

Schriftenreihe zur Polizei-  
und Sicherheitsforschung

RESEARCH

Antonio Vera · Rolf Ritsert *Hrsg.*

# Organisationales Lernen in der Polizei

Empirische Studien



Springer Gabler

---

# **Schriftenreihe zur Polizei- und Sicherheitsforschung**

## **Reihe herausgegeben von**

Rolf Ritsert, Leiter FG Betriebswirtschaftslehre  
Deutsche Hochschule der Polizei, Münster, Deutschland

Antonio Vera, Deutsche Hochschule der Polizei, Münster, Deutschland

Die Reihe behandelt Themen der inneren Sicherheit und der Polizeiwissenschaft aus verwaltungswissenschaftlicher, ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive. Dabei handelt es sich sowohl um theoriegeleitete als auch um empirische Beiträge.

---

Antonio Vera • Rolf Ritsert  
Hrsg.

# Organisationales Lernen in der Polizei

Empirische Studien



Springer Gabler

*Hrsg.*

Antonio Vera  
Department I: Führungs-, Organisations-  
und Verwaltungswissenschaften  
Fachgebiet I.3  
Deutsche Hochschule der Polizei  
Münster, Deutschland

Rolf Ritsert  
Department I: Führungs-, Organisations-  
und Verwaltungswissenschaften  
Fachgebiet I.2  
Deutsche Hochschule der Polizei  
Münster, Deutschland

ISSN 2662-4656

ISSN 2662-4664 (electronic)

Schriftenreihe zur Polizei- und Sicherheitsforschung

ISBN 978-3-658-44025-1

ISBN 978-3-658-44026-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44026-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Einleitung

Das organisationale Lernen, das über viele Jahre hinweg nur ein „Schattendasein“ in der Management- und Organisationslehre führen durfte, hat sich spätestens seit dem enormen Erfolg von Peter Senges „The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization“ (Doubleday, 1990) in den 1990er-Jahren zu einem hochproduktiven, gleichermaßen theoretisch wie praktisch ergiebigen Forschungsfeld entwickelt. Die zentrale Ursache hierfür ist sicherlich die in nahezu jeder Einleitung erwähnte „hohe Umweltdynamik“, die trotz ihres floskelhaften Charakters eine zutreffende Beschreibung der ökonomischen, sozialen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen der Gegenwart darstellt. Dass in einer sich ständig ändernden Welt Lernen sowohl auf der individuellen wie organisationalen Ebene eine – vermutlich sogar die – entscheidende Voraussetzung für Erfolg darstellt, ist offensichtlich. Insofern verwundert es nicht, dass dieses Themenfeld in den letzten Jahrzehnten im Mittelpunkt von intensiven Forschungsbemühungen stand, die eine Vielzahl an hochinteressanten und äußerst relevanten Forschungserkenntnissen generieren konnten.

Diese Forschungsaktivitäten verteilten sich aber nicht gleichmäßig über alle Sektoren, und gerade das Lernen in öffentlichen Organisationen gehört sicherlich zu den weniger erforschten Gebieten. In besonderem Maße gilt dies für die Polizei. Hier ist der Forschungsstand sicherlich als äußerst unbefriedigend einzuschätzen. Dies mag daran liegen, dass die Umweltbedingungen im öffentlichen Sektor im Allgemeinen als vergleichsweise stabil bzw. weniger dynamisch als unter Marktbedingungen eingeschätzt werden. Angesichts von häufigen politischen Machtwechseln und verschiedensten „Krisen“ in den Bereichen Klima, Migration, Pandemie, usw. erscheint eine solche Einschätzung durchaus fragwürdig. Zudem gilt

