

Innerhalb der Human-Resource-Management Forschung stellt Commitment den wesentlichen Begriff dar, wenn es um die berufsbezogene Bindung von Mitarbeitern geht. Die Commitmentforschung beschäftigte sich in den letzten Jahrzehnten grundsätzlich mit zwei Aspekten der beruflichen Bindung. Einerseits wurde der Frage nachgegangen *wie* Commitment, auf Grundlage des Verhaltens- und Einstellungsansatzes, auftritt.

Beispielhaft steht für diesen Forschungszweig das weit verbreitete und wiederholt im Rahmen von empirischen Forschungen dargestellte, dreidimensionale Commitment-Modell von Meyer/Allen. Andererseits wird der Frage nachgegangen, *worauf* Commitment ausgerichtet ist. Für Unternehmen ist die Ausprägung des Commitments ihrer Mitarbeiter von hohem Wert. Mitarbeiterwechsel zu Konkurrenten oder in andere Wirtschaftszweige stellen eine allgegenwärtige Problematik dar, die es einzudämmen gilt. Ein ausgeprägtes Commitment bedingt jedoch noch mehr, als nur eine Wechselbarriere. So gelang Mathieu und Zajac; Meyer und Allen sowie van Dieck der Nachweis, dass auch objektive Faktoren, wie steigende Verkaufszahlen, im Zusammenhang mit der Ausprägung des Commitments stehen.

# COMMITMENT IN DER BEREITSCHAFTSPOLIZEI

Eine Arbeit von Thilo Teske B.A. und Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau

Bei Polizeibeamten stellten Ohlemacher, Mensching & Werner und Lauterbach die Commitmentfacetten Organisationscommitment, Aufgabencommitment und Teamcommitment heraus.

## FORSCHUNGSFRAGE

Interessant ist neben der Forschung, die auf wirtschaftliche Personalstrategien ausgelegt ist, auch die Frage, wie das Commitment bei Mitarbeitern ausgeprägt ist, die keine nennenswerten Wechselchancen haben. Mit diesem Thema beschäftigte sich diese Arbeit. Polizeibeamte haben aufgrund ihrer Spezifikation keine nennenswerten Möglichkeiten in andere Branchen zu wechseln oder müssten erhebliche finanzielle Einbußen in Kauf nehmen. Zudem kommt der Umstand hinzu, dass die „Polizei“ eine staatliche Institution ist und der Beruf des Polizisten nur innerhalb einer solchen Organisation ausgeübt werden kann. Bei Polizeibeamten bemerkten Manzoni und Ohlemacher, Mensching, Werner und Lauterbach eine Veränderung des Commitments mit steigender Dienstzugehörigkeit.

## ZIELSETZUNG

Das Ziel dieser Arbeit war eine Abbildung der Commitmentausprägungen von Polizeibeamten und einer möglichen Veränderung, gemessen am Faktor Dienstalter. Dazu wurde auf das Commitmentmodell nach Lauterbach zurück gegriffen. Dieses Modell wurde bereits in der empirischen Forschung eingesetzt und schien auf die besonderen Berufsumstände von Polizeibeamten maßgeschneidert zu sein.



Zur Umsetzung wurde ein quantitativer Studienansatz gewählt. Unter Einhaltung wissenschaftlicher Standards sollte eine Mitarbeiterbefragung die notwendigen Daten liefern.

Auf Seite 2: Stichprobe, Methodik, Skalen, Skalentest

Als Probanden wurden Polizeibeamte gewählt, die ihren Dienst innerhalb der Bereitschaftspolizei Berlins versehen. Organisatorisch gliedert sich die Bereitschaftspolizei in Einsatzeinheiten, die wiederum in drei Bereitschaftspolizeiabteilungen zusammen gefasst sind. Eine zufällige Auswahl je einer Einsatzeinheit der drei Bereitschaftspolizeiabteilungen sollte einer Befragung unterzogen werden. Insgesamt wurde ein N von 195 erreicht, was einem Gesamtrücklauf von 94,6 % ergibt. Weiterhin stellten sich keine maßgeblichen Unterschiede zum Gesamtbestand dar.

