

## 5 Was motiviert Beschäftigte für ihren Beruf? Ein qualitativer Vergleich von Polizist:innen, Hebammen, Notfallsanitäter:innen und Berufsschullehrer:innen

Marliese Weißmann, Malin Kauka, René Lehweß-Litzmann

*Auf Basis von Interviews mit Polizist:innen, Hebammen, Notfallsanitäter:innen und Berufsschullehrer:innen wird in diesem Kapitel dargelegt, was diese Berufsgruppen für ihre Arbeit motiviert bzw. was an ihr demotiviert. Dreh- und Angelpunkt sind ideelle Faktoren des Verhältnisses zu Klient:innen und der Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme. Aber auch extrinsische Faktoren wie Anerkennung in der Gesellschaft und der Politik bei Notfallsanitäter:innen und Polizist:innen, oft in Verbindung mit Missachtungserfahrungen vonseiten der Klient:innen sind bedeutsam. Für die Berufstreue, die mit Ausnahme der Notfallsanitäter:innen hoch ist, spielen Entwicklungsmöglichkeiten (gerade bei hohen Belastungen) und/oder materielle (Ab-)Sicherung sowie Autonomie in der Gestaltung von Arbeit und Leben eine entscheidende Rolle.*

Ein altruistisches Helfen-Wollen und eine Orientierung am Gemeinwohl werden häufig als typische Werthaltungen und Motivationen für Menschen betrachtet, die im öffentlichen Sektor bzw. in öffentlichen Humandienstleistungen arbeiten. Dies spiegelt sich auch im Stand der Forschung, etwa in dem prominenten Konzept der „Public-Service-Motivation“ (PSM) von Perry und Wise (1990), das ideelle Motivation in den Vordergrund stellt. Doch ebenfalls andere Motive von Beschäftigten, die gesellschaftlich notwendige Dienstleistungsarbeit leisten, sind denkbar und wahrscheinlich: Welche Rolle spielen bspw. extrinsische Faktoren wie berufliche Sicherheit, insbesondere in Zeiten von Krisen oder die materielle und gesellschaftliche Anerkennung des Berufs bzw. der Arbeit? Wie mischen sich verschiedene Motivationslagen heute, in Deutschland, bei den von uns exemplarisch ausgewählten Berufsgruppen?

In diesem Kapitel geben wir uns auf die ausgiebige Spurensuche nach der Motivation für den Beruf und die Arbeit bei vier Beschäftigtengruppen und rekonstruieren mit einem offenen-qualitativen Vorgehen ihre subjektiven Relevanzsetzungen und Deutungen aus qualitativen Interviews. Wir arbeiten heraus, welche Sinnstiftungsquellen die Beschäftigten für ihren jeweiligen Beruf motivieren bzw. was sie im Gegenteil demotiviert. Dafür

haben wir aus der Vielfalt an Berufen exemplarisch vier ausgewählt (vgl. Kapitel 2 in diesem Band). Es stehen vor allem Berufe im Vordergrund, die in der Forschung bislang vergleichsweise wenig Beachtung fanden. Das betrifft insbesondere Hebammen und Berufsschullehrer:innen. Die Berufe sind zudem z. T. durch starken Wandel geprägt: So wurde der Hebammenberuf in Deutschland im Jahr 2020 akademisiert und das Berufsbild Notfallsanitäter:in im Jahr 2014 geschaffen. Polizist:innen sind erst seit wenigen Jahren verstärkt im Aufmerksamkeitsfokus der Medien und ansatzweise der Forschung.<sup>1</sup>

Im Kapitel wird zunächst das Sample vorgestellt und es werden einige Erläuterungen zum Vorgehen gegeben. In einem kurzen, zweiten Teil werden drei theoretische Perspektiven für die Untersuchung von Motivation vorgestellt. Dann folgt der Hauptteil mit der ausführlichen Darstellung der aus der Analyse des qualitativen Interviewmaterials gebildeten neun Faktoren der (De-)Motivation. In einem vierten Teil werden die Ergebnisse zusammenfassend diskutiert. Dabei steht der Berufsgruppenvergleich im Vordergrund, d.h., welche Motivatoren sind für welche Gruppen hervorstechend und die Frage, welche Schlussfolgerungen sich daraus für die Berufstreue ziehen lassen.

## 1. Zur qualitativen Untersuchung

Im qualitativen Untersuchungsteil im Rahmen des *GenDis*-Projekts (vgl. Kapitel 1 in diesem Band) stehen, wie schon einleitend geschrieben, vier Berufsgruppen exemplarisch im Fokus. Mit Hebammen, Notfallsanitäter:innen, Polizist:innen und Berufsschullehrer:innen liegt uns ein Spektrum von helfenden zu disziplinierenden Berufen vor (Marrow, 2009). Im Folgenden wird zunächst die Datengrundlage vorgestellt und dann die Erhebung sowie die Auswertung des Datenmaterials erläutert.

### 1.1 Sample

Alle Interviews mit den vier Beschäftigtengruppen wurden im Zeitraum von Anfang 2021 bis Mitte 2022 durchgeführt. Insgesamt wurden 49 Einzelinterviews mit Beschäftigten und eine Gruppendiskussion realisiert. Außer-

---

1 Vgl. z. B. Zeit, 2023 und Deutsche Hochschule der Polizei, 2023.

dem wurden 15 Expert:inneninterviews mit Vertreter:innen aus Verbänden wie Gewerkschaften und Berufsvertretungen, Leiter:innen aus Bildungseinrichtungen sowie einer Politikerin (Regionalpolitik) und einem Zeitarbeitsunternehmer durchgeführt.<sup>2</sup> Diese boten wichtige Hintergrundinformationen und Einblicke für die Beschäftigteninterviews und die Auswertung, flossen jedoch nur am Rande in den Diskussionsteil des hiesigen Kapitels ein. Im Folgenden werden wir zu jeder der vier Beschäftigtengruppen das Sample in den wesentlichen Zügen beschreiben. Wesentliches haben wir hierzu in der Tabelle 1 zum Überblick zusammengetragen. Außerdem gehen wir kurz auf die Rekrutierung ein.

Tabelle 1: *Untersuchte Berufsgruppen und deren Zusammensetzung*

Berufsgruppen		Hebammen	Berufsschullehrer:innen	Notfallsanitäter:innen	Polizist:innen
Gesamtanzahl der Interviews		10 Gruppendiskussion mit 6 Hebammen-Studentinnen	11	13	15
Beschäftigungsstatus		10 Freiberuflerinnen (1 zusätzlich angestellt)	11 Beamte (1 Referendar als „Beamter auf Probe“)	13 Angestellte	15 Beamte
Geschlecht	Weiblich	10	6	1	5
	Männlich	0	5	12	10
Alter	Spanne	37–61 Jahre	34–63 Jahre	23–40 Jahre	25–67 Jahre
	Durchschnitt	50 Jahre	46 Jahre	27 Jahre	46 Jahre
Einsatzort	Region	Vorrangig Raum Göttingen	Vorrangig Raum Göttingen		
	Bundesland	Niedersachsen	Niedersachsen; 1 in Nordrhein-Westfalen	Über verschiedene alte Bundesländer verstreut; 1 in Berlin	Über verschiedene alte Bundesländer verstreut

Quelle: eigene Darstellung

2 Wir danken allen Interviewpartner:innen sehr herzlich für Ihre Bereitschaft, ein Interview mit uns zu führen und unsere Forschung zu unterstützen.

### 1.1.1 Hebammen

Mit Hebammen wurden insgesamt zehn Einzelinterviews realisiert, wovon alle Interviewpartner:innen Frauen waren. Die Befragten waren zwischen 37 und 61 Jahre alt, im Durchschnitt 50 Jahre. Alle Hebammen haben Kinder. Es wurden mehrheitlich Hebammen aus dem Raum Göttingen befragt.<sup>3</sup> Alle Befragten sind zum Interviewzeitpunkt Freiberuflerinnen, eine von ihnen hat zusätzlich eine Anstellung in einem Krankenhaus. Z. T. können die Befragten jedoch aus vorangegangenen Phasen als Angestellte berichten. Fünf von zehn befragten Hebammen sind in der Geburtshilfe tätig, während fünf zum Interviewzeitpunkt nur Vor- oder Nachsorge anbieten. Das heißt, diese machen z. B. Untersuchungen während der Schwangerschaft, Wochenbettbetreuung, individuelle Beratung, Informationsveranstaltungen oder spezialisierte Kurse wie etwa Yoga. Neben den zehn Einzelinterviews konnten wir außerdem eine Gruppendiskussion mit Studierenden der Hebammenwissenschaften, dem erst jüngst akademisierten Beruf, durchführen.

Der Feldzug wurde zum einen über die Gesundheitsregion Göttingen und Südniedersachsen (GRGS) ermöglicht, die dem *GenDis*-Projekt als Praxispartner zur Verfügung stand. Zum anderen wurden Hebammen und Hebammenpraxen mittels Internetrecherchen ermittelt. Viele Hebammen sind Freiberuflerinnen, die von Kundinnen leicht gefunden werden *wollen*. Dies unterscheidet Hebammen von den anderen drei beforschten Berufsgruppen. Im Fall der Polizei dahingehend, dass sie tendenziell gar nicht gefunden werden *sollen*. Somit verlief der Feldzug zu vielen Hebammen vergleichsweise sehr einfach.

Als schwierig erwies sich jedoch der Zugang zu angestellten Hebammen. Etwa 70 % der Hebammen sind ausschließlich freiberuflich tätig (Selow, 2015). Als selbstständige Hebammen können sie in Kliniken bzw. Krankenhäusern einen Belegvertrag mit der Klinik abschließen. Dabei gibt es zwei Belegsyste-me der Begleitbeleghebammen und der Dienstbeleghebammen (vgl. Jahn-Zöhrens, 2021): Die Begleitbeleghebammen begleiten Frauen bereits in der Schwangerschaft und kommen zur Begleitung der

---

3 Dies aufgrund einer Kooperation mit dem Projekt HEDI (vgl. Kapitel 7 in diesem Band), dessen Empirie ebenfalls auf Interviewforschung basierte. Die meisten Hebammen-Interviews wurden gemeinsam von Maike Reinhold (HEDI) und René Lehweß-Litzmann (*GenDis*) durchgeführt und dann aus der Perspektive des jeweiligen Projekts ausgewertet. Die Interviews mit den drei anderen Berufsgruppen wurden von René Lehweß-Litzmann, Anja Sonnenburg und Ines Thobe durchgeführt.

Geburt in die Klinik und Dienstbeleghebammen arbeiten im Bereitschaftsdienst mit festgelegten Anwesenheitszeiten.

Um Kontakt zu angestellten Hebammen aufzubauen, wurden leitende Hebammen öffentlicher und privater Krankenhäuser in der Region Südniedersachsen recherchiert und telefonisch kontaktiert. Auf von ihnen im Kreißaal ausgehängte Interviewaufrufe meldete sich jedoch keine einzige angestellte Hebamme, insofern besteht hier eine Lücke im Sample, das sich daher auf die selbstständigen Hebammen konzentriert.

### 1.1.2 Berufsschullehrkräfte

Realisiert wurden elf Interviews mit Berufsschullehrkräften, davon sechs Frauen und fünf Männer. Die Befragten waren zwischen 34 und 63 Jahre alt, im Durchschnitt etwa 46 Jahre. Sechs lebten zum Zeitpunkt des Interviews in einer Stadt, fünf auf dem Land. Vier arbeiteten in Göttingen und Region, eine in einer nahegelegenen Kleinstadt, zwei in einer niedersächsischen Großstadt und drei weitere in Mittelstädten in Niedersachsen, angrenzend an Nordrhein-Westfalen und eine Person in einer Mittelstadt in Nordrhein-Westfalen. Die Felderschließung lief z. T. über Anfragen an berufsbildenden Schulen, z. T. über persönliche Kontakte.

Alle Befragten waren bis auf einen Referendar („Beamter auf Widerruf“) zum Zeitpunkt des Interviews regulär verbeamtet. Eine von ihnen war Fachpraxislehrerin, zwei hatten Führungspositionen inne. In Anbetracht der fachlichen Spezialisierung waren sowohl aus sozialen bzw. sozialpflegerischen als auch aus wirtschaftlichen Bereichen<sup>4</sup> Personen vertreten. Alle Befragten nannten mehr als ein Fach, das sie unterrichteten. Diese reichten von allgemeinbildenden Fächern wie Sprachunterricht oder Ethik zu berufsspezifischen Fächern wie Marketing in der Ausbildung zum Kaufmann/-frau im Einzelhandel. In manchen Fällen übten die Interviewpersonen zusätzliche Funktionen an ihrer Schule aus, etwa im Personalrat. Zehn der Interviewten haben vor ihrer Tätigkeit im Lehramt einen anderen Beruf ausgeübt. Davon haben vier weder vor noch nach diesen Berufserfahrungen ein Studium auf Lehramt absolviert und sind damit Quereinsteiger:innen. Wie an berufsbildenden Schulen typisch, hatten die Befragten in

---

4 Aus Datenschutzgründen wurden die fachlichen Spezialisierungen, Fächer und Berufe in diesem Kapitel anonymisiert. Dies gilt auch für die Zitate, die ab dem dritten Abschnitt „Ergebnisse: (De-)Motivatoren von Hebammen, Polizist:innen, Notfallsanitäter:innen und Berufsschullehrer:innen im Vergleich“ zu lesen sind.

der Vergangenheit eine berufliche Ausbildung durchlaufen, z. B. als Steuerfachangestellte, Friseurin oder als Ergotherapeutin; z. T. hatten sie mehrere Jahre in der „freien Wirtschaft“ gearbeitet. Manche der Befragten haben erst nach mehreren Jahren Berufserfahrungen in ihrem Ausbildungsberuf ein Studium auf Lehramt absolviert und auf diesem Weg ihre Position an den beruflichen Schulen gefunden.

### 1.1.3 Notfallsanitäter:innen

Mit Notfallsanitäter:innen wurden 13 Interviews geführt, davon 12 mit männlichen und nur eines mit einer weiblichen Befragten.<sup>5</sup> Die Befragten waren zwischen 23 und 40 Jahre alt, im Durchschnitt 27 Jahre. Diese Zusammensetzung des Samples mit jungen Beschäftigten ist, wie sich auch weiter unten zeigen wird, charakteristisch für die Berufsgruppe der Notfallsanitäter:innen – ein Beruf, der in dieser Form und Bezeichnung erst im Jahr 2014 geschaffen wurde. Fünf arbeiteten zum Zeitpunkt des Interviews in einer Stadt, vier auf dem Land, der Rest in städtisch-ländlich gemischten Regionen. Die regionale Verteilung streut aufgrund der Art des Feldzugangs (s. u.) über mehrere Bundesländer (allerdings keines der Neuen Länder, abgesehen von einem Befragten in Berlin).

Alle Befragten arbeiteten als Angestellte im Rettungsdienst, bis auf einen, der nur noch ehrenamtlich als Notfallsanitäter tätig war und eine Anstellung im Bereich Rettungsdienst in der städtischen Verwaltung angenommen hatte. Ein Befragter arbeitete zusätzlich als Lehrkraft an einer Rettungsdienstschule. Vier befanden sich parallel zur beruflichen Tätigkeit in einem Studium (entweder Medizin oder Pädagogik im Rettungsdienst) oder strebten dies unmittelbar an.

Die Notfallsanitäter:innen hatten neben den Kerntätigkeiten ihres Berufs z. T. zusätzliche Aufgaben bzw. Spezialisierungen inne, genannt wurden Desinfektor:in, Lagerpflege sowie Zuständigkeit für Medizinprodukte.

Der Feldzugang zu Notfallsanitäter:innen gelang durch die Vermittlung der Deutschen Gesellschaft für Rettungswissenschaften (DGRe). Mit dieser Vereinigung war im Rahmen des Projekts auch in einer quantitativen Auswertung kooperiert worden (Lehweß-Litzmann & Hoffmann, 2022). Ein Interviewaufruf via E-Mail-Verteiler der DGRe erzielte große Resonanz. Die Zahl der Rückmeldungen von grundsätzlich Interviewbereiten über-

---

5 Etwa zwei Drittel der im Rettungsdienst Beschäftigten sind männlich (Stand 2021), vgl. Statistisches Bundesamt, 2023.

stieg die von uns angestrebte Zahl an Interviews deutlich. Neben diesem Zugang wurden Rettungsdienst-Träger in der Region Südniedersachsen angesprochen, jedoch kamen hierüber keine Interviews zustande.

#### 1.1.4 Polizist:innen

Letztlich konnten wir 15 Interviews mit Beschäftigten der Polizei durchführen, davon fünf Frauen und zehn Männer. Die Befragten waren zwischen 25 und etwa 67 Jahre alt. Der Altersdurchschnitt lag bei knapp 46 Jahren. Die regionale Verteilung hatte aufgrund der Umstände des Feldzugangs ihren Schwerpunkt in Niedersachsen. Sieben der Befragten hatten ihren Arbeitsort in niedersächsischen Großstädten bzw. in deren Umgebung, der Rest im ländlichen Raum. Auch die Interviewpartner:innen in anderen Bundesländern kamen aus ländlichen Regionen, so die zwei Befragten aus Rheinland-Pfalz und je ein:e Befragte:r aus Nordrhein-Westfalen, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern.

Alle befragten Polizist:innen waren Beamtinnen und Beamte. Sie befanden sich auf sehr unterschiedlichen Karrierestufen, welche von Sachbearbeiter:innen über Hauptkommissar:innen (häufigster Fall) bis zum Ersten Polizeihauptkommissar reichten. Ein gutes Drittel der Befragten füllte eine Führungsposition aus. Die meisten Befragten waren bei der Schutzpolizei beschäftigt, einzelne bei der Bereitschaftspolizei bzw. der Kriminalpolizei. Einige der Befragten waren zum Zeitpunkt der Befragung nur mit Aufgaben ohne Kundenkontakt betraut. Sie leisteten also keine personenbezogene Dienstleistungsarbeit – zumindest nicht mit Kund:innen außerhalb der Polizeiorganisation. Dies ist nicht ungewöhnlich, da die Mehrheit der Polizeibeamtinnen und -beamten im Innendienst tätig ist. Im Falle unseres Samples sind dies z. B. die Koordination von Großeinsätzen, Öffentlichkeitsarbeit und ein Projekt zur Neuausrichtung interner Strukturen. Aufgrund der häufigen Rotation innerhalb der Polizeiorganisation ist Interaktionsarbeit mit Bürger:innen allerdings allen Befragten aus erster Hand vertraut.

Der Feldzugang im Bereich der Polizei gestaltete sich anfänglich schwierig. Eine angefragte Unterstützung des Projekts durch das niedersächsische Innenministerium wurde abschlägig beantwortet. Auch Anfragen an Polizeidirektionen blieben ohne konkretes Ergebnis. Ein Grund hierfür mag darin gelegen haben, dass zeitgleich zum Versuch der Felderschließung im Frühjahr 2021 eine global geführte Diskussion um Rassismus in den Reihen der Polizei begonnen hatte. Diese war von Vorfällen von Polizeigewalt in den USA ausgelöst worden. Ein Zugang gelang letztlich über die Mithilfe

zweier Polizeigewerkschaften, insbesondere der Deutschen Polizeigewerkschaft (DPolG) in Niedersachsen.

## 1.2 Erhebung und Auswertung

Die Beschäftigten wurden in Einzelinterviews<sup>6</sup> leitfadengestützt<sup>7</sup> befragt. Maßgebend für die Interviewführung waren somit die festgesetzten Themen im Leitfaden, allerdings wurden ebenso den eigenen inhaltlichen Relevanzsetzungen der Beschäftigten Raum gegeben. An manchen Stellen wurden längere Narrationen, also freie Erzählungen der Befragten<sup>8</sup> z. B. zu ihrem Berufsweg angeregt, oder offen nach möglichen Erklärungen für bestimmte von den Teilnehmenden artikulierten Wahrnehmungen gefragt, z. B., warum sich ein Berufsbild in ihrer Wahrnehmung in einer bestimmten Weise geändert hätte. Weiterhin wurde ein kurzer sozialstatistischer Fragebogen eingesetzt (mit u. a. Fragen nach Kindern und zum Haushalt, Schulabschluss und dem Einkommen).

Der Einstieg in die Interviews erfolgte über die Frage: *„Stellen Sie sich vor, Ihr Neffe oder Ihre Nichte möchte einen Beruf wählen. Wie würden sie den Beruf des Notfallsanitäters / der Hebamme / der Polizistin / des Berufsschullehrers beschreiben?“* In manchen Interviews wurde auch mit der zweiten Frage nach dem beruflichen Werdegang begonnen. Die Interviewten wurden zu einer Erzählung der Ausbildung und beruflichen Stationen angeregt.

Als weitere thematische Komplexe stand die Arbeit der Befragten im Vordergrund: Es ging um die konkrete Arbeit, etwa Aufgaben und Tätigkeiten, aber auch um Zeitgestaltung und Bezahlung. Eine Frage bezog sich darauf, inwieweit die Befragten das in der Ausbildung und im bisherigen Berufsleben Erlernte in der aktuellen Arbeit anwenden könnten. Ein weiterer Komplex widmete sich dem Berufsbild. Welcher Fähigkeiten und Kompetenzen bedarf es für den Beruf? Wie hat sich die Arbeit in den letzten Jahren gewandelt?

Im Themenkomplex „Ansprüche an Arbeit“ kam zum einen die für dieses Kapitel zentrale Frage zu wichtigen Motivationen für den Beruf, zum anderen wurde nach Belastungen und Schwierigkeiten im Arbeitsleben

---

6 Eine Ausnahme bildet die bereits erwähnte Gruppendiskussion mit Studierenden der Hebammenwissenschaft.

7 Zum Leitfadenterview vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 138–144.

8 Diese sind typisch für das narrative Interview (Schütze, 1983).



gefragt, ebenso nach Einschätzungen zum Ansehen des Berufs in der Gesellschaft. Die individuelle Verbleibswahrscheinlichkeit im Beruf wurde in einem weiteren Teil des Interviews ausgelotet. Eine Frage hierzu war u. a.: „Denken Sie manchmal darüber nach, einen anderen Beruf zu ergreifen? Und wenn ja, in welchen Situationen?“

Außerdem wurden die Daseinsvorsorge in der Region sowie mögliche Verbesserungsansätze angesprochen. Hier wurden Einschätzungen erfragt, ob es etwa genügend Polizist:innen/Notfallsanitäter:innen/Hebammen/Berufsschullehrkräfte gibt, um eine ausreichende Versorgung zu gewährleisten, oder ob besondere regionale Herausforderungen bestehen. Ebenso ging es darum, was sich ändern müsste, damit der Beruf (noch) attraktiver wird. Dabei wurde auch nach den Potenzialen von Digitalisierung gefragt.

Zum Abschluss ging es um die Zukunft des Berufs und die Frage, welche Lehren sich für den Beruf aus den Erfahrungen mit der (zum Zeitpunkt der Befragung anhaltenden) COVID-19-Krisensituation ziehen lassen. Schließlich hatten die Befragten die Möglichkeit, noch weitere für sie wichtige Punkte anzusprechen, die im Interview noch nicht thematisiert wurden.<sup>9</sup>

Aufgrund der räumlichen Entfernung und der COVID-19-Pandemie wurden die Interviews mit den Beschäftigten in den meisten Fällen *online* durchgeführt. Bei den Hebammen-Interviews führten aufgrund der Kooperation mit dem HEDI-Projekt (siehe Kapitel 7 in diesem Band) zwei Interviewer:innen das Gespräch. Die Interviewdauer reichte von ca. 60 bis zu 120 Minuten. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und in ein spezielles Softwareprogramm (MAXQDA) für die Arbeit mit qualitativen Daten importiert.

Für die Auswertung der Interviews wurde ein Codesystem entwickelt, das sich primär an den Leitfadenthemen orientierte, aber vereinzelt auch Codes enthält, die („induktiv“) aus dem Material heraus entwickelt wurden. Codiert wurde im erwähnten Programm. Beispiele für Codes sind etwa das Verhältnis zu Dienstleistungsnehmenden, Autonomie, Selbstwirksamkeit, Belastungen, Berufsstatus, die Tätigkeit an sich und die Ansprüche an den Beruf.

---

9 Bei der Gruppendiskussion waren die Themenfelder vergleichbar zum Einzelinterview, allerdings reduzierter in der Anzahl. Sie bezogen sich auf die gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung des Berufs, die Attraktivität des Berufs und die Möglichkeiten, diesen attraktiver zu machen, die Belastungen sowie die berufliche Zukunft der Studierenden. Auch wurde nach Generationenvergleichen gefragt (Selbstverständnis, Arbeitsweise).

Für die hier im Kapitel zentrale Frage nach der Motivation der vier Beschäftigtengruppen ist es wichtig festzuhalten, dass Motivation bzw. Demotivation an vielen Stellen in den Interviews deutlich wird – nicht allein in den Antworten auf die direkte Frage hiernach. Zum Beispiel sind die Erzählungen zur eigenen Berufsbiografie, zur Wahl des Berufs oder die Beschreibungen des Arbeitsalltags aufschlussreich. Dort kommen wiederholt bestimmte Motive zum Ausdruck, etwa der Wunsch, anderen zu helfen oder die Freude daran, mit Menschen zu arbeiten. Dementsprechend wurde für den vorliegenden Beitrag in der Datenanalyse zum einen auf die entsprechend codierten Interviewstellen zurückgegriffen und zum anderen wurden in einem weiteren, verdichtenden Auswertungsschritt in Anlehnung an die Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) neun zentrale Kategorien der (De-)Motivation gebildet, die im nächsten Kapitel eingehend in ihren Ausprägungen und je für die verschiedenen Berufsgruppen im Vergleich dargestellt werden.

Leitend für die Auswertung war die Rekonstruktion wesentlicher Sinnquellen im und für den Beruf (in den einzelnen Berufsgruppen sowie im Vergleich), wie bspw. das Arbeiten im Team oder die Autonomie in der Arbeit bzw. in der Vermittlung von Arbeit und Leben. Ebenso wichtig war die Analyse von Interviewstellen, in denen Sinnerfüllung und -krisen in der Arbeit und im Beruf thematisiert wurden (vgl. zu Sinnquellen und Sinnkrisen die dritte theoretische Perspektive zur Sinnhaftigkeit der Arbeit im folgenden Abschnitt). Sinnkrisen lassen sich etwa im Fall der Notfallsanitäter:innen erkennen, wenn sie von für sie frustrierenden Bagatteleinsätzen berichten und bei Polizist:innen, wenn sie eine Nicht-Anerkennung ihrer Arbeit vonseiten der Justiz oder die Beförderungspraxis in der Organisation Polizei problematisieren.<sup>10</sup>

## 2. Theoretische Perspektiven für Motivation

Bevor wir die Ergebnisse vorstellen, möchten wir drei theoretische Perspektiven vorstellen, die für die Betrachtung der Motivation für den Beruf allgemein und die Berufsmotivation im Besonderen für Beschäftigte im

---

10 Das reichhaltige Interviewmaterial hätte auch in Bezug auf andere Fragen als die der Motivationsfaktoren hin ausgewertet werden können. Interessante weitere Themen wären z. B. die individuellen Wege in den Beruf, die Wahrnehmung vom Wandel des Berufsbildes oder auch die Wahrnehmung von berufsspezifischen Organisationsstrukturen (Governance).

öffentlichen Dienstleistungsbereich in der Forschung diskutiert werden. Diese bieten fruchtbare Perspektiven für die Interpretation unseres Datenmaterials. Um einen Überblick zu diesen Theoriebrillen zu bekommen, haben wir tabellarisch deren wesentliche Charakteristika dargestellt.

*Tabelle 2: Überblick der theoretischen Perspektiven zur beruflichen Motivation*

Perspektive 1	Perspektive 2	Perspektive 3
Public Service Motivation PSM (Perry & Wise, 1990)	Zwei-Faktorentheorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)	Sinnvolle Arbeit (in Anlehnung an Hardering, 2015)
<b>Intrinsische Dimensionen</b> 1) Rational: Interesse an Politik, politische Mitgestaltung 2) Normativ: Gemeinwohl-orientierung, loyal zum Staat 3) Normativ: individueller Drang des Helfens („compassion“) 4) Affektiv-altruistisch	<b>Intrinsische Dimensionen</b> Motive in der Person selbst begründet (z. B. Freude an der Arbeit, Autonomieempfinden, Normorientierung, vgl. Frey & Osterloh, 2000)  <b>Extrinsische Dimensionen</b> Instrumentelle Bedürfnisbefriedigung (z. B. materielle Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, vgl. Frey & Osterloh, 2000)	1) Arbeitsgestaltung: Arbeitsbedingungen 2) Gesellschaftlicher Nutzen 3) Sinnvolle Arbeit aus der Subjektperspektive

Quelle: eigene Darstellung

Erstens handelt es sich um das bereits einleitend erwähnte Konzept der Public Service Motivation (PSM), das von James L. Perry und Lois R. Wise (Perry & Wise 1990) im US-amerikanischen Raum in den 1990ern speziell für öffentliche Dienstleistungsberufe entwickelt wurde. Dieses Konzept wurde vielfach rezipiert und konzeptuell angepasst, etwa an andere kulturelle Kontexte, aber kam bislang wenig in der deutschsprachigen Forschung zur Anwendung (vgl. Hammerschmid, Meyer & Egger-Peitler, 2009). PSM kennzeichnet ein Bündel an Motivationen, das als spezifisch für Beschäftigte des öffentlichen Sektors angenommen wird und umfasst vier Dimensionen, die in Anlehnung an Knoke und Wright-Isak (1982) rationale, normative und affektive Aspekte von Motivation einfangen (Perry, 1996, 1997).

Die erste der vier Dimensionen des PSM-Konzepts ist das Interesse an Politik sowie politischer Mitgestaltung. Diese zählen Perry und Wise zu den rational eigennützigen Motiven. Die zweite und dritte Dimension zielen auf

die normative Komponente der PSM. So richtet sich die zweite Dimension auf die Orientierung am Gemeinwohl und die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Eine loyale Haltung zum Staat sowie dem öffentlichen Interesse zu dienen, gehören ebenso zu dieser zweiten normenbasierten Motivdimension. Im Unterschied zur zweiten steht bei der dritten weniger der gesellschaftliche Bezug als vielmehr der individuelle Drang im Vordergrund, konkret anderen Menschen zu helfen („compassion“, also soziales Mitgefühl). Als vierte Dimension geht es um affektiv-altruistische Motive, sich auch unabhängig von eigenen Interessen für andere Menschen einzusetzen.<sup>11</sup>

Beim PSM-Konzept wird Motivation als Aufsummierung verschiedener Dimensionen für den Bereich öffentlicher Dienstleistungen konzipiert. Jedoch stellt sich die Frage, wie die Dimensionen zueinanderstehen und was sich hinter den einzelnen Dimensionen insbesondere mit Blick auf verschiedenen Berufe verbirgt und wie bedeutsam sie jeweils sind (vgl. die Kritik von Hammerschmid et al., 2009, oder die Diskussion zum Konzept von Kehler & Rölle, 2018). Welche typischen Ausprägungen können bspw. für bestimmte Berufe differenziert werden? Auch liegt der Fokus der Motivation stark auf prosozialen Motiven (vgl. Ritz, Neumann & Schott, 2016, S. 230), das heißt, dem Helfen anderer Menschen und der Gesellschaft insgesamt. Perry selbst stellt das in späteren Publikationen als Kern des Konzepts heraus: „The meaning of public service motivation varies across disciplines and fields, but its definition has a common focus on motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape the wellbeing of society“ (Perry & Hondeghem, 2008a, S. 3). Angesichts dieser Konzentration auf prosoziale Motive kommen weitere mögliche Motive, wie z. B. materielle Sicherheit im Staatsdienst, nicht in den Blick (vgl. Jopp & Rölle, 2021, S. 108).

Eine Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist Gegenstand der zweiten theoretischen Perspektive, die hier kurz dargelegt werden soll. Sie geht auf Frederick Herzberg et al. (1959) und die von ihnen entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit zurück und wurde in der Forschung zu Arbeitszufriedenheit weit rezipiert.

---

11 Die dritte und vierte Dimension hängen konzeptionell eng miteinander zusammen, und in empirischen Tests zeigen sich ebenso hohe Korrelationen. Allerdings hält Perry einerseits aus theoretischen Gründen, andererseits vor dem Hintergrund weiterer Ergebnisse der statistischen Modellberechnungen an dem Vier-Dimensionen-Modell fest (vgl. Perry, 1996, S. 19 f.).

Intrinsische Motivation bezieht sich auf Motive, die in den Menschen selbst begründet liegen, mit dem „Ziel eine[r] unmittelbare[n] Bedürfnisbefriedigung“ (Frey & Osterloh, 2000, S. 24). Beispiele hierfür sind die Freude an der Arbeit, Autonomie oder die Orientierung an für die Arbeitenden wichtigen Normen (vgl. ebd., S. 25). Beim PSM-Konzept ist „Gutes tun“ der Kern der intrinsischen Motivation, die vor allem für Beschäftigte in öffentlichen Dienstleistungsberufen als zentral angenommen wird. Extrinsische Motivation hingegen „dient einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung“ (ebd., S. 24), womit etwa materielle Entlohnung, Anerkennung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder Arbeitsbedingungen erfasst werden. In Weiterentwicklungen dieses theoretischen Konzepts wurde als dritter Faktor Altruismus hinzugefügt, der umfassen soll, inwieweit die Arbeit als gesellschaftlich nützlich betrachtet wird (vgl. Hammerschmid et al., 2009, S. 82 f.).<sup>12</sup>

Ein in unserem Zusammenhang wichtiger Punkt ist die Frage nach dem Verhältnis und der relativen Bedeutung von extrinsischer und intrinsischer Motivation. Herzberg et al. konzipieren die intrinsischen Motive als entscheidende Motivatoren, während die extrinsischen lediglich „Hygienefaktoren“ seien, die Unzufriedenheit verhindern würden. Dies wurde bereits früh in der Forschung in Frage gestellt (z. B. House & Wigdor, 1967 oder in jüngerer Zeit Kam & Meyer, 2015). Weiterhin sind intrinsische und extrinsische Motive empirisch z. T. schwer zu trennen bzw. miteinander verwoben (vgl. Frey & Osterloh, 2000, S. 25). Klient:innen zu helfen bzw. ihnen Gutes zu tun ist intrinsisch motiviert, kann aber bspw. zugleich eng mit der Anerkennung durch die Klient:innen für die geleistete Hilfe verbunden sein.

Ein dritter theoretischer Zugang zu Motivation erschließt sich über den Sinn, den Subjekte in ihrer Arbeit finden.<sup>13</sup> Friedericke Hardering (2015) schlägt eine Heuristik zur Untersuchung von sinnvoller Arbeit in der Arbeitssoziologie vor, die für uns zwar nicht bis in jede Verästelung der Systematik relevant, aber vom Grundgedanken her anregend ist. Grundlegend unterscheidet sie zunächst die drei Ebenen „der Arbeitsgestaltung, des wahrgenommenen Nutzens und der subjektiven Sinnerzeugungsprozesse“ (ebd., S. 404).

---

12 Die Erweiterung erinnert dabei an das PSM-Konzept von Perry (siehe dazu Perry und Hondeghe, 2008b).

13 In empirischen Studien ist die Sinnhaftigkeit sowohl für den privaten als auch für den öffentlichen Sektor als ein zentraler Motivator herausgestellt (Houston, 2000).

Die *Arbeitsgestaltung* (1) umfasst die Arbeitsbedingungen, d. h. die strukturellen Rahmungen von Arbeit, die Sinn stiften oder positive Sinnbezüge mindern bzw. gar verhindern können und die Menschen belasten können (Hardering, 2015, S. 404 f.). Der *gesellschaftliche Nutzen der Arbeit* (2) zielt auf den wahrgenommenen Wert der Arbeit auf einer gesellschaftlichen Ebene. Beide Ebenen, ob und inwieweit Arbeitsbedingungen Sinn stiften können, sowie die gesellschaftliche Anerkennung des Nutzens der Arbeit, lassen sich neben Faktoren wie etwa Arbeitszeit oder materielle Anerkennung (auch) über die Deutungen der Subjekte selbst ableiten.<sup>14</sup> Die *Subjektebene* (3) macht Hardering dann als dritte Ebene zur zentralen Analyseebene für die Erforschung sinnvoller Arbeit. Denn „[e]ntscheidende VermittlerInnen des eigenen Sinnerlebens“ seien „immer die Subjekte selbst“ (Hardering, 2015, S. 405) – so auch für die ersten beiden Ebenen. Wie nehmen Subjekte die Bedingungen ihrer Arbeit und die Anerkennung des Nutzens ihrer Arbeit selbst wahr bzw. verarbeiten diese? Etwa die Bezahlung oder die öffentliche Anerkennung des Berufs? Es geht ihr hier um die subjektiven Deutungsprozesse, wie die Subjekte selbst Sinn in und mit ihrer Arbeit erleben, was für sie zentrale Quellen von Sinnstiftung sind, aber auch, welche Probleme sie wahrnehmen – eine Perspektive, die auch in unserer hiesigen Analyse der Motivation der vier Berufsgruppen leitend ist.

Um die subjektive Ebene zu vertiefen, schlägt Hardering (erneut drei) verschiedene Blickrichtungen vor (Hardering, 2015, S. 405 f.). Erstens interessiert: Inwieweit erleben die Subjekte ihre Arbeit als erfüllend und die Arbeitssituation in Übereinstimmung zu den eigenen Wertansprüchen? Die Ansprüche an Arbeit<sup>15</sup> und die erlebte Arbeitsrealität können stark konvergieren bis voneinander abweichen – und damit einerseits motivieren, indem die eigenen Ansprüche in der erlebten Arbeit erfüllt werden, oder aber andererseits bei Abweichung Sinnkrisen (bzw. Anspruchsverletzungen) bei den Subjekten hervorrufen und diese demotivieren. Ein Beispiel ist der Anspruch, Klient:innen zu helfen und parallel die geringen Möglichkeiten in der Berufspraxis, diesen Anspruch zu erfüllen. Das können mangelnde Ressourcen sein oder andere schlechte Arbeitsbedingungen wie die Arbeitsausstattung, aber auch – wie im Falle der Notfallsanitäter:innen – zu viele

---

14 „Sowohl die Arbeitsgestaltung als auch der gesellschaftlich wahrgenommene Nutzen der Arbeit bilden zentrale Bezugspunkte subjektiver Bedeutungszuschreibungen und lassen sich zugleich als Rahmenbedingungen subjektiv sinnvoller Arbeit begreifen“ (Hardering, 2015, S. 405).

15 Ansprüche verweisen auf Normen wie Leistung oder Verantwortung (Hürtgen & Voswinkel, 2012, S. 5).

Bagatelleinsätze im Verhältnis zu „echten“ Noteinsätzen, wie weiter unten in den Auswertungen deutlich wird.

Mit dem Fokus auf das *Ausmaß von Sinn*, den Subjekte im Verhältnis von Wertansprüchen und konkreter Arbeitsrealität erleben, können verschiedene – intrinsische wie extrinsische – Motivatoren für den Beruf und ihr Verhältnis untereinander in den Blick kommen, z. B. Verantwortung oder die Interaktion mit Teamkolleg:innen im Vergleich zu Entwicklungsmöglichkeiten oder materieller Vergütung. Ebenso spielt die Vermittlung von Arbeit und Leben eine Rolle, das heißt inwieweit Ansprüche, wie eine Person ihr Leben führen möchte, mit der Arbeit möglich werden oder vereinbar sind.<sup>16</sup> Ein Beispiel ist etwa die Flexibilität von Arbeitszeiten und die damit verbundene Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

Zweitens rekonstruiert Hardering die *Sinnquellen* der Subjekte für ihre und in ihrer Arbeit. Wie wird der Arbeit durch sie selbst Bedeutung zugeschrieben? „[S]ubjektive Sinn-Ressourcen“ (Hardering, 2015, S. 406) können ganz unterschiedlicher Art sein: Sie können sich bspw. auf die erlebte Gemeinschaft in der Arbeit, das Arbeitsumfeld oder die persönliche Entwicklung beziehen. Die Sinnzuschreibungen können sich weiterhin in Umdeutungen oder spezifischen Umbewertungen von Arbeitsanteilen ausdrücken. Ein Beispiel für eine Umdeutung ist etwa, wenn Individuen weniger geschätzte Arbeitsinhalte ausblenden und sich aktiv auf von ihnen geschätzte Anteile der Arbeit stützen oder ihre Arbeit weg vom Tagesgeschäft auf einen „höheren“ Nutzen ihrer Tätigkeit heben. Starke Arbeitsbelastung durch Dokumentation oder Arbeitsverdichtung kann z. B. im Vergleich zu positiven Erfahrungen im Berufsalltag im Kontakt mit den Klient:innen, oder des Teamzusammenhalts geringer gewichtet werden. Hier kann somit in den Blick kommen, wie Subjekte demotivierendes Erleben mit motivierenden Aspekten der Arbeit für sich übereinbringen oder kompensieren, und ebenso, welche Sinnressourcen z. B. für spezifische Berufsgruppen typischerweise von Bedeutung sind. Bei Hebammen ist etwa beobachtbar, wie sie eine positive Beziehung zu den Frauen und Familien herausstreichen und fehlende materielle Anerkennung im Vergleich dazu zumeist stark in den Hintergrund rücken.

