



Fachhochschule
Polizei Brandenburg

ORANIENBURGER SCHRIFTEN

Beiträge aus der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

AUSGABE 1 / April 2014

AUS DEM INHALT

**Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt –
Einige künftige Rahmenbedingungen für die Polizei**

Hans-Gerd Jaschke

**Ist nach der Auswahl vor der Auswahl? –
Wie beeinflusst die Ausbildung Studierende und zukünftige Bewerber/-innen?**

Madeleine Bernhardt

**Cop Culture und demografischer Wandel – Eine empirische Analyse des
Zusammenhangs zwischen Alterung, Organisationskultur und
Leistungsfähigkeit der Polizei**

Antonio Vera und Katharina Kölling

**Anforderungsprofile der Polizei in Zeiten des demografischen Wandels –
Fragen des Personal- und Dienstleistungsmarketings**

Detlev Liepmann und Stefanie Rieser

**Anforderungen an die polizeiliche Personalauswahl der Zukunft –
Aktuelle und eigene empirische Erkenntnisse zum Person-Job-Fit**

Wim NettelInstroth



Inhalt

- 5 Editorial**
Rainer Grieger

- 7 Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt**
Hans-Gerd Jaschke
- 16 Ist nach der Auswahl vor der Auswahl?**
Madeleine Bernhardt
- 24 Cop Culture und demografischer Wandel**
Antonio Vera und Katharina Kölling
- 38 Anforderungsprofile der Polizei in Zeiten des demografischen Wandels**
Detlev Liepmann und Stefanie Rieser
- 54 Führungsmotivation angehender Polizeibeamter**
Henriette Binder, Wim Nettelstroth und Jörg Felfe
- 60 Die Suche nach Prädiktoren beruflichen Erfolgs**
Tamás Schneemann, Wim Nettelstroth und Henriette Binder
- 71 Motivation für den Polizeiberuf und Werte angehender Polizeibeamter**
Susann Dornfeldt, Wim Nettelstroth und Henriette Binder
- 81 Führung in der Polizei**
Kathrin Heinitz, Rudolf Kerschreiter und Jenny Sarah Wesche
- 89 Zur Polizei! – aber zu welcher?**
Hendrik Jenke
- 99 Anforderungen an die polizeiliche Personalauswahl der Zukunft**
Wim Nettelstroth

Editorial



Kaum ein Thema hat eine vergleichbare strategische Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation wie die Frage nach dem geeigneten Personal. Die richtigen rechtlichen Rahmenbedingungen, eine geeignete technische Ausstattung und effektive polizeiliche Strategien sind zweifellos Schlüsselfaktoren, wenn es darum geht, unserer Gesellschaft ein möglichst hohes Maß an innerer Sicherheit zu gewährleisten. Doch die Menschen, die Individuen, die – auf welcher hierarchischen Ebene auch immer – im dienstlichen Alltag die Arbeit machen, sind letztlich der wirklich wesentliche Erfolgsfaktor für unsere Organisation, und die Frage, was diese Menschen können müssen, und wie wir sicherstellen können, dass wir die Richtigen bekommen, ist gerade in einer Organisation, die ihr Personal durch die Lebenszeitverbeamtung über Jahrzehnte an sich bindet, von allergrößter Bedeutung.

Welche Auswirkungen hat der demografische und gesellschaftliche Wandel auf die Rekrutierung von geeignetem Nachwuchs für die eigene Organisation? Wie viele qualifizierte Absolventen stehen in Zukunft zur Verfügung? Nach welchen Kriterien wählen wir den Nachwuchs aus, und welches Anforderungsprofil legen wir diesen Kriterien zugrunde? Und wie macht man die eigene Organisation für potenzielle Interessenten so interessant, dass sich auch die Richtigen bewerben?

Vor Fragen dieser Art stehen mittlerweile viele Organisationen auf dem Arbeitsmarkt, und inzwischen scheint unter den attraktiveren Organisationen ein regelrechter Wettbewerb um die besten Schulabgänger entbrannt zu sein. Auch der öffentliche Bereich wird von dieser Entwicklung in Zukunft immer stärker betroffen sein. Der zielgerichteten Ansprache und Rekrutierung geeigneter Bewerber kommt deshalb eine immer zentralere Rolle zu, um Organisationen arbeits- und leistungsfähig zu halten.

Über Perspektiven, Herausforderungen und mögliche Lösungen, über die Praxis in anderen Organisationen und den derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Diskussion wurde am 26. September 2013 auf dem siebten Tag der Wissenschaft an der Fachhochschule der Polizei in Oranienburg ausgiebig diskutiert. Hochkarätige Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft und Praxis, aus Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst präsentierten Forschungsergebnisse, Hypothesen, Erklärungsansätze und Lösungsvorschläge.

Deutlich wurde in den Vorträgen und Diskussionen, dass Insellösungen und ein kurzfristiges ›Herumdoktern‹ an Symptomen keine erfolgversprechenden Strategien sind. Modernes Organisations- und Personalmanagement in Zeiten demografischer Umbrüche beinhaltet eine integrierte Sichtweise auf Personalauswahl, Ausbildung und Studium, auf Strategien der Personal- und Karriereentwicklung, aber auch auf Verwendungskonzepte sowie dienst- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Derartige Fragen berühren wesentliche Aspekte unserer Organisation, und die zeitliche Perspektive für die anstehenden Änderungen ist somit eher in Jahrzehnten als in Jahren zu fassen.

Alle Beiträge dieser spannenden Tagung können Sie in diesem Heft der Oranienburger Schriften nachlesen.

Rainer Grieger

Präsident der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt

Einige künftige Rahmenbedingungen für die Polizei

Hans-Gerd Jaschke



Die folgenden Anmerkungen untersuchen die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in mehreren Schritten. Ausgangsannahme ist dabei, dass der demografische Wandel verknüpft ist mit der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft. Zunächst zeigt ein Blick auf diesen bedeutsamen Wandel (»Tertiarisierung«), wie sehr öffentliche und private Arbeitgeber heute und auch in Zukunft alle Anstrengungen auf die Konkurrenzen im tertiären Sektor richten müssen. Die Polizei als Arbeitgeber ist ein Wettbewerber unter vielen bei der Einwerbung guter Abiturienten für den Polizeidienst. In einem weiteren Schritt wird der demografische Wandel im engeren Sinne untersucht. Ziel ist es, einige mit dem demografischen Wandel verbundene nachhaltige Herausforderungen für die Polizei zu benennen und zu diskutieren.

Einleitung

Demografischer Wandel und Migration sind zu nationalen und internationalen Megathemen geworden. Vor allem die Überalterung der Gesellschaft ist zu einem großen und anhaltenden politischen und gesellschaftlichen Dauerthema nicht nur in Deutschland geworden, und das aus guten Gründen. Zentrale strukturelle Voraussetzungen einer vorausschauenden Sozialpolitik werden fraglich. Der »Generationenvertrag« zur Sicherung von Renten gilt nicht mehr uneingeschränkt, Altersarmut scheint vorprogrammiert, die künftige Finanzierung von medizinischen und Pflegedienstleistungen wird unklar. Die Ursachen für die allmähliche Überalterung der Gesellschaft erscheinen hingegen eindeutig: Schwere und für die Gesundheit risikoreiche Arbeit hat abgenommen, Gesundheitsvorsorge und medizinische Betreuung sind besser geworden und nicht zuletzt ist das Umweltbewusstsein erwacht und mit ihm größere Sensibilität für eine gesundheitsbewusste Lebensführung. Die Stigmatisierung des Rauchens mag hier als Beispiel dienen, andere wären Vorsorgeuntersuchungen oder auch die kommerziell durchaus ein-

trägliche »Wellness«-Bewegung. All dies hat dazu geführt, dass die Lebenserwartung höher geworden ist und der Anteil der alten Menschen an der Gesamtbevölkerung wächst.

Hinzu kommt aber auch die geringe Fertilität. Die Geburtenrate ist gesunken und auf niedrigem Niveau geblieben, weil die Großfamilie abgedankt hat und vielfältigen Formen Platz gemacht hat: der Kleinfamilie mit ein oder zwei Kindern, den Singles, den verheiratet und unverheiratet zusammenlebenden Paaren und anderen Formen des Zusammenlebens. Familiäre Konstellationen sind »bunter« geworden, unübersichtlicher, aber mit einer deutlich messbaren Facette: mit weniger Kindern. Dies hat Folgen für die Bevölkerungsentwicklung: Prognosen der Vereinten Nationen zufolge wird die Bevölkerung in Deutschland weiter schrumpfen von 82 Millionen Einwohnern (2012) auf 69 Millionen (2050, vgl. Schmid 2013: 47). Im Atlas der Globalisierung heißt es hierzu lapidar: »Das 21. Jahrhundert wird auch das Jahrhundert einer beschleunigten Bevölkerungsalterung sein. Trotz unterschiedlicher Bedingungen können sowohl die Staaten Nordamerikas wie auch die europäischen Länder aus sich selbst heraus die Erneuerung ihrer Bevöl-

Der demografische Wandel insgesamt führt zu großen, konfliktträchtigen und dauerhaften Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

kerung nicht mehr gewährleisten und sind folglich zunehmend auf Zuwanderung angewiesen.« (Atlas 2009:15)

Der demografische Wandel insgesamt führt zu großen, konfliktträchtigen und dauerhaften Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Es geht unter anderem um Fachkräftemangel, Erhöhung der Lebensarbeitszeit und die Integration geringer Ausgebildeter in das Bildungs- und Beschäftigungssystem. Obwohl ökonomische Mechanismen wie Angebot und Nachfrage und davon abhängige Beschäftigung für den nicht-gewinnorientierten öffentlichen Dienst nicht gelten, ist er dennoch von der veränderten Bewerberlage insbesondere für qualifizierte Tätigkeiten betroffen. Der Bedeutung des demografischen Wandels für das Berufsfeld Polizei hat die Polizeiforschung inzwischen in Ansätzen Rechnung getragen (Frevel/Bredthauer 2010), auf der politischen Ebene hat die Innenministerkonferenz (IMK) in ihrem »Programm Innere Sicherheit« von 2009 die Problematik ausdrücklich gewürdigt. Dort wird u. a. gefordert, die Konkurrenzfähigkeit der Sicherheitsbehörden bei der Personalgewinnung zu erhöhen, verstärkt Bewerber mit Migrationshintergrund einzustellen, die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter künftig stärker zu berücksichtigen und die Einflüsse des demografischen Wandels auf die Kriminalitäts- und Verkehrsunfallentwicklung im Auge zu behalten (»Programm Innere Sicherheit« 2009: 14f.). Dies sind gewichtige Ansatzpunkte, wobei jedoch zu fragen wäre, ob und wie die Organisation Polizei und die Innenbehörden dies nachhaltig beherzigen.

Tertiarisierung

Grundlegende ökonomische Veränderungen prägen die Struktur der heutigen Arbeitswelt. Zu den herausragenden Parametern gehört die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Die sozialwissenschaftliche Debatte darüber wird seit den 1950er-Jahren geführt, in Deutschland wurde sie wesentlich von Häußermann/Siebels vergleichender Stu-

die über »Dienstleistungsgesellschaften« (1995) vorangebracht. Sie geht aus von bedeutenden Verschiebungen in der dreigeteilten Beschäftigtenstruktur, zwischen primärem Sektor (Landwirtschaft), sekundärem (Industrie) und tertiärem (Dienstleistungen). Bis in die Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert dominiert Landwirtschaft, gefolgt von der Beschäftigung in der Industrie bis Mitte des 20. Jahrhunderts. Dann setzt ein allmählicher, aber nachhaltiger Wandel ein. Zwischen 1950 und 2012 geht der Anteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten in Deutschland von 24,6 % in geradezu dramatischer Weise auf 1,6 % zurück, die Beschäftigung in der Industrie sinkt von 42,9 % auf 24,7 %, gleichzeitig steigt im gleichen Zeitraum die Beschäftigung im Dienstleistungssektor von 32,5 % auf 73,7 % (vgl. Tab. 1, S. 9). Nach der Vereinigung 1989/90 wurde die »Tertiarisierungslücke« der ehemaligen DDR innerhalb weniger Jahre beseitigt. Deindustrialisierung und Umbau der Landwirtschaft haben dazu geführt, dass die Tertiarisierungswerte in West- und Ostdeutschland praktisch gleich sind (Geißler 2010: 16).

Mit diesen erheblichen Verschiebungen ist nicht nur eine rein zahlenmäßige gemeint. »Verschoben« werden auch milieugebundene Wertestrukturen. Bedeutend erscheint hier das Abschmelzen der mit Beschäftigungsformen verbundenen sozialen Milieus: Das betrifft vor allem den Rückgang des Arbeitermilieus und die damit verbundenen Orientierungsmuster. Eine »Arbeiterkultur«, bedeutsam noch bis in die 1950er-Jahre vor allem in den industriellen Ballungsräumen Rhein-Ruhr, Rhein-Neckar und anderen, existiert nur noch in Resten. Sie wird zunehmend ersetzt durch eine pluralisierte, in sich widersprüchliche Angestellten- und Freiberufler-Kultur.

Fragt man nach den Gründen für diese Entwicklungen, so ist vor allem auf Wissenschaft und Technik und die damit verbundenen Rationalisierungen zu verweisen. Vom Fließband in der Autoindustrie über riesige Zugmaschinen in der Landwirtschaft bis hin zu modernen industriellen

| | Primärer Sektor | Sekundärer Sektor | Tertiärer Sektor |
|------|-----------------|-------------------|------------------|
| 1950 | 24,6 | 42,9 | 32,5 |
| 1965 | 10,7 | 49,2 | 40,1 |
| 1980 | 5,1 | 41,1 | 53,8 |
| 1995 | 2,3 | 32,3 | 65,4 |
| 2012 | 1,6 | 24,7 | 73,7 |

Tab. 1: Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren in Deutschland in %

Robotern wird der Produktionsprozess rationalisiert – unter Einsatz von modernen technologischen Verfahren mit immer weniger menschlicher Arbeitskraft. Vor allem einfache, standardisierte Arbeiten werden automatisiert und buchstäblich »wegrationalisiert«. Einfache oder angelernte Arbeiten verschwinden immer mehr, doch qualifizierte, produktionsnahe Dienstleistungen expandieren: Forschung, Entwicklung, Marketing, Verkauf, Verwaltung sind solche Bereiche neben den gleichfalls wachsenden konsumorientierten Dienstleistungen. Eine weitere Ebene sind staatliche Dienstleistungen, die jedoch weniger den ökonomischen Parametern als politischen Direktiven folgen. Hierzu gehören auch die Belegschaften der Polizei. Ihre nominelle Stärke beruht auf politischen Entscheidungen, sie ist nicht unmittelbar mit dem demografischen Wandel verknüpft – wohl aber die Rekrutierungsmöglichkeiten für den Nachwuchs. Die sinkende Anzahl von Abiturienten ist eine Folgewirkung des Bevölkerungsrückganges.

Ein Blick auf die bundesweite Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft sowie auf Berlin und Brandenburg zeigt bemerkenswerte Ergebnisse (vgl. Tab. 2, s. unten). In Brandenburg ist die Zahl der in der Landwirtschaft Beschäftigten mit 3 % etwas höher als im Bund (1,6), aber die übrigen Daten im sekundären und tertiären Sektor folgen der bundesweiten Entwicklung. An-

ders in Berlin: Hier sind Landwirtschaft und Industrie unterrepräsentiert, während die Beschäftigung im Dienstleistungsgewerbe höher ist als im Bund insgesamt. Dies dürfte an der städtischen Struktur Berlins liegen: Städte und Ballungsräume sind attraktiver für Dienstleistungsbranchen als ländlich strukturierte Gebiete, denn hier bündeln sich Forschung und Entwicklung, Hochschulen und große Unternehmen.

Für Berlin wird ein Wachstum gemeldet für die Bereiche Touristik, Wissenschaft und Kreativwirtschaft. Die Stadt hat mit 14 % der Beschäftigten die höchste Selbständigen-Quote in Deutschland (Berlin-Institut 2011: 53f.).

Tertiarisierung insgesamt ist eine unausweichliche Folge von Rationalisierungsprozessen, die auf dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt basieren. Sie spart Kosten und erhöht die Produktivität, indem einfache Arbeiten von Maschinen ausgeführt werden. Deren Entwicklung, Fertigung, Verbreitung, Wartung und Fortentwicklung setzt jedoch Beschäftigung in den entsprechenden qualifizierten Dienstleistungsbranchen in Gang. Die Tertiarisierung »befeuert« den demografischen Wandel, indem schwere körperliche Arbeit zunehmend abgelöst wird durch vielfältige Tätigkeiten im Dienstleistungssektor. Arbeit insgesamt ist weniger körperlich belastend, sie wird begleitet von Fortschritten im Gesundheitsbewusstsein und der Medizin. Arbeitsmedi-

Tab. 2: Struktur der Erwerbstätigen im Vergleich, in % (2012; Quelle: www.destatis.de)

| | Deutschland | Berlin | Brandenburg |
|-------------------|-------------|--------|-------------|
| Primärer Sektor | 1,6 | 0,0 | 3,0 |
| Sekundärer Sektor | 24,1 | 12,4 | 23,1 |
| Tertiärer Sektor | 73,7 | 87,6 | 73,9 |

zinische Studien verweisen allerdings darauf, dass neue Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz bestehen: Arbeitsverdichtung, hohe Komplexität des Arbeitsprozesses oder auch dauerhafte Erreichbarkeit gehören zu den neuen, mit der Tertiarisierung verbundenen Belastungen (Richter/Bode/Köper 2012).

Eine weitere Schattenseite sei hier erwähnt: Die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse durch Zeitverträge und den Niedriglohnssektor insbesondere bei einfachen Arbeiten und solchen, die wenig Ausbildung erfordern. Dadurch wird die Normal-Arbeitsbiografie eines auf lange Zeiträume sicheren Arbeitsplatzes relativiert. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2009) standen 1998 noch rund drei Viertel der Beschäftigten im Erwerbsalter zwischen 15 und 64 Jahren (72,6 %) in einem Normalarbeitsverhältnis, 2008 waren es nur noch 66 %. Die Prekarisierung der Arbeit bedeutet längerfristig die soziale Desintegration oder die Angst davor, es mindert soziale, materielle und kulturelle gesellschaftliche Teilhabe der Betroffenen und sie gefährdet den sozialen Frieden. Das Auseinanderdriften von Arm und Reich und die moderne Debatte über Armut zielen ganz wesentlich auf die Prekarisierung von Arbeit und ihre sozialen Folgen. Von der Armutsentwicklung besonders betroffen sind schlecht Ausgebildete, Ältere, Frauen und Migranten.

Tertiarisierung insgesamt bedeutet für den Arbeitsmarkt

- die Aufwertung der gut bzw. marktadäquat Ausgebildeten und die Abwertung der schlecht bzw. marktunadäquat Ausgebildeten. Der Umgang mit Ressourcen wie »Wissen« und »Information« ersetzt mehr und mehr mechanische Tätigkeiten, »Know how« ist wichtiger als körperbezogene Arbeit. Stichworte wie »Wissens-« oder »Informationsgesellschaft« illustrieren diesen Trend.
- dass »soft skills« wie lebenslange Lernbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit mehr und mehr als gleichberechtigte Kompetenzen neben den Kernbereich der Fachkenntnisse treten.
- dass marktgerechte Flexibilität und Mobilität insbesondere für jüngere Arbeitnehmer eine wichtige Voraussetzung sind. Von Beschäftigten wird erwartet, dass sie umzugsbereit sind und auch in der Lage, ihr Einsatz- oder sogar Berufsfeld zu wechseln.
- dass familiäre und örtliche Bindungen heute eher als Hindernisse zu betrachten sind für eine stabile Erwerbsbiografie. Auf diese Weise entsteht ein Widerspruch zwischen dem Wunsch nach beruflichem Erfolg einerseits und der Familiengründung andererseits.
- dass die Gründung von Familien heute unter schwierigen Bedingungen erfolgt, da Kinder räumliche Mobilität und Flexibilität eher erschweren und als »Karrierehindernis« gelten können.
- dass jüngere Menschen die geforderten Eigenschaften wie Flexibilität und Mobilität eher erbringen können als ältere, die eher familiär und örtlich verwurzelt sind. Die Favorisierung jüngerer Bewerber am Arbeitsmarkt rührt nicht zuletzt daher.
- dass die herkömmlichen Dienstleistungszentren in Ballungsräumen weiter an Bedeutung zunehmen, während ländliche Strukturen mit eher weniger Dienstleistungen an Bedeutung eher abnehmen. Dadurch entstehen neben der schichtspezifischen sozialen Ungleichheit und der Schere Arm/Reich auch regionale Ungleichgewichte zwischen Stadt und Land.
- dass sich innerhalb der Großstädte und Ballungsräume Spannungen zwischen den jüngeren, gut Verdienenden und den Geringverdienenden verschärfen, sich alltägliche Verhaltensmuster ändern, wie Dankschat schon in den 1990er-Jahren beobachtet: »Die »neue Dienstleistungsklasse« setzt karriereorientierte, gut ausgebildete Menschen voraus, die sowohl im Beruf als auch in ihrer Freizeit unter hohem Effizienzdruck stehen. Das führt zu Haltungen, die mit demonstrativem Konsum, Hedonismus, Individualismus, Flexibilität und Entsol-

darisierung beschrieben werden können.« (Dangschat 1995:52)

Diese sehr nachhaltigen und weitreichenden Veränderungen am Arbeitsmarkt verstärken einen seit Jahrzehnten zu beobachtenden Trend zur Individualisierung in der »Risikogesellschaft«, den in Deutschland Ulrich Beck paradigmatisch beschrieben hat (Beck 1986). Demnach verliert der Einzelne mehr und mehr die traditionellen Bindungen an Institutionen wie Familie, Kirche, Großorganisationen und herkömmliche Verwandtschaftsbeziehungen, er ist immer mehr darauf angewiesen, seine Biografie selber zu konstruieren sowie kommunikative Netzwerke selbst zu entwerfen und herzustellen. Der Prozess der Individualisierung ist gewiss noch nicht abgeschlossen, sondern im Gange, sodass weitere Veränderungen und Folgewirkungen der Tertiarisierung durchaus denkbar sind.

Demografischer Wandel

Der Bevölkerungsrückgang ist in Deutschland jahrzehntelang verdrängt oder einfach hingenommen worden (Kaufmann 2005: 30ff.). Der familienpolitische Optimismus, demzufolge eine Förderung der Familien auch eine ansteigende Geburtenrate bewirken würde, prägte lange Zeit die Reaktionen auf die stagnierende Bevölkerungszahl und damit verbundene negative Prognosen für die Zukunft. Nun aber sind die Zahlen alarmierend und der demografische Wandel ist zu einem Top-Thema geworden. Deutschland schrumpft: Seit 1997 übersteigt die jährliche Zahl der Gestorbenen die Zahl der Lebendgeborenen – die Schere geht seitdem weiter auseinander (Schmid 2013: 48). Dies hat rein zahlenmäßig bedeutsame Folgen. Für 2060 wird ein Rückgang der Bevölkerung von 82 Millionen (2013) auf eine Spannbreite zwischen 62 und 77 Millionen erwartet (v. Loeffelholz 2011: 36). Die Zahl der Erwerbspersonen wird bei unveränderten Bedingungen von 41 Millionen (2010) langfristig zurückgehen auf etwa 30 Millionen (2055); das Durch-

schnittsalter der Erwerbstätigen steigt von 39 Jahren (1997) auf 43 Jahre (2047, vgl. Berg 2012: 87ff.).

Die Gründe für diese Entwicklungen sind im Wesentlichen bekannt. Bessere Gesundheitsvorsorge und medizinische Betreuung, das Leitbild der Kleinfamilie, bessere Geburtenkontrolle, Karriere-Erwartungen von Frauen – all dies sind Faktoren im Ursachenbündel. Kurz- und mittelfristig wird sich an diesen Strukturen nicht viel ändern können. Die Instrumente der Gegensteuerung wie Familienförderung haben bisher nicht zu einer Steigerung der Geburtenrate geführt und es ist anzunehmen, dass die Kleinfamilie auf lange Sicht das familiäre Leitbild bleiben wird. Eine andere Strategie, die gesteuerte Zuwanderung nach Deutschland, ist bislang mehr oder weniger gescheitert. Ein durchdachter und umgesetzter Plan der Einwanderung existiert nicht.

Neben der Schrumpfung der Bevölkerung ist die Binnenwanderung ein weiteres Anzeichen des demografischen Wandels. Die Attraktivität der Ballungsräume als Dienstleistungszentren zeigt sich im Bevölkerungswachstum und entsprechend in der Bevölkerungsabnahme der Randgebiete. So schrumpft beispielsweise in Brandenburg der ländliche Raum zwischen Bad Liebenwerda und Guben besonders stark, während Berlin-nahe Räume um Potsdam und Oranienburg eher von einer Bevölkerungszunahme ausgehen können (Bertelsmann Stiftung 2008). Es sind nicht die Älteren, sondern die Jüngeren, gut Ausgebildeten, die es in die Ballungsräume zieht, zurück bleiben die Älteren und die eher schlecht ausgebildeten Jüngeren.

Betrachten wir die mittelfristigen Prognosen für die Erwerbsbevölkerung in Berlin und Brandenburg bis 2025 (Tab. 3, S. 12). Die Zahl der jüngeren und mittleren Altersgruppen zwischen 19 und 44 Jahren wird in beiden Ländern stark abnehmen: Die heute vielfach zu vernehmende Klage über den »Fachkräftemangel« reagiert auf diese Tendenzen. Gleichzeitig wächst die Gruppe der Älteren über 45 Jahre. Daraus lässt sich ein wichtiger Befund ablesen: Die Schrump-

Die sehr nachhaltigen und weitreichenden Veränderungen am Arbeitsmarkt verstärken einen seit Jahrzehnten zu beobachtenden Trend zur Individualisierung in der »Risikogesellschaft«.

| Land | Zieljahr | 19–24 Jahre | 25–44 Jahre | 45–64 Jahre |
|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| Brandenburg | 2025 | -39,40 | -29,66 | 2,53 |
| Berlin | 2025 | -27,20 | -10,58 | 7,26 |

Tab. 3: Erwerbsbevölkerung 2006–2025, Stand Juni 2010, Angaben in %
(Quelle: www.wegweiser-kommune.de)

fung der jüngeren Alterskohorten verursacht eine wachsende Konkurrenz von Arbeitgebern um die besten Köpfe.

Schaut man über Ländergrenzen hinweg und sieht den Großraum Berlin als Ballungs- und Verdichtungsraum, so ergeben sich eindeutige demografische Trends: Die Hauptstadt und ihr »Speckgürtel« mit den Kreisen Oberhavel, Barnim, Havel-land und der Stadt Potsdam wachsen, während die Berlin-fernen Gebiete jetzt und auch künftig unter schrumpfenden Einwohnerzahlen zu leiden haben (Berlin-Institut 2011: 50ff.).

Migration ist ein weiterer gewichtiger Aspekt des demografischen Wandels. In Deutschland leben etwa 7 Millionen Ausländer und über 8 Millionen Deutsche mit Migrationshintergrund. Zusammengerechnet ist das etwa ein Fünftel der Gesamtbevölkerung (v. Loeffelholz 2011: 37). Die Zuwanderung verändert die Struktur der Bevölkerung, der Städte und Gemeinden: In den Ballungsräumen Westdeutschlands ist der Migrantenanteil deutlich höher, in den ländlichen Regionen und in Ostdeutschland niedriger. Bezogen auf die Alterspyramide verzögert die Migration jedoch den Prozess der Überalterung: Migranten sind jünger als der Bevölkerungsdurchschnitt, sie haben mehr Kinder. Ohne die Zuwanderung nach Deutschland wäre die Überalterung der Gesellschaft jedenfalls drastischer ausgefallen. Bezogen auf den Arbeitsmarkt ist zu vermerken, dass Menschen mit Migrationshintergrund deutlich schlechter ausgebildet sind: 2009 verfügten 27 % der Menschen ohne Migrationshintergrund über keinen Schul- oder beruflichen Abschluss, bei denen mit Migrationshintergrund waren es 57 %; insoweit kann mit Recht von einer »Unterschichtung durch Migration« gesprochen werden (Geißler 2010: 32).

Neuere Zahlen der Bundesagentur für Arbeit verweisen einmal mehr auf die zu schwach ausgeprägte Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt. Mehr als ein Drittel der Arbeitslosen in Deutschland verfügen über einen Migrationshintergrund, ihr Anteil an der Bevölkerung ist jedoch deutlich niedriger (2011: 20 %). Von der Gruppe der Arbeitslosen mit Migrationshintergrund sind mehr als zwei Drittel ohne formalen Berufsabschluss (Bundesagentur 2013: 5ff.). Das Zusammentreffen von niedrigen Bildungsabschlüssen und Migrationshintergrund bedeutet noch immer einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt.

Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt – Herausforderungen für die Polizei

Die Folgewirkungen des demografischen Wandels werden erst dann wirklich sichtbar, wenn sie mit den Effekten der Dienstleistungsgesellschaften zusammengedacht werden. Dann entwickelt sich ein breites Panorama möglicher und wahrscheinlicher Entwicklungen, von denen die Gesellschaft als solche, aber auch das Berufsfeld Polizei betroffen sind. Die wichtigsten Entwicklungen sind hier thesenhaft zusammengestellt.

- Die überalterte Gesellschaft schafft neue Nachfragen im Dienstleistungssektor. Dies ist ganz offensichtlich für die Bereiche der Pflege und der medizinischen Versorgung und der Prävention der Altersarmut. Neue, altersgerechte Wohnformen, Mobilität im Alter auch in abgelegenen Regionen, Chancen ehrenamtlicher Betätigung und andere Aspekte des Alterns gehören zu den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft.

Neuere Zahlen der Bundesagentur für Arbeit verweisen einmal mehr auf die zu schwach ausgeprägte Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt.

- Die überalterte Gesellschaft produziert neue Nachfragen im polizeirelevanten Bereich Sicherheit: Mehr alte Menschen im Straßenverkehr, mehr alte Menschen als Kriminalitätsoffer sind Herausforderungen, denen sich die Polizei künftig noch mehr stellen muss. Die Verklammerung von demografischem Wandel und Dienstleistungsgesellschaft zeigt sich auf diesem Feld besonders deutlich: Zapf spricht von einem hohen »Individualisierungsdruck«, der begleitet werde von steigendem »Sicherheitsbedürfnisdruck« (Zapf 1994: 301). Die Erwartungen der älter werdenden Bürger an Sicherheitsleistungen und -gewährungen des Staates steigen auch deshalb, weil die alten Sicherheiten aus Tradition, Religion, Familie neuen Ungewissheiten Platz gemacht haben.
- Der demografische Wandel bringt neue Lebens- und Wohnformen hervor und verändert die Struktur der Familie. Nach wie vor gibt es die klassischen Formen der Ein- oder Zwei-Kind-Kleinfamilie, auch mit mehr Kindern, selten auch die Mehr-Generationen-Familie. »Wohl aber ist zu erwarten«, schreibt Beck-Gernsheim (2000: 19), »dass für immer mehr Menschen stabile Phasen im Lebenslauf abwechseln mit anderen – vor der Ehe, neben der Ehe, nach der Ehe, mit oder ohne Trauschein verstanden –, wo man oder frau mit Beziehungsformen spielt, jongliert, experimentiert, und dies teils freiwillig, teils eher gezwungenermaßen.« Das bedeutet für die Polizei zweierlei: das »Gegenüber« wird zunehmen diffus, das Einsatzfeld »häusliche Gewalt« unklarer. Und: Die familiären Strukturen des privaten Lebens von Polizeibeamten unterliegen, davon ist auszugehen, denselben Entwicklungen der Pluralisierung von Lebensformen wie auch der Gesellschaft insgesamt. Das heißt aber auch: Die »Work-life-balance« von Polizeibeamten wird individueller und entzieht sich mehr und mehr allgemeingültigen Parametern. Die Führung von Mitarbeitern gewinnt unter diesen Vorzeichen an Komplexität.
- Die alternde Gesellschaft verlangt nach mehr Gesundheitsmanagement in den Betrieben und Verwaltungen. Die Erhöhung der Anteile älterer Arbeitnehmer verlangt zum Nutzen von Betrieben und Verwaltungen, aber auch der Betroffenen selbst, mehr Anstrengungen zur Gesundheitsvorsorge. Für die Polizei würde dies bedeuten, die vorhandenen Ansätze zu vertiefen und zu institutionalisieren. Die Überalterung der Belegschaften der Polizei ist bekannt und auf die vermehrten Einstellungen während der 1970er-Jahre zurückzuführen (Vera/Kölling 2012: 13). In Berlin gehören etwa die Hälfte der Polizeibeamten zur Altersgruppe der 45- bis 60-Jährigen, das Durchschnittsalter auf den Abschnitten liegt bei etwa 44 Jahren (Burkhardt 2010: 20ff.).
- Die alternde Gesellschaft produziert Konflikte des Übergangs vom Arbeitsleben in die Rente/Pension. Die konfliktträchtige Konzeption der »Rente mit 67« zeigt, wie sehr eine flexiblere Regelung notwendig wäre, die den individuellen Belastungsgrenzen Rechnung trägt. Für die Polizei erscheint eine Anhebung der Pensionsgrenzen in längerfristiger Perspektive unausweichlich schon aufgrund der steigenden Pensionslasten der Länder. In diesem Fall stellt sich die Frage der Lastenverteilung in den Polizeiabschnitten und -revieren aber noch dringlicher als heute: Welche körperlichen Belastungen sind älteren Polizeibeamten zuzumuten, in welcher Weise können die jüngeren einspringen, ohne selber gesundheitlichen Beeinträchtigungen ausgesetzt zu werden?
- Arbeitgeber konkurrieren um gut ausgebildeten Nachwuchs. Der sinkende Bevölkerungsanteil in den jüngeren Alterskohorten bewirkt eine Intensivierung des Wербens um die »besten Köpfe«. Für die Polizei bedeutet dies noch mehr als bisher die Aktivierung der Einstellungswerbung. Angesichts wachsender Prekariisierung der Arbeit auch für besser Ausgebildete ist die Perspektive der festen Beschäftigung in der Polizei ein Trumpf, der noch effektiver ausgespielt

werden sollte. Neben diesen allgemeinen Anforderungen an die Rekrutierung von Nachwuchs bedarf es besonderer Anstrengungen auf dem Gebiet der Werbung von Migranten. Eine Studie über Berliner Abiturienten kommt zu dem Ergebnis, dass sich qualifizierte türkischstämmige Abiturienten kaum bei der Polizei bewerben (Majewski 2011). Hier besteht dringender Handlungsbedarf auch über Berlin hinaus, um die Entwicklung zu einer multikulturellen, multiethnischen Gesellschaft stärker in den Belegschaften der Polizei abzubilden.

- Der demografische Wandel verlangt im Hinblick auf die Migration nach mehr Zuwanderung, mehr interkulturellen Kompetenzen und verstärkten Anstrengungen nach sozialer Integration auf allen Seiten. Mehr Zuwanderung erscheint unausweichlich, um den zu erwartenden Bevölkerungsrückgang ansatzweise zu kompensieren. Strittig ist nach wie vor eine Konzeption der qualifizierten Zuwanderung unter Einschluss von Flüchtlingsanteilen und unter Beibehaltung des Asylrechts. Unstrittig ist die Notwendigkeit, Migranten möglichst gute Chancen der Integration in die alltäglichen Lebenswelten sowie in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu eröffnen unter der Voraussetzung der Bereitschaft aller Beteiligten.

Für den Bereich der Polizei sind hier durchaus gute Erfahrungen zu vermelden: Eine empirische Studie über Migranten im Berliner Polizeidienst verweist auf »eine außerordentliche hohe Berufszufriedenheit« (Kühnel/Erb 2011: 80). Sie verstehen sich als Deutsche, zeigen eine hohe Loyalität zum Arbeitgeber, werden im Kollegenkreis und auch im Freundes- und Verwandtenkreis weitgehend akzeptiert (ebda., 80ff.).

Der demografische Wandel in Deutschland umfasst eine ganze Reihe von Komponenten, die den Arbeitsmarkt beeinflussen und strukturieren. Bei genauerer Betrachtung erweisen sie sich als außerordentlich komplex. Die Herausforderungen für die verschiedenen Berufsfelder sind offensichtlich, sie können benannt werden. Für das Berufsfeld Polizei gibt es einige plausible Leitlinien – unter anderem bessere Nachwuchswerbung und besseres Gesundheitsmanagement – und Ansätze in Forschung und auch bei politischen Entscheidungsträgern. Doch demografischer Wandel ist ein langfristiger, nachhaltiger gesellschaftlicher Prozess, er bedarf der kontinuierlichen wissenschaftlichen Begleitung und auch einer beständigen Reflexion politischer Entscheidungen im Sinne einer »best practice«.

Literaturverzeichnis

- Atlas der Globalisierung, hrsg. von Le Monde diplomatique, Paris 2009.
- Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.
- Berg, Marcus, 2012: Die Bedeutung von Humankapital für Deutschland vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, Aachen.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, 2011: Die demografische Lage der Nation, Bonn.
- Bertelsmann Stiftung, 2008: Länderbericht Brandenburg, in: www.wegweiser-kommune.de
- Frevel, Bernhard/Bredthauer, Rüdiger (Hrsg.), 2010: Demografischer Wandel und Polizei, Frankfurt am Main
- Bundesagentur für Arbeit, 2013: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitsmarktbericht – Oktober 2013, Thema: Menschen mit Migrationshintergrund auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Nürnberg.
- Burkhardt, Christian, 2010: Demografischer Wandel. Altersgerechte Anforderungsprofile unter Berücksichtigung des Arbeitsbewältigungsindex am Beispiel des Wechselschichtdienstes der Abschnitte der Berliner Polizei (= unveröff. Masterarbeit an der DHPol Münster).

- Dangschat, Jens, 1995: »Stadt« als Ort und als Ursache von Armut und sozialer Ausgrenzung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 31-32, S. 50-62.
- Geißler, Rainer, 2010: Die Sozialstruktur Deutschlands. Aktuelle Entwicklungen und theoretische Erklärungsmodelle. Hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter, 1995: Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt.
- Kaufmann, Franz Xaver, 2005: Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen, Bonn.
- Kühnel, Wolfgang/Erb, Rainer, 2011: Ausbildungserfahrungen und Berufsalltag von Migranten in der Berliner Polizei, Frankfurt.
- Loeffelholz, Hans Dietrich v., 2011: Demografischer Wandel und Migration als Megatrends, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 10-11, S. 34-40.
- Majewski, Andreas, 2011: Warum sich qualifizierte Migranten nicht bei der Polizei bewerben. Eine qualitative Studie am Beispiel türkischstämmiger Abiturienten in Berlin, Frankfurt.
- Programm Innere Sicherheit. Fortschreibung 2008/2009, hrsg. von der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder, Berlin.
- Richter, Götz/Bode, Silke/Köper, Birgit, 2012: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund (www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel30.html)
- Schmid, Susanne, 2013: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und weltweit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 4-5, S. 46-52.
- Statistisches Bundesamt, 2009: Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 19. August 2009 in Frankfurt am Main.
- Vera, Antonio/Kölling, Katharina, 2012: Cop Culture in einer alternden Polizei, in: Antonio Vera (Hrsg.), Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter Bedingungen des demografischen Wandels, Münster, S. 57-120 (Schriftenreihe der DHPol 2/2012).
- Zapf, Wolfgang, 1994: Staat, Sicherheit und Individualisierung, in: Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt, S. 296-306.

Prof. Dr. Hans-Gerd Jaschke

Geboren 1952, **Professor für Politikwissenschaft** an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin, FB Polizei und Sicherheitsmanagement. Zuvor wiss. Mitarbeiter an der Universität Frankfurt am Main (1979–1991) und am Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main (1991–1995). 2002–2007 Leiter des FB Rechts- und Sozialwissenschaften an der Polizei-Führungsakademie Münster (seit 2006 Deutsche Hochschule der Polizei). **Lehrtätigkeit** in den Studiengängen Polizei (Bachelor und Master) und Sicherheitsmanagement (Bachelor und Master).

Forschungsschwerpunkte: Politik der inneren Sicherheit, Rechtsextremismus, **Veröffentlichungen u.a.:** Analyse der Politischen Kultur Brandenburgs im Hinblick auf ihre demokratiestützende oder demokratieproblematische Wirkung. Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission 5/1 des Landtags Brandenburg, Potsdam 2011 (www.landtag.brandenburg.de/de/parlament/ausschuesse_und_gremien/gremien/gutachten_der_enquete-kommission_5/1/496904).



Ist nach der Auswahl vor der Auswahl?

Wie beeinflusst die Ausbildung Studierende und zukünftige Bewerber/-innen?

Madeleine Bernhardt

Geht uns der Nachwuchs aus?

Mit dieser Frage unmittelbar verknüpft ist die Herausforderung, wie wir in Anbetracht der stetig steigenden Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der einzelnen Polizeivollzugsbeamten/innen erreichen können, dass der in die Rekrutierung investierte Aufwand (Personalmarketing, Entwicklung und Durchführung von qualitativ hochwertigen Verfahren etc.) sich auch tatsächlich in Form von hohen Abschlussquoten motivierter und qualifizierter Anwärter sowie eines erfolgreichen Berufseinstiegs und hohen Verbleibs in der Organisation widerspiegelt. Überlegungen zu einer integrierten Sichtweise auf Personalauswahl, Studium / Ausbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung stehen im Zentrum des Artikels.

I. Einleitung und Fragestellung

Der 7. »Tag der Wissenschaft« an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg widmete sich der Frage »Geht uns der Nachwuchs aus? – Personalrekrutierung in Zeiten des demografischen und gesellschaftlichen Wandels«. Die gesellschaftlichen Veränderungen sowie die Veränderungen in Bezug auf Arbeit und Beruf erfordern mehr denn je ein integriertes Personalmanagement – von der Anwerbung geeigneter neuer Organisationsmitglieder über die Entwicklung der Einzelnen und der Organisation in den jeweiligen beruflichen Phasen bis hin zum Übergang in den Ruhestand. Dabei hat die Polizei die durchaus vorteilhafte Situation, dass ihre neuen Mitglieder, beispielsweise die Polizeikommissaranwärterinnen und -anwärter, zu Beginn ihrer beruflichen Entwicklung bereits Teil der Organisation der Polizei sind. Somit hat die Organisation im Vergleich zu vielen Unternehmen der freien Wirtschaft in einem sehr frühen Stadium beruflicher Sozialisation die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenzen, der berufsbezogenen Werte und Einstellungen sowie eines grundlegen-

den beruflichen Selbstverständnisses der zukünftigen Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten.

Im Sinne eines integrierten Personalmanagements beschränken sich die kurz- und langfristigen Ziele der Personalgewinnung keineswegs auf die ausreichende Rekrutierung »passender« Kandidatinnen und Kandidaten, die sich erfolgreich dem Auswahlverfahren der Polizei stellen. Darüber hinaus müssen das Studium bzw. die Ausbildung auch erfolgreich durchlaufen und in diesem Rahmen die notwendigen beruflichen Handlungskompetenzen erworben werden, die die Einzelnen befähigen, im Verlauf der Berufsausübung hohe Leistungen bei gleichzeitig hoher Motivation für die Tätigkeit zu zeigen. Die erworbenen Kompetenzen sowie das unmittelbar damit verknüpfte berufliche Selbstverständnis erleichtern den Organisationsmitgliedern den Eintritt in das Berufsleben und unterstützen ihre Weiterentwicklung im gesamten Verlauf der beruflichen Lebensphasen. Die in Studium/Ausbildung erworbenen Fähigkeiten bilden damit die Basis für ein effektives lebenslanges Lernen in und mit der Organisation und erleichtern somit auch die Ak-

tivitäten im Rahmen formeller und informeller beruflicher Weiterbildung.

Gerade in Zeiten großer umfassender Veränderungen im beruflichen Alltag, in denen die Einzelnen u. a. stärker gefordert sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf neue Herausforderungen zu reagieren, und in der die Beanspruchung der Einzelnen eher zunimmt, kann das Studium bzw. die Ausbildung maßgeblich dazu beitragen, die genannten kurz- und langfristigen Ziele der Nachwuchsgewinnung zu erreichen.

Der vorliegende Beitrag widmet sich daher der Frage, welchen Beitrag Studium bzw. Ausbildung zukünftiger Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamter in Anbetracht der sich wandelnden gesellschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen zu einer nachhaltig effektiven Personalrekrutierung, Personalauswahl und -entwicklung sowie zur Erhaltung eines auch langfristig physisch und psychisch gesunden polizeilichen Nachwuchses in der Organisation leisten können.

II. Thesen zum wechselseitigen Einfluss von Studium, Personalauswahl und Weiterbildung

In welcher Weise kann die Qualität des Studiums bzw. der Ausbildung einen Beitrag zur Gewinnung und zum dauerhaften Erhalt von Nachwuchs für die Organisation der Polizei leisten? Hierzu sollen im Folgenden einige Thesen diskutiert werden:

THESE 1:

Ein in der Außendarstellung zeitgemäßes, attraktives Studium kann die Zahl potenziell geeigneter Bewerber/-innen positiv beeinflussen.

Auf welcher Basis entscheiden sich die potenziellen Interessenten/-innen für eine Bewerbung? Verschiedene Untersuchungen zu den beruflichen Erwartungen und Bedürfnissen der sogenannten »Generations Y« zeigen, dass für die heute 20- bis 30-Jährigen vor allem individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Studium und

Beruf ein zentrales Kriterium für die Wahl des Berufs darstellen.

Bereits in der Phase der Personalrekrutierung kann dieses Bedürfnis dahingehend aufgenommen werden, dass die Möglichkeiten der individuellen Entwicklung in Aus- und Weiterbildung den potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen gegenüber transparent dargestellt und diese Information als eine weitere Entscheidungsgrundlage für die potenziellen Interessenten/-innen genutzt werden. In diesem Kontext können insbesondere die hohe Qualität des Studiums mit einer direkten Verzahnung von theoretisch-wissenschaftlicher Fundierung und beruflicher Praxis, die Arbeit mit konkreten Fällen aus der Praxis (fallbasiertes Lernen), die Möglichkeit, in der Bachelorarbeit Praxisprojekte zu bearbeiten sowie auch spätere Möglichkeiten der Spezialisierung genannt werden.

Zusätzlich ist sowohl in der Phase der Personalrekrutierung als auch im Auswahlverfahren selbst eine explizite Darstellung von weiteren entwicklungsförderlichen Inhalten denkbar, die derzeit überwiegend noch nicht Standard im Studium sind. Es handelt sich hierbei um mögliche Ideen für eine weitere Aufwertung des Studiums mit der Konsequenz einer weiter steigenden Qualität der Ausbildung der Studierenden sowie einer dadurch erhöhten Attraktivität für potenzielle zukünftige Bewerber/-innen. Denkbar sind insbesondere verschiedene Unterstützungsangebote als individuelle Lernbegleitung der/des Einzelnen. Einige Unternehmen in der freien Wirtschaft arbeiten zunehmend mit der sehr frühzeitigen Bindung der zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihr Unternehmen durch Angebote wie beispielsweise »Mentoring« und »Coaching« innerhalb der Erstqualifizierung der Studierenden. Im Bachelorstudium des gehobenen Polizeivollzugsdienstes sind u. a. die folgenden Angebote denkbar:

- Ein Mentor vom ersten Tag des Studiums an, der insbesondere für studienbezogene Fragen mit Rat zur Verfügung steht.

Die erworbenen Kompetenzen sowie das unmittelbar damit verknüpfte berufliche Selbstverständnis erleichtern den Organisationsmitgliedern den Eintritt in das Berufsleben und unterstützen ihre Weiterentwicklung im gesamten Verlauf der beruflichen Lebensphasen.

Selbstverständlich ist bei allen Erörterungen und Überlegungen, dass nur dann mit Inhalten, Methoden und Maßnahmen geworben werden kann, wenn diese tatsächlich gelebte Praxis sind.