gerade für die Polizei, dass technologische Innovationen neben ihrem potenziellen gesellschaftlichen – und damit auch polizeilichen – Nutzen leider auch stets das Risiko eines Missbrauchs für kriminelle Zwecke in sich tragen. So hat insbesondere die hohe Innovationsrate in den Bereichen Digitalisierung und Telekommunikation zahlreiche neuartige Formen von Kriminalität hervorgebracht, die für die Polizei eine enorme Herausforderung darstellen, und auch die zurzeit stattfindenden Innovationssprünge bei der künstlichen Intelligenz lassen ein hohes kriminelles Potenzial erahnen. Zugleich stellen diese Innovationen aber auch Chancen für die Polizei dar, deren Nutzung zu mehr Sicherheit und Ordnung beitragen kann. Insofern steht es außer Frage, dass der Erfolg der Polizei aufgrund ihrer Zuständigkeit für Sicherheit und Ordnung in der Gesellschaft in hohem Maße davon abhängt, wie gut sie auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagiert und neue Lösungen für neue Probleme findet, d. h. wie gut sie lernt.

Die vorliegende Band dieser Schriftenreihe soll dazu beitragen, die bestehende Forschungslücke in Bezug auf das organisationale Lernen in der Polizei zu verkleinern. Er enthält fünf quantitative und qualitative empirische Studien, die sich mit den aktuellen Herausforderungen in diesem Themenfeld beschäftigen.

Der erste Beitrag mit dem Titel *„Die Polizei als lernende Organisation: Eine quantitativ-empirische Analyse“* von Maximilian Grothe und Antonio Vera beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die deutsche Polizei als eine lernende Organisation gelten kann. Zudem wird mit quantitativen Methoden untersucht, welchen Einfluss organisationales Commitment, die wahrgenommene organisationale Unterstützung und die Kommunikationsqualität der Führungskräfte in diesem Kontext haben. Befragt wurden mehr als 100 polizeiliche Führungsnachwuchskräfte aus dem gesamten Bundesgebiet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen können Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Lernklimas innerhalb der Polizei abgeleitet werden.

Anschließend folgt ein Beitrag mit dem Titel *„Führung – Feedback – Fehlermanagement: Wie können polizeiliche Führungskräfte motiviert werden, ihre Mitarbeitenden häufiger um kritisches Feedback zu bitten?“* Die Autoren, Anastasiia Lynnyk, Marc Lepach und Andrea Fischbach, versuchen in ihrem Beitrag zu zeigen, dass eine proaktive Feedbacksuche ein wichtiges Führungsverhalten in der Polizei sein kann. Feedbacksuche basiert auf einer Abwägung von Kosten und Nutzen, und bei Führungskräften überwiegen häufig die Kosten für eine aktive Feedbacksuche. Daher bitten Führungskräfte im Allgemeinen im polizeilichen Alltag ihre Mitarbeiter selten um Rückmeldungen. Die Studie zeigt, welche Faktoren die Feedbacksuche von polizeilichen Führungskräften begünstigen. Einer dieser

Faktoren ist ein positiver Umgang mit Fehlern. In diesem Sinne fördert ein lernorientiertes Fehlermanagementklima in der Polizei die Feedbacksuche von Führungskräften. Die Autoren zeigen in ihrem Beitrag, wie ein positiver Umgang mit Fehlern und Kritik in der polizeilichen Führungsarbeit und in der Polizei insgesamt gelingen kann.

Der dritte Beitrag wurde von Verena Thomas und Antonio Vera geschrieben und trägt den Titel *„Migration und kulturelle Vielfalt in der Polizeiarbeit: eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren, Fehlerkultur, Skills und Lernprozessen“*. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Analyse der durch Migration ausgelösten Lernprozessen in der deutschen Polizei. Dabei wurden auf der Grundlage einer qualitativ-empirischen Methodik Experteninterviews mit hochrangigen Führungskräften der Polizei aus vier deutschen Bundesländern durchgeführt, um ihre Erfahrungen und Einschätzungen des Umgangs der Polizei mit Migration zu erheben. Der Analysefokus liegt auf vier Aspekten dieser Thematik, nämlich den Erfolgsfaktoren der Polizei im Umgang mit Migration und kultureller Vielfalt, ihr Umgang mit eigenen Fehlern, die erfolgskritischen Skills und die in diesem Kontext relevanten organisationalen Lernprozesse.

