

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Gruschinske, Mario/Giljohann, Stefanie (2014):

Die Polizei als eine große Familie? Folgen einer veränderten Führungsstruktur für die Teamzugehörigkeit am Beispiel der Polizei Brandenburg

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 33-46.

doi: 10.7396/2014_2_C

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Gruschinske, Mario/Giljohann, Stefanie (2014). Die Polizei als eine große Familie? Folgen einer veränderten Führungsstruktur für die Teamzugehörigkeit am Beispiel der Polizei Brandenburg, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 33-46, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2014_2_C.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2014

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 9/2014

Die Polizei als eine große Familie?

Folgen einer veränderten Führungsstruktur für die Teamzugehörigkeit am Beispiel der Polizei Brandenburg

In diesem Artikel werden die Strukturen des Wach- und Wechseldienstes der Brandenburgischen Polizei beschrieben, die sich im Anschluss an die jüngste Strukturreform und an die Neugestaltung des Arbeitszeitmodells seit 2011 herausgebildet haben. In einem Teilprojekt des von der Europäischen Union geförderten FP7-Projektes COMPOSITE (COMparative POLice Studies In The European Union) wurden unter anderem leitfadengestützte Interviews mit 29 Polizeibeamten auf allen Hierarchieebenen geführt, um zu ergründen, inwieweit die Neuerungen verändernd auf die formellen und informellen Bezugsgruppen der operativ tätigen Polizeibeamten und ihrer Führung wirken, wie Teamzugehörigkeit von den Beamten selbst gesehen wird und welche Konsequenzen sich aus den veränderten Teamkonstellationen und der Wahrnehmung von Teamzugehörigkeit für die alltägliche Polizeiarbeit und für das „Commitment“ zur Organisation Polizei ergeben können. Die Ergebnisse bestätigen die bekannte Wichtigkeit des Teams für den Polizeiberuf und es konnte festgestellt werden, dass aus Sicht der Befragten die Aufgaben polizeilichen Handelns von der veränderten Struktur unberührt bleiben. Jedoch konnte einerseits eine hoch komplexe Personal- und Führungsstrukturlandschaft im Wach- und Wechseldienst der Polizei Brandenburg identifiziert werden, die für die Beamten selbst oft unüberschaubar ist und andererseits ließen sich sechs Teamformen identifizieren, die sich hinsichtlich ihrer Struktur- und Kulturmerkmale und hinsichtlich ihres Vorkommens stark voneinander unterscheiden. Dabei hebt sich die Dienstgruppe als tradierte Teamform in der Polizei mit einer eindeutigen und als überwiegend positiv wahrgenommenen Struktur und Kultur deutlich von den anderen identifizierten Teams ab. Demnach lässt die Studie den vorsichtigen Schluss zu, dass die Dienstgruppe sich förderlich auf das organisationale Commitment eines Beamten auswirkt, während der Einfluss der anderen Teamformen als marginal betrachtet werden kann.

EINLEITUNG

„Polizeiarbeit ist Teamarbeit. Jeder muss sich auf den anderen verlassen können; nicht nur in gefährlichen Situationen, sondern auch im Alltag.“¹ So oder so ähnlich lauten Beschreibungen des Polizeiberufes in Informationsbroschüren der Polizei. Das Bild von Streifenbeamten,

die aufeinander eingespielt sind und die Reaktionen und Handlungen des anderen vorhersehen können, ist in der polizeilichen Organisationskultur nach wie vor weit verbreitet; ebenso die Vorstellung von einem familiär geprägten Miteinander; die Dienstgruppe als eingeschworene Gemeinschaft (vgl. Christe-Zeyse



MARIO GRUSCHINSKE,
Diplompsychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter im COMPOSITE-Projekt.



STEFANIE GILJOHANN,
Diplompsychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im COMPOSITE-Projekt.

2006). Was bedeutet es nun für die tägliche Arbeit von Polizeibeamten und für ihre Bindung an die Organisation, wenn an derartigen organisationskulturellen Selbstverständlichkeiten im Rahmen von Strukturreformen gerüttelt wird?

Dieser Frage ging eine Fallstudie im Rahmen des EU-Forschungsprojekts *Comparative POLice Studies In The EU – COMPOSITE*² nach, das in Deutschland u.a. an der Fachhochschule der Polizei Brandenburg angesiedelt ist. COMPOSITE analysiert Veränderungsprozesse von Polizeien in zehn europäischen Ländern. Hierbei sind die Ziele der einzelnen Veränderungen sowie die Faktoren, die den Erfolg von Veränderungen begünstigen oder auch erschweren, von besonderem Interesse. Veränderungsprozesse wirken sich jedoch nicht nur auf die Organisation selbst aus, sondern auch auf die Wahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter und auf deren Verbundenheit zur Organisation (vgl. Christe-Zeyse 2010).

So ist davon auszugehen, dass sich ändernde oder gar wegfallende Teamkonstellationen negativ auf das organisationale Commitment auswirken können. Studien³ aus jüngster Zeit haben gezeigt, dass die Wahrnehmung von Teamarbeit (Ogungbamila et al. 2010) und das Teamklima (Clausen/Borg 2010) neben anderen organisationalen Faktoren wie der Qualität der Führung (ebd.) in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der Bindung an die Organisation stehen. Die Größe des Teams ist dabei unerheblich (Ogungbamila et al. 2010).

Im Folgenden werden, basierend auf empirischen Daten, die Strukturen im Wach- und Wechseldienst (WWD) der Polizei in Brandenburg (in anderen Bundesländern auch als Einsatz- und Streifendienst bekannt) dargestellt, die sich aus der Strukturreform und einem Wechsel des Arbeitszeitmodells seit 2011 ergeben haben. Der

Fokus der Ergebnisdarstellung liegt dabei auf den von den befragten Polizeibeamten wahrgenommenen Team-Konstellationen sowie der wahrgenommenen Bedeutung von Teamzugehörigkeit für den einzelnen Beamten.

VERÄNDERUNGEN IM WWD

Der WWD in Brandenburg musste sich fast gleichzeitig zwei Reformen stellen, die ineinandergreifend große Veränderungen der Organisations- und Arbeitsstruktur bewirkten: Zum einen handelt es sich um die Strukturreform „Polizei Brandenburg 2020“⁴, die u.a. die geografische Neustrukturierung der Brandenburger Polizei sowie die Umgestaltung der Arbeits- und Führungsprozesse zur Folge hatte. Zum anderen wurde ein flexibles und belastungsbezogenes Arbeitszeit-Modell (FAM) eingeführt, damit die Polizeiinspektionen (PI) des Landes den Einsatz ihrer Kräfte unter Beibehaltung des Schichtmodells flexibler und an konkreten Einsatzbelastungen orientiert planen können.