- Ein individuelles Coaching bei Bedarf bereits im Studium. Dies sollte nicht beschränkt sein auf unmittelbar studienrelevante Themen wie Lernschwierigkeiten und Prüfungsängste, sondern durchaus auch bei berufsferneren Themen Anwendung finden können.
- Die systematische Begleitung der Erfahrungen im Praktikum vergleichbar mit einer »kollegialen Fallberatung«, bei der die Lernenden sich über ihre Erfahrungen und Eindrücke austauschen und diese, unterstützt durch einen erfahrenen Moderator, reflektieren können.
- Zusätzliche Möglichkeiten im Studium, Praxiserfahrungen zu sammeln, z. B. durch studienbegleitende Mitarbeit in Praxisprojekten.
- Die Bearbeitung von Praxisprojekten im Rahmen der Bachelorarbeit. Dies ist derzeit in Einzelfällen bereits gelebte Praxis, könnte jedoch weiter auf- und ausgebaut werden.
- Praxistrainings und -simulationen, z. B. mittels der didaktischen Methode des sog. »game based learning«.
- Die Erstellung eines »individuellen Kompetenzprofils«, beginnend mit den Ergebnissen von Testverfahren innerhalb des Auswahlverfahrens, das sukzessiv in Ausbildung bzw. Studium weiterentwickelt wird. Dabei geht es im Gegensatz zu einem innerhalb eines sog. »Anforderungsprofils« definierten Kompetenzkatalog nicht um ein Soll-Profil, sondern um die Erhebung des jeweiligen Ist-Standes in Bezug auf die Kompetenzen der/des Einzelnen. Der oder die Lernende sieht, wo er/sie bereits gute Kompetenzen besitzt und in welchen Bereichen ein Bedarf für den weiteren Aufbau von Kompetenzen besteht. Das Kompetenzprofil wird u. a. um Ergebnisse aus regelmäßigen Tests zur Kompetenzermittlung sukzessiv ergänzt. Die Einzelnen können auf Basis ihres jeweiligen Kompetenzprofils selbst mitentscheiden, wie sie ihre individuelle Weiterentwicklung im beruflichen Verlauf gestalten wollen. Das Kompetenz-

profil kann außerdem von Lehrenden eingesehen und genutzt werden, um individueller auf die Bedürfnisse der Einzelnen hinsichtlich des Kompetenzaufbaus einzugehen. Zudem ist das Kompetenzprofil für die Personalentwicklung in der Organisation hilfreich. Schließlich macht das Kompetenzprofil die/den Einzelne/n transparent und zeigt, wie sie/er sich in verschiedenen Bereichen bereits weiterentwickelt hat und welche Bereiche noch ausbaufähig sind.

Die Umsetzung der genannten Vorschläge würde zunächst einmal der Weiterentwicklung von Studium und Ausbildung dienen. Anschließend wäre eine explizite Benennung dieser Aspekte gegenüber potenziellen Interessenten/-innen in Personalrekrutierung und -auswahl sinnvoll, um die Möglichkeiten individueller Weiterentwicklung transparent zu machen.

Durch ein Herausstellen der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten wird nicht zuletzt auch die Wahrscheinlichkeit verringert, dass sich ein geeigneter Kandidat bzw. eine geeignete Kandidatin trotz erfolgreich durchlaufenen Auswahlverfahrens gegen die Aufnahme des Studiums entscheidet, weil Informationen über derartige individuelle Entwicklungsmöglichkeiten nicht ausreichend bekannt oder erkennbar sind.

Selbstverständlich ist bei allen Erörterungen und Überlegungen, dass nur dann mit Inhalten, Methoden und Maßnahmen geworben werden kann, wenn diese tatsächlich gelebte Praxis sind. Ansonsten verpufft der erwünschte Effekt nicht nur, sondern es würde im Gegenteil eine nachvollziehbare Frustration bei den Studierenden und späteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entstehen, die äußerst negative Effekte sowohl für die individuelle Zufriedenheit und Leistung als auch Organisationsklima, -kultur und -leistungsfähigkeit entwickeln könnten. Eine Organisation kann letztlich nur dann nachhaltig glaubhaft für sich werben, wenn sie die zu Beginn getätigten Versprechen in der Praxis einlösen kann.

THESE 2:

Ein von Studierenden als wertvoll erlebtes Studium kann die Zahl der Bewerber/-innen – insbesondere aus dem sozialen Umfeld der Studierenden – positiv beeinflussen.

Die Effekte der realistischen, positiven Beschreibung und Darstellung des Berufsbilds durch altersgleiche und altersnahe Vorbilder bieten eine nicht zu unterschätzende Zugkraft für potenzielle Interessentinnen und Interessenten. Im Rahmen der Personalrekrutierung wird daher bereits vielfach mit engagierten Studierenden und Absolventen auf entsprechenden Messen für das Studium geworben. Wie ist es jedoch um informelle Werbeaktivitäten der Studierenden in ihrem sozialen Umfeld bestellt? Wie stellen Polizeikommissaranwärter/-innen ihren »peers« gegenüber ihr Studium dar? Was wird hierzu z. B. bei Facebook gepostet? Mittels sozialer Medien verbreiten sich Informationen und Sichtweisen hierzu schnell und großflächig. Die wahrgenommene Attraktivität der Ausbildungsinhalte selbst kann dabei eine Rückwirkung auf zukünftige Bewerberzahlen entfalten. Denn wenn das Studium als wertvoll wahrgenommen wird und Studierende den Eindruck gewinnen, dass sie für ihre späteren beruflichen Herausforderungen das notwendige »Rüstzeug« erwerben, dann sprechen sie mit größerer Wahrscheinlichkeit auch positiv darüber. Dies könnte andere, insbesondere aus dem sozialen Umfeld der Personen, dazu animieren, sich ebenfalls näher mit dem Berufsbild auseinanderzusetzen und sich ggf. zu bewerben.

Zudem stellt sich die Frage, wie Absolventen und Absolventinnen im Rückblick ihr Studium bewerten. Hiervon ist u. a. abhängig, ob sie bereit sind, nach dem Studium Kontakt zu ihrer Hochschule zu halten, z. B. in »Alumni«-Vereinigungen. Und hiervon ist auch abhängig, ob sie bereit sind, auch im Anschluss an ihre Ausbildung aktiv für ihren gewählten Beruf zu werben. Hierzu gehört z. B. die Darstellung des Werts des Studiums bereits gegenüber Praktikanten und Praktikantinnen in der Organisation sowie

die freiwillige Mitarbeit bei verschiedenen Informations- und Rekrutierungsveranstaltungen.

THESE 3:

Die konsequente Verzahnung von Auswahl und Studium kann zur sozialen Validität/sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren und Studium beitragen.

Personalauswahlverfahren können sich deutlich in der Ausprägung der sog. »sozialen Validität« unterscheiden, »wobei regelmäßig diejenigen Verfahren am besten bewertet werden, die Aufschluss über Anforderungen geben, gegenwärtige Leistung erfassen, transparent wirken, Handlungskontrolle ermöglichen und die Einschätzung des eigenen Abschneidens erlauben.«¹ Die vier zentralen Aspekte der sozialen Validität sind nach Schuler & Stehle die Information (z. B. über die mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen), die Partizipation (u. a. als die Möglichkeit, Kontrolle über die Situation auszuüben), die Transparenz (hinsichtlich der beteiligten Personen, der Anforderungen und Bewertungskriterien und Schlussfolgerungen) sowie die Kommunikation. Anstelle des Begriffs der »sozialen Validität« wird zunehmend der »sozialen Akzeptanz« genutzt, da ersterer insofern missverständlich ist, als es sich hinsichtlich der »sozialen Akzeptanz« inhaltlich um eine Einschätzung seitens der Bewerber/-innen handelt, die zunächst einmal von der Validität des eingesetzten Verfahrens unabhängig ist.

Die soziale Akzeptanz erscheint sowohl im Hinblick auf die Inhalte des Auswahlverfahrens als auch die Inhalte des Studiums als ein Schlüsselfaktor für die Bewertung der Konsistenz und Sinnhaftigkeit von Auswahl und Studium durch die Studierenden. Wenn Studierende erkennen, dass die Kriterien, die bereits im Rahmen des Personalauswahlverfahrens relevant waren, sich auch im Studium wiederfinden, dann ist dies geeignet, retrospektiv die soziale Akzeptanz des Auswahlverfahrens zu erhöhen. Selbstverständlich ist in diesem Zusammenhang, dass auch die für das

Wenn Studierende erkennen, dass die Kriterien, die bereits im Rahmen des Personalauswahlverfahrens relevant waren, sich auch im Studium wiederfinden, dann ist dies geeignet, retrospektiv die soziale Akzeptanz des Auswahlverfahrens zu erhöhen.

Auswahlverfahren selbst zugrunde gelegten Auswahlkriterien von den Studierenden als sinnvoll im Hinblick auf die späteren beruflichen Tätigkeiten wahrgenommen werden müssen. Weiterhin erhöht sich auch die soziale Akzeptanz des Studiums, wenn Studierende diese enge Verknüpfung von Auswahl und Studium erkennen. Es ist gemeinsame Aufgabe der Auswählenden im Auswahlverfahren sowie der Lehrenden im Studium, diesen Erkenntnisprozess zu unterstützen. Über die subjektive Zufriedenheit hinaus kann eine in der Außenwahrnehmung sichtbare sinnvolle Verzahnung auch die Motivation der Studierenden erhöhen, ihr Studium erfolgreich zu absolvieren. Die Quote derjenigen, die ihr Studium vorzeitig abbrechen, könnte sich hierdurch reduzieren. Schließlich können die Informationen hinsichtlich einer sinnvollen Verknüpfung von Auswahl und Studium von den Studierenden aktiv in ihr soziales Umfeld getragen werden, sodass sich auch hierdurch potenzielle neue Interessentinnen und Interessenten für eine Bewerbung entscheiden können.

THESE 4:

Ein zeitgemäßes Studium steigert die Wahrscheinlichkeit, dass sich die im Auswahlverfahren getroffenen prognostischen Aussagen auch in beruflichem Erfolg widerspiegeln.

Inwiefern kann ein zeitgemäßes, den inhaltlichen sowie didaktisch-methodischen Anforderungen entsprechendes Studium diesen Beitrag leisten? Zunächst einmal wird im Auswahlverfahren anhand zahlreicher Kriterien die Entscheidung getroffen, dass eine Person zum Studium zuzulassen ist, da mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ein erfolgreicher Verlauf des Studiums sowie daran anschließend eine erfolgreiche Tätigkeit als Polizeivollzugsbeamtin bzw. -beamter angenommen wird. Der Polizeikommissaranwärter/die Polizeikommissaranwärtlerin beginnt das Studium also ausgestattet mit bestimmten im Auswahlverfahren sichtbar gewordenen Basisfähigkeiten. Aufgabe in der Lehre ist es nun, die später für die erfolgreiche Be-

rufsausübung nötigen Handlungskompetenzen zu vermitteln, sodass die Absolventen/-innen bei Berufseinstieg umfassend einsetzbar sind. Hier sind die aufgrund der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu erwartenden Veränderungen in den beruflichen Anforderungen möglichst adäquat abzubilden und zu berücksichtigen. Die Entwicklung notwendiger Handlungskompetenzen erfordert darüber hinaus eine didaktisch angemessene Aufbereitung der zu vermittelnden Inhalte sowie den Einsatz von lernförderlichen Methoden. Als Stichworte sind hier beispielsweise die konsequente Kompetenzorientierung, die Teilnehmerzentrierung, das partizipative, problembasierte und fallorientierte Lernen zu nennen. Je besser die Studieninhalte auf die späteren beruflichen Anforderungen ausgerichtet sind, desto eher gelingt eine zügige und erfolgreiche Integration der Absolventen/-innen in den beruflichen Alltag und die mit dieser verbundenen Herausforderungen.

Die im Studium erworbenen Kompetenzen bilden zudem die Basis für die weitere berufliche Entwicklung der Einzelnen. Je solider und erfolgreicher die Kompetenzen frühzeitig gefördert werden, desto besser kann im Verlauf des Berufslebens in formellen Weiterbildungen sowie informell innerhalb der Organisation hierauf Bezug genommen und die Kompetenzen weiter ausgebaut werden. Die im Studium erworbenen Kompetenzen ermöglichen es den Einzelnen somit in der Folge – möglichst langfristig – physisch und psychisch gesund in der Organisation zu verbleiben.

THESE 5:

Veränderte berufliche Anforderungen sollten selbstverständlich nicht nur in veränderten Anforderungsprofilen, sondern auch im Studium in Lerninhalten und -methoden Berücksichtigung finden.

Die stattfindenden gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen führen zwangsläufig zu ebenfalls veränderten und teils erweiterten Anforderungen an die Ausübung des Berufs der Polizeivollzugs-

beamtin/des Polizeivollzugsbeamten. Diese veränderten Anforderungen werden zu meist stark im Rahmen entsprechend adaptierter Personalauswahlverfahren (u. a. mittels veränderter Anforderungsprofile) berücksichtigt. Gleiches gilt jedoch nicht zwangsläufig für das Studium. Es ist jedoch von besonderer Bedeutung, die Kompetenzen, die zukünftig in größerem Ausmaß gefordert sein werden, auch im Studium sowie selbstverständlich auch in der Weiterbildung konsequent zu stärken. Somit stellt sich aus Sicht der Lehrenden immer auch die Frage, wie den veränderten Anforderungsprofilen ggf. durch entsprechend angepasste Inhalte und Methoden Rechnung getragen werden kann und muss. Dies sei anhand des sog. »lebenslangen Lernens« verdeutlicht. Seit geraumer Zeit wird verstärkt die Notwendigkeit diskutiert, dass die Mitglieder einer Organisation bereit und fähig zu lebenslangem Lernen sein müssen, um die mit den gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen einhergehenden beruflichen neuen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.² Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat im Jahr 2006 eine Untersuchung zu »Selbststeuerungsprozessen« im Rahmen des lebenslangen Lernens durchgeführt. Begründet wird die Notwendigkeit des stärker selbstgesteuerten Lernens u. a. mit Veränderungen in der Arbeitswelt, beschleunigtem gesellschaftlichem und demografischem Wandel sowie der kürzeren Halbwertszeit von Wissen. Den Individuen wird die Verantwortung für das – erfolgreiche – Lernen übertragen. Sie sollen eigeninitiativ darüber entscheiden, welche Lerninhalte in welcher beruflichen Situation erforderlich bzw. hilfreich sind: »Weiterbildung wird zunehmend reflexiv in dem Sinne, dass die Individuen sich ständig mit ihrer beruflichen Umwelt auseinandersetzen und entsprechend der sich verändernden Anforderungen ihr eigenes Wissen und ihre Kompetenzen entwickeln müssen ... In diesem Zusammenhang kommt der Selbststeuerung von Lernprozessen zukünftig eine zentrale Bedeutung zu.«³

Wie sollten nun Lernumgebungen ausgestaltet sein, damit sie die Selbststeuerung von Lernprozessen optimal unterstützen können? Und wie können innerhalb der Organisation Lernkontexte geschaffen werden, die es ermöglichen, das erworbene implizite Wissen bzw. das Erfahrungslernen auch in explizites, verallgemeinerbares Wissen umzusetzen und dabei die erworbenen Kompetenzen bewusst zu reflektieren? Ausbildung und spätere Weiterbildung im Beruf sind hier besonders eng miteinander verknüpft.

THESE 6:

Werden Rekrutierung und Personalauswahl konsequent mit Studium und beruflicher Weiterentwicklung vernetzt, trägt dies zu einer effektiveren ganzheitlichen Organisationsentwicklung bei.

In der Didaktik wird mit dem Konzept des sog. »Constructive Alignment« eine enge Verzahnung zwischen Lernzielen, Methoden sowie Prüfungsformen gefordert. Dabei leiten sich aus den Lernzielen die auszuwählenden Inhalte und Methoden ab. Auch die Art der Prüfung des Erlernten ist konsequent auf die Lernziele und gewählten Lernmethoden bezogen zu gestalten. Eine sinnvolle Verknüpfung der drei Bereiche ermöglicht es, dass die angestrebten Kompetenzen (Lernziele) tatsächlich erlernt werden und dies auch im Rahmen von Prüfungen sichtbar wird. Diese Integration hat sich als sehr wirkungsvoll im Hinblick auf eine nachhaltige Kompetenzentwicklung erwiesen.

Wenn wir nun über den Bereich der Didaktik hinausgehen, dann kann das Konzept des Constructive Alignment auf den gesamten Bereich des Personalmanagements inklusive Personalauswahl, Studium und Weiterbildung erweitert und die Potenziale zwischen den einzelnen Bereichen noch stärker genutzt werden. Die konsequente Zusammenarbeit in allen Bereichen, in denen es um die Personalauswahl, Studium sowie berufliche Weiterentwicklung von Einzelnen und der Organisation geht, leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Or-

Es ist jedoch von besonderer Bedeutung, die Kompetenzen, die zukünftig in größerem Ausmaß gefordert sein werden, auch im Studium sowie selbstverständlich auch in der Weiterbildung konsequent zu stärken.

ganisation der Polizei in Richtung einer lernenden Organisation, für die der Umgang mit Veränderung und Wandel alltäglich und aktiv gestaltbar ist. Je intensiver Austausch und Zusammenarbeit der genannten Schlüsselbereiche gestaltet werden, desto schneller und besser kann auf Veränderungen der Anforderungen an die Arbeit aufgrund veränderter gesellschaftlicher und demografischer Rahmenbedingungen reagiert werden.

III. Fazit

Die Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt erfordern eine ganzheitliche Reaktion auf allen Ebenen des Personalmanagements, um auch in Zukunft ausreichend gute und qualifizierte Bewerber/-innen für

den Polizeiberuf zu gewinnen und diese über den gesamten Verlauf der beruflichen Lebensphasen physisch und psychisch möglichst gesund in der und für die Organisation zu erhalten. Hierzu gehört neben einer den veränderten beruflichen Anforderungen entsprechenden Personalauswahl eine zielorientierte Ausbildung der zukünftigen Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten, sodass diese die anstehenden beruflichen Anforderungen bestmöglich bewältigen können. Je stärker Auswahl, Ausbildung sowie Weiterbildung verzahnt sind, desto eher können die kurz- und langfristigen Ziele der Personalauswahl sich realisieren in ausreichend hohen Bewerberzahlen, hohen erfolgreichen Absolventenzahlen sowie hoher Leistung und Motivation im Verlauf des Berufslebens.

Prof. Dr. jur. Madeleine Bernhardt, LL.M.

Madeleine Bernhardt ist Juristin und Diplom-Psychologin.

Thematische Schwerpunkte ihrer interdisziplinär ausgerichteten Arbeit sind zum einen die Beschäftigung mit rechtspsychologischen Sachverhalten wie beispielsweise den psychologischen Einflüssen auf das richterliche Urteil und der Kommunikation vor Gericht. Zum anderen liegt ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit in der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Führungslehre.

Nach Stationen sowohl in einer internationalen Unternehmensberatung als auch in einer NGO-Beratung leitete sie von 2008 bis 2010 das Center for Transnational Law (Köln) sowie von 2012 bis 2013 das Berliner Zentrum für Hochschullehre. In 2012 unterrichtete sie strategische Personalentwicklung als Visiting Professor an der University of California / San Diego.

Seit September 2013 ist Frau Bernhardt **Professorin für die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung** an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg.

Anmerkungen

1 Schuler, 2006, S. 830.

2 Siehe z. B. die Strategie für Lebenslanges Lernen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung sowie das Memorandum für Lebenslanges Lernen der EU-Kommission.

3 Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Profile lebenslangen Lernens, DIE speziell (2006), S. 8/9.

Literaturverzeichnis

- Arnold, R. / Schüßler, I. (1998). Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Clauß, A. (2007). Der persönliche Lernweg – Entwicklungen in der Hochschullehre in den Niederlanden, in: Das Hochschulwesen 4/2007, S. 110-117.
- Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft e. V. (2012). Die deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel – Lebensphasennahe Personalpolitik.
- Europäisches Parlament & Rat (2006). Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen. Amtsblatt der Europäischen Union, 2006/962/EG.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2006). Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – Work-Life-Balance-Modelle und Demografiertools für die betriebliche Praxis.
- Kersting, M. (2004). Differentielle Aspekte der sozialen Akzeptanz von Intelligenztests und Problemlöseszenarien als Personalauswahlverfahren, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 42, S. 61-75.
- Mikula, R. (2007). Lebenslanges Lernen – emanzipatorische Potenziale veränderter Lernkulturen, in: Magazin Erwachsenenbildung, Nr. 2, S. 1-11.
- Schaper, N. (2012). Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre. Ausgearbeitet für die HRK; Projekt nexus: Konzepte und gute Praxis für Studium und Lehre.
- Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik (3. Aufl.), Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl.), Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. / Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 27, S. 33-44.



Cop Culture und demografischer Wandel

Eine empirische Analyse des Zusammenhangs zwischen Alterung, Organisationskultur und Leistungsfähigkeit in der Polizei

Antonio Vera und Katharina Kölling

Der demografische Wandel und das damit einhergehende hohe Durchschnittsalter von Polizeibeamten haben zweifelsohne massive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Polizei. Die vorgestellte Studie untersucht diesen komplexen Zusammenhang mit besonderem Fokus auf einen wichtigen, bisher selten empirisch untersuchten Faktor, nämlich die Organisationskultur der Polizei. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einfluss der Alterung auf die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten – zumindest teilweise – kompensiert werden kann. Zudem zeigen die Daten, dass ältere Polizeibeamte altersdingte Defizite als inkompatibel mit ihrem kulturellen Selbstbild empfinden und daher oftmals ignorieren. Dementsprechend hängt die erfolgreiche Implementierung von Gesundheitsmanagementkonzepten in Polizeibehörden entscheidend davon ab, dass die organisationskulturellen Besonderheiten bei der Gestaltung der Angebote berücksichtigt werden.

1. Demografischer Wandel

Die Welt durchläuft gerade eine Phase, die durch massive demografische Veränderungen – insbesondere durch eine Verlangsamung des Bevölkerungswachstums und eine Zunahme des Durchschnittsalter der Bevölkerung – gekennzeichnet ist (Batini, Callen & McKibbin, 2006; Buck, Kistler & Mendius, 2002). Deutschland gehört zu den Ländern, die besonders stark von diesem demografischen Wandel betroffen ist. Dabei kommen alle vorliegenden Prognosen der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zu dem Ergebnis, dass der Anteil der älteren Menschen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich ansteigen wird (Vera & Kokoska, 2009). Die Auswirkungen dieser demografischen Entwicklung sind bereits jetzt in vielen Bereichen deutlich sichtbar. So haben in den letzten Jahren bereits massive Anpassungen der sozialen Sicherungssysteme stattgefunden, die aller Voraussicht nach in Zukunft mit weiteren Reformen vor allem im Bildungswesen und im Gesundheitswesen fortgeführt werden müssen. Diese Veränderung der Altersstruktur der Gesellschaft kommt weder unerwartet noch ist dieser Prozess uner-

forscht. Gleichwohl sind für zahlreiche, aus dem demografischen Wandel resultierende Herausforderungen noch keine adäquaten Lösungen gefunden worden.

Der demografische Wandel hat im Zusammenspiel mit der Einstellungspolitik der deutschen Polizeien des Bundes und der Länder während der letzten Jahrzehnte zu einem bemerkenswerten Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften der Polizei geführt. Wie die Abb. 1 (s. S. 25) am Beispiel der nordrheinwestfälischen Polizei veranschaulicht, sind viele Stellen zurzeit noch mit lebensälteren Beamten besetzt, die während der 1970er-Jahre aufgrund der angespannten Sicherheitslage eingestellt wurden und die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden (Innenministerium NRW, 2006). In einigen Polizeibehörden ist das durchschnittliche Alter des Personalkörpers bereits auf 50 Jahre und älter angestiegen.

Mittlerweile ist es in einigen Bundesländern, z. B. in Bayern und Nordrhein-Westfalen, daher zu einer Anpassung der Rekrutierungspolitik gekommen, die vom Prinzip des Nachersatzverfahrens abweicht und auf die Einstellung vieler junger Berufseinsteiger ausgerichtet ist (Gewerk-

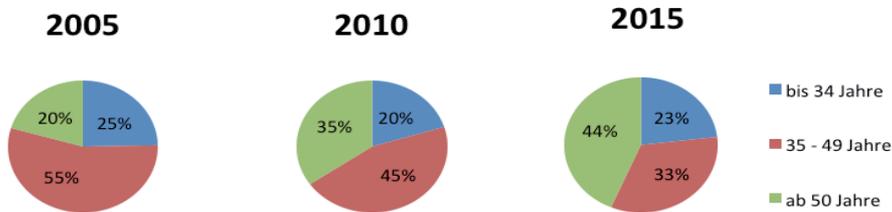


Abb. 1: Altersstruktur der Polizei in Nordrhein-Westfalen

schaft der Polizei, 2010). Auf diese Weise werden der alternden Belegschaft viele junge Beamte entgegengesetzt. Die Problematik der Überalterung bleibt dennoch bestehen und wird erst mit dem Ausscheiden der lebensälteren Alterskohorte aus der Organisation wirklich überwunden sein. Diese Entwicklung ist bereits in vollem Gang und wird innerhalb der kommenden 10 Jahre für eine regelrechte Pensionierungswelle sorgen. Bis der Verjüngungsprozess aber abgeschlossen ist, wird sich die Polizei mit den Interessen, Bedürfnissen und auch Einschränkungen lebensälterer Beamter auseinandersetzen müssen, um ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

2. Alterung, Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Das mit dem demografischen Wandel einher gehende ansteigende Durchschnittsalter der Belegschaft bzw. der zunehmende Anteil an lebensälteren Mitarbeitern hat insbesondere einen starken Einfluss auf den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit des Personals. So zeigen verschiedene Studien, dass es ab dem 40. bis 45. Lebensjahr bei den meisten Menschen zu visuellen, akustischen und motorischen Einschränkungen kommt, die durch das Nachlassen der Bewegungsgeschwindigkeit, Muskelkraft und Ausdauer deutlich werden. Zudem kommt es mit zunehmendem Alter häufiger zu chronischen Erkrankungen (Maintz, 2003; Wolff, Spieß & Mohr, 2001; Bergmann, 2007; Behrend, 2001; Schöffski, 2012).

Wie genau sich die Auswirkungen des Alterungsprozesses gestalten, wird allerdings

durch individuelle Merkmale und Verhaltensweisen – z. B. durch einen gesunden Lebensstil – bestimmt (Baltes & Baltes, 1994; Görge, 2004; Gerok & Brandstädter, 1994). Hierzu kann auch der Arbeitgeber einen Beitrag leisten, indem eine Anpassung der Arbeitsbedingungen an gesundheitliche Bedürfnisse der Mitarbeiter erfolgt (Kruse 2000). In diesem Kontext hat sich die Einführung eines betrieblichen bzw. behördlichen Gesundheitsmanagements als besonders geeignetes Instrument erwiesen (Jex, Wang & Zarubin, 2007). Als typische Bestandteile solcher Konzepte gelten sportliche Aktivität, die Anpassung des Arbeitsplatzes sowie der Arbeits- und Einsatzmittel an gesundheitsförderliche Parameter, Work-Life-Balance, gesunde Ernährung, Wiedereingliederungsmanagement, Fehlzeitengespräche und Stressreduzierung (Fabius & Glave Frazee, 2009; Flüter-Hoffmann, 2010; Jancik, 2002).

Zu bedenken ist dabei, dass der Alterungsprozess in der Regel nicht zu einer pauschalen Leistungsabnahme in allen Bereichen führt, sondern dass es vielmehr zu einer Verschiebung der Leistungsfähigkeit im Laufe des Lebens kommt (Brandenburg & Domschke, 2007; Stock-Homburg, 2008). Dementsprechend können ältere Mitarbeiter nicht grundsätzlich als weniger leistungsfähig als jüngere eingeschätzt werden, ihre Leistungsfähigkeit gestaltet sich lediglich anders. So gibt es zwar durchaus Fähigkeiten und Eigenschaften, in denen jüngere Mitarbeiter zweifelsohne in der Regel deutlich überlegen sind, z. B. Flexibilität, Spontaneität, Kraft, Offenheit oder Bereitschaft zur Weiterbildung, es gibt aber auch Bereiche, in denen Ältere regelmäßig über

Die Cop Culture entspricht dem »Konzentrat« des polizeilichen Alltagswissens, ist nicht immer mit Legalitätsgrundsätzen vereinbar und versucht, den Polizisten eine kollektive Identität und einen Sinn in der täglichen Gratwanderung zwischen »heiler Welt« auf der einen Seite und Gewalt bzw. Verbrechen auf der anderen Seite zu vermitteln.

komparative Vorteile verfügen, z. B. Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, Urteilsvermögen, Kommunikationsfähigkeit oder Zuverlässigkeit. Auch in Bezug auf die Lernfähigkeit gilt, dass es durchaus wichtige lernrelevante Fähigkeiten gibt, die mit ansteigendem Alter abnehmen, z. B. die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und des Lernens und Denkens, allerdings gibt es auch eine Vielzahl an lernrelevanten Fähigkeiten, die mit ansteigendem Alter konstant bleiben oder sogar zunehmen, z. B. Genauigkeit oder die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Somit kann prinzipiell davon ausgegangen werden, dass Menschen ihr Leben lang leistungs- und lernfähig bleiben (Cleveland & Lim, 2007).

Gleichwohl darf man aber die Faktizität altersspezifischer Veränderungen im menschlichen Leben und ihre üblicherweise negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und die körperliche sowie geistige Fitness nicht negieren. Ihre tatsächlichen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit hängen allerdings von zahlreichen Faktoren ab, von denen eines die im vorliegenden Beitrag thematisierte und im Folgenden näher erläuterte Organisationskultur ist.

3. Organisationskultur und Alterung in der Polizei

3.1 Organisationskultur der Polizei

Eine Organisationskultur umfasst die Summe aller Werte, Grundüberzeugungen, Normen, Symbole, Verhaltensmuster und Ziele, die durch ihre spezifische Konstellation den Charakter der Organisation prägen (Schein, 1992; Endruweit, 2004). Organisationskulturen stiften Identität und bieten Orientierung, indem sie ein kollektives »Wir-Gefühl« vermitteln. Sie steigern die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, da durch sie Arbeit mit Sinn versehen wird (Scholz, 2000). Dementsprechend hat die Kultur einer Organisation einen entscheidenden Einfluss auf ihren Erfolg.

Die Organisationskultur der Polizei umfasst typische polizeiliche Handlungswei-

sen, Zeremonien, Symbole und Rituale, die von der spezifischen Struktur der Organisation und den praktizierten Werthaltungen, Orientierungsmustern, Normen und Leitbildern abhängig sind (Ahlf, 2000). In ihrem beruflichen Alltag bewegen sich Polizeibeamte immer wieder in Situationen, die durch Unsicherheit und Gefahr gekennzeichnet sind und die zum Teil den Einsatz von Gewalt erfordern. Polizisten beschäftigen sich mit den »Schattenseiten« der Gesellschaft und müssen dabei den Erwartungen der Vorgesetzten, Kollegen und Gesellschaft gerecht werden. Dabei ergeben sich Gruppenprozesse, die spezifische Männlichkeitsrituale hervorbringen, die von einer Polizistengeneration zur nächsten weitergeben werden (Dolata, 2011). Dabei besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der offiziellen Polizeikultur und der inoffiziellen, alltagspraktischen Cop Culture der »Street Cops« (Reuss-Ianni, 1983; Crank & Caldero, 2010; Behr, 2008).

Die Cop Culture entspricht dem »Konzentrat« des polizeilichen Alltagswissens, ist nicht immer mit Legalitätsgrundsätzen vereinbar und versucht, den Polizisten eine kollektive Identität und einen Sinn in der täglichen Gratwanderung zwischen »heiler Welt« auf der einen Seite und Gewalt bzw. Verbrechen auf der anderen Seite zu vermitteln. Dazu gehört einerseits die Bereitschaft, Zwang und Gewalt auszuüben, aber andererseits auch das Bewusstsein, dass man im Dienst regelmäßig mit Gewalt konfrontiert und selber Opfer von Gewalt werden kann. Dementsprechend stellt die Vorstellung, sich im gefährlichen und belastenden Einsatzfall immer uneingeschränkt auf den Kollegen verlassen zu können, ein zentrales Element des kulturellen Selbstverständnisses von Polizeibeamten dar (Thibault, Lynch & McBride, 2001). Die Cop Culture trägt dazu bei, mit der permanenten Unsicherheit und der Angst vor einer potenziellen Überforderung umzugehen (Chan, Devery & Doran, 2003). Durch Rituale, Traditionen und die mündliche Weitergabe von Erzählungen werden die spezifischen Konfliktmöglichkeiten, die sich in diesem Kernbereich polizeilicher

Tätigkeit ergeben können, aufgearbeitet (Crank, 2004; Behr, 2010). Cop Culture begegnet Menschen, die Fremdheitsmerkmale aufweisen, mit Vorbehalten und ist von patriarchalen Männlichkeitskonstruktionen geprägt. Darüber hinaus verlangt sie von ihren Mitgliedern ein hohes Maß an Assimilationsbereitschaft und Homogenität, aber auch an Verschwiegenheit und Konformität. Stärke, Gerechtigkeit, Ehre, Solidarität und Treue stellen zentrale Werte dar (Chan, Devery & Doran, 2003; Crank & Caldero, 2010; Cullen, Link, Travis & Leming, 1983; Dick, 2005; Manning, 1997; Waddington, 1999).

Die Polizeikultur ist hingegen bürokratisch und deutlich weniger maskulin geprägt als die Cop Culture. Sie findet sich in den offiziellen Leitbildern der Polizei wieder und betont die gemeinsame Identität aller Angehörigen der Polizei. Dementsprechend steht hier weniger der »Street Cop« im Mittelpunkt als der »Managing Cop«, d. h. der politisch, gesetzlich und ethisch korrekte Polizeibeamte. Rechtlichkeit, Zuverlässigkeit und Disziplin werden als zentrale Werte gesehen. Sie dient nicht nur der Selbstverständigung der Polizeiführung, sondern stellt auch mithilfe der offiziellen Leitbilder ein Kommunikationsangebot an die Öffentlichkeit dar (Behr, 2006).

3.2 Organisationskultur und Leistungsfähigkeit von älteren Polizeibeamten

Anders als bei vielen anderen Berufen ist bei Polizeivollzugsbeamten davon auszugehen, dass sich das Alter nicht nur in einer Verschiebung von Kompetenzen niederschlägt, sondern tatsächlich regelmäßig mit einer verringerten Leistungsfähigkeit einhergeht (Vera & Kölling 2013). Dies liegt an den besonderen Aufgabenmerkmalen eines Polizeivollzugsbeamten, die z. B. körperliche Auseinandersetzungen mit gewaltbereiten Straftätern, Verfolgungsjagden, die sichere Beherrschung einer Schusswaffe und Verfolgungsfahrten bei hoher Geschwindigkeit umfassen und daher körperliche Fitness zu einer unverzichtbaren Voraussetzung für eine Berufsausübung machen (Martin, 2000). Vor diesem Hinter-

grund erscheint die Annahme, dass die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten mit zunehmendem Alter nicht abnimmt, wenig plausibel.

Verstärkt wird diese Problematik aber vermutlich noch dadurch, dass Männlichkeit, Stärke, Aggressivität, die Fähigkeit, in belastenden und gefährlichen Situationen bestehen und gegebenenfalls auch Gewalt ausüben zu können, sowie die Vorstellung, in Not geratene Kollegen uneingeschränkt unterstützen zu können, zentrale Elemente des organisationskulturellen Selbstverständnisses eines Polizisten sind (Vera & Kölling, 2010). Polizeibeamte stellen mit zunehmendem Alter fest, dass sie diesen Anforderungen immer weniger gerecht und ihrem Selbstbild als Polizisten immer weniger entsprechen. Die Auswirkungen dieser Diskrepanz zwischen dem organisationskulturell geprägten Wunschbild eines starken, gesunden, körperlich leistungsfähigen Polizisten und der von altersbedingten gesundheitlichen und körperlichen Einschränkungen geprägten Realität dürften gravierend sein. Einerseits ist davon auszugehen, dass zahlreiche Polizeibeamte ihre altersbedingten Defizite ignorieren, verdrängen oder zumindest nicht gegenüber ihren Kollegen und Vorgesetzten zugeben. Dies dürfte wiederum dazu führen, dass sie gesundheitsfördernde Aktivitäten und insbesondere betriebliche Gesundheitsmanagement-Angebote meiden, weil sie befürchten, dass ihnen die Teilnahme von ihren Kollegen und Vorgesetzten als Eingeständnis von Schwäche ausgelegt werden könnte. Und andererseits dürfte irgendwann bei jedem älteren Beamten ein Punkt erreicht sein, ab dem diese Defizite nicht mehr zu leugnen sind, was sicherlich oftmals Frustration, Demotivation und Vermeidungsstrategien – z. B. in Form von Absentismus – zur Folge haben dürfte (Vera & Kölling, 2011; Vera & Kölling, 2012).

Dies dürfte vor allem für die Streifenpolizisten des Wach- und Wechseldienst gelten, die im Schichtdienst arbeiten und dabei oftmals widrigen Witterungsbedingungen ausgesetzt sind, so dass sie besonders hohen physischen und psychischen Belastun-

Die Polizeikultur ist bürokratisch und deutlich weniger maskulin geprägt als die Cop Culture.

Die Auswirkungen der Diskrepanz zwischen dem organisationskulturell geprägten Wunschbild eines starken, gesunden, körperlich leistungsfähigen Polizisten und der von altersbedingten gesundheitlichen und körperlichen Einschränkungen geprägten Realität dürften gravierend sein.

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass sich die zunehmende Alterung der Belegschaft, die Organisationskultur der Polizei und die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten in vielfältiger und komplexer Weise gegenseitig beeinflussen dürften.

gen standhalten müssen. Darüber hinaus sind Streifenpolizisten als klassische »Street Cops« besonders stark von der Cop Culture und ihren zentralen männlichen Werten wie Stärke, Aggressivität und Durchsetzungskraft geprägt und verstehen sich in besonderem Maße als Solidar- und Gefahrgemeinschaft. Eine Einschränkung der als Selbstverständlichkeit angesehenen Fähigkeit, in Not geratene Kollegen uneingeschränkt unterstützen zu können, z. B. aufgrund von altersbedingten körperlichen oder geistigen Unzulänglichkeiten oder Krankheiten, stellt einen Grundpfeiler des beruflichen Selbstverständnisses von Streifenbeamten in Frage, was in der Regel mit Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Demotivation einher gehen dürfte.

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass sich die zunehmende Alterung der Belegschaft, die Organisationskultur der Polizei und die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten in vielfältiger und komplexer Weise gegenseitig beeinflussen dürften. Um dieses Wirkungsgeflecht besser verstehen zu können, wurde in einer Polizeibehörde eine empirische Studie durchgeführt, die im Folgenden vorgestellt wird.

4. Methodik

Die empirische Untersuchung wurde in einer besonders stark vom Altersstrukturwandel betroffenen Polizeibehörde durchgeführt, die zu einem relativ frühen Zeitpunkt ein umfassendes und systematisches behördliches Gesundheitsmanagement implementiert hat. Dabei kamen sowohl quantitative wie auch qualitative Methoden zum Einsatz.

Die quantitative Untersuchung basiert auf einem anonymisierten Online-Fragebogen, der im Zeitraum von September bis Oktober 2011 sämtlichen ca. 600 Beschäftigten der betrachteten Polizeibehörde zugestellt und von ca. 300 Mitarbeitern ausgefüllt wurde, was eine Rücklaufquote von ca. 46% ergibt. Der Fragebogen enthielt unter anderem Fragen zum eigenen Gesundheits- und Fitnesszustand und zum Nutzen von Gesundheitsmanagement-Maßnahmen. Außerdem

wurden demografische Angaben wie das Alter, das Geschlecht und der familiäre Status sowie die Einsatz- und Beschäftigungsform der Befragten erhoben.

Darüber hinaus wurden sechs polizeiliche Führungskräfte, die in dieser Behörde tätig und in hohem Umfang an der Planung und Umsetzung des Gesundheitsmanagement-Konzepts beteiligt waren, in Form eines leitfadengestützten Experteninterviews befragt. Die Untersuchung wurde zudem durch die Befragung von vier weiteren Experten ergänzt, die in anderen polizeilichen Behörden und Einrichtungen beschäftigt sind und die über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in dieser Thematik verfügten. Der Leitfaden, der dieser Untersuchung zugrunde gelegt wurde, beinhaltete Fragen zu den Themenkomplexen Leistungsfähigkeit lebensälterer Beamter, Gesundheitsmanagement, Einstellung zum Thema Alter, Führungsverhalten und Organisationskultur. Die Befragung erstreckte sich über den Zeitraum von September 2010 bis Februar 2011.

5. Ergebnisse

5.1 Leistungsfähigkeit von älteren Polizeibeamten

Einer der zentralen Aspekte der Untersuchung war die Frage, ob und auf welche Art und Weise die Befragten altersbedingte Leistungseinbußen bei Polizeibeamten wahrnehmen. Grundsätzlich wurden in den Interviews diesbezüglich die in der Literatur üblicherweise dargestellten negativen Effekte des Alters auf die Leistungsfähigkeit angesprochen, wie die folgenden Aussagen der Experten belegen.

»Ja, das ist ganz einfach biologisch. [...] Sie haben nicht mehr so die Möglichkeit, Kraft wirklich noch in den Vordergrund zu stellen. Das lässt nach, und die Wahrnehmungsmöglichkeiten lassen auch nach. Sie sind also von der optischen als auch akustischen Wahrnehmungsfähigkeit her runter gesetzt.« (Experte B, Polizeidirektor)

»Also, es gibt rein biologische Veränderungen, dass man schlechter hört, dass man schlechter sieht, die Flexibilität, also die Schnelligkeit der Informationsverarbeitung, lässt nach.« (Expertin C, Leitende Kriminaldirektorin)

Die Aussagen dieser beiden ausgewählten Experten decken sich weitestgehend mit den Äußerungen der anderen Befragten, die einhellig die Ansicht vertreten, dass Polizeibeamte mit zunehmendem Lebensalter ganz offensichtliche Einbußen bei der physischen und mentalen Leistungsfähigkeit erleiden. Darüber hinaus werden jedoch auch Potenziale des Alters durch die Befragten aufgezeigt. Lebensältere Beamte zu beschäftigen, kann in vielerlei Hinsicht auch mit Vorteilen verbunden sein.

»Auf der anderen Seite: Erfahrungswissen, Ruhe, Bedachtsamkeit – wenn man das mal mit drei Schlagworten belegen will – sind so Dinge, die ältere Beschäftigte positiv prägen.« (Experte A, Polizeidirektor)

Dabei werden von den Experten die in der Literatur in der Regel dargestellten, idealtypischen Zuschreibungen in Hinblick auf ältere Mitarbeiter wiedergegeben (Wolff, Spieß & Mohr, 2001; Holz, 2007). Ältere Menschen gelten als besonnener und ruhiger als jüngere. Ihr großes Erfahrungswissen macht sie für Organisationen wertvoll. Besonders betont werden in diesem Zusammenhang das gute Behördenverständnis, die Abgeklärtheit und vor allem die über viele Jahre gewachsene Berufserfahrung lebensälterer Beamter. Dennoch lässt sich

aber zusammenfassend festhalten, dass die befragten Experten der Ansicht sind, dass sich das Alter insgesamt negativ auf die Leistungsfähigkeit der Polizeibeamten auswirkt.

Um die Stichhaltigkeit dieser Aussage zu überprüfen, erfolgt ein Abgleich mit den erhobenen quantitativen Daten. Dabei wird auf die Selbsteinschätzung des Gesundheitszustands sowie der körperlichen und geistigen Fitness zurückgegriffen und zwischen drei Altersgruppen unterschieden. Die statistische Signifikanz der Mittelwertunterschiede wird anhand eines Kruskal-Wallis Tests analysiert, da Kolmogoroff-Smirnoff Anpassungstests auf eine fehlende Normalverteilung der Variablen schließen lassen. Die Ergebnisse werden in Tab. 1 (s. u.) dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die befragten Beamten der Ansicht sind, dass sich sowohl ihr Gesundheitszustand als auch ihre geistige und körperliche Fitness in der Tat mit zunehmendem Alter leicht verschlechtern. Allerdings sind die Differenzen zwischen den Altersgruppen so gering, dass keine statistische Signifikanz gegeben ist. Dementsprechend wird die These, dass sich das Alter negativ auf die Leistungsfähigkeit der Polizeibeamten auswirkt, von den quantitativen Daten nicht bestätigt.

Einen Ansatzpunkt, um diese nicht übereinstimmenden Ergebnisse der Literaturauswertung und der qualitativen Analysen einerseits und der quantitativen Analysen andererseits zu erklären, bietet die Organisationskultur der Polizei und insbesondere die Cop Culture, die zur Folge haben könnte, dass die Befragten gesundheitliche Defizite und eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit

Die These, dass sich das Alter negativ auf die Leistungsfähigkeit der Polizeibeamten auswirkt, wird von den quantitativen Daten nicht bestätigt.

Tab. 1: Leistungsfähigkeit nach Altersgruppen

| | 22-39 Jahre | | 40-49 Jahre | | 50-60 Jahre | | Kruskal-Wallis Test | | |
|------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|---------------------|----|-------|
| | N | Mittelwert | N | Mittelwert | N | Mittelwert | Chi-Quadrat | df | Sig. |
| Selbsteinschätzung ... | | | | | | | | | |
| Gesundheitszustand | 52 | 2,673 | 108 | 2,917 | 116 | 3,069 | 2,993 | 2 | 0,224 |
| Körperliche Fitness | 52 | 2,942 | 109 | 3,009 | 116 | 3,164 | 1,407 | 2 | 0,495 |
| Geistige Fitness | 52 | 2,192 | 108 | 2,287 | 115 | 2,365 | 0,875 | 2 | 0,646 |

Anmerkung: Alle Variablen wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (1="sehr gut", 7="sehr schlecht").

higkeit womöglich verdrängen oder ignorieren und daher ihre Gesundheit bzw. ihre Leistungsfähigkeit positiver einschätzen, als sie wirklich ist.

5.2 Leistungsfähigkeit von älteren Streifenbeamten

Streifenbeamte sind in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse, da hier die subkulturelle Ausprägung der Cop Culture besonders dominant sein dürfte. Hinzu kommt, dass der demografische Wandel und die mit ihm einhergehende Veränderung der Alterszusammensetzung vieler Polizeibehörden vor allem die im Schichtdienst arbeitenden Streifenbeamten bzw. der im hier betrachteten Bundesland so bezeichneten Beamten des Wach- und Wechseldienstes betreffen dürften. Diese sind nämlich überdurchschnittlich hohen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt, die mit zunehmendem Lebensalter schlechter verkräftet werden. Die folgenden Interviewpassagen stehen stellvertretend für eine Vielzahl von ähnlichen Darstellungen, die alle darauf hindeuten, dass die zunehmende Alterung der Belegschaft gerade im Bereich des Streifendienstes eine große Herausforderung für die Polizei darstellt.

»Ja, also demografischer Wandel oder die Problematik einer älter werdenden Belegschaft oder Mitarbeiterschaft hat [...] in erster Linie Auswirkungen auf den Wach- und Wechseldienst, auf den Dienst rund um die Uhr zu Zeiten, die ja rund um die Uhr abgedeckt werden müssen und in denen ja klar ist, dass die Belastung auf die Mitarbeiter, was körperliche Leistungsfähigkeit, was Gesundheitsfragen angeht extrem hoch sind, und mit zunehmendem Alter natürlich immer problematischer werden.« (Experte D, Leitender Polizeidirektor)

»Andererseits ist es natürlich so, dass langbelastende Dienste, wie Nachtdienste, Schichtdienste, natürlich einem älteren Menschen mehr zusetzen wie einem jüngeren.« (Experte G, Leitender Polizeidirektor)

Auch für andere Branchen gilt, dass Wechselschichtdienste, insbesondere Nachtdienste, mit zunehmendem Alter als immer belastender empfunden werden (Beermann, 2010). Lebensältere Polizeibeamte leiden somit besonders unter den spezifischen Arbeitsbedingungen im Streifendienst, der in hohem Maße mit physischen Belastungen verbunden ist (Ivie & Garland, 2011). In den Interviews deuten die befragten Experten allerdings darauf hin, dass es sich hier nicht ausschließlich um eine altersspezifische Problematik handelt, sondern dass das Problem auch in der Verwendungsdauer in solchen belastenden Funktionen liegen könnte, wie die folgende Aussage verdeutlicht.

