



FORSCHUNGSBERICHTE Nr. 92

Polizei im Wandel

Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei am Beispiel des
Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn vorgesetzten Ebenen

– Abschlussbericht des qualitativen Projektteiles –

von

Anja Mensching

Mirja Kleuker, Yvonne Linke und Michaela Nack

Mai 2004

Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. (KfN)

Lützerodestraße 9 ■ 30161 Hannover

Tel.: 0511/34836-0 ■ Fax: 0511/34836-10

www.kfn.de

e-mail: kfn@kfn.uni-hannover.de

gefördert mit Mitteln des Niedersächsischen Innenministeriums

INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>VORBEMERKUNG & HINWEISE FÜR DIE LESER/-INNEN</u>	7
<u>2</u>	<u>EINLEITUNG: QUALITATIVE POLIZEI(KULTUR)FORSCHUNG – HINTERGRÜNDE UND AUSGANGSPUNKTE</u>	11
<u>3</u>	<u>KONZEPTION DES QUALITATIVEN PROJEKTTEILES</u>	15
<u>3.1</u>	<u>ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG</u>	15
<u>3.2</u>	<u>THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN</u>	17
<u>3.3</u>	<u>METHODISCHES VORGEHEN</u>	18
<u>3.3.1</u>	<u>Gruppendiskussionen</u>	19
<u>3.3.1.1</u>	<u>Qualitatives Sample</u>	19
<u>3.3.1.2</u>	<u>Zusammensetzung der Diskussionsgruppen</u>	21
<u>3.3.1.3</u>	<u>Durchführung der Gruppendiskussionen</u>	22
<u>3.3.1.4</u>	<u>Verläufe der Gruppendiskussionen</u>	25
<u>3.3.1.5</u>	<u>Feedback der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen</u>	26
<u>3.3.1.6</u>	<u>Feedback der Interviewten zur Gruppendiskussion</u>	27
<u>3.3.2</u>	<u>Leitfadengestützte Interviews</u>	30
<u>3.3.2.1</u>	<u>Qualitatives Sample</u>	30
<u>3.3.2.2</u>	<u>Interviewleitfaden</u>	30
<u>3.3.2.3</u>	<u>Durchführung der leitfadengestützten Interviews</u>	32
<u>3.3.2.4</u>	<u>Verläufe der Interviews</u>	33
<u>3.3.2.5</u>	<u>Feedback der Interviewten zu den Interviews</u>	34

<u>4</u>	<u>ERGEBNISSE DES QUALITATIVEN PROJEKTTEILES</u>	35
<u>4.1</u>	<u>ERGEBNISSE DER GRUPPENDISKUSSIONEN</u>	35
<u>4.1.1</u>	<u>Zur Analyse der Gruppendiskussionen</u>	35
<u>4.1.2</u>	<u>Erläuterung der bisherigen Analyseschritte</u>	36
<u>4.1.3</u>	<u>Transkriptionsrichtlinien</u>	38
<u>4.1.4</u>	<u>Ergebnisse der thematischen Analyse</u>	39
<u>4.1.4.1</u>	<u>Thema I: Beurteilungen & Beförderungen</u>	39
	<u>EXKURS: Beispieldiskussion mit Aufstiegsbeamten/-innen des mittleren Dienstes – Benachteiligungen des mittleren Dienstes bei den Beurteilungen</u>	48
<u>4.1.4.2</u>	<u>Thema II: Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)</u>	59
	<u>EXKURS: Beispieldiskussion mit Beamten des gehobenen Dienstes – Widerstände gegen das BSM</u>	69
<u>4.1.4.3</u>	<u>Thema III: Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen</u>	79
	<u>Die (wahrgenommene) Außenperspektive – Gefühl der Geringschätzung</u>	81
	<u>Die Innenperspektive – Selbstbewusstsein des ESD</u>	82
<u>4.1.4.4</u>	<u>Thema IV: Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen</u>	89
	<u>Vor- und Nachteile von Kontinuität und Wechsel – die Bedeutung des gemeinsamen Erfahrungshintergrundes</u>	89
	<u>Erfahrung vs. (Aus- u. Fort-)Bildung als gegenseitiges Korrektiv</u>	97
<u>4.1.5</u>	<u>Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen</u>	106
<u>4.1.5.1</u>	<u>Problematik: Verhältnis der Wertschätzung von Erfahrungs- und Theoriewissen</u>	111
<u>4.2</u>	<u>ERGEBNISSE DER LEITFADENGESTÜTZTEN INTERVIEWS</u>	112
<u>4.2.1</u>	<u>Zur Analyse der Interviews</u>	112
<u>4.2.2</u>	<u>Vertikale und horizontale Binnenverhältnisse aus der Perspektive der Führungs- und Basisbeamten im ESD</u>	113
<u>4.2.2.1</u>	<u>Fragestellung</u>	113
<u>4.2.2.2</u>	<u>Methodisches Vorgehen bei der Auswertung</u>	113
	<u>Die erste Auswertungsphase: Analyse der Einzelinterviews</u>	114

	<u>Die zweite Auswertungsphase: Systematischer Vergleich der Interviews</u>	115
<u>4.2.2.3</u>	<u>Erste Ergebnisse der Interviewanalyse</u>	115
	<u>Interpretationsergebnisse der Einzelinterviews</u>	116
	<u>Mottos aus der Basis</u>	116
	<u>Mottos aus der Führung</u>	118
	<u>Interpretationsergebnisse der komparativen Analyse</u>	120
	<u>Die komparative Paraphrasierung</u>	122
	<u>Die horizontalen und vertikalen Binnenverhältnisse (Konstrukt II)</u>	122
	<u>Binnenkommunikation</u>	134
<u>4.2.2.4</u>	<u>Zusammenfassung und Ausblick</u>	135
<u>4.2.3</u>	<u>Strukturierende Inhaltsanalyse am Beispiel von Befürwortern und Gegnern des Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) im ESD</u>	137
<u>4.2.3.1</u>	<u>Fragestellungen</u>	137
<u>4.2.3.2</u>	<u>Methodisches Vorgehen bei der Auswertung</u>	138
	<u>Die strukturierende Inhaltsanalyse</u>	138
	<u>Der formale Verlauf der inhaltlichen Strukturierung</u>	139
<u>4.2.3.3</u>	<u>Erste Ergebnisse der Analyse</u>	142
	<u>Zur Metaphernanalyse</u>	151
<u>4.2.3.4</u>	<u>Zusammenfassung und Ausblick</u>	153
<u>5</u>	<u>ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE: DER QUALITATIVE BLICK AUF DIE BINNENVERHÄLTNISSE DER NIEDERSÄCHSISCHEN POLIZEI – WAS BLEIBT?</u>	155
<u>6</u>	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	166
	<u>ANHANG</u>	169
	<u>GLOSSAR POLIZEILICHER FACHBEGRIFFE UND ABKÜRZUNGEN</u>	170
	<u>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN</u>	171
<u>A</u>	<u>BEISPIELINTERPRETATION EINER DISKUSSIONSPASSAGE NACH DER DOKUMENTARISCHEN METHODE</u>	172
<u>B</u>	<u>BEISPIELINTERPRETATION EINER INTERVIEWPASSAGE NACH DER METHODE DES ZIRKULÄREN DEKONSTRUIERENS</u>	178
<u>C</u>	<u>BEISPIELINTERPRETATION EINER INTERVIEWPASSAGE NACH DER STRUKTURIERENDEN INHALTSANALYSE</u>	184

1 VORBEMERKUNG & HINWEISE FÜR DIE LESER/-INNEN

Mit diesem Bericht werden die abschließenden Ergebnisse des qualitativen Teiles im Projekt „Polizei im Wandel“, das vom Innenministerium des Landes Niedersachsens finanziell unterstützt wurde, vorgelegt. Das unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Ohlemacher durchgeführte Projekt „Polizei im Wandel“ (2000-2003) umfasste neben dem im Folgenden interessierenden qualitativen Teil, in dessen Rahmen Gruppendiskussionen und Interviews mit Polizeibeamten/-innen aus dem Einsatz- und Streifendienst und der für ihn vorgesetzten Ebenen (z.B. Polizeikommissariats- und Polizeiinspektionsleitung) durchgeführt wurden, eine repräsentative Fragebogenuntersuchung zur Arbeitssituation und -zufriedenheit niedersächsischer Polizeibeamter/-innen¹. Die Abschlussergebnisse dieses quantitativen Projektteiles wurden mit dem Bericht vom Juni 2002 dem Niedersächsischen Innenministerium bereits vorgelegt und sind mittlerweile als Forschungsbericht Nr. 87 des KFN (Ohlemacher et al. 2002) auch der weiteren Öffentlichkeit zugänglich. Weiterhin ist das Erhebungsinstrument der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamten/-innen als Forschungsbericht Nr. 86 (Bosold et al. 2002) dokumentiert. Daher bezieht sich der dem Innenministerium zugänglich gemachte abschließende Bericht, der hiermit ebenfalls als Forschungsbericht in der ‚Roten Reihe‘ des KFN erscheint², ausschließlich auf die Darstellung der Konzeption und der Ergebnisse des qualitativen Projektteiles. Der vorliegende Bericht verbindet überarbeitete und erweiterte Textteile aus dem Zwischenbericht des qualitativen Teiles vom Juni 2002 mit neuen Interpretationsergebnissen aus den Gruppendiskussionen bzw. Einzelinterviews und der umfassenden Darstellung der Konzeption der qualitativen Untersuchung. Daher soll zunächst der Aufbau des Berichtes kurz erläutert werden.

Nach einem kurzen, einleitenden Blick auf das Forschungsfeld einer mit qualitativen Methoden arbeitenden Polizeiforschung (Abschnitt 2) erfährt das methodische Vorgehen (Abschnitt 3), das im vergangenen Bericht nur kurz skizziert wurde, eine umfangreichere Darstellung. Insbesondere Aspekte der Durchführung, des jeweiligen Verlaufs der Gruppendiskussionen und Interviews sowie Zusammenfassungen zum Feedback der Diskussions- oder Interviewteilnehmer/-innen wurden dabei hinzugefügt.

Der vorliegende Bericht ergänzt und erweitert zudem wesentlich die ersten Ergebnisse des qualitativen Projektteiles, die bereits im Zwischenbericht vom Juni 2002 enthalten waren. Im Abschnitt 4 sind die Ergebnisse der Gruppendiskussionen (Abschnitt 4.1) und Interviews (Abschnitt 4.2) zusammenfassend dargestellt. Überarbeitet wurden die ersten beiden ausgewerteten Themenbereiche der Diskussionen: Beurteilungen & Beförderungen (4.1.4.1) und Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM) (4.1.4.2). In dem vorliegenden Abschlussbericht erstmals enthalten sind die Auswertungen der Gruppendiskussionen hinsicht-

¹ Die männlichen und weiblichen Bezeichnungen werden in diesem Bericht meist in kombinierter Form (Polizist/-in, Polizeibeamter/-in, Beamter/-in) gebraucht, so nicht Gründe der Lesbarkeit dem entgegenstehen. Wenn bei den Interpretationen der Datenmaterialien und den zusammenfassenden Ergebnissen nur die jeweils männliche Form Verwendung findet, dann bezieht sich dies immer auf die Zusammensetzung der Diskussionsgruppe bzw. den sprachlichen Gebrauch der ausschließlich männlichen Form durch die Diskussionsteilnehmer/-innen selbst, der in den Interpretationen übernommen wird. Wenn es sich in den Materialien ausschließlich um die weibliche Form handelt, wird dies ebenso angegeben. Generell kann bereits darauf hingewiesen werden, dass in den Gruppendiskussionen und Interviews von den Polizisten/-innen vorrangig die männlichen Benennungen verwendet werden.

² Im Dezember 2003 wurde der Abschlussbericht des qualitativen Teils des Projektes „Polizei im Wandel“ dem Niedersächsischen Innenministerium als Forschungsförderer übergeben. Für die hier vorliegende Veröffentlichung wurde er aktualisiert und damit leicht verändert.

lich der Themen: Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen (4.1.4.3) und Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen (4.1.4.4). Diese vier Themengebiete werden bei der Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen auf ihre zentralen Gemeinsamkeiten hin befragt (4.1.5). Die anschließende Darstellung der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews ist ebenfalls ein neuer, im Junibericht 2002 nicht enthaltener Teil des Abschlussberichtes. Die Interviews wurden sowohl mittels einer soziologischen (4.2.2) als auch einer sprachwissenschaftlichen Perspektive (4.2.3) analysiert. Der abschließende Abschnitt 5 fasst die zentralen Ergebnisse aus der Kombination von Gruppendiskussionen und leitfadengestützten Interviews zusammen.

Bevor wir uns diesen Darstellungen im Einzelnen zuwenden, gilt unser besonderer Dank zunächst einmal den Polizisten/-innen, die sich dazu bereit erklärt haben, von ihren Erfahrungen und Erlebnissen mit Binnenverhältnissen innerhalb der niedersächsischen Polizei zu berichten und bereit waren, an den mehrstündigen Gruppendiskussionen teilzunehmen und sich zudem zu einem anschließenden Interview zur Verfügung stellten. Ohne ihre Offenheit und die gewährte Möglichkeit, Einblick in ihre Beziehungen zu Kollegen/-innen und Vorgesetzten, ihre alltägliche Zusammenarbeit und deren Bewertung zu erhalten, hätte der qualitative Projektteil nicht zustande kommen können.

Des Weiteren möchten wir uns bei den Mitgliedern der unser Forschungsprojekt begleitenden Arbeitsgruppe ganz herzlich bedanken, die uns mit ihrem Expertenwissen immer hilfreich zur Seite standen und ihren ‚Insiderblick‘ auf unsere Interpretationen richteten. Ihrer kontinuierlichen Bereitschaft, sich auf unsere Arbeiten einzulassen und methodische Herangehensweisen wie auch Interpretationsergebnisse mit uns zu diskutieren, gilt unser besonderer Dank. Ferner möchten wir uns bei den studentischen Mitarbeitern/-innen bzw. Praktikanten/-innen Oliver Lauterbach, Alexandra Zitz und Britta Pawlowski bedanken, die zu unterschiedlichen Phasen des Projektes zu seinem Gelingen beigetragen haben. Vielen weiteren Personen, die die Möglichkeiten der Suche nach Teilnehmern/-innen der Gruppendiskussionen erleichterten, Räumlichkeiten für deren Durchführung bereitstellten, bei Nachfragen zur Verfügung standen etc. ist an dieser Stelle zu danken, ohne sie namentlich zu erwähnen.

Weil ein Bericht solchen Umfangs auf den ersten Blick äußerst komplex erscheint und nicht unmittelbar zugänglich ist, möchten wir im Folgenden Hinweise für jene Leser/-innen geben, die sich nur ausgewählten Abschnitten (wie z.B. den Kurzzusammenfassungen der Ergebnisse) zuwenden möchten oder sich zunächst einen kurzen Überblick über das qualitative Projekt verschaffen wollen.

Aus diesen Gründen hier eine als *Lesehilfe* gedachte Übersicht für die ‚eiligen Leser/-innen‘:

	<i>Interesse</i>	<i>Abschnitte</i>	<i>Seiten</i>
<i>ergebnisorientierte/r Leser/-in</i>	<u>Zusammenfassung der Ergebnisse</u>		
	• Themenbereiche der Gruppendiskussionen:		
	(1) Beurteilungen/Beförderungen	4.1.4.1	47-48, 58-59
	(2) BSM	4.1.4.2	67-69, 78
	(3) Verhältnis zw. Arbeitsbereichen	4.1.4.3	87-88
	(4) Verhältnis zw. älteren u. jüngeren Beamten/-innen	4.1.4.4	91-92, 95-96, 100-101, 105-106
	Zusammenfassung der Gruppendiskussionen	4.1.5	106-111
	• Themenbereiche der Interviews:		
(1) vertikale u. horizontale Binnenverhältnisse	4.2.2.4	135-136	
(2) Befürworter u. Gegner des BSM	4.2.3.4	153-154	
Zusammenführung der Ergebnisse	5	155-165	
<i>methodisch/ konzeptionell interessierte/r Leser/-in</i>	Zielsetzung, Vorüberlegungen	3.1-3.2	15-17
	<u>Erhebungsmethoden:</u>		
	Gruppendiskussionen	3.3.1	19-29
	Interviews	3.3.2	30-34
	<u>Auswertungsmethoden:</u>		
	Gruppendiskussionen	4.1.1- 4.1.3	35-38
Interviews	4.2.2.1- 4.2.2.2 und 4.2.3.1- 4.2.3.2	113-115 137-142	
<i>15-min.-Überblicksleser/-in</i>	Zielsetzung, Vorüberlegungen	3.1-3.2	15-17
	Zusammenfassung der Ergebnisse	5	155-165

Zudem finden Sie eine Auflistung der polizeilichen Abkürzungen und Fachbegriffe, die in diesem Bericht verwendet werden, auf S. 170.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Lesehilfe den Zugang zu unserem Abschlussbericht im qualitativen Teil des Projektes „Polizei im Wandel“ zu erleichtern und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Hannover, den 25.5.2004

Anja Mensching, Mirja Kleuker, Yvonne Linke und Michaela Nack

Für Fragen, Kritik oder weitere Anmerkungen zu diesem Bericht wenden Sie sich bitte an:

Dipl.-Kriminologin Anja Mensching
Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen (KFN e.V.)
Lützerodestr. 9
30161 Hannover
Tel.: 0511/ 34836-19, Fax: 0511/ 34836-10
E-Mail: mensching@kfn.uni-hannover.de

2 EINLEITUNG: QUALITATIVE POLIZEI(KULTUR)FORSCHUNG – HINTERGRÜNDE UND AUSGANGSPUNKTE

Zur einleitenden Darstellung in den qualitativen Projektteil soll kurz auf den Stand der bundesdeutschen Polizeiforschung, insbesondere auf jene Studien, die sich über qualitative Zugänge dem Phänomen Polizei nähern und es unter Organisationsgesichtspunkten erfassen wollen, eingegangen werden. Dieser spezielle Fokus erscheint gerechtfertigt, da sich die Untersuchung im Rahmen des qualitativen Teiles im Projekt „Polizei im Wandel“ auf organisatorische Zusammenhänge innerhalb der Institution Polizei konzentriert, die länderspezifisch stark variieren.

Hierbei wird es insbesondere darum gehen, die spezifischen strukturellen Besonderheiten der niedersächsischen Polizei, die sich unter anderem aufgrund der dortigen Polizeireform Anfang der 1990er Jahre ergeben haben, zu berücksichtigen. Im internen Diskurs der niedersächsischen Polizei ist das Binnenverhältnis/Binnenklima in den letzten Jahren – vor dem Hintergrund der Niedersächsischen Polizeireform – verstärkt in den Blickpunkt gerückt (vgl. u.a. Niedersächsisches Innenministerium, Reformkommission 1993, S. 25, Niedersächsisches Innenministerium, Faltblatt zur inneren Führung 1995). Erste Ansätze in die Richtung einer verbesserten organisationsinternen Kommunikation sind vorhanden. So finden sich Empfehlungen der Kommission zur Polizeireform in Niedersachsen (1993), die auf die eigene Rolle des Polizisten als Bürger hinweisen: „Bürgerin oder Bürger sein kann die Polizeibeamtin oder der Polizeibeamte nur, wenn auch innerhalb der Polizeiorganisation das Prinzip von Befehl und Gehorsam in ein System wechselseitiger Information, Kooperation und Kommunikation sinnvoll eingefügt wird“ (1993, S. 25).

Sich mit dem Berufsalltag von Polizisten/-innen im Rahmen empirischer Studien zu befassen, kann in der Bundesrepublik Deutschland mittlerweile auf eine dreißigjährige Tradition zurückblicken (für eine Übersicht vgl. Kerner 1995, Ohlemacher 1999).

Zunächst einmal war die Polizei für die Sozialwissenschaften „terra incognita“ (Funk 1990, S. 105). Anfang der 1970er Jahre rückten dann staatliche Instanzen der Sozialkontrolle und deren Beiträge zur „Kriminalisierung“ von Personen in den Fokus des Interesses. Die mittlerweile zu den Klassikern zählende Untersuchung von Feest und Blankenburg (1972) kam zu dem Ergebnis, dass Polizeibeamte durch bestimmte Selektionsmechanismen ihrer „Definitionsmacht“ im Verhältnis zum Bürger Geltung verschaffen und somit über den weiteren Umgang mit ‚dem Fall‘ entscheiden. Wesentliche Größe ist dabei die von den Polizisten den Bürgern zugeschriebene „Beschwerdemacht“ (Feest/Blankenburg 1972, S. 29, 117). Diese Untersuchung stieß jedoch bei Praktikern und Wissenschaftlern auf starke Kritik und verstörte das Verhältnis mit den Beforschten so einschneidend (vgl. Ohlemacher 1999, S. 7), dass nachfolgend die Polizei als Untersuchungsfeld gewissermaßen ‚verbrannte Erde‘ darstellte. Die Polizisten sahen sich zu Unrecht diffamiert und in ihrer alltäglichen Arbeit zu wenig ernst genommen. Insbesondere der Verweis auf ihren Anteil an Kriminalisierungsprozessen auf der Basis von Herrschaftsausübung traf auf ihre entschiedene Ablehnung.

So verwundert es nicht, dass sich in den 1980er Jahren nur vereinzelt bundesdeutsche Forschungen finden lassen, die sich mit den Alltagserfahrungen von Polizisten beschäftigen (u.a. Willems et al. 1988 zu Konfliktverhalten von Polizisten bei Demonstrationen, Funke 1990 zu „Asozialitätsvorstellungen“ von Polizisten).

Zusammenfassend charakterisiert Ohlemacher (1999, S. 13) die empirische Polizeiforschung in der Bundesrepublik von Mitte der 1970er bis zum Beginn der 1990er Jahre wie folgt:

„Erstens, die Forschungen waren konzentriert auf die Kriminalitätsbekämpfung, zweitens, als empirische Polizeiforscher dominierten Angestellte der polizeilichen Forschungsstellen und, drittens, überwogen methodisch gesehen Sekundäranalysen amtlicherseits erzeugter Akten bzw. Daten sowie Expertenbefragungen.“

Seit Beginn der 1990er Jahre mehren sich die Studien im deutschsprachigen Raum, die sich unter Verwendung qualitativer Methoden dem ‚Phänomen Polizei‘ annähern. Insbesondere das alltägliche Handeln der uniformierten Polizeibeamten/-innen rückt damit in den Mittelpunkt des Interesses. Dabei wurden und werden auch am Rande innerpolizeiliche Fragen der Organisationskultur bzw. der Verhältnisse der unterschiedlichen Arbeitsbereiche oder Hierarchieebenen der Polizei zueinander thematisiert.

Die vorliegende qualitative Untersuchung im Rahmen des Projektes „Polizei im Wandel“ soll daran anknüpfend ebenfalls nicht Fragen des Außenverhältnisses (Bürger – Polizei) in den Mittelpunkt rücken, sondern innerorganisatorische Fragen des Umgangs, der Kommunikation und des Klimas unter Polizisten/-innen des Einsatz- und Streifendienstes und deren direkten bzw. indirekten Vorgesetzten in den Blick nehmen, worauf zu einem späteren Zeitpunkt noch näher eingegangen wird.

Für die bundesdeutsche qualitative Polizeiforschung (zu ihrem Stellenwert vgl. Asmus 2002) seien stellvertretend vor allem die Arbeiten von Rafael Behr (1993, 2000) erwähnt, der sich als ehemaliger Polizist mittels teilnehmender Beobachtungen (und Tiefeninterviews) den Handlungsmustern „der handarbeitenden Polizisten“ (Behr 2000, S. 18) annimmt, ihrer gelebten Polizistenkultur ‚von unten‘ (Cop culture), die der imaginierten, aber offiziellen Polizeikultur ‚von oben‘ (Police culture) entgegengesetzt wird. Rafael Behr schafft es, die Männlichkeitsmodelle der Polizisten und deren Inszenierungen im (Berufs-)Alltag, z.B. der junge, dynamische ‚Krieger‘ vs. der ältere, väterliche ‚Schutzmann‘, an bürokratische Bedingungen und etablierte milieuspezifische Handlungsmuster der ‚Subkultur‘ Polizei zu knüpfen. Susanne Krasmann (1993) näherte sich in ihrer Dissertation methodisch über narrative berufsbiographische Interviews (in denen es um individuelle Erfahrungen mit der Institution Polizei ging) und Experteninterviews (zum Einsatzbereich: Bundesliga-Fußball) der Logik polizeilichen Alltagshandelns und den dahinter liegenden institutionellen Strukturzusammenhängen. Besonders fruchtbar ist diese Arbeit durch die Verbindung der individuellen mit der institutionellen Ebene, welche die Autorin auch anhand der unterschiedlichen ‚Wissensvorräte‘ – zum einen das abstrakte, tradierte Wissen der Institution und zum anderen das spezifische aus Berufserfahrungen resultierende (Feld-)Wissen von Polizisten (Krasmann 1993, S. 78) – reflektiert.

Einen eigenen, methodisch elaborierten Zugang innerhalb der qualitativen Polizeiforschung vertreten seit ca. 15 Jahren Jo Reichertz und Norbert Schröer, die ihre Forschungsarbeiten wissenssoziologisch-methodologisch fundieren (siehe u.a. Reichertz 1991, Reichertz & Schröer 1992, 1996, 2003). Im Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stehen vorrangig die polizeilichen Interaktionen mit Bürgern (das polizeiliche Außenverhältnis) und dabei nicht schutzpolizeiliche Aktivitäten, sondern kriminalpolizeiliche Ermittlungstätigkeiten – und hier insbesondere die Vernehmungssituationen (zu ihren Forschungsfragen vgl. Reichertz & Schröer 2003, S. 25f.). Daher sind diese Arbeiten für das formulierte Anliegen der Rekonstruktion (schutz-)polizeilicher Binnenverhältnisse unter besonderer Berücksichtigung hierarchischer Beziehungen hier eher von nachrangiger Bedeutung und seien nur am Rande erwähnt.

Neben diesen qualitativen Polizeistudien lieferte eine im Rahmen des Projektes als Pilotstudie konzipierte Forschungsarbeit zu polizeilichem Handeln in Einsatzsituationen des privaten Konfliktes (z.B. Ehe-, Nachbarschafts- oder Familienstreitigkeiten)³ Anregungen dafür, sich den polizeilichen Binnenverhältnissen und dabei insbesondere der Frage hierarchischer Beziehungen zu widmen. Konzipiert im Sinne einer Methodentriangulation – d.h. teilnehmende Beobachtung bei der uniformierten Polizei, Interviews mit den Polizisten/-innen nach der jeweiligen Beobachtungssituation und Rückführung der Interpretationsergebnisse an sie im Rahmen einer Gruppendiskussion – wurde versucht, die Frage zu klären, wie Polizisten die nicht vorhersehbaren und von starkem Handlungsdruck geprägten Einsatzsituationen strukturieren, wie sie diese Situationen als ‚Fall von‘ erfassen und damit in ihrer Komplexität reduzieren, um sie bearbeitbar werden zu lassen.

Ohne hier auf detaillierte Ergebnisse eingehen zu können, blieb doch ein paradoxer Eindruck zurück: Die Polizisten im Einsatz- und Streifendienst, die angehalten sind, tagtäglich Sicherheit in ihrer Funktion als Monopolisten für die erste Bearbeitung problematischer Alltagssituationen zu inszenieren, konnten in doppelter Hinsicht als *verunsicherte Sicherheitsexperten* charakterisiert werden (Fiedler 2001, S. 147). Zunächst bestand diese Unsicherheit aufgrund des Einsatzgeschehens: durch Informationsmangel, das professionelle Misstrauen von Polizeibeamten/-innen (es muss mit allem gerechnet werden), die Ungewissheit über den Ausgang eines Einsatzes und die Frage seiner Nachhaltigkeit. Diese Unsicherheit ist für die polizeiliche Tätigkeit im Einsatz- und Streifendienst jedoch charakteristisch und nur in geringem Maß reduzierbar.

Ein weiteres Ergebnis dieser qualitativen Pilotstudie ist im Rahmen der hier interessierenden Frage nach den polizeilichen Binnenverhältnissen beachtenswert und bot Anknüpfungsmöglichkeiten für die vorliegende Studie. Es zeigte sich hinter dieser Verunsicherung aufgrund der Einsatzsituationen liegend ein weiteres Unsicherheitsgefühl, das eher auf die eigene Stellung innerhalb des hierarchischen Gefüges der Organisation Polizei zurückzuführen ist. Als mangelhaft erlebter Rückhalt durch Vorgesetzte, ungewisse Zielvorgaben, Intransparenz der Vorhaben vorgesetzter Stellen etc. mögen Facetten dieser Unsicherheit widerspiegeln. Entscheidungen der Vorgesetzten wurden von den Polizisten/-innen an der Basis als nicht einschätzbare Sicherheitsrisiken erlebt. Die Polizeibeamten/-innen im Einsatz- und Streifendienst sollen für Sicherheit in recht unübersichtlichen privaten Streitsituationen sorgen, ohne sich sicher zu sein, dass bei eigenen Verunsicherungen bzw. Problemen, die aus Einsatzsituationen erwachsen können, ihre Vorgesetzten hinter ihnen stehen. Was bleibt, ist die Besinnung auf eigene Ansprüche und Maßstäbe des Handelns und eine fortschreitende Entfremdung von Ansprüchen der vorgesetzten Ebenen.

Um diese zweite Ebene – die Stellung der Polizisten/-innen in einer durch Hierarchie geprägten Organisation und die daraus resultierenden innerorganisatorischen Orientierungen – empirisch erfassen zu können, scheinen die bisher üblichen Zugänge in der qualitativen Polizeiforschung nicht ausreichend, da sie oftmals durch die methodische Konzentration auf individuelle Erhebungsverfahren (Interviews) organisatorische Zusammenhänge nicht angemessen berücksichtigen oder bei ethnographischen Verfahren kaum systematisch und im Detail Kommunikationssituationen zwischen Polizisten/-innen einbeziehen können und

³ Dabei handelt es sich um die Diplomarbeit von Anja Mensching (damals: Fiedler) am Aufbaustudium Kriminologie der Universität Hamburg (jetzt: Institut für Kriminologische Sozialforschung) im Jahr 2001 unter dem Titel: Polizeiliches Handeln in Einsatzsituationen des privaten Konfliktes – die Definitionslast der „verunsicherten Sicherheitsexperten“. Eine qualitative Annäherung an polizeiliche Handlungsmuster.

organisationale Bedingungen in den Hintergrund rücken. So versucht die im Weiteren dargestellte Konzeption des qualitativen Projektteiles explizit Organisationsgesichtspunkte zu berücksichtigen, und dies nicht nur im Zuge der Auswertungen, sondern bereits beim Einsatz der Erhebungsverfahren. Das dabei zentrale Konzept ist jenes der *Organisationskultur(en)*, in diesem Fall der Frage nach Polizeikultur(en).⁴

Organisationskultur soll weder als informelle, unbeabsichtigte und eigentlich zu vermeidende Seite der Organisation verstanden werden noch als Leitbildkultur, die sich in schriftlich formulierten Papieren findet. Die Organisation selbst ist vielmehr – in ihren vielfältigen Schattierungen – ein Gebilde differierender Organisationskulturen. Kultur wird hier zur Basismetapher der Analyse, zur „*Lese- und Interpretationshilfe*“ (vgl. Bardmann 1994, S. 344). Kulturen im Kontext von Organisationen sind dann „lokale Milieus“ (Baecker 1999, S. 108) mit je spezifischen Wissensvorräten (Milieuwissen) und legitimierten Denk- und Handlungsmustern.

Hier wird noch einmal die Fokussierung auf organisationale Gruppierungen innerhalb der Polizei sichtbar. Es soll daher nicht um die *in den Köpfen* der Organisationsmitglieder verankerten individuellen Vorstellungen gehen, sondern weiterhin um eine konsequente Organisationsperspektive, um die sich in Geschichten, Anekdoten, Legenden, Metaphern oder kurz Entscheidungen verdeutlichenden gemeinsamen Orientierungen bestimmter Gruppen innerhalb der Organisation Polizei.

Der Blick auf Organisationskultur(en) rückt Prozesse der Sinnkonstruktion in Organisationen auf der Ideen-, aber insbesondere auf der Interaktionsebene in den Mittelpunkt. „Mit einem solchen Begriff der Organisationskultur wird die Aufmerksamkeit auf die formellen und informellen, die sichtbaren und unsichtbaren, die bewußten und unbewußten, die rationalen und affektiven, die geplanten und spontanen, die gewollten und die nichtintendierten Elemente einer Organisation gerichtet, die direkt oder indirekt das Verhalten beeinflussen und für das tatsächliche alltägliche Tun Bedeutung haben.“ (Bardmann 1994, S. 344)

Die Kulturmetapher lenkt zum einen die Aufmerksamkeit auf die symbolische Bedeutung von Aspekten des Organisationsablaufs und identifiziert zum anderen gemeinsame Bedeutungssysteme, auf denen Gruppenbildung in Organisationen beruht (vgl. Morgan 1997, S. 191ff.).

Die vorliegende qualitative Studie versucht, einen verstehenden Zugang zu differierenden Organisationskulturen in der Polizei zu erschließen, der mit einer konsequent organisationssoziologischen Perspektive arbeitet, d.h. nicht die Denkmuster einzelner Polizisten/-innen, sondern kollektiv geteilte Orientierungen verschiedener Gruppen innerhalb der Polizei zu identifizieren sucht.

Unter diesem Vorzeichen wird eine intensivere Auseinandersetzung der empirischen Polizeiforschung mit Organisationskultur(en) in der Polizei nötig, die die spezifischen Bedingungen der Organisation Polizei berücksichtigt. Dieser Zugang basiert auf der Vorstellung, dass polizeiinterne Organisationskulturen das Handeln von Polizeibeamten/-innen in stärkerem Maß beeinflussen als formale Vorgaben der Organisationsstruktur (etwa Dienstgrade, Funktionen, Kommunikation auf dem Dienstweg etc.) dies leisten können.

Der Zugang zu organisationskulturellen Zusammenhängen erfordert dabei qualitative Forschungsmethoden (wie z.B. das Gruppendiskussionsverfahren), die in der Lage sind,

⁴ Es würde den Rahmen dieses Abschlussberichtes sprengen, sich eingehender mit den Konzeptionen von Organisationskultur in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und den möglichen empirischen Zugängen zu beschäftigen. Im Rahmen der Dissertation von Frau Mensching, die sich eingehender mit den kulturellen Orientierungen der untersuchten Polizisten/-innen-Gruppen befasst – unter Berücksichtigung hierarchischer Beziehungen – wird dies jedoch geschehen.

kollektive Sinn- und Orientierungsmuster zu rekonstruieren. Die Organisation Polizei wird dabei nicht als ‚objektive Realität‘ verstanden, sondern ein Zugang zum Organisationsalltag über die Bedeutungen und Erfahrungen ihrer Mitglieder gesucht (vgl. Liebig, Nentwig-Gesemann 2002, S. 167).

Der hier vorliegende Bericht beabsichtigt daher, einen Beitrag für die methodische und thematische Ausrichtung einer eigenen, sozusagen *qualitativen Polizeikulturforschung* zu leisten.

3 KONZEPTION DES QUALITATIVEN PROJEKTTEILES

3.1 ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

Im Rahmen dieses Abschlussberichtes sollen die Konzeption, die Durchführung und die wesentlichen Ergebnisse des qualitativen Projektteiles, der sich mit spezifischen Fragestellungen zur Arbeitssituation der niedersächsischen Polizeibeamten/-innen auseinandersetzte, zusammengefasst werden.

Die zentrale Idee des qualitativen Projektteiles war es, sich einem ausgewählten Bereich der im Fragebogen angesprochenen vielfältigen Themen noch einmal vertiefend über qualitative Zugänge zuzuwenden. Aus den Themenbereichen des Fragebogens der repräsentativen Untersuchung wurde im ersten Schritt eine eng umrissene Thematik für die qualitativen Gruppendiskussionen und Interviews ausgewählt. Daher konzentriert sich dieser Projektteil auf den innerorganisatorischen Bereich und hier insbesondere auf Fragen des Binnenverhältnisses bzw. der Binnenkommunikation innerhalb der niedersächsischen Polizei. Verschiedene Gründe trugen zu dieser thematischen Auswahl bei: Zunächst einmal sind Fragen der Zusammenarbeit innerhalb eines Arbeitsbereiches oder zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen innerhalb der Polizei immer wieder Gegenstand des organisationsinternen Diskurses. Dies gilt sowohl für den offiziellen Diskurs der Führungsebenen als auch für die sich auf konkrete Erfahrungen beziehenden Diskussionen unter Polizisten/-innen im Einsatz- und Streifendienst. So wurden zum einen im Zuge der niedersächsischen Reformplanung und -umsetzung Fragen der internen Führung bzw. Kommunikation immer wieder polizeiintern thematisiert. Zum anderen konzentrierte sich die Mitarbeiterbefragung von 1991 und damit auch deren Wiederholung 2001 schwerpunktmäßig auf innerorganisatorische Fragen des Beurteilungssystems und des kooperativen Führungsmodells. Zusätzlich griff auch der durch das KFN entwickelte Fragebogen den Bereich des Arbeitsklimas auf.

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung 2001 zeigten, dass der Bereich der Binnenkommunikation weiterhin einer näheren Betrachtung lohnt. So wurde z.B. der Informationsfluss auf den Dienststellen trotz einer Verbesserung gegenüber 1991 von nur 35,6 % der Befragten (1991: 27,7 %) als ‚gut‘ bewertet (vgl. hierzu und im Folgenden Ohlemacher, Bosold, Fiedler et al. 2002, Bericht Nr. 87, Kap. 5.1). Das Handeln der Vorgesetzten wurde als deutlich verbesserungswürdig angesehen, was seine Nachhaltigkeit angeht: Nur 42,1 % der Befragten gaben an, dass ‚immer‘ bzw. ‚zumeist‘ eine selbstkritische Nachbereitung nicht-alltäglicher Einsätze stattfindet; eine zielorientierte Kontrolle durch die Vorgesetzten wurde nur von 22,2 % der Befragten ‚immer‘ bzw. ‚oft‘ erlebt. Zudem gaben weniger als die Hälfte der Befragten (43,0 %) an, ‚immer‘ bzw. ‚oft‘ eine Reaktion des Vorgesetzten auf leistungsunwillige Mitarbeiter zu erleben. An Gewicht gewinnen diese

Ergebnisse vor dem Hintergrund, dass die Bewertung des „Verhältnisses zum direkten Vorgesetzten“ in der Untersuchung 2001 die statistisch betrachtet stärkste Beziehung aller (de)motivierenden Aspekte des Berufsalltags zur Antwort auf die Frage nach der Berufswiederwahl hatte (vgl. ebenda, Kap. 6.2). Auch das Beurteilungswesen – ein zentraler Bestandteil des Vorgesetzten-Nachgeordneten-Verhältnisses – wurde 2001 schlechter bewertet als 1991 (1991: 22,4 % positive Bewertungen, 2001: 17,4 %; vgl. ebenda, Kap. 5.2). Der Konzeption des qualitativen Projektteiles lag – neben diesen Anregungen aus dem quantitativen Projektteil – ferner die Annahme zugrunde, dass die polizeilichen Binnenverhältnisse Auswirkungen auf den Umgang der Polizisten/-innen mit dem Bürger haben werden, somit neben die berechnete und innerhalb der Polizeiforschung verbreitete wissenschaftliche Untersuchung von Polizei-Bürger-Interaktionen der Blick auf die internen Hierarchieverhältnisse und die daraus erwachsenden positiven und negativen Erfahrungen innerhalb der Organisation Polizei gerichtet werden sollte. Der methodische Schwerpunkt des qualitativen Projektteiles, der mit diesem Abschlussbericht umfassend dargestellt werden soll, lag dabei – aufgrund der Entscheidung, das interne Klima unter Polizeibeamten/-innen mit qualitativer Methodik zu untersuchen – auf Gruppendiskussionen und damit der Möglichkeit, gruppenspezifische Einstellungen nachzuvollziehen. Die Methode der Gruppendiskussion eignete sich zum einen thematisch, da das Interesse des Projektteiles auf das alltägliche Miteinander der Polizeibeamten/-innen auf den Dienststellen, die gegenseitige kommunikative Verständigung gerichtet war. Zum anderen konnten damit die Ansichten der Polizisten/-innen rekonstruiert werden, die erst in Situationen des kommunikativen Austausches artikuliert und somit erst als kollektiv geteilte Orientierungen sichtbar werden. Die Methode der Gruppendiskussion bot damit die Chance, derartige Prozesse der Etablierung und Reproduktion kollektiver Ansichten nachzuzeichnen.

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

Ergänzt wurden die Gruppendiskussionen um Interviews, die im Anschluss an die und nach einer ersten Analyse der Diskussionen mit ausgewählten Diskussionsteilnehmern/-innen durchgeführt wurden. Auf die Konzeption dieser leitfadengestützten Interviews und die damit – aus soziologischer und sprachwissenschaftlicher Perspektive – gewonnenen Ergebnisse wird später (vgl. Abschnitt 4.2) noch näher eingegangen.

3.2 THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN

Das Vorhaben des qualitativen Projektteiles beabsichtigte, sich jenen Alltagserfahrungen der Polizisten/-innen im Rahmen der Gruppendiskussionen zuzuwenden, die sie selbst zum Thema des Binnenklimas auf ihren Dienststellen einbringen. Diese Erfahrungen sollten rekonstruiert, in ihrem (Eigen-)Sinn für die Polizeibeamten/-innen verstanden und anschließend reflektiert werden. Dabei rückten die von den Polizisten/-innen aufgrund gemeinsamer Erfahrungszusammenhänge geteilten Bedeutungen und deren Aushandlung durch soziale Interaktion im Berufsalltag, die im Rahmen der geplanten Gruppendiskussionen auflebten, in den Blickpunkt. Wie man sich der gegenseitigen Bedeutungskonstruktionen in den Diskussionen vergewisserte, sich sozusagen an jene Meinungen herantastete, die innerhalb der Gruppe auf Konsens hoffen konnten, sollte durch eine Analyse der Diskursorganisation zugänglich gemacht werden. Damit wurde eine eher individuumszentrierte Sicht, die beabsichtigt, den subjektiv intendierten Sinn der Äußerungen von Diskurssteilnehmern/-innen nachzuvollziehen, zugunsten einer Perspektive verlassen, die die Begriffe *Kollektivität* und *berufliches Milieu* in den Mittelpunkt stellt. Gerade die Methode der Gruppendiskussion eröffnete die Chance, nicht individuelle Meinungen oder Einstellungen zu erfragen, sondern den sich in Gruppen mit gemeinsamem Erfahrungsraum diskursiv konstituierenden Sinn nachzuvollziehen. Es ging also – vor allem in den Gruppendiskussionen – um die kollektiven Orientierungen jener Polizeibeamten/-innen, die im Sinne Mannheims einen ‚konjunktiven Erfahrungsraum‘ (vgl. Mannheim 1980) teilen, d.h. eine gemeinsame und auf Handlungsroutinen beruhende Alltagspraxis. Dabei teilen nicht nur Mitglieder von natürlichen Gruppen, d.h. Gruppen, die auch außerhalb der Diskussionen als solche existieren (z.B. Kollegen einer Dienstschicht im Einsatz- und Streifendienst), gemeinsame Erfahrungen, eine gemeinsame Sozialisationsgeschichte etc., sondern auch jene Kollektive, die man als ‚Großgruppen‘ bezeichnet, deren Angehörige durch einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und nicht notwendig durch direkte Bekanntschaft miteinander verbunden sind (vgl. Mangold 1967). Ein solches berufliches Milieu, das einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund mit kollektiven Orientierungen konstituiert, stellen – dies war die Annahme – auch die jeweiligen Arbeitsbereiche innerhalb der Polizeiorganisation dar.

Die Analyse der Dramaturgie und Diskursorganisation sollte vor allem an denjenigen Passagen der Diskussionen ansetzen, die sich durch eine besondere metaphorische und interaktive Dichte auszeichnen und die Ralf Bohnsack daher als ‚Fokussierungsmetapher‘ (1993, S. 135) bezeichnet. Eine derartige Metapher, die in der Diskussion von verschiedenen Teilnehmern/-innen aufgegriffen wird, könnte zum Beispiel das Bild von der Dienstschicht als ‚Familie‘ sein, d.h. einer durch enge persönliche Beziehungen verbundenen Gruppe, deren Geschlossenheit an familiäre Verhältnisse erinnert. Das Bild der ‚Familie‘ ließe sich nun daraufhin analysieren, welche Konsequenzen es für die Sicht auf die eigene Dienstschicht hat, welche Erwartungen an den Kollegenkreis damit verbunden sind und welche Gesichtspunkte dadurch ausgeschlossen werden. So wäre es interessant, nach den Rollen der Polizisten/-innen im Rahmen dieses ‚Familiensystems‘ zu fragen. Wie versucht wurde, diese Überlegungen innerhalb der Forschungskonzeption umzusetzen, soll im nächsten Abschnitt nachvollzogen werden.

3.3 METHODISCHES VORGEHEN

Die Konzeption der qualitativen Untersuchung teilt sich in zwei Abschnitte: die nach Hierarchie- und Altersgesichtspunkten zusammengesetzten Gruppendiskussionen und die daran anschließenden leitfadengestützten, themenzentrierten Interviews mit ausgewählten Teilnehmern/-innen der Diskussionen. Zudem verbindet diese Methodenkombination unterschiedliche Fragestellungen: Während die Analyse der Gruppendiskussionen sich auf die Frage der thematisierten innerpolizeilichen Problematiken unter Organisationsgesichtspunkten konzentrierte, wurden die Interviews einerseits unter der Frage der sich darin dokumentierenden individuellen Selbstverortung von Polizisten/-innen (vgl. Abschnitt 4.2.2) bearbeitet, andererseits auch unter sprachwissenschaftlicher Perspektive, die jene Interviewsequenzen zum Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement (BSM) (vgl. Abschnitt 4.2.3) vor der Frage der sich darin zeigenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf performativer (sprachlicher) Ebene untersucht.

Der Vorteil, Binnenverhältnisse innerhalb der Polizei zunächst über Gruppendiskussionsverfahren zu erheben, liegt – wie bereits angedeutet – vor allem darin, kollektive Orientierungen in ihrem Eingebundensein in Gruppenprozesse zu erfassen (vgl. Loos & Schäffer 2001, S. 9ff.). Das durch die Gruppendiskussionen initiierte interpretative Aushandeln von Bedeutungen zwischen den Teilnehmern/-innen stand im Mittelpunkt des Interesses, um „ein kollektives Sinnmuster“ zu erschließen (vgl. Bohnsack 2000, S. 375).

Sieht man die Polizeibeamten/-innen als einem besonderen Milieu zugehörig, das z.B. eine eigene Sprache und eigene Umgangsformen entwickelt hat, dann trifft auch Bohnsacks Hinweis (1997, S. 492) zu, dass milieuspezifische Erfahrungen dort artikuliert werden, „wo diejenigen in Gruppen sich zusammenfinden, denen diese Erfahrungen gemeinsam sind“. Um an diese milieutypischen Haltungen zu gelangen, „bedarf es der wechselseitigen Bezugnahme und Herausforderung im (Gruppen-)Diskurs“.

Es lag aufgrund dieser der Untersuchung vorausgegangenen Überlegungen nahe, die Frage der Kommunikation, des Binnenklimas bzw. der Binnenverhältnisse zwischen den Polizeibeamten/-innen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen im Rahmen von Gruppendiskussionen zum Fokus der empirischen Untersuchung zu erklären.

Kommunikative Beziehungen – auf horizontaler Ebene (zwischen Polizisten/-innen der gleichen hierarchischen Zugehörigkeit) und vertikaler Ebene (zwischen Polizisten/-innen in formalen Über- und Unterordnungsverhältnissen, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnisse) – sollten somit im Mittelpunkt der qualitativen Studie stehen und als Grundlage der methodischen Anlage dienen. Dem lag die Annahme zugrunde, dass Kommunikation in hierarchisch strukturierten Organisationen (wie der Polizei) entscheidend dadurch beeinflusst wird, welche Positionen die miteinander interagierenden Personen innerhalb der Organisation im Laufe ihrer beruflichen Sozialisation erworben haben und derzeit einnehmen bzw. welche Erfahrungen sie aufgrund ihrer Funktion mit dem internen Gefüge mitbringen. Nicht nur die Inhalte der Äußerungen, sondern auch die Art und Weise der Kommunikation müsste sich in hierarchisch unterschiedlich zusammengesetzten Diskussionsgruppen somit unterscheiden. Kommunikative Beziehungen wurden daher sowohl als Thema der Untersuchung (Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei, Verständigung mit Kollegen/-innen und Vorgesetzten) als auch ihre Form (kommunikative Situationen im Rahmen der Gruppen-

diskussionen, anschließende Interviews mit ausgewählten Teilnehmer/-innen der Diskussionen)⁵ in den Mittelpunkt gestellt als eine Art *doppelte Kommunikationsbrille*.

Auch in dieser Hinsicht boten sich Gruppendiskussionen an, um kommunikative Interaktionen zwischen Organisationsangehörigen im Rahmen der Erhebungssituationen zu stimulieren. Die für die Gruppendiskussionen zugrunde gelegte Methode der dokumentarischen Interpretation (vgl. Bohnsack 2003, 2000, Bohnsack, Nentwig-Gesemann, Nohl 2001) ist dabei besonders geeignet für die Analyse polizeilicher Organisationskultur(en).

„Während sich viele Studien heute auf Ausschnitte der Organisationskultur und auf ‚an der Oberfläche‘ liegende kulturelle Phänomene konzentrieren, gelingt es mittels der dokumentarischen Interpretation von Gruppendiskussionen, jene oftmals nicht bewussten ‚taken-for-granted beliefs, perceptions, thoughts and feelings‘, die schon von den Klassikern der Organisationskulturanalyse als ‚ultimate source of values and action‘ (Schein 1987) bezeichnet werden, auf organisationsinterne und -externe Erfahrungszusammenhänge zurückzuleiten.“ (Liebig, Nentwig-Gesemann 2002, S. 167f.)

Die auf das individuelle Selbstverständnis der Polizeibeamten/-innen fokussierenden Interviews wiederum wurden mittels der Methode des zirkulären Dekonstruierens (Jaeggi, Faas, Mruck 1998) und der strukturierenden Inhaltsanalyse (Früh 2001, Mayring 1983, 2000, 2003) analysiert (vgl. Abschnitte 4.2.2 und 4.2.3).

3.3.1 Gruppendiskussionen

3.3.1.1 *Qualitatives Sample*

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

Die Entscheidung, die Gruppendiskussionen und anschließenden Interviews auf einen Aufgabenbereich zu konzentrieren und aus den genannten Gründen den Einsatz- und Streifendienst zu wählen, soll jedoch nicht bedeuten, dass hier besonders gravierende Problemkonstellationen angenommen wurden. Vielmehr gab es nach dem Aufruf zur Teilnahme an den Gruppendiskussionen immer wieder Anfragen von Polizeibeamten/-innen aus dem Bereich des Kriminalermittlungsdienstes (KED) und des Zentralen Kriminaldienstes (ZKD), die ebenfalls Interesse an derartigen Diskussionen für ihren Aufgabenbereich bekundeten und teilweise auf deren Notwendigkeit nachdrücklich hinwiesen. Wollte man umfassendere Erkenntnisse zu den Binnenverhältnissen innerhalb der niedersächsischen Polizei gewinnen und damit die mit dieser Studie gewonnenen Ergebnisse überprüfen, müssten die Diskussionen auf andere polizeiliche Tätigkeitsfelder ausgeweitet werden. Im

⁵ Auf das methodische Vorgehen, u.a. das qualitative Sample, die Gruppenzusammensetzung in den Diskussionen und die dahinter stehenden Zielsetzungen wird im Weiteren noch näher eingegangen. Hier sei es zunächst nur erwähnt.

Rahmen der für diese qualitative Untersuchung zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen war dies jedoch nicht möglich.

Die generell schwierige Frage, wie man im Rahmen eines Forschungsprojektes Zugang zu interessierten Teilnehmern/-innen für die Diskussionen findet, lösten wir über die Publikation eines Aufrufes in verschiedenen polizeieigenen Medien (so z.B. dem Intranet, dem „Polizeispiegel“, dem „Polizei-Extrablatt“), mit dem wir an den Diskussionen interessierte Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte des mittleren und gehobenen Dienstes aus dem Einsatz- und Streifendienst sowie die Leiter der Polizeikommissariate und Polizeiinspektionen erreichen wollten. Relevantes Merkmal für den Aufruf war neben der Bedingung, im Bereich des Einsatz- u. Streifendienstes tätig zu sein bzw. eine solche Dienststelle zu leiten, auch das Lebensalter zwischen 25 und 55 Jahren. Diese Altersbeschränkung hat ihre Begründung in der Tatsache, dass einerseits schon eine gewisse Berufserfahrung und ‚Sozialisation‘ in der Organisation Polizei stattgefunden haben sollte, zum anderen jedoch noch eine gewisse zukünftige Zeit bis zur Pensionierung bestehen sollte. Zudem lag die Altersbeschränkung in dem Vorhaben begründet, die verschiedenen Diskussionsgruppen auch altersmäßig aneinander anzugleichen. Für eine Zusammenfassung der relevanten Kriterien des qualitativen Samples siehe die folgende Abbildung 1.

ABBILDUNG 1: QUALITATIVES SAMPLE

Größe des qualitativen Samples:	11 Diskussionen à 5-10 Polizisten/-innen über 2-3 h = 85 Teilnehmer/-innen (74 Polizisten + 11 Polizistinnen) und 22 Interviews mit Teilnehmern/-innen der Gruppendiskussionen = 20 Polizisten + 2 Polizistinnen
„Ziehungskriterien“:	Aufruf über (vorwiegend) polizeieigene Medien (Internet, Intranet, Polizei-Extrablatt, Polizeispiegel, Fernschreiben an die Dienststellen)
relevante Merkmale für die ‚Fallauswahl‘:	Arbeitsbereich Geschlecht Laufbahngruppen Lebensalter (Dienstalter)
Merkmalsausprägungen:	Einsatz- und Streifendienst Polizeibeamte und -beamtinnen mittlerer, gehobener, höherer Dienst 25-55 Jahre

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

3.3.1.2 *Zusammensetzung der Diskussionsgruppen*

Die somit gewonnenen Teilnehmer/-innen wurden dann – wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist – zu einzelnen Gruppen zusammengefasst, die sich hinsichtlich der beiden wesentlichen Merkmale (Lebensalter, Hierarchie) in den Dimensionen homogen vs. heterogen unterschieden. Durch diese Form der Gruppenbildung sollte bereits bei der Datenerhebung eine zu leistende komparative Analyse, z.B. eine Kontrastierung der Diskussionsverläufe in unterschiedlichen Gruppen ermöglicht werden.

ABBILDUNG 2: GEPLANTE ZUSAMMENSETZUNG DER DISKUSSIONSGRUPPEN

		HIERARCHIE		
		A	B	
LEBENS- ALTER		homogen	heterogen	
		homogen	Pb im mittleren Dienst (1)*	Pb im mittleren und gehobenen Dienst (= Vorgesetzte) (1)
		homogen	Pb im gehobenen Dienst (1 Probediskussion +1)	Pb im gehobenen und höheren Dienst (1)
		heterogen	Pb im mittleren Dienst (1)	Pb im mittleren und gehobenen Dienst (= Vorgesetzte) (1)
heterogen	Pb im gehobenen Dienst (1)	Pb im gehobenen und höheren Dienst (1)		

Pb = Polizeibeamte/-innen

* Die in Klammern stehenden Ziffern bezeichnen die jeweils vorgesehene Anzahl der Gruppendiskussionen.

Aus den Reihen der Polizeibeamten/-innen des gehobenen und höheren Dienstes trafen rege Rückmeldungen auf unseren Aufruf ein. Allerdings meldeten sich nur wenige Beamte/-innen des mittleren Dienstes, so dass zunächst die beiden hierarchiehomogenen Diskussionen mit Angehörigen dieser Laufbahngruppe nicht stattfinden konnten. Durch Kontakt zum Fachbereich Polizei der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Hildesheim gelang es jedoch, Beamte/-innen des mittleren Dienstes, die sich im Fachhochschulstudium befanden, für die Teilnahme an solchen Diskussionen zu gewinnen. So konnten wir zum einen eine Gruppendiskussion mit Beamten/-innen des mittleren Dienstes und homogenem Lebensalter führen, zum anderen eine Gruppendiskussion mit altersheterogenen Teilnehmern/-innen, die in unterschiedlichen Verwendungsfeldern vor dem Fachhochschulstudium tätig waren (z.B. SEK, KDD, ZKD, ESD⁶). Zusätzlich zu den in der Übersicht dargestellten Gruppen wurde eine Diskussion mit Polizeibeamten/-innen verschiedenen Lebensalters aus dem mittleren und gehobenen Dienst, die derzeit auf Dienststellen der Autobahnpolizei tätig sind, geführt. Die

⁶ Die polizeilichen Abkürzungen finden sich in der Übersicht S. 170 erklärt.

beiden letztgenannten Diskussionen boten somit die Möglichkeit, als hinsichtlich des Arbeitsbereiches kontrastierende Fälle in die Datenanalyse einbezogen zu werden, um über Vergleichshorizonte Gemeinsamkeiten und spezifische Unterschiede herauszuarbeiten.

Nach einigen Monaten und einer ersten Analyse der verschriftlichten Gruppendiskussionen haben wir im Jahr 2003 eine ‚gemischte‘ Abschlussdiskussion mit Polizeibeamten/-innen des Einsatz- und Streifendienstes aller drei Laufbahngruppen und unterschiedlichen Lebensalters durchgeführt, die die ersten Interpretationen vor dem Hintergrund einer weiteren Varianz vertiefen helfen sollte. Im Anschluss an die realisierten Gruppendiskussionen wurden mit ausgewählten Teilnehmern/-innen Einzelinterviews geführt, auf deren Konzeption später noch näher eingegangen wird. Im qualitativen Teil des Projektes „Polizei im Wandel“ konnten somit eine sogenannte Ereignisstichprobe (Diskussionen) und eine Personenstichprobe (Teilnehmer als Repräsentanten einer bestimmten Gruppe) kombiniert werden (vgl. Merken 2000, S. 290ff.). Im Folgenden wird noch einmal näher auf die Durchführung der mehrstündigen und einheitlich konzipierten Diskussionen eingegangen.

3.3.1.3 Durchführung der Gruppendiskussionen

Jede Gruppendiskussion wurde nach einer vorher festgelegten Struktur gestaltet, die im Folgenden näher beschrieben wird. Neben der Diskussionsleiterin war jeweils noch ein technischer Assistent anwesend, der die Tonband- und Videoaufzeichnung übernahm.⁷ Eine derartige doppelte Aufzeichnung ermöglichte eine (nahezu) verlustfreie Reproduktion und Transkription der Diskussionen zum Zweck der Analyse. Die Teilnehmer/-innen wurden bereits in der schriftlichen Einladung auf eine Bild- und Tonaufzeichnung vorbereitet, und ihnen wurde zugesichert, dass diese ausschließlich der institutsinternen Auswertung der Gruppendiskussionen dient.

Die Rolle der Diskussionsleitung wurde dahingehend definiert, dass sie sich als verantwortlich für den Prozess ansah, d.h. für eine entspannte, sanktionsfreie Atmosphäre, für die Möglichkeit zur freien Äußerung und für eine flüssige Diskussion. Sie sollte also lediglich den Rahmen für eine Diskussion unter den eingeladenen Polizeibeamten/-innen schaffen, nicht jedoch selbst an den verhandelten Inhalten beteiligt sein. Verlauf und Gestaltung der Diskussion sollten im Wesentlichen den Teilnehmern/-innen überlassen bleiben (vgl. Lamnek 1998, S. 128ff.; Bohnsack 1997, S. 499). Es lag daher im Interesse der Diskussionsleitung, die „Selbstläufigkeit“ (vgl. Bohnsack 2000, S. 380) der jeweils zwei- bis dreistündigen Gruppendiskussion zu garantieren. Vor allem vertiefende Nachfragen bzw. Fragen im zweiten Teil der jeweiligen Diskussion, die bei Abschweifungen wieder zum Diskussionsthema zurückführen bzw. Gesagtes noch einmal zusammenfassen, sollten von der Diskussionsleitung eingesetzt werden.

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

⁷ An dieser Stelle sei Oliver Lauterbach ganz herzlich gedankt, der als studentischer Mitarbeiter im Projekt „Polizei im Wandel“ die Aufgabe des *technischen Assistenten* übernahm und mit seinem Engagement dazu beigetragen hat, dass die Diskussionen mit bestmöglicher Qualität aufgezeichnet werden konnten, was unabdingbare Voraussetzung für die spätere Analyse war.

Durch ein von der Diskussionsleitung frei vorgetragenes Thema zur Bedeutung der Kommunikation im Allgemeinen und im beruflichen Zusammenhang wurde in die jeweilige Diskussion eingeführt. Die Einleitung konnte sich aufgrund der freien Wortwahl durch die Diskussionsleitung leicht unterscheiden, da das „Ablesen“ der einführenden Worte oder das Vorspielen vom Tonband zugunsten einer *natürlicheren* Diskussionssituation vermieden werden sollte.

Daher sei hier die Vorlage für die jeweils mündlich vorgetragene Einführung wiedergegeben, die sprachlich in den einzelnen Diskussionen variierte:

ABBILDUNG 3: GRUNDREIZ DER GRUPPENDISKUSSIONEN

Kommunikation – d.h. die Art und Weise wie Menschen miteinander umgehen, sich über die verschiedensten Themen austauschen, ihre Meinungen artikulieren – spielt im Alltag jedes Menschen eine entscheidende Rolle. Insbesondere im beruflichen Zusammenhang hat Kommunikation unter Kollegen und mit Vorgesetzten eine große Bedeutung. Sie entscheidet u.a. darüber, wie wohl bzw. unwohl man sich am Arbeitsplatz fühlt.

Innerhalb großer Organisationen, wie z.B. der Polizei, gewinnt die Frage des alltäglichen Umgangs miteinander seit einiger Zeit an Bedeutung. Auch innerhalb der Polizei werden neue Ideen eingebracht, innovative Führungsstile sollen etabliert, die Kooperation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander intensiviert werden. Dahinter steht die Frage einer verbesserten Zusammenarbeit der unterschiedlichsten Hierarchieebenen innerhalb der Polizei.

Wir haben Sie eingeladen, um von Ihnen mehr über Ihre Meinungen als niedersächsische Polizeibeamte und Polizeibeamtinnen zu erfahren. Sie alle machen in Ihrer Tätigkeit im Einsatz- und Streifendienst (*bei Dienststellenleitern: bzw. als Leiter/-innen von Polizeikommissariaten oder Polizeiinspektionen*) tagtäglich Erfahrungen mit dem Informationsfluss auf Ihren Dienststellen. Sie erleben die Stimmungen unter Ihren Kollegen ‚hautnah‘. Sie sitzen sozusagen ‚am Puls‘ dessen, was das Binnenverhältnis bzw. die Binnenkommunikation innerhalb der niedersächsischen Polizei ausmacht.

Daher möchten wir Sie heute bitten, von Ihren positiven und negativen Erfahrungen mit dem ‚Klima‘ unter den Polizeibeamten und Polizeibeamtinnen im Arbeitsbereich des ESD zu berichten. Wir haben Sie eingeladen, um Ihnen die Gelegenheit zu geben, Ihre Ansichten und Meinungen miteinander zu diskutieren. Neben unserem Interesse, Sie zu Ihren persönlichen Erfahrungen innerhalb der Organisation Polizei zu Wort kommen zu lassen, wollen wir mit Ihnen auch Tendenzen, die sich in der Fragebogenuntersuchung des Projektes „Polizei im Wandel“ zeigten, diskutieren und Ihre Meinung dazu erfahren.⁸

Bevor wir in die Diskussion einsteigen, würde ich gern zunächst jeden von Ihnen bitten, einmal für sich selbst zu entscheiden, wie Sie die interne Kommunikation einerseits mit Ihren Kollegen, andererseits mit Ihren Vorgesetzten innerhalb der jeweiligen Dienststelle einschätzen.

Nehmen Sie sich kurz Zeit, um diese Frage (siehe das ausgehändigte Blatt) für sich zu beantworten. Dann können wir in die Diskussion einsteigen, indem Sie schildern, wie Sie sich selbst verorten.

bzw.: Wie würden Sie – spontan – das ‚Klima‘ unter den Polizeibeamten/-innen beschreiben?

⁸ Aufgrund des hohen Grades an Selbstläufigkeit der Diskussionen und der dabei angesprochenen Themenvielfalt, die mithilfe diverser Beispiele aus der polizeilichen Erfahrungspraxis unterstrichen wurde, rückte unser Interesse an der Thematisierung von Befunden aus dem quantitativen Projektteil nach der Probediskussion in den Hintergrund. Vielmehr folgten wir dem Prinzip, der Themensetzung durch die Teilnehmer/-innen Priorität einzuräumen.

An diese Einführung schloss sich eine für die Teilnehmer/-innen schriftlich formulierte Frage an, die als „Nachdenkanreiz“ für die Motivation von Diskussionsbeiträgen eingesetzt wurde. Die Polizeibeamten/-innen sollten die Frage nach der Einschätzung des Binnenklimas auf ihren Dienststellen – der Verständigung mit Kollegen und dem direkten Vorgesetzten⁹ – nicht schriftlich, sondern lediglich für sich ‚im Kopf‘ beantworten, um sich verorten zu können. Ziel war es, den Teilnehmern/-innen damit den Einstieg in die Diskussion zu erleichtern. Zudem sollte diese Form des Diskussionseinstiegs Hemmungen, zuerst das Wort zu ergreifen, abbauen helfen. Die Einstiegsfrage der Diskussionen lautete:

ABBILDUNG 4: EINSTIEGSFRAGE DER GRUPPENDISKUSSIONEN

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

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

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

Aus der Erfahrung der durchgeführten elf Gruppendiskussionen zeigte sich, dass eine solche eher allgemeine Einführung in das Thema mit der ‚visualisierten‘ Frage durchaus geeignet ist, eine Diskussion in Gang zu bringen. Zusätzlich zu diesen einführenden Hinweisen wurde ein Diskussionsleitfaden entwickelt, der die vorstellbaren Themen beinhaltete, von denen man annahm, dass die Gruppe sie zum Bereich Binnenverhältnis bzw. Binnenkommunikation ansprechen könnte. Dieser Leitfaden verstand sich *nicht* als Anweisung an die Diskussionsleitung, die Themen im Lauf der Diskussion *abzuarbeiten*. Er sollte lediglich dazu dienen mitzuverfolgen, welche Themen die Gruppe fokussiert und als Anregung für vertiefende Nachfragen fungieren, die größtenteils nicht erforderlich waren. Da er aufgrund der Selbstläufigkeit und der während der zwei- bis dreistündigen Diskussionen kaum erforderlichen Eingriffe seitens der Diskussionsleitung keine Rolle für die weiteren Diskussionen spielte, wird auf eine Wiedergabe dieses groben Themenrasters hier verzichtet. Im Forschungsprozess war er jedoch vor allem aus einem anderen Grund unverzichtbar. Er konnte die aus der Forscherperspektive bestehenden Vorannahmen darüber festhalten, was Polizeibeamte/-innen zu dem Themenbereich der polizeilichen Binnenverhältnisse zugehörig sehen, und diente in diesem Sinne dazu, diese Vorannahmen schriftlich festzuhalten.

Direkt im Anschluss an die Diskussionen wurde durch die Diskussionsleitung ein kurzes Postskript auf Tonband aufgesprochen, das Auffälligkeiten bzw. Besonderheiten der Diskussion, den allgemeinen Eindruck der Diskussionsleitung, offen gebliebene Fragen oder

⁹ In unserer Eingangsfragestellung haben wir nur die männliche Form verwandt.

andere Hintergrundinformationen über die Diskussionssituation festhielt. Diese Postskripte wurden anschließend verschriftlicht und für die Auswertung der Diskussionspassagen hinzugezogen.

3.3.1.4 *Verläufe der Gruppendiskussionen*

Zu *Beginn* jeder Gruppendiskussion wurde von der Diskussionsleitung durch ein frei vorgetragenes Thema zur Bedeutung der *Kommunikation* im Allgemeinen und im beruflichen Zusammenhang in die jeweilige Diskussion eingeführt (vgl. Grundreiz der Gruppendiskussionen, S. 23). Es folgte die beschriebene Einstiegsfrage (vgl. S. 24), in der sich in der Anfangssequenz der Gruppendiskussionen zeigte, dass die meisten Teilnehmer/-innen sofort das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis diskutierten, während in einer Gruppendiskussion, fast ausschließlich bestehend aus Teilnehmern/-innen des gehobenen Dienstes mit Leitungsfunktion, und in einer weiteren Diskussion mit leitenden Beamten/-innen aus dem gehobenen und höheren Dienst, zu Beginn erst einmal der Kollegenbegriff erörtert wurde. Die zuletzt genannte war auch die einzige Diskussion, bei der sich eingangs jeder erst einmal vorstellte, trotz der anders lautenden Einführung, in der bekannt gegeben wurde, dass die Diskussion anonym verlaufen werde. In dieser Diskussion forderte ein Beamter des höheren Dienstes im Anschluss an seine Vorstellung indirekt die weiteren Diskussionsteilnehmer/-innen auf, sich ebenfalls vorzustellen, welche dies, wenn auch teilweise im recht kurzen Umfang, taten. Wurde in der gesamten erst genannten der beiden auffallenden Gruppendiskussionen das Thema Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis nicht explizit zur Sprache gebracht, so diskutierte man in der letzteren zumindest über den Sinn eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs. In einer weiteren Gruppendiskussion, bestehend aus Beamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes, wurde zu Beginn der Begriff Hierarchie thematisiert, von dem man anschließend zu dem Thema Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis überging. Typisch bei der Diskussion um das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis war, dass Vorgesetzte in Diskussionen, bestehend aus Teilnehmern/-innen des gehobenen und höheren Dienstes, der Auffassung waren, nicht an die Mitarbeiter ‚heranzukommen‘, während Mitarbeiter des mittleren und gehobenen Dienstes die fehlende Nähe zum Vorgesetzten problematisierten. Auffällig ist eine Tendenz der Mitarbeiter des mittleren und gehobenen Dienstes, die Verantwortung für ein ‚schlechtes‘ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis bei den Vorgesetzten zu suchen, während diese die Gründe hierfür bei den Mitarbeitern ansiedeln. Es gab in allen Gruppendiskussionen eine Übereinstimmung darüber, dass das Verhältnis der Mitarbeiter zum Vorgesetzten nicht unproblematisch ist.

In vielen Diskussionen wurde direkt im Anschluss an das Thema Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis in der Polizei das Thema (*Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement*) BSM angesprochen. Typisch war, dass der Großteil der Beamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes einen Zerfall des sozialen Gefüges aufgrund des BSM befürchtete, während die Vorgesetzten im gehobenen und höheren Dienst der Auffassung waren, das BSM fördere die Kommunikation aufgrund der neuen Kollegenzusammensetzung. Die Zugehörigkeit zum höheren Dienst scheint eine entscheidende Rolle bei der unterschiedlichen Meinung zu bestimmten Themen zu spielen, so auch beim Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG). Hier berichteten einige Vorgesetzte so oder in ähnlicher Weise: das MVG wäre „das Überflüssigste, was die Polizei in den vergangenen 20 Jahren erfunden hat“, wobei Polizeibeamte/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch begrüßten. Das Thema BSM wurde grundsätzlich schon in der ersten Hälfte der Gruppendiskussionen erörtert. In einigen Gruppendiskussionen kam man in der zweiten

Hälfte noch einmal auf dieses Thema zurück. In Gruppendiskussionen, in denen das BSM nicht Gegenstand der Diskussion war, wurde das Thema *Personalmangel* angesprochen und die damit verbundene Ansammlung von Überstunden.

Das Thema *Beurteilungen* wurde bis auf eine Ausnahme in jeder Gruppendiskussion erörtert. Hier waren bei den meisten Teilnehmern/-innen erhebliche Unzufriedenheiten erkennbar.

Größtenteils *im zweiten Teil nach der Pause* folgte in den meisten Gruppendiskussionen das Thema der *Transparenz*. Dabei wurde deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die Führungsebenen zu wenig an Informationen an die Basis weitergeben. Zum Thema *Transparenz* gehört den Teilnehmern/-innen zufolge auch, dass es bei weitergegebenen Fällen kaum zu Rückmeldungen an den Einsatz- und Streifendienst kommt. Der *Transparenz* wird von den Polizeibeamten/-innen eine hohe Bedeutung zugemessen.

Im Allgemeinen zeigten sich zu Beginn Unsicherheiten bei den Teilnehmern/-innen und nur zögerliche Beiträge, bis die Diskussionen zunehmend selbstläufiger wurden. Die Diskussionen wurden aber grundsätzlich nach einer gewissen Eingewöhnungszeit lebhafter. In den meisten Diskussionsgruppen wechselten sich die Teilnehmer/-innen mit den Redebeiträgen in einem ausgewogenen Verhältnis ab. Nur in den hierarchieheterogenen Gruppen war auffällig, dass die Redebeiträge der Teilnehmer/-innen mit Führungsfunktionen die Redebeiträge der Beamten/-innen ohne Führungsfunktionen überstiegen. Es herrschte ein auffälliges Meinungsgefälle zwischen den Mitarbeitern des mittleren Dienstes und jenen des gehobenen und höheren Dienstes, die selbst Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen.

3.3.1.5 *Feedback der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen*

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

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

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

Während also die Form einer offenen und wenig strukturierten Diskussion als neue und ungewohnte Erfahrung beschrieben wurde, charakterisierten die Teilnehmer/-innen die Inhalte der Diskussionen, d.h. die Themen und in den Diskussionen aufgezeigten Probleme, als vertraut und in den Dienststellen selbst oft thematisiert. Ein Polizeibeamter beschrieb dies zusammenfassend folgendermaßen: „Es ist egal, mit welchen Kollegen man zusammensitzt, man diskutiert immer das Gleiche, so auch bei dieser Diskussion.“ Insofern erscheint die Methode des Gruppendiskussionsverfahrens mit Polizisten/-innen geeignet, polizeiinterne Diskurse und Problematisierungen im Rahmen der Erhebungssituation zu Forschungszwecken zu rekonstruieren.

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

3.3.1.6 *Feedback der Interviewten zur Gruppendiskussion*

In den Interviews äußerten sich viele der teilnehmenden Polizeibeamten/-innen noch einmal zur Gruppendiskussion. Aufgrund einer eingangs gestellten Frage, inwiefern sich die Teilnehmer/-innen noch an die Gruppendiskussion erinnern können, antworteten sie, die *Atmosphäre in der Gruppendiskussion* sei überwiegend positiv gewesen. Viele Polizeibeamten/-innen berichteten – wie schon in der Feedbackrunde der Diskussion – von einer lockeren und entspannten Atmosphäre oder offenen Gesprächsrunde und empfanden diese generell als angenehm. Man sei schnell auf die Kernproblematik der Polizei zu sprechen gekommen.

Vorwiegend in den Gruppendiskussionen mit Beteiligung des höheren Dienstes konnte es vorkommen, dass sich einzelne Teilnehmer/-innen bereits kannten (z.B. aus der gemeinsam absolvierten Ausbildungszeit, aus früheren Verwendungen oder durch Fortbildungen und Besprechungen). Trotz der Zusammensetzung der Gruppen mit Polizisten/-innen aus verschiedenen niedersächsischen Regionen und Dienststellen war dies nicht in jedem Fall zu vermeiden, stellte jedoch die Ausnahme dar. Während diese Beamten/-innen der Auffassung waren, dies hätte zur lockeren Atmosphäre beigetragen, fühlten sich andere Polizisten/-innen in solchen Diskussionen, die keine weiteren Teilnehmer/-innen kannten, teilweise „außen vor“.

Vielfach war von einer lebhaften, manchmal von einer ernsthaften Diskussion die Rede. Der angebotene Kaffee und das dazu gereichte Gebäck wurden von den Teilnehmern/-innen des Öfteren als positiv bewertet. Auch die Räumlichkeiten wurden als angenehm beschrieben. Zu Beginn der Diskussion war die Atmosphäre nach Aussage der Beamten/-innen „kühl“

gewesen; dies legte sich aber grundsätzlich schnell. Einige Male wurde die „passende“ Anzahl der Teilnehmer/-innen, die sich überwiegend auf acht beschränkte, und die regionale Mischung angesprochen.

In wenigen Fällen wurde in den Interviews berichtet, dass Führungspersonen die Diskussion „geleitet“ hätten. Zum einen urteilten die Beamten/-innen, diese Vorgesetzten konnten sich im positiven Sinne gut „produzieren“, zum anderen wurde erwähnt, dass diese Kollegen Probleme der anderen Teilnehmer/-innen bagatellisiert oder als nicht relevant eingestuft hätten. Dadurch wurde es für einige Teilnehmer/-innen schwierig, ihre negativen Erfahrungen zu schildern. Des Weiteren beschrieben die Polizisten/-innen ein auffälliges Meinungsgefälle zwischen Führungs- und Basisbeamten/-innen.

Die Interviewpartner/-innen äußerten sich einheitlich positiv zu der Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe, sowohl bezogen auf die hierarchiehomogenen als auch -heterogenen Gruppen. Während in der Feedbackrunde der jeweiligen Gruppendiskussion nur zum Tragen kam, dass übereinstimmende Probleme und Meinungen diskutiert wurden, erwähnten einige Beamte/-innen in den Interviews die interessante Mischung der Teilnehmer/-innen in heterogenen Gruppen. Als positiv hierbei wurden die *unterschiedlichen* Meinungen zu den Themen bewertet. Bezogen auf die homogenen Gruppen berichteten die Beamten/-innen, dass man sich in vielen Punkten einig war, weil z.B. alle Diskutanten/-innen aus dem gleichen Verwendungsbereich und aus einer Altersgruppe kamen. Die Denkweisen wurden deshalb als identisch empfunden.

Bezüglich der Frage nach dem *Verlauf der Diskussion*, berichtete ein Großteil der Polizeibeamten/-innen, dass die Gruppendiskussion zu Beginn stockend gewesen sei, später jedoch eher lebhaft. In hierarchieheterogenen Gruppen befürchteten einige Diskutanten/-innen, dass deren Meinung nicht zum Diskussionsthema beitragen konnte. Diese Beamten/-innen des mittleren Dienstes artikulierten Ängste gegenüber den potentiellen Vorgesetzten.

Die Gruppendiskussionen wurden zum großen Teil als selbstläufig beschrieben, da sie nicht als durch die Diskussionsleitung geführt empfunden, sondern als offen und kaum moderiert erlebt wurden. Der Verlauf der Gruppendiskussionen wurde von verschiedenen Interviewpartnern als ruhig oder sachlich, frei und diszipliniert beschrieben, und auch der zeitliche Rahmen von ca. drei Stunden sei dem Großteil der Teilnehmer/-innen zufolge ausreichend gewesen. Den Polizisten/-innen fehlte im Anschluss an die Gruppendiskussion kein bestimmtes Thema mehr, es hätte bestenfalls noch vertiefend auf bestimmte Themen eingegangen werden können. Ein Teilnehmer meinte hierzu: „Wenn man ins Detail gehen will, braucht man schon n bisschen länger!“ Die Pause – nach ca. 1 ½ Stunden – sei zum richtigen Zeitpunkt gewählt worden.