Wenngleich beide Veränderungsprozesse im Folgenden getrennt erläutert werden, sind sie in der Praxis voneinander nur schwer losgelöst zu betrachten, da sie sich in ihrer Wirkung auf die Polizeibeamten gegenseitig beeinflussen. Zudem konnten die Leiter⁵ der betroffenen 15 PI⁶ bei der Umsetzung der neuen Strukturen die jeweiligen Besonderheiten und Bedürfnisse ihres Standortes berücksichtigen und waren daher in der tatsächlichen Gestaltung freier. Dies hatte zur Folge, dass sich die vorherrschenden Strukturen in den PI teils stark voneinander unterscheiden können. Da vor der Erhebung keine Informationen zur flächendeckenden Umsetzung der Neuerungen vorlagen, erfolgte die detailliertere Beschreibung der neuen Strukturen im Ergebnisteil.

DIE STRUKTURREFORM

„POLIZEI BRANDENBUR 2020“

Parlament und Regierung des Landes Brandenburg beschlossen 2010 auf Grundlage des zu erwartenden Bevölkerungsrückgangs einen Abbau des gesamten brandenburgischen Polizeipersonals um bis zu 21 Prozent bis zum Jahr 2020 (Kommission Polizei Brandenburg 2020, 2010). Diese Entscheidung machte eine grundlegende Veränderung der Organisationsstrukturen im WWD erforderlich, da das Ziel einer derart hohen Reduktion der Personalstärke alleine durch eine langfristig orientierte Personalpolitik, nach der weniger Polizeirekruten ausgebildet werden als Beamte in Pension gehen, nicht zu erreichen ist. Zudem musste die Organisationsstruktur an die angestrebte Mitarbeiterstärke angepasst werden, damit sie handlungsfähig bleibt. Die grundlegenden organisationalen Veränderungen wurden am 1. November 2011 umgesetzt. Die beiden früheren Polizeipräsidien fusionierten und die früheren 15 Schutzbereiche wurden zu vier Polizeidirektionen zusammengefasst. Darüber hinaus fand eine Umwandlung der vormals 49 Polizeiwachen in 16 so genannte Polizeiinspektionen statt. Die verbleibenden Wachen, die einstig eigenständige Organisationseinheiten waren, wurden den neu gegründeten Inspektionen als Reviere ohne organisationale Eigenständigkeit untergeordnet (siehe Abbildung 1). Räumlich lassen sich die Dienststellenstandorte nach Inspektionen und untergeordneten Revieren differenzieren. Zu einer Inspektion mit einem Revier am Standort der Inspektion kommt mindestens ein Revier außerhalb der Inspektion hinzu. Die an verschiedenen Standorten tätigen Mitarbeiter werden als Gesamtbelegschaft der PI betrachtet.

DISTANZ-FÜHREN

Auf der Inspektionsebene erfolgte eine Reduktion des Führungspersonals von

500 auf insgesamt 192 Führungskräfte im WWD (Stand 2013: 2.053 Polizeibeamte im WWD insgesamt). Die in den früheren Wachen vorhandenen Stellen der Wachenleiter, Dienstgruppenleiter und Wachdienstführer wurden eingespart und ein Großteil der ehemaligen Funktionsträger im gehobenen Polizeivollzugsdienst übernahm Funktionen im operativen Dienst ohne Führungsaufgabe. Der Verlust der organisationalen Autonomie der Polizeiwachen hatte zur Folge, dass die jetzige Revierbelegschaft des WWD seit November 2011 über Distanz von den unmittelbar vorgesetzten Führungskräften (Dienstgruppenleiter [DGL]⁷, Wachdienstführern [WDF]⁸) aus der Inspektion geführt wird. Diese Neuerung ist bei nahezu allen Polizeibeamten Brandenburgs unter dem Begriff „Führen auf Distanz“ bekannt, womit im wissenschaftlichen Sinne das Führen

Quelle: Polizei Brandenburg; modifiziert durch Hirschmann



Abb. 1: Struktur der Polizei des Landes Brandenburg seit der Strukturreform (2011)⁹

von räumlich und zeitlich voneinander getrennt arbeitendem Personal gemeint ist (Distance Leadership, vgl. Eichenberg 2007, 2 ff).

DAS FLEXIBLE ARBEITSZEIT-MODELL

Das flexible Arbeitszeitmodell (FAM) wurde 2006 durch das Brandenburgische Innenministerium ins Leben gerufen und findet nach einer mehrjährigen Projektphase und ersten Pilotwachen heute landesweit Anwendung. Das vor FAM gängige Dienstgruppenmodell schien nicht mehr flexibel genug, um einen auf die Einsatzbelastung bezogenen tatsächlichen Personalbedarf zu sichern. Bis zur Einführung des neuen Arbeitszeitmodells stellten die Dienstgruppen eine feste Einheit aus Mitarbeitern und einem DGL und WDF dar und rotierten auf wöchentlicher Basis gemeinsam zwischen den Dienstschieben (Früh-, Tag-, Spät-, Nacht- und X-Schicht als Bereitschaftsdienst). Mit der Einführung des FAM wurden die damaligen Schutzbereiche aufgefordert, sich für ein ihren Bedürfnissen entsprechendes Modell zu entscheiden. Zur Auswahl standen neben dem bekannten Dienstgruppenmodell (keine Veränderung des Status quo) das Poolmodell, in dem sich die Beamten des WWD in einem Mitarbeiterpool und die Führungskräfte in einem Führungspool organisieren und sich so in stetig wechselnden Konstellationen auf PI-Ebene zusammenfinden. Die Mitarbeiter jeder PI¹⁰ stimmen seit 2006 jährlich darüber ab, in welchem Modell sie arbeiten wollen. Derzeit arbeitet die eine Hälfte der Inspektionen weiterhin im Dienstgruppenmodell und die andere entsprechend im Poolmodell.¹¹

UNTERSUCHUNGSMETHODE

Der qualitative Forschungsansatz stützt sich auf leitfadengestützte Interviews, deren Ergebnisse durch teilnehmende Ver-

haltensbeobachtungen verdichtet werden konnten. Die Studie hat hinsichtlich des hier dargestellten Aspekts der Teamzugehörigkeit einen explorativen Charakter, da bisher keine gesicherten Erkenntnisse zur Teamzugehörigkeit in der Polizei Brandenburg vor dem Hintergrund der besonderen Organisationsstrukturmerkmale vorlagen. Die wichtigsten Forschungsfragen zu dem in der Studie untersuchten Zusammenhang zwischen den neuen Strukturen und ihren Folgen für die Wahrnehmung der Teamzugehörigkeit der Beamten im WWD lauten wie folgt:

- ▶ Wie sind die Vorgaben der Strukturreform „Polizei Brandenburg 2020“ und des FAM in den einzelnen PI umgesetzt worden?
- ▶ Welche weiteren (formellen und informellen) Organisationsstrukturen sind in den PI festzustellen?
- ▶ Wie definieren die Beamten aller in den PI vertretenen Hierarchieebenen Teamzugehörigkeit und wie nehmen sie diese in den neu gebildeten Strukturen wahr?