»Was allerdings gleichwohl festzustellen ist, dass insbesondere in den sehr stark belasteten Bereichen der Polizei, wie Wach- und Wechseldienst, die Witterung ausgesetzt sind, die Schichtdienst haben, die psychischen und körperlichen Belastungen ausgesetzt sind, dass aufgrund der langen Verwendungsdauer in solchen Bereichen, das sich natürlich auch auf den Körper und auch auf die Psyche auswirkt. Nicht unbedingt jetzt aufgrund des Alters, sondern aufgrund der langen Zeit der Verwendung in einem solchen belasteten Bereich.« (Experte H, Polizeihauptkommissar)

Um zu überprüfen, ob sich altersbedingte Einschränkungen in der Tat besonders gravierend bei den Polizeibeamten im Streifendienst bemerkbar machen, werden erneut die quantitativen Daten herangezogen. Dabei wird die Selbsteinschätzung des Gesundheitszustandes sowie der körperlichen und geistigen Fitness der Mitarbeiter in den drei oben betrachteten Altersgruppen noch einmal danach unterteilt, ob die betreffenden Personen im Streifendienst beschäftigt sind. Die statistische Signifikanz der Mittelwertunterschiede wird trotz der fehlenden Normalverteilung der Variablen anhand von zweifaktoriellen Varianzanalysen (ANOVA) untersucht, weil es kein allgemein akzeptiertes nicht-parametri-

| | Streifenbeamte | | Sonst. Polizeibeamte | | Zweifaktorielle ANOVA | | |
|-----------------------|----------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----|-------|
| | N | Mittelwert | N | Mittelwert | F | df | Sig. |
| Selbsteinschätzung... | | | | | | | |
| Gesundheitszustand | | | | | 0,977 | 274 | 0,432 |
| 22-39 Jahre | 39 | 2,667 | 13 | 2,692 | | | |
| 40-49 Jahre | 60 | 2,783 | 48 | 3,083 | | | |
| 50-60 Jahre | 27 | 3,074 | 87 | 3,058 | | | |
| Körperliche Fitness | | | | | 0,654 | 275 | 0,659 |
| 22-39 Jahre | 39 | 2,821 | 13 | 3,308 | | | |
| 40-49 Jahre | 61 | 3,066 | 48 | 2,938 | | | |
| 50-60 Jahre | 27 | 3,185 | 87 | 3,161 | | | |
| Geistige Fitness | | | | | 0,767 | 273 | 0,575 |
| 22-39 Jahre | 39 | 2,154 | 13 | 2,308 | | | |
| 40-49 Jahre | 61 | 2,246 | 47 | 2,340 | | | |
| 50-60 Jahre | 26 | 2,192 | 87 | 2,437 | | | |

Anmerkung: Alle Variablen wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (1="sehr gut", 7="sehr schlecht").

Tab. 2: Leistungsfähigkeit nach Altersgruppen und Einsatzform

sches Äquivalent hierzu gibt. Die entsprechenden Ergebnisse werden in Tab. 2 (s. o.) dargestellt.

Wie man erkennen kann, bestätigen die erhobenen Daten die Annahme, dass eine Tätigkeit im Streifendienst den negativen Einfluss der Alterung auf die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten verstärkt, nicht. Tendenziell deuten die Zahlen sogar darauf hin, dass Streifenbeamte aller Altersgruppen bei allen drei betrachteten Dimensionen der Leistungsfähigkeit eher bessere Werte vorweisen können als ihre Kollegen in anderen Dienstbereichen. Allerdings zeigen die zweifaktoriellen Varianzanalysen, dass die Mittelwertunterschiede nicht signifikant sind. Dementsprechend ist festzuhalten, so dass die erhobenen Daten nicht darauf hindeuten, dass gerade ältere Streifenbeamte mit besonders gravierenden gesundheitlichen oder körperlichen Einschränkungen kämpfen müssen.

Hier zeigt sich also erneut, dass die Literaturlauswertung und die qualitativen Analysen einerseits und die quantitativen Analysen andererseits zu widersprüchlichen Ergebnissen führen. Und erneut stellen die Organisationskultur der Polizei und insbesondere die Cop Culture einen möglichen Erklärungsansatz für diese Widersprüche in der Form dar, dass die befragten Streifen-

beamten sich und ihrer Umwelt nicht eingestehen, dass ihre Gesundheit bzw. ihre Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter nachlässt und dass ihnen die besonderen Belastungen des Streifendienstes daher immer stärker zusetzen.

5.3 Akzeptanz von Gesundheitsmanagement

Wie bereits oben erwähnt wurde, ist aus theoretischer Sicht zu erwarten, dass sich die Organisationskultur der Polizei negativ auf die Akzeptanz von Gesundheitsmanagement auswirkt. Dass die in der betrachteten Polizeibehörde angebotenen Gesundheitsmanagement-Maßnahmen nicht uneingeschränkt angenommen werden, lässt sich in den Interviews relativ deutlich nachweisen, wie die folgende Aussage exemplarisch belegt.

„Nun ja gut, einige sind einfach nicht interessiert, die erwischt man ohnehin nicht, aber auch diejenigen, die interessiert wären, sind nicht einfach zu erreichen, [...].“
(Experte K, Polizeioberkommissar)

Die Behörde ist zwar in der Lage, entsprechende Angebote zu machen, ob diese jedoch durch die Mitarbeiter wahrgenommen

Es zeigt sich, dass die Literaturlauswertung und die qualitativen Analysen einerseits und die quantitativen Analysen andererseits zu widersprüchlichen Ergebnissen führen.

werden, entscheiden die einzelnen Beschäftigten auf freiwilliger Basis. In der betrachteten Behörde wurde z. B. das Kantinenessen um gesunde Angebote (insbesondere Diätgerichte und Salate) erweitert. Darüber hinaus werden regelmäßig Seminare zum Thema Ernährung und zahlreiche Sport- und Fitnessprogramme sowie Kooperationen mit Fitnessstudios offeriert. Eine deutliche Verbesserung des Gesundheits- und Fitnesszustands ist jedoch vor allem bei denjenigen Mitarbeitern festzustellen, die auch vor der Einführung solcher Angebote nur geringe oder gar keine Probleme auf diesem Gebiet hatten. Wie auch schon anderen Studien gezeigt haben (z. B. Weiler, 2012), stellen besonders diejenigen Polizeibeamten eine schwer zu erreichende Zielgruppe dar, die wenig sportlich aktiv sind und eine eher fettreiche Ernährung bevorzugen.

»[...] wenn wir über gesunde Ernährung sprechen, dann spreche ich alle die Leute an, die sowieso Interesse an Ernährung haben. Das sind aber nicht die, die dick sind... häufig. [...] Die, die wirklich exorbitant in Erscheinung treten, dass sie eigentlich die Form nicht mehr wahren, im wahrsten Sinne des Wortes, mit denen sprechen sie – und die interessiert das nicht. Aber es ist ja trotzdem das Bestreben da, die auch ins Boot zu holen. [...] Und die erreiche ich kaum.« (Experte B, Polizeidirektor)

Die Effekte der Organisationskultur auf die Akzeptanz von Gesundheitsmanagement in der Polizei zeigen sich aber besonders deutlich bei der Analyse der quantitativen Daten. Hier wurden die Befragten gebeten, den Nutzen von neun verschiedenen gesundheitsfördernden Maßnahmen einzuschätzen, die in der untersuchten Polizeibehörde angeboten wurden. Diese Maßnahmen umfassen neben den klassischen, an der physischen Gesundheit ansetzenden Angeboten, wie z. B. Dienst-, Präventivsport, Rückenschule, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder Ernährungsberatung, auch Angebote, die auf das psychische Wohlergehen abzielen, wie z. B. Stressbewältigung, Mobbing- und Suchtprävention. Hinzu kommt noch ein Job-Rotation-Angebot – das sich gezielt an Streifenbeamte richtet und diesen die Möglichkeit bietet, nach einer langen Tätigkeit im Wach- und Wechseldienst für eine gewisse Zeit eine Innendienstfunktion ohne Schichtdienst auszuüben – sowie eine abschließende Frage nach dem Nutzen des Gesundheitsmanagement-Konzeptes der betrachteten Behörde insgesamt. Die Antworten werden in Tab. 3 (s. u.) differenziert nach Streifen- und sonstigen Einsatzformen veranschaulicht. Die Signifikanz der Mittelwertunterschiede wurde aufgrund der fehlenden Normalverteilung der Variablen anhand von Mann-Whitney Tests analysiert.

Tab. 3: Nutzen von Gesundheitsmanagement nach Einsatzform

| | Streifenbeamte | | Sonst. Polizeibeamte | | Mann-Whitney Test | | |
|-------------------------------------|----------------|------------|----------------------|------------|-------------------|--------|-------|
| | N | Mittelwert | N | Mittelwert | U | Z | Sig. |
| Nutzen... | | | | | | | |
| Dienstsport | 132 | 2,402 | 150 | 1,940 | 8.431,50 | -2,272 | 0,023 |
| Präventivsport | 120 | 2,242 | 143 | 1,776 | 6.521,00 | -3,573 | 0,000 |
| Rückenschule | 125 | 2,320 | 148 | 1,615 | 5.929,00 | -5,454 | 0,000 |
| Ernährungsberatung | 120 | 2,792 | 142 | 2,380 | 7.120,50 | -2,386 | 0,018 |
| Stressbewältigung | 120 | 2,433 | 135 | 1,911 | 6.499,00 | -2,869 | 0,004 |
| Mobbingprävention | 118 | 3,407 | 132 | 2,621 | 5.681,00 | -3,772 | 0,000 |
| Suchtprävention | 119 | 3,193 | 139 | 2,410 | 6.097,50 | -3,726 | 0,000 |
| Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung | 124 | 2,581 | 147 | 1,993 | 7.167,00 | -3,159 | 0,002 |
| Rotationsstellen | 126 | 3,333 | 144 | 3,569 | 8.394,00 | -1,076 | 0,282 |
| Gesamtkonzept | 130 | 4,146 | 149 | 3,148 | 6.669,00 | -4,553 | 0,000 |

Anmerkung: Alle Variablen wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (1="sehr nützlich", 7="gar nicht nützlich").

Wie man erkennen kann, weisen die meisten Gesundheitsmanagement-Maßnahmen auffällig positive Bewertungen auf, die auf eine sehr hohe Einschätzung des Nutzens dieser Maßnahmen hindeuten und damit den von den Experten in den Interviews geäußerten Akzeptanzproblemen widersprechen. Aus organisationskultureller Perspektive sind aber vor allem die Unterschiede zwischen den Antworten der Mitarbeiter des Streifendienstes und der übrigen Beschäftigten interessant. Und hierbei ergibt sich ein sehr eindeutiges Bild. Mit Ausnahme des Job-Rotation-Programms werdendurchgängigallegesundheitsfördernden Einzelmaßnahmen sowie das Gesamtkonzept der Behörde von den Streifenbeamten als signifikant und größtenteils sogar hochsignifikant weniger nützlich eingeschätzt als von ihren Kollegen in anderen Dienstbereichen.

Diese Unterschiede bei der Einschätzung des Nutzens der Gesundheitsmanagement-Maßnahmen sind zwar sicherlich nicht ausschließlich auf organisationskulturelle Faktoren zurückzuführen, sondern sicherlich auch beispielsweise auf den schwierigeren Zugang, den Schichtdienstbeschäftigte bei einigen der in der Behörde während der regulären Büroarbeitszeiten angebotenen Maßnahmen haben dürften. Gleichwohl erscheint es angesichts der Eindeutigkeit der in Tab. 3 dargestellten Ergebnisse sowie der in den Experteninterviews geäußerten Einschätzungen plausibel davon auszugehen, dass ein beträchtlicher Teil der deutlich negativeren Bewertungen von Streifenbeamten im Vergleich zu ihren Kollegen mit organisationskulturell verankerten Normen und Werten zu erklären ist. Die zentrale Rolle von Männlichkeit, Stärke, Leistungsfähigkeit und Ehre in der Cop Culture dürfte zahlreiche Polizeibeamten dazu verleiten, altersbedingte körperliche Defizite zu verdrängen, zu ignorieren oder zu leugnen und dementsprechend keinen Bedarf an Gesundheitsmanagement zu sehen (Martin, 1999). Besonders problematisch könnte sein, dass ältere Polizeibeamte befürchten, dass die Teilnahme an Gesundheitsmanagement-Maßnahmen von ihren Kollegen

und Vorgesetzten als Eingeständnis von Schwäche interpretiert wird. Selbst wenn altersbedingte Defizite vorhanden sind und diese den betreffenden Polizeibeamten sowohl physisch wie psychisch belasten, erscheint es gerade in einer von patriarchalen Männlichkeitskonstruktionen stark geprägten und von ihren Mitgliedern ein hohes Maß an Homogenität erwartenden Organisation wie der Polizei plausibel, dass diese sowohl gegenüber Kollegen und Vorgesetzten als auch gegenüber sich selbst möglichst lange geleugnet und verdrängt werden.

6. Fazit

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, stellt der hohe und weiter ansteigende Anteil an lebensälteren Beamten die deutschen Polizeien des Bundes und der Länder vor gewaltige Herausforderungen. Die zunehmende Alterung der Belegschaft, die in der Regel mit gesundheitlichen Defiziten, einem hohen Krankenstand, Einschränkungen bei der körperlichen und geistigen Fitness sowie einer hohen Zahl an nur eingeschränkt verwendbaren Beamten einhergeht, dürfte zweifelsohne die Leistungsfähigkeit der Polizei gefährden. Dies gilt insbesondere für den Streifendienst, der mit besonders belastenden Arbeitsbedingungen wie z. B. Schichtdienst verbunden ist. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass die meisten Polizeibehörden die Notwendigkeit der Implementierung von umfassenden Gesundheitsmanagement-Konzepten erkannt haben und entsprechende Aktivitäten in Angriff genommen haben.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Alterns auf die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten und insbesondere mit der Rolle, die die Organisationskultur der Polizei in diesem Zusammenhang spielt. Aus theoretischer Sicht erscheint vor allem die polizeiliche Subkultur der Cop Culture, die hauptsächlich bei den schutzpolizeilichen »Street Cops« dominant ist, die aber auch alle anderen Bereiche und Hierarchieebenen der Polizei prägt, und die auf Werten wie Männlichkeit, Stär-

Die zentrale Rolle von Männlichkeit, Stärke, Leistungsfähigkeit und Ehre in der Cop Culture dürfte zahlreiche Polizeibeamten dazu verleiten, altersbedingte körperliche Defizite zu verdrängen, zu ignorieren oder zu leugnen und dementsprechend keinen Bedarf an Gesundheitsmanagement zu sehen.

So erfordert die erfolgreiche Implementierung von Gesundheitsmanagement in der Polizei die Berücksichtigung von kulturellen Aspekten, um insbesondere den Eindruck zu vermeiden, dass die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen von den Kollegen und Vorgesetzten als Eingeständnis von Schwäche gewertet werden könnte.

ke, Aggressivität, Ehre und Solidarität basiert, interessant. Dass die mit steigendem Alter üblicherweise auftretenden gesundheitlichen Defizite und zunehmenden Einschränkungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit nur schwerlich mit diesen Werten in Einklang zu bringen sind, liegt auf der Hand.

Die vorliegende Arbeit hat diese Thematik nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch untersucht und dabei sowohl qualitative wie auch quantitative Verfahren eingesetzt. Die Ergebnisse dieser Analysen deuten darauf hin, dass die Organisationskultur der Polizei in der Tat eine nicht unerhebliche Rolle bei der Erklärung der Auswirkungen der zunehmenden Alterung der Belegschaft spielen dürfte. So deuten die in der Literatur publizierten Forschungsergebnisse aus dem medizinisch-biologischen Bereich darauf hin, dass sich das Altern in der Tat negativ auf die Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten und insbesondere von Streifenbeamten auswirken müsste. Die qualitativen Interviews mit polizeilichen Führungskräften und Demografie-Experten stützen diese These, während die quantitativen Analysen, die die gesamte Belegschaft der betrachteten Polizeibehörde und damit auch die Streifenbeamten erfassen, diese These nicht stützen. Eine organisationalkulturell bedingte Neigung der befragten Polizei- und insbesondere Streifenbeamten, altersbedingte körperliche Defizite zu ignorieren, zu leugnen oder zu verdrängen, stellt sicherlich einen plausiblen Erklärungsansatz für diese widersprüchlichen Ergebnisse dar. Des Weiteren legt die Organisationskulturforschung eine geringe Akzeptanz von Gesundheitsmanagement vor allem bei Beamten im Streifendienst nahe. Diese These wird recht eindrucksvoll von den er-

hobenen quantitativen Daten bestätigt, die eine deutlich kritischere Haltung zu bzw. eine geringere Akzeptanz von Gesundheitsmanagement im Streifendienst im Vergleich zu anderen Polizeibeamten aufzeigen. Insofern lässt sich festhalten, dass die vorliegende Studie durchaus Anhaltspunkte dafür liefert, dass die Organisationskultur einen wesentlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Alterung auf der Leistungsfähigkeit von Polizeibeamten hat.

Der vorliegende Beitrag verdeutlicht, dass der Umgang mit einer alternden Belegschaft eine schwierige und heikle Aufgabe in der Polizei ist, die vermutlich nur von professionellen, empathischen und kulturbewussten Führungskräften zufriedenstellend bewältigt werden kann. So erfordert z. B. die erfolgreiche Implementierung von Gesundheitsmanagement in der Polizei die Berücksichtigung von kulturellen Aspekten, um insbesondere den Eindruck zu vermeiden, dass die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen von den Kollegen und Vorgesetzten als Eingeständnis von Schwäche gewertet werden könnte. Dabei können ganz banal erscheinende Maßnahmen, wie z. B. die Umbenennung einer »Rückenschule« in ein »Rückenmuskeltraining«, bereits zu einer höheren Teilnahmebereitschaft führen. Eine zentrale Rolle dürfte aber vor allem die Haltung der polizeilichen Führungskräfte zum Thema Altern und ihr eigenes Gesundheitsverhalten spielen, da gerade dieser Personenkreis nicht zuletzt aufgrund seiner Vorbildfunktion ganz maßgeblich dazu beitragen kann, dass die Polizei offen und produktiv mit den Folgen des Alterns auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaft umgeht.

Literaturverzeichnis

- Ahlf, E. (2000): Ethik im Polizeimanagement. BKA Forschungsreihe, Wiesbaden.
- Baltes, P. & Baltes, M. (1994): Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte, in: Baltes, P., Mittelstraß, J. & Staudinger, U. (Hrsg.): Alter und altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie, Berlin, S. 1-34.
- Batini, N., Callen, T. & McKibbin, W. (2006): The Global Impact of Demographic Change, IMF Working Paper, Washington D.C.
- Beermann, B. (2010): Nacht- und Schichtarbeit, in: Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Berlin, S. 71-82.
- Behr, R. (2006): Polizeikultur, in: Lange, H. (Hrsg.): Wörterbuch zur inneren Sicherheit, Wiesbaden, S. 332-236.
- Behr, R. (2008): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols, Wiesbaden.
- Behr, R. (2010): Korpsgeist oder Binnenkohäsion? Ein Essay zur Organisationskultur in der deutschen Polizei, in: Die Polizei, 100. Jg., Nr. 11, S. 317-322.
- Behrend, C. (2001): Erwerbsarbeit im Wandel. Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Erwerbsbiographien und materielle Lebenssituation im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band II, Opladen, S. 11-130.
- Brandenburg, U. & Domschke, J.P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden.
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H.G. (2002): Demographic Change in the World of Work – Opportunities for an Innovative Approach to Work, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering (IAO), Stuttgart.
- Chan, J., Devery, C. & Doran, S. (2003): Fair Cop: Learning the Art of Policing, Toronto.
- Cleveland, J. & Lim, A. (2007): Employee Age and Performance in Organizations in: Shultz, K. & Adams, G. (Hrsg.): Aging and Work in the 21st Century, Mahwah, New Jersey, S. 109-138.
- Crank, J.P. (2004): Understanding Police Culture, Cincinnati.
- Crank, J.P. & Caldero, M. (2010): Police Ethics: The Corruption of Noble Cause, New Providence, New Jersey.
- Cullen, F., Link, B., Travis, L. & Lemming, T. (1983): Paradox in Policing: A Note on Perceptions of Danger, in: Blumberg, A. & Niederhoffer, E. (Hrsg.): The Ambivalent Force: Perspectives on the Police, New York, S. 351-357.
- Dick, P. (2005): Dirty Work Designations: How Police Officers Account for their Use of Coercive Authority, in: Human Relations, 58. Jg., S. 1363-1390.
- Dolata, U. (2011): Corporate Culture der Polizei zwischen »Code of Ethics« und Compliance, in: Kriminalistik, 65. Jg., Nr. 3, S. 139-144
- Endruweit, G. (2004): Organisationssoziologie, Stuttgart
- Fabius, R. & Glave Frazee, S. (2009): (2009): Workplace-Based Health and Wellness Services, in: Pronk, N. (Hrsg): ACSM's Worksites Health Handbook. A Guide to Building Healthy and Productive Companies, American College of Sports Medicine, S. 21-30.
- Flüter-Hoffmann, C. (2010): Der Weg aus der Demografie-Falle – Lebenszyklusorientierte Personalpolitik, in: Naegele, G. (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden, S. 411-428.
- Gerok, W. & Brandtstädter, J (1994): Normales, krankhaftes und optimales Altern: Variations- und Modifikationsspielräume, in: Baltes, P., Mittelstraß, J. & Staudinger, U. (Hrsg.): Alter und altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie, Berlin, S. 356-385.
- Gewerkschaft der Polizei NRW (2010): Gesundheitsmanagement der Polizei des Landes NRW, Positionspapier der Ge-

- werkschaft der Polizei Landesbezirk NRW, Düsseldorf.
- Görges, M. (2004): Gesellschaftliche Alterung als Herausforderung für betriebliche Arbeitsmärkte. Eine Expertenstudie in ausgewählten Betrieben in der Region Rhein/Ruhr, http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2000/diss_goerges.pdf (Zugriff: 07.11.2013)
- Holz, M. (2007): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz, M. & Da-Cruz, P. (Hrsg.): Demographischer Wandel in Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden, S. 39-51.
- Innenministerium NRW (2006): Projektbericht »Altersstruktur der Polizei NRW«, Düsseldorf, <http://www.aktionwir.de/images/docs/altersstrukturbericht.pdf> (Zugriff: 22.10.2013).
- Ivie, D. & Garland, B. (2011): Stress and Burnout in Policing: Does Military Experience Matter? in: Policing: an International Journal of Police Strategies & Management, 34. Jg., Nr. 1, S. 49-61.
- Jancik, J. (2002): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Produktivität fördern, Mitarbeitern binden, Kosten senken, Wiesbaden.
- Jex, S., Wang, M. & Zarubin, A. (2007): Aging and Occupational Health, in: Shultz, K. & Adams, G. (Hrsg.): Aging and Work in the 21st Century, Mahwah, New Jersey, S. 199-224.
- Kruse, A. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive, in: Rothkirch, C. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, S. 72-87.
- Maintz, G. (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, S. 43-45.
- Manning, P.K. (1997): Police Work – The Social Organization of Policing, Prospect Heights.
- Martin, R.H. (2000): Wellness – A Matter of Health, in: Doerner, W.G. & Dantzker, M.L. (Hrsg.): Contemporary Police Organization and Management – Issues and Trends, Boston, S. 143-158.
- Martin, S. (1999): Police Force or Police Service? Gender and Emotional Labor, in: Annals of the American Academy of Political and Social Science, Band 561, S. 111-126.
- Reuss-Ianni, E. (1983): Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops, New Brunswick.
- Schein, E. (1992): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schöffski, O. (2012): Lebensqualität als Ergebnisparameter in gesundheitsökonomischen Studien, in: Schöffski, O. & von der Schulenburg, M. (Hrsg.): Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, S. 327-340.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München.
- Stock-Homburg, Ruth (2008): Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden.
- Thibault, E.A., Lynch, L.M. & McBride, R.B. (2001): Proactive Police Management, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Vera, A. & Kokoska, W. (2009): Die Polizei als alternde Organisation – Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei I-II/2009, S. 11-46.
- Vera, A. & Kölling, K. (2010): Quo vadis, Polizeikultur? Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Organisationskultur der Polizei; in: Deutsches Polizeiblatt, 28. Jg., Nr. 6, S. 5-8.
- Vera, A. & Kölling, K. (2011): Management in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels – Ergebnisse einer qualitativen empirischen Studie, in: Die Polizei, 102. Jg., Nr. 9, S. 255-261.
- Vera, A. & Kölling, K. (2012): Cop Culture in einer alternden Polizei, in: Vera, A. (Hrsg.): Polizei und demographischer Wandel, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster, S. 1-56.

- Vera, A. & Kölling, K. (2013): Street Cop Culture and the Aging Police Force: Understanding the Interplay between Demographic Change, Organizational Culture, Leadership and Police Officers' Performance, in: European Journal of Policing Studies, 1. Jg., Nr. 1, S. 64-88.
- Waddington, P.A.J. (1999): Police (Canteen) Subculture: An Appreciation, in: British Journal of Criminology, 39, 287-309.
- Weiler, T. (2012): Zur Ausprägung von Gesundheitsindikatoren in der Saarländischen Vollzugspolizei – Eine quantitative Studie zur Zielgruppenbestimmung im betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: Vera, A. (Hrsg.): Polizei und demografischer Wandel, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster, S.121-174.
- Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation, Wiesbaden.

Prof. Dr. Antonio Vera

Jahrgang 1972, hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal und Kulturwissenschaften mit Fachschwerpunkt Geschichte an der FernUniversität in Hagen studiert.

Nach seiner Promotion und Habilitation an der Universität zu Köln sowie einem Forschungsaufenthalt an der University of Cambridge wurde er 2007 an der DHPol Münster zum **Professor für »Organisation und Personalmanagement in der Polizei«** ernannt und übernahm die Leitung des gleichnamigen Fachgebiets.

Dr. Katharina Kölling

Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Osnabrück.
2008 bis 2012 war sie Doktorandin an der DHPol und wissenschaftliche Hilfskraft am Fachgebiet »Organisation und Personalmanagement in der Polizei«.
2013 wurde sie nach ihrer Promotion Leiterin Personal bei der GETEC Energie AG.



Anforderungsprofile der Polizei in Zeiten des demografischen Wandels

Fragen des Personal- und Dienstleistungsmarketings

Detlev Liepmann und Stefanie Rieser (FU Berlin)



»Polizei fahndet nach Azubis« – diese Schlagzeile in den Medien verdeutlicht den Druck, unter dem der öffentliche Arbeitgeber »Polizei« steht. Trotz immer noch hoher Arbeitslosigkeit verzeichnen viele öffentliche Arbeitgeber einen starken Einbruch der Bewerberzahlen um die angebotenen Ausbildungsplätze. Nicht nur, dass die Quantität der Bewerbungen bemängelt wird, auch scheint die »Bewerberqualität« nicht den Anforderungen zu entsprechen. Die Ursachen sind zahlreich und eine Lösung ist angesichts der Komplexität des Themas schwierig. Zwei Aspekte sollen hier näher beleuchtet werden: (a) Ist die demografische Entwicklung bzw. der demografische Wandel mitverantwortlich und (b) wie sieht es mit dem Ruf, dem Image bzw. auch dem Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber »Polizei« aus und welche Rolle spielt dies für die Bewerber/innen. Mit Sicherheit kann davon ausgegangen werden, dass in diesem Kontext die Interaktion beider Fragen einer Analyse unterzogen werden muss. Wir gehen generell davon aus, dass mit einem strategischen Konzept zum Marketing als Teil des Personalmarketings im Bereich »Öffentlicher Arbeitgeber« auch der Wettbewerb um potenzielle Auszubildende optimiert werden kann.

Der einfacheren Lesbarkeit halber wird in diesem Artikel die männliche Form sowohl für die weibliche als auch für die männliche Form verwendet.

1. Allgemeine Überlegungen

Die Diskussion um den demografischen Wandel wird definitorisch durch fünf Aspekte geprägt: (a) Altersstruktur der Bevölkerung, (b) quantitatives Verhältnis von Frauen und Männern, (c) Anteile von Inländern, Ausländern und Einbürgerungen, (d) Geburten- und Sterbefallentwicklung sowie (e) Zuzug und Fortzug in der Bundesrepublik Deutschland. Allein der letzte Punkt thematisiert die Problematik. Die Statistik des letzten Jahres besagt, dass ca. eine Million Bürger die Bundesrepublik Deutschland verlassen haben und ca. 700 000 zugezogen sind, vornehmlich aus den Ländern der Europäischen Union. Aber es sind nicht nur die strukturellen Veränderungen im Rah-

men des demografischen Wandels, die es zu beachten gilt. Zusätzlich muss die Frage im Mittelpunkt stehen, welche Konsequenzen dies auf der individuellen Ebene mit sich bringt.

Dazu gehört in erster Linie der Wertewandel, der sich in den Kognitionen und auf der Verhaltensebene manifestieren muss. Die Überlegungen zum Thema »Werte und Polizei« sowie zum Wertewandel werden daher (s. u.) im Mittelpunkt des demografischen Wandels stehen, sofern es darum geht, ein effektives Personalmarketing zu betreiben.

Bezüglich der öffentlichen Arbeitgeber muss ein erfolgreiches Marketingkonzept, das hinsichtlich der einzusetzenden Ressourcen die veränderten Strukturen und Werte einbezieht, nicht teuer sein. Zahlreiche Hinweise werden immer wieder genannt. So sollten Ausschreibungen, Medien, Ausbildungsbörsen, Tage der offenen Tür, Betriebspraktika, Multiplikatoren, di-

rekter Umgang mit den Bewerbern, Auswahlverfahren, Zukunftsstrategien sowie Nebeneffekte genutzt werden. Man kann das Fazit ziehen, dass sich Anforderungsprofile der Polizei durch Interaktion von individuellen Kompetenzen der Bewerber und dem »Employer Branding« im Sinne eines langfristig verantwortlichen Denkens der Organisation abbilden lassen.

Damit stellen wir zwei Betrachtungsperspektiven gegenüber. So ist einerseits die Perspektive der sich strukturell ändernden Bevölkerung, aus Sicht der Polizei »der Kunde (Nachfrager/Verbraucher)«, abzubilden und andererseits das Verständnis der Polizei als »Anbieter« in dieser Interaktion. Ein Zugang bzw. eine Schnittstelle, die im Folgenden auch Berücksichtigung finden soll, ist der Bevölkerungsjahrgang, der sich im Alter des Berufseintritts befindet. Inwieweit finden sich hier Hinweise, die auf eine vergleichbare Sichtweise bzw. Orientierung der beiden Seiten verweisen?

Hinsichtlich des Personalmarketings und des Managements öffentlicher Dienstleister, zu denen die Polizei zählt, sind mehrere grundsätzliche Überlegungen notwendig. Was bedeutet beispielsweise »Dienstleistung« in diesem Kontext, wie ist der »Kunde« einzuordnen, welches sind die »Produkte« und wie können effektive Werbekonzepte aussehen?

Die Polizei ist dem tertiären Sektor, dem Dienstleistungssektor, zuzuordnen. Dabei ist die Dienstleistung im vorliegenden Fall eine anderen Personen angebotene Tätigkeit, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist (Nerdinger, Blickle, Schaper, 2008). Dienstleistung stellt eine Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsabnehmer dar. Beispielhaft ist die innere Sicherheit, die durch die Polizei garantiert wird, sie besteht aus einem Bündel an unterschiedlichen Leistungen. Nerdinger et al. (2008) betonen, dass durch die Interaktion letztlich der Dienstleistungsabnehmer an der Erbringung der Leistung beteiligt ist. Es geht um Handlungen, die auf Menschen gerichtet sind. Welche Konzepte müssen erfüllt sein, damit hinsichtlich der Dienstleistungen der Polizei von Produkten

gesprochen werden kann? Letztlich betrifft dies eine Leistung oder einen übergreifenden Komplex von Leistungen, die im vorliegenden Fall von den Bürgern innerhalb oder außerhalb des Dienstleistungsanbieters benötigt werden.

Der Kunde

Der Kunde ist in erster Linie der Bürger, wenn auch Organisationen oder Institutionen als Kunden betrachtet werden können, sofern es beispielsweise um die innere Sicherheit geht. In der Interaktion zwischen Bürgern und der Polizei bestehen vielfältige Auffassungen von Qualität bezüglich der Produkte. Die Forderung nach Bürgerorientierung bzw. Bürgernähe ist letztlich die Frage der Kundenorientierung bzw. des Customizings, des Zuschneidens von Dienstleistungen auf spezifische Kundenwünsche (Kleinaltenkamp & Saab, 2009). Dienstleistungen lassen sich in standardisierte und individuelle Dienstleistungen unterscheiden. Standardisierte Dienstleistungen werden demnach für einen fiktiven Durchschnittskunden erbracht. Bei den individuellen Dienstleistungen hingegen ist der Integrationsgrad, also der Grad der Beteiligung des Kunden, höher, und somit auch eine Chance für eine bessere Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit.

In dieser Rolle ist der Bürger in der Lage, seine Wünsche zu artikulieren und muss abschätzen, was er vom Dienstleistungsanbieter »Polizei« zu erwarten hat. Die daraus entstehende Anspruchshaltung muss vor dem Hintergrund der möglichen Leistungserbringung reflektiert werden. Der Bürger bewertet jeden Kontakt mit dem Dienstleister Polizei, dem eine wahrgenommene Dienstleistungsqualität zugrunde liegt. Die Bürger haben bestimmte Erwartungen, die beispielsweise aufgrund persönlicher Bedürfnisse entstehen. Diese Erwartungen vergleicht der Bürger mit den erbrachten Dienstleistungen, und es resultiert entsprechend der Übereinstimmung oder Abweichung der Zustand der Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit. Das GAP-Modell von Parasuraman, Zeithaml

In der Interaktion zwischen Bürgern und der Polizei bestehen vielfältige Auffassungen von Qualität bezüglich der Produkte.

Der Bürger bewertet jeden Kontakt mit dem Dienstleister Polizei, dem eine wahrgenommene Dienstleistungsqualität zugrunde liegt.

Die Interaktion zwischen Anbieter (der Polizei) und Nachfragenden (u. a. der Bürger) ist nicht als symmetrische Wechselbeziehung zu verstehen.

und Berry (1985) verdeutlicht sogenannte Leistungslücken: die Lücke zwischen (a) Kundenerwartungen und Unternehmensauffassung (b) Unternehmensauffassung und der Spezifikation der Qualitätsstandards, (c) der spezifizierten Qualitätsstandards und Leistungsausführung, (d) die Frage der Leistungsausführung und an den Kunden gerichtete Kommunikation und (e) die Diskrepanz der wahrgenommenen und erwarteten Leistungsqualität. Die zugrunde gelegte Lücke zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung kann durch eine gute Dienstleistungsqualität geschlossen werden. Die Autoren geben verschiedene Kategorien vor, die zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität herangezogen werden können, dazu zählen u. a. Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Sicherheit oder Ansprechbarkeit.

Grundsätzlich ist zu bedenken, dass eine Gruppe von Mitarbeitern der Polizei die Schnittstelle zum Bürger darstellt. Nimmt man die Überlegungen und berechtigten Forderungen nach einer Kundenorientierung ernst, so sind u. a. eine erweiterte Eigenverantwortlichkeit sowie ein erhöhter Handlungs- und Entscheidungsspielraum die grundlegenden Notwendigkeiten für eine zukunftsorientierte Polizeiarbeit. Wie angedeutet, ist der defizitäre Charakter der bisherigen Integration der Mitarbeiter in den Prozess der (Verwaltungs-) Reform nicht zu übersehen. Die teilweise geringe Akzeptanz der potenziellen Veränderungen ist verstärkt auf mangelnde Information, geringe Beteiligung der Betroffenen am Veränderungsprozess und bestehende ›verkrustete‹ Strukturen zurückzuführen. Zusätzlich sind Befürchtungen nicht von der Hand zu weisen, dass strukturelle Veränderungen mit subjektiv erlebter Aufgabenunsicherheit einhergehen und somit das bisher praktizierte Konzept von Reformen eher durch kontraindizierte Prozesse gekennzeichnet ist.

Der Dienstleister

Versucht man die Besonderheiten des vorliegenden Dienstleistungsbereichs zu berücksichtigen, so treten als bestimmende

Merkmale vorrangig die Individualität des Anbieters (Polizei) in Verbindung mit der Standardisierung, der Qualitätsproblematik und der Relevanz der Dienstleistungserstellung in den Vordergrund. Vor allem aus dieser engen Verbindung von Dienstleistungserstellung und -nachfrage ergeben sich dienstleistungsspezifische Probleme, die im Rahmen der anstehenden Reformen unterschiedliche Gestaltungsmaßnahmen berücksichtigen müssen, die speziell die Schnittstelle »Anbieter versus Nachfrager« betreffen. Genau aber an dieser Schnittstelle ist die in den Mittelpunkt zu rückende Gruppe angesiedelt. Individualität beim Erbringen der Dienstleistung einerseits und Standardisierung der »Produkte« andererseits müssen sich ergänzen und dürfen nicht als zwei isolierte Komponenten betrachtet werden.

Dabei besteht eine Individualität seitens des Anbieters, welche durch inter- und intraindividuelle Schwankungen hinsichtlich der Art und Güte der Ausführung (auf der Basis unterschiedlicher Erfahrungen, Fertigkeiten und Sozialisationsprozesse) gekennzeichnet ist. Andererseits liegt eine Individualität seitens des Nachfragers vor.

Für den Nachfragenden ist allerdings festzuhalten, dass die Individualität, seine spezifischen Interessen, seine Wünsche etc. sich nicht nachdrücklich manifestieren können. Die Interaktion zwischen Anbieter (der Polizei) und Nachfragenden (u. a. der Bürger) ist nicht als symmetrische Wechselbeziehung zu verstehen. Die »Machtverhältnisse« sind unterschiedlich gegeben und Individualität (i. w. S.) kann vorrangig nur auf der Anbieterseite (der Polizei) entwickelt werden. Wie sieht es mit dem Nachfrager aus, der gleichzeitig Polizist ist? Gibt es Unterschiede zum ›normalen‹ Nachfrager, dem Bürger? Wie sehen die Schnittmengen Polizist, Bürger, Erbringer und Konsument der Dienstleistung aus?

Auf der Seite des Anbieters von Dienstleistungen sind der Individualität allerdings Grenzen gesetzt. Das Tätigkeitsfeld ist u. a. durch die Umsetzung von Verordnungen (i. w. S.) gekennzeichnet. Dies lässt

auf der Verhaltensebene nur bestimmte Freiheitsgrade zu, damit der formale rechtliche Rahmen nicht überschritten wird. Individualität führt zu bestimmten Anforderungen an die Polizei als Dienstleister, welche in direktem Kontakt mit der nachfragenden externen Klientel stehen. Diese Anforderungen variieren einerseits in Abhängigkeit von verschiedenen Dienstleistungstypen und lassen entsprechend unterschiedliche Implikationen als sinnvoll erscheinen, andererseits ist ein bestimmtes Maß an Standardisierung zu beachten, das für alle Dienstleistungsangebote gilt. Aufgrund der asymmetrischen Beziehung ist eine Konstanz der Leistungsqualität nicht garantiert und es wird immer wieder zu einer unzureichenden Anpassung der Leistungsqualitäten kommen. Der Vertrauensverlust aufgrund einer Inkonstanz oder auch negativer Erfahrungseigenschaften ist feststellbar nach Inanspruchnahme bzw. Erhalten einer Dienstleistung.

Qualität und Kundenorientierung

Definitionen zu Erfassung von Qualität findet man im Dienstleistungsbereich nicht durchgängig. Letztlich geht es um die Übereinstimmung mit Ansprüchen. Was ist aber das Besondere an der Dienstleistungsqualität? Dienstleistungen sind in ihrem Ergebnis zumeist immateriell, können jedoch materielle Bestandteile enthalten. Durch den Immaterialitätsgrad ist es schwierig, Aspekte herauszuarbeiten, die eine übergreifende Qualität erfassen könnten. Die Servicequalität ist für den Bürger insofern partiell intransparent und schwieriger zu bewerten als die Qualität von materiellen Gütern.

Da Dienstleistungen grundsätzlich heterogen sind, lassen sich die Interaktionen auf der Verhaltensebene zwischen Polizei und Bürger schwierig erfassen und beurteilen. Die Qualität tritt in der Interaktion zwischen Polizei und Bürger auf. Somit ist nicht nur das Ergebnis für die Qualität, sondern auch der Prozess, der zu diesem Ergebnis führt, von Bedeutung. Parasuraman et al. (1985) betonen, sofern ein intensiver Kontakt zum

Kunden zu beobachten ist, weil er durch seine Informationen die Dienstleistung entscheidend mit beeinflusst, sinkt die Kontrollmöglichkeit über die Qualität. Aufgrund dieser Besonderheiten gestaltet sich die Erfassung der Qualität von Dienstleistungen viel schwieriger als die Erfassung von Produktqualitäten. Die Integration des externen Faktors »Kunde« ist einerseits Grund für mangelnde Erfassung der Leistungsqualität, jedoch notwendige Bedingung für die Kundenorientierung sowie die Kundenzufriedenheit. Neben Leistungsergebnis und Leistungserstellungsprozess ist auch das Leistungspotenzial Teil der drei sogenannten »Leistungsdimensionen«, die in die Bewertung der Dienstleistungsqualität mit einbezogen werden (Kleinaltenkamp, 2000).

Generell lassen sich bei der Bewertung von Produkten und Dienstleistungen drei Merkmale, nämlich Prüf-, Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten, voneinander trennen (Zeithaml, 1981). Prüfqualitäten sind dabei Konzepte, die der Bürger bereits vor einer aktuellen Interaktion »im Kopf« hat. Erfahrungsqualitäten sind wiederum abhängig vom konkreten Interaktionsverhalten und können nur nachträglich einer Bewertung unterzogen werden. Schwierig sind hingegen Vertrauensqualitäten zu bewerten, da sie starken interindividuellen Schwankungen unterliegen. Nerdinger et al. (2008) betonen, dass bei Dienstleistungen Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten überwiegen bzw. Kleinaltenkamp (2000) spricht von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei Dienstleistungen.

Die Wahrnehmung der Bürger ist im starken Maße durch die Servicequalität der Polizei determiniert. Diese betrifft vordergründig das Dienstleistungsklima (i. w. S.), das durch die Polizei signalisiert wird. Hier könnte eine Einflussgröße liegen, welche die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung mitbestimmt. Wir würden erwarten, dass Angestellte, die voller Energie, involviert und fröhlich bei der Arbeit sind, die Charakteristika ihrer Arbeit und das Serviceklima positiv wahrnehmen. Schneider und Bowen (1985) vermuteten, dass ein

Die Wahrnehmung der Bürger ist im starken Maße durch die Servicequalität der Polizei determiniert.

Dienstleistungsklima der fehlenden Unterstützung im Gegensatz dazu zur erlebten Frustration der Angestellten führt. Wie sieht es nun mit der Zufriedenheit von Polizeibeschäftigten und der Bürgerzufriedenheit aus? Wirkt sich die Arbeitszufriedenheit auf die Dienstleistungsqualität aus und damit wiederum auf die Bürgerzufriedenheit? Es gibt zahlreiche systematische Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kundenzufriedenheit.

Kundenorientierung zielt im klassischen Sinn auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen ab und somit auf die Bindung des Kunden an das Unternehmen. Für Nerdinger et al. (2008) bedeutet Kundenorientierung, sich zu bemühen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und diese zu erfüllen. Für die Organisation »Polizei« bedeutet dies, sich an den Erwartungen der Bürger zu orientieren, also ein sogenanntes »Customizing«.

len sich die Mitarbeiter der Polizei in der Interaktion mit dem Bürger durch die Praktiken und Politiken der Organisation unterstützt, werden sie sich dienstleistungsorientiert verhalten. Das Commitment der Mitarbeiter hängt eng mit der Kundenorientierung zusammen.

2. Aktuelle Situation des Polizeinachwuchses

»Spiegeln die Beliebtheitsrankings der Berufsbilder wirklich die Anstrengungen der Unternehmen, sich als Arbeitgebermarke zu präsentieren, wider?«

Ein erster Hinweis ergibt sich beim Betrachten der gewünschten Berufsfelder der Jugendlichen. Ein Überblick über die letzten fünf Jahre verdeutlicht, dass der Arbeitgeber Polizei eine nicht unerhebliche Attraktivität besitzt (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Gewünschte Berufsfelder Jugendlicher (Quelle: »trendence Schülerbarometer«)

| Arbeitgeber | Prozentualer Anteil | | | |
|-------------------------|---------------------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2012 | 2013 |
| Polizei | 15,6 | 12,6 | 10,6 | 12,1 |
| Pro Sieben, Sat 1 Media | 17,4 | 13,5 | 9,2 | 9,0 |
| Bundeswehr | 8,3 | 7,7 | 7,4 | 8,7 |
| BMW Group | ---- | ---- | 7,2 | 6,3 |
| Deutsche Lufthansa | 7,5 | 7,2 | 5,2 | 6,2 |
| Porsche | 8,7 | 9,1 | 5,3 | 6,2 |
| Adidas | 9,7 | 8,5 | 6,4 | 6,0 |
| Microsoft | ---- | ---- | 5,9 | 5,8 |
| Audi | 7,0 | 7,0 | 5,5 | 5,7 |
| H & M, Hennes & Mauritz | 8,5 | 6,6 | 6,5 | 5,4 |

Die Bedingungen für ein bürgerorientiertes Verhalten sind damit an die Struktur des Dienstleisters »Polizei« generell gekoppelt. Die Organisation muss selbst ein bürgerorientiertes Verhalten zeigen und die Mitarbeiter im Erbringen der notwendigen Dienstleistung unterstützen. Das Organisationsklima muss derart ausgerichtet sein, dass es kundenorientiertes Verhalten hervorbringt: Füh-

Vier Bereiche lassen sich identifizieren: (a) Medien, (b) Mobilität (c) Mode und (d) multilaterale Sicherheit. Stellt man diese Befunde den Daten gegenüber (Liepmann, 2010), die eine Befragung von ca. 4000 Personen im Alter von 15 bis 28 Jahren abbilden, die quasi potenzielle Kandidaten für eine Ausbildung darstellen, so ergibt sich folgendes Bild:

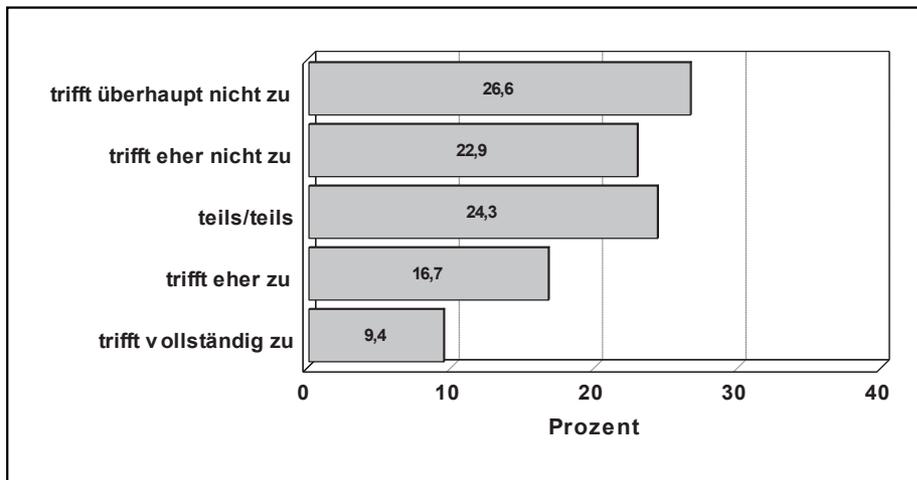


Abb. 1: Interesse an einer Ausbildung bei der Polizei (2010)

26,1 % (vgl. Abb.1 »trifft vollständig zu« bzw. »trifft eher zu«) der Befragten können sich vorstellen bei der Polizei eine Ausbildung zu absolvieren. Was folgt daraus? Die Polizei als Arbeitgeber ist für den Nachwuchs attraktiv bzw. man kann sich eine Ausbildung in diesem Berufsfeld vorstellen. Welche Aspekte sprechen dafür, unabhängig von Faktoren, die sich durch den demografischen Wandel ergeben? Wo liegen aber auch die Gründe, dass sich letztlich doch nur ein geringerer Anteil qualifizierend in die Laufbahn einbringen kann? Sind demografische Faktoren mit ausschlaggebend, wie können diese berücksichtigt wer-

den, wo besteht Handlungsbedarf seitens des »Arbeitgebers Polizei«? Wie sieht der Wettbewerb aus, in dem sich die Polizei als Arbeitgeber zu präsentieren hat, welche Strategien können und müssen eingeschlagen werden, um den entsprechenden Nachwuchs zu gewinnen?