Der folgende Beitrag mit dem Titel *„Gewalt und Spiel im Rahmen der polizeilichen Ausbildung“* von Lisa Dürr und Antonio Vera beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Gewalthandlungen, die bewusst und freiwillig im Rahmen der polizeilichen Ausbildung bzw. Berufssozialisation ausgeübt werden, als so genannte „gesellige Gewalt“ interpretiert werden und damit positive Auswirkungen haben können, beispielsweise auf die Identifikation mit dem Polizeiberuf. Methodisch basiert der Beitrag auf ethnografischen Beobachtungen, die an einer deutschen Polizeifachhochschule mit dem Ziel getätigt wurden, berufsspezifische Sozialisationsprozesse, die mit als Gewalt zu klassifizierenden Handlungen im Zusammenhang stehen, zu analysieren. Der Fokus liegt insbesondere auf der Frage, wie sich Gewalt und Spiel im Rahmen der polizeilichen Ausbildung in den Sozialisationsprozess integrieren.

Den Abschluss bildet dann der Beitrag mit dem Titel *„Pro-organisationale Devianz in der Polizei: Eine empirische Untersuchung zum Auftreten und zu den Erscheinungsformen von Regelverstößen in der der Polizei“* von Sebastian Mellin. Diese Studie untersucht pro-organisationale Devianz, d. h. Regelbrüche zum Nutzen der Organisation, mit einer qualitativen Methodik. Dazu wurde mit Hilfe von 10 leitfadengestützten Interviews mit polizeilichen Führungskräften der mittleren Führungsebene und Sachbearbeitern bzw. Streifenbeamten (Kriminalpolizei/Wach- und Wechseldienst) eine Datengrundlage geschaffen, die mit Hilfe einer



qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurde. Im Mittelpunkt der Studie stehen neben den verschiedenen Erscheinungsformen solcher Regelverstöße und ihrer Häufigkeit auch die Ursachen und Gründe für ihre Entstehung sowie der davon ausgehende Nutzen für die Polizei.

Wir hoffen, dass die in diesem Band enthaltenen Beiträge sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis auf Interesse und positive Resonanz stoßen.

Deutsche Hochschule der Polizei  
Münster, Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Dr. Antonio Veras  
Univ.- Prof. Dr. Rolf Ritsert

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Polizei als lernende Organisation: Eine quantitativ-empirische Analyse</b> . . . . .	1
Maximilian Grothe und Antonio Vera	
<b>Führung – Feedback – Fehlermanagement</b> . . . . .	29
Anastasiia Lynnyk, Marc Lepach und Andrea Fischbach	
<b>Migration und kulturelle Vielfalt in der Polizeiarbeit: eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren, Fehlerkultur, Skills und Lernprozessen</b> . . . .	65
Verena Thomas und Antonio Vera	
<b>Gewalt und Spiel im Rahmen der polizeilichen Ausbildung</b> . . . . .	93
Lisa Dürr und Antonio Vera	
<b>Pro-organisationale Devianz in der Polizei</b> . . . . .	115
Sebastian Mellin	



---

# Die Polizei als lernende Organisation: Eine quantitativ-empirische Analyse

Maximilian Grothe und Antonio Vera

---

## 1 Einleitung

Lernen ist für Menschen eine essenzielle Fähigkeit, um sich neuen Umweltgegebenheiten anzupassen. Egal ob Kinder, Heranwachsende oder Erwachsene, jeder Mensch lernt. Dabei ist das Lernen nicht nur auf Menschen beschränkt. Auch Organisationen können lernen. Wenn das Lernen in ihnen tief verwurzelt ist, kultiviert wird und die Mitglieder Wissen organisiert generieren und austauschen, so kann eine Organisation als lernende Organisation bzw. Learning Organization angesehen werden (Marsick & Watkins, 2003, S. 132 ff.).