QUALITATIVE INTERVIEWS

Im Frühjahr 2013 wurden 29 Mitarbeiter des WWD in Brandenburg mit semi-strukturierten Interviews (Dauer zwischen 45 und 90 Minuten) befragt. Die Kodierung und Analyse der vollständig transkribierten Interviews erfolgte mit ATLAS.ti, einer in der empirischen Sozialforschung bewährten Software für die Analyse qualitativer Daten.

ERHEBUNGSORTE

Die Datenerhebung erfolgte in jeweils einer Inspektion der vier Polizeidirektionen (siehe Abbildung 2, Seite 37). Bei der Auswahl der Erhebungsstandorte wurde zum einen berücksichtigt, dass sowohl Mitarbeiter aus dem Dienstgruppen- als auch aus dem Poolmodell befragt werden. Zum anderen erfolgte die Auswahl nach geografischen Kriterien: Es wurde jeweils

ein Inspektionsstandort in jeder der vier Direktionen gewählt. Zudem erfolgte die Berücksichtigung städtisch und ländlich geprägter Strukturen.

STICHPROBE

Bei der Zusammensetzung der Stichprobe war die Präsenz aller im WWD vertretenen Hierarchie- (Amtsbezeichnungen/Dienst-ränge) und Funktionsebenen (Aufgabe der Beamten) von zentraler Bedeutung. Die exakte Zusammensetzung der Stichprobe ist Tabelle 1 zu entnehmen.

TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG

Die teilnehmende Beobachtung erfolgte in vier Schichten des WWD in Nebenrevieren einer städtisch und einer ländlich geprägten PI (drei Tagschichten, eine

Quelle: Polizei Brandenburg; modifiziert durch Hirschmann

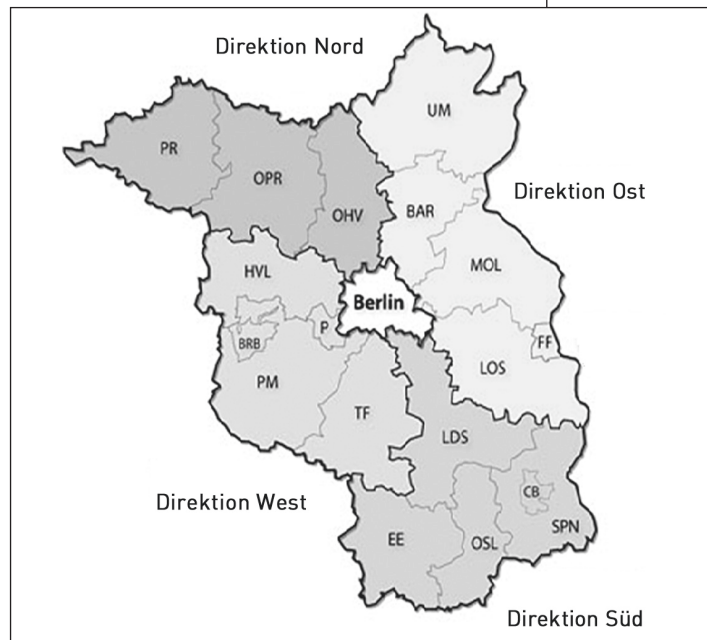


Abb. 2: Einteilung der Polizei Brandenburg nach Direktionen und Inspektionen

Quelle: Gruschinske

Interview	< 30 Jahre	Alter 30 bis 50 Jahre	> 50 Jahre	mittlerer Polizei- vollzugsdienst	gehobener Polizeivoll- zugsdienst	gehobener Polizeivollzugsdienst mit Führungsaufgabe	höherer Polizeivollzugsdienst mit Führungsaufgabe	m	w
P1		x				x		x	
P2	x				x			x	
P3			x			x		x	
P4			x				x	x	
P5			x			x		x	
P6		x			x			x	
P7		x		x					x
P8			x			x		x	
P9		x					x	x	
P10		x				x		x	
P11		x				x		x	
P12		x					x	x	
P13	x			x				x	
P14		x			x				x
P15		x			x			x	
P16		x	x	keine Angabe					x
P17		x		x				x	
P18		x		x				x	
P19		x			x			x	
P20		x		x				x	
P21			x			x		x	
P22	x			x				x	
P23		x					x	x	
P24		x				x		x	
P25		x		x				x	
P26		x			x			x	
P27	x				x			x	
P28		x		x					x
P29		x			x			x	
Summe	3	21	5	9	8	8	4	25	4

Tab. 1: Demografische Daten der Stichprobe

Nachtschicht). Ziel war es, die Ergebnisse aus den Interviews anhand zusätzlicher Informationen über das Führen aus der Ferne von den Hauptstandorten der Inspektionen in den Nebenrevieren zu verdichten.

ERGEBNISSE

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt unter Berücksichtigung der lokalen Unterschiede bei der Implementierung des Dienstgruppenmodells und des Poolmodells zunächst die neu etablierten Strukturen in ihren wesentlichen Eigenschaften vorgestellt. In diesem Zusammenhang werden auch die so genannten formell existierenden Informationsgruppen und die eher informell existierenden Führungsteams präsentiert.

Im zweiten Schritt wird dargestellt, wie die Mitarbeiter Teamzugehörigkeit in den neuen Strukturen wahrnehmen. Hier werden die in der Studie auf der Mikro-, Meso- und Makroebene identifizierten Teamformen erläutert.

