sind jederzeit ansprechbar und bieten unmittelbare Hilfestellung.
6. Egal in welcher Situation und wem gegenüber, agieren wir kompetent. Wir treten allen Menschen mit Respekt gegenüber und sind uns unserer Macht und Verantwortung bewusst.
7. Unsere Befugnisse üben wir unter Bindung an die konkrete Aufgabe und den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz aus.
8. Wenn wir in der Durchsetzung von Befugnissen Gewalt anwenden müssen, orientieren wir uns am Grundsatz: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“.
9. Auch in Ausnahmesituationen bewahren wir kühlen Kopf. Wir sind uns unserer Emotionen bewusst und gehen professionell damit um.
10. Wir legen der Öffentlichkeit und den legitimierten staatlichen Organen Rechenschaft über unser Handeln ab und übernehmen Verantwortung.

GRUNDSÄTZE im MITEINANDER

11. Menschenrechte sind unteilbar und gelten auch für uns.
12. Menschenrechte bestimmen auch innerhalb der Organisation den Umgang miteinander und das Führungsverhalten auf allen Ebenen.
13. Wir begegnen einander intern mit jenem Respekt, den wir von den anderen erwarten und den wir im Außendienst anderen Menschen entgegenbringen.
14. Wir unterstützen uns gegenseitig, wenn es um das Erreichen unserer Ziele und um das Beachten unserer Grundsätze geht. Wir sind solidarisch, besonders in schwierigen und gefährlichen Situationen.
15. Unsere Solidarität hat dort ihre Grenzen, wo Angehörige unserer Organisation gegen geltendes Recht verstoßen oder nachhaltig von Ziel und Grundsätzen abweichen.
16. Wir schätzen das offene Gespräch über unsere Arbeit mit KollegInnen und Führungskräften. Wir scheuen uns nicht konstruktive Kritik zu äußern und uns ihr zu stellen.

ORGANISATION

17. Unsere Organisationsstrukturen sind so gestaltet, dass sie menschenrechtliches Handeln ermöglichen und unterstützen. Ansprechbarkeit und Dialogfähigkeit auf allen Organisationsebenen sind dafür wesentliche Kriterien.
18. Die Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung unterstützt verantwortungsvolles Handeln auf allen hierarchischen Ebenen und verringert bürokratische Blockaden und Leerläufe.

FÜHRUNG

19. Wir nehmen unsere Führungsverantwortung professionell wahr und sichern dadurch qualitatives und menschenrechtskonformes Handeln. Als Führungskräfte sind wir ansprechbar für die Anliegen und Argumente der uns unterstellten MitarbeiterInnen. Wir vermitteln den Sinn unseres Entscheidungshandelns nachvollziehbar und stärken dadurch die Eigenmotivation unserer Leute.
20. Wir schätzen die Erfahrung und nutzen das Wissen aller unserer MitarbeiterInnen und beziehen diese, soweit es die Situation erlaubt, in unsere Entscheidungsfindung mit ein.

LERNEN

21. Wir lernen als Einzelne und als Organisation aus Erfolgen und Fehlern. Gelungenes, Beschwerden und Fehlermeldungen betrachten wir als wichtige Informationen über die Wirkung unserer Tätigkeit. Wir nehmen sie zum Anlaß - unabhängig von persönlicher Verantwortung - an der Optimierung unserer Organisationsstrukturen und Handlungsrouninen zu arbeiten.
22. Wir schaffen Zeit, Raum und geeignete Mittel für die kritische Selbstbeobachtung und Reflexion unseres Handelns und für die lösungsorientierte Weiterentwicklung unserer Strukturen und operativen Handlungsmuster. Zu diesem Zweck erheben wir systematisch von außen wie von Innen Rückmeldungen zur Qualität unserer Arbeit.

Die Autorinnen

Prof. Dr. Birgitta Sticher ist seit 1998 Professorin für Psychologie und Führungslehre an der HWR Berlin (frühere FHVR Berlin). Schwerpunkte ihrer Forschung sind die Vernehmung (psychologische Aspekte der Vernehmung und Ausbildung/ Fortbildung) sowie Fragen zum Krisen- und Katastrophenmanagement (Verhalten von Menschen in der Krise; Einbindung der Bevölkerung in den Katastrophenschutz; Risiko- und Krisenkommunikation; Krisenstabsarbeit).

Caroline Schnelle hat Psychologie an der Universität Regensburg und der Jacobs University Bremen studiert, mit Studien- und Forschungsaufenthalten in Guanajuato, Mexiko, und Wellington, Neuseeland. Der Schwerpunkt ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit liegt in der Erforschung von Werten und Einstellungen im Bereich Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Akzeptanz von Vielfalt. Derzeit ist sie als Politikberaterin bei der InterVal GmbH in Berlin tätig.

Sticher & Schnelle: WiWePol – Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin

Im Spätsommer 2020 startete die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin die Werbe- bzw. Imagekampagne „110 Prozent Berlin“. Diese verfolgte mit Plakaten, einer Internetseite sowie mit Beiträgen in den sozialen Medien drei Ziele: die Nachwuchsgewinnung, die Imageförderung sowie die Stärkung der Corporate Identity der Polizei Berlin.

Das Projekt WiWePol begleitete diesen Prozess aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Es konzentriert sich dabei auf folgende Fragen: Welche Reaktionen löst die Imagekampagne bei den Beschäftigten der Berliner Polizei aus? Wie wird die Kampagne von den Polizist*innen und Mitarbeiter*innen bewertet? Welche Ansatzpunkte und Verbesserungsvorschläge ergeben sich daraus für die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Berlin?

Zur Klärung dieser Fragen wurden eine repräsentative Online-Befragung unter Beamt:innen und Beschäftigten der Berliner Polizei sowie Gruppeninterviews mit Polizist:innen der Schutz- und Kriminalpolizei durchgeführt. Die Publikation fasst die drei Zwischenberichte des Projektes WiWePol zusammen, die in der Zeit vom 1.10.2020 bis zum 19.11.2021 entstanden sind.