Als Drittes betrachtet Hardering die *Praktiken* der subjektiven Arbeitsgestaltung. Was tun Individuen, um ihre eigenen Wertansprüche in der Arbeit umzusetzen? Wie gestalten sie ihre Arbeit, um sie als sinnerfüllend

---

16 Die Vermittlung von Arbeit und Leben ist bei Hardering kaum ein Thema. Der Fokus liegt auf Arbeit.

zu erleben? Hebammen nehmen sich z. B. im Wochenbett für die einzelnen Besuche – sofern in ihren Augen erforderlich – mehr Zeit, als sie pauschal von der Krankenkasse bezahlt bekommen. Sie nehmen damit gewissermaßen unbezahlte Arbeit in Kauf, um ihren Ansprüchen in der Betreuung von Frau, Kind bzw. Familie zu genügen. An diesem Beispiel wird sichtbar, wie die Praktiken und Wertansprüche ineinandergreifen und ebenso, welche Sinnressourcen (der helfende Kontakt mit den Menschen) relevant sind.

### 3. *Ergebnisse: (De-)Motivatoren von Hebammen, Polizistinnen, Notfallsanitäter:innen und Berufsschullehrer:innen im Vergleich*

In dem dritten Teil stehen nun die Auswertungsergebnisse im Vordergrund. Es werden neun Faktoren der (De-)Motivation vorgestellt, die sich in der Auswertung als relevant für die Beschäftigten gezeigt haben (vgl. Abschnitt 1.1 des Kapitels) und die eine berufsgruppenvergleichende Betrachtung ermöglichen: Zunächst sind es solche, die sich als intrinsische Motive einordnen lassen: (1) *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden*, (2) *Verantwortung und Helfen* und (3) *Autonomie*. Dann folgen die extrinsischen (De-)Motivatoren (4) *Abwechslung*, (5) *Belastungen*, (6) *soziale Interaktion unter Kolleg:innen*, (7) *Wertschätzung (Gesellschaft, Politik, andere Berufsgruppen)*, (8) *materielle (Ab-)Sicherung* und schließlich (9) *Entwicklung*.

Bei jedem Faktor wird auf die einzelnen Berufsgruppen und die jeweilige Relevanz des Faktors eingegangen und es werden vor allem spezifische Ausprägungen bzw. Dimensionen für jede Berufsgruppe herausgearbeitet. Die Bedeutung der einzelnen Faktoren für die Motivation oder Demotivation und die Ausprägungen variieren dabei mehr oder weniger stark je nach Berufsgruppe und natürlich ebenso individuell bei den Beschäftigten. Weiterhin hängen die Kategorien in der Empirie, bei den einzelnen Subjekten und Berufsgruppen, mehr oder weniger stark miteinander zusammen. Es handelt sich um eine analytische Trennung. Auf Überschneidungen wird in Form von Verweisen auf Abschnitte zu den entsprechenden anderen Kategorien hingewiesen.

#### 3.1 Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden

Das Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden ist ein bedeutsamer Faktor der (De-)Motivation. Das Erleben der sozialen Beziehung, die erfahrene



Wertschätzung und Interaktion, sind zuvorderst für Hebammen und dann bei Berufsschullehrer:innen wichtige Sinnquellen. Sie arbeiten i. d. R. längerfristig mit ihren Klient:innen zusammen – im Unterschied zu Notfallsanitäter:innen und Polizist:innen. Letztere Gruppen motiviert zwar ebenso die Wertschätzung von Klient:innen, allerdings erfahren sie nicht selten auch geringe Wertschätzung, manchmal sogar Gewalt.

### 3.1.1 Hebammen (Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden)

Betrachten wir die einzelnen Gruppen, ist zunächst bei den von uns interviewten Hebammen ein positives Verhältnis zu ihren Klient:innen eine zentrale Sinnquelle für ihren Beruf. Dies ist zugleich eng mit der empfundenen Verantwortung in ihrem Beruf verbunden. Was Verantwortung als ein weiterer wichtiger Faktor der Motivation im Einzelnen heißt, behandeln wir tiefergehend im nächsten Abschnitt „Verantwortung und Helfen“.

Ein großer Reiz des Berufs liegt für viele der von uns interviewten Hebammen grundlegend darin, mit Menschen zu arbeiten, und dabei vor allem auf ein breites Spektrum an Menschen sowie familiärer und sozialer Kontexte zu treffen (vgl. dazu den Abschnitt 3.4 „Abwechslung“). Die Arbeit bietet soziale Interaktion, die, wie im folgenden Zitat deutlich wird, besonders nach der COVID-19-Krisenerfahrung viel bedeutet:

*„Dadurch, dass man mit Menschen arbeitet, ist es immer wieder so individuell, so anders. Und das ist schön. Also ich, ich könnte nie den ganzen Tag vor dem Computer sitzen (lacht). Ne und auch dieses Rausgehen, gerade jetzt bin ich so dankbar, dass ich diesen Kontakt habe, dass ich mich unterhalten kann.“ (H3)<sup>17</sup>*

Auf die Individualität der Klient:innen und ihre spezifischen Eigenheiten und Bedarfe (Krankheiten, Ängste, Familienkonstellationen) empathisch und flexibel – auch in „*Extremsituationen*“ (H10) – einzugehen und somit auf variierende Arbeitsanforderungen in der Arbeit zu stoßen, erscheint in

---

17 Die Zitate sind aus Gründen der besseren Lesbarkeit z. T. sprachlich geglättet worden. Zum Schutz der Interviewten wurden die Daten weiterhin anonymisiert (das betrifft z. B. berufliche Fachrichtungen, wie bereits weiter oben in Fußnote 4 vermerkt). Die Verweise hinter den Zitaten geben Auskunft darüber, aus welchem Interview das Zitat stammt. H6 meint etwa das sechste Hebammeninterview. N steht für Notfallsanitäter:in, B für Berufsschullehrer:in und P für Polizist:in. GD H steht für die Gruppendiskussion der Hebammen.

ihren Erzählungen als bereichernde Arbeits- oder sogar Lebenserfahrung, wie es exemplarisch das folgende Zitat veranschaulicht:

*„Ich habe ja mit unterschiedlichsten Menschen zu tun, wo der eine ist ja so vom Charakter, der nächste so. Aktuell betreue ich auch eine Frau, die wohnt in einem Haus, also einem Mutter-Kind-Haus. Also da steht halt im Raum, dass das Kind von ihr weggenommen werden könnte. Und ich betreue sie da jetzt halt gerade und das sind ja unterschiedlichste Charaktere und unterschiedliche Formen von sozialen Schichten. Und das reizt mich total, immer wieder auf die Menschen eingehen zu können und eigentlich zu müssen. Und sie da abzuholen, wo sie stehen. Das macht einfach unglaublich viel Spaß und bereichert einfach irgendwo auch das Leben, wenn man auch mal über den Tellerrand guckt und sieht: ‚Okay, das geht auch mal anders.‘“ (H6)*

Des Weiteren spielt für die Motivation der Hebammen das Vertrauensverhältnis, das sich zwischen Klientin und Hebamme entwickelt, eine große Rolle. Gerade die längerfristige Begleitung von Schwangerschaft oder Nachsorge, „einen längeren Verlauf mitbegleiten zu dürfen“ (H9) bietet die Möglichkeit, eine vertrauensvolle Beziehung mit Frauen, aber ebenso darüber hinaus mit Paaren oder mit Familien aufzubauen, in der die Hebammen ihre Klient:innen kennenlernen können. Hebammen erhalten Einblicke, „wie sie als Paar so ticken, vielleicht als Familie ticken“ (H9), und werden zu Rate gezogen:

*„Na man arbeitet ja sehr eng mit den Paaren zusammen und auch in einem sehr intimen Bereich und ja es entwickelt sich so im Laufe der Schwangerschaft so ein Vertrauensverhältnis. [...] Also die rufen ja mich zum Beispiel häufig auch an, wenn sie vom Frauenarzt kommen und der hat dann irgendwie gesagt: ‚Ja, das Kind ist zu klein.‘ Oder sonst irgendwie, ne? Was die halt sonst so feststellen vielleicht. ‚Wie siehst du das denn? Kannst du nochmal kommen und gucken, ob du das auch irgendwie zu klein findest?‘ und solche Sachen. Und das gibt einfach viel zurück und das schätze ich auch.“ (H1)*

Hebammen erfahren in der Beziehung mit den Klient:innen, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht und ihre fachliche Einschätzung gebraucht und wertgeschätzt wird.<sup>18</sup> In einigen Interviews zeigt sich, dass sich Hebam-

---

18 Dies erleben Hebammen nicht nur in Beziehungen zu Frauen und Familien, sondern auch in zufälligen Begegnungen. In den Interviews schildern Hebammen, wie sie von

men in ihrem Berufsverständnis als Komplement oder gar Gegengewicht zu Ärzt:innen wahrnehmen, deren Fokus medizinisch sei und weniger auf der Stärkung der Gesundheit und der Person liege (vgl. den Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“).

Wie im letzten Zitat taucht in den Erzählungen außerdem häufig der Vergleich der eigenen Berufsrolle mit der Rolle als vertrauter „Freundin“ auf,<sup>19</sup> mit der sich manche Hebammen identifizieren, gegen die andere sich jedoch stark abgrenzen.<sup>20</sup> Für eine Hausgeburtshebamme mache bspw. das freundschaftliche Verhältnis eine hohe Qualität der Arbeit aus: *„Als Hebamme ist man gute Freundin auf Zeit, die aber klare Ansagen macht. [...] jemand der sehr straighte, klare Wege geht, der ist jemand, der gut begleiten kann. Ohne Angst zu machen und aber auch ohne Dinge verschweigen zu müssen zum Beispiel“* (H10). Manche der Interviewten empfinden die soziale Nähe sogar so stark, dass sie sich selbst als *„Teil dann von dieser Familie“* (H7) empfinden, also gewissermaßen mit den Klient:innen zu einer sozialen Einheit verschmelzen, – selbst wenn es nur für einen begrenzten, jedoch *„besonderen Lebensabschnitt“* (H7) sei.

Das vertrauensvolle, intime Verhältnis ist ebenso in der vergleichsweise kurzfristigen Interaktion bei der Geburt im Krankenhaus bedeutsam, wobei dort die Bildung von Vertrauen herausfordernder ist, weil Hebammen gleichsam beim *„Blinddate“* (H10) auf unbekannte Klient:innen treffen, auf die sie sehr schnell eingehen müssen: *„Da muss man ja wirklich auch sofort mit der Frau versuchen, so intim sein zu können, dass die einem vertraut, wenn die gebärend in den Kreißsaal kommt. [...] Sie [die Kreißsaalhebamme, Anm. der Autor:innen] hat keine Zeit, eine Frau gut kennenzulernen.“* (H4)<sup>21</sup>

---

fremden Personen sehr schnell intime Geschichten zu Geburtserlebnissen erzählt bekommen, wenn diese erfahren, dass sie mit einer Hebamme zu tun haben (etwa im Urlaub). Die Hebamme wird hier – ob gewollt oder ungewollt – zur intimen Vertrauten.

- 19 Eine Hebamme mit jahrzehntelanger Berufserfahrung verweist darauf, dass mit dem Alter der Hebamme das Beziehungsverhältnis zu den Klient:innen variere: *„Erst ist man jünger als die Frauen, die Kinder kriegen, dann ist man gleich alt wie die Frauen, dann gibt es eher so eine freundschaftliche Ebene, da muss man auch ein bisschen lernen sich abzugrenzen. Und inzwischen bin ich deutlich älter.“* (H9)
- 20 Sie wollen sich nicht auf diese Rolle, die manchmal belächelt werde oder eine rein freudvolle Tätigkeit suggeriere, reduzieren lassen (vgl. den Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“).
- 21 Ausnahme hiervon und Lösung für dieses Problem sind Begleitbeleghebammen, die werdende Mütter schon vor der Geburt betreuen und zur Geburt mit ins Kranken-

Das gemeinsame Erleben der Geburt eines Kindes und das Teilen dieses Moments kann eine besondere Bindung zwischen Hebamme und Frau hervorbringen, die von Hebammen wertgeschätzt wird. Diese Bindung drückt sich in einem wechselseitigen Verstehen und gemeinsamen ko-produktiven Arbeiten aus, so sagt eine Hebamme: *„Also in der Hausgeburtschilfe ist diese Verbindung da zwischen Frau und Hebamme. Man arbeitet richtig miteinander, ne? Ohne Worte oft.“* (H2)

Neben der besonderen Qualität eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Hebamme und Klientin motiviert außerdem die Langfristigkeit der sozialen Beziehungen. Wenn eine Hebamme bspw. für die Betreuung von Geschwisterkindern erneut angefragt wird und sie auf diesem Weg *„mit der Familie weiterwächst“* (H9): *„Und es ist auch schön ne, man kommt dann in die Familie, man kennt alle. Die Oma freut sich, dass die einen wiedersieht.“* (H7)

Bei älteren Hebammen geht die Betreuung sogar z. T. über verschiedene Generationen von Müttern. Durch das wiederholte Engagement fühlen sich Hebammen anerkannt und machen Selbstwirksamkeits- bzw. Erfolgserfahrungen in der Arbeit, die sie anspornen: *„Und das beflügelt mich natürlich auch, wenn sich Familien immer wieder melden, weil sie ein Kind kriegen, weil das bestätigt einen ja, dass sie zufrieden sind und dass alles gut geklappt hat.“* (H7)

Wie es bereits in den obigen Zitaten aufschien, motiviert Hebammen ebenso der Betreuungsprozess an sich: Die Begleitung von Schwangerschaft, Geburt und Familienzuwachs (vgl. Sayn-Wittgenstein, 2007). Der Betreuungsprozess, *„Frauen und Paare auf die Geburt vorzubereiten, macht sehr viel Spaß“* (H9), mit der Familie generell *„zusammenzuarbeiten“* (H2) oder *„zusammen zu lachen“* (H2), bringe Freude an der Arbeit.

Selbstständige Hebammen beschreiben sich selbst als *„Lebensbegleiterin“* (H9) oder *„Lotsin“* (H5), die Frauen durch eine Zeit voller Fragen, aber auch Ängste und Sorgen navigieren und für Stabilität und Wohlbefinden sorgen. Die Begleitung ermöglicht die Teilnahme bei fundamentalen familiären Veränderungsprozessen. Für die hohe Bedeutung der Begleitung steht exemplarisch das folgende Zitat einer freiberuflichen Hebamme, die Geburtshilfe anbietet und die auf die direkte Frage nach ihrer Motivation für den Beruf antwortet:

---

haus kommen. Dies erfordert aufgrund der zeitlichen Unwägbarkeit des Geburtstermins ständige Einsatzbereitschaft und bringt dementsprechend Kosten mit sich.

*„Also wirklich dieses Menschliche, dieses begleiten der Menschen in wichtigen Lebenswegen auch vornehmlich beim Werden einer Familie, oder auch, wenn die Familie wächst oder leider auch, ich hatte gestern leider auch einen Fall, wo die Familie halt leider nicht weitergewachsen ist, sprich das Kind ist eine Fehlgeburt gewesen in der 12. Woche. Auch diese Trauerbegleitung, also wirklich Menschen auf ihrem Lebensweg begleiten, also ich würde mich als Lebensbegleiterin oder Lebenswegbegleiterin, Lebensabschnittsbegleiterin (lacht), wenn das nicht so diesen Touch hätte von als Partnerin, würde ich mich bezeichnen sozusagen. Ich finde es einfach schön, Familien zu begleiten, wie sie wachsen.“ (H9)*

Auch im Krankenhauskontext können Hebammen in ihrer Wahrnehmung als Lotsen für Frauen nützlich sein und als deren Ansprechpartnerin neben dem Krankenpflegepersonal fungieren.

Demotivierend wirkt hingegen im Verhältnis zu den Klient:innen bei manchen Hebammen eine große Unsicherheit, die gerade bei jungen Frauen wahrgenommen wird.<sup>22</sup> Die Klient:innen seien „*schwieriger geworden*“ (H8) und die Arbeit „*anstrengender*“ (H8). Man müsse „*immer wieder bei Adam und Eva anfangen*“ (H5), da grundlegendes Gesundheitswissen (z. B. über die Geburt oder Babys) und ebenso ein Körpergefühl und Selbstbewusstsein verloren gegangen seien. Zur Unsicherheit der Klient:innen trägt auch das Internet bei, in dem sich schwangere Frauen und ihre Partner:innen informieren und in dem viel „*Schwachsinn*“ (H5) stehe. Trotz vielfältiger Informationslage und gesteigerter Möglichkeiten für Schwangerschaften und Geburten im historischen Vergleich würde es an „*gesunde[m] Menschenverstand*“ (H8) manchmal mangeln und abstruse Fragen aufkommen. So sagt bspw. eine Hebamme: „*Aber was manche Leute da für Fragen stellen, da bin ich doch manchmal echt erschrocken, weil ich denke oder ich finde, ein Baby ist ein kleines Kind. Das ist kein Wesen vom anderen Stern.*“ (H8) Aus der Unsicherheit bei Klient:innen erwächst jedoch bei den Hebammen auch eine höhere Verantwortung in der Betreuung der Frauen und Familien, „*eine Grundsicherheit im Leben zu schaffen, mit welchen Füßen man in der Welt steht*“ (H5) (vgl. den kommenden Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“).

Schließlich sind die verbalen und non-verbalen wertschätzenden Rückmeldungen der Frauen und Familien zur Arbeit motivierend. Hebammen

---

22 Bei unserem Sample sind das vor allem diejenigen, die schon auf viel Berufserfahrung zurückschauen.

bekommen in Interaktionen gespiegelt, dass sie gut gearbeitet und erfolgreich Hilfe geleistet haben: *„Dann kriegt man oft auch so ein positives Feedback: ‚Ja, das war toll, dass du so regelmäßig da warst und du hast uns bei den und den Problemen gut geholfen. Das hat uns sicherer gemacht im Umgang mit dem Kind oder hat uns auch Sorgen genommen oder so. Das ist klasse.“* (H1) Eine andere Hebamme äußert: *„Das ist für mich manchmal mehr als jede Bezahlung, überhaupt einfach irgendjemandes Strahlen zu sehen.“* (H9)<sup>23</sup>

Sinnstiftend ist die Arbeit mit den Frauen sogar nach anfänglich schwierigen Betreuungssituationen, wenn Klient:innen etwa unsympathisch seien, denn es gäbe *„immer hinterher Sachen, wo man merkt, das war jetzt schön. Also ich finde, dass man da auch unheimlich viel auch wiederbekommt. Weil durch die Betreuung, weil man einfach, ja, es ist halt ein schönes Erlebnis, an dem man immer wieder teilnimmt.“* (H5)

Die Teilnahme am *„schöne[n] Erlebnis“* verweist auf einen weiteren wichtigen motivierenden Punkt im Verhältnis zu den Frauen und Familien. In einigen Beschreibungen von Hebammen wird die Betreuungsarbeit als Hebamme zu einem besonderen Privileg, insofern die Schwangerschaft und das Familie-Werden eine *„besondere Zeit für die Familie“* sei, an der sie unterstützend teilhaben dürften: *„Und ich freue mich immer wieder, hautnah dabei sein zu dürfen, weil ich einfach ja Freude daran habe, denen zeigen zu können und auch denen Anleitungen geben zu können und auch individuell für sie da sein zu können.“* (H6) Die Entstehung neuen Lebens übt Faszination aus<sup>24</sup> (H6) und die Teilhabe an dem Prozess und der Geburt schafft große Befriedigung in der Arbeit:

*„Wenn man eine schöne Geburt betreut und nachher so richtig das Oxytocin-High hat und eigentlich nur strahlend nach Hause geht, weil die Frau das so cool gemacht hat ... und einfach gemerkt hast, dass das für sie ein*

---

23 Als Beispiel nennt die zitierte Hebamme Frauen, denen nach einer ersten Kaiserschnittgeburt bei der zweiten Geburt eine positive Geburtserfahrung möglich wird.

24 In diesem Zusammenhang ist es erwähnenswert, dass als Vorzug des Berufs z. T. auch herausgestellt wird, im Unterschied zu anderen Bereichen im Gesundheitssystem mit i. d. R. gesunden Klient:innen arbeiten zu können. In Bezug auf den Kreissaal äußert sich eine Hebammenstudierende in der Gruppendiskussion wie folgt: *„Wir ruhig noch mal betonen, was das für ein Privileg und für eine tolle Ressource ist, dass wir mit gesunden Frauen arbeiten, die ähm einfach total / ich weiß gar nicht, was ich dazu noch sagen soll. Das wir uns einfach auf dieses Riesenthema Gesundheit konzentrieren können. Das ist so was Wertvolles in dem medizinischen Bereich, weil das ist ja sonst nirgendwo.“* (GD H)

*positives und sehr bestärkendes Ereignis war. [...] Und das ist ja der Start eines neuen Lebens. Und das ist dieses Privileg, dabei zu sein, das einen einfach immer positiv bestärkt.“ (GD H)*

### 3.1.2 Berufsschullehrer:innen (Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden)

Für die Motivation von Berufsschullehrer:innen ist ebenso wie bei den Hebammen das Verhältnis zu den Schüler:innen wichtig. Zunächst erzählen einige unser Interviewten, dass sie gerne mit (i. d. R. jungen) Menschen arbeiten und dabei eine Spannweite bei ihrem Klientel (z. B. Leistungsstärke, Motivationslagen) erleben, die herausfordernd ist und die Arbeit spannend macht. Jeder Unterricht sei anders. Je nach Bildungsgang (z. B. Friseur:in vs. Steuerfachangestellte:r) und auch Berufsschultyp treffen die Befragten auf sehr unterschiedliche Charaktere – auch im Vergleich zur allgemeinbildenden Schule – und halten in manchen Fällen sogar über die Schulzeit hinaus den Kontakt: *„Also was man da für Menschen kennenlernt, das ist super. Und es gibt mir auch ganz viel. Und ja auch Kontakte gibt es zum Teil danach noch irgendwie. Also das finde ich, also auf jeden Fall attraktiv.“ (B10)*

Berufsschullehrer:innen ziehen einen Großteil ihrer Motivation aus dem persönlichen Kontakt, der *„Beziehungsarbeit mit den Schüler:innen“ (B6)*, dem Austausch und der *„Dynamik“ (B6)* zwischen Schüler:innen und Lehrkraft im Unterricht: *„Auch die Arbeit mit den Jugendlichen, voranzukommen und mit denen darüber zu reden. [...] Diese Zusammenarbeit mit den Jugendlichen ist schon super.“ (B9)* Eine gelungene Kommunikation – (*„miteinander reden und wirklich gut arbeiten zu können“ (B7)*) bereichere beide Seiten – besonders, wenn die Konstellation der Klasse gut zusammenpasst. Eine Berufsschullehrerin, die schon längere Zeit im Berufsleben steht, beschreibt dieses wechselseitige Profitieren in der Beziehung bspw. folgendermaßen:

*„Wir können uns gegenseitig was geben. Ja die zeigen mir, wie deren Welt so aussieht und ich verstehe dadurch mehr, weil ich ja anders geprägt bin. Und ich erzähle ihnen, wie ich geprägt bin. Und dann versuchen wir so irgendwie auf ein Level zu kommen. Das finde ich spannend. Also, wenn ich jetzt nochmal ganz privat das bewerten soll, dann würde ich sagen, das ist das, was mich jung hält. Es motiviert mich ganz doll, deren Welt zu verstehen.“ (B4)*



Während der Kontakt zu Schüler:innen „bereichernd“ (B2) sein kann, wenn der Unterricht gut verläuft und die Schüler:innen motiviert sind, kann er ebenso belastend werden, wenn z. B. Schüler:innen bewusst den Unterricht stören (*„Wenn unmotivierte Schüler das mühsam vorbereitete Material kaputt machen mit ihrer Unlust“* (B3)) oder gesundheitliche oder soziale Probleme mitbringen, insb. in „Brennpunktschulen“ oder bei Berufseinstiegsklassen. Eine Berufsschullehrerin erzählt z. B., dass mindestens einmal in der Woche der Rettungsdienst etwa wegen Drogenkonsum oder Angststörungen kommen muss und sie es sich in jüngeren Jahren nicht zugetraut hatte, in brenzligen Situationen für die Schüler:innen dann *„vorne [zu] stehen wie ein Fels in der Brandung.“* (B4) In diesem letzteren Fall führen die belastenden Situationen dazu, das Gefühl der hohen Verantwortung für das Klientel zu verstärken (vgl. den folgenden Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“).

Im Verhältnis zu den Schüler:innen ist weiterhin die Vermittlung von Fachwissen und Spaß an Inhalten zu wecken eine wichtige Sinnquelle für den Beruf (vgl. den folgenden Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“). Doch die gute Beziehung zu den Schüler:innen steht für einige im Vordergrund, ist z. T. sogar explizit prioritär im Vergleich zum fachlich guten Unterricht. In einigen Fällen streichen Berufsschullehrer:innen eine Wechselwirkung zwischen der Qualität der Interaktionen mit den Schüler:innen und der Unterrichtsqualität heraus. Demnach erhöht eine positive Interaktion die Qualität des Unterrichts und eine *„Beziehung auf Augenhöhe“* (B9) wird zu einer entscheidenden Voraussetzung für eine gute Atmosphäre des gemeinsamen Lernens und damit für den möglichen Lernerfolg der Schüler:innen. Zu dieser *„Beziehung auf Augenhöhe“* gehört nach Einschätzung der Lehrer:innen besonders eine offene Kommunikation. Eine Lehrerin erzählt z. B., wie sie nach einer kurzfristigen, nächtlichen Umstellung des geplanten Unterrichts vor der Klasse steht:

*„Ich sage: ‚Ich bin ein bisschen müde. Ich habe mir heute das so und so überlegt. Sagen Sie, wenn Sie nicht mehr mitkommen.‘ Und dann nehme ich sie auch mit ins Boot, dass sie sich aktiv beteiligen müssen. Und ich glaube, für sie war das viel wichtiger, die Botschaft, dass ich mir Mühe mache, zu gucken, wie können sie ihr Ziel erreichen. Es war nicht so wichtig, ob ich es jetzt erreicht habe. Aber die Motivation war, da ist jemand, der nimmt uns ernst. Wir nehmen das mit. Und wenn man das schafft, so eine Ebene zu machen, dann läuft das auch. Und das ist auch so, dass sie dann*



*auch durch die Prüfung gut kommen, weil sie sich einfach mitgenommen fühlen.“ (B5)*

Die Langfristigkeit der Begleitung und die Möglichkeit, Veränderungen bei den Schüler:innen im kleinen oder großen Ausmaß miterleben zu können, sie „wachsen“ (B6) sehen zu können, ist – ähnlich wie bei den Hebammen – eine weitere Motivationsquelle: *„Was mich total motiviert, ist, von dieser Metaebene eben, also diese Entwicklung zu betrachten. Ja, wenn die kommen, selbst wenn sie nur die zehn Monate da sind, was in diesen zehn Monaten passiert, es können ja nur diese kleinen Schritte sein. Aber das zu beobachten, motiviert mich.“ (B6)*

Schließlich ist das Vertrauensverhältnis und das anerkennende Feedback der Schüler:innen eine wichtige Sinnquelle. Berufsschullehrer:innen genießen die Wertschätzung, wenn sie von Schüler:innen bspw. freudig auf dem Flur begrüßt werden oder zu bestimmten Themen angesprochen werden, die sie privat bzw. persönlich beschäftigen. Eine Berufsschullehrerin erzählt etwa, wie im Rahmen ihres Unterrichtsfachs Sozialkunde der Raum für vertrauensvolle Kommunikation und Auseinandersetzung mit z. B. gesellschaftlichen Themen eröffnet wird:

*„Und ja Sozialkunde ist natürlich auch noch mal ein besonderes Fach. Dass ich teilweise schon Schüler hatte, die sich einem dann auch anvertrauen. Und sagen so: ‚Ey, irgendwie da ist gerade bei mir irgendwer gestorben und ich weiß gar nicht, wie ich damit umgehen soll.‘ Das ist natürlich in dem Fall, ja ist natürlich eine doofe Situation. Aber es zeigt ja auch, dass ein gewisses Vertrauen zu Schülern aufgebaut ist, wenn ein Schüler da gleich kommt und einen fragt. Oder Schüler dann, wie ich das gerade meinte ‚Können wir vielleicht bei Ihnen im Unterricht mal darüber reden? Das, wie ist das mit Impfungen? Sollte ich mich impfen lassen? Was sagen die anderen?‘. Dass sie das schon als Forum wahrnehmen, wo man über Sachen reden kann.“ (B1)*

Sehr motivierend sind positive Feedbacks von Schüler:innen zu ihrer geleisteten Arbeit – dass sie gerne im Unterricht waren, dieser große Freude gemacht hätte und sie mit der Leistung der Lehrkraft insgesamt zufrieden sind. Ein Lehrer betont, dass es besonders motiviert, wenn die Schüler:innen aus sich selbst heraus dieses Feedback geben: *„Und das ist dann natürlich so das größte Lob, was man als Lehrer bekommen kann, wenn man eine eigenständige Rückmeldung von Schülern bekommt, die der Schüler eigentlich gar nicht hätte tätigen müssen.“ (B1)*

Z. T. wird das entgegengebrachte Vertrauen der Schüler:innen jedoch zur Belastung (vgl. den Abschnitt 3.5 „Belastungen“), wenn bspw. Schüleranfragen zu später Stunde digital erfolgen oder persönliche Gespräche Pausen im Arbeitsalltag erschweren bzw. verunmöglichen:

*„Wenn die Schüler einen wertschätzen, dann bitten sie immer nochmal um ein Gespräch. Und die finden meistens in den Pausen statt. Und ja dann hat man das Gespräch geführt. Das ist eine hohe Kunst. Zuzuhören, worum es geht, ein Gespräch auch wieder zu beenden und Zuversicht zu geben, um dann gleich in die nächste Stunde zu gehen. Und das ist das, was Kraft kostet. Und wo man immer entscheiden muss, muss ich jetzt Pause, kann ich jetzt Pause machen oder muss das Gespräch geführt werden? Manchmal ist das dann so (lacht) – gerade bei den schwächeren Schülern muss ich lachen – nicht, dann sagt: ‚Ich muss jetzt mal zur Toilette gehen,‘ also es hilft nichts. ‚Jaja, gehen Sie mal,‘ aber dann steht der auch vor der Toilette und wartet, bis ich wieder fertig bin (lacht). Also um Ihnen nur mal deutlich zu machen, wie wichtig ihm das ist. Auch mit uns, unseren Rat einzuholen.“ (B5)*

### 3.1.3 Notfallsanitäter:innen (Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden)

Wie bei den vorangegangenen beiden Berufsgruppen ist der Kontakt zu den Dienstleistungsnehmer:innen eine Motivationsquelle für Notfallsanitäter:innen. Sie erfahren einerseits motivierende Dankbarkeit und Anerkennung, andererseits aber auch (zunehmend) demotivierende Geringschätzung bis Aggression.

Positive und negative Erfahrungen mit den Dienstleistungsnehmenden mischen sich in vielen Interviews: *„Das macht den Beruf ja auch aus, es kann alles mal sein“* (N9). Allerdings stechen oftmals die negativen Erfahrungen der Nicht-Wertschätzung hervor. Diese hängen vor allem im Zusammenhang damit, dass Notfallsanitäter:innen von Menschen gerufen werden, ohne dass ein tatsächlicher Notfall vorliegt.<sup>25</sup>

Motivierende Wertschätzung erleben Notfallsanitäter:innen z. B. in Zusammenhang mit dem Vertrauen in ihre Arbeit, die ihnen Angehörige von Patient:innen am Einsatzort entgegenbringen:

---

25 In der Öffentlichkeit wurde dieses Thema im ersten Halbjahr 2023 bei der Debatte um die sog. Notfallgebühr virulent, die die kassenärztliche Bundesvereinigung angesichts eines Missbrauchs des Notdienstes forderte (vgl. Mäurer, 2023).

*„Und was für mich halt immer motivierend ist, wenn die Arbeit von uns wertgeschätzt wird oder wenn wir den Patienten aus dem Haus bringen und die Angehörigen sagen: ‚Ja, jetzt mach dir keine Sorgen, du bist ja jetzt in guten Händen.‘ [...] Denn ist es auch schon schwierig, glaub ich, jemandem sein Kind oder den Vater oder die Mutter anzuvertrauen. Ich mein, wir kommen in die Wohnungen rein und man kennt uns nicht. Wir müssen halt innerhalb kürzester Zeit ein Vertrauensverhältnis aufbauen mit den Leuten und wenn das gelingt, dann ist das schon sehr motivierend.“ (N5)*

Natürlich ist auch die Dankbarkeit der Patient:innen selbst – wenn sie auch nur „ab und zu“ (N4) erfahren wird – ein bedeutsames Moment der Motivation:

*„Die Patienten, die sich hinterher auch oft bei mir bedanken, dass ich da war, dass ich mit ihnen gesprochen habe, ihnen vor allem auch die Angst genommen habe, vor dem was jetzt kommt, so ein bisschen Ausblick gegeben habe: ‚Wir fahren jetzt ins Krankenhaus. Da sind jetzt Ärzte und Pfleger und da wird das und jenes passieren‘ und damit sie sich darauf einstellen können, also diese ja, doch auch Dankbarkeit, die da rüberkommt.“ (N12)*

In diesem Zitat erinnern die Erfahrungen der Notfallsanitäter:innen an die der Hebammen, die ebenso die erlebte Dankbarkeit in der Begleitung motiviert. Diese kann sich wie im folgenden Beispiel mit dem sinnstiftenden Erfolgserlebnis der eigenen Arbeit verbinden:

*„Vor kurzem hatte ich einen Patient, der danach quasi mir fußläufig entgegenkam und gesagt hat: ‚Danke, Sie haben mir das Leben gerettet.‘ Und der Mensch war einfach top fit. Und das ist dann schon wieder eine Motivation, die hält eine Weile an, weil man sagt: ‚Ja, diesem Menschen habe ich einfach sprichwörtlich das Leben gerettet.‘ Ja. Das sind zwar Einzelfälle und selten, aber das motiviert dann, ja.“ (N4)*

Neben der Dankbarkeit, die sich auch in dem Wunsch der Patient:innen äußern kann, „Trinkgeld geben [zu] wollen“ (N3) oder kleine Geschenke wie Pralinen, thematisieren die Notfallsanitäter:innen die Nicht-Wertschätzung der Dienstleistungsgebenden und allgemein der Dienstleistung an sich. Vergleichbar zu den Beschäftigten der Polizei (siehe weiter unten) äußert sich die Nicht-Wertschätzung bei den Notfallsanitäter:innen in einer Respektlosigkeit:

*„Also ich erleb einen Großteil unserer Gesellschaft, der sehr sehr dankbar ist, wenn wir kommen. Das ist schon so. Es gibt aber auch den geringen Anteil, das hatte ich in meinem letzten Ausbildungsjahr im dritten Lehrjahr einen Einsatz gehabt, der war massiv alkoholisiert und hatte auch noch andere Dinge mit zu sich genommen, aber da bin ich wirklich im Einsatz das erste Mal angespuckt worden. Und das war auch so ein Einsatz, der ist auch im Kopf hängen geblieben und seitdem habe ich auch für mich gemerkt, wenn man einfach Einsätze hat, wo Patienten sehr renitent sind oder einem gegenüber aggressiv sind oder die Hand erheben, bin ich sehr, sehr, sehr schnell dabei, mir die Polizei dazu zu holen, weil ich einfach sage ‚Das ist nicht meine Aufgabe‘.“ (N1)*

Wie in diesem Fall zu sehen, können diese Negativerfahrungen lange nachwirken. Z. T. lässt sich beobachten, dass diese Aggressionen auch als selbstverständlicher Teil der Arbeit angesehen und insofern normalisiert werden (z. B. das Aggressionspotenzial bei Alkoholisierten oder psychisch Kranken, Drogenabhängigen). Die Einsätze seien immer unwägbare: *„Das ist halt auch nicht sicher und das weiß ich halt vorher nie. Also kann sein, dass es ein ganz normaler Einsatz ist, dann ist er halt im Garten gestürzt und alles ist in Ordnung, kann halt aber auch sein, dass die Frau mittendrin völlig durchdreht und auf einen losgeht.“ (N2)*

Jenseits direkter Aggression<sup>26</sup> wird die Nicht-Wertschätzung an einer bestimmten Haltung von Patient:innen festgemacht, die von den Notfallsanitäter:innen als Missachtung ihrer beruflichen Kompetenzen erfahren wird:

*„Also das, was in der Zeitung steht, ein schwerer Unfall hier und da, das sind ja tatsächlich nicht Alltagsszenarien. Das heißt diese ganzen Kleinigkeiten, Lappalien, das hat mich dann schon überrascht, wie viel in Anführungszeichen ‚Blödsinn‘ man einfach fährt. Also weil man einfach zu faul ist, selber ins Krankenhaus zu gehen oder weil man sagt ‚Mit Ihnen komm ich ja schneller dran‘ oder weil man sagt ‚Ich bin privat versichert, also fahren Sie mich. Sie sind doch Taxifahrer‘.“ (N4)*

Der häufig gewählte Vergleich der eigenen Rolle mit der eines Taxifahrdienstes spiegelt die Degradierungserfahrung wider, dass *„der Rettungsdienst mittlerweile im Volksmund zum Taxi geworden [ist]“ (N3)*. Eine Unwissen-

---

26 Ein möglicher Grund hierfür: *„So, manche Leute differenzieren auch gar nicht mehr zwischen Polizei und zwischen Rettern oder Feuerwehrleuten, sondern die sehen, da ist ein Uniformierter.“ (N1)*

heit über den Beruf und die Zuständigkeiten des Rettungsdienstes schaffen weitere Frustration, z. B. wenn der Rettungsdienst als mobile Ärzteschaft auf Rädern wahrgenommen wird, um sich den Weg ins Krankenhaus oder zum Hausarzt bzw. der Hausärztin zu sparen (vgl. den Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“):

*„Und demotivierend sind halt ganz einfach diese, ja, Standardeinsätze mit Stammkundschaft, wo man merkt, okay, der hat wieder keine Ahnung, was ich eigentlich hier überhaupt machen kann. Also die Leute haben halt auch diese falsche Erwartungshaltung von uns – das ist dann immer so ein bisschen demotivierend. Ja, wenn es dann heißt: ‚Ich dachte Sie geben mir nur eine Spritze und fahren dann wieder‘, da sag ich: ‚Ne, das ist nicht so ganz mein Aufgabenbereich.“ (N3)*

Z. T. werden Unterschiede in der Haltung der Patient:innen zwischen Stadt und Land thematisiert, insofern vor allem Menschen in der Stadt den Rettungsdienst rufen würden:

*„Also die Wertschätzung ist: Je städtischer das Klientel wird, desto weniger ist die Wertschätzung da. Oma Hilde auf einem Einsiedlerhof ganz weit draußen, die wird nie den Rettungsdienst rufen, selbst wenn sie vom Baum runterfliegt. Da ist man wirklich noch ganz ganz anders erzogen. Aber wenn man jetzt in eine Klein- Großstadt geht, da ist es wirklich nur noch Sozialarbeiter, Streetworker mit Blaulicht auf dem Dach.“ (N4)*