Beispielhaft sei auf das Interesse von Personen mit Migrationshintergrund verwiesen (vgl. Abb. 2). Auch hier liegt einer der Schwerpunkte des demografischen Wandels. Auffällig ist die Differenzierung in Personen mit »Muttersprache Deutsch« und diejenigen mit einer nicht-deutschen Muttersprache. Es zeigt sich bei den weiblichen

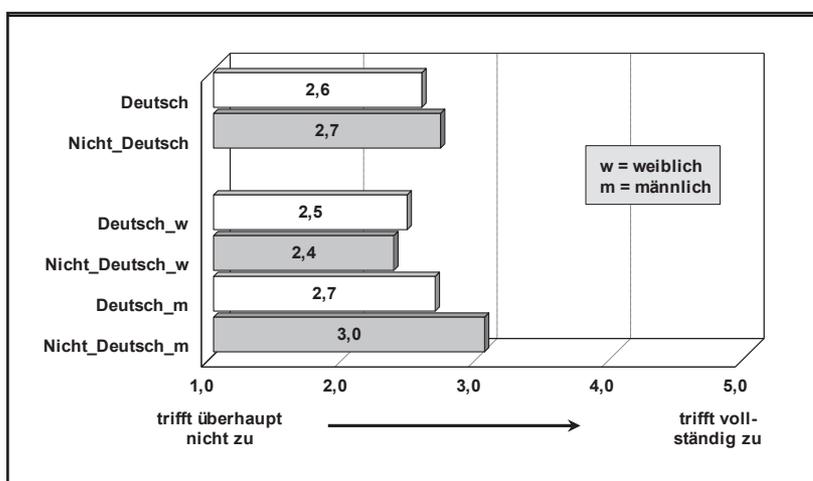


Abb. 2: Durchschnittliche Ausprägung »Interesse an einer Ausbildung bei der Polizei« in Abhängigkeit vom Migrationshintergrund
(Anm.: »Deutsch« bzw. »Nicht-Deutsch« bezieht sich auf die jeweilige Muttersprache)

Probanden eine leicht positivere Tendenz der Personen mit Deutsch als Muttersprache im Vergleich zu den restlichen Teilnehmern. Bei männlichen Probanden ist ein stärkeres Interesse der Personen mit Migrationshintergrund an einer Ausbildung zu registrieren. Hier ist ein deutliches Zeichen für entsprechende Maßnahmen im Personalmarketing zu sehen.

Beispielhaft kann hier auf die Einstellungsvorgänge bei der Berliner Polizei (vgl. u. a. Liepmann & Rieser, 2011; 2012; 2013) verwiesen werden. Hier bemüht man sich in Anlehnung an den Europäischen Referenzrahmen für Fremdsprachen, vorhandene Kenntnisse in unterschiedlichen Bedarfsprachen (u. a. Englisch, Polnisch, Türkisch, Arabisch, Russisch, Spanisch, Französisch) auf dem Niveau B1 als Qualifizierungsgrundlage mit zu berücksichtigen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen inhaltlichen Dimensionen und dem Interesse an einer Ausbildung (vgl. Tab. 2), so zeigen sich nur moderate Kovariationen. Die Kenntnisse über das Berufsfeld bei der Polizei zeigt die höchste Korrelation mit $r_{xy} = ,26$, d. h., je besser die Kenntnisse sind, desto eher wird auch ein Interesse an einer Ausbildung bei der Polizei angedeutet und vice versa.

1. Gibt es bei Ihnen »Marketingkampagnen« zur Optimierung der Nachwuchswerbung?

Es gibt kein einheitliches Bild bezüglich der Tatsache, dass »Marketingkampagnen« zur Optimierung der Nachwuchswerbung durchgeführt werden. Nur vier Bundesländer betonen eine derartige Strategie. Dabei variieren die Zeiträume zwischen drei Wochen und sechs Monaten. Die Verantwortlichkeit ist unterschiedlich geregelt und liegt nicht ausschließlich in den Händen der Polizei. Eine Investition beträgt als Ausnahmefall € 260.000, alle anderen Etats liegen zwischen € 10.000 und € 25.000.

2. Führen Sie zielgruppenorientierte Werbemaßnahmen durch?

Hinsichtlich dieser Frage zeigt sich ein breites Bild, das auch zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweist. Die angesprochenen Zielgruppen bestehen in erster Linie aus Schülern mit einem entsprechenden Schulabschluss, ehemaligen Bundeswehrangehörigen, Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, Spitzensportlern und Arbeitssuchenden. Die Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund ist nicht durchgängig zu

Tab. 2: Korrelationen zwischen dem »Interesse an einer Ausbildung bei der Polizei« und unterschiedlichen Inhaltsbereichen

| | Interesse an einer Ausbildung bei der Polizei |
|----------------------------|--|
| Kenntnisse über den Beruf | ,26 |
| Allgemeine Einstellung | ,24 |
| Bild in der Öffentlichkeit | ,23 |
| Corporate Identity | ,16 |
| Glaubwürdigkeit | ,11 |

Im Rahmen einer Bund-Länder-Umfrage wurden Informationen zur Evaluierung der behördlichen Einstellungs- und Aufstiegsverfahren eingeholt (vgl. Liepmann, 2010). Neben der Bundespolizei haben 12 Bundesländer auf entsprechende Anfragen reagiert.

Die wichtigsten Hinweise lassen sich wie folgt zusammenfassen:

beobachten, häufiger allerdings eine »frauenspezifische« Ansprache. Die eingesetzten Möglichkeiten, Werbung zu initiieren und durchzuführen, führen in fast allen Fällen zu vergleichbaren Strategien. Die wichtigsten Nennungen betreffen (alphabetisch): Arbeitsagentur, Fachfirmen, Flyer, Info-Veranstaltungen an Schulen, Internet, Jugendzeitschriften, Kino, Mes-

sen, ÖPNV, Streifenwagen, Rundfunk, Plakate, Praktikanten, Werbespots. Eine Rangreihe zu erstellen erscheint schwierig, doch scheint das Internet eine bevorzugte Möglichkeit darzustellen. Die Frage nach einer Corporate Identity, spezieller eines Corporate Designs, ist bezüglich der Antworten schwer vergleichbar. Hier werden keine expliziten Akzente hinsichtlich der Nachwuchsrekrutierung gesetzt.

Wurden interne Befragungen zu Werbemaßnahmen durchgeführt?

Zu konkreten Werbemaßnahmen liegen nur begrenzt Informationen vor. Wenn überhaupt, so wurden Bewerber hinsichtlich ihrer Motivation, ihres Interesses etc. befragt. Eine systematische »interne« Analyse durch Polizeiangehörige liegt in keinem Fall vor.

Als ein herausragender Aspekt des demografischen Wandels wird immer wieder die sich verändernde Altersstruktur hervorgehoben. In den Darlegungen wird dabei zwischen den »Kunden« (den Bürgern) und dem »Anbieter« (der Polizei) getrennt. Unterschiedlich sind in diesem Zusammenhang die Punkte, die in den Fokus gerückt werden. Intern ist es vornehmlich der zunehmende Altersdurchschnitt der Beschäftigten im Polizeidienst. Extern kann beobachtet werden, dass die angesprochene Klientel des Polizeinachwuchses eine sehr breite Altersrange umfasst und unterschiedliche soziologische Segmente betrifft. Doch es ist zu fragen, inwieweit das nominale Alter als Determinante Einfluss auf ein verändertes Anforderungsprofil hat.

3. Wettbewerbsvorteil und Frühwarnsysteme

Wie kann nun die Polizei als Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sein, welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, welche Strategien (intern und extern) sollten zur Anwendung kommen?

Was ist ein Wettbewerbsvorteil? Die meisten von uns erkennen einen Wettbewerbsvorteil, wenn wir ihn sehen, das können der Preis, die Lieferung, die Ausstat-

tung etc. sein. Die Definition eines Wettbewerbsvorteils im Dienstleistungsbereich ist hingegen schwieriger. Generell können wir wie folgt festhalten: Wenn zwei oder mehrere Dienstleister im gleichen Markt miteinander konkurrieren (z. B. Polizei und Bundeswehr), dann besitzt einer von beiden einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinem Konkurrenten, wenn er eine nachhaltig höhere Rentabilität erwirtschaftet oder das Potenzial dazu hat. Nun ist es schwierig, bei Dienstleistungsunternehmen zwangsläufig von Rentabilität zu sprechen. Vielleicht wäre es sinnvoll, von Nachhaltigkeit, Nutzen und Notwendigkeit auszugehen. Somit würde sich eine andere Sichtweise etablieren. Die prinzipielle Antwort ist, dass sich ein Wettbewerbsvorteil bei Dienstleistern wie der Polizei nicht zwangsläufig in einer höheren Rentabilität wie laufende Gewinne zugunsten von Investitionen in Marktanteile, Technologien, Kundenbindung oder Vergünstigungen für leitende Angestellte niederschlägt.

Externe Quellen der Veränderung

Dementsprechend ist das Verhältnis zwischen konkurrierenden Unternehmen im Ungleichgewicht. Es entsteht ein Wettbewerbsvorteil, wenn Unterschiede existieren bzw. Veränderungen und Wandel auftreten. Die Ursache für Veränderungen kann externer und interner Natur sein. Damit eine externe Veränderung Einfluss auf die Entstehung eines Wettbewerbsvorteils hat, muss diese Veränderung Differenzierungseffekte aufgrund der unterschiedlichen Ressourcen und einer strategischen Positionierung aufweisen.

Das Ausmaß, in dem branchenexterne Veränderungen Wettbewerbsvorteile und -nachteile schaffen, hängt von der Tragweite der Veränderung und von der Unterschiedlichkeit der Strategien der einzelnen Wettbewerber ab. Je mehr Quellen der Veränderung existieren, desto schwieriger wird ein Vergleich. Ist die externe Umwelt relativ stabil und die Konkurrenten verfolgen bei ähnlicher Ressourcenausstattung ähnliche Strategien, so muss sich dies auf entspre-

Extern kann beobachtet werden, dass die angesprochene Klientel des Polizeinachwuchses eine sehr breite Altersrange umfasst und unterschiedliche soziologische Segmente betrifft.

chende Werbestrategien auswirken. Die Konsequenz daraus könnte sein, dass Wettbewerbsvorteile eher gering ausfallen.

Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen

Der Einfluss des externen Wandels auf den Wettbewerbsvorteil hängt auch von der Fähigkeit der Unternehmen ab, auf diese Veränderungen reagieren zu können. Jede externe Veränderung eröffnet neue Möglichkeiten. Die Fähigkeit, solche Möglichkeiten zu identifizieren und darauf zu reagieren, ist eine grundlegende Kompetenz, die bei den Konkurrenten vorhanden sein muss. Nachdem sich Anforderungen, auf Veränderungen zu reagieren, immer stärker manifestieren, in unserem Fall die Auswirkungen des demografischen Wandels, wird die Fähigkeit, auf externe Veränderungen rasch und adäquat reagieren zu können, eine zunehmend wichtige Quelle des Wettbewerbsvorteils. Dem Dienstleistungsbereich, wie ihn die Polizei darstellt, werden hier aber zwangsweise Grenzen aufgezeigt. Die Kompetenz beinhaltet auch die Weitsicht, auf sich schwach abzeichnende wettbewerbsrelevante Veränderungen zu reagieren. So muss ein Unternehmen seine Strategien und organisatorischen Fähigkeiten an die sich verändernden Faktoren anpassen, die dadurch verursacht werden, dass die Konkurrenten unterschiedliche Lebenszyklusphasen durchlaufen und sich Kundenanforderungen ändern.

Folgende Frage ist zu stellen: Welchen Stellenwert können Frühwarnsysteme im Dienstleistungsbereich bei Veränderungsprozessen haben? Haben Dienstleistungsanbieter wie die Polizei Möglichkeiten, auf Frühwarnsysteme zurückzugreifen und wo sind hier aufgrund der Rahmenbedingungen Grenzen zu setzen?

Identifikation von Veränderungen

Angesichts permanenter Diskontinuitäten im Kontext von Dienstleistungsanbietern, aber auch innerhalb ihres direkten Einflussbereichs, hat der Zeitaspekt kontinuierlich

an Relevanz gewonnen. Im Kern geht es um die Notwendigkeit einer immer höheren Anpassungsgeschwindigkeit von Anbietern an die Änderungen ihres direkten und indirekten Umfelds.

Eine Möglichkeit, Zeitgewinn zur Anpassung an Umweltveränderungen zu realisieren, gleichzeitig aber auch, Umweltveränderungen anzuregen oder zu beeinflussen, ist das rechtzeitige Erkennen von Chancen und Bedrohungen als Instrument zukunftsorientierter Führung mit Hilfe darauf ausgerichteter Frühauflärungssysteme. Nehmen wir den demografischen Wandel mit seinen unterschiedlichen Facetten, so bedeutet dies, frühzeitig Strategien bereitzustellen, die beispielsweise auf veränderte Altersstrukturen oder den Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund eine Antwort geben. Solche Systeme sind in der Lage, den zeitlichen Abstand zwischen dem Erkennen einer latenten Chance oder Bedrohung und ihrem akuten Eintritt entscheidend zu vergrößern.

Traditionell bilden Analysen und Prognosen die Informationsbasis für den Frühauflärungsprozess. Es ist darauf zu verweisen, dass der prognostische Wert von derartigen Analysen häufig überschätzt wird. Es ist evident, dass die Vorhersagegenauigkeit steigt, sofern der Prognosezeitraum kurz ist. Je mehr Einflussfaktoren bekannt sind, die sich als zeitlich stabil erweisen und eindeutig operational definierte Kriterien bestehen, umso höher wird der Prognosewert sein. Dabei ist es selbstverständlich, dass eine umfangreiche empirische Basis zur Modellabbildung vorliegen muss, die unterschiedliche Segmentierungen erlaubt, speziell in soziodemografischen Indikatoren.

Welche Formen von Frühauflärungssystemen lassen sich unterscheiden? Prinzipiell sollte eine eigen- von einer fremdorientierten Frühauflärung getrennt diskutiert werden. Während sich die eigenorientierten Frühauflärungsansätze mit der Früherkennung und Beantwortung von Chancen bzw. Bedrohungen beschäftigen, die auf den (eigenen) Dienstleister (Polizei) zukommen (oder von ihm ausgehen), be-

Haben Dienstleistungsanbieter wie die Polizei Möglichkeiten, auf Frühwarnsysteme zurückzugreifen und wo sind hier aufgrund der Rahmenbedingungen Grenzen zu setzen?

schäftigen sich fremdorientierte Frühaufklärungsansätze schwerpunktmäßig mit einer frühzeitigen Ortung von Bedrohungen im Sinne von Krisen anderer Dienstleister. Verfolgt man speziell die eigenorientierten Ansätze, so fällt auf, dass sie in relativ kurzer Zeit eine starke Entwicklung genommen haben. Insgesamt lassen sich drei Entwicklungsphasen festhalten. Dabei werden die ersten beiden Generationen der operativen Frühaufklärung zugeordnet, während die dritte Generation als strategische Frühaufklärung bezeichnet wird.

Die momentan aktuellste Auseinandersetzung bietet die strategische Frühaufklärung. Sie stellt eine Abkehr von vertrauten Paradigmen dar und ist auch nicht durch die Erwartung kurzfristiger »Erfolge« gekennzeichnet. Betrachtet man den Prozess strategischer Frühaufklärung, so lassen sich vereinfacht folgende Prozess-Stufen beschreiben:

Ortung/Erfassung »schwacher Signale«

In einem ersten Schritt geht es um das Abtasten und Rastern des Umfeldes des Dienstleisters. Dazu können bei der Polizei als Dienstleister neben einem angemessenen Benchmarking Fragen der Konkurrenz, der Kundenorientierung, der technologischen Dynamik, der strukturellen und gesellschaftlichen Veränderungen zählen. Sind Hinweise auf ein möglicherweise für den Dienstleister relevantes Ereignis vorhanden, so geht es zweitens darum, zusätzliche Informationen zu finden, d. h. die Informationsstruktur des Vorgangs zu verdichten. Eine solche Aktivität wird als »Monitoring« bezeichnet, ein vertiefendes, dauerhaftes und gerichtetes Beobachten des Ereignisses, das man glaubt identifiziert zu haben.

Analyse erfasster »schwacher Signale«

Die Aufgabe der Analyse besteht darin, mögliche Verbreitungs- und Verhaltensmuster erfasster Signale aufzuzeigen. Fragen der Generalisierbarkeit für unterschiedliche Aufgabenfelder, Produkte, aber auch die horizontale und vertikale Durchdringung der Polizei stehen hierbei im Mittelpunkt.

Beurteilung der Relevanz »schwacher Signale«

Gegenstand dieser Phase ist eine intersubjektive, nachvollziehbare Einstufung der Relevanz von Informationen auf Basis der zuvor erfolgten Ursache/Wirkungsanalyse. Dabei sollten individuell folgende Aktivitäten gezeigt werden:

- exaktere Relevanzbeurteilung durch Berücksichtigung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Bestimmung der Relevanz, z. B. im Hinblick auf die Größen »Ergebnis« und »Nachhaltigkeit«,
- Erstellung einer Rangordnung der Umsetzung von Zielvorstellungen,
- Darstellung unterschiedlicher Stadien der organisationalen Betroffenheit,
- Aufzeigen von Notwendigkeiten für Reaktionsstrategien.

4. Werte und Wertewandel als Indikatoren für demografischen Wandel

Wenn wir an dieser Stelle über Werte und Wertewandel argumentieren, so gehen wir davon aus, dass die von uns angeführten Facetten des demografischen Wandels (s. o.) sich in diesen Konzepten manifestieren. Wir erhalten somit eine operationale Vorgehensweise, die es ermöglicht, Notwendigkeiten der Veränderung seitens des Dienstleisters »Polizei« anhand der Werte und Ziele der Bürger zu reflektieren. Es ist evident, dass sich der demografische Wandel in den veränderten Wert- und Zielvorstellungen widerspiegelt, sofern es um folgende Punkte geht:

- die Altersstruktur der Bevölkerung,
- das quantitative Verhältnis von Frauen und Männern,
- den Migrationsanteil,
- den Zuzug und Fortzug in der Republik.

Die Werte der Organisation »Polizei« sind im Bewusstsein der Kollegen/innen verankert (s. u. a. Polizeikultur). Es sind bewusst wahrgenommene Prozesse und Faktoren der Umwelt, die sich partiell kontrollieren lassen. Dabei werden alle für die Kollegen/

Die Polizei und die Kollegen wählen sich wechselseitig anhand der durch die Organisation propagierten Werte und ihrer Übereinstimmung mit den Präferenzen des Einzelnen aus.

innen bedeutenden Aspekte der Polizei berücksichtigt.

Die Werte der Polizeikultur (Organisationskultur) lassen sich zwar durch den Dienstleister kontrollieren. Eine Veränderung dieser Werte gestaltet sich jedoch trotzdem nicht unproblematisch und stellt die Leitung vor Herausforderungen. Der Einzelne wird über die Polizeikultur an das Unternehmen gebunden, zur Arbeit motiviert und kann sich in Phasen der Unsicherheit orientieren (vgl. Moser & Schmook, 2001). Eine starke Polizeikultur ist stabil. Aber gerade diese Stabilität stellt bei Veränderungen der Werteordnung (etwa durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Form von Umorganisationen oder Reformen) ein Problem dar (vgl. Schein, 2003). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die organisationale Sozialisation. Die Polizei und die Kollegen wählen sich wechselseitig anhand der durch die Organisation propagierten Werte und ihrer Übereinstimmung mit den Präferenzen des Einzelnen aus. Zusätzlich sollten neue Mitarbeiter durch die Organisation entsprechend der Polizeikultur sozialisiert werden. Dieser Prozess ist vermutlich nie vollständig beendet. Das Vermitteln, Erlernen und Verinnerlichen der Werte dürfte auch bei Veränderungen der Werteordnung notwendig sein.

Werte werden im Allgemeinen als Orientierungspunkte auf hohem Abstraktionsniveau verstanden, die für den Einzelnen in einer konkreten Situation zu handlungsleitenden und gegenstandsbezogenen Einstellungen werden können (vgl. Rosenstiel, 1990). Das bedeutet, dass Werte übergreifende Handlungsorientierung geben, ohne eine konkrete Verhaltensanweisung zu vermitteln. Werte haben somit eine objektive und eine subjektive Seite, sie bilden einen Berührungspunkt zwischen den Kollegen und der Bevölkerung. Die subjektive Seite wird im Allgemeinen betont und für sie gilt, dass sich dabei emotionale und kognitive Komponenten unterscheiden lassen.

Häufig wird auch von Wertedimensionen gesprochen (vgl. Schwarz und Bilsky 1987), z. B. Macht, Leistung, Sicherheit, für die jeweils einzelne spezifische Werte zu benennen sind. Werte sind Überzeugungen, die:

- sich auf erwünschte und erstrebenswerte Ziele beziehen,
- einzelne Handlungen und Situationen transzendieren,
- als Standards bei der Auswahl oder Bewertung von Handlungen, Personen und Ereignissen dienen und
- durch ihre Wichtigkeit untereinander verknüpft sind.

Werte werden in der Regel während der Sozialisation angenommen, sowohl innerhalb von Gesellschaften als auch innerhalb von Dienstleistern. Wir beobachten in den letzten Jahrzehnten einen permanenten Wertewandel, der nicht vor den Unternehmen haltmacht. Die Ursachen für den Wandel von Werten sind ganz unterschiedlicher Natur, sie können durch einen gesellschaftlichen Wertewandel in veränderten Umweltbedingungen begründet sein oder durch veränderte Konflikthaltungen jüngerer Generationen.

Ein Wertesystem ist nicht widerspruchsfrei. Zum einen stehen Werte untereinander in einem Konkurrenzverhältnis, zum anderen können Werte in einer konkreten Situation miteinander in Konflikt geraten, auch wenn sie abstrakt betrachtet miteinander vereinbar scheinen. In diesen Situationen ist es nicht möglich, allen Werten gleichzeitig und gleich stark gerecht zu werden.

Wie sieht es im konkreten Fall im Rahmen der Polizeikultur aus? Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Wertesysteme und Verhaltensorientierungen vorrangig durch das Berufsbild prägend sind. Die Institution »Polizei« ist ein Teil der öffentlichen Verwaltung, und die Aufgaben sind durch Gesetze und Verordnungen festgelegt. Das konkrete Handeln wird durch sozialisierte Muster der Subkultur »Polizei« beeinflusst. Dabei sollte zwischen den kommunizierten Leitbildern und den aktuellen Verhaltensmustern differenziert werden. Empirische Belege unterstreichen immer wieder die subjektive Sichtweise von Kollegen, wie die Herausforderungen in der alltäglichen Praxis zu erfüllen sind. Letztlich ergibt sich ein Spannungsfeld, das durch gesellschaftliche Realitäten, Vorstellungen der Führungspersonen und den individuellen Erwartungen

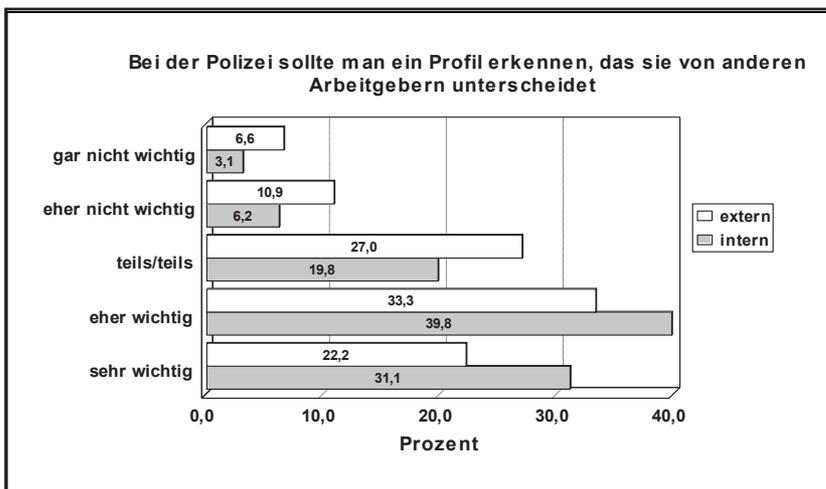


Abb. 3: Dimension »Identität, Außenwahrnehmung« (Corporate Identity) (intern versus extern)

bestimmt ist. Konformität ist ein Hinweis, wenn es um die langfristige Stabilität der Polizeikultur geht. Integration in die Polizeikultur geht häufig mit konformen, anpassungsorientierten Verhalten einher.

5. Werte und Ziele der Polizei: Selbst- und Fremdbild

Es werden im Folgenden ausgewählte Dimensionen (vgl. Liepmann 2010) betrachtet, die als Indikatoren für einen potenziellen Wertewandel Beachtung finden sollten. Dabei wird sowohl eine interne (Mitarbeiter der Polizei) als auch externe Sichtweise (ausgewählte Population von Bürgern) einbezogen. Greifen wir noch einmal den Begriff des

»Employer Branding« (s.o.) auf und betonen, dass Personalmarketing sich durch Langfristigkeit, Zielgerichtetheit und Authentizität auszeichnen muss. Dazu betrachten wir auszugswise empirische Belege zu den Konzepten (a) Corporate Identity, (b) Struktur und (c) Zielorientierung.

Abb. 3 (s. o.) verdeutlicht, dass Fragen der Identität und Außenwahrnehmung wichtig bzw. sehr wichtig genommen werden. 71 % der Kollegen der Polizei und 55,5 % der externen Population betonen dies. Auffällig ist die bedeutend stärkere Ausprägung bei der internen Stichprobe.

Gewissermaßen übereinstimmend für beide Stichproben (vgl. Abb. 4, s. u.) stellt sich die Frage nach der »Glaubwürdigkeit« in der

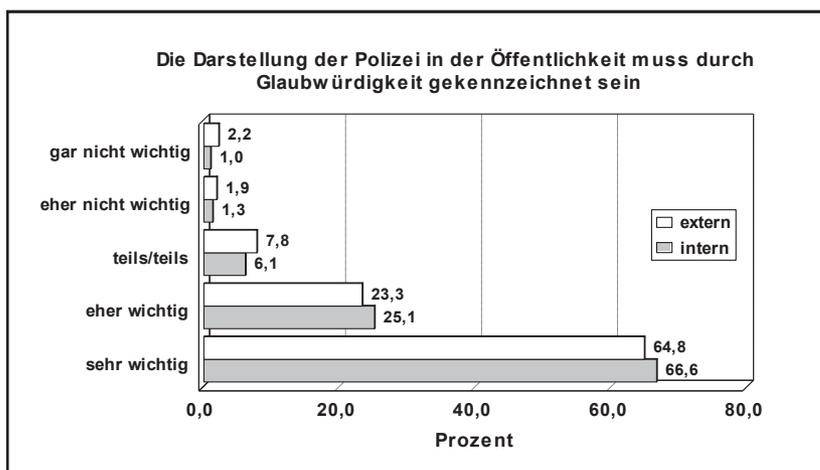


Abb. 4: Dimension »Glaubwürdigkeit« (Corporate Identity) (intern versus extern)

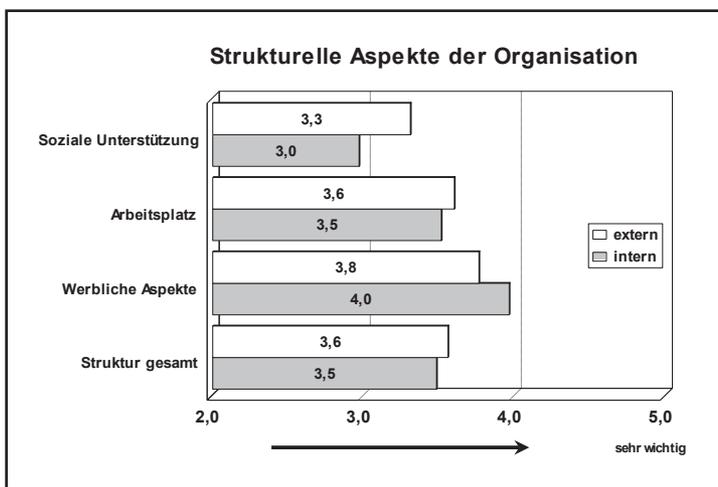


Abb. 5: Strukturelle Aspekte der Polizei (intern versus extern)

Öffentlichkeit. Etwa 90 % betonen diesen Aspekt, der sich letztlich u. a. in einer größeren Transparenz manifestieren sollte.

Inwieweit sind strukturelle Aspekte der Organisation »Polizei« wichtig, um veränderte Bedingungen beim demografischen Wandel zu berücksichtigen? Aus Abb. 5 (s. o.) ist ersichtlich, dass die Kollegen es als wichtig betrachten, dass werbliche Aspekte wirksamer Berücksichtigung finden. Die Polizei soll sich am Markt im Wettbewerb stärker engagieren und die strukturellen Konzepte nachhaltiger einbringen. Die externe Stichprobe betont die Notwendigkeit, Aspekte der sozialen Unterstützung hervorzuheben, die sich im demografischen Wandel zunehmend etablieren.

Werte und Ziele der beruflichen Ausbildung bei der Polizei

Ein letzter Hinweis betrifft Konzepte der Werte- und Zielorientierung. Die in Tab. 3

aufgeführten zehn Einzelaussagen können zusammengefasst werden in den Dimensionen »vorurteilsfreies Handeln«, »Konfliktfähigkeit« und »Verlässlichkeit« (vgl. Abb. 6, s. S. 51.). Es wird deutlich, dass die Kollegen der internen Stichproben eindeutig eine höhere Wichtigkeit betonen. Beide Stichproben bewegen sich auf einem hohen Niveau hinsichtlich der Bedeutsamkeit.

Abb. 7 (s. S. 51) unterstreicht dies zusätzlich bezüglich der Einzelaussagen. Ein differenziertes Bild ergibt sich, sofern die Einschätzung der »Ziele und Werte der beruflichen Ausbildung« vorgenommen wird. Hier sind es doch überwiegend die Kollegen, die den einzelnen Zielen (Werten) eine stärkere Präferenz zukommen lassen. So lassen sich beispielsweise für die Aussagen »sie sollten die Einhaltung der Verfassung garantieren«, »sie sollten Kenntnisse über Rechtsgrundlagen haben« oder »sie

Tab. 3: Werte und Ziele als Ausbildungsinhalte

| |
|---|
| Bürgernah ausgebildet sein. |
| Vorurteilsfreies Handeln. |
| Orientierung an den Werten des Grundgesetzes. |
| Garantie für die innere Sicherheit. |
| Kenntnisse über Rechtsgrundlagen besitzen. |
| Identifikation mit dem Beruf. |
| Garantie bezüglich der Einhaltung der Verfassung. |
| Zeigen von Leistungsbereitschaft. |
| Kompetenz bei Vorgangsbearbeitung von Straftatenbekämpfung. |

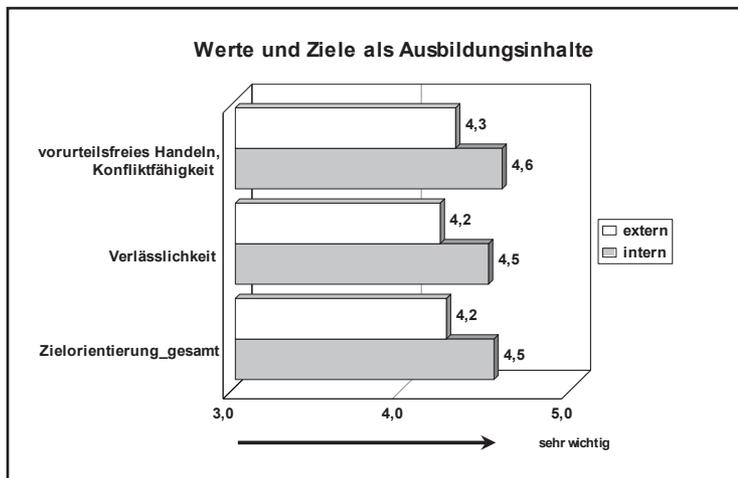


Abb. 6: Aspekte der Werte- und Zielorientierung (intern versus extern)

sollten sich mit ihrem Beruf identifizieren« auffällige Unterschiede festhalten.

6. Fazit

Wir gingen davon aus, dass der demografische Wandel sich in Strategien zu Anforderungsprofilen und des Personalmarketings niederschlagen muss. Dabei gilt es, die klassischen Konzepte, u. a. Altersstruktur, Migrationshintergrund etc., hinsichtlich ihrer direkten Auswirkungen auf notwendige nachhaltige Strategien zu überdenken. Nachhaltigkeit kann nur funktionieren, sofern sich kognitive Prozesse der Beteiligten (Polizei und Bürger) in Interaktion mit strukturellen Veränderungen auf die Verhaltens-

weise manifestieren. Hierfür ist es notwendig, dass daraus Werbestrategien für die entsprechende Klientel entstehen, die eine zukunftsorientierte Perspektive für beide Seiten garantieren. Eine zentrale Facette stellt der Wertewandel in Abhängigkeit vom demografischen Wandel dar. Darauf wurde ansatzweise verwiesen, speziell unter dem Gesichtspunkt des Migrationshintergrundes. Dieser Aspekt wird u. a. in neueren Einstellungsverfahren berücksichtigt. Weiterhin ist herauszuarbeiten, welche Rollen in der Interaktion »Polizei – Bürger« das Kundenkonzept und eine Kundenorientierung bedeuten. Dies ist eng verknüpft mit der Organisationsform des Dienstleisters, die sich in vielen Punkten z. B. von klassi-

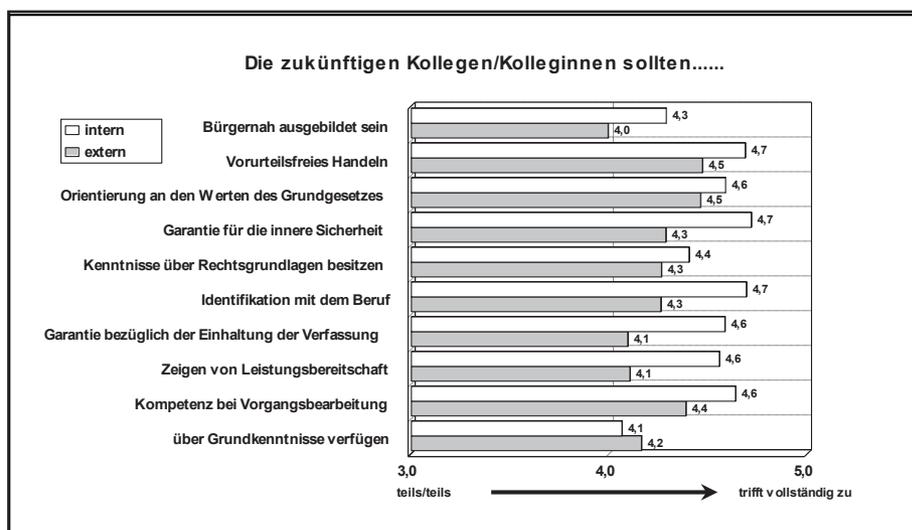


Abb. 7: Einzelaussagen »Werte und Ziele der beruflichen Ausbildung« (intern versus extern)

schen Produktionsorganisationen unterscheidet. Welches sind die Besonderheiten des Dienstleisters »Polizei«, wo sind hier Grenzen zu setzen bezüglich der Kundenorientierung? Gleichzeitig gilt es abzuschätzen, wie die Qualität der Kundenorientierung gesteigert werden kann, indem

Glaubwürdigkeit, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen optimiert werden. Letztlich ist zu klären, wie Wettbewerbsvorteile entwickelt und genutzt werden können. So ist zu überlegen, welchen Stellenwert Frühwarnsysteme als nachhaltige Strategie haben können.

Literaturverzeichnis

- Kleinaltenkamp, M. (2000). Einführung in das Business-to-Business-Marketing, In: M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.) (2000). Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing (S. 171-247). Berlin: Springer.
- Kleinaltenkamp, M. & Saab, S. (2009). Technischer Vertrieb: eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing. Heidelberg: Springer.
- Liepmann, D. (2010). Marktanalyse und Konzept für die Einstellungswerbung bei der Berliner Polizei. Unveröffentlichter Bericht. Polizeipräsident von Berlin.
- Liepmann, D. & Rieser, S. (2011). Entwicklung eines Testinstrumentariums zur Erfassung »Fremdsprachlicher Kompetenz« für die Berliner Polizei. Teil 2: Arabisch und Russisch. Unveröffentlichter Bericht. Freie Universität Berlin.
- Liepmann, D. & Rieser, S. (2012). Entwicklung eines Testinstrumentariums zur Erfassung »Fremdsprachlicher Kompetenz« für die Berliner Polizei. Teil 3: Spanisch. Unveröffentlichter Bericht. Freie Universität Berlin.
- Liepmann, D. & Rieser, S. (2013). Entwicklung eines Testinstrumentariums zur Erfassung »Fremdsprachlicher Kompetenz« für die Berliner Polizei. Teil 4: Französisch. Unveröffentlichter Bericht. Freie Universität Berlin.
- Moser, K. & Schmook, R. (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 216-236). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Rosenstiel, L. von (1990). Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. Heidelberg: Springer.
- Schein, E. H. (2003). Organisationskultur. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schneider, D. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks. Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Trendence Schülerbarometer, <http://www.trendence.com/loesungen/publishing/schuelerbarometer.html>, Zugriff 28.10.2013
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: J. A. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (186-190), Chicago IL: American Marketing Association.

Prof. Dr. Detlev Liepmann

Studium der Psychologie und Mathematik

Diplom 1968, Promotion Dr. Phil. 1975, Habilitation 1980

Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin

Schwerpunkte: Organisations- und Strukturanalysen, Organisationsberatung, Evaluationsstrategien, Eignungsdiagnostik, Marketinganalysen, Meinungsforschung

Dipl. Kffr. Stefanie Rieser

Ausbildung zur Werbekauffrau

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Personal und Psychologie, Diplom 2010

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Freien Universität Berlin

Schwerpunkte: Eignungsdiagnostik, Marketing, Corporate Identity, Vertrauensforschung



Führungsmotivation angehender Polizeibeamter

Studie zum Modell »Haus der Führungsmotivation«

Henriette Binder, Wim Nettelstroth und Jörg Felfe

Das Ziel des Posterbeitrags besteht darin, die Möglichkeit einer frühzeitigen Diagnose bzw. Prognose von der individuellen Motivation, Personen zu führen, aufzuzeigen. Es geht daher nicht um die allgemein übliche Messung der vorhandenen Führungskompetenz (Können), sondern um die Erfassung von Führungspotential (Wollen). Im Projekt Führungsmotivation im Geschlechtervergleich unter der Leitung von Prof. Dr. Jörg Felfe wird das Führungsmotiv an einer breiten Stichprobe analysiert. Im Rahmen der Kooperation mit diesem Projekt kann für die polizeiliche Stichprobe aufgezeigt werden, inwieweit Polizeikommissaranwärter für zukünftige polizeiliche Führungsaufgaben zu gewinnen sind. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, Empfehlungen für die Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungskarrieren in der Polizei auszusprechen.

1. Forschungsgegenstand

Die Motivlage junger Menschen, die in den Polizeiberuf streben, ist von wachsendem Interesse – dies lassen jedenfalls aktuelle Studien vermuten, die sich diesem Thema widmen (Thielmann, Homann, Richter, Kosfeld & Friebel, 2013; Groß, 2011; Scheer, 2010). Thielmann et al. (2013) haben durch komplexe Feldexperimente zum Beispiel zeigen können, dass Bewerber(innen) für den Polizeidienst anderen Menschen ein höheres Maß an Vertrauen entgegenbringen, sich stärker für die Durchsetzung von Normen einsetzen und sich altruistischer zeigen als eine Kontrollgruppe. Groß (2011) hat in den Einstellungsjahrgängen 2009 und 2010 im Bundesland Hessen gefunden, dass der Polizeiberuf insbesondere als ein interessanter und anregender Beruf wahrgenommen wird. Darüber hinaus ist für die Berufsentscheidung aber auch die wahrgenommene materielle und soziale Absicherung relevant. Zusätzlich zeigt er auf, dass zumindest zum Zeitpunkt des Studienbeginns die Motive zu gleichen Teilen intrinsischer und extrinsischer Natur sind. Und auch Scheer (2010) berichtet über die häufig genannten Motive für das Interesse am Polizeiberuf wie den Abwechslungsreich-

tum der Tätigkeit mit häufiger Gelegenheit, sich sportlich zu betätigen, den Wunsch nach Teamarbeit und ebenfalls die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz, an dem die Möglichkeit zur Bewahrung von Sicherheit und Ordnung besteht.

Die anhaltend rückläufigen Bewerbungen für den höheren Dienst im Land Brandenburg (W. Nettelstroth, pers. Mitteilung) sind einer der Gründe, weshalb in der vorliegenden Studie hinsichtlich der Motivlage eine weitere Fokussierung auf die motivationalen Grundlagen, welche im Hinblick auf die Übernahme von Führungspositionen relevant sind, vorgenommen wird. Deren Kenntnis liefert ein wichtiges Empfehlungskriterium für die Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungskarrieren innerhalb der Polizei.

Bezüglich der Führungsmotivation bietet das Modell »Das Haus der Führungsmotivation« von Felfe, Elprana, Gatzka und Stiehl (2012), welches im Rahmen des Projekts »Führungsmotivation im Geschlechtervergleich« und auf Basis der ersten systematischen Erforschung von Führungsmotivation (z.B. Chan & Drasgow, 2001; McClelland & Boyatzis, 1982) entwickelt wurde, einen aktuellen theoretischen Rahmen. Dieses Modell »Das Haus der

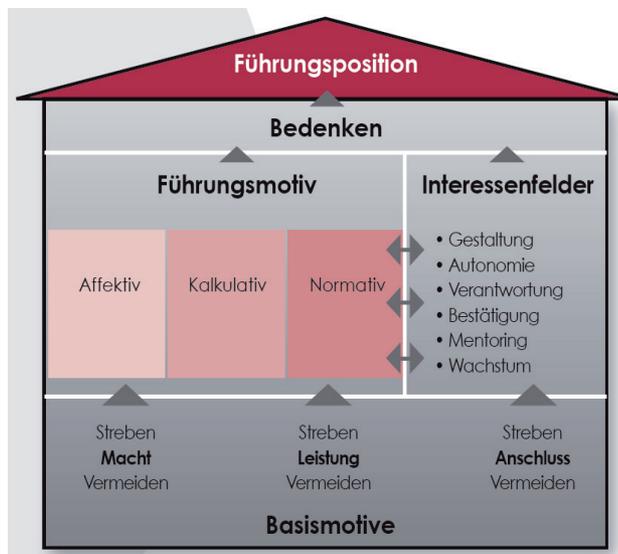


Abb. 1: Modell »Das Haus der Führungsmotivation« (Felfe, Elprana, Gatzka & Stiehl, 2012, http://www.hsu-hh.de/psyper/index_JSKirNtaKtTq769I.html [10.09.2013])

Führungsmotivation« enthält neben dem Führungsmotiv mit drei Erlebnisqualitäten die bekannten Basismotive, die Komponente Bedenken und sechs Interessensfelder (Abb. 1, s. oben).

Felfe et al. (2012) beschreiben Motivation ganz allgemein als Beweggründe, von denen menschliches Handeln beeinflusst ist. Der Ausprägungsgrad von Motivation ist zunächst wertfrei, erst die Formulierung spezifischer Anforderungen ermöglicht die Zuschreibung mehr oder weniger passender Motivationsprofile. Mit der Ausprägung des Führungsmotivs ist der individuelle Antrieb, eine Führungskarriere anzustreben und der Wunsch zur Übernahme von Führungsverantwortung messbar. Im theoretischen Modell »Das Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) werden dem Führungsmotiv drei Erlebnisqualitäten zugeschrieben.

Dabei ist die affektive Komponente des Führungsmotivs die »emotionale Bewertung der leitenden Tätigkeit«. Bei hoher Ausprägung des affektiven Führungsmotivs werden Führungsaufgaben durch positive Gefühle der Freude und des Glücks begleitet bzw. bei einer geringen Ausprägung werden negative Gefühle der Belastung erlebt.

Die kalkulative Komponente des Führungsmotivs »meint das Abwägen der Vor- und Nachteile und den Blick auf den persönlichen

Nutzen«. Bei hoher Ausprägung des kalkulativen Führungsmotivs spielt bei der Übernahme von Führungsaufgaben die Aussicht auf den Vorteil einer Belohnung eine wichtige Rolle, bei einer geringen Ausprägung sind derartige Vorteile weniger bedeutsam.

Die normative Komponente der Führungsmotivation »meint die Verpflichtung gegenüber gesellschaftlichen Normen und Werten«. Bei hoher Ausprägung des normativen Führungsmotivs werden Führungsaufgaben übernommen, um sozialen Erwartungen (z. B. von Kollegen oder Familie) zu entsprechen, bei geringer Ausprägung sind die Erwartungen anderer für die Übernahme von Führungsverantwortung nicht relevant.

Neben diesen drei Erlebnisqualitäten des Führungsmotivs berücksichtigt das Modell für das Anstreben einer Führungskarriere sechs Interessensfelder (Gestaltung, Autonomie, Verantwortung, Bestätigung, Mentoring, Wachstum), »die für das Erreichen bzw. die Ausübung einer leitenden Position relevant sind« und trägt durch die Aufnahme der Komponente »Bedenken« der Tatsache Rechnung, dass es neben einem ausgeprägten Interesse an Führung auch Gründe geben kann, die trotz vorhandener Führungsmotivation gegen das Anstreben einer Führungsposition sprechen können (z. B. das Wissen darüber, dass eine Führungsposition weniger Zeit für die Familie zulassen

könnte). Im beschriebenen Modell stellen die bekannten Basismotive (Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv) das Fundament dar, sie sind in vielen Lebensbereichen wirksam. Für die Basismotive ist eine Profilausprägung bekannt, die sich als vorteilhaft für die Übernahme von Führungspositionen erwiesen hat (Führungsmotivmuster: überdurchschnittliche Ausprägung des Leistungsmotivs, hohe Ausprägung des Machtmotivs und geringe Ausprägung des Anschlussmotivs; McClelland & Boyatzis, 1982).

Anhand der Ausprägungen der Komponenten des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) können Rückschlüsse auf die Absicht zur Übernahme von Führungsverantwortung und -aufgaben gezogen werden.

Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, anhand von Daten einer polizeilichen Stichprobe, die die Komponenten des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) abbilden, Aussagen über die Ausprägung von Führungsmotivation von Polizeikommissaranwärter(inne)n zu treffen und erste Empfehlungskriterien für die Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen

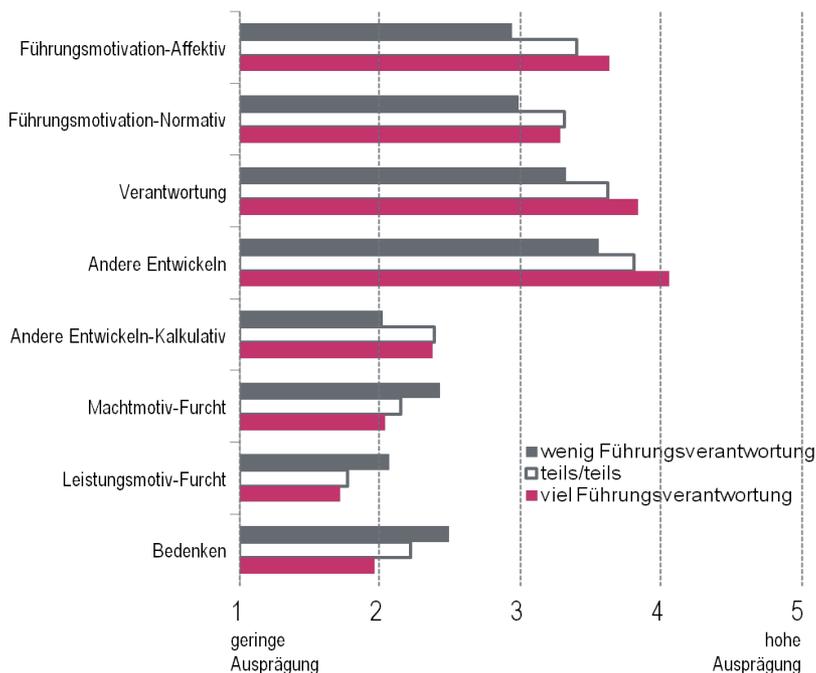
und Mitarbeiter für Führungskarrieren innerhalb der Polizei zu bieten.