Viele Beamten/-innen berichteten, sie hätten im Vorhinein keine speziellen *Erwartungen an die Gruppendiskussion* gehabt und seien unvoreingenommen bzw. offen in die Diskussion gegangen. Sie zeigten Interesse dahingehend, ob es ähnliche oder abweichende Erfahrungen auf anderen Dienststellen gäbe und worauf diese beruhen würden. Einige Male erwähnten die Teilnehmer/-innen, man hatte etwas mehr Diskussionsleitung erwartet, aber der „Selbstläufer“ gefiel ihnen im Endeffekt gut, da man sich im Redefluss nicht eingeschränkt fühlte.

Einige Beamte hatten die Teilnahme von (mehr) Frauen vorausgesetzt, um zu erfahren, wie Frauen den Umgang mit ihren Kollegen beurteilen. Das Fehlen einer Vorstellungsrunde zu Beginn einer jeden Gruppendiskussion wurde erneut in den Interviews angesprochen, aber von den Polizisten/-innen weder als positiv noch als negativ bewertet.

Bestimmte Themen, die in den Gruppendiskussionen nicht erwähnt aber erwartet wurden, waren z.B. alleinerziehende Frauen oder Geldausgaben der Polizei für „unwichtige“ Dinge.

Eine Vertiefung einiger Themen wie die Berufszufriedenheit oder die Verbesserung bzw. Verschlechterung der Polizeiarbeit wäre manchen Beamten/-innen zufolge wünschenswert gewesen.

Wurden die Teilnehmer/-innen in dem Interview auf ihr *persönliches Erleben der Gruppendiskussion oder auf das Empfinden der Gruppensituation* angesprochen, so äußerte sich der Großteil der Polizisten/-innen zur Videoaufzeichnung, die zu Beginn ungewohnt oder irritierend wirkte, später aber kaum beachtet wurde.

Die *Gruppensituation* beschrieben viele Beamte/-innen als angenehm, locker und lebendig. Die Themen seien von den Teilnehmern/-innen gut gewählt worden und wurden u.a. als angemessen und umfassend beschrieben. Positiv bewertete man z.B., dass jede/r Polizist/-in in der Gruppendiskussion jede/n Beamten/-in ansehen konnte und man sich somit – auch begründet durch die Sitzordnung – als vollwertig und anerkannt fühlte. Manches Mal – so vermuteten die Teilnehmer/-innen – wurde die dienstlich vorherrschende und gewünschte Meinung vorgetragen. Die überwiegende Anzahl der Interviewpartner konnte sich gut *in die Diskussion einbringen*. Eine Aussage war z.B.: „Jeder konnte sagen was er erlebt hat, und dann wurde diskutiert“. Einige Teilnehmer/-innen berichteten, nicht so zum Zuge gekommen zu sein wie geplant. Zum einen wurde das dadurch begründet, dass aufgrund der Redebeiträge und der damit zusammenhängenden Themenbereiche kaum die Möglichkeit bestand, das Thema zu wechseln, zum anderen wurden die ca. drei Stunden, die für die Diskussion zur Verfügung standen, als zu knapp kritisiert.

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass die Form einer selbstläufigen Diskussion zwar zu Beginn irritierend auf die Beamten/-innen gewirkt hat, aber von ihnen zugleich als positiv bewertet wurde, da sich jede/r Teilnehmer/-in zu gerechten Anteilen beteiligen konnte und nicht im Redefluss unterbrochen wurde. Die passende Teilnehmerzahl und die Sitzordnung trugen zum angenehmen Klima der Gruppendiskussion bei. Die Video- und Tonbandaufzeichnungen wirkten nach Aussage der Beamten/-innen zu Beginn störend, wurden aber später nicht mehr bemerkt. Die Gruppensituation wurde insgesamt als locker und lebendig beschrieben. Das methodische Vorgehen der Gruppendiskussionen mit Polizisten/-innen scheint somit geeignet zu sein, Problematisierungen innerhalb der Polizei zu Forschungszwecken zu rekonstruieren.

3.3.2 Leitfadengestützte Interviews

3.3.2.1 *Qualitatives Sample*

Im Anschluss an die Gruppendiskussionen wurden – wie oben bereits erwähnt – zu deren Vertiefung Einzelinterviews mit ausgewählten Teilnehmern/-innen durchgeführt. Den Teilnehmern/-innen wurde ein eventuelles Nachfragen bei dem ein oder anderen zwecks eines Einzelinterviews bereits am Ende der jeweiligen Diskussion angekündigt. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen erfolgte dann im Anschluss an eine erste Analyse der jeweiligen Gruppendiskussion, wobei jeweils zwei Teilnehmer/-innen pro Diskussion um ein Interview gebeten wurden (insgesamt – bei 11 Gruppendiskussionen – 22 Interviews). Aus diesem Grund lagen in vielen Fällen zwischen der Teilnahme an der Diskussion und dem Interview mehrere Wochen bis einige Monate, weil zunächst die Diskussionen in ihrem jeweiligen thematischen Verlauf erfasst werden und Teilnehmer/-innen aus den Diskussionen ausgewählt und zwecks Interview angesprochen werden mussten.

Mit den Interviews wurden sowohl *Kerncharaktere*, die wesentliche Funktionen für den Diskussionsverlauf übernommen hatten (wie Themensetzung, Zusammenfassung von Diskussionsbeiträgen, Herstellen von inhaltlichen Bezügen unter den Teilnehmern/-innen), als auch *marginale Charaktere* angesprochen, also jene Teilnehmer/-innen, die sich kaum oder gar nicht an der Diskussion beteiligt hatten bzw. einen deutlich von der Gruppenmeinung entfernten Standpunkt (bei einem zentralen Thema oder mehreren Unterthemen) vertreten hatten. Ziel der erneuten Befragung der Gruppendiskussionsteilnehmer/-innen war es zum einen, deren Relevanzsetzung bzw. Beurteilung der Themen der Gruppendiskussion zu erfragen, zum anderen jedoch auch zu erfahren, wie der Polizeibeamte/die Polizeibeamtin die Gruppendiskussion selbst erlebt hatte, z.B. ob er/sie sich selbst offen äußern bzw. seine/ihre Meinungen einbringen konnte.

3.3.2.2 *Interviewleitfaden*

Für die circa einstündigen Interviews wurde parallel zu einer ersten analytischen Annäherung an die bereits durchgeführten Gruppendiskussionen ein Leitfaden entwickelt. Ziel der leitfadengestützten Einzelinterviews war dabei die ergänzende Vertiefung der Gruppendiskussionen, um die Analyse dieser Diskussionen im Hinblick auf kollektive Orientierungen um eine Analyse der individuellen Positionierungen im Einzelinterview zu erweitern. Die Konzeption der Interviews lehnte sich dabei an unterschiedliche Interviewformen an.

Dem fokussierten Interview (vgl. Merton & Kendall 1979, S. 171ff., Flick 1995, S. 94ff.) entlehnt ist der Bezug auf eine konkrete vorangegangene Situation – in diesem Fall die Teilnahme an der Gruppendiskussion – und die Zentrierung auf die subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen des Interviewpartners bezüglich dieser Situation. Dabei wurde den Interviewten ein möglichst großer Spielraum zum Einbringen der eigenen Sichtweisen innerhalb der Interviews ermöglicht.

Mit dem Verfahren des problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel (1985, 1996, 2000) gemeinsam hat das hier gewählte Vorgehen die Verwendung eines Leitfadens, die vollständige Transkription der Interviews und das Verfassen von Postskripten, um die nicht auditiv aufzuzeichnenden Kontextinformationen des Interviews zu erfassen. Dieses Postskript enthielt Auffälligkeiten bzw. Besonderheiten des Interviews, den allgemeinen Eindruck, nähere Angaben zur Atmosphäre während der Interviewsituation, zum Gespräch vor und nach dem Interview und andere Hintergrundinformationen über die Erhebungssituation. Diese

Postskripte wurden – analog zu den Diskussionen – für die Auswertung der Interviewpassagen hinzugezogen.

Dem Konzept des narrativen Interviews entsprechen die sehr offen gehaltenen Fragen, die den/die Interviewte/n zu Erzählungen anregen sollten, insbesondere die sehr offen gehaltene Eingangsfrage nach dem Erleben der Gruppendiskussion und die zum Ende des Interviews gestellte Frage nach eigenen Ergänzungen oder Fragen (vgl. Schütze 1976, 1983).

Inhaltlich konzentrierten sich die Interviews auf zwei Fragebereiche: Der erste Bereich diente einer Hinführung der Interviewpartner/-innen zum Thema und der Situation der vergangenen Diskussion, d.h. dem Erinnern an die Diskussion und einer zusammenfassenden Einschätzung der zentralen Themen und des Diskussionsverlaufs und lag allen Interviews zugrunde (allgemeiner Interviewteil). In einem zweiten Fragenkomplex wurden die jeweils spezifischen Auswahlkriterien, die ausschlaggebend für die Einladung zum Interview waren, thematisiert. Hier sollten die Interviewten die Möglichkeit haben, ihr eigenes Erleben der Gruppensituation, die von ihnen als besonders relevant charakterisierten Themen und die vorherigen Erwartungen an die Diskussion darzustellen. Zudem sollte dieser Teil die Chance zu inhaltlichen Ergänzungen offerieren. Durch die Varianz aufgrund der Auswahlkriterien für die Interviews unterschied sich der zweite Teil in den Frageintentionen geringfügig (spezieller Interviewteil). Dieser Leitfaden fungierte als eine Art Hintergrundfolie für die Interviews. Er sollte nicht chronologisch abgearbeitet werden, sondern mögliche Fragestellungen eröffnen, wenn der Interviewpartner/die Interviewpartnerin sich in ihren Ausführungen zur Thematik erschöpft hatte. Gleichzeitig diente er auch einer besseren Vergleichbarkeit der Interviews untereinander. Er wurde im jeweiligen Interview jedoch modifiziert eingesetzt und blieb den selbstläufigen Ausführungen der Interviewten nachrangig.

ABBILDUNG 5: INTERVIEWLEITFADEN

I. Allgemeiner Interviewteil

1. Sie erinnern sich noch an die Diskussion vom ... Wie haben Sie diese Diskussion in Erinnerung?
2. Was war(en) Ihrer Meinung nach das zentrale Thema bzw. die wichtigsten Aspekte der Diskussion?
3. Wie würden Sie die Diskussion bzw. den Verlauf der Diskussion selbst beschreiben?
4. Konnten Sie Ihre Ideen zum Diskussionsthema einbringen?
 ⇨ wenn nein:
Was war der Grund dafür?
Woran lag das Ihrer Meinung nach?
Möchten Sie noch etwas zur Diskussion/zum Thema der Diskussion hinzufügen?
(in Verbindung mit Frage 8)
5. Welche (für Sie) wichtigen Aspekte fehlten in der Diskussion?
6. Wie haben Sie die Gruppendiskussion erlebt?

II. Spezieller Interviewteil

bei „Kerncharakteren“

7. Wie empfanden Sie die Gruppensituation?
8. Was meinen Sie, was Sie selbst zur Diskussion beitragen konnten, was bei den Beiträgen der anderen Teilnehmer/-innen nicht deutlich wurde?
9. Welche Aspekte der Diskussion waren für Sie von besonderer Bedeutung?

10. Verfügen Sie über einen großen Erfahrungsschatz bezüglich des Themas? Könnten Sie Beispiele geben? Hatten Sie den Eindruck, dass die anderen Teilnehmer/-innen Ihre Ansichten teilten?
11. Hatten Sie sich von der Diskussion etwas anderes erwartet?

bei „marginalen Charakteren“ (die sich in der Gruppendiskussion zurückhielten)

7. Wie empfanden Sie die Gruppensituation?
8. Was meinen Sie, was Sie hätten zu dem Thema beitragen können, was die anderen Teilnehmer/-innen nicht erwähnten? (in Verbindung mit Frage 4)
9. Welche Aspekte im Diskussionsverlauf waren für Sie am relevantesten/wichtigsten?
10. Welche ähnlichen bzw. anderen Erfahrungen in Bezug auf die anderen Teilnehmer/-innen können Sie zum Thema berichten?
11. Hatten Sie sich von der Diskussion etwas anderes erwartet?

bei „marginalen Charakteren“ (die von der Gruppe abweichende Meinungen vertraten)

7. Wie empfanden Sie die Gruppensituation?
8. Was meinen Sie, was Sie zu dem Thema beigetragen haben, was die anderen Teilnehmer/-innen nicht erwähnten?
9. Welche Aspekte im Diskussionsverlauf waren für Sie am relevantesten/wichtigsten?
10. Welche ähnlichen bzw. anderen Erfahrungen in Bezug auf die anderen Diskussionssteilnehmer/-innen können Sie berichten? Wie schätzen Sie Ihre Erfahrungen bezüglich des Themas ein?
11. Hatten Sie sich von der Diskussion etwas anderes erwartet?

3.3.2.3 Durchführung der leitfadengestützten Interviews

Die 22 Einzelinterviews – mit je zwei Teilnehmern/-innen aus einer Gruppendiskussion – wurden von zwei Mitarbeiterinnen des qualitativen Projektteiles durchgeführt und mittels Tonbandaufnahmen fixiert. Nach den oben beschriebenen Kriterien wurden dafür 11 Polizisten als Kerncharaktere und 11 Polizisten/-innen als marginale Charaktere ausgewählt. Insgesamt wurden 20 Polizisten und 2 Polizistinnen interviewt. Von den für die Interviews ausgewählten Beamten/-innen gehörten 14 dem gehobenen Dienst und 8 dem mittleren Dienst an, keiner davon war zum Zeitpunkt des Interviews in der Laufbahngruppe des höheren Dienstes.

Ort und Zeitpunkt für das Interview konnten von den Interviewpartnern/-innen frei gewählt werden. Die meisten der Polizisten/-innen (15) wählten einen ruhigen Raum auf ihrer Dienststelle für das Interview aus. Drei Interviews fanden in Räumlichkeiten des KFN statt, zwei in einem öffentlichen Café, jeweils ein Interview in einer Fortbildungseinrichtung der Polizei und in der Privatwohnung eines Polizisten. Dabei entschieden sich fast ebenso viele von uns als *Kerncharaktere* in der Diskussion eingestufte Polizisten (8) wie von uns als *marginale Charaktere* der Diskussion eingestufte Beamten/-innen (7) für ein Interview in ihrer Dienststelle.

Die Interviews dauerten von ca. 45 Minuten bis zu eineinhalb Stunden und verliefen in angenehmer und offener Atmosphäre. Die meisten Beamten/-innen erinnerten sich im Verlauf des Interviews noch gut an die vergangene Gruppendiskussion und konnten oftmals genaue Diskussionsinhalte und -abläufe wiedergeben, auch wenn viele eingangs Befürchtungen äußerten, aufgrund der längeren Zeit zwischen Diskussion und Interview nur noch eingeschränkte Erinnerungen zu haben.

3.3.2.4 *Verläufe der Interviews*

Zur Einleitung in das jeweilige Interview und zur Erleichterung des thematischen Einstiegs wurde zu Beginn die Frage gestellt, inwieweit sich der/die Teilnehmer/-in noch *an die Gruppendiskussion*, an der er/sie teilnahm, *erinnern* kann. Während einige Polizisten/-innen zunächst angaben, sich kaum mehr an die Gruppendiskussion erinnern zu können – sich aber im Laufe der Diskussion herausstellte, dass die Teilnehmern/-innen an die Diskussion doch eingehender anknüpfen konnten – zählten andere Beamte/-innen zügig in Erinnerung gebliebene Themen auf und gingen im Anschluss näher darauf ein. Hierbei handelte es sich um Sachbearbeiter/-innen oder Führungspersonen aus dem gehobenen Dienst, die in der Gruppendiskussion sowohl die Rolle des Kerncharakters als auch die des marginalen Charakters einnahmen. Die Tendenz, sofort über die Gruppendiskussion und über die angesprochenen Themen berichten zu wollen, zeigte sich allerdings überwiegend bei Beamten/-innen, die Führungspositionen ausübten. Polizisten/-innen, die sich wenig in den Gruppendiskussionen beteiligten, gaben in den Interviews an, die Diskussion wäre von den „Dienstgradhöheren“ gesteuert worden, was von ihnen negativ bewertet wurde. Aufgrund der immer wieder von den Interviewten geäußerten Meinung, dass Teilnehmer/-innen aus Führungspositionen die Gruppendiskussion dominierten, gaben einige Polizisten/-innen an (ausschließlich ESD-Sachbearbeiter/-innen aus dem mittleren und gehobenen Dienst), sich mit ihrer Beteiligung während der Diskussion zurückgehalten zu haben, gehemmt gewesen zu sein oder sogar Angst vor einer ‚Blamage‘ gehabt zu haben. Eine Interviewpartnerin äußerte sich positiv bezüglich der Redebeiträge der Teilnehmer/-innen in Führungspositionen, in dem Sinne, dass diese die Gruppendiskussion im Fluss gehalten hätten. Ein Polizeikommissar schätzte seine Position in der Diskussion rückblickend so ein, dass er „die Gruppendiskussion teilweise gesteuert habe“.

Auf die Frage nach dem *eigenen Einbringen in die Gruppendiskussion* waren viele Polizeibeamten/-innen der Ansicht, sich in die Gruppendiskussion eingebracht zu haben. Die Polizisten/-innen, die sich nicht richtig in die Gruppe integrieren konnten, gaben an, aufgrund der unterschiedlichen Meinungen anderer Teilnehmer/-innen nicht in der Lage gewesen zu sein, sich zu beteiligen. Es fiel auf, dass nur ein Teilnehmer sich direkt äußerte, sich nicht eingebracht haben zu wollen, während die anderen Beamten/-innen externe Gründe wie Zeitmangel, erhöhte Redebeiträge anderer Teilnehmer/-innen, mangelndes Eingreifen der Diskussionsleitung in die Redebeteiligung oder zu wenig Hintergrundwissen über die verhandelten Themen angaben. Im Zusammenhang mit dem eigenen Einbringen in die Gruppendiskussion wurde die Frage gestellt, ob wichtige Aspekte bzw. Themen fehlten. Erstaunlicherweise ergab sich hier ein einheitliches Bild, denn fast jede/-r Teilnehmer/-in erläuterte nun für ihn weitere wichtige Themen bzw. ergänzte Themen, wenn diese seiner/ihrer Meinung nach zu wenig oder gar nicht in der Diskussion erörtert wurden. Nur einige wenige Beamte/-innen (zumeist diejenigen, die sich kaum noch an die Gruppendiskussion erinnerten) gaben an, dass alles Wichtige besprochen worden sei. Die meisten Beamten/-innen berichteten von *Diskrepanzen bezüglich der angesprochenen Themen* unter den Diskussionsteilnehmern/-innen. Nur vier Interviewteilnehmer/-innen gaben an, dass ausschließlich homogene Meinungen in der Diskussionsgruppe vertreten wurden.

Den *Verlauf der Gruppendiskussion* schätzten die meisten Teilnehmer/-innen ähnlich ein. Die anfangs häufig als stockend wahrgenommene Diskussion lockerte sich später auf. Auf diese Frage der Interviewerin fielen die Antworten oft nur sehr knapp aus und fassten einen groben Eindruck zusammen, wie zum Beispiel „positiv“, „war in Ordnung“, „jeder konnte sich beteiligen“ oder „kaum Moderation, deshalb unstrukturiert“.

Gegen Ende des jeweiligen Interviews wurde auf die *eigenen Erwartungen* der Diskussions Teilnehmer/-innen an die Gruppendiskussion im Vorhinein eingegangen. Hier artikulierten nur wenige Beamte/-innen andere Erwartungen bezüglich der Diskussionsthemen, wie „gesellschaftlicher Wandel“ oder „Personalmangel bei der Polizei“. Einige Teilnehmer/-innen erwähnten, dass Thesen zu konkreten Themen erwartet wurden, doch der Großteil der Polizisten/-innen ist nach eigener Aussage unvoreingenommen und ohne große Erwartungen in die Diskussion gegangen. Jene Beamten/-innen, die sich in den Gruppendiskussionen zurückhielten, zeigten sich auch in den Interviews ruhig und eher sparsam in ihren Erzählungen. Es fand sich hier eine größere Anzahl von Fragen (oder Nachfragen) seitens der Interviewerin im Vergleich zu den Interviews mit anderen Teilnehmern/-innen.

Während die Transkripte der Interviews mit den so genannten ‚Kerncharakteren‘ im Durchschnitt einen Umfang von 18,5 Seiten einnahmen, fiel auf, dass die Interviews bei ‚marginalen Charakteren‘ oft nur 11-15 Seiten Länge hatten, dabei aber auf Seiten der Interviewerin öfter nachgefragt wurde.

3.3.2.5 *Feedback der Interviewten zu den Interviews*

Äußerten sich die Beamten/-innen *zu den geführten Interviews*, so empfanden sie diese als angenehm. Es wurde von einem Beamten z.B. als „i-Tüpfelchen“ im Anschluss an die Gruppendiskussion bezeichnet. In den meisten Fällen erwähnten die Teilnehmer/-innen aber nur, dass das Interview sowie die Gruppendiskussion ‚viel Spaß‘ gemacht hätten. Während es einigen Polizisten/-innen leichter fiel, sich in der Diskussion zu äußern, nutzten andere insbesondere das Interview, um alle für sie wichtigen Themenbereiche anzusprechen. Die Aufnahme des Interviews mit dem Tonbandgerät wurde manches Mal von den Polizeibeamten/-innen als zunächst unangenehm beschrieben, was aber im Verlauf des Interviews zunehmend in den Hintergrund trat.

Viele Interviewpartner/-innen bekundeten *zukünftige Erwartungen an das Projekt*. Wichtig sei es ihnen (wie bereits in der Feedbackrunde der Gruppendiskussion erwähnt), dass konkrete Änderungen bezüglich der ‚Schwachstellen‘ innerhalb der Polizei herbeigeführt würden. Die Beamten/-innen betonten ferner, über den Stand des Projektes informiert werden zu wollen. Das Ziel, problematische Punkte bezüglich der Binnenverhältnisse in der Polizei zu identifizieren, sei eine ‚gute Sache‘, denn somit würde der Versuch gestartet, die Unzufriedenheit in der Polizei zu bekämpfen. Durch dieses Projekt bestünde die Möglichkeit, Ansatzpunkte aufzuzeigen. Schön wäre es auch, so die Aussage eines Beamten, solche Befragungen in gewissen zeitlichen Abständen zu wiederholen. Einige Teilnehmer/-innen zeigten jedoch Resignation hinsichtlich möglicher Veränderungen innerhalb der Polizei. Die Einstellungen dieser wenigen Beamten/-innen lautete wie folgt: „Man kann sich über alles mögliche unterhalten, aber ändern tuts ja eh nichts.“

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass die Interviews gerade für die Polizisten/-innen, die sich in den Diskussionen nicht oder nur wenig einbringen konnten, eine Gelegenheit boten, in geschützter Atmosphäre ihre Ansichten zu äußern. Andere Teilnehmer/-innen, die bereits die Gruppendiskussionen als Forum der Meinungsäußerung nutzten, hatten hier die Gelegenheit, die Diskussionssituation noch einmal einzuschätzen und eigene inhaltliche Schwerpunkte zu vertiefen.

4 ERGEBNISSE DES QUALITATIVEN PROJEKTTEILES

4.1 ERGEBNISSE DER GRUPPENDISKUSSIONEN

4.1.1 Zur Analyse der Gruppendiskussionen

Wie aus den bisherigen Erläuterungen deutlich wurde, steht nicht das Individuum im Austausch mit anderen im Mittelpunkt der Analyse der Gruppendiskussionen, sondern das durch die Diskussionen initiierte interpretative Aushandeln von Bedeutungen zwischen den Teilnehmern/-innen, um „ein kollektives Sinnmuster“ (vgl. Bohnsack 2000, S. 375) zu erschließen. Dabei orientiert sich das analytische Vorgehen an der von Ralf Bohnsack empfohlenen dokumentarischen Methode (im Sinne einer rekonstruktiven Sozialforschung) mit ihren vier Arbeitsschritten der formulierenden Interpretation, der reflektierenden Interpretation, der Diskursbeschreibung und der Typenbildung (vgl. Bohnsack 1989, S. 343ff., 1993, S. 132ff.), wobei für diesen Bericht vor allem die ersten beiden Auswertungsschritte von Relevanz sind. Im Rahmen des vorliegenden Berichtes werden die durch Fallkontrastierung gewonnenen Interpretationen zu einzelnen Themenbereichen, die bei den Polizisten/-innen von besonderem Interesse waren, dargestellt. Zum jetzigen Zeitpunkt kann jedoch nicht auf die beiden letzten Schritte der Diskursbeschreibung und Typenbildung näher eingegangen werden (hierzu wird auf die derzeit entstehende Dissertation von Anja Mensching verwiesen).

Ziel der qualitativen Analyse war es, einerseits wesentliche Diskussionspassagen, in denen interessante Aspekte zur Frage des Binnenklimas benannt wurden, andererseits besonders interaktive Sequenzen, in denen die Diskussionen ihren „dramaturgischen Höhepunkt“ erreichten, einer intensiveren Analyse zu unterziehen.

Über eine vergleichende Analyse – zunächst diskussionsintern durch die Kontrastierung von Sequenzen einer Diskussion, später durch einen Vergleich der Diskussionen untereinander – wurde nach den gruppenübergreifenden Gemeinsamkeiten und den jeweils gruppen-spezifischen Besonderheiten in der thematischen und diskursiven Bearbeitung der Diskussionssituationen gefragt.

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

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

und die in diesem Bericht näher betrachteten Themen:

- des reformbedingt veränderten Beurteilungssystems, an das sich eng die Frage der Handhabung von Beförderungen knüpft und
- des im Zuge der niedersächsischen Polizeireform eingeführten bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM)
- des Verhältnisses zwischen Polizeibeamten/-innen unterschiedlicher Arbeitsbereiche

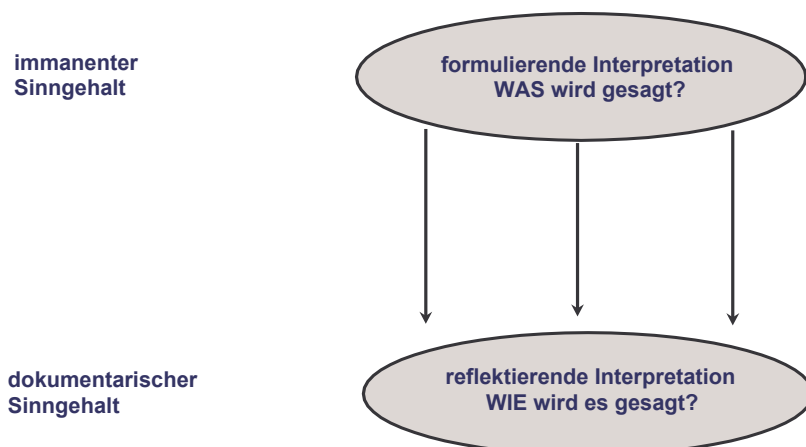
- des Verhältnisses zwischen Polizeibeamten/-innen unterschiedlichen Lebens- und Dienstalters.

Die letztgenannten vier Themen wurden aufgrund ihrer zentralen Stellung in den Diskussionen und der differenzierten Bearbeitung zur näheren Betrachtung ausgewählt. Anhand von Auszügen aus dem Transkriptionsmaterial verschiedener Gruppendiskussionen sollen in den folgenden Abschnitten Diskussionslinien nachvollzogen werden.

4.1.2 Erläuterung der bisherigen Analyseschritte

Die Analyse der Gruppendiskussionen im Sinne der dokumentarischen Methode (vgl. Bohnsack 2003, 2000, Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl 2001) setzt auf zwei Ebenen an. Auf der ersten Ebene werden die Diskussionsbeiträge inhaltlich ausgewertet, d.h. Meinungen werden verdichtet, zusammengefasst und in ihrer kontextuellen Bedeutung interpretiert (formulierende Interpretation). Auf einer zweiten Ebene wird die gesamte Diskussion in ihrer formalen Struktur, ihrem Verlauf (Diskurs) analysiert und danach gefragt, was sich in dem, wie etwas gesagt wird, über die dahinter stehenden Orientierungen offenbart (reflektierende Interpretation). In der folgenden Grafik werden die verschiedenen Sinnebenen, auf die die beiden Interpretationsschritte zielen, zusammenfassend dargestellt.

ABBILDUNG 6: DOKUMENTARISCHE METHODE



Dieser zweite Interpretationsschritt zielt im Weiteren mittels eines systematischen Fallvergleiches darauf, Gemeinsamkeiten hinsichtlich der thematischen Inhalte und der Diskursentwicklung zu identifizieren. Die Fallkontrastierung setzt zunächst an verschiedenen Sequenzen einer Diskussion an (fallinterner Vergleich) und wird dann als Kontrastierung zwischen unterschiedlichen Diskussionen (fallexterner Vergleich) fortgesetzt, wobei hierbei zwischen minimaler und maximaler Fallkontrastierung variiert wird.

Bevor die Interpretationen aus den ausgewählten Themenbereichen dargestellt werden können, sollen kurz noch einmal die bis dahin vollzogenen Arbeitsschritte geschildert werden. Nach der Durchführung der jeweiligen Gruppendiskussion wurden die aufgezeichneten Video- und Audiotapes mehrfach angehört bzw. angesehen, mit dem Ziel, thematische Verläufe zu erstellen. Dabei wurde die gesamte Diskussion in einzelne, durch Oberthemen

und Unterthemen gekennzeichnete Abschnitte gegliedert und zu diesen jeweils eine kurze Inhaltsangabe formuliert. Die entstandenen thematischen Verläufe der Gesamtdiskussion dienten dazu, Passagen auszuwählen, die anschließend transkribiert, d.h. wortwörtlich verschriftlicht wurden.

Auswahlkriterium für Transkriptionspassagen war zum einen die *thematische Relevanz für die Ausgangsfragestellung* nach den polizeilichen Binnenverhältnissen unter Berücksichtigung hierarchischer Beziehungen. Zum anderen wurden *Passagen interaktiver Dichte* ausgewählt, in denen sich die Diskussionsteilnehmer/-innen in der Diskussion gegenseitig steigerten, was sich z.B. in häufigem Wortwechsel zeigte. Diese Passagen wurden dann einer intensiveren Analyse unterzogen, die zunächst einmal auf dem Wege der Zusammenfassung und Verdichtung versuchte, die zentralen inhaltlichen Punkte zu erfassen (formulierende Interpretation), um dann in einem nächsten Schritt den Rahmen, in dem diese Themen abgehandelt wurden, d.h. die sich anhand der Themen zeigenden Hierarchieverständnisse der Polizisten/-innen zu identifizieren (reflektierende Interpretation). Die im Folgenden dargestellten und für den Abschlussbericht thematisch selektierten Analysen verstehen sich daher als Weg, die geteilten Orientierungsmuster der Polizisten/-innen herauszuarbeiten und diese mit der Analyse von Dramaturgie und Diskursorganisation zu einem Gesamtbild zu verknüpfen (vgl. Bohnsack 1993, S. 139).

4.1.3 Transkriptionsrichtlinien

Um die Auszüge¹⁰ aus dem Datenmaterial nachvollziehen zu können, sind folgende Transkriptionshinweise zu beachten:

ABBILDUNG 7: TRANSKRIPTIONSRICHTLINIEN

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

Die Sprecher/-innen sind anonymisiert mit Großbuchstaben. Das kleine ‚m‘ steht für einen männlichen Sprecher, bei Frauen ist es dementsprechend ein ‚f‘ (z.B. Am, Bm, Cf). Sind mehrere Sprecher/-innen beteiligt, ist dies durch ‚ME‘ gekennzeichnet. Angegebene Orte, Namen, geographische Bezeichnungen etc. sind ebenfalls anonymisiert und durch Phantasienamen ersetzt. Um zu verhindern, dass einzelne Personen identifiziert werden können, sind auch teilweise ‚falsche Fährten‘ gelegt, so kann ein KHK z.B. zum PHK werden.

Den Beginn einer Redeüberlappung markiert ein ‚|_‘. Eine kurze Sprechpause wird durch ‚(,‘ markiert, eine Pause durch ein ‚(.)‘ bzw. eine längere Pause durch ein ‚(...‘.

Satzzeichen markieren im Transkriptionstext ausschließlich Intonationsveränderungen, losgelöst von den allgemein geltenden Regeln der Zeichensetzung (daher auch der kleine Satzanfang im Transkriptionsmaterial). Ein ‚.‘ steht dabei für sinkende, ein ‚?’ für steigende Intonation. Eine Unterstreichung markiert eine Betonung, **Fett**druck besonders laut gesprochene Passagen. Die in (runden Klammern) stehenden Abschnitte markieren Unsicherheiten bei der Transkription aufgrund schwer verständlicher Äußerungen bzw. notwendige Anonymisierungen. Ist ein Text völlig unverständlich auf den Aufzeichnungsgeräten wird er durch (xx) bzw. (xxxxx) markiert, wobei die Länge der Klammer sich nach der Dauer der unverständlichen Äußerung richtet. In [eckigen Klammern] stehen nicht verbale oder gesprächsexterne Ereignisse [z.B. räuspert sich]. Ein kurzes Lachen ist durch @ symbolisiert, längeres Lachen durch mehrere @@. Wird ein Text lachend gesprochen, so steht er dazwischen @Text@. Leise gesprochener Text wird wie folgt gekennzeichnet °Text°. ¹¹

¹⁰ WICHTIGER HINWEIS:

Zu beachten ist, dass sich aufgrund von Formatänderungen und dem Weglassen für die Analyse nicht relevanter Hintergrundgeräusche gegenüber dem Zwischenbericht vom Juni 2002 die Zeilennummern in den jeweiligen Transkriptionsauszügen verändert haben und daher nicht mit den damals angegebenen identisch sind.

¹¹ An dieser Stelle sei bereits angemerkt, dass bei den Hinweisen auf wörtliche Rede aus den Transkriptionen im Interpretationstext nicht alle der vorgesehenen und im Transkript verwendeten Zeichen wiedergegeben werden. Insbesondere sprachliche Spezifika wie Betonungen oder die Markierung der Lautstärke bleiben unberücksichtigt, da diese Besonderheiten im Rahmen des vorliegenden Abschlussberichtes keine eingehendere Betrachtung bei der Auswertung finden.

4.1.4 Ergebnisse der thematischen Analyse

In diesem Abschnitt werden nunmehr die Ergebnisse der vier folgenden Themenbereiche aus den Gruppendiskussionen zusammenfassend dargestellt:

- (1) *Beurteilungen & Beförderungen*
- (2) *Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)*
- (3) *Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen*
- (4) *Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen.*

4.1.4.1 Thema I: Beurteilungen & Beförderungen

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

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

- 25 Cm: ...wenn ich mich draußen mit einem beulen muss auf der Straße (.) das ist mein täglich Brot (.)
 26 aber äh dass ich mich angiften lassen muss (.) intern ne weil das kriegt man einfach nicht
 27 raus und das ist immer noch und man hört [?: räuspernd]es im Kollegenkreis immer wieder
 28 dass die sagen also das andere steck ich weg. das ist zwar auch nicht immer schön aber das ist
 29 nun mal, das wusste ich als ich zur Polizei gegangen bin (.) aber diese internen Querelen ne
 30 dass ich wirklich mit äh ja nicht deswegen Magengeschwüre kriege weil ich mich draußen
 31 ständig ärgere sondern weil ich irgendeinen ja immer wieder habe und (.) das ist komisch, [?:
 32 räuspernd] das kriegt man nicht raus und das ist immer noch so. und wie gesagt dieser
 33 kooperative Führungsstil der hier angeblich schon etliche Jahre gepflegt wird äh (.) so
 34 durchschlagenden Erfolg (.) hats so richtig immer noch nicht gebracht ne und da fing er an, das
 35 ist so erstaunlich, da hab ich dann auch gedacht wie ich dieses Ding¹² ausgefüllt hab dacht ich
 36 was kommt da (.) es ist so irgendwo es hat sich zwar bewegt (.) der Einzelne sagt mehr der
 37 andere weniger, je nachdem auch was er was er für Erfahrungen gemacht hat auf der
 38 Dienststelle aber so wenn man eben ne Hand voll Leute trifft und unterhält sich über das Thema
 39 denn sagen komischerweise die Mehrzahl ja ne, also was mich am meisten in meinem Beruf
 40 stört das ist immer noch diese Geschichte ne. da hats weder mitm Geld zu tun noch mit
 41 irgendwas anderem zu tun sondern einfach dies Miteinander oder dieses ne, dieses Verhältnis
 42 (.) hmhm (.) Untergebener Vorgesetzter. ist immer noch n Problem bei der Polizei.
 43 Bm: und die meisten Streits gibts dann wieder wenn alle drei Jahre die Beurteilungen
 44 | Cm: hmhm
 45 Bm: kommen. dann gehts gehts vorher schon los (.) mittendrin monatelang und hinterher schon los
 46 (.) dann beschäftigt sich diese Polizei wirklich nur noch mit sich selbst. die machen eigentlich
 47 gar nichts anderes mehr, der Bürger der ist nur noch so lästiges Beiwerk teilweise weil wir nur
 48 noch nur noch mit uns beschäftigt sind ob ob wir uns um uns selbst beschäftigen ob wir uns um
 49 den Mitarbeiter beschäftigen, um unsere Aufstiegschancen beschäftigen äh um
 50 Aufstiegschancen von anderen beschäftigen und Beurteilungen beschäftigen, selbst beurteilt
 51 werden, andere beurteilt werden (.) alle drei Jahre, gerade äh im gehobenen Bereich oder im
 52 mittleren Dienst, wenn ich jetzt mal den höheren Dienst vernachlässige, ähem da ist dann wird

¹² Es ist anzunehmen, dass damit der durch das KFN verschickte Fragebogen des Projektes „Polizei im Wandel“ gemeint ist, den der Beamte erhalten hat.

53 *dann so viel aufgewühlt, dass dann alles wieder [Dm: räuspernd] hin und her schwappt. bei den*
 54 *Beförderungen gibts dann den nächsten Stress und Ärger dass jeder ankommt, ja wieso der*
 55 *wieso nicht ich (.) und schon geht (.) also was da an Arbeitszeit draufgeht also (.) wenn das mal*
 56 *jemand aus- äh rechnet dann äh kriegen wir enorme Probleme bei dieser Polizei und das geht*
 57 *schon die ganze Zeit um es einfach zu sagen,...*

Kern des Abschnittes ist die Unterscheidung zwischen ‚externen‘ Konflikten im Rahmen der Berufsausübung als Polizist und den ‚internen Querelen‘ (Z 29) in der Dienststelle. Während man sich auf die Auseinandersetzungen mit den Bürgern im Rahmen seiner Tätigkeit eingestellt hat und sie ‚wegsteckt‘ (vgl. Z 28), da sie zum ‚täglich Brot‘ (Z 25) gehören, erlebt man – nach der Schilderung von Cm – die internen Konflikte als weitaus belastender, so dass diese sogar zu körperlichen Erkrankungen (z.B. Magengeschwüren) führen können. Diese internen Konflikte werden vor allem auf das Verhältnis Mitarbeiter – Vorgesetzter bezogen, da Cm diese im Folgenden am Beispiel des kooperativen Führungsstils thematisiert. Er zweifelt daran, dass dieser Stil überhaupt praktiziert wird (‚der hier angeblich schon etliche Jahre gepflegt wird‘ – Z 33) bzw. spricht ihm zumindest ‚durchschlagenden Erfolg‘ (Z 34) ab.

Das interne Verhältnis wird trotz Veränderungen in den letzten Jahren im informellen Gespräch zwischen Polizisten/-innen (‚wenn man eben ne Hand voll Leute trifft‘ – Z 38) als jener Bereich bezeichnet, so führt Cm aus, der vorrangig am Beruf als störend erlebt wird. Bm bestätigt dies und nennt als beispielhaften Anlass derartiger Konflikte die alle drei Jahre anstehenden Beurteilungen (vgl. Z 43). Diese Konfliktsituationen, in denen sich die Polizei ‚wirklich nur noch mit sich selbst‘ (Z 46) beschäftigt, kehren nicht nur regelmäßig wieder, sondern dauern auch noch ‚monatelang‘ (Z 45) an. Der Bürger wird in dieser Zeit, so fügt Bm hinzu, nur noch als ‚lästiges Beiwerk‘ (Z 47) empfunden.

Für ‚Stress und Ärger‘ (Z 54) sorgen neben den Beurteilungen auch die Beförderungen, die zu Neid unter den Kollegen führen (‚ja wieso der wieso nicht ich‘ – Z 54-55). Aus der Sicht von Bm wird für diese internen Angelegenheiten so viel Arbeitszeit verbraucht, dass es im Rahmen einer Nachprüfung (‚wenn das mal jemand aus- äh rechnet‘ – Z 55-56) nicht zu rechtfertigen wäre.

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

In dem nun folgenden, längeren Abschnitt aus einer Gruppendiskussion zwischen altersheterogenen Beamten (34-50 Jahre)¹³ des gehobenen Dienstes wird diese Unterscheidung aufgegriffen und um Kritikpunkte am Beurteilungssystem und dessen ‚Ungerechtigkeiten‘ erweitert.

¹³ Hier – wie im Folgenden – ist immer das jeweilige Lebensalter zum Zeitpunkt der Gruppendiskussion gemeint.

- 1 *Fm:* das ist nämlich auch unser Grundproblem und da in dem Konflikt leben die meisten
 2 *Polizeibeamten so beobachte ich es auch auf meiner Dienststelle (.) ein Polizeibeamter der*
 3 *jeden Tag rausfährt und dem Bürger gegenüber Gerechtigkeit verdeutlichen muss gerecht sein*
 4 *muss und ihm das Recht erläutern muss der er hat jedes Mal wenn er auf die Dienststelle kommt*
 5 *ne Erlebniskatastrophe*
 6 |_Dm: ja
 7 *Fm:* wenn er erfährt wie unrecht ihm geschieht.
 8 |_Cm: ja
 9 *Fm:* und dieses Gefühl muss ich ihm nehmen. da muss ich
 10 |_Em: was ist ihm denn passiert?
 11 *Fm:* arbeiten
 12 *Em:* was ist ihm denn passiert so Ungerechtes jeden Tag?
 13 *Bm:* dass er zum Beispiel gezielt von Personalförderungen ausgeschlossen wird
 14 |_Fm: so is es
 15 *Bm:* weil er nur nen AlgD-Abschluss hat zum Beispiel ne
 16 |_Fm: so is es
 17 *Bm:* dass andere Kollegen die aus der Fachhochschule kommen an ihm vorbeiziehen gnadenlos
 18 *obwohl er jahrelang besser beurteilt wurde. aber irgendwann ein Quotenopfer geworden wurde*
 19 *weil der andere ein zwei eh Tätigkeiten in der Verwendungsbreite mehr hat so sieht es doch aus*
 20 *im Lande machen wir uns doch nichts vor.*
 21 |_Em: ja aber denn hat er
 22 *Bm:* es wird mir doch wohl ernsthaft
 23 |_Em: denn hat er vielleicht vergessen
 24 *Bm:* **es wird mir doch wohl ernsthaft niemand**
 25 |_Em: wenn das ne zweigeteilte Laufbahn
 26 |_Bm: es will mir doch
 27 |_Em: ihn überhaupt erst eh in den letzten Jahren die Möglichkeit des Aufstiegs
 28 *gegeben hat*
 29 |_Bm: ja
 30 *Em:* natürlich will heute nach dem dritten Jahr jeder A 11 geworden sein.
 31 *Bm:* darum gehts gar nicht. so hohe Ansprüche würde ich gar nicht stellen. aber ich denke mal eh
 32 *genau das was der Kollege sagte ich kann draußen schlecht für Recht und Ordnung mich*
 33 *einsetzen und mich engagieren und alle nur gegen Vorschriften und alle Verfahrensvorschriften*
 34 *beachten und werde aber eh werde aber auf der Dienststelle unter Umständen ausgebootet von*
 35 *meinem eigenen Chef ohne*
 36 |_?m: hmhm
 37 *Bm:* dass er mir das sagt. ich kann doch denke ich mehr Gerechtigkeit erwarten Offenheit
 38 *Transparenz. diese so genannten innovativen Führungsstile die hab ich noch nicht kennen*
 39 *gelernt bei der Polizei tut mir leid, bisher noch nicht*
 40 |_Em: aber wenn ich das
 41 *Bm:* **nee weder von der alten**
 42 |_Em: das Beurteilungssystem ernst nehme
 43 *Bm:* **weder von der ganz alten Führungsriege noch von der alten noch von der ganz neuen**
 44 **Führungsriege**
 45 *Em:* dann muss doch im Grunde genommen eh in Beurteilerkonferenzen und in der Rückkopplung zu
 46 *den zu Beurteilenden im Grunde genommen die ganze Sache für ihn transparenter geworden*
 47 *sein*
 48 *Bm:* ja in der Rückkopplung sieht es doch so aus
 49 |_Dm + Em: (xxxxxxxxxxxxxx)
 50 *Bm:* in der Rückkopplung sieht es so aus der Kollege kommt vom AlgD war vorher ein Hauptmeister
 51 *mit vier Punkten beurteilt nen Super-Mann kommt zurück und wird mit drei Punkten beurteilt.*
 52 *und alle sagen*
 53 |_Em: ja weil er in ner neuen Vergleichsgruppe ist
 54 |_Dm: ja
 55 *Em:* das ist doch ganz normal
 56 |_Bm: ach quatsch quatsch

- 57 *Em: wenn ich den Aufstieg in den gehobenen Dienst*
 58 *|_Bm: offiziell wird dem*
 59 *Em: mache*
 60 *|_Bm: offiziell*
 61 *Em: dann kann ich doch nicht den Anspruch mitnehmen ich hab vier Punkte jetzt bin ich im*
 62 *gehobenen Dienst*
 63 *|_Bm: offiziell wird dem*
 64 *Em: es sind zwar andere Mitbewerber aber meine vier Punkte*
 65 *|_Bm: ja*
 66 *Em: die schleppe*
 67 *|_Bm: ja*
 68 *Em: ich erst mal mit nach oben*
 69 *|_Bm: ja*
 70 *Em: und möchte im nächsten Jahr auf die Zehnerstelle kommen*
 71 *|_Bm: das ist aber schnucksche Beurteilung*
 72 *|_Em: weil ich habe ja fünfundzwanzig*
 73 *|_Dm: aber aber das ist ein komplett neues Thema*
 74 *|_Bm: das ist aber*
 75 *schnucksche Beurteilung*
 76 *Dm: ich möchte mal wieder den Bogen spannen und mehr zurück um Kommunikation*
 77 *|_Bm: genau ja und da*
 78 *wollte ich jetzt noch einen Satz*
 79 *Em: aber in dem Bereich ist Kommunikation am allerwichtigsten*
 80 *|_Bm: und da wollte ich jetzt*
 81 *|_Am: da findet sie am*
 82 *allerwenigsten statt*
 83 *|_Dm: da findet sie nicht statt*

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

Während es im vorhergehenden Beispiel die Betonung der negativen Folgen interner Konflikte war, wird hier die Diskrepanz zwischen der geforderten Demonstration von ‚Recht‘ und ‚Gerechtigkeit‘ im Rahmen der Berufsausübung und der erlebten ‚Ungerechtigkeit‘ in der Dienststelle eingeführt, die Fm als „Erlebniskatastrophe“ (Z 5) tituliert, was auf persönliche Betroffenheiten verweist. Er zieht daraus den Schluss, dass man den Beamten „dieses Gefühl“ (Z 9), ungerecht behandelt zu werden, nehmen muss. Während Dm und Cm dieser Beschreibung von Fm zustimmen, schaltet sich Em mit der ironisch formulierten Nachfrage ein: „was ist ihm denn passiert?“ (Z 10) bzw. „was ist ihm denn passiert so Ungerechtes jeden Tag?“ (Z 12). Statt Fm antwortet Bm auf diese Nachfrage und nennt als ‚exemplarische Ungerechtigkeit‘ den Ausschluss jener Beamten, die den Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst (AlgD) absolviert haben (Z 15), bei „Personalförderungen“ (Z 13). Diese Beamten sind zu „Quotenopfer[n]“ (Z 18) geworden, an denen die Absolventen der Fachhochschule, z.B. aufgrund ihrer größeren Verwendungsbreite (Z 19), „gnadenlos“ „vorbeiziehen“ (Z 17).

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

Die Diskussion steigert sich im Folgenden zu einem wechselseitigen Disput zwischen Bm und Em (vgl. Z 21-72), der durch häufige gegenseitige Unterbrechungen gekennzeichnet ist. Während Em darauf hinweist, dass erst durch die Einführung der zweigeteilten Laufbahn diese Aufstiegschancen für Beamte des mittleren Dienstes überhaupt bestehen und die Ansprüche dadurch immens gestiegen sind (vgl. Z 30), verneint Bm den Vorwurf der (zu) hohen Ansprüche und wendet sich mit verschiedenen Argumenten gegen die derzeitige Beurteilungspraxis. Er bezieht sich dabei auf die Ausgangsposition von Fm, die Diskrepanz zwischen dem ‚Engagement‘ für Recht und Ordnung „draußen“ (Z 32) und dem ‚Ausbooten‘ auf der eigenen Dienststelle (vgl. Z 34-35) und betont die Werte von „Gerechtigkeit“, „Offenheit“ und „Transparenz“ (Z 37-38), die er von den „so genannten innovativen Führungsstile[n]“ (Z 38) erwarten würde, jedoch innerhalb der Polizei weder von älteren „Führungsriege[n]“ noch „von der ganz neuen Führungsriege“ (vgl. Z 41, 43-44) erlebt hat.

Em schließt daran seine Gegenposition an, indem er erläutert, dass bei ‚Ernstnehmen‘ des Beurteilungssystems gerade mehr Transparenz geschaffen wird, z.B. durch „Beurteilerkonferenzen“ und eine „Rückkopplung“ (Z 45) der Beurteilungen an die zu Beurteilenden selbst. Diese Rückkopplung beinhaltet für Bm jedoch nichts Positives, sondern führt dazu, dass Beamte des mittleren Dienstes nach dem Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst eine schlechtere Beurteilung bekommen (vgl. Z 50-52). Für Em stellt dies jedoch ‚Normalität‘ (vgl. Z 55) dar, da sich der Beamte nun in einer „neuen Vergleichsgruppe“ (Z 53) befindet. Im Folgenden (Z 57-72) erläutert Em noch einmal, dass sich durch die veränderte Vergleichsgruppe – d.h. andere Mitarbeiter, an denen man sich orientieren muss – auch der Anspruch ausschließt, seine Punktebewertung unter Berufung auf die eigenen Dienstjahre (vgl. Z 72) ‚mitzunehmen‘. Die von Em vorgetragene Argumentation der Aufstiegsbeamten (die er ironisiert darstellt), wird von Bm jeweils mit einem „ja“ (Z 65, 67, 69) quittiert. Damit drückt Bm gerade seine Zustimmung zu den von Em ironisierend abgelehnten ‚Ansprüchen‘ aus.

In diesem antithetischen Disput zwischen Bm und Em erreichen die beiden Gegenpositionen ihren Höhepunkt: Auf der einen Seite steht Em, der die Vorzüge des Beurteilungssystems für Aufstiegsbeamte aus dem mittleren Dienst beschreibt und deren hohe Ansprüche kritisiert, auf der anderen Seite bemängelt Bm das ‚Ausbooten‘ der Beamten in der Dienststelle, den Mangel an modernen Führungsstilen und die Ungerechtigkeit der schlechten Beurteilung der in den gehobenen Dienst aufgestiegenen Beamten. Die Passage gipfelt in der ablehnenden Konklusion von Bm gegenüber dem Beurteilungssystem: „das ist aber schnucksche Beurteilung“ (Z 71, 74-75).

Das Beurteilungssystem wird in diesem Diskussionsabschnitt als Quelle von Ungerechtigkeiten gesehen und daher *nicht* als Maßstab für die eigene Arbeit oder als Kriterium einer als angemessen wahrgenommenen Beförderungspraxis akzeptiert. In der Schlussphase des Ausschnittes wird im Wechselspiel zwischen Bm, Em, Am und Dm noch einmal der Gegensatz zwischen der Bedeutung der Kommunikation über Beurteilungs- und Beförderungsfragen einerseits („in dem Bereich ist Kommunikation am allerwichtigsten“ – Z 79) und der Einschätzung der Kommunikationspraxis andererseits („da findet sie am allerwenigsten statt“ – Z 81-82) konstatiert.

Der letzte Datenauszug zum Themenbereich der Beurteilungen und Beförderungen soll die im vorigen Abschnitt von den Teilnehmern thematisierten Benachteiligungen bestimmter Gruppen (z.B. der durch den AlgD aufgestiegenen Beamten/-innen) bei den Beurteilungen um den Aspekt der kritischen Auseinandersetzung mit der Praxis der Beurteilungsvergabe

ergänzen. In dem anschließenden Auszug aus einer Diskussion in einer altershomogenen Gruppe des gehobenen Dienstes (34-38 Jahre) setzen sich die Diskutanten/-innen mit der Frage, wie die Beurteilungen in den dazu stattfindenden Konferenzen entstehen, auseinander.

- 52 Cm: ähem, jetzt ham wa se alle A 9 beziehungsweise A 10 [?m: räuspernd] könn se auch wunderbar
 53 alle mit leben und es wird trotzdem keiner nach A 11 befördert, also pff ob man Hauptmeister
 54 mit Zulage ist oder Oberkommissar das ist n Unterschied von fünfzig Euro oder so oder vierzig
 55 oder was ne?
 56 |_Bm: hm
 57 Cm: netto(...) also ich sehe da auch keinen Sinn drin, das wird sich nie ändern. egal welches
 58 Beurteilungssystem nehme
 59 |_Bm: hmhm
 60 Cm: ob ich das alte, das mittlere oder das neue nehme, es hinkt immer daran, dass irgendwo nur
 61 einige wenige aus diesem Sch- Flaschenhals nach oben kommen dürfen (.) ne, weils eben die
 62 Stellen nicht gibt.
 63 |_Em: ja
 64 |_Fm: ich weiß nicht wies ähem in unserer PI werden ähem bevor die
 65 Beurteilungen geschrieben werden oder bevor den Leuten irgendwas gesagt wird werden die
 66 werden alle Beurteiler Erst- und Zweitbeurteiler in ner großen Konferenz äh zusammengerufen
 67 und dann wird PI-weit werden die Leute eingerankt.
 68 |_Em: genau (xxxxxxxxxxx)
 69 |_Cm: genau
 70 Fm: und ähem das ist ja zum Teil, ich hab jetzt seit (Zahl) Jahren das Vergnügen gehabt da mal teil-
 71 daran teilnehmen zu dürfen, vorher hatte ich das ja auch immer nur als Betroffener erleben
 72 dürfen aber es ist wirklich es ist Jahrmarkt und es ist äh [?m: °xxxxxxxxxxx°] wer am
 73 lautesten schreit der kriegt seinen Mann durch oder seine Frau und es ist ja
 74 |_Cm: da werden Leute
 75 |_Fm: ganz unangenehm
 76 |_Cm: runtergestuft,
 77 damit n anderer befördert werden kann
 78 |_Fm: es ist Mist. (.) das ist ja das ist Mist
 79 |_Bm: das hat sich so gehalten. °also°
 80 Fm: ja wer muss den jetzt, dann ham wir die 57-Jährigen, ja der muss aber doch noch, Mensch den
 81 könn wir doch nicht mit A 9, der muss doch noch A 10 werden können, also
 82 |_Gf: ja
 83 Fm: könn wir dem nicht noch, das ist ja das ist Basar life, das is also
 84 |_Gf: ja
 85 Fm: Beurteilungen, das ist Mist und das ist (.) es wird auch immer so bleiben
 86 |_Em: wird auch einer ja
 87 Fm: das weiß aber Gott sei Dank auch jeder mittlerweile also von daher setzt da auch keiner [?m:
 88 °räuspernd°] große Hoffnungen mehr dran ne
 89 |_Am: nur es aber wenn ich so gewisse Schreiben von der
 90 Bezirksregierung lese, wir ham das beste Beurteilungssystem und
 91 |_Fm: jaaaa
 92 Am: nech das ist hervorragend
 93 |_Fm: Selbstbelügen (.) Selbstbelügen (.) °Selbstbelügen°
 94 Am: da fällt mir ja der Draht aus der Mütze raus.
 95 Em: dann hast du noch einen dabei der auf dem Weg zum höheren Dienst ist, da musste zusehen,
 96 damit du den auch hochkriegst da
 97 |_Fm: hmhm
 98 Em: der wird gleich erst mal ganz nach vorne gestellt
 99 |_Fm: hm
 100 Em: und alle anderen die jahrelang da irgendwo knüppeln und so was da die falln wieder nach
 101 hinten und müssen dann wieder die Reihe abwarten ne
 102 |_?m: ja die müssen ja die

- 103 *Am:* also, was musste machen? sich melden, ich möchte zum höheren Dienst
 104 |_Fm: ja @@
- 105 *Am:* willst gar nicht hin aber alles mitnehmen.
 106 |_Em: hmhm
 107 |_Fm: ja
- 108 *Am:* und derjenige, der andere sagt ach ich kann nicht aus familiären Gründen und man ist aber
 109 immer fleißig, macht alles, der fällt immer hinten runter
 110 |_Gf: °hmhm°
 111 |_Cm: ja und der ist total frustriert und demotiviert
 112 |_Am: **zu Recht.**
 113 |_Cm: den
 114 kann ich aber auch mehr, den kann ich aber auch nicht mehr äh motivieren
 115 |_?m: hmhm [?m: räuspernd]
- 116 *Cm:* geht doch gar nicht mehr.
 117 *Am:* und der (.) ja und der Faule der nichts macht äh der fällt dann vielleicht in dieses Feld mit rein
 118 wo se gesagt haben
 119 |_Fm: soziale Komponente
- 120 *Am:* ok, den ziehn wir mit hoch, der sagt weißt du was, ich hab nichts gemacht bekomm vier Punkte
 121 (.) und ihr seid so dämlich, seid am Arbeiten, bekommt auch nur vier Punkte
 122 |_Cm: **bist auch n Oberkommissar**
 123 |_Fm: ja [ME: @@@]
- 124 *Gf:* ohhh
 125 *Cm:* ja ist doch so, ist ehrlich so
 126 |_Am: das ist sehr schwer (.) nee

Da die Beurteilungen über die Frage der Beförderung entscheiden, werden diese beiden Themen in der hier ausgewählten Passage in engem Zusammenhang verhandelt. Cm äußert zu Beginn der Passage, dass es aus finanzieller Sicht keine Rolle spielt, ob man „Hauptmeister mit Zulage“ (Z 53-54) oder „Oberkommissar“¹⁴ (Z 54) ist. Es gibt nach Cm einen dauerhaften Engpass von höher dotierten Stellen (A11), der unabhängig vom jeweiligen Beurteilungssystem existiert (vgl. Z 57-58). Durch den Stellenmangel schaffen es nur wenige, aus dem „Flaschenhals“ (Z 61) nach oben zu kommen. Unmittelbar daran anknüpfend leitet Fm über zur Frage, wie sich der Prozess des ‚Durch-den-Flaschenhals-nach-oben-Kommens‘ vollzieht. Er bringt in die Diskussion ein, dass er in seiner Dienststelle seit einiger Zeit an den Beurteilerkonferenzen der Erst- und Zweitbeurteiler teilnehmen kann, bei denen über ein Ranking darüber entschieden wird, welche Beamten/-innen aufgrund welcher Beurteilungen befördert werden.

Während er zuvor die Beurteilung nur als „Betroffener“ (Z 71) erlebt hat, kommt er aufgrund seiner Teilnahme zu dem Eindruck, dass diese Konferenzen einem „Jahrmarkt“ (Z 72) oder einem „Basar“ (Z 83) ähneln. Sie folgen dem Prinzip, dass sich der Stärkere durchsetzt („wer am lautesten schreit der kriegt seinen Mann durch oder seine Frau“ – Z 72-73). Cm bestätigt diese Art des ‚Verhandelns‘ um die Beurteilungen der Mitarbeiter. Der eine wird runtergestuft, damit ein anderer befördert werden kann – es funktioniert sozusagen als Nullsummenspiel. Fm verurteilt diese Beurteilungspraxis schlichtweg als „Mist“ (Z 78).

Am Beispiel eines 57-jährigen Beamten in A9, der vor der Pension noch nach A10 befördert werden soll, erläutert er das ‚Jahrmarktsprinzip‘ noch einmal. Da wird unter den Beteiligten nach einem Weg gesucht, diesen Beamten zu befördern. Fm äußert sich zudem resigniert über die Frage der Veränderung dieser Vorgehensweise („es wird auch immer so bleiben“ – Z 85).

¹⁴ Es ist auch möglich, dass Cm hier den Kommissar als ersten Dienstgrad im gehobenen Dienst meint und den Unterschied zum obersten Dienstgrad des mittleren Dienstes – in Einkommenshinsicht – dokumentieren möchte.

Allerdings geht er davon aus, dass „jeder“ (Z 87) seine Einschätzung teilt und „keiner“ (Z 87) mehr „große Hoffnungen“ (Z 88) in das Beurteilungssystem setzt.

Am setzt dem jedoch entgegen, dass sehr wohl von Seiten der Bezirksregierung das Beurteilungssystem gelobt und als „hervorragend“ (Z 92) bezeichnet wird. Fm widerspricht dem nicht, stimmt ihm im Gegenteil zu, sieht diese Schreiben jedoch als eine Art des Selbstbetrugs an („Selbstbelügen“ – Z 93). Er verdeutlicht damit, dass die Bezirksregierung sich in diesem Fall – aus seiner Sicht – nur etwas vormachen kann, jedoch nicht wirklich an ein positives Funktionieren des Beurteilungssystems glaubt.

Em bringt neben dem Motiv von Fm, ältere Beamte noch kurz vor der Pensionierung zu befördern, einen weiteren Grund für die ‚Jahrmarktspraxis‘ an, nämlich die notwendige Beförderung der Beamten, die in den höheren Dienst wollen (Z 95-96). Diese werden, um ihre Beförderung zu sichern, auf der Rankingliste „ganz nach vorne“ (Z 98) gestellt, was Em wiederum als Ungerechtigkeit gegenüber anderen Beamten/-innen, „die jahrelang da irgendwo knüppeln“ (Z 100) betrachtet.

Aus der Beschreibung von Em zieht Am – unter Zustimmung von Fm – den Schluss, dass man, um befördert zu werden, sich aus taktischen Gründen für den höheren Dienst interessieren soll (vgl. Z 103), auch wenn man dies gar nicht vor hat, sondern lediglich „alles mitnehmen“ (Z 105) möchte. Wer dies nicht tut (z.B. „aus familiären Gründen“ – Z 108), trotzdem engagiert arbeitet, hat – nach der Einschätzung von Am – kaum eine Chance auf eine Beförderung („der fällt immer hinten runter“ – Z 109). Daraus resultieren dann Frustration und Demotivation (Cm in Z 111).

Am und Fm fassen ihre Ansicht über die derzeitige Beurteilungspraxis in der Diskussionspassage abschließend zusammen: Derjenige, der sich nicht engagiert („der Faule der nichts macht“ – Z 117) wird aus sozialen Gründen (vgl. Fm in Z 119) genauso gut beurteilt wie ein anderer, der sich einbringt („den ziehn wir mit hoch“ – Z 120), so dass ersterer auf die anderen herabsehen kann, weil sie „so dämlich“ (Z 121) sind und sich einsetzen, obwohl man – nach Ansicht der Diskussionsteilnehmer/-innen – mit der Strategie des Nichtstuns im derzeitigen Beurteilungssystem ebenso gut Beförderungen erreichen kann (vgl. Z 121).

In der hier vorgestellten Passage wird von den Teilnehmern/-innen Kritik an den für die Beurteilung herangezogenen Kriterien geübt. Dass in der Beurteilungspraxis das Lebensalter (z.B. die baldige Pensionierung) oder die Bereitschaft, sich für den höheren Dienst zu qualifizieren, darüber entscheiden, ob man befördert wird, wird als ungerecht empfunden. Die Teilnehmer/-innen äußern sich resigniert darüber, dass sich an dieser Praxis etwas ändern wird. Versucht man aufgrund dieses Diskussionsauszuges die Frage zu beantworten, was – aus Sicht der Diskutanten/-innen – das Beurteilungssystem eigentlich beurteilt, so stellt man fest, dass vor allem vom zu Beurteilenden unabhängige Faktoren über die Beurteilung entscheiden. Erstens werden nicht beeinflussbare Größen, wie das Lebensalter bzw. die Dauer bis zur Pensionierung, genannt, zweitens entscheidet die Durchsetzungsfähigkeit der Beurteiler (ihre ‚Jahrmarktstauglichkeit‘) über die Frage, wer befördert wird, und drittens reguliert die jeweilige Enge oder Weite des ‚Flaschenhalses‘ (Z 61), d.h. die Anzahl vorhandener Stellen, die Beförderungen.

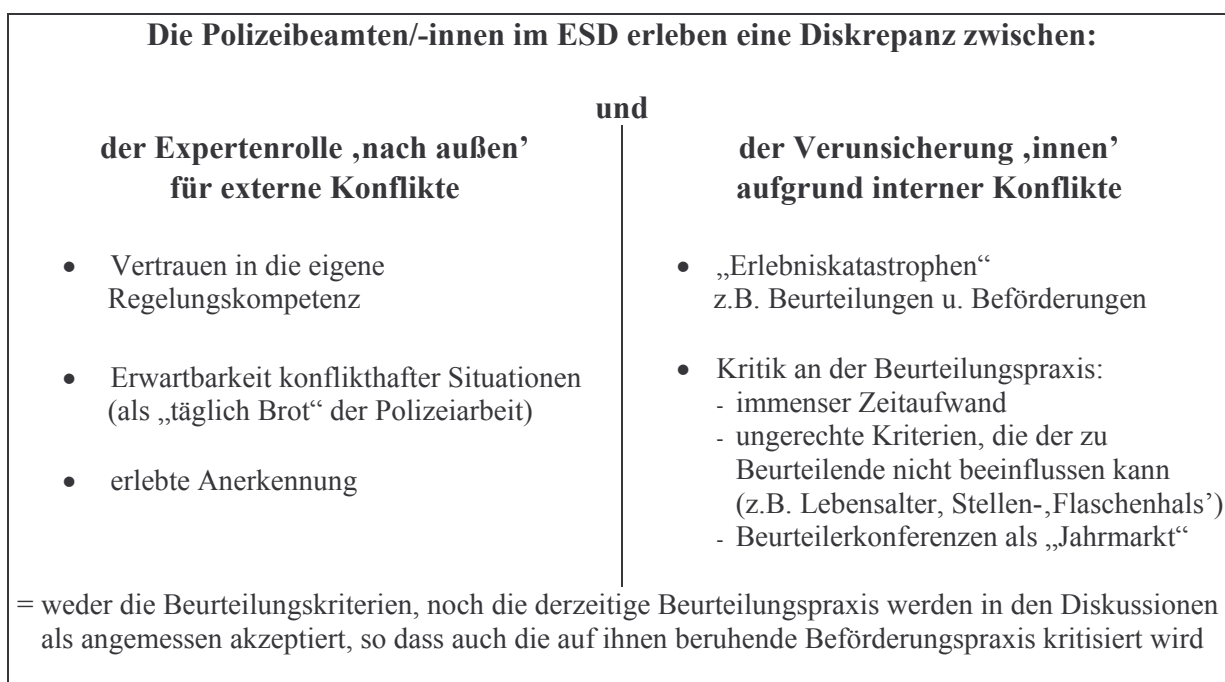
Wenn man selbst nicht der Verlierer auf dem ‚Beurteilungsjahrmarkt‘ sein will, so kann man nur die vierte Größe selbst modulieren, nämlich die eigene Bereitschaft zu einer Qualifikation für den höheren Dienst bzw. zumindest die nach außen demonstrierte Bereitschaft dazu, die nur ‚vorgetäuscht‘ sein kann, da man sich dieses Kriterium der Entscheidung über Beförderungen zu Nutze machen will. Die diskutierenden Polizisten/-innen dokumentieren

auf diesem Weg ihre ablehnende Haltung gegenüber dem Beurteilungssystem, da sie ihm absprechen, das zu messen, was es zu messen vorgibt, nämlich die Leistung der einzelnen Beamten/-innen.

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

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

ABBILDUNG 8: ZUSAMMENFASSUNG DER ERLEBTEN DISKREPANZ ZWISCHEN AUßEN- UND INNENVERHÄLTNIS DER ESD-BEAMTEN/-INNEN



Anknüpfungspunkt für weitergehende Datenauswertungen zu diesem Themenbereich ist im Weiteren auch der isoliert stehende Einwand von Em (aus der Passage 2, S. 41, Z 21-30), der durch die anderen Diskussionsteilnehmer nicht aufgegriffen wird, dass sich erst durch die zweigeteilte Laufbahn Aufstiegschancen für den mittleren Dienst verbessert haben, jedoch die Ansprüche der Beamten/-innen immens gestiegen sind und daher heftige Kritik am Beurteilungssystem geübt wird. Diese Diskussion um die Situation des mittleren Dienstes, der sich selbst des Öfteren als Opfer der Veränderungen des Beurteilungssystems betrachtet, kann im Folgenden an Auszügen aus einer Gruppendiskussion mit Beamten/-innen des mittleren Dienstes nachvollzogen werden, die sich zur Zeit der Untersuchung im Fachhochschulstudium befanden.

EXKURS: Beispieldiskussion mit Aufstiegsbeamten/-innen des mittleren Dienstes –
Benachteiligungen des mittleren Dienstes bei den Beurteilungen

Das Beurteilungssystem wird polizeiintern u.a. vor der Frage der Gerechtigkeit unter den Angehörigen der verschiedenen Laufbahngruppen thematisiert. Dabei spielen immer wieder die Auswirkungen des Beurteilungssystems auf die Beamten/-innen des mittleren Dienstes eine Rolle. Anhand von drei Transkriptionsauszügen zum Themenbereich der Beurteilungen und Beförderungen aus einer Gruppendiskussion mit Beamten/-innen des mittleren Dienstes, die sich zum Befragungszeitpunkt im Studium an der Fachhochschule befanden, können die bereits in anderen Diskussionen genannten Kritikpunkte pointiert dargestellt und zudem weitere Gesichtspunkte – aufgrund der spezifischen Situation dieser Beamtengruppe – verdeutlicht werden.

Dass die jungen Polizeiobermeister und Polizeiobermeisterinnen (zwischen 26 und 31 Jahren), die vor dem Studium alle als Sachbearbeiter/-innen im Einsatz- und Streifendienst tätig waren, sich durch das derzeitige Beurteilungssystem als Angehörige des mittleren Dienstes benachteiligt sehen, kann die folgende Sequenz verdeutlichen. In dieser Passage greift die Diskussionsleistung (Y) zu Beginn des zweiten Teils der Diskussion nach der Pause das bereits angesprochene Thema der Beurteilungen und Beförderungen erneut auf:

- 1 Y: *ich würd gern noch mal n neuen Themenbereich ähem, der vorhin schon mal angesprochen*
 2 *wurde noch mal da drauf zurückkommen. und zwar in dem Bereich äh Beurteilungen. [Bm: °ich*
 3 *glaub ich hol mir nochn Kaffee°] fiel mir in so zwei drei kurzen Momenten*
 4 |_ ME: @@@
- 5 Y: *äh (xxxxxxxxxxxxxxx)*
 6 |_ Bm: ja das mach ich, sprechen Sie ruhig weiter
 7 |_ ME: @@
 8 |_ Cf: nimm die (die Kaffeekanne) mal mit
- 9 Y: *genau. (xxx) die andere noch mit drauf (.) und zwar äh in dem Bereich Beurteilungen (.) mich*
 10 *würde da noch mal interessieren, welche Erfahrungen Sie denn mit dem bisherigen*
 11 *Beurteilungssystem @passiv aktiv@ wie auch immer an sich selbst*
 12 |_ Gf: schönes Thema
 13 |_ ?m: hmhm
- 14 Y: *an anderen (.) ähem ja schildern können, äh was Sie °darüber berichten können° (...)*
 15 Cf: *wieso Beurteilungen [?f: räuspernd] das sind keine Beurteilungen. [?f: räuspernd] das ist doch*
 16 *Phi mal Daumen*
 17 |_ Af: ja
 18 |_ Y: °hmhm°
- 19 Af: *subjektives Empfinden.*
 20 Cf: *so und so viele müssen so und so beurteilt werden*
 21 |_ Gf: richtig

- 22
23
24 Af: und der war in letzter Zeit sehr nett zu mir (.) °dem geben wir doch mal die Punkte und beim
25 anderen begründen wir genau das irgendwie so°
26 Gf: da ist der Unterschied auch mittlerer Dienst gehobener Dienst
27 |_ Af: °hmhm°
28 |_ Gf: ganz krass.
29 |_ Y: hmhm
30 Gf: mittlerer Dienst darf keiner n- es gibt ja das Punktesystem ich weiß nicht ob Sie das kennen
31 |_ Y: ja (.) ja
32 Gf: von eins bis fünf inzwischen, damals gabs ja noch bis sechs
33 |_ Y: hmhm
34 Gf: inzwischen ist es so dass äh, der mittlere Dienst hat keine fünf mehr zu bekommen?
35 |_ Y: hmhm
36 Gf: das ist also definitiv festgelegt, egal ob der super Arbeit macht oder nicht. also das ist
37 |_ Cf: das stimmt
38 nicht.
39 Gf: weil in in der [Behörde] Tauberg ja.
40 |_ ?m: nee das kannste so
41 |_ Cf: ach so
42 Gf: ich rede jetzt (.) f- äh für Wegfurt oder für deine Dienststelle oder deine Behörde kann ich nicht
43 reden, ich rede für die [Behörde] Tauberg¹⁵, und da ist es so. da wurde von vornherein von der
44 Behördenleitung gesagt äh, der mittlere Dienst bekommt keine fünf Punkte. und ähh, ähh die
45 sind alle mit dem wie gesagt was du eben sagtest, was auch wohl überall so ist (.) so und so viel
46 bekommen die vier Punkte
47 |_ Cf: °hmhm°
48 Gf: das ist aber auch schon (.) das Maximale, ne und äh alles was da drunter ist, drei Punkte
49 |_ Dm: hm
50 Gf: sind also der Großteil die drei Punkte.
51 |_ ?m: dann
52 Gf: und das war in der [Behörde] Tauberg also ganz krass der Unterschied
53 |_ Em: kann man da nicht gegen vorgehen,
54 Gleichheitsgrundsatz?
55 Gf: tja
56 Em: ja aber das machen ja
57 |_ Gf: es haben einige (.) es haben einige (.) es haben einige versucht (.) mh-mh
58 |_ Em: ja
59 Cf: so kann man (.) ich denke an fünf Punkten kann man auch niemanden objektiv beurteilen (.) und
60 wenn ich sehe jetzt, ich bekomm vier Punkte und egal ob ich mich ob ich, besser werde oder
61 nicht, es bleibt bei vier Punkten, so ist es bei uns, das Gros kriegt vier Punkte, dann hat man
62 auch keine Motivation noch mehr zu tun oder?
63 |_ ?f: °hmhm°
64 Dm: ja oder man kriegt dann halt vier Punkte und dann heißt es, na Herr Semming¹⁶, Sie gehen jetzt
65 aber aufn Lehrgang, also eigentlich würds Ihnen ja auch gar nicht wehtun, wenn ich Ihnen die
66 drei gebe
67 |_ Em: ja (.) genau
68 Dm: weil dann könnt ich die vier wieder irgendwem anders geben
69 |_ Em: ja genau
70 |_ Gf: ja
71 |_ Dm: der noch da bleibt und äh
72 Gf: und der kann befördert werden oder so was

¹⁵ Diese und alle weiteren Ortsangaben in den Transkriptionsauszügen sind im Zuge der Anonymisierung selbstverständlich durch Phantasienamen ersetzt worden.

¹⁶ Hier nennt Dm seinen eigenen Nachnamen, der selbstverständlich im Zuge der Anonymisierung durch einen Phantasienamen ersetzt wurde.

- 73 Cf: *genau*
 74 Dm: *und denn äh (.) und dann steht man dann da und denkt Moment mal, aber ich krieg doch diese*
 75 *Beurteilung nicht, weil ich zum Lehrgang gehe, sondern ich krieg die Beurteilung, weil das*
 76 |_ Gf: ja
 77 Dm: *die zurückliegenden drei Jahre meine Leistungen (.) darstellen oder was*
 78 |_ Em: vielleicht (will er xxx) passiert auch
 79 *was anderes wenn du zurückkommst*
 80 |_ Dm: ja ja ne und dann
 81 Im: *was auch immer wieder schön ist, wenn du inner gleichen Vergleichsgruppe bist, was weiß ich,*
 82 *von mir aus zwei Obermeister und der eine ist seit dreißig Jahren Obermeister, um das mal in*
 83 *Deutsch auszudrücken, hat es seit dreißig Jahren zu nichts gebracht und denn*
 84 |_ Em: ja (.) genau
 85 Im: *dann kommt er hierher und sagt, so nach dem Motto pass mal auf, normalerweise wärste ja,*
 86 *aber wir ham noch den Extremfall da, der muss jetzt erst mal*
 87 |_ Em: ja
 88 Im: *aus Sozialgründen und bla und bla*
 89 |_ Em: seine Frau kriegt das zweite Kind oder so, der will bauen
 90 |_ Im: ja genau ne
 91 |_ Em: ja
 92 |_ Im: und äh ich war
 93 *da zwar nie von betroffen aber ich kenn drei vier Leute die waren von betroffen und denn*
 94 |_ ?f: hmhm
 95 Im: *machste auch ne lange Nase ne (.) das ist*
 96 Cf: *also ich hab ganz lange auf den Obermeister jetzt gewartet, ich bin es jetzt erst geworden, weil*
 97 *vor mir da war noch ne Kollegin die, tja wohl in den Leistungen gu- äh genauso war wie ich*
 98 *[?m: hustend] sagt jedenfalls unser Chef aber, ja sie äh- war ja n bisschen jünger als ich und*
 99 *sie wollte ja eigentlich zum Lehrgang und sie brauchte halt die Punkte hier. also*
 100 |_ ?m: °hmhm°
 101 Em: *wir hatten uns da intern schon mal drüber unterhalten*
 102 |_ Cf: für die Beurteilung.

In dieser Eingangspassage des zweiten Diskussionsteiles tauchen zunächst jene Kritikpunkte auf, die bereits aus den oben erwähnten Diskussionen bekannt sind. Die Beurteilungen werden als unangemessen, willkürlich und ungerecht erlebt, da sie auf subjektiven Erwägungen der Beurteilenden beruhen. Sie scheinen generell nicht das widerzuspiegeln, was sie zu messen vorgeben, nämlich die Leistungen des einzelnen Beamten bzw. der einzelnen Beamtin in den vergangenen drei Jahren. Besonders pointiert wird dies zum Ausdruck gebracht, indem die derzeitigen Beurteilungen nicht als solche akzeptiert werden, sondern als grobe Schätzwerte gelten, deren Kriterien wenig nachvollziehbar oder einsichtig sind („das sind keine Beurteilungen .. das ist doch Phi mal Daumen“, Z 15-16).