Der lernenden Organisation wurde in der Öffentlichkeit mit dem Buch „Die fünfte Disziplin“ von Peter M. Senge große Aufmerksamkeit zuteil (Senge, 2011), das in der ersten Auflage im Jahr 1990 erschien. Ihre wissenschaftliche Betrachtung ist vor allem durch die Forschung von Watkins und Marsick (1993) geprägt. In den letzten 30 Jahren hat sich das Konzept der lernenden Organisation in Wissenschaft und Praxis etabliert. Neben zahlreichen Analysen in privatwirtschaftlichen Unternehmen wurden auch öffentliche Organisationen mehrfach untersucht (Watkins & Dirani, 2013, S. 152 f.). Zu den öffentlichen Institutionen, in denen das Konzept der lernenden Organisation nachgewiesen werden konnte, zählen unter anderem Büchereien (Rowley, 1997) oder das Militär (Dahanayake & Gamlath, 2013).

---

M. Grothe · A. Vera (✉)

Deutsche Hochschule der Polizei, Münster, Deutschland

E-Mail: [maximilian.grothe@dhpol.de](mailto:maximilian.grothe@dhpol.de); [antonio.vera@dhpol.de](mailto:antonio.vera@dhpol.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

A. Vera, R. Ritsert (Hrsg.), *Organisationales Lernen in der Polizei*,  
Schriftenreihe zur Polizei- und Sicherheitsforschung,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-44026-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44026-8_1)

Als Teil der öffentlichen Verwaltung besitzt die Polizei eine Organisationskultur, die teilweise mit den Kulturen anderer öffentlicher Verwaltungen übereinstimmt. Trotzdem unterscheidet sich die Polizeikultur genug von den Kulturen anderer Verwaltungen, um als eigenständige Organisationskultur angesehen werden zu müssen (z. B. Vera, 2015, S. 62 ff.). Somit kommt die Frage auf, ob bzw. in welchem Ausmaß die deutsche Polizei ebenfalls eine lernende Organisation darstellt. Der vorliegende Beitrag versucht, diese Frage zu beantworten.

Die bisherige Forschung über die Polizei als lernende Organisation ist eher begrenzt und bezieht sich überwiegend auf das fünfgliedrige, praxisorientierte Modell von Senge (2011, S. 15 ff.). Als Beispiel sei die Studie von Wathne (2012) genannt. Sie zeigt in ihrer qualitativen Studie, dass das Lernen einzelner Organisationsteile der norwegischen Polizei jeweils von einzelnen Führungsakteuren und kulturellen Werten abhängig bzw. eingeschränkt ist und somit nicht nachhaltig wirken kann. Somit könnten nur einzelne Teilorganisationen als lernende Organisation bezeichnet werden (Wathne, 2012, S. 715 ff.). Für die deutsche Polizei liegen bisher keine hochwertigen, empirischen Studien zu diesem Thema vor.

Jedes Organisationsmitglied mit seinen individuellen Wahrnehmungen und Eigenschaften trägt dazu bei, dass die Organisation eine lernende ist bzw. werden kann. Das organisationale Commitment gilt als positiver Einfluss auf die lernende Organisation (Atak & Erturgut, 2010, S. 3474 ff.; Pool & Pool, 2007, S. 366). Gleiches gilt für die wahrgenommene organisationale Unterstützung (Perceived Organizational Support) (Salehzadeh et al., 2014, S. 215). In der Theorie hat eine gute Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Funktionalität einer lernenden Organisation (Barker & Camarata, 1998, S. 461 f.). Ob und wie diese Faktoren einen positiven Einfluss auf die Dimensionen der lernenden Organisation haben, soll in der vorliegenden Arbeit im Kontext der Deutschen Polizei ebenfalls untersucht werden.