## METHODIK

Die Datenerhebung erfolgte nicht durch klassische Papierbögen Abfragen, sondern durch einen Internet Dienstleister, bei dem eine kostenneutrale Erstellung von anonymisierten Fragebögen mit fünfstufigen Likert-Skalen möglich war. Neben einer Minimierung von Übertragungsfehlern, lieferte diese Methode eine Möglichkeit, Übersichten sofort im PDF-Format darzustellen und Datensätze in SPSS- und Excel-taugliche Formate zu konvertieren. Die Fragebögen umfassten neben zahlreichen persönlichen Angaben insgesamt fünf Skalen. Um Missverständnisse zu vermeiden erfolgte eine direkte

Betreuung der Probanden an den jeweiligen Standorten. Zur Beantwortung des Fragenkatalogs war lediglich ein browserfähiges Endgerät erforderlich. Erst bei der vollständigen Beantwortung aller Fragen konnte die Umfrage abgeschlossen und die Antworten der jeweiligen Teilnehmer einbezogen werden.

## SKALEN

Aufgabencommitment und Teamcommitment wurden unverändert durch die Skalen AC (6 Items) und TC (5 Items) nach Bolland, Ohlemacher, Kirchberg und Lauterbach, (2002) erhoben. Das Organiscomitment (OC) wurde durch eine Skala nach Maier, G. W. & Woschée, R. (2014), Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) erfasst (15 Items). Zusätzlich wurden weitere Skalen erhoben. Diese konnten keine Commitmentfacetten darstellen oder abfragen, jedoch Rückschlüsse auf Einflussfaktoren bieten. Weiterführenden Studien sollte so ein valider Datensatz als Forschungsansatz dienen. Dazu wurden die Skalen Transformational Leadership Inventory (TLI mit 23 Items) nach Podsakof, von Heinitz, Rowold, 2007, nach Schmidt, 2011 und zwei Skalen zum Augmentationseffekt von Felfe 2006b; Felfe, Goihl, 2003, nach Riedelbauch, 2011 einbezogen.

Die commitmentrelevanten Skalen AC, OC und TC wurden zunächst einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) beschreibt dabei die interne Konsistenz der aus einzelnen Items bestehenden Skala. Als wissenschaftliche Nachweis für die interne Konsistenz einer Skala gilt ein  $\alpha$  von mindestens 0,7. Alle darunterliegenden Werte deuten auf keine ausreichende Konsistenz hin. Die Items sollten folglich nicht zu einer Skala zusammengefügt werden.

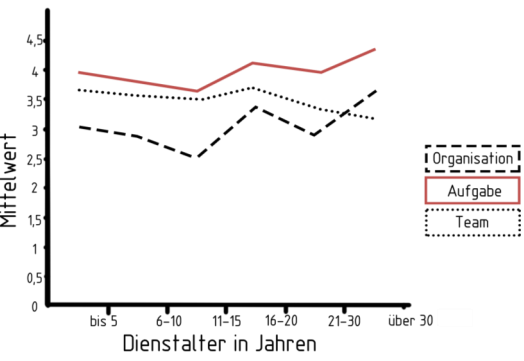
*Cronbachs Alpha in vorliegender Arbeit*

	AC	OC	TC
$\alpha$	0,817	0,926	0,567

Die Skalen AC und OC zeigten, dass eine ausreichende interne Konsistenz besteht. Bei TC zeigte sich, dass keine interne Konsistenz angenommen werden kann. Möglicherweise ist dieser Wert auch auf die geringe Anzahl der Items zurückzuführen. Letztlich wurde TC trotz einer nicht ausreichenden Konsistenz einbezogen.

Auf Seite 3: Mittelwertanalysen, Varianzanalyse und Korrelationen

Zunächst wurden Mittelwertanalysen durchgeführt. Wie auch in den nachfolgenden Verfahren wurde der Faktor Dienstalter und die Commitmentausprägungen AC, OC und TC näher analysiert.



Anders als bei Lauterbach zeigte sich keine abnehmende Tendenz des Organisationscommitments mit steigendem Dienstalter. Der eher wellenförmige Verlauf, mit einem linearen Anstieg zeigte hingegen Ähnlichkeiten zu Manzoni's Studie. Manzoni führte dies auf eine „Sandwich-Position“ von Mitarbeitern in der Mitte der Hierarchie zurück. Sinnbildlich erklärt sich dies, dass zu Beginn des dienstlichen Wirkens der Enthusiasmus groß und gegen Ende der Dienstgrad befriedigend wird. TC weist eine schwach, wellenförmige Ausprägung auf und sinkt mit steigenden Dienstjahren ab. Dies scheint die Überlegung zu stützen, dass Teamverbundenheit, mit steigendem Dienstalter nicht in gleichem Maße erforderlich ist wie in dienstjungen Jahren.

Beachtlich ist der Mittelwert der AC-Skala. AC nimmt die höchsten Gesamtwerte ein und steigt linear zum Dienstalter. Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich auch Beamte in Einsatzhundertschaften ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in hohem Maße bewusst sind und diese sogar noch eine Steigerung mit steigenden Dienstjahren erfährt.