Diese, aus Sicht der Polizisten/-innen inakzeptablen Kriterien werden innerhalb der Gruppe im Folgenden konkretisiert (ab Z 20). Die Teilnehmer/-innen kritisieren den Widerspruch zwischen einer auf den Einzelfall abgestimmten Beurteilung und der Vorgabe der Quotierung von Stellen (der jeweiligen Weite oder Enge des ‚Flaschenhalses‘), da die Quotierung nachvollziehbare und gerechte Bewertungen der Leistungen Einzelner, auf die die Beförderungen aufbauen, gerade verhindert. Durch die Quotierungsvorgabe werden die Beurteilungen weniger auf den einzelnen Polizisten bzw. die einzelne Polizistin als vielmehr auf die Gruppe der Beamten/-innen z.B. einer Dienststelle abgestimmt. Die für die Beurteilungen von Leistungen nötige Vergleichbarkeit wird dabei jedoch negativ gewendet erlebt und als *Dienststellen-Nullsummenspiel* dargestellt – was dem einen an Beurteilungspunkten genommen wird, kann einem anderen Beamten bzw. einer anderen Beamtin gegeben werden, so dass es in der Summe und damit eben gerade ungeachtet der Angemessenheit von

Beurteilungen für den einzelnen Polizisten oder die einzelne Polizistin stimmt. Hierbei verkehrt sich die durch das Beurteilungssystem formal vorgegebene Orientierung an der Vergangenheit (was hat der Beamte Meier in den letzten drei Jahren geleistet?) in eine informell praktizierte Zukunftsorientierung der Beurteilungspraxis (wem nützt eine gute Beurteilung innerhalb der Dienststelle? wer kann dann z.B. zum Aufstiegslehrgang gehen? was kann damit zukünftig erreicht werden?). Diese Ambivalenz zwischen Vorgabe und Handlungspraxis wird von den beurteilten Beamten/-innen notwendigerweise als ungerechtfertigt empfunden, wie dies Dm in der obigen Passage zum Ausdruck bringt (Z 74-77).

Zudem ermöglicht es die jetzige Beurteilungspraxis, wohlgefälliges Verhalten gegenüber Vorgesetzten zu honorieren bzw. offene Kritik am Vorgesetzten auf diese Weise zu sanktionieren. Ein weiterer aus den obigen Interpretationen bekannter Kritikpunkt ist die Beurteilung „aus Sozialgründen“ (Z 88), bei der ältere Beamte, die bisher kaum Beförderungen erfahren haben und als ‚Extremfälle‘ (Z 86) betitelt werden, aufgrund privater Konstellationen (z.B. Schwangerschaft der Frau, Hausbau) – und nicht auf der Basis ihrer dienstlichen Leistungen – für eine Beförderung berücksichtigt werden (vgl. dazu die genannten Beispiele in Z 64-73, 81-95, 96-99).

Über diesen Weg der dienstfremden Erwägungen wird in der jetzigen Beurteilungspraxis eine Form der *Regelbeförderung* durch die Hintertür eingeführt und gerechtfertigt. Wer seit langem Dienst verrichtet, kann bei den Beförderungen gegenüber einem jungen Beamten, der sich außergewöhnlich investiert, bevorzugt werden. Hier finden sich bereits erste Andeutungen eines Konfliktes hinsichtlich der Gewichtung und der damit verbundenen Wertschätzung von Erfahrung vs. (Aus-)Bildung innerhalb der Polizei, worauf bei den im Abschnitt 4.1.4.4 dargestellten Interpretationen zum Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beamten/-innen noch einmal eingegangen wird.

Die aktuelle Beurteilungspraxis schafft es aus Sicht der Polizisten/-innen zudem nicht, die Veränderlichkeit von beruflichen Leistungen zu erfassen. In der Praxis bilden sich – nach Einschätzung der Diskussionsteilnehmer/-innen – recht schnell Restkategorien (ob nun 3 oder 4 Punkte), in die die Mehrheit der Beamten/-innen bei den Beurteilungen eingestuft wird (vgl. Z 59-62), so dass es nur zu einer unzureichenden Differenzierung bei der Bewertung kommt und das fünfstufige Beurteilungssystem ‚nach unten‘ nicht ausgeschöpft wird. Hier klingen Widerstände der Beurteiler an, die sich den Beurteilungsvorgaben auf diese Art entziehen können. Eine egalitäre Vergabe von Beurteilungspunkten vermeidet dann Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern/-innen auf der eigenen Dienststelle.

Interessant an dieser Passage ist, dass die jungen Beamten/-innen des mittleren Dienstes ihre Laufbahngruppe einer besonderen Situation ausgesetzt sehen. Das Argument einer strukturellen Benachteiligung aufgrund der Zugehörigkeit zur Laufbahngruppe des mittleren Dienstes, das nicht ohne Widerspruch innerhalb der Gruppe bleibt, wird von der Polizeibeamtin Gf in die Diskussion eingebracht (Z 34-36). Der mittlere Dienst „darf“ (Z 30) aus der Erfahrung in ihrer Behörde keine Bestbeurteilung (mit 5 Punkten) erhalten. Auch hier wiederholt sich das Argument, dass die jetzigen Beurteilungen kaum von den eigenen Leistungen abhängen bzw. sie nur eingeschränkt eigenes Engagement honorieren. Gleichzeitig wird damit aber auf der impliziten Ebene ein Gefühl des mittleren Dienstes artikuliert, als ‚unterste‘ Laufbahngruppe degradiert und in den eigenen Fähigkeiten nur unzureichend geschätzt zu werden. Auch wenn Ungerechtigkeiten des Beurteilungssystems potentiell jede(n) Polizisten/-in treffen können, so wird die Gruppe der Beamten/-innen des mittleren Dienstes jedoch als per se benachteiligt angesehen.

Obwohl unter den Diskussionsteilnehmern/-innen Uneinigkeit darüber besteht, inwiefern es derartige Festlegungen für die Punktvergabe gibt, so sind sie sich darin einig, dass die lokale bzw. regionale Beurteilungspraxis stark variiert und damit zusätzlichen Nährboden für Unzufriedenheiten mit den Beurteilungen bietet. Dies wird im Dialog zwischen den Polizistinnen Gf und Cf (Z 34-62) deutlich, die jeweils unterschiedliche Handhabungsweisen der Beurteilungen von Polizisten/-innen des mittleren Dienstes in ihren Behörden beschreiben.

Insgesamt kann bei der Kritik an den in der Beurteilungspraxis wirksamen Kriterien davon ausgegangen werden, dass sie zum geteilten Erfahrungshintergrund der diskutierenden Polizisten/-innen zählen, da sie sich gegenseitig in ihren Argumenten immer wieder bestätigen (vgl. Z 17, 21-23, 28, 69-70, 76, 84, 90-91).

Es werden von den Polizeibeamten/-innen keine konstruktiven Möglichkeiten benannt, gegen als ungerecht erlebte Beurteilungen vorzugehen. Vielmehr bleibt zunächst ein resignierter Eindruck zurück, dass zwar die Kritik an der Beurteilungspraxis in dieser Passage deutlich formuliert wird, aber selbst keine Alternativen entwickelt werden bzw. nicht einmal die Möglichkeit der Beeinflussung diskutiert wird.

Wenige Minuten nach der oben wiedergegebenen Sequenz wird das Thema der Quotierung bzw. der „Quotenopfer“ erneut von der Gruppe aufgegriffen und eingehender thematisiert. Dabei wird auch die aus den anderen Diskussionen bereits bekannte Kritik an den Beurteilerkonferenzen geübt, deren Praxis der eines ‚Basars‘ ähnelt:

- 135 *Im: ... und so ist das halt, diese Subjektivität ne und und einfach Quoten erfüllen und regionale*
 136 *Unterschiede (.) [Behörde] Tauberg machts so, [Behörde] Wegfurt machts so und (.) das ist*
 137 *alles*
- 138 | *Fm: ich hatte n DAL*
 139 | *Im: wischiwaschi*
- 140 *Fm: inner (.) n DAL inner anderen Schicht in unserem Revier und ähem wenn man mit den Leuten*
 141 *spricht, ist es da oben ja wirklich wie aufm wie aufm Basar ne, da werden Namen aufn Tisch*
 142 *geworfen, da wird (geschangelt), also (.) ich hab hier einen Fünfer-Mann, gut, die Fünf lassen*
 143 *wir durchgehen, weil wir ham ja nur drei pro Revier, dafür krieg ich zwei Vieren. und und also*
 144 *wenn so schon so was losgeht, dann weißt du doch dass es nie zu ner gerechten Beurteilung*
 145 *kommen kann, wenn also Namen gegeneinander ausgetauscht werden, du gibst mir eine Fünf*
 146 *von deinen von deinen, die mir zustehen würde, vielleicht kriegst du noch ne Vier von mir*
 147 *rübergeschoben*
- 148 | *Im: @*
- 149 *Fm: oder zwei Vieren, und denn denn also (.) das kanns nicht sein. wenn ich n Fünfer-Mann habe*
 150 *dann erwarte ich auch von meinem DAL dass der sich dafür einsetzt und sich den dann*
 151 *eigentlich auch durchboxt, wenn der guten Gewissens sagen kann das istn Fünfer-Mann [?m.*
 152 *hustend] das istn Vierer-Mann, dann soll gefälligst auch die Note da stehen, die er vertreten*
 153 *kann und nicht, weil ich ne Quote erfüllen muss, muss ich einen drücken. das istn Ding der*
 154 *Unmöglichkeit und dann kommste ja nie zu ner objektiven gerechten Beurteilung.*
- 155 *Em: und richtig weh getan wird auch keinem (.) selbst wenn ich einen habe, nen absoluten Pflegefall,*
 156 *der wird immer mit durchgezogen*
- 157 | *Fm: naja Quotenopfer nehmen sie manchmal schon ganz gerne.*
- 158 *Gf: doch (.) gabs*
 159 | *?m: auch (.) ja*
- 160 *Fm: Zwei-Punkte-Beurteilung gabs (.) dafür konnteste noch ne Drei oder ne Vier mehr raushauen*
 161 | *Gf: hmhm (.) ja ja*
 162 | *Em: hmhm*
 163 | *Gf: Erfahrung (.) PI Wolke. da gab es*
 164 *einige Zweier*
 165 | *Fm: ja und das hatten wir auch*

An dem in der ersten Sequenz bereits benannten Widerspruch zwischen einer an individuellen Leistungen ausgerichteten Beurteilung und einer Quotenvorgabe für zu besetzende Stellen wird hier noch einmal pointierter Kritik geübt. Während im ersten Diskussionsauszug jedoch vor allem die Frage der Kriterien der Beurteilungen (WAS wird beurteilt?) thematisiert wurde, setzt sich die Gruppe in dieser kurzen Passage mit der Frage des Zustandekommens der Beurteilungen auseinander (WIE wird beurteilt?). Der Teilnehmer Im fasst eingangs die zwei unterschiedlichen Ebenen, an denen die Kritik am ‚WAS‘ ansetzt, noch einmal zusammen. Einerseits sind es individuelle Gesichtspunkte der Beurteiler, die als Basis für ungerechte Beurteilungen angesehen werden („Subjektivität“, Z 135), andererseits werden eher strukturelle Gründe („Quoten erfüllen“, „regionale Unterschiede“, Z 135-136) als negativ angesehen. Für Im ist damit keine klare Linie der Beurteilungskriterien zu erkennen („wischwaschi“, Z 139).

Fm knüpft an diese Zusammenfassung von Im mit einer Beschreibung des Ablaufs der Beurteilerkonferenzen ‚aus zweiter Hand‘ („wenn man mit den Leuten spricht“, Z 140-141) an. Die Beurteilungsvergabe durch die Vorgesetzten („da oben“, Z 141) wird als „Basar“ (Z 141) beschrieben, auf dem Beurteilungspunkte gehandelt werden, um die gefeilscht wird. Bei der Beurteilungsvergabe spielen dann weniger die Leistungen der einzelnen Polizeibeamten/-innen eine Rolle für die jeweilige Bewertung als vielmehr die Durchsetzungsfähigkeit der jeweiligen Beurteiler. Dabei werden die „Namen aufn Tisch geworfen“ (Z 141-142), d.h. über die zu Beurteilenden wird als austauschbare Objekte verhandelt, deren Bewertungen untereinander ausgeglichen werden („die Fünf lassen wir durchgehen, ... dafür krieg ich zwei Vieren“, Z 142-143). Auch auf sprachlicher Ebene wird damit die geringe Bedeutung der individuellen Leistungen der Beamten/-innen für ihre Beurteilungen zum Ausdruck gebracht, die hier nur noch in der Höhe ihrer Beurteilungspunkte benannt werden. Gleichzeitig wird die Bedeutung einer Strategie des *Nullsummenspiels*, die in der ersten Passage bereits erwähnt wurde, verdeutlicht. Die Zugeständnisse eines Beurteilers müssen durch die anderen in der Summe ausgeglichen werden.

Ob die einzelne Beurteilung dem jeweiligen Beamten oder der Beamtin und seinen/ihren Fähigkeiten bzw. Leistungen noch angemessen ist, spielt dabei eine nur untergeordnete Rolle – nach Ansicht der Diskussionsteilnehmer/-innen. Als wesentlich entscheidender für die Durchsetzung von Beurteilungen sind die bereits beschriebene *Jahrmarktstauglichkeit* der Beurteiler und die jeweilige Konstellation auf der Dienststelle bzw. in der Beurteilerkonferenz. Auf diesem Weg kann es nach Fm „nie zu ner gerechten Beurteilung kommen“ (Z 144-145). Gleichzeitig erwartet Fm von einem DAL jedoch, dass dieser die von ihm in die Bestbeurteilung eingestuften Mitarbeiter auch „durchboxt“ (Z 151), d.h. seine ‚Basartauglichkeit‘ beweist. In dieser Hinsicht überwindet seine Kritik nicht die jetzige Praxis der Beurteilungsvergabe, sondern bestätigt sie.

Divergierende Ansichten gibt es unter den Gruppendiskussionsteilnehmern/-innen über die Frage, inwieweit die Beurteilungen auch die unteren Bewertungskategorien ausschöpfen bzw. ob nur unzureichend bei der Einschätzung der Beamten/-innen differenziert wird. Em vertritt die Ansicht, dass selbst ein „Pflegefall“ (Z 155) noch unangemessen positiv beurteilt und „immer mit durchgezogen“ (Z 156) wird, wenn dies aufgrund einer bestimmten Konstellation für die Beurteiler angezeigt ist. Für Em stellt diese ungenügende Differenzierung eine weitere Variante der Ungerechtigkeiten bei der Beurteilung dar. Diese Ansicht wird jedoch von anderen Teilnehmern/-innen nicht geteilt (Fm, Gf). Vielmehr weisen sie erneut auf die strukturellen Faktoren der Beurteilungsvergabe hin, die „Quotenopfer“ (Z 157) erfordern, um anderen Beamten/-innen eine positive Beurteilung zu ermöglichen (vgl. die Metapher des

Nullsummenspiels). Vor dem kurzen Verweis auf eigene Kenntnisse derartiger Zusammenhänge wird noch einmal deutlich, dass die Beurteilungen kaum als adäquates Abbild der Leistungsfähigkeit und -willigkeit der Mitarbeiter/-innen von den Polizisten/-innen betrachtet werden können, sondern in einem Prozess des Abstimmens der Interessen einer Dienststelle, einer Behörde etc. zustande kommen.

Der Nachvollzug der beiden angegebenen Diskussionssequenzen hat zum einen die bereits aus anderen Diskussionen bekannten Argumente wiederholt und teilweise noch einmal pointierter dargestellt; zum anderen konnte die spezifische Kritik der Angehörigen des mittleren Dienstes wiedergegeben werden, die sich als Gruppe strukturell benachteiligt und von Bestbeurteilungen weitgehend ausgeschlossen sehen. Diese umfassende Kritik am derzeitigen Beurteilungssystem wurde aber bisher kaum in konstruktive Argumente hinsichtlich möglicher Veränderungen der Beurteilungspraxis überführt. Dies wird von den Polizisten/-innen wenige Minuten nach der letztgenannten Passage versucht, indem sie die Alternative von *Regelbeförderungen* und einer *Bewährungszeit für Polizisten/-innen in Vorgesetztenfunktionen* diskutieren:

- 113 Dm: *da wär ne Regel- Regelbeförderung wär so das ich denke mal, da kanns auch jeder absehen und*
 114 *auch planen und sagen und, so gehts immer wieder los dieses Hauen und Stechen und dann ham*
 115 *die der, das seh ich aber nicht ein, da geh ich jetzt erst mal klagen*
- 116 Fm: *und und es ist ja sowieso nicht gerecht, es regen sich alle drüber auf, das siehst du ja Marc. und*
 117 *es ist die Frage ob ich mit ner Regelbeurteilung sicherlich da- äh Regelbeförderung de- der eine*
 118 *wärs vielleicht nicht geworden, aber schafft das nicht trotzdem mehr Zufriedenheit wenns der*
 119 *eine dann mal wird als diese diese ewigen Beurteilungen wo Leute nacher Nasenspitze und so*
 120 *teilweise vorgezogen werden oder oder gute Leute die (.) ich denke nur PI Wolke oder so*
 121 |_ Gf: hm
- 122 Fm: *ne die (.) bei Vorgesetzten halt nicht so so beliebt sind, weil sie auch mal was sagen und*
 123 *regelmäßig runtergeschrieben werden obwohl sie Täter festnehmen obwohl sie die*
 124 *Trunkenheitsfahrten draußen feststellen und, im Endeffekt kommst du nicht gegen an, es wurde*
 125 *ja noch nicht eine Beurteilung laut Klage großartig geändert. und jetzt bei diesen*
 126 *standardisierten Dingern [*?f: räuspernd*] mit den festgeschriebenen Texten hast du ja kaum*
 127 *noch Angriffspunkte.*
- 128 Dm: *hmhm*
- 129 Fm: *ne und denn, ich ich denke auch äh wenn wenn sie das wollen, bescheinigen sie dir eh die*
 130 *Doofheit.*
- 131 Dm: *ja (.) türlich*
- 132 |_ Fm: wenn du richtig drauf anlegst (.) ne denn schreiben die dir vielleicht noch n Punkt
 133 *runter letztendlich wenn du gegen deine Beurteilung angeht.*
- 134 Em: *das einzige was (.) was mich da vielleicht bei stört ist, dass die, dies eigentlich gar nicht*
 135 *verdient haben, dass die doch irgendwann mal dann auch befördert werden*
- 136 Fm: *werden doch aber jetzt auch die dies nicht verdient haben.*
- 137 |_ (?m): war dieses Jahr doch auch
- 138 Dm: *überleg mal wenn du einen jetzt hast, ja gut, der hat letztes Mal ne Scheißbeurteilung gekriegt*
 139 *aber jetzt ist hal- ist schon wieder drei Jahre her, und Mensch alle anderen gehn aufn Lehrgang*
 140 *und Stellen und äh ja eigentlich isser ja nun auch mal und aus sozialen Gesichtspunkten (.)*
 141 *schwupp hat der auch die vier Punkte und ist beim nächsten Mal auch dabei.*
- 142 |_ ?m: hmhm
- 143 Bm: *oder wird weggelobt, weil er woanders (xxxxx) kriegt dafür die fünf Punkte @*
- 144 |_ Dm: oder er wird weggelobt, nee dann ehemalig los
- 145 |_ ?f: hmhm
- 146 |_ ?m: ja
- 147 Fm: *also viel wichtiger wäre vielleicht die Führungsposition auf Zeit zu vergeben, dann müssen sich*
 148 *Leute bewähren (.) und bevor sie das äh, bevor sie letztendlich befördert werden, und dieses*
 149 *Amt übertragen bekommen, müssten sie so ne Art Bewährungszeit haben oder so*

nismus fördernd angesehen wird, sehen die Teilnehmer/-innen in einem System der Regelbeförderung eine positive Alternative. Die Befürwortung dieses Beurteilungsmodells lässt sich jedoch nicht mit reinem Traditionalismus, einer Bestandswahrung des informell Altbewährten oder bloßer Bequemlichkeit der Beamten/-innen erklären, auch wenn diese Gründe durchaus eine Rolle spielen mögen.

Regelbeförderungen werden vielmehr von den Teilnehmer/-innen als gerechter und zudem aufgrund ihrer Planbarkeit mit einem großen Maß an Sicherheit verbunden, angesehen („da kanns auch jeder absehen und auch planen“, Z 113-114). Beförderungen würden dann zur festen Größe der eigenen beruflichen Entwicklung und nicht mehr auf Beurteilungen beruhen. Durch eine solche Handhabung der Beförderungen würden die derzeitigen Konflikte („dieses Hauen und Stechen“, Z 114), die aus einer Konkurrenzsituation um Beförderungsmöglichkeiten entstehen und teilweise auch auf juristischem Weg ausgetragen werden („da geh ich jetzt erst mal klagen“, Z 115), nach Ansicht von Dm und Fm vermieden. Diese Konkurrenz, die nach nicht nachvollziehbaren Kriterien Polizisten/-innen zu Gewinnern oder Verlierern des Beurteilungssystems werden lässt, gilt es zu vermeiden. Gleichzeitig wird damit eine primär am Leistungsgedanken orientierte Beförderungspraxis negiert. Diese Abgrenzungen von Konkurrenzaspekten bei der Thematisierung des Beurteilungssystems, die als negativ und belastend erlebt werden, finden sich in den Diskussionen immer wieder und verdeutlichen, dass die Kritik an den Beurteilungen vor dem Hintergrund der damit installierten Konkurrenzsituation zu verstehen ist.

Das Problem, dass auch mit einer Regelbeförderung ein ungerechtfertigter Aufstieg im Einzelfall nicht zu vermeiden ist (vgl. Em in Z 134-135), wird durchaus angesprochen, dennoch aber eine solche ungerechte Beförderung einzelner Beamter/-innen einem System, das Gruppen von Polizeibeamten/-innen (z.B. den mittleren Dienst) benachteiligt bzw. auf äußerst subjektiven Einschätzungen der Beurteiler beruht („nacher Nasenspitze“, Z 119), vorgezogen (Z 116-120). Bei der derzeitigen Beurteilungspraxis werden in den Augen der Diskussionsteilnehmer/-innen die ‚Ja-Sager‘ auf den Dienststellen von den Vorgesetzten begünstigt, während Polizisten/-innen, die offen Kritik an Vorgesetzten üben, unabhängig von ihren beruflichen Erfolgen (z.B. Festnahme von Tätern, Feststellen von Trunkenheitsfahrten) schlechtere Beurteilungen erhalten („runtergeschrieben“, Z 123).

Fm betont mehrfach diese Diskrepanz zwischen den positiven dienstlichen Leistungen, an denen sich die Beurteilungen orientieren sollten und den negativ ausfallenden Beurteilungen der Beamten, die sich gegenüber Vorgesetzten nicht wohlgefällig verhalten („obwohl“, Z 123).

So wird dem jetzigen Beurteilungssystem das einer Regelbeförderung gegenübergestellt: im ersten Fall gilt die ungerechte Beurteilung den Polizisten/-innen als der Regelfall und die gerechte, angemessene als Ausnahme, während bei einer Regelbeförderung eine ungerechte Beförderung als Ausnahme angesehen wird, generell aber die gleichmäßige, planbare Beförderung als gerecht empfunden wird.

Die Diskussionsteilnehmer/-innen sehen in der Diskussion kaum Möglichkeiten, sich gegen als ungerechtfertigt empfundene Beurteilungen zur Wehr zu setzen („im Endeffekt kommst du nicht gegen an“, Z 124). Dabei wird auch der Rechtsweg nicht als aussichtsreiches Vorgehen beschrieben. Die Vorgesetzten haben dabei die Möglichkeit, sich gegen Kritik an ihren Beurteilungen zu immunisieren und dem kritisierenden Beamten Unfähigkeit vorzuwerfen („wenn sie das wollen, bescheinigen sie die eh die Doofheit“, Z 129-130). Mit dieser Aussage kehrt sich das klassische Verständnis um, nach dem Leistungen die Basis für Beurteilungen

darstellen. Vielmehr werden hier die negativen Beurteilungen als Basis betrachtet, für die anschließend plausibilisierende Begründungen geliefert werden.

In der Alltagspraxis werden Bestbeurteilungen im Extremfall insofern in ihr Gegenteil verkehrt und als Möglichkeit genutzt, unbeliebte und leistungsunwillige Kollegen ‚wegzuloben‘ (Z 143), d.h. den Beamten bzw. die Beamtin mit wissentlich unzutreffenden, sehr positiven Einschätzungen auszustatten, damit er/sie durch eine Beförderung auch eine andere Funktion übertragen bekommt. Auch derartige Erfahrungen scheinen durchaus zum geteilten Erfahrungshintergrund der Polizisten/-innen zu gehören.

Das Motiv, dass Aufstieg innerhalb der polizeiinternen Hierarchie auch aufgrund von Schlechtleistung möglich ist, indem ein Beamter oder eine Beamtin durch Beförderung wegdelegiert wird, greifen die Polizisten/-innen im Folgenden (ab Z 147) auf, indem sie die Frage der Vergabe von Führungspositionen auf Zeit thematisieren. Dies knüpft insofern an die vorherige Diskussion an, als auch hier Gerechtigkeitsfragen im Hintergrund stehen (wer ist geeignet für eine Führungsposition und soll sie ausüben?). Allerdings verlagert sich die Diskussion über die ungerechte Beurteilung von Beamten/-innen des mittleren Dienstes hin zur Frage, wie man eine Beförderung der ‚falschen‘ Beamten/-innen in Führungspositionen vermeiden kann.

Für Fm ist es bedeutend, auf dieser Ebene der Vorgesetzten mit Veränderungen der Beurteilungs- und Beförderungspraxis anzusetzen („also viel wichtiger wäre...“, Z 147). Er plädiert für die (zunächst) zeitlich befristete Vergabe von Führungspositionen, möchte eine Art „Bewährungszeit“ (Z 149) installieren, in der die mit Führungsverantwortung betrauten Polizisten/-innen nachweisen müssen, dass sie für diese Aufgabe geeignet sind. Eine solche Bewährungszeit würde dann vor der Beförderung mit langfristiger Übertragung dieser Funktion liegen. Damit kritisiert er die bisherige starre Vergabe von Funktionen („wenn ich mal in einer bestimmten Position bin, dann häng ich da fest“, Z 151-152), die einerseits Entwicklungsmöglichkeiten behindert, andererseits auch nur wenig motiviert, sich in einer einmal besetzten Position besonders zu engagieren („zurücklehnen“, „mach gar nichts mehr“ Z 153), es sei denn, dass man weitere Aufstiegsambitionen hat.

Auch wenn Fm für eine „Leistungsüberprüfung“ (Z 161) der Vorgesetzten plädiert, so benennt er jedoch keine Kriterien, nach welchen die Arbeit der Vorgesetzten eingeschätzt wird bzw. äußert er sich nicht dazu, wer diese Einschätzungen vornehmen soll.

Die ablehnende Haltung gegenüber den Beurteilungen wird im weiteren Verlauf der Passage noch einmal mittels verschiedener Argumente untermauert. Zunächst verweist Dm (Z 164-173) auf den immensen Zeit- und Arbeitsaufwand, der für die Einzelgespräche, Beurteilerkonferenzen etc. aufzubringen ist. Dieser Aufwand wird nicht als gerechtfertigt – aufgrund der großen Bedeutung der Beurteilungen für die Beförderung der Polizisten/-innen – erlebt, sondern als aufgabenfremde Zeitverschwendung deklariert. Für den Dienstabteilungsleiter bedeutet es, für die Zeit der Beurteilungen „raus ausm Geschäft“ (Z 166) zu sein, weil er die Beurteilungen, die in ihrer Sinnhaftigkeit angezweifelt werden („Scheißding“, Z 166), verfassen muss. Zudem wiederholen sich die zeitlichen Investitionen auf den vorgesetzten Ebenen („tausend Sitzungen und Vergleichsgruppen“, Z 170), womit das Argument, dass die Beurteilungen mehr Ressourcen binden als dass sie Nutzen schaffen, noch verstärkt wird.

Im letzten Abschnitt (ab Z 174) wendet Fm das Thema und kehrt recht unvermittelt zu der bereits verhandelten Frage des Umgangs mit leistungsunwilligen Beamten/-innen zurück. Er plädiert dafür, beamtenrechtliche Maßnahmen gegenüber diesen Polizisten/-innen zu ergreifen (Disziplinarverfahren), womit er eine implizit oppositionelle Haltung zu Bm und Dm vertritt, die subtilere Umgangsformen, wie ‚Wegloben‘ oder gute Beurteilungen aus sozialen

Gründen, als gängige Praxis genannt hatten. Em widerspricht dieser Idee, die man zwar theoretisch fordern kann, die er jedoch als realitätsfern und in der Praxis keine Rolle spielend ansieht („wer macht das denn“, Z 177, 179).

Hier zeigen sich differierende Vorstellungen über den Umgang mit leistungsunwilligen Beamten/-innen, die in der Diskussion nicht in eine übereinstimmende Ansicht überführt werden. Zwei Strategien stehen unverbunden nebeneinander: die eines *verdeckten* Umgangs – die Funktionalisierung von Beurteilungen, um negativ auffallende Beamte/-innen in andere Funktionen bzw. Dienststellen zu überführen – und die eines *offenen* Umgangs – das sanktionierende Vorgehen gegen nicht leistungswillige Beamte/-innen mittels beamtenrechtlicher Maßnahmen.

Am Ende der Sequenz kehrt Im noch einmal zu den Ungerechtigkeiten der Beurteilungspraxis aufgrund regionaler Unterschiede zurück. Jede Behörde hat andere „Wartezeiten“ (Z 184), so dass die Chancen, mit der gleichen Beurteilungspunktzahl befördert zu werden, differieren und dadurch Unzufriedenheiten generieren.

Zusammenfassend konnte anhand der drei obigen Passagen aus einer Diskussion mit jungen Aufstiegsbeamten/-innen des mittleren Dienstes, die bereits bekannte Kritik an den Kriterien, die für die Beurteilungspraxis eine Rolle spielen (wie z.B. soziale, familiäre Gründe, Lebensalter, Quotierung) und an dem Zustandekommen der Beurteilungen (Beurteilungskonferenzen als Basar, auf dem die Vergabe als Nullsummenspiel stattfindet), noch einmal beispielhaft nachgezeichnet werden. Verstärkt wurde damit auch die Kritik, dass die Beurteilungen kaum auf den Einschätzungen der Leistungen der einzelnen Polizeibeamten/-innen beruhen, sondern sich – aus der Sicht der Diskussionsteilnehmer/-innen – vielmehr hauptsächlich auf von den zu Beurteilenden nicht zu verantwortende Argumente stützen. Die Kritik der jungen Polizisten/-innen setzte ferner an der Funktionalisierung von Beurteilungen an, um unliebsame Beamte/-innen ‚wegzuloben‘. Hier parodiert sich eine solche Beurteilungspraxis selbst bzw. lässt durch die Hintertür die Option, eine Art lokal begrenzte ‚Regelbeförderung‘ (z.B. in einer Dienststelle) zu etablieren, die sich an anderen Kriterien als den dienstlichen Fähigkeiten und Leistungen der Beamten/-innen orientiert.

Gleichzeitig wurde eine Argumentation der Diskussionsteilnehmer/-innen nachvollzogen, die ihre besondere Situation als Angehörige des mittleren Dienstes verdeutlicht, die sich im Übergang in den gehobenen Dienst befinden. Sie sehen den mittleren Dienst bei den Beurteilungen strukturell benachteiligt und ihre Arbeit damit nicht ausreichend wertgeschätzt. Zudem betrachten sie die Möglichkeit, sich gegen unzutreffende Beurteilungen zu wehren, als nahezu ausweglos. Aus dieser starken Kritik an der jetzigen Beurteilungspraxis entwickeln sie die Idee der Regelbeförderung, die Konkurrenz vermeidet und Beförderung zum fest planbaren Bestandteil der eigenen beruflichen Entwicklung werden lässt, was Beurteilungen nahezu überflüssig macht. Angemessen scheint ihnen eine Leistungsorientierung dann, wenn sich Beamte/-innen um Vorgesetztenpositionen bemühen, die – so die in der Diskussion eingebrachte Alternative – zunächst eine Bewährungszeit in der jeweiligen Funktion absolvieren sollen, ehe sie die dazugehörige Position dauerhaft einnehmen können. Abstrakter formuliert: Leistungseinschätzungen werden hier als notwendig für die vorgesetzten Ebenen angesehen, jedoch zur Einschätzung der eigenen Arbeitsleistungen der Basisbeamten/-innen weitgehend abgelehnt.

ABBILDUNG 9: KRITIK DER AUFSTIEGSBEAMTEN/-INNEN DES MITTLEREN DIENSTES AN DER BEURTEILUNGSPRAXIS

Kritik an der Beurteilungspraxis	als angemessen empfundene Alternative
<ul style="list-style-type: none"> • unangemessene Kriterien (wie Lebensalter, familiäre bzw. soziale Gründe) • Quotierung • Beurteilerkonferenzen als ‚Basar‘ • Funktionalisieren von Beurteilungen (‚Wegloben‘) • empfundene strukturelle Benachteiligung des mittleren Dienstes bei den Beurteilungen, die als mangelnde Wertschätzung erlebt wird <p>= Bedingungen, die der zu Beurteilende nicht bzw. kaum beeinflussen kann</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelbeförderung (berufliche Entwicklung als Bestandteil fester Planung) • Beurteilungen werden als für die ‚Basisbeamten‘ entbehrlich erlebt • Leistungseinschätzung (nur) bei Bewerbung um Vorgesetztenpositionen • ‚Bewährungszeit‘ für Vorgesetzte <p>= weitgehende Ablehnung des Konkurrenzgedankens</p>

4.1.4.2 Thema II: Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)

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

- 1 Bm: das ist natürlich super wenns von euch kommt aber ich muss @es als@ ich hab es ja auch
 2 durchgemacht als als Gegner dieses Systems äh kommt dann mein mein PI-Leiter neu, er war
 3 vor (Zeitangabe) hat er dann gesagt äh er will BSM für uns arbeiten, ja ganz super und toll (.)
 4 darüber will ich jetzt nicht reden, aber ähem wir sollen da mal son Workshop einrichten, naja
 5 gut, wir uns gedacht, pf soll er. is nicht meine Idee. also, der Sachbearbeiter Personalwesen
 6 schrieb n schönes Schriftstück, hat das runtergegeben, so wie das bei der Polizei so is, Datum,
 7 Termin so und so, bis dahin ham sich aus jeder Schicht mindestens ein Beamter zu melden,
 8 Workshop, Erarbeitung, BSM. (.) genau, passierte was passieren musste, ein einziger hat sich
 9 gemeldet @@@der hat sich eingetragen@ und die anderen (Zahl) Stellen waren vakant.
 10 @@@ Datum verstrich, nichts passierte.@
 11 |_Dm: °hm°
 12 Bm: ja (.) klar, weil keiner wollte. auf einmal hat dann da der PI-Leiter den anderen DAL
 13 hochgeholt (.) mich hat er nicht geholt weil er es wusste, das war in dem Punkt sinnlos, die
 14 anderen (Zahl) DALs mussten dann einen bestimmen oder sich selbst auch bestimmen. da hab
 15 ich gesagt wieso habt ihr das gemacht. naja, meinten sie zu mir, das war n anderthalbstündiges

- 16 *Gespräch unter vier Augen und wenn ich da nein gesagt hätte, dann wär meine Karriere als äh*
 17 *(Vorgesetzter) im (Zahl)-Mann-Betrieb beendet worden @, und das Gefühl hatte er. und ich hab*
 18 *n jungen PI-Leiter, der ist jünger als ich und äh denn sag ich aha hm gut, war auch neu. das ist*
 19 *natürlich auch n Führungsstil. dieser dieser Workshop hat nie stattgefunden, das ist jetzt*
 20 *(Zeitangabe) her, seit (Zeitangabe) ruht still der See, keiner wagt mal das Wort BSM in n Mund*
 21 *zu nehmen*
 22 *|_Dm: °@@°*
 23 *Bm: @ alles ruht @ und äh das ist der a- andere Stil. weil m- es ruht im Moment, mal sehen was*
 24 *jetzt passiert, aber*
 25 *Am: ich hab bis jetzt nur die negativen Sachen gehört haben über BSM insbesondere von euch ähem*
 26 *beiden, aber äh das wird es ja auch positive Sachen geben dass also zum Beispiel auch ähem es*
 27 *mal durchaus drin sein kann dass ein äh ein Dienstherr etwas Positives für seine Mitarbeiter*
 28 *will äh ähem, das hab ich da noch nicht rausgehört (.) äh*
 29 *|_Cm: ja negativ nicht, nein es geht nur*
 30 *|_Am: nee, lass mich mal ganz kurz jetzt nur*
 31 *nur mal n Wort dazu sagen, also BSM ist erstens kein kein äh Personaleinsparmodell (.) ähem*
 32 *zum zweiten ist BSM durchaus geeignet äh eben im Zuge von derartig ähem offenen Zeiten der*
 33 *Arbeitszeit ähem ältere Kollegen längere länger im im im Wechselschichtdienst zu belassen*
 34 *denn wir müssen uns ja auch ein eins im Klaren sein (.) der ESD wird immer älter immer älter*
 35 *und wir müssen sehen wo wir ältere Kollegen nachher dann auch verwenden ohne dass sie eben*
 36 *bis morgens um sieben Nachtdienst machen, zwölf Stunden Nachtdienst zu machen und so*
 37 *weiter und so fort, und wir ham keine Möglichkeiten mehr oder nicht mehr so viele*
 38 *Möglichkeiten wie früher äh diese Kollegen in den Tagesdienst umzusetzen. mit anderen Worten*
 39 *es muss doch mal auch versucht werden und getestet werden ob das jetzt (für jede) Dienststelle*
 40 *unterschiedlich is (.) dieses Thema bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement. und ich*
 41 *weiger mich einfach, ich bin n Befürworter, ganz klar äh es gibt welche die vielleicht dagegen*
 42 *sind aber beide Seiten können nicht sagen ob es funktioniert oder nicht funktioniert so lange es*
 43 *kein Probelauf stattgefunden hat.*
 44 *|_Em: °ja°*
 45 *Am: und deswegen ähem bin ich der Meinung dass man zumindest diesen Probelauf mal ein Jahr*
 46 *machen sollte damit man feststellt, es ist was für uns oder es ist nichts für uns. wenn man dann*
 47 *nachher ähem feststellt das ist nichts für uns dann geht man wieder zurück und ähem baun*
 48 *wieder die Schichten auf und es läuft alles so wies gewesen ist*

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

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

Nach Bm erklärten sich die DAL zu einer Mitarbeit bereit – aufgrund der Vermutung, ansonsten negative Konsequenzen für ihre weitere berufliche Karriere zu erleben. Er selbst, der dieser Situation nicht ausgesetzt war, zeigt darüber sein Unverständnis. Der geplante Workshop jedoch hat bisher nicht stattgefunden. Momentan ist das Thema BSM tabu („seit (Zeitangabe) ruht still der See“ – Z 20) und das Wort BSM „wagt“ niemand mehr „in n Mund zu nehmen“ (Z 20-21). In diesem Beispiel ist die Einführung des BSM bereits in der ersten Etappe daran gescheitert, dass die Mitarbeiter im ESD schon eine Beschäftigung mit dem BSM als möglichem Modell ablehnten.

An dieser Stelle schaltet sich Am in die Diskussion ein und kritisiert die ausschließlich negativen Schilderungen des BSM (vgl. Z 25-28). Er vermisst die positiven Seiten, die das BSM für die Mitarbeiter bieten kann. Einerseits wendet er sich gegen die Ansicht (die in der Diskussion zu einem früheren Zeitpunkt geäußert wurde), dass das BSM ein Personaleinsparmodell sei (vgl. Z 31), andererseits sieht er gerade die Chance im BSM, ältere Polizisten länger in den Wechselschichtdienst im ESD einbeziehen zu können (Z 33-34). Diese Notwendigkeit zu flexibleren Arbeitszeitmodellen ergibt sich aufgrund des Mangels an ausreichenden Arbeitsplätzen im Tagesdienst für ältere Beamte, die zunehmend den ESD tragen. Während bei den Schilderungen von Bm ‚Alter‘ in seiner positiven Dimension betont wird (im Gegensatz zu einem jungen, unerfahrenen Dienststellenleiter, dem der lebensältere DAL teilweise überlegen scheint), kontert Am mit den negativen Seiten einer Zunahme älterer Beamter im ESD, mit der er daraus resultierende Einschränkungen verbunden sieht, die er aber nicht näher benennt. Nach seiner Ansicht bedürfen ältere Beamte ‚schonenderer‘ Arbeitszeiten (vgl. Z 35-37).

Schließlich zieht Am das Resümee, dass weder Gegner noch Befürworter des BSM – auch hier wird die Polarisierung der Einstellungen zum BSM deutlich, insbesondere weil er sich selbst „ganz klar“ als „Befürworter“ des BSM sieht (Z 41) – die Funktionsfähigkeit dieses Modells einschätzen können, ohne es in der Praxis erprobt zu haben. Damit bezieht Am eine Gegenposition zu der von Bm geäußerten strikten Ablehnung einer Teilnahme am Workshop zur Erarbeitung des BSM. Aufgrund der zeitlichen Befristung eines Probelaufes, verbunden mit der Möglichkeit, nach dieser Erfahrung das BSM abzulehnen (vgl. Z 46-47) und dem Glauben daran, in das herkömmliche Schichtmodell zurückkehren zu können („und es läuft alles so wie es gewesen ist“ – Z 48), erscheint die massive Abwehr von Bm – aus der Sicht von Am – als unangemessen.

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

115 Bm: *es ist ja es ist ja dieser kleine Gefreitendienstweg, der funktioniert ja immer noch. (.) und man*
 116 *telefoniert durch Land und sü und so, denn kommt zufällig mal so ne Truppe aus äh Fliesenstadt*
 117 *glaube ich oder Freistadt, die ham da so bei uns im (Ortsangabe) (Zeitangabe) mal ähem fürn*
 118 *Schwerlastweg, die ham da so ne Waage, ähem, Supertruppe @, was die dann zu dem System*
 119 *gesagt haben, das deckte sich überhaupt nicht mit der mit der offiziellen Seite aus Fliesenstadt*
 120 *und Freistadt, das war absolut desolat und ein Desaster. war für die Gegner des Systems nur*
 121 *Wasser auf die Mühlen aber jeder sagt immer (.) oder jeder weiß genau was für mich gut is, wie*
 122 *ich meinen Dienst einzurichten hab (.) oder (.) die zweite Variante ist, jeder unterstellt mir, dass*
 123 *ich nicht in der Lage bin das zu überblicken wenn ich das mal probiere, das Gericht, dann wird*
 124 *es mir schon schmecken. (.) und das äh sag ich mir irgendwo, na gut, wenn ich*
 125 *Polizeiwachtmeister wär oder in der Ausbildung geh könnte das ja klappen aber (.) so nicht.*

- 126 Cm: *ich denke das ist auch gerade bei dem Ding, wo man die Pflöcke einschlägt. wenn man zu*
 127 *Anfang sagt ne, die Geschichte mit den Schichten. ich sehe da sind sechzig Leute (.) die würden*
 128 *sich durchaus vielleicht im Groben mit diesem Ding anfreunden, nachdem eben die Kollegen*
 129 *auch da waren, das vorgestellt haben, ähhhh und ich merk aber in wos an diesen Punkt kommt*
 130 *wos knistert und die Leute sagen wir wollen aber unser Schichtgefüge behalten. und jemand das*
 131 *verkauft als wenn es nur geht unter Zerstörung dieses Punktes. und sich dann natürlich*
 132 *wundert, dass die Leute nun sagen (.) nö, das wolln wir nicht. der kann von mir aus der der*
 133 *selbst der Fünfzigjährige sagt nee, das will ich nicht. ich will meinen DAL behalten, ich will*
 134 *nicht von vier DALs beurteilt werden, **ich will meinen behalten**. dass ich dann anfang und*
 135 *sage na ja gut, auch und es so auch verkauft wird. dass die Kollegen sagen nee guck, das hat*
 136 *der aber äh, ne, is ja immer ne Interpretation, wie derjenige, der es vorstellt das verkauft, was*
 137 *er denn von anderen, er hats ja selber auch nicht erhö-, die Kollegen kommen aus Freistadt*
 138 *oder wenn sie denn das Modell haben, erzählen es, und wenns dann nachher um diese äh in der*
 139 *Arbeitsgruppe geht dann wird plötzlich da werden dann noch Sachen miteingebaut und dann*
 140 *wird hier noch eben und dann geht es eben wo jeder sagt, Moment mal, das haben die uns aber*
 141 *ganz anders gesagt. n Beispiel zum Beispiel (.) wenn ich auf ner Durchgangsdienststelle bin*
 142 *dass die Kollegen in Freistadt sagen oder eben in (xxxxxxxxxxxx) (.) wir sind eine*
 143 *Enddienststelle. es (.) da wo Kollegen häufig wechseln weil sie nicht aus diesem Bereich*
 144 *kommen und eben wieder weg wollen ist das schon auch wirklich schwieriger.*
 145 |_?m: °hmhm°
- 146 Cm: *bei uns die die hier sind (.) wollen hier bleiben*
 147 |_Gm: *Gerechtigkeit muss nämlich auch irgendwo noch*
 148 *durchschlagen gerade wenns um Wochenende Feiertage und sonstige Dienste geht (.) dann*
 149 |_Cm: *so.*
- 150 Gm: *kommt nämlich das große Problem. Enddienststelle hab ich kein Problem, da weiß ich was weiß*
 151 *ich, die nächsten fünf Jahre*
 152 |_Cm: *kann ich meine Silberhochzeit vorplanen.*
- 153 Gm: *abwechselnd (.) nein, da kann ich (.) also brauch ich gar kein frei nehmen.*
 154 |_Cm: *nein (.) eben.*
- 155 |_Gm: *ne?*
- 156 Cm: *also und da geht es dann mit los und wenn man dann äh und das ist es nämlich, dann klappt*
 157 *dieser Obergefreitendienstweg nämlich auch und die Kollegen ja selber sagen*
 158 |_Gm: °hmhm°

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

Aufgrund dieser Diskrepanz zwischen offiziellen und informellen Aussagen wurden die „Gegner des Systems“ (Z 120) gestärkt. Im Folgenden beschreibt Bm diese offiziellen Stellungnahmen zum BSM näher und problematisiert diese. Er sieht sich durch die Art des Informierens in eine passive Rolle gedrängt, in der ihm das BSM als ‚gut für ihn‘ angepriesen werden soll (vgl. Z 121). Zudem empfindet er dies als Degradierung, da man ihm damit unterstellt, keinen ‚Überblick‘ zu haben. Das für ihn zubereitete „Gericht“ (Z 123) BSM solle er erst einmal probieren, dann würde es ihm auch „schmecken“ (Z 124). Diese Rolle des ‚Unwissenden‘ lehnt Bm für sich ab („so nicht“ – Z 125), da er sich aufgrund seiner Position (weder Beamter des mittleren Dienstes, noch Auszubildender zu sein) damit nicht identifiziert.

Cm knüpft an die Themenvorgabe durch Bm an und konkretisiert, dass die Beamten dem BSM generell nicht abgeneigt seien. Der problematische Punkt jedoch sei die „Geschichte mit den Schichten“ (Z 127). Weil das BSM so „verkauft“ (Z 131) wird, dass die Schichten unbedingt aufgelöst werden müssen, verwundert ihn die Ablehnung des BSM durch die Beamten nicht. Hinzu kommen die Auswirkungen auf die Beurteilungen, so dass man die Anbindung an ‚seinen‘ DAL verlieren würde. Deswegen kommt es für Cm stark darauf an, wie man das BSM einführt. Er bestätigt die von Bm beschriebene Diskrepanz zwischen den ‚offiziellen‘ positiven Informationen und den negativen Berichten der Kollegen, die bereits mit dem BSM Erfahrungen gemacht haben.

Das BSM kann in diesem Zusammenhang nicht unabhängig von der jeweiligen Dienststelle gesehen werden, auf der es eingeführt werden soll. Cm unterscheidet dabei die „Enddienststelle“ (vgl. Z 143) und die „Durchgangsdienststelle“ (vgl. Z 141). Während man sich auf den Enddienststellen auf getroffene Absprachen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit und geringen Fluktuation verlassen kann, gibt es weitaus mehr Unsicherheit auf den von starker Fluktuation geprägten Durchgangsdienststellen. Gm, der sich in die Diskussion einschaltet, bestätigt dies im Hinblick auf die „Gerechtigkeit“ (Z 147) der Diensterteilungen an Wochenenden und Feiertagen. Diese gerechte Verteilung ungeliebter Arbeitstage sieht er auf einer Durchgangsdienststelle gefährdet. Während man auf einer Enddienststelle über Jahre kalkulieren kann, liegt für Gm hierin „das große Problem“ (Z 150) auf einer Durchgangsdienststelle. Obwohl Cm bestätigend hinzufügt, dass in der Enddienststelle entfernt liegende Ereignisse (wie z.B. die Silberhochzeit – vgl. Z 152) eingeplant werden können, geht Gm noch einen Schritt weiter, um die immense Sicherheit einer Enddienststelle zu verdeutlichen, indem er hinzufügt, dass man bei diesen privaten Terminen noch nicht einmal ‚frei nehmen‘ muss (vgl. Z 153).

Über die Thematisierung der gerechten Dienstzeitverteilung hat man sich in dieser Passage der Frage von Sicherheit in der eigenen Planung (z.B. persönlich wichtiger Termine) genähert und diese an zwei gegensätzlichen Horizonten verankert: den verlässlichen Enddienststellen und den diesbezüglich unsicheren Durchgangsdienststellen. Auf ersteren scheint – so schließt sich der Bogen zum Beginn der Passage – der „Obergefreitendienstweg“ (Z 157), d.h. die informelle Absprache zu funktionieren, während man dies für die letzteren nicht gegeben sieht. In diesem kurzen Diskussionsauszug spielen demnach zwei Themen eine zentrale Rolle. Einmal verständigen sich die Teilnehmer über die Frage, wie man sich von offizieller Seite über das Konzept des BSM informiert fühlt. Während man hier nur positive Informationen findet, die dem Zweck dienen, das BSM ‚zu verkaufen‘, erhalten die Beamten auf aktivem Weg der Informationsbeschaffung über Kollegen in Dienststellen, die mit dem BSM arbeiten, ganz andere Eindrücke. Sie beschaffen sich in Eigenaktivität als gültig wahrgenommene Informationen auf der Basis ‚authentischer‘ Erfahrungsberichte von Kollegen, die damit einen höheren Grad an Glaubwürdigkeit besitzen.

Das zweite Thema kreist um die Frage der Sicherheit in der persönlichen, langfristigen Planung von dienstfreien Zeiten und dem dabei antizipierten Vertrauen in die Rücksichtnahme und Verlässlichkeit der Kollegen. Durch das BSM werden altbewährte und als gut funktionierend wahrgenommene Aushandlungsspielräume als ‚bedroht‘ empfunden. Das vertraute Schichtgefüge scheint dabei genauso in Gefahr, wie die Beziehung zum beurteilenden DAL und letztendlich auch das Vertrauen in die Möglichkeit der informellen Informationsbeschaffung. Diese Passage zeigt die mit dem BSM verbundenen Veränderungen auf, die bei den Polizeibeamten/-innen zu Ängsten führen.

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

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

Das Thema BSM wird von Cm in der Diskussion problematisiert, indem er die für die Polizeibeamten/-innen des ESD damit verbundenen Ängste thematisiert. Obwohl er diese

Ängste zunächst auf das Unwissen (der anderen) zurückführt („die Leute einfach nicht wissen worum es geht ... was das ist“ – Z 1-2) und ihnen damit ihre Berechtigung zu nehmen scheint, schildert er anschließend selbst eigene Erfahrungen aus seiner Dienststelle (Z 2-8), die Basis für derartige Ängste sind. Einerseits geht er dabei auf die Probleme zwischen den Dienstschichten ein, die er sogar als „kleinen Grabenkrieg“ (Z 3-4) bezeichnet. Die „Hauptangst“ (Z 6) sieht er andererseits jedoch darin, dass es zu Ungerechtigkeiten bei der Dienstverteilung für die Wochenenden und Feiertage kommen kann, so dass einige Kollegen sich „abseilen“ (Z 5) für diese unbeliebten Dienste und „wenige“ (Z 5) diese Dienste übernehmen müssen. Nun wirkt die oben beschriebene Angst nicht mehr unbegründet und sozusagen weit weg, insbesondere, weil Cm sich als einer der ‚wenigen‘ betrachtet, da er später ergänzt: „wir müssen dann für die die Arbeit machen“ (Z 7-8).

Durch die Nachfrage von Am nach den ‚Frontstellungen‘ des Grabenkrieges konkretisiert er die Unstimmigkeiten unter den ESD-Beamten/-innen anhand zweier Kollegen aus einer anderen Dienstschicht, während er selbst noch einmal betont, mit einigen Kollegen „sehr gut“ (Z 15-16) oder mit anderen zumindest „weniger gut“ (Z 16) auszukommen. Die massiven Probleme zwischen zwei Beamten seiner Dienststelle, bei denen es auch schon zu tätlichen Auseinandersetzungen kam, führten zu personellen Veränderungen (genauer: Umsetzungen). Dieses Beispiel verknüpft Cm nun wiederum mit dem Thema BSM, indem er seine Ablehnung dieses Modells damit begründet, dass es zu einer Verschlimmerung der an sich schon nicht mehr funktionierenden (vgl. Z 19) Situation führen würde. Da er das BSM mit der Konsequenz verbindet, dass die beiden verstrittenen Beamten zusammen in einem Streifenwagen sitzen müssten (und damit auch eine Zusammenarbeit erforderlich wäre), sieht er es als Gefahr, bestehende Auseinandersetzungen noch zu verschärfen. Er unterstreicht im Weiteren noch einmal seine Argumentation, indem er auf die Unmöglichkeit einer gemeinsamen Dienstverrichtung der Beamten verweist (Z 21-25), die wie „Katz und Maus“ (Z 25) seien. Damit müsste man sich jedoch arrangieren (vgl. Z 23).

Im folgenden Abschnitt, in dem sich die Teilnehmer Am und Fm durch Nachfragen oder Kommentare beteiligen, betont Cm noch einmal das ‚automatische‘ Vermeiden jeglichen Kontaktes zwischen den beiden verstrittenen Beamten (vgl. Z 30-31, 33). Am kehrt zur inhaltlichen Beschäftigung mit dem geschilderten Konflikt zurück mittels seiner Nachfrage (Z 34-35), die andeutet, dass er ein gemeinsames Gespräch der beiden Beamten darüber, „wo das Problem“ (Z 35) eigentlich liegt, für angemessen hält. Cm bejaht eine solche Aussprache (Z 36), die aber offensichtlich ohne Erfolg blieb. Auf den nun folgenden Dialog zwischen Bm, Cm und Am, bei dem es zu einer missverständlichen Verwendung des Begriffs ‚Anfang‘ kommt, der zum einen den in der Vergangenheit liegenden Anfang der Auseinandersetzung zwischen den beiden Polizisten meint (Z 39, 41) und zum anderen den in der Zukunft potenziell liegenden Anfang einer möglichen Annäherung (Z 38, 40, 42), soll hier nicht näher eingegangen werden.

Interessant ist hingegen die Schlusspassage (Z 43-45), in der Cm noch einmal die Unüberwindbarkeit der Konfrontation zwischen den Beamten hervorhebt („die kommen auf keinen grünen Zweig mehr“ – Z 43), was sich auch daran zeigt, dass sich bereits mehrere Vorgesetzte in den Streit erfolglos eingeschaltet haben. An dieser Stelle kehrt Cm zum Thema BSM zurück. Nunmehr scheint jedoch die „größte Angst“ (Z 45), die durch das BSM hervorgerufen wird, nicht mehr die vor den sich von unbeliebten Diensttagen ‚abseilenden‘ Kollegen zu sein (vgl. Z 5-8), sondern die ‚globalere‘ Angst vor Veränderungen hinsichtlich des Gefüges unter den Schichtdienstbeamten allgemein. Das bedarfsorientierte Schichtdienst-

management wird hinsichtlich seiner unvorhersehbaren Konsequenzen, die in konkreten Einzelfällen zu Eskalationen von Problemen führen können, thematisiert. Die bestehenden Arbeitsbeziehungen unter den ESD-Beamten/-innen im herkömmlichen Schichtbetrieb bieten hingegen Sicherheit, auch wenn sie mit Konflikten beladen sind, weil man mit diesen Konflikten umzugehen gelernt hat und sie daher berechenbar erscheinen. Ein neues Modell für den Schichtdienst im ESD wird aus dieser Sicht als störend und angstbesetzt erlebt.

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

- 136 Bm: *wie stehn die Chancen bei euch (.) mitm Probelauf? (.) schlecht.*
 137 Cm: *ich wäre dafür. [Fm: räuspernd] auf jeden Fall (.) weil weil ich äh die Vorteile sehe bei diesem*
 138 *Schichtmodell? dass äh man seine seine Sachen besser ähem einbringen kann auch die privaten*
 139 *Termine, die man so hat besser koordinieren kann und äh ich für meine Person da wirklich nur*
 140 *Vorteile sehe weil ich äh im Winter die Wochenenden frei haben will aber im Sommer dafür*
 141 *auch bereit bin die Wochenenden auszuführen ne, ich habe auch nichts von Ostern, ich habe*
 142 *nichts von äh Silvester ähem, die Dienste würde ich auf jeden Fall machen, das ist nicht das*
 143 *Problem ne (.) dafür möchte ich aber auch dann Weihnachten frei haben ne*
 144 Am: *das läuft ungewöhnlich gut finde ich*
 145 | Bm: *°is auch so°*
 146 Am: *bis auf am Feiertag, wenn einer sagt, oh Feiertage bekommen wir keine äh sind die Kollegen*
 147 *nicht bereit. jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat und äh das pendelt sich ein*
 148 Bm: *jeder muss sich natürlich, man erwartet das erstmal von den [räuspernd] Mitarbeitern und*
 149 *selbst natürlich muss man auch n bisschen denn als Schichtleiter auch mal n bisschen Vorbild*
 150 *sein und sich mit einbringen*
 151 | Cm: *hm*
 152 Bm: *und nicht dass man untereinander da schon in Streit gerät ne, mit diesen Feiertagen so wie jetzt*
 153 *Weihnachten oder sowas, gut, jeder muss mal (.) wir ham dieses Jahr ham wirs ausnahmsweise*
 154 *mal gemacht, wir ham gesagt über Weihnachten Silvester bekommt keiner Urlaub.*
 155 | Cm: *hmhm*
 156 Bm: *ham uns so geeinigt, es hat es hat keiner Urlaub genommen*
 157 | Am: *das ist bei uns grundsätzlich so*
 158 Bm: *ansonsten ham wir gemacht, die eine Hälfte kann über Weihnachten nehmen, die andere Hälfte*
 159 *fängt nach Weihnachten an ins neue Jahr.*
 160 | Cm: *hmhm*

Eingeleitet durch die Frage von Bm, wie in der Dienststelle von Cm die Chancen für einen Probelauf des BSM sind und seine sogleich angefügte Vermutung, dass diese wohl „schlecht“ seien, betont Cm, dass er „auf jeden Fall“ (Z 137) für einen solchen Probelauf stimmt, weil er die Vorteile des BSM sieht. Die Vorteile, die er im Folgenden benennt, liegen außerhalb der polizeilichen Tätigkeit im Privatbereich. Sie liegen darin, dass man „seine Sachen“ (Z 138), „die privaten Termine“ (Z 138-139) besser koordinieren und mit seinen Dienstzeiten vereinbaren kann. So würde er vor allem jahreszeiten- und feiertagsabhängig bestimmte Arbeitstage präferieren (vgl. Z 140-143).

Am und Bm stimmen der positiven Schilderung der flexibleren Handhabung von Dienstzeiten zunächst zu (Z 144, 145). Am fügt dann allerdings einschränkend hinzu, dass es durchaus zu Problemen kommen kann, wenn Kollegen nicht bereit sind, feiertags zu arbeiten, auch wenn die generelle Norm bekannt ist („jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat“ – Z 147).

Anknüpfend an diese von Am als ‚Anfangshürde‘ skizzierte Problematik („das pendelt sich ein“ – Z 147) wendet Bm ein, dass man auch als Schichtdienstleiter etwas für dieses ‚Einpendeln‘ und damit das Funktionieren des BSM tun kann, indem man sich als „Vorbild“ (Z 149) für die Mitarbeiter erweist und selbst einbringt und unbeliebte Dienstzeiten übernimmt. Bm selbst hat Streitereien über Dienstverteilungen bereits zu Weihnachten in seiner Dienststelle erlebt. Dort war es nötig, die generelle Regel („jeder muss mal“ – Z 153) durch eine speziellere zu ersetzen, so dass „ausnahmsweise“ (Z 153) niemand an Weihnachten oder Silvester Urlaub nehmen konnte. Für Am wiederum ist die letztere Regelung diejenige, die auf seiner Dienststelle „grundsätzlich“ (Z 157) gilt.

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

Das flexible Schichtdienstmodell BSM kann also nur dann funktionieren – aus der Sicht der Diskussionsteilnehmer – wenn jeder Beamte seine Dienstzeiten mit Blick auf die Kollegen plant. Das Modell verlangt insofern einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen und Gruppenzusammenhalt, so dass „jeder weiß, dass er gewisse Dienste zu leisten hat“ (Z 147). Die von Cm eingebrachte Beschreibung ausschließlich individueller Vorteile wird in der Diskussionspassage eingebunden in die Frage des Aushandelns und gegenseitigen Abstimmens, um Ungerechtigkeiten bei der Dienstplanung zu vermeiden.

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

Als eine der zentralen Passagen, bei der die Ängste der Beamten/-innen vor und auch die Abwehr gegen das BSM spezifiziert werden, kann die Unterscheidung der Funktionsfähigkeit des BSM auf ‚Enddienststellen‘ und ‚Durchgangsdienststellen‘ betrachtet werden (vgl. S. 56, Z 141-158). Auch hier wiederholt sich das Moment der Polarisierung. Einen Pol bilden die ‚Enddienststellen‘, bei denen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit geringer Fluktuation ein hoher Grad an Verlässlichkeit unter den Kollegen im ESD besteht, der im Fall der Einführung des BSM Garant für eine gerechte Verteilung der Dienste an Feiertagen und Wochenenden ist. Auf diesen Dienststellen können langfristige Absprachen getroffen werden, die nicht durch häufigen Personalwechsel immer in der Gefahr sind, ihre Gültigkeit zu verlieren. Zudem funktioniert die informelle Kommunikation auf dem ‚Obergefreiten-dienstweg‘.

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

In den Auszügen aus Diskussionen zwischen Polizisten/-innen des gehobenen bzw. des mittleren und gehobenen Dienstes, die im Einsatz- und Streifendienst tätig sind, wird das BSM daher auch als Bedrohung des Altbewährten angesehen. Die Vorzüge individueller Freiheiten bei der Diensterteilung, die Dienst und Privatleben leichter vereinbaren lassen, müssen rückgebunden werden an Abstimmungen, Aushandlungen und allgemein geteilte Regelungen unter den ESD-Beamten/-innen. Dieser Prozess, so mutmaßen die Teilnehmer/-innen, geht nicht ohne Konflikte unter den Polizisten/-innen vonstatten.

In der folgenden Übersicht 10 soll die Unterscheidung von „Durchgangsdienststellen“ und „Enddienststellen“ vor der Frage, welche Veränderungen dort bei Umsetzung des BSM zu erwarten sind, noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

ABBILDUNG 10: GEGENÜBERSTELLUNG DES BSM IN EINER „DURCHGANGSDIENSTSTELLE“ UND IN EINER „ENDDIENSTSTELLE“

„Durchgangsdienststelle“	„Enddienststelle“
Welche Auswirkungen hat das BSM ???	
Veränderungen im ‚Schichtdienstgefüge‘	
Wie gerecht wäre die Verteilung der Dienstzeiten an Wochenenden und Feiertagen?	
FLUKTUATION	KONTINUITÄT
wechselnde Zusammenarbeit	erprobte Zusammenarbeit
häufiger Personalwechsel	gleichbleibender Personalbestand
Unsicherheit getroffener Absprachen	Verlässlichkeit getroffener Absprachen
= zu erwartende ungerechte Verteilung der Dienstzeiten	= zu erwartende gerechte Verteilung der Dienstzeiten
UNSICHERHEIT	SICHERHEIT
MISSTRAUEN	VERTRAUEN

Als Fazit dieser Differenzierung bleibt ein paradoxer Eindruck zurück: Das bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement (BSM) verlangt – in den Augen der Polizeibeamten/-innen – den Zusammenhalt in der Gruppe der im ESD Tätigen offenbar in besonderem Maß, den man durch das Modell – insbesondere der damit verbundenen Auflösung der festen Schichten – gerade in Gefahr sieht.

EXKURS: Beispieldiskussion mit Beamten des gehobenen Dienstes – Widerstände gegen das BSM

Am Beispiel einer Gruppendiskussion mit altersheterogenen Beamten des gehobenen Dienstes (mit und ohne Führungsverantwortung) soll die Diskussion zum Thema BSM noch einmal genauer nachvollzogen werden, um den argumentativen Verlauf zu dieser Thematik zu verdeutlichen. Zudem kann damit auch die Entwicklung einer Themenverhandlung innerhalb einer Diskussion (fallinterner Vergleich) nachgezeichnet werden, die Auskunft gibt über die *Diskussionskarrieren* bestimmter Argumentationen. Auch inhaltlich scheinen die folgenden Passagen interessant vor der Frage, welche Widerstände gegen das BSM mobilisiert werden. In der hier näher zu betrachtenden Diskussion wurde von den Teilnehmern nach ca. einer Stunde das Thema BSM selbst eingebracht und die damit verbundenen Vor- und Nachteile diskutiert. Dabei kamen auch die höheren Anforderungen, die das BSM an die Eigenverantwortlichkeit der Polizeibeamten/-innen im ESD stellt (z.B. die eigenverantwortliche Gestaltung des Dienstplans) zur Sprache.

Anhand der folgenden Sequenz aus der in der Diskussion zunächst verhandelten Frage von Veränderungen des Schichtdienstgefüges soll die unterschiedliche Positionierung zum BSM in Abhängigkeit von der eigenen Position bzw. Funktion der Teilnehmer aufgezeigt werden:

- 92 *Am: ja da ist schon viel drüber geredet worden über dieses Lingener Modell ne*
 93 *Bm: ja*
 94 *Am: das hat man bei uns versucht äh abs- mit mit Druck (.) einzuführen (.) daran ist man kläglich*
 95 *gescheitert, hat man zwei Jahre lang versucht (.) das das, Dumme an diesem Lingener Modell*
 96 *ist dass das Schichtgefüge, diese ganzen äh sozialen Kontakte die man untereinander hat*
 97 |_ Cm: ja
 98 *Am: total kaputt gehen*
 99 |_ Bm: ja es kommt auf die Kollegen immer drauf an
 100 |_ Am: da fühlt sich keiner mehr für den anderen
 101 *verantwortlich (.) ich mach jetzt, ja mit Unterbrechung äh circa zwanzig Jahre Schichtdienst (.)*
 102 *und hab festgestellt, dass gerade im ESD, so Teamfähigkeit und alles was was was unter diesen*
 103 *Begriff zusammen gefasst werden kann so wichtig ist, und bei diesem Lingener Modell da fahr*
 104 *ich mal mit dem mal mit dem mal mit dem. ich kenn den gar nicht so richtig (.) wenn ich mitm*
 105 *Kollegen fahr, auf den ich mich verlassen kann, dem kann ich blind vertrauen, das ist so*
 106 *wichtig, das das ist weg, das ist absolut weg. das ist mit den Schichtfeten, Bootstouren, alles was*
 107 *wir unternehmen, die Frauen kennen sich untereinander, das geht alles kaputt*
 108 |_ Bm: aber es kommt
 109 *Am: das geht alles kaputt*
 110 |_ Bm: es kommt natürlich auf die Dienststelle an, ne wenn man zum Beispiel
 111 *so wie auf unserer Dienststelle [Zahl] Leute ist, [Zahl] Leute sind, von denen äh von diesen*
 112 *[Zahl] sind da [Mehrzahl] seit zwanzig Jahren, da ist da nichts von weg. dat kann gar nicht, da*
 113 *funktioniert der Zusammenhalt gut das (.) ähem (xxx)*
 114 |_ Am: also bei uns hat man es Gott sei Dank nicht eingeführt ne. und auch
 115 *von wegen gesetzt werden und diese ganzen Sachen (.) ich hab jetzt nen starren Dienstplan, ich*
 116 *weiß genau äh, Weihnachten Zweitausendfünf hab ich Dienst oder nicht*
 117 |_ Em: @@
 118 *Am: kann ich gucken*

- 119 (Bm): *so und bei den bei den*
 120 |_ Am: *da kann ich planen, absolut planen, damit kann meine Familie umgehen (.)*
 121 |_ (Cm): *hmhm*
 122 Am: *wenn ich mir jetzt selber meinen Dienstplan zurechtbastel, ja Mensch da haste frei ja*
 123 |_ Bm: *das ist das*
 124 *Hauptproblem (.) [ME: xxxxxxxx] wenn ich mir das selber zurechtbastle*
 125 |_ Dm: *@*
 126 Bm: *da scheiterst du*
 127 Em: *das das das ist ja das tut man ja vorher [?m: xxxxxxxx]*
 128 |_ Am: *das kostet Zeit*
 129 |_ Em: *(ist wesentlich kreativer)*
 130 |_ Am: *ja selbstverständlich*
 131 |_ Bm: *ich mach doch gleich*
 132 |_ Am: *°man kanns doch*
 133 *versuchen°*
 134 Bm: *ich kann den gleichen Schichtplan weitermachen wie ich ihn bisher gemacht habe. wenn ich das*
 135 *will (.)*
 136 |_ ?m: *ja nee*
 137 Bm: *ist überhaupt gar kein Problem (.) also das ist dermaßen für die Indi- Individualisten wie ja*
 138 *heute viele Kollegen sich nennen, ist das das Optimale ne. und dieses, was von wegen*
 139 *zusammensitzen und diese Sachen, die sind auf den meisten Dienststellen doch schon alleine*
 140 *schon von oben verboten, wehe da holt einer n Bier raus, was meinst was dann los ist bei uns in*
 141 *der PI Mendingen*
 142 |_ Cm: *na ja*
 143 |_ Bm: *dann dreht der am Rad (.) ja*
 144 |_ Cm: *ja*
 145 |_ Em: *na ja @@*
 146 Cm: *okay also ich meine*
 147 |_ Em: *[an die DL¹⁷ gewandt] aber gehört das auch mit zur Studie (.) is das Thema*
 148 *BSM oder?*
 149 Cm: *das ist auch Polizei im Wandel sicherlich*
 150 Em: *im Wandel ne*
 151 |_ ?m: *im Wandel*
 152 |_ Em: *und zwar im wahrsten Sinne des Wortes*
 153 |_ Cm: *ja*
 154 Em: *und der Wandel kommt garantiert...*

Im ersten Teil dieser Sequenz (Z 92-126) verhandeln Am und Bm, die beide Polizeikommissar und als Sachbearbeiter im ESD tätig sind, die aus ihrer Sicht konkreten Auswirkungen des BSM auf das Schichtgefüge. Hier werden die bereits aus anderen Diskussionen bekannten und oben erläuterten Argumente wiederholt. Am zeichnet dabei ein äußerst negatives Bild des BSM, das für ihn durch völlige Verantwortungslosigkeit der Beamten/-innen untereinander (vgl. Z 100-101) und einem Verlust des ‚blinden Vertrauens‘ unter den Streifenpartnern/-innen („das ist absolut weg“ – Z 106) gekennzeichnet ist und damit einer Gefährdung der Zusammenarbeit darstellt. Zudem befürchtet Am Auswirkungen auf die privaten Freundschaften unter den Beamten/-innen im ESD, so dass gemeinsame Feiern oder Ausflüge, die den bisherigen Gruppenzusammenhang prägen, verloren gehen („das geht alles kaputt“ – Z 107). Im Gegenzug stellt Am die durch das bisherige Dienstschichtsystem bestehende Planungssicherheit als Positivum heraus, sowohl für ihn als ESD-

¹⁷ DL = Diskussionsleitung

Mitarbeiter als auch für seine Familie. Dennoch resultiert die Haltung von Am weniger aus der generellen Ablehnung des BSM als flexiblerem Arbeitszeitmodell, sondern aus den damit unerwünscht auftretenden Nebeneffekten, die das Modell für den Zusammenhalt der Beamten/-innen im ESD aus seiner Sicht automatisch mit sich bringt.

Mit Am teilt Bm die Ansicht, dass sich durch das BSM das Schichtdienstgefüge verändern kann, sieht diese Effekte jedoch nicht als per se mit dem neuen Arbeitszeitmodell verbunden und damit auch nicht als unabänderlich. Bm schreibt dem BSM keine derart starke Bedeutung für den Gruppenzusammenhalt zu, sondern sieht die Auswirkungen auf einer Dienststelle als abhängig von der Dienststellenzusammensetzung (z.B. in einer Dienststelle mit langjährig dort tätigen Mitarbeitern) und durch den Zusammenhalt der dortigen ESD-Beamten beeinflussbar an, der durch die Einführung des BSM nicht einfach zerstört wird („da ist da nichts von weg“ – Z 112). Seine Argumentation und die dahinter stehende Unterscheidung orientiert sich daher an den oben beschriebenen Bedingungen einer *Enddienststelle*.

Einig sind sich beide ‚handarbeitenden‘ Polizisten aus dem ESD darin, dass die selbstständige und eigenverantwortliche Dienstplanung im BSM problematisch ist. Für Bm verbirgt sich darin sogar das „Hauptproblem“ (Z 124) der Beamten/-innen, die Angst haben, an dieser Eigenverantwortung für die Dienstplanung zu scheitern, womit die von Am eingebrachten Argumente (Verlust des Schichtdienstgefüges, des Vertrauens und der gegenseitigen Verantwortung) als ‚vorgeschobene‘ oder zumindest nebensächliche eingestuft werden. Somit unterstellt Bm implizit auch Am eine derartige Befürchtung. Bm sieht konträr zu Am, der ausschließlich die negativen Seiten des BSM betont, auch die Chancen einer selbstständigen Arbeitszeiteinteilung, die vor allem für die „Individualisten“ unter den ESD-Mitarbeitern Positives zu bieten hat (Z 134-138). Der Begriff des „Individualisten“ wird von Bm weder eindeutig positiv noch negativ verwendet, sondern als aktuelle Selbstbeschreibung der ESD-Beamten eingebracht („wie ja heute viele Kollegen sich nennen“, Z 137-138).

Ungeachtet dessen, welche konkreten Motive zur Ablehnung des BSM durch die Basisbeamten führen, liegt ihnen doch die gleiche Grundorientierung an der Handlungspraxis, d.h. an den unmittelbaren Folgen des BSM für den Arbeitsalltag – und dabei insbesondere an den Auswirkungen auf die informellen Beziehungen unter den Polizeibeamten/-innen – zugrunde. In dieser ersten Sequenz deutet sich aber auch schon die Differenz der geschilderten Perspektive der Basisbeamten zu jener der Vorgesetzten an (in der Person von Em, der als Dienstabteilungsleiter unmittelbarer Vorgesetzter ist). Em spricht davon, dass die individuelle Dienstzeitgestaltung kreativer ist (vgl. Z 129). Interessant ist zudem, dass Em sich zu dem Zeitpunkt intensiver in die Diskussion einschaltet, zu dem Bm die Vorgesetzten, die die informellen Treffen unter den ESD-Beamten (das Zusammensitzen und Biertrinken) verbieten, als eigentlichen *Störfaktor* des Gruppenzusammenhalts deklariert (Z 138ff.) – einmal abgesehen von der damit verbundenen Problematik des Alkoholkonsums auf der Dienststelle. Nicht das neue Schichtdienstmodell BSM, sondern die Haltung der Vorgesetzten wird damit als Bedrohung des Schichtdienstgefüges bezeichnet. Em versucht daraufhin (Z 147-148) das Thema BSM zu suspendieren, indem er auf der Metaebene die Relevanz dieses Themas für das Anliegen der Gruppendiskussion infrage stellt. Cm und Em beenden diese Sequenz, indem sie sich auf einer abstrakten Ebene (BSM als Teil des Wandels der Polizei) in geteilter Konklusion zusammenfinden, ohne dass die inhaltlichen Differenzen geklärt wären. Die Bedenken, die Am und Bm als ESD-Beamte in die Diskussion einbrachten, werden von Em und Cm nicht aufgegriffen.

Für die Gruppe ist das Thema jedoch noch nicht beendet, so dass es weiter verhandelt wird. Nach wenigen Minuten werden – diesmal in deutlich konträrer Argumentation – die in der

ersten Passage nur angedeuteten Widerstände gegen das BSM auf den Dienststellen – aufgegriffen. Während Am in dieser ersten Sequenz nur erwähnt hatte, dass auf seiner Dienststelle das BSM „mit Druck“ (Z 94) eingeführt werden sollte, die Beamten selbst dies aber zu verhindern wussten („daran ist man kläglich gescheitert“, Z 94-95), widmet sich die folgende Sequenz explizit diesem Widerstand an der Basis gegen das BSM.

- 123 Cm: und für mich ist also dieses BSM (.) äh ja ne gute Möglichkeit, die vorhandenden
 124 Personalressourcen kreativer einzusetzen. ich präsentier jetzt mal als PI-Leiter
 125 Am: ja wollt ich gerade sagen (.) der Kollege is nämlich der Angeschissene
 126 | (Cm): das Problem ist meist
 127 | Am: dass vermehrt am Wochenende
 128 | Cm: das
 129 isses.
 130 | Am: und grad im Nachtdienst, Freitag Samstag Nacht, wo
 131 | Cm: ja
 132 | Am: laut Statistik und das ist ja
 133 tatsächlich so, die meisten Straftaten äh, passieren wo dat meiste los ist. da werd ich vermehrt
 134 im Nachtdienst eingesetzt
 135 | Bm: hmhm am Wochenende auch (.) und was passiert dann
 136 | Am: das ist eben so (.) und montags morgens da passiert nix,
 137 da brauch ich nur drei Leute
 138 | Bm: und
 139 was passiert dann mit den Kollegen, wenn du das so machst, wenn die Vorgesetzten das so
 140 machen? (blauer) Schein, gelber Schein nachm andern (.) das machen die kein halbes Jahr,
 141 dann kommt keiner mehr.
 142 | Am: das führt zur zur totalen Unzufriedenheit
 143 | Bm: ja eben
 144 | Am: das ist klar (.) das ist logisch
 145 | Bm: das ist
 146 also so kann ich nicht, so könn sies nicht
 147 | Am: deswegen ham sies auch abgelegt
 148 | Bm: machen oder im Hinterkopf haben so, denn das
 149 funktioniert nicht
 150 | Am: ham die im Kopf, hundertprozentig
 151 | Bm: ja klar, könn se ja versuchen aber das
 152 funktioniert dann
 153 | Cm: wir hatten das doch vorhin. wechselnde Vorgesetzte, die also sagen, ich möchte mich da
 154 irgendwo äh also an einer Spitze, ich möchte mich da irgendwo, profilieren oder irgendwie
 155 machen (.) dann kommen solche Geschichten. nach dem Motto, wie mache ich jetzt also meinen
 156 ganzen Monat tot Freitag Samstag äh blaue Nächte
 157 | ?m: ja
 158 | Cm: so was in der Richtung (.) und da brauch ich das
 159 entsprechende Personal für und dann setzt mir dieses BSM setzt mir dieses Personal frei (.)
 160 Bm: °wenn man genug Leute hat ja°
 161 Cm: ja wenn man genug Leute hat
 162 Bm: aber nicht wenn man eben so wenig hat ne, deshalb ist es also so wenn du auch ne kleinere
 163 Dienststelle hast
 164 | ?m: ja
 165 Bm: mag sich ja viel verändern, so von von dem Gefüge her und so. aber letztendlich hat sich der
 166 Dienst, ich bin jetzt seit zwanzig gut zwanzig Jahre auf der Dienststelle, und da hat sich so gut
 167 wie nichts verändert. da klappt klappte man vor zwanzig Jahren die Bürgersteige hoch um eins
 168 und das machen wir immer noch

In diesem Diskussionsauszug treten die divergierenden Orientierungen der Basispolizisten im ESD und ihrer vorgesetzten Ebenen, die von Am und Cm eingebracht werden, deutlich hervor und sind der Ausgang einer Diskussion über mögliche Widerstände der ESD-Polizisten gegen das BSM. Cm übernimmt in Zeile 123-124 explizit die Perspektive eines Polizeiinspektionsleiters, um aus dessen Sicht das BSM vor allem als Möglichkeit eines kreativen Personaleinsatzes zu bewerten. Das BSM verändert – nach dieser Argumentation – nicht die personelle Lage auf den Dienststellen (weder zum Positiven noch zum Negativen), sondern bringt neue Möglichkeiten der Verwendung des vorhandenen Personals. Von einer positiven Bewertung des BSM distanziert sich Cm, der selbst als Polizeikommissariatsleiter Führungsverantwortung trägt, indem er sie einem PI-Leiter sozusagen ‚in den Mund legt‘.

