

Kurzfassung

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

Werthaltungen und wertbezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA

Überblick zu den wesentlichen Ergebnissen

Hrsg.: Oliver Riedel | Katharina Hölzle | Wilhelm Bauer

Die ausführliche Studie finden Sie unter:



<http://dx.doi.org/10.24406/publica-1751>

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

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

Werthaltungen und wertbezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA

Kurzfassung: Überblick zu den wesentlichen Ergebnissen

Hrsg.: Oliver Riedel | Katharina Hölzle | Wilhelm Bauer

Vorwort des Präsidenten des Bundeskriminalamtes



Das Bundeskriminalamt (BKA) befindet sich in einem umfassenden Prozess des Wandels. Ausgelöst durch Megatrends wie Digitalisierung und Internationalisierung, die sich auf Struktur und Erledigung von Aufgaben und die hierfür notwendigen Fähigkeiten der Beschäftigten auswirken,

ausgelöst aber auch durch die demographische Entwicklung. Die Anzahl der Mitarbeitenden ist seit der Gründung stetig gewachsen; in den vergangenen Jahren jedoch in einer Geschwindigkeit, die in der Geschichte des BKA einmalig ist. Gleichzeitig stehen zahlreiche Beschäftigte vor der Pensionierung oder dem Renteneintritt.

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

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

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

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

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

Holger Münch

Präsident des Bundeskriminalamtes BKA

Vorwort der Forschungsgruppe

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

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

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

Das Forschungsteam bedankt sich bei allen Beschäftigten des BKA, die uns in den Interviews und im Online-Fragebogen einen Einblick in ihre Werthaltungen und ihren Arbeitsalltag gewährt haben sowie bei den verantwortlichen

Entscheidungsträgerinnen und -trägern des BKA, die eine kritische wissenschaftliche Auseinandersetzung in ihrem Haus ermöglicht haben. Eine grundlegende Einsicht der vorliegenden Studie ist: Vorurteile und Diskriminierung sind Themen, mit denen sich die Behörde weiterhin auseinandersetzen muss. Auch wenn die Neigung zu autoritärem Denken oder zur Abwertung bestimmter sozialer Gruppen am BKA nur durchschnittlich oder sogar unterdurchschnittlich ausgeprägt zu sein scheint, hat ein wesentlicher Teil der Beschäftigten diskriminierendes Verhalten am Arbeitsplatz beobachtet.

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



Dr. Clemens Striebing

Projektleiter Center for Responsible Research and Innovation
Fraunhofer IAO



Katharina Hochfeld

Leiterin Center for Responsible Research and Innovation
Fraunhofer IAO



Johanna Wühl

Projektleiterin und
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
BKA



Thomas Helf

Projektleiter und Wertebeauftragter
BKA

Inhalt

1. Hintergrund der Befragung	6
2. Ergebnisüberblick	8
2.1 Werte, Hürden und Führung	8
2.2 Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA	18
2.3 Politische Orientierungen und Vorurteile	21
3. Zusammenfassung	23
4. Literaturverzeichnis	24

1. Hintergrund der Befragung

Im Rahmen des Projekts »Werte im BKA« wurde im Laufe des Jahres 2022 erforscht, welche Werthaltungen, wertbezogenen Erwartungen sowie Hürden in einer wertorientierten Gestaltung des Arbeitsalltags unter gegenwärtigen Mitarbeitenden des BKA vorherrschen und wahrgenommen werden. Anfang des Jahres wurden 60 ausführliche Interviews mit BKA-Beschäftigten durchgeführt. Im September folgte eine Vollerhebung unter den Beschäftigten mit Hilfe einer quantitativen Online-Befragung. An der Befragung haben sich 23 Prozent der mehr als 8000 Beschäftigten beteiligt (Abbildung 1).

Der vorliegende Kurzbericht vermittelt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Befragung. Im umfassenden Abschlussbericht sind die Ergebnisse detailliert aufbereitet.

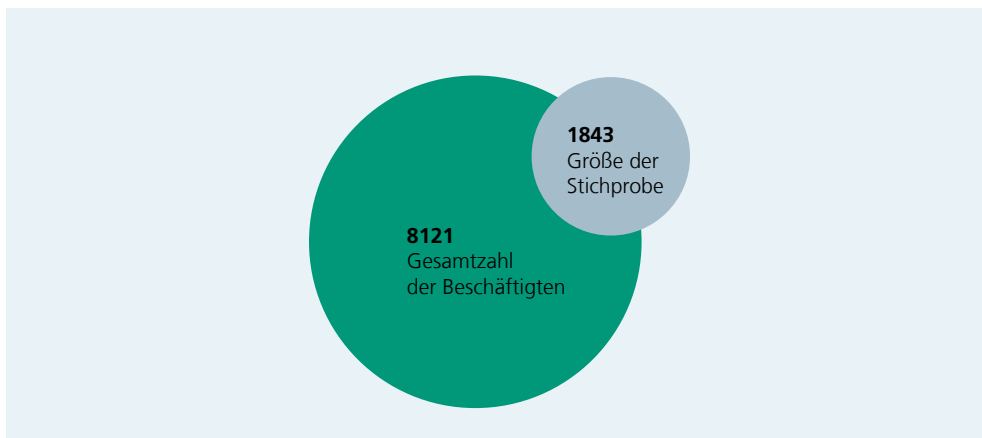


Abbildung 1: Gesamtzahl der Beschäftigten zum Erhebungszeitpunkt und Größe der ungewichteten Stichprobe.