Der vorliegende Artikel ist wie folgt aufgebaut. Im nächsten Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe lernende Organisation, organisationales Commitment, organisationale Unterstützung und Führungskommunikationsqualität beschrieben, in groben Zügen der aktuelle Stand der Forschung aufgezeigt und die grundlegenden Forschungsfragen aufgestellt. Anschließend werden der Ablauf der Befragung und die deskriptiven Ergebnisse kurz dargestellt, bevor die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen vorgestellt werden. Abschließend wird dies im Kontext der Forschungsfragen diskutiert.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Die lernende Organisation

Das Konzept der lernenden Organisation basiert auf der Annahme, dass Organisationen sich durch stetiges Lernen aller Organisationsmitgliedern einer ständig ändernden Umwelt besser anpassen können als Organisationen, die dies nicht tun, und somit einen Vorteil generieren (Senge, 2011, S. 17 ff.). Das gängige wissenschaftliche Modell dazu wurde von Watkins und Marsick (1993, S. 8 f.) aufgestellt und besteht aus sieben Dimensionen. Diese lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Continuous Learning* erfasst die Bemühungen der Organisation, welche kontinuierliches Lernen ermöglichen und fördern (Watkins & Marsick, 1993, S. 25 f.).
- *Inquiry and Dialogue* beschreibt die Förderung des zielgerichteten Austauschs zwischen den Organisationsmitgliedern (Watkins & Marsick, S. 89). Zusammen mit Continuous Learning erfasst diese Dimension die persönliche Ebene der lernenden Organisation (S. 10).
- *Collective and Team Learning* zeigt die Möglichkeiten der Organisation auf, inwieweit Wissen und erlernte Fähigkeiten mit Mitgliedern auf der Team-Ebene geteilt werden können (Watkins & Marsick, S. 97 f.). Es ist die einzige Dimension, die die Teamkomponente der lernenden Organisation erfasst (Watkins & Marsick, S. 10).
- *Systems to Capture Learning* erfasst die Systeme, die eine Organisation zur Verfügung stellt, um Wissen nachhaltig zu konservieren (Watkins & Marsick, S. 156 f.).
- *Empowerment* beschreibt die Maßnahmen der Organisation, Mitarbeiter in Richtung einer gemeinsamen Vision zu motivieren (Watkins & Marsick, S. 195 ff.).
- *Connect the Organization to its Environment* zeigt auf, inwieweit eine Organisation Veränderungen in ihrer Umwelt wahrnehmen kann (Watkins & Marsick, S. 225).
- *Strategic Leadership Management* beschreibt, zu welchen Grad Führungspersonen als ein Vorbild dienen und Ressourcen zum Lernen bereitstellen und verteilen (Watkins & Marsick, S. 260 und S. 274 ff.; Marsick & Watkins, 2003, S. 139). Zusammen mit den Dimensionen Systems to Capture Learning, Empower und Connect the Organization to its Environment bildet dies die Organisationsebene der lernenden Organisation (S. Yang et al., 2004, S. 40).

Zur empirischen Messung der Dimensionen der lernenden Organisation wird üblicherweise das von Marsick und Watkins entwickelte Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) genutzt (Watkins & O'Neil, 2013, S. 134 ff.; Watkins & Marsick, 1996, o.A.; Marsick & Watkins, 2003, S. 143 ff.). Der Fragebogen fragt in seiner Kurzform die Dimension mithilfe von 21 Items ab, 3 Items je Dimension (Marsick & Watkins, 2003, S. 143 ff.; Yang, 2003, S. 156). Der DLOQ erwies sich in den meisten Studien als ein reliables Instrument zur Messung der lernenden Organisation (Pokharel & Choi, 2015, S. 140; Song & Kolb, 2013, S. 258; Watkins & Dirani, 2013, S. 150 f.; Ju et al., 2021, S. 225 f.). Kim et al. (2015) kommen hingegen zum Ergebnis, dass sich die einzelnen Dimensionen des DLOQ teilweise überschneiden und somit eigentlich keine Mehrdimensionalität vorhanden ist. Eine deutsche Variante des DLOQ wurde von Kortsch und Kauffeld (2019, S. 19 f.) als reliabel und valide eingestuft.