2. Methodische Vorgehensweise

Aus der für das Projekt »Führungsmotivation im Geschlechtervergleich« erhobenen breiten Stichprobe von n=2013 Personen (Felfe et al., 2012) wird die polizeiliche Substichprobe (n=157 Personen) für differenzierte Berechnungen verwendet. Diese polizeiliche Substichprobe besteht aus männlichen und weiblichen Polizeikommissaranwärtern, die während des Jahres 2010 Studierende an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg in Oranienburg gewesen sind. Als Instrument kam eine Forschungsversion des »FÜMO - Hamburger Führungsmotivationsinventars« (Felfe et al., 2012) zum Einsatz. Über diesen Fragebogen werden die beschriebenen Komponenten des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) erfasst und in Skalenwerten mit fünfstufiger Ausprägung zusammengefasst.

Zunächst wird die polizeiliche Substichprobe auf interne Besonderheiten hin unter-

Abb. 2: Darstellung der Mittelwerte der signifikanten biografischen Unterschiede



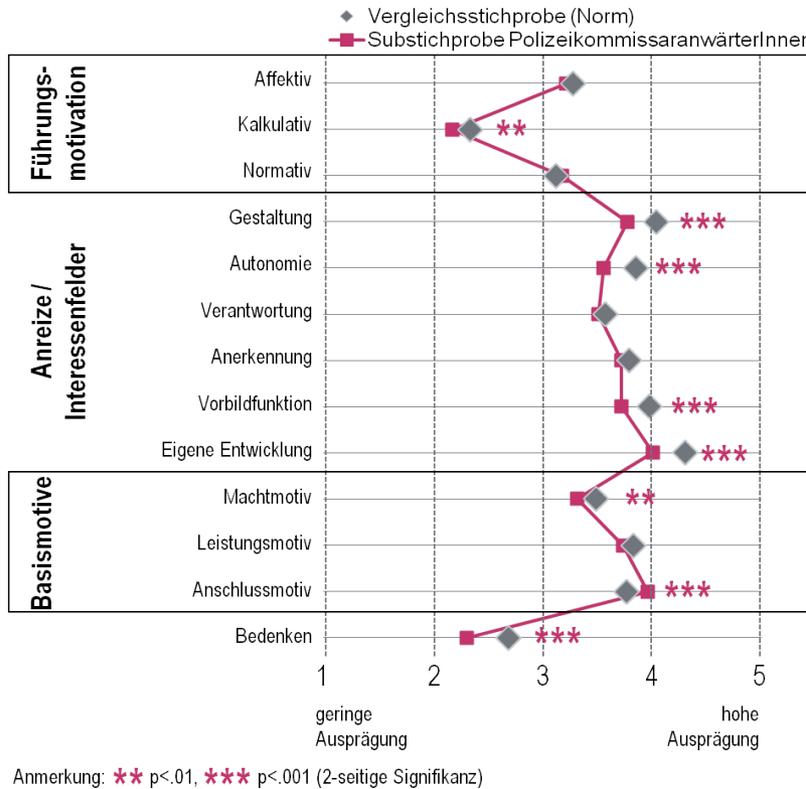


Abb. 3: Motivationsprofil Substichprobe Polizeikommissaranwärter(inne)n

sucht, d. h., es wird überprüft, ob sich Gruppen, unterteilt nach soziodemografischen und biografischen Kriterien, hinsichtlich der Skalen des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) unterscheiden (Unterschiede der Mittelwerte werden mit Varianzanalysen bzw. Kruskal-Wallis-Tests auf Signifikanz hin überprüft). Anschließend wird ein Vergleich der polizeilichen Substichprobe mit der Normstichprobe vorgenommen, um mögliche Unterschiede zwischen Polizeikommissaranwärter(inne)n und der Allgemeinheit in ihrer Motivation, eine Führungskarriere anzustreben, zu bestimmen (Unterschiede der Mittelwerte werden mit t-Test für unabhängige Stichproben auf Signifikanz hin überprüft).

3. Ergebnisse

Innerhalb der polizeilichen Substichprobe gibt es bezüglich der gewählten soziodemografischen und biografischen Gruppierungsvariablen nur wenige Auffälligkeiten.

Im Folgenden sind die statistisch signifikanten Ergebnisse für die Variablen »Geschlecht«, »Bildungsabschluss«, »Alter« und »Führungserfahrung« wiedergegeben. Der Vergleich von männlichen und weiblichen Polizeikommissaranwärtern ergibt kaum signifikante Unterschiede. Eher unauffällige Ausnahmen gelten für die Subskalen der Interessensfelder »Gestaltung«, »Autonomie« und »Verantwortung«. Hier haben Polizeikommissaranwärterinnen geringere Ausprägungen als ihre männlichen Kollegen. Hinsichtlich der Komponente »Bedenken« haben die männlichen Studierenden geringere Ausprägungen als ihre Kolleginnen.

Bei Polizeikommissaranwärter(inne)n mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen gibt es bezüglich der Skalen des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) kaum Unterschiede, lediglich für die Skala »Wachstum – kalkulativ« zeigt sich folgendes Ergebnis: Je höher der Bildungsabschluss ist, desto höher ist die Ausprägung auf dieser Skala. So streben z. B.

Zur Sicherung des Bedarfs von Führungsnachwuchs ergibt sich die notwendige Konsequenz, aus der Gruppe der Anwärter(innen) diejenigen konkret herauszufiltern, die günstige Voraussetzungen bezüglich ihrer motivationalen Grundlagen, eine leitende Position bekleiden zu wollen und Verantwortung für Mitarbeiter zu übernehmen, mitbringen.

Polizeikommissaranwärter(inne)n mit bereits abgeschlossener Berufsausbildung oder einem (Fach-)Hochschulabschluss stärker nach Möglichkeiten der Weiterentwicklung, die ihnen spürbare Vorteile verschaffen.

Bezüglich des Alters zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Subskala »Gestaltung« (zugehörig zur Komponente »Interessenfelder«), d. h. mit zunehmendem Alter steigt das Interesse der Polizeikommissaranwärter(innen), eigene Ideen – z. B. am Arbeitsplatz – umsetzen zu können.

Der Einfluss biografischer Erfahrungen auf die Motivation, Führungsaufgaben zu übernehmen, erscheint ebenfalls interessant. Hier erweist sich insbesondere frühere Führungserfahrung – z. B. als Klassensprecher (in), Leiter(in) einer Jugendgruppe oder Trainer(in) in einem Sportverein – als bemerkenswertes Gruppierungsmerkmal. Auf Basis der Ausprägung von früherer Führungserfahrung (wenig, teils/teils und viel frühere Führungsverantwortung) kann eine Gruppierung der Stichprobe vorgenommen werden, die in acht der untersuchten Skalen zur Führungsmotivation zu signifikanten Mittelwertunterschieden führt (s. Abb. 2, s. S. 56). Haben Polizeikommissaranwärter(inne)n vor Antritt ihres Studiums bereits Führungserfahrung sammeln können, dann haben sie bezüglich der Führungsmotivation höhere Ausprägungen und geringere Bedenken bzw. weniger Furcht vor der Übernahme von Führungsaufgaben als ihre Kolleg(inn)en ohne frühere Führungserfahrung.

Der Vergleich der polizeilichen Substichprobe mit der Normstichprobe weist signifikante Unterschiede in acht der dreizehn Skalen des Modells »Haus der Führungsmotivation« (Felfe et al., 2012) auf. Diese sind im Motivationsprofil (s. Abb. 3, S. 57) mit Sternchen gekennzeichnet.

Polizeikommissaranwärter(inne)n sind in der überwiegenden Zahl der Komponenten des theoretischen Modells schwächer Führungsmotiviert als die Norm. Bezüglich des von McClelland und Boyatzis (1982) beschriebenen Führungsmotivmusters der Basismotive haben Anwärter(inne)n eine ungünstige höhere Ausprägung des Anschluss-

motivs. Wenn allerdings das Streben nach einer Führungsposition ausgeprägt ist, dann hindern Polizeikommissaranwärter(inne)n weniger Bedenken an der Übernahme dieser Aufgabe.

4. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung bietet erstmalig Einblicke in die Motivlage von Polizeikommissaranwärter(inne)n mit Fokus auf Kriterien, die die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben messbar machen. Polizeikommissaranwärter(inne)n haben im Vergleich zur Allgemeinheit geringere Bestrebungen, führen zu wollen. Für den größten Teil der Studierenden scheint dies eine realistische Einschätzung der Gegebenheiten widerzuspiegeln, da die Zahl der Führungspositionen begrenzt ist. Unter dem Gesichtspunkt rückläufiger Bewerbungen für den höheren Dienst im Land Brandenburg und zur Sicherung des Bedarfs von Führungsnachwuchs ergibt sich aus diesem Ergebnis jedoch auch die notwendige Konsequenz, aus der Gruppe der Anwärter(innen) diejenigen konkret herauszufiltern, die günstige Voraussetzungen bezüglich ihrer motivationalen Grundlagen, eine leitende Position bekleiden zu wollen und Verantwortung für Mitarbeiter zu übernehmen, mitbringen. Hier erweist sich auf Basis der aktuellen Analysen insbesondere der biografische Aspekt früherer Führungsverantwortung als ein sinnvoller Prädiktor. Die jungen Menschen, die bereits vor ihrem Eintritt in das Studium »Gehobener Polizeivollzugsdienst« Führungserfahrung sammeln konnten, scheinen bessere motivationale Voraussetzungen für spätere Führungsaufgaben innerhalb der Polizei mitzubringen als ihre diesbezüglich unerfahrenen Kolleg(inn)en.

Einschränkend muss an dieser Stelle allerdings darauf hingewiesen werden, dass die vorliegende Untersuchung keine Antwort darauf geben kann, ob die Teilnehmer(innen) mit Führungserfahrung bereits vor Antritt ihrer Führungsaufgabe eine höhere Führungsmotivation zeigten oder ob die Führungserfahrung selber ei-

nen Beitrag zur Erhöhung der Führungsmotivation geleistet hat.

Darüber hinaus scheint eine weitere Klärung der Abweichung der polizeilichen Substichprobe von der Norm interessant. Geht bereits der Berufswunsch »Polizeikommissar(in)« mit einer unterdurchschnittli-

chen Führungsmotivation Hand in Hand oder findet durch die verwendeten Auswahlverfahren eine Selektion diesbezüglich statt? Die Beantwortungen dieser Fragen sollen Gegenstand weiterer Analysen zur Führungsmotivation innerhalb der Polizei werden.

Literaturverzeichnis

- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). FÜMO Hamburger Führungsmotivationsinventar. Göttingen: Hogrefe.
- Groß, H. (2011). Wer wird Polizist? Berufswahl und Studienmotivation in Hessen. *Polizei & Wissenschaft*, 2, 47-60.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. (1982). Leadership motive pattern and longterm success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 737-743.
- Scheer, C. (2010). Hält die Polizei, was sich Polizisten von ihr versprochen haben? Frankfurt: Verlag für Politikwissenschaft.
- Thielmann, G., Homann, W., Richter, B., Kosfeld, M. & Friebel, G. (2013). Forschungsprojekt »Ausgewählte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltenseigenschaften von Bewerbern für den Beruf der Polizeibeamtinnen/des Polizeibeamten«. *Die Polizei*, Heft 4/2013, 105-112.

Dipl.-Psychologin Henriette Binder

2009 Abschluss des Diplomstudiengangs Psychologie an der Universität Potsdam (Gesamturteil »sehr gut«)

Neben freiberuflicher Tätigkeit an Hochschulen und privatwirtschaftlichen Organisationen ist die ausgebildete Verhaltens- und Kommunikationstrainerin Lehrende an der Universität Potsdam (seit 2004), der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg (WS 2012–13) und der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin (seit 2012).

Schwerpunkte in der freiberuflichen Tätigkeit: Personalmanagementthemen (u. a. IHK Potsdam/Universität Potsdam) und der psychologischen und statistischen Kundenforschung (u. a. PSIMOTECH GmbH im Auftrag der DAIMLER AG).

Lehrtätigkeit an der Universität Potsdam in Statistik und im Modul »Interaktion und Kommunikation in Führungspositionen«; zentrale Themen in der polizeilichen Lehre: Grundlagen der Kommunikation, Selbst- und Konfliktmanagement, Wissenschaftliches Arbeiten und Grundlagen der Polizei- und Kriminalpsychologie



Die Suche nach Prädiktoren beruflichen Erfolgs

Der Zusammenhang zwischen Leistung in Studium und Ausbildung und späterem Erfolg im Berufsleben eines Polizeibeamten

Tamás Schneemann, Wim Nettelstroth & Henriette Binder

Das Ziel des Beitrags besteht in der Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Studienerfolgen an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg und dem späteren Berufserfolg im Dienste des Landes Brandenburg. Auch bestimmte Einzelaspekte und deren Auswirkungen auf den Berufserfolg wie beispielsweise die Elternzeit sollen hierbei in Augenschein genommen werden. Dazu werden zunächst verschiedene ähnliche Studien zum Erkenntnisgewinn beleuchtet. Im Rahmen einer eigenen empirischen Untersuchung soll eine Stichprobe bei der Polizei des Landes Brandenburg Aufschluss über mögliche Korrelationen geben. Zielführend ist hierbei die Suche nach Prädiktoren beruflichen Erfolgs, um etwa noch besser geeignetes Personal zu gewinnen. Gutknecht, Semmer und Annen (2005, S. 176 ff.) haben in ihrer Studie festgestellt, dass dort der Studienerfolg ein überraschend auffälliger Prädiktor beruflichen Erfolges ist, wenn er Teil der Berechnungen wird.

Hier liefert der Studienerfolg keine Anhaltspunkte für die Vorhersage von Berufserfolg. Überraschend ist die negative Korrelation zwischen Zufriedenheit im Studium und objektivem Berufserfolg: Tendenziell unzufriedene Studierende sind im späteren Berufsleben erfolgreicher als tendenziell zufriedene Studierende.

1. Einleitung

Die zuverlässige Voraussage von Berufserfolg ist derzeit Ziel zahlreicher Studien- und Forschungsaufträge – nicht nur, weil die Personalauswahl mitunter immense personelle und materielle Kosten aufwirft (Leiß & Buhl, 2006). Im Mai 2006 stellte das Ministerium des Innern des Landes Brandenburg das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung in der Polizei des Landes Brandenburg vor, welches Ergebnis eines langen Diskussionsprozesses war. Darin heißt es u. a.: »Die Auswahl des richtigen Mitarbeiters für die richtige Funktion trägt maßgeblich zum Erfolg einer Organisation bei. Fehlentscheidungen verursachen erhebliche Kosten und Belastungen – sowohl für den Bewerber als auch für die Organisation. Sie führen zur Über- bzw. Unterforderung und damit zur Demotivation des Mitar-

beiters und können unter Umständen kostenintensive Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich machen. Eine erfolgreiche Personalauswahl hingegen kann die Motivation der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt nicht nur erhalten, sondern steigert sie.« (MI BB, 2006, S. 15)

Im folgenden Beitrag wird eine empirische Untersuchung vorgestellt, bei der Zusammenhänge zwischen den Studienerfolgen an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg und dem späteren Berufserfolg im Dienste der Polizei des Landes Brandenburg im Mittelpunkt stehen. Dazu werden zunächst Studien mit einem vergleichbaren Hintergrund beleuchtet. Im Rahmen der eigenen Befragung soll eine Stichprobe bei der Polizei des Landes Brandenburg Aufschluss über mögliche Korrelationen geben. Ziel-

führend ist hierbei die Suche nach Prädiktoren beruflichen Erfolges, um etwa noch besser geeignetes Personal zu finden. Daher soll die Untersuchung auch dem Unternehmen Polizei Brandenburg bei der Beantwortung der Frage dienen, die einst Jochen Christe-Zeyse (zit. nach Heide mann, 2005; S. 49) stellte: »Welche Stärken und Schwächen haben wir und was müssen wir tun, um unserem Ziel näher zu kommen?«

2. Das komplexe Gebilde Erfolg

In Anbetracht der zahlreichen Definitionen wird im Kontext dieses Beitrags Erfolg möglichst eng definiert, aber auch nicht zu stringent eingegrenzt. Somit wird er als die Fähigkeit interpretiert, selbstgesetzte Ziele zu erreichen (Martens & Kuhl, 2009).

2.1 Kriterien von Erfolg im Studium

Studienerfolg lässt sich ohne Betrachtung aller erbrachten schulischen Einzelleistungen aussagekräftig anhand eines einzelnen Wertes, hier der Abiturdurchschnittsnote, prognostizieren (Gutknecht, Semmer & Annen 2005). Ähnlich verhält es sich mit der Prognose des Studienerfolges in anderen Untersuchungen (Rindermann & Oubaid, 1999). Dabei wird davon ausgegangen, dass personenbezogene, messbare und stabile Faktoren existieren, die mit dem Studienerfolg korrelieren; die Abschlussnote wird klar als eindeutigstes Kriterium herausgestellt.

Bei der Polizei des Landes Brandenburg wurde erst 2007 das Bachelorstudium eingeführt und das klassische Studium zum Diplom-Verwaltungswirt eingestellt (vgl. APO gPoID/LV Pol BB¹). Das Bachelorstudium besteht aus einer Vielzahl von zu erbringenden Einzelleistungen, welche nach erfolgreicher Verteidigung der Bachelor-Thesis in der Gesamtheit die Abschlussnote ergeben. Das klassische Studium zum Diplom-Verwaltungswirt hingegen bestand aus einer Zwischenprüfungsnote und der Abschlussprüfungsnote, welche zusammen die Abschlussnote ergaben. Zudem gibt es

noch einen dritten Weg in den gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg, den sogenannten Praxisaufstieg für erfahrene Beamte des mittleren Dienstes. Dieser setzt sich ebenfalls aus einer Zwischen- und einer Abschlussprüfung zusammen und ergibt so eine Abschlussnote. Daher wird die Abschlussnote als wesentliches Erfolgsmerkmal operationalisiert, um den Studienerfolg vergleichbar messen zu können. Sie ist aus Sicht vieler Autoren ein probates Mittel zur Messung von Studienerfolg (Abele-Brehm & Stief, 2004; Gutknecht, Semmer, Annen, 2005; Moosbrugger & Kelava, 2008). Als maximaler Studienerfolg wird also immer eine sehr gute Abschlussnote gewertet.

2.2 Objektiver und subjektiver Berufserfolg

Berufserfolg wird von außen betrachtet häufig als absolute Höhe einer Leistung definiert, während die individuelle Zufriedenheit mit einem Ergebnis eher durch die Person selbst bestimmt wird (Heidemann, 2005).

Objektiver Berufserfolg kann an einigen neutralen Kennzahlen valide gemessen werden. Dette, Abele und Renner stellten fest, dass bereits in frühen Untersuchungen (Thorndike, 1934) mehrere Kriterien, hier Lohn- und Arbeitsniveau, zur Messung von objektivem Berufserfolg herangezogen wurden. Spätere Untersuchungen ergänzen die neutralen Kennzahlen sodann um beruflichen Aufstieg (Stott, 1950) oder Gehalt, Hierarchieebene und Anzahl der Mitarbeiter (Blaschke, 1972). Dette et al. (2004) stellen fest, dass es bei erfolgsunabhängig besoldeten Berufsgruppen, wie den hier untersuchten Polizeibeamten, nicht nur auf die neutralen Kennzahlen ankommen dürfe, da hier die Validität leide. Kann Erfolg bei der Polizei des Landes Brandenburg also allein durch die Messung neutraler Kennzahlen zuverlässig gemessen werden? Einige Autoren widersprechen dieser Ansicht (Boudreau et al., 2001; Dette et al., 2004). Daher ist neben dem Gehalt auch die erreichte Hierarchiestufe (Dienstgrad) in Abhängig-

Die Abschlussnote wird als wesentliches Erfolgsmerkmal operationalisiert, um den Studienerfolg vergleichbar messen zu können.

Es bleibt daher festzustellen, dass subjektiver Berufserfolg grundsätzlich auf einem Fundament aus Arbeitszufriedenheit basieren muss und daher der Bereich der Arbeitszufriedenheit näher beleuchtet werden muss.

keit von der höchstmöglich erreichbaren Stufe heranzuziehen. Dies untermauert auch die Ansicht vieler Autoren (Boudreau et al., 2001; Judge et al., 1995, zitiert nach Dette, 2005), welche Selbstberichte und Akten zur Untersuchung heranzogen. Hierbei wurden kaum Abweichungen bei einer generell sehr hohen Übereinstimmung der Daten ($r = .85$) aus Akten und dazugehörigen Selbstberichten festgestellt. Objektiver Berufserfolg wird also neben dem eher schwachen Stellenwert des Gehaltes in erster Linie durch den erreichten Dienstgrad im Verhältnis zur höchstmöglich erreichbaren Hierarchiestufe als Aufstiegsgeschwindigkeit operationalisiert.

Subjektiver Berufserfolg kann keinesfalls nur über eine einzelne Variable festgestellt werden. Zusätzlich sollten neben den Determinanten objektiven Berufserfolgs auch immer u. a. die Identifikation und Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit sowie das Commitment im Sinne der affektiven Bindung an die Organisation erhoben werden, um subjektiven Berufserfolg zu messen (Lipowsky, 2003). Für den Dienstherrn, hier das Land Brandenburg, ist ein Mitarbeiter, der eine hohe Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation aufweist, in vielerlei Hinsicht nützlich. Lipowsky (2003) postuliert diesbezüglich, dass ein Mitarbeiter mit hohem Commitment langfristig und engagiert in der Organisation verbleibt und zudem zufriedener mit seiner beruflichen Tätigkeit ist. Es bleibt daher festzustellen, dass subjektiver Berufserfolg grundsätzlich auf einem Fundament aus Arbeitszufriedenheit basieren muss und daher der Bereich der Arbeitszufriedenheit näher beleuchtet werden muss. Arbeitszufriedenheit umfasst nach Ansicht vieler Autoren (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; Dette, Abele, Renner, 2004) hauptsächlich Aspekte wie Lohn, Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitsmittel, Arbeitszeit und Arbeitstätigkeit und deren Soll-Ist-Vergleich aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters. Zu Recht argumentieren Dette, Abele und Renner (2004), dass Zufriedenheit wesentlicher Bestandteil des Berufserfolgs ist, da mehrere durchgeführte Zielbefra-

gungen unabhängig voneinander eine klare Kernaussage immer wieder bestätigt haben: Persönliche berufliche Ziele wie Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit oder Zufriedenheit mit dem Karriereverlauf sind auch Berufserfolge, wenn sie erreicht werden. Die subjektive Seite des Berufserfolgs ist weitaus mehrschichtiger als die objektive Seite und auch nicht immer abhängig von den neutralen Kennzahlen des objektiven Berufserfolgs, korreliert jedoch zumeist mit ihnen (Dette, 2004; Heidemann, 2005; Heslin, 2005). Heidemann (2005) stellt weiter fest, dass sich beruflicher Erfolg nicht nur an messbaren Größen und am Aufstieg innerhalb der Organisation orientiert. Subjektiver Berufserfolg sei vielmehr einer sehr individuellen Bewertung unterworfen und aus Sichtweise einer Work-Life-Balance könne nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privat- und Arbeitsleben Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere sein. Subjektive Erfolgseinschätzungen sind nicht nur Epiphänomene tatsächlicher Erlungenschaften, sondern beeinflussen direkt das Verhalten und somit weitere potenzielle Erfolge und sind eben gerade aus dieser Feststellung heraus immer zu erheben, wenn Berufserfolg mit seinen vielfältigen Facetten gemessen werden soll (Abele, 2011).

Um eine Vergleichbarkeit zum gesamten Forschungsfeld herzustellen, will auch diese Arbeit den bisher verfolgten Trend fortführen und sich auf die gleichzeitige Erhebung objektiver und subjektiver Berufserfolgsmaße konzentrieren.

3. Studien zum Berufserfolg

3.1 Gutknecht, Semmer, Annen und die Schweizer Armee

Gutknecht, Semmer und Annen haben zur Berufserfolgsvorschung im Jahre 2005 mit der Veröffentlichung ihrer Studie »Prognostische Validität eines Assessment Centers für den Studien- und Berufserfolg von Berufsoffizieren der Schweizer Armee« einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung

der Voraussage des Berufserfolges im öffentlichen Dienst geleistet. In der Studie wurde das Assessment Center für Bewerber auf den Vorbereitungsdienst zum Berufsoffizier in der Schweizer Armee evaluiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass Studienerfolg den Berufserfolg recht zuverlässig voraussagt. Zusätzlich ist zu erkennen, dass bei Studenten mit gleichem Studienerfolg diejenigen höheren Berufserfolg erzielten, die mit einer Berufsmatura, also praktischen Vorerfahrungen im Rahmen einer Berufsausbildung, ihren Weg in den gehobenen öffentlichen Dienst in der Schweiz fanden.

3.2 Dette, Abele und Renner – Das konzeptuelle Berufserfolgsmodell

Im Rahmen ihrer Veröffentlichung (2004) hat das Team um Dorothea E. Dette in seiner Arbeit ein konzeptuelles Modell entwickelt, welches die verschiedenen Facetten von Berufserfolg umfassend betrachtet und so die Möglichkeit schaffen soll, Berufserfolg präziser darzustellen als bisher. Hierzu bediente sich das Team zunächst eigens entwickelter Ordnungsparameter. Im Rahmen dieses Modells wurde zwischen den Bezugskriterien ›spezifische Arbeit‹ und ›globale Laufbahn‹ differenziert. Der Berufserfolg wurde darauf aufbauend mittels Fremdbeurteilungen, Gehalt, neutralen Kennzahlen und Selbsteinschätzungen als Datenart bzw. Datenquelle operationalisiert. Mit dem so gewonnenen Datenraster wollten die Autoren einen Standard schaffen, der es möglich macht, über verschiedenste Berufsfelder hinweg Studien zum Berufserfolg zu führen und sodann unter Anwendung der herausgebildeten Fachtermini studienübergreifend zu kommunizieren.

Hinsichtlich der hier zu führenden Untersuchung enthält die Arbeit weiterhin einige interessante Aspekte, die speziell für das Berufsbild des Polizeibeamten und dessen Berufserfolgsbetrachtung herangezogen wurden. Aus Sicht der Autoren ist das einfachste Mittel hier die Anwendung der dyna-

mischen Erfassung von Beförderungen. Als noch präziseres Werkzeug schlagen Dette, Abele und Renner (2004) jedoch vor, den Quotienten aus Anzahl der Beförderungen und Anzahl der Arbeitsjahre zu bilden, dem die Verweildauer auf einer Position ohne Beförderung als Gegenteil des beruflichen Aufstiegs entgegensteht. Zur Messung des subjektiven Berufserfolges zeigte sich auch hier als häufigste Variante der Selbstbericht von neutralen Kennzahlen. Die hierbei durch die Betroffenen selbst angegebenen Daten entsprechen fast immer dem, was tatsächlich in den (Personal-) Akten der Betroffenen steht (Boudreau et al., 2001; Judge et al., 1995, zitiert nach Dette et al., 2004).

3.3 Abele-Brehm und Stief: Die Längsschnittstudie BELA-E

Im Rahmen einer Längsschnittstudie (Abele-Brehm & Stief, 2004) wurden Hochschulabsolventen eines breiten Fächerspektrums mit der Zielrichtung der Prognose von Berufserfolg befragt. Die Studie kam unter anderem zu dem Ergebnis, dass erfolgreichere Studenten mit hoher Studienleistung auch tatsächlich später erfolgreicher im Beruf wurden. Auch der Geschlechtervergleich führte zu interessanten Ergebnissen. Die Erlanger Längsschnittstudie zur beruflichen Laufbahnentwicklung (BELA-E) umfasste einen Befragungszeitraum von etwa eineinhalb Jahren vom erfolgreichen Examensabschluss bis zum Berufseintritt der Absolventen. Im Rahmen der Befragung wurden psychologische Prädiktoren gesucht, die einen erfolgreichen Berufseintritt prognostizieren. Auch wurde die Hypothese gebildet, dass Frauen mit Kindern weniger erfolgreich sind als solche ohne Kinder. Dazu wurden die Probanden in vier Berufsgruppen (BG 1 bis 4) eingeteilt, wobei BG 1 die objektiv erfolgreichste Gruppe war und BG 4 die am wenigsten erfolgreiche Gruppe darstellte. Auffallend ist, dass Männer mit Kindern überproportional hohe Anteile gegenüber Frauen in der erfolgreichen BG 2 haben (s. Abb. 1, S. 64).

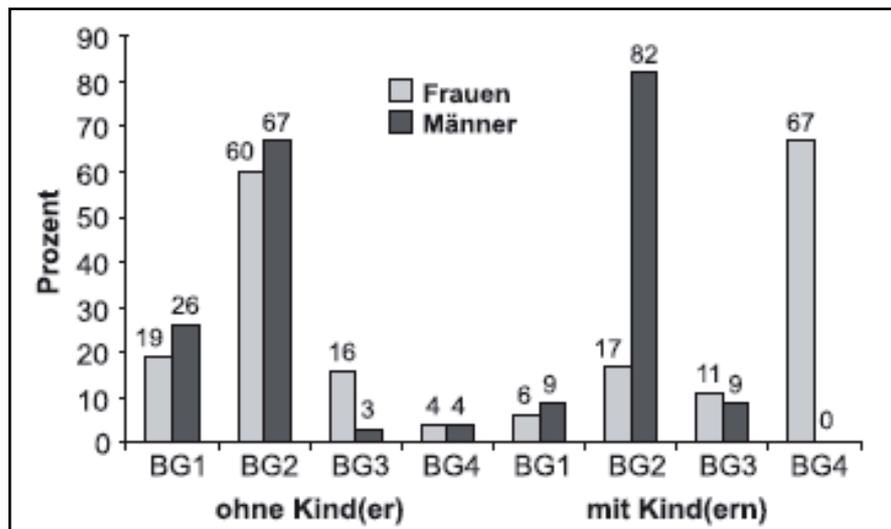


Abb. 1: Berufsgruppen nach Geschlecht und Elternschaft in Prozent

Die negative Wirkung auf den Berufserfolg wurde umfassend untersucht und im Ergebnis wurde bestätigt, dass Frauen seltener in den erfolgreichen Berufsgruppen 1 und 2 vorhanden waren und dass Frauen, die Kinder hatten, um 33 % erfolgloser waren als Frauen, die kinderlos berufstätig waren. Der negative Effekt auf den Berufserfolg durch geschlechterspezifisch unterschiedliche Arbeitsmarktchancen und eine generelle Benachteiligung von Frauen konnte somit bestätigt werden. Auch kinderlose Frauen mit gleich hohen Studienleistungen wie die erfolgreichen Männer hatten weniger Erfolg. Erklärt werden konnte dies nicht. Die Autoren vermuteten generell mehr vorherrschende negative schlechtere Bedingungen in der freien Wirtschaft für Frauen als Ursache.

3.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Die vorstehend angeführten Untersuchungen betrachten Studien- und Berufserfolg sowie deren Einzelmerkmale aus anderen Blickwinkeln als die vorliegende Arbeit. Auch die dort zielführenden Forschungsfragen sind andere, stehen aber in engem und vergleichbarem Zusammenhang mit dem Forschungsziel dieses Beitrags. Alle Theorien liefern ein kongruentes Bild von

Auswirkungen des Studienerfolges auf den späteren Berufserfolg. Inwiefern dies auch für den Vollzugsdienst der Polizei des Landes Brandenburg zutrifft, bleibt abzuwarten. Gerade die Unterschiede in der leistungsunabhängigen Besoldung von Polizeibeamten, die Präsenzpfllicht von Studierenden, der stringent geregelte Studiumsverlauf und die fehlende Möglichkeit, Fächer abzuwählen oder ein breites Spektrum an Wahlmöglichkeiten, um sich in einzelnen Fächern zu spezialisieren und nicht zuletzt die gesetzlich geregelte Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die bevorzugte Behandlung von Frauen in Bewerbungsverfahren bei gleicher Befähigung und Eignung sind grundsätzlich ganz andere Bedingungen am Untersuchungsfeld der Polizei des Landes Brandenburg und insofern grundsätzlich untersuchenswert. Die vorliegende Arbeit soll sich mit der Beantwortung der Frage nach Korrelationen zwischen Studien- und Berufserfolg und diesbezüglichen geschlechterspezifischen Einflüssen befassen. Dazu werden auf Basis des zuvor dargelegten Kenntnisstands folgende Hypothesen aufgestellt:

- Hypothese 1 (H1): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg

sagt Studienerfolg den Berufserfolg signifikant voraus.

- Hypothese 2 (H2): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg hat die Elternschaft negativen Einfluss auf den Berufserfolg.
- Hypothese 3 (H3): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit im Studium und objektivem Berufserfolg.

4. Empirischer Teil

4.1 Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung soll durch eine Mitarbeiterbefragung die zuvor gebildeten Hypothesen empirisch untersuchen und auswerten. Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen in Papierform sollen daher zunächst möglichst viele Teilnehmer aus unterschiedlichsten Bereichen der Brandenburger Polizei gewonnen werden. Dabei werden ausschließlich Beamte des gehobenen Polizeivollzugsdienstes befragt, die ihr Studium an einer Hochschule der Polizei abgeschlossen haben und aktiv im Polizeidienst des Landes Brandenburg eingesetzt sind. Hierbei werden Fragen zum aktuellen Status, dem Commitment (Verbundenheit) und zur persönlichen Arbeitszufriedenheit gestellt. Die Umfrage soll den gesamten Querschnitt der verschiedenen Einsatzbereiche von Polizeibeamten im Land Brandenburg erfassen.

4.2 Beschreibung der Messinstrumente

Der Fragebogen besteht aus fünf Abschnitten. Nach einer einleitenden Erklärung und Versicherung der Anonymität erfolgt zunächst im ersten Abschnitt die Abfrage der Informationen zum absolvierten Studium. Als subjektive Studienerfolgskriterien werden fünf Items zur Studienzufriedenheit erhoben (Nettelstroth & Liepmann, 2004; Nettelstroth, Liepmann & Klein, 2003). Im zweiten Abschnitt werden die beruflichen Daten des Probanden über elf Items (Dauer der Zugehörigkeit, Einsatzbereich etc.) ab-

gefragt. Der dritte Abschnitt besteht ausschließlich aus Aussagen (insgesamt 18 Items), deren Soll- und Ist-Zustand der Proband auf einer jeweils fünfstufigen Dual-Matrix darstellen soll. Ziel ist hier die Erhebung der Arbeitszufriedenheit nach einem Modell (Liepmann & Kilian, 1998; Liepmann & Kilian, 2001), das am Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Freien Universität Berlin entwickelt wurde. Der vierte Abschnitt erhebt das Commitment zur Organisation mittels zehn Items aus dem COBB². Die Skalenreliabilität des Messinstrumentes COBB liegt bei $\alpha = .67 - .91$ (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2010).

Der fünfte Abschnitt erfasst die Leistungsmotivation mittels dreier selbstentwickelter explorativer Items (Nr. 1 bis 3) und vier Items (Nr. 4 bis 7) aus dem BIP³ (Hosiep & Paschen, 1998). Das BIP wird eingesetzt, um persönliche Eignungsvoraussetzungen zu messen und weist eine hohe Reliabilität auf⁴. Der sechste Abschnitt erfasst die allgemeinen soziodemografischen Variablen.

4.3 Beschreibung des Untersuchungsaufbaus

Vor Beginn der Untersuchung wurde ein Pretest durchgeführt. Hierbei wurden lediglich formale Ungenauigkeiten in den Fragen zum aktuellen Dienstgrad und der Verwendung festgestellt, welche vor Erhebungsbeginn korrigiert wurden. Die Teilnehmerakquise erfolgte in einem Zeitraum von 30 Tagen. Die Randomisierung der Zufallsstichprobe erfolgte nach einem einfachen Vorgehen. Der Verfasser versuchte im Rahmen seiner dienstlichen Möglichkeiten, Polizeibeamte zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung zu motivieren und sprach dabei jeden in Frage kommenden Probanden, der ihm im Laufe eines kriminalpolizeilichen Praktikums bekannt wurde, an. Hierbei wurden persönlich und einzeln 50 Fragebögen mit der Bitte um Teilnahme an in Frage kommende Polizeibeamte des gehobenen Dienstes übergeben. Von den ausgegebenen 50 wurden 37 Fragebögen an den Verfasser zurückgesandt⁵.

4.4 Beschreibung der Stichprobe

4.4.1 Soziodemografischer Hintergrund

Die Grundgesamtheit der Beamten des gehobenen Dienstes, die für die Untersuchung in Frage kommen, liegt bei $N = 3.827$. Die Stichprobengröße liegt bei $n = 37$, also $0,967\%$ der Grundgesamtheit. Die 37 Befragten im Alter von 30 bis 58 Jahren, also einem Durchschnittsalter von $40,7$ Jahren (Standardabweichung $8,120$) sind zu $75,7\%$ männlich und zu $24,3\%$ weiblich⁶, was bezüglich der Geschlechterverteilung repräsentativ ist.

4.4.2 Beruflicher bzw. organisationaler Hintergrund

Der Zeitraum der untersuchten Abschlussjahrgänge an einer Polizeihochschule erstreckt sich von 1978 bis 2012. Hiervon haben 21 Beamte ($56,8\%$) die Laufbahn des gehobenen Dienstes als Berufseinsteiger eingeschlagen, 16 Beamte ($43,2\%$) erreichten diese im Rahmen des Praxisaufstieges. Die Verteilung der Dienstgrade und Besoldungsgruppen ist im Kreisdiagramm (s. Abb. 2, s. unten) dargestellt.

4.5 Beschreibung der Ergebnisse

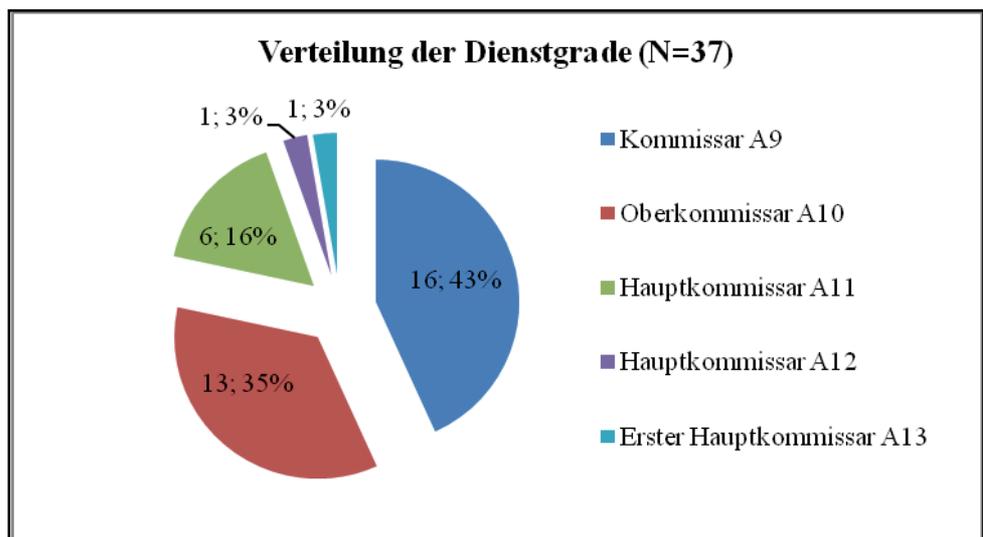
Im Folgenden wird die Berechnung der operationalisierten Variablen des Berufserfolges zu den einzelnen Hypothesen erläutert.

4.5.1 Zusammenhang zw. Studienerfolg und objektivem Berufserfolg

- Hypothese 1 (H1): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg sagt der objektive Studienerfolg den objektiven Berufserfolg signifikant voraus.

Hier wird der objektive Studienerfolg anhand der Notenpunkte herangezogen und auf Korrelationen mit dem objektiven Berufserfolg hin untersucht. Der objektive Berufserfolg errechnet sich aus der Anzahl der bisherigen Beförderungen dividiert durch die Jahre der Zugehörigkeit zum gehobenen Dienst. Die Anzahl der Beförderungen ergibt sich aus dem bisher erreichten Dienstgrad. Der Dienstgrad des PK (Polizeikommissar) ergibt einen Wert von 1 und der Dienstgrad des EPHK (Erster Polizeihauptkommissar) einen Wert von 5. Die Jahre der Zugehörigkeit zum gehobenen Dienst ergeben sich aus dem angegebenen Abschlussjahr unter Betrachtung des Erhebungszeitpunktes 2012. Durch diese Berechnung des objektiven Berufserfolges ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit aller Befragten bezüglich ihrer Laufbahngeschwindigkeit gegeben ist, gleichgültig, wann sie in den gehobenen Dienst aufstiegen. Die so erhaltenen gültigen Werte von 35 der 37 Befragten wurden mittels Pearson Korrelation (Bühl, 2008) untersucht. Die Werte wiesen eine Signifikanz

Abb. 2: Prozentuale Verteilung der Dienstgrade in der Stichprobe



($p = ,494$) oberhalb des eingestellten Signifikanzniveaus von $p < 0,05$ auf. Der Korrelationskoeffizient lag bei $r = -,120$. Es ist festzustellen, dass ein Zusammenhang zwischen Studienerfolg (objektiv und subjektiv) und dem objektiven Berufserfolg im Sinne der Hypothese 1 nicht bestätigt werden kann.

4.5.2 Zusammenhang: Objektiver/subjektiver Berufserfolg vs. Elternschaft

- Hypothese 2 (H2): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg hat die Elternschaft negativen Einfluss auf den Berufserfolg.

Die Elternschaft wurde mittels einer geschlossenen ja/nein-Frage und ggf. einer halboffenen Frage nach der Dauer in Monaten erfasst. Der objektive Berufserfolg errechnet sich aus der Anzahl der bisherigen Beförderungen dividiert durch die Jahre der Zugehörigkeit zum gehobenen Dienst. Durch diese Berechnung des objektiven Berufserfolges ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit aller Befragten bezüglich ihrer Laufbahngeschwindigkeit gegeben ist, gleichgültig, wann sie in den gehobenen Dienst aufstiegen. Subjektiver Berufserfolg wurde über Arbeitszufriedenheit und Commitment betrachtet. Diese Daten wurden mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse (Bühl, 2008) untersucht. Die Varianzanalyse ergab keine signifikanten Ergebnisse für die Kriterien Commitment ($F = ,085$; $p = ,772$), objektiven Berufserfolg ($F = 1,365$; $p = ,251$) sowie Arbeitszufriedenheit ($F = 3,116$; $p = ,086$). Ein Zusammenhang im Sinne der Hypothese 2 kann daher nicht bestätigt werden.

4.5.3 Zusammenhang: Zufriedenheit im Studium vs. objektiver Berufserfolg

- Hypothese 3 (H3): Im gehobenen Dienst der Polizei des Landes Brandenburg besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit im Studium und objektivem Berufserfolg.

Zur Berechnung wurden der objektive Berufserfolg und die Zufriedenheit mit dem Studium herangezogen. Im Rahmen der Berechnungen (Pearson Korrelation) wurde

ein signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen subjektivem Studienerfolg und objektivem Berufserfolg festgestellt ($r = -,344$; $p = ,040$). Ein bestehender positiver Zusammenhang im Sinne der Hypothese 3 kann daher nicht bestätigt werden.

5. Diskussion der Ergebnisse

Es zeigt sich, dass bei der Untersuchung innerhalb der Polizei andere Ergebnisse erzielt werden als in anderen Berufsfeldern wie der freien Wirtschaft (vgl. Kapitel 3.2), an akademischen Hochschulen (vgl. Kapitel 3.3) oder der Schweizer Armee (vgl. Kapitel 3.1). Alle hier aufgestellten Hypothesen, die ähnliche Zusammenhänge untersuchten, konnten keine gleichartigen Ergebnisse erkennen lassen.

Eine mögliche Begründung für die fehlenden Korrelationen liegt in der Art und Weise, wie der berufliche Aufstieg in der Polizei gestaltet wird. Die Studien- und Ausbildungsleistungen können auf eine differenzierte und gut messbare Art und Weise mit einer hohen Varianz bestimmt werden; die echte Leistungsfähigkeit Einzelner wird annäherungsweise abgebildet. Der Aufstieg und damit auch der Gehaltsanstieg, der die berufliche Leistung widerspiegeln sollte, folgen in einer Behörde wie der Polizei aber anscheinend anderen Gesetzmäßigkeiten als in anderen Berufsfeldern. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass in sämtlichen der untersuchten Berufsfelder die Leistungsstarken im Studium bzw. in der Ausbildung auch die Erfolgreichen im späteren Beruf sind, nur in der Polizei nicht. Die Art und Weise, wie dieser Aspekt in der Polizei geregelt wird, liefert eine plausible Antwort für diesen Unterschied. Es scheint so zu sein, dass in der Polizei andere Rahmenbedingungen gelten.

Eine weitere Erklärung dafür, dass es keinen Zusammenhang zwischen Studien- bzw. Ausbildungserfolg auf der einen Seite und Berufserfolg auf der anderen Seite gibt, liegt in einer mangelnden inhaltlichen Übereinstimmung zwischen den beiden Bereichen. Wenn die (inhaltlichen) Anforderungen an die polizeiliche Ausbildung bzw. an

das Studium nicht zumindest teilweise die späteren beruflichen Aufgaben abbilden, dann können die Erfolgsmaße beider Bereiche auch nicht miteinander zusammenhängen. Das Ergebnis der Untersuchung kann die nicht selten bemängelte Ferne der Ausbildung/des Studiums von der beruflichen Realität bestätigen.

Neben diesen beiden kritischen Interpretationen lässt sich der mangelnde Zusammenhang auch positiv betrachten. Dass der Studienerfolg den Berufserfolg nicht voraussagt, spricht dafür, dass ein nicht erfolgreicher Beamter in der Polizei des Landes Brandenburg jederzeit, also an jedem Punkt seiner polizeilichen Laufbahn, die Möglichkeit hat, seine Karriere aktiv zu beeinflussen, indem er seine Einstellungen und Leistungen überdenkt und anpasst. Für erfolgreiche Beamte könnte dies im Umkehrschluss bedeuten, dass sie jederzeit leistungsbereit und engagiert bleiben

müssen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Abschließend müssen zwei kritische Fragen gestellt werden: Was sind das für Restriktionen, die zu einer ganz klaren Zusammenhänge zwischen Studien- und Berufserfolg in der freien Wirtschaft belegen, aber Erfolg bei gleicher Leistung in der Polizei nicht gewährleisten? Welchen Sinn hat eine Personalauswahl, die keine erfolgreichen, sondern (wenn überhaupt) nur grundsätzlich geeignete Polizisten prognostizieren kann?

Eine definitive Antwort auf die eingangs gestellte Frage bleibt die Berufserfolgsforschung bei der Polizei des Landes Brandenburg auch weiterhin schuldig. Das Ziel ist jedoch klarer umrissen: Prädiktoren beruflichen Erfolgs sind ein probates Mittel, um der anhaltenden Nachwuchssorge zielgerichtet entgegenwirken. Diese zu finden muss Kernaufgabe zukünftiger Untersuchungen sein.