Quelle: Gruschinske

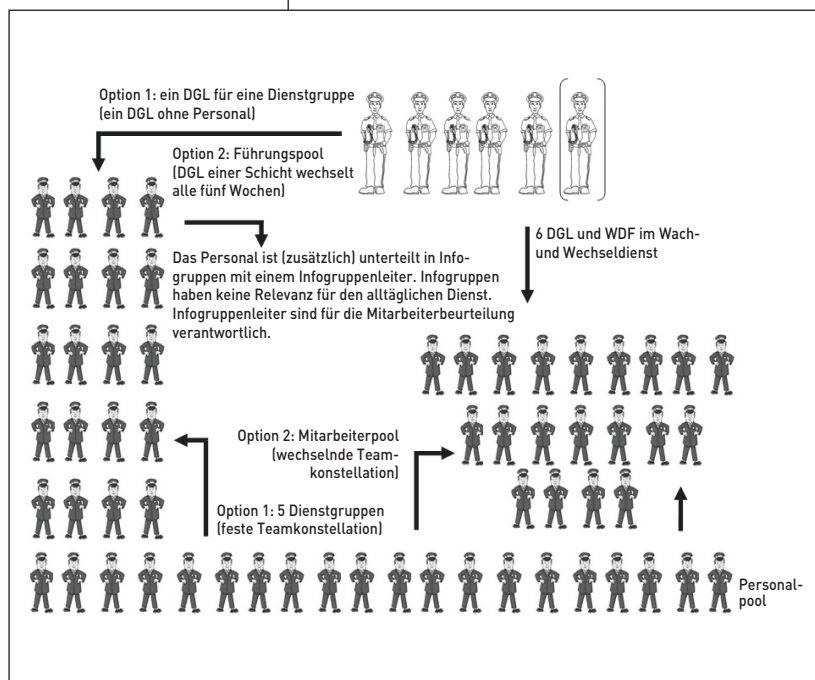


Abb. 3: Neue Führungs- und Mitarbeiterstruktur im WWD der Polizei Brandenburg

DIE NEUEN STRUKTUREN IN DER PRAXIS

Die Kombination aus der Umsetzung der Strukturreform „Polizei Brandenburg 2020“ und FAM hat flächendeckend dazu geführt, dass die Führungsebene des WWD am Hauptsitz der Inspektion angesiedelt ist. Das Führungspersonal besteht in jeder PI aus je sechs DGL und sechs WDF. Unabhängig vom konkreten Arbeitszeitmodell findet der Dienst in festen Schichten (Früh-, Tag-, Spät-, Nacht-, X-Schicht) statt. Dem Dienstgruppen- und Poolmodell ist darüber hinaus gemeinsam, dass die Mitarbeiter einer Schicht in der PI und in den dazugehörigen Neben-Revieren eine Art „virtuelle Schicht“ bilden, die zwar gemeinsam ihren Dienst antritt und verrichtet, dies jedoch über Distanz an den jeweiligen Standorten. Die Mitarbeiter bleiben in der Regel innerhalb ihres Reviers, können jedoch bei Bedarf vorübergehend an anderen Standorten einer PI oder für einen längeren Zeitraum in einem Nebenrevier zur Kompensation von Personalmangel eingesetzt werden.

Die unterschiedlichen Strukturmerkmale der untersuchten PI werden im Folgenden, getrennt für das Dienstgruppen- und Poolmodell, erläutert.

STRUKTUREN IM DIENSTGRUPPENMODELL

Im Dienstgruppenmodell sind die Mitarbeiter im WWD in fünf Dienstgruppen organisiert. Die Größe der Dienstgruppen variiert in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter im WWD innerhalb einer PI und liegt derzeit bei ca. 15 Mitarbeitern pro Dienstgruppe im Fall einer relativ kleinen PI und bei mehr als 30 Mitarbeitern pro Dienstgruppe bei einer sehr großen PI.

Eine Dienstgruppe ist ein festes Team aus Beamten, das je nach Führungsmodell in unterschiedlichen Formen auf-

treten kann: (1) mit konstanter Führung, d.h., wie bereits vor der Strukturreform ist dem Team ein DGL und in der Regel ein WDF fest zugeordnet. Oder aber (2) das Führungspersonal (DGL und WDF) bildet einen Führungspool, in dem jeder DGL und WDF jede Dienstgruppe im Wechsel führt. Darüber hinaus lässt sich (3) eine Art Mischmodell aus (1) und (2) beobachten.

1. Dienstgruppenmodell mit konstanter Führung

Bei fünf Dienstgruppen und sechs DGL wurde der überzählig gewordene DGL an einem Erhebungsstandort aus dem klassischen Schichtrhythmus herausgenommen und mit der Aufgabe des Personalplaners und Springers im Falle der Abwesenheit anderer Dienstgruppenleiter beauftragt.

2. Dienstgruppenmodell mit rotierender Führung

Die DGL und WDF sind keiner festen Dienstgruppe zugeordnet, sondern in einem Führungspool organisiert. In einer der untersuchten PI übernehmen diese DGL systematisch dieselbe Schicht für eine Dauer von fünf Wochen, um dann zur nächsten Schicht für weitere fünf Wochen zu wechseln (der Frühschicht folgt die Tagschicht etc.), sodass sie Schicht um Schicht jede einzelne Dienstgruppe leiten.

3. „Mischmodell“

Gesundheitliche und andere Gründe führen gelegentlich zur Abwesenheit von Führungspersonal. Somit ist die feste Zuordnung eines DGL zu einer Dienstgruppe nicht immer möglich. Entweder übernimmt der überzählige DGL, der keiner festen Dienstgruppe zugeordnet ist, die entsprechende Schicht oder aber derjenige, der gerade dienstfrei hat.

STRUKTUREN IM POOLMODELL

Im Poolmodell wird der Dienst in der Regel unter Berücksichtigung der (Freizeit-)Interessen der Beamten und der (antizipierten) Einsatzbelastung geplant. Hierbei gilt: Je größer ein Pool ist, desto leichter ist die interessenorientierte Dienstplanung. Für die Zuordnung der DGL zu den einzelnen Schichten gibt es auch hier verschiedene Modelle: An einem der untersuchten Erhebungsstandorte rotieren sechs DGL konstant mit den fünf Schichten, während die Zusammensetzung der Beamten in jeder Schicht eine andere sein kann. An einem zweiten Erhebungsstandort hingegen planen die DGL ihre Schichten (orientiert an ihren Interessen) unabhängig von den Mitarbeitern im WWD. Somit wissen die Mitarbeiter bei ihrer eigenen Dienstplanung in der Regel nicht, mit welchem DGL sie in den jeweiligen Schichten arbeiten.

Es ist die Aufgabe des jeweiligen DGL einer Schicht, dafür zu sorgen, dass ausreichend viele Beamte im Dienst sind (zum Beispiel durch den Ersatz ausgefallener Kollegen). Für die längerfristige Planung sind Planer verantwortlich, die sämtliche Schichten des gesamten Mitarbeiterpools einer PI einen Monat im Voraus planen. Bei ihnen handelt es sich, wenn es nicht der sechste DGL ist, in der Regel um Beamte des WWD, die diese Funktion im Nebenamt ausüben. In einer der untersuchten PI werden die Planer jedes Jahr von den Mitarbeitern gewählt, womit zum Ausdruck kommt, dass der Planer als Ansprechpartner für die Planungsbelange eines jeden Mitarbeiters eine Vertrauensperson darstellt. Bei der Person des Planers ist zudem Konstanz gewünscht, da Mitarbeiterbelange bekannt sein und berücksichtigt werden müssen, wie beispielsweise der Umstand, dass einige Beamte aus privaten oder gesundheitlichen Gründen nicht zu jeder Zeit einsetzbar sind.