Wie im Zitat exemplarisch und zugespitzt sichtbar wird, fühlen sich manche außerdem in andere Berufsrollen, wie mobile Sozialarbeiter:innen, gedrängt (vgl. den Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“). Manche Interviewten interpretieren die sogenannten Bagatteleinsätze jedoch weniger oder zumindest nicht nur als bewussten Missbrauch des Rettungsdienstes und ein Problem *„der gestiegenen Ansprüche einer Servicegesellschaft“* (N9), sondern sehen andere Gründe, weshalb Menschen vermehrt den Rettungsdienst rufen. Dazu gehört bspw. die weiter oben erwähnte Unwissenheit über den Beruf und das System, aber ebenso Überforderung durch mangelnde Sprachkompetenz oder in bestimmten Lebenssituationen, die mit fehlendem Wissen und Gesundheitskompetenzen zusammenhängen (vgl. dazu die Ausführungen zu den Hebammen in Abschnitt 3.1.1). Es bestehe eine *„Sozialnot“* (N11) und manchmal würde der *„gesunde Menschenverstand“* (N13) fehlen: *„Meine Frau ist auch Notfallsanitäter, die war mal bei einem Elternpaar, die einfach nicht damit umgehen konnten, dass ihr Kind*

*nachts in Tränen schreit. Dann haben die den Rettungsdienst gerufen: ‚Das Kind schreit.‘“ (N7)*

Weiterhin wird die Verfügbarkeit der Leistung rund um die Uhr im Vergleich zu anderen ärztlichen Diensten als Ursache gesehen sowie systemische Probleme des Gesundheitswesens, das heißt bspw. die *„Probleme in der Erreichbarkeit von anderen sozialen Leistungen oder sozialen Bereichen oder halt auch die hausärztliche Versorgung oder fachärztlichen Versorgung.“ (N9)*

Einige Wenige berichten von einer Herabsetzung im Vergleich zur Ärzteschaft, da ihr Status und Kompetenzbereich als *„unstudierte Notfallsanitäter“ (N6)* als niedriger eingestuft wird:

*„Ich hatte einmal den Fall, da sind wir in so eine bessere Wohngegend gekommen und dann hat uns da die Angehörige die Tür geöffnet und hat dann gesagt ‚Ja, sind Sie Arzt?‘ und da hab ich gemeint ‚Nein, ich bin Rettungsassistent, aber Sie können mir gerne schildern, was mit Ihrer Angehörigen ist.‘ ‚Ja ne, ich will nur mit einem Arzt reden.‘ Also sowas ist auch schon vorgekommen. Und dann hab ich mir dann deswegen einen Notarzt nachgefordert, dann war der auch wieder gebunden. Also das Ende vom Lied war dann, der Arzt ist dann irgendwann wieder gefahren, weil es war halt einfach nichts zu machen für ihn und das ist halt einfach die mangelnde Wertschätzung, die ist schon stellenweise ein bisschen hart.“ (N5)*

### 3.1.4 Polizist:innen (Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden)

Das Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden ist bei den Polizist:innen davon geprägt, dass sie qua ihrer Berufsrolle nicht nur helfend, sondern auch disziplinierend-kontrollierend bis hin zu repressiv auftreten. Wie bei den anderen Berufsgruppen reizt es sie zwar am Polizeiberuf, mit Menschen zu arbeiten, in vielen Fällen ist dieser Kontakt jedoch nicht positiv:

*„Das Problem als Polizei ist ja immer, dass man oftmals mit Menschen zu tun hat, die nicht selbst uns angerufen haben, die gar nicht wollen, dass wir da sind, wenn sich jemand gestritten hat zum Beispiel. Ähm, sodass man in der Regel eher negatives Feedback von BürgerInnen erfährt und da ist tatsächlich die Respektlosigkeit auf jeden Fall deutlich, hat zugenommen, dass man sehr schnell beleidigt wird, dass man sich abfällig äußert, dass man sich auch einfach mal beschwert. [...] Dass Leute sagen, ich hab zwar*

*was falsch gemacht, aber der Polizist hat auf jeden Fall auch was falsch gemacht.“ (P11)*

Quer durch fast alle Interviews sind die gestiegene Respektlosigkeit, die Polizist:innen in ihrer Arbeit mit Menschen begegnen, sowie die Wahrnehmung eines höheren Gewalt- und Aggressionspotenzials bedeutsame, in unterschiedlichem Maße demotivierende Erfahrungen. Von manchen wird Respektlosigkeit besonders bei einem bestimmten Klientel beobachtet, z. B. bei Clanfamilienmitgliedern oder „ausländischen Personen“ (P9), so eine Polizistin, die an einem sozialen Brennpunkt arbeitet. Bei Personen, die „null Respekt vor der Polizei haben“ (P9) werde die Polizei ignoriert: „es ist egal, dass wir da sind“ (P9). Manche sehen auch gesellschaftsschichtübergreifend Respektlosigkeit um sich greifen. Ein oft geschildertes, typisches Beispiel ist die Kontrolle von Fahrradfahrer:innen. Aufforderungen von der Polizei werden demnach heutzutage ignoriert, während die Polizei in der Vergangenheit weniger Durchsetzungsprobleme hatte: „Also, wenn Sie da jemanden gesagt haben, ‚Dein Licht am Fahrrad ist kaputt. Absteigen, Schieben!‘, dann wurde das umgesetzt.“ (P4)

Beim Beispiel der Kontrolle von Radfahrer:innen bleibend, zeigt sich, dass das Infragestellen der Legitimität polizeilichen Handelns bis hin zu Unterstellung böser Absichten reichen kann: „Es gibt ein bestimmtes Klientel, weiß gar nicht wie ich das beschreiben soll, es gibt quer durch alle Gesellschaftsschichten und Altersgruppen, gibt es Menschen, die die polizeiliche Arbeit erstmal schon mal in Frage stellt. Also die Kontrolle eines Fahrradfahrers auf einem Radweg bedeutet ja, willst du wieder Bürger fangen, musst das jetzt hier an dieser Stelle machen. Das hätte ja früher keiner gefragt.“ (P6)

So sehen sich die Polizist:innen in ihrer Rolle stärker mit Bürger:innen konfrontiert, die die polizeilichen Reaktionen für ihren Fall nicht für gerechtfertigt halten und auf ihren Rechten pochen:

*„Alle kennen sie ihre Rechte, aber kaum einer kennt noch seine Pflichten. Wenn man dann jemanden trifft, der in irgendeiner Art und Weise gegen das Recht verstoßen hat, dann kennt er trotzdem noch seine Rechte und dann ist es, muss man sich eben um die richtigen Verbrecher kümmern, weil das ja nicht so schlimm ist. Gerade im Bereich der Verkehrsdelikte ist das häufig so.“ (P5)*

Die Dynamiken und Schwierigkeiten im Arbeitshandeln, die der Rechtfertigungsdruck mit sich bringt, zeigt sich prägnant in den exemplarischen



Schilderungen eines Einsatzes an einem öffentlichen Ort, als ein Krimineller gefangen werden soll:

*„250 Menschen mit Kamera und es war gerade diese Black-Lives-Matter-Diskussion nach George Floyd, die haben alle die Kameras angemacht und von oben runter gebrüllt: ‚Polizeigewalt! Black Lives Matter! Lasst ihn los! Was macht ihr mit dem?‘. Also das war der Räuber, den wir festgenommen haben, auf der Flucht natürlich, alles dynamisch, hinterherlaufen, hinterherspringen, zu Boden bringen, fixieren. Dann kommen drei Typen dazu, auch junge Leute, die sich die ganze Zeit dahinstellen, also nicht weggehen, weil ne polizeiliche Maßnahme da läuft, sondern immer näher rangehen und sagen und den befreien wollen. Was ja schon mal per se verrückt ist. Daraufhin mussten polizeiliche Maßnahmen gegen die wieder getroffen werden. Alles von oben, aus dem praktischen Rondell, von oben alles aufgenommen, gefilmt und gebrüllt. Da mussten sechs Polizeibeamten da unten verlässlich und rechtskonform agieren und haben das Gefühl, sie werden möglicherweise von oben noch beworfen. Und das sind so, das hat’s früher natürlich alles nicht gegeben.“ (P6)*

Einige Befragte weisen auf die möglichen Folgen negativer Interaktion mit Klient:innen hin, dass Polizist:innen gesundheitliche Probleme bekommen sowie den Bezug zur Gesellschaft und Demokratie verlieren könnten. Durch die negativen Erfahrungen bestehe so das Risiko politisch abzudriften:

*„Man muss auf die Polizei ganz gewaltig aufpassen, weil es halt auch nachvollziehbarerweise so ist, dass wenn man den ganzen Tag nur bespuckt, bepöbelt, angegriffen bis an die Burnout-Grenze getrieben wird, dass man da so anfängt, sich komische Meinungen anzueignen oder sich in komische Bubbles zu bewegen. Soll so nicht sein, kann ich auch nicht nachvollziehen, habe ich aber in gewisser Weise Verständnis für, wenn man in einem Brennpunktrevier, wo der Ausländeranteil mindestens mal bei 80 % liegt, dass es da Kollegen gibt, die da krude Ansichten entwickeln.“ (P14)*

Ein Polizist sieht die Entwicklung, dass Polizist:innen nach einigen Jahren der Berufstätigkeit durch ihre Negativerfahrungen zu der Einstellung „Ich hasse Menschen“ (P4) kämen und von ursprünglich „altruistischen Zielen“ (P4) abrücken. Seine Deutung steht im Zusammenhang von gesunkenen Wirksamkeitserfahrungen als Polizist, auch bedingt durch das Handeln der Justiz (vgl. die Abschnitte 3.2 „Verantwortung und Helfen“ sowie 3.7



„Wertschätzung“). Er sieht, wie auch manch weitere interviewte Person, dass einige Menschen heutzutage eine „Vollkasko-Mentalität“ (P11) hätten und wegen Lappalien – erinnern wir uns an die Notfallsanitäter:innen – die Polizei rufen würden, da sie überfordert seien.

Im Unterschied zu den negativen Interaktionen sind die Anerkennung der Arbeit (vgl. den Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“) und Dankbarkeit von den Klient:innen wichtig für die Motivation, wenngleich sie im Vergleich seltener erlebt werden:

*„Also am meisten motiviert mich tatsächlich das zugegebenermaßen seltene Feedback. [...] Ich hatte das sehr schöne Erlebnis bei einem Einsatz auf dem Land, dass wir zu einem Unfall kamen, das war jetzt nichts Schlimmes. Und dann stand jemand vor mir, wir hatten 40 Minuten Anfahrtszeit. Der sagt: ‚Das ist aber schön, dass Sie so schnell da waren.‘ und der Mensch hat das absolut ernst gemeint, weil er dachte, es dauert noch viel länger. [...] Ja, so was sind einfach schöne Momente, die im Gedächtnis bleiben.“ (P11)*

Wie auch bei den Notfallsanitäter:innen weiter oben zu beobachten war, wirken die motivierenden, selten erlebten Erfahrungen nach. Eine Polizistin beschreibt das für ihre Zeit im Streifendienst in folgender Weise, in der sie sich an Situationen erinnert, die sie *„weiterhin in dem Job bestärkt haben“* (P12):

*„Trotzdem gab es die seltenen Fälle und wenn es nur bei einer Verkehrsunfallaufnahme war oder sowas, dass die Leute einen gerade nochmal auf der Straße angehalten haben und gesagt haben: ‚Wow, danke für deinen Job.‘ Und das löst in mir unfassbar viel aus, aber leider viel zu selten, so. Aber an den Situationen halte ich mich tatsächlich fest so, weil dass die Situationen sind, wegen denen ich meinen Job gewählt habe, tatsächlich, ja.“ (P12)*

### 3.2 Verantwortung und Helfen

In der Arbeit Verantwortung zu tragen und zu helfen ist eine wichtige motivierende Werthaltung bei allen vier Berufsgruppen. Es geht um die Verantwortung gegenüber Klient:innen, die vor allem für Hebammen, Berufsschullehrer:innen und Notfallsanitäter:innen eine wichtige Rolle spielt, sowie um Verantwortung für die Gesellschaft und den Staat, die insbesondere für Polizist:innen relevant ist. Von Notfallsanitäter:innen wird ein

Mangel an Möglichkeiten, im Arbeitsalltag tatsächlich Verantwortung zu übernehmen, in den Interviews häufig als stark demotivierende Erfahrung benannt, die mit Sinnkrisen im Beruf verbunden ist.

### 3.2.1 Hebammen (Verantwortung und Helfen)

Alle von uns interviewten Hebammen motiviert am stärksten die Verantwortung für die Frauen, Kinder und Familien. Eine Hebamme sagt bspw. mit Blick auf ihre Berufsbiografie, dass sie den Beruf Hebamme gelernt habe, um mehr Verantwortung zu übernehmen, als sie bis dato als Arzthelferin hatte. Eine weitere Hebamme, die sich neben befriedigenden Erfolgserlebnissen in der Betreuungsarbeit gleichzeitig stark belastet fühlt, sieht sich in der Pflicht, im Beruf zu bleiben, weil sie viel Kompetenz aufgebaut hat: *„Ich bin jetzt nach so vielen Jahren ja richtig gut in meinem Beruf. Ich würde viel Erfahrung und viel Wissen gar nicht mehr weitergeben können“* (H2).

Das Wohlergehen der Klient:innen steht für Hebammen in ihrer Arbeit im Zentrum. Hebammen wollen *„Gutes“* (H9) tun und *„etwas bewegen“* (H8). In vielen Äußerungen zeigt sich ihre Berufung, so wie bei dieser Hebamme, die sich stetig verbessern will: *„[W]enn ich morgens rausgehe und mitten in meiner Arbeit bin, dann habe ich meine Mission und meine Berufung und das spüre ich total und ich bin hundertprozentig bei meinem Job und bei der Frau und bei dem Problem.“* (H4)

Das Helfen bezieht sich allgemein auf den Anspruch einer Stärkung ihrer Klient:innen in der Zeit der Betreuung und für die Zukunft: *„Ich versuche, immer alle zu stärken“* (H8). Dabei geht es darum, körperliche und psychische Gesundheit wiederherzustellen oder zu erhalten,<sup>27</sup> Zufriedenheit und Glück<sup>28</sup> zu ermöglichen, aber auch darum, Stabilität, Vertrauen und Selbstbewusstsein in einer Lebensphase der familiären Veränderung zu geben:

*„Ich möchte den Familien also so ein Stück Selbstbewusstsein mitgeben für diese Zeit. Denen einfach in dieser Gesellschaft, wo wir alle so isoliert und weit weg von unseren eigenen Familien wohnen, oder wo man vielleicht*

---

27 Auf die Frage, was eine gute Arbeit einer Hebamme ausmache, antwortet eine Hebamme z. B.: *„Zufriedenheit der Familien steht an erster Stelle. Dass alle wirklich heil und gesund und nicht nur an Körper, sondern auch an Seele durch so eine Begleitung bleiben.“* (H9)

28 Exemplarische Zitate hierzu: *„Mir ist wichtig, dass die Frau glücklich ist.“* (H7); *„Also eine glückliche Familie ist für mich der Erfolg.“* (H7)

*auch gar nicht seiner Familie so nah sein möchte, irgendwie in dieser besonderen Zeit, denen dort eine Stütze zu geben, zu helfen. Der Frau, dem Baby und der Familie auch einfach. Dieses Familie-Finden. Das ist schön.“* (H3)

Hebammen sehen sich selbst in der Rolle der Lotsinnen, um ein Bild aufzugreifen, das wir schon bei der Kategorie „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“ kennengelernt haben. Zahlreiche ihrer Formulierungen, wie bspw. „Anleitungen“ (H9) zu geben, „Wege“ (H7) zu zeigen, Frauen „motivieren zu können“ (H6), „Ängste“ (H7, H8) zu nehmen, und „Hilfe-stellung zu geben, wie man mit Geburtswehen umgeht“ (H1), zeugen von diesem Selbstverständnis der Geleithilfe in herausfordernden Zeiten und von der zentralen Sinnstiftung des Helfens.

Es motiviert, im gemeinsamen Arbeiten mit den Frauen und Familien, positive Veränderungen zu erzeugen und Lösungen für z. B. Stillprobleme zu finden, die zu (sichtbarem) Wohlbefinden der Klient:innen führen: *„Probieren wir das mal aus und dann den Erfolg so sieht. Das haben wir jetzt so hingekriegt.“* (H7) Hebammen ziehen immaterielle Belohnungen aus der erfolgreich geleisteten Hilfe während und am Ende ihrer Betreuung<sup>29</sup>: *„Also mich befriedigt so eine Familie wieder zufrieden und glücklich gemacht zu haben. Das ist so ein befriedigendes Gefühl, so das haben wir gut geschafft und die sind zufrieden.“* (H7) Selbst, wenn die Betreuungsarbeit als mühsam erlebt wird und es stockt, *„es immer wieder Rückschritte gibt oder dass man zum 195. Mal ein- und dasselbe erzählt“* (H8),<sup>30</sup> erzählt eine andere Hebamme, bleibe sie im Betreuungsprozess *„trotzdem motiviert, das irgendwie voranzubringen“* und fühle sich berufen, zu helfen. Von Bedeutung ist hierbei, auf individuelle Bedarfe der Frauen und Familien einzugehen und dem einzelnen Fall gerecht zu werden, das heißt bspw., fallspezifische Lösungen flexibel und empathisch zu erarbeiten: *„Und man muss jedem Einzelnen den Weg zeigen, wie er es am besten hinkriegt. Das ist vielleicht bei der einen Frau so und bei der anderen so.“* (H7)

Die Unterstützung in der Begleitung von Geburt, Schwangerschaft oder der Zeit danach zielt auch darauf, den Frauen und Familien in solcher Weise zu helfen, dass sie selbst in der Lage sind, ein gutes Leben autonom zu führen: *„Mein Ziel ist immer, dass die so aus dieser Zeit rausgehen und*

29 Es dominieren positive Erfolgserzählungen, vom Abbruch der Betreuung erzählt z. B. nur eine Hebamme.

30 Es geht hier nicht nur, aber auch um Familien mit sozialen Problemlagen, die sie als Familienhebamme betreut.

*Intuition entwickelt haben oder sie entdeckt haben und selbstbewusst und selbstbestimmt daraus gehen aus dieser – vor allem beim ersten Kind – aus dieser aufregenden Zeit.“ (H3)*

Die Verantwortung gegenüber Frauen bezieht sich bei manchen Hebammen weiterhin auf die Art und Weise, wie Geburt und Schwangerschaft ermöglicht werden sollte, so sagt bspw. eine Hebamme: *„Und für mich ist einfach so die Passion, ja dass nicht alles so Medizin ist, [...] also, dass man versucht, eher das Natürliche zu fördern. Also Gesundheit zu erhalten und zu fördern und nicht da einzugreifen. Und nur einzugreifen, wenn das notwendig ist.“ (H4).* Jede Frau hätte den Anspruch auf eine interventionsfreie bzw. -arme Geburt,<sup>31</sup> so führt die gerade zitierte Hebamme bspw. etwas später im Gespräch fort: *„Hey, so lange alles gut ist, lassen wir das so. Und lassen es natürlich laufen. Und bestärken die Familien auch darin, dass das gut so ist. Und nur wenn irgendetwas wirklich von alleine aus dem Ruder läuft, können wir da eingreifen und wissen genau wie es geht.“ (H4)*

Zur Verantwortung der „Natürlichkeit“ gehört auch, das Vertrauen der Frauen in ihren eigenen Körper und seine Möglichkeiten zu stärken: *„Das ist praktisch mein Standardsatz. Wir als Frauen sind einfach auf Schwangerschaft, Geburt und auch Stillen eingerichtet, einfach von der Anatomie her und in den allermeisten Fällen klappt es auch super.“ (H8)* *„Wir sind geboren, um zu gebären. Wir brauchen einfach nur eine gute Begleitung dahin.“ (H10)* Für die Hausgeburtshebamme aus dem Sample ist es *„ein großer Anreiz, den Frauen dieses Gefühl für sich, den Körper und ihrem Baby mitzugeben“ (H10)* und gibt dafür etwa das Beispiel, dass Frauen selbst auf ihr eigenes Gefühl vertrauen sollten, ob es dem Kind gut gehen würde und sich nicht von Ultraschalluntersuchungen abhängig machen sollten.<sup>32</sup>

Einige Hebammen betrachten den universellen Anspruch von Frauen auf Hebammen-Dienstleistungen als Teil ihrer Verantwortung. Wichtig sei es, *„für alle Gesellschaftsschichten offen zu sein. Also kein Schubladendenken zu haben.“ (H3)* und in der Betreuung keine Unterschiede zu machen, denn keine Frau dürfe ausgeschlossen werden. Dies wird in der kommenden zitierten Textstelle deutlich, in der sich eine Hebamme für diese Position

---

31 Ein Kaiserschnitt ohne medizinische Notwendigkeit und auch das generelle Angebot an alle Frauen, per Kaiserschnitt zu gebären, wie es in anderen Ländern Praxis sei, oder das Anlegen der Braunüle im Krankenhaus bei Aufnahme zur Geburt, stehen in diesem Zusammenhang z. B. in der Kritik.

32 Sie kritisiert hier indirekt die Praxis von Gynäkolog:innen, bei jeder Vorsorge einen Ultraschall durchzuführen.

ausspricht und sich von einer Hebamme abgrenzt, die nur privat versicherte Frauen betreuen würde:

*„Ich finde, man muss alle Familien besuchen können. Also zum Beispiel: Ich habe auch schon mal eine Hebamme gehabt, die hat bei mir angerufen und gesagt: ‚Hier, ich habe da so eine Frau‘ – damals habe ich noch geraucht, ich selber –, die raucht. Damit komme ich gar nicht klar. Kannst du die nicht betreuen.‘ Habe ich gesagt: ‚Ja, kann ich machen.‘ Aber letztendlich habe ich so überlegt, also ich muss zu allen Frauen gehen, ne. Ich kann da jetzt keine Unterschiede machen. Ich kann nicht sagen ‚Ach Sie rauchen? Ne, dann betreue ich Sie nicht.‘ Gerade die Frau braucht mich ja, ne? Damit ihr vielleicht nochmal klar mache, warum Rauchen nicht gut ist oder ihr vielleicht zeige, wie sie vielleicht weniger raucht, oder, ne? Ich kann sie jetzt nicht zum Aufhören zwingen – das muss sie von sich aus machen, aber gerade diese Frau braucht ja Betreuung, ne? Braucht ja vielleicht mehr Betreuung als bei einer Frau, wo alles gut läuft. Und also ich mache da keine Unterschiede. Ich gehe auch gerne zu Migrantinnen und zu Hartz-IV-Empfängerinnen. Die sind manchmal dankbarer als gut situierte Familien.“ (H7)*

Gerade Familien mit sozialen Problemen benötigten Hilfe, wobei gerade dort auch eine Verantwortung darin liege, auf das Kindeswohl zu achten und ggf. eine Kindeswohlgefährdung zu melden. Die Verantwortung wird ebenso für das Kind getragen (erst in der Schwangerschaft und dann nach der Geburt). Problematisiert wird eine wachsende soziale Ungleichheit zwischen Frauen, von denen die einen die Dienstleistung von Hebammen sehr stark auszuschöpfen wüssten, und anderen, denen dies nicht gelinge und die nicht einmal mehr eine Hebamme fänden, jedoch einen ganz besonders großen Bedarf an Hilfe hätten.

Ein weiteres Beispiel der universellen Verantwortung, die Dienstleistung zu erbringen, ist, dass manche Begleitbeleghebammen (vgl. den Abschnitt 1.1.2) z. B. die Möglichkeit zur Stundung von Rufbereitschaftspauschalen (im Sinne von Verschiebung der Bezahlung) geben, die aus privaten Mitteln bezahlt werden,<sup>33</sup> um so ebenfalls Familien mit geringen finanziellen Mitteln den Zugang zu ihren Dienstleistungen offen zu halten. Der Gleichbehandlungsanspruch wird außerdem für Kontexte wie Geburtsvorbereitungskurse thematisiert, in denen unabhängig vom berufli-

---

33 Manche Kassen übernehmen Kosten in unterschiedlicher Höhe als Zusatzleistung.

chen Hintergrund, sozialem Status, „Jeder [...] eine werdende Mutter oder ein werdender Vater“ (H9) sei und als Mensch im Vordergrund stehe.

### 3.2.2 Berufsschullehrer:innen (Verantwortung und Helfen)

Bei den Berufsschullehrer:innen lassen sich zunächst zwei wichtige Pole der Verantwortung gegenüber der Schüler:innen festmachen: Es geht einerseits um die Verantwortung der Wissensvermittlung, auch zur Sicherung der fachlichen Qualität der Arbeit, die die Schüler:innen später an der Gesellschaft leisten werden. Andererseits geht es um die Förderung der Schüler:innen als Personen und ihre generelle Vorbereitung auf das Leben. Worauf die Berufsschullehrer:innen besonders Wert legen, hängt dabei stark davon ab, in welchem Berufsschultyp, beruflichen Ausbildungsgängen und mit welchen Schüler:innen sie zu tun haben (z. B. Unterrichten von Berufseinstiegsklassen vs. Unterrichten im beruflichen Gymnasium). Im Unterschied zum allgemeinbildenden Gymnasium, das in den Erzählungen oftmals als wichtiger Vergleichspunkt bzw. zur Abgrenzung herangezogen wird, ist die Schülerschaft in berufsbildenden Schulen den Aussagen zufolge sehr heterogen und der Bildungsauftrag unterscheidet sich daher je nach Leistungsstärke der Schüler:innen. Ein Berufsschullehrer beschreibt das wie folgt: „[Es] kann eben sein, dass ich in einer Berufsfachschule mit Schülern bin, wo der Erziehungsauftrag der größere ist neben dem Lehrauftrag. Das ist etwas anderes als am Gymnasium oder bei Industriekaufmännern, wo natürlich das Wissensvermitteln deutlich im Vordergrund steht vor dem Erziehen.“ (B10)

Wenngleich dieser Berufsschullehrer beide Aufträge sieht, steht er exemplarisch für jene, die den Fokus auf die Wissensvermittlung legen:

„Mein Ziel ist es, die Schüler auf die Abschlussprüfung vorzubereiten. Und das heißt Stoff, Stoff, Stoff. Ich muss wirklich reinknallen und oftmals sagen ‚Sorry, habt ihr nicht verstanden? Guckt es euch nochmal an, nächstes Thema jetzt!‘ Also da geht es wirklich einfach nur, das ist so Verwertungsge-danke, ne? Input, Input, Input. Dann ist die Prüfung und ihr müsst das und das wissen, damit ich euch da durch kriege. [...] Also nein, in der Berufsschule sehe ich mich nicht als Lernberater. Da sehe ich mich als Partner der Schüler auf jeden Fall oder als Helfer, dass ihr es schafft, auf jeden Fall die Prüfung zu bestehen.“ (B10)

Im Selbstverständnis zählt die Verantwortung, „vernünftig auf die Prüfungen vorzubereiten“ (B7). Dafür ist ein Unterricht wichtig, in dem die Schü-

ler:innen gut lernen können und dabei das produktive gemeinsame Arbeiten motivierend wirkt (vgl. den letzten Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“). Eine hohe persönliche Begeisterung für das Unterrichtsfach oder für bestimmte Themen erhöhen dabei die Motivation, zu unterrichten und Inhalte nahe zu bringen: *„Ich liebe meine Fächer, die ich unterrichte. Ich mach total gerne Sprachunterricht. [...] Ich versuche sie dazu zu bringen, zu lesen. [...] Es liest keiner. [...] Aber ich versuche das mit Enthusiasmus tatsächlich ihnen zu zeigen, das kann cool sein.“* (B10)

Die Unterrichtsqualität und der Lernerfolg der Schüler:innen wird häufig mit der eigenen Kompetenz als Lehrer:in in Verbindung gebracht. Es wird eine Verantwortung deutlich, fachlich kompetent zu agieren:

*„Wenn ich fachlich nicht korrekt arbeite oder unsicher bin, dann übertrage ich das auf die Schülerinnen. Die nehmen das dann mit in den Alltag und arbeiten am Patienten halt falsch von den Abläufen. Da kommen falsche Messwerte raus und das kann halt ausschlaggebend für die Therapie nachher sein. [...] Wenn ich fachlich schlecht bin, dann kann der Unterricht noch so schön sein und die Zeit in der Schule, aber dann sind die auch nicht nachher für die Abschlussprüfung gut vorbereitet.“* (B9)

Die Verantwortung bezieht sich auch auf die Notenvergabe und den Anspruch, gerechte Noten zu erteilen:

*„Wenn ich vier Stunden mein eines Fach habe, dann habe ich vier Klassen, das sind hundert Schüler alleine. Und die müssen Sie bewerten innerhalb von einem halben Jahr. Und dann muss so viel unterrichtet werden und so viel an Zensuren vorliegen, dass Sie auch den Schülern gegenüber beweisen können, dass sie eine Drei oder eine Vier haben oder eine Fünf haben. Und setzt mich manchmal unter Druck. Und jetzt nicht nur wegen Rechtsgrundlagen, sondern ich finde auch, wenn ich den Schülern das persönlich sage, muss ich dazu stehen können.“* (B7)

Der Verantwortung der gerechten Notenvergabe kann zu Konflikten führen, wenn bestimmte Quoten und Kennzahlen zu erfüllen sind, wie uns in einem Fall erzählt wird:

*„Dann habe ich so Kennzahlen, die ich im Blick haben muss. Ja aber mit Durchschnittsnoten. Eigentlich muss ich ja, also ich kann ihm ja nicht eine bessere Note geben, nur weil ich denke, ich muss meine Quote da erfüllen. Ich kann ja nur das bewerten, was ich da habe. Und wenn es eine Vier ist, ist es eine Vier und keine Zwei.“* (B10)



Eine Berufsschullehrerin erzählt, wie sie sich nachts manchmal Gedanken zu Noten macht, aber sie auch generell die Qualität ihres beruflichen Handelns und der Verantwortung gegenüber den Schüler:innen umtreibt (vgl. den Abschnitt 3.5 „Belastungen“): *„Habe ich das richtig gemacht? [...] Kann ich den Schülern das mitgeben, was sie jetzt brauchen? Habe ich jeden erreicht von den Schülern? War das wirklich gerecht, was ich da zensiert habe? Habe ich mich doch von meiner Sympathie leiten lassen?“* (B7)

Die Stärkung der Schüler:innen in ihrer sozialen Kompetenz, im Selbstbewusstsein oder in der Vorbereitung aufs Leben ist der zweite Pol der Verantwortung. Diese Verantwortung zeigt sich prägnant bei sozial schwächeren Schüler:innen:

*„Sie müssen sich ja vorstellen, diese Schüler haben ganz schlimme häusliche Umstände, Drogen oder so [...]. Da habe ich gemerkt, wenn ich wirklich jemandem hilfreich sein möchte, dann muss ich möglichst schnell mit denen in eine Beziehung kommen. Also dass es gar nicht darum geht, ob die nun endlich Mathe lernen, oder, ne? Wie auch immer, sondern dass ich in eine Beziehung komme, um mit ihnen so zu arbeiten, dass sie trotz ihrer Umstände, die sie haben, irgendwie Wege finden ins Berufsleben oder weiteres Schulleben oder wie auch immer.“* (B4)

Der Kontakt mit den Schüler:innen ist also zentral. Es kommt darauf an, *„immer dranzubleiben“* (z. B., wenn jemand unentschuldigt fehlt, schnell zu reagieren)<sup>34</sup> und auf die individuelle Situation einzugehen. Dies spiegelt sich in den Erzählungen einer Berufsschullehrerin zur Arbeitssituation unter der COVID-19-Pandemie wider, als ihr ihre Schüler:innen aus sozial prekären Lagen entglitten und sie der Verantwortung nicht nachkommen konnte. Als Beispiel nennt sie eine schwangere Schülerin, die sie aufgrund des Distanzunterrichts nicht mehr erreichen konnte und nicht wusste, *„inwieweit sie zurechtkommt“* (B9). Vergleichbar zu den Hebammen liegt der Fokus der Verantwortung im Beruf auf dem *„Enabling“* der Schüler:innen, dem Ermöglichen von Bedingungen, um ein eigenständiges Leben führen zu können. Das Erlangen eines Bildungsabschlusses ist ein Teil davon, weil es eine wichtige Voraussetzung für die Integration in den Arbeitsmarkt ist.

*„Da sind Leute, die wollen im weitesten Sinne was lernen. Vielleicht wissen sie es noch nicht, aber man kann sie dahin bringen, dass sie was lernen wollen. Und dann kann man ihnen auf ihrem individuellen Weg was*

---

34 *„Und wenn wir Schüler verlieren, dann haben wir sie meistens auch für immer verloren.“* (B4)



*mitgeben, was sie – und wenn es nur zur Zertifikatserlangung ist, also um irgendeinen Abschluss zu haben –, um dann ein richtiges Leben zu führen. [...] Wenn man die Leute da [in der Schule] so halbwegs gesund durchführt und ihnen so ein bisschen was beibringt, was sie vielleicht später brauchen können oder zumindest für den Abschluss, das ist doch super, dass sie dann ein schönes Leben führen können. Oder zumindest eine Startbedingung für ein tolles Leben haben.“ (B11)*

Der zitierte Berufsschullehrer rahmt die Verantwortung für die Schüler:innen auch in einen größeren gesellschaftlichen Kontext. So geht es darum, auch für solche Schüler:innen zu sorgen und Perspektiven zu finden, die nicht wie andere Kinder in einem Regelschulsystem zurechtkämen und „aussortiert“ werden würden. Dabei wird er zum Advokat dieser Schüler:innen und betont deren Kompetenzen, die aber vom Bildungssystem nicht in Wert gesetzt würden<sup>35</sup>:

*„Was ich wahrnehme, ist, dass wir glaub ich 30 % Leute haben, die eine Dyslexie haben oder eine Dyskalkulie. Und das sind alles Leute, die aus den Regelschulen aussortiert worden und landen bei uns. Und das ist halt, das ist für mich absolut, das ist schlimm. Weil die genauso klug sind wie alle anderen, nur die funktionieren in so einem Regelschulsystem nicht.“ (B11)*

Eine andere Berufsschullehrerin weist mit folgenden Worten auf die hohe gesellschaftliche Relevanz der berufsbildenden Schulen und die Verantwortung der gesellschaftlichen Integration der Schüler:innen hin (vgl. den Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“): *„Also wir sind das Auffangbecken. Alle, die aus dem allgemeinbildenden System gefallen sind, wir fangen die auf und versuchen die noch innerhalb von zehn Monaten wieder in das System zu bekommen.“ (B4)*

Dieser personenbezogene Aspekt von Verantwortung ist jedoch nicht für alle interviewten Berufsschullehrer:innen motivierend. Manche schildern den hohen Aufwand für die Vorbereitungen ihres Unterrichts und vor allem die Schwierigkeiten, die Schüler:innen dann erst nach mehreren Stunden „ins Arbeiten“ (B6) zu bekommen. Diese „ganz andere Arbeit als Sozialarbeiter“ (B6) empfinden sie als wenig sinnstiftend im Vergleich etwa

---

35 Vgl. dazu den Abschnitt 3.2.1 „Verantwortung und Helfen“ bei Hebammen für eine anders gelagerte, aber doch strukturähnliche Deutung der Gleichheit der Frauen als Mütter.

zum fachlichen Unterricht in höheren Klassen. Für sie ist es motivierend, Lernerfolge und eine Weiterentwicklung der Schüler:innen zu beobachten – ihr Wachsen, selbst wenn es nur „*kleine Schritte sind*“ (B4).<sup>36</sup>

### 3.2.3 Notfallsanitäter:innen (Verantwortung und Helfen)

Das Helfen ist eine zentrale Sinnquelle für Notfallsanitäter:innen. Auf die Frage, wie die Motivation für den Beruf aufrechterhalten wird, antwortet einer z. B.: *„Weil ich unglaublich gerne Menschen helfe“* (N12). Die helfende Rolle bedeutet, gebraucht zu werden: *„Also man fühlt sich auch schon irgendwie gut, so als Retter in der Not.“* (N6)<sup>37</sup>

Selbst diejenigen, die die aktuellen Bedingungen im Beruf kritisieren, hält das Helfen im Beruf: *„Ich mache meinen Job nach wie vor gerne, weil ich den Menschen einfach helfen kann. Auch wenn die Bedingungen im Moment nicht so toll sind, aber auch das wird irgendwann wieder besser werden.“* (N2)

Die Hilfe wird auch über die medizinische Komponente hinaus von manchen Notfallsanitäter:innen in einem weiteren Sinne als ein Dienst verstanden, den man für die Gesellschaft leistet: *„Meine Aufgabe ist, da den Menschen in der Gesellschaft was zurückzugeben“* (N12). Z. T. geht es den Interviewten ganz allgemein darum, die Gesellschaft mittels einer angemessenen Betreuung und Qualität der Dienstleistung zum Guten zu gestalten. Einen Notfallsanitäter treibt bspw. der *„Wunsch [an], man geht zum Dienst, man macht die Welt irgendwo so ein kleines bisschen besser.“* (N1). Dieser Wunsch ist stark mit den Ansprüchen an die Fürsorgepflicht und Verantwortung gegenüber den Patient:innen sowie dem respektvollen Umgang *„auf Augenhöhe“* (N5) verwoben:

*„Es ist ein Beruf, der nah an Menschen ist, der uns vielerlei, ja ich sag jetzt mal privilegierte Einblicke auch in die Gesellschaft ermöglicht. Also wir dürfen ja auch da arbeiten, wo nicht jeder ran darf und nicht jeder rankommt. [...] Manchmal hat man schöne, manchmal eher nicht so schöne Einblicke, keine Frage. Aber das persönlich sehe ich irgendwo schon als ja schon gewissen Privileg, aber halt auch als eine Verantwortung, weil ich finde, wir haben mit diesem Beruf [...] beziehungsweise mit unserem*

36 Vgl. die Ausführungen im Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“ weiter oben.

37 Dabei ist auch die Uniform als Statussymbol motivierend: *„das macht immer irgendwas her, eine Uniform anzuhaben“* (N6).