Die erhobene Stichprobe spiegelt – im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Beschäftigungsart sowie Status-/Entgeltgruppe – weitgehend die Gesamtheit der BKA-Beschäftigten (siehe Tabelle 1). Frauen und Personen im höheren Dienst oder in den Entgeltgruppen E13 bis E15 haben sich an der Befragung überproportional häufig beteiligt. Männer und Beschäftigte des einfachen/mittleren Diensts oder in den Entgeltgruppen 1 bis 8 sind unterproportional vertreten. Über die Berechnung von Gewichten, ausführlicher erläutert im detaillierten Abschlussbericht, wurden diese Abweichungen von der Personalstruktur des BKA ausgeglichen.¹

¹ In der vierten Spalte von Tabelle 1 ist angegeben, inwiefern die Merkmalsverteilung in der Stichprobe nach Gewichtung noch von den Zielwerten der Personalstatistik abweicht. In Bezug auf die Altersverteilung konnte eine optimale Angleichung erreicht werden. Beim Geschlecht weicht die Verteilung aufgrund der Berücksichtigung der in der Personalstatistik nicht vorhandenen Kategorie »divers« leicht ab. Bei der Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse und der Status- und Entgeltgruppe konnte ebenfalls eine Angleichung erreicht werden. Leichte Abweichungen bestehen, da Fälle der Kategorien »Anderes« nach inhaltlicher Plausibilität anderen Hauptkategorien zugeordnet wurden.

Tabelle 1: Verteilung der zur Beurteilung des Aussagekraft des Datensatzes verwendeten soziodemografischen Merkmale der Befragten entsprechend ihrer Ausprägungen in der Personalstatistik des BKA und in der Stichprobe sowie die Differenz zwischen Personalstatistik und Stichprobe nach Gewichtung.

Beschäftigtengruppe	Vergleichswert Personalstatistik	Stichprobe, ungewichtet	Stichprobe, gewichtet
Alter	N=8121	n= 1839	n= 1815
15–29	26,2 %	21,6 %	+/- 0 %
30–39	24,3 %	28,1 %	+/- 0 %
40–49	20,2 %	23,1 %	+/- 0 %
50 Jahre und älter	29,3 %	27,2 %	+/- 0 %
Geschlecht		n= 1843	n= 1815
Weiblich	40,4 %	47,6 %	-0,2 %
Männlich	59,6 %	51,9 %	-0,2 %
Divers	n. v.	0,4 %	–
Beschäftigungsverhältnis		n= 1829	n= 1815
Vollzugsbeamte/-in	51,5 %	49,6 %	+/- 0 %
Verwaltungs-, Technische, Wissenschaftliche, oder Sonstige Beamte/-in	16,6 %	19,8 %	+/- 0 %
Tarifbeschäftigte/-r	31,5 %	30,6 %	+0,5 %
Anderes	0,5 %	1,0 %	–
Status-/Entgeltgruppe		n= 1825	n= 1 815
Einfacher/Mittlerer Dienst; E1-E8	14,8 %	8,1 %	+/- 0 %
Gehobener Dienst; E9-E12	73,2 %	69,4 %	+/- 0 %
Höherer Dienst; E13-E15	11,2 %	22,5 %	+0,8 %
Anderes	0,8 %	3,5 %	–

2. Ergebnisüberblick

2.1 Werte, Hürden und Führung

Grundwerte

Ein zentrales Anliegen der Befragung war es, zu ermitteln, ob die BKA-Beschäftigten im Einklang mit den Grundwerten arbeiten können. Dafür wurde gefragt, wie bedeutend die Beschäftigten eine Reihe von aus dem deutschen Grundgesetz abgeleiteten Werten erachten, und ob es ihnen gelingt, ihre Arbeit im Einklang mit diesen Werten auszuüben.

Die Beschäftigten sehen ihre Arbeit im Einklang mit den Grundwerten.

Das Antwortverhalten ist in Abbildung 2 dargestellt. Wie auch bei den folgenden Abbildungen in diesem Bericht sind die Mittelwerte der Antworten dargestellt. Bei der Beurteilung der Wichtigkeit der einzelnen Grundwerte reichen die vorgegebenen Antworten von 1 für »unwichtig« bis 5 für »sehr wichtig«. Bei der Abfrage des Ist-Zustands, also nach der praktischen Vereinbarkeit der Grundwerte mit der Arbeit beim BKA, reichen die Antwortmöglichkeiten von 1 für »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 für »trifft voll und ganz zu«. Die Mittelwerte in Abbildung 2 können zum Beispiel so gelesen werden, dass es den BKA-Beschäftigten im Durchschnitt sehr wichtig ist, keine Menschen unnötig körperlich oder geistig zu verletzen, und im Durchschnitt ihre Arbeit voll und ganz im Einklang mit diesem Wert steht.

Aus Abbildung 2 geht hervor, dass fast allen Grundwerten eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Es zeigen sich in den durchschnittlichen Antworten auch keine wesentlichen negativen Diskrepanzen zwischen Soll und Ist. Das bedeutet, die BKA-Beschäftigten stellen im Durchschnitt bei **keinem der abgefragten Grundwerte** einen Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit fest.

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

Zur Interpretation: Ein Ergebnis der im Vorfeld zur Online-Befragung geführten detaillierten Interviews mit ausgewählten BKA-Beschäftigten war, dass die Befragten beim Sprechen über Grundwerte in der Regel sehr grundsätzliche und abstrakte Angaben machten und nur selten eine direkte Verbindung zum Arbeitsalltag und eigenen Handeln knüpften. Auffällig war zudem, dass – wenn die Grundwerte alltagspraktisch von den Befragten betrachtet

wurden – dies in Bezug auf das Binnenverhältnis zwischen den BKA-Beschäftigten geschah und seltener in Bezug auf das Verhältnis zu Bürger/-innen oder der Gesellschaft. Die durchgehend hohen Zustimmungswerte für die abgefragten Grundwerte stehen im Einklang mit dem Befund, dass die BKA-Beschäftigten den Grundwerten allgemein eine hohe Relevanz beimessen, der konkrete Bezug im Arbeitsalltag für die meisten Beschäftigten jedoch eine geringe Rolle spielt und daher schlichtweg keine Reibungspunkte bestehen.

Eine leichte Abweichung findet sich bei der Bewertung der Wichtigkeit und Umsetzbarkeit des **Datenschutzes**. Die Bewertung von Soll- und Ist-Zustand dieses Wertes fällt immer noch sehr hoch aus, ist im Vergleich zu den anderen Grundwerten aber deutlich niedriger.