**ANOVA**

Die Durchführung einer Varianzanalyse sollte signifikante Unterschiede zwischen dem Dienstalter, weiteren Faktoren und den Gruppen AC, OC und TC aufzeigen. Zur Durchführung ist jedoch ein Normverteilungstest erforderlich. Dieser wurde bei der Skala AC abgelehnt. Deshalb wurde hier ein Ersatzverfahren notwendig. Der Kruskal-Wallis-Test stellt ein solches nicht parametrisches Ersatzverfahren dar.

	Sig. OC	Sig. AC	Sig. TC
Geschlecht	,745	,423	,300
Personalverantwortung	,020	,121	,101
Laufbahnzugehörigkeit	,800	,316	,181
Alter	,693	,917	,087
Dienstalter	,071	,294	,182

**i** schwach signifikant: < 0,1  
 signifikant : < 0,05  
 hoch signifikant : < 0,01  
 (Eckstein 2016)

Schwach signifikante Unterschiede zeigten sich beim Faktor Dienstalter und OC sowie dem Alter und TC. Signifikant waren Unterschiede beim Faktor Personal Verantwortung.

Eine tiefergehende Betrachtung der Mittelwertanalysen zeigte, dass Mitarbeiter mit Personalverantwortung ein signifikant höheres OC aufweisen.

**KORRELATIONSANALYSE**

Als letzter Test wurde eine Korrelationsanalyse aller erhobenen Faktoren und Gruppen durchgeführt. Es sollte so dargestellt werden ob Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen nicht offensichtlichen Faktoren und Gruppen bestehen.

	Alter	Dienstalter	TC	AC	OC	
Alter	Pearson-Korrelation	1	<b>,757**</b>	-.176*	-.008	.001
	Sig.(2-seitig)		.000	.014	.907	.989
	N	195	195	195	195	195
Dienstalter	Pearson-Korrelation	<b>,757**</b>	1	-.147*	.033	.036
	Sig.(2-seitig)	.000		.040	.650	.615
	N	195	195	195	195	195
TC	Pearson-Korrelation	.176*	-.147*	1	<b>,386**</b>	.136
	Sig.(2-seitig)	.014	.040		.000	.057
	N	195	195	195	195	195
AC	Pearson-Korrelation	.008	.033	<b>,386**</b>	1	<b>,375**</b>
	Sig.(2-seitig)	.907	.650	.000		.000
	N	195	195	195	195	195
OC	Pearson-Korrelation	.001	.036	.136	<b>,375**</b>	1
	Sig.(2-seitig)	.989	.615	.057		
	N	195	195	195	195	195

\*Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant  
 \*\*Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant

**i** ab 0,1 oder - 0,1 "kleiner" Effekt  
 ab 0,3 oder - 0,3 "mittlerer" Effekt  
 ab 0,5 oder -0,5 "großer" Effekt  
 (Schäfer 2016)

Nachvollziehbar zeigte sich der größte Effekt zwischen den Faktoren Alter und Dienstalter, mittlere positive Effekte zeigten sich bei den Gruppen TC/AC sowie AC/OC. Herausragende positive oder negative Zusammenhänge ließen sich nicht jedoch nicht feststellen.

Organisationscommitment nimmt gemessen am Mittelwert den letzten Platz ein. Eine Begründung könnte darauf beruhen, dass Team- und Aufgabencommitment einen greifbaren Bewertungsrahmen darstellen. Hier konnten die Probanden ihre Antworten durch persönliche Erfahrungen mit konkreten Personen oder Arbeitssituationen wählen. Im Gegensatz dazu misst Organisationscommitment das Verhältnis zur Polizeibehörde. „Die Polizei“ ist jedoch genau so abstrakt wie „die Regierung“ oder „die Politiker“. Es mangelt bei der Bewertung dieser Abstraktionen für etwas Übergeordnetes, meist an persönlichen Erfahrungen. Fehlen persönliche Erfahrungen könnte es für den Einzelnen deutlich leichter sein, sich zu distanzieren und folglich niedrigere Mittelwerte abzubilden. Trotz des abstrakten Gebildes der „Polizeibehörde“ sollte aus behördlicher Sicht diesem Umstand ein gewisser Wert beigegeben werden. Es ist schlicht nachgewiesen, dass mit einer hohen Bindung zur Organisation ein positiver Synergieeffekt für die Organisation einhergeht (van Dieck, 2017).