*Ablegen des Staatsexamens haben wir auch, finde ich, gegenüber unseren Patienten eine gewisse Fürsorgepflicht und das ist auf jeden Fall mein Motto, dass das für mich auch immer wieder der Ansporn am Patienten, halt gründlich sauber und vernünftig zu arbeiten und mir da auch immer wieder den Artikel eins unseres Grundgesetzes also ‚die Würde des Menschen ist unantastbar‘ vor Auge zu führen und zu sagen: ‚Ja, auch wenn das jetzt ein alkoholisierter Mitbürger ist‘ trotzdem zu sagen: ‚Ja, der gehört trotzdem vernünftig untersucht‘ [...]. Man guckt noch mal differenzialdiagnostisch, was könnte das noch sein, was könnten noch für Möglichkeiten hinter dieser, ich sag mal neurologischen Auffälligkeit, die ja Alkohol manchmal auch macht, stecken. Mal einfach die Leute auch nicht so schnell in eine Schublade reinzudrücken.“ (N1)*

Der Anspruch an gute Versorgung verbindet sich vereinzelt in Interviews mit einer Kritik am Gesundheitssystem. Im folgenden exemplarischen Zitat steht die Ökonomisierung des Gesundheitswesens in der Kritik, die sich mit dem Anspruch auf eine gute öffentliche Dienstleistung und zugleich gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verbindet:

*„Gesundheitswesen ist kein Unternehmen, das Umsatz bringt. Und da ist immer noch der falsche Ansatz da, zu sagen: ‚Das Unternehmen muss Geld verdienen.‘ Nein, wir sind ein Gesundheitswesen. Also ich bin nicht öffentlich-rechtlicher Dienst, aber wir sind für die Bevölkerung da. Wir sind nicht dazu da, um Profit zu machen. Darum geht es im Gesundheitswesen nicht. [...] Dass alle gleich und gut versorgt werden, das hat nichts mit Profit zu tun. Das ist glaub ich das größte Problem in dem ganzen System, dass man immer noch versucht, das Gesundheitswesen profitabel zu machen. Das wird aber nie wirklich funktionieren – zumindest nicht so, dass es nicht auf Kosten der Patienten geht, oder auf Kosten des Personals eigentlich geht, ja.“ (N2)*

Vor dem Hintergrund einer großen Bereitschaft der interviewten Notfallsanitäter:innen, Verantwortung zu übernehmen und ihre Kenntnisse auch in schwierigen Notsituationen helfend einzusetzen, wird als schwerwiegende Quelle von Demotivation und Frustration die hohe Inzidenz der bereits angesprochenen Bagatelleinsätze offenbar. Während Notfallsanitäter:innen mit Stolz auf ihre Ausbildung und die dort erhaltenen medizinischen Kenntnisse verweisen, hat diese gute Ausbildung mitunter auch Erwartungen geweckt, die der beruflichen Realität nicht entsprechen, was Sinnkrisen bei den Beschäftigten auslöst. Ein Notfallsanitäter spitzt zu: „Man wird drei

*Jahre zum Obergott in Rot herangezüchtet, dass man quasi Schwerverletzte reanimieren, ganz kritische Patienten behandeln kann, die aber allerdings im Alltag wirklich nur 10 % ausmachen. Also 90 % ist mehr Sozialarbeit.“ (N4)*

Die notwendigen Kompetenzen, „wie man mit sozialen Problemen umgeht, Sozialfällen, mit Leuten, die einfach einsam sind und deswegen jeden Tag anrufen“ (N4), würde man in der Ausbildung jedoch nicht oder zu wenig lernen. Dies kann dazu führen, sich „fehl am Platz“ (N9) und ebenso „überfordert“ (N9) zu fühlen. Einige sehen sich auch aufgrund der Verfügbarkeit der Dienstleistung Rettungsdienst rund um die Uhr in der Rolle, sozialarbeiterische Verantwortung zu übernehmen, die im Widerspruch zu ihrem Berufsverständnis steht:

*„Und das macht dann bei mir so den Eindruck, dass wir als Rettungsdienst mitunter so der Katastrophenschutz des Gesundheits- und Sozialwesens sind. Weil wir werden halt in Bereiche reingesteckt, da sind auch soziale Probleme mit überforderten Eltern oder überforderten Angehörigen oder Menschen, die irgendwie aus der Gesellschaft rausgefallen sind wegen Abhängigkeiten, wegen Erkrankungen und so. Zu denen werden wir hingeschickt, unsere Nummer kennt man, uns kann man anrufen und dann schickt uns die Leitstelle hin, weil die ja angerufen und man muss ja gucken nicht, ob es ein medizinischer Notfall ist. Und dann sollen wir, die Notfallmedizin erlernt haben, dort entscheiden, was wir damit machen.“ (N9)*

Stehen die tatsächlichen Arbeitsanforderungen im starken Kontrast zu den in der Ausbildung erlernten Kompetenzen, führt dies zu Frustration und Resignation, bis hin zu beruflichen Sinnkrisen: „Ja, da habe ich dann einfach keine mehr Lust mehr drauf, wenn ich für solche Lappalien aus dem Schlaf gerissen werde und die ganze Nacht jetzt hier durchfahre“ (N8). Darüber hinaus kann das Übergewicht an Bagatelleinsätzen die Qualität der Dienstleistung in wirklichen Notfällen negativ beeinflussen, da die dann erforderlichen Maßnahmen nur selten angewendet und die entsprechenden Kenntnisse im Berufsalltag nicht wachgehalten werden.

Während fehlende medizinische Verantwortung im Berufsalltag demotiviert, kompensieren wiederum Einsätze, in denen erfolgreich medizinische Hilfe geleistet werden kann:

*„Es gibt Tage, da hat man mit kranken Menschen zu tun, dann macht es richtig Spaß den Beruf zu machen, weil man hat das Gefühl einen Unterschied zu machen und man hat das Gefühl tatsächlich jemandem*

*jetzt gerade richtig geholfen zu haben. Und das entschädigt auch gerne für die verbliebenden Tage an denen irgendwie nicht so richtig Spannendes los war.“ (N9)*

Besonders herausfordernde Einsätze oder solche, in denen der Notarzt oder die Notärztin z. B. den Notfallsanitäter:innen Raum für Verantwortung überlässt, motivieren sehr, selbst wenn offen bleibt, was später mit den Patient:innen weiter geschieht.<sup>38</sup> Dafür steht exemplarisch das Zitat eines Notfallsanitäters, der auf die direkte Frage nach seiner Motivation antwortet: *„Das Wissen, Patienten geholfen zu haben. [...] Oder den Glauben, Patienten geholfen zu haben, wir wissen ja meistens den Ausgang von dem Ganzen nicht.“ (N7)*

### 3.2.4 Polizist:innen (Verantwortung und Helfen)

Ähnlich wie bei den Hebammen und Notfallsanitäter:innen ist auch bei Polizist:innen das Helfen eine wichtige Motivationsquelle, den Beruf zu ergreifen und weiter auszuüben:

*„Ich bin auch eher der Typ, dass ich mich über die Einsätze freue, wo ich einem helfen kann. Oder mehr freue, als über Einsätze, wo ich dann wirklich repressiv tätig werde, Maßnahmen treffen muss, wo die dann auch unmittelbar betroffen sind. Dieser Helfergedanke macht mir mehr Spaß und das war auch der Grund, weshalb ich damals zur Polizei gegangen bin. Anderen Menschen irgendwie in meinen beschränkten Möglichkeiten zu helfen.“ (P1)*

Helfen zu können und bspw. einen Dieb stellen zu können, ist eine große Befriedigung in der Arbeit. Bei manchen stand der Wunsch nach einem helfenden Beruf schon lange fest,<sup>39</sup> manche engagierten sich als Jugendliche – und teilweise kontinuierlich bis heute – etwa für die freiwillige Feuerwehr. Zahlreiche Statements in den Interviews, wie mit der Polizeiarbeit *„etwas Gutes tun“* (z. B. P15, P4), *„für die Menschen und die Gesellschaft zu arbeiten“* (P12) und mit dem Bewusstsein zu arbeiten, *„dass man doch*

38 Nur in einem Fall sieht es ein Notfallsanitäter als großes Manko, dass bei bestimmten Einsätzen unklar bleibt, ob die Einschätzungen und die ergriffenen Maßnahmen hilfreich waren, da das *„Feedback zu Patientenverläufen“* (N12) fehle, wenn Patient:innen an das Krankenhaus übergeben werden. Dies rahmt er als Kritik an fehlender Vernetzung der einzelnen beteiligten Personen im Gesundheitssystem.

39 *„Ich wollte schon immer irgendwas machen, wo ich Menschen mit helfen kann.“ (P8)*

irgendwie Leuten hilft, auch wenn man das vielleicht unmittelbar jetzt nicht sofort miterlebt“ (P14) zeugen von diesem wichtigen inneren Antrieb, der von einigen selbst als Berufung gerahmt wird: „Der Beruf ist Berufung“ (P9) und wird von vielen als wichtige Voraussetzung für die Berufsausübung gesehen: „Der Beruf soll Berufung sein“ (P6), was auch in der Ausbildung vermittelt werde und weiterhin vermittelt werden solle.

Weiterhin ist das berufliche Selbstverständnis als Hüter des Rechts eine zentrale Verantwortung, die in den Interviews mit den Polizist:innen als stark verinnerlicht deutlich wird. Das Recht durchzusetzen und „neutral und demokratisch zu bleiben“ (P10) ist Pflicht und gehören zum Beruf. Das macht etwa folgendes Statement eines Polizisten auf die Frage, ob er den Polizeiberuf empfehlen würde, deutlich:

„Also dass es natürlich auch diese unschönen Momente gibt, wo man irgendwie Maßnahmen gegen Menschen treffen muss, die das nicht wollen, wo man vielleicht selbst auch gar nicht davon überzeugt ist, dass das richtig ist in dem konkreten Fall. Aber es einfach eine gesetzliche Regelung gibt und wir deswegen zum Beispiel Abschiebungen durchführen müssen, das ist ja was, wo man oftmals sich fragt, muss das jetzt sein oder nicht. Aber das hat dann ein Gericht entschieden und dann müssen wir das im Zweifelsfall auch umsetzen.“ (P11)

Die Gesetze geben die Regeln vor und Diskrepanzen zum Gesetz in der persönlichen Einstellung oder in der gesellschaftlichen Wahrnehmung sind auszuhalten, wenn bspw. eine gewisse gesellschaftliche Akzeptanz für strafbare Handlungen vorhanden ist (z. B. Joints rauchen<sup>40</sup>), oder im Gegensatz dazu ein härteres Vorgehen, „martialische Maßnahmen“ (P10) gefordert werden. Die Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und Gleichheit sind zu wahren: „Wir haben ne Staatsgewalt aufgrund von Gesetz und Recht. Deswegen müssen wir natürlich jeden gleichermaßen behandeln. Also wenn ich nur an Gleichheitsgrundsätze, Verhältnismäßigkeit und so was denke.“ (P15)

Die Polizei „als wichtiger Bestandteil des gesellschaftlichen Systems“ (P3) hat im Rahmen der Gewaltenteilung die Verantwortung, die Demokratie und den Bürger zu schützen:

„Die Leute sollen nicht Angst haben, die sollen Respekt haben. [...] Ich möchte ein Gesetzeswerk haben, das ist nicht unsere Entscheidung. Das müssen Politiker entscheiden, was zu Gesetz werden soll und was nicht.

---

40 Die Gesetzeslage zum Cannabisanbau bzw. -konsum hat sich mittlerweile geändert (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2023).

*Und ich werde mit meiner Überzeugung dazu beitragen, dass das auch umgesetzt wird, weil ich eben davon überzeugt bin, dass Demokratie eben auch das Handeln von jedem demokratisch denkenden Menschen benötigt. Jetzt von mir privat, aber auch eben als jetzt zuvorderst eben als Polizeibeamter. Und dass es eben wichtig ist, eben diese Funktion für den Bürger einfach zu sichern. Das ist für mich immer wichtig gewesen.“ (P10)*

Manche betonen im Interview auch den Anspruch auf eine „bürgernahe Polizei“ (P11), d. h., eine Polizei, die ansprechbar ist. Dafür ist auch das Vertrauen zwischen Polizist:innen und Bürger:innen wichtig. Da Vertrauen vor allem durch persönliche Kontakte und Sichtbarkeit generiert werden würde, wird geringe Polizeipräsenz zu einem Hindernis, diesen Anspruch einzulösen: *„Es ist die Ansprechbarkeit, die nicht mehr gewährleistet ist. Das was der Bürger ja auch zurecht erwartet, nämlich ‚Ich möchte vielleicht auch mal zu dem Schutzmann und zu der Schutzfrau gehen und ihn einfach mal sprechen, oder ich möchte ihn auf etwas hinweisen‘.“ (P5)*

Vor dem Hintergrund ihrer exekutiven Funktion in der Demokratie kritisieren einige Polizeibeamte die politische Einmischung in ihre Arbeit, da sie den Neutralitätsanspruch der Polizeiarbeit als verletzt wahrnehmen. So sagt der folgend Zitierte: *„Also Polizei muss neutral sein und muss garantieren, dass bestehende Gesetze eingehalten werden“ (P10)* und sieht ansonsten die Gefahr, *„dass so eine wichtige demokratische Instanz willkürlich arbeitet“ (P10).*<sup>41</sup> Die Berufsrolle erfordere es, *„bestimmte Dinge ertragen zu können als Polizeibeamter, weil ich Repräsentant bin.“ (P10)*, was er auf negative, respektlose Verhaltensweisen Polizist:innen gegenüber bezieht. Der Befragte engagiert sich gewerkschaftlich, um *„diese Rolle und Funktion Polizei als demokratische Instanz zu prägen und das auch deutlich zu machen und das auch an Kollegen weiterzugeben.“ (P10)*

Diese demokratische Haltung auch bei Konfrontationen mit Klient:innen beizubehalten, sei jedoch in der Praxis herausfordernd, wenn der Respekt von Seite der Klient:innen nicht entgegengebracht werde und wenn repressive *„Maßnahmen gegen Menschen“ (P11)* getroffen würden. Einige erzählen von der Wut, die sie in bestimmten Situationen erfasst, und es werden die Anstrengungen deutlich, ruhig zu bleiben: *„Manchmal möchte man so Jugendlichen eigentlich auch mal so eine erzieherische Schelle geben, aber das darf man ja nicht. Aber man denkt sich halt immer so: ‚Alter, was*

---

41 Er artikuliert allerdings auch das Problem moralischer Grenzen des polizeilichen Handelns.



*ist mit Euch?! Rafft euch mal irgendwie ein bisschen zusammen.‘ Das ist sehr anstrengend.“ (P14)*

Wie bereits in einem Zitat in dem vorherigen Abschnitt „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“ deutlich wurde, können viele negative Interaktionen mit Klient:innen zu einem politischen Abdriften und gar zu Selbstjustiz führen (vgl. unten im Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“).

Eine wichtige Frustrationsquelle für manche Polizist:innen ist die erlebte Schwierigkeit, gesetzliche Aufträge durchzusetzen. Dabei spielt ihrer Meinung nach auch die Justiz eine Rolle, da diese nicht (genügend) verantwortungsvoll arbeite bzw. arbeiten könne (vgl. den Abschnitt 3.7 „Wertschätzung“). Damit werde die Arbeit der Polizei, „zur Arbeit für die Papiertonne“ (P1), nämlich wenn Kriminelle an die Justiz übergeben würden, diese aber dann nicht bzw. nach Wahrnehmung der Polizist:innen zu spät oder zu wenig bestraft würden. Hier werden für das polizeiliche Handeln wichtige Werthaltungen wie Gerechtigkeitsansprüche verletzt, was die Sinnhaftigkeit der Arbeit in Frage stellt. In manchen Erzählungen werden diejenigen Personen, die Straftaten begehen (und dafür von Polizist:innen vor Gericht gebracht werden), sogar noch „belohnt“ und ziehen als Sieger vom Platz. So moniert eine Polizistin:

*„[...] dass doch Polizei oft nicht das nötige Handwerkszeug hat, um dem kriminellen Tun praktisch entgegenzutreten. [...] Das ist schon teilweise ziemlich krass, was wir sehen, nicht? Wie mit, ich sag mal, wie die damit durchkommen, die Straftäter (lacht), nicht? Je mehr sie gemacht haben, desto mehr Mengenrabatt gibt es und da ist zumindest unser Gerechtigkeitsgefühl bei der Polizei doch sehr stark strapaziert. Oder wenn wir feststellen, dass wir ziemlich viel Engagement und Zeit und viel Papier investiert haben, um jemanden dingfest zu machen, und da passiert nicht viel. Oder die Typen aus dem Gerichtssaal rausgehen und Polizeibeamten gegenüber das Victory-Zeichen machen. Oder diese Typen glauben, wenn sie eine Bewährungsstrafe haben, sie sind freigesprochen worden. Also, diese Dinge, wie damit umgegangen wird, wenn es denn bei uns, naja, wenn wir sie jetzt abgeben sozusagen, das ist schon teilweise echt frustrierend.“ (P7)*

Die mangelnde Wirksamkeit von Strafverfolgung hat auch Konsequenzen im direkten Arbeitshandeln der Polizist:innen, insofern ihnen der Hebel der drohenden Sanktionierung in der Interaktion mit Straftäter:innen fehlen würde. Dies erschwert oder verhindert laut Aussage der Beamten gar verantwortungsvolles berufliches Handeln und fördere Respektlosigkeit

(vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“), wenn Straftäter:innen wissen, dass ihr Handeln ungeahndet bleibt und das den Polizist:innen spiegeln:

*„Also, wenn ich einem Gegenüber sage, er ist Beschuldigter bei einem Strafverfahren, keine Ahnung, Körperverletzung, dann lacht der mich aus. Ja, was passiert denn, nichts, wird eingestellt.“ Und das Schlimme ist, er hat recht. Also in den allermeisten Fällen werden Sachen eingestellt. Ich weiß, ich bin nicht so tief in der Materie drinnen, dass ich darüber urteilen kann in der Justiz, die haben wahrscheinlich auch Personalmangel und es liegt immer noch im Vordergrund, jemanden zu resozialisieren als zu sanktionieren.“ (P1)*

### 3.3 Autonomie

Inwieweit der Beruf den Beschäftigten Raum für autonomes, selbstbestimmtes Handeln im Beruf aber auch in der Vermittlung von Leben und Arbeit – Stichwort Vereinbarkeit – gibt, spielt insbesondere eine zentrale Rolle für die Motivation von Hebammen und Berufsschullehrer:innen. Autonomie motiviert ebenso Notfallsanitäter:innen für ihren Beruf, jedoch wird hier auch z. T. von Einschränkungen der Autonomie berichtet. Bei Polizist:innen tritt Autonomie als motivierendes Moment kaum in den Interviews auf.

#### 3.3.1 Hebammen (Autonomie)

Ein hoher Grad an Autonomie in der Ausführung der Tätigkeit ist für viele Hebammen eine wichtige Sinnstiftung für den Beruf. Dies spiegelt sich im folgenden Zitat exemplarisch wider:

*„Also man ist ja als Hebamme [...] wirklich selbstständig im Sinne von ich bin nicht auf einen Arzt angewiesen, sondern so lange alles glatt verläuft, normal verläuft, muss ich keinen Arzt davon in Kenntnis setzen, dass ich jetzt hier eine Schwangere betreue, die jetzt hier im August Termin hat oder irgendwie so was. Sondern ich mache einfach mit der Frau, arbeite einfach mit der Frau, spreche das alles mit ihr ab. [...] Also ich könnte zum Beispiel nicht gut als Krankenschwester arbeiten, auch nicht auf der Wochenstation, weil ich einfach dieses Selbstständige – Sehen, das könnte*

*helfen, das machen wir jetzt mal. Das habe ich halt gelernt und das schätze ich halt sehr an diesem Beruf.“ (H1)*

Die hohen Handlungsspielräume in der Tätigkeit, die nur bei medizinischer Notwendigkeit eingeschränkt sind, machen diesen Beruf attraktiv, was sich bereits bei den Hebammenstudierenden zeigt, die noch in der Ausbildung sind. Unterschiede bestehen allerdings in den Wahrnehmungen darin, in welchen Kontexten die Autonomie als hoch eingeschätzt wird: Einige betonen, die Selbstbestimmtheit insbesondere in der Freiberuflichkeit zu erleben und weisen auf Einschränkungen der Autonomie etwa durch Leitlinien im Krankenhaus hin, wie gleich noch näher ausgeführt wird. Andere Befragte wie die Hebammenstudierenden beziehen jedoch im Unterschied dazu die Selbstbestimmung auch auf den Krankenhauskontext, was sich u. a. in der Umschreibung des Arbeitsraums Kreissaal mit dem Possessivpronomen widerspiegelt:

*„Das ist ja auch ein Vorteil von dem Job. Du bist in Deinem Kreißsaal und du kannst Deinen Kreißsaal, solange nichts Pathologisches vorliegt, kannst du die Situation gestalten, wie du es richtig empfindest für die Frau in dem Moment. Und da ist keiner, der sagt, du musst es aber so und so machen.“ (GD H)*

Die Arbeit nach eigenem Ermessen zu gestalten, bezieht sich auch auf die Zeit, die für die Betreuung der Frauen und Familien investiert wird. Die eigenen Ansprüche an Betreuung einzulösen, motiviert etwa folgende Hebamme für ihre selbstständige Ausübung des Hebammenberufs:

*„Und das ist natürlich zu Hause schöner, wenn man die Frau alleine betreut. Dann kann ich mir die Zeit nehmen, die ich gerne dafür mir nehme. Und ich muss ja dann auch nicht zum nächsten Zimmer hechten. Also das ist auch immer das Problem in der Klinik, dass man mehrere Frauen auf einmal betreuen muss unter Umständen.“ (H7)*

Selbstständige Hebammen sehen für sich Vorteile, flexibel entscheiden zu können, zu welchen Zeiten sie Termine haben und wie viele Termine sie annehmen. Sie haben prinzipiell die Möglichkeit, die Terminlänge selbst zu setzen. Allerdings sind ihnen in der Zeitgestaltung auch Grenzen durch die Vorgaben bzw. Regelungen der Krankenkassen gesetzt, wie viele der Hebammen beklagen. Das trifft z. B. auf den Wochenbettbesuch zu, den die gesetzlichen Krankenkassen pauschal vergüten, der jedoch, um eine gute Dienstleistung erbringen zu können, in der Realität oft länger dauert, als

die Pauschale abdeckt. Das führt dazu, dass – falls erforderlich – länger und unentgeltlich gearbeitet wird oder aber die Qualität der Leistung leidet, wenn die Hebammen unter Termindruck stehen und von einer Frau zur nächsten hetzen müssen (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materielle (Ab-)Sicherung“).

Wichtig für die positiv erlebte Autonomie ist in den Darstellungen der Hebammen weiterhin die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben. So meint bspw. mit Blick auf den Alltag eine Hebamme:

*„Ich bin einfach sehr dankbar, dass ich das so zu meinem Leben irgendwie gestalten kann, diesen Beruf. Also, dass immer wieder, und jetzt auch zu Corona-Zeiten, wenn zwei Tage die Woche die Kinder zuhause sind, ja dann fange ich halt am Nachmittag an. Das ist halt ok. Oder ein Kind ist krank. Dann schiebe ich halt, ist auch nervig (lacht), aber dann schiebe ich das halt einfach. Also für uns als Familie hat das Qualität, dass ich selbstständig bin und das so gestalten kann, passend zu unserem Familienleben.“*  
(H3)

Es wird als Vorteil wahrgenommen, Arbeitszeiten an die persönlichen bzw. familiären Bedarfe anpassen zu können. Die Selbstbestimmung bei der Ausführung der Tätigkeiten und der Lebenszeitgestaltung, verbunden mit besseren Vereinbarkeitsoptionen, „als eigener Chef“ (H9) zu agieren, ist u. a. Grund, Anstellungen in Kliniken aufzugeben oder zu reduzieren. In den Kliniken schränken zum einen die dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen die Handlungsmöglichkeiten von Hebammen in der Ausführung ihrer Tätigkeit ein (wie im obigen Zitat deutlich wurde, etwa der Zeitdruck), aber auch Leitlinien, an die sich in der Arbeit gehalten werden muss (selbst wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen) sowie Anweisungen von Ärzt:innen als (übergeordneter) Berufsgruppe. Zum anderen ist dort eine enge persönliche Betreuung der Frauen sowie eine längerfristige Begleitung der Frauen und Familien über die Tage nach der Geburt hinaus nicht möglich. Das kollidiert allerdings mit ihrem oft zentralen Anspruch an die Arbeit, ihre Klient:innen über längere Zeit zu begleiten (vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis mit den Dienstleistungsnehmenden“).

Ein weiterer Aspekt von motivierender Autonomie ist, dass Hebammen für sich Handlungsspielräume sehen, Schwerpunkte in ihren Tätigkeitsfeldern je nach Lebensphase und individuellen bzw. familiären Erfordernissen ausüben zu können (vgl. den Abschnitt 3.9 „Entwicklung“). Auch betonen

manche, dass das Einkommen – vor dem Hintergrund der hohen Nachfrage – alleine gesteuert werden kann (mehr Arbeit, mehr Geld).

### 3.3.2 Berufsschullehrer:innen (Autonomie)

Ähnlich wie bei den Hebammen erleben auch Berufsschullehrer:innen ihr berufliches Handeln als motivierend selbstbestimmt, da sie sowohl in der Unterrichts- als auch Zeitgestaltung große Handlungsspielräume für sich wahrnehmen. *„Das klingt jetzt so machthaberisch, aber man ist im Unterricht so ein bisschen sein eigener Herr.“* (B1) Zwar bestehen Vorgaben durch die jeweiligen Bundesländer, welche z. T. als engmaschig wahrgenommen werden, sowie schulinterne Regularien, jedoch gibt es für die Vorbereitung und Durchführung des Unterrichts Gestaltungsspielräume, um auf Bedürfnisse von Schüler:innen einzugehen und eigene Schwerpunkte zu setzen: *„und es ist jetzt schon so in dem eigenverantwortlichen Unterricht, den ich mache, da kann ich wirklich sehr frei unterrichten.“* (B2) Je nach Fach sind diese Gestaltungsspielräume größer oder kleiner (z. B. Rechnungswesen vs. Ethik).

Was die Zeitgestaltung anbelangt, schätzen es Berufsschullehrer:innen, insbesondere in der Vor- und Nachbereitung frei und eigenverantwortlich agieren zu können – lediglich die Unterrichtsstunden sind vorgegeben: *„Ob ich das halt im geregelten Alltag an meinen Nicht-Unterrichtstagen von 8 bis 15 Uhr mache oder abends von 22 bis 24 Uhr oder am Wochenende, das ist mir freigestellt.“* (B8) Die freie Zeitgestaltung wird besonders bezüglich der Vereinbarkeit mit der Familie als motivierend erlebt:

*„[I]ch kann meine Zeit relativ gut gestalten, weil ich ja – klar, ich habe meine Präsenzzeiten hier –, aber ich habe vorhin ja mal erwähnt, ich habe drei kleine Kinder. Und so Nachmittage kann ich in der Regel schon auch mit denen verbringen. Klar sitze ich eben mal nachts oder abends am Schreibtisch, aber das finde ich gut. Also ich finde, das ist ein guter Mix, der lässt sich mit Familie gut vereinen. Und ich kriege mehr von meinen Kindern mit als manche Freunde von mir, mit denen ich auch studiert habe, die irgendwie da in der Unternehmensberatung arbeiten oder so. Die sehen deutlich weniger von ihren Kindern, als ich meine Kinder sehe. Insofern bin ich da top zufrieden.“* (B10)

An diesem Zitat wird deutlich, wie die Autonomiespielräume in der Arbeit die Möglichkeit, das Familienleben zu gestalten und insbesondere an der Entwicklung der Kinder teilzuhaben, geschätzt wird. Ähnlich wie bei den

Hebammen ist ebenso die Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsvolumens ein wichtiger Punkt. In der folgenden Interviewstelle formuliert eine Lehrerin diesen Vorteil und hebt zudem die Ferienzeiten hervor, die einen wichtigen Beitrag für die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben leisten:

*„Zum anderen hat es natürlich gerade auch familiär sehr viele Vorteile, dieses System. Es ist halt relativ flexibel anpassbar an die familiäre Situation, was den Stundenumfang angeht. Die Ferienzeiten selber frei zu haben, um Kinder zu betreuen, die zur Schule gehen, darf man ja auch nicht vergessen. Das ist schon komfortabel.“ (B8)*

Die im Beruf mögliche Autonomie wird auch als Vorteil für die Gesundheit erlebt, hier mit Bezug auf das Homeoffice: *„Und bei uns wird das als hohes Gut gehandelt, dass jeder von uns in der Abteilung die Möglichkeit hat, einen Tag zuhause zu bleiben. Und das ist die halbe Miete. Also das hält mich gesund, würde ich sagen.“ (B11)*

### 3.3.3 Notfallsanitäter:innen (Autonomie)

Bei Notfallsanitäter:innen ist der Konflikt um Autonomie, um Fragen, was sie dürfen – auf dem Papier und in der Praxis – ein wichtiger Punkt für ihre (De-)Motivation. Prinzipiell motiviert diese Beschäftigten, autonom über Maßnahmen bei Patient:innen (Medikamentenvergabe etc.) zu entscheiden und diese selbstbestimmt auszuführen. Dies erinnert an die Hebammen, die es ebenso schätzen, selbstbestimmt und in Eigenverantwortung Entscheidungen in der Arbeit zu treffen. Ein Notfallsanitäter formuliert die Autonomie, ähnlich wie die Hebammenstudierenden in Bezug auf ihr autonomes Agieren im Kreissaal (*„Deinem Kreissaal“* GD H), wie folgt: *„Wir treffen unsere Entscheidungen“ (N9)* oder *„das ist immer unser Einsatz“ (N9)*. Die gelingende Versorgung von Patient:innen ohne notärztliche Hilfe bringt auch Erfolgserleben in der Arbeit: *„Das ist natürlich für uns total schön, wenn wir da eigenständig am Patienten auch Maßnahmen ergreifen dürfen und dann sagen können: ‚Okay, wir haben das jetzt gerade auch mal ohne Notarzt hingekriegt, einfach, weil wir es gelernt haben.“ (N1)*

Die Bedeutung von subjektivem Sinnerleben durch selbstbestimmte Arbeit als motivierender Faktor zeigt sich auch bei weiteren Fällen in unserem Sample, welche auf Einschränkungen der Autonomie im Berufsalltag verweisen. Exemplarisch dafür stehen die Ausführungen eines Notfallsanitäters. Im Interview beschreibt er zum einen, wie rechtliche Bedingungen,

Gesetze oder Grauzonen bei der Schmerzmittelvergabe (in wessen Kompetenz fällt sie – Notärzt:in oder Notfallsanitäter:in) die eigene Autonomie einschränken. Zum anderen erfährt er in der Zusammenarbeit mit Ärzt:innen Einschränkungen: Er sieht sich unter Druck, Maßnahmen, die er in der Praxis durchführt, in Stellungnahmen zu rechtfertigen und kritisiert fehlendes Vertrauen – besonders seitens der Ärzte – in seine Kompetenzen als Notfallsanitäter<sup>42</sup>: *„Das müsste mehr ein Miteinander [sein], man müsste sich gegenseitig mehr zugestehen“, „Lieber Doktor, ich habe das schon 300 mal mehr gemacht, vertrau mir doch mal.“* (N4)

In diesem Fall lässt sich auch beobachten, dass zwar wenig Vorgaben zum Berufshandeln bestehen, jedoch genau dies in der Praxis zum Problem wird. Der Notfallsanitäter würde sich mehr Vorgaben wünschen, welche Maßnahmen bei bestimmten Krankheitsbildern durchgeführt werden können, womit die Arbeitsaufgaben und Entscheidungen von Notfallsanitäter:innen klarer definiert wären und damit der Legitimationsdruck reduziert wäre: *„Es darf gerne mehr geregelt werden“, dass „es quasi, ... für jedes Krankheitsbild eine Empfehlung gibt“* (N4). Er kritisiert im Vergleich zu anderen Bundesländern die Bedingungen in der Region, in der er arbeitet. Dort werden z. B. die Ausübungen bestimmter medizinischer Maßnahmen, die Notfallsanitäter:innen laut Regelungen des Bundesgesetzes beherrschen sollten, nicht zugelassen.

### 3.3.4 Polizist:innen (Autonomie)

Im Vergleich zu Notfallsanitäter:innen, Berufsschullehrkräften und Hebammen setzt sich die Polizei vergleichsweise deutlich ab: Die Autonomie zeigt sich in den Interviews nicht von zentraler Bedeutung für ihre (De-)Motivation. Handlungen und Entscheidungen sind prinzipiell eng an Gesetze bzw. Vorgaben durch Vorgesetzte gekoppelt. Die Handlungsspielräume werden aber je nach Arbeitsbereich oder Tatbestand als unterschiedlich groß eingeschätzt. Im Einsatz ist die Arbeit etwa nicht vorab planbar: *„Ich habe wenig Einfluss darauf, wann ich wie viel Arbeit habe, sondern ich warte darauf, dass was passiert. Und kann eigentlich dann nur reagieren.“* (P11) Im Bereich der Strafverfolgung gäbe es *„kein Ermessen“* (P1): *„Wenn wir von einer Straftat Kenntnis haben, dann müssen wir sie verfolgen und einleiten, sonst machen wir uns selber strafbar.“* (P1) In der Sachbearbeitung beständen hin-

---

42 Jede Entscheidung und Maßnahme muss rechtlich begründet und verantwortet werden, wodurch Notfallsanitäter:innen von einem hohen Haftungsrisiko betroffen sind.



gegen, so manche Polizist:innen, in der Regel mehr Handlungsspielraum (im gesetzten Rahmen). Das gilt auch für den Bereich der Gefahrenabwehr und Ordnungswidrigkeiten. Ein Beispiel ist der Umgang mit abgelassenen Verbandskästen bei Verkehrskontrollen. Ein Polizist erzählt von einer Kontrolle bei einer

*„ganz normalen 08/15 Mutti auf dem Rückweg von der Arbeit nachhause zu ihren Kindern. [...] Bevor ich dann denen ein Verwarngeld auferlege, sage ich denen immer, dass ich sie mündlich verwarne, das kann ich. Und gleichzeitig fordere ich sie auf, das Geld, was sie dadurch gespart haben, vielleicht dann doch in einen neuen Verbandkasten zu investieren.“ (P1)*

Wie in dieser zitierten Textstelle werden in einigen Erzählungen der Polizist:innen unterschiedliche Arbeitsstile<sup>43</sup> deutlich (mündliche Verwarnungen erzeugen eher Einsicht, so etwa bei manchen die Handlungsmaxime), zu denen bestehende Freiräume sie befähigen. Diese Freiräume zeigen sich allerdings in den Interviews mit Polizist:innen der Schutzpolizei als wenig bedeutsam für die Berufsmotivation.

### 3.4 Abwechslung

Die Abwechslung im beruflichen Alltag wird über alle vier Berufsgruppen hinweg als überaus motivierend beschrieben. Die Abwechslung für Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen liegt insbesondere in der Unvorhersehbarkeit und Spannungslage des Einsatzgeschehens, wohingegen Hebammen und Berufsschullehrer:innen diese besonders durch die Interaktionen mit den verschiedenen Klient:innen erfahren (vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis mit den Dienstleistungsnehmenden“).

Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen schätzen die Abwechslung insbesondere in Bezug auf die Verschiedenheit der Einsätze: *„Das ist immer so eine Wundertüte. Jeder Arbeitstag und jeder Einsatz ist wieder anders. Ob das die Angehörigen sind, ob das der Patient ist, ob das die Umgebung ist“* (N2). *„Das Einsatzgeschehen und die Abwechslung in den Tätigkeiten“* (P5) motivieren Menschen zur Berufswahl und die mit dem Beruf verbundene Spannung kennzeichnet auch positive Rückblicke auf das Berufsleben. So resümiert eine kurz vor der Pension stehende Polizistin: *„Also es ist so*

---

43 Hier kommen immer wieder Geschlechterunterschiede ins Spiel, die als mehr oder weniger groß wahrgenommen werden, aber auch z. B. Unterschiede zwischen Polizist:innen auf dem Land oder in der Stadt.

ein spannender Beruf eben auch und dafür habe ich eigentlich auch immer gelebt.“ (P7) Ein Polizist umschreibt die Polizei mit der Metapher „Riesenabenteuerspielfeld“ (P4). „Draußen unterwegs zu sein“ (N9) und „Action“ (N2, N4, N9) zu erleben, macht den Beschäftigten Spaß. Dazu trägt auch der Einsatz mit Blaulicht auf der Straße bei:

*„Das ist natürlich irgendwo auch so das innere Kind, das sich natürlich irgendwie jeden Tag freut, wenn man auf das Auto steigt. Klingt jetzt ein bisschen einfach, aber tatsächlich, wenn man selber fährt, man fährt selber mal Blaulicht und Martinshorn durch die Gegend und jedes Mal so ein ‚Bling‘ und man fühlt sich wieder wie drei und hat wieder leuchtende Kinderaugen, das ist total schön.“ (N1)*

Ein Beispiel für Abwechslung als wichtige Motivationsquelle für den Beruf ist ein Polizist, der betont, sich jedes Mal wieder zu freuen, zum Dienst zu fahren, und das wie folgt begründet:

*„dass ich das immer noch total spannend finde. Ich weiß nicht, was mich erwartet. Also da ist kein Aktendeckel, der sich stapelt, den ich abarbeiten muss, sondern jeder ist anders, total anders. Es gab Dienste, da musste ich zu sieben Verkehrsunfällen und das in sieben Stunden, so das war eine Masse. Dann hatte ich aber auch wieder drei Wochen gar keinen Verkehrsunfall zum Beispiel... Diese Vielschichtigkeit ist enorm, mit was man da..., also man kann das gar nicht beschreiben. Das ist so vielfältig dieser Beruf. Ob das nun Ausländerrecht, dann hat man mal wieder irgendwie einen Polenböllner. Alles ist in irgendwelchen anderen Rechtsvorschriften und man muss sich immer wieder neu in was einarbeiten und das macht einfach mir persönlich super viel Spaß, immer noch.“ (P1)*

Während die Unvorhersehbarkeit der Arbeitsaufgaben und die Möglichkeit, in der Arbeit Neues zu lernen, für ihn stark motivierend sind, lässt sich zugleich beobachten, dass er weniger freudvolle, demotivierende Arbeitsinhalte in ihrer Bedeutung subjektiv geringer gewichtet. Es gehört seiner Ansicht nach zu jeder Arbeit hinzu, dass es auch Teilbereiche gibt, „wo man nicht ganz so viel Lust“ hat (P1). Das gilt bei ihm etwa für Einsätze mit alkoholbedingten Körperverletzungen, wo es „immer das gleiche Spiel“ sei. Durch den Fokus auf freudvolle Anteile der Arbeit erhält er sich jedoch seine Motivation. Er mache „tatsächlich [s]einen Job immer noch total gerne“ (P1).

Auch die Interviews mit den Notfallsanitäter:innen sind durchzogen von positiven Beschreibungen der Spannung und der Vielfalt, die sie in ihrem

Berufsalltag erleben: *„Man hat in einer Schicht irgendwie alles. Also man hat hier wirklich von der Reanimation über den Kindernotfall bis hin zur Oma mit einem entglittenen Blutdruck ist hier irgendwie in einer Schicht alles dabei und das macht's, finde ich persönlich, aber auch sehr interessant und sehr sehr spannend.“* (N1)

Dieses Zitat stammt von einem Notfallsanitäter, der in einer Großstadt arbeitet und gerade dort im Vergleich zum Land die Abwechslung schätzt.<sup>44</sup> Aber auch Notfallsanitäter:innen auf dem Land, die nach den Einschätzungen und Erfahrungen unserer Interviewpartner:innen im Vergleich zu Großstädten in der Regel weniger gedrängt Einsätze fahren müssen, schätzen die unterschiedlichen Arbeitssituationen und die fachlichen medizinischen Herausforderungen, vor die sie gestellt sind. Die Arbeit erfordert ein flexibles lösungsorientiertes Handeln: *„Das ist auch das, was ich an meinem Beruf so schätze und so gerne mag, dass man einfach spontan auf eine Situation reagieren muss und halt auch einfach mal umschalten muss.“* (N1)

Auch Berufsschullehrer:innen und Hebammen schätzen die Abwechslung in ihrer Arbeit. Hier entsteht die Abwechslung jedoch wie oben erwähnt besonders durch die Interaktion mit den unterschiedlichen Klient:innen bzw. Schüler:innen in den Schulklassen, den diversen familiären Kontexten sowie durch die Begleitung der individuellen Entwicklungen. Bei Hebammen variieren die Aufgaben und die Fälle, die sie betreuen (vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“). So erleben Hebammen eine große Spanne in ihrer Arbeit, die etwa von der Ernährungsberatung bis hin zur Fehlgeburtbegleitung reicht. Die Abwechslung wird sowohl bei der Arbeit in der Selbstständigkeit als auch bei der Arbeit im Krankenhaus erfahren. Eine Hebamme beschreibt das Ineinandergreifen von Gewohntem und Unvorhersehbarem wie folgt:

*„Es ist auch irgendwie immer total spannend, weil man nie weiß, wem man da begegnet. Also jedes Paar dreht sich ja einmal komplett um, wenn das Kind da ist und findet sich neu. Und das ist spannend zu sehen. Das ist im Kreißsaal natürlich nochmal auch was ganz anderes. Also für mich war jeder Arbeitstag immer fast wie der Erste. Ich fand es immer so aufregend zum Dienst zu gehen oder gerufen zu werden, weil man nie weiß, Was*

---

44 Ein weiterer Interviewpartner erzählt, dass er sich aufgrund der Langeweile bei seiner Arbeit auf dem Land in Richtung Stadt umorientiert habe. Umgekehrt wechseln andere von der Stadt aufs Land, weil sie die Belastung in der Stadt als zu hoch empfinden (vgl. den folgenden Abschnitt 3.5 „Belastungen“).