Anmerkungen

- 1 Ausbildungs- und Prüfungsordnung gehobener Polizeivollzugsdienst sowie Laufbahnverordnung der Polizei des Landes Brandenburg
- 2 Inventar zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf, der Tätigkeit und der Beschäftigungsform
- 3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

4 Cronbachs-Alpha: .81 / Pretest-Reliabilität: .79 (Hossiep, Paschen & Mülhhaus, 2000, S. 160 ff.)

5 N = 37, Rücklaufquote: 78 %

6 ähnlich dem Frauenanteil von 22,4 % im gehobenen Dienst der Polizei Brandenburg (DPoIG, 2010, <http://www.dpolg.de/upload/pdf/FrauenanteilimPolizeidienst.pdf>)

Literatur

- Abele, A. E. (2011). Prädiktoren des Berufserfolgs von Lehrkräften. Befunde der Langzeitstudie MATHE. *Zeitschrift für Pädagogik*, 57, 674-694.
- Abele-Brehm, A. E. & Stief, M. (2004). Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 4-16.
- Blaschke, D. (1972). Bedingungen des Karriereerfolgs von Führungskräften. Frankfurt a.M.: Akademische Verlags-Gesellschaft.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Bruggemann, A., Großkurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16 – Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson Deutschland GmbH.
- Dette, D. E. (2005). *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit - Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge*. Inaugural-Dissertation, Erlangen-Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität.
- Dette, D. E., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg – Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, 170-183.
- Deutsche Polizeigewerkschaft im Deutschen Beamten Bund (2010). *Frauenanteile im Polizeidienst – Ein Ländervergleich*. Verfügbar unter: <http://www.dpolg.de/upload/pdf/FrauenanteilimPolizeidienst.pdf> [06.05.2012]
- Felfe, J., Six B., Schmook, R. & Knorz, C. (2010). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 14.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Gutknecht, S.P., Semmer, N. K. & Annen, H. (2005). Prognostische Validität eines Assessment Centers für den Studien- und Berufserfolg von Berufsoffizieren der Schweizer Armee. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (4), 170-180.
- Heidemann, D. (2005). Wie man in der Polizei erfolgreich wird. *POLIZEI-heute*, 2/05, 49-52.
- Heslin, P. A. (2005). Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 376-390.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Leiß, B., & Buhl, B. (2006). *Psychologie und Soziologie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Liepmann, D. & Kilian, K. (1998). *Innovations- und Partizipationspotential – Analyse im Landeseinwohneramt Berlin*. Freie Universität Berlin.
- Liepmann, D. & Kilian, K. (2001). *Projekt Gesundheitsmanagement – Analyse bei Finanzämtern und der Oberfinanzdirektion des Landes Berlin*. Freie Universität Berlin.
- Lipowsky, F. (2003). *Wege von der Hochschule in den Beruf – Eine empirische Studie zum beruflichen Erfolg von Lehramtsabsolventen in der Berufseinstiegsphase*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Martens, J.-U. & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung – Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. (3. akt. und erw. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Moosbrugger H. & Kelava A. (2008). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Ministerium des Innern des Landes Brandenburg (2006). Rahmenkonzept zur Personalentwicklung in der Polizei des Landes Brandenburg. Verfügbar unter: <http://www.brandenburgische-kommunalakademie.de/bka/Rahmenkonzept-Polizei%20BRB.pdf>. [06.05.2012]
- Nettelstroth, W. & Liepmann, D. (2004). The predictive validity of different intelligence factors using criteria of occupational and school success. Vortrag auf der 7th European Conference on Psychological Assessment, Malaga, Spanien.
- Nettelstroth, W., Liepmann, D. & Klein, T. A. (2003). Intelligence and Occupational Success: A Validation of different intelligence factors using subjective and objective criteria of occupational success. Posterbeitrag auf der VIIIth European Conference on Organizational Psychology and Health Care, Wien, Österreich.
- Rindermann, H. & Oubaid, V. (1999). Auswahl von Studienanfängern – Vorschläge für ein zuverlässiges Verfahren. *Forschung und Lehre*, 11, 589-592.
- Stott, M. B. (1950). What is occupational success? *Occupational Psychology*, 24 (1), 105-112.
- Thorndike, E. L. (1934). Prediction of vocational success. New York, NY: The Commonwealth Fund.
- Verordnung über die Laufbahnen der Polizeivollzugsbeamten des Landes Brandenburg (Laufbahnverordnung der Polizei- LV-Pol) vom 30. 1. 2006, zuletzt geändert durch Verordnung vom 22. 9. 2011.
- Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des gehobenen Polizeivollzugsdienstes des Landes Brandenburg (Ausbildungs- und Prüfungsordnung gehobener Polizeivollzugsdienst- APOgPolD) vom 31. 8. 2007.

Tamás Schneemann

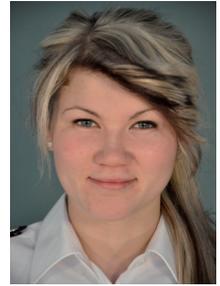
Studium »Polizeivollzugsdienst – Police Service« an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

2012 Abschluss »Bachelor of Arts (B.A.) - Polizeivollzugsdienst Police Service«

Motivation für den Polizeiberuf und Werte angehender Polizeibeamter

Studie mit Hilfe der Laddering-Interviewtechnik

Susann Dornfeldt, Wim Nettelstroth und Henriette Binder



Der Beitrag befasst sich mit der zentralen Frage nach den Werten und den damit im Zusammenhang stehenden Motivationen von Polizeibediensteten. Auf Basis bisheriger theoretischer und empirischer Erkenntnisse bildet die eigene Studie an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg den Schwerpunkt der Arbeit. Hier wird alternativ zu bisherigen Ansätzen versucht, durch Tiefeninterviews mit der Laddering-Technik die Werte und Motivationen der Polizeianwärter zu ergründen. Die Ergebnisse bestätigen im Wesentlichen die formulierten Hypothesen, dass die Werteprioritäten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Lebensumständen der Anwärter verschieden sind und dass der Großteil der Motivation für den Beruf bei der Polizei intrinsischer Natur ist, also die Befriedigung innerhalb des Berufes mehr durch die Tätigkeit als durch finanzielle Aspekte erreicht werden.

1. Einleitung

Die Wahl des Berufes ist eine der essentiellsten Entscheidungen im Leben eines Menschen. Es geht nicht nur um eine Tätigkeit oder den bloßen Lebensunterhalt – der Beruf eines Menschen wirkt sich auf sein ganzes Leben aus und nicht selten erfolgt die Definition einer Person über ihren Beruf. Die Polizei erwartet von ihren Beamten genau diese Identifikation sowohl innerhalb als auch außerhalb des Berufsumfeldes, da diese Berufsgruppe grundsätzlich im Visier der Öffentlichkeit steht und sich durch Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Gerechtigkeitssinn auszeichnen sollte. Fraglich ist jedoch, ob Berufsethos und Werte, die ein Polizist nach bestem Wissen pflegen sollte, tatsächlich den Idealen derer entspricht, welche sich für diese Berufsgruppe entschieden haben.

Ziel dieser Arbeit soll es sein, genau diese Fragestellung zu beleuchten. Im Zuge dessen wird innerhalb der Darstellung theoretischer Grundlagen zunächst grundsätzlich ein Einblick in das Thema »Motivation« gegeben, unerlässlich in Bezug auf die Frage nach der Motivation für die Arbeit inner-

halb einer bestimmten Berufsgruppe. Außerdem werden diverse als wichtig empfundene Aspekte zu den Themen »Werte« und »Wertevorstellung« erläutert, da diese die Berufswahl grundlegend beeinflussen. Auch beim Thema »Berufswahl« ist es hilfreich, grundlegende Theorien zu betrachten. Darauf aufbauend werden zwei Studien vorgestellt, welche sich mit der Motivation für den Polizeiberuf befassen. Der letzte Teil der Arbeit stellt eine eigene Studie über die Berufswahlmotive von Polizeianwärtern dar. Diese soll durch die Methode der Laddering-Interviewtechnik tiefere Einblicke in die individuellen Werte und Werteprioritäten der Anwärter als bisher ermöglichen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Motivation

Motivation ist eine von dem lateinischen Wort *movere* (bewegen) bzw. *motivus* (Bewegung auslösend) hergeleitete allgemeine und umfassende Bezeichnung für Prozesse, die dem Verhalten eine Intensität, eine bestimmte Richtung und Ablaufformen ver-

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Menschen ihr gesamtes Leben und damit auch ihr Marktverhalten nach bestimmten Wertevorstellungen ausrichten, wodurch deren Betrachtung für die Marktforschung unerlässlich ist.

leihen (Schuler, 2006). Oft wird diese Begrifflichkeit mit Handlungsantrieben oder Bedürfnissen gleichgestellt. Sie beschreibt den Zustand einer Person, der diese dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität gestaltet. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive erlernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt (Maier & Kirchgeorg, 2012).

Der Begriff intrinsisch, von dem lateinischen *intrinsicus* abgeleitet, bedeutet »innerlich« oder »nach innen gewendet«. Wenn es sich bei einer Motivation um eine intrinsischen Ursprungs handelt, bezieht sie sich auf einen von innen kommenden Anreiz. Dieser Anreiz entspringt aus der zu verrichtenden Tätigkeit selbst in Form des Flow-Erlebens. Dies beschreibt ein »besonders positives emotionales Erleben bei einer Tätigkeit, das dadurch charakterisiert ist, dass eine Person ganz auf ihr Tun konzentriert ist und darin aufgeht (...)« (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de> [...], 16.02.12, 17.45 Uhr). Blickle (1998) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Begrifflichkeit der »Selbstmotivation« als Synonym dafür. Sie bringt einen Menschen dazu – gänzlich ohne den von anderen Personen ausgehenden Zwang – die eigenen gesetzten Ziele aus eigenem Antrieb konsequent zu verfolgen. Der Ursprung einer solchen Selbstmotivation liegt in eigenen inneren Impulsen wie beispielsweise dem Spaß an der zu verrichtenden Tätigkeit. Daher ist diese Art der Motivation umweltunabhängig. Beispiele für Tätigkeitsanreize, welche einen Menschen intrinsisch motivieren, können Blickle (1998) zufolge sein: eine interessante Tätigkeit, Aufgaben mit einem hohen Verantwortungsgrad oder auch jene Arbeiten, bei denen man selbst tätig werden kann.

Extrinsische Motivation, auch Fremdmotivation, beschreibt das Gegenteil der intrinsischen Motivation. Diese wird von äußeren Impulsen gesteuert wie beispielsweise ei-

ner guten Bezahlung. Weitere, maßgeblich als Belohnung wirkende Aspekte sind Macht und Status, welche eine bestimmte Tätigkeit mit sich bringen kann. Daher sind Personen, die ausschließlich extrinsisch motiviert sind, sehr abhängig von ihrer Umwelt. Diese Personen treibt der Gedanke an Gehaltserhöhungen, die Anerkennung vom Vorgesetzten bzw. den Kollegen oder bestimmte Aufstiegschancen an, die ihr Beruf mit sich bringt (Hugo-Becker & Becker, 1997).

2.2 Werte und Werteforschung

Nachfolgend spielen Werte, gerade im Bereich der Sozialisation, eine sehr wichtige Rolle. Dahingehend muss die Begrifflichkeit der »Werte« zunächst einmal geklärt werden. Nach Kluckhohn sind dies Auffassungen des Menschen vom Wünschenswerten (Kluckhohn, 1951, zitiert nach Fittkau, n. d.). Sie können Gruppen von Menschen innerhalb einer bestehenden Gesellschaft zugeschrieben werden und beeinflussen wesentlich das Handeln und die Ziele des Menschen. Werte sind auch die Grundlage für Normen, welche das menschliche Zusammenleben regeln. Normen werden von geltenden Werten abgeleitet und bestimmen, was sozial akzeptierte und angemessene Reaktionen innerhalb einer bestimmten Situation darstellen.

Die Erforschung des persönlichen Wertekanons eines Menschen oder einer bestimmten Personengruppe spielt heute eine große Rolle. Vor allem im Bereich des Produktmarketing wird versucht, sich diese Thematik zu Nutze zu machen. Im Mittelpunkt stehen hier die Beziehung eines Kunden zu einem bestimmten Produkt und das Wissen darüber, welche konkreten Aspekte des Produkts in welchem Maße zu den Einstellungen und dem Leben des Kunden passen. Grundsätzlich ist dazu zu sagen, dass Menschen ihr gesamtes Leben und damit auch ihr Marktverhalten nach bestimmten Wertevorstellungen ausrichten, wodurch deren Betrachtung für die Marktforschung unerlässlich ist (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003).

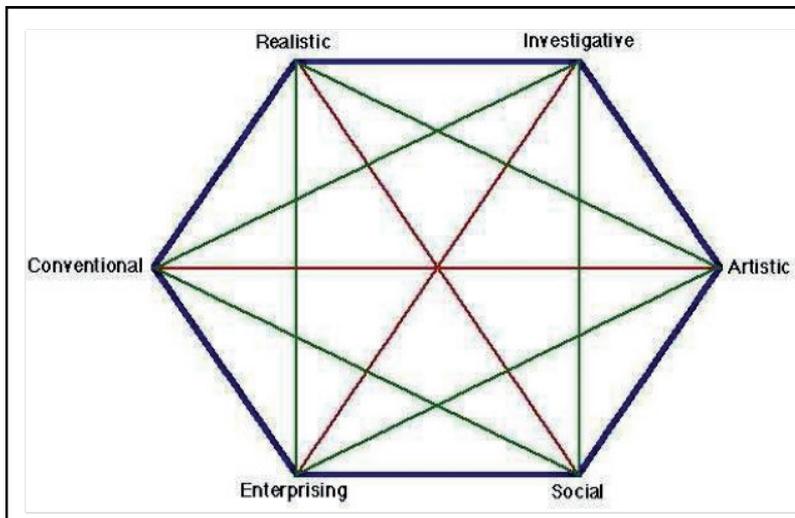


Abb. 1: Hexagonales Modell beruflicher Interessen (Holland, 1985a,b)

Methoden zur Erforschung dieser Problematik lassen sich zum einen im Bereich der Soziologie und zum anderen in der Psychologie finden. Die Soziologie bedient sich innerhalb dieser Forschungsaufgabe der Fragebogenmethode, die Psychologie favorisiert eine Form des Interviews.

Im Vergleich zum Interview stellt die Methode des Fragebogens eine weniger zeitaufwendige Methode dar, erlaubt jedoch lediglich, die Beantwortenden in bestimmte Gruppen kategorisieren zu können und liefert keine konkrete Antwort darauf, welche Verbindung zwischen Mensch und Produkt besteht und welche Rolle das Produkt im Leben des Menschen spielt.

2.3 Berufswahl

2.3.1 Einflussfaktoren auf die Berufswahl

Zunächst kann festgestellt werden, dass das Verhältnis des Menschen zu Arbeit und Beruf einem kontinuierlichen Sozialisationsprozess unterliegt, durch welchen bestimmte Strukturen der Persönlichkeit, wie beispielsweise die Wertschätzung bestimmter Werte und Normen, aber auch berufliche Kompetenzen entwickelt werden (Bammé, Eggert & Lemper, 1983). Dieser lebenslang andauernde Vorgang vollzieht sich im stetigen Umgang mit anderen Menschen (Illichmann, 1995).

Neben der Sozialisation sind auch andere Faktoren für die Berufswahl von Bedeutung. Hierbei müssen unabhängig von der Entwicklung und der Sozialisation des Menschen die vorhandenen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Darunter fallen z. B. die allgemeine Wirtschaftslage, örtliche Wirtschaftsschwerpunkte oder die jeweiligen Einkommensverhältnisse (Seifert, 1982).

2.3.2 Kongruenztheorie nach Holland

Die Theorie Hollands (1985a, b) spiegelt im Wesentlichen den Inhalt der Selektionstheorie wider. Hier wird die Auffassung vertreten, dass der Mensch in der beruflichen Umgebung aktiv werden will, welche mit seinen eigenen Fähigkeiten und Interessen in einem kongruenten Verhältnis steht. Daher ist die Wahl des Berufs von dem jeweiligen Interessen- bzw. Persönlichkeitstyp eines Menschen sowie von den Bedingungen, die der jeweilige Beruf bietet, abhängig. In diesem Zusammenhang unterscheidet Holland sechs verschiedene Persönlichkeitstypen, welche durchaus auch in Mischformen auftreten können: Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising und Conventional.

Die sechs Persönlichkeitstypen fasst Holland in der Abbildung eines Sechsecks zusammen (Abb. 1, s.oben).

Ziel der Berufswahl ist die Verwirklichung des beruflichen Selbstkonzepts in einem dafür angemessenen Beruf. Hierbei vergleicht der Mensch sein Selbstkonzept samt den eigenen Wertevorstellungen und Erwartungen mit den für ihn interessanten Berufen und sucht dahingehend nach Übereinstimmungen.

Persönlichkeitstypen, welche auf der äußeren blau gekennzeichneten Linie nebeneinanderliegen, sind sich im Bezug auf ihre beruflichen Interessen am ähnlichsten, wobei die jeweils gegenüberliegenden Typen kaum gemeinsame Interessen verbindet (Tracey & Rounds, 1993).

Diese Theorie Hollands zur Berufswahl setzt voraus, dass der Mensch samt seiner Interessen und auch der Beruf, den er ausübt, stets unveränderlich und unabhängig voneinander sind. Dies wird eher als problematisch betrachtet (Moser & Schmook, 2001).

Gründe hierfür sind u. a., dass die Sozialisation des Menschen durch die Arbeit und die daraus resultierende mögliche Veränderung außer Acht gelassen wird (Giddens, 1995). Auch spricht Stephens (1994) von einem Anpassungsprozess bei dem Zusammentreffen von Mensch und Beruf.

2.3.3 Selbstkonzepttheorie nach Super

Die Selbstkonzepttheorie von Super (1957) ist ein Teil des entwicklungstheoretischen Ansatzes zur Erklärung der Berufswahl (Moser & Schmook, 2001). Hierbei kann der entwicklungspsychologische Ansatz Ginzbergs (1951) als Vorüberlegung und Grundlage der von Super erläuterten Erklärungen betrachtet werden. Beide vertreten die Ansicht, dass die Berufswahl keine Einzelentscheidung, sondern einen lebenslangen Entwicklungsprozess darstellt, welcher von vielen Entscheidungen beeinflusst und geformt wird. Super (1957) bringt hierbei den Begriff des »Selbstkonzepts« ins Spiel, welches er als Kern der beruflichen Entwicklung beschreibt. Ziel der Berufswahl ist die Verwirklichung des beruflichen Selbstkonzepts in einem dafür angemessenen Beruf. Hierbei vergleicht der Mensch sein Selbstkonzept samt den eigenen Wertevorstellungen und Erwartungen mit den für ihn interessanten Berufen und sucht dahingehend nach Übereinstimmungen. Innerhalb dieses Prozesses, der aufgrund des eigenen vorhandenen Interesses zielgerichtet abläuft, kommt es zur Annäherung des Selbstkonzeptes an die berufliche Umwelt. Daher kann dies auch als »dynamischer Prozess in wechselseitiger

Beeinflussung mit affektiver, intellektueller und sozialer Entwicklung« (Kahl 1980, S.105) bezeichnet werden.

2.3.4 Studien zur polizeilichen Berufswahl

Ein Artikel von Hermann Groß (2011) zum Thema »Wer wird Polizist?« beschäftigt sich mit der Berufswahl für die Polizei im Land Hessen. Hierbei wurden alle Studierenden der Einstellungsjahrgänge 2009 und 2010 einer schriftlichen Befragung zu ihrer Studienmotivation unterzogen. Dabei spielte neben den im Mittelpunkt stehenden eigenen Motivlagen der Studierenden auch deren sozialstruktureller Hintergrund eine wesentliche Rolle. Den Mittelpunkt dieser Studie stellten die einzelnen Motive dar, welche die PKA innerhalb der schriftlichen Befragung angegeben haben. Bei der Untersuchung handelte es sich um die bereits erläuterte Methode des Fragebogens, die Studierenden konnten aus einer ausgewählten Anzahl von aufgelisteten Motivationen lediglich ihre Zustimmung oder Ablehnung abgeben. Die Häufigkeit der Zustimmung bzw. der Ablehnung wurde aufgelistet, um die Motive nach der allgemeinen Intensität des Zuspruchs zu sortieren. Folgender Auszug hält die Motive, welche die meisten Zustimmungen erhielten, fest.

So erwarteten nahezu alle Studierenden beider Jahrgänge im Polizeidienst »Kontakt mit Menschen« und eine »spannende Tätigkeit« (95–97 %), sehen in der Polizei einen »besonderen Beruf« (95–96 %) und wollen sich »für die öffentliche Sicherheit« (91–92 %) und »für die Gesellschaft« (84 bzw. 89 %) »einsetzen«. Auch erwarten sie einen »sicheren Beruf« (87 %) [...] (Groß, 2011, S. 59)

Innerhalb der Zusammenfassung dieser Studie wird auch erwähnt, dass die Ergebnisse innerhalb der zwei verschiedenen Jahrgänge kaum voneinander abweichen und dass sich diese Tatsache trotz sehr unterschiedlicher Vorkarrieren der Bewerber nicht auf die Motivlage auszuwirken scheint. Folgeuntersuchungen zu dieser Thematik sind laut Groß in Hessen bereits im Gespräch, da diese notwendig erscheinen, um Einstellungsveränderungen beobachten zu können.

Auch in Brandenburg fanden empirische Untersuchungen zum Thema der Studienmotivation von Polizeibeamten statt. Ausgehend von der Hypothese, dass bei der Mehrzahl der Bewerber überwiegend intrinsische Motivationen bei der Berufswahl eine Rolle spielen, wurde eine Fragebogenstudie durchgeführt. Grundlage dafür bot die Theorie der Tätigkeitsanreize von Ulich (1994). Danach beschreibt ein Tätigkeitsanreiz die Art der Motivation, aus welcher heraus eine bestimmte Tätigkeit ausgeführt wird. Grundlegend zielt diese Theorie auf die Unterscheidung der Motivation in intrinsische und extrinsische Motivation ab.

Im Zuge der Auswertung der Fragebögen wurde die Forschungshypothese bestätigt, da 55 % der Motivationen mit der meisten Zustimmung intrinsischer Natur waren. Darunter entfielen, wie ebenfalls in der hessischen Studie aufgeführt, auf die »Ausführung einer interessanten Tätigkeit« 89 % Zustimmung und auf den »Kontakt zu Menschen« 88 % Zustimmung. Natürlich sind aber auch extrinsische Motivationen, wie einen sicheren Beruf zu haben, sehr weit verbreitet (79 %).

Somit ist bei Betrachtung der Ergebnisse der beiden Studien zu sehen, dass bei allen Polizeidienstwärtern ähnliche Motivationen verzeichnet werden können, welche sie zu der Arbeit bei der Polizei bewegen.

3. Methodische Vorgehensweise

Bis jetzt wurden innerhalb dieser Arbeit eine Vielzahl von Themen aufgeworfen, welche bei der Beantwortung der Frage nach den Beweggründen eines Menschen, eine bestimmte Berufswahl zu treffen, essenziell sind. Abgeleitet von dem theoretischen Hintergrund zum Thema »Wertevorstellung und Berufsmotivation« werden folgende Hypothesen aufgestellt:

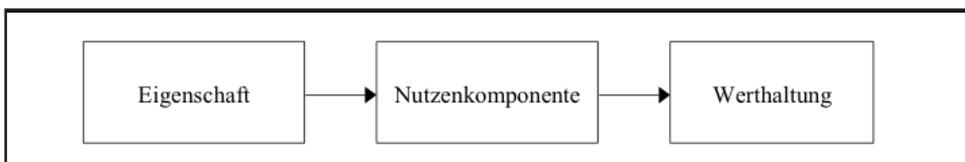
1. Es wird angenommen, dass Personen mit Polizeibeamten innerhalb der Familie andere Werteprioritäten haben als diejenigen, bei welchen kein Familienmitglied in der Polizei tätig ist.
2. Die Mehrzahl der Berufsmotive ist intrinsischer Natur.

3.1 Beschreibung der Methode

Im Rahmen dieser Untersuchung wird das Ziel verfolgt, die tief liegenden und damit auch unbewussten Werte und Motive zu ermitteln, welche die Studenten und Auszubildenden im Vorbereitungsdienst der Polizei innehaben. Würden die bloßen Motivationen anstatt der Werte im Vordergrund stehen, hätte die Möglichkeit bestanden, anhand einer schriftlichen Umfrage an der Fachhochschule der Polizei an verwertbare Daten zu gelangen, wie es auch in den zwei vorangestellten Studien der Fall war. Jedoch sollten hierbei die meist unbewussten Werte der Anwärter im Mittelpunkt stehen, weswegen ein Fragebogen nicht in Frage kam.

Deshalb musste sich zunächst mit dem Thema der Werte, der Werteforschung und auch mit der Frage beschäftigt werden, wie ein Wert überhaupt festzustellen und herauszukristallisieren ist. Eine Antwort auf diese Frage stellte die Means-End-Theorie (MET) von Gutman (1982) dar, welche das Marktverhalten des Menschen erklären soll. Hierbei wird das Produkt als Mittel (*means*) verstanden, um einem bestimmten Ziel (*end*) näher zu kommen. Innerhalb dieser Theorie spielen drei verschiedene Ebenen eine essenzielle Rolle: die Produkteigenschaft, der Nutzen, welchen der Kunde aus dem Produkt oder aus dessen Benutzung zieht, und letztendlich die aus dem Nutzen resultierende Erfüllung der persönlichen Ziele und Wertvorstellungen (Abb. 2, s. unten).

Abb. 2: Das Grundmodell des Means-End-Ansatzes (MET) von Gutman (1982)



| Ausgangsfrage | | | | |
|---|---|---|---|------|
| Welches sind für Sie die Gründe, die Sie beim Einstieg hatten bzw. jetzt haben, den Beruf des Polizeibeamten anzustreben und Polizeikommissar-Anwärter zu werden? | | | | |
| Nr. | Motiv/Grund (konkrete, zuerst genannte Gründe) | Nutzen Warum ist Ihnen das (im Zusammenhang mit dem Polizeiberuf) wichtig? | Wert Warum ist Ihnen dieser Nutzen wichtig? Ist Ihnen das im Leben allgemein wichtig? | Rang |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |

Abb. 3: Der Laddering-Interviewleitfaden

Um zu diesen Wertevorstellungen einen Zugang zu bekommen, wird die Analyse-methode des sogenannten Laddering-Interviews genutzt, welches auf der soeben erläuterten Means-End-Theorie basiert und eine in die Tiefe gehende Interviewtechnik darstellt.

Diese Technik wird in der Regel verwendet, um zu verstehen, wie bestimmte Produkteigenschaften durch einen Kunden in eigene Vorstellungen und Wünsche übersetzt werden. Das bedeutet, der Interviewte wird veranlasst, die von ihm gewählten Produkteigenschaften zu benennen und über seine damit verbundenen Motive und dahinter liegenden Werthaltungen zu sprechen. Diese Vorgehensweise wird auf die polizeiliche Berufswahl übertragen (Abb. 3, s. oben), da der Polizeiberuf als eine von vielen möglichen Berufsalternativen ebenfalls als ein solches Mittel verstanden werden kann, welches dem Kunden (hier: Anwärter) ermöglicht, einem bestimmten Ziel oder Ideal näher zu kommen.

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Laddering-Tiefeninterviews wurden an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg durchgeführt. Hierbei wurden Auszubildende und Studenten des mittleren

und gehobenen Dienstes gebeten, an dem Interview teilzunehmen.

Die Größe der Stichprobe beträgt 34 Anwärter und Anwärterinnen (s. Tab. 1), die in den Jahren 2009 und 2010 eingestellt wurden. Es besteht eine Altersspanne von 19 bis 35 Jahren bei einem durchschnittlichen Alter von 24 Jahren. Das Geschlechterverhältnis ist mit dem der hessischen Studie vergleichbar und weist einen Frauenanteil von 20 % auf.

| Laufbahn (LB) | N | % |
|------------------|----|-----|
| gehobener Dienst | 19 | 56 |
| mittlerer Dienst | 15 | 44 |
| Gesamt | 34 | 100 |

Tab. 1: Beschreibung der Stichprobe

Ein für die spätere Diskussion der Ergebnisse relevanter Aspekt ist das familiäre Umfeld der Befragten. Hierbei wird betrachtet, ob der Anwärter bereits Angehöriger hat, welche in der Polizei tätig sind oder waren. Dabei konnte festgestellt werden, dass fast die Hälfte der Anwärter bereits familienintern mit dem Thema »Polizei« konfrontiert wurde, da mindestens ein Angehöriger im Polizeidienst tätig ist.

| Wert | Häufigkeit der Nennung | Prozentangabe % |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| Sicherheit | 35 | 14,5 |
| Selbstverwirklichung | 26 | 10,8 |
| Status | 20 | 8,3 |
| Ehrgeiz | 18 | 7,5 |
| Familiensinn | 16 | 6,6 |
| Gemeinschaftsgefühl | 15 | 6,2 |
| Gerechtigkeit | 15 | 6,2 |
| Herausforderung | 11 | 4,6 |
| Freiheit | 11 | 4,6 |
| Freude/Glückserfüllung | 10 | 4,1 |
| Motivation | 10 | 4,1 |
| Komfort | 10 | 4,1 |
| Sonstige | 44 | 18,3 |
| Gesamtzahl ermittelter Werte | 241 | 100 |

Tab. 2: Häufigkeit ermittelte Werte innerhalb der gesamten Interviews

4. Ergebnisse

Nachdem die ermittelten Werte kategorisiert wurden, konnte zunächst die jeweilige Häufigkeit festgestellt und eine Auflistung erstellt werden, um zu sehen, welche Werte sich innerhalb des Interviews am meisten herausbildeten. Insgesamt wurden 241 Wertennennungen verzeichnet, die sich auf 23 kategorisierte Werte aufteilen. Hier werden jedoch nur die angesprochenen, welche am häufigsten eine Rolle spielten (Tab. 2, s. oben).

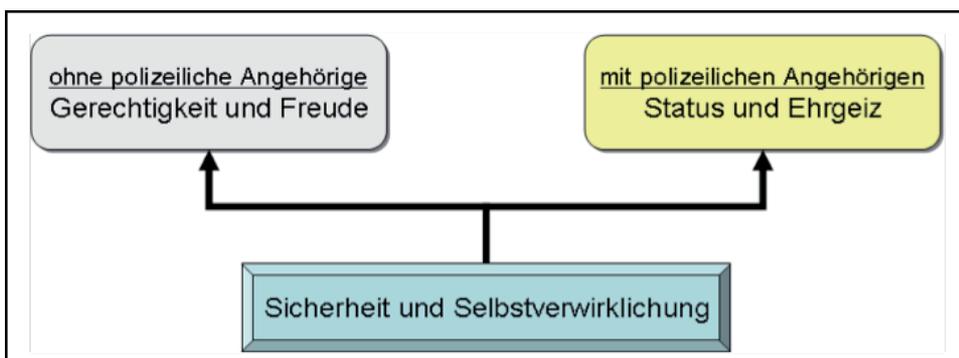
Die fünf Werte, welche die Anwärter am häufigsten inhaltlich zur Sprache brachten, sind demnach Sicherheit (14,5 %), die Möglichkeit der Selbstverwirklichung (10,8 %), Status (8,3 %), Ehrgeiz (7,5 %) und der Familiensinn (6,6 %).

Laut der ersten Hypothese muss die Stichprobe zunächst in die Anwärter geteilt werden, welche Angehörige innerhalb der Polizei haben und welche nicht. Werden die jeweiligen Werteprioritäten verglichen, sind Gemeinsamkeiten (»Sicherheit« und »Selbstverwirklichung«) und Unterschiede festzustellen (Abb. 4, s. unten).

Es wird deutlich, dass bei der Gruppe ohne familiären polizeilichen Hintergrund »Gerechtigkeit« bzw. »Freude und Glückserfüllung« häufiger ermittelt werden konnten als bei der Gruppe mit familiärem polizeilichem Hintergrund. Andersherum verhält es sich bei den Werten »Status« und »Ehrgeiz«.

Bezüglich der zweiten Hypothese werden nicht die ermittelten Werte betrachtet, sondern die anfangs von den Anwärtern ge-

Abb. 4: Werteprioritäten mit/ohne familiären polizeilichen Hintergrund



| Art der Motivation | Häufigkeit | Prozentangabe % |
|-------------------------|------------|-----------------|
| Intrinsische Motivation | 149 | 54,3 |
| Extrinsische Motivation | 130 | 46,6 |
| Gesamtergebnis | 279 | 100 |

Tab. 2: Häufigkeit ermittelte Werte innerhalb der gesamten Interviews

nannten Motive, welche ebenfalls kategorisiert wurden. Wie auch bei den Werten werden hier die Motive vorgestellt, welche am häufigsten genannt wurden. Mit 16,5 % standen gleich zwei Motive an erster Stelle. Dabei handelt es sich zum einen um die Tatsache, dass die Polizeiarbeit eine »vielseitige und abwechslungsreiche Tätigkeit« darstellt und zum anderen um das Motiv des »sicheren Jobs«, von vielen als maßgeblich für ihre Berufswahl angesehen. Nach der Kategorisierung der Motive werden diese in extrinsische und intrinsische eingeteilt, um den jeweiligen Anteil zu betrachten (Tab. 3, s. oben).

Es ist festzustellen, dass sich beide Motivklassen die Waage halten und die Anzahl der Motivationen intrinsischer Natur nur leicht überwiegt.

5. Diskussion

Bei Betrachtung der Ergebnisse ist der Wert der »Sicherheit« der am meisten angestrebte. Der Aspekt der Sicherheit ist in zahlreichen Inhaltstheorien der Motivation (u. a. Maslow, 1977; Yukl, 1990, zitiert nach Weinert, 1998) ein grundlegend zu befriedigendes Bedürfnis. Sicherheit wird im Zusammenhang mit der Polizei oft thematisiert. Zum einen soll die Polizei den Bürgern Sicherheit bieten und zum anderen sehen auch die Anwärter in dem Polizeiberuf aufgrund des Beamtenstatus die Möglichkeit auf langfristige berufliche Absicherung, weswegen das Thema stets allgegenwärtig ist.

Neben der Sicherheit spielte auch der Wert der »Selbstverwirklichung« eine wesentliche Rolle. Da der Polizeiberuf einer der wenigen Berufe ist, der einem Bewerber mit nur einer Ausbildung enorm viele Verwendungsmöglichkeiten bietet, ist auch eher als in anderen Berufen die Möglichkeit gegeben,

seine Stärken auszuleben und eine Richtung zu finden, sich zu verwirklichen.

Auch der Wert des »Status«, welcher an dritter Stelle der Häufigkeit stand, ist innerhalb dieser Berufsgruppe gut nachzuvollziehen. Die Polizei stellt den verlängerten Arm des Staates dar, was dieser Berufsgruppe viel Anerkennung und Respekt einbringt. Hinzu kommt das Auftreten in Uniform, was auch dem Selbstbewusstsein eines Anwärters einen Schub versetzen könnte, da er sich nicht einfach als Arbeitskraft, sondern als jemanden sieht, der etwas Größeres, in diesem Fall den Staat, darstellt.

In Bezug auf die Hypothesen lassen sich folgende Schlüsse ziehen: Die erste bestätigte Hypothese sagt aus, dass Anwärter mit Polizeibeamten innerhalb der Familie andere Werte verfolgen bzw. in einer anderen Intensität verfolgen als die Anwärter, welche keine Angehörigen bei der Polizei haben. Sicherheit und Selbstverwirklichung sind bei beiden Gruppen an erster Stelle angesiedelt. Jedoch unterscheiden sich die folgenden Werte: Die Anwärter ohne Polizeibeamte innerhalb der Familie streben Gerechtigkeit und Freude im Bezug auf ihren Beruf an. Die andere Gruppe hingegen ist eher auf Status und Ehrgeiz ausgerichtet. Dies kann mit den unterschiedlichen Einstellungen zu der Berufsgruppe zusammenhängen. Das Bild der Polizei und der Polizeiarbeit ist durch die Medien sehr verzerrt. Die Personen, welche keinen häufigen Kontakt zu der Polizei oder den Polizeibeamten haben, finden ihren einzigen regelmäßigen Bezug dazu jedoch in den Medien. Daher ist anzunehmen, dass sie jenes Bild der Polizei verinnerlichen, was eben durch die Medien erzeugt wird; sie denken wahrscheinlich an Ideale, die die Darstellung des Polizeiberufs zum Beispiel im Fernsehen vermittelt. Die Personen, welche tagtäglich mit Polizeibeamten in-

nerhalb der Familie zu tun haben, sind praktisch mit dieser Organisation aufgewachsen und einigermaßen vertraut. Innerhalb dieser Stellung bekommen sie im Gegensatz zu der ersten Gruppe Seiten der Polizeiarbeit mit, die realistischer sind als die, welche im Fernsehen vermittelt werden. Somit kennen sie auch andere Seiten des Berufs, wie den Leistungsdruck oder den Wunsch nach Beförderungen, weswegen bei dieser Gruppe anstelle von Gerechtigkeit auch Ehrgeiz und Status im Mittelpunkt stehen.

Eine weitere Hypothese befasste sich weniger mit den Wertevorstellungen als mit den Gründen der Anwärter, die zu einer Entscheidung für den Polizeiberuf geführt haben. Hierbei wurde bestätigt, dass eine ganze Reihe von extrinsischen und intrinsischen Motiven eine Rolle spielte. Ergebnis war, dass die intrinsischen Motivationen mit wenigen Prozentpunkten überwogen. Die Arbeit bei der Polizei bringt zwar viele Vorteile wie ein regelmäßiges Einkommen oder eine heimatnahe Arbeitsstelle mit sich, jedoch verlangt sie auch einiges an Überzeugung von dem Berufsfeld. So werden auch charakterliche Anforderungen an einen Polizisten gestellt, welche oft über das Maß von anderen Tätigkeiten hinausgehen. Es ist nachvollziehbar, dass trotz vieler extrinsischer Anreize bei derartigen charakterlichen Anforderungen die inneren Anreize der Tätigkeit auch eine wesentliche Rolle spielen. Somit bestätigt dieses Ergebnis nur teilweise das der vorangegangenen Studien.

6. Fazit

Die zentrale Anforderung der Untersuchung besteht darin, die Wahl des Polizeiberufs aufgrund der Wertevorstellung der Anwärter

zu verstehen und zu erläutern. Außerdem sollte daraus resultierend verglichen werden, inwieweit die den hier interviewten zukünftigen Polizeibeamten wichtigen Werte denen entsprechen, welche die Organisation der Polizei vertreten sollte.

Von einem Polizeibeamten werden bestimmte Eigenschaften wie ein Sinn für Gerechtigkeit und Hilfsbereitschaft sowie das Eintreten für die Verfassung der Bundesrepublik erwartet. Diese Ideale liegen zwar innerhalb der Wertevorstellungen der Anwärter, weisen jedoch im Verhältnis zu den Werten »Sicherheit« und »Selbstverwirklichung« keine sehr hohe Priorität auf. Es ist zu konstatieren, dass die Anwärter objektiv betrachtet nicht die gewünschten Werte und Ideale in dem Maße für wichtig erachten, wie es in den meisten Fällen von ihnen als zukünftigen Polizeibeamtinnen und -beamten gewünscht wäre. Im Mittelpunkt stehen hier eher eigene Interessen wie einen besonderen Status zu haben, regelmäßiges Einkommen zu erhalten oder auch die Möglichkeit zu bekommen, eigene Stärken innerhalb des Berufes auszuleben.

Betrachtet man hierbei jedoch die Auswirkungen, welche diese angestrebten Wertvorstellungen mit sich bringen, zeigt sich schnell, welche positiven Auswirkungen sie dennoch für die Arbeit bei der Polizei haben. Vielen Anwärtern waren diese beschriebenen Dinge deshalb wichtig, um immer wieder neu motiviert die Arbeit bestreiten zu können und zur Zufriedenheit aller zu erledigen. Auch die Selbstverwirklichung bringt Positives mit sich, da die Anwärter, welche in für sie angemessenen Positionen arbeiten, ebenfalls mehr und vielleicht auch bessere Leistung erbringen, was für die Organisation insgesamt von enormem Vorteil ist.

Es ist zu konstatieren, dass die Anwärter objektiv betrachtet nicht die gewünschten Werte und Ideale in dem Maße für wichtig erachten, wie es in den meisten Fällen von ihnen als zukünftigen Polizeibeamtinnen und -beamten gewünscht wäre.

Literatur

- Bammé, A., Eggert, H. & Lempert, W. (1983). Berufliche Sozialisation: Ein einführender Studientext. München: Max Hueber.
- Blickle, G. (1998). Berufliche Werthaltungen von Absolventen der Fachhochschule. Gruppendynamik, 4, S. 359-369.
- Fittkau, (n.d.). Führungslehre 1. Oranienburg: Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg.
- Giddens, A. (1995). Soziologie. In C. Fleck (Hrsg.), Soziologie (S. 84-89). Graz: Nausner & Nausner.

- Groß, H. (2011). Wer wird Polizist? Berufswahl und Studienmotivation in Hessen. *Polizei & Wissenschaft*, 2, S. 47-60.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46, S. 60–72.
- Holland, J.L. (1985a). Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985b). The Self-Directed Search. Professional Manual. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resource, Inc.
- Hugo-Becker, A. & Becker, H. (1997). Motivation – Neue Wege zum Erfolg. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Illichmann, A. (1995). Psychologie für Fachschulen. Wien: ÖBV Pädagogischer Verlag GmbH.
- Kahl, O.(1981). Berufliche Entscheidung und berufliche Laufbahn. Darmstadt: Keller.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). Konsumentenverhalten (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Maier, G. W. & Kirchgeorg, M. (n. d.). Motivation. In Gabler Verlag (Hrsg.) *Wirtschaftslexikon*. o. O.: Gabler Verlag.
- Maslow, A. H. (1977). Motivation und Persönlichkeit. Olten: Walter-Verlag.
- Moser, K. & Schmook, R. (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler, *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K. H. (1982). Die Bedeutung der Beschäftigungsaussichten im Rahmen des Berufswahlprozesses. Nürnberg: Beitrag AB67.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers: an introduction to vocational development. New York: Harper.
- Stephens, G. K. (1994). Crossing internal career boundaries. The state of research on subjective career transitions. *Journal of Management*, 20, S. 479-501.
- Tracey, A. & Rounds (1993). Evaluating Holland's and Gati's vocational-interest models: A structural meta analysis. *Psychological Bulletin*, 113, S. 229-246.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie* (3. Aufl.). Zürich: vdf.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch (4. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78176/flow-erleben-v3.html>
(04.12.11)

Susann Dornfeldt

Geb. 1990

Studium »Polizeivollzugsdienst – Police Service« an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

2012 Abschluss »Bachelor of Arts (B.A.) – Polizeivollzugsdienst Police Service«

Momentan tätig als Sachbearbeiter-Einsatz im Reviereinsatzdienst im Bereich des Landkreises Anhalt-Bitterfeld, Polizeidirektion Sachsen-Anhalt Ost

Führung in der Polizei

Entwicklung und Überprüfung eines Mikrorollenmodells des polizeilichen Führungsalltags



Kathrin Heinitz, Rudolf Kerschreiter und Jenny Sarah Wesche

Menschen nehmen in ihrem Leben unterschiedliche Rollen ein, welche ihr Verhalten steuern. Im beruflichen Alltag kann es innerhalb einer Funktion auch mehrere Rollen geben, zwischen denen man täglich wechselt, die sog. Mikrorollen. In einer aktuellen Forschungs-kooperation zwischen der FU Berlin und der Polizei Brandenburg wurde das Rollenmodell für Führungskräfte von Mintzberg an die Polizei angepasst. Das Forschungsprojekt, welches sowohl beim Wach- und Wechseldienst als auch bei der Kriminalpolizei durchgeführt wurde, umfasste gemeinsame Workshops, Beobachtungen und Interviews. In der vorliegenden Arbeit werden die Mikrorollen vorgestellt und deren Unterschiede bezüglich Relevanz, Häufigkeit und Präferenz illustriert. Dabei werden die Ergebnisse aus der Perspektive der Führungskräfte und der Sicht der Mitarbeiter einander gegenübergestellt.

Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sowohl für die männliche wie die weibliche Form die männliche Form verwendet.

Die Aufgaben der Polizei sind vielfältig. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf die Organisation Polizei als Ganzes, sondern auch auf deren einzelne Mitglieder. Die Polizeiarbeit wird immer komplexer, professioneller und zunehmend wissenschaftlich (Selwe, 2008; zitiert nach Gottschalk & Glomseth, 2012). Diese Veränderungen führen dazu, dass insbesondere die Führungskräfte der Polizei innerhalb eines Arbeitstages immer mehr unterschiedliche Aufgaben zu erledigen haben. Dadurch werden vielfältige Aufgabenanforderungen an die Führungskräfte herangetragen, auf die sie entsprechend reagieren müssen (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997).

Eine Möglichkeit, diese Anforderungen zu kategorisieren ist, die verschiedenen mit diesen Anforderungen verbundenen Erwartungen als Rollenerwartungen zu klassifizieren. In der organisationspsychologischen Forschung wird eine »Rolle« als ein Set von Verhaltensweisen definiert, das mit der Ausübung einer spezifischen Position in der Organisation verbunden ist (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), z. B. die Rolle der Füh-

rungskraft. Im beruflichen Alltag gibt es innerhalb einer solchen Rolle typischerweise mehrere »Mikrorollen« (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000), zwischen denen die Personen täglich wechseln. So wechseln Führungskräfte beispielsweise häufig zwischen der Mikrorolle des Einsatzleiters und der Mikrorolle des Personalführers.

Konzepte zu Mikrorollen wurden in der Literatur zu Führung mehrfach entworfen (z. B. Hart & Quinn, 1993; Tsui, 1984). Das bekannteste Modell zu Führungsrollen stammt von Mintzberg (1973), der die Mikrorollen von Führungskräften in drei Bereiche und neun Mikrorollen unterteilt. In Klammern angegeben sind im Folgenden näherungsweise Beschreibungen der entsprechenden Mikrorolle, die natürlich nicht umfassend oder vollständig sind:

1. Im Bereich der interpersonellen Beziehungen können Führungskräfte die Mikrorollen »Gallionsfigur« (Repräsentation des Unternehmens), »Vorgesetzter« (Anleitung, Motivation und Bewertung der Mitarbeiter) und »Vernetzer« (Aufbau und Pflege eines Netzwerkes) übernehmen.
2. Im Bereich der Informationen ergeben sich die Mikrorollen »Beobachter« (Sammlung und Verteilung von Informa-

tionen), »Sender« (Interpretation von Informationen und Weitergabe an die Mitarbeiter) und »Sprecher« (Information externer Personen).

3. Im Bereich der Entscheidungen sind Führungskräfte »Innovatoren« (Erkennen von Problemen und Nutzen von Chancen), »Ressourcenverteiler« (Einteilung von Zeit und Zuteilung von Materialien) und »Verhandlungsführer« (Verhandlungen im Sinne der Abteilung führen).

Studien zeigen, dass die Fähigkeit, viele verschiedene Mikrorollen auszuüben, in Zusammenhang mit effektiver Führung steht und positive Effekte auf die Mitarbeiter hat.

Diese Mikrorollen sind nach Mintzberg (1973) als universelle Führungsrollen zu verstehen, die personenunabhängige Verhaltensmuster darstellen und insgesamt als Einheit zu betrachten sind (Schreyögg & Koch, 2007). Eine Untersuchung von Kurke und Aldrich (1983) deutet darauf hin, dass sich die von Mintzberg (1973) beschriebenen Führungsrollen grundsätzlich bei den meisten Führungskräften finden lassen.

An jede dieser Mikrorollen sind unterschiedliche Erwartungen geknüpft. »Rollen-erwartungen« sind Vorstellungen darüber, wie eine Rolle vom Rolleninhaber erfolgreich auszuführen ist (Dierdorff, Rubin & Bachrach, 2012; Kahn et al., 1964). Diese Erwartungen können allerdings unterschiedlich sein, je nachdem aus welcher Perspektive die Rolle betrachtet wird. So haben Mitarbeiter unter Umständen andere Erwartungen an die Vorgesetztenrolle einer Führungskraft als diese selbst oder auch als deren eigener Vorgesetzter. Passen die Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeitern nicht zusammen oder sind die Informationen über die Erwartungen mehrdeutig, kann ein hohes Maß an Unsicherheit entstehen, das zu psychischen Belastungen führen kann (Tubre & Collins, 2000). Um derartige Belastungen zu vermeiden, ist es für Führungskräfte wichtig, ihre Mikrorollen und die damit verknüpften Erwartungen an sie möglichst gut zu verstehen.

Zudem wird in der organisationspsychologischen Forschung davon ausgegangen, dass Führungskräfte, die ein größeres Verhaltensrepertoire zur Verfügung haben, effektiver sind. Studien zeigen, dass die Fä-

higkeit, viele verschiedene Mikrorollen auszuüben, in Zusammenhang mit effektiver Führung steht (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995) und positive Effekte auf die Mitarbeiter hat (Hooijberg, 1996). Auch dies weist auf die Bedeutung der Kenntnis und Ausübung der verschiedenen Mikrorollen hin.

Wichtig für die Praxis ist dabei, dass die Führungskräfte diejenigen Mikrorollen und Anforderungen erfüllen können, die sich aus dem jeweiligen Organisationskontext ergeben (Denison et al., 1995). Obwohl Mintzberg (1973) auf die Universalität der von ihm aufgezeigten Führungsrollen hinweist, ist es daher etwa für die Weiterbildung und Unterstützung von Führungskräften wichtig, zusätzliche organisationskontext-spezifische Mikrorollen zu identifizieren, zugehörige Erwartungen zu klären und die Angemessenheit der Mikrorollen von Mintzberg für den jeweiligen Organisationskontext zu überprüfen.