Wichtigkeit der Grundwerte (Soll) und Arbeiten im Einklang mit den Grundwerten (Ist)



Abbildung 2: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu einzelnen Fragen nach Bedeutung und Realisierung von Grundwerten im Arbeitsalltag, gekürzt (n = 1757–1808).

Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9 Prozent). Skalierung Soll: 1 »unwichtig« bis 5 »sehr wichtig«. Skalierung Ist: 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 »trifft voll und ganz zu«. Absteigend sortiert nach Soll-Werten.

Arbeitswerte

Auch die Arbeitswerte der BKA-Beschäftigten wurden erhoben. Wie bei den Grundwerten wurde um eine Beurteilung der persönlichen Bedeutung der Arbeitswerte gebeten und inwiefern diese bei der Arbeit gelebt werden können. Abbildung 3 vermittelt einen Überblick über die für die Befragten wichtigsten Arbeitswerte und über die Arbeitswerte, bei denen in der Studie die größten Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit festgestellt wurden. Die wichtigsten Arbeitswerte sind demnach: eine **verständnisvolle und gerechte Führungskraft, eine gesicherte berufliche Zukunft** und **gute räumlichtechnische Arbeitsbedingungen** zu haben.

Deutliche Lücken zwischen dem, was die Beschäftigten sich wünschen, und den Arbeitsbedingungen, die sie in der Praxis vorfinden, zeigen sich:

- beim Arbeitswert **Leistung**, worunter das Gefühl verstanden wird, die Ergebnisse der eigenen Anstrengungen sehen zu können und »wirklich etwas geleistet zu haben«,
- beim Arbeitswert **Altruismus**, also dem Gefühl, anderen Menschen mit der eigenen Arbeit zu helfen,
- bei der Bewertung der **Führungskraft** als verständnisvoll und gerecht,
- bei der Bewertung der **Aufstiegsmöglichkeiten** und
- bei den Möglichkeiten zur **kreativen Entfaltung**, im Sinne der Beteiligung an der Entwicklung von neuen Ideen und Dingen.

Die geringste persönliche Bedeutung wird im Durchschnitt einem möglichst hohen **Verdienst**, dem Erreichen oder Innehaben von Führungsverantwortung (**Management**) und dem Streben nach gesellschaftlichem Ansehen und **Prestige** beigemessen. In Bezug auf diese weniger beliebten Werte unterscheiden sich die Bewertungen der Beschäftigten in deutlich höherem Maße als bei den allgemein populären Arbeitswerten. Erkennbar ist dies beispielsweise mit Blick auf die Aufstiegs- und Karriereorientierung: Nicht jeder oder jede will »aufsteigen« – aber alle Beschäftigten streben nach guten Arbeitskontakten in einer angenehmen Arbeitsumwelt.

In Bezug auf ihre Arbeit legen die Beschäftigten am meisten Wert auf eine gute Führungskraft, ein sicheres Arbeitsverhältnis und gute räumlichtechnische Arbeitsbedingungen.

Deutliche Lücken zwischen Soll und Ist bei den Arbeitswerten zeigen sich bei den Werten Leistung, Altruismus, Vorgesetztenbeziehung, Aufstiegsmöglichkeiten und Kreativität.