Am stellt dieser Beschreibung eines Vorgesetzten die Sicht der ESD-Mitarbeiter gegenüber, die er als „Angeschissene“ (Z 125) charakterisiert, die als Verlierer im BSM vermehrt an den Wochenenden und in der Nacht Dienst verrichten müssen. Der Bewertung des BSM als Instrument kreativeren Personaleinsatzes bzw. organisationalen Wandels, und damit als Chance für Vorgesetzte, sich zu „profilieren“ (Z 154), wird das BSM in seinen spürbar negativen Auswirkungen auf der Ebene der Handlungspraxis im ESD gegenübergestellt. Gleichzeitig wird damit implizit auf die Gefahren des Konzeptes der ‚Verwendungsbreite‘ innerhalb der Polizei hingewiesen, weil damit Vorgesetzte dazu animiert werden, sich vor allem auf ihre persönliche berufliche Entwicklung innerhalb der Organisation zu konzentrieren und bereitwillig neue Ideen aufzugreifen, deren negative Auswirkungen sie selbst – durch erneuten Aufgabenwechsel – meist gar nicht mehr miterleben.

Auch wenn von Am die sachlichen Erwägungen (das Einsatzaufkommen variiert „laut Statistik“ (Z 132) je nach Wochentag und Zeit) anerkannt werden, die für eine Personalverteilung wie im BSM sprechen, so reicht diese inhaltliche Begründung allein doch nicht zur Akzeptanz des Modells. Hier scheinen andere Kriterien, die im Weiteren deutlich werden, bedeutender als die Orientierung am Einsatzaufkommen.

Diesen handfesten Folgen für die Tätigkeit im ESD sehen sich die Beamten jedoch nicht ohnmächtig ausgeliefert. Die Diskussionssequenz erhält ab Z 138 eine andere Wendung durch Bm, der die Möglichkeiten einer Gegenwehr an der Basis gegen das BSM zur Sprache bringt. Wenn das BSM gegen den Willen der Polizeibeamten/-innen im ESD eingeführt wird, dann werden diese mit Rückzug durch Krankschreibung reagieren. Die benannte Strategie wäre keine der offenen Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten, sondern die des *stillen Boykotts* über Dienstverweigerung per Krankenschein. Bm skizziert dabei eine fast übermächtige Position der Basisbeamten/-innen, die sich ungeliebten Veränderungen widersetzen können, um die Vorgesetzten mit dieser Taktik zum Einlenken zu bewegen, da ansonsten die Funktionsfähigkeit des ESD in Gefahr wäre. Die beiden Basispolizisten – Am und Bm – generieren ein Bild des mächtigen, gemeinsam durchsetzungsfähigen ESD, nicht der Basisbeamten als Opfer von Vorgesetzteninteressen. Die Vorgesetzten müssen also auch auf die Bereitschaft der Polizisten im ESD, sich auf Veränderungen einzulassen, bauen können, womit die ‚Kreativität‘ der Vorgesetzten in Bezug auf neue Instrumentarien des Personaleinsatzes eingeschränkt ist.

Die Erwägungen hinsichtlich der Beziehungsaspekte (was beabsichtigen die vorgesetzten Ebenen mit dem BSM?) lassen die Sacherwägungen bezüglich der Möglichkeiten, durch das BSM nachfrageorientierter, d.h. zu den Zeiten, wo die meisten Einsätze anfallen, zu arbeiten, in den Hintergrund treten. Hier offenbart sich das Misstrauen der Basispolizisten/-innen gegenüber Neuerungen oder Veränderungen, die Modifikationen der Handlungspraxis erfordern. Auch in Dienststellen, in denen ESD-Mitarbeiter/-innen bisher die Umsetzung des

BSM verhindern konnten, bleibt die Bedrohung durch Veränderungsabsichten der Vorgesetzten – nach Am und Bm – bestehen („im Hinterkopf“, Z 148). Diese Ausgangshaltung scheint eine Haltung ständiger Wachsamkeit, sozusagen eine dauerhafte *Boykott-Bereitschaft* der Polizisten im ESD zu begünstigen. Dementsprechend klingt auch die Äußerung von Bm wie eine latente Drohung an die Vorgesetzten, zum *Kampf* bereit zu sein: „ja klar, könn se ja versuchen...“ (Z 151).

Dem Beharrungsvermögen der Basispolizisten/-innen im ESD verleiht Bm am Ende der Sequenz noch einmal Ausdruck: selbst die Neuerungen der letzten Jahre haben an seiner Vorstellung vom Dienst im ESD wenig verändert. Für ihn blieb „der Dienst“ (Z 165f.), die Anforderungen, die Tätigkeiten, die Arbeitsbedingungen etc., wie er ihn bereits langjährig ausübt, erhalten.

In diesem zweiten Diskussionsauszug, der das Thema der Veränderungen durch das BSM fortsetzt, verhandeln die Diskussteilnehmer die teilweise als immens dargestellten Widerstandsmöglichkeiten des ESD gegenüber Veränderungswünschen seitens der Vorgesetzten. Dieser Widerstand wird nicht als offen ausgetragener Dissens beschrieben, sondern als *stiller Boykott* im Sinne von Dienstverweigerungen über fingierte Krankschreibungen. In dieser Möglichkeit zur Verweigerung (die in abgeschwächter Variante auch als ‚Dienst nach Vorschrift‘ auftreten kann) sehen die Basisbeamten (in der Diskussion vertreten durch Am und Bm) ihre Stärke. Das beschriebene Beharrungsvermögen – d.h. das Berufen auf langjährige Erfahrungen, auf eine habitualisierte Handlungspraxis etc. – scheint für die Basispolizisten durchaus funktional und nützlich, um sich vor allzu vielen und schnell wechselnden Verunsicherungen (in Form neuer Ideen, Konzepte...) der fluktuierenden Vorgesetzten mit evtl. ausgedehnten und dauerhaften Konsequenzen zu schützen.

Während in der ersten Sequenz die konkreten (erwarteten) Auswirkungen des BSM für die Handlungspraxis im ESD diskutiert wurden, verschob sich die Themenstellung im weiteren Diskussionsverlauf – wie gezeigt werden konnte – auf die übergreifende Frage, wem das BSM wozu dienen kann. Es wurde zunehmend als ein Instrument verhandelt, an dem sich widerstreitende Interessen von *handarbeitenden* und *kopfarbeitenden* Polizisten/-innen beispielhaft offenbaren (vgl. Behr 2000, S. 13). Zudem verschob sich die Diskussion zugunsten des Themas möglicher Formen des Widerstandes der Basisbeamten/-innen gegen das BSM bzw. gegen ähnliche Veränderungsideen seitens der in ihrem Arbeitsalltag davon nicht unmittelbar betroffenen vorgesetzten Ebenen. Die genannte Form des Boykotts über Krankmeldung wird in der Gruppe fast direkt im Anschluss an die vorherige Passage erneut aufgegriffen. Diese dritte Passage geht noch einmal näher auf die erwarteten Veränderungen des Schichtdienstgefüges ein und verschärft die Kritik an der Funktionsfähigkeit des BSM. Gleichzeitig endet sie jedoch mit einer oberflächlichen Konklusion, die die unterschiedlichen Orientierungen nicht aufbrechen lässt, sondern zu einem Konsens vereint.

- 193 Am: ... habe ich zum Beispiel jetzt BSM (.) interessiert mich doch interessiert mich doch gar nicht (.)
 194 wenn ich jetzt zum Beispiel äh am Wochenende was oder °ich sag Mensch° mir gehts nicht gut,
 195 hab n bisschen Kopfschmerzen (.) ah scheiße aber Arne wollte ja Silberhochzeit feiern bei
 196 seinem Bruder ne
 197 |_ ?m: ja
 198 |_ Am: ach scheiße ich geh hin (.)
 199 |_ (Cm): genau
 200 |_ ?m: ja
 201 Am: **wenn ich jetzt BSM habe**, da weiß ich doch gar nicht wer für mich Dienst macht (.)
 202 |_ ?m: der kommt
 203 Am: ich hab Kopfschmerzen meld mich krank fertig Ende aus.

- 204 |_ Cm: und vor allen Dingen vor allen Dingen kommt dann der Anruf der
205 kommt dann nämlich Viertelstunde vor Dienst Dienstbeginn ruft die Frau an (.) mein Mann
206 kann nicht zum Dienst kommen, der liegt mit Magenkrämpfen im Bett. wo man auch gar nicht
207 mal kein Mal nachgedankt hat
208 |_ Em: nee nee
209 |_ Am: nee.
210 |_ ?m: ja?
211 Em: das ist dann das ist das Problem übrigens in Überdorf in diesem (xxxprojekt) PK Überdorf bei
212 Wegfurt (.) äh da gibt es ja diesen Koordinator
213 |_ Cm: ja
214 Em: wie wie sich das schimpft und die Probleme tauchen da auf, da sind also einige Kandidaten, das
215 sind also immer die gleichen, man kann da aber nichts machen, gelber Schein ist heilig, und
216 dann rufen die kurzfristig an (.) und dann is dann sind es dieselben und dann gibt es einige die
217 nehmen gar nicht ab und es sind immer dieselben Gutmütigen, die sich breitschlagen lassen
218 |_ Cm: ja (.) ja
219 Em: und trotzdem zum Nachtdienst kommen (.) auf auf deren Rücken wird das dann jetzt
220 ausgetragen.
221 Bm: ja wobei man denn vielleicht auch sagen muss, dass es eher dieses System eher bei größeren
222 oder großen Dienststellen nicht so praktikabel ist (.) weil es denn eben zu dieser Anonymität
223 führt. auf kleineren Dienststellen wird es so was ja nicht geben
224 |_ Cm: ja bloß wir ham eben festgestellt bei
225 kleineren brauch ich das BSM gar nicht
226 |_ Bm: nein
227 |_ Cm: das läuft eh
228 |_ Bm: nein, vom Grundsatz brauch ich das nicht
229 |_ Cm: wie ich das Ding
230 (brauche) ist egal (.) man sagt
231 |_ Bm: nein das ist ganz klar
232 |_ Cm: da kannst also sagen führ es ruhig ein, es ändert sich nichts
233 |_ (Bm): nö
234 Cm: aber
235 Bm: den- ich denke mal dass man äh (.) weil so den entsprechenden Interessen dass vielleicht doch
236 dann noch mit diesem BSM individueller gestalten kann. seine (eigenen), wir haben zum
237 Beispiel dadurch dass wir son hohen Altersdurchschnitt haben, drei vier Kollegen, die müssen
238 jetzt ihre Nachtschichten machen. in der Schicht
239 |_ Cm: hmhm
240 Bm: oder sie müssen eben immer hinlaufen und sagen, Mensch willst mal tauschen, da hab ich kein
241 Bock, wir ham wir ham sone Schichtfolge mit drei Nachtschichten hintereinander und
242 |_ ?m: °ja klar°
243 Bm: und nachm dritten weiß ich tatsächlich manchmal nicht mehr
244 |_ Cm: hmhm
245 |_ Bm: °ob wir Männchen oder
246 Weibchen sind° (.) so dat brauchen die dann nicht mehr (.) das würde sich in diesem BSM
247 erledigen. die würden sagen, weißt du was, ich geh lieber Sonnabend oder mal n Sonntag hin,
248 setz mich da gemütlich hin
249 |_ Cm: hmhm
250 Bm: und dann hab ich meine Stunden auch voll, dafür mach ich n Nachtdienst weniger
251 |_ Cm: hmhm
252 Bm: und der eine oder andere würde sagen, wir ham da son Probelauf gemacht, ham wir hingelegt
253 |_ Cm: hmhm
254 Bm: und nu tragt euch da mal ein, da ham sich doch glatt n paar Kollegen gefunden, die wollten nur
255 Nachtdienst machen
256 |_ Cm: das ist (.) ja glaub ich wohl
257 |_ Bm: ne?
258 Cm: das ist sehr vielschichtig
259 |_ Bm: genau. und das würde sich also

Dass diese Krankmeldungspraxis zum geteilten Wissen der Diskussionsteilnehmer zählt und ihnen vertraut ist, verdeutlicht sowohl die Bestätigung durch Em (Z 208) als auch seine weiteren Ausführungen zu einer Dienststelle, die das BSM umsetzt. Der Zusammenhalt der ESD-Beamten ist dort aufgebrochen. Während einige Beamte sich des Öfteren kurzfristig krankmelden oder nicht zur Verfügung stehen, wenn es um Vertretungsdienste geht, gibt es andere *Gutmütige*, die immer wieder für Kollegen einspringen. Letztere sind als Verlierer des BSM zu betrachten („auf deren Rücken wird das dann jetzt ausgetragen“, Z 219-220), die die Logik des herkömmlichen Schichtdienstmodells noch verinnerlicht haben, damit aber nunmehr eigene Nachteile erfahren.

In der nachvollzogenen Argumentation wird die Auffassung der Polizisten deutlich, dass die gegenseitige Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft unter den ESD-Beamten/-innen nicht auf das BSM zu übertragen ist, sondern das Aufrechterhalten herkömmlicher Verhaltensweisen eher dazu beiträgt, Nachteile und Mehrbelastungen in Kauf nehmen zu müssen. Die von Bm eingebrachte Differenzierung der Funktionsfähigkeit des BSM auf „größeren“, „großen“ und „kleineren“ Dienststellen (Z 221-223) und Cms Erwiderung mit Blick auf die kleineren Dienststellen (Z 224-225) verdeutlichen noch einmal die geringe Bedeutung, die dem BSM für die Handlungspraxis zukommt bzw. die damit verknüpfte ablehnende Haltung dem BSM gegenüber. Bei größeren Dienststellen wird das BSM wegen der unter den Beamten/-innen bestehenden „Anonymität“ als „nicht so praktikabel“ (Z 222) angesehen, weil es mit negativen Auswirkungen für das Schichtgefüge verbunden ist; auf kleineren Dienststellen gilt es als nicht erforderlich, da sich die Dienstzeiten sowieso auf informeller Ebene in individueller Absprache gestalten, so dass dem BSM keine Veränderungswirkung zugeschrieben wird. Auch die einschränkende Anmerkung von Cm („da kannst du also sagen führ es ruhig ein, es ändert sich nichts“, Z 232) verdeutlicht nur, dass die Handlungspraxis gegenüber diesem Modell als überlegen angesehen wird, die sich in ihrem *modus operandi* nicht irritieren lässt. Hier zeigen sich noch einmal das Beharrungsvermögen und die (insbesondere kleinen Dienststellen mit wenig Personalfuktuation) zugeschriebenen selbstregulierenden Kräfte des ESD.

Bm stellt im Anschluss daran sogar die möglichen positiven Wirkungen des Einsatzes vom BSM auf einer kleineren Dienststelle heraus, die er z.B. in der Chance älterer Beamter sieht, weniger Nachtdienste zu verrichten, oder allgemeiner in der Möglichkeit, sich den individuell präferierten Dienstzeiten zuzuordnen. Dabei wäre es genau die formell erforderliche, individuelle Dienstplanung, die den informellen Tausch von Dienstzeiten – wie bisher – entbehrlich machen würde, wobei Bm erneut betont, dass er diese Möglichkeit nur für kleinere Dienststellen bejaht.

Bm sieht sowohl den Krankenstand einer Dienststelle als auch die Funktionsfähigkeit des BSM in den informellen Beziehungen unter den Polizeibeamten begründet (Z 264ff.). Damit wäre das BSM aber nur ein aktueller Anlass, an dem sich mangelnder Zusammenhalt zwischen den Polizisten/-innen einer Dienststelle offenbaren kann und nicht als das eigentliche Problem zu betrachten. Mangelnder Zusammenhalt unter Kollegen/-innen zeigt sich u.a. in einer Krankmeldungspraxis, die sich wie ein *Lauffeuer* ausbreitet. Wenn sich ein laxer Umgang mit eigenen Fehlzeiten eingeschlichen hat, dann wird er von immer mehr Polizisten/-innen im ESD übernommen, da somit die Regel der gegenseitigen Unterstützung außer Kraft gesetzt wird.

Cm bestätigt den Krankenstand als „Indikator“ (Z 276) für die Berufszufriedenheit der Beamten/-innen, indem er sich auf seine eigenen Erfahrungen, aber auch auf wissenschaftliche Autoritäten beruft. Vor allem die „Kurzeiterkrankungen“ (Z 283) „vorm Wochenende

nachm Wochenende“ (Z 285) sind für ihn deutliche Zeichen für Unstimmigkeiten im Schichtgefüge.

Zusammenfassend konnte mit diesem Nachvollzug der Themenentwicklung am Beispiel des BSM innerhalb einer Diskussion die divergente Beurteilung dieses neuen Instrumentariums seitens der Polizisten/-innen im Einsatz- und Streifendienst und seitens der Vorgesetzten (aus der Sicht der Basisbeamten im ESD) verdeutlicht werden. In Ergänzung zu den Analysen aus den anderen Diskussionen wurde die bereits beschriebene Differenzierung der Funktionsfähigkeit des BSM auf *End- und Durchgangsdienststellen* weiter ausdifferenziert. Das BSM wäre zwar – aus der Sicht der diskutierenden Polizeibeamten – auf kleinen und durch einen kontinuierlichen Personalbestand charakterisierten Dienststellen einsetzbar, genau dort sind jedoch Formalisierungen nicht erforderlich, da sich der Dienstschichtrhythmus unter den Beamten auf informeller Ebene regulieren lässt. Eine formelle Fixierung kann diese informelle Regulation sogar gefährden, da jetzt expliziert wird, was bisher implizit funktionierte, so dass sich die Bereitschaft zur gegenseitigen Rücksichtnahme bei der Dienstplanung und zur individuellen Abstimmung verringern kann. In dieser Diskussion wurde zudem deutlich, dass das BSM (stellvertretend auch für andere Neuerungen) Ausgangspunkt für Widerstand der Polizeibeamten/-innen im ESD sein kann, der nicht als offener Konflikt mit den Vorgesetzten ausgetragen wird, sondern sich in Form eines *stillen Boykotts* entäußert. Vor diesem Hintergrund wird die Beachtung der Beziehungsaspekte unter den Polizeibeamten/-innen zur wesentlichen Größe bei der Einführung neuer Konzeptionen, da die ausschließliche Konzentration auf die Vermittlung sachlicher Argumente für die Akzeptanz von Neuerungen an der Basis (z.B. die Einführung des BSM, um bedarfsgerechte polizeiliche Arbeit anzubieten) nicht erfolgsversprechend zu sein scheint. Vielmehr gewinnt die Frage des WIE der Einführung Priorität, da die Einbindung der Mitarbeiter/-innen, insbesondere ihrer Umsetzungsideen und kritischen Einwände, derartige Widerstände zu verhindern hilft.

ABBILDUNG 11: BSM AUS DER SICHT DER ESD-BEAMTEN UND DER DEN VORGESETZTEN EBENEN ZUGESCHRIEBENEN SICHT

BSM aus der Sicht der ESD-Beamten	BSM aus der (von den ESD-Beamten zugeschriebenen) Sicht der Vorgesetzten
BSM als Arbeitszeitmodell, das unmittelbare Wirkung auf die eigene Dienstplanung hat	BSM als Führungsinstrument, das strategisch eingesetzt wird, ohne unmittelbare Wirkung auf die eigene Dienstplanung zu haben
Suche nach Nachteilen des neuen Modells im Vergleich zum bisherigen System 'fester Schichten' auf der Basis eines Misstrauensvorschlusses	BSM als Chance für die eigene berufliche Weiterentwicklung, als Veränderungspotential auf der Basis eines Vertrauensvorschlusses gegenüber Neuerungen
Anlass für <i>stillen Boykott</i> (z.B. Krankmeldung)	Anlass für eigene Führungsdemonstration bzw. die Notwendigkeit hierzu
= Aushandlung der Beziehungen (wem dient das BSM wozu?) ist vordergründig, die sachliche Behandlung (wozu kann es inhaltlich dienen?) eher hintergründig	

4.1.4.3 Thema III: Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen

Neben den beiden Themenbereichen des Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) und der Beurteilungen bzw. Beförderungen, die bereits im Zwischenbericht des Projektes (Nr. 87) in ersten Ergebnissen vorgestellt und hier um Analysen aus einzelnen Diskussionen und den dortigen Themenentwicklungen erweitert wurden, soll dieser Abschlussbericht im Folgenden zwei weitere Themenbereiche aufgreifen – zunächst die Frage des *Verhältnisses zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen* und im darauf folgenden Abschnitt die Frage des *Verhältnisses zwischen jüngeren und älteren Beamten/-innen*. Diese beiden Themen¹⁸ scheinen innerhalb der Polizei von Relevanz und auch im Zuge der Polizeireform viel diskutiert und beachtet, wobei das letztere der beiden in den durchgeführten Diskussionen eher vermittelt und überlagert von anderen Themen eine Rolle spielte – dazu aber später mehr.

Für die Auswertung des zunächst interessierenden Themas der Einschätzungen der Beziehungen zwischen unterschiedlichen Dienstbereichen ist es wichtig vorzuschicken, dass durch die Beschränkung der Untersuchung auf Beamte/-innen des Einsatz- und Streifendienstes und der für sie vorgesetzten Ebenen (z.B. PK- und PI-Leiter) kein allumfassender Überblick über die Zusammenarbeit in der niedersächsischen Polizei gegeben werden kann. Vielmehr sind die im Weiteren angesprochenen Interpretationen bezogen auf die Sicht der Angehörigen des ESD (bzw. der Vorgesetzten), die ihr Verhältnis mit Mitarbeitern/-innen der anderen Dienstbereiche charakterisieren. Nichtsdestotrotz können aus dieser eindimensionalen Perspektive problematische Aspekte im Umgang untereinander rekonstruiert werden, die auf Missverhältnisse und Kritisches hindeuten, wenn auch nur aus der Perspektive eines Arbeitsbereiches. Die folgenden Interpretationen sind daher nicht gleichzusetzen mit evtl. anders lautenden Beschreibungen von Beamten/-innen, z.B. aus den Kriminalermittlungsdiensten (KED), den Kriminaldauerdiensten (KDD) oder den Zentralen Kriminaldiensten (ZKD). Um eine umfassendere Sicht auf die Arbeitsbeziehungen zwischen den Tätigkeitsbereichen zu erhalten, wären weitere Studien bzw. eine Erweiterung der hier dargelegten methodischen Herangehensweise (selbstläufige Gruppendiskussionen variiert nach Alter und Hierarchiezugehörigkeit und anschließende themenzentrierte Einzelinterviews mit ausgewählten Diskussionsteilnehmern/-innen) auf weitere Dienstbereiche nötig, was wiederum einen erneuten Zeit- und Kostenaufwand darstellen und daher weitere Untersuchungen erfordern würde.

Bei den Passagen in den Gruppendiskussionen, die sich mit der Frage des Verhältnisses zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen innerhalb der Polizei auseinandersetzen, fällt auf, dass es kaum zu Unstimmigkeiten unter den diskutierenden Polizisten/-innen kommt, dass kaum kontroverse Ansichten oder divergierende Erfahrungen artikuliert werden. Die Kritik der ESD-Mitarbeiter/-innen setzt immer wieder an ähnlichen Punkten an, und man einigt sich unter den Diskussionsteilnehmern/-innen schnell auf geteilte Positionen.

Daher können zunächst allgemeine Hinweise aus den Diskussionen zum Verhältnis unter den Dienstbereichen zusammengefasst werden:

Die ESD-Beamten/-innen beschreiben Differenzen bei der alltäglichen Arbeitsbewältigung als Basis für Probleme und ‚Verständigungsschwierigkeiten‘ zwischen den Bereichen, die in den unterschiedlichen Zuständigkeiten von ESD einerseits und KED, ZKD andererseits begründet seien. Während die eigene Tätigkeit im ESD als geprägt durch Zeitdruck, Fremdbestimmung

¹⁸ Die Interpretationen der folgenden beiden Themenbereiche wurden bereits in Kurzform auf der Direktorenkonferenz der niedersächsischen Polizei am 29. 4. 2003 in Hannover präsentiert.

und Aufgabenvielfalt beschrieben wird, entwirft man als positiven Gegenpol die Möglichkeit der KED-/ZKD-Beamten/-innen, sich auf bestimmte Tätigkeiten zu konzentrieren, Aufgaben nach dem eigenen zeitlichen Rhythmus zu bearbeiten und sich innerhalb ihres Arbeitsbereiches zu spezialisieren. Aufgrund dieser Unterschiede in der Orientierung – Generalisten des ESD vs. Spezialisten des KED – gibt es Probleme in der Vermittlung und Zusammenarbeit zwischen den Bereichen. Aus diesen leiten die Diskussionsteilnehmer/-innen jedoch nicht vorrangig negative Konsequenzen für die polizeiliche Arbeit und ihren Erfolg ab, sondern sie thematisieren diese Zusammenarbeitsprobleme vor dem Hintergrund von Wertschätzung und Gleichberechtigung zwischen Organisationsbereichen der Polizei, also bezogen auf die Beziehungsebene unter Polizeiangehörigen. So äußern Polizisten/-innen des ESD in den Diskussionen öfter den Vorwurf, dass insbesondere die Beamten/-innen des KED ihnen ihr Spezialwissen vorenthalten. Dies wird wiederum von den ESD-Angehörigen als Überlegenheitsdemonstration angesehen, d.h. von ihnen als Form der Machtausübung wahrgenommen.

Dabei gehen die Diskussionsteilnehmer/-innen auch auf die Veränderungen hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums ein, so z.B. dass früher ‚klassisch‘ kriminalpolizeiliche Aufgaben nunmehr auch vom ESD wahrgenommen werden (wie eine detailliertere Spurensicherung). Die Veränderungen wurden zunächst als Überforderungen erlebt, die mit Unsicherheiten und teilweise auch Verweigerungen bei den Polizeibeamten/-innen einhergingen.

Während das Vertrauen in die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Kollegen/-innen des eigenen Arbeitsbereiches (des ESD) immer wieder betont wird, zeichnet sich Misstrauen gegenüber der Arbeitsweise anderer Dienstbereiche ab. Implizit wird damit das übergeordnete Thema von Sensibilitäten für (Un-)Gerechtigkeiten zwischen den Beamten/-innen unterschiedlicher Dienstbereiche sichtbar, die ‚feine Fühlung‘ für Benachteiligungen, das Misstrauen bezogen auf Übervorteilungen anderer Tätigkeitsbereiche und deren nicht ausgeschöpfter Leistungsmöglichkeiten.

Gleichzeitig bieten die Diskussionen aber auch Beispiele dafür, wie Zusammenarbeit funktioniert bzw. Vorurteile gegenüber dem KED oder KDD abgebaut werden können. Negative Einschätzungen dieser Bereiche können gerade dann nicht mehr aufrechterhalten werden, wenn man eigene Erfahrungen in diesem Tätigkeitsfeld gesammelt hat (z.B. durch Hospitationen), da der dortige Arbeitsanfall und die dazu nötigen Tätigkeiten differenzierter gesehen werden („überall wo man direkt das Brot miteinander teilt ... da klappt es“). Der Einblick in diese Arbeitsfelder durch ESD-Beamte/-innen, d.h. die erlebte Transparenz der dortigen Aufgaben, kann die bestehenden Vorurteile erschüttern und den Blick für die dort auftretenden und anders gelagerten Schwierigkeiten öffnen.

Dieser grobe Überblick über Subthemen zur Frage des Verhältnisses zwischen Dienstbereichen soll nunmehr anhand konkreter Diskussionssequenzen spezifiziert werden. Die Thematik der Beziehungen zwischen Polizisten/-innen unterschiedlicher Tätigkeitsfelder wird von den Diskussionsteilnehmern/-innen in eine erlebte Außenperspektive (der Blick auf den ESD) und eine Innenperspektive (der Blick im ESD) differenziert.

Die (wahrgenommene) Außenperspektive – Gefühl der Geringschätzung

Immer wieder wird in den Diskussionen ein Gefühl der Geringschätzung bzw. des mangelnden Respekts ‚von außen‘, d.h. aus der Sicht der Beamten/-innen anderer Dienstbereiche dem ESD gegenüber, geäußert. Exemplarisch kann dies anhand der Schilderungen von Bm, der selbst als Polizeihauptkommissar (PHK) die Funktion eines Dienstabteilungsleiters (DAL) innehat, in der folgenden monologischen Passage aus einer Diskussion zwischen Beamten des mittleren und gehobenen Dienstes wiedergegeben werden:

1 *Bm: tja einen Punkt hab ich noch. wenn wir gerade ausm ESD-Bereich sind, du musst es mir*
 2 *nachsehen [an Cm gewandt] @ ähem (.) diese gut (.) jeder redet nur für seinen Bereich,*
 3 *Benachteiligung ESD-Bereich (.) nur ist der ESD sone Auffangstation, man kommt zuerst da*
 4 *rein und dann guckt man irgendwann und dann entwickelt man sich weiter, und dann kommt*
 5 *man in die andere Richtung. also ich sag immer ESD ist die untere Stufe. trotzdem macht es mir*
 6 *Spaß, geb ich zu, sonst wär ich ja auch schon weg. die untere Stufe und äh ich jeder von uns*
 7 *kennt äh Bewerbungen von Kollegen die wolln Richtung ZKD, die wolln Richtung Fünfte, die*
 8 *wolln Richtung KED, die wolln Richtung PK, jeder will irgendwo hin. (.) aber ich hab noch nie*
 9 *gehört, dass irgendeiner in Richtung ESD will. das heißt, irgendwo gewesen ist Richtung ESD*
 10 *will keiner, weil ESD äh untere Stufe, Knochen- Knochenarbeit, Mädchen für alles (.) alles,*
 11 *nichts richtig (.) jeder hat da seine Vorstellungen, oder Schichtdienst, ungesunder und äh (.) das*
 12 *muss man irgendwie dann ausgleichen, egal aus ESD-Sicht, muss ich sagen, wenn wir*
 13 *irgendwann dahin kommen so blöd es klingt, dass man äh, so paritätische Bewerbungen hat,*
 14 *dass man sagt na ok, wir haben hier drei Leute die wolln Richtung KED, wir ham halt drei*
 15 *Leute, die wollen Richtung ESD, so blöd es klingt, ähem dann ham wir den ESD auf eine*
 16 *gemeinsame Stufe gebracht (.)*

Der Polizeibeamte Bm stellt in der obigen Sequenz eingangs auf sehr plastische Weise den ESD als „Auffangstation“ (Z 3) dar, den die meisten Kollegen/-innen überwinden wollen durch eine Weiterentwicklung (durchaus auch im chronologischen Sinn gemeint) in andere Arbeitsbereiche. Die Metapher der „Auffangstation“, die dem ESD zunächst einmal eine untergeordnete Bedeutung innerhalb der Arbeitsbereiche der Organisation Polizei zuweist, beinhaltet dabei zweierlei Gesichtspunkte:

Einerseits ist eine *Auffangstation* ein Sumpul für alle unspezialisierten Polizisten/-innen, was auch in dem Begriff „Mädchen für alles (.) alles, nichts richtig“ (Z 10-11) zum Ausdruck kommt. Andererseits bedeutet der ESD als *Auffangstation* eine Passage in der beruflichen Entwicklung mit dem Ziel, in andere Arbeitsbereiche zu gelangen und von dieser ‚untersten Stufe‘ höher gelegene zu erklimmen.

Bm charakterisiert den ESD zwar einerseits als „untere Stufe“ (Z 5), verdeutlicht jedoch gleichzeitig, dass er selbst diese negativen Einschätzungen des ESD nicht übernimmt, sondern „Spaß“ bei der Arbeit hat – aber eben in Abgrenzung zu dem allgemein zugeschriebenen Fremdbild des ESD („trotzdem macht es mir Spaß“ – Z 5-6). Er hat offenbar einen eigenen Weg gefunden, mit dieser Negativzuschreibung des ESD umzugehen. Auch auf der sprachlichen Ebene verdeutlicht Bm, dass diese Einschätzung nur von ihm wiedergegeben wird, nicht jedoch seine eigene betrifft („der ESD“ und mehrfach „man“).

Informeller Gradmesser für die Attraktivität des ESD sind dabei die Bewerbungen in den bzw. aus dem ESD. Weil Bm ein deutliches Missverhältnis zwischen diesen Bewerbungen feststellt, das er überpointiert darstellt („jeder“ will weg, „keiner“ in den ESD), sieht er den ESD gerade nicht als attraktives Tätigkeitsfeld. Eine egalitäre Situation der innerpolizeilichen Akzeptanz wäre demzufolge nach Bm erst dann erreicht, wenn es „paritätische Bewerbungen“ (Z 13) gäbe, d.h. ebenso viele Beamte/-innen den ESD verlassen würden wie in ihn zu

wechseln bereit wären, „dann ham wir den ESD auf eine gemeinsame Stufe gebracht“ (Z 15-16).

Bm geht in der oben angegebenen Monologsequenz davon aus – und gerade deswegen verweist seine Meinung auf die Gruppe der ESD-Beamten/-innen, dass seine Einschätzung keine rein individuelle ist, sondern zum geteilten Hintergrund der ESD-Angehörigen zählt („wenn wir gerade ausm ESD-Bereich sind“ – Z 1). Der starke Bezug zu seiner eigenen Arbeitspraxis wird von ihm gleichfalls als Gütekriterium eigener Einschätzungen (und wahrscheinlich auch der anderer Polizeibeamter/-innen) betrachtet („jeder redet nur für seinen Bereich“ – Z 2).

Beschreibungen eines als negativ empfundenen Fremdbildes des ESD tauchen in den Diskussionen immer wieder auf. Interessant ist in der hier ausgewählten Passage, dass diesem als negativ wahrgenommen Fremdbild des ESD als einem beschwerlichen, wenig respektierten Tätigkeitsfeld, aus dem man sich weg- (und dies impliziert weiter-)entwickeln möchte („Auffangstation“, „untere Stufe“, „Knochenarbeit“, „Mädchen für alles“), von Seiten der Polizeibeamten/-innen im ESD ein anders lautendes Selbstbild entgegengesetzt wird. Dieser positive Gegenentwurf deutet sich bereits in der obigen Sequenz an, in der Bm darlegt, dass er selbst (dem allem zum Trotz) gern im ESD seinen Dienst verrichtet und keine Wegbewerbungsinteressen hat. Wenn dem nicht so wäre, betont er zugleich, dann hätte er den ESD bereits verlassen. Er ist also – und so möchte er es verstanden wissen – nicht geblieben, weil er keine anderen Möglichkeiten gehabt hätte, sondern aufgrund seiner eigenen Entscheidung, die die mangelnde Akzeptanz des ESD innerhalb der Organisation Polizei einkalkulierte.

Das Motiv eines starken Selbstbewusstseins der ESD-Beamten/-innen wird kurz nach der obigen Passage in der Diskussion von den Teilnehmern aufgegriffen und weiter expliziert, wie im Folgenden nachvollzogen werden soll.

Die Innenperspektive – Selbstbewusstsein des ESD

Die obige Diskrepanz der Bewerbungszahlen in den ESD und aus dem ESD wird im weiteren Diskussionsverlauf noch einmal anhand der Frage möglicher „Tauschpartner“ für einen befristeten Zeitraum, die sich ebenfalls nur in die Richtung weg vom ESD finden lassen, konkretisiert. Auch wenn damit die Außensicht einer mangelnden Attraktivität des ESD zunächst bestärkt wird, so setzen die Diskussionsteilnehmer dem jedoch zunehmend eine positive Selbstbeschreibung als Angehörige des ESD entgegen. Dieser positive Gegenentwurf wird dabei sowohl von den Beamten des mittleren Dienstes (z.B. Em, Cm) als auch von den Beamten des gehobenen Dienstes, die Vorgesetztenfunktionen innehaben (z.B. Bm als DAL, Gm als Leiter ESD), geteilt. In dem folgenden längeren Diskussionsauszug wird das ersichtlich.

- 44 | *|_Gm: und das ist durchgängig und das ist also vollkommen egal (.) das heißt doch*
45 | *immer noch, das ist ja auch das, was er vorhin gesagt hat, ESD fängt unten an, bleibt unten und*
46 | *wenn du nicht irgendwann in KED kommst bleibst du ganz unten. Punkt. (.) so ist Polizei*
47 | *eigentlich gar nicht gedacht.*
48 | *|_Bm: nö, dabei äh gut, das ist jetzt schon Stallgeruch, ist eigentlich der*
49 | *wichtigste Job, das ist das, was der Bürger draußen sieht*
50 | *|_Gm: ja gut aber wenns den ESD jetzt nicht geben*
51 | *würde dann wär der KED arbeitslos.*
52 | *|_Bm: ja*

- 53 Gm: muss man doch mal klar sagen. (.) bei uns ist es zum Beispiel so, dass Anzeigen nimmt unten der
54 ESD auf.
55 |_Bm: bei uns auch ja.
- 56 Gm: ne? die kriegen dann fertige Arbeit, egal wie gut oder wie schlecht sie ist.
57 Hm: naja es kommen aber auch über fünfzig Prozent bei uns zum Beispiel direkt von der
58 Staatsanwaltschaft, das sind nicht alles ESD-Anzeigen die da weitergegeben werden (.) also
59 arbeitslos kann man wenigstens nicht sein
60 |_Cm: ja, is bei uns auch (°xx°)
- 61 Em: ja und warum äh unterscheiden wir schon großartig zwischen KED, man will unbedingt die
62 Karriere KED erreichen (.) ich fühl mich sauwohl im ESD (.) ich will auch
63 |_Gm: nein darum gehts geht
64 es gar nicht
65 |_Cm: nein
- 66 Gm: ne und äh
67 Bm: **ja aber du bist einer der wenigen** [?m: hustend]
68 |_Cm: **aber es ist (.) es ist**
69 |_Bm: **also das heißt (.) das heißt die größte Anzahl will ja raus.**
70 |_Em: deshalb bin ich ja auch mal zur Polizei gegangen (.) ich bin nicht zur Polizei gegangen
71 um dann irgendwann zu sagen so und und ich will aber jetzt da irgendwo mal
72 |_Gm: nein wenn es alles gleichwertig
73 wäre, warum finde ich dann keine Tauschpartner untereinander?
74 |_Bm: ja
- 75 Gm: da muss es doch im Gefühl irgendwo was geben wo es heißt (.) ich bin beim KED.
76 |_Cm: das ist ne
77 Alterssache
78 |_Gm: nee
- 79 Bm: wenn wir alle drei gleichberechtigte Blöcke hätten dann müssten ja von jedem Block genauso
80 viel Interessenten für den anderen Block vorhanden sein.
81 |_Gm: eben
- 82 Bm: aber das ist es nicht.
83 Am: das kann doch nicht sein (.) aus dem einfachen Grund heraus weil wir Wechselschichtdienst
84 machen im ESD
85 |_Bm: we- ja
86 Am: und Wechselschichtdienst ist der (.) Hemmschuh
87 Gm: es is
88 |_Am: warum viele Kollegen die gerne möglicherweise den Aufgabenbereich übernehmen
89 würden, ja? aber aufgrund
90 |_Gm: das is so
- 91 Am: der Tatsache dass ich hier rund um die Uhr Dienst mache an Feiertagen
92 |_Gm: Feiertagen
93 Wochenende
94 Cm: hm hm
- 95 Am: Feiertage Wochenende, denn dass ich deshalb also diesen Job nicht mehr mache. irgendwann
96 sind diese Knochen müde, haste selbst gesagt
97 |_Bm: hmhm
- 98 Am: auch mal so weit dass ich also sage ich möchte jetzt nicht mehr
99 |_Cm: nein
- 100 Am: mit zweiundvierzig fünfundvierzig siebenundvierzig zweiundfünfzig im Wechselschichtdienst
101 Dienst versehen, ne das ist einfach so. der Aufgabenbereich ist nicht das was die Leute
102 abschreckt (.) im Gegenteil
103 |_Cm: nö, das is
- 104 Am: ich glaube es gibt einige Kollegen die sagen dann, ja gut, wenn ich jetzt n flexibleres
105 Arbeitsmodell hätte [?m: räuspernd] Arbeitszeitmodell hätte könnt ich mir doch eher wieder
106 vorstellen
107 |_Gm: @
- 108 Am: im ESD Dienst zu machen. is Fakt, ne

Gm bezieht sich eingangs noch einmal auf die Wahrnehmung des ESD als unterster Bereich innerhalb der Polizei („ESD fängt unten an, bleibt unten...“ – Z 45), verdeutlicht aber umgehend, dass dies aus seiner Sicht dem Grundgedanken der Polizei widerspricht („so ist Polizei eigentlich gar nicht gedacht“ – Z 46-47). Zwischen den Teilnehmern Bm und Gm wird die Bedeutung der ESD-Tätigkeit in den folgenden Zeilen (Z 48-56) differenzierter zum Ausdruck gebracht.

Aus ihrer Sicht ist der ESD „eigentlich der wichtigste Job“ (Z 48-49), insbesondere weil er den intensivsten Bürgerkontakt hat, Polizei in der Bevölkerung oft schlechthin damit assoziiert wird und jene Basis für die Weiterbearbeitung durch den KED liefert (z.B. durch die Anzeigenaufnahme), ohne die dessen spezialisierte Aufgaben nicht zu erfüllen wären („wenns den ESD jetzt nicht geben würde dann wär der KED arbeitslos“ – Z 50-51). Der ESD erscheint aus dieser Perspektive als ‚Auftraggeber‘ des KED, so dass letzterer auf das Funktionieren des ESD angewiesen ist. Hier kehrt sich das Verhältnis einer von außen demonstrierten Überlegenheit des KED um – eine Richtigstellung, die als längst überfällig empfunden wird („muss man doch mal klar sagen“ – Z 53). Für Gm ist damit das Größte bereits durch den ESD erledigt („fertige Arbeit“ – Z 56), bevor der KED seine Arbeit überhaupt aufnimmt, auch wenn damit noch nichts über die Qualität der Arbeitsvorlagen ausgesagt werden kann.

Der Widerspruch von Hm (Z 57-59), der dem KED eine vom ESD unabhängige Daseinsberechtigung zuspricht, da dieser einen großen Anteil seiner Arbeitsaufträge direkt von der Staatsanwaltschaft erhält, findet kurzen Zuspruch durch Cm (Z 60), spielt dann allerdings für die weitere Diskussion um die Selbstverortung der ESD-Mitarbeiter/-innen keine weitere Rolle. Der folgende Versuch von Em, die Diskussion im Weiteren auf die eigenen Befindlichkeiten zu lenken, indem er sich der Orientierung an einer „Karriere KED“ (Z 62) verwehrt und sich als zufriedener ESD-Beamter verortet („ich fühl mich sauwohl im ESD“ – Z 62), scheitert jedoch. Die anderen Diskussionsteilnehmer (Bm, Gm) sprechen der Einschätzung von Em einen marginalen, außergewöhnlichen Status zu und halten an dem generellen Trend der ESD-Beamten/-innen fest, sich in einen anderen Bereich zu entwickeln („die größte Anzahl will ja raus“ – Z 69), was gerade die Unattraktivität des ESD verdeutlichen kann.

Eingeleitet durch die Begründung der eigenen Zufriedenheit von Em sucht die Gruppe im letzten Teil der Passage nach möglichen (Un-)Attraktivitätsgründen des ESD bzw. anderer Bereiche. Für Em liegt seine Zufriedenheit als im ESD Tätiger vor allem in seinen ursprünglichen Ambitionen, Polizist zu werden, die sich genau an jenem Aufgabenbereich des ESD orientierten („deshalb bin ich ja auch mal zur Polizei gegangen“ – Z 70). Dennoch – so verhandelt die Gruppe – ist die Unattraktivität des ESD ein Phänomen, für das man nach Erklärungen suchen kann. Als mögliche Ursachen bieten die Teilnehmer selbst verschiedene Argumentationen an: so z.B. ein anderes „Gefühl“ (Z 75), im KED Dienst zu verrichten (Image- oder Selbstverortungsfrage), persönliche Gründe der Beamten/-innen wie Altersgesichtspunkte (Z 76-77), aber vor allem der Hauptnachteil des ESD, der Wechselschichtdienst („Wechselschichtdienst ist der Hemmschuh“ – Z 86) werden als Argumente genannt.

So teilen die Diskussionsteilnehmer die Ansicht, dass eine Identifikation mit dem ESD aufgrund seines Tätigkeitsfeldes für die meisten Polizisten/-innen ohne weiteres möglich sei („der Aufgabenbereich ist nicht das was die Leute abschreckt im Gegenteil“ – Z 101-102), dass jedoch die ungünstigen Arbeitszeiten, d.h. die dortigen Arbeitszeitmodelle, viele Polizeibeamten/-innen von einer dauerhaften Tätigkeit im ESD abschrecken.

Die Diskussionsteilnehmer positionieren sich hier gegenüber dem oben beschriebenen negativen Fremdbild des ESD, indem sie es ablehnen und ihm ein positives Selbstverständnis entgegensetzen, das die inhaltliche Bedeutung der ESD-Tätigkeiten als ‚originäre Polizeiarbeit‘ betont.

Die empfundene Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild des ESD hat zahlreiche problematische Konsequenzen auch auf der (von den Polizisten/-innen wiedergegebenen) handlungspraktischen Ebene der Zusammenarbeit. Wie sich ein spannungsreiches Verhältnis zwischen den Mitarbeitern/-innen im ESD und anderen Bereichen (z.B. den Fachkommissariaten des ZKD) im Arbeitsalltag gestaltet, kann die folgende, aus einer anderen Diskussion stammende Sequenz¹⁹ zwischen Beamten/-innen des gehobenen Dienstes, die alle in der Funktion des Dienstabteilungs- bzw. Dienstschichtleiters tätig sind, exemplarisch demonstrieren.

- 27 *Bm: n gutes Beispiel musst mal sagen zum FK vor kurzem meldeten sie sich bei uns auch über Funk*
 28 *(.) wir sind aufn Unfall zugekommen. könnt ihr mal n Wagen vorbeischicken.*
 29 *|_Gf: °@°*
- 30 *Bm: Unfall aufnehmen. ich sag Schutzmann ist doch vor Ort, das seid ihr doch, nehmt doch mal auf,*
 31 *wir machen für euch ja auch die Arbeit (...) is ja so.*
 32 *|_Am: hmhm*
- 33 *Bm: den ersten Angriff (.)*
 34 *|_Am: ja ahm*
- 35 *Bm: man braucht ED, machen wir sowieso dann und so weiter, wir schreiben doch auch*
 36 *Tatortberichte. und da besaß der die Frechheit anzufunken, gut er kann Bescheid sagen, dass er*
 37 *aufn Unfall zugekommen ist*
 38 *|_Fm: °@°*
- 39 *Bm: aber wir sollen n Wagen herschicken um den VU aufzunehmen? (.) das ham wir nicht gemacht.*
 40 *nachher*
 41 *|_Am: ha- ha- hat man das hinbekommen?*
- 42 *Bm: nachher (.) wa?*
 43 *Am: hat ers hinbekommen?*
- 44 *Bm: ich weiß nicht. er hats wohl hingedreht ne unter Zuhilfenahme einiger naher*
 45 *@Verkehrssachbearbeiter und so@*
 46 *|_Gf: @@@*
- 47 *Bm: und dann hat er nichts Besseres zu tun als erst mal zum PI-Leiter zu gehen*
 48 *|_Am: kann er ja hingehen*
- 49 *Bm: ne und sich erst in Anführungszeichen zu beschweren oder so (.)*
 50 *|_Em: °hmhm°*
- 51 *Bm: das ham wa aber ganz schnell ausm Weg geräumt. wo sind wir denn (.) also wenn ich schon*
 52 *aufn Unfall zukomme, son Null-Acht-Fünfzehn-Ding (.) und denn noch zu sagen*
 53 *|_Gf: °@°*
- 54 *Bm: die Frechheit zu besitzen muss ich schon fast sagen (.) schickt mal n Wagen her, n Unfall*
 55 *aufnehmen (.) ne*
 56 *|_Gf: @@@*
- 57 *Em: ja ist es Frechheit gewesen oder war es nur Angst?*
 58 *|_Gf: ja ja (.) es ist Angst denk ich mal ne*
 59 *|_Am: Angst. das denk ich auch*
- 60 *Gf: wenn man das noch nie gemacht hat vorher (.) isses auch nicht so leicht*
 61 *|_Bm: @hmhm@ (.)*

¹⁹ Diese Sequenz ist als Beispielpassage für die Darstellung des Interpretationsvorgehens ausgewählt und befindet sich im Anhang, S. 172ff.

- 62 *Am: aber wahrscheinlich hat er im Nachhinein gedacht, siehste (.) und ich kann doch n Unfall*
 63 *aufnehmen.*
 64 *Gf: hmhm @@*
 65 *Bm: kann sein (xx)*
 66 *|_Em: aber @beschwert hat er sich trotzdem oder@ @@@@*
 67 *|_Bm: ja, groß verkauft, war ich ganz vorne*
 68 *|_Em: @@@@ [Gf: xxxxxxxxxxxx]*
 69 *Bm: das war doch was (.)*

Bm schildert in diesem Diskussionsauszug eine aktuelle Beispielsituation („vor kurzem“ – Z 27), die er selbst als ESD-Beamter mit Angehörigen der Fachkommissariate (FK) erlebt hat. Im Kern der Situation steht die Anforderung eines Streifenwagens durch FK-Beamte zur Aufnahme eines Verkehrsunfalls, auf den sie gerade zugekommen sind. Die Polizistin Gf reagiert auf die kurze Beschreibung der Situation durch Bm (Z 27-28) bereits mit einem Lachen, welches zum einen die ungewöhnliche Anfrage der FK-Beamten unterstreicht, zum anderen auf einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund verweist (auch sie kennt derartige Anfragen). Bm selbst reagierte auf die Anforderung eines Streifenwagens ablehnend mit dem Verweis, dass ja bereits Polizeibeamte – die FK-Mitarbeiter – vor Ort seien. Er erinnert sozusagen die FK-Beamten daran, dass sie selbst Polizeibeamte sind („Schutzmann ist doch vor Ort, das seid ihr doch“ – Z 30) und somit eine Unfallaufnahme auch bewältigen können, ohne sie an den ESD zu delegieren. Diesen Appell an einen gemeinsamen polizeilichen Hintergrund begründet er mit dem Verweis darauf, dass der ESD ebenso originäre Aufgaben der FK übernimmt („wir machen für euch ja auch die Arbeit“ – Z 31), wie z.B. das Verfassen von Tatortberichten.

Der bisher nur implizierte Vorwurf eines Ungleichgewichts beim Übernehmen von Aufgaben des jeweils anderen Bereiches wird von Bm daraufhin auch explizit benannt. Er bezeichnet den Versuch des FKs, sich der anstehenden Unfallaufnahme durch Delegation an den ESD zu entledigen, als „Frechheit“ (Z 36), wobei er die Unfassbarkeit des Ansinnens auch auf sprachlicher Ebene unterstreicht („wir sollen n Wagen herschicken um den VU aufzunehmen?“ – Z 39). Entschieden haben Bm und seine Kollegen/-innen diese Anfrage abgewiesen („das ham wir nicht gemacht“ – Z 39) und damit auch die immanente Berechtigung der FK-Beamten, dem ESD Aufgaben zu delegieren sowie die sich darin ausdrückende Überordnung verneint. Die vom Polizeibeamten Bm geschilderte Situation und die erfolgte Reaktion verweist auf eine konflikthafte, problembelastete und für Überordnungsversuche sensible Beziehung zwischen dem ESD und den Mitarbeitern/-innen der Fachkommissariate.

Auf die Nachfrage von Am, ob das FK den Verkehrsunfall denn nun bewältigt hätte, reagiert Bm ironisch mit dem Verweis, dass der Unfall wohl „hingedreht“ (Z 44), d.h. in irgendeiner (aber nicht unbedingt professionellen Weise) bearbeitet wurde. Dabei wird den Beamten des FKs zudem unterstellt, dass sie für die Bearbeitung eines ‚einfachen‘ Unfalls, mit dem der ESD tagtäglich umgeht, sicherlich eine kleine Gruppe von Verkehrssachbearbeitern bilden mussten, um diesen ‚banalen‘ Einsatz zu bewältigen. Hier konstruiert Bm sukzessive ein Bild, das den ESD als kompetent und professionell auf der handlungspraktischen Ebene darstellt, während die Beamten/-innen des ZKD als mit einfachen Einsatzsituationen überfordert und wenig handlungskompetent gekennzeichnet werden.

Bm kehrt anschließend zu seiner Eingangserzählung zurück, um sie weiter zuzuspitzen, indem er die zweite ‚Frechheit‘ der FK-Beamten im Anschluss an die Einsatzsituation schildert. Nicht genug, dass das FK die Unfallbearbeitung an den ESD delegieren wollte, sondern anschließend beschwerten sich die FK-Beamten zudem beim Polizeiinspektionsleiter

über die Ablehnung des ESD, einen Streifenwagen zur Unfallbearbeitung zu entsenden. Dieses Einbeziehen des Vorgesetzten lehnt Bm ab und hält es für unangemessen („nichts Besseres zu tun“ – Z 47). Auch gegen diese ‚Frechheit‘ hat sich Bm gemeinsam mit seinen Kollegen erfolgreich zur Wehr gesetzt („das ham wa aber ganz schnell aus dem Weg geräumt“ – Z 51). Sein Unverständnis über die Haltung der FK-Beamten, eine informelle Auseinandersetzung durch die Beschwerde auf formelle Ebene zu heben, kommt auch hier noch einmal deutlich zum Ausdruck („wo sind wir denn“ – Z 51).

Durch den Diskussionsteilnehmer Em wird ein alternativer Interpretationsrahmen zu dem der unverfrorenen Frechheit als Überlegenheitsdemonstration der FK-Beamten gegenüber dem ESD eingeführt („ja ist es Frechheit gewesen oder war es nur Angst?“ – Z 57). Gleichzeitig führt Em damit eine verständnisvollere Perspektive in die Diskussion ein und stellt die sehr emotionale Schilderung von Bm in Zweifel. Die von Bm demonstrierte Aufregung ob des unangemessenen Verhaltens wäre dann aber fehl am Platz und vielmehr ein verständnisvoller Umgang mit den ‚Defiziten‘ der FK-Beamten angemessen. Auch wenn diese beiden Deutungen – Frechheit vs. Angst – ganz unterschiedliche Reaktionsweisen implizieren, so ist ihnen doch eine Überlegenheitskonstruktion des ESD gemeinsam, unabhängig davon, ob man die versuchte Arbeitsdelegation vom FK an den ESD als Anmaßung zurückweist (Frechheit) oder ob man den Verkehrsunfall als von den FK-Mitarbeitern gefürchtete Einsatzsituation aufgrund mangelnder Kenntnis und Erfahrung versteht, die die ESD-Beamten tagtäglich professionell bewältigen (Angst). Die Rahmung als Angst der FK-Beamten kann sich in der Diskussion durchsetzen (Z 58-61).

Im letzten Teil dieses Diskussionsauszuges wird die „Siegergeschichte“ des ESD vervollständigt. Die ESD-Beamten haben mit ihrer Weigerung, zur Unfallaufnahme zu Hilfe zu kommen, den FK-Beamten ein Erfolgserlebnis vermittelt („siehste, und ich kann doch nen Unfall aufnehmen“ – Z 62-63, „ja, groß verkauft, war ich ganz vorne“ – Z 67). In dieser Zusammenfassung dokumentiert sich eher die Sicht der ESD-Beamten, für die Erfolge auf der handlungspraktischen Ebene der Einsatzbewältigung eine bedeutende Rolle spielen. Als ‚Frechheit‘ bleibt dann jedoch noch die Beschwerde beim Vorgesetzten bestehen, die den Diskussionsteilnehmern/-innen als Undank für den vermittelten Erfolg erscheint.

In dieser Passage kann anhand des erzählten Beispiels die Konflikträchtigkeit der Beziehungen zwischen ESD und ZKD verdeutlicht werden. Die Probleme drehen sich dabei um die Frage, wer wem Arbeiten delegieren kann und damit seine Überordnung demonstriert. Die selbstbewusste Reaktion, die Bm schildert, steht für die Versuche, sich der ‚Übergriffe‘ des ZKD in die eigene Kompetenz zu entledigen, indem man sich auf das gemeinsame Bild eines Polizeibeamten beruft, der derart alltägliche Einsatzsituationen (wie die eines Verkehrsunfalls) unabhängig von seiner Zugehörigkeit zu einem Dienstbereich bewältigen kann bzw. können muss. Gleichzeitig führen die Polizisten/-innen des ESD dabei vor, dass für die Einsatzbewältigung (auch banal erscheinender Alltagssituationen) spezifische – und anerkanntswerte – Fähigkeiten und Kenntnisse vonnöten sind, die nur sie selbst auf der Basis von Professionalität und Routine entwickeln konnten. Für ihre Leistungen erhalten sie jedoch nicht die aus ihrer Sicht angemessene Würdigung innerhalb der Organisation Polizei.

Zusammenfassend: Bei den konflikträchtigen Beziehungen des ESD zu anderen Arbeitsbereichen – und insbesondere mit Blick auf die nötige Zusammenarbeit – spielt die Wahrnehmung von Über- und Unterordnungsverhältnissen eine entscheidende Rolle. Die Polizisten/-innen des ESD sind für Versuche anderer Arbeitsbereiche, ihre Überlegenheit zu demonstrieren, äußerst sensibel und gewinnen – dies hat Bm in der obigen Passage deutlich

zum Ausdruck gebracht – ihr Selbstbewusstsein über eine Abwehr von Anfragen an den ESD, die ihnen als derartige Versuche erscheinen. Diese (teils massive) Form der Gegenpositionierung ist dabei Ausdruck des als mangelhaft empfundenen innerpolizeilichen Respekts gegenüber den ESD-Mitarbeitern/-innen.

In den zu diesem Themenbereich ausgewerteten Passagen trifft eine positive Innenperspektive des ESD auf eine wahrgenommene negative Außenperspektive. Während der ESD sich von anderen Dienstbereichen negativ als „Auffangstation“ oder „Mädchen für alles“ charakterisiert sieht und damit entwertet als ‚untere Stufe‘ im Gefüge polizeilicher Einsatzbereiche, setzen die Mitarbeiter/-innen des ESD diesem negativen Fremdbild ein positives Selbstbild entgegen, indem sie auf ihre speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten verweisen, die für die professionelle Bewältigung des Arbeitsalltags im ESD erforderlich sind. Sie sehen ihre Allzuständigkeit (‚Rund-um-die-Uhr-Hilfeinstanz‘) als notwendige Voraussetzung einer Spezialisierung anderer Arbeitsbereiche (wie KED oder ZKD). Aufgrund der positiven Selbstverortung der ESD-Beamten/-innen wird ein hoher Grad an Identifikation mit ihrem Arbeitsbereich ESD sichtbar, wobei dieses Zugehörigkeitsgefühl aus der besagten negativen Abgrenzung zu anderen Bereichen resultiert (‚Wir gegen alle‘). Andererseits sind die Beamten/-innen des ESD gerade deswegen sensibel gegenüber Überordnungsversuchen anderer Arbeitsbereiche, die sie als Ausdruck mangelnden Respekts empfinden. In der folgenden Tabelle kann die Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Außenperspektive und der sich dagegen positionierenden Innenperspektive des ESD noch einmal verdeutlicht werden.

ABBILDUNG 12: DISKREPANZ ZWISCHEN AUßEN- UND INNENPERSPEKTIVE DES ESD

<i>wahrgenommene Außenperspektive: der ESD als „Auffangstation“</i>	<i>Innenperspektive: der ESD als originäre Polizeiarbeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sammelpool für unspezialisierte Beamte und Beamtinnen („Mädchen für alles“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbereich, für den spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich sind
<ul style="list-style-type: none"> • nur Passage in der beruflichen Weiterentwicklung, als unterste Stufe der Karriereleiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Allzuständigkeit des ESD (Rund-um-die-Uhr-Hilfeinstanz) ist notwendige Grundlage für die Spezialisierung anderer Bereiche (wie KED, ZKD)
<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungen in den bzw. aus dem ESD und „Tauschpartner“-Frage als informeller Gradmesser der Attraktivität (jeder will weg, keiner in den ESD) 	<ul style="list-style-type: none"> • originäre und für den Bürger sichtbarste Polizeiarbeit, die zudem Grund für die Berufswahl war
= negativer Horizont	= positiver Gegenhorizont
Konsequenzen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ einerseits eine hohe Identifikation der ESD-Polizisten/-innen mit ihrem Arbeitsbereich, die aber ihre Stabilität aus der negativen Abgrenzung zu anderen Bereichen gewinnt und damit auch ein Gefühl des ‚Wir gegen alle‘ begünstigt ➤ andererseits eine hohe Sensibilität der ESD-Polizisten/-innen gegenüber Überordnungsversuchen anderer Bereiche auf der Basis eines als mangelhaft empfundenen Respekts gegenüber dem ESD 	

4.1.4.4 Thema IV: Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen

Der zweite Themenbereich des Verhältnisses zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen ist in den Gruppendiskussionen kein vorrangiges Thema, sondern wird vielmehr immer wieder vermittelt über andere Themenbereiche zur Sprache gebracht. Daher sollen im Folgenden vor allem jene Sequenzen aus den Diskussionen nähere Betrachtung finden, in denen das Lebensalter (und damit einhergehend auch das Dienstalter) der Polizeibeamten/-innen eine Rolle spielt, z.B. als Kontinuitätsgarantie auf den Dienststellen, als Hinweis auf Erfahrungshintergründe oder als Kriterium bei der Beurteilung. Anhand dieser thematisierten Fragestellungen können Probleme im Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Polizeibeamten/-innen aufgezeigt werden.

Dieser Themenbereich wird – anhand von vier ausgewählten Passagen aus unterschiedlichen Diskussionen, die jeweils andere Verknüpfungen zwischen dem Lebens- und Dienstalter und weiteren Bedingungen ansprechen – differenzierter dargestellt. Ziel ist es dabei, auch die einerseits widersprüchlichen, andererseits ambivalenten Ansichten der Polizeibeamten/-innen zu dokumentieren.

Vor- und Nachteile von Kontinuität und Wechsel – die Bedeutung des gemeinsamen Erfahrungshintergrundes

Anhand zweier Auszüge aus zwei verschiedenen Diskussionen können die von den Polizisten/-innen antizipierten Vor- und Nachteile von Kontinuität und Wechsel auf den Dienststellen nachvollzogen werden.

In dem ersten Auszug aus einer Diskussion zwischen Beamten des gehobenen Dienstes, deren Lebensalter zwischen Anfang 40 und Mitte 50 liegt, wird vor allem die Kritik der an der Basis tätigen Beamten/-innen gegenüber einem häufigen Wechsel des Führungspersonals deutlich. Gleichzeitig verhandeln die Polizisten in dieser Passage die Bedeutung von Erfahrung und Ausbildung – als zwei gegensätzliche Orientierungen.

- 1 Am: ...also aus meiner Erfahrung (.) bei der Verständigung mit den Kollegen muss ich sagen (.) die
 2 Verständigung ist bei uns zumindest in unserer PI sehr gut. das liegt aber auch daran, dass wir
 3 ne alte Dienststelle sind, zumindest vom Personal her (.) ich zum Beispiel bin in der Schicht mit
 4 [Zahl]undvierzig Jahren der Jüngste. das ist ne reine Oldie-Dienststelle
 5 |_ ME: @@@@
 6 Am: im Durchschnittsalter von fuffzig (.) und äh das sind alles ich sag mal lang gediente Kollegen
 7 die schon einige Erfahrungen haben (.) die Verständigung ist eben da, das klappt. bei der
 8 Verständigung mit dem direkten Vorgesetzten das ist für mich son bisschen problematisch weil
 9 wir ne reine Durchgangsstelle sind was Vorgesetzte anbelangt
 10 |_ Cm: hmhm
 11 Am: also so alle zwei drei Jahre wechselt bei uns das Führungspersonal
 12 |_ Cm: hm
 13 |_ Am: die nutzen äh die
 14 Dienststelle um äh ne Beförderung abzustauben und dann sind sie wieder weg. und da muss
 15 man sich jedes Mal neu einstellen, der der eine der der legt viel Wert auf Prävention der andere
 16 wieder mit Druck und Programme durchziehen und hier Fahrradkontrollen und da dies da das
 17 (.) und das ist bei jedem nicht, kommt bei jedem nicht immer m- m- gut an.
 18 Cm: eine Frage dazu (.) bleibt denn der Abwesenheitsvertreter, bleibt der denn
 19 |_ Am: ja der Abwesenheitsvertreter
 20 das
 21 |_ Cm: gleich oder wechselt der auch
 22 Am: das das ist ein lang gedienter Kollege, also am besten kam man bislang klar wenn die Stelle zum
 23 Beispiel n halbes Jahr unbesetzt ist

24 |_ Cm: ja wissen Sie deswegen frag ich
 25 |_ Am: das geht nämlich genauso komischerweise
 26 |_ Cm: deswegen frag ich, oftmals ist
 27 es so wenn der Abwesenheitsvertreter n guter Mann ist. der also ständig bleibt
 28 |_ Am: das (.) ja
 29 |_ Cm: dann kann an der Spitze ruhig
 30 wechseln wer will, das kann man aussitzen, das ist doch nicht so tragisch
 31 Am: am besten ist wie gesagt wenn wenn die gar nicht da sind ne
 32 |_ Cm: ja (.) ja
 33 |_ Am: das läuft.
 34 Em: ja das ist ist ne alte Polizeierfahrung
 35 |_ Cm: ja

Am, der selbst als Polizeikommissar im Einsatz- und Streifendienst tätig ist, leitet die Sequenz auf der Basis seines eigenen Erfahrungshintergrundes ein („also aus meiner Erfahrung“ – Z 1). Im Anschluss daran greift er die durch die Einstiegsfrage der Diskussionsleitung eingeführte Unterscheidung der Verständigung mit den Kollegen bzw. mit den Vorgesetzten auf. Die Verständigung mit den Kollegen wird von Am als „sehr gut“ (Z 2) eingeschätzt, wobei er explizit auf das höhere Lebensalter der Bediensteten der Dienststelle verweist („ne reine Olddienststelle“ – Z 4). Dass es Am dabei nicht um das ‚reine‘ Lebensalter geht, sondern die von ihm damit verbunden gesehenen langjährigen beruflichen Erfahrungen, wird in seinen weiteren Ausführungen deutlich („lang gediente Kollegen die schon einige Erfahrungen haben“ – Z 6-7). Aufgrund dieses gemeinsamen Erfahrungshintergrundes – wobei Am sich als der am wenigsten Erfahrene seiner Schicht, „der Jüngste“ (Z 4) bezeichnet – gelingt die Zusammenarbeit („die Verständigung ist eben da, das klappt“ – Z 7).

Diesem positiven Bild der funktionierenden Kommunikation mit den Kollegen wird ein negativer Gegenhorizont bezogen auf die Verständigung mit dem direkten Vorgesetzten gegenüber gestellt (ab Z 7). Die Verständigung mit ihm beschreibt Am als „son bisschen problematisch“ (Z 8) und charakterisiert seine Dienststelle hinsichtlich der Vorgesetzten als „ne reine Durchgangsstelle“ (Z 9). Da für diese die Tätigkeit in der Dienststelle nur eine passagere ist, sie mit Blick auf weitere Entwicklungsmöglichkeiten agieren, fehlt mit ihnen eine geteilte Geschichte, die Basis für gegenseitiges Verständnis wäre. Am unterstellt den Vorgesetzten eine egoistische Orientierung: sie wollen ihren persönlichen Nutzen aus der Führungsverantwortung ziehen, eine Beförderung ‚abstauben‘ (vgl. Z 13-14) und sind daher inhaltlich kaum an längerfristigen Veränderungen oder positiven Entwicklungen in der Dienststelle interessiert.

Während die fluktuierenden Vorgesetzten mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen nicht zurechtkommen müssen („dann sind sie wieder weg“ – Z 14), heißt es für die seit langem auf der Dienststelle tätigen ESD-Mitarbeiter/-innen, sich ständig auf neue Ideen und Konzepte einstellen zu müssen. Zur Plausibilisierung dieser wechselnden Schwerpunktsetzungen nennt Am einige Beispiele. Während manche Vorgesetzte besonderen Wert auf die präventive Arbeit legen, gibt es andere, die eher repressiv orientierte Programme durchsetzen wollen und verstärkte Kontrollen im Verkehrsbereich (z.B. Fahrradkontrollen) anordnen. Für die Beamten/-innen des ESD (und damit auch für Am selbst) produziert dies ein ständiges ‚Hin und Her‘ („da dies da das“ – Z 16), so dass sich die Basispolizisten – dies vermittelt Am implizit – als Spielball der Beförderungsinteressen des jeweiligen Vorgesetzten empfinden. Sachlich-inhaltliche Erwägungen bei polizeilichen Schwerpunktsetzungen treten dann in den Hintergrund.

Seine eigene Kritik – und die seiner Kollegen an diesem Vorgehen – äußert Am jedoch nur sehr zögerlich, in unpersönlicher Form („das ist bei jedem nicht, kommt bei jedem nicht immer m- m- gut an“ – Z 17), was wiederum nicht auf einen offensiven Umgang mit der Problematik bzw. eine offen entäußerte Kritik an den Vorgesetzten deutet, sondern eher auf Rückzug und Demotivation hinweist.

Mit der Nachfrage nach dem „Abwesenheitsvertreter“ (Z 18) unterstreicht Cm die polarisierende Orientierung von Am. Am kann in seiner Reaktion auf die Nachfrage die Bedeutung des Abwesenheitsvertreters für den ESD hervorheben (Z 22-33). Dieser Abwesenheitsvertreter hat aus der Sicht von Am auf informeller Ebene ein größeres Gewicht als der eigentliche Vorgesetzte. Er ist einer von ihnen, teilt also ihren Erfahrungshintergrund und verdient daher auch das Prädikat ‚Kollege‘. Somit wird auch auf sprachlicher Ebene deutlich (vgl. „ein lang gedienter Kollege“ – Z 22 und „lang gediente Kollegen“ – Z 6), dass er zur Gemeinschaft der ESD-Beamten/-innen zählt und Teil der „Oldie-Dienststelle“ ist – im Gegensatz zum nur ‚durchlaufenden‘ Vorgesetzten.

Am spitzt seine Kritik am Vorgesetzten im Weiteren noch zu, indem er das Alltagsgeschäft der Dienststelle dann als besonders gut funktionierend ansieht, wenn die Stelle des Vorgesetzten vorübergehend nicht besetzt ist („also am besten kam man bislang klar wenn die Stelle zum Beispiel n halbes Jahr unbesetzt ist“; „das geht nämlich genauso komischerweise“ – Z 22-23, 25). Hier wird die Sinnhaftigkeit der Rolle des Vorgesetzten massiv in Frage gestellt. Nicht nur, dass unklar bleibt, welche Tätigkeiten der Vorgesetzte eigentlich ausübt, sondern Am empfindet seine Abwesenheit eher als zum Gelingen der polizeilichen Arbeit beitragend als seine Anwesenheit. Cm scheint diese oder eine ähnliche Antwort von Am erwartet zu haben („deswegen frag ich“ – Z 24), was auch als Hinweis gedeutet werden kann, dass Cm eine solche Einschätzung durchaus vertraut ist und eventuell sogar von ihm geteilt wird. Der Abwesenheitsvertreter garantiert – im Gegensatz zur Fluktuation der formellen Vorgesetzten – Kontinuität auf der Dienststelle. Ein „guter Mann“ (Z 27) ist er nach Cm schon allein deshalb, weil er „ständig bleibt“ (Z 27), so dass in dieser Passage auch keine weiteren Anforderungen an ihn formuliert werden. Die durch den Abwesenheitsvertreter sicher gestellte Kontinuität lässt den Vorgesetztenwechsel „an der Spitze“ (Z 29) als zweitrangig und durch die Beamten/-innen im ESD handhabbar erscheinen („das kann man aussitzen, das ist doch nicht so tragisch“ – Z 30). Der dem Vertreter zuerkannte informelle Respekt überwiegt denjenigen gegenüber dem ‚eigentlichen‘, formell festgelegten Vorgesetzten, dessen Wechsel ‚ausgesessen‘ wird, d.h. mit stoischer Ruhe und einer Praxis des ‚business as usual‘ beantwortet wird.

Ein Wechsel dieses Abwesenheitsvertreters ist dann im Rückschluss aus Z 30 sehr viel problematischer („tragischer“) als der Wechsel des Vorgesetzten, da die Verbundenheit aufgrund einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte nicht so ohne weiteres substituierbar ist. So fasst Am am Ende der Sequenz zusammen: bei Abwesenheit der Vorgesetzten („wenn die gar nicht da sind“ – Z 31) – sei es ein vorübergehendes Unbesetztsein der eigentlichen Stelle oder nur punktuelle Abwesenheit von der Dienststelle – ist reibungsloses Funktionieren des polizeilichen Alltagshandelns auf der Dienststelle gesichert. Man könnte dies weiter pointieren: Wenn die Vorgesetzten immer weg wären, dann würde es am besten laufen.

Zusammenfassend: In dieser ersten, hier näher betrachteten Passage wird die geringe Bedeutung der fluktuierenden Vorgesetzten für die Handlungspraxis der Polizisten/-innen im ESD verdeutlicht. Am (als Sachbearbeiter im ESD) und Cm (als Leiter eines Polizeikommissariats) entwickeln in der hier interessierenden Passage einen gemeinsamen Stand-

punkt, der den fluktuierenden Vorgesetzten kaum Orientierungscharakter für das Handeln der Polizisten/-innen im ESD zuschreibt. Nur die langjährig erfahrenen Kollegen sichern Kontinuität und haben vorrangige Bedeutung für das eigene Alltagshandeln (vgl. Funktion der ‚grauen Eminenzen‘ innerhalb der Polizei). Interessant ist diese inhaltliche Übereinstimmung auch deshalb, weil Cm selbst Vorgesetzter ist, sich offenbar aber von jenen fluktuierenden Kollegen bzw. ihm vorgesetzten Ebenen distanziert. Der Teilnehmer Em, der selbst die Funktion eines Dienstabteilungsleiters ausübt, entgrenzt diese Konklusion und sieht sie als eine allgemein geteilte und im gesamten Bereich polizeilicher Tätigkeiten (über Dienstbereiche hinweg) geltende Orientierung, die auf dem konkreten Erleben der Polizisten/-innen beruht und eine lange Tradition hat. Er fasst sie abschließend als „ne alte Polizeierfahrung“ (Z 34) zusammen. Diese erste Passage aus einer Diskussion zwischen Polizisten des gehobenen Dienstes wertete die Kontinuität aufgrund langjähriger Zusammenarbeit unter Kollegen im ESD positiv und stellte ihr die negativ eingeschätzte Diskontinuität aufgrund häufig wechselnder Vorgesetzter gegenüber. In der folgenden Tabelle ist diese Differenzierung noch einmal detaillierter dargestellt.

ABBILDUNG 13: KONTINUITÄT UNTER KOLLEGEN UND DISKONTINUITÄT BEI DEN VORGESETZTEN – DIE „OLDIE-DIENSTSTELLE“ VS. DIE „DURCHGANGSSTELLE“

Eine Dienststelle, die auf den Ebenen des ESD und der Dienststellenleitung unterschiedlich charakterisiert wird:	
„ne reine Oldie-Dienststelle“	„ne reine Durchgangsstelle“
Polizisten höheren Lebensalters Kollegen im ESD	Vorgesetzte, die nur passager in der Dienststelle tätig sind
gemeinsamer Erfahrungshintergrund	Fehlen eines gemeinsamen Erfahrungshintergrundes
„lang gediente Kollegen“	aufstiegsorientierte Beamte (Beförderung ‚abstauben‘)
positiv bewertete Verständigung	negativ bewertete Verständigung
Kontinuität, Verlässlichkeit	Fluktuation, inhaltliche Diskontinuität (individuell-ausgerichtete Schwerpunktsetzungen)
„Abwesenheitsvertreter“ (gehört zur Oldie-Dienststelle, „guter Mann“) positiv: Anwesenheit er garantiert die Kontinuität in der Dienststelle als Orientierungspunkt im ESD anerkannt erhält informellen Respekt	„Spitze“ (ständiger Wechsel wird ‚ausgesessen‘) positiv: Abwesenheit er wird als störend für die habitualisierte Alltagspraxis empfunden als Orientierungspunkt für den ESD kaum anerkannt
= „ne alte Polizeierfahrung“	

Dieses in sich stimmige Bild kann im Folgenden jedoch nicht aufrechterhalten werden. Vielmehr finden sich in anderen Diskussionen neben diesen auch ganz gegenteilige Bewertungen, die der kontinuierlichen Zusammenarbeit auf ‚Oldie-Dienststellen‘ negative Effekte zuweisen. Dafür steht die zweite Passage aus einer Gruppendiskussion zwischen altersheterogenen Angehörigen des gehobenen und höheren Dienstes.

- 142 *Fm: ich kann das, ich kann das genau nachvollziehen. ich bin in Aschenstedt äh bis vor zwei drei*
 143 *Jahren sag ich mal so wo dann jüngere Kollegen, jüngere ab Mitte dreißig bis Mitte vierzig*
 144 *gekommen sind (.) war ich mit meinen [Zahl]unddreißig [Zahl]unddreißig Jahren der Jüngste.*
 145 *dann gings aber auch schon gleich an fünfundvierzig und es es hat sich ja alles im Laufe der*
 146 *zehn Jahre jetzt verschoben so dass ich also mit meinen [Zahl]undvierzig, Chef ist zwei Jahre*
 147 *jünger, so der Dritt- Viertjüngste bin von [Zahl]zehn. und gerade diese Reform (.) die Leute das*
 148 *sind Schutzleute wie sich das gehört, da gibts überhaupt nichts gegen (.) die ham ihren Job*
 149 *gemacht, wunderbar. und dann kam die Reform. hat aber auch keiner gefragt erst mal, das mag*
 150 *sich jetzt blöd anhören, willst du das überhaupt? und kannst du das überhaupt? für Leute wie*
 151 *mich ist das kein Problem gewesen zu sagen, so jetzt muss ich bei einem Einbruch nich sagen da*
 152 *kommt gleich die richtige Polizei, sondern das mach ich selbst und ich lerne auch innerhalb*
 153 *kurzer Zeit, einen Tatortbefundbericht zu schreiben. da haben die wirklich ein Jahr dran zu*
 154 *knacken gehabt um überhaupt mal irgendwann sich dahin zu setzen und zu sagen ich schreib da*
 155 *n Tatortbefundbericht drüber (.) und machs strukturiert. und das ist der Punkt, den wir*
 156 *mittlerweile erreicht haben, dass wirklich die älteren Kollegen teilweise so überfordert sind,*
 157 *dass sie wirklich an der Grenze sind, sie sie machen nichts mehr, es lässt sich nichts mehr*
 158 *bewegen (.) und wenn man dann ne Dienststelle hat, die nicht wie bei uns, nach und nach*
 159 *jüngere Leute dazukriegt die dann n bisschen mal*
 160 *_ Cm: °ja°*
 161 *_ Fm: das Ganze wieder auffangen, dann hat mans wirklich so, dass man*
 162 *ne Dienststelle hat wo man sagt, ja (.) wir machen sowieso nichts mehr, das ist das läuft alles*
 163 *nur noch seinen Gang, der Bürger stört nur noch.*
 164 *_ Bm: °@@°*
 165 *Fm: da sind einige so vergnattert dabei, wir haben einen Kollegen bei uns auf der Dienststelle (.)*
 166 *wenn da jemand nur klingelt und der es wagt zur Dienststelle zu kommen und nur mal fragen*
 167 *will, wo es den Weg lang geht, da hat man schon fastn Widerstand.*
 168 *_ Em: dann schmeißen Sie den doch raus, was wolln Sie denn*
 169 *mit so einem?*
 170 *_ Fm: hmm ja hmm und wohin damit?*
 171 *Em: aus der Polizei raus natürlich. [Zahl]undfünfzig (Jahre)*
 172 *_ Bm: ach, das geht ja gar nicht mehr. [Bm+Em+Fm: xxxxxxxxxxxxxxxx]*
 173 *_ Em: jaaaa natürlich*
 174 *_ Bm: das geht doch gar nicht mehr. [xxxxxxxxxxxx]*
 175 *Em: (also wenn er so (xxx) ist nicht, dann kriegt er dann vom Chef zu hören) dass er keine*
 176 *Bürgerkontakte hat. ganz einfach (.) das geht natürlich, wenn man das will...*

Der Polizeibeamte Fm, der selbst Beamter des gehobenen Dienstes und als Sachbearbeiter im ESD tätig ist, beschreibt zu Beginn dieser Sequenz die personelle Situation seiner eigenen Dienststelle, die man als ‚Enddienststelle‘ bezeichnen könnte. Die Dienststelle ist bzw. war geprägt durch eine äußerst geringe personelle Fluktuation, aus der nach Fm wenig Veränderungsbereitschaft seitens der Beamten/-innen resultierte.