Ein großer Vorteil der Konzeption der Führungsrollen ist, dass sie ohne eine Wertung der Effektivität einzelner Mikrorollen auskommt (Gottschalk & Glomseth, 2012). Wird in der Diskussion um Führungsstile (z. B. transformationale oder transaktionale Führung, etc.) immer zugleich die Frage danach gestellt, welcher Führungsstil generell der effektivste ist, so steht bei der Konzeption der Mikrorollen die Angemessenheit der Mikrorolle für die Situation im Vordergrund. Folglich ist eine Führungskraft dann effektiv, wenn die Mikrorolle, die sie ausführt, zur jeweiligen Situation und den sich daraus ergebenden Erwartungen passt. Für unterschiedliche Berufe oder Kontexte können sich entsprechend bestimmte Mikrorollen als besonders zentral erweisen oder häufiger eingenommen werden als andere Mikrorollen. Innerhalb der norwegischen Polizei zeigte eine Untersuchung von Gottschalk und Glomseth (2012) zu den von Mintzberg beschriebenen Mikrorollen, dass die Mikrorolle des Personalführers im Kontext der Polizei besonders häufig eingenommen wird, die Mikrorolle des Vernetzers dagegen deutlich weniger.

Um ein Verständnis von den Mikrorollen von Führungskräften in einem spezifischen Organisationskontext wie etwa der Polizei zu erhalten, ist es demnach zum einen wichtig, die Bandbreite der ausgeübten Mikrorollen zu erfassen, zum anderen, einen Überblick über die Relevanz der jeweiligen Mikrorollen zu erhalten. Diese Informationen können dann etwa für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Polizei genutzt werden.

Das Forschungsprojekt »Mikrorollen im polizeilichen Führungsalltag«

In einer Forschungskooperation zwischen der Freien Universität Berlin, der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg und der Polizei Brandenburg wurde untersucht, ob sich das Modell der Führungsrollen nach Mintzberg (1973) auch auf die Polizei anwenden lässt. Zwei Fragen waren dabei zentral: Erstens, ob sich die von Mintzberg (1973) vorgeschlagenen Mikrorollen im polizeilichen Führungsalltag wiederfinden lassen, und zweitens, ob dieses Mikrorollenmodell den Führungsalltag bei der Polizei umfassend genug beschreibt oder aber wichtige polizeispezifische Mikrorollen fehlen. Zudem sollte die Relevanz der einzelnen Mikrorollen erfasst werden.

Im Folgenden werden die drei Schritte beschrieben, mit denen die für die Beantwortung dieser Fragen notwendigen Informationen erhoben wurden: ein Expertenworkshop, eine Verhaltensbeobachtung und eine Interviewstudie.

Expertenworkshop

Auf Basis des bereits vorgestellten Mikrorollenmodells von Mintzberg wurde in einem Expertenworkshop an der Fachhochschule der Polizei Brandenburg die Angemessenheit der einzelnen Mikrorollen für die Polizei diskutiert und Verhaltensbeispiele aus dem Alltag der Führungskräfte der Polizei für die gefundenen Mikrorollen erarbeitet. Als Experten waren zusätzlich zu den an der Kooperation direkt beteiligten Personen Polizei-

mitarbeiter mit jahrelanger Führungserfahrung beteiligt. Im Verlauf des Workshops wurden einzelne Mikrorollen zusammengefasst oder umbenannt, Indikatoren für das Auftreten der Mikrorollen überarbeitet und Verhaltensbeispiele gesammelt. Insgesamt ergaben sich acht Führungsrollen, von denen sieben (Repräsentant/Netzwerker, Personalführer, Informationsmanager, Sprecher/Interessenvertreter, Gestalter, Krisenmanager sowie Ressourcenzuteiler) auf den Führungsrollen nach Mintzberg (1973) basieren. Die Mikrorolle des Einsatzführers wurde dem Modell als polizeispezifische Mikrorolle hinzugefügt (s. Tab. 1, s. S. 84).

Verhaltensbeobachtung

Das im Expertenworkshop erarbeitete Führungsrollenmodell wurde im nächsten Schritt durch eine Verhaltensbeobachtung überprüft. Fünf Polizeibeamte mit Führungsfunktion aus den Dienstbereichen Kriminalpolizei, Revierpolizei sowie Wach- und Wechseldienst wurden hierfür insgesamt 34 Stunden im Dienst beobachtet. Das Ziel der Verhaltensbeobachtung war, zu überprüfen, ob alle im Expertenworkshop erarbeiteten Mikrorollen im Führungsalltag der Polizei relevant sind und ob eventuell Mikrorollen oder auch wichtige Verhaltensindikatoren fehlen.

Insgesamt wurde das erarbeitete Mikrorollenmodell durch die Verhaltensbeobachtung bestätigt. Alle Mikrorollen konnten anhand der zugehörigen Verhaltensindikatoren beobachtet werden. Über die verschiedenen Dienstbereiche hinweg zeigte die Beobachtung, dass v. a. die Mikrorollen des Informationsmanagers, des Personalführers und des Repräsentanten/Netzwerkers häufig ausgeführt werden und somit einen wesentlichen zeitlichen Anteil an der Arbeit der Polizeiführungskräfte haben. Eher selten wurde die Mikrorolle des Gestalters beobachtet. Die Verhaltensbeobachtung erbrachte keine zusätzlichen Mikrorollen.

Interviewstudie

Im letzten Schritt wurden Führungskräfte und Mitarbeiter der Polizei ausführlich zu

Als besonders relevant zeigen sich über alle Teilnehmer hinweg die Mikrorollen des Personalführers und des Einsatzführers. Besonders häufig führen Führungskräfte der Polizei die Mikrorollen des Ressourcenzuteilers sowie des Personalführers und des Einsatzführers aus. Präferiert werden von den Befragten die Mikrorollen des Einsatzführers sowie die Mikrorollen des Informationsmanagers und des Repräsentanten, dicht gefolgt vom Ressourcenzuteiler.

Tab. 1: Adaptiertes Modell der Führungsrollen bei der Polizei mit zugehörigen Verhaltensindikatoren

| Führungsrolle | Beispiele für ausgewählte Verhaltensindikatoren |
|------------------------------|--|
| Repräsentant/Netzwerker | – Vertretung der Polizei nach außen und innen – Aufbau von Netzwerken |
| Personalführer | – Anleitung, Motivation und Beurteilung von Mitarbeitern – Beratung von Mitarbeitern – Teamentwicklung |
| Informationsmanager | – Sammeln von internen und externen Informationen – Interpretation, Weitergabe und Umsetzung von Informationen an die Mitarbeiter |
| Sprecher/Interessenvertreter | – Weitergabe von relevanten Informationen der Inspektion an andere Stellen – Vertretung der Inspektion bei Verhandlungen |
| Gestalter | – Anstoßen und Umsetzen von Neuerungen in der Inspektion |
| Krisenmanager | – Schlichtung von Konflikten – Lösung unerwarteter Probleme und Störungen |
| Ressourcenzuteiler | – Verteilung von Aufgaben und Materialien – Vorgabe von Zielen |
| Einsatzführer | – Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Einsätzen |

ihrer Einschätzung der Mikrorollen befragt. Insgesamt nahmen 14 Führungskräfte der Kriminalpolizei, der Revierpolizei sowie des Wach- und Wechseldienstes und 35 ihrer Mitarbeiter an den Interviews teil. Die Interviewpartner waren im Mittel 41 Jahre alt und seit 18 Jahren im Dienst bei der Polizei. Im Zentrum der Befragung standen die Überprüfung der Angemessenheit und Vollständigkeit des erarbeiteten Mikrorollenmodells sowie die Einschätzung der Mikrorollen anhand dreier Aspekte. Die Interviewpartner sollten zu jeder Mikrorolle

- die Relevanz (»Wie wichtig ist die Führungsrolle für Sie/für Ihre Führungskraft?«), sowie
- die Häufigkeit (»Wie häufig üben Sie/übt Ihre Führungskraft diese Rolle aus?«) und

- die Präferenz (»Wie angenehm oder unangenehm empfinden Sie/empfindet Ihre Führungskraft die Ausübung dieser Rolle?«) bewerten.

Das erarbeitete Mikrorollenmodell wurde von den meisten Interviewpartnern als umfassend und ausreichend angesehen. Einzelne Interviewpartner schlugen für das Modell die Ergänzung der Mikrorolle des »Kümmers« vor, der ein offenes Ohr nicht nur für die beruflichen Belange seiner Mitarbeiter hat und Unterstützung anbietet. Da diese Mikrorolle jedoch nicht bei allen Interviewpartnern thematisiert wurde und zudem auch in die Rolle des Personalführers integrierbar ist, wird sie in die folgenden Betrachtungen nicht miteinbezogen.

Die Mittelwerte der Bewertungen zu den Aspekten Relevanz, Häufigkeit und Präferenz zeigen, dass alle erarbeiteten Mikrorollen für die Polizei von Bedeutung sind (Tab. 2, s. unten). Alle Werte liegen über dem theoretischen Skalenmittelwert von 5.5, einzig die Häufigkeit der Mikrorolle des Gestalters liegt als niedrigster Mittelwert genau auf diesem Wert. Als besonders relevant zeigen sich über alle Teilnehmer hinweg die Mikrorollen des Personalführers und des Einsatzführers. Besonders häufig führen Führungskräfte der Polizei die Mikrorollen des Ressourcenzuteilers sowie des Personalführers und des Einsatzführers aus. Präferiert werden von den Befragten die Mikrorollen des Einsatzführers sowie die Mikrorollen des Informationsmanagers und des Repräsentanten, dicht gefolgt vom Ressourcenzuteiler. Zu beachten ist bei der Bewertung dieser Aussagen allerdings jeweils die Einigkeit der Befragten in Bezug auf die einzelnen Aspekte. Darüber, dass die Mikrorolle des Personalführers sehr relevant ist, herrscht eine große Einigkeit, die Antworten variieren auf einer Skala von 1 bis 10 nur im Bereich von 7 bis 10.

In Bezug auf den Aspekt der Häufigkeit der einzelnen Mikrorollen ergibt sich zwar der höchste mittlere Wert für die Mikrorolle des Ressourcenzuteilers, jedoch sind sich die Befragten in Bezug auf die Häufigkeit des Personalführers einig. Bei den Präferenzen zeigen die Daten, dass es für alle Mikrorollen sehr unterschiedliche Einschätzungen darüber gibt, als wie angenehm die jeweilige Mikrorolle empfunden wird.

Die Mikrorollen mit der geringsten Relevanz für die Befragten sind der Sprecher und der Gestalter, am wenigsten häufig befinden sich die Befragten in den Mikrorollen des Gestalters und des Krisenmanagers. Diese beiden Mikrorollen werden auch als am unangenehmsten empfunden.

Wie bereits beschrieben, können sich die Rollenerwartungen und -wahrnehmungen unterscheiden, je nachdem, aus welcher Perspektive sie betrachtet werden. Der Vergleich der Perspektiven von Mitarbeitern und Führungskräften der Polizei auf die Aspekte der Relevanz, Häufigkeit und Präferenz der beschriebenen Mikrorollen zeigt auf den ersten Blick allerdings ein relativ einheitliches Bild.

Tab. 2: Einschätzung der Mikrorollen über alle Teilnehmer hinweg

| | Relevanz | | | Häufigkeit | | | Präferenz | | |
|---------------------|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|
| | M | Min | Max | M | Min | Max | M | Min | Max |
| Personalführer | 9.4 | 7 | 10 | 8.1 | 5 | 10 | 7.0 | 3 | 10 |
| Einsatzführer | 9.3 | 4 | 10 | 8.1 | 2 | 10 | 8.2 | 3 | 10 |
| Krisenmanager | 8.9 | 5 | 10 | 6.0 | 2 | 10 | 6.0 | 1 | 10 |
| Informationsmanager | 8.5 | 4 | 10 | 8.0 | 4 | 10 | 7.6 | 3 | 10 |
| Ressourcenzuteiler | 8.3 | 1 | 10 | 8.2 | 1 | 10 | 7.5 | 1 | 10 |
| Repräsentant | 7.7 | 3 | 10 | 6.4 | 2 | 10 | 7.6 | 2 | 10 |
| Sprecher | 7.5 | 2 | 10 | 6.2 | 1 | 10 | 7.0 | 3 | 10 |
| Gestalter | 7.4 | 2 | 10 | 5.5 | 2 | 10 | 6.8 | 2 | 10 |

Anmerkung: Mittelwerte und Extremwerte: M = Mittelwert, Min = Minimalwert, Max = Maximalwert, Skalen variierten von 1 = gar nicht relevant/häufig/angenehm bis 10 = sehr relevant/häufig/angenehm (der höchste mittlere Wert ist jeweils fett gedruckt)

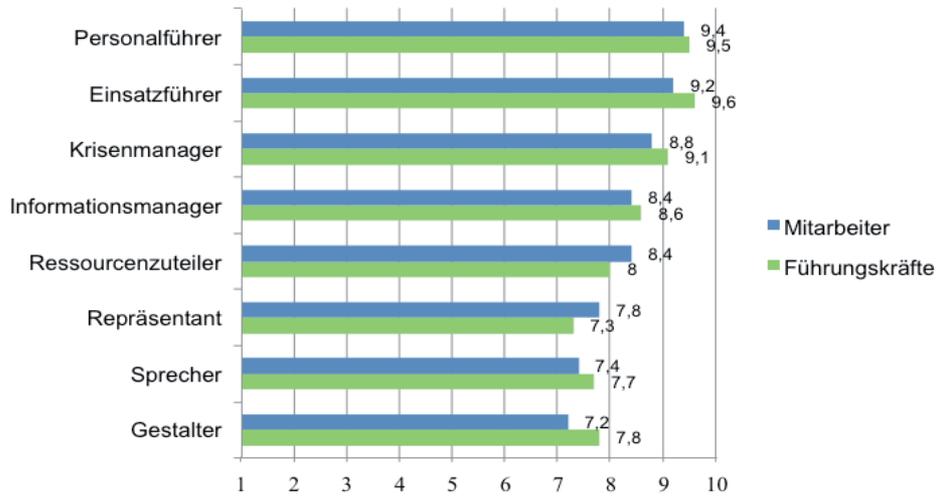


Abb. 1: Mittelwerte der Relevanz der Mikrorollen aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte

Tendenziell bewerten Führungskräfte die einzelnen Mikrorollen als relevanter im Vergleich zu ihren Mitarbeitern, die Rangreihe der Relevanz der Mikrorollen ist jedoch bei Mitarbeitern und Führungskräften nahezu identisch (vgl. Abb. 1, s.o.).

Bei der Betrachtung der Häufigkeit fällt auf, dass Führungskräfte im Vergleich zu ihren Mitarbeitern die Mikrorollen des Personalführers und die des Einsatzführers als deutlich häufiger wahrnehmen. Die Mitarbeiter nehmen hingegen Führungskräfte häufiger in der Mikrorolle des Ressourcenzuteilers und in der Mikrorolle des Sprechers wahr. Eine Auflistung der einzelnen Mikrorollen nach der Häufigkeiten würde für Mitarbeiter und Führungskräfte eine leicht

unterschiedliche Reihung ergeben. Führungskräfte nehmen es so wahr, dass sie am häufigsten die Mikrorollen des Personalführers, Informationsmanagers und Einsatzführers einnehmen (in dieser Reihenfolge). Mitarbeiter erleben ihre Führungskräfte am häufigsten in den Mikrorollen Ressourcenzuteiler, Informationsmanager und Personalführer (vgl. Abb. 2, s. u.).

Präferiert wird sowohl aus Sicht der Mitarbeiter wie auch aus Sicht der Führungskräfte die Mikrorolle des Einsatzführers. Bei den Führungskräften ergibt sich hier eine sehr deutliche Präferenz im Vergleich zu den anderen Mikrorollen. In der Einschätzung der Mitarbeiter sind die Mikrorol-

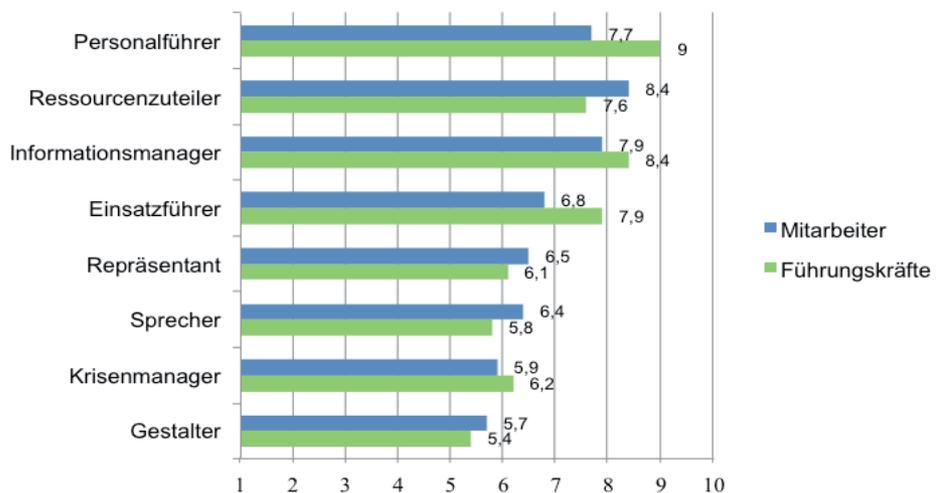


Abb. 2: Mittelwerte der Häufigkeit der Mikrorollen aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte

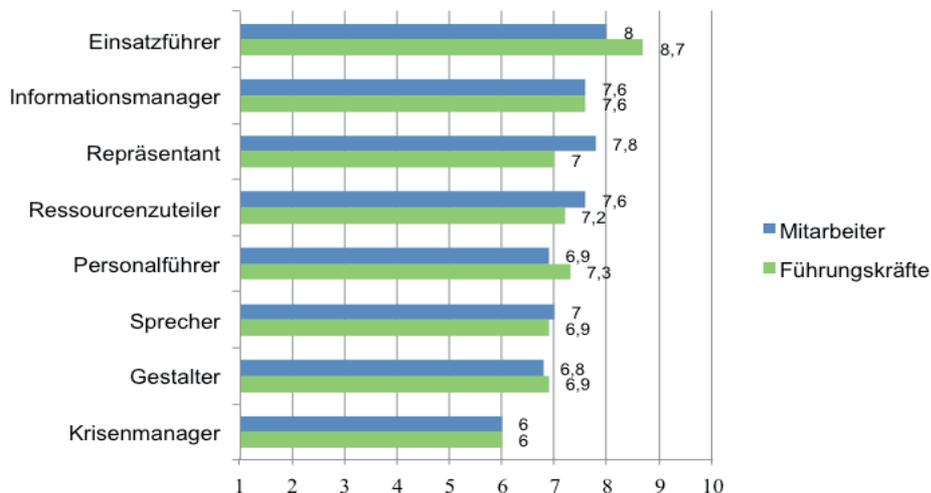


Abb. 3: Mittelwerte der Präferenz der Mikrorollen aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte

len des Einsatzführers und des Repräsentanten für die Führungskräfte ähnlich angenehm (vgl. Abb. 3, s. o.).

Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass Führungskräfte bei der Polizei unterschiedliche Mikrorollen einnehmen. Wie erwartet zeigte sich, dass auch im Kontext der Polizei die von Mintzberg (1973) als universell angesehenen Mikrorollen als relevant beschrieben werden. Als polizeispezifische Mikrorolle wurde dem Modell von Mintzberg die Mikrorolle des Einsatzführers hinzugefügt.

Über alle Befragten und untersuchten Aspekte hinweg erwiesen sich für Führungskräfte der Polizei die Mikrorollen Einsatzführer, Personalführer und Informationsmanager als von besonderer Bedeutung. Bezogen auf die zentrale Rolle des Personalführers stützen diese Ergebnisse auch die Ergebnisse von Gottschalk und Glomsseth (2012). Die Mikrorollen Personalführer, Einsatzführer und Krisenmanager gehören sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus der Sicht der Mitarbeiter zu den relevantesten Mikrorollen. Zu den häufigsten Mikrorollen zählen Personalführer, Ressourcenzuteiler und Informationsmanager. Die Mikrorollen des Einsatzführers, des Informationsmanagers und des Repräsentanten zählen zu den am angenehmsten emp-

fundenen Mikrorollen.

Über alle Personen hinweg lässt sich ferner eine große Bandbreite an Einschätzungen feststellen. Dies weist darauf hin, dass die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte situationspezifisch sind. Eine Untersuchung innerhalb der einzelnen Dienstbereiche könnte hier weitere Hinweise liefern.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass alle Mikrorollen für die Polizei von Bedeutung sind. Dies ist etwa für die Planung von Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Führung relevant. Da die Beherrschung eines großen Verhaltensrepertoires positive Auswirkungen auf die Effektivität hat (Denison et al., 1995), sollten alle Mikrorollen in solche Maßnahmen integriert werden. Einige Fragen, die sich daran direkt anschließen, sind:

- Wie gut gelingen Führungskräften bei der Polizei der notwendige Wechsel zwischen den einzelnen Mikrorollen?
- Welche Faktoren vereinfachen und welche Faktoren erschweren den Wechsel zwischen verschiedenen Mikrorollen?
- Welche Auswirkungen hat dieser Wechsel auf die Mitarbeiter und die Effektivität der Führungskräfte?

Derartige Fragestellungen wären aus unserer Sicht ein sehr lohnenswertes Feld für zukünftige Forschung zu Führung in der Polizei.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass alle Mikrorollen für die Polizei von Bedeutung sind. Dies ist etwa für die Planung von Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Führung relevant.

Literatur

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance - Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6, 524-540.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S. & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38, 573-598.
- Gottschalk, P. & Glomseth, R. (2012). Attitudes of police managers to different leadership roles in their jobs: An empirical study in Norway. *Journal of Leadership Studies*, 6, 23-29.
- Hart, S. L. & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46, 543-574.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49, 917-946.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G. & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. NY: : Wiley.
- Kurke, L. B. & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right - A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, 975-984.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis*. Heidelberg: Springer.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.

Prof. Dr. Kathrin Heinitz

Juniorprofessorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin

Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter

Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Freien Universität Berlin

Dr. Jenny Sarah Wesche

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich
Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Freien Universität Berlin

Zur Polizei! – aber zu welcher?

Eine empirische Untersuchung zur Berufswahl von Polizeianwärtern

Hendrik Jenke



Vor dem Hintergrund einer immer problematischeren Bewerberlage ist die Frage, warum sich ein Polizeianwärter für eine bestimmte Polizei entscheidet, durchaus von Interesse für die Bewerberstellen der Polizeibehörden. Ihr wurde daher in einer empirischen Untersuchung durch Befragung von 222 Polizeianwärtern der Bundesländer Bayern, Brandenburg und Bremen nachgegangen. Die detaillierte Auswertung der Ergebnisse der Untersuchung ist noch nicht vollständig abgeschlossen. An dieser Stelle sollen jedoch erste Ergebnisse dieser Untersuchung vorgestellt werden.¹

1. Einführung

Seit der Föderalismusreform I im Jahr 2006 werden Polizeibeamte in den Bundesländern und beim Bund unterschiedlich besoldet. Bereits damals stellte sich die Frage, welche Folgen die unterschiedliche Beamtenbesoldung für den Bund und die Länder haben könnte. Eine damals vor allem von Gewerkschaftsseite prognostizierte Folge könnte es sein, dass die unterschiedliche Besoldung in den einzelnen Bundesländern (und beim Bund) Einfluss auf die Berufswahlentscheidung von Bewerbern hat. So schrieben Schaad & Bruno-Latocha (2006, S. 18) in der Zeitschrift der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), dass sich künftig »Beamtenanwärter gut überlegen, ob sie mit abgesenkter Besoldung in Rheinland-Pfalz anfangen oder lieber doch nach Hessen oder Nordrhein-Westfalen abwandern.« Die damalige Prognose der GEW wird auch heute immer wieder als mögliche Gefahr angeführt (Lorse, 2013; Hebeler, Sitzer & Tews, 2012). Ob diese Gefahr tatsächlich eingetreten ist, wurde bisher jedoch augenscheinlich nicht untersucht. Im Gegenteil. Generell wurde der Frage, wonach Bewerber ihren zukünftigen Dienstherrn auswählen, bisher offenbar nicht durch wissenschaftliche Methoden nachgegangen. Zwar sind die Berufswahl-

motive von Polizeibeamten durch verschiedene Studien sehr gut erforscht², aber der Frage, warum sich ein Anwärter für eine bestimmte Polizei entschieden hat, wurde bei diesen Studien kaum Aufmerksamkeit geschenkt.

An dieser Stelle sollen erste Ergebnisse der eingangs erwähnten empirischen Untersuchung zu diesem Thema vorgestellt werden.

2. Theoretischer Hintergrund der Untersuchung

Die durchgeführte empirische Untersuchung verfolgte den sogenannten entscheidungstheoretischen Ansatz der Berufswahlforschung. Diese Ansätze untersuchen Berufswahlentscheidungen dahingehend, welche Wahl getroffen wurde und wie diese zu bewerten ist. Nach diesem Ansatz ergreift der Mensch den Beruf, der seinen Fähigkeiten, Wünschen und Vorstellungen am nächsten kommt. Im Rahmen der dabei eintretenden Entscheidungssituation »sucht der Berufswähler nach Informationen über Alternativen und bewertet diese. In der Entscheidungsphase wird die am höchsten bewertete Alternative ausgewählt und die anderen fallen gelassen.« (Hentrich, 2011, S. 26). Die Alternativenauswahl erfolgt dabei anhand unterschiedlichster Faktoren, wobei

Nicht alle Polizeien in Deutschland sind gleich. Sie haben unter anderem unterschiedliche Tätigkeitsschwerpunkte, sind örtlich unterschiedlich tätig und die Mitarbeiter werden auch unterschiedlich bezahlt. Die Bewerber befinden sich daher prinzipiell mindestens einmal in einer Entscheidungssituation, bei der sie vor einer Alternativenauswahl stehen.

neben Interessen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und örtlicher Veränderung auch die Vergütung eine Rolle spielen kann (Mersch, 2006).

Zwar geht es hier nicht mehr um die Frage, welcher Beruf ergriffen werden soll, aber auch die Wahl des Dienstherrn ließ sich prinzipiell mit diesem Ansatz betrachten. Denn damit eine Berufswahlentscheidung entscheidungstheoretisch untersucht werden kann, müssen verschiedene Kriterien erfüllt sein. Dem Berufswähler müssen (a) mehrere Handlungsalternativen offen stehen und (b) ihm diese auch bekannt sein. Er muss diese dann (c) gegeneinander abwägen und eine Entscheidung treffen (Hoppe, 1980, zitiert nach Hentrich, 2011). Das gilt prinzipiell im Rahmen der Berufswahlentscheidung auch für die Wahl des Dienstherrn, denn es stehen (a) grundsätzlich 17 Alternativen zur Auswahl, bei welchem Dienstherrn der Polizeiberuf ergriffen werden kann. Dass der Beruf des Polizisten in Deutschland bei verschiedenen Dienstherrn möglich ist (b), sollte wohl hinlänglich bekannt sein und wird prinzipiell vorausgesetzt. Allerdings sind nicht alle Polizeien in Deutschland gleich. Sie haben unter anderem unterschiedliche Tätigkeitsschwerpunkte, sind örtlich unterschiedlich tätig und die Mitarbeiter werden auch unterschiedlich bezahlt. Die Bewerber befinden sich daher prinzipiell mindestens einmal in einer Entscheidungssituation, bei der sie vor einer Alternativenauswahl stehen. Sie müssen sich nämlich zumindest entscheiden, bei welchem Dienstherrn sie sich denn überhaupt bewerben (c). Darüber hinaus kann es noch zu einer zweiten Entscheidungssituation kommen. Erhält der Bewerber mehrere Zusagen, muss er die zur Verfügung stehenden Alternativen erneut bewerten und eine Entscheidung darüber treffen, bei welchem Dienstherrn er in den Vorbereitungsdienst tritt. Insofern waren bei der Untersuchung drei Teilbereiche zu betrachten. Es musste der Frage nachgegangen werden, welche Informationen über die Alternativen die Bewerber einholen und wie sie diese im Rahmen der beiden dargestellten Entscheidungssituationen bewerten.

3. Untersuchungsvorbereitung und -durchführung

In der empirischen Sozialforschung werden verschiedene Erhebungsmethoden genutzt. Grob lassen sich die Befragung, die Beobachtung und die Inhaltsanalyse voneinander unterscheiden, wobei alle Methoden wiederum verschiedene Unterformen haben (Kaya, 2011).

Befragung als Untersuchungsmethode

Für die geplante empirische Untersuchung wurde die Form der schriftlichen Befragung gewählt. Für einen voll standardisierten Fragebogen sind jedoch feste Antwortkategorien vorzugeben. Da die hier interessierende Frage jedoch noch nicht gestellt wurde, gab es keinen sinnvollen Antwortkatalog. Die bisherigen Studien zur Berufswahl ließen allenfalls Ansätze für mögliche Motive und Gründe bei der Auswahl des Dienstherrn erkennen. Demnach spielte offenbar der bisherige Wohnort und damit verbunden die Entfernung zum Arbeitsort eine Rolle. Auch die sichere Zusage wurde bei einer Untersuchung (Strack, 2011) als Kriterium am Rande erwähnt. Von Strack lässt sich auch ableiten, dass die Einstellungs Voraussetzungen der einzelnen Dienstherrn natürlich als Kriterium zu berücksichtigen sind. Auch die Rahmenbedingungen des Vorbereitungsdienstes sind wohl nicht irrelevant. Mersch (2006) führt als möglichen Grund für die Wahl der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg an, dass dort Unterkünfte bereit stehen.³

Vorbefragung zur Erhebung möglicher Auswahlgründe

Diese Gründe konnten jedoch kaum die einzigen sein, und sie reichen auch nicht für die Erarbeitung eines voll standardisierten Fragebogens aus. Daher mussten zunächst weitere mögliche Gründe erhoben werden. Hierbei wurde zunächst ein Fragebogen ohne Antwortvorgaben erarbeitet, der lediglich die offene Frage enthielt, welche Gründe die Befragten im Rahmen der

| Kategorie | Häufigkeit n = 42 | Prozent von n |
|---|----------------------|------------------|
| Heimatnähe | 37 | 88,10 |
| Besoldungshöhe | 14 | 33,33 |
| Örtliche Lage der Ausbildungseinrichtung | 9 | 21,43 |
| Aufgabenspektrum/besondere Möglichkeiten der Einsetzbarkeit | 7 | 16,67 |
| Örtliche Lage des Dienstherrn | 5 | 11,90 |
| Bekannte/Verwandte bei der Polizei | 5 | 11,90 |
| Zukunftsperspektive/Aufstiegchancen | 4 | 9,52 |
| Einsetzbarkeit (bundesweit/landesweit) | 3 | 7,14 |
| Alter des Bewerbers | 3 | 7,14 |
| Bewerbungsvoraussetzungen | 3 | 7,14 |
| Zustand/Ausstattung der Schule | 3 | 7,14 |
| Soziales Umfeld (Freunde/Verein) | 3 | 7,14 |
| Einstellungszeitpunkt | 1 | 2,38 |
| Reputation der Schule | 1 | 2,38 |
| Vorerfahrungen | 1 | 2,38 |

Tab. 1: Auswahlgründe bei der Bewerbung (Vorerhebung)

| Kategorie | Häufigkeit n = 42 | Prozent von n |
|--|----------------------|------------------|
| Heimatnähe/Wohnortnähe | 34 | 80,95 |
| Besoldungshöhe | 11 | 26,19 |
| Ausstattung/Umfeld der Ausbildungseinrichtung | 8 | 19,05 |
| Örtliche Lage der Ausbildungseinrichtung | 6 | 14,29 |
| Durchführung der Ausbildung | 4 | 9,52 |
| Zukunftsperspektive/Aufstiegchancen | 4 | 9,52 |
| Aufgabenspektrum/besondere Möglichkeiten der Einsetzbarkeit | 4 | 9,52 |
| Ausbildungsdauer | 2 | 4,76 |
| Geringerer Anfahrtsweg | 2 | 4,76 |
| Bekannte/Verwandte bei der Polizei | 1 | 2,38 |
| Negative Erfahrungen bei einer vorherigen Ausbildung bei anderem Dienstherrn | 1 | 2,38 |
| Umgang mit Bewerbern bei anderem Dienstherrn nicht zugesagt | 1 | 2,38 |
| Lebenshaltungskosten | 1 | 2,38 |
| Schnelle Zusage | 1 | 2,38 |
| Familiäre Beziehungen | 1 | 2,38 |
| Früherer Einstellungstermin | 1 | 2,38 |

Tab. 2: Auswahlgründe bei Mehrfachzusage (Vorerhebung)

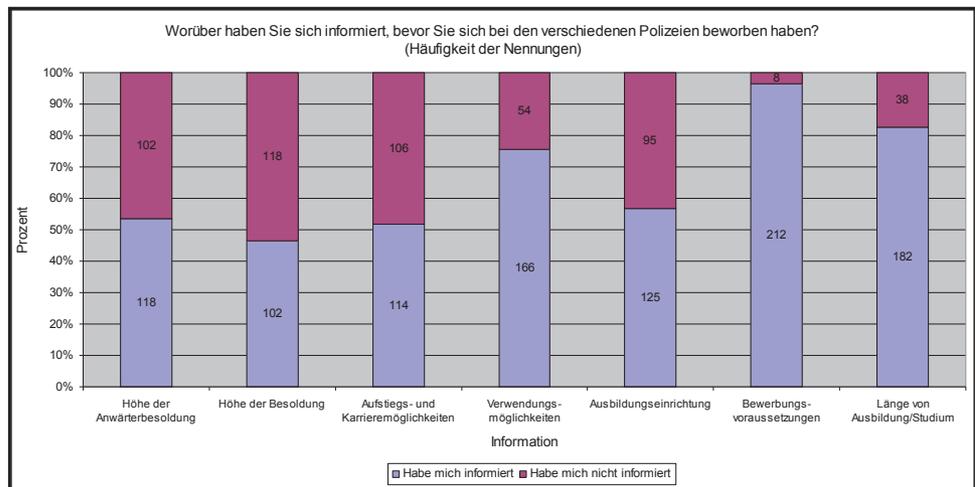


Abb. 1: Informationsgewinnung der Bewerber (Häufigkeit der Nennungen)

beiden oben genannten Entscheidungssituationen bei ihrer Auswahl berücksichtigt hatten. Dieser Fragebogen wurde an 46 Polizeimeisteranwärter des Einstellungsjahrgangs 2012 der Fachhochschule der Polizei verteilt. Davon waren acht Anwärter weiblich (17,40 %). 42 Fragebögen konnten ausgefüllt in die Auswertung einfließen.

Die so erhaltenen Informationen (vgl. Tab. 1 und 2, s. S. 91) wurden anschließend gemeinsam mit den bereits aus der Literatur bekannten Gründen zusammengeführt und ein Fragebogen erstellt. Mit diesem Fragebogen war es nun möglich, die drei interessierenden Teilbereiche der Berufswahlentscheidung zu untersuchen.

Durchführung der Befragung

Die Fragebögen wurden unter Mitwirkung der Gewerkschaft der Polizei (GdP) in Bildungseinrichtungen der Polizeien der Bundesländer Bayern, Brandenburg und Bremen an dort im Vorbereitungsdienst befindliche Anwärter des mittleren und gehobenen Polizeivollzugsdienstes verteilt. Eine Verteilung in weiteren Bundesländern und bei Bundespolizei und BKA konnte leider nicht realisiert werden.

4. Erste Ergebnisse der empirischen Untersuchung

An der im Zeitraum 05.–28.06.2013 stattfindenden Befragung nahmen insgesamt 237

Anwärter teil. 15 Fragebögen, die zum größten Teil unvollständig waren, konnten nicht in die Auswertung einbezogen werden. 73 % der befragten Bewerber waren männlichen Geschlechts (26,5 % weiblich, 0,5 % keine Angabe). 173 Befragte befanden sich im gehobenen, 49 im mittleren Dienst.

Informationserhebung im Berufswahlprozess

Die Anwärter sollten zunächst angeben, worüber sie sich im Vorfeld ihrer Bewerbung bei den Dienstherren informiert haben. Zu dieser Frage konnten 220 Fragebögen ausgewertet werden (Abb. 1, s. o.). Dass die Bewerbungsvoraussetzungen bei den jeweiligen Dienstherren für die Bewerber wichtig waren, kann nicht verwundern. Darüber hinaus haben sich die Bewerber vorrangig für die Länge der Ausbildung bzw. des Studiums und die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten bei den Dienstherren interessiert.

Weniger als die Hälfte der Befragten interessierte sich dagegen für die Besoldungshöhe, die der jeweilige Dienstherr zahlt. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten hat sich für die zukünftigen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und die Höhe der zunächst einmal für Bewerber relevanten Anwärterbesoldung interessiert. Ausgesprochen sind die Themenfelder,

bei denen sich die Dienstherren voneinander unterscheiden (Verwendungsmöglichkeiten, zukünftige Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten und Besoldungshöhe) für Bewerber gar nicht von vordergründigem Interesse. Vielmehr sind primäre Bewerberfragen wie die Bewerbungsvoraussetzungen und die Länge der Ausbildung bzw. des Studiums, die wohl jeden Berufswähler interessieren, für sie von Belang.

Erste Auswahlentscheidung – Bewerbung

Die beiden angenommenen Entscheidungssituationen sind natürlich nur dann gegeben, wenn die Bewerber tatsächlich eine Auswahlentscheidung zu treffen hatten bzw. getroffen haben. Insofern war zunächst zu prüfen, ob die Anwärter sich überhaupt bei mehreren Dienstherren beworben haben. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass im Durchschnitt bei 3,24 Dienstherren eine Bewerbung abgegeben wurde. 44 Anwärter haben sich nur bei einem Dienstherrn beworben, ein Anwärter dagegen sogar bei 14 Dienstherren. Die größte Häufung liegt mit 60 Anwärtern bei zwei Bewerbungen. 79,82 % der Probanden gaben insgesamt nicht mehr als vier Bewerbungen ab. 38 Anwärter (17,35 %) haben sich nur im eigenen Bundesland und weitere 80 Anwärter (36,53 %) auch in unmittelbaren

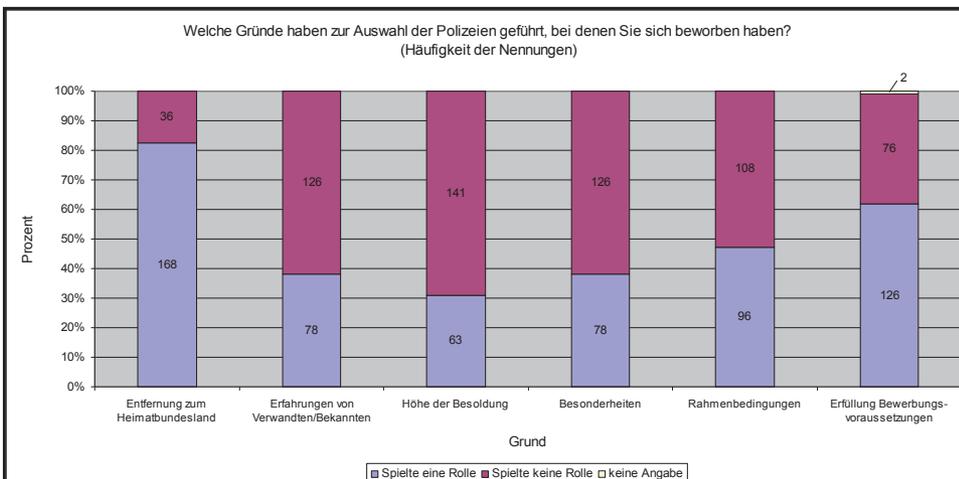
Nachbarbundesländern beworben. 101 Probanden (46,12 %) haben sich auch über das nähere Umfeld hinaus beworben. In diese Gruppe fallen allerdings auch alle Probanden, die sich beim Bund beworben haben.

Anschließend sollte aus einer vorgegebenen Liste die Relevanz bestimmter Gründe bewertet werden, wobei zunächst einmal nur anzugeben war, ob der Grund bei der Auswahl der Dienstherren, bei denen sich der Anwärter beworben hat, überhaupt eine Rolle gespielt hat. Zu dieser Frage konnten 204 Datensätze ausgewertet werden (Abb. 2, s. u.).

Klar wichtigster Grund ist die Entfernung zum Heimatbundesland, die für 168 Anwärter (81,37 %) eine Rolle gespielt hat, gefolgt von der Erfüllung der geforderten Bewerbungsvoraussetzungen, die für 126 Anwärter (61,76 %) eine Rolle spielte. An dritter Stelle sind die Rahmenbedingungen der Ausbildung, also vor allem Ort und Zustand der Ausbildungsstätte sowie die zeitlichen Vorgaben der Ausbildung, die für 96 Probanden (47,06 %) relevant waren. In Abbildung 2 wird auch deutlich, dass die Höhe der Besoldung nur von 63 Befragten (30,88 %) als relevant eingestuft wird, sie für 141 Anwärter (69,12 %) jedoch keine Bedeutung hat. Damit liegt die Besoldungshöhe klar auf dem letzten Rangplatz der Gründe, die bei der Auswahl der Dienstherren, bei

Augenscheinlich sind die Themenfelder, bei denen sich die Dienstherren voneinander unterscheiden (Verwendungsmöglichkeiten, zukünftige Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und Besoldungshöhe) für Bewerber gar nicht von vordergründigem Interesse.

Abb. 2: Relevanz der Auswahlgründe bei der Auswahl der Dienstherren, bei denen sich der Anwärter beworben hat



denen man sich bewirbt, eine Rolle spielen. Wie eine konkretisierende Nachfrage zeigte, war die Besoldungshöhe selbst für die Anwärter, für die sie überhaupt von Belang war, nicht sonderlich relevant für die Auswahlentscheidung. Die generelle Relevanz der Besoldungshöhe für diese Auswahlentscheidung hat ein Anwärter folgendermaßen zusammengefasst: »Bei der Frage Geld spielte lediglich der Fakt, dass es was gibt, eine Rolle, nicht wie viel (sic!)«. Weitere Auswahlgründe, die nicht in der vorgegebenen Liste zu finden waren, wurden in einem dafür vorgesehenen Freitextfeld durch keinen Befragten genannt.

Zweite Auswahlentscheidung – Einstellung in den Vorbereitungsdienst

Abschließend wurde die zweite grundsätzlich angenommene Entscheidungssituation betrachtet. Dabei wurde davon ausgegangen, dass Anwärter durchaus eine Wahl zwischen mehreren Einstellungszusagen hatten. Auch in diesem Fall sollte untersucht werden, welche Gründe für die Entscheidung von Relevanz sind. Zunächst musste dazu jedoch erhoben werden, wie viele Einstellungszusagen die Anwärter erhalten haben. Es konnten 204 Datensätze ausgewertet werden. Demnach hatten 125 Anwärter (61,27 %) nur eine Einstellungszusage erhalten. Die zweite angenommene Entscheidungssituation ergab sich für diese Befragten in der Realität also nicht. Die anderen 79 Anwärter hatten sich zwischen zwei und sechs Einstellungszusagen zu entscheiden, wobei allein 53 Anwärter nur zwischen zwei Zusagen zu entscheiden hatten. Im Durchschnitt erhielten die Bewerber 1,57 Zusagen.

Die Befragten sollten daraufhin eine Rangliste der Gründe erstellen, die zur Auswahl des Dienstherrn geführt haben, für den sie nun tätig sind. Dabei waren die vorgegebenen acht Gründe nach Wichtigkeit zu bewerten, von 1 für das wichtigste Kriterium bis 8 für den unwichtigsten Grund. Hier konnten nur 166 Datensätze ausgewertet werden, da eine hohe Zahl von 38 Befragten die Auflistung nicht voll-

ständig oder nicht nach Wertigkeit gelistet ausgefüllt hat. Die Ergebnisse wurden noch einmal getrennt betrachtet nach den Anwärtern, die tatsächlich vor der Entscheidungssituation standen (Gruppe A – 58 Befragte) und den Anwärtern, die die Frage lediglich hypothetisch beantworten konnten, weil sich die Situation für sie nicht ergeben hat (Gruppe B – 108 Befragte). Die Befragten der Gruppe B sollten sich gedanklich in die Situation hineinversetzen, wie sie sich entschieden hätten, wenn sie mehrere Einstellungszusagen gehabt hätten. Für die Auswertung wurden die Rangplätze der Gründe kumuliert und jeweils Mittelwerte gebildet. Dabei bedeutet ein geringer Mittelwert, dass der Grund eine hohe Relevanz hat. Abb. 3 (s. rechts) zeigt die Ergebnisse für beide untersuchten Gruppen.

Bei beiden Gruppen spielte die Heimatnähe klar die wichtigste Rolle. Der Rangplatzmittelwert dieses Auswahlkriteriums ist mit 2,31 bzw. 2,10 deutlich niedriger als der aller anderen Kriterien und der Abstand so deutlich, dass man die Heimatnähe als das herausragende Kriterium ansehen muss. Diese Feststellung wird noch dadurch unterstrichen, dass jeweils mehr als die Hälfte der Befragten (51,72 % der Anwärter der Gruppe A und sogar 61,11 % der Anwärter der Gruppe B) diesen Grund auf Rangplatz 1 setzten und somit als wichtigstes Auswahlkriterium ansahen. Anwärter entscheiden sich demnach mit großer Wahrscheinlichkeit bei einer Auswahlmöglichkeit für die heimatnahe Verwendung. Bei den anderen Gründen kann man grundsätzlich wohl feststellen, dass eine schnelle Zusage für die Einstellung, die Rahmenbedingungen der Ausbildung und das Aufgabenspektrum der jeweiligen Polizei ebenfalls eine hohe Bedeutung haben. Erkennbar wird auch hier, dass die Besoldungshöhe, anders als nach der Föderalismusreform befürchtet, kaum Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat. Der Grund »Höhe der Anwärterbezüge/Besoldung« steht bei Gruppe A mit dem Rangplatzmittelwert 5,31 nur auf dem siebten Platz. Kein einziger Befragter dieser Gruppe hat

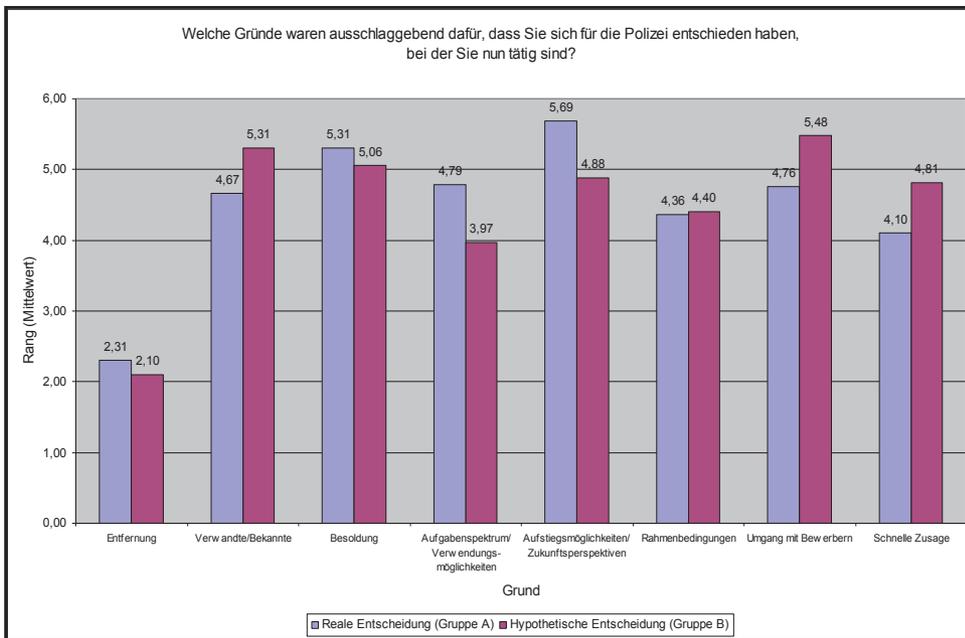


Abb. 3: Rangplatzmittelwert der Gründe bei der Einstellungsentscheidung

die Besoldung auf Rang 1 gesetzt. Bei Gruppe B reicht der Rangplatzmittelwert 5,06 für den sechsten Platz und vier Befragte gaben dem Grund den Rang 1.