Dymock und McCarthy zeigen in ihrer Studie, dass eine lernende Organisation einen Vorteil gegenüber Konkurrenten generieren kann. Zudem wird diese häufig von den Mitgliedern auf allen Ebenen mitgetragen und als wesentlich erachtet (Dymock & McCarthy, 2006, 534 ff.). Ebenfalls beeinflusst eine lernende Organisation das zuträgliche Verhalten am Arbeitsplatz der Mitglieder und wie Wissen ausgetauscht wird. In lernenden Organisationen ist organisational förderndes Verhalten und auch der Wissensaustausch besser ausgeprägt als in anderen Organisationen (Jo & Joo, 2011, S. 361). Zudem wird in solchen Institutionen innovative Arbeit von ihren Mitarbeitern gefördert, welche darüber hinaus bei der Arbeit ein höheres Engagement zeigen (Park et al., 2014, S. 87).

Lernende Organisationen wirken sich positiv auf die gemessenen Erträge von Unternehmen aus. So kann ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen lernender Organisation und gemessener finanzieller Performance nachgewiesen werden (Pokharel & Choi, 2015, S. 137 ff.; Ju et al., 2021, S. 230). Zudem generieren lernende Organisationen zufriedeneren Kunden, reagieren schneller auf Beschwerden, implementieren Vorschläge erfolgreicher und besitzen einen höheren Anteil an qualifizierten Mitarbeitern (Ellinger et al., 2002, S. 15 f.). Es ist dabei unerheblich, ob die lernende Organisation als ein privates Unternehmen (Watkins & Dirani, 2013, S. 155), eine Non-Profit Organisation (McHargue, 2003, S. 200 f.) oder eine öffentliche Verwaltung (Maria, 2003, S. 208; Sinclair, 2017, S. 9 ff.; Watkins & Dirani, 2013, S. 153 ff.) auftritt. Bei allen Formen der Organisation kann ein positiver Effekt durch das Vorhandensein einer lernenden Organisation nachgewiesen werden.

Auch wenn beide Begriffe synonym verwendet werden, sollte die lernende Organisation vom organisationalen Lernen abgegrenzt werden, da sie zwei verschiedene Konzepte darstellen (Watkins & Kim, 2018, S. 18 ff.). Organisationales

Lernen beschreibt einen Prozess, bei dem die Akteure einer Organisation Wissen generieren und neue Fähigkeiten erlernen. Diese werden in die Organisation integriert (Levitt & March 1998, S. 321 ff.; DiBella et al., 1996, S. 364 ff.). Währenddessen beschreibt die lernende Organisation die Eigenschaften, Möglichkeiten und Kultur einer Organisation, um das Lernen zu fördern (Marsick & Watkins, 2003, S. 132 f.).

## 2.2 Interne Einflussfaktoren

Eine lernende Organisation entsteht durch das Zusammenwirken von allen Organisationsmitgliedern. Es obliegt somit auch allen Mitarbeitern, ob und inwiefern eine lernende Organisation erfolgreich etabliert werden kann (Watkins & Marsick, 1993, S. 260). Als interne Einflussfaktoren bezeichnet man in diesem Kontext die Eigenschaften und Wahrnehmungen der Mitarbeiter, die den Aufbau und die Instandhaltung einer lernenden Organisation – zumindest in der Theorie – unterstützen. In der vorliegenden Untersuchung werden drei dieser Einflussfaktoren betrachtet: die organisationale Unterstützung, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und das organisationale Commitments als mögliche positive Einflüsse auf die Learning Organization betrachtet.