INFOGRUPPEN

Neu sind die so genannten „Infogruppen“. Infogruppen bestehen in der Regel aus einem Sechstel der WWD-Mitarbeiter einer PI und sind einem Infogruppenleiter zugeordnet. Die Funktion des Infogruppenleiters wird von den DGL ausgeübt. Sie sollen für die Beamten ihrer Infogruppe außerhalb des täglichen Polizeigeschäfts eine feste Bezugsperson in Personalentwicklungs- und organisatorischen Angelegenheiten darstellen. So fertigen die Infogruppenleiter den Entwurf der jährlich anstehenden Mitarbeiterbeurteilung an, führen die dafür erforderlichen Mitarbeitergespräche und geben dienstrelevante Informationen weiter. Die Infogruppen existieren losgelöst vom täglichen Dienst und über die Standorte einer Inspektion hinweg, sodass sich ihr Gefüge auch als virtuell bezeichnen lässt. Die Mitglieder einer Infogruppe treffen sich nur äußerst selten als Gruppe. Der obligatorische Dienstunterricht findet in den Infogruppen statt, kann aber aus verschiedenen Abwesenheitsgründen nicht immer von allen wahrgenommen werden. Die Anzahl der zu betreuenden Infogruppenmitglieder ist deutlich höher als die Anzahl der Mitarbeiter einer Dienstgruppe in den alten Strukturen. Einzig im Modell der Dienstgruppen mit konstanter Führung gibt es keine Informationsgruppen, da eine solche virtuelle Bezugsgruppe nicht erforderlich ist; der DGL übernimmt quasi deckungsgleich die Aufgaben des Infogruppenleiters. Bei festen Dienstgruppen mit rotierender Führung existieren die Infogruppen parallel zu den bestehenden Dienstgruppen.

FÜHRUNGSTEAMS

Führungsteams, bestehend aus DGL, WDF (und der vom WWD losgelösten PI-Leitung) haben derzeit noch einen informellen und oftmals hypothetischen Charakter (s.u.). Treffen der Führungsebene im WWD sollen

die Möglichkeit der Kooperation bieten, insbesondere hinsichtlich der Beurteilung der Mitarbeiter. Denn die Dienstgruppenleiter sehen die Mitarbeiter ihrer Infogruppen auf Grund der Rotation im Dienstgruppenmodell bzw. der wechselnden Zusammensetzung der Belegschaft im Poolmodell selten und eher zufällig. So hat jede Führungskraft von jedem Mitarbeiter nur einen kleinen Leistungseinkblick. Durch den Austausch mit den Kollegen können sich diese Einblicke erst zu einer möglichst objektiven Gesamteinschätzung der Mitarbeiterleistung zusammensetzen lassen. In einigen PI wird dieser Austausch in Form von Beurteilungskonferenzen mit allen Führungskräften oder mit einem Teil im Team praktiziert.

TEAMZUGEHÖRIGKEIT UND TEAMKONSTELLATIONEN

Das in der Studie identifizierte Teamverständnis ist sehr vielseitig und erstreckt sich von beständig wechselnden Konstellationen in Streifendyaden („Mikro-Teams“) bis hin zur gesamten Polizei Brandenburgs („Globale Teams“), wie nachfolgend erläutert wird. Das Verständnis des Teambegriffs hängt davon ab, in welchem Modell (Pool oder Dienstgruppe) die Beamten arbeiten und ob sie am Hauptsitz oder in einem Nebenrevier der Inspektion tätig sind. Einige der Befragten konnten im WWD keine Teams identifizieren: „Also, wir sollen ja als Team arbeiten. Wir sollen ja teamfähig sein, das wird ja sogar schon bei der Einstellung getestet, aber wir sind gar keine Gruppe mehr. Also der ist eigentlich komplett zerstört der Begriff.“ (P18).

MIKRO-TEAMS

Die kleinstmögliche Team-Konstellation innerhalb des WWD stellt die zweiköpfige Streifenbesatzung dar. Diese Teamform wird besonders häufig von Mitarbeitern benannt, die im Poolmodell

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– Streifenwagenbesatzung (zwei Beamte) – ggf. informeller Zusammenschluss einzelner Beamter (aus früheren Dienstgruppen)	„Also, da hat man jetzt eigentlich nur noch Kollegen, die sehr gut miteinander können und ihre Dienstplanung miteinander absprechen und denn zusammen arbeiten, zusammen den Dienst verrichten, zusammen fahren [...]“ (P1)
Team-Konstanz	– in der Regel wechselnd	„Also ich habe fast drei Jahre gebraucht, drei Jahre gebraucht, um wenigstens einmal mit jedem Kollegen aus dem Wach- und Wechseldienst gefahren zu sein. Das ist eine verdammt lange Zeit.“ (P16) Positive Bewertung des Konstellationswechsels: „[...] dass ich dann heute mit dem und morgen mit dem unterwegs bin, weiß ich nicht, ob das so 'ne große Schwäche ist. [...] wenn ich mit 'nem unterschiedlichen Streifenpartner unterwegs bin, kann ich auch [...] lernen, [...] profitieren, Wissen [...] weitergeben.“ (P9) Negative Bewertung des Konstellationswechsels: „Weil die auch wissen, da kommen auch die Arbeitsergebnisse und da stimmt auch die Arbeit. Die würden sich schwertun, wenn sie mit einem anderen fahren [...]. Da würden auch die Arbeitsergebnisse da nicht stimmen.“ (P15)
Team-Kultur	– funktional, auf Dienstzwecke reduziert – gelegentlich persönliche Bindungen	„In X-Stadt sind zwei [...] Kollegen, die wollen viel zusammen fahren, weil die auch räumlich zusammen wohnen und auch Fahrgemeinschaften bilden. Es ist auch oftmals so, dass Fahrgemeinschaften so, finanziell, dass sich Fahrgemeinschaften finden, die auch zusammen Dienst tun wollen.“ (P15) „Das Private fällt grob ja weg, wenn man so will.“ (P16)
Vorkommen	– in allen Strukturen des WWD, aus Ermangelung anderer konkreter Teamformen im Poolsystem häufiger genannt	

Tab. 2: Das Mikroteam und seine Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

arbeiten. Vielleicht, weil es die einzig konkrete Teamform in diesem Modell ist. Eine konstante Zugehörigkeit bieten diese Teams jedoch nicht: Zum einen liegt die Zusammensetzung der Streifenteams in der Hand des DGL oder des Planers und zum anderen handelt es sich in der Regel um täglich wechselnde Konstellationen. Tabelle 2 enthält eine Übersicht der wesentlichen Eigenschaften des Mikro-Teams, die sich in der Studie identifizieren ließen. Diese werden mit exemplarischen Zitatbelegen aus den geführten Interviews veranschaulicht.