*erwartet mich heute?’ Also es gibt nie so diese Routine. Es gibt nie dieses – also natürlich gibt es immer wieder Sachen, auf die man zurückgreift; das ist ja klar; irgendwie läuft es ja ähnlich ab –, aber dadurch, dass man mit Menschen arbeitet, ist es immer wieder so individuell, so anders. Und das ist schön.“ (H3)*

Ebenso wird die motivierende Wirkung der Abwechslung im Berufsalltag bei Berufsschullehrkräften deutlich. Die „Spannbreite“ (B5) des Klientels an den beruflichen Schulen *„macht die Arbeit auch so faszinierend (lacht).“* (B5) Ein interviewter Lehrer betont z. B.: *„Sie können das gleiche Modul, das gleiche Fach in zwei Parallelklassen unterrichten und es ist ganz anders. Es ist eine ganz andere Dynamik. Also es wird nie langweilig“* (B6). Ein weiterer Lehrer führt aus:

*„Wenn ich in einer Klasse von Anlagenmechanikern sitze, das sind einfach ganz andere Charaktere und wirklich ganz andere Typen als am Gymnasium oder bei Steuerfachangestellten. Und das sind schon manchmal auch (lacht) interessante Erlebnisse, die man da hat. Aber ich finde, es macht Spaß. Also es ist abwechslungsreich, muss man ehrlich sagen.“* (B10)

### 3.5 Belastungen

Im Gegensatz zur motivierenden Abwechslung im Berufsleben thematisieren die Interviewten aller Berufsgruppen belastende Arbeitsbedingungen, die sich negativ auf ihre Berufsmotivation auswirken. Wie wir bereits in den obigen Abschnitten, z. B. bei der Kategorie „Verantwortung und Helfen“ unter 3.2, festgestellt haben und wie wir es auch bei weiteren Faktoren noch sehen werden, können sich Belastungen in vielen Dimensionen bzw. Ausprägungen artikulieren und sind insofern transversal.

Hier bei diesem Faktor fokussieren wir uns auf solche Belastungen, die einen starken Bezug zur unmittelbaren Arbeitstätigkeit haben (z. B. Arbeitsmenge, -mittel, -zeiten). Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen erfahren psychische und körperliche Belastungen insbesondere durch die Arbeitstätigkeit an sich, den Arbeitsumfang, die Arbeitsorganisation des Schichtdienstes (mit negativen Auswirkungen auf das Privatleben) oder die Ausstattung (Arbeitsmittel). Bei Berufsschullehrer:innen und selbstständigen Hebammen ist die Entgrenzung von Arbeit und Leben eine wichtige Belastungsquelle. Außerdem sind Arbeitsumfang (bei Berufsschullehrer:in-

nen) und Dokumentation der Arbeit (bei Hebammen) als weitere Belastungen zu nennen.<sup>45</sup>

### 3.5.1 Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen (Belastungen)

Da sich die Problematiken bei den Beschäftigten der Polizei und im Rettungsdienst ähneln, nehmen wir beide in der Darstellung zusammen. Eine große Bedeutung haben jeweils körperliche Belastungen. Notfallsanitäter:innen erzählen von Zusatzschichten, die sie aufgrund von Personalmangel (durch z. B. Krankheit) übernehmen müssen, und vielen Überstunden, die sie leisten (*„wir gehen mittlerweile alle auf dem Zahnfleisch“* (N5)); *„Der Rettungsdienst vereinnahmt sehr“* (N6). Ebenso ist der Schichtdienst, der zwischen acht und 24 Stunden bei den Befragten variiert, körperlich belastend.

Analog dazu wird von Polizist:innen auf die Belastungen durch Schicht- und Außendienst hingewiesen. Ein Polizist, Ende 20, leidet durch den Wechselschichtdienst bspw. unter Schlafschwierigkeiten und hat starke Gelenkprobleme, die er auf das Tragen der Ausrüstung in seiner Interventions-einheit zurückführt. Während der Arbeit ist kaum Zeit für Pausen: *„Da fährt man im Spätdienst in der Regel von Einsatz zu Einsatz und hat in den acht Stunden keine Zeit zu essen, keine Zeit zu trinken, vielleicht schafft man es mal schnell, auf das Klo zu gehen.“* (P14)

Bei den Notfallsanitäter:innen sind es insbesondere jene, die in großstädtischen Gebieten arbeiten, die von einer starken Auslastung durch zahlreiche Einsätze erzählen. Jedoch ist z. B. selbst eine einsatzarme Nachtschicht nicht wenig belastend: *„Selbst wenn man keinen Einsatz hat nachts, man geht morgens raus und ist müde, weil man ja doch nicht so fest schläft. Das ist schon körperlich sehr anstrengend.“* (N5) Die in den Belastungen variierenden Arbeitsbedingungen (Schichtsystem, Ausstattung, Einsatzgeschehen) führen zu Arbeitsplatzwechseln. Manche wechseln von der Stadt aufs Land,

---

45 In Kapitel 6 dieses Bandes wird zwischen vermeidbaren und nicht vermeidbaren Belastungen unterschieden. Diese Unterscheidung wurde in der Auswertung des hier vorliegenden Materials nicht aufgegriffen. Vielmehr wird in den hiesigen Auswertungen deutlich, wie stark subjektiv differiert, was als Belastung wahrgenommen wird und wie stark die Belastung ist. Was für manche eine Belastung darstellt, können andere für sich so verarbeiten, dass sie es zwar als negative Seite des Berufs sehen, aber nicht als subjektiv belastend wahrnehmen, bspw. indem Angriffe nicht als Angriff auf die Person gedeutet werden, sondern auf die Institution Polizei (siehe hierzu das Zitat im aktuellen Abschnitt).

um weniger Einsätze zu haben, andere wechseln den Arbeitgeber wegen der Arbeitszeiten. Ein Notfallsanitäter kündigt z. B. seinem Arbeitgeber aufgrund der 24-Stunden-Dienste, in denen er seinen Ansprüchen an Verantwortung gegenüber den Patient:innen subjektiv nicht mehr gerecht werden konnte (vgl. den Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“):

*„Ich merke einfach, auch wenn ich bis jetzt keine Fehler gemacht habe und nachts keinem Patienten geschadet habe, merke ich mit zunehmender Diensttätigkeit, dass ich nachts einfach nicht mehr die Leistung bringen kann, die ich einem Patienten zumessen möchte. Also nachts um 3 Uhr dann beim achten, neunten, zehnten Patienten zu stehen und denen genauso qualitativ hochwertig versorgen zu wollen. Hauptsächlich, also zum einen physisch, aber hauptsächlich auch kognitiv, weil die kognitiven Ressourcen tagsüber schon gefressen werden durch Patientenversorgung, durch Diskussion an der Schnittstelle Rettungsdienst-Krankenhaus, die häufig passieren, durch die Anforderung, die Konzentrationsanforderung im Straßenverkehr, die auch nicht ohne sind, gerade wenn man zu Berufsverkehrszeiten unterwegs ist.“ (N12)*

Der Schichtdienst ist ebenso mit Blick auf die Planbarkeit für die allgemeine Organisation des Lebens und der Vereinbarkeit mit der Familie eine Schwierigkeit für die Beschäftigten. Zum wechselnden Tagesrhythmus kommt die Anforderung, bei Ausfällen kurzfristig Dienste zu übernehmen, erschwerend hinzu. Während bei der Polizei die Möglichkeit besteht, in den Innendienst zu wechseln und nur noch tagsüber zu arbeiten, kann im Rettungsdienst die Ausgestaltung des Schichtsystems nur durch den Arbeitgeber unterschiedlich gestaltet werden. Wenn dies nicht ausreicht, muss eine berufliche Exit-Option gewählt werden – bei unseren Fällen zumeist Richtung Studium (vgl. den Abschnitt 3.9 „Entwicklung“). Der gerade zitierte Notfallsanitäter wählt letzteren Weg, denn für ihn ist mit seiner aktuellen Beschäftigung (nun im 12-Stunden-Schichtsystem) eine von ihm und seiner Partnerin angestrebte Familiengründung undenkbar. Die berufsbedingten Belastungen schließen in seinen Augen eine gerechte Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern und Verantwortung in der Kindererziehung aus:

*„Meine Einschätzung ist ganz klar, dass ich mit dem, wie mein Arbeitsleben so aktuell aussieht, nicht von meinen persönlichen Kräften, also von den Kräften die ich habe, von der Belastbarkeit die ich habe, nicht die Kraft aufbringen könnte, mich in Kindererziehung mit einzubringen. Und*

*dass ich das nicht schaffe, ist für mich keine Option. Also für das Kind da zu sein und für die Familie da zu sein. Dieses klassische Bild von ‚Ich bin der Mann, ich bringe das Geld nach Hause‘, also das ist nicht meins. [...] Ich möchte mich auch neben dem Arbeiten um das Kind kümmern können und Zeit in den Haushalt investieren können. Und dazu müssen die Belastungen entsprechend verteilt sein.“ (N12)*

Für das Ausmaß körperlicher Belastungen spielt die Ausstattung z. B. mit Arbeitsmitteln eine große Rolle. Sie variiert bei den Polizist:innen stark zwischen den verschiedenen Länderpolizeien und der Bundespolizei und bei den Notfallsanitäter:innen sowohl zwischen den Arbeitgebern als auch beim selben Arbeitgeber mehr oder weniger stark. Bei den Notfallsanitäter:innen ist vor allem die Ausstattung mit elektrischen und mechanischen Tragen relevant für die Belastung, oder etwa, ob Automatik- oder Schaltwagenfahrzeuge in Betrieb sind. Eine gute bzw. moderne Ausstattung mit medizintechnischen Geräten kann zwar motivieren, jedoch nicht die grundsätzlich stark körperlich beanspruchende Tätigkeit ändern, wie folgendes Zitat widerspiegelt:

*„Wir haben eine sehr schöne Ausstattung. Also wir haben gutaussehende Rettungswagen, so blöd sich das anhört, aber da freut man sich dann ja doch drüber, wenn sein Arbeitsmaterial gut aussieht. Wir haben die neueste Generation an EKGs, wir haben gute Beatmungsgeräte auf dem Rettungswagen. Also die Medizintechnik passt da. Wir kriegen jetzt in die aktuelle Generation auf den Rettungsmittel auch elektrohydraulische Tragesysteme da mit drauf und auch einfach, was da den Arbeitsalltag einfach ein wenig erleichtert.“ (N6)*

Auch für Polizist:innen (vor allem im Außendienst) sind die Arbeitsausstattung, der Fuhrpark und die Innenausstattung von Bedeutung. Ein Polizist berichtet etwa mit Stolz über die E-Autoflotte in seinem Bundesland in Abgrenzung zu anderen Bundesländern. Weiterhin werden digitale Hilfsmittel wie Tablets zur Dokumentation oder bei den Polizist:innen Bodycams als mögliche arbeitserleichternde Hilfsmittel genannt.<sup>46</sup> Für Polizist:innen, insbesondere im Außendienst, spielt die Schutzausrüstung und Uniform für

---

46 In den Interviews werden Unterschiede im Stand der Digitalisierung je nach Region deutlich, so wie z. T. ein geringes Tempo bei der Digitalisierung konstatiert wird (z. B. rühre dies daher, dass etwa eigene Entwicklungen für interne Messenger-Dienste vorgenommen wurden, die die Datenschutzbestimmungen erfüllen): *„Wir hängen zwar gefühlt so acht bis zehn Jahre hinterher, mit dem was möglich ist.“ (P14)*



die körperliche Belastung eine große Rolle. Manche machen hier Verbesserungen aus, andere berichten von nicht adäquater Ausstattung, wie diese Polizistin:

*„Die Kleidung hat mir nicht gepasst, die Schutzausrüstung, also der Helm bei der Demonstration, wenn wir gelaufen sind in der Stadt und in Gefechtssituationen, der ist mir immer so ins Gesicht gerutscht, ich konnt dann nichts sehen. Um mich rum hat alles geknallt, das waren so Sachen, wo ich gesagt hab ‚Was mach ich hier eigentlich?‘“ (P15)*

Ein Polizist schildert seine negativen Erfahrungen mit einer neuen Uniform:

*„Wir haben ne neue Uniform eingeführt. Meine alte hatte ne Gore-Tex-Membran, die neue hatte sie plötzlich nicht mehr. Das waren Cargo Hosen, aber da war kein Nässeschutz drin, so wie jeder das aus dem Trecking-Bereich kennt. Wo ich sage, das sind ja jetzt keine Unsummen, wenn ich Massenproduktion mache, die ich da investieren muss und es wurde einfach schlichtweg vergessen. Das heißt, da hätt ich auch mit meiner privaten Jeans rausgehen können, die wär genauso nass gewesen. Ich hatte im Kalten, im Warmen, es war immer die gleiche Hose [...]. Das sind natürlich, sag ich mal, diese mehr oder weniger weichen Dinge, die die Attraktivität des Berufes ausmachen.“ (P5)*

Neben den körperlichen Belastungen, die mit der Ausstattung zusammenhängen, sind psychische Belastungen bei beiden Berufsgruppen eine relevante Größe. Für psychische Belastungen sind bei Polizist:innen negative Erfahrungen in der Interaktion mit den Klient:innen wesentlich,<sup>47</sup> wenn sie z. B. *„bespuckt, bepöbelt, angegriffen“* (P14) werden, aber auch schlicht das Erleben von Realitäten des Lebens bzw. der Gesellschaft, dem Menschen im Polizeiberuf besonders ausgesetzt sind. Eine Polizistin, die im Streifendienst war und mittlerweile zur Kriminalpolizei gewechselt hat, schildert, wie sie ihre Tätigkeit im Streifendienst psychisch mitnahm und in innere Konflikte brachte:

*„Zwei Tote, drei Schwerverletzte. Und ich habe mir die Frage gestellt, was ich mir eigentlich damit zumute, mit diesem schweren Job. [...] Wenn man das auf der emotionalen Ebene betrachtet, ist dieser Job unfassbar anstrengend, emotional anstrengend. [...] Also das widerspricht sich so*

---

47 Vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“.

*extrem, dass dieser Job mich emotional belastet, obwohl ich ihn eigentlich für das Gute in der Gesellschaft machen wollte.“ (P12)*

Entgegen der Belastung durch die Begegnungen mit schweren Schicksalsschlägen, durch welche sich die Polizistin „*emotional abgestumpft*“ (P12) fühlt, ist das Erfahren von Beleidigungen und körperlichen Angriffen für sie weniger belastend: *„Also mit diesem ganzen ‚die Scheiß-Polizei‘, Beleidigungen und sowas und selbst Widerstandshandlungen, die tun mir alle nicht so weh, wie Schicksalsschläge tatsächlich. Also die Menschen, die gegen mich Widerstand geleistet haben, meistens sind das Ausnahmesituationen, die Menschen sind vielleicht alkoholisiert oder sowas. Ich bin auch bisher nie stark verletzt worden, aber das tut mir tatsächlich nicht so weh, weil ich oft das nicht so als gegen mich empfinde. Oft denke ich so, das ist gegen die Polizei, nicht gegen mich.“ (P12)*

Gerade in bestimmten Arbeitsbereichen sind psychosomatische Belastungen bei der Polizei nach Aussage mancher Polizist:innen weit verbreitet. Die Einschätzungen, ob in der Organisation oder von Vorgesetzten genügend Unterstützung bzw. ein hinreichendes Gesundheitsmanagement angeboten wird, variiert bei den Befragten.

Auch bei den Notfallsanitäter:innen wirken Erlebnisse in der Arbeit psychisch nach, wenn z. B. Kinder in Einsätzen reanimiert werden müssen oder, wenn sie in Großstädten extremer Armut begegnen und zugleich die eigenen beschränkten Handlungsmöglichkeiten erleben, an der Situation der Betroffenen etwas zu ändern – hier begegnen sie also erneut einer gewissen Hilfslosigkeit:

*„und halt wirklich zu sehen, wie Menschen teilweise leben, unter was für Bedingungen sie jetzt auch in den letzten Monaten draußen bei minus fünf Grad gelebt haben. Das sind schon Eindrücke, die bleiben natürlich irgendwo hängen. Natürlich löscht man den Menschen irgendwo aus seinem Kopf raus, aber zu wissen, man liegt da abends im Bett, so ging es mir neulich, und denkt darüber nach, denkt sich so ‚Ah, jetzt liegt der Patient draußen oder der Mensch draußen auf seiner Pappe‘ und hat halt den Kälte-Bus, den wir ihm angeboten haben und irgendwie auch die Decken, hat der dann zwar dankend mitgenommen und auch nochmal die FFP2-Masken, die wir ihm pandemisch bedingt in die Hand gedrückt hatten. [...] aber natürlich haben wir im Rettungsdienst teilweise einfach beschränkte Möglichkeiten, da unter die Arme zu greifen. Und ja, das ist manchmal natürlich der Wunsch, dass man mehr machen könnte.“ (N1)*

### 3.5.2 Hebammen (Belastungen)

Für Hebammen lassen sich zwei Belastungsquellen unterscheiden, die demotivierend wirken können. Das betrifft zum einen die Dokumentationsaufwände, die von einigen Interviewpartnerinnen als zu hoch empfunden werden, und damit verbunden auch der empfundene Druck in der Arbeit. Zum anderen wird der Beruf z. T. als das Privatleben beeinträchtigend wahrgenommen.

Dokumentationspflichten für das Qualitätsmanagement (QM) in der Nachsorge werden von einigen Hebammen als aufwändige Zeitfresser und als „Ärgernis“ (H9) gesehen. *„Das ist wirklich so eine Last, die immer auf mir liegt, bis ich es dann abgeschlossen habe oder eingereicht habe.“* (H7) Die Logik des Qualitätsmanagements, alles festzulegen, was man tue, widerspreche der Idee, Frauen individuell zu behandeln und sei *„unsinnig zeitaufwändig und sehr schwierig zu gestalten“* (H7). Die Nachsorge macht den Dokumentationsaufwand aus Sicht unserer Interviewpartnerinnen deutlich unattraktiver. Sie berichten zum Teil von Kolleginnen, die ihre außerklinische Arbeit aufgrund der geforderten QM-Dokumentationen aufgegeben hätten: *„Also die einfach gesagt haben: ‚Da habe ich keinen Bock drauf, das ist mir viel zu viel Aufwand und dann mache ich das, biete ich das jetzt nicht mehr an. Dann mache ich meinen Klinikjob und fertig.‘“* (H1) Auch weitere Vorgaben und Anforderungen von Versicherungen werden als Belastung empfunden, z. B. Ärger beim Einreichen von Rechnungen.

Eine Hebamme im Sample betont allerdings, dass die Dokumentationspflicht im Sinne einer Qualitätssicherung der Hebammenarbeit eine Verbesserung darstellt: *„Aber es gibt schon auch echt schwarze Schafe. Oder die halt dann immer irgendwie nicht evidenzbasiert arbeiten. [...] Dafür finde ich halt auch das Qualitätsmanagement im Grunde genommen auch gut. Mit aller Mehrarbeit, die es wieder ist.“* (H5)

Der Hintergrund von Qualitätsmanagement und Dokumentationspflicht ist nicht allein das Vermeiden von Fehlern, sondern auch die Identifikation eines Haftenden im Schadensfall, da dies versicherungsrechtlich relevant ist. Handwerkliche Fehler von Hebammen können sehr langfristige Folgen haben und entsprechende Kosten nach sich ziehen. Es geht deshalb darum, das eigene Handeln zu jedem Zeitpunkt als fachlich korrekt ausweisen zu können, um sich gegen Klagen abzusichern. Eine Hebamme berichtet, wie sie dieser Druck bis abends ins Bett verfolgt: *„Hast du das aufgeschrieben? Das hättest du vielleicht doch besser aufschreiben sollen und so. Wer weiß, ob du eine Anklage kriegst.“* (H2) Sich immer weiter absichern zu müssen

(über Fortbildung und Dokumentation) sei der Bereich, der belaste – ganz im Gegenteil zur Arbeit an sich, die große Freude bereiten würde. So führt diese Hebamme weiter aus:

*„Der Druck ist immens und da kriegen wir keine Unterstützung. Im Gegenteil, es heißt: ‚Ja noch mehr absichern, noch mehr absichern. Und noch mehr Fortbildungen machen.‘ Und das ist ja der Bereich, der uns belastet, die Arbeit doch gar nicht. Die reine Arbeit ist wunderbar. Das ist ein Traum. Es macht Spaß und man lacht zusammen. Man hat Erfolg zusammen mit den Familien. Das ist super. Die Arbeit ist das nicht. Das ist dieses ganze Drumherum.“ (H2)*

Auch die interviewte Hausgeburtshebamme stellt die negativen Folgen für ihre Arbeit mit den Frauen heraus, da gerade bei der Betreuung von Geburten aufgrund der Berufshaftpflichtversicherung die Angst mittlerweile ein „großer Begleiter geworden“ (H10) sei. Sie handle nun vorsichtiger, indem sie z. B. Frauen zur Absicherung zum Gynäkologen schicke oder während der Geburt schneller ins Krankenhaus verlege, wodurch die Frauen verunsichert werden würden, was wieder von ihr aufgefangen werden müsse. Dies stehe jedoch im Widerspruch zum Glauben an die Fähigkeiten der Frauen und der Verantwortung, die sie empfinde, dass Frauen natürlich gebären können und möglichst interventionsarm gebären sollten (vgl. den Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“).

Neben den Dokumentationspflichten wird zweitens bei manchen Hebammen die starke Verschränkung von Berufs- und Privatleben als Belastung erlebt. Während viele die Vorteile gerade in der Vereinbarkeit sehen (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“), kritisieren andere, dass sie wenig Freizeit hätten und immer „on stage“ (H10)<sup>48</sup> seien oder es schwer sei, „die Grenzen zu finden zwischen Beruf und Freundin“ (H3). Dafür steht stellvertretend folgendes Zitat:

*„Dann ist man zu Hause, dann wird man ja auch nicht in Ruhe gelassen, weil dann hat die eine vielleicht einen Milchstau, die andere hat nur eine Frage, dann ist man wieder am Telefonieren mit denen. Gehört dazu, ne? Also das, sie müssen Fragen haben, sie dürfen auch Probleme kriegen, ne? Und die kann ich nicht voraussehen. Und dann muss das Abendessen eben auch mal eine Stunde warten.“ (H7)*

---

48 „Ich gehe mit dem Handy duschen, es ist immer an mir dran“ (H10).

Eine gelungene Abgrenzung zu den Klient:innen zu finden, ist ein Thema, das einige beschäftigt,<sup>49</sup> jedoch nicht unbedingt zu demotivieren scheint. Eher scheint die Entgrenzung – zumal als Selbstständige – wie im Zitat schon ersichtlich als „normaler“ Teil der Arbeit gedeutet zu werden, der von manchen als Nachteil oder Belastung empfunden wird und der auch zum Ausstieg aus dem Beruf bspw. nach einem Burnout führen kann.

Mit Blick auf Belastungen im Krankenhaus haben wir Einschätzungen von Hebammen, die dort als Begleitbeleghebammen arbeiten. Insbesondere wird die Arbeitsverdichtung hervorgehoben und die Erfahrung, sich nicht genügend um die Frauen kümmern zu können, d. h. es besteht Sorge um die Qualität der Dienstleistung:

*„Und das sind so meine Kompetenzen, also auch einer Frau, die vielleicht große Angst hat zu helfen, mit der Angst erstmal weiterzuarbeiten und zu gucken, ich kriege das in den Griff. Das ist aber durch diese Arbeitsverdichtung in den Krankenhäusern oft nicht mehr möglich. Also wenn ich zwei Frauen gleichzeitig betreue, die beide kräftige Wehen haben und ihr erstes Kind erwarten, das wird manchmal dann schon ein bisschen brenzlig, ne? Dann rennt man von einem Zimmer ins andere und guckt, ist zehn Minuten hier und hat aber im Kopf: ‚Okay, du musst da drüben auch gleich noch mal gucken, ob alles okay ist, oder ob die noch mehr Hilfe brauchen.‘ Das ist natürlich nicht so schön für alle Beteiligten.“ (H1)*

### 3.5.3 Berufsschullehrer:innen (Belastungen)

Bei Berufsschullehrer:innen sind wesentliche Belastungsquellen zum einen der Arbeitsumfang, zum anderen – ähnlich wie bei den Hebammen – die Entgrenzung von Arbeit und Leben (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“).

Entscheidend für den Arbeitsumfang ist die Personaldecke. Ein Berufsschullehrer, der im Personalrat ist, stellt im Interview klar, dass „Berufsschulen im Schnitt irgendwie 92 % an notwendigen Lehrerstellen besetzt halten“, sie jedoch 100 % bräuchten, um alle Stunden zu erbringen: „Also wir sind chronisch unterversorgt. [...] Und man merkt das an allen Enden und Ecken“ (B11). Auf die Frage, was demotiviert, problematisiert ein anderer Berufsschullehrer ähnlich:

---

49 Eine Hebamme vergleicht ihre eigene Praxis der Erreichbarkeit mit anderen Hebammen, die ihr Handy ab einer gewissen Uhrzeit ausschalten und das in dem Behandlungsvertrag festhalten.

*„ein Mangel an Personal tatsächlich. Also dass wirklich viel auf Kante genäht ist. Sobald jemand ausfällt, gibt es echt Probleme. Dann muss geguckt werden, wie machen wir das jetzt und wie kann das aufgefangen werden. Und es ist eben nicht so da, dass ich dann eben jemanden heranziehen kann, der Puffer hat, der noch frei ist und dann eben Fächer übernimmt, sondern eigentlich sind alle schon voll und dann muss eben obendrauf gearbeitet werden. Und das ist schon belastend.“ (B10)*

Die Übernahme von Vertretungen heißt, Überstunden zu machen<sup>50</sup> und kann neben der Mehrbelastung für die Beschäftigten auch für die Schüler:innen negative Effekte mit sich bringen, wenn sie die Unterrichtsqualität senkt. Vertretungen bedeuteten oftmals, sich in neue Bereiche einarbeiten zu müssen, wenn man fachfremd ist: *„Man muss sich halt immer wieder auch in neue Berufe eindenken.“ (B10)* Dies wirkt demotivierend – ein interviewter Berufsschullehrer würde deshalb die Schule wechseln.

Gerade die jüngeren Berufsschullehrer:innen seien stärker durch Vertretungen belastet, kritisiert der bereits oben zitierte Personalrat: *„die sagen ja natürlich eher mal ‚Ja, ich will ja auch die Stelle, ich will auch verbeamtet werden.‘ Und dann klotzen die sich da mit 32 Wochenstunden zu.“ (B11)* Zudem haben die Lehrer:innen zu Beginn der Laufbahn noch keine Sammlung an Unterrichtsmaterialien und Erfahrungen, auf die sie zurückgreifen können, was die Vor- und Nachbereitung erschwere.

Der hohe Arbeitsumfang ist nicht nur durch Vertretungsstunden bzw. Stundenanzahl und die Vor- und Nachbereitung, sondern durch weitere Aufgaben bestimmt, wie etwa für Gespräche mit ausbildenden Betrieben, die Betreuung in Praxiszeiten, den Kontakt mit den Schüler:innen oder durch bestimmte fachliche Zuständigkeiten.

Die Arbeitsbelastung entsteht auch besonders in bestimmten zeitlichen Phasen wie vor der Zeugnisvergabe oder generell im Arbeitsalltag, in dem wenig Pausen möglich seien – so manche Stimmen wie bspw. diese Berufsschullehrerin:

*„Es gibt teilweise auch Zeiten bei mir, da gehe ich morgens halb acht bin ich bis wirklich 18 Uhr in einem Fluss. Ich habe keine Pause gehabt. [...] Die erste Pause ist Dienstbesprechung. Zweite Pause haben Sie Aufsicht. Dritte Pause ist ein Schüler, der Schirm steht. Vierte Pause geht es gleich*

---

50 *„Sobald jemand ausfällt, fängt es an, dass eine riesen Bugwelle an Überstunden vor sich hergeschoben wird, die es aber offiziell nicht geben darf. Das ist auch so ein Problem sicherlich“ (B10).*

*Sachen wegräumen, in die nächste Konferenz. Und wenn Sie dann noch Pech haben, dass Sie dann noch abends eine Veranstaltung haben oder noch am Abend unterrichten, kann das auch passieren. Also das heißt also, Sie haben auch oft manchmal ganz lange Schläuche und müssen dann auch sehen, wie schaffen Sie das trotzdem auf die Reihe zu kriegen.“ (B5)*

Ein Moment der Entlastung und der Motivation sind hingegen die Auszeiten, die durch Ferien ermöglicht werden – hierzu wählt ein Berufsschullehrer das Bild der *„Inseln mit Schulferien“* (B1), die man im Beruf hätte. Die Ferien tragen ganz klar zur Attraktivität des Berufs bei (wie auch die materielle (Ab-)Sicherung, vgl. dazu Abschnitt 3.8).

Ein zentrales Handlungsproblem von Berufsschullehrer:innen und eine zweite wichtige Quelle von Belastung ist die Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben. Exemplarisch dafür beschreibt die gerade zitierte Berufsschullehrerin den Beruf wie folgt: *„Lehrersein heißt immer, dass man bis zum Ultimo was machen kann. Aber man muss eben einfach gucken, wo ist meine Grenze. Wo kann ich die ziehen, ohne die Schüler zu schlecht zu behandeln, aber auch meine Kollegen nicht im Regen stehen lassen. Und was muss ich tun, damit ich gesund bleibe.“ (B5)*

Der Schreibtisch zuhause steht symbolisch für die typische Entgrenzungserfahrung der Berufsschullehrer:innen.<sup>51</sup> Die Schwierigkeit, die Arbeit loszulassen, stellt eine gesundheitliche Belastung dar. Viele schildern in diesem Zusammenhang ihre Versuche und Lernerfahrungen im Sich-Abgrenzen, so wie diese Berufsschullehrerin:

*„Also ich merke schon, dass ich abends weniger abschalten kann. Dass ich viel immer bei Schule bin. Man muss sich da seine Wege suchen. Ich habe zum Beispiel keine Apps mehr so auf dem Handy, die dann abends aufpoppen, dass meine Schüler noch irgendwie um zehn mich erreichen können. Wo ich immer das Gefühl habe, man antwortet eben schnell noch. Das ist auf keinen Fall mehr so. Das musste ich aber auch lernen, um zu sagen ‚Okay, schmeiß jetzt MS-Teams wieder vom Handy. Ich bin jetzt nicht mehr per Chat für euch erreichbar.“ (B9)*

Grenzen zu ziehen wird in den meisten Gesprächen von den Beschäftigten als individuelle Aufgabe und Leistung dargestellt, z. B. wird die Handynummer nicht rausgegeben, um Anfragen von Eltern oder Schüler:innen

---

51 Die flexible Arbeitsaufteilung wird auf der anderen Seite wiederum als Vorteil zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gesehen (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“).



am Abend oder am Wochenende zu verhindern. Selten werden hingegen strukturelle Bedingungen thematisiert, etwa Dienstvereinbarungen zur Erreichbarkeit, die entlastend wirken können.

Die technische Ausstattung scheint für Belastung bzw. für die Frage von (De-)Motivation hingegen wenig zentral. Ein Berufsschullehrer ordnet diese als „*punktueller Dinge*“ (B3) ein. Nur ein einziger Berufsschullehrer benennt explizit schlechte technische Bedingungen als demotivierend (B6), wenn sie ihn daran hindern, den Unterricht entsprechend seinen Ansprüchen und seiner Vorbereitung durchführen zu können. Doch selbst er beobachtet – wie der Tendenz nach alle von uns Befragten – dass die Digitalisierung von Schulen (allerdings bei ganz unterschiedlichen Ausgangsbedingungen) voranschreite und sieht Chancen der Arbeitserleichterung durch Digitalisierung (vgl. Carls, Gehrken, Kuhlmann & Thamm, 2020, S. 82 f.).<sup>52</sup> Digitalisierung wird also tendenziell als Entlastung im Unterricht, zugleich aber auch als Schwierigkeit für eine gesunde Work-Life-Balance wahrgenommen.

### 3.6 Soziale Interaktion unter Kolleg:innen

„*Das Große, was motiviert, ist eben das Team selbst*“ (N13) – die soziale Interaktion und der Zusammenhalt unter Kolleg:innen ist ein wichtiger Faktor der Motivation. Das gilt insbesondere für Notfallsanitäter:innen und Polizist:innen, aber auch Berufsschullehrer:innen schätzen das Kollegium sowohl für die Unterstützung in der Arbeit als auch den sozialen Kontakt, der bis ins Private reichen kann. Die selbstständigen Hebammen hingegen arbeiten i. d. R. nicht im Team, sind regional aber stark miteinander vernetzt.

#### 3.6.1 Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen (Soziale Interaktion)

In einer Reihe von Interviews mit Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen spielen die Kolleg:innen eine große Rolle für die berufliche Motivation. Zunächst kennzeichnet das Arbeiten im Team oder mit dem Team die

---

52 Manche kritisieren Software-Mängel und beobachten, dass Teile des Kollegiums Mehrarbeit fürchten bzw. bereits haben (z. B. bestimmte Arbeitsgänge sowohl analog und digital vollziehen müssen).

Tätigkeiten: *„Notfallmedizin ist immer eine Teamsache, das ist keine One-Man-Show“* (N1)<sup>53</sup> und erleichtert die Bewältigung der Arbeit:

*„Wir fahren ja nie alleine, sondern wir sind immer zu zweit. Man hat immer noch ein anderes denkendes Gehirn dabei und das macht es tatsächlich sehr, sehr angenehm. [...] ja einfach ein angenehmes Back-up, das man einfach weiß: ‚Ey, ich bin nicht alleine, ich habe noch einen Kollegen.‘ Auch wenn es ein Rettungssanitäter ist, aber auch der denkt ja mit, auch der überlegt ja mit, und man ist halt nicht alleine. Man macht das immer zusammen.“* (N1)

Auf eine ähnliche Weise wird das Team von Polizist:innen thematisiert: *„Und das ist das Schöne an dieser Teamarbeit bei der Polizei. Wir sind ja nie alleine unterwegs und so kann man sich vor Ort tatsächlich immer super ergänzen.“* (P1) Im Team eine *„super gute Arbeit“* (P12) zu leisten oder schwierige Einsätze gemeinsam und effektiv zu meistern, ist stark motivierend.

Der sinnstiftende Teamzusammenhang geht über die Arbeitskooperation im Team hinaus, denn die Kooperation verknüpft sich mit einer emotionalen Qualität der Team-Einbindung: *„Die Teamzugehörigkeit ist sehr stark und die hat mich auch immer gehalten“* (P12), so eine Polizistin über ihre Zeit im Streifendienst. Sie fühlt sich dem Team immer noch stark verbunden: *„Also mein Herz blutet, was das Team angeht.“* (P12)

Die Stärke der sozialen Einbindung oder des *„Zusammenhalts“* (N5), *„mit Leuten gut aus[zu]kommen“* (N5), motiviert auch Notfallsanitäter:innen, im Beruf zu verbleiben bzw. es erschweren diese Beziehungen *„das Weggehen aus dem Rettungsdienst“* (N13). Für den zuletzt zitierten Notfallsanitäter ist in der Interaktion mit Kolleg:innen zum einen der wechselseitige Austausch über Einsätze entscheidend: *„Dieses Leid wird ja gemeinsam getragen“* (N13); zum anderen aber auch der Austausch, der über die konkrete Arbeit hinausgeht. Es geht also um mehr als reine Arbeitsbeziehungen, sondern die kollegialen Beziehungen werden zu freundschaftlichen Bindungen: *„Also, wenn der richtige Kollege, Kollegin mit einem auf dem Auto ist, das macht einfach nur Spaß, weil man dann auch mehr als Kollege ist, sondern einfach auch befreundet ist, das merkt man schon. Wir hocken*

53 In wenigen Fällen werden manchmal auch Notärzt:innen in das Team einbezogen: *„Also, wenn der mal nicht mehr weiterweiß, oder wenn der mal sagt: ‚Hey Team, was habt ihr denn noch für eine Idee?‘“* (N1). Das spielt für die Motivation aber eher im Hinblick auf die Autonomie und Wertschätzung (vgl. die entsprechenden Abschnitte 3.3 und 3.7) eine Rolle.

*einfach zwölf Stunden aufeinander, da weiß man relativ viel voneinander.“* (N4)

Ein Polizist betont in ähnlicher Weise die freundschaftlichen Bindungen, wenn er erzählt, dass er sich während der COVID-19-Krise bspw. nicht mit Kolleg:innen, sondern *„mit Freunden getroffen“* (P14) habe.

Während bei den Notfallsanitäter:innen gewissermaßen eine Rettungsgemeinschaft entsteht, die auch die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen anderer Rettungsdienstanbieter einschließen kann, ist bei den Polizist:innen die Gefahrgemeinschaft für den Zusammenhalt im Team wichtig. Besonders in Bezug auf Außeneinsätze wird die wechselseitige Verantwortung, füreinander einzustehen, von den Befragten angeführt. Eine Polizistin, die ein *„emotionales Näheverhältnis“* (P7) zu ihren Kolleg:innen pflegt, äußert sich dazu wie folgt:

*„So dieses Verbundenheitsgefühl ist schon sehr stark ausgeprägt. Was natürlich dann auch besonders eben zum Tragen kommt, weil, wenn man eben halt nachts zusammen alleine unterwegs ist, oder, wenn solche schrecklichen Dinge passieren wie da in Rheinland-Pfalz oder so – man ist doch irgendwo auch Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen.“* (P7)<sup>54</sup>

Der kollegiale Rückhalt ist wesentlich, was Einzelne in den Interviews als Korpsgeist aufrufen: *„Wenn ich mit einem Kollegen Streifendienst fahre, muss ich mich blind auf den verlassen können, das meine ich mit Korpsgeist.“* (P10) Der Korpsgeist in der Polizei wird auch von diesem Polizisten als Voraussetzung für die Polizeiarbeit und als wichtig für Berufstreue gedeutet, allerdings wird dieser in seinen Augen zerstört: *„Man versucht seit Jahren, den sogenannten Korpsgeist in der Polizei kaputt zu machen, den man aber eigentlich auch unbedingt braucht“* (P4).<sup>55</sup>

---

54 Das Zitat spielt auf die Ermordung zweier Polizisten bei Ulmet im Landkreis Kusel am 31. Januar 2022 an: Ein junger Polizeioberkommissar und eine junge Polizeianwärtin wurden bei einer Fahrzeugkontrolle ermordet, vermutlich um Jagdwilderei zu vertuschen. Im November 2022 wurde der Hauptangeklagte im Mord an zwei Polizisten zu lebenslanger Haft verurteilt. An die behauptete Notwehr glaubte das Gericht nicht. Es stellte vielmehr eine "besondere Schwere der Schuld" fest (Bräutigam, 2022).

55 Der zitierte Polizist hat eine negative Wahrnehmung der Entwicklung von der Organisation Polizei und für ihn hat auch der kollegiale Zusammenhalt deutlich abgenommen. Er problematisiert weiterhin Anerkennungsprobleme in der Gesellschaft, die zunehmende Respektlosigkeit und eine ‚Weichheit‘ der Justiz (vgl. die Abschnitte 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“ und 3.2 „Verantwortung und Helfen“).