Organisationales Lernen hängt entscheidend davon ab, inwiefern sich die Mitarbeiter bei der Arbeit von der Organisation unterstützt fühlen (Watkins & Marsick, 1993, S. 217 ff.). Diese wahrgenommene organisationale Unterstützung bzw. Perceived Organizational Support gibt an, wie sehr eine Organisation die Leistungen ihrer Mitarbeiter schätzt und sich um das Wohlergehen der Belegschaft kümmert (Eisenberger et al., 1986, S. 501). Mitarbeiter mit einer hohen wahrgenommenen organisationalen Unterstützung fühlen sich eher verpflichtet, der Organisation bei der Erfüllung ihrer Ziele und Aufgaben zu helfen (Kurtessis et al., 2017, S. 1868 f.). Gemessen wird sie oftmals mit dem POS-Q (Perceived Organizational Support Questionnaire), der von Eisenberger et al. (1986) entwickelt und erstmals eingesetzt wurde. Hohe Ausprägungen des Perceived Organizational Supports gehen einher mit einer niedrigeren Abwesenheit der Angestellten (Eisenberger et al., 1986, S. 504) und einem höheren organisationalen Commitment (Kurtessis et al., 2017, S. 1873 f.). Außerdem ist davon auszugehen, dass die bei höherer Perceived Organizational Support steigende Bereitschaft, die Ziele und Aufgaben der Organisation zu unterstützen, der lernenden Organisation zuträglich ist. Zudem steigert eine gute Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften die Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 2014, 650).

Wie bereits angesprochen, geht mit einem hohen Perceived Organizational Support häufig ein hohes organisationales Commitment einher (Arshadi, 2011, S. 1106 f.). Dieses beschreibt die Haltung einer Person gegenüber einer Organisation und gibt insbesondere wieder, inwieweit diese Person der Organisation (weiter) angehören möchte. Üblicherweise wird zwischen verhaltensbezogenes und einstellungsbezogenes Commitment unterschieden (Mowday et al., 1979, S. 225). Eine zentrale Rolle spielt in der Literatur das dreigliedrige Modell von Allen und Meyer (1990, S. 2 ff.), welches organisationales Commitment in drei Bestandteile unterteilt, die in der Regel zusammen vorkommen, aber unterschiedlich hoch ausgeprägt sind. Das affektive Commitment beschreibt das Verlangen einer Person, Mitglied in der Organisation bleiben zu wollen auf Basis zuvor gemachter Arbeitserfahrungen und -erfolge (Buchanan, 1974, S. 533; Mowday et al., 1979, S. 226). Das normative Commitment spiegelt das Verlangen einer Person wider, in der Organisation zu verbleiben, insbesondere aufgrund von internalisierten Loyalitätsnormen oder der Wiedergutmachung von Gefälligkeiten (Wiener, 1982, S. 421; Prestholdt et al., 1987, S. 226; Allen & Meyer, 1990, S. 3). Das kalkulatorische Commitment erfasst schließlich, inwiefern sich ein Mitarbeiter verpflichtet fühlt, weiter Teil der Organisation zu bleiben, weil die Alternativen mit zu hohen Kosten verbunden wären (Meyer & Allen, 1991, S. 65 f.). Organisationales Commitment überschneidet sich folglich inhaltlich mit der persönlichen Ebene und der lernenden Organisation und insbesondere der Dimension Empowerment. Als gängige Methode zur Messung des organisationalen Commitments wird das Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) verwendet, welches sich im Wesentlichen auf den affektiven Teil konzentriert (Porter et al., 1976, S. 91 ff.; Mowday et al., 1979, S. 230 ff.).