FÜHRUNGSTEAMS

Die Logik des Führungspools, dass jeder DGL jeden Mitarbeiter führt, hat die Notwendigkeit einer engeren Kooperation der Führungskräfte zur Folge. Insbesondere bei den jährlich anstehenden

Beurteilungen der Mitarbeiterleistung ist diese Kooperation sinnvoll, da, wie bereits erwähnt, jede Führungskraft die Leistung der Mitarbeiter nur ausschnittsweise wahrnehmen kann. Ferner hatte die Einführung rotierender Führungskräfte die Ablösung der DGL von den Dienstgruppen, sofern diese noch bestanden, zur Folge. Dies wäre ein weiterer Grund, sich einem neuen Team – dem Führungsteam – zuzuordnen. Tabelle 3 (siehe Seite 42) zeigt die wesentlichen Eigenschaften des Führungsteams. Das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einem Führungsteam ist jedoch bei vielen Führungskräften gar nicht oder nur sehr schwach ausgeprägt: Wir müssen „erkennen, wir sind nicht alleine hier verantwortlich. Und das ist, denke ich, noch nicht so umfassend ausgeprägt, wie ich es mir wünschen würde“ (P23).

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– Ein Teil der oder alle Führungskräfte – WDF und DGL ggf. gemeinsam im Team	„Also mein Team ist jetzt da vorne die Wachdienstführerriege und weiß ich nicht, vielleicht etwas weiter gefasst vielleicht noch die DGLs, weil wir da auch zusammenarbeiten und eigentlich auch zusammen an einem Strang da ziehen müssen. Die DGLs sind vielleicht noch ein Stück weit weg, weil die ja dann auch noch ein Stück weit eigene Themen haben, die uns ja nicht betreffen oder betreffen sollen, ja.“ (P10) „Also, Dienstgruppenleiter und Wachdienstführer, die sind immer miteinander verbandelt, damit das Führungsteam als solches arbeiten kann und eine gewisse Kontinuität da ist.“ (P12)
Team-Konstanz	– in der Regel kein Wechsel, nur wenn neue Führungskräfte von außen dazukommen	
Team-Kultur	– Bei vorhandenem Teambewusstsein werden Teamrituale wie Teamtage gelebt.	„Jetzt, ich sag mal so, wir haben am 29.4. unter den Führungskräften den Herrentag vorgefeiert und vier Mann zusammen, haben eine Herrentour gemacht. Wir haben unser eigenes Team jetzt gebildet.“ (P3) „[...] wir machen auch gemeinsam, ich will nicht sagen Veranstaltungen, wir machen jeden Monat eine DGL-Beratung mit unserem Inspektionsleiter und im gegenseitigen Einvernehmen DGLs, Inspektionsleiter, haben wir uns auch schon mal ausgelagert, diese Beratung, in Form eines Arbeitssessens und haben uns auch, da bin ich auch bestrebt, da können sie alle denken, was sie wollen, einige WDFs mit dazu genommen [...]“ (P5)
Vor-kommen	– Theoretisch kann jeder Führungspool einer jeden Polizeiinspektion ein Führungsteam bilden, wenn ein entsprechendes Teambewusstsein vorhanden ist.	

Tab. 3: Das Führungsteam und seine Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– alle Beamten des WWD an einem Standort – Anzahl der Teammitglieder abhängig von der Größe des Reviers	„Ja. Dadurch, dass regelmäßig Kräfte aus X-Stadt Kräfte in Y-Stadt unterstützen, weil da die Personaldecke relativ dünn ist und man auch im Rahmen der X-Woche Maßnahmen gemeinsam hat. Es ist schon, wie gesagt, ein Team als solches. Aber ganz besonders ist das Team jetzt hier im Bereich X-Stadt als, sage ich mal, Kernteam anzusehen. Weil man einfach da mehr Zeit entsprechend miteinander verbringt.“ (P13)
Team-Konstanz	– in der Regel kein Wechsel, nur, wenn neue Mitarbeiter von außen hinzukommen – ggf. Unterstützung durch Personal aus dem Inspektionshauptsitz in Zeiten von Personalausfall	
Team-Kultur	– Teamrituale an den Standort gebunden – Standortteams einer Inspektion nicht in Konkurrenz zueinander	„Es ist jetzt nicht so, dass die beiden Teams jetzt konkurrieren oder so, so weit jetzt nicht. Man unterstützt sich auch, aber so jetzt von dem Inhalt der Gespräche her von der Arbeitsabwicklung her und so weiter ist dann doch so, dass in B-Stadt auch eines ist und E-Stadt ist eines. Das die untereinander dann eher ein Team dann bilden. Also das, die räumliche Trennung ist da schon entscheidend.“ (P11) „Oder bei uns in der Schicht gibt es zum Beispiel eine Klassenkasse. D.h., jeden Monat zahlt jeder einen gewissen Geldbetrag ein und dann wird davon eben zum Geburtstag eben eine Kleinigkeit organisiert. Was aber eben nur wir hier oben machen. Und eben nicht die da unten, die sind nicht Teil, nee. Was natürlich schade ist. Weiß ich auch nicht warum. Hat sich so [...] Wir hatten die Kasse vorher schon, bevor wir zusammen gehört haben und irgendwie hat sich das auch nicht weiter ergeben. Weiß ich nicht, ob die für sich selber unten so was entworfen haben oder entwickelt haben. Also wir machen das hier oben.“ (P14)
Vor-kommen	– Da jede Inspektion über mehrere Revierstandorte verfügt, kann es auch in jeder Inspektion Standortteams geben, unabhängig davon, ob die Mitarbeiter in Dienstgruppen oder in einem Mitarbeiterpool organisiert sind.	

Tab. 4: Das Standortteam und seine Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– alle Beamten einer Dienstschrift – ggf. diensthabender DGL und WDF dazugehörig	„Die Kollegen, die anwesend sind, ja, zwischen fünf und zehn, sage ich mal, das ist das Team in meiner heutigen Schicht und mit denen arbeite ich zusammen und mit denen möchte ich heute, ja, was schaffen – oder die Schicht zumindest – schaffen.“ (P2)
Team-Konstanz	– Das Team besteht in seiner Zusammensetzung nur für die Dauer einer Dienstschrift.	
Team-Kultur	– kein spezielles soziales und kulturelles Gefüge – funktional und auf Dienstzwecke	„[...] also Team für mich persönlich, sage ich mal, ja, die Schicht halt, die jetzt gerade diese Frühschicht, Nachtschicht hat oder so. Das ist für mich jetzt noch wichtiger, als innerhalb der Infogruppe meinetwegen, weil ja hier die Aufgaben ja halt von der einfachen Sachbeschädigung bis zur schweren Körperverletzung oder andere Dinge geht, wo eben das notwendig ist, dass die Kollegen untereinander können [...] Das wäre für mich dann halt das Team, diese reguläre Schicht, die ich dann halt zu führen habe.“ (P11)
Vor-kommen	– Diese Teamwahrnehmung ist insbesondere in den Inspektionen mit einem Mitarbeiterpool-system präsent.	