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

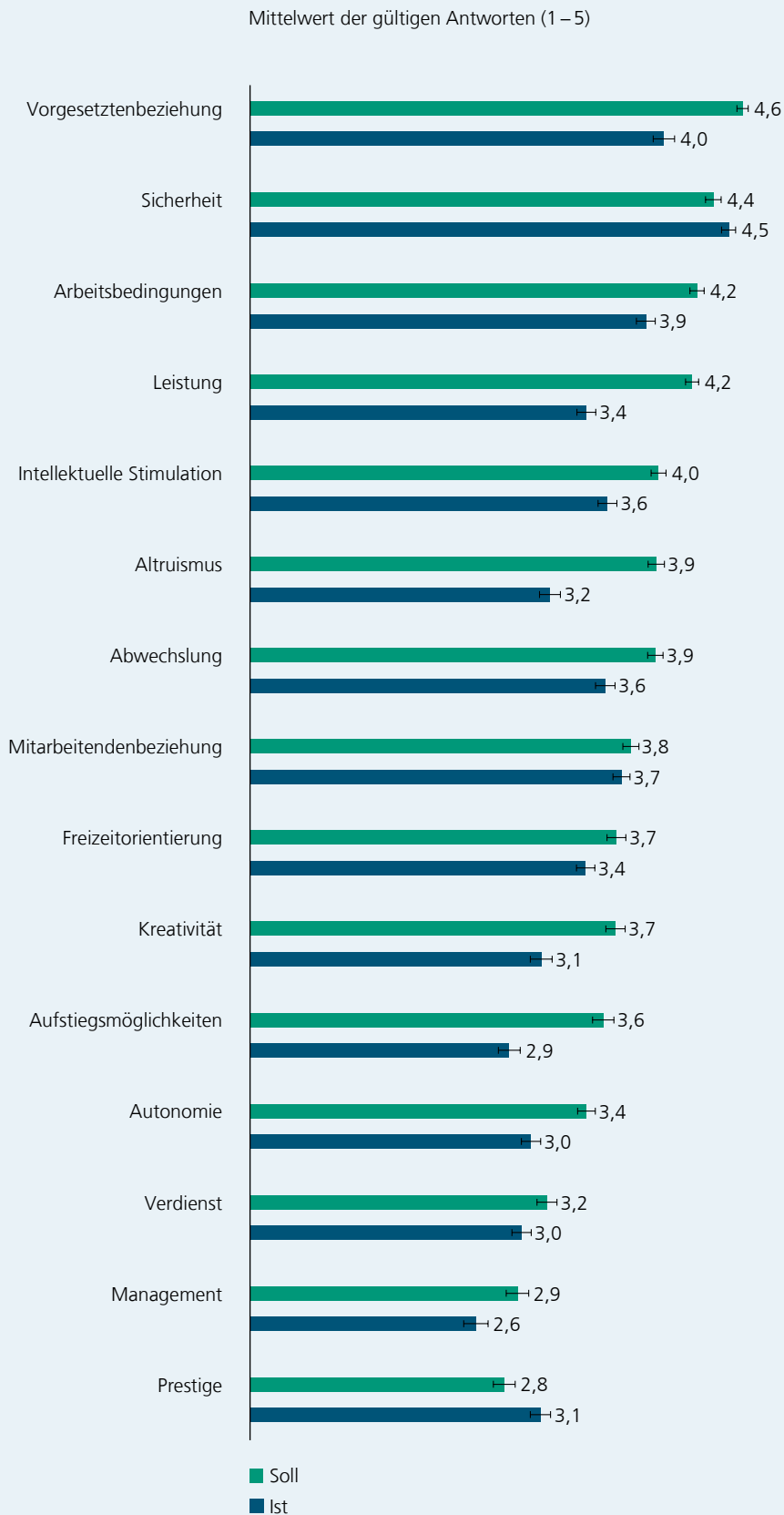


Abbildung 3:
Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur Bedeutung und Realisierung von Arbeitswerten im Arbeitsalltag (n = 1763–1803).

Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9 Prozent). Skalierung Soll: 1 »unwichtig« bis 5 »sehr wichtig«. Skalierung Ist: 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 »trifft voll und ganz zu«. Absteigend sortiert nach Soll.

Universelle Werte

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

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

Wie in Abbildung 4 erkennbar ist, handelt es sich um ein für die deutsche Bevölkerung im Allgemeinen (ESS 2018) typisches Antwortmuster. Deutliche Abweichungen zwischen dem Antwortverhalten der BKA-Beschäftigten und bevölkerungsrepräsentativen Daten bestehen im Hinblick auf ein im Durchschnitt etwas niedrigeres Streben nach Selbstbestimmung und einen etwas niedriger ausgeprägten Hedonismus, worunter das Streben nach Freude und sinnlicher Befriedigung im Leben zu verstehen ist. Leicht stärker ausgeprägt ist das Streben nach sozialem Status und Macht. Am deutlichsten weicht das Antwortverhalten der BKA-Beschäftigten von der deutschen Bevölkerung bei Tradition und Konformität ab. Die Befragten fühlen eine geringere Verpflichtung gegenüber kulturellen oder religiösen Bräuchen und legen mehr Wert auf das Befolgen von Regeln.

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

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

Vertiefende Analysen haben gezeigt, dass die Beschäftigten keine homogene Wertegemeinschaft bilden und anhand ihrer Werte in vier Gruppen unterteilt werden können: Bewahrungsorientierte, Pragmatische, Wandelorientierte und Aufstiegsorientierte. Diese Gruppen legen teils deutlich unterschiedliche Schwerpunkte in ihren persönlichen Werten, die potenziell Anlass für Konflikte im Arbeitsalltag sein können:

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

Vergleich der Wichtigkeit grundlegender Werte zu Referenzdaten



Abbildung 4: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zur grundlegenden Wertestruktur der Beschäftigten im Vergleich zu Referenzstichproben (n = 1780–1799).

Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9 Prozent). Skalierung: 1 »sehr unähnlich« bis 6 »sehr ähnlich«. Absteigend sortiert nach BKA-Werten.

Hürden und Stressoren

Anhand der Abfrage der Arbeitswerte konnten zum Teil deutliche Diskrepanzen zwischen der Art und Weise aufgedeckt werden, wie die Befragten arbeiten wollen und wie sie ihre tatsächliche Arbeitssituation im BKA wahrnehmen. Aber wie ergeben sich diese Diskrepanzen? Hierfür wurden die BKA-Beschäftigten gefragt, welche Hürden sie bei der Arbeit erleben und was sie belastet bzw. im negativen Sinne stresst.

In Abbildung 5 sind die am BKA erhobenen Mittelwerte der einzelnen Hürden dargestellt. Für den verwendeten Fragebogen existieren zudem Vergleichswerte aus zwei Erhebungen in einer technischen Beratungsfirma mittlerer Größe und einem großen international aufgestellten Elektronikunternehmen, die hier zusammengerechnet wurden (Dettmers & Krause 2020).

Die fünf am häufigsten genannten Hürden im BKA sind **Unterbrechungen** und Multi-Tasking bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben, dass die Arbeit einen großen Teil der Beschäftigten **unterfordert** und für einen anderen Teil zu viel Arbeit besteht, woraus sich **Zeitdruck** ergibt. Problematisch bewertet wird auch die Informationsbeschaffung im Amt: Häufig beklagt werden sowohl ein **Mangel** an zur Bewältigung der Arbeit wichtigen Informationen sowie eine **Überflutung** mit zu umfangreichen, unstrukturierten Daten oder Informationen aus zu vielen Kanälen. Doch nicht alle diese Hürden haben einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit oder Einsatzbereitschaft (hierzu folgen Erläuterungen in späteren Abschnitten).

Unter- und Überforderung sind am BKA zwei gleichermaßen verbreitete Stressoren. Die Arbeit ist ungleich verteilt.

In Relation zu der Vergleichsstichprobe aus mittelständischen und großen Unternehmen scheint für das BKA spezifisch zu sein, dass sich seltener Situationen ergeben, bei denen man die eigenen **Emotionen verbergen** muss (wie bspw. in Kundengespräche, bei Konflikten mit Kolleg/-innen oder öffentlichen Präsentationen), dass aus Sicht der Befragten bei der Arbeit zu wenig Möglichkeiten zum persönlichen Austausch mit Kolleg/-innen bestehen und dass sich die BKA-Beschäftigten überdurchschnittlich oft bei der Arbeit unterfordert fühlen. Das Gefühl von **Unterforderung** bei der Arbeit ist in allen Altersgruppen verbreitet, besonders aber bei jüngeren Beschäftigten. Dass sie bei ihrer Arbeit häufig denken würden, sie könnten mehr leisten, als von ihnen gefordert wird, geben in der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre 68 Prozent der Befragten an. In der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre sind es 59 Prozent, in der der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre 48 Prozent und in der Altersgruppe 50 Jahre und älter 37 Prozent.