Kommunikation ist ebenfalls ein wichtiges Element in der lernenden Organisation. Sie wird im Hintergrund der meisten Dimensionen angenommen und in der Dimension Inquiry and Dialogue direkt einbezogen (Barker & Camarata, 1998, S. 462; Watkins & Marsick, 1993, S. 89). Insbesondere bei der Entwicklung einer lernenden Organisation sind die Kommunikation und der Austausch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen wichtig (Senge, 2011, S. 260 ff. und S. 349 f.; Frahm & Brown, 2006, S. 209). Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dient dem – oft bilateralen – Austausch von Informationen, d. h. dem Informationsfluss (McPhee, 1988, 456 f.). Je größer eine Organisation ist, desto eher wird eine formalisierte, vertikale Kommunikation genutzt (Smeltzer & Fann, 1989, S. 207). Bei der Polizei als einer der größten öffentlichen Organisationen spielt eine solche formalisierte Kommunikation dementsprechend eine besonders wichtige Rolle (Siegel, 2020, S. 213 f.).

Eine gute vertikale Kommunikation begünstigt eine stärkere Identifikation mit der Organisation (Bartels et al., 2010, S. 220) und kann das Organizational Commit-



ment stärken (Scott et al., 1999, 416 ff.). Zudem kann sie über Transformationsprozesse die Sicherheit der Mitarbeiter im beruflichen Kontext steigern (Smet et al., 2016, S. 638 ff.). Die Kommunikation kann jedoch von beiden Parteien hinsichtlich der Qualität unterschiedlich wahrgenommen werden. Um die Sicht der Mitarbeiter bezüglich der Kommunikationsqualität zu erfassen, wird im deutschsprachigen Raum oftmals das Instrument Führungskommunikationsqualität-MA genutzt (Mohr et al., 2004).

### 2.3 Die Polizei als lernende Organisation

In Bezug auf die Frage, ob die Polizei eine lernende Organisation ist, liegen bisher nur wenige Forschungsergebnisse vor. Dies ist insofern problematisch, als der Erfolg der Polizei aufgrund ihrer Zuständigkeit für Sicherheit und Ordnung in der Gesellschaft in hohem Maße davon abhängt, wie gut sie auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagiert. Dass organisationale Lernprozesse angesichts der hochdynamischen, durch neue Technologien oder Globalisierung (Münch, 2020, S. 27 ff.) geprägten Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts dabei eine zentrale Rolle spielen, ist offensichtlich. Insofern dürften Forschungsaktivitäten – insbesondere empirische – auf diesem Gebiet einen hohen Nutzen haben.

Eine der wenigen aussagekräftigen Studien in diesem Themenfeld stammt von Filstad und Gottschalk (2013, S. 188 ff.). Diese fand bei der norwegischen Polizei heraus, dass diese zwar Züge einer lernenden Organisation trägt, ihre Organisationskultur jedoch eher konträr dazu steht. Dieser Fund kann als eine Bestätigung einer vorhergehenden Studie von Filstad und Gottschalk (2011) sowie der bereits oben erwähnten Studie von Wathne gesehen werden. Das vorherrschende Problem sahen Filstad und Gottschalk (2011, S. 494 ff.) darin, dass trotz flacher Hierarchien und guter, informeller Kommunikation insbesondere Führungspersönlichkeiten in der norwegischen Polizei Werte und Ansichten vertreten, die eine lernende Organisation nicht in Gänze zulassen würde (Filstad & Gottschalk, 2011). Es sollte jedoch angemerkt werden, dass sich diese Studien vorwiegend auf Führungskräfte konzentriert haben und eher die organisationalen und länderspezifischen Kulturen betrachteten. Sie gehen daher nur eingeschränkt der Frage nach, ob die Polizei eine lernende Organisation ist (Wathne, 2012, S. 715 ff.; Filstad & Gottschalk, 2011, S. 492 ff.).

Crank und Giacomazzi (2009) beschreiben in ihrer qualitativen Studie die Bemühungen des Ada County Sheriff's Office in Idaho (USA) zur Transformation hin zu einer lernenden Organisation, sowie die äußeren Einflüsse auf diesen Prozess. Sie fanden heraus, dass Projekte zur Etablierung der lernenden Organisation stark