Seine Beschreibungen können hier als negativer Gegenhorizont zu der oben dargestellten positiven Charakterisierung der (personellen) Kontinuität der Kollegen, sozusagen als Kehrseite der ‚Oldie-Dienststelle‘, entworfen werden. Fm charakterisiert Veränderungen auf seiner Dienststelle, in der hauptsächlich ältere Beamte tätig waren, auf welcher es in den letzten Jahren kaum personelle Fluktuation gab. Durch das Hinzukommen jüngerer

Polizisten/-innen²⁰ hat sich die Zusammensetzung verändert, woraus er im Weiteren auch Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweisen ableitet.

Nicht nur die Alterszusammensetzung seiner Dienststelle hat sich verschoben, auch bestehen nach der Polizeireform für ihn wahrnehmbare veränderte Anforderungen an die im ESD Tätigen. Fm führt hier für seine weitere Argumentation den Vergleichshorizont – *vor* der Reform vs. *nach* der Reform ein und bezieht ihn auf die Arbeitseinschätzung der „älteren Kollegen“, was er allerdings erst in Zeile 156 explizit benennt.

Vor der Reform konnten die älteren Polizeibeamten – laut Fm – die an sie gestellten Anforderungen ohne Einschränkung erfüllen („die ham ihren Job gemacht, wunderbar“ – Z 148-149). Durch die veränderten Erwartungen im Zuge der Reform scheinen sie diesen jedoch nicht mehr gerecht zu werden. Die ihnen zugesprochenen Fähigkeiten als „Schutzleute wie sich das gehört“ (Z 148) sind nun nicht mehr ausreichend, auch wenn Fm ihnen dafür Respekt zubilligt. Die älteren Beamten sind von den Veränderungen betroffen und müssen sich damit arrangieren, auch wenn die Reform an ihnen vorbei umgesetzt wurde – wie Fm ausführt. Man hat dabei weder auf ihre Fähigkeiten („kannst du das überhaupt?“ – Z 150) noch auf ihre Bedürfnisse („willst du das überhaupt?“ – Z 150) geachtet. Die Reformbemühungen scheinen aufgrund dieser Argumentation aus der Sicht der älteren Polizisten zweifelhaft und unangemessen, wenn deren Tätigkeit vor der Reform von Fm als „wunderbar“ (Z 149) bezeichnet wird. Fm tritt hier – so wird deutlich – nicht als Verfechter dieser neuen Ansprüche auf, sondern verleiht seiner Anerkennung gegenüber diesen lebensälteren und berufserfahrenen Kollegen Ausdruck.

Trotzdem grenzt Fm sich von der Gruppe dieser Beamten ab („für Leute wie mich ist das kein Problem gewesen...“ – Z 150-151), die die neu gestellten Erwartungen nicht erfüllen können. Der Teilnehmer Fm gehört aus seiner Sicht zu jenen Polizeibeamten, die eine Umstellung unproblematisch bewältigen konnten. Das plausibilisiert er auch an Beispielen, wie dem Verfassen von Tatortbefundberichten oder der Spurensicherung bei einem Einbruch. Sein Selbstbild lässt sich in der Gegenüberstellung zu den älteren Kollegen implizit aus seinen Äußerungen erschließen: er ist ein Beamter, der flexibel mit neuen Erwartungen umgehen kann, eigenverantwortlich auch ehemalige Kripo-Aufgaben bewältigt und sich die dazu nötigen Kenntnisse in kurzer Zeit erarbeitet.

Fm präsentiert ein Selbstbewusstsein, das sich nicht den spezialisierten kriminalpolizeilichen Bereichen unterordnet (Fm dazu ironisch: „die richtige Polizei“ – Z 152), sich als Beamter des ESD nicht minderwertig erlebt. Im Gegensatz zu ihm selbst erlebt er ältere Beamte, die sehr viel länger für diese Umstellung auf andere Arbeitsweisen benötigen. Der Altersaspekt dient ihm dabei immer als Hintergrundfolie für seine Abgrenzung: die unflexiblen, mit den neuen Anforderungen überforderten Beamten sind für ihn die älteren Kollegen, wobei er ihnen nicht mangelnde Bereitschaft, sich auf diese Neuerungen einzustellen, unterstellt, sondern ihr Unvermögen akzeptiert („dass wirklich die älteren Kollegen teilweise so überfordert sind“ – Z 156), herkömmliche Praktiken modifizieren zu können. Diese ständige Überforderung an der Grenze des für sie Leistbaren beantworten die Beamten – nach Ansicht von Fm – mit einschnappenden Reflexen: Sie verweigern sich Veränderungen und verrichten den blockierenden Dienst nach Vorschrift, was wiederum zu einer lähmenden Stagnation auf der Dienststelle führt („sie machen nichts mehr, es lässt sich nichts mehr bewegen“ – Z 157-158). Wenn nicht hinzukommende jüngere Beamte/-innen für Neuerungen sorgen, dann bietet sich mit diesem Personal keine Möglichkeit für Entwicklungen hin zu einer Dienstleistungs-

²⁰ Fm verwendet in Zeile 159 des Transkriptionsauszuges den Ausdruck „jüngere Leute“, worunter sowohl Polizisten als auch Polizistinnen gefasst werden könnten.

vorstellung von Polizei („das läuft alles nur noch seinen Gang, der Bürger stört nur noch“ – Z 162-163).

Fm verdeutlicht diese Stagnation, die sich auch im Verhältnis zum Bürger äußert, am Beispiel eines älteren Kollegen auf seiner Dienststelle. Dieser empfindet den Bürger bereits als störend, wenn der sich nur mit der Frage nach dem Weg an ihn wendet. Dieses Ansinnen wird von dem Beamten völlig unangemessen mit einem Angriff gleichgesetzt und als Widerstand gewertet, was auf der Basis der vorherigen Argumentation als Folge der Überforderung dieses Beamten eingestuft wird.

Dieses negative Beispiel veranlasst im letzten Teil der ausgewählten Sequenz zwei Beamte des höheren Dienstes (Em und Bm), sich in die Diskussion mit der Frage einzuschalten, wie mit einem sich derart verhaltenden Beamten umzugehen ist. Vor dem Hintergrund ihrer ausgeübten Führungsfunktionen ist dieser Beamte ein Mitarbeiter, dem gegenüber man sich in irgendeiner Form positionieren muss. Dabei vertreten Em und Bm gegenteilige Auffassungen darüber, wie mit diesem Beamten umgegangen werden kann bzw. welche Reaktionen vertretbar sind. Em fordert direkt im Anschluss an die Schilderung von Fm den unmittelbaren Rauswurf des Beamten und adressiert diese Forderung an Fm („dann schmeißen Sie den doch raus, was wollen Sie denn mit so einem?“ – Z 168-169). Em stuft dieses Verhalten als schwerwiegend ein und sieht den Beamten völlig fehl am Platz und untragbar für den Polizeidienst. Fm verdeutlicht mit seiner Nachfrage („... und wohin damit?“ – Z 170), dass er diese Sanktion nicht nachvollziehen kann. Er wendet sich mit der Rückfrage danach, in welchem Bereich der Beamte dann eingesetzt werden soll, an Em. Er deutet die Anmerkung von Em nicht als Kündigung, sondern als Umsetzung in einen anderen polizeilichen Tätigkeitsbereich, woraufhin Em seine Vorstellung noch einmal explizit benennt („aus der Polizei raus natürlich“ – Z 171). Fm erfährt daraufhin Unterstützung von Bm, der darauf hinweist, dass die Sanktion, die Em einfordert, gar nicht (mehr) möglich sei. Damit erreicht der oppositionelle Diskurs zwischen Em, Fm und Bm seinen Höhepunkt, kann an dieser Stelle aber nicht genau wiedergegeben werden, aufgrund der kaum nachvollziehbaren Redebeiträge der Teilnehmer, die sich in der Diskussion lautstark überlappen. Em bleibt jedoch bei seinem Standpunkt, den Beamten aus dem Dienst zu entfernen und sieht dies als möglichen Weg, mit ihm umzugehen. Gleichzeitig wird in seiner Erwiderung deutlich, dass er Bm und Fm implizit unterstellt, die Alternative nicht zu sehen bzw. andere Gründe zu haben, die von ihm vorgeschlagene Sanktion abzulehnen.

Zusammenfassend: In dieser Passage wurden die veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen im ESD *vor* und *nach* der Reform unter den Diskussionsteilnehmern verhandelt. Während die lebensälteren Beamten als ‚Schutzleute‘ alter Tradition gelten, die die Anforderungen *vor* der Reform zweifellos erfüllen konnten, sind sie nunmehr – *nach* der Reform – dazu nicht mehr ohne weiteres in der Lage. Die Fähigkeiten und Bedürfnisse der älteren Beamten wurden bei der Reform nicht berücksichtigt, so dass ihr jetziges Überfordertsein und die daraus folgenden ‚einschnappenden Reflexe‘ als notwendige Konsequenz erscheinen. Daher genießen diese lebensälteren und berufserfahreneren Polizisten ein großes Ansehen unter ihren Kollegen („das sind Schutzleute wie sich das gehört“), auch wenn man die neuen Anforderungen nach mehr Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit den alten ‚Schutzmann-Qualitäten‘ entgegensetzt. Bei der Gegenüberstellung von Erwartungen *vor* und *nach* der Reform werden zwei differierende Orientierungen aufgezeigt: erstere am traditionellen Bild eines ‚Schutzmannes‘ (Erfahrungsorientierung) und letztere am neuen Bild eines Polizisten als eigenverantwortlichen, flexiblen Gemeinwesenexperten (Ausbildungsorientie-

rung). Im Hintergrund spielt dabei die Frage nach einer möglichen Vereinbarung beider Orientierungen innerhalb der Organisation eine Rolle, so dass Kontinuität und Innovation verknüpft werden können.

Am Ende der oben wiedergegebenen Sequenz bleibt die Frage des angemessenen Umgangs mit Beamten/-innen, die sich mit ihren Aufgaben überfordert fühlen – insbesondere auch durch veränderte Anforderungen im Zuge der Reform – zwischen den Diskussionsteilnehmern offen und kann nicht in eine einheitliche Sicht überführt werden. In dieser Passage wurden die negativen Seiten einer durch Kontinuität geprägten Dienststelle (Enddienststelle) hervorgehoben. In der folgenden Übersicht werden die Kernargumente dieser Passage noch einmal zusammengefasst.

ABBILDUNG 14: ANFORDERUNGEN AN (ÄLTERE) ESD-BEAMTE/-INNEN VOR UND NACH DER REFORM UND DIE DARAUSS RESULTIERENDEN PROBLEME

<i>vor der Reform</i>	<i>nach der Reform</i>
ältere Beamte waren in der Lage, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen	ältere Beamte sind nicht mehr ohne weiteres in der Lage, die neuen Erwartungen zu erfüllen
strikte Trennung zwischen den Aufgabenbereichen von Schutz- und Kriminalpolizei (S und K)	erweiterte Aufgabenbereiche für den ESD
= Fähigkeiten („kannst du das überhaupt?“) und Bedürfnisse („willst du das überhaupt?“) der Beamten wurden bei der Reform nicht berücksichtigt	
Anerkennung der älteren Beamten (durch Fm) – „das sind Schutzleute wie sich das gehört“	
= Veränderung der Anforderungen an die ESD-Beamten (es reicht nicht mehr, nur ‚Schutzmann‘ zu sein)	
‚Schutzmann-Aufgaben‘...	neue Anforderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenverantwortung ▪ Flexibilität ▪ neues Selbstbewusstsein im ESD (keine Unterordnung unter die spezialisierten Kripo-Bereiche – „die richtige Polizei“)
... die unproblematisch (auch von älteren Beamten) erfüllt wurden	Überforderung älterer Beamter, die diese mit einschnappenden Reflexen beantworten (Dienst nach Vorschrift)
Was sind akzeptable Konsequenzen gegenüber derart ‚überforderten‘ Beamten?	
= Orientierung an Qualitäten eines ‚Schutzmannes‘ (erfahrungsorientiert) oder an dem neuen Bild eines eigenverantwortlichen, flexiblen Gemeinwesenexperten (ausbildungsorientiert)?	
Wie können beide Orientierungsrahmen in der Organisation Polizei geschätzt werden? (Verknüpfung von Kontinuität und Innovation)	

Erfahrung vs. (Aus- u. Fort-)Bildung als gegenseitiges Korrektiv

Neben der bisher thematisierten Frage von Kontinuität und Wechsel hinsichtlich der Zusammenarbeit auf den Dienststellen soll im Weiteren eine anders gartete Unterscheidung, die das Verhältnis von jüngeren und älteren Polizeibeamten/-innen beleuchtet, näher betrachtet werden – das Verhältnis von Erfahrung vs. Ausbildung. Die jeweils unterschiedliche Wertschätzung einer der beiden Dimensionen verdeutlicht dabei Spannungslinien zwischen älteren und jüngeren Polizisten/-innen.

Anhand zweier kurzer Auszüge aus einer Gruppendiskussion zwischen altersheterogenen Beamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes kann im Folgenden das in den Diskussionen artikulierte Selbstverständnis eines jüngeren Polizeibeamten im mittleren Dienst (Hm, Polizeiobermeister, Mitte 20) in Auseinandersetzung mit den berufserfahrenen Kollegen, vor allem in Kontrast zu einem Beamten des gehobenen Dienstes (Em, Polizeikommissariatsleiter, Ende 40) expliziert werden. In der ersten Passage verortet sich Hm selbst als jüngerer Polizeibeamter im ESD:

- 1 Hm: ich wollte da eben noch noch @einhaken@
 2 |_ ?m: bitte
 3 Hm: ähem (.) bei dieser Geschichte von wegen wir können selber äh Schwerpunkte setzen etwa (.)
 4 diese äh Reform vierundneunzig hab ich so nicht bewusst weil ich [Zahl]undneunzig erst
 5 angefangen habe (.) aber ähem, deswegen kann ich da also [?m: hustend] mit Sicherheit zu ner
 6 Veränderung überhaupt nichts sagen, aber ähm ich ähm empfinde es für mich selbst äh als
 7 selbstverständlich dass, wenn ich zur Arbeit komme, ich mich informiere, was war, was ist (.)
 8 das haben Kollegen sicherlich auch schon lange Zeit vorher äh ähem getan jeder für sich selbst
 9 (.) und dann eben entsprechend darauf zu reagieren, ich sehe wir sind genug Leute, äh könn wa
 10 nen Zivilwagen besetzen, wir haben da und da die und die Schwerpunkte (.) was könn wa
 11 dagegen machen, sprechen uns ab et cetera, hm und das ist das ist glaub ich aus dem aus dem
 12 äh Selbstver- Selbstverständnis der auch sehr jüngeren Kollegen oder eben der Kollegen die
 13 inzwischen eben so weit sind, dass sie sagen, da muss mir jetzt mein Chef, mein
 14 Dienstabteilungsleiter oder sonst wer nicht sagen, Mensch (.) darum müssen wa uns jetzt mal
 15 kümmern, sondern man sieht es ja selbst, man macht ja, was wir vorhin schon ein zwei mal
 16 angesprochen haben
 17 |_ Em: hm
 18 Hm: man macht selbst die Arbeit
 19 |_ ?m: naja
 20 |_ Em: nee nee [schüttelt den Kopf]
 21 Hm: ähem, doch ich sehs schon so
 22 Gm: wenn, das musste gelernt werden wieder
 23 |_ Em: nee nee, das is
 24 |_ Hm: ich bin ja ich bin ja ich bin ja nun ich bin ja nun im ESD (.)
 25 und die die Probleme die ähem sich in meiner Dienststelle für den ESD betreffen, das erkenn ich
 26 das erkenn ich ähem, wir haben im Mikado ähem die Möglichkeit der Lageauswertung, und das
 27 erkennst du. (.) wenn ähem du äh äh wenn jetzt äh Kollegen äh vom KED der Meinung sind äh
 28 hier und da, da mach mal nichts, da ham wa irgendwas laufen dann wissen wir das eh, weil das
 29 auch in Absprache mit uns läuft (.) zum Beispiel bei uns äh wo es momentan andauernd brennt
 30 im [Zahl] Stock. hm (.) da da werden eben Maßnahmen gefahren da weiß man ganz genau äh äh
 31 wie äh der Ermittlungsdienst das macht und wie man die unterstützt (.) sach ruhig [zu Em]
 32 Em: das mag für das Alltagsgeschäft gelten. aber man sollte das nicht man sollte das äh äh nicht
 33 sagen wir können alles selber machen, das geht nicht sondern es gibt
 34 |_ Hm: nee, das das is richtig, das is richtig
 35 Em: es muss auch kommuniziert werden, es muss kommuniziert werden äh dass es, sagen wir mal
 36 ein Problem gibt äh das man zeitnah aufnimmt, und das man möglichst schnell mit geeigneten
 37 Mitteln äh zeitnah erschlägt. äh auch äh auch wieder ein Element der Kommunikation und und

38 *ähem, ich nenn mal nur ein Beispiel. man hat n plötzlich auftretendes Problem mit mit ner*
 39 *Albaner- oder Russenszene im Rahmen einer Großdiskothek. wo also immer so kleine Raub- so*
 40 *Schlichtraube begangen werden (.) dann kann das eine Schicht alleine nicht le- lösen denn die*
 41 *hat dann Feierabend und die nächste Schicht muss das ja auch dann tun, nämlich scharf*
 42 *rangehen. und die übernächste auch und die vierte auch und zwar jeder das muss man*
 43 *tatsächlich*
 44 *|_ Hm: klar*
 45 *Em: als Mission empfinden und das Hineinpflanzen, Hineintragen in den gesamten ESD als Mission*
 46 *und nicht nur in den ESD, was der Kollege gesagt hat, ich möchte das unterstreichen, sondern*
 47 *als gemeinsame Aufgabe, wenns ein Riesenproblem is, es sind auch die Kollegen des KEDs ...*

Zunächst verortet sich Hm selbst als junger Beamter, der seine polizeiliche Laufbahn erst Anfang der 1990er Jahre begann und damit nicht über die Zeit vor der niedersächsischen Polizeireform sprechen kann. Seine Anmerkung, dass er „mit Sicherheit zu ner Veränderung überhaupt nichts sagen“ (Z 5-6) kann, impliziert aber, dass seine folgenden Ausführungen erfahrungsgesättigt sind und er sich sehr wohl für die Zeit nach der Reform als Experte versteht. Ausgehend von seiner Person sieht er es für seine Tätigkeit im ESD als „selbstverständlich“ (Z 7) an, sich über seine Arbeitsgrundlagen, die Geschehnisse in vorangegangenen Schichten zu informieren, um daran sein eigenes Handeln auszurichten. Hm betont damit seine aktive Strategie der Informationsbeschaffung. Im Weiteren gibt er Hinweise darauf, was eine selbstständige, eigenaktive Arbeitsweise aus seiner Sicht ausmacht. Dazu gehören für ihn: sich einen Überblick über das anwesende Personal zu verschaffen, die Frage von Sonderaufgaben unter Berücksichtigung der momentanen Schwerpunktsetzungen zu klären (z.B. den Einsatz eines Zivilwagens) und mögliche polizeiliche Maßnahmen abzusprechen (Z 9-11). Diese Aufgabenbeschreibung, die Hm hier gibt, erinnert an typische Funktionen von Vorgesetzten, die den Personaleinsatz im ESD koordinieren.

Diese Eigenaktivität gehört für Hm zum „Selbstverständnis“ der jüngeren Polizeibeamten. Hm ist hier vorsichtig bei der Beschreibung, wem er ein solches Verständnis der eigenen Aufgaben zubilligt und verwendet daher eine grammatikalisch eigentümliche Form. Er spricht von dem „Selbstverständnis der auch sehr jüngeren Kollegen“ (Z 12), eine seltsame Verknüpfung von ‚sehr jung‘ und ‚jünger‘. Würde Hm von den ‚sehr jungen‘ Kollegen sprechen, könnte er sehr leicht auf den Widerstand der älteren Diskussionsteilnehmer treffen. Die Relativierung als ‚jüngere‘ Kollegen umfasst hingegen mehrere Interpretationsmöglichkeiten, da z.B. ein 45jähriger Beamter gegenüber dem 55jährigen auch der jüngere Kollege ist.

Den jüngeren Polizeibeamten stellt Hm die „Kollegen die inzwischen so weit sind“ (Z 12-13) zur Seite. Dies sind ältere Kollegen, deren berufliches Selbstverständnis eigentlich ein anderes war, die jedoch mittlerweile durch einen Entwicklungs- und Lernprozess eine aktive, eigenverantwortliche Einstellung gegenüber ihrer Tätigkeit eingenommen haben („da muss mir jetzt mein Chef, mein Dienstabteilungsleiter oder sonst wer nicht sagen, Mensch (.) darum müssen wa uns jetzt mal kümmern, sondern man sieht es ja selbst“ – Z 13-15). Die jüngeren Beamten werden von Hm damit als Vorreiter dieser selbstständigen Aufgabewahrnehmung im ESD angesehen, die auch einige (aber eben nicht alle) der älteren Kollegen zu dieser Eigenaktivität motivieren konnten. Dies impliziert einen mühsamen, langwierigen Prozess, in dem von Seiten der jüngeren Polizisten Überzeugungsarbeit geleistet werden musste. Dabei sieht Hm diese ESD-Mitarbeiter in der Lage, ihren eigenen Tätigkeitsbereich und dessen Erfordernisse zu überschauen. Für ihn fallen im ESD die Planungs- und Verantwortungsebene zusammen („man macht selbst die Arbeit“ – Z 18), was er durchaus positiv bewertet.

Obwohl Hm zu Beginn dieser Sequenz explizit bekundet hat, die Aufgabenwahrnehmung im ESD vor der Polizeireform und danach nicht miteinander vergleichen zu wollen, so leistet er diesen Vergleich jedoch auf der impliziten Ebene, indem er zwei sich gegenüberstehende Horizonte entwickelt. Vor der Reform (und bei jenen älteren Beamten, die das ‚neue‘ Selbstverständnis nicht übernommen haben) entwirft er eine Orientierung der ESD-Mitarbeiter an den Weisungen der Vorgesetzten, am Dienst nach Vorschrift und damit einer eher passiven Haltung. Dem stellt er eine (erforderliche) Orientierung nach der Reform bei den jüngeren und jenen älteren Polizeibeamten gegenüber, die diese Veränderungen mittragen, die von Eigenverantwortlichkeit, Aktivität und eigenen Schwerpunktsetzungen geprägt ist. Nunmehr werden nicht mehr genaue Handlungsanweisungen seitens der Vorgesetzten erwartet, sondern auf die eigene Kompetenz bauend Schwerpunktbereiche erkannt und bearbeitet. Hm skizziert damit als Beamter des mittleren Dienstes eine selbstbewusste Haltung, indem er sich (und seine Kollegen) als Experten für das polizeiliche Alltagsgeschehen im ESD erlebt.

Auch wenn Hm versucht, seine Meinung auf möglichst behutsame Weise zum Ausdruck zu bringen, so erntet er jedoch massiven Widerspruch von anderen Diskussionsteilnehmern, insbesondere von Em (ab Z 20). Auf die Ablehnung durch Em („nee nee“, Z 20, 23) und die Umwandlung des Arguments durch Gm, der die Selbstständigkeit des ESD als verloren gegangene Tradition ansieht („das musste gelernt werden wieder“ – Z 22), betont Hm noch einmal den Anspruch auf Selbstständigkeit und die eigene Kompetenz, sich ein Bild von den aktuellen Einsatzbereichen der Dienststelle verschaffen und daraus das weitere Vorgehen ableiten zu können. Diese selbstbewusste Argumentation unterstreicht Hm auch auf der sprachlichen Ebene. Als er bemerkt, dass Em nicht mit seinen Ausführungen einverstanden ist, fordert er ihn direkt auf, sich dazu zu äußern („sach ruhig“ – Z 31). Er scheut die Opposition von Em nicht, sondern fordert ihn dazu heraus, diese explizit darzustellen.

Em lehnt daraufhin die Selbstverortung von Hm ausdrücklich ab. Für das „Alltagsgeschäft“ (Z 32) mag es aus seiner Sicht gelten, dass ein Sachbearbeiter im ESD den Bereich überschauen kann. Genau hiervon hatte Hm jedoch nicht gesprochen. Ihm ging es nicht um die Bewältigung der im ESD auflaufenden Einsätze, sondern um eine eigene strategische Planung und Schwerpunktsetzung durch die Beamten des ESD selbst. Em wendet sich gegen die alleinige Entscheidungskompetenz des ESD („man sollte ... nicht sagen wir können alles selber machen“ – Z 32-33), woraufhin ihm Hm sogar zustimmt (vgl. Z 34).

Die gegensätzlichen Orientierungen von Hm und Em lassen sich nunmehr jedoch nicht länger verbergen. Dies wird auch in den Ausführungen von Em im letzten Teil der Sequenz (Z 35-47) deutlich. Em (PK-Leiter, Ende 40) siedelt die kommunikative Vermittlung von Handlungsstrategien und die Koordination von Einsatzhandeln (z.B. bei ‚Schlichtrauben‘ im Umfeld einer Großdiskothek – vgl. Z 38-42) auf der Ebene der Vorgesetzten an. Die Aufgabe der Koordination und Kommunikation spricht Em den Vorgesetzten zu, ohne dies explizit auszuführen. Die von ihm verwandte Metapher der „Mission“ (Z 45), die in den ESD ‚hineingepflanzt‘ bzw. ‚hineingetragen‘ werden muss, deutet jedoch daraufhin, dass hier eine externe, den ESD-Sachbearbeitern vorgesetzte Ebene, mit dieser Aufgabe betraut werden soll. Die gemeinsamen Aufgaben erfordern nach Em eine umfassendere Koordination, auch in Zusammenarbeit mit dem Kriminalermittlungsdienst (KED), die nicht von den Mitarbeitern des ESD geleistet werden kann. Vor diesem Hintergrund sind Entscheidungen der Vorgesetzten (der ‚Missionare‘) nicht anzuzweifeln und Kritik daran nicht zu üben. Diese Führungsentscheidungen stehen nicht zur Diskussion, da Probleme möglichst „zeitnah“ aufgenommen und gelöst werden sollen (Z 36-37).

Bevor diese differierenden Positionen von Hm und Em systematisch zusammengefasst werden können, soll jedoch die zweite, sehr kurze Sequenz – ein kurzer Dialog zwischen Hm und Em – nachvollzogen werden, die die Gegensätzlichkeit ihrer Argumentationen noch einmal deutlich zum Ausdruck bringt. Diese Sequenz folgt dem oben angegebenen Auszug fast unmittelbar.

- 59 | | Hm: aber bis es zu diesem Zeitpunkt gekommen ist, bis es zu diesem
60 | Zeitpunkt gekommen ist, dass man sieht, äh Diebstähle zum Nachteil von älteren Frauen, so (.)
61 | dann muss es ja also, mehr als zwei Taten brauchste da schon, ne (.)
62 | Em: ja
63 | | Hm: aber du
64 | | Em: ja, gut, aber ich
65 | | Hm: bevor du
66 | Em: ich will damit auch ja nicht sagen dass man das nicht erkennt, aber ich meine dass man
67 | | Hm: ja
68 | Em: sagen wir mal ne akute Lage (.) wir haben heute Nacht einen PKW-Diebstahl (xxxx) acht Mann
69 | auf dieses Auto das so etwas, das ist selbstverständlich. aber sagen wir mal so so ne
70 | strategische Anlage oder so so ne strategische Überlegung wie gehe ich mit diesem Problem um
71 | | Hm: hmhm
72 | Em: das muss (.) äh ich denke mal eine Ebene höher als sagen wir mal der Sachbearbeiter im Strei-
73 | Streifendienst äh besprochen werden.
74 | Am: da is also ne gewisse Koordination erforderlich
75 | | Em: ja ja

Der von Em in den Z 35-37 der ersten Passage geäußerten Orientierung, Probleme „zeitnah“ aufzunehmen und zu bearbeiten („erschlagen“), was eine Koordination der Arbeit des ESD auf der Vorgesetztenebene erfordert, setzt Hm die Vorteile einer frühen Reaktion durch die Beamten des ESD selbst entgegen. Die strategische Planung durch Vorgesetzte benötigt Zeit, während die Mitarbeiter im ESD viel früher eine Entwicklung von Fällen (Serien) erkennen können. Das von Em eingebrachte Argument eines unverzüglichen polizeilichen Reagierens spricht nach Hm gerade dafür, dem ESD die Entscheidungsverantwortung zu übertragen. Em reagiert auf den Einwand von Hm, indem er zwar nicht bestreiten will, dass man als ESD-Beamter derartige Vorfälle erkennt, es jedoch ablehnt, dass ein strategisches Vorgehen bereits auf der Ebene des ESD ansetzen kann. Aus der Sicht von Em kann zwar das aktuelle Einsatzgeschehen vom ESD („ne akute Lage“ – Z 68) selbstständig bewältigt werden (z.B. ein nächtlicher PKW-Diebstahl), strategische Entscheidungen („so so ne strategische Anlage oder so so ne strategische Überlegung“ – Z 69-70) sind für ihn jedoch klassische Führungsaufgaben, die er nur Beamten mit Führungsfunktion (zumindest DAL) zubilligt („eine Ebene höher als sagen wir mal der Sachbearbeiter im Strei- Streifendienst“ – Z 72-73). Em spricht Hm damit nicht die Sachkompetenz ab, aber die formelle Zuständigkeit, also die Funktionskompetenz für strategische Entscheidungen und eine übergreifende Koordination. Mit dieser Einschätzung erfährt Em Unterstützung von Am, der ebenfalls PK-Leiter ist (Z 74).

Zusammenfassend: Auf die Frage, wer die Entscheidungskompetenz für die Schwerpunktsetzung im ESD hat bzw. haben sollte, finden die beiden Diskussionsteilnehmer Hm und Em differierende Antworten, die das jeweilige Selbstverständnis als jüngerer Sachbearbeiter des mittleren Dienstes im ESD und als bereits berufserfahrener Leiter eines Polizeikommissariats im gehobenen Dienst verdeutlichen.

Em schreibt, als PK-Leiter und Angehöriger des gehobenen Dienstes, die Kompetenz für koordinierende, strategische Entscheidungen den Vorgesetzten zu. Seine Argumentation

basiert auf der Orientierung an Funktionen und Zuständigkeiten. Hm, als Beamter des mittleren Dienstes in einer sachbearbeitenden Funktion im ESD tätig, widerspricht dieser Orientierung. Er sieht die Kompetenz für handlungsleitende Entscheidungen auf der Ebene der im ESD Tätigen angesiedelt, die tagtäglich am Einsatzhandeln teilhaben und somit ihr eigenes Arbeitsfeld überschauen können. Hierin zeigt sich ein starkes Selbstbewusstsein des jungen Beamten, der auf der Basis von Erwägungen des polizeilichen Alltags Eigenverantwortung für den ESD reklamiert. Dieses Selbstbewusstsein dokumentiert Hm in der Diskussion auch auf sprachlicher Ebene: er bringt sich offensiv in die Diskussion ein, wiederholt seine Argumente und scheut den offenen Widerspruch mit anderen Teilnehmern/-innen nicht. Mit seiner Argumentation greift Hm das Selbstverständnis von Polizisten der vorgeetzten Ebenen an (Em, Am), die die Notwendigkeit sehen, Schwerpunkte der Arbeit im ESD auf einer hierarchisch höher angesiedelten Ebene festzulegen.

In diesen beiden Sequenzen treffen differierende Vorstellungen über eine Gewichtung von Erfahrung (im Sinne von Handlungspraxis) und (Aus-)Bildung (im Sinne von Funktions- und Positionszugehörigkeit) aufeinander, die mit der eigenen Hierarchiezugehörigkeit innerhalb der Polizei korrespondieren. Dies kann in der folgenden Übersicht noch einmal zusammenfassend dargestellt werden:

ABBILDUNG 15: DIFFERIERENDE ORIENTIERUNGEN HINSICHTLICH DER KOMPETENZZUSCHREIBUNGEN

Verortung von Hm	Verortung von Em
Wer hat die Entscheidungskompetenz für die Schwerpunktsetzung im ESD?	
m.D., Mitte 20, Sachbearbeiter im ESD	g.D., Ende 40, PK-Leiter
Orientierung: <i>nach</i> der Reform	Orientierung: <i>vor</i> der Reform
Selbstverständnis als im ESD Tätiger: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Handeln in Eigenverantwortlichkeit ▪ Aktivität ▪ Erkennen von Schwerpunkten 	Selbstverständnis als Dienststellenleiter: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung und Strategie als Aufgaben der Vorgesetzten ▪ Vorgesetzter als „Missionar“
<i>Argumentation:</i> auf der Ebene der Handlungspraxis (Selbstbewusstsein des ESD), Sacherwägungen	<i>Argumentation:</i> auf der Ebene der Führungspraxis Zuständigkeiten, Funktionen

Diese Auswertungen zum Themenbereich *Erfahrung vs. (Aus- u. Fort-)Bildung als gegenseitiges Korrektiv* sollen im Folgenden um ein Spezifikum der Laufbahngruppe des mittleren Dienstes ergänzt werden, der diese Dualität aus seiner Sicht charakterisiert. Eine besondere Gruppe im Kanon der Mitarbeiter/-innen im ESD der Polizei Niedersachsen sind die Polizisten/-innen des mittleren Dienstes, die im Zuge der zweigeteilten Laufbahn zum großen Teil bereits ein Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Hildesheim durchlaufen haben. Da in unserem Sample auch zwei Gruppendiskussionen mit Beamten/-innen des mittleren Dienstes einbezogen waren, die sich zum Zeitpunkt der Diskussion gerade im Studium an der Fachhochschule Hildesheim befanden, erschien es sinnvoll, sich – ausgehend von den aus anderen Diskussionen gewonnenen Ergebnissen zur Frage des Verhältnisses von

Erfahrung und (Aus-/Fort-)Bildung und deren Wertschätzung innerhalb der Polizei – ihre spezifischen Positionierungen im Themenfeld näher zu betrachten. Zu erwarten war dabei, dass sie dieses problematische Ausbalancieren von Anerkennung berufserfahrener Beamter/-innen mit ihrem Praxiswissen und gleichzeitiger Achtung vor den veränderten Wissensbeständen jüngerer Beamter/-innen thematisieren.

Aus den dazu in den beiden Diskussionen auffindbaren Passagen werden im Folgenden zwei Sequenzen aus einer Gruppendiskussion mit Beamten/-innen zwischen Mitte 20 und Mitte 30, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung an der Fachhochschule befanden, näher betrachtet.²¹

Die jungen Polizisten/-innen thematisieren vor allem ihre spezielle Situation als Angehörige des mittleren Dienstes und – aufgrund ihrer aktuellen Situation – ihre besondere Rolle im Rahmen der Ausbildung an der Fachhochschule. Dabei ist auffällig, dass sich die Aufstiegsbeamten/-innen auch als eigene Gruppe wahrnehmen und sich von jenen Fachhochschulern abgrenzen, die den Beruf des/r Polizisten/-in erst neu ergreifen. So heißt es dazu – in der für die hier vorliegende Analyse interessierenden Diskussion mit Angehörigen des mittleren Dienstes – in einer anderen Passage, die hier im Einzelnen nicht wiedergegeben werden soll, „natürlich bilden wir Aufsteiger so sone gewisse Gruppe“, die sich sowohl in der Altersstruktur als auch in den beruflichen Vorerfahrungen unterscheidet.

Welche Bedeutung ihrer Ansicht nach den Aufstiegsbeamten/-innen gegenüber den Neueinsteigern/-innen an der Fachhochschule zukommt, wird in der folgenden Sequenz aus einer Diskussion mit Aufstiegsbeamten/-innen deutlich (siehe nächste Seite):

²¹ Das besondere – und von der sonstigen Gruppenzusammensetzung abweichende – Moment ist dabei, dass die Teilnehmer/-innen dieser Gruppendiskussion aus verschiedenen letzten Verwendungsbreiten vor Beginn des Fachhochschulstudiums stammen (so z.B. dem MEK, SEK, KED oder ESD) und damit nicht nur im Einsatz- und Streifendienst tätig waren. Dies ist der Schwierigkeit geschuldet, im Rahmen des Projektes auch Polizeibeamte/-innen des mittleren Dienstes zu erreichen, die sich auf unseren Aufruf zur Teilnahme an den Diskussionen nur wenig meldeten. Daher mussten hier Kompromisse eingegangen werden, um den mittleren Dienst erreichen und hinreichend berücksichtigen zu können.

- 1 Am: *bloß ich äh ich habe also jetzt schon Angst davor, wenn wir, wir sind ja nun n Auslaufmodell ne.*
 2 *und wenn wir in drei Jahren nicht mehr da sind, was sie mit den jungen Kollegen hier machen*
 3 Hm: *das weiß ich auch nicht @@*
 4 Am: *ne da kommt dann da kommt dann ne Truppe auf uns zu*
 5 Cm: *wieso sind wir n Auslaufmodell?*
 6 ?m: *ja*
 7 Hm: *es gibt doch bald keinen mehr den sie hier beschulen müssen*
 8 | Im: *im Grundstudium (.) da wird der noch durchgeschlürft im*
 9 *Grundstudium*
 10 Hm: *bald sind bald ham sie nur noch Einsteiger*
 11 Am: *ja*
 12 | ?m: *ja*
 13 Hm: *haste (.) haste die soziale Kontrolle*
 14 | Am: *und dann könn sie ja die (.) mit den könn mit den könn sie*
 15 | ?m: *ja vier fünf Jahre vielleicht aber*
 16 | Im: *wer sitzt denn da (.) wer sitzt denn da im Unterricht und lacht und lacht*
 17 *mal*
 18 | Hm: *Einzelne vielleicht, nicht mehr so ne Masse*
 19 Im: *wer sitzt denn da im Unterricht und lacht mal wenn der Dozent erzählt, ihr werdet ja alles*
 20 *Führungskräfte und ihr seid dann draußen bei der Führungs(xxx)*
 21 | ?m: *ja*
 22 | ME: *@@@*
 23 | Hm: *dann lacht da keiner mehr nee*
 24 | Im: *dann sitzen sie da und (.) dann sitzen sie da und*
 25 *sagen aha guck an ja super Mensch*
 26 | ME: *@@@*
 27 | ?m: *könnte sein*
 28 | ?m: *das ist doch klar (Gesetz)*
 29 | Cm: *das ist doch genau der Punkt (.) ne*
 30 Im: *jeder der hier Leistung bringt kommt in den höheren Dienst und hören so richtig ach Mensch,*
 31 *das ist aber aha prima Perspektive*
 32 | Hm: *@@@*
 33 Cm: ***ja das** das wundert mich eigentlich dass das Fach Führungslehre gar nicht mehr unterrichtet*
 34 *wird*

Am bekundet eingangs seine zunächst nicht näher bestimmten Befürchtungen zur Ausbildung an der Fachhochschule der Polizei, wenn es die Aufsteiger nicht mehr geben sollte, da der mittlere Dienst bereits zu einem „Auslaufmodell“ (Z 1) geworden ist. Er eröffnet damit zugleich einen Zeithorizont, indem er über die weitere Entwicklung der Ausbildung an der Fachhochschule nachdenkt. Auch wenn erst im späteren Diskussionsteil klar wird, wofür der mittlere Dienst an der Fachhochschule unentbehrlich ist, deutet Am hier bereits die negativen Folgen an, die er erwartet. Hm scheinen diese Befürchtungen vertraut, weil er die allgemeine Ausführung von Am unmittelbar validiert („das weiß ich auch nicht“ – Z 3).

Am konkretisiert seine Befürchtungen in Zeile 4. Wenn die befürchtete Situation des Wegfalls von Aufsteigern an der Fachhochschule eintritt, wird er zwar selbst nicht mehr dort sein, aber als Kollege dieser neuen Beamten in den Dienststellen mit den ‚Ausbildungsergebnissen‘ konfrontiert. Er deutet seine Befürchtung an, dass durch die Ausbildung junge Beamte auf die berufserfahrenen Kollegen zukommen, die man sich so nicht wünscht. Nach der kurzen Klärung unter den Teilnehmern, warum der mittlere Dienst als Auslaufmodell zu betrachten ist (Z 5-15), erläutert Im an einem konkreten Beispiel näher, in welcher Weise derzeit die Aufstiegsbeamten des mittleren Dienstes ‚korrigierend‘ in das Unterrichtsgeschehen an der Fachhochschule eingreifen.

Der Teilnehmer Im wirft die Frage auf, wer eigentlich im Unterrichtsgeschehen an dem Realitätsgehalt der Ausführungen von Dozenten zweifelt, da deren Erläuterungen im Widerspruch zu eigenen Erfahrungen stehen, und diese Zweifel auch durch Lachen ausdrückt. Die Antwort versteht sich für Im von selbst: In der Lage, die von den Dozenten eröffneten Perspektiven („ihr werdet ja alles Führungskräfte“ – Z 19-20) kritisch zu hinterfragen, sind – so argumentiert er – nur die bereits berufserfahrenen und mit der Polizei vertrauten Aufstiegsbeamten des mittleren Dienstes. Auch die anderen Teilnehmer demonstrieren durch ihr Lachen (Z 22), dass sie dies ähnlich sehen.

Hm und Im setzen das jetzige Korrektiv durch die Beamten des mittleren Dienstes in Gegensatz zur befürchteten zukünftigen Situation ohne Aufstiegsbeamte an der Fachhochschule. Dann wäre niemand mehr in der Lage, die Ausführungen der Dozenten einem Praxisabgleich zu unterwerfen („dann lacht da keiner mehr nee“ – Z 23, „dann sitzen die da und sagen aha guck an ja super Mensch“ – Z 24-25). Die Lehrenden der Fachhochschule hätten dann die Möglichkeit, den Einsteigern ihre Vorstellungen zu vermitteln, die diese dankbar und widerspruchlos aufnehmen würden. Implizit heißt dies für die jetzige Situation, dass eine Konfliktlinie zwischen Dozenten und Aufstiegsbeamten sichtbar wird. Die Aufstiegsbeamten zweifeln die Praxisnähe und -tauglichkeit der vermittelten Theorien an, was wiederum nicht ohne Widersprüche seitens der Lehrenden vonstatten gehen dürfte. Hier deuten sich aktuelle Macht- und Autoritätskonflikte an, die zu Auseinandersetzungen zwischen den an der Basis tätigen Polizisten/-innen und den Lehrenden der Fachhochschule führen können. Im sieht die Reaktion der Einstiegsbeamten als eine passive an. Sie können die ihnen vorausgesagten positiven beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nur annehmen („jeder der hier Leistung bringt kommt in den höheren Dienst“ – Z 30), was Im als dialogisches Fragment karikiert (Z 24-25). Die Validierung durch andere Teilnehmer verweist auf eine kollektive Orientierung innerhalb der Gruppe der Aufstiegsbeamten/-innen. In dieser Sequenz wird durch Im implizit die von den Dozenten gezeichnete Perspektive als Augenwischerei entlarvt, die der Motivierung der Studienanfänger/-innen an der Fachhochschule dient, den Erfahrungen der Aufstiegsbeamten/-innen jedoch widerspricht.

In den letzten Zeilen (Z 33-34) ergänzt Cm einen weiteren, ironisch formulierten Hinweis („das wundert mich eigentlich“ – Z 33), warum die Strategie der Lehrenden eine doppelböde ist. Wenn an der Fachhochschule tatsächlich spätere Führungskräfte ausgebildet werden sollten, dann müsste sich das auch auf der Ebene der Ausbildungsinhalte niederschlagen. Das Fach ‚Führungslehre‘ wird jedoch nicht (mehr) unterrichtet, was gerade in eine andere Richtung deutet. Durch die Ironisierung der in Aussicht gestellten Führungsfunktionen für die Fachhochschulstudenten wird die den Einsteigern zugeschriebene naive Haltung, dem Glauben zu schenken, noch einmal deutlich vor Augen geführt. Wenige Minuten später kommt Im auf dieses Bild der über die in Aussicht gestellten Entwicklungsmöglichkeiten lachenden Beamten des mittleren Dienstes zurück:

- 48 Im: *irgendwer sagte zumindest mal (.) die Leute die äh Sie werden ausgebildet für*
 49 *Führungspositionen*
 50 | Cm: *richtig*
 51 Im: *dann dann ham wir, dann hat die letzte Reihe (.) das waren fünf Leute, ham gelacht*
 52 | Gm: *ham ziemlich gelacht*
 53 *ja*
 54 Im: *dann fragte der Dozent °weiß nicht mehr wer das gewesen ist° (.) äh wieso lachen Sie denn jetzt.*
 55 *dann gings halt los. ja, elf Jahre bei der Polizei, acht da bei der Polizei so und so, so und so und*
 56 *wir (.) wem erzählen Sie das hier eigentlich*
 57 | ME: *@@@*

- 58 *Im: und (.) Verständigung*
59 *Am: ja*
60 *Im: Verständigungsprobleme @@*

Auch wenn sich Im nicht mehr genau daran erinnern kann, welcher Dozent („irgendwer“ – Z 48) den Einsteigern eine Zukunft als Führungskraft voraussagte (es hätte ihm zufolge jeder Dozent sein können), so kann er sich doch umso konkreter an seine Reaktion und die seiner Kollegen aus dem mittleren Dienst erinnern. Anschließend schildert er diese Situation genauer. Interessant ist dabei der Hinweis, dass die Aufstiegsbeamten in der letzten Reihe saßen (Z 51) – ein Bild, das zugleich Begriffe wie ‚Schlusslichter‘, ‚Hinterbänkler‘ etc. assoziiert, auf jeden Fall jene Personen meint, die keine bedeutende Rolle spielen wollen oder können. Das Lachen der Aufstiegsbeamten wurde vom Dozenten mit der Rückfrage „wieso lachen Sie denn jetzt“ (Z 54) quittiert. In der weiteren Schilderung von Im haben sie diese Frage nicht inhaltlich beantwortet, sondern lediglich auf ihre mehrjährige Berufserfahrung durch Nennen ihrer Dienstjahre hingewiesen. Hier konfrontierten die Beamten des mittleren Dienstes den Lehrenden offen mit der Diskrepanz zwischen seinen Beschreibungen und ihrem eigenen Erleben in der polizeilichen Praxis – und dies vor den in dieser Situation anwesenden Einsteigern. Vor ihren eigenen beruflichen Erfahrungen können sie die ausgemalten Entwicklungsmöglichkeiten nur als absichtsvolle Täuschung ablehnen, die ihr Erfahrungswissen zu missachten scheint („wem erzählen Sie das hier eigentlich“ – Z 56).

Zusammenfassend: Im rahmt sein Beispiel abschließend mit dem Begriff „Verständigungsprobleme“ (Z 60) unter Rückbezug auf die Ausgangsfrage der Diskussion nach der Verständigung mit Kollegen und Vorgesetzten. Diese Verständigungsprobleme – so wurde in der Passage deutlich – beruhen jedoch nicht auf oberflächlichen Sprachproblemen, sondern vielmehr auf tiefer liegenden Diskrepanzen zwischen den als praxisfern angesehenen Dozenten, die überzogene Erwartungen an das spätere Berufsleben bei den Einsteigern schüren und den Aufstiegsbeamten, die sich aufgrund ihrer Berufserfahrungen in der Lage sehen, berufliche Entwicklungschancen realistischer einzuschätzen und diese ‚Täuschungen‘ der Einsteiger korrigieren wollen. Sie befürchten, ansonsten mit den falschen Erwartungen dieser jungen Kollegen im Arbeitsalltag konfrontiert zu werden und sich mit deren Führungsambitionen auseinandersetzen zu müssen.

Nach dem oben angegebenen Auszug entwickelt sich die Passage in dem Sinne weiter, dass die Diskussionsteilnehmer/-innen nach Gründen dafür suchen, dass die Dozenten derartige berufliche Aussichten versprechen. Dabei führen sie ausschließlich Gründe an, die die Ferne der Lehrenden zum eigentlichen Dienstalltag an der Basis belegen, so dass ihnen vorgeworfen wird, den Blick für die Realität verloren zu haben. Ein Teilnehmer (Gm) bringt die Idee eines anderen Korrektivs (als dem der Aufstiegsbeamten, die nicht mehr lang an der FH-Ausbildung teilhaben werden) ein. Dies wäre ein „Ausbilder“ in seinen Augen, der einerseits das erforderliche fachliche Wissen vermittelt, andererseits aber genug Nähe zur Praxis hat, selbst Basisarbeit leistet und somit die dortigen Handlungsmuster und Orientierungen kennt.

In der Selbstverortung der Aufstiegsbeamten des mittleren Dienstes wird ihre Kritik an einer mangelnden Wertschätzung ihres Erfahrungswissens deutlich, was im Rahmen der Fachhochschulausbildung kaum gefragt ist und zudem den dort vermittelten Inhalten aus ihrer Sicht widerspricht.

In der folgenden kurzen Übersicht können zentrale Punkte des Selbstverständnisses der Aufstiegsbeamten/-innen zusammengefasst werden:

ABBILDUNG 16: ORIENTIERUNG DER AUFSTIEGSBEAMTEN/-INNEN DES MITTLEREN DIENSTES

- die Aufstiegsbeamten/-innen des mittleren Dienstes sehen sich als notwendiges Korrektiv (gegenüber den Laufbahnbewerbern/-innen und den Dozenten/-innen) an der Fachhochschule
- es zeigen sich Ängste der erfahrenen Beamten/-innen des mittleren Dienstes bezüglich der Orientierungen nachkommender Polizistengenerationen (diese teilen keine gemeinsame Sozialisationsgeschichte mit ihnen etc.)
- die Aufstiegsbeamten/-innen fühlen sich mit ihren Praxiserfahrungen im Rahmen der Fachhochschulausbildung nicht ausreichend wertgeschätzt, ihr Wissen nicht angemessen genutzt
- bei dieser Thematik (Verhältnis: *Aufsteiger/-innen* – *Einsteiger/-innen*) steht die Frage nach dem Verhältnis bzw. den Wertigkeiten von Theorie- und Praxis-/Erfahrungswissen im Mittelpunkt

4.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen

Die oben dargestellten Ergebnisse aus den vier Themenbereichen (BSM, Beurteilungen und Beförderungen, Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen, Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen) sollen nunmehr noch einmal hinsichtlich der sich darin dokumentierenden zentralen Gesichtspunkte zusammengefasst und miteinander verknüpft werden. Zunächst einmal zeigte sich in den durchgeführten Gruppendiskussionen die Bedeutung der Spannungslinien, insbesondere im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis, das für die polizeilichen Binnenverhältnisse als prägend beschrieben werden kann, während die Beziehungen zu den statusnahen Kollegen/-innen weitgehend als unproblematisch und gut funktionierend charakterisiert wurden.

Die Selbstläufigkeit der Diskussionen, die – trotz offenen thematischen Einstiegs – immer wieder gleichen Themen und die dabei eingebrachten Beispiele von Polizisten/-innen aus verschiedenen Dienststellen Niedersachsens, welche immer wieder ähnlich gelagerte Konflikte beschrieben bzw. ähnlich formulierte Kritik äußerten, sprechen für die Bedeutung der Thematik der Binnenverhältnisse für die Polizeibeamten/-innen selbst.²²

In weiten Teilen wurden die Aushandlungen der hierarchieübergreifenden Beziehungen als die sachlichen Erwägungen und die polizeiliche Einsatzpraxis überlagernd geschildert.

Aus den Interpretationen der Diskussionspassagen lassen sich nunmehr vier zentrale Dimensionen identifizieren, die im Folgenden zusammengefasst dargestellt werden:

- Vertrauen – Misstrauen
- Kontinuität – Fluktuation
- Erfahrung – (Aus-/Fort-)Bildung
- Selbstbild – Fremdbild des ESD

²² Nähere Analysen zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die sich eingehender mit der Frage der hierarchischen Verhältnisse und der sich im kommunikativen Umgang miteinander dokumentierenden organisationskulturellen Orientierungen beschäftigen, werden derzeit im Rahmen einer Dissertation von Anja Mensching erarbeitet.

Anhand dieser Dimensionen kann abschließend die sich daraus ableitende zentrale Problematik innerpolizeilicher Beziehungen formuliert werden, wie sie sich aus den Interpretationen der Gruppendiskussionen ergibt.

(1) Vertrauen – Misstrauen

In den Gruppendiskussionen zeigt sich immer wieder ein hohes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die der statusnahen Kollegen/-innen, mit denen man den Arbeitsalltag teilt. Die Zusammenarbeit der Polizisten/-innen im ESD wird überwiegend positiv beschrieben, sie gilt als verlässlich und verdeutlicht das starke ‚Wir-Gefühl‘ der Basisbeamten/-innen im ESD. Zur professionellen Bewältigung von Konfliktsituationen mit dem Bürger bzw. zwischen Bürgern vertraut man auf die eigene Handlungskompetenz und erlebt sich als Experte ‚nach außen‘.

Diesem Vertrauen in den eigenen Arbeitsbereich wird ein Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern/-innen anderer Dienstbereiche und gegenüber den vorgesetzten Ebenen entgegengesetzt.

Das *horizontale Misstrauen* (Misstrauen gegenüber der Funktionsfähigkeit der anderen Dienstbereiche) beruht vor allem auf dem perzipierten negativen Fremdbild des ESD innerhalb der Polizei, auf das die vierte Dimension (Selbstbild – Fremdbild des ESD) noch näher eingehen wird.

Das *vertikale Misstrauen* wird vor allem an der Thematik der Beurteilungen und Beförderungen erörtert. Sowohl die Beurteilungskriterien (z.B. Stellen-‚Flaschenhals‘, Lebensalter, Quotierung) als auch die Praxis der Beurteilungsvergabe (Beurteilerkonferenzen als „Jahrmart“ oder „Basar“) werden weitestgehend als unangemessen abgelehnt. Die Beurteilungen messen – so die Kritik im Kern – nicht das, was sie zu messen vorgeben. Das heißt: für die eigene Beurteilung sind weniger die Fähigkeiten und Leistungen des einzelnen Polizeibeamten/-innen als vielmehr Kriterien, die er nicht zu verantworten hat bzw. nicht beeinflussen kann, bestimmend. So entscheiden u.a. die Durchsetzungsfähigkeiten seiner Beurteiler auf den Beurteilerkonferenzen über seine Bewertung, oder bestimmt die personelle Situation auf seiner Dienststelle, wie z.B. die Altersstruktur der ESD-Beamten/-innen, seine Beförderungschancen. Die auf den Beurteilungen aufbauende Beförderungspraxis wird folglich ebenso heftig kritisiert.

Die meisten Beamten/-innen, insbesondere des mittleren und gehobenen Dienstes, misstrauen damit den Beurteilungen als angemessenen Einschätzungen der eigenen Leistungen bzw. sie vertrauen nicht darauf, dass ihre Vorgesetzten ihr berufliches Alltagshandeln realitätsnah einschätzen können.

Gleichzeitig wird den Vorgesetzten, die oft nur passager in einer bestimmten Funktion tätig sind (Stichwort: Verwendungsbreite), immer wieder unterstellt, nicht an der Entwicklung ihrer Dienststellen interessiert zu sein, sondern ihre Entscheidungen vorrangig am eigenen beruflichen Fortkommen auszurichten. Hier setzt auch die teils heftige Kritik am Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement (BSM) an, dem die Basisbeamten/-innen misstrauen und es als Personaleinsparmodell bzw. Profilierungsmöglichkeit für ihre Vorgesetzten werten.

Dieses Vertrauen in die eigene Kollegengruppe und Misstrauen gegenüber anderen Arbeitsbereichen und vorgesetzten Ebenen dürfte nicht unwesentlich zur Distanzierung von ‚Basis‘ und ‚Führung‘ beitragen und gleichzeitig eine Orientierung der ESD-Beamten/-innen an den Einstellungen und Denkmustern der eigenen Gruppe begünstigen, auch wenn diese formellen Vorgaben widersprechen. Die Gruppe der statusnahen Kollegen/-innen wird dann

zum Maß aller Dinge – mit all den darin enthaltenen Gefahren einer subkulturellen Verselbstständigung der Basis von den Interessen der vorgesetzten Ebenen.

(2) *Kontinuität – Fluktuation*

Nahtlos an die erste Dimension lässt sich die Frage von Kontinuität und Fluktuation anknüpfen. Das Vertrauen in die eigenen Kollegen/-innen basiert im Wesentlichen auf einem (oft langjährigen) gemeinsamen Erfahrungshintergrund, der sich vor allem auf eine geteilte Handlungspraxis stützt. Auf diesem geteilten Erfahrungshintergrund basiert auch die Wertschätzung der lebensälteren Beamten, die als ‚graue Eminenzen‘ Orientierungspersonen für die Polizisten/-innen des ESD darstellen. Die berufserfahrenen Basispolizisten bieten die Sicherheit – wenn man sein berufliches Handeln an den von ihnen vermittelten informellen Wissensbeständen ausrichtet – bei den eigenen Kollegen/-innen auf Akzeptanz zu treffen.

Die (oftmals nur zeitweiligen) Vorgesetzten hingegen werden aufgrund der mangelnden geteilten Handlungspraxis von den Beamten/-innen des ESD zumeist nicht als ‚Richtungsweisende‘ anerkannt. Diese Orientierung der Basispolizisten/-innen drückt sich in der Unterscheidung von ‚Abwesenheitsvertreter‘ und ‚Spitze‘ aus. Während ersterer aufgrund seiner langjährigen Zugehörigkeit zur Dienststelle und seiner Zugehörigkeit zum polizeilichen Einsatzalltag informell einen großen Respekt genießt, wird der häufige Wechsel der ‚Spitze‘ negativ bewertet und als für das tägliche Handeln relativ unbedeutend gekennzeichnet.

Demzufolge werden auch Dienststellen mit einem dauerhaften Personalbestand, der wenig durch Fluktuation beeinflusst ist, als positiver Horizont (‚Enddienststelle‘, ‚Olddienststelle‘) von einer durch starke Fluktuation geprägten Dienststelle (‚Durchgangsdienststelle‘) abgegrenzt. Auch hier markiert sich der Unterschied zwischen Basispolizisten/-innen und den vorgesetzten Ebenen – oder nach Rafael Behr ‚handarbeitenden‘ und ‚kopfarbeitenden‘ Polizisten (vgl. Behr 2000). Eine Dienststelle, die im ESD – auf der Ebene der Basisbeamten/-innen – durch kontinuierliche Zusammenarbeit der Polizisten/-innen und einen festen Personalbestand geprägt ist, wird auf der Ebene der Dienststellenleitung als ‚Durchgangsstelle‘ charakterisiert.

Vor diesem Hintergrund werden Eingriffe der Vorgesetzten als Störung der alltäglichen und aus Sicht der ESD-Beamten/-innen funktionierenden Handlungspraxis empfunden, die es weitestgehend abzuwehren gilt.

Aus dem Bewahren eingeschliffener Routinen und der Verteidigung alltagserprobter Handlungsstrategien gegenüber den Vorgesetzten resultiert ein allgemeines Misstrauen der Basisbeamten/-innen im ESD gegenüber Veränderungen, auch wenn man sie teilweise als erforderlich oder zumindest von den vorgesetzten Ebenen gefordert betrachtet.

So erfährt in vielen Diskussionen auch das Bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement (BSM) heftige Kritik. Zwar werden die positiven Folgen flexiblerer Arbeitszeitgestaltung wahrgenommen, gleichzeitig bedroht das BSM durch die Auflösung der festen Schichten aber die verlässliche, kontinuierliche Kollegengemeinschaft. Das BSM setzt in den Augen der im ESD tätigen Polizisten/-innen den Zusammenhalt unter den Beamten/-innen voraus, den es gleichzeitig – durch die Auflösung der Schichten – bedroht. Die Gemeinschaft innerhalb der Schichten im ESD ist für die dort tätigen Polizisten/-innen jedoch der Garant für wechselseitiges Vertrauen.

(3) Erfahrung – (Aus-/Fort-)Bildung

Dies ist die zentrale Dimension aus den Interpretationen der Gruppendiskussionen, auf die bei der Formulierung der Kernproblematik noch eingegangen werden wird (S. 111). Sie deutet sich bereits in den beiden ersten Dimensionen an durch das immense Vertrauen in die eigene Kollegengruppe und die Präferenz für kontinuierliche Zusammenarbeit (Idealbild: ‚graue Eminenz‘), die sich an dem nicht expliziten und oft auch nicht explizierbaren Wissen der Basispolizisten/-innen orientiert.

Allgemein lässt sich festhalten, dass sich die Basisbeamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes vor allem auf Erfahrungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld beziehen, sie Anerkennung und Überordnung an diesem handlungspraktischen Wissen festmachen. Sie installieren entgegen der offiziellen an Positionen und Funktionen orientierten Hierarchien (*positions- und funktionsbasierte Hierarchien*) sozusagen *erfahrungsbasierte Hierarchien*. Demgegenüber werden sie von den Vorgesetzten aus dem gehobenen und höheren Dienst mit einer Orientierung vor allem an theoretischem Wissen, an (Aus-/Fort-)Bildung konfrontiert. Dies mag nicht zuletzt auch durch die Polizeireform Mitte der 1990er begünstigt worden sein, die u.a. auf eine bessere Ausbildung der Beamten/-innen Wert legte.

In dieser starken Erfahrungsorientierung ist auch ein Grund für die weitreichende Ablehnung des Konkurrenzgedankens unter den ESD-Polizisten/-innen zu suchen. Leistungsüberprüfungen werden vorrangig für Vorgesetzte bzw. jene Beamte/-innen, die sich um eine bestimmte Funktion bewerben, propagiert. Für die große Gruppe der Sachbearbeiter/-innen im ESD hingegen gilt den Diskussionsteilnehmern/-innen die ‚Regelbeförderung‘ als attraktive Alternative. Die eigene berufliche Entwicklung (Beurteilungen und Beförderungen) soll zum Bestandteil fester Planung werden können. Ohne diese Einschätzung in irgendeiner Hinsicht bewerten zu wollen, findet sich in ihr eine Entsprechung zur Erfahrungsorientierung. Während sich das Ausüben einer bestimmten Funktion und der erreichte Ausbildungsstand (z.B. auch die Bereitschaft zu Fortbildungen) mittels einer Beurteilung einschätzen lassen, sind Erfahrungen und die darauf bauende Handlungspraxis durch schriftliche Beurteilungsverfahren nur schwerlich zu erfassen.

Aufgrund dieser beiden divergierenden Orientierungen sehen die Polizisten/-innen der ‚Basis‘ und der ‚Führung‘ auch unterschiedliche Bedingungen bezüglich der Organisation Polizei als erforderlich. Aus einer auf kontinuierliche, gemeinsame Handlungspraxis zielenden Ausrichtung der Basisbeamten/-innen wird deren Erfahrungsorientierung verständlich, während eine durch Flexibilität, Eigenverantwortung und individuelle berufliche Entwicklung geprägte Perspektive auf Aus- und Fortbildung und Funktionsvergabe setzt. Verschärft wird die Diskrepanz der beiden Sichtweisen durch die von den Basispolizisten/-innen beklagte mangelnde Wertschätzung des Erfahrungswissens innerhalb der Organisation Polizei.

Besonders stark wird diese Kritik von Angehörigen des mittleren Dienstes (den Aufstiegsbeamten/-innen) zum Ausdruck gebracht. Sie sehen sich mit ihrem Erfahrungswissen als notwendiges Korrektiv eines theoretisch vermittelten Wissens an der Fachhochschule.

Trotz der Veränderungen im Rahmen der Reform hat sich – aus der Sicht der Diskussionsteilnehmer/-innen – die Bedeutung des Erfahrungswissens für die Polizisten/-innen an der Basis nicht verringert. Den ESD-Beamten/-innen sind die veränderten Anforderungen zwar bewusst (Idealbild: der eigenverantwortliche, flexible Konfliktlöser), trotzdem orientieren sie sich eher an den Erfahrungen der dienstälteren Beamten als an den Vorgaben vorgesetzter Ebenen. Pointiert formuliert: Der ‚klassische Schutzmann‘ traditioneller Prägung mag von offizieller Seite als Orientierungsfigur ausgedient haben, für die Handlungspraxis der ESD-

Beamten/-innen gehört er noch lange nicht zum ‚alten Eisen‘. An diese Deutung schließt auch das Bild des lebens- und dienstälteren Beamten als ‚Reformverlierer‘ an, dessen Fähigkeiten und Leistungen nun nicht mehr gefragt sind.

Gleichzeitig wird in den Diskussionen von Seiten der jüngeren Polizeibeamten/-innen verstärkt der Wunsch eingebracht, eigene Schwerpunkte für den ESD setzen zu können – auch ohne formale Führungspositionen innezuhaben. Mit diesem erstarkten Selbstbewusstsein jüngerer Polizisten/-innen im ESD deutet sich eine (mögliche) neue Konfliktlinie an zwischen den an Zuständigkeiten und Funktionen orientierten Vorgesetzten (Vorgesetzter als „Missionar“, der Ideen in den ESD hineinbringen soll) und den auf ihre eigene Sachkompetenz bauenden ESD-Polizisten/-innen, die selbst Strategien für den ESD entwerfen. Diese ‚von unten‘ eingebrachten Potentiale bleiben, so wird in den Diskussionen deutlich, bisher eher ungenutzt und werden in ihrem Nutzen für eine Weiterentwicklung im ESD nicht genügend erkannt.

(4) Selbstbild – Fremdbild des ESD

Trotz der von den Diskussionsteilnehmern/-innen formulierten Kritik und der zahlreichen aufgezeigten Problempunkte, ist die hohe Identifikation der im ESD tätigen Polizisten/-innen mit ihrem eigenen Aufgabenbereich in den Diskussionen ständig präsent. Sie bestätigen sich gegenseitig immer wieder darin, ihre Tätigkeit gern auszuüben, geben den Aufgabenbereich des ESD als ursprüngliches Motiv an, sich für den Polizeiberuf entschieden zu haben und sehen ihre Aufgabenbereiche als ‚originäre Polizeiarbeit‘ an. Dieses positive Selbstbild gewinnt seine Stabilität jedoch vor allem aus der Abgrenzung gegenüber anderen Tätigkeitsfeldern (‚wir im ESD‘ und ‚die anderen‘).

Das von den ESD-Beamten/-innen wahrgenommene (innerpolizeiliche) Fremdbild (wie sehen uns die Angehörigen anderer Dienstbereiche?) wird äußerst negativ gezeichnet. Sie sehen sich von ihnen als „Auffangstation“ und „Mädchen für alles“ betrachtet, was sie selbst mit dem Rückzug auf ihre Bedeutung als nicht spezialisierter Bereich beantworten. Ohne ihre Allzuständigkeit – so die Argumentation – wäre die Spezialisierung anderer Arbeitsbereiche kaum möglich. Hierbei zeigt sich ein Selbstbewusstsein der ESD-Beamten/-innen als Abwehr der Negativzuschreibungen, das die Polizisten/-innen des ESD vereint und ihre Widerstände gegen als ‚Angriffe‘ erlebte Veränderungen des Zusammenhalts innerhalb der Schichten erklärt. Sie vergewissern sich ihres eigenen Erfahrungswissens und ihrer Handlungskompetenzen bei der Bewältigung von Einsatzsituationen.

Sie erleben sich als Experten für Konfliktlösungen im Außenkontakt (mit dem Bürger), sehen sich aber im Innenverhältnis der Organisation Polizei nur mangelhaft wertgeschätzt. Aufgrund der von ihnen kritisierten unzureichenden Wertschätzung der Arbeit des ESD sind sie äußerst sensibel gegenüber Überordnungstendenzen und Missachtungssignalen seitens anderer Bereiche (wie z.B. des Kriminalermittlungsdienstes, des Zentralen Kriminaldienstes etc.) bzw. vorgesetzter Ebenen (wie z.B. der Polizeikommissariats- oder Polizeiinspektionsleitung, dem Leiter des ESD). Derartige ‚Übergriffe‘ werden oftmals, so kann man den Beispielschilderungen in den Diskussionen entnehmen, nicht mit einer offenen Konfrontation, sondern mit der Flucht in Formen des *stillen Boykotts* (wie z.B. Krankschreibungen, verdeckte Arbeitsverweigerungen im Sinne eines Dienstes nach Vorschrift) beantwortet.

4.1.5.1 Problematik: Verhältnis der Wertschätzung von Erfahrungs- und Theoriewissen

Aus den umrissenen vier Dimensionen kann abschließend eine Konfliktlinie als zentrales Interpretationsergebnis zusammengefasst werden. Diese zentrale Problematik soll als Frage formuliert werden, die jedoch nicht im Rahmen dieses Forschungsprojektes beantwortet, sondern vielmehr nur polizeiintern diskutiert und bearbeitet werden kann:

Wie kann ein ausgewogenes Verhältnis der Wertschätzung von Erfahrung und (Aus- bzw. Fort-)Bildung innerhalb der Organisation Polizei gestaltet werden?

Diese Frage basiert auf der aus den Gruppendiskussionen gewonnenen Einsicht, dass das derzeitige Verhältnis von den Polizisten/-innen im ESD nicht als ausgewogenes wahrgenommen wird. Vielmehr legen die oben in komprimierter Form dargestellten Ergebnisse die als mangelhaft erlebte Wertschätzung (und damit die Überbewertung theoretischen bzw. auf Funktionen/Positionen basierenden Wissens) aus der Sicht der Polizisten/-innen im ESD nahe.

Nicht zuletzt aus der beklagten Geringschätzung von Erfahrungswissen innerhalb der Organisation Polizei werden die Ängste und Widerstände der (älteren) Polizeibeamten gegenüber den durch die Reform eingeführten Veränderungen verständlich. Neben der Abwehr der „handarbeitenden“ Polizisten/-innen und der Gefahr der Überforderung der altbewährten ‚Schutzmäner‘ muss sich die Organisation Polizei zunehmend mit den Ansprüchen der nachkommenden Polizistengenerationen, ihrem neuen Selbstbewusstsein auseinandersetzen. Diese jungen Polizisten/-innen fordern mehr Eigenverantwortlichkeit, mehr Kompetenzen, ohne die damit verbundenen formal hierarchischen Positionen innezuhaben.

Folglich sind einerseits Spannungen zu erwarten zwischen diesem polizeilichen Selbstverständnis, das auf Erfahrungswissen und nicht explizierten Handlungspraktiken beruht, und andererseits der traditionellen Führungslogik der Vorgesetzten, die sich als verantwortlich für strategisches Planen sehen und diese Verantwortung an Funktionen und Positionen in der Organisationshierarchie binden. Eine gelingende Verknüpfung von Erfahrungs- und Theoriewissen ist zudem für den Ausbildungsbereich an der Fachhochschule unentbehrlich.

Auf die aus den obigen Ergebnissen abzuleitenden Aspekte für die Verbesserung der innerpolizeilichen Verhältnisse soll in der abschließenden Zusammenfassung dieses Berichtes (Abschnitt 5, S. 155ff.) unter Einbezug der Interpretationsergebnisse aus den Interviews eingegangen werden.

4.2 ERGEBNISSE DER LEITFADENGESTÜTZTEN INTERVIEWS

4.2.1 Zur Analyse der Interviews

Die im Anschluss an die Gruppendiskussionen durchgeführten Einzelinterviews dienten dazu, Beamten/-innen, die die Gruppendiskussionen weniger als Ort empfanden, sich frei zu äußern, die Möglichkeit zu geben, eigene Erlebnisse und Erfahrungen mit den innerpolizeilichen Beziehungen zu Kollegen/-innen und Vorgesetzten von der Gruppensituation ‚befreit‘ noch einmal im Einzelinterview einzubringen bzw. die Teilnehmer/-innen, die in der Diskussion eine zentrale Rolle einnahmen, noch einmal zu befragen.

Im Unterschied zu den Gruppendiskussionen, bei denen nach Erstellung der thematischen Verläufe inhaltlich relevante und interaktiv besonders dichte Passagen für die Transkription ausgewählt wurden, lagen die Transkriptionen der vollständigen circa einstündigen Interviews vor. Die oben für die Transkription der Gruppendiskussionen angegebenen Richtlinien (vgl. S. 38) sind auch für die Interviews verwendet worden, wobei einige Zeichen (wie z.B. die Sprecherüberlappung) selbstredend entfielen. Für diese Transkripte wurden – analog zu den Diskussionen – thematische Verläufe erstellt, um die in den Interviews zur Sprache gebrachten Ober- und Unterthemen schriftlich festzuhalten und das Material in einem ersten Zugang zu strukturieren. Diese thematischen Verläufe sind in tabellarischer Form gestaltet und beinhalten die Verweise auf Seitenzahlen im Transkript, Oberthemen, Unterthemen und kurze Inhaltspassagen. Die thematischen Verläufe erleichterten die Bearbeitung der Interviews und die Auswahl von Passagen für die intensivere Interpretation – unter zwei verschiedenen Perspektiven. Die Auswahl von Interviewpassagen erfolgte dabei – (1) für die soziologische Fragestellung hinsichtlich der Selbstverortung von Basis- und Führungspolizisten/-innen im Interview und (2) hinsichtlich einer linguistischen Perspektive bezogen auf dafür relevante Interviewsequenzen zum Themenbereich BSM. Für beide Analysevorhaben spielte die hierarchische Position (Zugehörigkeit zur Laufbahngruppe und ausgeübte Funktion) der Interviewten bei der Auswahl eine entscheidende Rolle.

Im Folgenden werden – für die beiden Fragestellungen, unter denen die Interviews analysiert wurden – das jeweilige Auswertungsvorgehen und ausgewählte zentrale Analyseergebnisse aus den Interviewmaterialien unter den angegebenen beiden Themenstellungen dargestellt. Die folgenden ersten Analysen entstanden im Rahmen zweier Abschlussarbeiten von studentischen Mitarbeiterinnen im qualitativen Teil des Projektes „Polizei im Wandel“.

4.2.2 Vertikale und horizontale Binnenverhältnisse aus der Perspektive der Führungs- und Basisbeamten im ESD

4.2.2.1 Fragestellung

Die Fragestellung nach den beruflichen Selbstverortungen der Polizisten/-innen im ESD und den vorgesetzten Ebenen wurde unter soziologischen Gesichtspunkten im Rahmen einer Magisterarbeit im Fach Soziologie der Universität Göttingen bearbeitet.²³ Der Fokus liegt für diese Interviewanalyse darauf, die immer wieder in den Interviews angesprochenen Themenbereiche und Probleme zu identifizieren, wobei Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung und Darstellung bei Basis- und Führungsbeamten im Vordergrund stehen.

Hier soll im Folgenden der erste Themenkomplex der Ergebnisse aus den für die Analyse ausgewählten 14 Interviews mit Teilnehmern der Gruppendiskussionen (8 davon mit Sachbearbeitern des ESD, 6 davon mit Beamten, die Führungsfunktionen innehaben) dargestellt werden. Zunächst werden dabei die Zielsetzung und die Art und Weise der Herangehensweise an die Daten geklärt, worauf dann im Weiteren die Prozesse der Erhebung und der Analyse dargelegt werden. In der Beschreibung des Analyseprozesses werden die einzelnen Schritte kurz erläutert, um den Weg zu den Ergebnissen, die darauf folgend in Ausschnitten präsentiert werden, nachvollziehbar zu machen.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt entsprechend der gewählten Methode des „Zirkulären Dekonstruierens“ (vgl. Jaeggi, Faas und Mruck 1998) in zwei Phasen. Zunächst werden die Auswertungsschritte der Einzelinterviews in Auszügen wiedergegeben, um dann im Anschluss die Ergebnisse aus der zweiten Auswertungsphase, in der die Interviews miteinander verglichen werden, anzuschließen. Hierbei wurde die Ergebnisdarstellung für diesen Bericht auf einen Themenkomplex reduziert, so dass dabei die Ergebnisse bezüglich der Frage nach den Verhältnissen zwischen der Basis und der Führung²⁴ aus der jeweiligen Sicht im Vordergrund stehen. Die vollständigen Ergebnisse sind in der Magisterarbeit nachzulesen.

4.2.2.2 Methodisches Vorgehen bei der Auswertung

Als ein nicht geringes Problem bezüglich der Datenmenge erwies sich die Frage nach einer angemessenen und realisierbaren Auswertungsmethode. Der Vorschlag von Eva Jaeggi, Angelika Faas und Katja Mruck (1998) zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten erschien besonders geeignet, um das für diese Arbeit verwendete Material auszuwerten. Die von den drei erwähnten Autorinnen entwickelte Methode des „Zirkulären Dekonstruierens“ basiert auf der bekannten „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss (u.a. 1998). Das Zirkuläre Dekonstruieren stellt dabei eine geeignete, für eine einzelne Person im Rahmen einer Qualifikationsarbeit umsetzbare Vereinfachung der „Grounded Theory“ dar.

²³ Die Magisterarbeit von Mirja Kleuker trägt den Titel: „Kollegialität, Hierarchie, Arbeitssituation und Ethos im Urteil niedersächsischer Polizeibeamter – Soziologische Erkundungen zur Bedeutung und Veränderung des Einsatz- und Streifendienstes“ und wurde Anfang Dezember 2003 an der Universität Göttingen, am Fachbereich Sozialwissenschaften eingereicht. Frau Kleuker absolvierte zu Beginn des Jahres 2002 ein sechswöchiges Praktikum im Rahmen des qualitativen Projektteiles, woraus sich eine weitere Zusammenarbeit im Projekt und die damit verbundene Möglichkeit der Interviewauswertung entwickelten.

²⁴ Der Begriff Basis steht hier synonym für die Beamten des ESD ohne formelle Führungsposition. Es scheint deshalb legitim, ihn zu verwenden, da er von den Interviewten selbst des Öfteren benutzt wird. Der Begriff der Führung bezeichnet diejenigen Teilnehmer, die eine formelle Führungsposition (z.B. Dienstabteilungsleiter, Dienststellenleiter) innehaben.