### 3.6.2 Berufsschullehrer:innen (Soziale Interaktion)

In den Gesprächen mit Berufsschullehrer:innen wird fast durchgängig die Bedeutung des Kollegiums für die eigene Motivation deutlich. Dies steht dem gängigen Bilde des Einzelkämpfers entgegen, auf das sich einige auch beziehen. Die Kollegialität im Arbeitskontext<sup>56</sup> ist eine Sinnressource für die Beschäftigten, die sich vor allem in der wechselseitigen Unterstützung, verbunden mit einer entsprechend „guten Arbeitsatmosphäre“ (B2) ausdrückt. Ein Berufsschullehrer charakterisiert die Zusammenarbeit als ein „ganz viel Miteinander und eigentlich kein Gegeneinander“ (B6). Dafür steht beispielhaft die Erfahrung einer Berufsschullehrerin, die noch nicht so lange im Dienst ist und die auf die Frage, ob man eher für sich oder mehr als Team zusammenarbeiten würde, antwortet: *„Also ich werde von allen unterstützt und kann jederzeit auch fragen. Egal, ob es abends um zehn, um elf noch ist oder morgens vor der Schule.“* (B9) Keine Unterstützung zu bekommen, z. B. beim Bereitstellen von Unterrichtsmaterialien, erleben Berufsschullehrer:innen hingegen als Enttäuschung (so etwa ein Lehrer, als er an der Schule startet). Selbst Lehrer:innen, die ein Bild von der Lehrkraft zeichnen, die *„alleine vor der Klasse“* (B6) steht, erzählen davon, wie sie Rückhalt bei der Unterrichtsvorbereitung von Kolleg:innen bekommen oder sowohl über berufliche als auch private Themen im Austausch stehen, was sie aufbaut und entlastet: *„Was auch motivierend ist, sind gute Gespräche in den Pausen mit den Kolleginnen und Kollegen. Muss nicht unbedingt über was Schulisches sein, kann auch über was Privates sein. Aber manchmal ist das halt auch, gibt einem das auch wieder einen Lichtblick.“* (B3)

Der starke soziale Austausch läuft vor Ort in der Schule sowie über die sozialen Medien und würde auch den Schüler:innen zugutekommen:

*„Und wir treffen uns im Prinzip in so kleineren Gruppen, also die so das Klassenteam betreffen, sage ich mal. Wir treffen uns quasi jede Pause in einem Teamzimmer. Und dann kann man immer sagen: ‚Boah ey, da heute läuft es gar nicht rund.‘ Oder man kann sich mal besprechen. Wir haben auch untereinander WhatsApp-Kontakt. Also wenn ich mal eine schwierige Situation habe. Letztes Jahr hatte ich zum Beispiel eine Angstpatientin in der Klasse. Und wenn die dann mal so einen Angstanfall*

---

56 Die Kollegialität kann auch über die Schule, an der sie beschäftigt sind, hinausreichen. Eine interviewte Person berichtet von der Unterstützung, die sie in einem Arbeitskreis erfährt, in der mehrere Schulen in der Region im Austausch stehen.

*hatte, dann konnte ich schnell eine Kollegin, die mit auf dem Flur ist, sagen: ‚Kannst du mal (pfeift), ich muss mich um die kümmern. Kannst du mal die Klasse begucken?‘. Also so haben wir ein sehr enges System. Was auch für die Schüler gut ist. Weil die merken: ‚Aha, was morgens in den ersten zwei Stunden passiert, das weiß der nächste Lehrer dann auch schon.‘ Also das kann positiv und negativ natürlich sein aus Schülersicht. Aber da sind wir sehr, sehr eng. Anders haben wir keine Chance. Also das schafft man nicht, ne?“ (B4)*

Eine Voraussetzung für die wechselseitige Unterstützung scheint auch die Erfahrung der Gleichwertigkeit unter Kolleg:innen zu sein, die z. T. bereits während des Referendariats gemacht wird: *„Wir haben uns gleichgemacht in dem Team. Und das hat enorm geholfen und hat auch die Arbeitsbelastung gut verteilt.“* (B5)

Ein gutes Kollegium zu haben, motiviert dafür, sich für die Kolleg:innen im Personalrat zu engagieren: *„Das hier ist mein Turf und da kenne ich meine Leute“* (B11) und macht überhaupt sehr viel für die Attraktivität der Arbeit aus: Das Kollegium ist für einige zentral für die Frage, an welcher Schule sie bevorzugt arbeiten wollen. Ein Berufsschullehrer Mitte 30 führt bspw. explizit die Hilfe im Kollegium als Grund dafür an, an dem jetzigen Arbeitsort bleiben zu wollen:

*„Und da habe ich immer Kollegen gehabt, die gesagt haben: ‚Erstmal, das sind meine Materialien, arbeite da gerne mit. Wenn du Fragen hast, kannst du immer gerne auf mich zukommen.‘ Da habe ich eine Schule erlebt, die da sehr, sehr offen ist und sehr kollegial. Das ist auch der Grund gewesen, warum ich da sehr gerne bleiben möchte.“* (B1)

Eine andere Berufsschullehrerin betont nicht nur, dass sie aufgrund des *„netten Kollegium[s]“* gerne wieder auf die Schule wechseln würde, auf der sie ihr Referendariat absolviert hat, sondern geht so weit, dass sie das Kollegium höher gewichtet als Aufstiegschancen. Das hängt auch mit der Zusammensetzung des Kollegiums dort zusammen, das sie aufgrund der privaten Kontaktmöglichkeiten schätzt:

*„Ich hätte es mir schön vorgestellt, da zu bleiben, weil das Kollegium unheimlich nett ist. [...] Also das Geerdetzusein und dann Kollegen in einem Alter zu haben, mit denen man gerne auch abends dann nochmal was unternimmt, ist für mich sogar wichtiger als jetzt da zu sein und eine gute Aufstiegschance zu haben. Also wenn ich die Chance hätte, nach*

*X-Stadt zurückzukommen, würde ich es auf jeden Fall überlegen, ob ich es mache, ja.“ (B9)*

### 3.6.3 Hebammen (Soziale Interaktion)

Im Vergleich zu den bis hierher betrachteten Berufsgruppen heben sich die interviewten Hebammen mit Blick auf die soziale Interaktion unter Kolleg:innen ab. Im Kernbereich ihrer beruflichen Tätigkeit agieren sie als selbstständige Hebammen allein. In den Worten einer Hebamme sind *„außerklinische Hebammen immer Einzelkämpfer“* (H10). Dies mag der Grund sein, warum für ihre Berufsmotivation die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen kaum eine Rolle spielt.

Allerdings lässt sich beobachten, dass viele der interviewten Hebammen den Kontakt zu Kolleginnen suchen und sich – in einem gewissen regionalen Radius – untereinander kennen. Diese Vernetzung ist besonders hilfreich, um bei Abwesenheiten auf Vertretungen zurückgreifen zu können, sodass Klient:innen weiter gut versorgt sind, aber auch, um sich bspw. wechselseitig im Qualitätsmanagement zu unterstützen oder sich einfach auszutauschen. Freiberufliche Hebammen stehen zwar grundsätzlich in wirtschaftlicher Konkurrenz zueinander, dies wird allerdings angesichts des Nachfrageüberhangs nicht relevant. Vielmehr leiten Hebammen Anfragen von Frauen an Kolleg:innen weiter, wenn sie sie selbst nicht betreuen können. Das sich stellende Problem ist eher, z. T. keine oder keine adäquate Vertretungshebamme zu finden.

In den Arbeitskontexten, in denen Hebammen sich zu einer Praxis oder zu einem Geburtshaus zusammengeschlossen haben, spielt ebenfalls das Motiv der Entlastung durch gegenseitige Unterstützung eine große Rolle, so z. B. für Rufbereitschaften an Wochenenden oder Urlaubszeiten. Auch Synergien in Bezug auf Räumlichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit und Organisatorisches kommen hier zum Tragen.

Bei denjenigen Hebammen, die im Krankenhaus arbeiten oder gearbeitet haben, stellt sich die Interaktion und gemeinschaftliche Organisation mit Kolleg:innen hingegen als Motivator für ihre Arbeit dar. Eine Hebamme erzählt, dass sie die *„gute Stimmung“* und das *„schöne Arbeiten“* (H8) dort schätzt und die Zusammenarbeit mit den Ärzt:innen funktioniere. Es sei ein *„gutes Team“* (H8) unter Kolleg:innen und sie schätzt dieses als ausschlaggebend für die Bewerbung von zwei frisch aus der Ausbildung kommenden neuen Kolleginnen ein, die sich bewusst nur in diesem Krankenhaus beworben haben.

Eine Hebamme, die in der Vergangenheit im Krankenhaus gearbeitet hatte, demotivierte hingegen neben der Fremdbestimmung (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“) über Dienste und Arbeitsweisen (z. B., dass ein Kaiserschnitt erfolge, weil ein Schichtwechsel anstehe) sowie eine hohe Fluktuation der Ärzteschaft. Es wird auch ein Personalmangel an Hebammen im Kreißsaal bemängelt. Die Hebamme im Sample, die einen Raum in einer gynäkologischen Praxis nutzt, motiviert die Zusammenarbeit mit dem gesamten Praxisteam und dabei auch besonders mit dem Arzt (z. B. durch Rücksprachen zu einzelnen Patientinnen oder wechselseitigen Austausch über neue Studien).

### 3.7 Wertschätzung (Gesellschaft, Politik, andere Berufsgruppen)

Der subjektiv wahrgenommene Sinn der Arbeit wird auch durch die erlebte Wertschätzung positiv oder negativ beeinflusst. Der Faktor Wertschätzung bezieht sich auf die Anerkennung erstens in der Gesellschaft allgemein, zweitens seitens der Politik und drittens durch andere Berufsgruppen. Es ist hier erstens wichtig festzuhalten, dass das subjektive Erleben der gesellschaftlichen Anerkennung bei den Beschäftigten zumeist eng mit der erfahrenen Anerkennung oder Missachtung in der Interaktion mit Dienstleistungsnehmenden verwoben ist (diese wurde bereits in der Kategorie „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden in Abschnitt 3.1 thematisiert). Zweitens spielen für die erfahrene gesellschaftliche Wertschätzung die materielle Anerkennung mehr oder weniger eine Rolle, auf die bei der folgenden Kategorie „Materielle (Ab-)Sicherung“ in Abschnitt 3.8 näher eingegangen wird.

Während bei den Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen in den Interviews negative Berichte zur Wertschätzung seitens der Gesellschaft, Politik und anderer Berufsgruppen dominieren, erleben Berufsschullehrer:innen und Hebammen eher eine hohe Wertschätzung in der Gesellschaft. Einschränkend ist eine wahrgenommene nachgeordnete Bedeutung des Berufsschulsystems in der Bildungspolitik zu nennen. Auch Hebammen würden für ihren Beruf gerne nicht nur gemocht, sondern angesichts ihrer Professionalität auch entsprechend ernst genommen werden.



### 3.7.1 Polizist:innen (Wertschätzung)

Die Interviews mit Polizist:innen sind durchzogen von Zeugnissen eines langfristigen Absinkens der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufs, was sich vor allem in vermindertem Respekt äußere, z. T. auch in zunehmender Gewalt, und zwar schwerpunktmäßig (aber nicht nur) von den Personen, die direkte Adressat:innen der Intervention der Polizei sind.

Der Negativtrend des Ansehens der Polizei in der Gesellschaft wurde nach Dafürhalten der Mehrheit der Befragten durch die COVID-19-Pandemie zuletzt noch einmal befördert, insofern, als die *„Gesellschaft anders auf die Polizei reagiert“* (P5). Sie äußern sich dahingehend, dass die *„Polizei nicht mehr als Autorität des Staates wahrgenommen wird, sondern es findet so ein Auflehnen gegenüber der Polizei statt und zwar in allen Bevölkerungsschichten“* (P5). Manche verallgemeinern diese Entwicklung auch auf andere helfende Dienstleistungsberufe und raten u. a. deshalb vom Polizeiberuf ab bzw. halten zum Überdenken an:

*„[W]eil die Anfeindungen, das Bild, was man von Polizisten und Polizistinnen hat und damit das verbundene Risiko, das ist zumindest in der Wahrnehmung, wird das immer schlimmer. Also wir ziehen da eine Generation an Kindern und Jugendlichen ran, die, ich will nicht mal sagen, dass die respektlos allen gegenüber sind, aber gegenüber dem Staat und seinen Beamten und auch Organen absolut. Ne, das fängt bei Rettungskräften an, das geht bei Lehrer:innen weiter, selbst Erzieher:innen müssen ja schon gucken und wenn da die Respektlosigkeit schon da ist, was will ich als Polizist oder Polizistin dann tun? Und das auszuhalten, ich glaub die Entscheidung muss man dann auch bewusst treffen und so ehrlich muss ich auch zu meinen Kindern sein.“* (P15)

Zahlreiche Erzählungen dokumentieren Missachtungserfahrungen der Arbeit und des Berufs von Polizist:innen. Dabei steht die Sinnhaftigkeit der Arbeit von Polizist:innen zur Disposition, die stärker hinterfragt wird. Das bezieht sich nicht nur auf Personen, mit denen sie unmittelbar in der Arbeit zu tun haben, sondern auch auf den Bereich privater Kontakte, wie eine Polizistin erzählt:

*„Ich merke, ich muss mich viel häufiger simplen Diskussionen stellen. Und das nervt total. Also auch privat. Dass ich selbst gefühlt eigentlich normalen Menschen, selbst meinen Geschwistern gegenüber, muss ich mich halt irgendwie Diskussionen stellen, die meinen Job betreffen, weil andere Polizeibeamte vielleicht mal einen Fehler gemacht haben. Und ich merke,*

*das finde ich kräftezehrend. Und das ist irgendwie eine neue Entwicklung, die ich so vorher nicht erlebt habe in meiner Tätigkeit.“ (P12)*

Sich für polizeiliches Handeln im Privaten rechtfertigen zu müssen, ist auch vor dem Hintergrund eine befremdende Erfahrung, dass einige Interviewte die deutsche Polizei im Vergleich zu Polizeien anderer Länder (insbesondere den USA) explizit positiv bewerten und sich mit ihr und ihrer Rolle des Schutzes von Demokratie stark identifizieren.

Bei einigen Befragten werden aber auch innere Konflikte deutlich, die sie erleben, wenn sie als Hüter von Gesetzen auftreten: Dies in Fällen, wo eine Diskrepanz zwischen Gesetz und den Praktiken in weiten Teilen der Gesellschaft besteht. Die Polizei muss – in ihrer Eigenschaft als Repräsentantin des Staates – an der *front line* zur Bevölkerung – dann für etwas geradestehen, das eigentlich anderswo zu verhandeln und zu klären wäre.<sup>57</sup> Die gerade zitierte Polizistin beschreibt es am Beispiel der COVID-19-Krise, in der sich das zugespitzt habe:

*„Die Polizei ist wieder der Buhmann, dafür dass wir das umsetzen müssen, was die Gesetzeslage hergibt und das aber nicht der Meinung der Gesellschaft entspricht und da auf einmal Konflikte entstehen, die nicht nur als eben im Dienst da sind, die eben auch im Privaten da sind, wo man dann quasi als Polizeibeamtin vorgeworfen kriegt, von ‚Ja, du wirst dem doch nicht 100 Euro abgeknüpft haben, weil der keine Maske an hat‘ oder sowas halt. Und deswegen glaube ich, ist da gar nicht nur die Frage von ‚Vertritt der Polizeibeamte die Gesetzeslage?‘, sondern ‚Vertritt die Gesellschaft die Gesetzeslage?‘. Also da sind extreme Spannungsfelder entstanden und das vielleicht tatsächlich auch erst in den letzten Jahren.“ (P12)*

Das Misstrauen gegenüber polizeilichem Handeln spiegelt sich auch in der hohen medialen Öffentlichkeit wider, in der Polizist:innen stehen:

*„Also keine Maßnahme habe ich glaube bisher in der Stadt getroffen, wo nicht sofort mindestens fünf Handys drauf waren, das heißt, man wird dauerhaft beobachtet. Kleinste Fehltritte müssen es nicht einmal sein, aber*

---

57 Die Polizei wird auch in der Rolle gesehen, dass sie Fehler der Politik bekämpfen müsse: „Die Polizei ist oft das Instrumentarium, das politische Fehlentscheidungen ausbügeln muss.“ (P7) „Corona hat ganz, ganz viel gezeigt, dass wir oft Prügelknaben der Nation sind, weil wenn irgendwelche Maßnahmen getroffen wurden, die dann ein paar Tage vor dem Gericht wieder einkassiert haben [...]. Man will Polizei auf die Straße bringen für Maßnahmen, wo man selber dasteht und sich denkt: ‚Das ist sowas von sinnbefreit.‘“ (P14)

*kleinste Anwendungen von Zwangsmaßnahmen werden sofort hinterfragt. Das ist immer sofort Polizeigewalt. Also dass wir ja rechtmäßig Gewalt anwenden dürfen und das ja sogar als Polizei mit dem Gewaltmonopol unsere Hauptaufgabe ist, das vergessen die Leute ja ganz gerne. [...] Jede Anwendung von Gewalt ist halt sofort Polizeigewalt, ohne dass sich die Leute mal die Mühe machen, zu sehen, was vorher lief. [...] Das ist ein ganz großes Problem.“ (P14)*

Wenn Gewalt pauschal als Missbrauch gedeutet wird, wird die Legitimität beruflichen Handelns und der Berufsrolle prekär. Polizist:innen fühlen sich durch die Darstellung auf Social-Media-Plattformen abgewertet. Diese als „Machtinstrument“ (P3) eingesetzt werden würden „So nach dem Motto: Guck mal, was die Blöden schon wieder gemacht haben.“ (P3)

Auch seitens der Politik fühlen sich Polizist:innen z. T. nicht genügend anerkannt:

*„Das ist so ein Punkt von diesem Reflexhaften: ‚Es ist was passiert, die Polizei muss was falsch gemacht haben‘ in der Politik. Es gibt ja regelmäßig irgendwelche Ereignisse, wo Polizisten zum Beispiel geschossen haben. Das ist ja durchaus richtig, dass das intensiv untersucht wird. Wenn dann aber quasi kurz nach der Tat sich Politiker:innen äußern, dass das auf jeden Fall nicht in Ordnung war, dass Polizei da anders hätte vorgehen sollen, führt das auch zu so einem grundsätzlichen Unverständnis innerhalb der Polizei, weil in der Regel sind unsere Eingriffe rechtmäßig und natürlich, dass man Gewalt ausübt, was wir leider manchmal wissen, sieht das nie schön aus, von außen betrachtet. Natürlich erzeugt das unschöne Bilder, die wir in unserer zum Glück sehr friedlichen Gesellschaft auch nicht sehen wollen. Das wird ja auch immer untersucht. Nur dieses reflexhafte Schreien, das war auf jeden Fall falsch, oder tut dann manchmal doch weh.“ (P11)*

In der Öffentlichkeit stellen Politiker:innen nach Wahrnehmung mancher Polizist:innen vor allem das Fehlverhalten in den Vordergrund und weniger die Wertschätzung: „In der Regel blubbert die Politik gerne rum, wenn irgendetwas nämlich schiefgelaufen ist.“ (P14) Mangelnde Anerkennung seitens der Politik bezieht sich weiterhin auf eine zu geringe Ressourcenausstattung der Polizei, z. B. für Personal in der Bekämpfung von Rechtsextremismus, und durch Sparmaßnahmen.

Auch der Vergleich von Deutschland mit der amerikanischen Polizei und dem dortigen Rassismusproblem wird als Abwertung empfunden. Als

die Diskussion von Rassismus in der Polizei aus Übersee auf Deutschland übergriff, nahm ein Teil der interviewten Polizist:innen zum Beispiel die von der Politik eingeforderten Studien, welche die Fremdenfeindlichkeit in der Polizei untersuchen sollten, als Angriff auf die Polizei und Verkehrung von Rollen wahr (vgl. den obigen Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“): *„Da wurden auch von der Politik irgendwelche Studien dann angeregt und eingefordert, wo du gedacht hast: ‚Was läuft hier verkehrt?‘ Also ich bin doch hier jetzt nicht das Feindbild der Gesellschaft, sondern ich leiste meinen Dienst für die Gesellschaft.“* (P1)

Neben der negativen Wertschätzungserfahrung finden sich partiell ebenso positive Einschätzungen, dass die Polizei von Politik und auch grundlegend in der Gesellschaft anerkannt sei. Momente der Anerkennung seitens der Bevölkerung sind wichtige, motivierende Gegenakzente zu dominierenden Erfahrungen der Missachtung: *„Also so diese Dankbarkeit der Gesellschaft, die hat bei mir immer das Feuer, sag ich mal, aufrechterhalten, dass ich das Richtige tue und dass dieser Job der richtige ist und dass er mir Spaß macht.“* (P12)

Insbesondere nach den Vorfällen wie bei Kusel in Rheinland-Pfalz,<sup>58</sup> als zwei Polizisten bei einer Kontrolle erschossen wurden, wurde *„dann mal Respekt gezollt“* (P1) und Solidarität erlebt:

*„Also wie oft: Ich danach bei normalen Einsätzen draußen auf der Straße, halten die Menschen an und warten dann die Situation ab, bis man dann quasi die anguckt oder mal kurz Zeit hat und dann bedanken die sich für den Einsatz, den man hier am Bürger leistet. Und sagen dann auch, dass es denen leidtut, was den beiden Kollegen dort widerfahren ist. Also das ist schon phänomenal, was danach jetzt dann so ausgelöst wurde.“* (P11)

Eine weitere wichtige Quelle der Demotivation und ein verstärkender Faktor von beruflichen Sinnkrisen sind negative Erfahrungen mit der Justiz. So werden z. T. Angriffe auf sie als Polizist:innen, bei denen sie sich in ihrer Würde als Person verletzt sehen, nicht vor Gericht geahndet oder von Richter:innen und Staatsanwäl:innen nicht als illegitimen Angriff auf sie als Person und als Grenzüberschreitung gewertet. Ein Polizist berichtet etwa davon, wie solche Fälle durch die Überarbeitung im Justizsystem<sup>59</sup>

---

58 Vgl. Fußnote 54.

59 Der Verweis auf eine hohe Belastung in der Justiz, auch im direkten Vergleich zur hohen Belastung der Polizist:innen, erfolgt in einigen Interviews.

eingestellt werden und Resignation bzw. Selbstjustiz von Polizist:innen dann aus seiner Sicht verständliche Reaktionen sind:

*„Also wenn Staatsanwaltschaften und Gerichte nicht so gnadenlos überarbeitet wären, dann würden vielleicht viele Dinge anders laufen bei uns, wo man sagt: Ein Tritt in den Rücken, dass ein Kollege fast auf die Straße fliegt, wird auf einmal dann eingestellt, weil was weiß ich. ‚Hat dem leidgetan, hat sich entschuldigt, ist dann in Ordnung‘, wo man sich denkt: ‚Ja, gut, dann lasst mich halt in Frieden. Dann schreibe ich in Zukunft nicht mehr Anzeigen, wenn es sowieso eingestellt wird.‘ Kopfnüsse in Richtung der Kollegen wurden schon eingestellt. Das sind alles so Dinge, wo ich mir denke, so, dann brauchen sie sich halt irgendwann nicht mehr wundern, wenn die Polizisten dann Justiz vor Ort betreiben und dann nicht mehr den elendig langen Rechtsweg gehen, weil sowieso nichts dabei rumkommt.“ (P14)*

Ein anderer Polizist erzählt an seinem eigenen Fall einer Beleidigungsanzeige von den für ihn unverständlichen und empörenden Reaktionen des Richters:

*„Da hatte ich mal eine Beleidigungsanzeige. Ich weiß nicht mehr, welcher Wortlaut, aber es gehört schon was dazu, bis ich dann auch tatsächlich mich beleidigt fühle und denk: „So, jetzt ist vorbei“. [...] Dann bin ich in einer Gerichtsverhandlung und da fragt mich der Richter, ob ich mich dadurch tatsächlich beleidigt gefühlt habe. Und das ist sinnbildlich dafür. Also mir dann noch den Vorwurf zu machen: ‚Ey, das muss man doch mal aushalten, wenn der sowas sagt.“ (P1)*

Die Polizei sollte also aus Sicht des Richters qua ihres Berufs Beleidigungen aushalten können. *„Ein Polizeibeamter mit seiner Unterschrift, der muss das akzeptieren, während ich aber so mit dem vorsitzenden Richter, der vorsitzenden Richterin nicht sprechen dürfte.“ (P5)* Dies wird nicht nur als Missachtung der eigenen Person (ein wichtiger Gerechtigkeitsanspruch von Beschäftigten, vgl. Kratzer, Menz, Tullius & Wolf, 2019), sondern auch als Missachtung der eigenen und polizeilichen Arbeit insgesamt, der polizeilichen Rolle, interpretiert und führt zu Demotivation. So schließt der Polizist, der die Beleidigungsanzeige erstellt hat, an:

*„Und das sind die Aspekte, die einen demotivieren in meinem Beruf tatsächlich. Letztlich arbeitet man dann für die Papiertonne. Also wenn man da sich Mühe macht und keine Ahnung, drei Seiten Bericht dazu schreibt,*

*das dann noch weiter bearbeitet wird bei der Kripo, das sind ja Stunden ohne Ende, die da von der Polizei in jeden einzelnen Sachverhalt gesteckt werden, sei es Hinfahren, Aufnahme, Zurückfahren, Eingeben, Schreiben, Abgeben, Kripo, Vernehmung, Staatsanwaltschaft. Was das an Beamtenzeit ist, dafür, dass dann hinterher nichts passiert, und wieviel Papier auch dafür bedruckt wird, dafür, dass nichts passiert, das ist schon schade. Das ist wirklich schade und das demotiviert mich in meinem Beruf tatsächlich.“*  
(P1)

Die polizeiliche Arbeitskraft, die investiert wurde, scheint angesichts einer als zu „lasch“ empfundenen Justiz umsonst. Ein Polizist beschreibt es als ein „strukturelles Problem in der Gerichtsbarkeit“ (P5), dass fehlende oder zu geringe Strafen, etwa bei Beleidigungen gegenüber Polizist:innen, dazu führen würden, dass „die Gesellschaft einen auch nicht mehr ernst nimmt“ (P5). Auch Gewalt gegen die Polizei nehme zu, weil kaum negative Konsequenzen zu befürchten seien, so eine weitere Meinung eines anderen Polizisten.

### 3.7.2 Notfallsanitäter:innen (Wertschätzung)

Was die Anerkennung in der Gesellschaft anbelangt, variieren die Erfahrungen bei den befragten Notfallsanitäter:innen. Manche erzählen von positiven Reaktionen in ihrem sozialen Umfeld, etwa dem „Respekt“ (N2) und „Ehrfurcht“ (N2) vor dem Beruf. Die Anerkennung von der Bevölkerung sei „in Ordnung“ (N6); besonders der Fokus der „Hilfe am Menschen“ (N8) ver helfe zum Ansehen des Berufs, „der nicht sehr weit oben steht, aber auch nicht ganz unten“ (N8).

Wichtig für die Wahrnehmung der gesamtgesellschaftlichen Anerkennung sind die Erfahrungen in der konkreten Interaktion mit den Patient:innen. Wie schon weiter oben im Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“ und dem Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“ deutlich wurde, ist einerseits Dankbarkeit (besonders bei der Landbevölkerung) motivierend, andererseits Geringschätzung, Aggression und Missbrauch der Dienstleistung (als Taxifahrt) seitens der Patient:innen demotivierend. In dem folgenden Zitat wird die erlebte Abwertung in der Interaktion deutlich, die als Herabwürdigung der Qualifikation des Berufs sowie des Rettungsdienstes verallgemeinert wird:

*„Häufig erlebe ich auch Leute, die mit gepackten Koffern an der Straße stehen. Und wenn man das überträgt, dann kann man ja auch schon*

*sagen: Die Leute wertschätzen das nicht, wertschätzen die Expertise nicht oder wertschätzen nicht die Möglichkeit, 112 zu rufen in Deutschland und es ist innerhalb von 15 Minuten spätestens ein Rettungsmittel da.“ (N8)*

Übergreifend lässt sich in den Interviews eine mangelnde Anerkennung seitens der Politik und der öffentlich-medialen Sphäre rekonstruieren. Zum Interviewzeitpunkt sehr aktuelle demotivierende Erfahrungen der Deklassierung sind durchgängig durch die COVID-19-Krise geprägt. In fast allen Interviews war der „Corona-Bonus“, der zu diesem Zeitpunkt den Notfallsanitäter:innen noch nicht gewährt wurde, dabei ein wichtiges Zeichen der Nicht-Anerkennung:

*„Was tatsächlich aktuell im Bereich von Corona ziemlich demotivierend ist, ist, wenn es halt immer heißt, hier der kriegt Corona-Prämie oder die kriegen Aufmerksamkeit, also bis heute ist nicht ein einziges Mal der Rettungsdienst auch nur erwähnt worden irgendwie in den Medien oder sonst irgendwo oder in der Politik. Es gab einmal, da war das kurz im Gespräch, dass der Rettungsdienst eine Corona-Prämie bekommen sollte und dann wurde es zurückgezogen, weil es hieß, naja der Infektionspfad ist ja für den Rettungsdienst nichts Neues, also auch wieder diese Unwissenheit [...]. Da ist es tatsächlich auch manchmal einfach demotivierend, wenn du ein Gesetz wieder liest, die Maske darfst du so und so lang anziehen, danach musst du Pause machen, Ausnahme der Rettungsdienst. Was ist wieder das Resultat, naja wir haben halt einfach die ganze Zeit diese Masken an.“ (N3)*

Notfallsanitäter:innen fühlen sich gerade im Vergleich mit anderen medizinischen Berufsgruppen weniger gewürdigt: *„Wir kommen im Gesundheitswesen an letzter Stelle, das war schon immer so.“ (N5)* Das Vernachlässigt- bzw. Vergessen-Werden kommt auch beispielhaft in folgendem Zitat zum Ausdruck:

*„In jeder Dankesrede spricht man über den Pflegenotstand oder Arztbelastungen auf der Intensivstation. Nicht ein einziges Mal. Die Leute klotzen ja auf der Intensivstation auch. Dass die irgendwie mit uns hinkommen, das fällt gar keinem ein. Also in keinster Weise. Null. Wir sind nicht präsent.“ (N3)*

Die Abwertung von den Notfallsanitäter:innen wird zum einen mit der Unbekanntheit der Qualifikationen und Belastungen des Berufs in Verbindung gebracht. In der Gesellschaft seien Notfallsanitäter:innen *„immer noch die*



*Krankenwagenfahrer. Die Leute wissen halt gar nicht, wie anstrengend die Berufsausbildung und der Job an sich ist“ (N5).* Zum anderen beziehen sie die geringe Anerkennung auf die starke Lobby der Ärzt:innenschaft, im Gegenzug zu einem geringeren eigenen „*berufspolitischen Standing*“ (N4) oder gar dem Fehlen einer Lobby. Der Einfluss der Lobbygruppen wird für manche Bundesländer als besonders stark dargestellt. In Expertengremien zum Rettungsdienst hätten die Notfallsanitäter:innen etwa keine Vertreter:innen für ihre Interessen, so ein Befragter. Die Aushandlung von Interessen zwischen den Berufsgruppen zeige sich auch in der Zusammenarbeit mit Ärzt:innen. Befragte Notfallsanitäter:innen berichten aber ebenso über anerkennende Erfahrungen in der Zusammenarbeit (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“).

Eine in den Interviews immer wieder positive Berufsreferenzgruppe sind Polizist:innen. Von diesen fühlen sich die Notfallsanitäter:innen anerkannt und unterstützt:

*„Vor ein paar Tagen haben wir erst einen Einsatz gehabt, wo ein alkoholierter Patient meinte, uns gegenüber die Hand heben zu müssen [...] und dann habe ich gesagt: ‚Wir holen jetzt die Polizei dazu und wir werden halt hier angegriffen.‘ Dann stehen die aber auch in zwei Minuten später mit drei Streifenwagen bei dir auf dem Hof und sagen: ‚Lasst unseren Rettungswagen in Ruhe.‘ So, das ist schon so und da bin ich sehr sehr glücklich, dass es die Beamtinnen und Beamten von der Polizei gibt, die einen unterstützen.“ (N1)*

### 3.7.3 Berufsschullehrer:innen (Wertschätzung)

Das gesellschaftliche Ansehen ihres Berufs wird von den Berufsschullehrer:innen überwiegend als angemessen eingeschätzt. Z. T. werden Zweit-rangigkeitserfahrungen seitens der Politik und Öffentlichkeit berichtet. Diese äußern sich im Vergleich zu den Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen jedoch nicht als Sinnkrisen, die die Motivation für den Beruf stark vermindern.

Ein Beispiel für eine motivierende Einschätzung der Anerkennung ist ein Berufsschullehrer, der aus dem sozialen Bereich in den Lehrberuf wechselte. Er ist „*sehr stolz*“ (B2) darauf, Berufsschullehrer zu sein und erzählt es gerne, wenn ihn Menschen nach der Berufstätigkeit fragen. Das hängt auch damit zusammen, dass er den Lehrberuf als einen Aufstieg sowohl auf finanzieller als sozialer Ebene erlebte, was er nicht unkritisch sieht:

*„Und ich finde, was wirklich traurig ist, aber ich glaube, dass die gesellschaftliche Anerkennung eines Berufs auch immer mit dem Gehalt zusammenhängt. Und so traurig das auch ist. Ich habe das gemerkt: Als Sozialarbeiter hatte ich das Gefühl, dass der Job einfach gesellschaftlich nicht so anerkannt ist, weil ja man sagt dann, man hat dann immer die gleichen Reaktionen gehabt. Immer so: ‚Oh, das finde ich aber toll, dass du das machst. Ich könnte das aber nie.‘ und ‚Oh, das ist ja wirklich auch eine herausfordernde Arbeit für wenig Geld.‘ Und es ist einfach, man hat dann nicht so ein hohes gesellschaftliches Standing. Und ich finde als Berufsschullehrer ist das wirklich etwas ganz anderes. Zumindest in meiner Wahrnehmung.“ (B2)*

Während die Wertschätzung im sozialen Umfeld und in der Gesellschaft nicht als Problem wahrgenommen wird, lassen sich demotivierende Erfahrungen in den Interviews finden, die sich auf die Wahrnehmung von (gesellschaftlicher) Relevanz des Berufs und der beruflichen Bildung in der öffentlichen Wahrnehmung sowie in der Politik beziehen.<sup>60</sup> Die Berufsschullehrer:innen machen – vergleichbar zu den Notfallsanitäter:innen – die Erfahrung, dass sie „vergessen“ (B8, B1) und eher als zweitrangig im Vergleich zu Regelschulen bzw. allgemeinbildenden Schulen, wie insbesondere dem Gymnasium, wahrgenommen werden, nach denen sich politisches Handeln primär ausrichte.

Die Bestimmungen im Zuge der COVID-19-Pandemie werden in den Interviews häufig als Beispiel genannt.<sup>61</sup> So meint ein Berufsschullehrer: *„Bei allen Regelungen werden wir immer als letzte berücksichtigt“* (B10) und ein anderer erzählt, dass bei den ersten COVID-19-Maßnahmen (und *„Briefen mit Informationen, wie es weitergehen soll“* (B1)) die berufsbildenden Schulen *„einfach vergessen“* (B1) worden seien. Die Ungleichbehandlung des berufsbildenden Bereichs bezieht sich ebenso auf die materielle oder personelle Ausstattung:

*„Gerade der berufsbildende Bereich wird auch gerne mal vergessen oder nicht so stark beachtet. Also ja oder vielleicht auch als nicht so wichtig*

---

60 Auch von Gymnasiallehrer:innen fühlen sich manche belächelt, etwa bei gemeinsamen Fortbildungen mit ihnen: *„Also unter uns Kollegen wird dann immer gesagt: ‚Ach du, an der Berufsschule.‘ Ne? Also das schon, so ein bisschen so ein Unterton.“* (B5) Eine Berufsschullehrerin stellt fest: *„Wir stehen sicherlich in der Hierarchie unter den Gymnasiallehrern.“* (B7)

61 Weitere Beispiele sind die Erfahrungen während des Studiums oder mit digitalen Anwendungen, die sich am Gymnasium bzw. Gymnasialunterricht orientieren.

*manchmal eingeschätzt. Also alleine, wenn man sich diese ganzen Coronabestimmungen vom Anfang anguckt, da tauchten wir halt seltenst auf. Das birgt schon ein paar Besonderheiten, die man da beachten muss. Wir haben halt keine Schüler, die jeden Tag kommen, sondern ganz viele, die einmal die Woche oder zwei Mal die Woche kommen. Und das ist eben, da muss man andere Rahmenbedingungen setzen als in einem vollzeitschulischen Bereich. Genauso wie bei einer Unterrichtsversorgung ist man irgendwie im berufsbildenden Bereich immer schneller zufrieden als bei einem allgemeinbildenden Gymnasium, was also erst mit einer Versorgung von über 100 % als gut ausgestattet gilt. Da sind halt bei uns, weiß ich nicht, jetzt mal aus der Luft gegriffen, 90 schon super. Und da fragt man sich dann, mit welcher Berechtigung also.“ (B8)*

In den Interviews artikulieren einige Berufsschullehrer:innen, dass eine Unwissenheit über das Berufsbild und die Breite des Berufsbildungssystems in der Gesellschaft bestände und nur die typischen Klischees über Lehrer:innen allgemein verbreitet seien:

*„Also Berufsbildung, gerade in Niedersachsen, ist ja so vielfältig, vom Berufseinstiegsbereich bis hin zur Fachschule. Und ich glaube, da haben die wenigsten eine Vorstellung von. Aber in erster Linie sind wir Lehrer und die haben vormittags recht, nachmittags frei und eigentlich immer Ferien.“ (B6)*

Ein Großteil der Interviewpartner:innen vermisst eine gesellschaftliche Wahrnehmung der Relevanz des Berufs, z. B. der *„sehr große Beitrag an der Durchlässigkeit unseres niedersächsischen Bildungssystems“* (B3) oder die sozialintegrative Funktion des Berufsbildungssystems für sozial Schwächere (vgl. den Abschnitt 3.2 „Verantwortung und Helfen“). Die Unwissenheit stehe der Attraktivität des Berufs entgegen: *„Es ist ein guter Beruf, aber nicht so bekannt“* (B10). Eine ältere Berufsschullehrerin äußert in diesem Sinne den Wunsch bzw. hat die Hoffnung, dass der Beruf in der öffentlichen Wahrnehmung durch das GenDis-Projekt attraktiver wird.<sup>62</sup>

---

62 *„Aber es ist immer noch, finde ich, der Beruf an sich sehr unbekannt. Also es ist ganz gut, wenn Sie diese Erhebung machen, weil da könnte wirklich noch ein bisschen mehr Infoarbeit geleistet werden, dass auch jüngere Leute das Gefühl haben, sie könnten Berufsschullehrer:in werden. Weil, es ist wirklich ein toller Beruf.“ (B7)*

### 3.7.4 Hebammen (Wertschätzung)

Die wichtigste Quelle von Anerkennung für Hebammen ist jene durch die Klient:innen (vgl. den Abschnitt 3.1 „Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden“). Die erfahrene Wertschätzung in der Gesellschaft tritt demgegenüber vergleichsweise in den Hintergrund für ihre Motivation. Prinzipiell wird die gesellschaftliche Wertschätzung von den Interviewten unterschiedlich erlebt. Die Reaktionen im Umfeld, in dem sie sich bewegen, auch an fremden Orten wie im Urlaub, sind in der Regel sehr positiv. Viele machen die Erfahrung, dass sie selbst unbekannte Personen spontan ins Vertrauen ziehen und z. B. intime Geburtsgeschichten von sich oder anderen erzählen. Das führt auch dazu, dass Hebammen in ihrer Freizeit stark in ihrer Berufsrolle wahrgenommen werden und gewissermaßen (unbezahlt) arbeiten, wenn sie bspw. bei einer Feier *„fünf Stillberatungen machen“* (H10) und *„eine Beikost-Einführung am Rande auch noch“* (H10). Die Meinung von Hebammen ist also gefragt und die Reaktion zum Beruf positiv. Zugleich zeigt sich jedoch, dass oftmals ein romantisierendes, oberflächliches Bild zur Arbeit der Hebammen zugrunde liegt, in dem ihre Arbeit und Hilfe als persönliche bzw. weibliche Leidenschaft und als unentgeltlich angenommen wird. Einige der Hebammen fühlen sich dadurch in ihrem Beruf abgewertet und würden sich mehr Anerkennung – gerade finanzieller Natur – wünschen.