Welche Umstände tatsächlich zur wellenförmigen Ausprägung des Organisationscommitments bei steigendem Dienstalter führten, kann letztlich nur durch qualitative Forschungsmethoden stichhaltig nachgewiesen werden. Weiterhin sind möglicherweise Vollzugsbeamten in Einsatzhundertschaften nicht in gleichem Maße auffällig wie Vollzugsbeamte in anderen Dienststellen.

## AUFGABENCOMMITMENT

Aufgabencommitment zeigt unter Betrachtung der gewonnenen Ergebnisse die höchsten Mittelwerte. Die Dienstkräfte scheinen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung über alle Altersgrenzen hinweg sehr bewusst zu sein. Beachtlich ist dieser Aspekt, wenn ein Blick auf die Dienststellen innerhalb der Stichprobe gerichtet wird. Es handelte sich bei den Befragten um Bereitschaftspolizisten und zur Verdeutlichung nicht um Dienstkräfte des Landeskriminalamts in der Terrorismusabwehr.

## TEAMCOMMITMENT

Teamcommitment erzielte die zweithöchsten Mittelwerte und fällt mit steigendem Dienstalter leicht ab. Auch dieser Umstand muss unter Beachtung der Dienststellenauswahl betrachtet werden. Eine hohe Teambindung ist bei Dienstkräften in Einsatz-

hundertschaften wenig überraschend. Deren Einsatzwert und Einsatzerfolg wird maßgeblich durch die Zusammenarbeit im Team geprägt. Zudem nehmen innerhalb der Einsatzhundertschaften dienstältere Dienstkräfte häufig Funktionen wahr. Diese Funktionen gehen mit speziellen Aufgabenbereichen einher und ziehen arbeiten innerhalb eines kleineren Bereichs nach sich. Beispielsweise ist ein Schirrmeister, verantwortlich für das Fuhrwesen einer Einsatzhundertschaft, deutlich weniger auf eine größere Zahl von Dienstkräften zur Bewältigung seines Dienstalltags angewiesen, als ein Festnahmebeamter. Auch hier zeichnen sich ähnliche Ausprägungen gegenüber der Studie von Herrn Lauterbach (2004).

## LITERATUR

Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols*.  
 Behr, R. (2009). *Korpsgeist oder Binnenkohäsion? - ein Essay zur Organisationskultur der deutschen Polizei*; Bosold, C., Ohlemacher, T., Kirchberg, W., Lauterbach, O. (2002). *Polizei im Wandel - das Erhebungsinstrument der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen- und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001*; Eckstein, P. (2016). *Angewandte Statistik mit SPSS*. 8. Auflage.



GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften [https://www.gesis.org/skala/Maier-Wosch%C3%A9-Deutsche-Fassung-des-Organizational-Commitment-Questionnaire-\(OCQ-G\);](https://www.gesis.org/skala/Maier-Wosch%C3%A9-Deutsche-Fassung-des-Organizational-Commitment-Questionnaire-(OCQ-G);) Lauterbach, O. (2004). *Dimensionale Struktur des beruflichen Commitments*; Manzoni, P. (2003). *Gewalt zwischen Polizei und Bevölkerung*; Neining, A. (2010). *Commitmentfoki: Antezedenzen und Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment - Eine Längsschnittstudie*; Ohlemacher, T., Mensching, A. & Werner, J.-T. (Hrsg.) (2007). *Polizei im Wandel?, - Organisationskultur(en) und Organisationsreform - Band 6 Organisationskultur(en) und Organisationsreform Schriften zur Empirischen Polizeiforschung VIII*; Schmidt, B. (2011). *Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit?*; Schäfer, T. (2016). *Methodenlehre und Statistik*; Schmidt, B. (2011). *Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit?. Dissertation*; Van Dieck, R. (2017). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*; Von Schubert, A. (2007). *Loyalität im Unternehmen: Nachhaltigkeit durch mitarbeiterorientierte Unternehmensführung*; Von Stenglin, A. (2008). *Commitment in der Dienstleistungsbeziehung*.

Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*.

MEIN BESONDERER DANK GILT DEN BETEILIGTEN EINSATZEINHEITEN UND STÄBEN DER POLIZEI BERLIN. FÜR DIE STATISTISCHE BERATUNG DANKE ICH HERRN WÄHNER UND FÜR DIE FORTLAUFENDE BETREUUNG HERRN PROF. DR. DR. FITTKAU UND FRAU DIPL-PSYCH BINDER

## DIE URHEBERRECHTE LIEGEN BEIM VERFASSEN UND DER HWR BERLIN



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law