Die Bezeichnung „Zirkuläres Dekonstruieren“ resultiert aus folgender Prämisse:

„Unser Ausgangsmaterial ist ein Text, um den herum wir uns in kreativen Gedankenschleifen intuitions- und theoriegeleitet bewegen. Damit ‚dekonstruieren‘ wir zirkulär und rekursiv den Text und setzen ihn anschließend so zusammen, daß implizite Sinngehalte sichtbar werden können. Auf diese Weise findet ein mehrfacher Perspektivenwechsel statt, durch den wir Bausteine für eine Theorie über unseren Forschungsgegenstand finden, die neuartige Erkenntnisse verspricht.“ (Jaeggi et al. 1998, S.6f.)

Die Autorinnen unterscheiden zwei Auswertungsphasen. Die erste Phase besteht darin, jedes Einzelinterview zunächst anhand eines Sechsschrittes auszuwerten; die zweite beinhaltet die komparative Analyse der Ergebnisse in einem Dreierschritt.

Es sei hier angemerkt, dass die von Jaeggi et al. entwickelte erste Auswertungsphase für diese Arbeit geringfügig den Anforderungen des hier interessierenden Forschungsvorhabens entsprechend modifiziert wurde. Es wurden nicht die vollständigen Interviews ausgewertet, sondern vorher ausgewählte Passagen interpretiert. Die Passagenauswahl erfolgte mittels der Suche nach thematisch ähnlichen Abschnitten in den Interviews, um eine bessere Vergleichbarkeit zu garantieren. Dabei wurden Themenbereiche nicht von vornherein ausgeschlossen, sondern die Häufigkeit des Vorkommens dieser Themenbereiche entschied über die Auswahl. Im Folgenden sollen diese Schritte der Nachvollziehbarkeit halber kurz dargestellt werden (vgl. Jaeggi, Faas und Mruck 1998).

Die erste Auswertungsphase: Analyse der Einzelinterviews

1. Schritt: Mottoformulierung

Das für das jeweilige Interview formulierte Motto soll ein treffender Satz, das heißt ein Zitat aus dem jeweiligen Interview, sein, der bzw. das den grundsätzlichen Eindruck der Autorin prägnant auf den Punkt bringt. Der Sinn der Mottoformulierung besteht darin, sich das Interview später schnell und leicht ins Gedächtnis zurückrufen zu können und den ersten, eher intuitiven Zugang zum Material zu erleichtern.

2. Schritt: zusammenfassende Nacherzählung

Dieser Schritt besteht darin, Wesentliches aus dem Text nacherzählend zusammenzufassen. Durch die notwendige Kürze wird das Material reduziert und dadurch die Übersicht für den Auswertenden erleichtert. In dieser Arbeit wird dieser Schritt nicht für das ganze Interview durchgeführt, sondern nur für die die Analyse betreffenden Passagen. Für das vollständige Interview ist der thematische Verlauf ausreichend. Schon in der zusammenfassenden Nacherzählung werden Interpretationsschwerpunkte gesetzt, die es jedoch stetig zu reflektieren gilt.

3. Schritt: Stichwortliste

In diesem Schritt werden alle auffälligen und gehaltvollen Textstellen oder Worte der Passagen chronologisch aufgelistet. Ziel dieses Schrittes ist es, den Text weiter zu straffen und überschaubar zu machen. Weiterhin sollte man sich an dieser Stelle auf spontane Interpretationsversuche einlassen.

4. Schritt: Themenkatalog

Hierbei geht es darum, Oberbegriffe für sinngemäß zusammenhängende Textstellen aus der Stichwortliste zu bilden. Mithilfe dieser schon etwas abstrakteren Vorgehensweise lassen sich die gebildeten Oberbegriffe bereits als „Vor-Kategorien“ ansehen.

5. Schritt: Paraphrasierung

Auf der Grundlage der Vorstrukturierung durch den Themenkatalog wird versucht, die Themen so zusammenzufassen, dass Metathemen herausgebildet werden.

6. Schritt: zentrale Kategorien

Dieser letzte Schritt der ersten Auswertungsphase dient dazu, die verschiedenen Interviews in der zweiten Phase miteinander vergleichen zu können. Die zentralen Kategorien entstehen aus der Integration der vorhergehenden Schritte. ‚Richtige‘ oder ‚falsche‘ Kategorien gibt es dabei nicht, was nicht bedeutet, dass die Entstehung willkürlich ist. Die Kategorien müssen aus den vorangegangenen Schritten begründet und nachvollziehbar sein.

Die zweite Auswertungsphase: Systematischer Vergleich der Interviews

1. Schritt: Synopsis

Bei diesem Arbeitsschritt werden die bisher formulierten zentralen Kategorien in einer Tabelle in den Spalten aufgeführt. In den Zeilen findet sich die Nummerierung der Interviews. Die Zahlen in den Klammern hinter den Kreuzen verweisen auf die Nummerierung der zentralen Kategorien für das jeweilige Interview (vgl. S. 121 – Tabelle zur Synopsis der vorliegenden Interpretation).

2. Schritt: Verdichtung

An dieser Stelle werden die zentralen Kategorien weiter verdichtet, indem man inhaltlich zusammengehörende Kategorien zu Konstrukten zusammenfasst (vgl. ebenda).

3. Schritt: komparative Paraphrasierung

Um die Verdichtung im zweiten Schritt nicht auf der Ebene der Intuition verbleiben zu lassen, benötigt man die Rückkoppelung zum Ausgangsmaterial. Die gebildeten Konstrukte müssen anhand der Textstellen aus den Interviews erkennbar sein und untermauert werden.

4.2.2.3 Erste Ergebnisse der Interviewanalyse

Der folgende, die ersten Ergebnisse der Interviewanalyse zusammenfassende Abschnitt widmet sich vor allem dem zweiten Auswertungsteil des systematischen Vergleichs der Interviews (komparative Analyse) und versucht im Weiteren, die dortigen Ergebnisse zusammenzufassen. Aufgrund der Fülle des Daten- und dazugehörigen Auswertungsmaterials können die Ergebnisse der ersten Auswertungsphase hier nur in Ausschnitten wiedergegeben werden.

Interpretationsergebnisse der Einzelinterviews

Um einen ersten Eindruck von den ausgewählten Interviews zu vermitteln, wird zunächst der Schritt 1 (Motto) aus den Einzelinterviewanalysen dargestellt. Auf die Darstellung der weiteren Analyseschritte auf der Ebene der Einzelinterviews wird hier verzichtet. Um die Gestaltung dieser Arbeitsschritte nachzuvollziehen, wird auf die vollständige Beispielanalyse im Anhang (S. 178ff.) verwiesen.

Mottos aus der Basis

Interview 1B mit Am²⁵:

„Polizeiarbeit ist Basisarbeit“ (Z 453)²⁶

Der Interviewte drückt mit diesem Satz aus, dass die Arbeit und die Perspektive der Basis eigentlich im Vordergrund stehen sollten. Tatsächlich ist es nach seinem Gefühl allerdings so, dass die Sicht der Basis von der Führung zu wenig Beachtung findet, nach dem Motto: „du doof, du ESD“ (Z 184).

Interview 2B mit Bm:

„ich bin der festen Überzeugung dass ... eine Vielzahl der Probleme die entstehen ... deswegen entstehen weil ... der persönliche Austausch nicht so da ist“ (Z 809 – Z 812)

Der Teilnehmer Bm thematisiert vor allem die Binnenkommunikation, die seiner Meinung nach häufig nicht funktioniert. Aufgrund dieser Kommunikationsschwächen entstehen aus seiner Sicht erst Probleme und Konflikte, die durch eine direkte Kommunikation verhindert werden könnten: „wenn das von Angesicht zu Angesicht oder am Telefon geklärt werden würde glaube ich wäre das oftmals gar nicht so schlimm“ (Z 834/835).

Interview 3B mit Cm:

„ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen dass sie sich gar nicht mehr richtig verstehen“ – „also dieses nicht mehr eine Sprache sprechen dieses sich immer weiter voneinander entfernen“ (Z 191 – Z 194 und Z 583)

Cm spricht hiermit eine kommunikative ‚Störung‘ zwischen Basis und Führung an, die die Entfernung zwischen diesen Bereichen verdeutlicht. Er ist der Meinung, dass die Distanz zur Basis mit ansteigender hierarchischer Position größer wird. Dieses „zwei Sprachen sprechen“ steht in engem Zusammenhang mit seiner Äußerung, dass es sich bei der Basisarbeit und Führungsarbeit um unterschiedliche Berufe handelt.

Interview 4B mit Dm:

„wir können nicht immer nur ... irgendwelche Dinge anleiern die aber von den Leuten die sie umsetzen sollen ganz einfach nicht mitgetragen werden“ (Z 755 – Z 759)

Der Teilnehmer Dm beklagt hierbei die Isolierung der Basis in Entscheidungsfragen. Er kritisiert die Durchsetzung von Entscheidungen durch die Führung, ohne dass die Mitarbeiter,

²⁵ Zum Verständnis der Interviewkennzeichnung:

Die Zahl entspricht der Nummer des Interviews, die Buchstaben ‚B‘ und ‚F‘ stehen für die Zugehörigkeit zur ‚Basis‘ bzw. zur ‚Führung‘; der folgende Großbuchstabe steht für den Interviewten, das kleine ‚m‘ dafür, dass es sich um einen männlichen Befragten handelt.

²⁶ Die angegebenen Zeilennummern entsprechen der Nummerierung der Zeilen im Transkript.

die die Entscheidungen tragen und ausführen müssen, in den Entscheidungsprozess einbezogen werden: „was nützt es da wenn ich wenn ich mich mit fünf Polizeidirektoren da reinsetze und äh diejenigen die es tatsächlich betrifft äh (...) werden nicht gefragt oder ham auch keine Stimme irgendwo“ (Z 233 – Z 237), „manchmal ist es ja nur so dass Menschen ... gefragt werden müssen“ (Z 761).

Bei diesem Interview wurde zusätzlich noch ein zweites Motto ausgewählt, das ebenso wichtig erschien:

„und dann ist für mich ne Reform keine Reform mehr wenn ich nur noch Rückschritte mache ne“ (Z 590)

Mit diesem Motto verdeutlicht Dm seine Enttäuschung bezüglich der niedersächsischen Polizeireform Mitte der 1990er Jahre. An anderer Stelle sagt er, dass nicht nur seine Erwartungen an die Reform nicht erfüllt worden seien, sondern dass die Reform zudem für ihn einen „Riesenrückschritt“ (Z 518) bedeute.

Interview 5B mit Em:

*„ja man sieht halt dass hier das Personal an allen Ecken und Enden fehlt“ (Z 122 – 125)
„dazu kommt dass sehr viele junge Leute von der Schule (.) äh integriert werden in die Arbeitsbereiche und die eigentlich noch nicht so das Know How haben und eigentlich ne ziemlich lange Zeit ne zusätzliche Belastung sind“ (Z 130 – 134)*

Em empfindet die Betreuung der Auszubildenden neben dem von ihm angesprochenen Personalmangel als zusätzliche Belastung. Das fehlende „Know How“ der jungen Beamten zeigt sich in der Praxis, in die sie von den anderen Polizeibeamten eingeführt werden müssen; diese sind dadurch mit einer zusätzlichen Aufgabe betreut, was Em als sehr belastend empfindet. An späterer Stelle sieht er diese Belastungen herbeigeführt durch die zweigeteilte Laufbahn.

Interview 6B mit Fm:

„insgesamt ist eigentlich so die Mentalität (.) äh ja das beruht im Grunde genommen auf diesem Abhängigkeitsverhältnis was es innerhalb der Polizei halt gibt“ (Z 337 – Z 338)

Der Teilnehmer Fm spricht hiermit das Thema der Beurteilungen im Zusammenhang mit der (Un-)Möglichkeit der freien Meinungsäußerung an. Seiner Meinung nach ist das Verhältnis zum Vorgesetzten oder zu der Führung durch das Abhängigkeitsverhältnis, das durch die Beurteilungen entsteht, geprägt, weil es die freie Meinungsäußerung der Mitarbeiter aus Angst vor Sanktionen bei der nächsten Beurteilung einschränkt: „wie stell ich mich im Grunde dem gegenüber der mich irgendwo beurteilt“ (Z 351).

Interview 7B mit Gm:

„ich denke ich hab meine Probleme aus Sicht eines Beamten im Schichtdienst (.) äh angesprochen“ (Z 659 – Z 660)

Gm ist es wichtig, Kollegen aus anderen Bereichen und der Führung die Probleme des ESD näher zu bringen, somit „anderen Kollegen die jetzt aus völlig anderen Bereichen kommen das deutlich zu machen die verstehen das gar nicht“ (Z 666 – Z 667) und „was mich son bisschen stört (...) bei Vorgesetzten die niemals Schichtdienst verrichtet haben ... wissen aber im Grunde genommen gar nicht was da abgeht“ (Z 805 – Z 813). Das Unverständnis für die Basis rührt nach Gm's Meinung daher, dass die Vorgesetzten oder die Kollegen aus anderen Bereichen keinen Einblick in die ESD-Arbeit haben und von daher nicht von den dort

bestehenden brennenden Problemen wissen können. Diese Perspektive konnte und wollte er auch in die vorangegangene Gruppendiskussion einbringen.

Interview 8B mit Hm:

„ich kann mir vorstellen dass man dadurch viele Kollegen erreichen kann wenn man einfach nur mal sich so normal hinsetzt und mal sagt und jetzt wolln wir uns mal einfach so unterhalten“ (Z 208 – Z 211)

Für Hm ist die Kommunikation untereinander mit den Kollegen und den Vorgesetzten eine grundlegende Bedingung für ein gutes Klima in der Dienststelle und für die Lösung bestehender Probleme. Nachdem er wegen fehlender Kommunikation in seiner Dienststelle kurz davor war zu resignieren, hat sich die Situation dahingehend geändert, „dass man jetzt auf diesen Pfad wieder kommt dass man jetzt wirklich merkt Mensch hier kannste ja wirklich mit Menschen reden“ (Z 398/399). In diesem Zitat wird noch ein weiterer Aspekt deutlich, der ihm wichtig erscheint, nämlich, dass ihm oft die Beachtung des „Menschen“ im Beamten fehlt, mit dem man sich auseinandersetzen kann und sollte.

Mottos aus der Führung

Interview 9F mit Im:

„es ist immer nur ne Einstellungssache“ (Z 511)

Für das Interview mit Im wurde dieses Motto gewählt, da die Forderung an die Mitarbeiter nach mehr Optimismus einen zentralen Aspekt des Interviews darstellt. Seiner Meinung nach kann man mit dem Polizeiberuf zufrieden sein, da durch die Reform viele positive Grundsteine gelegt wurden, so „dass man doch eigentlich denk ich mal .. zurückschrauben muss und sagen ey [Klopfen auf den Tisch] (.) ist gar nicht so schlecht“ (Z 251 – Z 253).

Interview 10F mit Jm:

„ich schaffe die Feuerwehr auch nicht ab wenn es nicht brennt“ (Z 310)

Der Interviewte Jm ärgert sich sehr über die knappen Personalressourcen, als deren Folge er die geringe Arbeitszufriedenheit und ein Scheitern des BSM vermutet. Er empfindet das BSM zwar grundsätzlich als positiv, „aber wenn ich immer nur wieder ... in den Stiefeln stehe, irgendwann sind die Kollegen so ausgebrannt dann sagen ... die Kollegen auch ... ne tolle Sache aber die lutschen uns so weit aus (.) ich kann nicht mehr“ (Z 697 – Z 703). Gleichzeitig ist in diesem Motto eine Kritik an der Polizeiführung versteckt, da diese seiner Meinung nach das Personalproblem missachtet und falsch einschätzt.

Interview 11F mit Km:

„das ist ganz wichtig für das Binnenklima“ (Z 732)

Km stellt in dem Interview die Bedeutung eines guten Binnenklimas in den Vordergrund, indem er auf verschiedene Aspekte eingeht, die das Binnenklima positiv oder negativ beeinflussen. Dabei bezieht er sich auf die Themen BSM, das Verhältnis zwischen ESD und kriminalpolizeilichen Bereichen und das Verhältnis zwischen Basis und Führung. Zur Verbesserung des Binnenklimas macht er einige Vorschläge, wie zum Beispiel eine verbesserte Kommunikation zwischen den Beamten.

Interview 12F mit Lm:

„jeder war eigentlich mit seiner Arbeit zufrieden, was halt Unzufriedenheiten gab immer noch das war dieses teilweise dieses Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis“ (Z 141 – Z 143)

Der Teilnehmer Lm spricht hiermit die Schilderungen der anderen Teilnehmer aus der Gruppendiskussion an, aus denen er den Schluss zog, dass das eigentliche Problem für die Mitarbeiter in dem Verhältnis zwischen Basis und Führung liegt. Er selbst relativiert dieses Problem indem er sagt, dass „im Vergleich zu vor zehn fünfzehn Jahren insgesamt denk ich ist das doch schon besser geworden das Verhältnis (.) zum Vorgesetzten“ (Z 51 – Z 54).

Interview 13F mit Mm:

„es geht immer ausm ESD in die andere Richtung, von woanders will nie einer Richtung ESD weil das dann n Abstieg ist, n sozialer Abstieg und das wird in dieser Polizei auch so gesehen aber nie so richtig deutlich gesagt“ (Z 403 – Z 407)

Für dieses Interview wurde dieses Motto ausgewählt, da es dem Teilnehmer Mm, der selbst DAL ist, sehr wichtig ist, den Status des ESD zu verdeutlichen. Dass dem ESD ein sehr niedriger Status zugesprochen wird, macht er daran fest, dass alle Polizeibeamten zunächst im ESD anfangen, sich dann aber bemühen, in andere Bereiche zu wechseln und nicht umgekehrt, dass Kollegen aus anderen Bereichen gerne in den ESD zurückkehren, da dies einen „sozialen Abstieg“ bedeuten würde, das heißt, dass die Anerkennung von anderen geringer wäre. An anderer Stelle wiederholt er: „der ESD wo ich bin, das ist die untere Stufe“ (Z 319) und „es gibt immer nur ausm ESD raus“ (Z 383).

Interview 14 F mit Nm:

„es wird alle Nase lang wieder ne neue Sau durchs Dorf getragen“ (Z 538)

Der Interviewte Nm umschreibt mit dieser Aussage die vielen Veränderungen, mit denen sich die Beamten konfrontiert sehen. Dahinter steckt die damit verbundene Überforderung einiger Beamter (vor allem der älteren). Er beobachtet, dass die Beamten die vielen Veränderungen nicht umsetzen können und vor allem nicht wollen, weil sie sich damit überfordert fühlen und weil sie sich von vornherein Veränderungen gegenüber misstrauisch zeigen.

Zusammenfassend lässt sich zu diesen Mottos der für die Analyse selektierten Interviews festhalten, dass sie sich als recht vielschichtig darstellen und kein klarer gemeinsamer Konsens zu erkennen ist. Dennoch werden hier schon einige anscheinend grundlegende Probleme deutlich, wie das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Kommunikation untereinander sowie die Auswirkungen und der Umgang mit Reformen bzw. allgemeinen Veränderungen überhaupt. Dieses vielschichtige Bild, welches die Mottos von den Interviews zeichnen, ist ein Hinweis darauf, dass die Beamten in den Interviews die Möglichkeit hatten, die für sie persönlich wichtigen Themen herauszugreifen und zu schildern. Es sei an dieser Stelle betont, dass die jeweiligen Mottos den prägenden Eindruck der Verfasserin dieser Analysen, die sich den Interviews unter der Fragestellung der Selbstverortung von ESD-Beamten widmete, widerspiegeln, so dass nicht der Eindruck entstehen soll, die Interviews seien generell auf diese Überschriften zu reduzieren. Sie dienen bei der Auswertung vor allem dazu, die Erinnerbarkeit an das jeweilige Interview zu erleichtern und einen ersten Eindruck zu vermitteln, der eine darauf aufbauende Suchstrategie initiiert.

Die folgenden Schritte der Einzelinterviewanalyse werden hier nicht nachvollzogen. Dazu wird auf eine Beispielanalyse im Anhang (S. 178ff.) verwiesen.

Interpretationsergebnisse der komparativen Analyse

In dieser zweiten Auswertungsphase – dem Vergleich der Einzelinterviews – geht es nun, wie bereits erläutert, darum, die Interviews anhand der entwickelten zentralen Kategorien miteinander in Beziehung zu setzen, um das ihnen Gemeinsame zu identifizieren. Zunächst werden die beiden ersten Schritte der zweiten Auswertungsphase, die Synopsis und die Verdichtung, in der nachfolgenden Tabelle (S. 121) veranschaulicht. Darauf folgt der letzte Schritt der Auswertung, die komparative Paraphrasierung.

Zum Verständnis der Tabelle: die entwickelten zentralen Kategorien sind in den Spalten aufgelistet und können den in den Zeilen gekennzeichneten Interviews zugeordnet werden. Die in den Klammern stehenden Ziffern beziehen sich auf die Nummerierung der zentralen Kategorien (Schritt 6 der ersten Auswertungsphase) für das jeweilige Interview. In der unteren Zeile findet man die Zusammenfassung der Kategorien zu Konstrukten, die daraufhin in der komparativen Paraphrasierung anhand von Textbeispielen entfaltet werden.

ABBILDUNG 17: SYNOPSIS UND VERDICHTUNG

Interviewpartner	Nr.	Spezifika der Basis	Verhältnis Basis – Führung	Meinungsfreiheit	Binnenkommunikation	Verhältnis ESD – KED/ZKD	Reformen	Zweigteilte Laufbahn	BSM	Beurteilungen	Verwendungsbreite	Personalmangel	Arbeitszufriedenheit	Sonstiges
Am	1B	X (3,4,6)	X (1)	X (2)							X (5)			X (7)
Bm	2B		X (1)	X (2)	X (3)									
Cm	3B	X (1)	X (2)		X (3)					X (4)	X (5)			
Dm	4B	X (4)	X (1,3)				X (5)						X (2)	
Em	5B							X (2)	X (3)				X (1)	
Fm	6B	X (3)						X (2)		X (1)				
Gm	7B	X (2)	X (1,3)											X (4)
Hm	8B		X (3)	X (1)	X (1)		X (2)							
Im	9F	X (1)	X (3)			X (1)							X (2)	
Jm	10F	X (3)								X (2)		X (1)		
Km	11F		X (3)		X (3)	X (2)			X (1)					
Lm	12F		X (1,2)										X (3)	
Mm	13F	X (1,3)				X (2)							X (2)	
Nm	14F					X (3)	X (1)		X (2)	X (4)				
Konstrukte:		I. Verortung des ESD	II. Horizontale und vertikale Binnenverhältnisse			III. Umgang mit Veränderungen				IV. Arbeitszufriedenheit				

Die komparative Paraphrasierung

Im letzten Schritt der zweiten Auswertungsphase des „Zirkulären Dekonstruierens“ werden, wie oben erwähnt, die gewonnen Konstrukte näher erläutert und durch Textbeispiele veranschaulicht, was einer Rückkopplung der Interpretationen an das Datenmaterial und einer damit verbundenen Überprüfung dieser Analysen dient.

Aus den vierzehn analysierten Interviews ergaben sich folgende vier Konstrukte:

- I. Verortung des ESD**
- II. Horizontale und vertikale Binnenverhältnisse**
- III. Umgang mit Veränderungen**
- IV. Arbeitszufriedenheit**

Aufgrund des begrenzten Rahmens dieses Berichtsteiles wurde für die Darstellung der zweiten Auswertungsphase ein Ergebnisschwerpunkt gesetzt, der für die folgende Zusammenfassung leitend war.

Der im Folgenden dargestellte Ergebnisschwerpunkt entstammt dem Konstrukt der horizontalen und vertikalen Binnenverhältnisse und umfasst den Themenbereich des Verhältnisses zwischen Mitarbeitern des ESD und ihren Vorgesetzten. Im Anschluss wird, allerdings weniger ausführlich, auf das damit zusammenhängende Thema der Kommunikation eingegangen, das für einige Interviewte einen wesentlichen Einfluss auf die Binnenverhältnisse hat.

Die horizontalen und vertikalen Binnenverhältnisse (Konstrukt II)

Dieses Konstrukt beinhaltet unterschiedliche Facetten, die die Binnenverhältnisse in der Organisation aus Sicht der Befragten thematisieren. Darunter sind die Verhältnisse zwischen der Basis und der Führung, sowie des ESD und der Kriminalermittlungsdienste und verschiedene Aspekte der Kommunikation und der ‚Meinungsfreiheit‘ in der Polizei zu fassen.

Dass die Binnenverhältnisse sich nicht ganz unproblematisch gestalten, wird in vielen der untersuchten Interviews deutlich, wobei der Zugang zu diesem Thema von den Interviewten unterschiedlich erfolgt.

Die Frage nach der Kommunikation steht dabei für einige der Interviewten im Mittelpunkt, weshalb ihr hier anhand der Interviews ebenfalls im Anschluss kurz nachgegangen werden soll.

Das Verhältnis unter Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Betrachten wir zunächst das Verhältnis zwischen Führung und Basis aus Sicht der Basisbeamten:

Zwei der interviewten Beamten ohne Führungsposition beschreiben divergierende Meinungen zwischen Basis und Führung. So äußert sich zum Beispiel Am (Polizeikommissar, gehobener Dienst, Sachbearbeiter im ESD, ca. 20 Dienstjahre) auf die Frage der Interviewerin nach der Erinnerung an die Gruppendiskussion:

- 13 *Am: hm (.) recht gut. ähem (.) ja der Personenkreis war recht illuster zusammengemischt, allerdings*
 14 *ließ es sich nicht vermeiden da doch den einen oder anderen (xxx)*
 15 *|_ Y: hmhm*

- 16 *Am: ausfindig zu machen weil die Polizei doch recht klein ist (.) zwanzigtausend Mitarbeiter übers*
 17 *Land verteilt sehen sich trotzdem immer irgendwo mal und wenns in Ei- auf Einsätzen ist (.) äh*
 18 *ja ganz deutlich äh geworden ist für mich da die unterschiedliche Meinung je nach*
 19 *Spartenzugehörigkeit beziehungsweise Laufbahzugehörigkeit, ich kann mich daran erinnern*
 20 *dass dort ein PK-Leiter war aus dem Felsener Raum glaube ich (.) und ein äh stellvertretender*
 21 *PI-Leiter aus dem (.) Bezirksregierung Sonnenburg Bereich, die mehr oder weniger denk ich*
 22 *mir die dienstlich vorherrschende und gewünschte Meinung vorgetragen haben*
 23 *Y: hmhm*
 24 *Am: wonach wohingegen dann die Mitarbeiter aus den ESDen oder KEDen²⁷ die dort eingeladen*
 25 *waren doch mehr tatsächlich die Problematik Polizei aus ihrer ureigensten Perspektive nämlich*
 26 *als Exekutivorgan ohne Leitungsfunktion äh weitgehend so vorgetragen haben wie sie sie selber*
 27 *empfinden und wie sie durchschlägt*
 28 *Y: hmhm*
 29 *Am: auf den einzelnen Mitarbeiter. das war jetzt nun das ähem äh (...) na wie soll man das*
 30 *formulieren ähem (.) der bezeichnendste Eindruck den ich von dieser*
 31 |_ Y: hm
 32 *Am: Gruppendiskussion hatte? ...*

Der Teilnehmer Am bezieht sich hier gleich zu Beginn des Interviews auf den „bezeichnendste[n] Eindruck“ (Z 30), den er von der Gruppendiskussion hatte. Der Eindruck hängt mit der Zusammensetzung der Teilnehmer in der Gruppendiskussion zusammen, bei der Mitarbeiter des ESD sowie Führungskräfte anwesend waren. Aufgefallen ist ihm dabei im Diskussionsverlauf, dass die Teilnehmer mit Führungsposition andere Meinungen vertraten als die Teilnehmer ohne Führungsposition. Er unterscheidet zwischen einer „dienstlich vorherrschende[n]“, „gewünschte[n]“ Meinung (Z 22) der Führung und einer ‚ehrlichen‘ Meinung aus der „ureigensten Perspektive“ (Z 25) der Basis, „wie sie sie selber empfinden und wie sie durchschlägt ... auf den einzelnen Mitarbeiter“ (Z 26 – 29). Am ist der Meinung, dass die Teilnehmer aus der Basis erstens ihre authentische Meinung und zweitens die allgemein verbreitete Meinung der Basis in der Gruppendiskussion vertraten, indem sie die „tatsächliche“ (Z 25) Problematik der Polizei schilderten. Der Führung hingegen unterstellt er sozusagen eine nicht tatsächliche, sondern nur verlangte bzw. nach außen vorgetragene Meinung.

Diese Schilderungen erinnern an die bereits beschriebene Differenzierung Rafael Behrs, der zwischen der Polizistenkultur und der Polizeikultur unterscheidet. Während die „handarbeitenden“ Polizisten ihre Handlungsmuster nach ihrer alltäglichen Handlungspraxis ausrichten, setzen die „kopparbeitenden“ Polizisten die verordneten Leitbilder voraus (vgl. Behr 2000: 13).

Auch der Teilnehmer Dm (Polizeioberkommissar, Sachbearbeiter im ESD, ca. 25 Jahre Berufserfahrung) schildert im Interview einen ähnlichen Eindruck von der Gruppendiskussion, an der er teilnahm, wobei anzumerken ist, dass es sich hierbei um eine andere Gruppendiskussion als bei Am handelt. Ebenfalls zu der Frage nach der Erinnerung an die Diskussion beschreibt Dm eine Differenz zwischen der Meinung der Führungsbeamten und der der Basisbeamten:

²⁷ Der Teilnehmer bezieht sich hier auf die Zusammensetzung der Gruppendiskussion. Jedoch wurden keine Beamten aus dem KED eingeladen, sondern ausschließlich ESD-Beamte/-innen.

- 20 Dm: ja das hab ich eigentlich so als relativ offen doch in Erinnerung und was ich auch noch sehr
 21 stark in Erin- Erinnerung habe äh das was weil man sich kannte sag ich mal äh wie auch
 22 bekannt war wer welche Art der Rohverfügung oder beziehungsweise wer welchen Posten
 23 innehat dann²⁸
 24 |_ Y: hmhm
 25 Dm: da äh von denjenigen die da saßen und dann ist mir dann so ein Meinungsgefälle glaube ich
 26 doch aufgefallen zwischen denen die da führen und denen die da geführt werden dann, das
 27 |_ Y: hmhm
 28 Dm: ist so so mein Ein- Eindruck, das ist sind so die (Ad hoc-Linien) die mir die mir zu dem
 29 Gespräch noch einfallen

Weiterhin äußert sich Dm zu einem Thema, über das er in der Gruppendiskussion gerne intensiver gesprochen hätte.

- 45 Y: können Sie Beispiele sagen welche Themen vielleicht nur für Sie angerissen wurden, wo Sie
 46 noch (.) (tiefer) gesprochen hätten?
 47 Dm: ja äh zum Beispiel hätt ich gerne über die Dinge mich unterhalten äh (.) ja wie sie tatsächlich
 48 äh empfunden werden von denjenigen die äh den Dienst noch so auf der Straße machen ne
 49 Y: hmhm
 50 Dm: das ist ja @meine Position gerade@ und ich habe gedacht äh dass diese Sicht der Dinge
 51 vielleicht auch n bisschen stärker dann noch zum Tragen kommen beziehungsweise n bisschen
 52 stärker noch wiedergegeben werden kann aber denn ich sag mal, viele Dinge die, ich kann das
 53 heute alles jetzt nicht mehr so aufrufen aber auch die
 54 |_ Y: ja?
 55 Dm: die ich gerne gesagt hätte hab ich dann so aus aus Rücksichtnahme auf Gesprächsteilnehmer
 56 denn nicht gesagt, also sagen wir mal von Zeitraum her, ich wollte jetzt nicht nur reden

Dm spricht von einem „Meinungsgefälle“ (Z 25) zwischen Führung und Basis. Er konkretisiert zwar nicht explizit, was genau er damit meint, aber fügt an späterer Stelle hinzu, dass er in der Gruppendiskussion gerne das „tatsächlich[e]“ (Z 47) Empfinden der Basisbeamten weiter vertieft hätte. An anderer Stelle erwähnt er seine Vermutung, dass die Führung eher eine ‚politische‘, d.h. öffentlichkeitswirksame Meinung nach außen trägt, die nicht auf jenen Ansichten der Handlungspraxis basiert.

Dieses Thema der divergierenden Meinungen, die von diesen beiden Basisbeamten als solche wahrgenommen werden, wird in beiden Interviews nur recht knapp angesprochen, jedoch in beiden Fällen gleich zu Beginn des Interviews. Zudem stellen sie einen grundlegenden Eindruck von den jeweils verschiedenen Diskussionen dar, bei Am war es der „bezeichnendste Eindruck“ (Z 30) und bei Dm waren es die „(Ad hoc-Linien)“ (Z 28), die ihm einfielen. Es wird damit kein konkreter Konflikt zwischen Basis und Führung beschrieben, aber es klingt doch an, dass hier anscheinend ein unterschiedliches Empfinden unterstellt wird, wobei der Basis dabei ein realistischeres Bild zugesprochen wird.

²⁸ An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es in der jeweiligen Diskussion keine Vorstellungsrunde zu Beginn gab, die Auskunft über Name, derzeitige Position bzw. Funktion der Teilnehmer/-innen gegeben hatte. Lediglich in einer Diskussion zwischen Beamten/-innen des gehobenen und höheren Dienstes wurde eine solche Vorstellung eingangs eingefordert. Der Interviewpartner Dm nahm jedoch nicht an dieser Diskussion teil.

Cm (Polizeikommissar, Sachbearbeiter im ESD, ca. 20 Dienstjahre) hingegen spricht das Verhältnis zwischen Führung und Basis auf eine andere Art an, aber mit einer ähnlichen Intention, nämlich problematisierend im Hinblick auf die ‚Realitätsferne‘ der Führung.²⁹

- 168 Cm: *ähm dass ich aber irgendwann mal gesagt hab, dass es äh n deutlichen Abstand zwischen den*
 169 *Leuten gibt die den Dienst machen aufer Straße*
 170 | Y: °hmhm°
 171 Cm: *und denen die n äh die ja Führungsposition haben und dass dieser Abstand immer größer wird*
 172 *des- je höher die Führungsposition ist*
 173 | Y: hmhm
 174 Cm: *äh (.) das war für mich eigentlich das und äh wo- wogegen die beiden Herren von denen ich mal*
 175 *sprach, die also wirklich Führungsposition da hatten äh dies immer wieder bestritten ne und*
 176 | Y: hmhm
 177 Cm: *dann kam mir auch einmal äh der Gedanke von dem einen als er sagte, ja ich bin ja neulich mal*
 178 *ne Nachtschicht wieder mitgefahren und dann ham wir gleich ne ganz tolle Sache aufgerissen*
 179 *und sofort war ich wieder in der Kritik weil äh (.) ne so was passiert dann eben wochenlang*
 180 *nicht und jetzt macht der Dienst und sehe und gucke und so*
 181 | Y: hmhm hmhm
 182 Cm: *und das mach ich nicht wieder sagt er äh (.)*
 183 | Y: °hmhm°
 184 Cm: *ja war ne schöne Antwort war ne logische Antwort, kann man (.) so akzeptieren aber äh (.)*
 185 *kanns ja auch nicht sein irgendwo ne*
 186 | Y: °hmhm°
 187 Cm: *das ist (.) also ich denke schon und den Satz hab ich mir überlegt (.) es gibt mittlerweile*
 188 *Polizeibeamte die mit Menschen zu tun haben aufer Straße und es gibt Polizeibeamte die mit*
 189 *Papier zu tun haben im Büro*
 190 | Y: °hmhm° hmhm
 191 Cm: *und ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen (.) dass die sich*
 192 *gar nicht mehr*
 193 | Y: hmhm
 194 Cm: *richtig verstehen.*

In der folgenden Passage äußert Cm sich weiterhin zu dem ‚Abstand‘, den er zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern empfindet.

²⁹ Diese Passage ist als Beispielpassage für das Interpretationsvorgehen ausgewählt und befindet sich im Anhang S. 178ff.

- 985 Cm: dass doch einer einer d- gesagt hat äh ihr da oben, ihr verl- verliert³⁰ den Abstand da unten ne
 986 |_ Y: hmhm
- 987 Cm: warum warum kommt ihr nicht mal wieder mit runter, warum macht ihr nicht mal wieder ne
 988 Schicht mit
 989 |_ Y: °hmhm°
- 990 Cm: ähem (...) das ist bei meiner alten Dienststelle der Fall zum Beispiel mal gewesen (.) dass ich
 991 als ich nen neuen Vorgesetzten bekam
 992 |_ Y: hmhm
- 993 Cm: der auser Schutzpolizei kam (.) und wir ham ich glaube [Zahl] oder [Zahl] Jahre dann noch
 994 zusammen Dienst gemacht bis ich weggegangen bin
 995 |_ Y: hmhm hmhm
- 996 Cm: ich behaupte jetzt mal dass er in den [Zahl] Jahren, ich weiß jetzt nicht jetzt wies weiter
 997 geworden ist
 998 |_ Y: hmhm
- 999 Cm: der Herr Kollege eigentlich unseren normalen Arbeitsplatz noch nicht gesehen hat
 1000 Y: hmhm
- 1001 Cm: und das geht also ne, er er kann
 1002 |_ Y: hmhm
- 1003 Cm: oder hat genug äh damit zu tun zu verwalten.
 1004 |_ Y: hmhm
- 1005 Cm: aber wenn ich ihm jetzt irgendwas (.) erzählen wollte was ich gestern gemacht hab, würde er
 1006 mich nicht verstehen.
 1007 Y: hmhm
- 1008 Cm: und ich glaub das ist der Trend der im Augenblick so passiert dass das immer mehr so kommt.
 1009 |_ Y: °hmhm°
- 1010 Cm: ich denke mal früher (.) is is oder gut ww- ich weiß jetzt nicht wie hoch ich immer gehen soll mit
 1011 den Vorgesetzten ne aber
 1012 |_ Y: wie Sies wie Sies wollen
- 1013 Cm: es wird immer mehr
 1014 |_ Y: hmhm
- 1015 Cm: dass das doch der Vorgesetzte des ersten zweiten, ich nenn ihn mal ab abm dritten Grad so
 1016 |_ Y: hmhm
- 1017 Cm: äh
 1018 |_ Y: das wäre dann Leiter PK?
- 1019 Cm: ja zum Beispiel da da fängt das so sinnig an äh
 1020 |_ Y: °hmhm°
- 1021 Cm: (.) wobei da das wahrscheinlich von PK zu PK unterschiedlich ist.
 1022 |_ Y: hmhm
- 1023 Cm: aber so in dem Fall wo ich jetzt bin zumindestens der Inspektionsleiter weiß nicht was ich tu.
 1024 Y: °hmhm°
- 1025 Cm: weiß er nicht.
 1026 Y: hmhm
- 1027 Cm: absolut nicht (.) höchstens auser (Statistik) heraus aber nicht aus dem was was was so unten
 1028 passiert ne
 1029 Y: hmhm
- 1030 Cm: und (.) das wird sich dann auch immer fortsetzen da
 1031 |_ Y: hmhm
- 1032 Cm: in den höheren (.) vermutlich denn ganz besonders auf Dezernatsebene wo wo n völlig
 1033 anderes Leben spielt (.) und was dann natürlich auch wieder passieren kann dass dort oben
 1034 entschieden wird was kriegen die Beamten was brauchen die
 1035 |_ Y: hmhm
- 1036 Cm: wie kleiden wir die ein
 1037 |_ Y: hmhm

³⁰ Cm drückt sich hier missverständlich aus. Im weiteren Verlauf der Sequenz wird deutlich, dass er den zunehmenden Abstand zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ beklagt.

- 1038 *Cm: was brauchen die an Mitteln und so und und völlig ab vom Patt³¹ sind ne.*
 1039 *Y: hmhm*
 1040 *Cm: denk ich mal, aber wie soll man so was ändern ne, ich kann das nur sagen dass es so ist, so*
 1041 *spontan fallen mir da natürlich auch keine keine Vorschläge (an den anderen auf)*
 1042 *Y: hmhm*
 1043 *Cm: nur indem man höchstens doch mehr mischt und sagt geht da mit ne*

Der Teilnehmer Cm beschreibt das Verhältnis zwischen Basis und Führung insofern, als dass er darin eine Dichotomie der Aufgabenbereiche sieht, für die differierende Qualifikationen erforderlich sind. Denn einerseits gibt es die Basisbeamten im Schichtdienst, die „mit Menschen zu tun haben außer Straße“ (Z 188) und andererseits die Führungsbeamten, die „mit Papier zu tun haben im Büro“ (Z 188/189). Der Interviewte geht hier von zwei unterschiedlichen Handlungslogiken aus, wobei sich die eine auf die Praxis und die andere auf die Theorie bezieht. Dabei differenziert er in ‚wir‘ auf der Straße und ‚die‘ im Büro. Cm geht sogar so weit zu sagen, dass diese beiden Bereiche „verschiedene Sprachen sprechen“ (Z 191) und dass sie daraufhin „sich gar nicht mehr ... richtig verstehen“ (Z 191/192 u. Z 194). Der Hinweis auf verschiedene Sprachen deutet darauf hin, dass der Versuch einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen Basis und Führung scheitern könnte, da man sich nicht verständigen kann. Der Abstand zwischen Basis und Führung, der mit steigender Führungsposition zunimmt (den direkten Vorgesetzten schließt er offensichtlich nicht mit ein), ist für Cm das grundlegende Problem. Mit Abstand meint er, dass die Führungskräfte, je höher sie im Hierarchiegefüge angesiedelt sind, nicht wissen, was alltäglich in der Basisarbeit passiert: „zumindestens der Inspektionsleiter weiß nicht was ich tu ... nicht aus dem was ... so unten passiert“ (Z 1023 u. Z 1027). Zwar hat der Vorgesetzte Einblick in die statistischen Dokumentationen der polizeilichen Tätigkeit, aber der unmittelbare Eindruck und der gleiche Erfahrungshintergrund fehlen, so dass er die tatsächliche Handlungspraxis und -logik der Basisbeamten nicht verstehen kann. Cm hat das Gefühl, dass der Trend sich immer weiter in diese Richtung entwickelt und dass deshalb die Vorgesetzten des Öfteren an einem Schichtdienst teilnehmen sollten, um Einblick in die Praxis des ESD zu bekommen.

Mit Abstand meint er neben der inhaltlichen Distanz von der polizeilichen Basisarbeit auch den räumlichen Abstand, der so weit führen kann, dass der Vorgesetzte den Arbeitsplatz der Basis auch in dieser Hinsicht nicht kennt. Er nimmt diese Feststellung zum Anlass, wiederholt auf das Unverständnis des Vorgesetzten einzugehen, der die Probleme der Basis nicht versteht, weil er mit dem „Verwalten“ (Z 1003) beschäftigt ist. Was genau er unter dem Begriff ‚Verwalten‘ versteht und mit welchen Aufgaben sich die Führungskräfte aus seiner Sicht beschäftigen, wird nicht deutlich. Er verwendet diesen Begriff als Abgrenzung zur praktischen, ‚handarbeitenden‘ Tätigkeit der Basis. Aus dieser Unkenntnis resultiert nach Cm das Problem, dass Entscheidungen von der Führung getroffen werden, die nicht angemessen sind, weil die Führung die Notwendigkeiten und Bedürfnisse der Basis nicht angemessen einschätzen kann.

³¹ ‚Patt‘ bedeutet im Plattdeutschen ‚Weg‘; „völlig ab vom Patt“ wird damit im Sinn von ‚weit weg von der Realität‘ gebraucht.

Das Verhältnis zwischen differierenden Arbeitsbereichen

Der Teilnehmer Gm (Polizeikommissar, gehobener Dienst, Sachbearbeiter im ESD, ca. 20 Dienstjahre) argumentiert ähnlich bezüglich des Verhältnisses von Basisbeamten des ESD und anderen Arbeitsbereichen bzw. den vorgesetzten Ebenen. Er verwendet hierbei den Kollegenbegriff in unspezifischer Weise und setzt den mangelnden gegenseitigen Einblick in die Handlungspraxis auf vertikaler und horizontaler Ebene gleich:

- 659 Gm: *ich denke ich hab meine Probleme aus Sicht eines Beamten im Schichtdienst (.) äh*
 660 *angesprochen*
 661 | Y: *hmhm*
 662 Gm: *das was vielleicht bei einigen nicht so deutlich war weil die ja aus anderen Bereichen kommen,*
 663 *das gi- ist zum Beispiel bei uns im Hause schon so wenn wenn ich dann irgendwie Probleme*
 664 *anspreche die uns gerade im Schichtdienst dann sehr belasten was Wochenenddienste anbelangt*
 665 *und und und und denn war wieder so viel und Mensch, da hätten wir dann auch jeweils zwei*
 666 *Leute oder drei Leute mehr gebraucht und und und und und und (.) und anderen Kollegen die*
 667 *jetzt aus völlig anderen Bereichen kommen das deutlich zu machen die verstehen das gar nicht.*
 668 Y: *hmhm*
 669 Gm: *und und das hoff ich da denen son bisschen näher gebracht zu haben [Y: hustend] dass sie auch*
 670 | Y: *hmhm*
 671 Gm: *das das verstehen*
 672 Y: *hmhm*
 673 Gm: *ne wenn wenn zum Beispiel montags denn äh geguckt wird ja was ham die Kollegen am*
 674 *Wochenende denn geleistet*
 675 Y: *hmhm*
 676 Gm: *Mensch ist ja nichts, blätter blätter blätter ja hier ne hilflose Person, da ne Blutprobe, da ne*
 677 *Fahrbahnversackung jetzt nach diesem Starkregen oder das*
 678 | Y: *hmhm*
 679 Gm: *jetzt als Beispiel jetzt (.) dass ich auch für diese Einsätze zum Beispiel dass das diese*
 680 *Fahrbahnversackung mit ner ganz anderen Verkehrsführung- und -lenkung und -regelung zu tun*
 681 *hat, dass ich da (.) äh Fahrbahnen sperren muss und und n- och ich tausend Sachen, dass ich da*
 682 *zwei Stunden gebunden bin dass das wissen die Kollegen natürlich generell nicht, das wissen*
 683 *die nicht*
 684 Y: *hmhm*
 685 Gm: *können die nicht wissen, die sind der Auffassung alles klar da kommt der Bauhof, da wird wird*
 686 *so ne Sperrung hingestellt, die Sache erledigt*
 687 Y: *hmhm*
 688 Gm: *dass man diese diese Sache anderen Kollegen son bisschen näher bringt (.) ob das mir nun*
 689 *gelingen ist das weiß ich nicht*
 690 | Y: *hmhm*
 691 Gm: *ich hoffe (.) genau umgekehrt ist genau das gleiche, wenn die mir erzählen in was für Bereichen*
 692 *die arbeiten und was für Pro- was für Probleme es da gibt ...*

Auch hier spielen wieder die unterschiedlichen Perspektiven (Teilhabe an der Handlungspraxis vs. Einblick nur in die Dokumentation dieser Handlungspraxis) in Bezug auf das gegenseitige Unverständnis eine ausschlaggebende Rolle. Gm macht dies Unverständnis an einem konkreten Beispiel aus der Dienstpraxis fest und verdeutlicht damit, dass ‚Kollegen‘ teilweise nicht wissen, mit welchen Aufgaben sich die ESD-Beamten konfrontiert sehen, beziehungsweise wie sich diese Aufgaben ausgestalten. Durch diese verfehlte Einschätzung der Aufgabenbewältigung verspürt Gm eine zu geringe Würdigung der Arbeit des ESD, „wenn zum Beispiel montags denn äh geguckt wird ja was ham die Kollegen am Wochenende denn geleistet ... Mensch ist ja nichts“ (Z 673/674 u. Z 676). Um mehr Verständnis untereinander zu erlangen, empfindet Gm den gegenseitigen Austausch als wichtig.

Aspekte des Wandels im Umgang miteinander

An anderer Stelle äußert Gm sich zum Wandel im Umgang mit Vorgesetzten, der sich in den letzten Jahren innerhalb der niedersächsischen Polizei vollzogen hat:

- 893 Gm: *jo Wandel der Polizei im Umgang mit Vorgesetzten.*
 894 Y: *hmhm*
 895 Gm: *das ist so nun ne Sache die die sich tatsächlich total geändert hat, als ich seinerzeit eingestellt*
 896 *wurde äh @ da wurde noch groß marschiert und da wurde äh Wache gestanden und dann*
 897 *wurde da Meldung gemacht und abverlangt und [hustend] man fühlte sich wie wie Hein Doof*
 898 Y: *hmhm*
 899 Gm: *wurde auch entsprechend behandelt*
 900 Y: *hmhm*
 901 Gm: *und diese Sachen kommen so heute gar nicht mehr vor. wenn äh Auszubildende auch bei uns*
 902 *hier im Haus Durchläufer sind und dann lernen die auch einmal den ESD kennen und (.) die die*
 903 *werden von uns ganz anders behandelt wie wir zum Beispiel damals von unseren Vorgesetzten*
 904 Y: *hmhm*
 905 Gm: *das ist ne völlig andere Welt mittlerweile*
 906 Y: *hmhm*
 907 Gm: *(.) das war seinerzeit da musste ich mein meinen äh Vorgesetzten, das war n Oberwachtmeister*
 908 *den musste ich siezen, den musste ich jahrelang siezen*
 909 | Y: *hmhm*
 910 Gm: *und den hab ich auch noch mit Dienstgrad anreden müssen, das war damals ne Verpflichtung,*
 911 *so was wär heut undenkbar.*

In diesem Teil des Interviews schildert Gm kurz, dass er einen positiven Wandel im Umgang mit Vorgesetzten feststellt. Während der Umgang miteinander früher eher militärisch geprägt war („da wurde noch groß marschiert“ Z 896), geht man heute völlig anders miteinander und vor allem mit den Auszubildenden um. Dabei wird deutlich, dass er diese Veränderungen begrüßt, denn früher fühlte man sich wie „Hein Doof“ und wurde auch „entsprechend behandelt“ (Z 897 u. Z 899). Der Umgang scheint demnach ungezwungener und gleichberechtigter zu sein, was sich auch an der veränderten Handhabung des Siezens und Duzens zeigt.

Betrachten wir nun die Äußerungen der Interviewten mit Führungsposition (vom DAL bis PK-Leiter) zum Thema des Verhältnisses zwischen Führung und Basis:

Zunächst werden die Beiträge des Teilnehmers Im (Polizeihauptkommissar, gehobener Dienst, PK-Leiter, ca. 20 Dienstjahre) betrachtet, der sich (wie Gm) zu dem empfundenen Wandel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern äußert.

- 730 Im: *wie unsereins der damals mit sechzehn Jahren bei der Polizei angefangen (.) und wusste*
 731 *eigentlich gar nicht wie einem geschah*
 732 | Y: *hmhm*
 733 Im: *nech also da ist schon n Unterschied ne und ähem (.) da kann man sagen da ist doch so n so n*
 734 *Wandel eingetreten nech in diesem Bereich aber das zieht sich dann auch komplett durch, das*
 735 *ist ja nur ein kleiner Teil, das betrifft ja die Aus- und Fortbildung. nech im Einzeldienst*
 736 | Y: *hmhm*
 737 Im: *ist der Un- Umgang ja miteinander ähem so, die jungen Kollegen pffh da ist das du ebend*
 738 *angesagt oder so nech also*
 739 | Y: *hmhm*
 740 Im: *die Distanz die man früher hatte zu einem Beamten im äh höheren Dienst oder sonst was wenn*
 741 *da der Leiter einer Dienststelle rumlief oder so nech, man folgt mh- ja an der Wand lang,*
 742 *ducken, einmal kräftig grüßen*
 743 | Y: *°@°*

- 744 *Im: und weiter nech*
 745 |_ Y: @@@
 746 *Im: ähem das ist nicht mehr so. nech also*
 747 |_ Y: hmhm
 748 *Im: da sind ähem Ängste abgebaut also diese Distanz ist nicht so und ähem das ist nicht unbedingt*
 749 *schädlich*
 750 |_ Y: hmhm
 751 *Im: nech und ähem da sind doch schon so Wandel eingetreten nech, das ist auch das was ich vorhin*
 752 *so beschrieben habe in der in der Bereitschaftspolizei*
 753 |_ Y: hmhm
 754 *Im: so als Beispiel, so n klassisches Beispiel (.) und ähem auch auf der Dienststelle, nech da sind*
 755 *schon doch mit dem Generationswechsel*
 756 |_ Y: hmhm
 757 *Im: ist da ist schon was in Gang gesetzt worden ne, nicht alles positiv (.) nech, das durchaus nicht*
 758 |_ Y: hmhm
 759 *Im: nech, manchmal ist man einfach zu lax*

Der Teilnehmer Im erkennt einen Wandel im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Basisbeamten an, welchen er auf eine verringerte Distanz und weniger Unterwürfigkeit vor hierarchiehöheren Beamten zurückführt. Durch diese hierarchische Nähe werden „Ängste abgebaut“ (Z 748), so dass der Umgang offener verlaufen kann. Zurückblickend hat er selbst andere Erfahrungen in seiner Ausbildung gemacht, in der der Umgang durch sehr viel mehr Strenge geprägt war. Die mit dem Generationswechsel eingetretenen Veränderungen begrüßt er, einen zu lockeren Umgang wünscht er sich jedoch nicht („manchmal ist man einfach zu lax“ – Z 759).

Auch Lm (Polizeioberkommissar, gehobener Dienst, Dienstabteilungsleiter, ca. 15 Dienstjahre) bestätigt diese Ansicht, dass sich das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zum Positiven verändert hat, wobei dies nicht bedeutet, dass sich das Verhältnis heutzutage als völlig unproblematisch darstellt.

- 17 *Lm: und lange halt nicht mehr lange nicht mehr gesehen hatte und zum Thema dass es doch sehr*
 18 *große Unterschiede gibt, es gab ja vor allen Dingen zum Thema mh- Verhältnis zwischen*
 19 *Mitarbeitern und Vorgesetzten*
 20 |_ Y: hmhm
 21 *Lm: wobei bei uns meistens der direkte Vorgesetzte der LESD wie es heutzutage heißt dann eben*
 22 *angesprochen wurde, dass es da doch sehr große Unterschiede gab zwischen der Zufriedenheit*
 23 *Y: hmhm*
 24 *Lm: teilweise sehr zufrieden*
 25 |_ Y: hmhm
 26 *Lm: teilweise total ablehnend die Person*
 27 |_ Y: hmhm
 28 *Lm: das ist mir sehr aufgefallen dabei*
 29 *Y: können Sie n Beispiel geben wo Ihnen das besonders aufgefallen ist?*
 30 *Lm: ja (.) also ich fang jetzt einfach mal bei mir an*
 31 *Y: hmhm*
 32 *Lm: ich bin mit meinem LESD sehr zufrieden, hab das da in der Gruppendiskussion auch (.) zum*
 33 *Ausdruck gebracht*
 34 |_ Y: hmhm
 35 *Lm: und andere Kollegen, es gab es gibt LESDs, der eine Kollege sagte damals dass der LESD im*
 36 *Nebenjob wenn man so will [Kandidat für ein politisches Amt] ist und sich*
 37 |_ Y: hmhm
 38 *Lm: eigentlich nur um dieses gekümmert hat und um die dienstlerischen Belange um die polizeiliche*
 39 *Arbeit so gut wie gar nicht*

- 40 | | Y: hmhm
- 41 | Lm: *das heißt man konnte ihn im Grunde genommen gar nicht ansprechen wenn man Probleme hatte*
- 42 | *dann war er nicht da, er hat zwar auch nicht groß gemeckert aber er war auch nicht für die*
- 43 | *Kollegen da*
- 44 | | Y: hmhm
- 45 | Lm: *damit waren die Kollegen natürlich nicht zufrieden und andere die wieder sagten ja der steckt*
- 46 | *sich in alles rein, der lässt einen überhaupt nicht in Ruhe arbeiten, man kriegt nur Druck wenn*
- 47 | *man was Positives macht bekommt man keine (.) kein Lob sondern es gibt nur dann wenn man*
- 48 | *irgendwo vielleicht n kleinen Fehler gemacht hat gibt es nur Kritik*
- 49 | | Y: hmhm
- 50 | Lm: *und die damit nicht zufrieden waren. also (.) viel Kritik immer noch an den Vorgesetzten aber*
- 51 | *ich glaube so im Vergleich zu vor [Y: räuspernd] zehn fünfzehn Jahren insgesamt denk ich ist*
- 52 | *das doch schon*
- 53 | | Y: hmhm
- 54 | Lm: *besser geworden das Verhältnis (.) zum Vorgesetzten*

Lm bezieht sich an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Erfahrungen mit Vorgesetzten (hier geht es hauptsächlich um den direkten Vorgesetzten, den LESD), die in der Gruppendiskussion positiv wie auch negativ geschildert wurden. Ein Teilnehmer erzählte von seinem Vorgesetzten, der sich wenig um seine Aufgaben als LESD kümmert und somit nicht für seine Mitarbeiter als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung steht. Andere wiederum kritisierten ihren Vorgesetzten, weil dieser sich zu sehr in die Belange der Mitarbeiter und in ihre Arbeit ‚einmisch‘. Weiterhin wird dabei problematisiert, dass man häufig Kritik und selten ein Lob erntet, d.h. Feedback vor allem im negativen Sinn als Sanktion genutzt wird. Lm stellt fest, dass es häufig Unzufriedenheiten mit Vorgesetzten gibt, wobei unklar ist, welche konkreten Erwartungen an einen Vorgesetzten gestellt werden. Es scheint so zu sein, dass von dem Vorgesetzten ein situativ angemessener Mittelweg zwischen Nähe und Distanz, Lob und Kritik verlangt wird. Lm, der selbst Dienstabteilungsleiter ist, spricht, wenn er hier von Vorgesetzten redet, von seinem LESD, also dem direkten Vorgesetzten. Zu dem Verhältnis zu höheren Vorgesetztenebenen äußert er sich nicht, ebenso wird nicht deutlich, wie er selbst seine Führungsposition als Dienstabteilungsleiter handhabt.

Anforderungen bzw. Erwartungen an den Vorgesetzten

In der folgenden Passage äußert sich der Interviewte Lm detaillierter über die Beziehung zu seinem direkten Vorgesetzten. Das kollegiale Verhältnis erläutert er an einem Beispiel:

- 162 | Lm: *also gerade auch dieses Thema, das ist ja das wo- woran ich mich jetzt von den Themen her*
- 163 | *noch speziell erinnere dass drüber gesprochen wurde wie mein jetzt im ESD, ich bin dann*
- 164 | *Dienstabteilungsleiter, wie mein Verhältnis zu meinem direkten Vorgesetzten ist zu meinem*
- 165 | *LESD ist.*
- 166 | | Y: hmhm
- 167 | Lm: *das könnt ich dort also sehr gut ähem zum Ausdruck bringen und könnt auch deutlich machen*
- 168 | *dass es bei mir außer Dienststelle ein sehr gutes Verhältnis ist?*
- 169 | Y: *hmhm*
- 170 | Lm: *weil ich also mit meinem Dienstabteilungsleiter³² über alles sprechen kann (.) ich weiß auch*
- 171 | *wenn ich Hilfe brauche dann hilft er mir*

³² Hier wird sich der Teilnehmer versprochen haben, da er höchstwahrscheinlich den LESD meint. Er selbst ist Dienstabteilungsleiter.

- 172 | | | Y: hmhm
- 173 | Lm: sei es nur in (.) sachlichen Dingen dass ich irgendwo sage Mensch, ich komme jetzt nicht
- 174 | zurecht wie ist das, ob (ne Strafanzeige) oder was weiß ich, dann sagt er ja, entweder er weiß es
- 175 | | | Y: hmhm
- 176 | Lm: oder wenn ers nicht weiß dann sagt er pass auf ich lese nach ich ich gucke auch nach ich helfe
- 177 | dir dabei kein Thema oder jetzt gerade, ich muss in zwei Wochen unbedingt dienstfrei haben und
- 178 | wir sind schon Mindeststärke
- 179 | | | Y: hmhm
- 180 | Lm: da hat er gesagt du pass auf das regeln wir und wenn ich keinen anderen finde mach ich für
- 181 | dich Dienst.
- 182 | | | Y: hmhm
- 183 | Lm: also das ist klappt bei uns wunderbar (.) aber auch aufer anderen Seite ist er nicht son Typ dass
- 184 | man nun sagt, so son Kumpeltyp den man im Grunde genommen nicht ernst nehmen kann
- 185 | | | Y: hmhm
- 186 | Lm: weil er will alles nur das Gute, wenn Kritik ist dann setzt er sich auch mit einem auseinander
- 187 | Y: hmhm
- 188 | Lm: und das ist auch sehr gut denn man muss ja auch selbst wissen wo man selbst Fehler macht (.)
- 189 | jeder macht ja Fehler irgendwo

Hier schildert Lm noch einmal sein positives Verhältnis zu seinem direkten Vorgesetzten, dem LESD. Grundlegend für das gute Verhältnis zu seinem Vorgesetzten ist, dass dieser immer als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Am wichtigsten scheint dabei die Hilfsbereitschaft, die sich nicht nur auf fachliche Fragen beschränkt, sondern die bis zur Aushilfe bei persönlichen Belangen reicht. Gleichzeitig muss jedoch die Autorität des Vorgesetzten gewahrt bleiben, so dass dieser auch fähig ist, Kritik an seinen Mitarbeitern zu üben, was für Lm wichtig ist, um auf seine Fehler hingewiesen zu werden. Die Hilfe des Vorgesetzten steht für Lm demnach im Mittelpunkt, wenn es um ein positives Verhältnis geht, gleichzeitig verdeutlicht er allerdings nicht, ob er diese Ansprüche auch auf sich selbst als Führungsperson anwendet, bzw. wie er seine Position zu seinen Mitarbeitern ausübt.

Dabei bewertet Lm die geringe Größe seiner Dienstabteilung als Voraussetzung für die Nähe zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

- 220 | Lm: wenn in einer Dienstabteilung zwanzig Leute sind dann ist das schwerer als bei uns wo wir
- 221 | [Zahl < 20] Leute haben
- 222 | Y: hmhm
- 223 | Lm: hier (.) gibts nicht dieses Geklängel so und wir ham natürlich auch die Gevorsetzten die
- 224 | Vorgesetzten die ham nicht son großen in Anführungsstrichen Wasserkopf wie auf der PI.
- 225 | Y: hmhm
- 226 | Lm: bei uns gibts n LESD n Leiter KED vielleicht noch der bei uns vom ESD nich nicht unbedingt so
- 227 | direkter Vorgesetzter ist und den PK-Leiter
- 228 | | | Y: hmhm
- 229 | Lm: und das wars. und bei der PI da gibts ja noch so viele und nun sind sie vielleicht auch
- 230 | tatsächlich noch n bisschen weiter weg von den Leuten wenn sie schon im höheren Dienst sind,
- 231 | wir haben ja nur noch gehobenen Dienst

In diesem kurzen Abschnitt, in dem Lm noch einmal auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eingeht, differenziert er bezüglich dieser Frage zwischen größeren und kleineren Dienststellen. Er vermutet, dass sich das Verhältnis untereinander schwieriger gestaltet, wenn die Dienststelle größer ist (orientiert an der Größe der Dienstgruppen). Er spricht von einem „Wasserkopf wie auf der PI“ (Z 224), womit er eine Fehlproportion von leitenden Beamten und ausführenden Beamten anspricht (um es in anderen Worten zu sagen, die oft von den Beamten selbst verwendet werden: von

‚Häuptlingen‘ und ‚Indianern‘). Das Problem dieses, von Lm unterstellten Missverhältnisses liegt in der dadurch noch größeren Distanz der Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern.

Zusammenfassend können einige Gemeinsamkeiten in den Äußerungen der Basisbeamten zum Themenfeld des Verhältnisses zwischen Basis und Führung benannt werden. Auch wenn die Interviewten das Thema sehr unterschiedlich aufgreifen, so wird doch deutlich, dass sich alle Beamten auf zwei differierende Sphären – Basis und Führung, die nicht in ihrem Miteinander sondern eher in ihrem Nebeneinander betrachtet werden, beziehen. Der Interviewte Cm fasst dies pointiert in seiner Unterscheidung ‚zweier Sprachen‘ zusammen. Den Hinweis auf das ‚zwei Sprachen sprechen‘ könnte man mit der Annahme Rafael Behrs (2000) verbinden, der von zwei Kulturen, der Polizistenkultur und der Polizeikultur, spricht. Obwohl Behr den Kulturbegriff in seinen Ausführungen nicht näher theoretisch verankert und hinterfragt, könnte man diese Überlegung übertragen. Bei der Führung und bei der Basis würde es sich demnach, zugegebenermaßen zugespitzt formuliert, um Angehörige unterschiedlicher Kulturen handeln, das heißt um Beamte, die verschiedene Erfahrungshintergründe und -horizonte teilen, eine unterschiedliche Sozialisation erfahren haben und andere Sprachen sprechen (d.h. Formen der Verständigung und Begrifflichkeiten lernten), so dass daraus weitreichende Probleme der Kommunikation und des gegenseitigen Verstehens zwischen den Polizeibeamten resultieren.

Es wird bei diesen Interviewausschnitten also deutlich, dass zwischen Führung und Basis eine deutliche Trennung erfolgt in ‚wir‘ und ‚die‘. So wird diese Trennung an der Vorstellung von zwei verschiedenen Auffassungen oder anders gesagt an zwei Logiken bezüglich der Polizeiarbeit festgemacht, von denen die eine ‚authentisch‘ die Probleme und Konflikte der Basispolizisten wiedergibt und die andere sich eher an der Leitbildkultur der vorgesetzten Ebenen orientiert, die eher den ‚Soll-Zustand‘ beschreibt. Ebenfalls kennzeichnend für diese Trennung ist der mit der hierarchischen Position wachsende Abstand zwischen Basis und Führung. Mit *Abstand* ist, wie oben schon angedeutet, nicht nur die räumliche Distanz zwischen Basis- und Führungsebenen gemeint, sondern auch der perspektivische, inhaltliche Abstand, der aus der Unkenntnis der Führung über die ‚tatsächliche‘ Arbeit der Basis resultiert.

Als ‚Vorschläge‘ für eine Verbesserung des Klimas werden von den Interviewten der gegenseitige Austausch, das heißt das wechselseitige Informieren, und die gelegentliche Teilnahme von Vorgesetzten am Schichtdienst eingebracht. Der Interviewpartner Gm erwähnt jedoch auch, dass sich das Verhältnis zwischen diesen Bereichen bereits im Laufe der letzten Jahre positiv verändert hat, indem es ungezwungener und gleichberechtigter wurde.

Die Interviewpartner, die selbst Führungsfunktionen ausüben, äußern sich differenziert zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, wobei sie von einem diesbezüglichen positiven Wandel sprechen. Dabei bringt Im das positive Verhältnis mit der hierarchischen Nähe in engen Zusammenhang, die die ‚Angst‘ vor dem Vorgesetzten verringert. Lm erkennt ebenfalls einen positiven Wandel, macht diesen aber nicht an der Reform fest, da er hierfür einen längeren Zeitraum angibt („in den letzten zehn fünfzehn Jahren“ – Z 51). Trotz der positiven Veränderungen hat Lm das Gefühl, dass sich das Verhältnis dennoch in vielen Fällen nicht ganz unproblematisch gestaltet. Grundlegend für ein gutes Verhältnis ist seiner Meinung nach die Hilfsbereitschaft des Vorgesetzten, auf die man sich verlassen können muss. Lm gibt jedoch eine weitere, eher strukturelle Bedingung an, indem er das Klima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von der Größe der Dienststelle abhängig macht. Dabei unterstellt er größeren Dienststellen ein Missverhältnis von Führungs- und Ausfüh-

rungsfunktionen, was zur Folge hat, dass der ‚Abstand‘ zwischen Basis und Führung noch größer wird. Auf kleineren Dienststellen hingegen gestaltet sich das Verhältnis aus seiner Sicht eher unproblematischer, weil weniger Personen miteinander arbeiten und man sich deshalb untereinander persönlich kennt, so dass hier eher eine ‚familiäre Situation‘ entsteht, in der der Vorgesetzte als Ansprechpartner zur Verfügung steht und hilft, wenn es Probleme gibt.

Binnenkommunikation

Eng mit den allgemeinen Verhandlungen zum Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist das Thema der Kommunikation zwischen ihnen und zwischen den unterschiedlichen Dienstbereichen verknüpft, weshalb diesem hier noch in knapper Form Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Von vier Teilnehmern, davon drei aus der Basis und ein Beamter mit Führungsposition, wird ganz konkret auf dieses Themenfeld eingegangen, weswegen ihre Aussagen an dieser Stelle kurz dargestellt werden sollen. Eine weitere, tiefer gehende Analyse dieses Themenbereiches ist Gegenstand der Magisterarbeit. Hier sollen daher nicht die einzelnen dazu ausgewerteten Transkriptionspassagen angegeben werden, sondern nur deren zusammengefasste Interpretationen an einzelnen Textbeispielen belegt werden. Der Teilnehmer Bm (POM, Sachbearbeiter im ESD, ca. 10 Dienstjahre), der keine Führungsposition innehat, bezeichnet die fehlende direkte Kommunikation als fundamentales Problem für das Binnenklima innerhalb der Polizei. Denn er ist der Meinung, dass „eine Vielzahl der Probleme die entstehen (.) mhhh- deswegen entstehen weil (.) n- der persönliche Austausch nicht so da ist“ (Z 811/812) und dass „da viele Probleme einfach, viele Missverständnisse einfach so gar nicht zustande kommen würden wenn man denn sich direkt unterhalten würde“ (Z 859/860). Bm spricht hier nicht nur die Kommunikation mit dem Vorgesetzten an, sondern allgemein die Kommunikation in der Dienststelle, d.h. auch mit Kollegen anderer Dienstbereiche. Er lehnt eine Kommunikation über „Handzettel“ (Z 825) ab und spricht sich für eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht oder über das Telefon aus. Dies begründet er damit, dass dadurch eine, wenn auch oberflächliche, persönliche Beziehung entsteht und Probleme direkt gelöst werden können, da man weiß, mit wem man es ‚zu tun‘ hat.

Als grundlegend für eine gute Zusammenarbeit und ein positives Binnenklima stellt sich für Hm (PHK, Sachbearbeiter im ESD, ca. 30 Dienstjahre) eine funktionierende Kommunikation dar. Er spricht dabei vor allem die Kommunikation zwischen Basis und Führung an. Es ist für ihn wichtig, dass die Möglichkeit besteht, sich zusammzusetzen, um sich auszutauschen, und er glaubt, dass das auch viele andere Kollegen ansprechen würde, denn „ich kann mir vorstellen dass man dadurch viele Kollegen erreichen kann wenn man einfach sich nur mal so normal hinsetzt und mal sagt und jetzt wolln wir uns mal einfach so unterhalten“ (Z 208 – Z 211). Lange Zeit hatte er eine solche Einstellung seiner Vorgesetzten vermisst, was ihn beinahe resignieren ließ. Durch einen Führungswechsel hat sich die Situation für ihn verändert, so dass „man jetzt auf diesen Pfad wieder kommt dass man jetzt wirklich merkt Mensch hier kannste ja wirklich mit Menschen reden“ (Z 398/399). Das ‚einfache‘ miteinander Reden wäre für ihn ein Weg zur Lösung binnenklimatischer Probleme zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. An späterer Stelle erwähnt Hm zudem, dass er auch die Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter als eine weitere Möglichkeit sieht, um ein Feedback ‚von

unten nach oben' zu etablieren, damit auch die Basisbeamten die Möglichkeit haben, eigene Vorschläge und Kritik anzubringen.

Der Teilnehmer Km, der eine Führungsposition ausübt (PHK, PK-Leiter, ca. 30 Dienstjahre), äußert sich ebenfalls zur Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Er bezieht sich dabei zunächst auf die Einführung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs (MVG), das er als „Offenbarungseid“ (Z 508) für denjenigen empfindet, von dem es durch seine Mitarbeiter eingefordert wird. Da, wo die Basisbeamten auf das MVG bestehen, gibt es aus seiner Sicht Defizite in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Für sich selbst und seine Mitarbeiter schätzt er das MVG als überflüssig ein, da er die Kommunikation in seiner Dienststelle als funktionierend bezeichnet. In der Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter sieht er jedoch eine nützliche Möglichkeit der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in den Fällen, in denen es bisher als negativ zu bewerten ist.

Es ist in der Gesamtschau deutlich geworden, dass für die Interviewten die Kommunikation eine wichtige Bedingung für ein positives Binnenklima bzw. für das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten darstellt. Dabei wird betont, dass eine direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu befürworten ist, da damit Missverständnisse, die sich zu dauerhaften Konflikten ausweiten können, vermieden werden.

4.2.2.4 Zusammenfassung und Ausblick

Mit diesem Abschnitt über ausgewählte Interpretationen der Einzelinterviews sollte einerseits ein Überblick über die methodische Herangehensweise gegeben werden. Andererseits wurde durch die knappe Darstellung ausgewählter Ergebnisse aus der ersten Auswertungsphase ein Eindruck davon vermittelt, wie sich die Interviews thematisch gestalten. So fassen die Mottos recht prägnant einen ersten Eindruck zusammen, durch den auch schon thematische Bezüge sehr klar hervortreten. Die Mottos beziehen sich zum Beispiel auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, auf die Binnenkommunikation und auf die Art und Weise wie mit Veränderungen umgegangen wird. Die tabellarische Übersicht über die zentralen Kategorien (S. 121) verdeutlicht die thematischen Schwerpunkte der Interviews detaillierter. Um das Auswertungsvorgehen in seinen einzelnen Schritten nachvollziehen zu können, befindet sich im Anhang die vollständige Analyse eines Interviewauszuges (S. 178ff.). Die von den interviewten Polizisten besonders häufig angesprochenen Themen haben einen engen Bezug zu Situation und Besonderheiten des ESD, zu den vertikalen und horizontalen Binnenverhältnissen sowie zu dem Umgang mit Veränderungen und zu weiteren Bedingungen für die Arbeits(un)zufriedenheit. Anhand der tabellarischen Übersicht kann abgelesen werden, welche Konstrukte aus den Interviews bzw. aus der Auswertung entstanden und wo eine besondere thematische Dichte liegt, d.h. wo die thematischen Schwerpunkte der Interviewten zu suchen sind. Einer dieser Schwerpunkte wurde, wie oben erwähnt, in dem Konstrukt der Binnenverhältnisse und in dem Themenfeld des Verhältnisses zwischen Basis und Führung zusammengefasst und für die zusammenfassende Darstellung im Rahmen dieses Abschlussberichtes gewählt. Dabei wurde deutlich, dass das Hauptproblem von den Teilnehmern insbesondere in der Unterschiedlichkeit der Perspektiven und den Handlungslogiken von Basisbeamten und Beamten mit Führungsposition vermutet und empfunden wird. Durch die Unterschiedlichkeit der Tätigkeitsfelder, in denen ‚verschiedene Sprachen gesprochen‘ werden und durch die räumliche („die oben, wir unten“) und zudem zeitliche

(Schichtdienst, Tagesdienst) Trennung entsteht ein Abstand zwischen diesen Bereichen, aus dem Unkenntnis der spezifischen Arbeitsbedingungen anderer Bereiche und teilweise auch das gegenseitige Unverständnis resultieren. Dies erschwert die Entwicklung positiver horizontaler wie vertikaler Beziehungen. Als ‚Lösung‘ dafür werden von den interviewten Polizeibeamten selbst Verbesserungen hinsichtlich der internen Kommunikation erwartet. Kommunikativer Austausch sollte dabei direkt stattfinden, so dass man mehr Nähe zwischen Basisbeamten und vorgesetzten Ebenen erzeugt und dies auf einer persönlicheren Ebene ansiedelt. Die Einhaltung des so genannten Dienstweges ist dieser Vorstellung entgegengesetzt. Die Ergebnisse konnten in diesem Bericht nur sehr knapp und längst nicht vollständig wiedergegeben werden. Wie bereits erwähnt wurden mit der Magisterarbeit auch die übrigen Ergebnisse vorgelegt, so dass dabei weitere interessante Aspekte für den polizeiinternen, wie für den externen Leser verbunden sind.

4.2.3 Strukturierende Inhaltsanalyse am Beispiel von Befürwortern und Gegnern des Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) im ESD

4.2.3.1 Fragestellungen

In diesem Teil des Abschlussberichtes soll die linguistische (sprachwissenschaftliche) Analyse der leitfadengestützten Interviews in ihrem methodischen Vorgehen und ihren ersten Analyseansätzen vorgestellt werden. Da die sprachwissenschaftliche Analyse derzeit noch nicht abgeschlossen ist und die vollständige Darstellung der bisherigen Auswertungen den Rahmen dieses Berichtsteiles überschreiten würde, soll im Folgenden exemplarisch der erste Analyseschritt, die strukturierende Inhaltsanalyse, dargestellt werden. Die Analyse wird dann im Rahmen der entstehenden Magisterarbeit³³ fortgesetzt. Diese Magisterarbeit beschäftigt sich mit den unterschiedlichen sprachlichen Ausdrucksformen (z.B. Metaphern) von Beamten am Beispiel des Themas BSM.

Nach einer ersten Durchsicht der Interviews, aber auch der Gruppendiskussionen, zeigte sich, dass das BSM ein zentrales Thema in fast allen Interviews und Gruppendiskussionen war. Aus diesem Grund eignete sich dieses Thema als thematischer Fokus der Untersuchung.

Bei einer intensiveren Sichtung der Interviews wurde deutlich, dass das BSM im täglichen Arbeitsprozess eine wichtige Rolle spielt. Trotzdem verbindet jeder einzelne Beamte unterschiedliche Aspekte mit diesem Thema bzw. erfahren identische Aspekte eine unterschiedliche Bewertung. Ziel dieser Arbeit ist es, die unterschiedlichen thematischen Verknüpfungen der einzelnen Beamten zum Thema BSM darzustellen und anschließend zusammenfassend auszuwerten.

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: Welche sprachlichen Besonderheiten benutzen Beamte des ESD und die für sie vorgesetzten Ebenen, d.h. Beamte aus unterschiedlichen Laufbahngruppen, um das Thema BSM darzustellen?

³³ Die Magisterarbeit von Michaela Nack am Fachbereich Literatur- und Sprachwissenschaften der Universität Hannover trägt den Arbeitstitel: „Linguistische Analyse der verwendeten Metaphern im Diskurs zwischen Gegnern und Befürwortern des BSM innerhalb der niedersächsischen Polizei“ und wird voraussichtlich 2004 fertig gestellt und nach der Begutachtung durch die Universität dem Innenministerium zur Verfügung gestellt.

4.2.3.2 Methodisches Vorgehen bei der Auswertung

Die hier verwendete Methode der strukturierenden Inhaltsanalyse ist eine Kombination der Methoden von Früh (2001) und Mayring (2003), wobei das Konzept von Mayring das Grundgerüst darstellt und durch Aspekte Frühs ergänzt wird.

Die (qualitative) Inhaltsanalyse³⁴ ist: „eine empirische Methode zur systematischen und intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (meist zum Zwecke einer darauf aufbauenden, interpretativen und/oder durch Zusatzkriterien gestützten Interferenz)“ (Früh, 2001, S. 119).

Das Ziel einer Inhaltsanalyse ist daher die systematische Bearbeitung unterschiedlichsten Kommunikationsmaterials. Dies können sowohl Texte, als auch musikalische oder bildliche Materialien sein. Bei der vorliegenden Analyse handelt es sich um Textmaterial, genauer gesagt um transkribierte Interviews. Ursprünglich stammt diese Analyseform aus den Kommunikationswissenschaften. Entwickelt wurde die Methode in den 1920er Jahren in den USA. Dabei stand im Vordergrund, eine Methode zu entwickeln, die die systematische Auswertung großer Textdatenmengen der expandierenden Massenmedien (Radio, Zeitungen) ermöglichte. Im Laufe der Zeit wurde die Methode modifiziert und fand auch Anwendung in anderen Disziplinen, wie z.B. der Soziologie, der Psychologie, der Literaturwissenschaft und nicht zuletzt der Linguistik. Eine moderne Inhaltsanalyse zielt nicht mehr nur auf den reinen Inhalt des Materials ab, sondern macht zudem formale Aspekte und latente Sinngehalte zu ihrem Gegenstand.