Das verbreitete Gefühl von **Unterforderung** scheint vielfältige Ursachen zu haben. So scheint eine Diskrepanz zwischen den von Bewerber/-innen erwarteten Kompetenzen, den Ausbildungsinhalten und der letztlichen Tätigkeit besteht. Im Rahmen von Personalwerbung, Einstellungsverfahren und Ausbildung werden Personen identifiziert und ausgebildet, die hochmotiviert für die Polizeiarbeit sind und ein weit überdurchschnittliches Fähigkeitsprofil aufweisen. Werden diese Personen im Anschluss an ihre Ausbildung in Arbeitsbereichen eingesetzt, die einen geringen Bezug zur konkreten Polizeiarbeit im engeren Sinn aufweisen, können sie sich »ausgebremst« fühlen.

Weitere Unterschiede im Erleben von Stressfaktoren bei der Arbeit zeigen sich zwischen Polizeivollzugsbeamten/-innen, Tarifbeschäftigten und anderen Beamten/-innen. Die Vollzugsbeamten/-innen berichten häufiger von belastenden Arbeitszeiten, Überstunden und Zeitdruck bei der Arbeit. Zudem stimmen sie stärker zu, bei der Arbeit in konkrete Gefahrensituationen zu geraten (bspw. durch körperliche Angriffe). Dabei erscheint die arbeitszeitbezogene Belastung am ausgeprägtesten im Schutz- und Begleitdienst.

Vergleich der Arbeitsanforderungen im BKA zu Referenzdaten

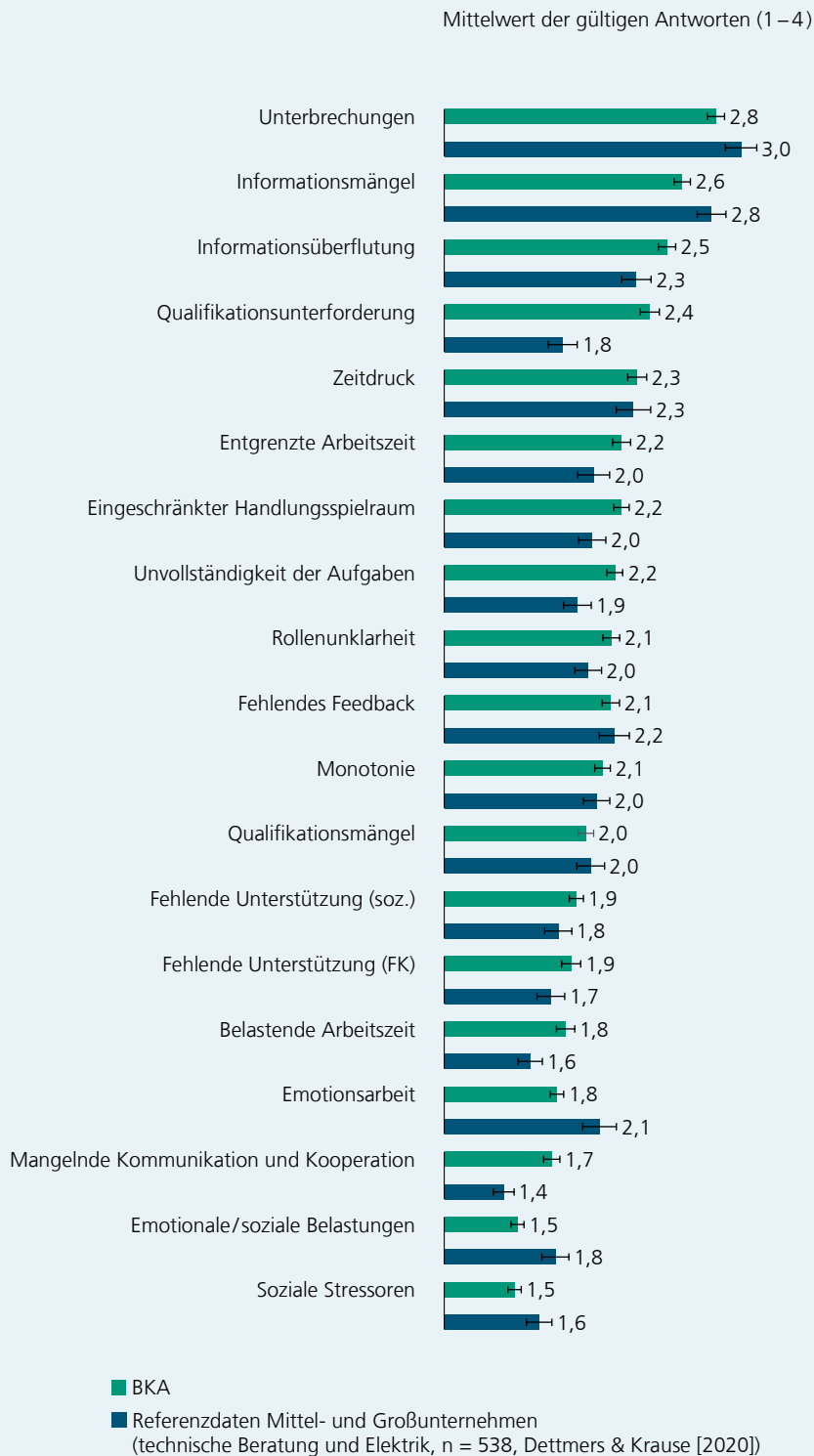


Abbildung 5: Mittelwerte der gültigen Antwortwerte zu Hürden der Beschäftigten im Vergleich zu Referenzstichproben (n = 1780–1806).

Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9 Prozent). Skalierung: 1 »Trifft nicht zu« bis 4 »Trifft zu«. Absteigend sortiert nach BKA-Werten. Soz. = fehlende soziale Unterstützung, FK = fehlende Unterstützung der Führungskraft.