Das Bild von ihrem Beruf, dem die Hebammen in der Öffentlichkeit und im Alltag begegnen, wird in Teilen als abwertend empfunden, insofern das Tätigkeitsspektrum und die Verantwortung, die sie tragen, nicht anerkannt werden: *„Ein Vater sagte einmal zu mir: ‚Naja, du hast es ja leicht. Du sitzt ja nur bei meiner Frau an der Bettkante und trinkst Kaffee.‘“* (H4) Solche Zuschreibungen sind verniedlichend und kommen nicht den Leistungen der Arbeitsrealität (z. B. körperlichen Belastungen, dem Arbeitsaufwand, die Work-Life-Balance-Problematik durch Erreichbarkeitserfordernisse) nahe. Dies spiegelt sich in folgendem Zitat wider, in der eine Hebamme von Partys erzählt, bei denen sie mit dem Berufsstereotyp konfrontiert wird:

*„[D]er anstrengendste Part ist immer, wenn dann dieses ‚Ah, das ist ja schön! Den ganzen Tag mit Babys.‘ Ne, eigentlich die wenigsten Tage mit Babys und die meisten schon mit Erwachsenen. Aber ist doch ein total toller Beruf. Ja ist er, aber die Umstände und das drum herum ist echt ein Knochenjob. Das wird sich auch nicht mit dem Studium ändern, aber das werden wir in zehn Jahren feststellen.“* (H10)

Während manche (ältere, aber auch jüngere) sich keinen höheren Status durch die Akademisierung des Berufs versprechen, sehen andere hier Chancen: „Dass wir da ein bisschen aufsteigen und mehr auf Augenhöhe mit anderen Berufsgruppen sind“ (H4). Die gerade zitierte Hebamme vergleicht den Status der Hebamme mit dem der Krankenschwester, sieht sich allerdings selbst eher zwischen „Arzt und Krankenschwester“ (H4), was ihre eigene Verantwortung für die Patient:innen betrifft.

Die interviewten Hebammenstudierenden haben ebenso Hoffnung auf einen höheren Status durch die Akademisierung und stellen die mangelnde Anerkennung in den Zusammenhang damit, dass es sich um einen Frauenberuf handelt (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materielle (Ab-)Sicherung“). Aufopfernde Fürsorge sei nach wie vor als typisch weibliche, „natürliche“ Eigenschaft konnotiert und die Care-Arbeit daher nicht anerkannt bzw. „die Kompetenzen, die du mitbringst, werden so abgewertet“ (GD H).

Betrachten wir die Anerkennung von Berufsgruppen im medizinischen Berufsfeld, zeigen sich auch hier heterogene Einschätzungen. Diese reichen bei (Kinder-)Ärzt:innen und Gynäkolog:innen von sehr hoher Anerkennung bis zu geringer Anerkennung. Hier spielen auch der Konkurrenzkampf eine Rolle, so eine Hebamme – das „Miteinander“ (H2) und z. T. das „Vertrauen“ (H2) in die Kompetenz würde fehlen.

### 3.8 Materielle (Ab-)Sicherung

Die berufliche und materielle Absicherung ist insbesondere durch das Beamtentum für Berufsschullehrer:innen und Polizist:innen stark ausgeprägt und motivierend. Gute bzw. eine als angemessen wahrgenommene Entlohnung der Arbeit wirken sich hier ebenfalls positiv auf das subjektive Wertempfinden der eigenen Rolle in ihrem Beruf aus. Bei Notfallsanitäter:innen und Hebammen wirkt eine als zu gering wahrgenommene materielle Gratifikation, gemessen an der großen Verantwortung und im Vergleich zu anderen Berufsgruppen, hingegen eher demotivierend.

#### 3.8.1 Polizist:innen und Berufsschullehrer:innen (mat. Absicherung)

Die materielle Absicherung und berufliche Sicherheit von Beamtinnen und Beamten ist sowohl für Beschäftigte der berufsbildenden Schulen als auch der Polizei ein wichtiger Grund für die Wahl des Berufs und den Verbleib darin. Besonders im Zuge der COVID-19-Krise wurden sich Beschäftigte

bewusst, dass sie eine „*enorme wirtschaftliche Sicherheit*“ (B3) dank ihres Beamtenstatus haben, welcher als Motivator an Bedeutung gewonnen zu haben scheint: „*Denken Sie an die Corona-Zeit, wo so viele um ihre Jobs gebrangt haben, und wir wussten: Uns kann nichts passieren. Das ist schon sehr attraktiv. Also die Verbeamtung definitiv*“ (B4). Mit der beruflichen Sicherheit entfallen Sorgen um die finanzielle Absicherung, z. B. bei der Hauskreditrückzahlung, was Vorhaben im Privatleben ermöglicht.

Neben der prinzipiellen materiellen Sicherheit werden in den Interviews von Berufsschullehrer:innen und Polizist:innen weitere finanzielle Vorteile wie Alterssicherung oder Fortzahlung im Krankheitsfall (über die sechs Wochen Lohnfortzahlung hinaus, die auch Angestellte erhalten) angeführt, die ihnen als Verbeamtete zukommen.

Die Einkommenshöhe selbst ist vor allem bei den Berufsschullehrkräften ein Motivator für ihren Beruf. Bei Seiten- bzw. Quereinsteiger:innen verbessert sich das Gehalt in vielen Fällen zum vorherigen Beruf. Der Lehrberuf bedeutet einen Aufstieg, so wie in diesem Fall: „*Ich habe ja als Altenpflegerin gearbeitet und da gab es deutlich, deutlich, deutlich, deutlich weniger Geld für wesentlich mehr Arbeit vor Ort. Beim Lehrer ist es eben auch gut, dass ich einen Teil zu Hause sein kann.*“ (B7)<sup>63</sup>

Um ein hohes Einkommen sowie weitere materielle Vorteile des Beamtentums zu genießen, nehmen viele die Hürden eines weiteren Studiums für die Lehramtsbefähigung oder den Weg des Quereinstiegs auf sich, d. h. sie holen eine Qualifizierung berufs begleitend während des Referendariats nach, anstatt im Angestelltenverhältnis direkt anzufangen:

„*Wenn sie mich damals nicht verbeamtet hätten, hätte ich mir einen anderen Job gesucht. Das muss ich ganz klar sagen. Weil das einfach nicht attraktiv ist. Ich war die ersten drei Jahre im Angestelltenverhältnis und als ich dann verbeamtet wurde, hatte ich mit einem Schlag für dieselbe Arbeit, die ich geleistet habe, 800 Euro mehr.*“ (B6)

Die als sehr hoch empfundene Arbeitsbelastung und das geringere Gehalt während des Referendariats werden dafür in Kauf genommen.

---

63 Deutlich zeigen sich Unterschiede in den Bewertungen des Einkommens je nach berufsbiografischem Hintergrund der Lehrenden: Einen Lehrer, der in der Sozialarbeit tätig war, motivieren z. B. die finanziellen Vorteile stärker als eine Aussteigerin aus der Wirtschaft, die im Verhältnis zu früher weniger verdient, dafür aber etwa die Autonomie und die Arbeit mit den Schüler:innen sehr wertschätzt.

Während das Gehalt im Grunde motiviert, kritisieren manche Berufsschullehrer:innen fehlende materielle Vergütung zusätzlicher Betreuungspflichten (Praxisbetreuung) sowie der Vor- und Nachbereitungszeit von Unterricht, die gerade als Berufsanfänger:in sehr hoch ist. Außerdem wird z. T. die große Gehaltsspanne kritisiert, die bei Verbeamteten von A9 (Fachpraxislehrer:in) bis zur Besoldungsgruppe A13 reicht<sup>64</sup> (bzw. in Sonderfällen auch höhere Eingruppierung).

Bei Polizist:innen divergiert die Zufriedenheit mit dem Gehalt über das Sample: „*das ist ein guter Sold für das, was ich auch gesellschaftlich leiste*“ (P15) bzw. „*wir können uns nicht beschweren*“ (P13) bis zur Kritik an unangemessener Bezahlung (z. B. zu geringe Vergütung für Nachtschichten, Abbau von Weihnachtsgeld). In den Interviews taucht vielmehr eine Kritik an den Beförderungsmöglichkeiten (z. B. zu wenige Gehaltsstufen) sowie der Beförderungspraxis auf (vgl. den Abschnitt 3.9 „Entwicklung“). Hervorgehoben wird die Bedeutung der hohen materiellen Sicherheit durch das Beamtentum. Eine Polizeibeamtin bringt es mit folgendem Ausspruch auf den Punkt: „*Man wird nicht reich bei der Polizei, man hat aber ausgesorgt, sobald man ‚Beamter auf Leben‘ ist.*“ (P1) Die gute materielle Absicherung und ihre private Situation (eine Familie zu versorgen) stehen einem Exit aus dem Beruf entgegen.

In den Interviews verweisen Polizist:innen und Berufsschullehrer:innen immer wieder auf andere Bundesländer und auf Ungleichheiten der Vergütungen. Der „*Wettkampf der Länder*“ (P14) wird eher als ungerecht gesehen: Bei Berufsschullehrer:innen werden bspw. unterschiedliche Stundentkontingente oder Besoldung kritisiert, bei Polizist:innen ebenso abweichende Besoldung und Zulagen (z. B. für Schichten oder für Familie). Diese wahrgenommenen Ungleichheiten tragen i. d. R. nicht zu einer höheren Motivation der Beschäftigten bei – im Gegenteil verursachen sie eher Unverständnis.

### 3.8.2 Notfallsanitäter:innen (mat. Absicherung)

Die Notfallsanitäter:innen motiviert zunächst ihr Einstiegsgehalt, das nach dreijähriger Ausbildung im Vergleich zu anderen Ausbildungsberufen „an-

---

64 Nach der niedersächsischen Besoldungsordnung A vom 01.01.2023 gelten folgende Grundgehaltssätze (Monatsbeträge in Euro) mit einem Einstiegsgehalt von 2.816,09 € für A9 und 4.352,21 € für A13. Zulagen wie etwa der Familienzuschlag sind hier nicht berücksichtigt (Niedersächsisches Landesamt für Bezüge und Versorgung, 2023).



gemessen“ (N11) sei.<sup>65</sup> Gerade als Zuverdienst zum Studium hätte man „selten einen besseren Job gefunden.“ (N13) Die Tätigkeit als Notfallsanitäter:in bietet in den Jahren der Weiterbildung durch die hohe Nachfrage an Arbeitskräften aus Sicht der Befragten materielle Sicherheit für die berufliche Entwicklung in einem anderen – zumeist medizinischen – Bereich. Doch von einigen wird der mangelnde Abstand zum Verdienst von gering qualifizierteren Rettungssanitäter:innen kritisiert. Der Unterschied in der Entlohnung ist für sie im Verhältnis zur höheren Verantwortung als Notfallsanitäter:in zu gering. Wenig motivierend sind die als gering eingeschätzten Möglichkeiten, das Einkommen stark zu verbessern und der Eindruck, auf der Stelle zu treten, was mit dem kritisierten Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten verbunden ist (siehe dazu die Ausführungen zur Kategorie „Entwicklung“ in Abschnitt 3.9) und Kolleg:innen zum Berufsausstieg führt.

Obwohl die berufliche Sicherheit aufgrund des Fachkräftemangels als enorm hoch eingeschätzt wird, verweisen manche Notfallsanitäter:innen auf attraktivere Beschäftigungsbedingungen für Beschäftigte von Feuerwehr und Polizei, die vom Beamtentum profitieren: „Also da gibt es andere Berufsgruppen, wie zum Beispiel Feuerwehr, Polizei, wo man einfach verbeamtet ist und mit 50 in Rente gehen kann. Das haben wir auch öfters, dass die Kollegen zur Feuerwehr wechseln, weil sie einfach sagen, da sind sie fürs Alter besser abgesichert.“ (N3) Das Renteneintrittsalter ist für Notfallsanitäter:innen ein Knackpunkt: Durchweg thematisieren unsere im Schnitt zwischen 20- und 30-jährigen Interviewpartner:innen die starken körperlichen Belastungen, etwa durch den Schichtdienst,<sup>66</sup> sowie die psychischen Belastungen, die es sehr unwahrscheinlich machen, den Beruf bis zum Alter von 67 Jahren ausüben zu können (vgl. den Abschnitt 3.5 „Belastungen“). Der Beruf kann angesichts der Rahmenbedingungen und Belastungen also langfristig keine Sicherheit bieten, weshalb sich Beschäftigte über einen „Plan B“ (N3) für ihr Berufsleben Gedanken machen oder die Beschäftigung lediglich als ein lukratives „Sprungbrett“ (N4, N8) für Weiterqualifizierung, wie zum Arztberuf, nutzen (vgl. die Kategorie „Entwicklung“ in Abschnitt 3.9, siehe auch Kapitel 8 in diesem Band).

---

65 Sie thematisieren dabei auch Ungleichheiten in der Bezahlung je nach Region und den Anreiz, den Arbeitsort in eine Region mit besserer Vergütung zu verlegen bzw. berichten von ihren eigenen Arbeitsplatzwechseln in andere Bundesländer oder zu anderen Arbeitgebern.

66 Die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden kritisch gesehen.

### 3.8.3 Hebammen (mat. Absicherung)

Die Hebammen erleben einerseits eine hohe berufliche Sicherheit durch den Fachkräftemangel und den hohen gesellschaftlichen Bedarf: *„Ich finde es schön zu wissen, einen Beruf zu haben, der immer gebraucht wird, egal was ist, dass ich immer arbeiten darf“* (H3). Die Nachfrage von Frauen ist höher als es die Kapazitäten ermöglichen: *„Ich kann mich nicht retten vor Arbeit“* (H6). Dies gibt ihnen die Freiheit, Klient:innen stärker nach eigenem Ermessen auszuwählen oder ihren Arbeitsort zu wechseln. Andererseits ist die mangelnde materielle Entlohnung im Verhältnis zur getragenen Verantwortung im Beruf sowie geringe Sicherheit bei fast allen interviewten Hebammen ein Kritikpunkt:

*„Ich würde gerne für die viele Arbeit, die ich mache, besser entlohnt werden. Also wenn ich mich zum Beispiel mit einem Anwalt vergleiche, der in einer Großkanzlei 80h arbeitet. Der verdient das Fünffache von mir. Das ist halt so, aber ich muss körperlich dafür knechten. So, und wenn man das runterrechnet, also, wenn man sozusagen unseren Stundenlohn runterrechnet, dafür geht kein Meister vor die Tür. Also da fängt kein Handwerker an zu arbeiten, für das was wir machen. Es ist halt einfach ein klassischer Frauenberuf, noch.“* (H10)

Die Selbstständigkeit birgt Risiken wie bei langen Ausfällen durch Krankheit und es bestehen Fixkosten, wie die Beiträge zur Berufshaftpflichtversicherung, der Krankenkasse und der Rente.

Die Kritik an mangelnder Entlohnung entzündet sich in den Interviews weniger an hohen Summen für die Berufshaftpflichtversicherungen,<sup>67</sup> sondern vielmehr an der geringen Bezahlung seitens der Krankenkassen. Das betrifft z. B. Kurse zur Rückbildung, die zu wenig bezahlt, jedoch für die Frauengesundheit immens wichtig seien, oder die Wochenbettbesuche, die pauschal vergütet werden, ohne dass der konkrete Bedarf und besonders der Zeitbedarf berücksichtigt wird. Eine Hebamme spitzt zu: *„Nur im Wochenbett kann man gar nicht arbeiten. Ich muss auch in der Schwangerschaft arbeiten, weil sonst kann ich nicht überleben.“* (H3) Ein guter Verdienst kann nur durch die Betreuung von vielen Frauen erreicht werden, was mit Qualitätsansprüchen der Hebammen an die Dienstleistung für Frauen

---

67 Bei selbstständigen Hebammen mit Geburtshilfe zahlt seit Sommer 2015 die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) einen Sicherstellungszuschlag, um die stark gestiegenen Kosten der Berufshaftpflichtversicherung auszugleichen (vgl. Gesetzliche Krankenversicherung, 2023).

und Familien kollidiert. Eine Hebamme fordert etwa: *„Also besseres Geld, einfach eine vernünftige Bezahlung. Es gibt Hebammen, die fertigen am Tag 10, 15 Frauen ab und das ist dann eine Abfertigung, weil es sich nur dann für sie lohnt. Weil sie diese enormen Kosten [in der Selbstständigkeit] hat.“* (H5)

Hebammen berichten, unbezahlte Mehrarbeit aus eigenem Anspruch an die Qualität ihrer Dienstleistung für Frauen und Familien zu leisten:

*„Also ich werde auf jeden Fall nicht für die Zeit bezahlt, die ich arbeite. Das ist ganz klar. Also die 30 Minuten, die für ein Wochenbett bezahlt werden. Da arbeite ich total unter meinem Preis. Aber das kann ich nicht. Ich kann es nicht. Also ich müsste mir einen Wecker stellen nach 20 Minuten und dann gehen. Aber es geht nicht. Ich habe ja meinen eigenen Anspruch und ich muss die Familie versorgen. Also ich muss ja dafür sorgen, dass es denen gut geht.“* (H3)

Ein Motivator – entsprechend zu höherer Entlohnung – wäre eine langfristige materielle Sicherheit: *„Dass man weiß, wenn ich jetzt Hebamme bin, habe ich trotzdem eine gute Rente auch später.“* (H5) Ein möglicher Hebel für höhere materielle Anerkennung wird von jungen Studierenden in der Akademisierung der Ausbildung gesehen. Diese kritisieren auch vehement die schlechte Bezahlung von Hebammen trotz hoher Verantwortung und entsprechender Ausbildung, was sie gesamtgesellschaftlich als *„politisches“* und *„riesengroßes gesellschaftliches Problem“* (GD H) von Frauenberufen problematisieren.

### 3.9 Entwicklung

Im Beruf wahrgenommene Entwicklungsmöglichkeiten, d. h. fachliche und/oder persönliche Weiterentwicklung, sind ein weiterer und nun letzter zu betrachtender Einflussfaktor für die Motivation der Beschäftigten. Es lässt sich hier berufsgruppenübergreifend beobachten, dass die Interviewten (bis auf die Notfallsanitäter:innen) vor allem die fachliche oder persönliche Weiterentwicklung für sich zur motivierenden Sinnressource machen. Der (vertikale) Karriereaufstieg ist hingegen, im Sinne von nicht bzw. schwer zu realisieren, bei den Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen eher demotivierend, oder er scheint in den Relevanzen der Beschäftigten wie im Fall der Berufsschullehrer:innen und Hebammen eher sekundär.

Bei den Beschäftigtengruppen lassen sich, im Einzelnen betrachtet, deutliche Unterschiede erkennen: Die jungen und zumeist männlichen Notfallsanitäter sehen in ihrem aktuellen Beruf kaum berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, sondern wenden sich anderen (medizinischen) Berufen zu bzw. sehen die Notwendigkeit, sich langfristig beruflich umzuorientieren. Für Polizist:innen sind die sich bietenden Aufstiegsmöglichkeiten und die praktizierte Beförderungspolitik in den meisten Fällen nicht motivierend. Motivierend sind jedoch für einige die fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation Polizei. Bei den Berufsschullehrer:innen ist die Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten heterogener. Auffällig bei ihnen ist, dass für sie i. d. R. allein die Einstiegsposition und die Anfangsentlohnung (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materielle (Ab-)Sicherung“) bereits sehr motivierend sind. Für Hebammen ist Entwicklung mit Blick auf die Optionenvielfalt im Beruf motivierend. Karrieremöglichkeiten spielen hingegen so gut wie keine Rolle.

### 3.9.1 Notfallsanitäter:innen (Entwicklung)

*„Das ist das Problem: Wenn man Notfallsanitäter ist, gibt es danach leider nichts mehr. Also die Aufstiegschancen sind dann halt einfach schon zu Ende und man kann in jungen Jahren schon recht früh Notfallsanitäter sein und dann fehlt so ein bisschen die weitere berufliche Perspektive.“*  
(N3)

Diese negative Einschätzung eint, bis auf eine Ausnahme<sup>68</sup> im Sample, alle interviewten Notfallsanitäter:innen.<sup>69</sup> Innerhalb des Berufs besteht zwar die Möglichkeit, weitere Funktionen, wie Verantwortung für die Medizinproduktesicherheit oder für das Lager der Rettungswache, zu übernehmen, diese Funktionen werden jedoch durchgehend als nicht lukrativ bewertet. Ebenso sind Praxisanleitung (die von vielen zwar als inhaltlich, jedoch nicht als finanziell attraktiv wahrgenommen werden) oder Rettungswachenleitung mögliche Positionen oder zumindest zusätzlich vergütete Aufgaben. Höhere Positionen seien jedoch nur wenige vorhanden oder, wie bei einem Fall im Sample werden sie als zu belastend, nicht bzw. noch

---

68 Ein Notfallsanitäter sieht Aufstiegsmöglichkeiten bei seinem Arbeitgeber, eine Dienststelle zu leiten, da die Organisation wächst.

69 „Wenn man eine Perspektive sucht, wird man die momentan nicht im Rettungsdienst finden“ (N8) ist ein weiteres exemplarisches Zitat für diese Haltung.

weniger als der „normale“ Rettungsdienst mit der Familie vereinbar und daher als unattraktiv eingeschätzt.<sup>70</sup> Der Aufstieg verlaufe außerdem wenig nach Leistung bzw. Qualifikation – wie weiter unten bei den Polizeibeschäftigten noch stärker erkennbar –, sondern vielmehr als „Adelungsprozess“ (N11), der sich nach der Beschäftigungsdauer richtet. So lauten zumindest manche Stimmen über die beobachtete Aufstiegspraxis. Für Kolleg:innen mit körperlichen Beschwerden gäbe es zudem wenig Bürostellen als Ausweichmöglichkeit.

Die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten, gekoppelt mit der Überzeugung, dass die Berufsausübung bis zur Rente aufgrund der erfahrenen Belastungen unrealistisch ist (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materiellen (Ab-)Sicherheit“), demotivieren die Beschäftigten und führen bei vielen der interviewten Personen zur beruflichen Umorientierung bzw. sehen sie die Notwendigkeit, langfristig aus dem Beruf auszusteigen. So brauche es einen „Plan B“ (N3, N4), also eine „Exit-Strategie“ (N4), um nicht als „Fachidiot“, der „nichts anderes machen kann“ (N4) zu enden.<sup>71</sup> Außerhalb des Rettungsdienstes ist eine Alternative, als Notfallsanitäter:in im Krankenhaus in der Notaufnahme etwa oder der Anästhesie zu arbeiten. Andere sehen ebenso die Polizei mit Beamtenstellen als möglichen attraktiven Arbeitgeber oder auch die sogenannte freie Wirtschaft.

Eine typische „Exit-Strategie“ ist das berufsbegleitende Studium. Manche fangen bereits die Ausbildung als Notfallsanitäter:in mit dem Ziel an, zu studieren. Das Studium können sie durch ihre Arbeit als Notfallsanitäter:innen gut finanzieren (vgl. den vorherigen Abschnitt 3.8 „Materielle (Ab-)Sicherheit“). Dabei wird ebenso die Vereinbarkeit der Berufstätigkeit und des Studiums positiv bewertet (z. B. „morgens Frühdienst fahren“ und „nachmittags noch eine Veranstaltung besuchen“ N13). Die berufliche Tätigkeit ist hier willkommenes Mittel zum Zweck. Als Notfallsanitäter:in tätig zu sein ist insofern für viele eine kurze, i. d. R. als gewinnbringend erlebte, berufsbiografische Passage und eine gute Basis zur weiteren Berufsentwick-

---

70 Diese Person war Wachleiter in einer Großstadt und hat den Posten aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nach kurzer Zeit aufgegeben: „Da war dann Berufs- und Privatleben gar nicht mehr vereinbar. Hab dann halt auch meinen Sohn nicht mehr gesehen.“ (N5)

71 „Vielleicht für die nächsten fünf oder zehn Jahre kannst du das machen, dann macht das Spaß. Wenn du dreißig bist, macht das Spaß. Aber dann brauchst du eine Exit-Strategie. Also schau, dass du vielleicht noch eine zweite Ausbildung hast, dass du ein Studium hast, dass du, keine Ahnung, Betriebswirtschaft gemacht hast, um dann zu sagen: ‚Ich kann wechseln, ich kann jederzeit sagen, ich habe einen Plan B.‘“ (N4)

lung außerhalb des Rettungsdienstes: *„Den Beruf des Notfallsanitäters, den macht man nicht lange in seinem Leben, sondern es ist immer ein super Sprungbrett in andere berufliche Tiefen.“* (N8) Während die einen ein Medizinstudium anschließen, wählen andere Studienfächer Richtung Pädagogik, um an Rettungsdienst-Schulen lehren zu können oder machen ein berufsbegleitendes Studium im Bereich Management (z. B. Rescue Management).

Unabhängig von den konkreten Ausstiegsplänen lässt sich bei einigen Fällen ein ausgesprochenes Interesse für die fachliche Weiterbildung erkennen. Sich über neue Forschungsergebnisse und Studien zu informieren und auf dem neusten Stand zu bleiben, ist sehr wichtig für sie, um eine gute Qualität der Arbeit zu gewährleisten – dies zeigt sich auch bei einem Großteil der Hebammen, auf die wir weiter unten noch zu sprechen kommen.

### 3.9.2 Polizist:innen (Entwicklung)

Für Beschäftigte der Polizei erscheint die reale Beförderungspraxis in der Organisation eine Quelle von Demotivation. Es besteht eine Unzufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten: *„Gute Aufstiegchancen? Nee tut mir leid, das haben wir nicht. Steht zwar in unserem Prospekt, das haben wir aber nicht.“* (P3) Ihre Kritik richtet sich erstens auf die zu geringe Anzahl an Stellen, die zur Verfügung stünden.<sup>72</sup> Zweitens empfinden sie das Beförderungsverfahren als ungerecht. Neben der Kritik an der Undurchsichtigkeit der Verfahren und der Personalverteilung ist vor allem die wahrgenommene Entkopplung von Leistung und Karrierechancen demotivierend: *„...dafür hat man dann geschuftet, hat sich in Projekten verloren, hat Sonderaufgaben wahrgenommen, um am Ende zu hören: ‚Naja aber da waren jetzt noch andere, die waren auch vor ihnen dran‘ und das demotiviert unglaublich.“* (P5)

Im Beförderungsverfahren sind auch die zugrundeliegenden Beurteilungen bei einigen Polizist:innen ein Kritikpunkt. Diese sind ihrer Ansicht nach wenig leistungsbezogen, sondern so für die Stellenverteilung gestrickt, dass die Beförderungspläne für bestimmte Personen vorangetrieben werden. Die Karriere ist insofern stark von Fürsprecher:innen in der Organisation abhängig.

---

72 Lediglich zwei interviewte Polizist:innen sehen in den nächsten Jahren für sich Aufstiegchancen, wenn Stellen durch die anstehende Pensionierungswelle freierwerden.

Weiterhin steht die Dauer bis zur Beförderung bzw. die Länge der Karrierewege in der Kritik. Die Wartezeit für Beförderung wird als zu lange kritisiert, bspw. sagt dazu ein Kommissar aus dem Sample:

*„Wir sitzen alle auf Stellen, die bis A11 besoldet werden können und fangen aber in der A9 an, also zwei Stufen darunter, als Kommissar. Nachdem das Studium vorbei ist, dauert es erst mal drei Jahre, bis man Beamter auf Lebenszeit wird. Deshalb kann natürlich nicht befördert werden. Danach dauert es noch drei Jahre, wo es sogenannte Wartefristen gibt, die das Innenministerium festgelegt hat. Das heißt in der Zeit kann man auch nicht befördert werden. Und dann fängt man quasi an, sich in die bestehenden Listen einzureihen, wird man irgendwo einsortiert. In der Regel heißt das, beim ersten Mal wird das sowieso nichts.“ (P11)*

Hier schlagen auch föderale Ungleichheiten zu Regelzeitbeförderungen zu Buche, die stark variieren und demotivieren. Ein Polizist vergleicht bspw. seine Region Niedersachsen mit anderen Bundesländern, in denen nach seinem Kenntnisstand bereits nach drei bis sechs Jahren eine Beförderung möglich ist: *„Die Beförderungszeit in Niedersachsen vom Polizeikommissar zum Oberkommissar sind 11 ½ Jahre nach einem Studium.“ (P14)*

Die monierte lange Dauer und Selektivität von Aufstieg können auch mit privaten Plänen und Ansprüchen kollidieren. Es erfolgt keine Beförderung, die Polizist:innen sind aber in einem Alter, *„wo sie Familie gründen wollen; wo sie sich irgendwie setzen wollen materiell“ (P10)*. Zugleich schreiben manche männliche Polizisten Frauen höhere Beförderungschancen durch Frauenförderungsprogramme zu. Der gerade zitierte Polizist führt etwa aus der Perspektive von Männern fort: *„aber sie [die Männer] sehen zeitgleich, wie Frauen gefördert werden und Frauen in die Förderung gehen. Dann setzt die Organisation eben wirklich falsche Anreize“ (P10)*.

Auch Frauen sehen z. T. eine Benachteiligung von Männern z. B. bei Stellenvergaben, erzählen aber zugleich ebenso von negativen Erfahrungen mit Aufstiegsmöglichkeiten in der eher männlich geprägten Polizei-Organisation. Ein Beispiel sind Beurteilungen, die etwa bei *„jungen, innovativen und fordernden Frauen“ (P15)* so ausfallen, dass sie der weiteren Karriere im Wege stehen würden. Zudem werden auch von Polizistinnen Karrierewege als zu lange und schwer vereinbar mit familiärer Selbstverwirklichung wahrgenommen. Exemplarisch hierfür steht die Erfahrung einer jungen Polizistin, die sich gegen die Teilnahme an einem Frauenförderungsprogramm entscheidet, das eine in ihren Augen zu lange Weiterqualifizierung des berufsbegleitenden Aufbau-Studiums (weit vom Wohnort entfernt) be-



deutet hätte: *„Jünger als ich kann man gar nicht zur Polizei und ich wäre trotzdem erst mit 32 Jahren fertig mit diesem Masterstudiengang und das ist schon äußerst unattraktiv. ... Und bis 32 hat man vielleicht doch auch schon Familienpläne gehabt.“* (P12)

Während die Beförderungspraxis und insbesondere die Länge von möglichen Karrierelaufbahnen vielfach demotivieren, motivieren fachliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Polizei. Dafür steht exemplarisch diese Äußerung:

*„Das ist ja das Schöne bei der Polizei, man kann ja hier eigentlich alles machen und egal, welche Vorbildung man hat, man kann alles machen. Über sowas, wie ich es mache, hin zu rein bürolastigen Jobs, wo man sich vielleicht mit IT-Technik auseinandersetzt, über Phantomzeichner, wenn man künstlerisch begabt ist, Polizeiorchester. Also es gibt hier nichts, was es hier nicht gibt.“* (P14)

Die Organisation wird in vielen Beschreibungen als eine die Selbstverwirklichung ermöglichende Organisation gepriesen und auch am eigenen Berufsweg als solche erlebt. Mit ihren diversen Tätigkeitsbereichen könne jeder perspektivisch seine eigene *„Nische finden, in der er zufrieden sein kann“* und auch sagen könnte: *„ich kann auch lange in diesem Beruf arbeiten“* (P5).<sup>73</sup> Ein klassischer Weg ist es, vom Streifendienst in die Kriminalpolizei zu wechseln, um nicht mehr im Schichtsystem arbeiten zu müssen.

Sich in vielen Richtungen *„thematisch weiter[zu]entwickeln“*, zu *„spezialisieren“* (P12) und arbeiten zu können, verleiht der Polizei als Arbeitgeber kurzum Attraktivität und bindet die Beschäftigten an die Organisation. Die starke Bindekraft entfaltet sich außerdem besonders in Verbindung von Entwicklungsmöglichkeiten und materieller Absicherung (vgl. den Abschnitt 3.8 *„Materielle (Ab-)Sicherung“*). Bspw. erzählt ein Polizist, dass er Arbeitsangebote aus der Privatwirtschaft ablehnt, weil er einerseits die Sicherheit seines Soldes hat und andererseits hohe *„Gestaltungsmöglichkeiten“* (P5) für sich in der Polizei sieht. Nur in wenigen Interviews berichten Polizist:innen hingegen davon, dass viele Kolleg:innen der Polizei den Rücken kehren würden und z. B. zur Bundeswehr wechselten.

---

73 Eine interviewte Person will sich Richtung Gebärdensprachendolmetscherin spezialisieren und sieht auch in dieser Rolle einen Platz für sich innerhalb der Organisation Polizei.

### 3.9.3 Berufsschullehrer:innen (Entwicklung)

Die Berufsschullehrer:innen divergieren mit ihren Erfahrungen und Einschätzungen von Entwicklungsmöglichkeiten. Diese scheinen insgesamt im Vergleich etwa zu *materieller (Ab-)Sicherheit* für ihre Motivation in den Interviews eher sekundär. Grundlegend ist, dass in vielen Fällen bereits der Lehrberuf selbst mit der Verbeamtung einen berufsbiografischen Aufstieg mit motivierendem Einstiegsgehalt (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materielle (Ab-)Sicherheit“) darstellt. Nach Ausbildung und beruflicher Tätigkeit z. B. als Steuerfachangestellter oder als Ergotherapeutin wurde ein Studium mit Lehramtsbefähigung aufgegriffen und abgeschlossen oder aber der Weg des Quereinstiegs gewählt. Einmal angekommen im Lehrberuf nach der Hürde des Referendariats ist es im Vergleich zur Privatwirtschaft motivierend, keine weitere Bewährungsprobe für den Aufstieg zu durchlaufen, da der Einstieg gleich auf einer hohen Position erfolgt. Ein Lehrer stellt heraus, dass dies „*ein wichtiges Argument*“ (B1) für ihn war, sich für den Lehrberuf zu entscheiden: „*Das Schöne an dem Job ist ja auch: Ich komme direkt auf einem Ast an und fange jetzt da nicht irgendwo noch mal neu im Betrieb an und muss mich erst mal etablieren. Also ich fange ja direkt wie auch langjährige Kollegen mit einem A13-Gehalt an.*“ (B1)

Aufstiegsmöglichkeiten werden wenig von den Interviewpartner:innen selbst thematisiert. Von einem Teil der Berufsschullehrer:innen werden sie als positiv wahrgenommen und von vielen Möglichkeiten der Weiterentwicklung (wie z. B. zur Coach-Ausbildung oder Beratungslehrkraft, Suchtberater:in oder Schulleiter:in werden) berichtet: „*Wenn man das wirklich möchte, muss man vielleicht mal zwei, drei, vier Jahre warten, aber dann klappt das eigentlich, dass man eine höher dotierte Stelle bekommt.*“ (B7) Die Beförderung sei oft lediglich eine kontingente „*Timing-Sache*“ (B1), die man nur wenig beeinflussen könnte und die hinzunehmen sei: „*Beförderung hat nicht unbedingt etwas mit Leistung zu tun, sondern mit dem, was wird im Moment gerade gebraucht. Und wenn man in dem Moment nicht da ist, dann ist das eben vorbei. Und dann muss man seine Motivation woanders herholen.*“ (B5)<sup>74</sup>

Vereinzelt findet sich, ähnlich zu Beschäftigten der Polizei, bei den Berufsschullehrer:innen auch leise Kritik an Aufstiegsstellen, die „*rar gesät*“

---

74 Für letztere Beschäftigte war es eine Lernerfahrung, dass „*das Allerschwerste*“ im Lehrberuf sei, „*die Motivation für die Freude am Beruf oder für die Arbeit, die man macht, nicht aus Belohnung zu nehmen, die jemand anderes gibt, sondern mehr so intrinsisch zu finden.*“ (B5)

(B8) seien, sowie demotivierende Erfahrungen mit dem Beförderungsverfahren, bei denen Leistung und Aufstieg entkoppelt seien.

In einigen Fällen zeigt sich, dass angesichts der relativen Unbedeutsamkeit weiteren Aufstiegs im Lehrberuf manche bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben Letzterem den Vorzug über den Karriereaufstieg geben. Befragte wollen mehr Zeit mit der Familie verbringen und konzentrieren sich auf ihre „Work-Life-Balance“ (B11). Zum Beispiel entscheidet sich eine Berufsschullehrerin, Mitte 30, bewusst gegen eine Karriere. Sie positioniert sich in Abgrenzung zu Lehrer:innen, die von Anfang einen Karriereweg anstrebten, zum Lehrberuf und Aufstieg wie folgt:

*„Ich habe mich am Anfang von dieser vollen Lehrerstelle entschieden, dass ich keine Lehrerkarriere machen möchte. Sondern das Lehrersein ist mein Beruf, es ist nicht mein Leben. Mein Leben ist dann das, was ich mit meinem Privaten machen kann. Was mir das Lehrersein auch ermöglicht, ein Haus zu haben, einen Garten zu haben, in den Urlaub fahren zu können, Kinder zu haben. Mehr als ein Kind mir leisten zu können und so, also viele schöne Facetten am Leben kennenzulernen oder zu erleben, die eben nicht mit meinem Beruf zu tun haben.“ (B3)*

Auch ohne Aufstieg ermöglicht der Lehrberuf durch die Entlohnung umfassend gesellschaftliche Teilhabe und Selbstverwirklichung im Privaten (z. B. in familiären Belangen). Außerdem kann Selbstverwirklichung innerhalb des Berufs durch die Übernahme weiterer Aufgabenfelder (z. B. Sozialtraining anbieten), Engagement im Personalrat oder in thematischen Gruppen ermöglicht werden.

### 3.9.4 Hebammen (Entwicklung)

Bei den interviewten Hebammen dominiert die Wahrnehmung einer großen Vielfalt von Entwicklungsmöglichkeiten (ähnlich wie bei den Polizist:innen, s.o.), die auch stark motivierend wirkt. Ob Entwicklung dabei auch materiellen und positionellen Aufstieg bedeutet, scheint sekundär. Vielmehr ist die wahrgenommene Vielfalt in der fachlichen Berufsausübung<sup>75</sup> eine subjektive Sinnressource für ihre Arbeit. Das folgende Zitat

---

75 Die Deutung, „vielfältig arbeiten zu können“ (H9) ist auch vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen zu sehen, dass ihre Tätigkeit in der Gesellschaft aktuell sehr nachgefragt wird und sie eine berufliche Sicherheit empfinden (vgl. den Abschnitt 3.8 „Materiellen (Ab-)Sicherheit“).

einer Studentin der Hebammenwissenschaft verdeutlicht diese positive Berufsdeutung der beruflichen Selbstverwirklichungschancen und beinhaltet für sie ebenso die Möglichkeit, in einer breiteren Öffentlichkeit via Podcasts Status erlangen zu können oder sich beruflich neu auszurichten:

*„Und ich kann auch ganz verschieden meinen Beruf ausleben. Also ob ich jetzt Familienhebamme werde, ganz normal in der Klinik arbeite, als Angestellte, als Beleghebamme, Kurse gebe. Irgendwie es gibt ja auch diverse Hebammen, die mittlerweile ganz viele Podcasts machen und sich damit einen Namen machen. Also ich glaube die Möglichkeiten, die dieser Beruf bietet, sind einfach unglaublich groß und man kann sich immer wieder neu orientieren, wenn man sagt: Das eine passt so nicht mehr. Ähm, das sehe ich schon als großes Privileg an.“ (GD H)*

Wie im Abschnitt 3.3 „Autonomie“ bereits erwähnt, betonen Hebammen ihre Optionen, Tätigkeitsfelder nach individuellen Bedürfnissen zu verlagern oder zu erweitern, z. B. nach Fort- und Ausbildungen Yogakurse oder Akupunktur anzubieten. Auch werden Entwicklungsmöglichkeiten in der Beschäftigung an der Hochschule<sup>76</sup> oder im Ausland (z. B. bei „Ärzte ohne Grenzen“) wahrgenommen. Diese empfundene individuelle Gestaltbarkeit und Flexibilität macht den Beruf attraktiv, so begrüßt bspw. eine Hebamme auch deshalb, dass ihre eigene Tochter den Beruf ergreift.

Wiederholt verknüpft sich in den Interviews außerdem das Vielfalts- mit einem Vereinbarkeitsmotiv. Dafür steht exemplarisch folgendes Zitat einer Hebamme, in dem die Anpassungsfähigkeit des Berufs an private Bedürfnisse als großer Vorteil hervorsticht:

*„Und da bin ich aber immer wieder so dankbar, dass wir so viele Einsatzmöglichkeiten haben. Also seitdem ich selber Familie habe, dass es so, so variabel ist. Dass ich so verschiedenen Bereichen, passend auch zu meinem Lebensbereich gerade, irgendwie arbeiten kann.“ (H3)*

In den Berufsbiografien der Hebammen zeigt sich ein typisches Muster, nämlich dass mit der eigenen Familiengründung die Geburtshilfe (und

---

76 Auch mit Blick auf das neue akademische Beschäftigungsfeld steht nicht die Karriere im Vordergrund, sondern die Optionenvielfalt und die inhaltliche Arbeit an der Hochschule: *„Die haben natürlich mit einem Studium auch ganz andere Optionen später zu arbeiten. Die müssen ja gar nicht im Kreißaal arbeiten, wenn die ihren Master gemacht haben, könnten die ja zum Beispiel auch als Ausbilderin in eine Fachhochschule gehen als Dozentin oder irgendwelche Studien machen, also keine Ahnung, bei der EU als Beispiel.“ (H1)*

damit die Tätigkeit im Krankenhaus) zumindest vorübergehend aufgegeben wird. Häufig werden auch in der eigenen Familienphase weiter Hebammen-Dienstleistungen (ohne Geburtshilfe im engeren Sinne) angeboten – in der Regel in selbstständiger Berufsausübung, womit Flexibilität und Selbstbestimmung (Arbeitszeit, Arbeitsmenge...) im Berufsalltag gewonnen werden (vgl. den Abschnitt 3.3 „Autonomie“).