Das wichtigste Kriterium der Inhaltsanalyse ist die Transparenz des Erkenntnisprozesses, um eine prinzipielle und intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erreichen, d.h. alle Analyseschritte müssen offengelegt und systematisch durchgeführt werden, so dass auch Außenstehende die Ergebniserzeugung nachvollziehen können. Durch eine solche offene Arbeitsweise wird die erforderliche Transparenz erreicht.

Die strukturierende Inhaltsanalyse

Die strukturierende Inhaltsanalyse stellt eine der drei Grundformen des Interpretierens bei der Inhaltsanalyse dar, um ein zunächst unbekanntes sprachliches Material zu analysieren.

Diese Grundformen sind:

- die Zusammenfassung (das Material wird so reduziert, dass die wesentlichen Aspekte erhalten bleiben und ein überschaubarer Textkorpus entsteht)
- die Explikation (bei der Analyse bestimmter fraglicher Textstellen des Ausgangsmaterials wird zusätzliches Material zur Deutung der Textstelle herangezogen) und
- die Strukturierung (ordnet das Material nach festgelegten Kriterien).

³⁴ Der Begriff ‚qualitative Inhaltsanalyse‘ wird von Mayring, aber nicht von Früh verwendet. Früh lehnt eine strikte Trennung in quantitative und qualitative Inhaltsanalyse ab, da die Inhaltsanalyse eine empirische Methode sei, „die zwei qualitative Analyseschritte durch einen quantifizierenden verbindet“ (Früh 2001, S. 67). Aus diesem Grund wird eine Methodentrennung gegenstandslos. Obwohl beide Autoren hinsichtlich der Kombination beider Methoden übereinstimmen, wählt Mayring die Bezeichnung qualitative Inhaltsanalyse, da der qualitative Anteil der Analyse für ihn größer ist als der der quantitativen Analyse. Mayring führt aus, dass der quantitative Anteil der Analyse entbehrlich ist, da dieser nur ein Hilfsmittel der qualitativen Analyse darstellt, deren „Ergebnisse (...) wieder rückgeführt werden müssen an ihren Ausgangspunkt“ (Mayring 2003, S. 19). „Ist die Grundlage des Instrumentariums der Gegenstandserfassung geschaffen, können quantitative Analyseschritte folgen, sie *müssen* es aber *nicht*.“ (ebenda, S. 19; Hervorhebungen im Original). Im Rahmen dieser Analyse wird im weiteren Verlauf die allgemeine Bezeichnung Inhaltsanalyse gewählt.

Das Ziel einer strukturierenden Inhaltsanalyse ist es dabei, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 2003, S. 58). Untersuchungsgrundlage einer strukturierenden Analyse kann z.B. die Satzstruktur, die Gliederung nach thematischen Einheiten, die Argumentationsstruktur und die Gesprächsstruktur sein.

Die strukturierende Inhaltsanalyse unterteilt sich nochmals in vier Untergruppen:

- formale Strukturierungen (die innere Struktur der Analysepassage wird herausgefiltert)
- inhaltliche Strukturierungen (das Material zu bestimmten Themenbereichen wird zusammengefasst)
- typisierende Strukturierungen (das Material wird nach bestimmten markanten Ausprägungen durchsucht) und
- skalierende Strukturierungen (das Material wird nach Dimensionen im Skalenformat untersucht).

Wichtig bei allen strukturierenden Analysen ist es, dass das Kriterium, nach welchem der Text analysiert werden soll, genau bestimmt wird. Beispiele für ein solches Kriterium können sein: syntaktische Kriterien (die Struktur der sprachlichen Formulierungen, z.B. Besonderheiten im Satzbau, Abweichungen und Brüche sollen herausgefunden werden), thematische Kriterien (die inhaltliche Gliederung des Materials soll erarbeitet werden), semantische Kriterien (die Beziehung unterschiedlicher Bedeutungseinheiten zueinander soll untersucht werden) und dialogische Kriterien (die Abfolge eines Gesprächs soll analysiert werden).

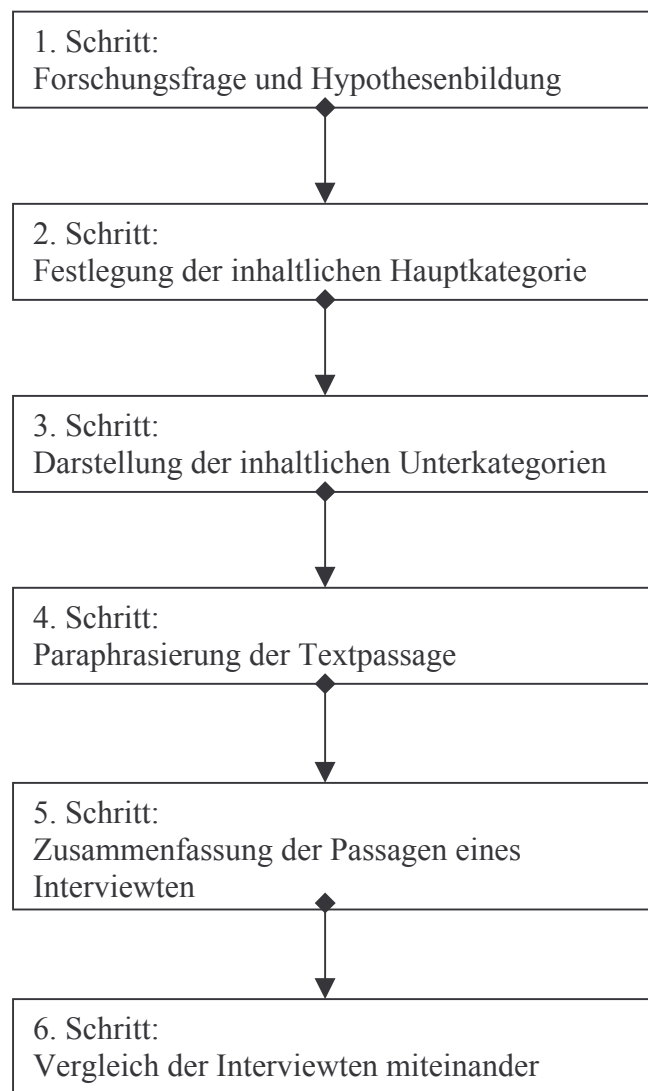
Da das Ziel dieser Darstellung und auch der linguistischen Magisterarbeit an der Universität Hannover eine genaue Untersuchung der Interviewsequenzen mit ausgewählten Polizisten zum Themenkomplex BSM ist, bietet sich als erster Analyseschritt eine strukturierende Inhaltsanalyse, genauer gesagt eine inhaltliche Strukturierung des Materials an. Diese erste Analyse soll die Struktur des Themas BSM, also die unterschiedlichen Aspekte, die für die einzelnen Interviewteilnehmer mit diesem Thema verknüpft sind, darstellen.

Der formale Verlauf der inhaltlichen Strukturierung

Das Ziel einer inhaltlichen Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Aspekte oder Inhalte aus dem vorhandenen Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Die Forschungsfrage und die gebildeten Hypothesen bestimmen, welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden. Sie werden vor Beginn der Methodenwahl festgelegt und müssen am Material verifiziert werden können. Die Themen bzw. das Hauptthema der Hypothesen stellen die inhaltliche Hauptkategorie der Analyse dar. Diese Hauptkategorie wird durch die thematischen Unterkategorien ergänzt. Die Kategorien bestimmen die Strukturierung und Paraphrasierung des zugrundeliegenden Textes. Dabei wird zunächst der thematische Verlauf (z.B. in einem Strukturbaum) dargestellt und im Anschluss die gesamte Passage paraphrasiert. In einem nächsten Schritt werden die Passagen eines Interviewteilnehmers zusammengefasst und schließlich mit den anderen Interviewteilnehmern verglichen.

Der Ablauf der inhaltlichen Strukturierung stellt sich also wie folgt dar:

ABBILDUNG 18: ABLAUF DER INHALTLICHEN STRUKTURIERUNG



1. Schritt: Hypothesenbildung

Aus dem zugrunde liegenden Material der 22 Interviews, die im Rahmen des Projekts „Polizei im Wandel“ mit ausgewählten Teilnehmern/-innen der Gruppendiskussionen geführt wurden, konnten für die hier interessierende sprachwissenschaftliche Untersuchung wenige ausgewählt werden. Um die Menge der zu bearbeiteten Interviews zu reduzieren und um eine bessere Vergleichbarkeit zu erreichen, wurden Kriterien festgelegt, nach denen diese Selektion begründet erfolgen sollte. Diese Kriterien waren: höheres Dienstalder der Interviewten und in möglicher Konstanzhaltung unter ihnen, Zugehörigkeit zum mittleren oder gehobenen Dienst, weiterhin sollten jeweils Beamte mit und ohne Führungstätigkeit vertreten sein. Die ausgewählten Beamten sollten möglichst eine ähnliche Anzahl von Dienstjahren in der Organisation verbracht haben, da in diesem Fall angenommen werden kann, dass sie über einen ähnlichen Erfahrungsschatz verfügen. Verschiedene Laufbahngruppen und Positionen sollen dabei den Vergleich zwischen den unterschiedlichen Tätigkeiten ermöglichen.

Alle 22 Interviews wurden anhand der Kriterien überprüft. Dabei kristallisierten sich 4 Interviews heraus, die die genannten Bedingungen erfüllten.

Die ausgewählten Interviewpartner verfügen alle über ca. 20 Dienstjahre, ein Beamter ist im mittleren Dienst tätig und drei im gehobenen Dienst, jeweils zwei Beamte haben Führungspositionen inne und zwei üben keine derartige Funktion aus.

ABBILDUNG 19: SELEKTIERTE INTERVIEWS

<i>Beamter</i>	<i>Dienstalter</i>	<i>Laufbahngruppe</i>	<i>Funktion</i>	<i>Position</i>
Am ³⁵	ca. 20	mittlerer Dienst	Sachbearbeiter	PHM
Bm	ca. 25	gehobener Dienst	Sachbearbeiter	PK
Cm	ca. 20	gehobener Dienst	PK-Leiter	PHK
Dm	ca. 25	gehobener Dienst	DAL	PHK

Nachdem die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit feststanden, begann die Analyse nach der inhaltlichen Strukturierung. Die dafür nötigen Hypothesen wurden in Bezug auf das Thema BSM gewählt und lauteten daher:

- (1) Das BSM stellt eines der zentralen polizeiinternen Themen im Arbeitsalltag dar.
- (2) Polizeibeamte aus unterschiedlichen Laufbahngruppen haben ein unterschiedliches Verständnis des BSM.
- (3) Zur Darstellung des Themas in den Interviews werden von den Beamten Metaphern genutzt.
- (4) Es gibt Übereinstimmungen bezüglich der Metaphernwahl innerhalb einer Laufbahngruppe.
- (5) Das im Zuge der Polizeireform Anfang der 1990er Jahre eingeführte BSM wird als Veränderung von den Polizeibeamten thematisiert. Dabei vergleichen die Interviewpartner das vergangene Modell des regulären Schichtdienstes mit dem BSM und wägen Vor- und Nachteile ab.

Schritt 2: Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorie

Wie bereits dargestellt, ist das BSM der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Das Thema findet sich sowohl in der Forschungsfrage, als auch in den Hypothesen wieder. Deshalb stellt das BSM auch die inhaltliche Hauptkategorie der Analyse dar. Die 4 Interviews, die aufgrund der festgelegten Kriterien ausgewählt wurden, werden in diesem Analyseschritt auf das Hauptthema durchsucht. Dabei geht es um Passagen, in denen das Thema BSM explizit angesprochen wird. Die Passagenauswahl orientierte sich dabei an der jeweiligen Interview-

³⁵ Die gewählten Bezeichnungen der Beamten sind unabhängig von den Gruppendiskussionen festgelegt. Sie dienen lediglich der leichteren Zuordnung der Passagen und Ergebnisse der Interviewanalyse zu den einzelnen Beamten. Die Bezeichnungen erlauben jedoch keine Zuordnung der Interviewpartner zu den Gruppendiskussionen. Der Großbuchstabe ist eine fortlaufende Bezeichnung der Interviewten, das ‚m‘ bezeichnet einen männlichen Beamten.

struktur. Eine Passage umfasst daher eine Antwortsequenz des Interviewpartners auf eine Interviewerfrage. Die Anzahl der ausgewählten Passagen variiert in den selektierten Interviews; es wurden jeweils zwischen 3 und 6 Passagen näher analysiert.

Schritt 3: Darstellung der inhaltlichen Unterkategorien:

Die nächsten Schritte der Analyse (Schritt 3 und 4) werden nur exemplarisch an zwei ausgewählten Passagen dargestellt. Schritt 6, der Vergleich der Interviewpartner, wird dann für die beiden dargestellten Strukturierungen durchgeführt. Da nicht alle Analyseschritte hier angegeben werden, befindet sich im Anhang die Beispielanalyse einer Passage (vgl. S. 184ff.). Auf der Basis der Hauptkategorie BSM geht es in diesem Arbeitsschritt darum, die für den Beamten wichtigen Unterkategorien herauszuarbeiten. Dazu werden die ausgewählten zwei Passagen auf ihre inhaltliche Themendarstellung untersucht.

4.2.3.3 Erste Ergebnisse der Analyse

Beispielpassage aus dem Interview mit Bm – PK im gehobenen Dienst, Sachbearbeiter im ESD

Die ausgewählte und im Folgenden wiedergegebene Passage befindet sich im ersten Drittel des Interviews. Thematisch folgt sie den eröffnenden Fragen bezüglich der Gruppendiskussion. In dieser Passage positioniert sich der Interviewte das erste Mal explizit hinsichtlich des BSM.

- 399 Y: ja, hatten Sie das Gefühl Ihre eigenen Ideen, Sie sagten Sie hatten das Gefühl nicht so zum Zuge
400 zu kommen, konnten Sie trotzdem so Ihre Kernpunkte einbringen?
401 Bm: ja. mein Kernpunkt war eindeutig BSM
402 Y: hmhm
403 Bm: und ich hatte n- n- Gott sei Dank nichts dazu zu- zugetan dass äh die Diskussion auf dieses
404 Thema kam sondern das entwickelte sich von selber?
405 Y: hmhm
406 Bm: aus anderem Munde (.) aber ich konnte da dann zumindestens äh das Statement abgeben was
407 ich jedem Polizeiführer abgebe wenn die Diskussion auf dieses Thema kommt.
408 Y: hmhm. würden Sie das Statement noch mal kurz äh zusammenfassen?
409 Bm: ja mein Statement war also dass äh das Fälschlichste was die Polizei machen kann äh die
410 Poolbildung im Bereich des Personals ist, sicherlich kann man, sicherlich kann man Kernzeiten
411 herauskristallisieren in denen mehr Polizei gebraucht wird und in denen erfahrungsgemäß
412 weniger äh Polizei gebraucht wird, Manpower vor Ort oder wie man das in Neudeutsch äh
413 |_ Y: @hmhm@
414 Bm: oder in Polizeiführerkreisen n- ausdrücken mag diese äh Vokabeln sind mir da nicht so ganz
415 geläufig äh (.) allerdings äh gibt es nichts Wichtigeres und nichts Wertvolleres bei der Polizei
416 als Kollegen die sich untereinander kennen, ihre Fähigkeiten untereinander abschätzen können,
417 wissen wann der eine seine Stärken hat und wann der andere seine Schwächen hat
418 |_ Y: hmhm
419 Bm: man kann dann nämlich Stärken und Schwächen (.) entweder ausnutzen oder kompensieren
420 zumindest (.) und nicht jeder Polizeibeamte ist in der Lage jede Situation zu bewältigen, fachlich
421 oder auch
422 |_ Y: hmhm
423 Bm: emotional zu bewältigen und nichts ist schlimmer als wenn man in ein- in einen Einsatz reingeht
424 und kann sich auf den Kollegen der neben oder hinter einem steht nicht verlassen.
425 |_ Y: hmhm

- 426 Bm: nichts ist unangenehmer und nichts führt zu mehr Fehlern als nicht eingespielte Teams oder
 427 Leute die sich nicht kennen. (.) äh ich vergleiche diese BSM immer gerne mit der alten
 428 nationalen Volksarmee [räuspernd]
 429 | Y: hmhm
- 430 Bm: Kommando Grenze³⁶ (.) bei denen peinlich genau geregelt war wie oft welcher Soldat mit dem
 431 anderen zusammen auf Grenzstreife gehen kann um Fluchtversuche zu vermeiden
 432 | Y: hmhm
- 433 Bm: äh sicherlich hinkt der Vergleich äh @n bisschen@ aber im Grunde genommen äh wird mit
 434 BSM nichts anderes gemacht. Sachen die vorher (.) aufm Streifenwagen geregelt wurden
 435 | Y: hmhm
- 436 Bm: und nicht an die Polizeiöffentlichkeit äh (.) kamen äh weil sie intern aufm Streifenwagen von den
 437 Kollegen miteinander besprochen wurden so nach nich ich mein jetzt nich hier die Alkoholfahne
 438 des Kollegen
 439 | Y: @@
- 440 Bm: um Gottes Willen, nicht dass das falsch verstanden wird so falsch verstandener Korpsgeist oder
 441 oder Straftaten Strafvereitlungen oder solche Geschichten, das mein ich nicht, sondern ich
 442 meine dass Kollegen die sich in Einsatzsituationen ungeschickt oder falsch verhalten haben, die
 443 äh Strafanzeigen nicht vernünftig aufgenommen haben, die dann von dem Kollegen der
 444 mitgefahren ist die entsprechende Unterstützung oder Hilfe bekommen haben, das mein ich mit
 445 Teamarbeit
 446 Y: hmhm
- 447 Bm: äh durch BSM, durch durch Poolbildung von Personal wird das Ellenbogenverhalten der
 448 Kollegen noch mehr gefördert und potenziert als es das jetzt schon äh als es jetzt schon äh (.)
 449 vorhanden ist und es ist in den letzten zehn Jahren extrem äh verschlechtert worden die
 450 Situation vom Arbeitsklima her betrachtet. Personalförderung Personalentwicklung ist
 451 sicherlich erforderlich in einem ganz bestimmten Rahmen auch wünschenswert und
 452 dankenswerter Weise jetzt auch möglich? aber sie darf nicht äh über alles gestellt werden, sie
 453 darf nicht über das Arbeitsergebnis gestellt werden, Polizeiarbeit ist Basisarbeit, wird in der
 454 Regel im Erstkontakt vom Einsatz- und Streifendienst gemacht und wenn ich dort Kollegen habe
 455 die ein Niveau (.) besitzen nachdem sie aus der Ausbildung gekommen sind äh muss man erst
 456 einmal laufen lernen, jeder Polizeibeamte kennt den Begriff des Bärenführers, den gibt es im
 457 BSM nicht mehr, den gibt es nicht mehr
 458 | Y: °hmhm°
- 459 Bm: äh man wird den auch nicht heraus(bilden) können. (.) und äh wenn Polizei BSM bekommt wird
 460 sie einen eindeutigen Qualitätsverlust der Arbeit feststellen. diverse Staatsanwaltschaften die
 461 angesiedelt sind bei Dienststellen beziehungsweise in Orten die BSM eingeführt haben, die ham
 462 sich mittlerweile schon schriftlich beim Polizeiinspektionsleiter und beim Direktor der Polizei
 463 über die (.) über gravierende Mängel in Ermittlungsvorgängen beschwert. und das ist eigentlich
 464 ne deutliche Sprache und da muss nachgebessert werden, da muss geregelt werden, da muss
 465 gesagt werden, so gehts nicht
 466 | Y: hmhm
- 467 Bm: wir können vielleicht n Pool bilden auf Dienststellen im ländlichen Bereich won überschaubarer
 468 Haufen von Mitarbeitern ist aus dreißig fünfunddreißig Leuten
 469 | Y: °hmhm°
- 470 Bm: so Basis-ESDden (.) ob in einem innerstädtischen oder in (.) in einem großstädtischen Bereich
 471 muss das Ding in die Hose gehen.
 472 | Y: hmhm
- 473 Bm: das ist zwangsläufig, das ist meine ureigenste Überzeugung, ich möchte wetten (.) wenn äh BSM
 474 in Wegfurt flächendeckend eingeführt werden würde dann würde man entsprechende
 475 Informationsverluste haben und entsprechende Qualitätsverluste in der Arbeit
 476 | Y: °hmhm°
- 477 Bm: und deswegen gilt es für mich aus meiner ganz eigenen Überzeugung heraus BSM zu
 478 verhindern.

³⁶ Der interessante Vergleich mit der nationalen Volksarmee der DDR soll im Rahmen dieser ersten Analyse keine weitere Beachtung finden, ist jedoch für weitergehende Interpretationen durchaus einzubeziehen.

479 |_ Y: hmhm
 480 Bm: mit mir, ist meine Überzeugung, erzähl ich auch jedem Polizeiführer ders wissen will (.) mit dem
 481 Tag wo BSM eingeführt wird in der Polizei hier vor Ort äh endet meine Bereitschaft äh
 482 weiterhin freiwillig und mit Begeisterung im ESD Dienst zu tun
 483 |_ Y: hmhm
 484 Bm: weil äh ich möchte meine Haut hier nicht zu Markte tragen
 485 |_ Y: hmhm
 486 Bm: jedenfalls nicht in der Form

Die folgende Interpretation gibt Teilschritte der Analyse der vorliegenden Passage wieder. Der 3. Analyseschritt besteht aus zwei Teilschritten. Zuerst werden die inhaltlichen Oberthemen aus der Passage extrahiert, um dann mit den entsprechenden Teilaspekten in einen Strukturbaum übertragen zu werden. Ziel dieses Schrittes ist es, das Thema BSM so aufzuschlüsseln, dass die für den Interviewten wichtigen Unterkategorien in der Reihenfolge, in der sie genannt wurden, dargestellt werden können, um Aussagen darüber zu treffen, welche Themen dem interviewten Beamten wichtig sind, welche eine untergeordnete Rolle spielen, welche keine Rolle spielen bzw. wie die Themen vom Interviewten miteinander verknüpft werden.

Schritt 3: Darstellung der inhaltlichen Unterkategorien

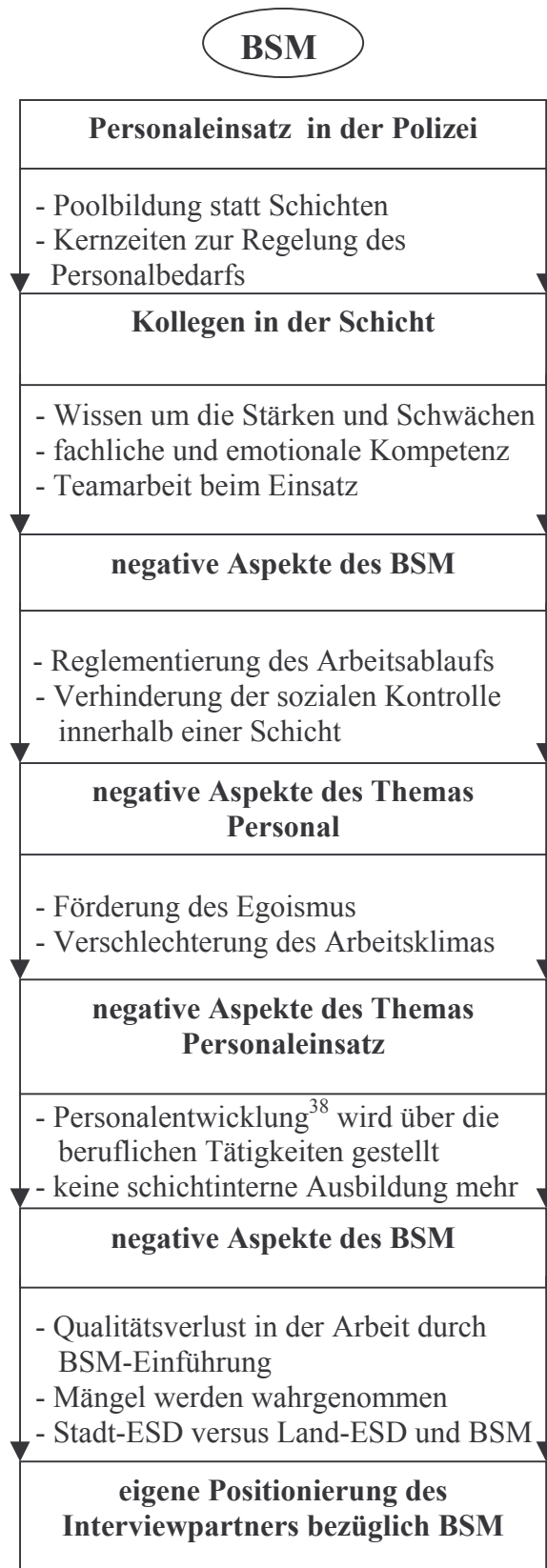
Die vorhandenen Unterkategorien in dieser Passage sind:

- Personaleinsatz in der Polizei
- Kollegen in der Schicht
- negative Aspekte des BSM
- negative Aspekte des Themas Personal
- negative Aspekte des Themas Personaleinsatz
- negative Aspekte des BSM
- eigene Positionierung des Interviewpartners bezüglich BSM

Diese gefundenen Unterkategorien werden auf der folgenden Seite in einem Strukturbaum³⁷ mit ihren zugehörigen Aspekten dargestellt:

³⁷ Zum Verständnis der Übersicht: Die Unterkategorien sind jeweils in den Rahmungen aufgelistet. Die darunter dargestellten Aspekte sind die im Interview genannten Stichpunkte, die der Interviewteilnehmer mit dieser Unterkategorie verbindet. Die Reihenfolge orientiert sich an der Nennung durch den interviewten Beamten, weshalb es zu Wiederholungen kommen kann.

ABBILDUNG 20 : STRUKTURBAUM – INTERVIEW MIT Bm



³⁸ Der Begriff Personalentwicklung ist vom Interviewpartner übernommen. Er bezeichnet in der Verwendung durch Bm nicht die Deckung des Personalbedarfs durch Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter. Bm setzt Personalentwicklung vielmehr mit Personalverwendung und Planung des Arbeitseinsatzes gleich.

Schritt 4: Paraphrasierung der Passage

Bm ist als Sachbearbeiter im ESD tätig. Der wichtigste Aspekt, der für den Interviewpartner mit dem Thema BSM verknüpft ist, ist der Einsatz des Personals bzw. – in den Worten von Bm – der „Personalentwicklung“. Damit verbindet er die veränderte Personalverwendung durch die BSM-Einführung. Die alten Schichtstrukturen auf der Dienststelle werden zugunsten eines Pools aufgelöst, und der Personalbedarf wird durch Kernzeitenbildung neu geregelt.

Über die Kernzeitenregelung kommt Bm zum nächsten wichtigen Aspekt: dem Verhältnis zu den Kollegen in der Schicht. Für den interviewten Beamten ist es wichtig, dass er die Kollegen, mit denen er täglich zusammenarbeitet, genau kennt und um die Stärken und Schwächen der Kollegen weiß. Bei Einsatzsituationen im ESD ist Teamarbeit eine wichtige Bezugsgröße. Bm stellt die Bedeutung des gegenseitigen Wissens heraus, wie der Kollege in einer bestimmten Einsatzsituation reagiert. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass jeder seinen Kompetenzen gemäß eingesetzt wird und sich niemand überfordert fühlt. Die Darstellung des Verhältnisses zu den Schichtkollegen führt Bm zu den ersten negativen Aspekten des BSM. Der Interviewpartner verbindet mit dem BSM eine auftretende Reglementierung des Arbeitsablaufs (der Vorgesetzte bestimmt, wer mit wem zu welchem Einsatz fährt) und die Verhinderung der sozialen Regulierung innerhalb der Schicht, d.h. Dinge, die früher – vor dem BSM – schichtintern besprochen wurden, müssen jetzt über den Vorgesetzten in formalerer Art und Weise geklärt werden. Diese neuen Regelungen wirken sich negativ auf das Personal aus. Bm befürchtet, dass sich durch die auftretenden Regulationen das Arbeitsklima verschlechtert und der Egoismus einzelner Beamter gefördert wird. Nach den Aspekten, die direkt seine Schicht betreffen, kommt Bm wieder auf die Organisation Polizei zu sprechen. Durch die Einführung des BSM wird von ihm eine Situation befürchtet, in der Fragen des Personaleinsatzes über die tägliche Arbeit der Beamten gestellt werden. Außerdem wird die bisherige interne ‚Ausbildung‘ der Schichtkollegen (durch die sog. „Bärenführer“) verhindert.

Diese negativen Aspekte des Personaleinsatzes führen Bm zu weiteren negativen Aspekten der Einschätzung des BSM. Dabei geht Bm auf die Außenwirkungen auf andere öffentliche Instanzen (z.B. die Staatsanwaltschaft) ein, indem der interviewte Beamte darstellt, dass die Einführung des BSM zu einem Qualitätsverlust in der Arbeit führt und diese Mängel auch von außen stehenden Behörden wahrgenommen und an höherer Stelle kritisiert werden.

Als letzten Punkt stellt Bm dar, dass eine Einführung des BSM in ländlichen Einsatz- und Streifendiensten unkomplizierter möglich ist, da die einzelnen Dienststellen nicht so groß sind und die Kollegen im ESD sich untereinander kennen. In den großen städtischen Polizeiinspektionen hingegen kommt es zu den oben genannten Problemen. Im letzten Teil der Passage fasst Bm noch einmal die für ihn wichtigsten Aspekte zusammen und positioniert sich explizit gegenüber dem BSM, das er rigoros ablehnt. Als Ausblick entwirft er das Beenden seines Engagements für den ESD, sobald das BSM auf seiner Dienststelle eingeführt würde.

Um im Späteren einen ersten Fallvergleich (vgl. 6. Schritt) zwischen zwei Interviewpartnern unterschiedlicher Funktionszugehörigkeit (Bm als Sachbearbeiter des ESD und Cm als Dienststellenleiter) andeuten zu können, muss an dieser Stelle eine weitere Passage in ihrem thematischen Verlauf nachvollzogen werden. Daher sollen im Folgenden die Analyseschritte 3 (Unterkategorien) und 4 (Paraphrasierung) an einer Passage aus dem Interview mit Cm, der als PK-Leiter Führungsverantwortung wahrnimmt, durchgeführt werden.

Schritt 3: Darstellung der inhaltlichen Unterkategorien

Beispielpassage aus dem Interview mit Cm – PHK im gehobenen Dienst, PK-Leiter

Die ausgewählte Passage stammt vom Beginn des Interviews mit Cm und beinhaltet seine Antwort auf die Frage nach der Erinnerung an die vergangene Gruppendiskussion, an der er teilgenommen hat.

- 12 Y: also ich würd einfach erst mal fragen wie haben Sie denn diese Diskussion so in Erinnerung
 13 also (.) was fällt Ihnen so als erstes ein (...)
- 14 Cm: also ich hab mich erst mal gefreut dass ich das [Örtlichkeit] sofort gefunden habe @ nech weil
 15 sich auch [Ortsangabe] sehr verändert hat (.) ansonsten eine (.) gute Atmosphäre (.) schönes (.)
 16 Ambiente eigentlich, für die Logistik war gesorgt das ist immer ganz wichtig [räuspernd] (.)
 17 auch die ähem Zusammensetzung ich denke aus jeglichen Bereichen (.) für mich wars
 18 unheimlich interessant, ich wusste nicht mit welchen Kollegen ich da zusammen komme
 19 |_ Y: hmhm
- 20 Cm: habe mich natürlich vorher informiert, worum geht es eigentlich, habe das erste Ergebnis noch
 21 mal übern Daumen laufen lassen und ähem letztendlich [räuspernd] wurden auch Diskussionen
 22 geführt die den Einzelnen vielleicht in dem Moment (.) °jetzt° jetzt zeitlich betrachtet die so sehr
 23 bewegt haben, ich denke an das BSM war unheimlich Thema dieses bedarfsorientierte
 24 Schichtdienstmodell (xx) wo man dem Glauben dann verfangen war, daran erinner ich mich
 25 jetzt noch ganz konkret beim Kollegen, es ist was von oben Aufgerolltes nech (.) und wir werden
 26 wieder irgendwo dafür benutzt und so weiter und so fort
 27 |_ Y: hmhm
- 28 Cm: und ich glaube [räuspernd] ich hab dem Kollegen auch nicht diesen Zahn ziehen können dass
 29 das eigentlich vollkommen egal ist (.) es mussn Dienst gemacht werden vierundzwanzig Stunden
 30 und wie dieser gestaltet wird das sollte doch eigentlich so von unten heraus kommen son
 31 bisschen nech
 32 |_ Y: hmhm
- 33 Cm: und wenn man dann ne neue Möglichkeit haben (.) es wird halt komplett aufn Kopf gestellt ne
 34 denn früher wurde gesagt du hast dann und dann Dienst und ich konnte sagen in fünf Jahren
 35 hab ich den und den Dienst weil der Dienstplan es so vor°sieht° (.) heutzutage mitm BSM, diese
 36 Dienststelle hier übrigens fährt BSM
 37 |_ Y: hmhm
- 38 Cm: selbstverständlich ähem (.) da ist es so der Kollege kann sagen na klar hab ich da Zeit. ich kann
 39 meinen Dienst selber planen eine ganz andere (.) was völlig anderes. also ähem man hat also da
 40 gehts auch um Eigenverantwortung da gehts so um Selbstdisziplin weil man auch sehen muss
 41 dass ich meine Stunden einhalten muss
 42 |_ Y: hmhm
- 43 Cm: praktisch vierzig Stunden in der Woche, hundertsechzig etwa im Monat und dann füllts mein
 44 Jahresarbeitszeitkonto aber äh letztendlich muss ich doch so gucken lieg ich im Lot nech
 45 |_ Y: hmhm
- 46 Cm: also die Verantwortung die sonst eigentlich irgendwo gewesen ist bloß nicht bei mir liegt jetzt
 47 plötzlich komplett beim Kollegen, das ist ja das Tolle an diesem BSM gleichwohl ähem wenn die
 48 Kollegen das nicht wollen, die wollen ihre alte Tour behalten, dann ist das okay. nech also von
 49 daher ähem da gings im Wesentlichen drum, das fand ich ne sehr gute Diskussion ähem zu
 50 dieser Thematik ansonsten erinner ich mich noch so ad hoc jetzt an (.) Inhalten weniger,
 51 vielleicht von der Atmosphäre her war es ganz gut, gegenseitige Akzeptanz und ähem gute
 52 Gesprächs- äh -führung also Diskussionsführung und -leitung hat mir gefallen, ansonsten war
 53 es ne runde Veranstaltung und ich hoffe natürlich wie die anderen Kollegen natürlich auch ich
 54 mei- au- dass mal später mal n kleines Ergebnis kommt nech und das...

Im Folgenden werden inhaltliche Unterkategorien aufgelistet und der Strukturbaum der kurzen Interviewpassage mit Cm wiedergegeben.

Die vorhandenen Unterkategorien in dieser Beispielpassage sind:

- negative Aspekte des BSM
- Dienstplangestaltung im BSM
- Personal im BSM
- Kollegen in der Schicht

Der zugehörige Strukturbaum stellt sich wie folgt dar:

ABBILDUNG 21: STRUKTURBAUM – INTERVIEW MIT Cm



Schritt 4: Paraphrasierung der Passage

Als ersten Aspekt benennt der Interviewpartner Cm, der als PK-Leiter eine Führungsposition innehat, die ablehnende Haltung vieler Schichtbeamter gegenüber dem BSM. Diese empfinden das BSM als etwas von den Vorgesetzten Vorgeschriebenes, auf dessen Einführung sie

keinen Einfluss haben. Cm hält diese Sicht für zu einseitig und möchte versuchen, die Beamten von den positiven Aspekten zu überzeugen.

Diese positiven Aspekte stellt der Interviewteilnehmer in den nächsten zwei Unterkategorien dar: Zum einen die Dienstplangestaltung im BSM und zum anderen das Personal. Cm betont dabei die Notwendigkeit des Rund-um-die-Uhr-Dienstes im Einsatz- und Streifendienst, woran auch das neue Schichtmodell nichts ändert. Das BSM ermöglicht jedoch eine individuell flexiblere Gestaltung des Dienstplans. Die Verantwortung für die Dienstplangestaltung sollte für den interviewten Beamten dabei auf jeden Fall von den Schichtbeamten selbst übernommen und nicht von den Vorgesetzten vorgeschrieben werden. Diese Flexibilisierung wirkt sich – aus der Sicht von Cm – außerdem positiv auf das Verhältnis aus, in dem die Kollegen im ESD private Termine mit der Arbeitszeit besser verbinden können. Zusätzlich fördert das BSM die Eigenverantwortung und Selbstdisziplin der Beamten, da jeder für sein Jahresarbeitszeitkonto verantwortlich ist und dafür Sorge trägt, dass es im Jahreschnitt ausgeglichen ist. Diese Verantwortung lag im alten Schichtdienstmodell beim Vorgesetzten; im BSM wird sie auf den einzelnen Beamten übertragen.

In einem letzten Aspekt geht Cm erneut auf die – aus der Sicht der Schichtbeamten – negativen Aspekte des BSM ein. Der Interviewpartner stellt dar, dass viele Beamte das BSM ablehnen, weil sie ihre Schichtstruktur („ihre alte Tour“) behalten wollen. Dies kann Cm durchaus nachvollziehen, auch wenn er die Argumentation nicht teilt.

Schritt 6: Vergleich der beiden Interviewten Bm und Cm

Bei diesem Schritt geht es darum, die zuvor analysierten Passagen auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu untersuchen. Bm und Cm sind beide Beamte im gehobenen Dienst, wobei Bm als Sachbearbeiter im ESD keine Führungsposition innehat. Cm hingegen ist als PK-Leiter in einer Führungsposition tätig. Beide Interviewpartner thematisieren ähnliche Aspekte, die für sie zum Thema BSM gehören. Beispiele dafür sind die Betonung der negativen Aspekte des BSM, die Bedeutung der Auswirkungen des BSM auf den Zusammenhalt der Kollegen in der Schicht sowie die Möglichkeiten der Gestaltung des Dienstplans und des Arbeitsablaufs.

Die Unterschiede zwischen beiden Interviewten liegen in der Ausgestaltung der einzelnen Aspekte, da Bm als Gegner und Cm als Befürworter des BSM argumentieren. Bm legt den Schwerpunkt seiner Darstellung in der obigen Passage auf die befürchteten negativen Auswirkungen des BSM auf seine Schicht. Cm versucht, zwischen den Positionen der Vorgesetzten und der Basisbeamten zu vermitteln, um die positiven Aspekte des BSM hervorzuheben. Ein weiterer Unterschied besteht hinsichtlich der eigenen Positionierung gegenüber dem BSM im Interview. Bm baut in der ersten Passage seines Interviews, in welcher das BSM thematisiert wird, eine Argumentationsstruktur auf, um am Ende seine eigene Position begründen zu können. Er entwirft ein generell negatives Bild der Auswirkungen des BSM, um sich diesem schlussendlich anschließen zu können. Cm hingegen geht in seiner ersten BSM-Passage hauptsächlich auf die von den Beamten empfundenen negativen Aspekte des BSM ein; seinen eigenen Standpunkt vermittelt er eher implizit. Seine abwägende Argumentation entspricht der eines Vorgesetzten, der versucht, divergierende Interessen zu vereinen.

Im Folgenden sollen zwei kurze Auszüge aus den oben angegebenen Passagen der beiden Interviewpartner gegenübergestellt werden, um diese unterschiedlichen Perspektiven verdeutlichen zu können:

(1) Auszug aus der Interviewpassage mit Bm

450 Bm: ... Situation vom Arbeitsklima her betrachtet. Personalförderung Personalentwicklung ist
 451 sicherlich erforderlich in einem ganz bestimmten Rahmen auch wünschenswert und
 452 dankenswerter Weise jetzt auch möglich? aber sie darf nicht äh über alles gestellt werden, sie
 453 darf nicht über das Arbeitsergebnis gestellt werden, Polizeiarbeit ist Basisarbeit, wird in der
 454 Regel im Erstkontakt vom Einsatz- und Streifendienst gemacht...

Bm fokussiert in dieser Passage auf die Bedeutung der Tätigkeit der Basisbeamten/-innen des ESD als originäre Polizeiarbeit. Die Arbeit des ESD wird jedoch, dies ist die Kritik von Bm, in den Hintergrund gestellt. Im Gegenzug gewinnen Themen wie Personalförderung und Personalentwicklung, die von der Führung geprägt werden, eine größere Bedeutung. Zwar begrüßt Bm einerseits diese Entwicklung, jedoch möchte er die Wertigkeiten eindeutig verteilt wissen. Für den Interviewpartner Bm liegt der Schwerpunkt der täglichen Polizeiarbeit bei den Beamten im ESD, die bei Einsatzsituationen unmittelbaren Kontakt zum Bürger haben. Diese Arbeit wird aus seiner Sicht bedauerlicherweise immer mehr an Bedeutung verlieren, da die Themen der vorgesetzten Ebenen im Zuge des BSM eine höhere Bedeutung erlangen. Diese Entwicklung lehnt Bm ab; sie gilt es zu verhindern. Der Interviewte Bm demonstriert mit dieser Passage die befürchteten negativen Folgen des BSM für die Schichtarbeit im ESD.

(2) Auszug aus der Interviewpassage mit Cm

22 Cm: geführt die den Einzelnen vielleicht in dem Moment (.) °jetzt° jetzt zeitlich betrachtet die so sehr
 23 bewegt haben, ich denke an das BSM war unheimlich Thema dieses bedarfsorientierte
 24 Schichtdienstmodell (xx) wo man dem Glauben dann verfangen war, daran erinner ich mich
 25 jetzt noch ganz konkret beim Kollegen, es ist was von oben Aufgerolltes nech (.) und wir werden
 26 wieder irgendwo dafür benutzt und so weiter und so fort
 27 |_ Y: hmhm
 28 Cm: und ich glaube [räuspernd] ich hab dem Kollegen auch nicht diesen Zahn ziehen können ...

Cm argumentiert in diesem Ausschnitt aus der Sicht der Beamten mit Führungsfunktionen. Er stellt dar, dass bei vielen Beamten die Meinung vorherrscht, dass das BSM etwas von der Führung Vorgeschriebenes sei („was von oben Aufgerolltes“), auf das sie keinen Einfluss nehmen könnten. Außerdem wird das BSM von der Basis als ein Modell empfunden, das für sie keinerlei Vorteile bietet, für das sie vielmehr „benutzt“ werden sollen. Cm ist als PK-Leiter regelmäßig mit solchen Aussagen konfrontiert, und auch in der Gruppendiskussion erinnert er sich an Teilnehmer, die diese Ansicht vertraten. Der Interviewpartner Cm stimmt nicht mit dieser Sicht überein. Er befürwortet das BSM und versucht, die falschen Annahmen der Basisbeamten zu korrigieren (vgl. ‚den Zahn ziehen‘). Cm argumentiert hier aus der Position des Vorgesetzten, der das BSM den Mitarbeitern nahe bringen und ihnen ihre Vorurteile nehmen muss, damit das BSM umgesetzt werden kann.

Obwohl Bm und Cm über das identische Hauptthema sprechen und sich ähnliche Unterkategorien bilden lassen, zeigen ihre Argumentationsstrukturen Unterschiede hinsichtlich ihrer persönlichen Positionierung gegenüber dem BSM.

Diese ersten Interpretationsschritte der strukturierenden Inhaltsanalyse sollen nunmehr um einen Ausblick auf die linguistische Analyse (im Sinne einer Metaphernanalyse), die in der entstehenden Magisterarbeit eine zentrale Rolle einnimmt, erweitert werden.

Zur Metaphernanalyse

Für die sprachwissenschaftliche Analyse der Magisterarbeit spielen Metaphern, die von den Beamten in Verbindung mit dem Thema BSM genannt wurden, eine zentrale Rolle. Bei der Analyse dieser von den Interviewten verwendeten sprachlichen Bilder wird zunächst nach allgemeinen Assoziationen gesucht, um diese Deutungen dann an die konkrete Verwendung im Interview und die damit vom Interviewpartner realisierte Bedeutung zu knüpfen. In diesem Berichtsteil sollen zwei Metaphern aus dem Bereich Personal analysiert werden.

Unter Metaphern werden im Allgemeinen alle Arten des sprachlichen Bildes verstanden, von der Alltagsmetapher wie *Redefluss* oder *Wahrheitslicht* bis zum poetischen Symbol. Eine Definition des Begriffs Metapher (*metaphora*, *translatio*) findet sich schon bei Aristoteles. Für ihn ist die Metapher die Übertragung des Namens einer Sache auf eine andere. Nach einer linguistischen Definition von Weinrich (1976; zitiert nach Paek 1993, S. 244) ist eine Metapher „ein Wort in einem Kontext, durch den es so determiniert wird, daß es etwas anderes meint, als es bedeutet“.

Metaphern spielen bei der Analyse jeglichen Kommunikationsmaterials eine wichtige Rolle, da Metaphern in einer Kommunikationssituation mehrere Funktionen übernehmen:

- durch die Expressibilität (Ausdrucksmöglichkeit) der Metaphern können Dinge zum Ausdruck gebracht werden, die bei wörtlichem Gebrauch nicht ausdrückbar wären
- durch Knappheit wird Information in besonders dichter Weise übermittelt
- durch Lebendigkeit wird die Wichtigkeit phänomenischer Erfahrung vermittelt.

Durch diese Funktionen kann eine Metaphernanalyse helfen, den Sinngehalt einer Passage und die Intentionen des Sprechers besser nachzuvollziehen.

Für die folgende Darstellung wurden ausschließlich Metaphern ausgewählt, die Bm und Cm in den Beispielpassagen zur Unterkategorie Personal benutzten, um zu gewährleisten, dass Metaphern verglichen werden, die unterschiedliche Aspekte desselben Themenbereichs beleuchten. Dazu werden die Metaphern auf ihren Sinngehalt hin befragt und in den Kontext der vorliegenden Passage gestellt. Die erste Metapher, die hier kurz näher betrachtet werden soll, stammt aus dem Interview mit Bm.

- 454 Bm: *Regel im Erstkontakt vom Einsatz- und Streifendienst gemacht und wenn ich dort Kollegen habe*
 455 *die ein Niveau (.) besitzen nachdem sie aus der Ausbildung gekommen sind äh muss man erst*
 456 *einmal laufen lernen, jeder Polizeibeamte kennt den Begriff des Bärenführers, den gibt es im*
 457 *BSM nicht mehr, den gibt es nicht mehr*
 458 |_ Y: °hmm°
 459 Bm: *äh man wird den auch nicht heraus(bilden) können...*

Bezogen auf die möglichen Auswirkungen der BSM-Einführung für die Schichten fällt in der Verhandlung des Themas der Begriff *Bärenführer*. Formal ist dieses Nomen eine Zusammensetzung aus zwei gleichwertigen Nomen – ‚Bären‘ und ‚Führer‘. Betrachtet man diesen Ausdruck zunächst einmal – zur ersten Annäherung – unabhängig vom Kontext, so können beim Betrachter Assoziationen an *Manege* bzw. *Tierschau* entstehen, bei denen ein *Bärenführer* (sozusagen als Dompteur) von Relevanz ist. Weitere Assoziationen, die sich mit diesem Bild vom *Bärenführer* verbinden ließen, wären negativer Art. Für diese negative Rahmung könnten Begriffe wie *Tierquälerei* und *Gewalt* stehen, wenn damit Verbindungen zur früher gerade

bei umherziehenden Völkern üblichen Haltung von Bären gezogen werden. Diese wurden oft unter unwürdigen Bedingungen gehalten und als Geldeinnahmequelle genutzt.

Wie diese beiden Beispiele zeigen, kann der Begriff sowohl positive (wenn man Freund von Tiervorführungen ist), als auch negative Assoziationen (wenn man als Tierschützer für die Rechte von Tieren kämpft) hervorrufen. Diese Assoziationen erschließen sich ohne die Betrachtung des polizeispezifischen Hintergrundes.

Es ist unschwer zu erkennen, dass beide angebotenen Assoziationen nichts mit dem *Bärenführer* als in der Polizei üblichen Metapher gemein haben, wie sie von Bm im Interview eingebracht wird. Der Interviewpartner stellt dar, dass jeder Polizeibeamte den Begriff kennt; es handelt sich also um eine geläufige Bezeichnung. Darüber hinaus wird die Bezeichnung im Kontext der informellen Orientierung für Neueinsteiger nach der Ausbildung, d.h. der quasi schichtinternen ‚Ausbildung‘ gewählt.

Um die Bedeutung der Metapher *Bärenführer* zu analysieren, spielt also nicht die Bedeutung des Begriffs „Bären“ die zentrale Rolle, sondern die des zweiten Nomens „Führer“. Dies ist jemand, der andere anleitet, weil er über einen großen Erfahrungsschatz bezüglich der täglichen Aufgaben und der Strukturen der Dienststelle verfügt; der weiß, wie die Aufgabenverteilung innerhalb der Schicht geregelt ist, aber auch bei Problemen mit Kollegen/-innen unterstützend eingreifen kann. Er bildet eine Orientierungsfigur (sog. ‚graue Eminenzen‘) für junge Polizisten/-innen, die bisher wenig Berufserfahrungen sammeln konnten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Metapher *Bärenführer* ein gebräuchlicher Ausdruck innerhalb der Polizei ist, um diejenigen Beamten zu bezeichnen, die als erfahrene Polizeibeamte die jüngeren Polizisten/-innen, die gerade ihre Ausbildung absolviert haben, unterstützen. Sie fungieren als Mentoren, die die neuen Beamten/-innen mit den Gepflogenheiten und Handlungsrouninen im ESD vertraut machen, um zu verhindern, dass diese unangenehm auffallen, indem sie z.B. schichtinterne oder aber auch persönliche Grenzen überschreiten. Diese Metapher ist für den Interviewpartner Bm mit positiven Assoziationen besetzt, und er sieht im BSM die Gefahr, dass die nötige ‚Ausbildung‘ durch den *Bärenführer* entfällt.

Zum Vergleich soll eine Metapher aus der Beispielpassage mit Cm herangezogen werden.

- 46 Cm: *also die Verantwortung die sonst eigentlich irgendwo gewesen ist bloß nicht bei mir liegt jetzt*
 47 *plötzlich komplett beim Kollegen, das ist ja das Tolle an diesem BSM gleichwohl ähem wenn die*
 48 *Kollegen das nicht wollen, die wollen ihre alte Tour behalten, dann ist das okay. nech also von*
 49 *daher ähem da gings im Wesentlichen drum ...*

Cm verwendet im Interview als Begründung dafür, warum Kollegen das BSM ablehnen, die Metapher *ihre alte Tour behalten*. Formal ist *ihre alte Tour behalten* eine Nominalphrase, bestehend aus einem besitzanzeigenden Artikel und einem Nomen, welches durch das Adjektiv und das Verb näher bestimmt wird. Betrachtet man das Nomen *Tour* erst einmal losgelöst vom Kontext, so können Assoziationen an einen *Ausflug* oder eine *Kurzreise* entstehen, aber auch an eine Bewegung im Allgemeinen, wie eine *Drehung* oder *Wendung*.

In negativer Wendung erinnert die Metapher an *illegale Geschäfte*, da eine *Tour* auch das Erreichen eines Ziels mit Tricks oder Täuschungsmanövern ausdrücken kann. Weitere mögliche Assoziationen liegen ebenfalls im Freizeitbereich und erinnern z.B. an ein Pferdeturnier (da mit *Tour* auch einzelne Lektionen im Dressurreiten bezeichnet werden) oder an eine *Tournee* (in der Bedeutung einer Konzerttour) etwa eines Musikkünstlers. Radfans hingegen würden sicher unmittelbar an die *Tour de France* denken. Je nachdem, in welchem Bereich eine Person tätig ist oder welche Hobbys sie hat, werden unterschiedliche Bilder mit dieser

Metapher verbunden. Auch bei diesen Deutungen ist klar zu erkennen, dass die Beschreibungen nichts mit der von Cm intendierten gemein haben. Der interviewte Beamte benutzt die Metapher *ihre alte Tour behalten*, nachdem er die für ihn positiven Aspekte des BSM dargestellt hat. Die Metapher fällt, als er beschreibt, warum es Kollegen gibt, die das BSM trotzdem ablehnen.

Die *alte Tour behalten* kann in diesem Zusammenhang unterschiedlich gelesen werden. Zum einen könnte damit gemeint sein, dass die *alte Tour* eine andere Bezeichnung für die alte Schicht ist. Cm versetzt sich in die Mitarbeiter des ESD und vermutet, dass ein Faktor gegen die Einführung des BSM darin begründet liegt, dass die alten Schichtstrukturen aufgelöst werden und alle ESD-Beamten in einem Pool zusammengefasst werden. Dies befürchten viele Beamte, da sie lieber mit den vertrauten Kollegen zusammenarbeiten wollen, statt in einem großen anonymen Pool, in dem man nicht weiß, mit wem man zum nächsten Einsatz fährt. Viele Beamte verbinden mit der Schicht auch Sicherheitserwägungen in Einsatzsituationen, da man seinen Streifenteampartner bisher genau kennt und weiß, wie dieser in bestimmten Situationen reagiert. Diese Assoziation stellt sich auch für Cm als positiv dar, und er kann die Argumentation der im ESD tätigen Polizisten nachvollziehen. Neben dieser positiven Rahmung ist jedoch eine negative Konnotation der Metapher denkbar. Die *alte Tour behalten* kann auch gelesen werden als die alten Strukturen behalten, sich beharrlich gegen Veränderungen und Neuerungen wehren, die den ESD unmittelbar betreffen würden. Es könnte also auch gemeint sein, dass die Kollegen das BSM deswegen ablehnen, weil sie ihre alten Dienstpläne und Dienstzeiten ‚verteidigen‘ und der flexibleren Gestaltungsmöglichkeit deshalb ablehnend gegenüber stehen. In Bezug auf den Kontext der vorliegenden Beispiel-passage sind beide Lesarten plausibel.

4.2.3.4 Zusammenfassung und Ausblick

Diese beiden kurzen Beispiele der Metaphernanalyse demonstrieren die vielschichtigen Assoziationen, die eine Metapher hervorrufen kann. Welche Bedeutungen vom Interviewpartner realisiert werden, lässt sich nur durch die Betrachtung des Kontextes rekonstruieren. Beide Metaphern, die des *Bärenführers* und *ihre alte Tour behalten*, entstammen thematisch aus der gebildeten Unterkategorie: Personal. Beide Interviewpartner benutzen diese, um ihre Argumentationsstruktur zu diesem Themenkomplex ausführen zu können. Die Metaphern dienen dazu, bestimmte Aspekte in kurzer, prägnanter Form darzustellen, die anders nur kompliziert auszudrücken wären. Sie unterstützen und verstärken in diesem Sinne die Argumentation beider Interviewpartner. Bm kann mit der Metapher des *Bärenführers* die zentrale Rolle der Schicht und der Kollegen verdichtet darstellen. Da Metaphern automatisch die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, wird sofort klar, dass dieses der zentrale positive Aspekt der Schicht und der negativste Aspekt des BSM ist, denn das BSM untergräbt die informelle Bedeutung der *Bärenführer*. Cm hingegen zeigt auch in der Metapher *ihre alte Tour behalten*, dass er versucht, sowohl die Sicht der Führungsebene als auch die Sicht der Basis nicht aus den Augen zu verlieren. Trotz aller positiven Aspekte, die er im BSM als Führungsbeamter sieht, bezieht er die Argumente der Basisbeamten, die gegen das BSM sprechen, in seine Argumentation ein. Er übt zwar keine offene Kritik an dem sich darin dokumentierenden Beharrungsvermögen der Schichtbeamten, implizit wird dies durch seine Äußerungen jedoch ersichtlich.

In diesem Abschnitt des Abschlussberichtes wurden die ersten Analyseschritte der linguistischen Magisterarbeit, die derzeit noch im Entstehen ist, vorgestellt. Die strukturierende

Inhaltsanalyse bildet das Fundament der beabsichtigten sprachwissenschaftlichen Analyse, da durch die Strukturierung des Themas BSM Unterschiede in der argumentativen Struktur aufgezeigt werden können. Obwohl, wie auch schon in den Beispielpassagen zu erkennen ist, ähnliche Unterkategorien für die interviewten Beamten mit dem Thema BSM verknüpft sind, werden Unterschiede in der Struktur (An welcher Stelle wird welches Argument verwendet? Wie ist es mit anderen Argumenten verknüpft?) und den inhaltlichen Aspekten sichtbar, die mit dieser Unterkategorie verbunden sind.

Generell kann derzeit festgehalten werden, dass das jeweils zuerst eingebrachte Thema dasjenige ist, welches am stärksten für den Interviewpartner mit BSM verknüpft ist. Die anderen Unterkategorien entwickeln sich aus der gewählten Argumentationsstruktur oder anhand von Beispielen des Interviewpartners.

Auf der Basis dieser unterschiedlichen Strukturierungen des in allen Passagen identischen Oberthemas BSM, wird mit Hilfe der Metaphernanalyse eine genauere Betrachtung vorgenommen. Die Metaphernanalyse dient dabei dazu, die in den Unterkategorien durch die interviewten Beamten genannten Metaphern in ihrem Kontextbezug zu analysieren. Metaphern sind verdichtete Darstellungen zentraler Aspekte des interviewten Beamten. Ihre Analyse und der Rückbezug auf die vorher gebildeten Unterkategorien ermöglichen einen genauen Vergleich der Argumentationsstrukturen der Befürworter und Gegner des BSM. In den hier dargestellten Beispielpassagen ist zu erkennen, dass sowohl der BSM-Gegner (Bm), als auch der BSM-Befürworter (Cm) im Bereich der gleichen Unterkategorie Personal, solche Metaphern wählen, die ihre Einstellungen intensiver charakterisieren. In der Magisterarbeit, die an der Universität Hannover im Fachbereich Literatur- und Sprachwissenschaften entsteht, sollen die Strukturbäume und Metaphern aller vier ausgewählten Interviews dargestellt und vergleichend analysiert werden.

5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE: DER QUALITATIVE BLICK AUF DIE BINNENVERHÄLTNISSE DER NIEDERSÄCHSISCHEN POLIZEI – WAS BLEIBT?

Am Ende des umfangreichen Abschlussberichtes im qualitativen Teil des Projektes „Polizei im Wandel“ sollen die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen – verbunden mit ersten Anregungen der Interviewauswertungen – noch einmal kurz zusammengefasst und in einen Ausblick für den Umgang der Organisation Polizei mit diesen Ergebnissen überführt werden.³⁹ Bevor jedoch die einzelnen Themenbereiche der Gruppendiskussionen und die zusammenfassenden ersten Ergebnisse aus der soziologischen und sprachwissenschaftlichen Interviewanalyse aufgegriffen werden, ist es an dieser Stelle wichtig, noch einmal den Ausgangspunkt der qualitativen Studie zu rekapitulieren.

Im Anschluss an die quantitative Fragebogenuntersuchung des Projektes „Polizei im Wandel“ (vgl. Ohlemacher et al. 2002) sollte der Themenbereich der polizeilichen Binnenverhältnisse mittels qualitativer Zugänge vertiefend bearbeitet werden. Neben dieser thematischen Auswahl, die organisationsinternen Hierarchiebeziehungen und die Zusammenarbeit zwischen Kollegen/-innen und Vorgesetzten näher zu betrachten, war eine Selektion hinsichtlich des polizeilichen Arbeitsbereiches nötig. Daher konzentrierte sich diese Untersuchung – und dies soll vor der inhaltlichen Zusammenfassung noch einmal in Erinnerung gerufen werden – auf den Bereich des Einsatz- und Streifendienstes (ESD) und der für ihn vorgesetzten Ebenen (insbesondere Leiter des ESD, Polizeikommissariats- u. Polizeiinspektionsleiter). Somit beschränken sich die empirischen Ergebnisse auf diesen Bereich und sollen keinesfalls für *die* niedersächsische Polizei verallgemeinert werden. Anzunehmen ist jedoch, dass die von den ESD-Beamten/-innen beschriebenen Probleme der Zusammenarbeit mit anderen Dienstbereichen auch aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen dieser Bereiche nicht als konfliktfrei charakterisiert würden bzw. dass das vom ESD wahrgenommene Fremdbild (wie sehen andere polizeiliche Arbeitsbereiche den ESD?) nicht völlig von den Einschätzungen der Mitarbeiter/-innen, etwa des Kriminalermittlungsdienstes oder des Zentralen Kriminaldienstes, abweicht. Um allerdings ein umfassendes Bild der polizeiinternen Beziehungsstrukturen zu gewinnen, müssten weitere Arbeitsbereiche innerhalb der niedersächsischen Polizei mit ähnlichen methodischen Zugängen untersucht werden. Daher sind wir uns der Spezifik der Ergebnisse, die zunächst vor allem für den Bereich des ESD gelten, bewusst und fassen sie in Hinblick auf dessen Aufgabenfeld zusammen.

Die Vorgehensweise des qualitativen Projektteiles reflektierend, kann zunächst festgehalten werden, dass sich die Methode des Gruppendiskussionsverfahrens und die dabei gewählte Konzeption als geeignet erwiesen haben, den Themenbereich des Binnenklimas bzw. Binnenverhältnisses in offener Form zu erheben. Aus dem Feedback der Teilnehmer/-innen dieser Diskussionen kann entnommen werden, dass ihnen zwar die Form einer wenig strukturierten, offenen Austauschsituation (ohne eingangs vorgesehene Vorstellungsrunde) ungewohnt erschien, die von ihnen frei besprochenen Themen jedoch zum vertrauten ‚Repertoire‘ des polizeiinternen Diskurses auf den Dienststellen zählen. Damit stellte für die meisten Teilnehmer/-innen die Gruppensituation den geeigneten Rahmen für die Erhebungen ihrer Erfahrungen und Einschätzungen der hierarchiebezogenen Binnenverhältnisse innerhalb der niedersächsischen Polizei dar.

³⁹ An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass aus beiden qualitativen Erhebungsteilen noch Qualifikationsarbeiten – im Fall der Gruppendiskussionsmaterialien eine Dissertation von A. Mensching und im Fall der Interviewmaterialien eine Magisterarbeit von M. Nack – entstehen.

Die im Anschluss an die Gruppendiskussionen mit ausgewählten Teilnehmer/-innen geführten Interviews boten gerade für jene Polizisten/-innen, die sich in den Diskussionen nicht oder nur wenig einbringen konnten, die Gelegenheit, in geschützter Atmosphäre ihre Ansichten zu äußern. Teilnehmer/-innen, die bereits die Gruppendiskussionen als Forum der Meinungsäußerung nutzten, hatten hier die Gelegenheit, die Diskussionssituation noch einmal einzuschätzen und eigene inhaltliche Schwerpunkte zu vertiefen.

In den analytischen Annäherungen an das umfangreiche Datenmaterial der Gruppendiskussionen wurden vier immer wiederkehrende und ausführlich diskutierte Themenbereiche – sowohl in den Diskussionen im Rahmen unseres Forschungsprojektes als auch im polizei-internen Kontext überhaupt – herausgegriffen: zum einen der Komplex des *Beurteilungssystems* und die sich eng daran anknüpfende Handhabung der *Beförderungen* (1), zum anderen die Auseinandersetzung mit dem *bedarfsorientierten Schichtdienstmanagement, BSM* (2), ferner die Auswertungen zu den Themen *Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen* (3) und *Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen* (4). Die Ergebnisse aus diesen vier ausgewerteten Themenbereichen sollen im Folgenden – ergänzt um Ergebnisse aus der Analyse der Einzelinterviews – noch einmal kurz dargestellt werden.

(1) *Beurteilungen & Beförderungen*

In den Diskussionspassagen zum Beurteilungssystem wurden die Bedeutung des internen Verhältnisses und die empfundene Belastung, wenn dieses Verhältnis durch interne Konflikte gestört ist, herausgestellt. Insbesondere betonten die Polizisten/-innen dabei die Diskrepanz zwischen einer ‚nach außen‘ kompetent wahrgenommenen Expertenrolle für Auseinandersetzungen mit und zwischen Bürgern/-innen und einer Verunsicherung im Innenverhältnis aufgrund konfliktträchtiger Beziehungen zwischen Mitarbeitern/-innen und Vorgesetzten. Die internen Konflikte verdichten und konkretisieren sich u.a. in den wiederkehrenden Beurteilungsphasen, in denen sie Zeit und Arbeitskraft der Polizeibeamten/-innen binden. Aufgrund der als unangemessen empfundenen Beurteilungskriterien, die zudem als wenig beeinflussbar eingeschätzt werden, da sie z.B. von der Durchsetzungsfähigkeit der Beurteiler/-innen oder den vorhandenen freien Stellen abhängen, wird das Beurteilungssystem – in den analysierten Diskussionspassagen – weder als Kriterium der eigenen Leistungsbewertung noch als angemessene Grundlage für die Beförderungen akzeptiert.

Weiterhin kritisieren die Teilnehmer/-innen die Praxis der Beurteilerkonferenzen, auf denen über diverse Aushandlungen entschieden wird, welche(r) Mitarbeiter/-in mit welcher Beurteilung Chancen auf eine Beförderung hat. Ein Teilnehmer fasst diesen Eindruck in der Charakterisierung der Beurteilungskonferenzen als „Jahrmarkt“ zusammen, auf dem sich der Stärkere mit seinen durch ihn ‚angepriesenen‘ Mitarbeitern/-innen durchsetzt.

Die Angehörigen des mittleren Dienstes, die sich zum Zeitpunkt der Befragung im Fachhochschulstudium befanden, verdeutlichen in den hierarchiehomogenen Gruppendiskussionen die von ihnen erlebte besondere Benachteiligung ihrer Laufbahngruppe des mittleren Dienstes. Sie äußern die aus anderen Diskussionen bekannten und bereits benannten Kritikpunkte an den Beurteilungskriterien, sehen jedoch den mittleren Dienst bei den Beurteilungen in besonderer, da struktureller Weise benachteiligt und somit ihre Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt. Aus dieser starken Kritik an der jetzigen Beurteilungspraxis entwickeln sie die Idee der Regelbeförderung, die Konkurrenz vermeidet und Beförderung zum fest planbaren Bestandteil der eigenen beruflichen Entwicklung werden lässt, was Beurteilungen nahezu überflüssig macht. Angemessen scheint ihnen eine Leistungsorientierung dann, wenn sich

Beamte/-innen um Vorgesetztenpositionen bemühen, die – so die in der Diskussion eingebrachte Alternative – zunächst eine Bewährungszeit in der jeweiligen Funktion absolvieren sollen, ehe sie die dazugehörige Position dauerhaft einnehmen können. Abstrakter formuliert: Leistungseinschätzungen werden von der Gruppe der Aufstiegsbeamten/-innen des mittleren Dienstes als notwendig für die vorgesetzten Ebenen angesehen, jedoch zur Einschätzung der eigenen Arbeitsleistungen der Basisbeamten/-innen weitgehend abgelehnt.

(2) *Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement (BSM)*

Der zweite hier vorgestellte Themenbereich des bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements (BSM) wird in den Diskussionen kontrovers verhandelt und scheint die Polizeibeamten/-innen in ‚Gegner‘ und ‚Befürworter‘ zu polarisieren. Mit dem BSM verbinden sich, so wird in den Materialauszügen deutlich, vor allem Befürchtungen hinsichtlich einer Veränderung des ‚Schichtdienstgefüges‘.

Die von den Teilnehmern/-innen eingebrachte polarisierende Unterscheidung der Funktionsfähigkeit des BSM auf „Enddienststellen“ oder „Durchgangsdienststellen“ kann diese Ängste konkretisieren. Den einen Pol bilden die „Enddienststellen“, in denen aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit geringer Fluktuation ein hoher Grad an Verlässlichkeit unter den Kollegen/-innen im Einsatz- und Streifendienst beschrieben wird, der im Fall einer Einführung des BSM – so die Diskutanten/-innen – eine gerechte Verteilung der ‚unbeliebten‘ Dienste (an Wochenenden und Feiertagen) garantiert. Hier können langfristige Absprachen getroffen werden, die nicht Gefahr laufen, durch häufigen Personalwechsel an Gültigkeit zu verlieren. Die „Durchgangsdienststellen“ kennzeichnen den entgegengesetzten Pol. Dort sehen es die Polizisten/-innen aufgrund des häufigen Personalwechsels als schwierig an, sich auf gegenseitiges Vertrauen zu verlassen und befürchten Ungerechtigkeiten bei der Dienstverteilung.

In den Diskussionen dokumentiert sich die Annahme der Teilnehmer/-innen, dass das BSM ein höheres Maß an Vertrauen und gegenseitiger Verlässlichkeit erfordert als das herkömmliche Schichtdienstmodell, das durch eine äußere Struktur fester Schichtdienstabläufe Verlässlichkeit und Sicherheit garantierte. Bei einem individuell flexiblen Arbeitszeitmodell hingegen muss man sich auf die ‚innere Verbundenheit‘ und gegenseitige Rücksichtnahme der Beamten/-innen im ESD verlassen können.

Die Vorzüge des BSM, die in individuellen Freiheiten bei der Diensterteilung und damit der besseren Vereinbarkeit von Dienst und Privatbereich liegen, müssen in der Gruppe der Schichtbeamten/-innen über Abstimmungen und Aushandlungen rückgebunden werden. Dabei bedarf es implizit geteilter Regelungen, damit es nicht zu Konflikten oder ungerechten Arbeitszeitverteilungen kommt. So erscheint das BSM vor dem Hintergrund dieser ersten Analysen bei den Beamten/-innen im ESD u.a. deswegen kontrovers diskutiert zu werden, weil es individuelle Freiräume verspricht, die jedoch nur dann zum Tragen kommen, wenn innerhalb der Gruppe jeder bereit ist, sich mit den Kollegen/-innen abzustimmen und eigene Freiräume einzuschränken. In diesem Sinn verlangt das BSM – aus Sicht der hier zu Wort gekommenen Polizisten/-innen – den Zusammenhalt der Gruppe in besonderem Maß, den man durch das Modell gerade in Gefahr sieht.

Bei der eingehenderen Analyse der thematischen Verhandlung innerhalb einer Gruppendiskussion mit altersheterogenen Beamten des gehobenen Dienstes (mit und ohne Führungsverantwortung) konnte die bereits beschriebene Unterscheidung der Funktionsfähigkeit des BSM auf End- und Durchgangsdienststellen weiter ausdifferenziert werden. Das BSM wäre

zwar – aus der Sicht der diskutierenden Polizeibeamten – auf kleinen und durch einen kontinuierlichen Personalbestand charakterisierten Dienststellen einsetzbar, genau dort sind jedoch Formalisierungen nicht erforderlich, da sich der Dienstschichtrhythmus unter den Beamten/-innen auf informeller Ebene regulieren lässt. Eine formelle Fixierung kann diese informelle Regulation sogar gefährden, da jetzt expliziert werden muss, was bisher implizit funktionierte, so dass sich die Bereitschaft zur gegenseitigen Rücksichtnahme bei der Dienstplanung und zur individuellen Abstimmung verringern kann. In der dazu näher betrachteten Diskussion wurde zudem deutlich, dass das BSM (stellvertretend auch für andere Neuerungen) Ausgangspunkt für Widerstand der Polizeibeamten/-innen im ESD sein kann, der nicht als offener Konflikt mit den Vorgesetzten ausgetragen wird, sondern sich in Form eines *stillen Boykotts* äußert. Vor diesem Hintergrund wird die Beachtung der Beziehungsaspekte unter den Polizisten/-innen zur wesentlichen Größe bei der Einführung neuer Konzeptionen, da die ausschließliche Konzentration auf die Vermittlung sachlicher Argumente für die Akzeptanz von Neuerungen an der Basis (z.B. die Einführung des BSM, um bedarfsge rechter polizeiliche Arbeit anzubieten) nicht erfolgsversprechend zu sein scheint. Vielmehr gewinnt die Frage des ‚WIE‘ der Einführung Priorität, weil die Einbindung der Mitarbeiter/-innen, insbesondere ihrer Umsetzungsideen und kritischen Einwände, derartige Widerstände zu verhindern hilft.

Die linguistische Analyse ausgewählter Passagen aus vier Interviews beschäftigt sich ebenfalls mit dem Themenbereich des BSM. Durch den beispielhaften Nachvollzug der thematischen Folge (in Form von Strukturbäumen) versucht die linguistische Analyse jene Themen zu identifizieren, die mit dem BSM eng verknüpft werden und zudem die Art und Weise der Verknüpfungen nachzuzeichnen. Die ersten Ergebnisse der linguistischen Metaphernanalyse (Abschnitt 4.2.3.3) zum Thema BSM zeigen, wie die Argumentationsfigur in den Interviews durch bildhafte Ausdrücke (z.B. „Bärenführer“, „ihre alte Tour behalten“) verstärkt wird.

(3) *Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen*

Das Verhältnis des ESD zu anderen Arbeitsbereichen (wie z.B. ZKD, KED) betreffend – aus der Sicht der Diskutanten/-innen – zeigen sich Aspekte problematischer Beziehungen hinsichtlich der Zusammenarbeit. Hierbei spielt die Wahrnehmung von Über- und Unterordnungsverhältnissen eine entscheidende Rolle. Die Polizisten/-innen des ESD sind für Versuche anderer Arbeitsbereiche, ihre Überlegenheit zu demonstrieren, äußerst sensibel und zeigen ihr Selbstbewusstsein über eine Abwehr von Anfragen an den ESD, die ihnen als derartige Versuche erscheinen. Diese (teils massive) Form der Gegenpositionierung ist dabei Ausdruck des als mangelhaft empfundenen innerpolizeilichen Respekts gegenüber den ESD-Mitarbeitern/-innen.

Während sie sich von den Polizeibeamten/-innen anderer Dienstbereiche als „Auffangstation“ oder „Mädchen für alles“ wahrgenommen fühlen, d.h. der ESD unspezialisierte Beamte/-innen vereint und für viele zudem nur als Passage in der beruflichen Entwicklung innerhalb der Polizei akzeptabel scheint, betonen sie selbst als Mitarbeiter/-innen des ESD die in diesem Aufgabenfeld erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse. Auf der Basis ihrer Allzuständigkeit als ‚Rund-um-die-Uhr-Hilfeinstanz‘ können sich andere Bereiche erst spezialisieren. Zudem weisen die Beamten/-innen darauf hin, dass ihre Tätigkeit im ESD originär zum polizeilichen Aufgabenfeld gehört und den für die Bürger/-innen sichtbarsten Bereich polizeilicher Tätigkeiten darstellt. Das Aufgabenfeld im ESD wird aus der Selbstverortung der dort tätigen Beamten/-innen als ein positiver Gegenhorizont zu dem negativ wahrgenommenen Fremdbild

anderer polizeilicher Arbeitsbereiche entworfen. Ein wesentlicher informeller Gradmesser für die Attraktivität des ESD liegt dabei im Verhältnis zwischen Bewerbungen in den und aus dem ESD. Bisher wird dieses Verhältnis als äußerst unausgewogen beschrieben – ‚jeder will weg, keiner in den ESD‘.

Die Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen negativen Außenperspektive und der sich dagegen positionierenden positiven Innenperspektive des ESD sorgt für Konfliktpotential. Einerseits ist die hohe Identifikation der ESD-Polizisten/-innen mit ihrem Arbeitsbereich hervorzuheben, die aber ihre Stabilität aus der Abgrenzung gegenüber anderen polizeilichen Tätigkeitsfeldern gewinnt und damit einen Zusammenhalt begünstigt, der auf dem Gefühl des ‚Wir gegen alle‘ beruht. Andererseits zeigt sich in den Diskussionen die hohe Sensibilität der ESD-Beamten/-innen gegenüber Überordnungsversuchen anderer Dienstbereiche, die als mangelnder polizeiinterner Respekt empfunden werden.

(4) *Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beamten/-innen*

Der Themenbereich des Verhältnisses zwischen älteren und jüngeren Polizeibeamten/-innen ist in den Gruppendiskussionen kein vorrangiges Thema. Er wurde für die hier vorliegende Analyse jedoch ausgewählt, weil das Lebens- und Dienstalter einerseits polizeiintern eine relevante Größe darstellt und andererseits in den Diskussionen in vermittelter Form immer wieder verhandelt wird. Innerhalb der Diskussionssequenzen zu diesem Themenbereich zeigen sich daher sehr unterschiedliche Facetten, die kaum auf einen gemeinsamen Nenner reduziert werden können. Daher sollen diese Aspekte, die unmittelbar oder mittelbar in Verbindung mit Altersaspekten von den Polizeibeamten/-innen thematisiert werden, hier kurz einzeln wiedergegeben und nicht auf ein gemeinsames Resümee reduziert werden. Dabei geht es vor allem um jene Sequenzen, in denen das Lebensalter (und damit einhergehend auch das Dienstalter) der Polizeibeamten/-innen eine Rolle spielt, z.B. als Kontinuitätsgarantie auf den Dienststellen, als Hinweis auf Erfahrungshintergründe oder als Kriterium bei der Beurteilung. Anhand dieser thematisierten Fragestellungen können Probleme im Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Polizeibeamten/-innen aufgezeigt werden. In den analysierten Diskussionspassagen wurden die einerseits widersprüchlichen, andererseits ambivalenten Ansichten der Polizeibeamten/-innen ersichtlich.

Der Aspekt des Lebensalters wird z.B. mit der Frage von Kontinuität bzw. Diskontinuität der Zusammenarbeit aufgegriffen. Dies wird u.a. am Beispiel einer Dienststelle beschrieben, deren Polizeibeamte/-innen im ESD lebensälter sind und langjährige gemeinsame Berufserfahrungen teilen, deren Dienststellenleitung jedoch häufig wechselt und mit der somit ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund fehlt. Auf der Basis dieser Gegensätzlichkeit – ‚ne reine Oldie-Dienststelle‘ auf der Ebene der ESD-Mitarbeiter/-innen und ‚ne reine Durchgangsstelle‘ auf der Ebene der Vorgesetzten – wird die Verständigung bewertet. Die als positiv bewertete Kontinuität und Verlässlichkeit auf der Ebene der Basisbeamten/-innen (pointiert im Bild des ‚Abwesenheitsvertreters‘, der als Orientierungspunkt anerkannt ist und informellen Respekt genießt) wird der als negativ eingeschätzten Fluktuation und Diskontinuität auf der Ebene der Dienststellenleitung entgegengesetzt (Bild: ‚Spitze‘, die die habitualisierte Alltagspraxis stört und nicht als Orientierungsfigur dient bzw. deren ständiger Wechsel ‚ausgesessen‘ wird).

Die Kontinuität unter lebens- und dienstälteren Kollegen/-innen im ESD wird in den Diskussionen jedoch nicht ausschließlich positiv bewertet. Aus der Polizeireform der 1990er Jahre resultierende Veränderungen hinsichtlich des Aufgabenbereiches des ESD haben

vielmehr dazu beigetragen, dass ältere Beamte/-innen nicht mehr ohne weiteres in der Lage sind, die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen. Deren Fähigkeiten und Bedürfnisse wurden bei der Reform nicht ausreichend berücksichtigt, woraufhin sie diese Überforderungen mit ‚einschnappenden Reflexen‘ (Dienst nach Vorschrift) beantworteten. Trotzdem gelten die ‚Schutz Männer‘ älterer Tradition als Vorbilder und werden respektiert von ihren Kollegen/-innen im ESD. Die daraus resultierende Frage, wie beide Orientierungen – jene an den Qualitäten eines ‚Schutzmannes‘ (erfahrungsorientiert) und jene an dem ‚neuen Bild‘ eines eigenverantwortlichen, flexiblen Gemeinwesenexperten (ausbildungsorientiert) – vereint und in der Organisation Polizei geschätzt werden können, bleibt in den Diskussionen offen.