Tab. 5: Die Schicht als Team und ihre Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

STANDORTEAMS

Bei der Frage nach der Teamzugehörigkeit im WWD spielt der Standort des Reviers eine große Rolle. Alle Reviere waren einst autonome Wachen; die Beamten betrachteten sich als Mitarbeiter ihrer Wache und gehörten einer kleinen Dienstgruppe an. Heute sind sie Teil eines inspektionsweiten Mitarbeiterpools oder einer inspektionsweiten Dienstgruppe, begreifen sich aber dennoch als Standortteam. Tabelle 4 (siehe Seite 42) zeigt die Eigenschaften der Standortteams.

DIE SCHICHT ALS TEAM

Für viele Mitarbeiter ist das Team gleichbedeutend mit dem direktesten Bezugspunkt – dem Streifenpartner (s. Mikroteams) – und darüber hinaus mit all jenen Kollegen, mit denen man innerhalb einer Schicht Dienst tut (seit der Umsetzung des FAM ist der Begriff der Schicht nicht mehr identisch mit dem der Dienstgruppe). Demnach handelt es sich um ein Team, welches immer nur für die Dauer einer Schicht zustande kommt. In der nächsten Schicht sieht sich der Beamte wieder im Kreise ganz anderer Kollegen. Es ist nur wenig überraschend, dass der hiesige Teambegriff ein rein funktionaler

und auf die Verrichtung des Dienstes beschränkt ist. Weitere Einzelheiten lassen sich Tabelle 5 entnehmen.

DIENSTGRUPPEN

Neben den Streifenteams stellen die Dienstgruppen innerhalb des WWD eine tradierte und allseits bewährte Teamform dar. Bis zur Einführung des FAM war es selbstverständlich, als Beamter im WWD Teil einer festen Dienstgruppe zu sein. In vielen PI gibt es immer noch Dienstgruppen, auch wenn sie in den meisten Fällen ohne fest zugeordnete DGL existieren. Die Dienstgruppe ist die einzige Teamkonstellation, mit der die Studienteilnehmer wiederholt Vertrauen, soziale Kontrolle, Fürsorge und andere gruppentypische Eigenschaften assoziiert haben (siehe Tabelle 6, Seite 44).

GLOBALE TEAMS

Als abstrakteste Teamform ließ sich das globale Team identifizieren. Die Befragten beschreiben u.a. das Tragen der gleichen Uniform und die Zugehörigkeit zum selben Berufsstand als wesentliche Strukturmerkmale. Darüber hinaus werden aber die mit der Romantik des Teams (vgl. Allen/Hecht 2004) assoziierten sozioemotionalen

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– ein Fünftel aller Beamten im WWD – DGL und WDF in der Regel nicht dazugehörig	„Jetzt ist es so, also man, es kommt einem so vor als würde die Dienstgruppe für sich arbeiten und der Chef wechselt alle fünf Wochen und der versucht nur noch den groben Überblick zu bewahren.“ (P26) „[...] na mein Empfinden ist jetzt, dass sich die Vorgesetzten mehr zurückgezogen haben [...] sich jetzt mehr auf ihre Aufgaben, finde ich auch richtig, konzentrieren [...].“ (P25)
Team-Konstanz	– Die Konstellation der Dienstgruppe ist stabil. Sie ändert sich nur dann, wenn neue Kollegen von außen hinzukommen. In Fällen von Personalmangel kann es vorkommen, dass Mitarbeiter anderer Dienstgruppen die Dienstgruppe „auffüllen“.	
Team-Kultur	– wiederkehrende Teamrituale wie gemeinsame Pausen und Mahlzeiten, Teamtage – sehr gute Kenntnis der Eigenschaften und Fähigkeiten der anderen Kollegen in der Dienstgruppe – Verbindlichkeit und soziale Kontrolle – hohes Maß an Vertrauen – geschlossen und teils in Konkurrenz zu anderen Dienstgruppen – geschützter Raum mit der Möglichkeit, belastende Ereignisse zu bereden	„[...] die Lebensälteren präferieren mehr die Geschichte ‚Dienstgruppenmodell‘, dass man diesen Sozialraum Dienstgruppe hat, diesen eigentlichen Ort immer mit den gleichen Mitarbeitern [...].“ (P9) „[...] da man leichter mal sehr spontan einen Dienst im kleineren Kollegenkreis tauschen kann, dort auf Verständnis stößt bei persönlich wichtigen Planungen, als wenn man beim Poolmodell offiziell über den Planer gehen muss, um durch ‚irgendjemanden‘ aus dem Poolmodell ersetzt zu werden.“ (P3) „Wir haben dann auch einmal im Jahr so einen Teamtag, wo wir uns dann zusammen raussuchen, was wir dann machen außerhalb der Dienstzeit und ja. Das ist schon auf jeden Fall wichtig, dass diese, na das alles passt in der Dienstgruppe [...] ansonsten ist die Dienstgruppe halt, ja wie so ‚ne, sag ich mal, kleine Familie, wo man eben über alles so spricht, was so anfällt, ne.“ (P27) „Wenn man dann natürlich ein starkes Team hat oder ja, dann wird man aufgefangen. Irgendwo wird man ein Stück weit aufgefangen. So ist es.“ (P26) „In der eigenen Dienstgruppe geht’s, da kann man sich ruhig mal auslassen über einen anderen Kollegen und überhaupt über die Polizei. Kann man mal. Da geht keiner irgendwie los damit und (sagt) ‚Der hat das und das gesagt.‘ Nee, das gibt es nicht.“ (P22)
Vor-kommen	– In den Inspektionen, in denen es Dienstgruppen gibt	

Tab. 6: Die Dienstgruppe und ihre Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

Eigenschaften wie Geborgenheit und Arbeitszufriedenheit (noch) nicht mit globalen Teams assoziiert. Es handelt sich scheinbar eher um eine Zukunftsvision als um ein Team im klassischen Sinne. Näheres zum globalen Team enthält Tabelle 7 (siehe Seite 45).

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Studie zeigt, dass sich mit dem Team und der Qualität der Führung zwei für das organisationale Commitment des einzelnen Beamten entscheidende Faktoren im WWD der Polizei Brandenburg verän-

dert haben. Neben der einst klassischen Teamform der Dienstgruppe, der neben Vertrauen und guter Kenntnis der Fähigkeiten der Kollegen eine hohe Verbindlichkeit zum Dienst zugeschrieben wird, existieren mehrere andere neue Teamkonstellationen, denen noch keine eindeutigen Teamstrukturen und -kulturen zugeordnet werden können. Unabhängig von der konkreten Teamkonstellation zeigt sich in den Ergebnissen der Studie, die hier nicht weiter beleuchtet wurden, dass ein starker Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Arbeitsmotivation besteht. Ferner ist durch die Einführung des rotierenden