Bewertung der Führungskräfte

Die Führungskräfte in einer Organisation spielen eine Schlüsselrolle für die am Arbeitsplatz gelebten Werte. Im Vergleich zu Daten aus einer Reihe von Studien im Bereich unterschiedlicher Organisationen und Branchen (Felfe & Gohl 2014), zeigt sich, dass die BKA-Beschäftigten ihre Führungskräfte als überdurchschnittlich **erfolgreich** ansehen. Einfluss hierauf hat, dass die Beschäftigten ihren Führungskräften im Vergleich in unterdurchschnittlichem Maß attestieren nur **passiv** zu führen und Entscheidungen zu verschleppen. Leicht überdurchschnittlich stark geben die Beschäftigten an, dass ihre Führungskraft **transaktional** führt. Das heißt, die Führungskraft klärt Erwartungen und vereinbart Ziele, deren Erreichen sie kontrolliert und belohnt. In durchschnittlichem Maß werden die Führungskräfte als **transformational** gesehen, also als Stifter/-innen von Sinn und Visionen, denen es gelingt, ihrem Team langfristige und übergeordnete Ideale zu setzen.

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

Die Art des Führungsstils entscheidet maßgeblich über die Bewertung der Führungskräfte: Zwischen der Bewertung der Führungskraft als erfolgreich und als transformational besteht ein sehr starker Zusammenhang, d. h. Führungskräfte, die transformational führen, werden positiver bewertet. Zwischen einem transaktionalen Führungsstil und der Erfolgsbewertung besteht kein Zusammenhang. Zwischen Erfolg und einem passiven Führungsstil wurde ein negativer Zusammenhang ermittelt.

Auf den ersten Blick überrascht, dass das erlebte Verhältnis zur Führungskraft bei den Arbeitswerten eine deutliche Diskrepanz zum gewünschten Verhältnis aufweist, die Beschäftigten ihre Führungskräfte aber als überdurchschnittlich erfolgreich bewerten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die BKA-Beschäftigten sehr hohe Erwartungen an das Verhältnis zu ihren Führungskräften haben. Diskrepanzen zwischen diesen Erwartungen und der Realität sind ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig legen die auf Vergleichsdaten beruhenden Analysen nahe, dass Konflikte mit Führungskräften am BKA nicht verbreiteter als in anderen deutschen Organisationen sind.

2.2 Arbeitsklima, soziales Fehlverhalten und Verhältnis zum BKA

Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit der BKA-Beschäftigten wurde als ein wichtiger Indikator erhoben, um beurteilen zu können, wie relevant die erfassten Wert-Diskrepanzen und Hürden im Arbeitsalltag der Beschäftigten sind.

Von den BKA-Beschäftigten sind 79 Prozent zufrieden mit ihrer Arbeit. Tendenziell oder gänzlich unzufrieden sind 14 Prozent. Die Arbeitszufriedenheit der BKA-Beschäftigten lässt sich im Vergleich zur deutschen Bevölkerung (Giesselmann et al. 2017) als durchschnittlich bewerten.

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

Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur Bevölkerung eine durchschnittliche Zufriedenheit mit ihrer Arbeit auf.

Diskriminierung am Arbeitsplatz

Von den Beschäftigten geben 14 Prozent an, sich als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe zu sehen. Im Vergleich zu einer bundesdeutschen Vergleichsstudie des European Social Survey (ESS, 2018), wo der Wert bei 9 Prozent liegt, arbeiten im BKA überproportional viele Personen, die sich als Teil einer in Deutschland diskriminierten Gruppe verstehen. Diese Diskrepanz könnte Ausdruck einer von der Bevölkerung abweichenden demografischen Zusammensetzung oder einer besonderen Sensibilität für Diskriminierungshandlungen sein. Direkt bezogen auf das BKA erachten sich 8 Prozent als Teil einer diskriminierten Gruppe.

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

Von den BKA-Beschäftigten sehen sich 8 Prozent als Teil einer am BKA diskriminierten Gruppe.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Sexuelle Belästigung wurde im Rahmen der Befragung explizit definiert als jede Verhaltensweise mit sexuellem Bezug, die von einer Seite unerwünscht ist und die Personen aufgrund ihres Geschlechts herabwürdigt (wie zum Beispiel wiederholt sexuell konnotierte Witze oder Geschichten, wiederholt sexuelle Bemerkungen über das Äußere, andauernde und unerwünschte Versuche, eine romantische oder sexuelle Beziehung zu einer Person aufzubauen). Dieser Definition folgend geben 2 Prozent der Beschäftigten an, innerhalb der zwölf Monate vor der Befragung sexuelle Belästigung erfahren zu haben.

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

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

Bezogen auf die gesamte Beschäftigungsdauer beim BKA, **über den Zwölf-Monats-Zeitraum hinaus**, geben 10 Prozent der Befragten an, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren zu haben. Ein nach Geschlecht der Befragten aufgeschlüsselter Vergleich in Abbildung 6 zeigt, dass Männer im BKA im Vergleich zu den Befragten einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021) in Bezug auf die gesamte Beschäftigungsdauer unterdurchschnittlich oft sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erleben, Frauen am BKA hingegen überdurchschnittlich oft.

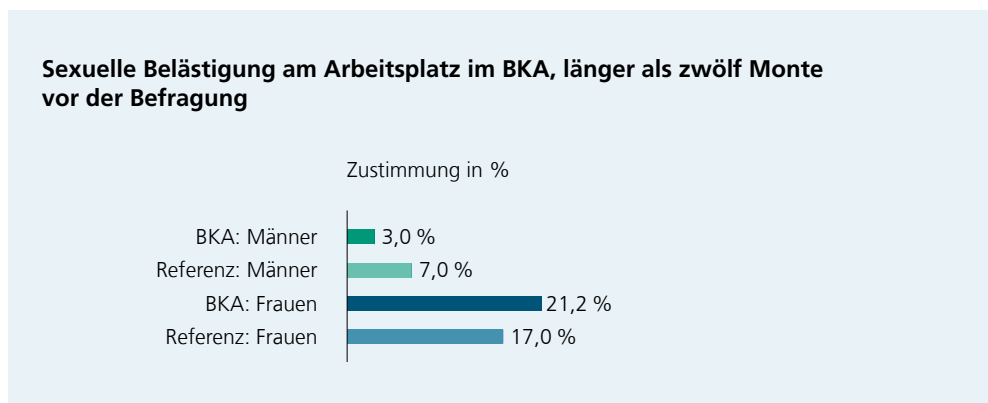


Abbildung 6: Prozentanteil der gültigen Antwortwerte zu den Aussagen zu sexueller Belästigung im Vergleich zu Referenzstichproben (n = 1627). Referenzdaten: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (n = 1002; 2015).