Gleichzeitig hat sich die Polizei auch mit einem veränderten Selbstverständnis der lebensjüngeren Polizeibeamten/-innen im ESD auseinanderzusetzen, die ein erstarktes Selbstbewusstsein demonstrieren und mehr Eigenverantwortlichkeit für ihr Handeln – unabhängig von Dienstgraden oder Funktionen – einfordern. Ihre Orientierung an der Handlungspraxis trifft auf das Selbstverständnis der vorgesetzten Ebenen (z.B. der Dienststellenleiter), die sich verantwortlich für die strategische Planung der ESD-Tätigkeit sehen und die diese Verantwortung auch für sich (und ihre Positionen) reklamieren. So zeigt sich u.a. in der Frage der Entscheidungskompetenz für Schwerpunktsetzungen im ESD ein Konfliktpotential zwischen den jungen Sachbearbeitern/-innen im ESD und den für sie formal vorgesetzten Ebenen.

Entfernt mit der Frage der Zusammenarbeit zwischen dienstälteren (und damit in der Regel auch lebensälteren) und dienstjüngeren Polizisten/-innen verknüpft ist die besondere Situation der Aufstiegsbeamten/-innen, die sich zur Zeit unserer Befragung an der Fachhochschule befanden. Diese spezielle Beamtengruppe artikuliert mangelnde Wertschätzung ihrer Praxiserfahrungen im Rahmen der Fachhochschulausbildung und sah ihr aus Erfahrungen resultierendes Wissen nicht ausreichend berücksichtigt. So charakterisierten die jungen Beamten/-innen sich als notwendiges Korrektiv in der Fachhochschulausbildung gegenüber den berufsunerfahrenen Einstiegsbeamten/-innen und den als ‚realitätsfern‘ eingeordneten Dozenten/-innen. Bei der Thematik des Verhältnisses zwischen ‚Aufsteigern‘ und ‚Einstiegern‘ steht damit die Frage nach den Wertigkeiten von Theorie- vs. Praxis-/Erfahrungswissen im Mittelpunkt.

Diese aus der Analyse der Gruppendiskussionen zu den oben angegebenen vier Themenbereichen zusammengefassten Ergebnisse wurden anschließend weiter zu *vier Dimensionen* verdichtet, die die einzelnen thematischen Analysen miteinander verknüpfen.

Diese vier zentralen Dimensionen sollen hier auf ihre wesentlichen Punkte reduziert angegeben und um Interpretationselemente aus der Interviewanalyse ergänzt werden (für genauere Ausführungen vgl. Abschnitt 4.1.5).

Vertrauen – Misstrauen

Einem hohen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die der statusnahen Kollegen/-innen, mit denen man den Arbeitsalltag teilt, steht in den Diskussionen ein Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern/-innen anderer Dienstbereiche und gegenüber den vorgesetzten Ebenen entgegen. Die Zusammenarbeit der Polizisten/-innen im ESD wird dabei überwiegend positiv beschrieben. Zur professionellen Bewältigung von Konfliktsituationen mit Bürgern/-innen bzw. zwischen Bürgern/-innen vertraut man auf die eigene Handlungskompetenz und erlebt sich als Experte ‚nach außen‘.

Auf der Basis des *Vertrauens im Nahbereich des ESD*, d.h. unter den hierarchienahen Kollegen/-innen des eigenen Arbeitsbereiches wird ein Misstrauen auf zwei Ebenen als negativer Gegenhorizont entworfen.

Das *horizontale Misstrauen* (Misstrauen gegenüber der Funktionsfähigkeit der anderen Dienstbereiche) beruht vor allem auf dem perzipierten negativen Fremdbild des ESD innerhalb der Polizei, auf das die vierte Dimension (Selbstbild – Fremdbild des ESD) noch näher eingehen wird.

Das *vertikale Misstrauen* (Misstrauen gegenüber vorgesetzten Ebenen) wird vor allem an der Thematik der Beurteilungen und Beförderungen erörtert. Sowohl die Beurteilungskriterien (z.B. Stellen-,Flaschenhals', Lebensalter, Quotierung) als auch die Praxis der Beurteilungsvergabe (Beurteilerkonferenzen als „Jahrmarkt“ oder „Basar“) werden weitestgehend als unangemessen abgelehnt. Die auf den Beurteilungen aufbauende Beförderungspraxis kritisieren die Beamten/-innen folglich ebenso heftig.

Das Vertrauen in die eigene Kollegengruppe und das Misstrauen gegenüber anderen Arbeitsbereichen und vorgesetzten Ebenen dürfte nicht unwesentlich zur Distanzierung von ‚Basis‘ und ‚Führung‘ beitragen und gleichzeitig eine Orientierung der ESD-Beamten/-innen an den Einstellungen und Denkmustern der eigenen Gruppe begünstigen, auch wenn diese formellen Vorgaben widersprechen. Die Gruppe der statusnahen Kollegen/-innen wird dann zum Maß aller Dinge – mit all den darin enthaltenen Gefahren einer subkulturellen Verselbstständigung der Basis von den Interessen der vorgesetzten Ebenen.

Die Distanz zwischen Basis- und Vorgesetztenebenen wurde auch in den Analysen der Einzelinterviews zu den vertikalen Binnenverhältnissen (Abschnitt 4.2.2) näher betrachtet. Die differierenden Perspektiven und Handlungslogiken (‚verschiedene Sprachen‘) von Basisbeamten/-innen und Beamten/-innen mit Führungsposition bedingen eine Distanz, die Konsequenzen in vielerlei Hinsicht hat. Das Fehlen eines gemeinsamen Erfahrungshintergrundes von Basisbeamten/-innen im ESD und deren vorgesetzten Ebenen führt zu gegenseitigem Unverständnis und dem Wunsch der interviewten Polizisten/-innen nach direktem kommunikativen Austausch mit ihren Vorgesetzten statt der Beschränkung auf den sogenannten ‚Dienstweg‘.

Kontinuität – Fluktuation

Nahtlos an die erste Dimension lässt sich die Frage von Kontinuität und Fluktuation anknüpfen. Das Vertrauen in die eigenen Kollegen/-innen basiert im Wesentlichen auf einem (oft langjährigen) gemeinsamen Erfahrungshintergrund, der sich vor allem auf eine geteilte Handlungspraxis stützt. Auf diesem geteilten Erfahrungshintergrund basiert auch die Wertschätzung der lebensälteren Beamten, die als ‚graue Eminenzen‘ Orientierungspersonen für die Polizisten/-innen des ESD darstellen. Die berufserfahrenen Basispolizisten/-innen bieten die Sicherheit – wenn man sein berufliches Handeln an den von ihnen vermittelten informellen Wissensbeständen ausrichtet – bei den eigenen Kollegen/-innen auf Akzeptanz zu treffen.

Die (oftmals nur zeitweiligen) Vorgesetzten hingegen werden aufgrund der mangelnden geteilten Handlungspraxis von den Beamten/-innen des ESD zumeist nicht als ‚Richtungsweisende‘ anerkannt. Demzufolge werden auch Dienststellen mit einem dauerhaften Personalbestand, der wenig durch Fluktuation beeinflusst ist, als positiver Horizont (‚Enddienststelle‘, ‚Olddienststelle‘) von einer durch starke Fluktuation geprägten Dienststelle (‚Durchgangsdienststelle‘) abgegrenzt.

Erfahrung – (Aus-/Fort-)Bildung

Dies ist die zentrale Dimension aus den Interpretationen der Gruppendiskussionen. Sie deutet sich bereits in den beiden ersten Dimensionen an durch das immense Vertrauen in die eigene Kollegengruppe und die Präferenz für kontinuierliche Zusammenarbeit (Idealbild: ‚graue Eminenz‘), die sich an dem nicht expliziten und oft auch nicht explizierbaren Wissen der Basispolizisten/-innen orientiert.

Allgemein lässt sich festhalten, dass sich die Basisbeamten/-innen des mittleren und gehobenen Dienstes vor allem auf Erfahrungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld beziehen, sie Anerkennung und Überordnung an diesem handlungspraktischen Wissen festmachen. Sie installieren entgegen der offiziellen an Positionen und Funktionen orientierten Hierarchien (*positions- und funktionsbasierte Hierarchien*) sozusagen *erfahrungsbasierte Hierarchien*. Demgegenüber werden sie von den Vorgesetzten aus dem gehobenen und höheren Dienst mit einer Orientierung vor allem an theoretischem Wissen, an (Aus-/Fort-)Bildung konfrontiert.

In dieser starken Erfahrungsorientierung ist auch ein Grund für die weitreichende Ablehnung des Konkurrenzgedankens unter den ESD-Polizisten/-innen zu suchen. Leistungsüberprüfungen werden vorrangig für Vorgesetzte bzw. jene Beamte/-innen, die sich um eine bestimmte Funktion bewerben, propagiert. Für die große Gruppe der Sachbearbeiter/-innen im ESD hingegen gilt den Diskussionsteilnehmern/-innen die ‚Regelbeförderung‘ als attraktive Alternative. Aufgrund dieser beiden divergierenden Orientierungen sehen die Polizeibeamten/-innen der ‚Basis‘ und der ‚Führung‘ auch unterschiedliche Bedingungen bezüglich der Organisation Polizei als erforderlich. Aus einer auf kontinuierliche, gemeinsame Handlungspraxis zielenden Ausrichtung der Basisbeamten/-innen wird deren Erfahrungsorientierung verständlich, während eine durch Flexibilität, Eigenverantwortung und individuelle berufliche Entwicklung geprägte Perspektive auf Aus- und Fortbildung und Funktionsvergabe setzt.

Verschärft wird die Diskrepanz der beiden Sichtweisen durch die von den Basispolizisten/-innen beklagte mangelnde Wertschätzung des Erfahrungswissens innerhalb der Organisation Polizei. Besonders stark wird diese Kritik von Angehörigen des mittleren Dienstes (Aufstiegsbeamten/-innen) zum Ausdruck gebracht. Sie sehen sich mit ihrem Erfahrungswissen als notwendiges Korrektiv eines theoretisch vermittelten Wissens an der Fachhochschule.

Trotz der Veränderungen im Rahmen der Reform hat sich – aus der Sicht der Diskussionsteilnehmer/-innen – die Bedeutung des Erfahrungswissens für die Polizisten/-innen an der Basis nicht verringert. Pointiert formuliert: Der ‚klassische Schutzmann‘ traditioneller Prägung mag von offizieller Seite als Orientierungsfigur ausgedient haben, für die Handlungspraxis der ESD-Beamten/-innen gehört er noch lange nicht zum ‚alten Eisen‘. Gleichzeitig wird in den Diskussionen von Seiten der jüngeren Polizeibeamten/-innen verstärkt der Wunsch eingebracht, eigene Schwerpunkte für den ESD setzen zu können – auch ohne formale Führungspositionen innezuhaben. Mit diesem erstarkten Selbstbewusstsein jüngerer Polizisten/-innen im ESD deutet sich eine (mögliche) neue Konfliktlinie an zwischen den an Zuständigkeiten und Funktionen orientierten Vorgesetzten (Vorgesetzter als ‚Missionar‘, der Ideen in den ESD hineinragen soll) und den auf ihre eigene Sachkompetenz bauenden ESD-Sachbearbeitern/-innen, die selbst Strategien für den ESD entwerfen wollen.

Selbstbild – Fremdbild des ESD

Trotz der von den Diskussionsteilnehmern/-innen formulierten Kritik und der zahlreichen aufgezeigten Problempunkte ist die hohe Identifikation der im ESD tätigen Polizisten/-innen mit ihrem eigenen Aufgabenbereich in den Diskussionen ständig präsent. Sie bestätigen sich gegenseitig immer wieder darin, ihre Tätigkeit gern auszuüben, geben den Aufgabenbereich des ESD als ursprüngliches Motiv an, sich für den Polizeiberuf entschieden zu haben und sehen ihre Tätigkeiten als ‚originäre Polizeiarbeit‘ an. Dieses positive Selbstbild gewinnt seine Stabilität jedoch vor allem aus der Abgrenzung gegenüber anderen Tätigkeitsfeldern (‚wir im ESD‘ und ‚die anderen‘).

Das von den ESD-Beamten/-innen wahrgenommene (innerpolizeiliche) Fremdbild (wie sehen uns die Angehörigen anderer Dienstbereiche?) wird äußerst negativ gezeichnet. Sie sehen sich von ihnen als „Auffangstation“ und „Mädchen für alles“ betrachtet, was sie selbst mit dem Rückzug auf ihre Bedeutung als nicht spezialisierter Bereich beantworten. Ohne ihre Allzuständigkeit – so die Argumentation – wäre die Spezialisierung anderer Arbeitsbereiche kaum möglich. Hierbei zeigt sich ein Selbstbewusstsein der ESD-Beamten/-innen als Abwehr der Negativzuschreibungen, das die Polizisten/-innen des ESD vereint und ihre Widerstände gegen als ‚Angriffe‘ erlebte Veränderungen des Zusammenhalts innerhalb der Schichten erklärt. Aufgrund der von ihnen kritisierten unzureichenden Wertschätzung der Arbeit des ESD sind sie äußerst sensibel gegenüber Überordnungstendenzen und Missachtungssignalen seitens anderer Bereiche (wie z.B. des Kriminalermittlungsdienstes, des Zentralen Kriminaldienstes etc.) bzw. vorgesetzter Ebenen (wie z.B. der Polizeikommissariats- oder Polizeiinspektionsleitung, dem Leiter des ESD).

Abschließend zeichnet sich in den vier Dimensionen eine zentrale, immer wiederkehrende Problematik ab, die als Frage formuliert werden soll:

Wie kann ein ausgewogenes Verhältnis der Wertschätzung von Erfahrung und (Aus- bzw. Fort-)Bildung innerhalb der Organisation Polizei gestaltet werden?

Diese Frage basiert auf der aus den Gruppendiskussionen und Einzelinterviews gewonnenen Einsicht, dass das derzeitige Verhältnis von den Polizisten/-innen im ESD nicht als ausgewogenes wahrgenommen wird. Vielmehr legen die oben in kurzer Form dargestellten Ergebnisse die als mangelhaft erlebte Wertschätzung (und damit die Überbewertung theoretischen bzw. auf Funktionen/Positionen basierenden Wissens) aus der Sicht der Polizisten/-innen im ESD nahe.

Ohne unsere Grundüberzeugung zu verlassen, dass die Experten/-innen für mögliche, aus unseren Ergebnissen ableitbare Veränderungen innerhalb der Polizei selbst zu suchen sind, da nur die Organisationsangehörigen wissen, welche Anregungen für sie nützlich sind und wie man diese umsetzen könnte, möchten wir am Ende unseres Abschlussberichtes der qualitativen Untersuchung im Projekt „Polizei im Wandel“ selbst Anregungen formulieren, ohne jedoch konkrete Vorschläge im Sinn von ‚Rezepten‘ geben zu wollen. So verstehen wir die abschließenden Zeilen als *Denkanregungen* aus der Position von Außenstehenden, die sich in den letzten Jahren mit den Binnenverhältnissen innerhalb der niedersächsischen Polizei am Beispiel des Einsatz- und Streifendienstes auseinandergesetzt haben. Wie mit diesen Ideen von polizeilicher Seite umgegangen wird, bleibt eine politisch-administrative Entscheidung.

Dabei sind diese Anregungen – unserem Forschungskonzept folgend – zentriert auf den Arbeitsbereich des Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn hierarchisch vorgesetzten Ebenen.

Die **Differenz zwischen Selbstbild und (wahrgenommenem) Fremdbild des ESD** gibt sicherlich zahlreiche Möglichkeiten, über die Stellung dieses Arbeitsbereiches im Organisationsgefüge nachzudenken. Anknüpfend an das Selbstbewusstsein und die hohe Identifikation der Mitarbeiter/-innen im ESD kann die Frage aufgeworfen werden, wie die von den Polizeibeamten/-innen im ESD als mangelhaft bezeichnete Wertschätzung bzw. der Respekt vor der Tätigkeit des ESD innerhalb der Polizei gesteigert werden könnte. Sicherlich ist dabei bedenkenswert, wie der ESD sein ‚Image‘ als Restkategorie verlieren könnte und auch für Polizisten/-innen, die in anderen Arbeitsbereichen tätig sind, an Attraktivität gewinnen würde. Hierbei kann die Stärkung des Bildes vom *Generalisten* im Mittelpunkt stehen, der eigene handlungspraktische Kenntnisse und Fähigkeiten in seinem Arbeitsalltag realisiert, bei spezifischen Problemen aber gerade den *Spezialisten* zu Rate zieht, ohne dass ihm diese Nachfragen als Kompetenzmangel ausgelegt werden. Hier sollten sich vielmehr Polizeibeamte/-innen auf gleicher Ebene begegnen – genau diese Einschätzung scheint, folgt man den Kritikpunkten der Beamten/-innen des ESD innerhalb der niedersächsischen Polizei, verloren gegangen zu sein. Zu einem Gefühl der Gleichberechtigung (und damit verbunden: des gegenseitigen Respekts) würden auch verstärkte Rückmeldungen der die Einsätze weiterarbeitenden Beamten/-innen des KED oder ZKD an die ESD-Polizisten/-innen beitragen können. Zudem können gegenseitige negative Einschätzungen und sich damit manifestierende Vorurteile gegenüber anderen polizeilichen Arbeitsfeldern nicht aufrechterhalten werden, wenn man den dortigen Alltag kennt und selbst einmal Dienst verrichtet hat – wobei es wesentlich für die Akzeptanz zu sein scheint, dass derartige ‚Hospitalationen‘ nicht einseitig (etwa ausschließlich von ESD-Mitarbeitern/-innen im KED) stattfinden.

Ein zweiter wesentlicher Bereich, für den sich aus unserem Material Anregungen ergeben, betrifft die **Frage der angemessenen, gleich gewichteten Wertschätzung von Erfahrungs- und (Aus- bzw. Fort-)Bildungswissen** innerhalb der niedersächsischen Polizei. Die Kritik der Polizisten/-innen in den Gruppendiskussionen (aber auch den Interviews) zielte immer wieder auf die als mangelhaft empfundene Bedeutung des Erfahrungswissens, d.h. der eigenen Handlungspraxis – sowohl im Aus- und Fortbildungsbereich als auch für die Beurteilungen und Beförderungen und die damit verbundene Vergabe von Funktionen. Während dieses handlungspraktische Erfahrungswissen für die informelle Stellung unter den Basisbeamten/-innen des ESD eine kaum zu überschätzende Bedeutung hat (‚graue Eminenzen‘), spielt sie für die formelle hierarchische Position aus Sicht der Polizeibeamten/-innen, die an unserer Untersuchung teilgenommen haben, keine wesentliche Rolle.

Das Beurteilungssystem wird im Allgemeinen stark kritisiert. Gerade der teils heftige Widerstand der jungen Polizisten/-innen, die noch zahlreiche Dienstjahre vor sich haben, verdeutlicht, dass für die breite Akzeptanz eines – wie auch immer gearteten – Beurteilungssystems innerhalb der Polizei noch viel getan werden muss. Ein erster Ansatz scheint dabei zu sein, Kritikpunkte oder Anregungen von der Basis aufzugreifen, um damit die Beurteilungspraxis kontinuierlich zu modifizieren.

Die für verschiedene thematische Bereiche beschriebene Theorie-Praxis-Diskrepanz (wie z.B. für den mangelnden Einblick der Vorgesetzten in das Alltagshandeln des ESD, die Kritik an der Umsetzbarkeit des BSM auf sogenannten ‚Durchgangsdienststellen‘ oder etwa den mangelnden Praxisbezug der Dozenten/-innen an der Fachhochschule) wirft die Frage nach einer besseren Verknüpfung theoretischen und praktischen Wissens auf, vor allem unter Einbezug

gerade jener Polizeibeamten/-innen, die ‚an der Basis‘ einen großen Respekt genießen und als Orientierungspersonen für die ESD-Beamten/-innen fungieren. Diesen ‚informellen Vorgesetzten‘ könnte verstärkt die Mitarbeit in der Aus- und Fortbildung angeboten werden. Das wäre ein erster Schritt, innerhalb der niedersächsischen Polizei nach einer angemessenen ‚Währung‘ für Erfahrungswissen zu suchen, um die bisher – wie es scheint – nur wenig genutzten Potentiale auszuschöpfen.

Auch wenn dieser Abschlussbericht nur einen ersten Zugang zu Fragen der hierarchiegeprägten Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei bieten kann, so ist damit zudem die Hoffnung verbunden, einen Beitrag zu einer qualitativ ausgerichteten Polizeikulturforschung zu leisten, die sich nicht dem Außenverhältnis Polizei – Bürger, Polizei – Medien etc., sondern den internen Arbeitsbeziehungen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen oder Arbeitsbereichen zuwendet, um aus der Rekonstruktion der von den Polizeibeamten/-innen selbst artikulierten Orientierungen Neues bzw. Unerwartetes über die Funktionsweise der Organisation Polizei zu erfahren.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Asmus, Hans-Joachim (2002). Qualitative Polizeiforschung: Bunte Erzählung oder sachadäquate Erkenntnis? S. 41-48 In: Manfred Bornwasser (Hrsg.). Empirische Polizeiforschung III. Herbolzheim: Centaurus.
- Baecker, Dirk (1999). Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Behr, Rafael (1993). Polizei im gesellschaftlichen Umbruch. Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung bei der Schutzpolizei in Thüringen. Holzkirchen: Felix.
- Behr, Rafael (2000). Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (1989). Generation, Milieu und Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (1993). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (1997). Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. S. 492-502 In: Barbara Friebertshäuser und Annedore Prengel (Hrsg.). Handbuch: Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München: Juventa.
- Bohnsack, Ralf (2000). Gruppendiskussionen. S. 369-384 In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Bohnsack, Ralf, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (2001). Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (2003). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Leske + Budrich.
- Bosold, Christiane, Thomas Ohlemacher, Wolf Kirchberg und Oliver Lauterbach (2002). Polizei im Wandel. Das Erhebungsinstrument der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001. Forschungsbericht Nr. 86. Hannover: KFN.
- Feest, Johannes und Erhard Blankenburg (1972). Die Definitionsmacht der Polizei. Strategien der Strafverfolgung und soziale Selektion. Düsseldorf: Bertelsmann.
- Fiedler, Anja (2001). Polizeiliches Handeln in Einsatzsituationen des privaten Konfliktes – die Definitionslast der „verunsicherten Sicherheitsexperten“. Eine qualitative Annäherung an polizeiliche Handlungsmuster. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Aufbaustudium Kriminologie der Universität Hamburg.
- Flick, Uwe (1995). Das fokussierte Interview. S. 94-99 In: ders., Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.
- Früh, Werner (2001). Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. Konstanz: UVK.
- Funk, Albrecht (1990). Polizeiforschung in der Bundesrepublik. Versuch einer Bilanz. S. 105-121 In: Kriminologisches Journal, Bd. 22.
- Funke, Edmund H. (1990). Soziale Leitbilder polizeilichen Handelns. Eine empirische Studie zur Einstellung von Polizeibeamten gegenüber „Asozialität“, „Asozialen“ und „asozialem Verhalten“. Holzkirchen: Felix.
- Glaser, Barney G. und Anselm Strauss (1998). Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Jaeggi, Eva, Angelika Faas und Katja Mruck (1998). Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten. Forschungsbericht aus

- der Abteilung Psychologie im Institut der Sozialwissenschaften der Technischen Universität Berlin. 2. überarbeitete Fassung. Nr. 98-2.
- Kerner, Hans-Jürgen (1995). Empirische Polizeiforschung in Deutschland. S. 221-253 In: Hans-Heiner Kühne und Koichi Miyazawa (Hrsg.). Neue Strafrechtsentwicklungen im deutsch-japanischen Vergleich. Köln, Berlin, Bonn, München: Karl Heymanns.
- Krasmann, Susanne (1993). Kontingenz und Ordnungsmacht. Phänomenologischer Versuch über die Polizei. Münster, Hamburg: Lit.
- Lamnek, Siegfried (1998). Gruppendiskussion – Theorie und Praxis. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Liebig, Brigitte und Iris Nentwig-Gesemann (2002). Gruppendiskussion. S. 141-174 In: Stefan Kühl, Petra Strodtolz (Hrsg.). Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Loos, Peter und Burkhard Schäffer (2001). Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen: Leske + Budrich.
- Mangold, Werner (1967). Gruppendiskussionen. S. 228-259 In: René König (Hrsg.). Handbuch der empirischen Sozialforschung. Grundlegende Methoden und Techniken. Bd. 2. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Mannheim, Karl (1980). Strukturen des Denkens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mayring, Philipp (1983). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2000, Juni). Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. On-line Journal 1(2).
abrufbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-d.htm>
- Mayring, Philipp (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Merkens, Hans (2000). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. S. 286-299 In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Merton, Robert K. und Patricia L. Kendall (1979). Das fokussierte Interview. S. 171-204 In: Christel Hopf und Elmar Weingarten (Hrsg.). Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Morgan, Gareth (1997). Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta. [Orig.: Images of Organization (1986). Newbury Park, California: Sage Publications.]
- Niedersächsisches Innenministerium (1993). Bericht: Polizeireform in Niedersachsen. Empfehlungen der Reformkommission vom 31. März 1993, Teil B: Polizei im Spannungsfeld von Staat und Gesellschaft; Aufgaben und Berufsbild der Polizei. S.13-25.
- Niedersächsisches Innenministerium (1995). Zusammenarbeit und Führung. Grundsätze für die Zusammenarbeit und Führung in der Polizei des Landes Niedersachsen. Faltblatt vom 20. Juni 1995.
- Ohlemacher, Thomas (1999). Empirische Polizeiforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Versuch einer Bestandsaufnahme. Forschungsbericht Nr. 75. Hannover: KFN.
- Ohlemacher, Thomas, Christiane Bosold, Anja Fiedler, Oliver Lauterbach und Alexandra Zitz (unter Mitarbeit von Dirk Enzmann, Mirja Kleuker, Michaela Nack und Britta Pawlowski) (2002). Polizei im Wandel. Abschlussbericht der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei im Jahr 2001 sowie erste Ergebnisse der Gruppendiskussionen 2002. Forschungsbericht Nr. 87. Hannover: KFN.
- Paek, Solja (1993). Metaphern als Erkenntnismittel in der Wissenschaftssprache. S. 244-261 In: dieselbe. Die sprachliche Form hypothetischen Denkens in der Wissenschaftssprache. München: Judicum.

- Reichertz, Jo (1991). Aufklärungsarbeit. Kriminalpolizisten und Feldforscher bei der Arbeit. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Reichertz, Jo und Norbert Schröer (1992). Polizei vor Ort. Studien zur empirischen Polizeiforschung. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Reichertz, Jo und Norbert Schröer (1996). Qualitäten polizeilichen Handelns. Beiträge zu einer verstehenden Polizeiforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Reichertz, Jo und Norbert Schröer (Hrsg.) (2003). Hermeneutische Polizeiforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Schein, Edgar H. (1987). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, London: Jossey-Bass.
- Schütze, Fritz (1976). Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. S. 159-260 In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.). Kommunikative Sozialforschung. München: Wilhelm Fink.
- Schütze, Fritz (1983). Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 13, S. 283-293.
- Willems, Herbert, Roland Eckert et al. (1988). Demonstranten und Polizisten. Motive, Erfahrungen und Eskalationsbedingungen. DJI Forschungsbericht. Weinheim, München: Juventa.
- Witzel, Andreas (1985). Das problemzentrierte Interview. S. 227-255 In: Gerd Jüttemann (Hrsg.). Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim, Basel: Beltz.
- Witzel, Andreas (1996). Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. S. 49-76 In: Rainer Strobl und Andreas Böttger (Hrsg.). Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos.
- Witzel, Andreas (2000, Januar). Das problemzentrierte Interview. [26 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. On-line Journal 1(1). abrufbar über: www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm

ANHANG

Glossar polizeilicher Fachbegriffe und Abkürzungen

<i>Polizeiliche Abkürzung</i>		<i>Erläuterung</i>
AlgD	=	Aufstiegslehrgang gehobener Dienst
BSM	=	Bedarfsorientiertes Schichtdienstmanagement
DAL bzw. DSL	=	Dienstabteilungsleiter bzw. Dienstschichtleiter
ED	=	Erkennungsdienst
EKHK	=	Erster Kriminalhauptkommissar
EPHK	=	Erster Polizeihauptkommissar
ESD	=	Einsatz- und Streifendienst
FK	=	Fachkommissariat des ZKD
Fünfte	=	die fünfte Dienstabteilung im ESD
g.D.	=	gehobener Dienst
h.D.	=	höherer Dienst
KD	=	Kriminaldienst
KDD	=	Kriminaldauerdienst
KED	=	Kriminalermittlungsdienst
KOK	=	Kriminaloberkommissar
KOM	=	Kriminalobermeister
KOR	=	Kriminaloberrat
KR	=	Kriminalrat
LESD	=	Leiter des ESD; zuständig für Einsatz u. Organisation des Schichtdienstes
m.D.	=	mittlerer Dienst
MEK	=	Mobiles Einsatzkommando
Mikado	=	Computer-Vorgangsbearbeitungssystem
MVG	=	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
NBG	=	Niedersächsisches Beamtengesetz
PD	=	Polizeidirektion / Polizeidirektor
PHK	=	Polizeihauptkommissar
PHM	=	Polizeihauptmeister
PI	=	Polizeiinspektion
PI-Leiter	=	Polizeiinspektionsleiter
PK	=	Polizeikommissariat bzw. Polizeikommissar
PK-Leiter	=	Polizeikommissariatsleiter
PM	=	Polizeimeister
POK	=	Polizeioberkommissar
POM	=	Polizeiobermeister
POR	=	Polizeiobererrat
SEK	=	Sondereinsatzkommando
VU	=	Verkehrsunfall
ZKD	=	Zentraler Kriminaldienst

Verzeichnis der Abbildungen

<u>ABBILDUNG 1: QUALITATIVES SAMPLE</u>	20
<u>ABBILDUNG 2: GEPLANTE ZUSAMMENSETZUNG DER DISKUSSIONSGRUPPEN</u>	21
<u>ABBILDUNG 3: GRUNDREIZ DER GRUPPENDISKUSSIONEN</u>	23
<u>ABBILDUNG 4: EINSTIEGSFRAGE DER GRUPPENDISKUSSIONEN</u>	24
<u>ABBILDUNG 5: INTERVIEWLEITFADEN</u>	31
<u>ABBILDUNG 6: DOKUMENTARISCHE METHODE</u>	36
<u>ABBILDUNG 7: TRANSKRIPTIONSRICHTLINIEN</u>	38
<u>ABBILDUNG 8: ZUSAMMENFASSUNG DER ERLEBTEN DISKREPANZ ZWISCHEN AUßEN- UND INNENVERHÄLTNIS DER ESD-BEAMTEN/-INNEN</u>	47
<u>ABBILDUNG 9: KRITIK DER AUFSTIEGSBEAMTEN/-INNEN DES MITTLEREN DIENSTES AN DER BEURTEILUNGSPRAXIS</u>	59
<u>ABBILDUNG 10: GEGENÜBERSTELLUNG DES BSM IN EINER „DURCHGANGSDIENSTSTELLE“ UND IN EINER „ENDDIENSTSTELLE“</u>	68
<u>ABBILDUNG 11: BSM AUS DER SICHT DER ESD-BEAMTEN UND DER DEN VORGESETZTEN EBENEN ZUGESCHRIEBENEN SICHT</u>	78
<u>ABBILDUNG 12: DISKREPANZ ZWISCHEN AUßEN- UND INNENPERSPEKTIVE DES ESD</u>	88
<u>ABBILDUNG 13: KONTINUITÄT UNTER KOLLEGEN U. DISKONTINUITÄT BEI DEN VORGESETZTEN – DIE „OLDIE-DIENSTSTELLE“ VS. DIE „DURCHGANGSSTELLE“</u>	92
<u>ABBILDUNG 14: ANFORDERUNGEN AN (ÄLTERE) ESD-BEAMTE/-INNEN VOR UND NACH DER REFORM UND DIE DARAUS RESULTIERENDEN PROBLEME</u>	96
<u>ABBILDUNG 15: DIFFERIERENDE ORIENTIERUNGEN HINSICHTLICH DER KOMPETENZZUSCHREIBUNGEN</u>	101
<u>ABBILDUNG 16: ORIENTIERUNG DER AUFSTIEGSBEAMTEN/-INNEN DES MITTLEREN DIENSTES</u>	106
<u>ABBILDUNG 17: SYNOPSIS UND VERDICHTUNG</u>	121
<u>ABBILDUNG 18: ABLAUF DER INHALTLICHEN STRUKTURIERUNG</u>	140
<u>ABBILDUNG 19: SELEKTIERTE INTERVIEWS</u>	141
<u>ABBILDUNG 20 : STRUKTURBAUM – INTERVIEW MIT Bm</u>	145
<u>ABBILDUNG 21: STRUKTURBAUM – INTERVIEW MIT Cm</u>	148

A Beispielinterpretation einer Diskussionspassage nach der dokumentarischen Methode

Transkriptionsauszug aus der Gruppendiskussion 4:

Polizeibeamte des gehobenen Dienstes, altershomogen (ca. 34-38 Jahre)
 Passage zum Verhältnis zwischen Arbeitsbereichen (ESD – ZKD)

- 27 Bm: *n gutes Beispiel musst mal sagen zum FK vor kurzem meldeten sie sich bei uns auch über Funk*
 28 *(.) wir sind aufn Unfall zugekommen. könnt ihr mal n Wagen vorbeischicken.*
 29 *|_Gf: °@°*
- 30 Bm: *Unfall aufnehmen. ich sag Schutzmann ist doch vor Ort, das seid ihr doch, nehmt doch mal auf,*
 31 *wir machen für euch ja auch die Arbeit (...) is ja so.*
 32 *|_Am: hmhm*
- 33 Bm: *den ersten Angriff (.)*
 34 *|_Am: ja ahm*
- 35 Bm: *man braucht ED, machen wir sowieso dann und so weiter, wir schreiben doch auch*
 36 *Tatortberichte. und da besaß der die Frechheit anzufunken, gut er kann Bescheid sagen, dass er*
 37 *aufn Unfall zugekommen ist*
 38 *|_Fm: °@°*
- 39 Bm: *aber wir sollen n Wagen herschicken um den VU aufzunehmen? (.) das ham wir nicht gemacht.*
 40 *nachher*
 41 *|_Am: ha- ha- hat man das hinbekommen?*
- 42 Bm: *nachher (.) wa?*
 43 Am: *hat ers hinbekommen?*
- 44 Bm: *ich weiß nicht. er hats wohl hingedreht ne unter Zuhilfenahme einiger naher*
 45 *@Verkehrssachbearbeiter und so@*
 46 *|_Gf: @@@*
- 47 Bm: *und dann hat er nichts Besseres zu tun als erst mal zum PI-Leiter zu gehen*
 48 *|_Am: kann er ja hingehen*
- 49 Bm: *ne und sich erst in Anführungszeichen zu beschweren oder so (.)*
 50 *|_Em: °hmhm°*
- 51 Bm: *das ham wa aber ganz schnell ausm Weg geräumt. wo sind wir denn (.) also wenn ich schon*
 52 *aufn Unfall zukomme, son Null-Acht-Fünfzehn-Ding (.) und denn noch zu sagen*
 53 *|_Gf: °@°*
- 54 Bm: *die Frechheit zu besitzen muss ich schon fast sagen (.) schickt mal n Wagen her, n Unfall*
 55 *aufnehmen (.) ne*
 56 *|_Gf: @@@*
- 57 Em: *ja ist es Frechheit gewesen oder war es nur Angst?*
 58 *|_Gf: ja ja (.) es ist Angst denk ich mal ne*
 59 *|_Am: Angst. das denk ich auch*
- 60 Gf: *wenn man das noch nie gemacht hat vorher (.) isses auch nicht so leicht*
 61 *|_Bm: @hmhm@ (.)*
- 62 Am: *aber wahrscheinlich hat er im Nachhinein gedacht, siehste (.) und ich kann doch n Unfall*
 63 *aufnehmen.*
- 64 Gf: *hmhm @@*
- 65 Bm: *kann sein (xx)*
 66 *|_Em: aber @beschwert hat er sich trotzdem oder@ @@@*
 67 *|_Bm: ja, groß verkauft, war ich ganz vorne*
 68 *|_Em: @@@ [Gf: xxxxxxxxxxxx]*
- 69 Bm: *das war doch was (.)*

Interpretation dieses Transkriptionsauszugs:

**Titel dieser Passage: ESD – FK (des ZKD) = Fachidiotentum;
 Abwehr der Frechheiten der FK**

Zum Vorlauf dieser Passage:

- nach der Pause im 2. Teil der Gruppendiskussion
- nach der Kritik am neuen Beurteilungssystem (Alternative: Regelbeförderungen); Ungerechtigkeiten bei der Beurteilungsvergabe
- Kritik an Vorgesetzten, die den Blick für die Realität an der Basis verloren haben
- Angaben zu den Teilnehmern/-innen: Am = PK, DSL, Mitte 30
 Bm = PK, DSL, Ende 30
 Em = POK, DAL, Mitte 30
 Gf = POK-in, DSL-in, Mitte 30

I. FORMULIERENDE INTERPRETATION

- 27-40 OT⁴⁰: Beispiel – FK benötigt die Hilfe des ESD zur Unfallaufnahme**
27-30 Meldung eines FK über Funk mit der Anfrage an den ESD, einen Unfall aufzunehmen
- 30-39 Ablehnen dieser Anfrage als „Frechheit“ und Verweis darauf, dass ESD auch Aufgaben der FK übernimmt
39 „das ham wir nicht gemacht“
- 41-46 OT: Hat das FK die Unfallaufnahme bewältigt?**
41-43 Wurde die Situation durch das FK bewältigt?
44-46 ja, unter Einschalten spezialisierter Verkehrssachbearbeiter
- 47-56 OT: Umgang mit der Beschwerde des FK-Mitarbeiters beim PI-Leiter**
47-50 FK-Mitarbeiter beschwerte sich umgehend beim PI-Leiter
51-56 Bewertung dieses Verhaltens als „Frechheit“, die aber vom ESD aus dem Weg geräumt werden konnte („wo sind wir denn“)
- 57-61 OT: Frechheit oder Angst?**
57 War es Frechheit oder Angst?
58-61 es war Angst
- 62-69 OT: Was hat es gebracht?**
62-65 im Nachhinein: perzipierter Erfolg des FK-Mitarbeiters („ich kann doch n Unfall aufnehmen“)
66-69 zwar Beschwerde, aber auch Erfolgsstory („war ich ganz vorne“)

⁴⁰ OT = Obertitel

II. REFLEKTIERENDE INTERPRETATION

27-40 Proposition u. Elaboration der Proposition im Modus der Exemplifizierung durch Bm; Validierung durch Am, (Gf, Fm)

- Bm leitet seine Ausführungen gleich mit dem Verweis auf ein von ihm als gut beschriebenes Beispiel ein, was man zudem dem kriminalpolizeilichen Fachkommissariat gegenüber als Argumentation vorbringen kann („musst mal sagen zum FK“)
- durch diese Einleitung gibt Bm seinen nun folgenden Ausführungen eine (belehrende?) Bedeutung für die anderen Teilnehmer/-innen der Gruppendiskussion u. sichert sich ihre Aufmerksamkeit
- seine Beispielbeschreibung lokalisiert er in der aktuellen Zeit („vor kurzem“)
- Beispiel: das FK forderte beim ESD einen Streifenwagen an, um einen Unfall aufzunehmen, auf den die Beamten des FK gerade trafen
- Gf reagiert auf diese Beispielbeschreibung bereits mit einem Lachen; einerseits unterstreicht dies die ungewöhnliche, (lächerliche) Anfrage der FK-Beamten aus der Sicht des ESD, zudem könnte es auf einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund verweisen (Gf kennt derartige Anfragen auch bzw. hält sie für typisch)
- Bm fährt mit seiner Erzählung fort, aus der deutlich wird, dass er selbst derjenige war, der mit dieser Anfrage konfrontiert wurde
- er selbst reagierte auf die Anfrage ablehnend, indem er die FK-Beamten quasi daran erinnerte, dass sie auch Polizeibeamte sind („das seid ihr doch“), somit dieser Unfall durch sie erledigt werden kann
- interessant dabei ist, dass er den FK-Beamten als „Schutzmann“ betitelt, eine Bezeichnung die eher die uniformierte Schutzpolizei im ESD meint, als die traditionell in Zivil arbeitende Kripo = hier verneint Bm zunächst einen Unterschied u. appelliert an den gemeinsamen polizeilichen Hintergrund (jeder Polizist kann einen Unfall aufnehmen) u. sieht eine Unfallaufnahme nicht als alleinige Aufgabe des ESD an
- in seiner weiteren Argumentation (Z 31-36) wird jedoch deutlich, dass er sehr wohl zwischen den Aufgaben des ESD u. der FK unterscheidet (ESD: Unfallaufnahme; FK des ZKD = Erkennungsdienst, Tatortberichte), aber ein Ungleichgewicht in der Bereitschaft sieht, die Aufgaben des anderen Bereiches zu übernehmen
- während der ESD sehr wohl Aufgaben der FK übernimmt („wir machen für euch ja auch die Arbeit“), versuchen die FK-Beamten – wie z.B. bei der geschilderten Unfallaufnahme – Arbeit des ESD von sich zu weisen
- dem expliziten Vorwurf (FK will sich der anstehenden Unfallaufnahme entledigen u. sie an den ESD delegieren) liegt ein impliziter, weitreichender Vorwurf zugrunde (während der ESD bereit ist, Aufgaben des FK zu übernehmen, lehnt dies der ZKD ab)
 - = Verweis auf konflikthafte, problematische Zusammenarbeit zwischen ESD u. ZKD
 - = Überordnung des ZKD, der unbeliebte, banale Aufgaben an den ESD delegiert, wird kritisiert (keine Solidarität mit dem ESD)
- Bm bewertet daher die Anfrage als eine „Frechheit“ (eine reine Information über den Unfall wäre ‚normal‘ gewesen; jedoch nicht die Delegation der Unfallaufnahme an den ESD)
- die Unglaublichkeit einer solchen Anfrage unterstreicht Bm auch auf performativer Ebene, indem er seiner Unfassbarkeit durch eine Frage Ausdruck verleiht („wir sollen n Wagen herschicken um den VU aufzunehmen?“)
- dieser Aufgabenzuweisung durch Beamte des FK widersetzt sich Bm – stellvertretend für seine Kollegen („das ham wir nicht gemacht“)

- er hat damit die Berechtigung des FK, Aufgaben an den ESD zu delegieren u. die damit verbundene Überordnung abgelehnt
- Bm möchte seine Erzählung weiter (vermutlich hinsichtlich des Ergebnisses) elaborieren (Z 40: „nachher“), wird jedoch von Am unterbrochen

41-46 *Nachfrage nach Konkretion durch Am u. Beantwortung durch Bm
Validierung durch Gf*

- Am möchte von Bm wissen, ob das FK diese Unfallaufnahme geschafft hat
- Bm versteht die Nachfrage zunächst nicht bzw. möchte eigentlich mit seiner Erzählung fortsetzen (Z 42 – „nachher“) u. fragt daher zurück („wa?“)
- Am wiederholt daraufhin die Frage nicht einfach, sondern konkretisiert sie, indem er nachfragt, ob der FK-Beamte, der den ESD anforderte, die Unfallaufnahme erfolgreich bewältigt hat
- Bms Reaktion darauf verdeutlicht, dass dies nicht die ihn interessierende Frage ist; so weicht er zunächst aus: „ich weiß nicht“
- Bm schließt dann aber ironisch an: er wird es wohl irgendwie (dies steht für wenig professionell) „hingedreht“ haben
- durch seine teilweise lachenden Ausführungen kann er das Komische der Situation aus seiner Sicht noch einmal verdeutlichen: der FK-Beamte konnte die Unfallaufnahme – aus der Sicht von Bm – auf keinen Fall allein bewältigen (wie dies jeder ESD-Beamte alltäglich tut), sondern musste sich Hilfe in seinem ZKD von den Verkehrssachbearbeitern holen (interessant ist hier auch die Pluralform: es musste sich quasi eine kleine Gruppe bilden, um den banalen Einsatz eines Verkehrsunfalls zu bearbeiten)
- hier konstruiert Bm sukzessive ein Bild, das den ESD als kompetent, professionell (kondensiert in jedem einzelnen Beamten) darstellt, während der ZKD die einfachsten Einsätze – wenn überhaupt – nur unter Zuhilfenahme aller ihm zur Verfügung stehenden Kräfte bearbeiten kann
- zentrale Argumentationsfigur: der ESD ist dem ZKD auf der handlungspraktischen Ebene überlegen u. hat daher jede Berechtigung, Delegationsansprüche seitens des ZKD abzuwehren (wer sind die denn?)
- dies könnte auch Ausdruck eines ‚Minderwertigkeitsgefühls‘ innerhalb des ESD sein; weswegen man sich derart stark distanziert vom ZKD
- Gf reagiert – wie in Z 29 – wieder mit einem Lachen (erneuter Verweis auf gemeinsame Orientierungen)

47-56 *Fortsetzung der Elaboration im Modus einer Exemplifizierung durch Bm,
Validierung durch Am u. Gf*

- hier kehrt Bm zu seiner eigentlichen Erzählung zurück, indem er die zweite ‚Frechheit‘ dieses FK-Beamten ausführt
- nicht genug, dass dieser den Unfall an den ESD delegieren wollte, sondern er beschwert sich darauf folgend noch beim PI-Leiter über die Abwehr der ESD-Beamten
- Bm lehnt dieses Einbeziehen des Vorgesetzten ab u. hält es für unangemessen („nichts Besseres zu tun“); Am unterstützt ihn in seiner Sicht u. demonstriert keine Furcht vor solch einer Beschwerde („kann er ja hingehen“), da das Verhalten von Bm völlig legitim war
- dessen Beschwerde ist aber für Bm nur eine „in Anführungszeichen“, da sie jeglicher Grundlage entbehrt (u. wohl auch nicht offiziell, schriftlich eingereicht wurde)

- Bm konnte gemeinsam mit anderen ESD-Beamten o. dem PI-Leiter? (Z 51 - „wa“) diese Beschwerde erwidern u. die Angelegenheit beenden
- sein Unverständnis über diese Haltung des ZKD-Beamten wird auch hier noch einmal deutlich („wo sind wir denn“)
- er verdeutlicht seine Haltung noch einmal: dieser Unfall war eine unproblematische, polizeiliche Einsatzsituation (0815), u. er betrachtet es als eine „Frechheit“, diese Aufgabe an den ESD zu delegieren, der erst an den Unfallort kommen muss, wo doch bereits Beamte des ZKD (wohlgemerkt zufällig) vor Ort sind
- Z 54-55: Höhepunkt der Elaboration von Bm (bis hierher systematische Steigerung)
- Gf bestätigt Bm erneut in seiner Haltung durch ‚lachende Validierung‘

57-61 *oppositionelle Nachfrage von Em, Verhandlung dieser Nachfrage durch Gf, Am*

- Em führt durch seine Nachfrage an Bm, ob es wirklich um „Frechheit“ oder vielmehr um „Angst“ geht, einen anderen Interpretationsrahmen des Verhaltens des FK-Beamten ein
- dies stellt zugleich einen Bruch innerhalb der Diskussionssequenz dar (Em führt hier die Perspektive Verständnis an u. nimmt der Emotionalität (Aufregung) von Bm damit den Wind aus den Segeln)
- die Aufregung von Bm wegen des unmöglichen Verhaltens wirkt dann aber völlig fehl am Platz; vielmehr wäre ein verständnisvoller Umgang mit einem FK-Beamten, der sich eine Einsatzbewältigung, die für den ESD zum Alltagsgeschäft gehört, nicht zutraut, angebracht
- auch wenn Em diese Frage als zwischen den beiden Alternativen offene einwirft, so positioniert er sich doch allein aufgrund dessen, dass er die Rahmung von Bm (Frechheit des ZKD gegenüber dem ESD) nicht als alleinig mögliche ansieht
- bereitwillig greifen Gf u. Am diese alternative Interpretation auf u. stimmen dem Motiv Angst zu
- eines ist den beiden Rahmungen aber gemeinsam: sie markieren eine Überlegenheit des ESD gegenüber den FK des ZKD (Frechheit = Abweisen dieser anmaßenden Arbeitsdelegation; Angst = FK-Beamte fürchten derartige Einsätze, die für den ESD zum banalen Alltagsgeschäft gehören)
- Gf erläutert zudem den von ihr angenommenen Grund für die Angst, der in der mangelnden Erfahrung der FK-Beamten liegt, die solche Einsätze „noch nie“ durchgeführt haben
- Bm quittiert diese Anmerkung ambivalent: zwar einerseits lachend, andererseits jedoch mit einem zurückhaltenden „hmhm“ – der Überlegenheitsthese des ESD kann er zustimmen, während die Angstunterstellung seine bisherige Argumentation u. die massive Abwehr gegenüber dem Ansinnen des FK in Frage stellt

62-69 *propositionale Konklusion durch Am, Validierung durch Gf, Bm u. Em*

- als Ergebnis dieser Situation u. des Umgangs damit durch den ESD wird ein Handlungserfolg des FK-Beamten beschrieben; die ESD-Beamten haben also dem ZKD einen Erfolg vermittelt = erzieherisches Moment
- weil der ESD seine Unterstützung verweigerte, konnte der ZKD eine Situation, die er sich selbst (aus Angst) nicht zutraute, bewältigen
- auf performativer Ebene wird dies überspitzt dargestellt durch ein quasi imaginiertes Zwiegespräch des FK-Beamten mit einem anderen, in dem er seinen Erfolg herausstellt, ohne die Zwangssituation näher zu charakterisieren („siehste und ich kann doch n Unfall aufnehmen) = er hat es sich und anderen bewiesen
- Gf stimmt daraufhin lachend, Bm nur zögerlich zu, indem er es als mögliche Reaktion im Nachhinein begreift („kann sein“)

- Em, der sich bisher an dem Gespräch nur mit seiner Nachfrage in Z 57 (Frechheit o. Angst) beteiligte, weist hier noch einmal auf die Provokation durch den FK-Beamten hin = seine Beschwerde beim Vorgesetzten (allerdings lachend)
- in Erwiderung darauf stimmt nun auch Bm der eher ironischen Verhandlung des von ihm eingebrachten Beispiels zu = die abgeschlossene Unfallaufnahme konnte durch den FK-Beamten als Eigenleistung dargestellt werden (die es laut Bm nicht war, da nur die Weigerung des ESD ihn dazu brachte)
- eine Eigenleistung, die auf erfolgreicher Einsatzbearbeitung, sozusagen in der ersten Reihe beruht („war ich ganz vorne“); dadurch, dass es als etwas Besonderes für eine Erfolgsgeschichte taugt, muss es etwas Ungewöhnliches, nicht Alltägliches sein („das war doch was“)
- auch hier wird dem ZKD wieder implizit eine große Distanz zur Basisarbeit u. zu den Anforderungen von Einsatzsituationen unterstellt
- Unterscheidung: Unfallaufnahme ist für den ESD eine alltägliche Situation (0815), für den ZKD jedoch etwas Ungewöhnliches, was für eine Erfolgsstory (im Kreis der FK-Beamten) taugt

Zusammenfassung der Interpretation:

- **diese Passage verdeutlicht die konflikthafter Beziehungen zwischen den FK des ZKD (alt: der Kripo) und den ESD-Beamten (alt: der Schupo)**
- **diese Probleme drehen sich u.a. um die Frage, wer wem Arbeiten delegieren kann, d.h. wer sich wem übergeordnet fühlt**
- **die Beispielsituation von Bm steht für die Versuche der ESD-Beamten, sich der ‚Übergriffe‘ des ZKD in die eigene Kompetenz insofern zu entledigen, dass man sich auf ein gemeinsames Bild eines Polizeibeamten beruft, der derartig alltägliche Einsätze wie einen Unfall bewältigen kann (egal, zu welchem Dienstbereich er gehört)**
- **dadurch verdeutlicht diese Sequenz zugleich die präsenre Gefahr einer Über- und Unterordnung zwischen ZKD u. ESD**
- **der ESD muss mit dieser von ihm erlebten Bedrohung umgehen, tut dies durch massive Gegenpositionierung**
- **2 Interpretationsrahmen der Beispielsituation werden verhandelt:**
 - a) **Überlegenheitsdemonstration der FK-Beamten („Frechheit“)**
 - b) **unzureichende Erfahrung bzw. Kenntnis, diese Einsatzsituation zu regeln, seitens der FK-Beamten („Angst“)**
- **durchsetzen kann sich in der Gruppe die letztere Interpretation: den FK-Beamten fehlt die Erfahrung, die Routine u. die Professionalität, mit derartigen Situationen umzugehen**
- **durch die Weigerung der ESD-Beamten, bei der Unfallaufnahme zu unterstützen, konnten die FK-Beamten einen Erfolg verzeichnen (hier wird wohl eher die Erwartung der ESD-Beamten deutlich: für sie zählen Erfolge auf der handlungspraktischen Ebene der Einsatzbewältigung)**
- **„Siegergeschichte“ des ESD (wir lassen uns nicht unterordnen)**

B Beispielinterpretation einer Interviewpassage nach der Methode des zirkulären Dekonstruierens

Interview 3B mit Cm

= Basisbeamter, gehobener Dienst (PK), Sachbearbeiter im ESD, ca. 20 Dienstjahre

Passage 1 (Z 168-194)

- 168 Cm: ähem dass ich aber irgendwann mal gesagt hab dass es äh n deutlichen Abstand zwischen den
169 Leuten gibt die den Dienst machen außer Straße
170 | Y: °hmhm°
171 Cm: und denen die n äh die ja Führungsposition haben und dass dieser Abstand immer größer wird
172 des- je höher die Führungsposition ist
173 | Y: hmhm
174 Cm: äh (.) das war für mich eigentlich das und äh wo- wogegen die beiden Herren von denen ich mal
175 sprach, die also wirklich Führungsposition da hatten äh dies immer wieder bestritten ne und
176 | Y: hmhm
177 Cm: dann kam mir auch einmal äh der Gedanke von dem einen als er sagte, ja ich bin ja neulich mal
178 ne Nachtschicht wieder mitgefahren und dann ham wir gleich ne ganz tolle Sache aufgerissen
179 und sofort war ich wieder in der Kritik weil äh (.) ne so was passiert dann eben wochenlang
180 nicht und jetzt macht der Dienst und sehe und gucke und so
181 | Y: hmhm hmhm
182 Cm: und das mach ich nicht wieder sagt er äh (.)
183 | Y: °hmhm°
184 Cm: ja war ne schöne Antwort war ne logische Antwort, kann man (.) so akzeptieren aber äh (.)
185 kanns ja auch nicht sein irgendwo ne
186 | Y: °hmhm°
187 Cm: das ist (.) also ich denke schon und den Satz hab ich mir überlegt (.) es gibt mittlerweile
188 Polizeibeamte die mit Menschen zu tun haben außer Straße und es gibt Polizeibeamte die mit
189 Papier zu tun haben im Büro
190 | Y: °hmhm° hmhm
191 Cm: und ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen (.) dass die sich
192 gar nicht mehr
193 | Y: hmhm
194 Cm: richtig verstehen.

Passage 2 (Z 985-1043)

- 985 Cm: dass doch einer einer d- gesagt hat äh ihr da oben, ihr verl- verliert den Abstand da unten ne
986 | Y: hmhm
987 Cm: warum warum kommt ihr nicht mal wieder mit runter, warum macht ihr nicht mal wieder ne
988 Schicht mit
989 | Y: °hmhm°
990 Cm: ähem (...) das ist bei meiner alten Dienststelle der Fall zum Beispiel mal gewesen (.) dass ich
991 als ich nen neuen Vorgesetzten bekam
992 | Y: hmhm
993 Cm: der auser Schutzpolizei kam (.) und wir ham ich glaube [Zahl] oder [Zahl] Jahre dann noch
994 zusammen Dienst gemacht bis ich weggegangen bin
995 | Y: hmhm hmhm
996 Cm: ich behaupte jetzt mal dass er in den [Zahl] Jahren, ich weiß jetzt nicht jetzt wies weiter
997 geworden ist
998 | Y: hmhm

- 999 Cm: der Herr Kollege eigentlich unseren normalen Arbeitsplatz noch nicht gesehen hat
 1000 Y: hmhm
 1001 Cm: und das geht also ne, er er kann
 1002 | Y: hmhm
 1003 Cm: oder hat genug äh damit zu tun zu verwalten.
 1004 | Y: hmhm
 1005 Cm: aber wenn ich ihm jetzt irgendwas (.) erzählen wollte was ich gestern gemacht hab, würde er
 1006 mich nicht verstehen.
 1007 Y: hmhm
 1008 Cm: und ich glaub das ist der Trend der im Augenblick so passiert dass das immer mehr so kommt.
 1009 | Y: °hmhm°
 1010 Cm: ich denke mal früher (.) is is oder gut ww- ich weiß jetzt nicht wie hoch ich immer gehen soll mit
 1011 den Vorgesetzten ne aber
 1012 | Y: wie Sies wie Sies wollen
 1013 Cm: es wird immer mehr
 1014 | Y: hmhm
 1015 Cm: dass das doch der Vorgesetzte des ersten zweiten, ich nenn ihn mal ab abm dritten Grad so
 1016 | Y: hmhm
 1017 Cm: äh
 1018 | Y: das wäre dann Leiter PK?
 1019 Cm: ja zum Beispiel da da fängt das so sinnig an äh
 1020 | Y: °hmhm°
 1021 Cm: (.) wobei da das wahrscheinlich von PK zu PK unterschiedlich ist.
 1022 | Y: hmhm
 1023 Cm: aber so in dem Fall wo ich jetzt bin zumindestens der Inspektionsleiter weiß nicht was ich tu.
 1024 Y: °hmhm°
 1025 Cm: weiß er nicht.
 1026 Y: hmhm
 1027 Cm: absolut nicht (.) höchstens auser (Statistik) heraus aber nicht aus dem was was was so unten
 1028 passiert ne
 1029 Y: hmhm
 1030 Cm: und (.) das wird sich dann auch immer fortsetzen da
 1031 | Y: hmhm
 1032 Cm: in den höheren (.) vermutlich denn ganz besonders auf Dezernatsebene wo wo wo n völlig
 1033 anderes Leben spielt (.) und was dann natürlich auch wieder passieren kann dass dort oben
 1034 entschieden wird was kriegen die Beamten was brauchen die
 1035 | Y: hmhm
 1036 Cm: wie kleiden wir die ein
 1037 | Y: hmhm
 1038 Cm: was brauchen die an Mitteln und so und und völlig ab vom Patt⁴¹ sind ne.
 1039 Y: hmhm
 1040 Cm: denk ich mal, aber wie soll man so was ändern ne, ich kann das nur sagen dass es so ist, so
 1041 spontan fallen mir da natürlich auch keine keine Vorschläge (an den anderen auf)
 1042 | Y: hmhm
 1043 Cm: nur indem man höchstens doch mehr mischt und sagt geht da mit ne

⁴¹ ‚Patt‘ bedeutet im Plattdeutschen ‚Weg‘; ‚völlig ab vom Patt‘ wird damit im Sinn von ‚weit weg von der Realität‘ gebraucht.

Interpretation dieses Transkriptionsauszugs:**1. Schritt: Mottoformulierung⁴²**

Z 191 - Z 194: „ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen (.) dass sie sich gar nicht mehr richtig verstehen“

Z 583: „also dieses nicht mehr eine Sprache sprechen dieses sich immer weiter voneinander entfernen“

Z 148 – 149: „das kann ich eigentlich nur darauf zurückführen dass da irgendwo (.) der Abstand zur Realität da irgendwo (.) fehlt dass dieser Mensch da lange nicht mehr äh ne Nachtschicht gemacht hat“

Z 168 – 172: „dass ich aber irgendwann mal gesagt hab dass es äh n deutlichen Abstand zwischen den Leuten gibt die den Dienst machen aufer Straße ... und denen die n äh die ja Führungsposition haben und dass dieser Abstand immer größer wird des- je höher die Führungsposition ist“

Z 187 – 194: „es gibt mittlerweile Polizeibeamte die mit Menschen zu tun haben aufer Straße und es gibt Polizeibeamte die mit Papier zu tun haben im Büro und ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen (.) dass die sich gar nicht mehr richtig verstehen“

Z 244 – 245: „diese Vorgesetztenverhältnisse desto höher die gehen desto mehr verabschiedet man sich doch von den anderen ne“

- Vorgesetzte haben unrealistische Vorstellungen vom täglichen Polizeidienst
- zwei verschiedene Logiken auf der Straße und im Büro
- Unverständnis und Missverständnisse zwischen Führung und Basis aufgrund verschiedener Sprachen
- die Distanz wächst mit der Position

2. Schritt: zusammenfassende Nacherzählung (nur der hier wiedergegebenen Passagen)**Passage 1: Z 168 – Z 194**

Cm vermutet einen Abstand der Führung zur Realität. Er sieht einen Abstand zwischen denen, die den Dienst auf der Straße machen und der Führung (ESD = Menschen/Straße, Führung = Papier/Büro). Der Abstand wird entsprechend größer, je höher die Position ist. Er bezeichnet dies als „verschiedene Sprachen sprechen“ (Z 191), deswegen verstehen sich Basis und Führung nicht.

Passage 2: Z 985 – Z 1043

Als Problem der Polizei bezeichnet Cm den Umstand, dass nicht mehr eine Sprache gesprochen wird und man sich immer weiter voneinander entfernt. Dies macht das Binnenklima kaputt. Den Vorgesetzten bezeichnet er als Verwaltungsmenschen, der auf einer anderen Ebene schwebt, was zur Folge hat, dass man mit alltäglichen Problemen nicht zu ihm kommen kann. Er wünscht sich dahingehende Veränderungen, dass man die Entfernung von Basis und Führung überwindet. Denn es ist so, dass die Führung den Arbeitsplatz der Basis

⁴² Hier sind nicht alle Interviewausschnitte wiedergegeben, aus denen zur Mottoformulierung Elemente entnommen wurden, da an dieser Stelle nur beispielhaft das Analyseverfahren demonstriert werden soll.

nicht kennt, das heißt, dass die Führung nicht weiß, was die Basis tut – daraus folgt, dass die Führung Entscheidungen trifft, die fern der Realität sind.

3. Schritt: Stichwortliste (nur der hier wiedergegebenen Passagen)

Passage 1 Z 168 – Z 194

- dass ich aber irgendwann mal gesagt hab dass es äh n deutlichen Abstand zwischen den Leuten gibt die den Dienst machen auf der Straße und denen die n äh die ja Führungsposition haben und dass dieser Abstand immer größer wird des- je höher die Führungsposition ist
- wogegen die beiden Herren ... die also wirklich Führungsposition da hatten äh dies immer wieder bestritten ne
- es gibt mittlerweile Polizeibeamte die mit Menschen zu tun haben aufer Straße und es gibt Polizeibeamte die mit Papier zu tun haben im Büro
- und ich sehe das so dass diese beiden Gruppen verschiedene Sprachen sprechen dass die sich gar nicht mehr richtig verstehen

Passage 2 Z 985 – Z 1043

- dass doch einer d- gesagt hat äh ihr da oben, ihr verl- verliert den Abstand da unten ne
- warum kommt ihr nicht mal wieder mit runter, warum macht ihr nicht mal wieder ne Schicht mit
- das ist bei meiner alten Dienststelle der Fall zum Beispiel mal gewesen (.) dass ich als ich einen neuen Vorgesetzten bekam der auser Schutzpolizei kam ... ich behaupte jetzt mal dass er in den fünf Jahren ... der Herr Kollege eigentlich unseren normalen Arbeitsplatz noch nicht gesehen hat
- das geht also ne, er er kann oder hat genug äh damit zu tun zu verwalten
- aber wenn ich ihm jetzt irgendwas (.) erzählen wollte was ich gestern gemacht hab, würde er mich nicht verstehen
- ich glaub das ist der Trend der im Augenblick so passiert
- zumindestens der Inspektionsleiter weiß nicht was ich tu
- absolut nicht (.) höchstens auser (Statistik) heraus aber nicht aus dem was was was so unten passiert ne
- ganz besonders auf Dezernatsebene wo wo wo n völlig anderes Leben spielt (.) und was dann natürlich auch wieder passieren kann dass dort oben entschieden wird was kriegen die Beamten was brauchen die
- was brauchen die an Mitteln und so und völlig ab vom Patt sind ne
- spontan fallen mir da natürlich auch keine Vorschläge ... nur indem man höchstens doch mehr mischt und sagt geht da mit ne

4. Schritt: Themenkatalog (Vor-Kategorien)

1. Realitätsferne der Führung

- großer Abstand zur basisdienstlichen Realität
- d.h. Abstand zwischen Basis und Führung
- Abstand wird immer größer
- je höher die Position, desto größer der Abstand; der Abstand wächst mit der hierarchischen Position
- Führung streitet den Abstand ab

- von der Basis: Forderung nach mehr Nähe
- Unwissenheit der Führung über die Basisarbeit

2. zwei unterschiedliche Berufe / zwei Sprachen

- Abstand/Unterschied: Straße/Büro
- Menschen/Straße vs. Papier/Büro
- Sprechen zweier verschiedener Sprachen
- Praxisarbeit der Basis vs. Verwaltungsarbeit im Büro
- Vorgesetzter ist „Verwaltungsmensch“

3. praxisferne Anforderungen

- Verwendungsbreite
- Fähigkeiten in Verwaltungstätigkeiten wichtiger als Fähigkeiten in der Praxis
- unterschiedliche Wertigkeit der Aufgaben
- Verwaltungstätigkeiten, um aufzusteigen
- Ungerechtigkeitsempfinden

4. Praxis vs. theoretische Vorschriften

- konkrete praktische Probleme nur praktisch lösbar
- Theorie hilft oft nicht weiter
- Vorgesetzte keine Hilfe bei alltäglichen Problemen

5. Forderung nach Praxiseinblick

- Führung sollte sich mehr in die Basis einbringen
- z.B. durch gelegentlichen Dienst an der Basis

6. Entscheidungen von „oben“

- wegen des fehlenden Praxiseinblicks realitätsferne Entscheidungen
- Beurteilungskompetenz fehlt

5. Schritt: Paraphrasierung (der hier wiedergegebenen Passagen)

Cm empfindet eine „Realitätsferne“ und einen „Abstand“ zwischen den Führungs- und den Basisbeamten. Der Führung fehlt – aus seiner Sicht – der Beurteilungsmaßstab, da sie zu weit von der Basis entfernt ist. Dabei beschreibt er den Abstand sich vergrößernd mit der ansteigenden Höhe des Dienstgrades. Das heißt also, dass die Nähe zu den Mitarbeitern mit steigender Hierarchie abnimmt. Mit Abstand wird vermutlich nicht nur der räumliche (,oben‘ und ,unten‘) oder der zeitliche (Tagesdienst vs. Schichtdienst) gemeint sein. Der Abstand begründet sich zudem aus der Unterschiedlichkeit der Tätigkeiten (Praxis vs. Theorie, sprich Verwaltung). Zumindest auf der Ebene der Inspektionsleitung gibt es nach Cm keinen Einblick in das Alltagshandeln im ESD. (1)⁴³

Cm sieht eine Entwicklung dahingehend, dass sich der Beruf des Polizeibeamten immer mehr in eine Dichotomie verwandelt, die aus Praxisarbeit auf der einen Seite und Verwaltungsarbeit auf der anderen Seite besteht, woraus unterschiedliche Handlungslogiken der Beamten resultieren. Der Verwaltungsarbeit wird gleichzeitig ein höherer Stellenwert beigemessen und man erlangt mit ihr ebenfalls einen höheren Status. (2)

⁴³ Die Zahlen in den Klammern entsprechen der Nummerierung im Themenkatalog.

Es besteht nicht nur Unwissenheit über die tägliche Dienstpraxis seitens der Führung, sondern gleichzeitig wird die ‚Handarbeit‘ geringer geschätzt als die ‚Kopfarbeit‘. Dieses macht sich vor allem an den Erwartungen fest, die die neuen jungen Beamten an den Beruf des Polizeibeamten stellen. Diese Erwartungen gestalten sich als verschobene Anforderungen an neue Beamte, die nun nicht in der Polizeipraxis ihr Können unter Beweis stellen müssen, sondern vor allem in Verwaltungstätigkeiten. Nur wer gute Leistungen in Verwaltungsaufgaben erbringt, hat die Möglichkeit auf der Karriereleiter voranzukommen; diejenigen, die ausschließlich die praktischen Aufgaben bewerkstelligen, kommen nicht weiter. (3)

Die Dichotomie hat zur Folge, dass beide Bereiche unterschiedliche Sprachen sprechen. Das heißt, dass die Kommunikation zwischen ihnen nicht funktioniert, dass sich beide Bereiche nicht mehr verstehen. Neben den Kommunikationsschwierigkeiten, die wegen der ‚Entfernung‘ zwischen Führung und Basis entstehen, benennt Cm ein weiteres Problem, das auf dem gleichen Grund basiert. Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Praxis und Theorie kann es beispielsweise für die Basis, die praktisch arbeitet, schwierig sein, Theorie und Praxis miteinander zu vereinbaren. Das bedeutet, dass die Polizisten teilweise Schwierigkeiten haben, die theoretischen (rechtlichen) Vorgaben deckungsgleich in der Praxis umzusetzen. (2,4) Aus den Problematiken, die mit der Dichotomie zusammenhängen, entsteht der Wunsch nach mehr Praxisnähe der Vorgesetzten. Durch gelegentliche Teilnahme oder Einblicke in praktische Tätigkeiten erhofft sich Cm, dass die Basis von den vorgesetzten Ebenen besser verstanden wird. Auch Entscheidungen, die in der Führung getroffen werden, würden dadurch eventuell eher im Sinne der Basis sein. (5,6)

Zusammenfassend kann man feststellen, dass Cm vordergründig die Trennung und die Kluft zwischen Basis und Führung kritisiert, da daraus grundlegende Probleme, wie die fehlerhafte und fehlende Kommunikation, resultieren.

6. Schritt: zentrale Kategorien

1. Dichotomie des Polizeiberufs

- Praxisarbeit vs. Verwaltungarbeit (Handarbeit vs. Kopfarbeit)

2. Sprechen verschiedener Sprachen

- zusammenhängend mit 1., zwei Handlungslogiken, gegenseitiges Unverständnis

3. Verwendungsbreite

- unterschiedliche Wertschätzung der verschiedenen Aufgaben

C Beispielinterpretation einer Interviewpassage nach der strukturierenden Inhaltsanalyse

Interview mit Nr. 28, Dm (gehobener Dienst, PHK, DAL); Zeilen 1039-1103

- 1039 Y: ... die näher zusammenzubringen die unterschiedlichen Sparten. hmhm. gabs irgendwas in der
 1040 Diskussion was Ihnen ganz unangenehm aufgefallen ist? (.) kann ne Kleinigkeit sein kann n
 1041 Thema sein
- 1042 Dm: nein das ist eigentlich was ich vorhin schon sagte
- 1043 | Y: hmhm
- 1044 Dm: unangenehm war (.) da sitz jetzt komm ich hierher und
- 1045 | Y: ja ja
- 1046 Dm: (Probleme erzählen) und jetzt sitzt einer (.) eigentlich hab ichs von Ihnen erwartet
- 1047 | Y: °@@@°
- 1048 Dm: ich ich war anders und ich ich Ihre Position kannt ich nicht oder
- 1049 | Y: ja
- 1050 Dm: worums ging. eigentlich machts ja immer der Moderator der mich
- 1051 | Y: hmhm
- 1052 Dm: irgendwie reizen will und da sitzen da eigentlich alle die die gleichen Probleme haben, war
 1053 auch so, auf einmal fing der eine an musste der LE gewesen sein (.) der dann mir wieder sagte
 1054 wo er sagte mit dem BSM, das war für mich unangenehm.
- 1055 | Y: hmhm
- 1056 Dm: wo er wo er wo dann wieder irgendeiner anfang zu sagen was ich zu machen hab oder anders
 1057 ausgedrückt, das gar nicht mal, das ist ja okay
- 1058 | Y: hmhm
- 1059 Dm: dafür werd ich ja bezahlt, der
- 1060 | Y: hmhm
- 1061 Dm: sagte (.) das ist ja so gut für euch, ich versteh gar nicht warum ihr das nicht wollt. also
- 1062 | Y: hmhm
- 1063 Dm: ich war wieder an einem Punkt angelangt wo mir einer sagt was für mich gut ist.
- 1064 | Y: hmhm
- 1065 Dm: (eigenartig ne) (.) und da hab ich gedacht, das war unangenehm. ich empfand es unangenehm
- 1066 | Y: hmhm hmhm
- 1067 Dm: an dem Punkt weil ich genau weiß wenn er es selber gemacht hätte (.) hätte er es vielleicht nicht
 1068 gesagt
- 1069 Y: ja
- 1070 Dm: und ähem (.) er weiß auch ganz genau dass hier in Niedersachsen Lehrgänge laufen, SET-
 1071 Lehrgänge in Ackerstedt
- 1072 | Y: hmhm
- 1073 Dm: ähem mh- wo praktisch äh wie sich son roter Faden durchzieht dass die beste, es geht um
 1074 Eigensicherung Verteidigung und so weiter
- 1075 | Y: hmhm hmhm
- 1076 Dm: wo die beste Lebensversicherung eines Polizisten (.) ich sag mal jetzt trotz Schutzweste trotz
 1077 Waffe trotz Ausbildung trotz Know How
- 1078 | Y: ja
- 1079 Dm: äh ein verlässlicher Streifenwagen ist
- 1080 Y: hmhm
- 1081 Dm: der zweite Mann.
- 1082 | Y: hmhm
- 1083 Dm: das ist die beste Lebensversicherung und dieses BSM mischt ja ständig
- 1084 | Y: hmhm
- 1085 Dm: man weiß ja nicht mit wem man morgen fährt, man guckt in die Liste, oh der hat sich
 1086 eingetragen oder der und der und ständig ha-
- 1087 | Y: hmhm
- 1088 Dm: muss ich mich auf'n neuen Charakter einstellen, das ist in ner kleinen Dienststelle wo nur zehn
 1089 Leute sind ist es unschädlich
- 1090 | Y: hmhm

- 1091 Dm: *aber es geht dann schon bei vierzig fünfzig Leuten los*
 1092 | Y: *hmhm hmhm*
 1093 Dm: *ich mein ich weiß nicht ob Sie sagen können dass Sie fünfzig Charaktere drauf haben wo Sie*
 1094 *wissen von den Leuten äh*
 1095 | Y: *hmhm*
 1096 Dm: *wissen Sie genau wie die sich in der der Situation so und so verhalten.*
 1097 Y: *hmhm hm*
 1098 Dm: *und äh und da- das hängt ja an diesem BSM dass die kleine Einheit aufgelöst wird und der sagt*
 1099 *das ist gut für mich*
 1100 Y: *hmhm*
 1101 Dm: *und hab ich gesagt, der weiß genau dass es nicht so ist.*
 1102 Y: *hmhm*
 1103 Dm: *merken Sie jetzt reg ich mich schon wieder auf @@@@*

Schritt 1: Forschungsfrage und Hypothesen bilden: (gilt für alle Interviews)

Forschungsfrage:

Welche sprachlichen Besonderheiten benutzen Beamte des ESD und die für sie vorgesetzten Ebenen, d.h. Beamte aus unterschiedlichen Laufbahngruppen, um das Thema BSM darzustellen?

Hypothesen:

- (1) Das BSM stellt eines der zentralen polizeiinternen Themen im Arbeitsalltag dar.
- (2) Polizeibeamte aus unterschiedlichen Laufbahngruppen haben ein unterschiedliches Verständnis des BSM.
- (3) Zur Darstellung des Themas in den Interviews werden von den Beamten Metaphern genutzt.
- (4) Es gibt Übereinstimmungen bezüglich der Metaphernwahl innerhalb einer Laufbahngruppe.
- (5) Das im Zuge der Polizeireform Anfang der 1990er Jahre eingeführte BSM wird als Veränderung von den Polizeibeamten thematisiert. Dabei vergleichen die Interviewpartner das vergangene Modell des regulären Schichtdienstes mit dem BSM und wägen Vor- und Nachteile ab.

Schritt 2: Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorie: (gilt für alle Interviews)

= das Bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement (BSM)

Schritt 3: Darstellung der inhaltlichen Unterkategorien:

- Passage befindet sich im letzten Drittel des Interviews
- Frage nach unangenehmen Aspekten der Gruppendiskussion

1. negative Aspekte des BSM

- 1.1 das BSM wird von oben vorgeschrieben
- 1.2 Führung sagt, „was gut ist“
- 1.3 Vorgesetzter, der nicht im BSM arbeitet, befürwortet es

2. Personal in der Polizei

- 2.1 Lehrgangsausbildung in der Polizei
- 2.2 SET-Lehrgänge
- 2.3 Eigensicherung im Einsatz

3. Kollegen in der Schicht

- 3.1 ein verlässlicher Streifenwagen ist die beste Eigensicherung
- 3.2 Teamarbeit im Einsatz

4. negative Aspekte des BSM

- 4.1 Pool zerstört Schichtstrukturen
- 4.2 ständig neues Einstellen auf Kollegen
- 4.3 kleine Dienststelle versus große Dienststelle

5. eigene Positionierung des Interviewpartners

Schritt 4: Paraphrasierung der Passage:

- das Thema BSM berührt den Interviewpartner unangenehm
- das Thema BSM wurde immer wieder von anderen angesprochen
- das BSM wird ‚von oben‘ vorgeschrieben
- es wird einem gesagt, was man zu tun hat
- jemand, der nicht im BSM arbeitet, sollte nicht sagen, dass sich die anderen damit abfinden müssen
- es finden regelmäßig Lehrgänge zur Eigensicherung statt
- wichtigstes Kriterium ist dabei nicht nur die Ausrüstung und das Wissen um gefährliche Situationen, sondern vor allem ein Kollege, auf den man sich 100 % verlassen kann
- das BSM zerstört die Schichtstrukturen
- der Beamte muss sich bei jedem Einsatz auf einen neuen Kollegen und dessen Charakter einstellen; es gibt weniger Vertrauen
- in einer kleinen Dienststelle ist das BSM unkomplizierter einzuführen, da dort weniger Beamte ihren Dienst verrichten und sich somit auch alle gut kennen
- je größer die Dienststelle, desto weniger kennen sich die Beamten aus unterschiedlichen Schichten, und das BSM wird problematischer umsetzbar
- den Interviewpartner stört es, dass derjenige, der nicht im BSM arbeitet, den anderen Diskussionsteilnehmern vorschreiben will, was das BSM für sie zu bedeuten hat

Schritt 5: Zusammenfassung der Passagen eines Interviews:

mögliche Aspekte, die in anderen Passagen wieder auftauchen:

- Gegner des BSM
- wichtigste Themen sind die Schicht und das Vertrauen zu den Kollegen
- über das Thema BSM zu sprechen, ist dem Interviewpartner unangenehm
- er sieht sich zur Basis zugehörig
- das BSM ist von der Führung ‚aufgedrückt‘
- Thema Lehrgänge/Ausbildung

Schritt 6: Vergleich der Interviewten:

mögliche Metaphern aus der Passage für den Vergleich:

- Begriff „unangenehm“
- „was ich zu machen hab“
- „roter Faden“
- an einem Punkt angelangt sein
- ein verlässlicher Streifenwagen
- das BSM mischt ja ständig
- ‚auf n neuen Charakter einstellen‘
- die kleine Einheit wird aufgelöst