Quelle: Gruschinske

Eigenschaften		exemplarische Zitatbelege aus den Interviews
Team-Struktur	– keine spezifische Struktur – Strukturmerkmale können sein: Tragen der gleichen Uniform, Zugehörigkeit zur selben Inspektion, zum selben Mitarbeiterpool etc.	„Dieses Team, ja, ich sehe das wirklich so, wie ich das gesagt habe. Also die PI, ja, ist also für mich letzten Endes, also, unser Mutterschiff. Und auf diesem Mutterschiff sitzen wir alle.“ (P16)
Team-Konstanz	– Auf Grund der unklaren Größe des Teams können keine zuverlässigen Aussagen zur Konstanz des Teams getroffen werden.	
Team-Kultur	– keine spezifische Teamkultur – kann für Beamte ohne Zugehörigkeit zu einem kleineren Team identitätsstiftend sein	„Ja. Das ist natürlich jetzt für einen Dienstgruppenleiter [...] Ich habe von Anfang an eigentlich nicht so im [...] Team gedacht, sondern eher so für den Schutzbereich oder für die PI.“ (P1) „Team, wenn man es definiert wie eine Familie und so weiter, na das kann [...] natürlich eine PI auf Grund der Größe ja gar nicht leisten.“ (P11)
Vorkommen	– Diese Teamwahrnehmung ist insbesondere in den Inspektionen mit einem Mitarbeiterpool-system präsent.	

Tab. 7: Das globale Team und seine Eigenschaften mit exemplarischen Zitatbelegen

Führungspersonals und des Distanzführens eine (sozioemotionale) Ablösung der Führungskräfte von den Mitarbeitern vollzogen worden. Deutet man diese Ablösung als Verschlechterung der Führungsqualität (weniger [direkte] Kontakte zur Führungskraft, mehr Mitarbeiter pro Führungskraft etc.) und das Fehlen einer spezifischen Teamstruktur und -kultur bei den Teamformen außerhalb der Dienstgruppe als Schwächung des Teamcharakters des Polizeiberufes, so haben das FAM und die Strukturreform zu einem niedrigeren organisationalen Commitment geführt.

Diese Erkenntnis lässt nicht den Schluss zu, dass die praktizierten Veränderungen falsch waren, denn es gab überzeugende pragmatische Gründe für deren Umsetzung (s.o.) und an der eigentlichen Polizeiarbeit hat sich nichts verändert (das ergibt die Auswertung aller Interviews). Es

kann aber daraus geschlossen werden, dass neue Maßnahmen erforderlich sind, um ein möglichst hohes organisationales Commitment wieder zu erreichen. Denn ein stark ausgeprägtes organisationales Commitment geht einher mit dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (vgl. Mowday et al. 1982). Es sollte im Interesse jeder Organisation sein, dass die Mitarbeiter diesen Wunsch verspüren. Wo direkte personale Bezugspunkte zur Förderung des organisationalen Commitments fehlen, kann dieses zum Beispiel über eine effektive Zielkommunikation (Management by Objectives, vgl. u.a. Drucker 1954), durch explizites Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter (Eichenberg 2007) und durch verbindliche und verlässliche Kommunikationsregeln zwischen Führung und Mitarbeitern¹² (Froggatt 2003) hergestellt werden.

¹ Z.B. Nordrhein-Westfalen: wichtige Informationen zum Einstellungsverfahren unter <https://www.polizeibewerbung.nrw.de/docs/info.pdf> (05.02.2014); Polizei Bremerhaven: Flyer mit Bewerbungsinformationen unter http://www.polizei.bremerhaven.de/fileadmin/bewerben_medien/downloads/Flyer_Bewerbung.pdf (05.02.2014).

² COMPOSITE. – Comparative Police Studies In The EU (<http://www.composite-project.eu/>).

³ Studien über den Zusammenhang von Teamarbeit und organisationalem Commitment mit eindeutigem Polizeibezug fehlen bisher.

⁴ Einzelheiten zur Strukturreform sind dem Reformbericht des Ministeriums des Innern (Ministeriums des Innern 2011) zu entnehmen.

⁵ Die im Textverlauf gewählte Form der männlichen Personenbezeichnung bezieht Frauen mit ein.

⁶ Die Polizei des Landes Brandenburg verfügt über insgesamt 16 Polizeiinspektionen. Die Polizeiinspektion mit dem Einsatzgebiet rund um den Flughafen Schönefeld fand auf Grund ihrer besonderen Struktur in unserer Studie keine Berücksichtigung.

⁷ Aufgaben der Dienstgruppenleiter: Personal- und Einsatzführung bei herausragenden Lagen im Wach- und Wechseldienst.

⁸ Aufgaben des Wachdienstführers: Unterstützung des Dienstgruppenleiters, Regelung des Publikumsverkehrs in der Wache, Qualitätskontrolle der schriftlichen Vorgänge der Beamten.

⁹ Die Standorte, die einer PI insgesamt zugeordnet sind (PI und Reviere), sind durch die Grenzen zur nächsten PI geografisch voneinander getrennt dargestellt.

¹⁰ Am Standort der Polizeiinspektion und der untergeordneten Reviere.

¹¹ Ergebnis einer mündlichen Abfrage beim Polizeipräsidenten Brandenburg (Februar 2013).

¹² Z.B.: E-Mails werden innerhalb von 48 Stunden beantwortet.

Quellenangaben

Allen, Natalie J./Hecht, Tracy D. (2004). The „romance of teams“: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications, *Journal of Occupational Psychology* (77), 439–461.

Christe-Zeyse, Jochen (2006). Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur, in: Christe-Zeyse, Jochen (Hg.) *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation*, Frankfurt a.M., 71–104.

Christe-Zeyse, Jochen (2010). Das heikle Geschäft der Modernisierung. Ein Forschungsprojekt zu Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen in der Polizei, *Oranienburger Schriften* 2010, 21–35.

Clausen, Thomas/Borg, Vilhelm (2010). Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being. *Applied Psychology: Health and Wellbeing* (2), 182–203.

Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*, New York.

Eichenberg, Timm (2007). *Distance Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen*, Wiesbaden.

Froggatt, Cynthia (2003). *Leading from a Distance. The Four Qualities of Good Distance Leaders*, Online: <http://www.facilitate.com/support/facilitator-toolkit/docs/Leading-from-a-Distance-Froggatt.pdf> (05.08.2013).

Gruschinske, Mario/Hirschmann, Nathalie/Stein-Müller, Susanne (2012). Europas Polizeien im Wandel. Vergleichende Polizeistudien in der Europäischen Union, *SIK-Journal* (2), 46–58.

Kommission Polizei Brandenburg 2020 (2010). Bericht, Potsdam.

Ministerium des Innern (2011). *Polizei Brandenburg 2020. Bericht zum Stand des Behördenaufbaus und den Planungen zum Standortkonzept*, Internes Dokument, Potsdam.

Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York.

Ogunbamila, Bolanle/Ogunbamila, Adepeju/Adetula, Gabriel A. (2010). Effects of Team Size and Work Team Perception on Workplace Commitment: Evidence from 23 Production Teams, *Small Group Research* 41 (6), 725–745.