Gerechtigkeit am Arbeitsplatz

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

Die offensichtlich am BKA weit verbreitete Überzeugung einer mangelnden Leistungsgerechtigkeit lässt sich durch den Vergleich mit anderen Daten einordnen. Die Bewertung der Gerechtigkeit am Arbeitsplatz durch die BKA-Befragten fällt im Vergleich zu anderen Befragungen im öffentlichen Dienst (Brom et al. 2015, Pohling et al 2017) durchschnittlich oder sogar überdurchschnittlich aus.

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

Verbundenheit mit dem Arbeitgeber

Aus Arbeitgebersicht hat nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten eine hohe Bedeutung, sondern auch die Einsatzbereitschaft und Identifikation mit der Organisation. Die Zufriedenheit steht zudem in einem engen Zusammenhang mit dem persönlichen Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten. Dabei zeigt sich ein als widersprüchlich erscheinendes Muster: Die BKA-Beschäftigten weisen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung (Maier & Woschée 2014, Böhm et al. 2008) eine überdurchschnittliche **Einsatzbereitschaft** gegenüber ihrem Arbeitgeber auf. Die **Identifikation** mit dem BKA als Organisation ist hingegen unterdurchschnittlich ausgeprägt.¹ Ein Einflussfaktor hierfür könnte sein, dass sich für einen Großteil der Beschäftigten der Arbeitsalltag innerhalb der Grenzen des eigenen Teams abspielt.

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

Die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten wird am deutlichsten durch Diskrepanzen zwischen dem gewünschten und dem tatsächlichen Niveau des Leistungs- und Wirksamkeitsgefühls, der räumlich-technischen Arbeitsbedingungen und der Beziehung zur Führungskraft beeinträchtigt. Bei den Hürden sind Emotionsarbeit (also das Gefühl, die eigenen Gefühle verbergen zu müssen), Monotonie-Empfinden und Qualifikationsunterforderung besonders abträglich.

¹ Eine beispielhafte Aussage zur Erfassung der organisationalen Identifikation ist: »Wenn jemand das BKA kritisiert, fühlt sich das wie eine persönliche Beleidigung an.«

2.3 Politische Orientierungen und Vorurteile

Rechts-Links-Positionierung

Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Debatten um die politischen Orientierungen von Polizeibeschäftigten wurde diese in der Online-Erhebung ebenfalls berücksichtigt.

Die BKA-Beschäftigten positionieren sich im Durchschnitt politisch mittig-links.

Auf einer Skala von 0 für sehr links und 10 für sehr rechts positionieren sich die BKA-Beschäftigten im Durchschnitt mittiglinks. Zum Vergleich: Den Durchschnitt der Bevölkerung und ihrer Kolleg/-innen verorten die Befragten mittig mit sehr leichter Tendenz nach rechts. Dieser Befund ist nicht unplausibel, da das BKA im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt eine überproportional junge und gebildete Belegschaft aufweist, mit einem hohen Streben nach den Werten Benevolenz und Universalismus.

Verbreitung rassistischer und sexistischer Ansichten

Weiterhin wurde erhoben, als wie verbreitet die BKA-Beschäftigten rassistische und sexistische Ansichten im BKA und in der Bevölkerung erachten. Dabei wurde sowohl für Rassismus als auch für Sexismus eine ausführliche Definition in den Fragebogen aufgenommen und um eine Schätzung gebeten, wie viel Prozent der Bevölkerung und der BKA-Beschäftigten aus Sicht der Befragten entsprechende Haltungen aufweisen.

Die Befragten schätzen, dass eine oder einer von fünf BKA-Beschäftigten rassistische und/oder sexistische Ansichten hat.

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

Die Schätzung repräsentiert zu einem wesentlichen Teil auch, wie sensibel die Befragten im Einzelnen für Diskriminierung sind, ob sie sich selbst als Teil einer diskriminierten Gruppe in Deutschland betrachten und in welchem Ausmaß sie sich mit dem BKA identifizieren. Personen mit einer hohen Einsatzbereitschaft und einer hohen Identifikation gegenüber dem BKA schätzen die Verbreitung von Rassismus im BKA im Durchschnitt deutlich niedriger. Personen, die sich als Teil einer diskriminierten Gruppe in Deutschland sehen, geben deutlich höhere Schätzungen ab.

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

Einstellungen zur Befürwortung von Autorität und Ungleichheit

Die politische Positionierung und die Schätzfragen zu Rassismus und Sexismus wurden ergänzt um eine Reihe wissenschaftlich etablierter Fragen, die nachweislich in Zusammenhang mit Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und antidemokratischen Haltungen stehen (Decker et al. 2022) Gemessen wurde die Zustimmung der BKA-Beschäftigten zu autoritären Einstellungen und zu sozialer Dominanzorientierung. **Autoritarismus** beschreibt eine ideologische Einstellung von Menschen, die das Ziel kollektiver Sicherheit verfolgen und dafür bereit sind, individuelle Handlungsfreiheit aufzugeben. **Soziale Dominanzorientierung** wird als die Befürwortung gesellschaftlicher Ungleichheiten sowie Hierarchien zwischen sozialen Gruppen verstanden.

Die Beschäftigten befürworten in durchschnittlichem Maß autoritäre Ansichten und unterdurchschnittlich soziale Dominanzorientierung.