Schließlich erscheint berufliche Entwicklung auch als fachliche und persönliche Weiterentwicklung sowie als Möglichkeit des lebenslangen Lernens, das „am Ball hält“ (H5) und etwa Gesundheitswissen auch zum eigenen Körper eröffnet. Die Verpflichtung zu beruflichen Weiterbildungen wird z. B. bei den Studentinnen der Hebammenwissenschaften zum einen als Chance für die Erweiterung von Fachwissen für die gute Qualität der Arbeit, Frauen zu unterstützen diskutiert und zum anderen wird das Lernen dabei zur Quelle persönlicher Selbstentfaltung:

*„Also klar, diese Fortbildungspflicht ist schon nicht ohne, aber ich kriege letztendlich dadurch ja auch immer das Privileg, neues Wissen zu bekommen und an neues Wissen zu gelangen. Und diese Frauen nach bestem Gewissen auch und nach optimal/ also nach neustem Stand wirklich zu beraten und da auch das als Ansporn zu sehen. Ich habe die Chance, so viel zu lernen so und ich habe die Chance, in so vielen Bereichen so viel zu lernen und mich selbst dabei auch weiterzubilden und mich selbst auch in dieser Persönlichkeitsentwicklung so weiter nach vorne zu bringen dadurch. Und das sehe ich als unglaublich wertvoll an.“ (GD H)*

#### 4. Diskussion der Ergebnisse

Was lässt sich zusammenfassend über die zentralen typischen Motivationslagen der untersuchten Berufsgruppen sagen? Nach den eingehenden Darstellungen zu den einzelnen (De-)Motivationsfaktoren werden die Ergebnisse nun berufsgruppenvergleichend diskutiert. Zum Schluss werfen wir einen Blick auf das Thema Berufstreue.

Tabelle 3 bietet eine Übersicht zur Bedeutsamkeit der identifizierten (De-)Motivationsfaktoren je nach Berufsgruppe. Dabei ist zu betonen, dass die Darstellung nicht auf statistischen Häufigkeitsauszählungen, sondern der Rekonstruktion der subjektiven Deutungen aus den qualitativen Interviews beruht. D. h., es geht um das Erleben aus Sicht der jeweiligen Beschäftigten: Woraus ziehen sie ihre Motivation für den Beruf und was

demotiviert sie? Die Kreuze in der Tabelle geben Auskunft darüber, welche Motivatoren bzw. Demotivatoren in unserer Analyse typischerweise für die vier Berufsgruppen unseres Untersuchungssamples zentral erscheinen.<sup>77</sup>

*Tabelle 3: Relevante Faktoren der (De-)Motivation im Überblick, nach Berufsgruppe*

Berufsgruppe	Intrinsisch			Extrinsisch					
	Dienstleistungsnehmenden	Verantwortung und Helfen	Autonomie	Abwechslung	Soziale Interaktion unter Kolleg:innen	Belastungen	Wertschätzung	Materielle (Ab-)Sicherung	Entwicklung
Hebammen	X	X	X	X					X
Berufsschullehrer:innen	X	X	X	X				X	
Notfallsanitäter:innen	X	X	X	X	X	X	X		X
Polizist:innen	X	X		X	X	X	X	X	X

Quelle: eigene Darstellung

Zunächst stehen in unserer Analyse – und so in der Tabelle – die Motivationsfaktoren *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden* sowie *Verantwortung und Helfen* bei allen vier untersuchten Berufsgruppen hervor. Mit dem Faktor *Verantwortung und Helfen* bestätigt sich somit die große Bedeutung, die das Konzept der Public-Service-Motivation (PSM) einer prosozialen, intrinsischen Motivation der Beschäftigten und einer ausgeprägten Gemeinwohlorientierung zuschreibt (vgl. Abschnitt 2). Die zwei weiteren Dimensionen der PSM, das Interesse an Politik und politischer Mitgestaltung sowie eine altruistische Haltung, tauchen hingegen in den Gesprächen kaum auf.<sup>78</sup> Zu Altruismus finden sich bei den Hebammen im Gegenteil eher abgrenzende Stimmen, insofern die äußere Zuschreibung,

77 Bei der Polizei haben wir uns vor allem auf die Schutzpolizei fokussiert. Bei den Hebammen werden selbstständige Hebammen in den Blick genommen. Bei Berufsschullehrer:innen haben wir verbeamtete Beschäftigte interviewt (vgl. die Samplebeschreibungen in dem Abschnitt 1.1).

78 Das deckt sich mit der quantitativ-statistischen Untersuchung von Hammerschmid et al. (2009) in der Wiener Verwaltung, in der sich die PSM-Dimension des politischen Interesses und der politischen Mitgestaltung ebenso nicht als relevant erwies.

man übe den Beruf aus selbstlosen Motiven aus, zurückgewiesen wird. So diene der Beruf auch materiellen Gründen und die Arbeit verdiene daher materielle Anerkennung, was mit dieser Zuschreibung jedoch ausgeblendet wird. Noch deutlicher ist die *materielle (Ab-)Sicherung* für Berufsschullehrer:innen und Polizist:innen ein relevanter Faktor.

Im Unterschied zum PSM-Konzept stellt sich in unserer Untersuchung mit dem Faktor *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden* darüber hinaus allein die Beziehung zwischen Dienstleistungsnehmenden und -gebenden an sich als motivationsrelevant heraus. Das gilt insbesondere bei den Berufsgruppen der Hebammen und Berufsschullehrer:innen, die über die Zeit ein Vertrauensverhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden aufbauen und Motivation daraus ziehen, mit diesen gemeinsam zu arbeiten und an ihrer Entwicklung teilnehmen zu können. Außerdem ist die vorhandene oder fehlende Anerkennung durch die Dienstleistungsbeziehenden hier ein nicht zu vernachlässigender, extrinsischer Aspekt, der die Berufsmotivation auch ins Negative ausschlagen lassen kann. Das lässt sich beobachten, wenn Respektlosigkeit der Klient:innen dominiert (wie häufig erlebt bei Polizeieinsätzen) oder das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht gewürdigt oder gar missbraucht wird (wie häufig erlebt von Notfallsanitäter:innen).

Neben der Zentralität der ersten beiden intrinsischen Faktoren zeigt unsere Analyse weiterhin, dass intrinsische Faktoren nicht nur alleine wirken, sondern dass wir es i. d. R. mit einer Kombination von intrinsischen und extrinsischen Faktoren zu tun haben. Dies wird auch in unserer nun folgenden zusammenfassenden berufsvergleichenden Diskussion der Ergebnisse deutlich, in der wir etwas mehr ins Detail gehend die wesentlichen Aspekte unserer Analyse für jede Berufsgruppe darstellen.

Betrachten wir die Hebammen und Berufsschullehrer:innen, ist neben den ersten beiden in Tabelle 3 genannten intrinsischen Faktoren ebenfalls *Autonomie* bedeutsam. Für die extrinsische (De-)Motivation spielen außerdem *Abwechslung* im Beruf und je ein weiterer extrinsischer Faktor eine wichtige Rolle und zwar *Entwicklung* für den Fall der Hebammen und *materielle (Ab-)Sicherung* bei den Berufsschullehrer:innen.

Die Motivation der Hebammen speist sich wesentlich aus der helfenden Beziehung zu ihren Klientinnen. Dabei ist auch die *Abwechslung*, mit verschiedenen Frauen und Familien in diversen familiären Kontexten zu arbeiten, und etwa an ihren individuellen Entwicklungen teilzuhaben, wichtig. Die Motivation des Helfens wird in einigen der Hebammeninterviews in der Deutung manifest, dass die Betreuungsarbeit von Klient:innen



ein bereicherndes Privileg sei. Das „Wachsen-Sehen“ von Kind, Mutter bzw. Familie in der Begleitung ist sinnstiftend – gerade, wenn Früchte der Arbeit erkennbar sind – und bestätigt im und für den Beruf. Wenn gleich wir keine Hebammen im Sample haben, die momentan nur als Angestellte arbeiten, scheint in den Erinnerungen der Interviewten auch im Krankenhauskontext die helfende Beziehung bzw. das vertrauensvolle Dienstleistungsverhältnis stark prägend. Dort ist jedoch die Beziehung zu den Dienstleistungsnehmenden durch deren Kurzfristigkeit weniger motivierend. Wichtig ist auch die von vielen erfahrene Dankbarkeit der Klient:innen, die bestätigend wirkt. Wir sehen hier also, wie auch extrinsische Anteile der Anerkennung seitens der Klient:innen diesen von uns als intrinsisch eingeordneten Faktor der Motivation bei den Hebammen zentral mitformen.<sup>79</sup>

Bei den Berufsschullehrer:innen ist die Motivationslage in Bezug auf das *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden* und *Verantwortung und Helfen* mit den Hebammen vergleichbar. Sie befinden sich ebenfalls in einer Dienstleistungsbeziehung, die im Vergleich zu Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen längerfristig ist. Die Freude an der interaktiven Arbeit mit Klient:innen und Schüler:innen, gemeinsam Lösungen zu finden oder Inhalte zu erarbeiten, ist eine wesentliche Sinnstiftung für den Beruf. Bei den Berufsschullehrer:innen bringen die verschiedenen Interaktionen mit den Schüler:innen in den unterschiedlichen Klassenzusammensetzungen unvorhersehbare Dynamiken im Unterricht, weshalb *Abwechslung* insbesondere mit Blick auf die Interaktion mit den Schüler:innen ein motivierender Faktor ist. In ihrer Arbeit geht es um die Verantwortung, das Fachwissen der Schüler:innen zu stärken und/oder darum, ihnen persönliche Kompetenzen zu vermitteln. Wenn Lernfortschritte beobachtet werden können, ist das eine motivierende Bestätigung der eigenen Arbeit. Ebenso ist das Lob durch die Schüler:innen eine wichtige Sinnquelle, womit, wie bei den Hebammen, eine extrinsische Färbung des Faktors *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden* erkennbar wird.

Weiterhin ist *Autonomie* ein wichtiger Faktor für beide Berufsgruppen: Hebammen betonen insbesondere die Freiheiten in der Gestaltung von Arbeit und Leben sowie in der Arbeit selbst. Sie können (solange keine medizinische Notwendigkeit besteht, den Arzt zu konsultieren) eigenver-

---

79 Auf die möglichen Schwierigkeiten, intrinsische von extrinsischer Motivation zu trennen, haben wir bereits im obigen Teil zu den theoretischen Perspektiven hingewiesen (vgl. Abschnitt 2).

antwortlich Entscheidungen beim Geburtsvorgang oder bei der Betreuung treffen, auch im Austausch mit den Klient:innen selbst. Der Arbeit im Krankenhaus (Stichwort Schichtdienst, aber auch Arbeitsstil) sind hingegen engere Grenzen gesetzt. Doch selbst in diesem Kontext grenzen sich Hebammen z. T. etwa von Krankenschwestern ab, die im Vergleich zu Hebammen in „ihrem Kreissaal“ weniger Freiräume in der Arbeit hätten. Eng mit der Autonomie ist der Faktor *Entwicklung* verknüpft, insofern Hebammen einen großen Spielraum bei der Berufsausübung für sich wahrnehmen, etwa Krankenhaustätigkeit und Selbstständigkeit zu verbinden, oder sich im Bereich Yoga zu qualifizieren und Kurse anzubieten.<sup>80</sup> Ein typisch beobachtbares Muster ist es, dass sich die Hebammen zum Zeitpunkt der eigenen Familiengründung aus der Geburtshilfe im Krankenhaus zurück-zuziehen und auf sonstige Hebammentätigkeiten in der Selbstständigkeit zu konzentrieren. Bei unseren Interviewten liegt die Orientierung also insgesamt nicht auf der Karriere, sondern der Vielfalt an Entwicklungsmöglichkeiten, wobei persönliche Entfaltung eine wichtige Quelle von Sinnstiftung für den Beruf ist.

Bei den Berufsschullehrer:innen ist, vergleichbar zu den Hebammen, die *Autonomie* in der inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeit und auch in der Abstimmung zwischen Arbeit und Privatleben von Bedeutung: Unterricht kann auch am späten Abend vorbereitet und davor Zeit mit der Familie verbracht werden. Es gibt immer wieder Ferienzeiten. Z. T. treten allerdings, wie bei den Hebammen auch, Entgrenzungsprobleme von Arbeit und Leben auf. Den Lehrberuf machen weniger die *Entwicklungsmöglichkeiten*, als vielmehr die *materielle (Ab-)Sicherheit* attraktiv. Für die Quereinsteiger:innen und Lehrer:innen, die vorher in anderen Berufen aktiv waren, zeigte sich die Berufswahl sowohl mit Blick auf materielle Gratifikation als auch materielle Sicherheit z. T. als ein berufsbiografischer Entwicklungsschritt. Das betrifft bspw. Personen, die zuvor in geringer bezahlten Dienstleistungsberufen wie Friseur:in oder in der Pflege tätig waren, und nun auf einer von ihnen als angemessen entlohnt und gesellschaftlich anerkannt bewerteten Stelle auf Lebenszeit verbeamtet sind. Andere Interviewte, ursprünglich aus der sogenannten freien Wirtschaft, profitierten vom Berufswechsel mit Blick auf die erweiterte Autonomie in der Vereinbarkeit von Leben und Arbeit.

---

80 Außerdem ist jüngst durch die Akademisierung des Berufs das Einsatzfeld Hochschule als Option hinzugekommen.

Im Vergleich zu Hebammen und Berufsschullehrkräften finden sich bei den Notfallsanitäter:innen und Polizist:innen eine größere Anzahl von (De-)Motivatoren, die für ihre Motivation zusammenspielen (vgl. Tabelle 3). Eine mögliche Begründung hierfür liegt darin, dass sich beide Berufsgruppen in und mit ihrer Arbeit durch einen vergleichsweise größeren (Wirk-)Radius haben, womit mehr Faktoren für ihre Motivation wirken. Im „Blaulichtmilieu“ haben sie es mit der Bevölkerung in ihrer gesamten Breite, d. h. über alle Gesellschaftsschichten hinweg, zu tun, die Polizei zudem auch in einer disziplinierend-repressiven Rolle. Sie sind weiterhin im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen öffentlich präsent und schon an ihrer Dienstbekleidung erkennbar. Besonders der Polizei wird zudem ein starker Fokus in der Öffentlichkeit und Politik zuteil: Als wichtige Säule der Exekutive stehen sie, verbunden mit der Kontrolle durch die Judikative, unter öffentlich-medialer Beobachtung. Sie haben also in ihrer Arbeit stärkere Schnittstellen zu anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Medien oder Politik.

Für die erste Kategorie, das *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden*, ist bei Notfallsanitäter:innen einerseits die Dankbarkeit sowie das Vertrauen von Patient:innen und ihren Angehörigen motivierend. Andererseits ist das Gefühl demotivierend, von Dienstleistungsnehmenden als „Taxifahrer:in“ degradiert zu werden. Polizist:innen – dazu im Vergleich – erfahren selten direkte Dankbarkeit, aber wenn sie erlebt wird, bleibt sie im Gedächtnis und wirkt bei einigen nachhaltig als wichtige Sinnressource für den Beruf. Vorherrschend sind aber negative Erfahrungen mit Klient:innen: Sie sehen sich einer zunehmenden Respektlosigkeit und Aggression bzw. einem erhöhten Gewaltpotential gegenüber. Auch Notfallsanitäter:innen sind mit aggressiven Personen konfrontiert. Sie schätzen dann explizit die Unterstützung vonseiten der Polizei.

Bei beiden Berufen ist die Berufswahl durch den Wunsch bestimmt, helfen zu wollen bzw. der Gesellschaft einen Dienst zu erweisen. Dabei wird der Wunsch zu helfen oft als Berufung gerahmt und – besonders bei der Polizei – als Voraussetzung für den Beruf gewertet. Allerdings werden bei beiden Berufsgruppen fehlende Möglichkeiten, in ihrer beruflichen Rolle *Verantwortung* zu übernehmen, zur bedeutenden Frustrationsquelle. Bei Polizisten hat dies mit mangelnder Rückendeckung durch die Justiz zu tun: Verantwortung kann nur in Zusammenarbeit mit einem funktionierenden Justizsystem wahrgenommen werden, das strafrechtliche Fälle nicht etwa wegen eigener Überlastung einstellt. Die mangelnde richterliche Rückendeckung, die Polizist:innen zum Teil beklagen, unterhöhlt aus ihrer Sicht

ihre Glaubwürdigkeit im Einsatz: Das fehlende Sanktionsszenario greift bereits in der Interaktion mit den Klient:innen, die sich dementsprechend respektloser verhielten, so manche Polizist:innen.

Bei Notfallsanitäter:innen besteht im Berufsalltag das Problem der Bagatelleinsätze, d. h. einer Fehlnutzung des Dienstleistungsangebots. Das Gesundheitssystem wird in diesem Zusammenhang z. T. kritisch gesehen, insofern es vor allem die Versorgung der Patient:innen nicht gut mit entsprechenden Strukturen organisiere. Die Bewältigung der seltenen, schweren Einsätze motiviert Notfallsanitäter:innen wiederum, da sie dort ihrer medizinischen Verantwortung gerecht werden können. Ebenso motiviert die Erfahrung der Anerkennung von Patient:innen und ihren Angehörigen. Hier zeigt sich die Bedeutung einer Kongruenz von Wertansprüchen an die Arbeit und gemachten Erfahrungen in der Arbeitsrealität (vgl. Hardering, 2017). Diese Erfahrungen können kompensatorisch zu Nicht-Kongruenzerfahrungen wirken und damit als positive Bezugspunkte für Motivation fungieren.

Motivierend für Notfallsanitäter:innen ist zudem, ähnlich wie bei Hebammen, über medizinische Maßnahmen zu entscheiden und diese bei den Patient:innen durchzuführen, also die Möglichkeit des *autonomen Arbeitens*. In Teilen lassen sich jedoch Konflikte um die Abgrenzung der eigenen Arbeit gegenüber Notärzt:innen erkennen. Bei dem jungen Beruf Notfallsanitäter:in geht es um Aushandlungen, welches „Mandat“ (Hughes, 1971) in der Praxis im Vergleich zu Notärzt:innen vorliegt, und die „Lizenz“ (ebd.), d. h. was Notfallsanitäter:innen rechtlich tun dürfen und was nicht. Das Meinungsspektrum der Interviewten ist hier recht weit. Es reicht von einer expliziten Anerkennung der Kompetenz der Notärzt:innen für schwierige Fälle bis hin zu der Idee, nahezu der gesamte prä-klinische Bereich gehöre in die Hände der Notfallsanitäter:innen. In den Interviews werden zudem große Unterschiede bezüglich Autonomie und Verantwortung in der Ausführung der Arbeit je nach Rechtslage im Bundesland oder ärztlicher Leitung kritisiert.

Im Vergleich zu Hebammen und Berufsschullehrer:innen, bei denen die *Abwechslung* besonders aus dem Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden und deren individuellen Persönlichkeiten und Bedürfnissen heraus sowie in der Interaktionsdynamik entsteht, wird *Abwechslung* bei Polizist:innen und Notfallsanitäter:innen eher durch die Unterschiedlichkeit der Einsätze geprägt. Die geschätzte Abwechslung im Berufsalltag folgt aus dem unvorhersehbaren Einsatzgeschehen und die damit verbundene Spannung

wirkt anziehend – manchmal währt die Faszination für das „Blaulichtmilieu“ sogar seit der Kindheit.

Außerdem fällt, anders als bei den Hebammen und Berufsschullehrer:innen, besonders die Kategorie *Soziale Interaktion unter Kolleg:innen* bei Notfallsanitäter:innen und Polizist:innen als extrinsischer Motivator verhältnismäßig stark ins Gewicht. Für ihre Arbeit sind das Team und der Zusammenhalt im Team wesentlich. Die sozialen Beziehungen werden von Interviewten vielfach als freundschaftlich wahrgenommen und reichen in Teilen auch bis ins Private.

Mit den Arbeitsbedingungen zusammenhängende *Belastungen* sind hingegen ein demotivierender Faktor. Bei beiden Berufsgruppen (bei Polizist:innen insbesondere solchen, die in der Schutzpolizei und im Schichtdienst sind) zeigen sich starke physische und psychische Belastungen. Einige Notfallsanitäter:innen erzählen von vielen Überstunden, die sie leisten, weil Personal etwa durch Krankheit fehle. Dabei bedeuten Planänderungen in den Schichten, auch im Privaten umdisponieren zu müssen, was die Organisation bzw. Vereinbarkeit von Arbeit und Familie herausfordert. Die Arbeit ist, u. a. wegen des Schichtdienstes, körperlich anstrengend und sie bleibt es auch, selbst wenn die Arbeitsbedingungen sich bessern und die Ausstattung moderner wird, z. B. durch elektrische Hebevorrichtungen oder die Schutzkleidung. Wie bei der *Autonomie* weiter oben tauchen hier regionale Ungleichheiten auf: So thematisieren Interviewte Unterschiede in der Arbeitsausstattung zwischen Länderpolizeien und Bundespolizei. Bei den Notfallsanitäter:innen zeigen sich Unterschiede in der Belastung zwischen Stadt und Land und je nach Arbeitgeber.

Als weiterer wichtiger extrinsischer Faktor ist die subjektiv erlebte *Wertschätzung* durch die Gesellschaft (d. h. Öffentlichkeit, Politik und andere Berufsgruppen) zu nennen. Sie spielt eine wichtige Rolle für Notfallsanitäter:innen und insbesondere Polizist:innen und hängt stark mit den Erfahrungen zusammen, die die Beschäftigten in der Interaktion mit den Klient:innen selbst sammeln.

Bei den Notfallsanitäter:innen ist die wahrgenommene *Wertschätzung* durch Öffentlichkeit und Politik von der COVID-19-Krise geprägt, in die unsere Interviews zeitlich fielen. Sie fühlen sich im Nachteil oder in Vergessenheit im Vergleich zu anderen medizinisch-pflegerischen Berufen.<sup>81</sup> Für die

---

81 Im Buch von Herbst et al. (2023) ist eine wichtige Erkenntnis, dass in der COVID-19-Krise Anerkennungsfragen quer durch die Gesellschaft insbesondere durch die politisch geschaffene Klassifikation der Systemrelevanz virulent wurden. Dies kann

Polizist:innen ist ein geringes Ansehen der Institution Polizei in der Gesellschaft, Politik und der medialen Öffentlichkeit in einigen der Interviews ein Thema, das sie beschäftigt und negativ berührt. Es steht im Zusammenhang mit Erfahrungen von Respektlosigkeit und des Infragestellens der Legitimität polizeilichen Handelns – auch im privaten Umfeld. Während Notfallsanitäter:innen die Unterstützung durch Polizist:innen wie erwähnt schätzen, wird von manchen Polizist:innen – wie oben schon erwähnt – das Problem einer Nicht-Wertschätzung seitens der Justiz deutlich. Es werden Gerechtigkeitsansprüche verletzt, wenn sie bspw. bei Beleidigungsanzeigen keinen Erfolg haben, da vonseiten der Richter:innen erwartet würde, dass Polizist:innen Beleidigungen aushalten.

Bei der Berufsgruppe der Polizist:innen ist die *materielle (Ab-)Sicherung*, insbesondere die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses (virulent in der COVID-19-Krise) als Beamte:r, attraktiv. Während in weiten Teilen das Beförderungssystem als nicht gerecht bewertet wird, stellen die fachlichen *Entwicklungsmöglichkeiten* in der Polizei einen großen Motivator für die Beschäftigten dar: Übergreifend wird die Vielfalt der Tätigkeitsfelder in der Organisation zur motivierenden Sinn-Ressource: Jede:r kann seine bzw. ihre Nische finden und sich verwirklichen, so die typische Erzählung. Ganz anders stellt es sich bei den Notfallsanitäter:innen dar: Die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten sind ein wichtiger Grund, nicht im Beruf zu bleiben. Damit sind wir beim Thema der Berufstreue angelangt, das für das *GenDis*-Projekt von grundlegendem Interesse ist und das wir nun abschließend diskutieren wollen.

Eine für uns wesentliche Erkenntnis aus der vertiefenden Forschung zu einzelnen Berufsgruppen war die hohe Berufstreue. Die Notfallsanitäter:innen sind die einzige der betrachteten Berufsgruppen, bei der Ausstiege bzw. langfristige Ausstiegsabsichten beobachtet werden konnten. Auch quantitative Daten, die im Rahmen des Projekts erhoben wurden, bestätigen eine geringe geplante Verweildauer schon im Stadium der Ausbildung für diesen Beruf (Lehweß-Litzmann & Hofmann, 2022). Dies liegt zum einen an den fehlenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Tätigkeit im Rettungsdienst fungiert in Teilen lediglich als Sprungbrett. Zum anderen sind es die hohen körperlichen Belastungen, die die Gesundheit und Vereinbarkeit mit dem Privatleben tangieren. Ein Plan B wird aufgrund dieser Belastungen, die langfristig „kaputtmachen“, notwendig, denn im Beruf

---

am Beispiel von Menschen aus ganz verschiedenen Berufsgruppen nachvollzogen werden, die interviewt und in Fallporträts dargestellt wurden.

selbst bieten sich keine attraktiven Ausweichpositionen. (Ausnahme ist evtl. die Wachleitung, doch auch hier wird z. T. die hohe Arbeitsbelastung bemängelt.) Außerdem wird die Anerkennung sowohl in materieller Hinsicht, als auch vom gesellschaftlichen Status, z. B. im Vergleich zum Arztberuf, nach dem einige streben, tendenziell als mittelmäßig empfunden.

Wenn wir nun die Polizist:innen mit den Notfallsanitäter:innen vergleichen, können erstere Belastungen entgegentreten, indem sie die Tätigkeit bzw. Position innerhalb der Organisation wechseln, so z. B. vom Streifen dienst zur Kriminalpolizei, und damit auch vom Schichtdienst zum Tagesdienst wechseln. Die Entwicklungsmöglichkeiten in der Polizeiorganisation, unter Beibehaltung der materiellen (Ab-)Sicherung mit den Vorteilen des Beamtentums, sind – trotz Kritik am Beförderungssystem – attraktiv und motivieren Beschäftigte, in der Organisation zu bleiben. Nur wenige Polizist:innen quitierten nach Aussagen von interviewten Expert:innen den Dienst, was auch an den eingeschränkten Verwertungsmöglichkeiten für die spezifische Qualifikation liegen kann. Infrage kommen zuvorderst private Sicherheitsdienste oder die Bundeswehr. Nach Einschätzung eines Polizeigewerkschafters ist der Wechsel in lokalpolitische Ämter ebenfalls für manche ein Weg, dem Dienst am Staat und Gemeinwesen treu zu bleiben, sich gehaltsmäßig aber über das bei der Polizei Mögliche hinaus zu bewegen. Die meisten Beschäftigten bleiben jedoch, wenn sie nicht direkt nach der Polizei-Ausbildung aussteigen, in der Organisation, so ein weiterer Experte aus einer Polizeigewerkschaft. Trotz negativer Erfahrungen der Respektlosigkeit bleibt außerdem die Berufung, zu helfen oder Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen – selbst bei den eher negativ Orientierten (mit Blick auf gesellschaftliche Entwicklung, Anerkennung des Berufs, Entwicklung der Polizeiorganisation) – für die Berufsausübung zentral. Positive Anerkennungs- oder Solidaritätserlebnisse, wie nach den Vorfällen in Kusel,<sup>82</sup> werden – wenn sie erlebt werden – zur Sinn-Ressource, an der sich die Beschäftigten festhalten.

Für die Hebammen stellt sich ebenso die eigene *Weiterentwicklung* als ein entscheidender Faktor für den Verbleib im Beruf heraus. Hier geht es vor allem um die als breit wahrgenommenen Tätigkeitsfelder im Beruf, die flexibel an individuelle Lebensbedürfnisse angepasst werden können. Selbstbestimmung nicht nur in der Entwicklung, sondern generell in der Gestaltung von Arbeit und des Verhältnisses von Arbeit und Leben, scheint ein übergreifendes Motiv zu sein. Auch die Freude in der individuellen Be-

---

82 Vgl. Fußnote 54 weiter oben.



gleitung von Klient:innen und ihre Anerkennung sind wichtige Sinn-Ressourcen, die berufliche Klebeeffekte erzeugen. Berufswechsel führen Menschen in ihrem Lebens- und Erwerbsverlauf eher in den Hebammenberuf hinein als aus ihm hinaus (vgl. Kapitel 8 in diesem Band).

Bei den Berufsschullehrkräften ist schließlich der extrinsische Motivator der *materiellen (Ab-)Sicherung* für die Berufstreue relevant – das heißt die gute Absicherung als Beamt:in, verbunden mit einer guten gesellschaftlichen Anerkennung des Berufs und einem guten sozialen Status. Weiterhin ist wie bei den Hebammen auch hier die *Autonomie* in der Gestaltung von Arbeit, besonders in der Vermittlung mit dem privaten Leben, motivierend. Hinzu kommen die Beziehung zu den Schüler:innen, die wesentlich durch den Austausch im Unterricht geprägt ist, und die Teilhabe an Entwicklungen der Schüler:innen. Wie wir aus Expert:innengesprächen zum Berufsfeld entnehmen konnten, halten diese Motivatoren auch nicht verbeamtete Lehrkräfte an den berufsbildenden Schulen. Selbst Fachpraxislehrer:innen wechselten in der Regel nicht in die Privatwirtschaft, obwohl hier besser verdient werden könne. Der letzte Ausstiegsmoment aus dem Beruf sei im Grunde der nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes, in dem die Berufsrealität zum ersten Mal wirklich erfahren werden konnte (hier besteht eine weitere Analogie zur Polizei-Laufbahn).

Der Berufsvergleich der vier Gruppen zeigt einerseits Gemeinsamkeiten auf, andererseits auch größere Unterschiede in der Relevanz einzelner Faktoren der Motivation – sowohl, in den Beruf zu kommen, als auch dort zu verbleiben. Es sind nicht nur intrinsische Motive, sondern auch extrinsische von Bedeutung. Deutlich wurde das bspw. an *materieller Sicherheit* und den Vorzügen des Beamtentums im Zuge der Erfahrungen in der COVID-19-Krise oder aber an der Bedeutung der Kategorie *Entwicklung* sowie an den auf die Arbeitsbedingungen bezogenen *Belastungen*, die für die Berufstreue eine wichtige Rolle spielen. Die intrinsischen Motive *Verhältnis zu den Dienstleistungsnehmenden* sowie *Verantwortung und Helfen* sind zudem auch mit der Anerkennung oder Missachtung seitens der Dienstleistungsnehmenden verwoben, also extrinsischen Motiven.

Alles in allem kommt es in der Motivation für die untersuchten Dienstleistungsberufe stark auf die Qualität der sozialen Beziehungen in der Dienstleistungserbringung und auf die äußere Wahrnehmung der Dienstleistung an: Es geht hier um das Arbeiten und den Zusammenhalt im Teamkontext, aber auch zentral um die Anerkennung in Gesellschaft, Öffentlichkeit und Politik bzw. auch der Justiz bei der Polizei. Ein Knackpunkt ist – zumindest für die Berufszufriedenheit – der Kontakt mit den

Klient:innen selbst und ihre Anerkennung: Wird die Beziehung als bereichernd erlebt oder als herabwürdigend bzw. in irgendeiner Form angreifend? Bei der Polizei steht die Wertschätzung ihrer Tätigkeit in der breiteren Öffentlichkeit stärker im Vordergrund. Für die Anerkennung der Arbeit dieser Berufe in der Gesellschaft einerseits zu werben und andererseits auch die entsprechenden Strukturen der Anerkennung zu schaffen (insb. Arbeitsbedingungen, unter denen sich der Beruf erfolgreich ausüben lässt), ist somit eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, um die Motivation von Menschen für diese Berufe aufrechtzuhalten.

Unsere berufsgruppenvergleichende Analyse hat zum einen aufgezeigt, dass sich typische Faktoren der Motivation für die vier Berufsgruppen differenzieren lassen. Diese drücken sich in berufsspezifischen Kombinationen und auch inhaltlichen Ausprägungen intrinsischer und extrinsischer Motivatoren aus. Zum anderen wird die Bedeutung der Subjektebene deutlich: Bestimmte Interaktionen mit Klient:innen können z. B. entweder stark negativ gewichtet oder aber relativiert werden, z. B., wenn Angriffe von manchen Polizist:innen als normaler Teil von Polizeiarbeit gedeutet werden, oder als Angriff auf die Institution Polizei und nicht die eigene Person. Die qualitativen Interviews führen also neben allen Gemeinsamkeiten vor Augen, wie eine geteilte, gleiche oder zumindest ähnliche Berufsrealität von den verschiedenen Individuen in einer Berufsgruppe unterschiedlich erlebt und verarbeitet wird.

## 5. Literatur

- Bundesministerium für Gesundheit. (2023). *Eigenanbau und Modellversuch – Bundesregierung einigt sich auf Eckpunkte zu Cannabis*. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/eckpunkte-cannabis-12-04-23.html>
- Bräutigam, F. (2022). *Lebenslange Haft im Fall Kusel "Eine Hinrichtung"*. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/inland/kusel-urteil-103.html>
- Carls, K., Gehrken, H., Kuhlmann, M. & Thamm, L. (2020). *Digitalisierung – Arbeit – Gesundheit*. Zwischenergebnisse aus dem Projekt Arbeit und Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. SOFI Arbeitspapier 2020–19. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). [https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Martin\\_Kuhlmann/Material/Carls\\_Gehrken\\_Kuhlmann\\_Thamm\\_WP\\_2020.pdf](https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Martin_Kuhlmann/Material/Carls_Gehrken_Kuhlmann_Thamm_WP_2020.pdf)
- Deutsche Hochschule der Polizei. (2023). *Polizeistudie – MEGAVO*. Abgerufen von: [www.polizeistudie.de](http://www.polizeistudie.de)
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (2000). *Managing Motivation*. Gabler.

- Gesetzliche Krankenversicherung. (2023). *Zahlen, Daten, Fakten zu freiberuflichen Hebammen*. [https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/ambulante\\_leistungen/hebammen/23-05-24\\_ZDF\\_Hebammen.pdf](https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/ambulante_leistungen/hebammen/23-05-24_ZDF_Hebammen.pdf)
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Hammerschmid, G., Meyer, R. E. & Egger-Peitler, I. (2009). Das Konzept der Public Service Motivation: Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. *dms – der moderne staat*, 2(1), 73–92. <https://doi.org/10.3224/dms.v2i1.05>
- Hardering, F. (2015). Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 40(4), 391–410. <http://dx.doi.org/10.1007/s11614-015-0181-7>
- Hardering, F. (2017). Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 46(1), 39–54. <http://dx.doi.org/10.1515/zfsoz-2017-1003>
- Herbst, S., Mautz, R. & Vogel, B. (2023). *Gleichzeitig ungleich. Inmitten der pandemischen Arbeitswelt*. Campus. <https://sofi.uni-goettingen.de/publikationen/publikation-en-detailanzeige/pubnr/2813/>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 369–390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and theory*, 10, 713–727. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Hürtgen, S. & Voswinkel, S. (2012). Lebensorientierungen als subjektive Zugänge zum Wandel der Arbeit. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 5(2), 54–67. <https://doi.org/10.21241/ssor.64784>
- Hughes, E. C. (1971). *The Sociological Eye – Selected Papers*. Aldine-Atherton.
- Jahn-Zöhrens, U. (2021). Alles aus einer Hand. *DHZ – Deutsche Hebammen Zeitschrift*, 3, <https://www.dhz-online.de/news/detail/artikel/alles-aus-einer-hand#:~:text=%C2%AB,Geburt%20sowie%20das%20Wochenbett%20begleiten>
- Jopp, J. & Rölle, D. (2021). Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung: eine Erweiterung und Übertragung der Public Service Motivation auf Deutschland. *VM Verwaltung & Management*, 27(3), 107–117. <http://dx.doi.org/10.5771/0947-9856-2021-3-107>
- Kam, C. C. S. & Meyer, J. P. (2015). How Careless Responding and Acquiescence Response Bias Can Influence Construct Dimensionality: The Case of Job Satisfaction. *Organizational Research Methods*, 18(3), 512–541. <https://doi.org/10.1177/1094428115571894>
- Kehrer, T. & Rölle, D. (2018). Die Theorie der „Public Service Motivation“: Attraktivitätspotenziale für den öffentlichen Dienst in Deutschland. *Die Öffentliche Verwaltung (DöV)*, 71(13), 504–513.

- Knoke, D. & Wierght-Isak, C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209–254.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K. & Wolf, H. (2019). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. 2., erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft.
- Lehweß-Litzmann, R., & Hofmann, T. (2022). *Fachkräftenachwuchs für den Rettungsdienst? Wie auszubildende Notfallsanitäter:innen ihre berufliche Zukunft sehen*. SOFI Arbeitspapier Nr. 24. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). [https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/user\\_upload/WorkingPaper\\_Lehweß-Litzmann\\_Hofmann\\_2022.pdf](https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/user_upload/WorkingPaper_Lehweß-Litzmann_Hofmann_2022.pdf).
- Marrow, H. B. (2009). Immigrant Bureaucratic Incorporation: The Dual Roles of Professional Missions and Government Policies. *American Sociological Review*, 74, 756–776. <https://doi.org/10.1177/000312240907400504>
- Mäurer, D. K. (2023). Vorschlag des Kassenärzte-Chefs: Gebühr für Notaufnahme stößt auf Ablehnung. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/inland/kassenaerzte-gassen-notaufnahme-103.html>
- Niedersächsisches Landesamt für Bezüge und Versorgung. (2023). *Besoldungstabellen Niedersachsen. Gültig ab 01.01.2023*. [https://www.nlbv.niedersachsen.de/download/191988/Besoldungstabellen\\_ab\\_01.01.2023.pdf](https://www.nlbv.niedersachsen.de/download/191988/Besoldungstabellen_ab_01.01.2023.pdf)
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–23. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(7), 181–197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008a). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11, 3–12. <http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Hrsg.) (2008b). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2013). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg Verlag.
- Ritz, A., Neumann, O. & Schott, C. (2016). Motivationsmanagement in öffentlichen Organisationen. Public Sector Motivation versus Public Service Motivation. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 85(4), 229–235.
- Sayn-Wittgenstein, F. zu (Hrsg.) (2007). *Geburtshilfe neu denken. Bericht zur Situation und Zukunft des Hebammenwesens in Deutschland*. Hans Huber Verlag.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13(3), 283–293.
- Selow, M. (2015). Lohnt sich die Freiberuflichkeit (noch)?. *DHZ – Deutsche Hebammen Zeitschrift*, 3. [https://www.dhz-online.de/no\\_cache/archiv/archiv-inhalt-heft/archiv-detail-abo/artikel/lohnt-sich-die-freiberuflichkeit-noch/](https://www.dhz-online.de/no_cache/archiv/archiv-inhalt-heft/archiv-detail-abo/artikel/lohnt-sich-die-freiberuflichkeit-noch/).

Statistisches Bundesamt. (2023). *Zahl der Beschäftigten im Rettungsdienst von 2011 bis 2021 um 71 % gestiegen*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23\\_06\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_06_p002.html)

Zeit Online. (2023). *Bewerberzahl bei Polizei geht deutlich zurück*. [www.zeit.de/news/2023-01/25/weniger-bewerber-bei-polizei-in-niedersachsen](http://www.zeit.de/news/2023-01/25/weniger-bewerber-bei-polizei-in-niedersachsen)