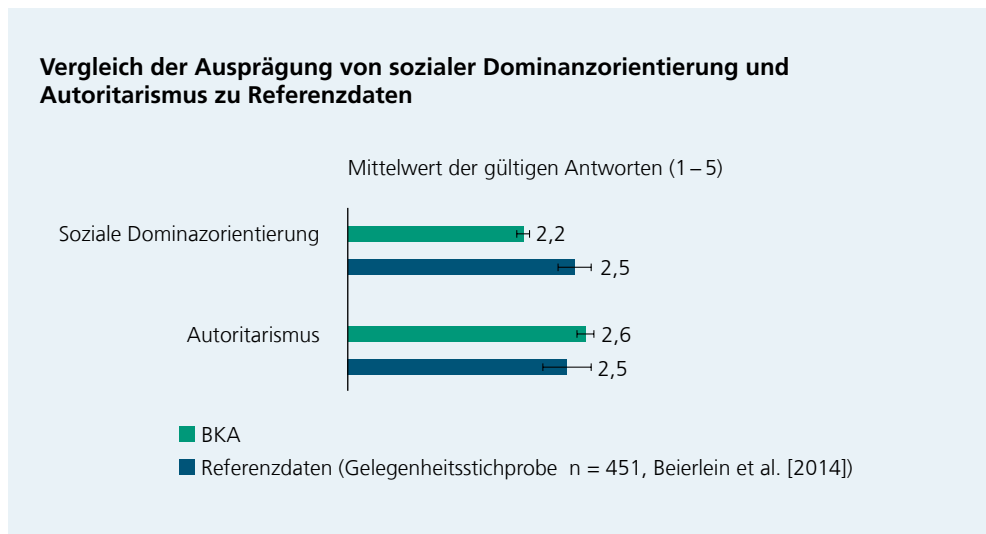


Abbildung 7: Mittelwert der gültigen Antwortwerte zur sozialen Dominanzorientierung und zu Autoritarismus (n = 1797–1798).

Die Fehlerindikatoren markieren das Konfidenzintervall (99,9 Prozent). Skalierung soziale Dominanzorientierung: 1 »stimme gar nicht zu« bis 5 »stimme sehr zu«. Skalierung Autoritarismus: 1 »stimme ganz und gar nicht zu« bis 5 »stimme voll und ganz zu«.

Der Vergleich zu Referenzdaten (Beierlein et al. 2014) in Abbildung 7 ergibt, dass autoritäre Einstellungen am BKA durchschnittlich verbreitet sind. Soziale Ungleichheiten und gesellschaftliche Hierarchien werden im BKA im Vergleich zur Bevölkerung in etwas niedrigerem Maß befürwortet. Der Befund zur unterdurchschnittlichen Verbreitung von sozialer Dominanzorientierung wird auch durch Daten der Leipziger Autoritarismus-Studie (Kalkstein et al. 2020) des Jahres 2020 gestützt. Darin wurde in der Bevölkerung eine Zustimmung zu den Fragen, die soziale Dominanzorientierung messen, von 13 Prozent ermittelt. Im BKA liegt die Zustimmung bei 9 Prozent.

3. Zusammenfassung

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

Sensibilität für Vorurteile noch weiter stärken

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

Arbeit flexibler verteilen, Beschäftigte fordern und fördern

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

4. Literaturverzeichnis

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021). Fragen und Antworten zum AGG. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/_docs/faq-uebersicht/_functions/agg.html.
- Beierlein, C., Asbrock, F., Kauff, M., & Schmidt, P. (2014). Die Kurzsкала Autoritarismus (KSA-3): Ein ökonomisches Messinstrument zur Erfassung dreier Subdimensionen autoritärer Einstellungen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis228>.
- Breyer, B. (2015). Left-Right Self-Placement (ALLBUS). <https://doi.org/10.6102/ZIS83>.
- Brom, S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P. & Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validationstudy in two German samples. *Burnout Research* (2), 60-70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001>.
- Böhm, S. (2008). Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. Springer eBook Collection Business and Economics. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9681-7>.
- Decker, O., Kiess, J., Heller, A. & Brähler, E. (Hrsg.). (2022). *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen - alte Reaktionen?* Leipziger Autoritarismus Studie 2022. Psychosozial-Verlag. https://www.boell.de/sites/default/files/2022-11/decker-kiess-heller-braehler-2022-leipziger-autoritarismus-studie-autoritaere-dynamiken-in-unsicheren-zeiten_0.pdf.
- Dettmers, J. & Krause, A. (2020). Der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 64(2), 99-119. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000318>.
- European Social Survey (ESS) (2018). ESS round 9 - Timing of life, Justice and fairness. <https://ess-search.nsd.no/en/study/bdc7c350-1029-4cb3-9d5e-53f668b8fa74>.
- Felfe, J. & Gohil, K. (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis22>.
- Giesselmann, M., Staneva, M., Schupp, J. & Richter, D. (2017). Arbeitsmarktposition und Arbeitszufriedenheit: Quer- und längsschnittliche Befunde auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP). *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*. <https://d-nb.info/1154665151/34>.
- Kalkstein, F., Pickel, G., Niendorg, J., Höcker, C. & Decker, O. (2022). Antifeminismus und Geschlechterdemokratie. In O. Decker, J. Kiess, A. Heller & E. Brähler (Hrsg.), *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen - alte Reaktionen?* Leipziger Autoritarismus Studie 2022 (S. 245–270). Psychosozial-Verlag. https://www.boell.de/sites/default/files/2022-11/decker-kiess-heller-braehler-2022-leipziger-autoritarismus-studie-autoritaere-dynamiken-in-unsicheren-zeiten_0.pdf.
- Maier, G. W. & Woschée, R. (2014): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis10>.
- Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K., & Leiter, M.P. (2017). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of occupational health psychology*, 21 (2), 220-234. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0039670>.

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Center for Responsible Research and Innovation
Hardenbergstraße 20
10623 Berlin

www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

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

Fraunhofer Publica

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

Titelbild

© ooddysmile – iStock

© Fraunhofer IAO, 2023

Kontakt

Dr. Clemens Striebing
Unternehmenskultur und Transformation
Tel. +49 30 6807969-15
clemens.striebling@iao.fraunhofer.de

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

www.iao.fraunhofer.de