Die Schwankungen zwischen den beiden Gruppen sind teilweise recht groß. Hier muss berücksichtigt werden, dass die Befragten der Gruppe B eben nicht vor der konkreten Situation standen, während die Befragten der Gruppe A tatsächlich eine wichtige Entscheidung ihres Lebens zu treffen hatten. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass die Angaben der Gruppe B öfter sogenannte »Bauchentscheidungen« waren und im Falle einer realen Entscheidungssituation eine andere Entscheidungsrangliste erstellt werden würde.

Bei dieser Entscheidungssituation wurden durch die Befragten drei weitere Gründe genannt, die eine Rolle spielten und nicht zur Auswahl standen. Zum einen war das die »Nähe zum Heimatort«, die wohl als Spezifizierung des Grundes »Nähe zum Heimatbundesland« gelten kann. Ein zweiter Grund war die »Nähe zur Bundeshauptstadt Berlin«, der wohl als Spezifizierung des Grundes »Rahmenbedingungen« anzusehen ist. Der »Abenteuergedanke«, an einen anderen Ort zu gehen, wurde als dritter Grund genannt.

5. Bewertung der Ergebnisse

Die dargestellten Ergebnisse stellen eine vorläufige Ergebnisübersicht dar. Eine vertiefende Analyse der Ergebnisse hat bisher nur unter Fokussierung auf die Relevanz der Besoldungshöhe⁴ stattgefunden. Eine Gesamtbetrachtung der Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf Variablen wie das Geschlecht, den Schulabschluss oder auch die Laufbahnzugehörigkeit steht noch aus. Trotzdem lassen sich auch bei allgemeiner Betrachtung einige Schlüsse aus den Ergebnissen ziehen.

Überragendes Interesse an heimatnaher Verwendung

Deutlich wurde die herausragende Bedeutung der Heimatnähe. Die befragten Bewerber machten sowohl die Auswahl der Dienstherren, bei denen sie sich bewerben, als auch den Dienstherren, bei dem sie den Polizeiberuf erlernen, am häufigsten von diesem Kriterium abhängig. Dieser Befund wird auch durch die Bewerber- und Anwärterzahlen bei den Polizeien der Länder bestätigt, die parallel zur Befragung bei den Bewerberstellen der Bundesländer erhoben wurden⁵. Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass der Groß-

Schon im Rahmen der Informationsgewinnung über die verschiedenen Dienstherrn haben sich die wenigsten Befragten überhaupt über die Höhe der Besoldung nach der Ausbildung bzw. dem Studium informiert.

teil der Bewerber und der dann eingestellten Anwärter aus dem Land des Dienstherrn oder einem unmittelbarem Nachbarbundesland kommen. Mit Ausnahme von Bremen, für das die Besonderheit besteht, dass es nur ein Nachbarbundesland hat, liegt der Anteil bei den Bewerbern jeweils zwischen etwa 74 und 84 %, bei den Anwärtern sogar zwischen knapp 80 und 95 %. Stellt man diesen Befund den Feststellungen von Hans-Gerd Jaschke⁶ gegenüber, dass der demografische Wandel einen Rückgang der potenziellen, insbesondere von der Qualifikation her für die Polizei interessanten, Arbeitsbevölkerung im Land Brandenburg bewirken wird, muss das sehr beunruhigen. Es bedeutet nämlich, dass das mögliche Bewerberpotenzial für die Polizei Brandenburg schon rein quantitativ schrumpfen wird, eine Ausweitung der Bewerberwerbung auf andere Bundesländer aber überhaupt nur bei den unmittelbaren Nachbarn erfolgreich sein dürfte. Und da diese vor demselben Problem stehen⁷, befindet sich Brandenburg damit in unmittelbarer Konkurrenz um dasselbe abnehmende Bewerberpotenzial mit seinen Nachbarn und hier insbesondere mit Berlin.

Besoldungshöhe spielt bei der Berufswahlentscheidung keine wichtige Rolle

Werbung mit der höheren Besoldung zu machen, scheint nach den Ergebnissen der Untersuchung allerdings kaum wirksam zu sein. Die Besoldungshöhe spielt im Rahmen der Auswahlentscheidung zwischen den Dienstherrn eine völlig untergeordnete Rolle. Schon im Rahmen der Informationsgewinnung über die verschiedenen Dienstherrn haben sich die wenigsten Befragten überhaupt über die Höhe der Besoldung nach der Ausbildung bzw. dem Stu-

dium informiert. Bei der Höhe der Anwärterbesoldung waren es etwas mehr Befragte, die sich überhaupt dafür interessiert haben. Im Rahmen der ersten Entscheidungssituation war die Höhe der Besoldung für die wenigsten Befragten ein Kriterium, das bei der Auswahl der Dienstherrn, bei denen man sich bewirbt, eine Rolle spielte. Bei der zweiten möglichen Auswahlentscheidung war die Besoldungshöhe bei den beiden untersuchten Gruppen lediglich auf dem sechsten bzw. siebten von acht Plätzen. Hier setzt sich offenbar fort, was die Literatur für die Berufswahl »Polizeibeamter« an sich festgestellt hat. Bei der Berufswahl »Polizeibeamter« selbst spielt die Höhe des Gehalts als Auswahlkriterium schon nur eine mittlere Rolle. Bewerber für den Polizeidienst suchen ein sicheres, aber nicht unbedingt ein hohes Gehalt. Bei der Frage, welchen Dienstherrn der Bewerber im Rahmen seiner

Berufswahlentscheidung wählt, spielt die Besoldungshöhe nach der hiesigen Untersuchung sogar nur noch eine untergeordnete Rolle. Relevant wird die Frage der unterschiedlichen Besoldungshöhen wohl erst, wenn die Bewerber tatsächlich im Beruf tätig sind und auf die verschiedenen Besoldungshöhen hingewiesen werden. Der Anwärter, der als Grund für seine Wahl »Abenteuerlust« angab, hatte sich bei Zusage in seinem Heimatbundesland und einem weiter entfernten Bundesland gegen sein besser besoldendes Heimatbundesland entschieden. Erklärend fügte er hinzu: »Obwohl ich mich sehr wohl bei der ... Polizei fühle (ich befinde mich noch im Studium), würde ich bei einer erneuten Zusage für das Bundesland ... entscheiden (bessere finanzielle Verhältnisse) (sic!).⁸«

Anmerkungen

- 1 Der vorliegende Beitrag stellt eine Zusammenfassung der Abschlussarbeit des Autors zur Erlangung des Titels Master of Public Administration (MPA) an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin dar. Der Titel der Masterarbeit lautet: »Besoldungsföderalismus mit Folgen? – Eine Untersuchung zur Frage, ob die unterschiedliche Besoldung von Polizeibeamten im Bund und den Ländern die Dienstherrenwahl von Anwärtern beeinflusst.«
- 2 So fanden in den letzten Jahren allein zehn Studien zur Berufswahlmotive von Polizeibeamten in sieben Bundesländern statt; vgl. Kolb, 1994 für NRW; Wagner-Haase, 1995 für Bremen; Liebl, 2007 für Sachsen; Löbbbecke, 2004 für Sachsen-Anhalt; Groß, 2011 für Hessen; Strack, 2011 für Thüringen; sowie Böcker, 2008; Mersch, 2006; Feigl, 2004 und Dornfeldt, 2012 für Brandenburg.
- 3 Die Untersuchung Merschins stammt noch aus der Zeit, in der sich die Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg in Basdorf befand, wo es noch Unterkünfte für die Anwärter auf dem Campus gab.
- 4 vgl. Fußnote 1
- 5 Angaben machten die Länder Baden-Württemberg, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen.
- 6 vgl. die Ausführungen von Jaschke zum Tag der Wissenschaft am 26.09.2013 an der Fachhochschule der Polizei in Oranienburg.
- 7 vgl. u. a. die aktuellen Ausführungen im Tagesspiegel zur Bewerberlage bei der Polizei Berlin mit dem Titel »Viele Polizei-Bewerber sind dumm, lahm und faul.« vom 19.11.2013 (Hasselmann, 2013, 19.11., [http://www.tagesspiegel.de/berlin/nachwuchs ...](http://www.tagesspiegel.de/berlin/nachwuchs...), [27.11.2013]).
- 8 Auslassung der Polizei und des Bundeslandes aus Gründen der Anonymisierung.

Literatur

- Böcker, A. (2008). Berufsorientierungen von künftigen Polizeibeamten. Eine empirische Untersuchung bei Kommissaranwärtern der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg. *Die Polizei*, 99, 1-6.
- Dornfeld, S. (2012). Motivation für den Polizeiberuf. Unveröffentlichte Bachelor-Thesis, Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg Oranienburg.
- Feigl, M. (2004). Berufliche Motivationen und Erwartungen von Polizeibeamten im Laufe ihres Berufslebens. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg Basdorf.
- Groß, H. (2011). Wer wird Polizist? Berufswahl und Studienmotivation in Hessen. *Polizei & Wissenschaft*, 11 (2), 47–61.
- Hasselmann, J. (2013, 19.11.) Viele Polizei-Bewerber sind dumm, lahm und faul. Nachwuchs in Berlin gesucht. *Der Tagesspiegel*. Verfügbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/berlin/nachwuchs-in-berlin-gesucht-viele-polizei-bewerber-sind-dumm-lahm-und-faul/9094040.html>, [27.11.2013].
- Hebeler, T., Sitzer, A. & Tews, J. (2012). Ökonomisierung des öffentlichen Dienstrechts – eine Bestandsaufnahme. *Die Personalvertretung*, 55, 44-50.
- Hentrich, K. (2011). Einflussfaktoren auf die Berufswahlentscheidung Jugendlicher an der ersten Schwelle. Eine theoretische und empirische Untersuchung (Magdeburger Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 1, Jg. 2011). Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Auch verfügbar unter http://www.ibbp.ovgu.de/inibbp_media/downloads/bp/Heft1_2011.pdf [13.03.2013].
- Kaya, M. (2011). Verfahren der Datenerhebung. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.). *Methodik der empirischen Forschung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 49-64). Wiesbaden: Gabler.
- Kolb, A. (1994). Die Motivstruktur von Polizeibewerbern für den Direkteinstieg in den gehobenen Dienst der Polizei in Nordrhein-Westfalen. Eine Befragung zur Berufswahl. Unveröffentlichte wissenschaftliche Hausarbeit zur Diplomprüfung im Fach Psychologie, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Liebl, K. (2007). Reflexionen über die Polizei. Berlin: Lit Verlag.

- Löbbecke, P. (2004). Abgesichert sein und gutes Geld verdienen. Eine qualitativ-empirische Untersuchung über Berufsbilder von studierenden Polizisten. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Lorse, J. (2013). Das neue Dienstrecht zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Aktuelle Entwicklungstendenzen des Beamtenrechts. Zeitschrift für Beamtenrecht, 61, 79-88.
- Mersch, S. (2006). Motivation und Gründe für die Bewerbung bei der Polizei des Landes Brandenburg. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg Basdorf.
- Schaad, I. & Bruno-Latocha, G. (2006). Wie es beliebt. Was auf die Beamten nach der Föderalisierung des Dienstrechts zukommt. Erziehung und Wissenschaft, 58 (H. 7-8), 18f.
- Strack, M. (2011). Berufswahlmotive von PolizeibeamtInnen in den neuen Bundesländern. Biographieanalytische Fallrekonstruktionen. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Wagner-Haase, M. (1995). Zur Polizei? Motivation und Weichenstellung aus Sicht junger Ausbildungskandidaten (Projektbericht, Teil 2 und 3). Bremen: Hochschule für öffentliche Verwaltung.

Hendrik Jenke

Seit 11/2011 Lehrkraft des gehobenen Dienstes an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

2009–2011 Sachbearbeiter im Lagezentrum des Polizeipräsidiums und des Ministerium des Innern des Landes Brandenburg

2004–2008 Sachbearbeiter und Wachdienstführer im Wach- und Wechseldienst in Hennigsdorf und Wittenberge

2002–2004 Einsatzbeamter in der 4. Einsatzhundertschaft Frankfurt/O.

2010–2013 Weiterbildungsstudium Verwaltungswissenschaften an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin – Abschluss Master of Public Administration

2004–2009 Studium Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Fernuniversität in Hagen – Abschluss Bachelor of Arts (Politikwissenschaft)

1999–2002 Studium an der Fachhochschule der Polizei Brandenburg in Basdorf – Abschluss Diplom-Verwaltungswirt (FH)/Polizei

Anforderungen an die polizeiliche Personalauswahl der Zukunft

Aktuelle und eigene empirische Erkenntnisse zum Person-Job-Fit

Wim Nettelstroth



Das Ziel des Beitrags besteht darin, die grundsätzlichen Anforderungen an ein geeignetes Auswahlverfahren für die Polizei (Länderpolizeien) im Sinne des Person-Job-Fit darzulegen. Dazu ist es notwendig, die bestehenden polizeilichen Anforderungsprofile dahingehend auszuwerten, welche Verfahren eine Personalauswahl für die Polizei mit optimaler inkrementeller Validität ermöglichen.

Bei der Definition der Eignung und damit auch der der Eignungsdiagnostik werden zwei Seiten angesprochen, die in Einklang zu bringen sind. Zum einen handelt es sich um die (1) Anforderungen der Tätigkeit, zum anderen um die (2) Eignungsdispositionen. Für eine erfolgreiche Diagnose beruflicher Eignung ist dementsprechend die Einbeziehung beider Aspekte wichtig. Im Allgemeinen, d. h. nicht auf die polizeiliche Personalauswahl bezogen, sind Intelligenztests das Einzelverfahren mit der höchsten Güte zur Vorhersage des Berufserfolgs (u. a. Schmidt & Hunter, 1998). Als am besten erweisen sich bestimmte Kombinationen von Verfahren, wobei der Zuwachs an prognostischer Güte durch zusätzliche Verfahren als inkrementelle Validität bezeichnet wird (Kauffeld & Grohmann, 2011).

Die Polizeien der einzelnen Länder verfügen über differenzierte Anforderungsprofile, die auf eine systematische Arbeits- und Anforderungsanalyse im Sinne der Situationsdiagnostik schließen lassen. Werden diese Profile als gegeben akzeptiert, besteht die Anforderung an eine gelungene Nachwuchsrekrutierung darin, die geeigneten, aussagekräftigsten Verfahren der Persondiagnostik zu finden.

Als Ergebnis werden in diesem Beitrag aktuelle Erkenntnisse zum Person-Job-Fit in Bezug auf das polizeiliche Anforderungsprofil vorgestellt und eigene empirische Ergebnisse verschiedener psychologischer Testverfahren in Bezug zum Ausbildungserfolg präsentiert.

1. Einleitung

Der 7. Tag der Wissenschaft an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg ging der Frage nach, ob der Polizei der Nachwuchs ausgeht. Die verschiedenen Vorträge rankten sich um die Personalrekrutierung in Zeiten des demografischen und gesellschaftlichen Wandels und beleuchteten diesbezüglich unterschiedliche Themenfelder.

Die Bedeutung des Themas für die Polizei lässt sich unter anderem daran bemessen, dass in den Medien seit geraumer Zeit die nachlassenden Bewerberzahlen immer wieder diskutiert und mit düsteren Zukunftsprog-

nosen im Kontext des demografischen Wandels beschrieben werden. So titelt die Berliner Morgenpost in ihrer Wochenend-Extraausgabe am 3./4. August 2013: »Drastisch weniger Bewerber bei der Polizei-Ausbildung: Zahl ist um 35 Prozent zurückgegangen«. Noch aktueller liest sich im Internet die Überschrift »Innenausschuss untersucht Nachwuchsprobleme der Polizei« <http://www.berlin.de/aktuelles/berlin/3254936-958092-innenausschuss> ... [17. November 2013] in dem offiziellen Hauptstadtportal Berlin.de. In der Darstellung fehlt nicht der Hinweis darauf, dass sich der demografische Wandel auf die Polizei auswirkt: »Bis 2022 werden (...) rund 6000 Polizisten pensioniert.«

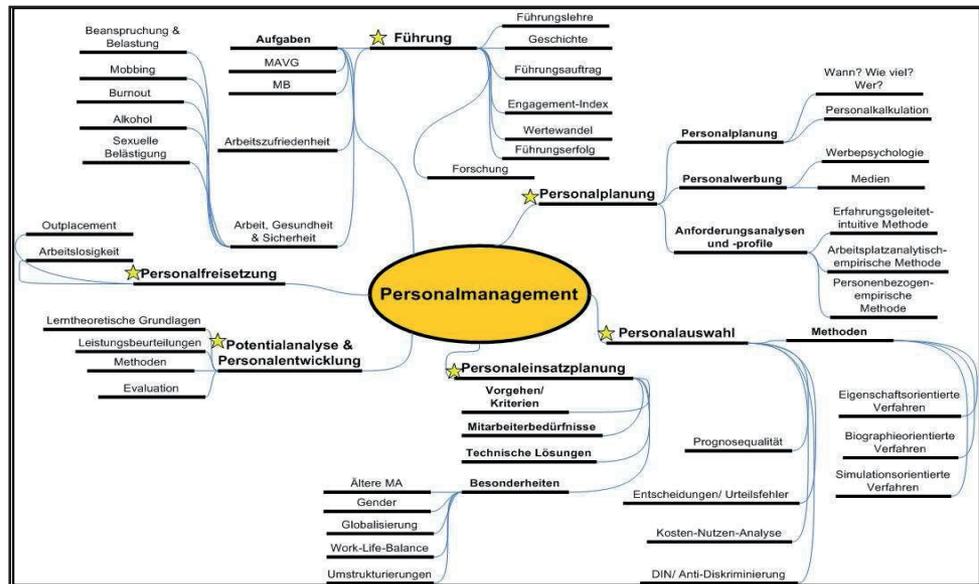


Abb. 1: Personalmanagementthemen (Baumann, Sticher & Katschemba, 2010)

Eine nähere Betrachtung der angesprochenen Fragestellung zeigt, dass zu deren Beantwortung unterschiedliche Fachdisziplinen, innerhalb des jeweiligen Fachs einzelne Felder und einzelne Themen des jeweiligen Felds heranzuziehen sind. Ein zentrales Gebiet ist hier das Personalmanagement, das sich in zahlreiche Einzelthemen differenzieren lässt (Abb. 1, s. oben, Baumann, Sticher & Katschemba, 2010), die jeweils ihre spezielle Relevanz für die Personalrekrutierung in Zeiten des demografischen und gesellschaftlichen Wandels haben.

Sicherlich besteht eine zentrale Herausforderung der aktuellen und zukünftigen Entwicklung im Kontext der Personalrekrutierung in einem guten Personalmarketing, um den möglichen Bewerberpool zu vergrößern oder auch bereits bestehendes Personal ans Unternehmen zu binden.

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Personalauswahl, deren Qualität sich aus dem gelungenen Abgleich zwischen Situationsdiagnostik (Arbeits- und Anforderungsanalyse) auf der einen und Persondiagnostik (Eignungsdiagnostische Verfahren) auf der anderen Seite speist: »Personalauswahl bezeichnet die Zuweisung von Bewerbern zu Stellen in der Organisation durch Rekrutierung und den Einsatz von Auswahltechniken, die auf einer Anforderungsanalyse beruhen und der Identifizierung des am besten

geeignetsten Bewerbers dienen.« (Kaufeld & Grohmann, 2011, S. 94)

Dazu werden zunächst Grundgedanken zur Eignungsdiagnostik dargestellt (Kap. 2), die sich auf Auswahlverfahren, den Zukunftsaspekt und auf den hier zugrundeliegenden zentralen Gesichtspunkt des Person-Job-Fit beziehen.

Der Gedanke der Passung vom Berufstätigen und seiner Tätigkeit spiegelt sich auch in den nächsten beiden Kapiteln wider, in denen das polizeiliche Anforderungsprofil (Kap. 3) den verschiedenen Personalauswahlverfahren gegenübergestellt wird (Kap. 4).

Empirische Ergebnisse zur Bewährung von Personalauswahlverfahren werden anschließend betrachtet und hinsichtlich ihrer polizeilichen Aussagekraft bewertet (Kap. 5), um daraus grundsätzliche Empfehlungen für die polizeiliche Personalauswahl ableiten zu können (Kap. 6).

2. Grundgedanken zur Eignungsdiagnostik

2.1 Stationen der Personalauswahl und Ziele des polizeilichen Auswahlverfahrens

In der einschlägigen Literatur lassen sich zahlreiche Beschreibungen und Darstellungen finden, die die verschiedenen Stationen der Personalauswahl aufgreifen (u. a.

Kauffeld & Grohmann, 2011; Ruhdorfer-Ritt, 2013). Im Kern handelt es sich dabei stets um die Schritte (1) Anwerben und Erfassen der Bewerber, (2) Informationen über den Bewerber, (3) Informationen über die Anforderungen, (4) Eignungsfeststellung, (5) Auswahlentscheidung und (6) Bewährung der entsprechenden Entscheidung bzw. des gesamten Vorgehens, wobei sich in diesem Beitrag das Augenmerk auf die Schritte (3) Informationen über die Anforderungen und (4) Eignungsfeststellung richtet.

Im Kontext der Polizei werden mit den Auswahlverfahren zwei Ziele verfolgt, die sich im optimalen Fall ergänzen: Eine geeignete Personalauswahl soll die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Ausgewählten

- den Studiengang bzw. die Ausbildung erfolgreich bewältigen und
- ihre spätere berufliche Tätigkeit erfolgreich ausüben.

2.2 Der Aspekt der Zukunft

Im Titel des Beitrags wird der Aspekt der Zukunft genannt, der sich aus dem zentralen Inhalt des 7. Tages der Wissenschaft ergibt. Sowohl die Frage danach, ob der Polizei der Nachwuchs ausgeht als auch die Formulierung »in Zeiten des demografischen und gesellschaftlichen Wandels« beinhalten den Blick nach vorne. In diesem Zusammenhang ist die weitere polizeiliche Personalauswahl ebenfalls dem Zukunftsgedanken zu unterwerfen und es gilt, ein Verständnis für (eignungsdiagnostische) Prognosen zu schaffen.

In der Zukunftsforschung herrscht die Überzeugung, dass die Zukunft prinzipiell nicht vollständig bestimmbar ist und verschiedene Zukunftsentwicklungen (Zukünfte) möglich und gestaltbar sind (Kreibich, 2006). Dabei werden u. a. komplexe dynamische Systeme und Prozesse und mittel- und langfristige Folgen von Entscheidungen betrachtet. In der Personalauswahl nimmt der Aspekt der Zukunft dahingehend einen großen Stellenwert ein, dass zukünftiges Verhalten von potenziellen Mitarbeitern vorhergesagt werden soll. Im polizeilichen

Zusammenhang wird prognostiziert, in welchem Maß Polizeibeamtinnen und -beamte unter bestimmten Anforderungsbedingungen erfolgreich sein werden.

Allgemein gilt, dass hundertprozentige Vorhersagen nur dann möglich sind, wenn alle inneren und äußeren Bedingungen vorherzusehen sind, d. h. sämtliche Informationen über Dispositionen (hier der Beamtin/ des Beamten) und gleichzeitig alle relevanten Informationen über (zukünftige) externe Anforderungen an die Tätigkeit. Es ist unmittelbar ersichtlich, dass die Vorstellung einer vollkommen treffsicheren Prognose unrealistisch ist. Auf der einen Seite verändern sich Dispositionen von Menschen (Fähigkeiten, Persönlichkeit, Intelligenz, Interessen, etc.), und diese Dispositionen lassen sich auch nicht vollständig erfassen. Auf der anderen Seite gibt es keine Möglichkeit, die zukünftigen Umwelтанforderungen vorherzusehen, sondern eben nur unterschiedliche Zukünfte abzuschätzen (Kasper & Furtmüller, 2005; Rietiker, 2010).

2.3 Person-Job-Fit

Hinsichtlich der Beziehung zwischen Person und Beruf erweisen sich in der wissenschaftlichen Literatur folgende Konzepte als grundlegend: Die Theorie zur Person-Arbeitsumwelt-Kongruenz (Meir & Melamed, 1986) und das Modell des Person-Job-Fit (Holland, 1976, 1985) beinhalten zwei Arten des Zusammenpassens von individueller Person und spezifischer Arbeitsumwelt. Dazu gehört eine Übereinstimmung zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Werten der Person einerseits und den Umständen, Gelegenheiten und Chancen, mit denen die Umwelt diese Erwartungen, Bedürfnisse und Werte erfüllen kann, andererseits. Zusätzlich wird mit dem »Fit« eine Übereinstimmung zwischen den (An-) Anforderungen der Umwelt und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person, diese zu erfüllen, verbunden.

Mit diesen Modellen wird die Einschätzung verknüpft, dass eine Person mit ihrer Tätigkeit vor allem dann erfolgreich und zufrieden sein wird, wenn die gewählten Auf-

Die weitere polizeiliche Personalauswahl ist ebenfalls dem Zukunftsgedanken zu unterwerfen und es gilt, ein Verständnis für (eignungsdiagnostische) Prognosen zu schaffen.

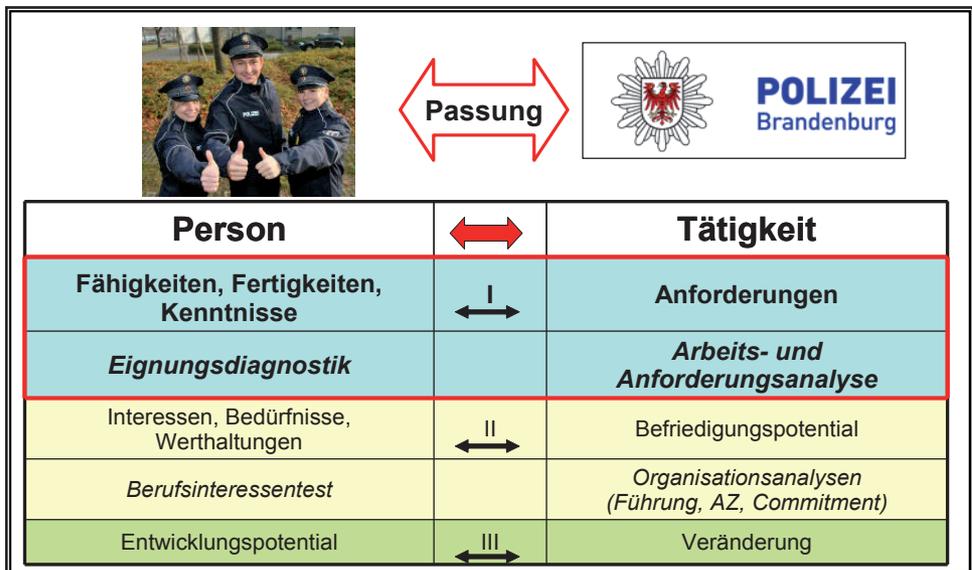


Abb. 2: Der Person-Job-Fit: Abgleich zwischen Person und Tätigkeit

gaben und das Unternehmensfeld möglichst kompatibel mit der ihr eigenen Motiv- und Wertestruktur sind. Weiterhin soll den beruflichen Verhaltensanforderungen in kompetenter Weise entsprochen werden. Die Hypothese der Kongruenz zwischen Person und Arbeitsumwelt mit ihrer Basis in der Berufswahltheorie (Holland, 1976, 1985) wird als empirisch bestätigt angesehen (vgl. Weinert, 1998).

Im Sinne des Person-Job-Fit geht es darum, eine optimale Passung zwischen den Dispositionen (u. a. Fähigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten/-wünschen) des Mitarbeiters und den Anforderungen/Entwicklungsge-

legenheiten der Organisation zu finden (Abb. 2, s. oben; vgl. Blickle, 2008a; Schuler, 2013).

Ein Erfolg versprechender Abgleich verlangt im weiteren Ablauf aufeinander aufbauende Schritte, die sich in den Stationen des eignungsdiagnostischen Prozesses wiederfinden (Abb. 3, s. unten).

Im Folgenden werden ausgewählte Dimensionen des allgemeinen polizeilichen Anforderungsprofils vorgestellt, das auf Basis von Arbeits- und Anforderungsanalysen im Sinne der Situationsdiagnostik entwickelt wurde (Kap. 3). Dem wird die Persondiagnostik gegenübergestellt, die sich eignungsdiagnostischer Verfahren bedient (Kap. 4).

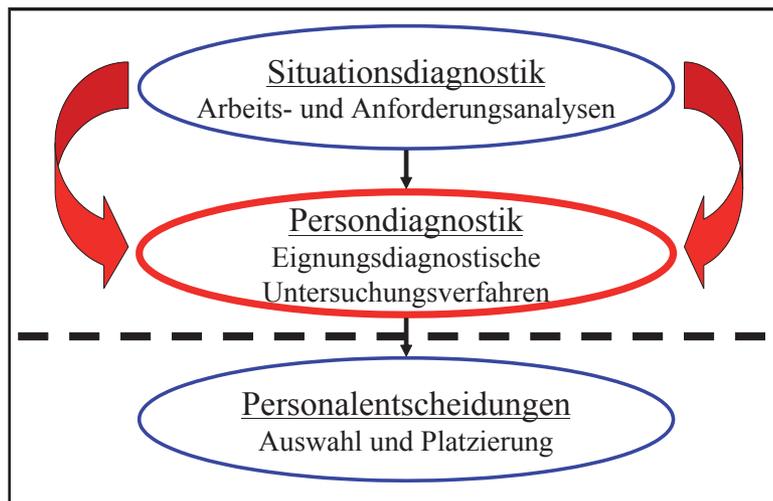


Abb. 3: Stationen des eignungsdiagnostischen Prozesses

| Hauptaufgaben | Grad der Beherrschung (kurz) |
|--------------------------------------|--|
| Anzeigen- und Sachverhaltsaufnahme | Umfassende Beherrschung der Bedingungen und Methoden der Anzeigen- und Sachverhaltsaufnahme |
| Erster Angriff | Beherrschung des Sicherungsangriffs bei allen anfallenden Straftaten/Einsatzanlässen sowie des Auswertungsangriffs |
| Bearbeitung von Ermittlungsverfahren | Beherrschung der eigenverantwortlichen Bearbeitung von Ermittlungsverfahren sowie Verkehrsstraftaten und die Vorgangsbearbeitung bei Verkehrsunfällen; Mitwirkung an der Bearbeitung von Ermittlungsverfahren der Schwerekriminalität |
| Verkehrsunfallaufnahme | Beherrschung der eigenständigen Aufnahme von Verkehrsunfällen, einschließlich der Sicherung der Unfallstelle und Veranlassung aller erforderlichen Eingriffs- und Folgemaßnahmen |
| Verkehrssicherheitsarbeit | Beherrschung der Methoden und Instrumente der Verkehrsüberwachung zur Bekämpfung der Hauptunfallursachen; Beherrschung der Methoden der Verkehrsregelung und -lenkung; Grundkenntnisse in der Beseitigung von Unfallhäufungsstellen |
| Einsätze des täglichen Dienstes | Eigenverantwortliche Wahrnehmung der Standardeinsätze; Beherrschung der Sachverhalte hinsichtlich aller zu treffenden Maßnahmen |
| Einsätze aus besonderem Anlass | Befähigung zur Mitwirkung an der Bewältigung von Einsätzen aus besonderem Anlass (Bereitschaftspolizei, Wach- und Wechseldienst, Kriminalpolizei); Befähigung zur eigenverantwortlichen Lagebewältigung bei Einsatzanlässen, die keinen Aufschub dulden |

Tab. 1: Hauptaufgaben in den polizeilichen Regelverwendungen

3 Das polizeiliche Anforderungsprofil

Um geeignetes Personal zu finden ist es notwendig, erfolgskritische Personen- und Verhaltensmerkmale für die Ausübung einer bestimmten Arbeit bzw. die Wahrnehmung der mit einer Stelle verbundenen Aufgaben zu untersuchen. Hierzu dienen Arbeits- und Anforderungsanalysen (u. a. Schuler, 2006a; Blickle, 2008a; Krüger, Utte & Rowold, 2013).

Die Aufgaben der Polizei ergeben sich aus Recht und Gesetz. Sie umfassen insbesondere (Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg, 2012; PDV 100, 1999):

- Gefahren für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung abzuwehren (Gefahrenab-

wehr), einschließlich der Gefahrenvorsorge und der vorbeugenden Bekämpfung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten

- Verfolgung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten
- Vollzugshilfe für andere Behörden

Zu den häufigsten Aufgabenkomplexen gehört die Verwendung (1) als Gruppenbeamter in der Bereitschaftspolizei, (2) im Streifeneinzeldienst des Wach- und Wechseldienstes oder (3) in der kriminalpolizeilichen Sachbearbeitung.

Dabei lassen sich sieben Hauptaufgaben in den genannten Regelverwendungen unterscheiden (Tab. 1, s. oben, Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg, 2012).

| Einzelkompetenz | Operationalisierung |
|---------------------------------|--|
| Kontaktfähigkeit | – kann Kommunikationseinstieg lageangepasst gestalten |
| Kommunikationsvermögen | – drückt sich in Wort und Schrift verständlich und präzise aus – gestaltet Gespräche und kommuniziert ergebnisorientiert |
| Kritik/Konfliktfähigkeit | – kennt Konfliktursachen und nutzt Vermeidungs- und Lösungsstrategien – nimmt Konflikte rechtzeitig wahr und trägt zur Lösung bei |
| Einfühlungsvermögen | – erkennt die emotionale Lage anderer und handelt angemessen – kann sich in andere hineinversetzen |

Tab. 2: Einzelkompetenzen und Operationalisierung der sozialen Kompetenz in der Brandenburger Polizei

Aus den dargestellten und weiteren Anforderungen der polizeilichen Praxis lässt sich durch die verschiedenen Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse das allgemeine polizeiliche Anforderungsprofil ableiten. Es ist offensichtlich, dass bei der Fülle der polizeilichen Aufgaben Anforderungsprofile für die jeweilige spezielle Funktion erstellt bzw. die Einzelanforderungen gewichtet werden müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die polizeilichen Verwendungen noch hinsichtlich ihres eher ausführenden oder ihres eher führenden bzw. dispositiven Charakters unterscheiden, was sich ebenfalls in der Gewichtung des Profils widerspiegeln muss. So besteht beispielsweise in der Berliner Polizei ein Anforderungsprofil aus den Bereichen (1) Beschreibung des Aufgabengebiets, (2) formale Anforderungen, (3) fachliche Anforderungen und (4) außerfachliche Anforderungen.

Für Anwärter der Polizei des Landes Brandenburg bildet die fachliche, die methodische, die soziale und die persönliche Kompetenz das Anforderungsprofil. Diesen übergeordneten Begriffen sind dann, im Sinne von Faktoren einer Dimension, den jeweiligen Bereich differenzierende Einzelkompetenzen zugeordnet, die wiederum verhaltensnah operationalisiert sind (Tab. 2, s. oben).

In der Berliner Polizei werden die außerfachlichen Anforderungen in die drei Einzelbereiche Leistungsverhalten, Sozialverhalten/Sozialkompetenz und adressaten- und kundenorientiertes Verhalten unterteilt, denen wiederum operationalisierte Einzel-

kompetenzen zugeordnet sind (Tab. 3, s. rechts).

4. Die Persondiagnostik: Personalauswahlverfahren

Im Sinne des in Kapitel 2 dargelegten Person-Job-Fit bzw. der Stationen des eignungsdiagnostischen Prozesses ist es notwendig, das erstellte Anforderungsprofil mit Informationen über die Bewerber abzugleichen. Im Rahmen der Persondiagnostik können drei unterschiedliche Ansätze der Eignungsdiagnostik unterschieden werden, die sich auf das Verhalten von Menschen, ihre Eigenschaften und im Verlauf ihres (Berufs-) Lebens erzielte Ergebnisse beziehen (Schuler & Höft, 2006, S. 103; s. Abb. 4, s. S. 106).

Beim Simulationsansatz wird versucht, das Verhalten zu erfassen, welches in ähnlicher Form am Arbeitsplatz gefordert wird. Im Prinzip handelt es sich dabei stets um eine Art Arbeitsprobe. Die Güte des Verfahrens misst sich u. a. an ihrer Repräsentativität für die abzubildende Tätigkeit (inhaltliche Validität).

In Bezug auf die Erfassung von Eigenschaften wird vom Konstruktansatz gesprochen, mit dem das Ziel verfolgt wird, stabile Merkmale wie die Intelligenz oder die Persönlichkeit eines Menschen zu erfassen. Die zentrale diagnostische Aufgabe besteht darin, anhand psychologischer Testverfahren das Merkmal in möglichst homogener Form zu erfassen (Konstruktvalidität).

Es ist offensichtlich, dass bei der Fülle der polizeilichen Aufgaben Anforderungsprofile für die jeweilige spezielle Funktion erstellt bzw. die Einzelanforderungen gewichtet werden müssen.

| Leistungsverhalten | |
|---|--|
| Zuverlässigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – arbeitet genau und gründlich, berücksichtigt Details angemessen – hält sich an getroffene Vereinbarungen, Zusagen und Termine |
| Organisationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – setzt bei der Aufgabenbewältigung Prioritäten – plant die gesamte Aufgabenerledigung systematisch (z. B. hinsichtlich Zeit, Menge, Material, Personal, Inhalt) |
| Belastbarkeit | <ul style="list-style-type: none"> – hält den körperlichen Belastungen stand – erfüllt auch unter erschwerten Bedingungen die Aufgaben |
| Entscheidungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – entscheidet sach- und situationsgerecht |
| Flexibilität | <ul style="list-style-type: none"> – kann sich schnell auf neue Situationen einstellen |
| Auffassungsgabe/Urteilsvermögen | <ul style="list-style-type: none"> – kann Vorgänge aus dem Gedächtnis wiedergeben – analysiert und bewertet Sachverhalte – kann Situationen richtig einschätzen |
| Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> – übernimmt Verantwortung für sich und andere – verantwortet eigene Entscheidungen und zieht sich nicht hinter Strukturen oder Autorität zurück |
| Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> – steht Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und erkennt ggf. positive Entwicklungschancen – akzeptiert Lernen als ständige Herausforderung |
| Sozialverhalten/Sozialkompetenz | |
| Kommunikationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – drückt sich schriftlich verständlich und überzeugend aus – kann einfühlsam auf andere und deren Kommunikationsverhalten eingehen |
| Konfliktfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – erkennt Konfliktsituationen und reagiert angemessen darauf – hat die Bereitschaft, sich unangenehmen Situationen zu stellen |
| Kooperationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen – integriert sich in ein Team, übernimmt Aufgaben und respektiert/akzeptiert auch unterschiedliche Rollen |
| Motivation/Berufsinteresse | <ul style="list-style-type: none"> – ist an den Aufgaben der Polizei positiv interessiert und lässt eine bewusste Entscheidung für den Polizeiberuf erkennen – zeigt Initiative bei der Informationssammlung |
| Durchsetzungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> – entwickelt Standpunkte und vertritt eigene Überzeugungen |
| Adressaten- und kundenorientiertes Verhalten | |
| Situationsgerechtes Auftreten | <ul style="list-style-type: none"> – hat ein angemessenes äußeres Erscheinungsbild und entsprechende Umgangsformen – akzeptiert die Verschiedenartigkeit der Kulturen, Religionen, Traditionen und Lebensweisen sowie soziale Unterschiede und verhält sich ihnen gegenüber neutral und sachlich |

Tab. 3: Außerfachliche Bereiche des Anforderungsprofils in der Berliner Polizei

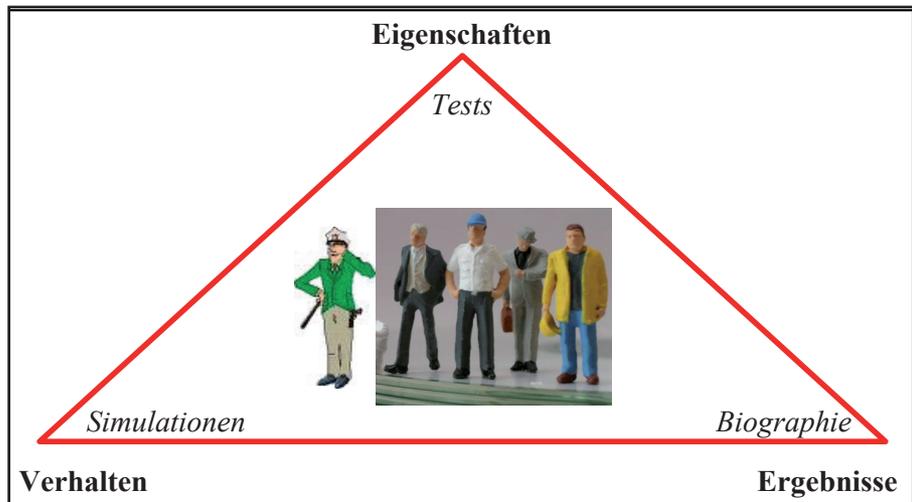


Abb. 4: Ansätze der Eignungsdiagnostik

Der biographische Ansatz folgt der vielfach bestätigten Annahme, dass der künftige Berufserfolg valide aus vergangenen Verhaltensergebnissen geschlossen werden kann. Anhand biographischer Fragen werden Vorhersagen erstellt, deren Güte sich in der an (Erfolgs-)Kriterien zu messenden prognostischen Validität widerspiegeln soll.

Mit diesen drei Ansätzen korrespondieren die Verfahren zur Personalauswahl, die sich in die drei Modalitäten (u. a. Blickle, 2008b; Schuler, 2006b; Schuler, 2013; Cohrs & Block, 2013) simulationsorientiert (Höft & Funke, 2006), konstruktorientiert (Schuler & Höft, 2006) und biographieorientiert (Schu-

ler & Marcus, 2006) einteilen lassen (Tab. 4, s. unten).

Aus der großen Auswahl an Verfahren (s. Kanning & Holling, 2002) sollen folgende für die polizeiliche Personalauswahl ausgesprochen interessante Verfahren vorgestellt werden:

1. Eigenschaften: Tests (konstruktorientiert)

- Intelligenztest: I-S-T 2000R bzw. IST-Screening
- Persönlichkeitstest: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)
- START: Testbatterie für Berufseinsteiger

| Simulationsorientiert | Konstruktorientiert | Biographieorientiert |
|---|--|-------------------------------------|
| Arbeitsproben | Intelligenztests | Bewerbungsunterlagen/ Referenzen |
| Computergestützte Szenarios | Wissenstests | Biographischer Fragebogen |
| Postkorb | Aufmerksamkeits-/ Konzentrationstests | Interview |
| Präsentation | Persönlichkeitsverfahren | |
| Rollenspiel | Motivations-/ Interessentests | |
| Gruppendiskussion | | |
| Assessment Center (AC) (Kombination o.g. Einzelverfahren) | | |
| Multimodales Einstellungsinterview | | |

Tab. 4: Instrumente der Personanalyse: Trimodaler Ansatz

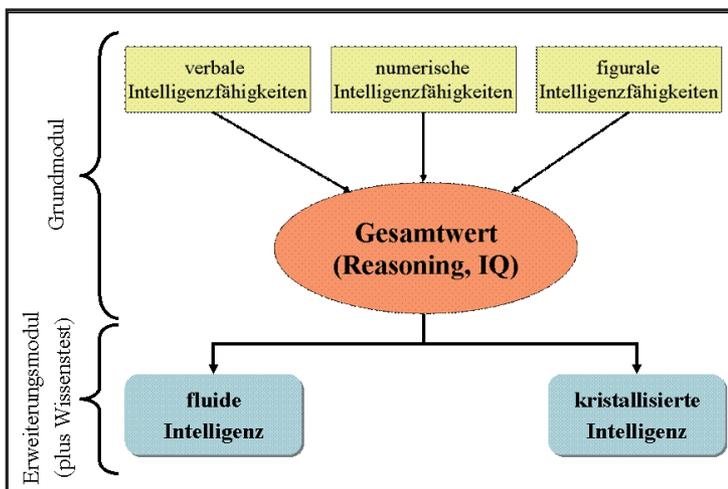


Abb. 5: Intelligenzdimensionen des I-S-T 2000R

2. Ergebnisse/Verhalten/Eigenschaften (biographie-/simulations-/konstruktorientiert): Das Multimodale Einstellungsinterview

- Intelligenztests: I-S-T 2000R bzw.

IST-Screening

Beide Verfahren messen über die allgemeine Intelligenz (g-Faktor, IQ) hinaus die (1) sprachgebundenen, (2) zahlengebundenen und (3) figural-räumlichen Intelligenzfähigkeiten (Inhaltsfacetten der Intelligenz). Während der I-S-T 2000R (Intelligenz-Struktur-Test 2000R; Liepmann, Beauducel, Brocke & Amthauer, 2007) die Intelligenz mittels dreier Skalen pro Intelligenzfähigkeit ermit-

telt, verwendet die Kurzversion IST-Screening (Intelligenz-Struktur-Test – Screening; Liepmann, Beauducel, Brocke & Nettekorn, 2012) lediglich die höchstladende Skala pro verbaler, numerischer und räumlicher Intelligenzfacette. Darüber hinaus ist der ausführlichere I-S-T 2000R über den Einsatz des Wissenstests in der Lage, die für berufliche Fragen bedeutsamen Dimensionen fluide und kristallisierte Intelligenz zu berechnen (Abb. 5, s. oben). Unter fluider Intelligenz wird die von der Sozialisation unabhängige Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken verstanden, während es sich bei kristallisierter Intelligenz um die sozialisa-

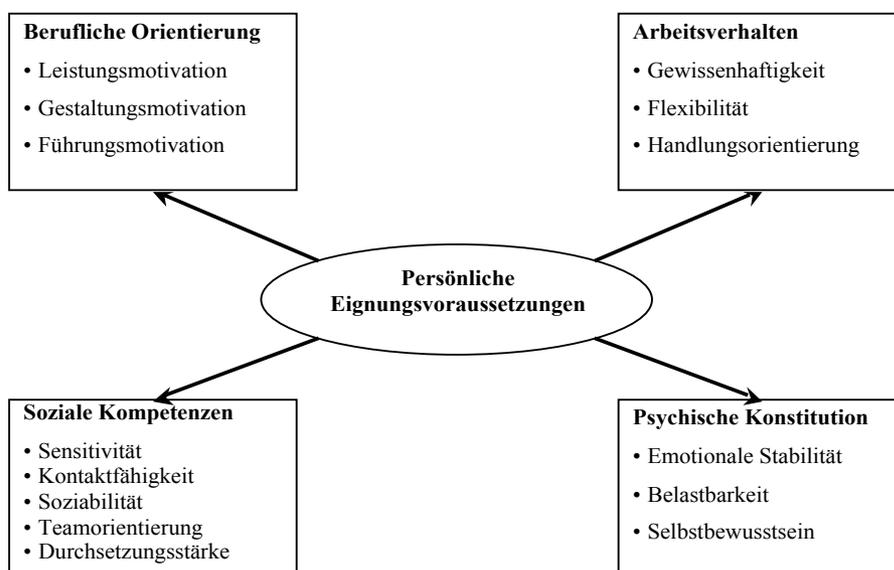


Abb. 6: Bereiche und Dimensionen des BIP (Hossiep & Paschen, 1998/2003)

tionsbedingten und wissensbezogenen Intelligenzaspekte und damit die Fähigkeit zum Erwerb von umfangreichem Wissen handelt.

Persönlichkeitstest: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflichen Anforderungen wird im Rahmen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP; Hossiep & Paschen, 1998/2003) aufgegriffen.

Im BIP wird der Gedanke vom Abgleich zwischen Anforderungen und Persönlichkeitsprofil umgesetzt. Dabei wird personenorientiert vorgegangen, indem ein Vergleich zwischen individuellen Persönlichkeitsprofilen und Normwerten für verschiedene Berufsgruppen vorgenommen wird.

Der BIP besteht aus vier Bereichen, denen insgesamt 14 Dimensionen zugeordnet sind (Hossiep & Paschen, 1998/2003; Abb. 6, s. S. 107).

Dem Gesamtmodell des BIP liegt keine umfassende theoretische Ausgangskon-

zeption zugrunde. Vielmehr werden mit den einbezogenen Konstrukten Befunde der Differentiellen Psychologie oder der Motivationspsychologie integriert (Tab. 5, s. unten).

Testbatterie für Berufseinsteiger: START

START (Liepmann, 2006) ist eine Testbatterie, die mit ihren verschiedenen Modulen grundlegende Kompetenzen beim Berufseinstieg abbildet. Dazu gehören folgende sieben Bereiche:

1. Computer: Kenntnisse im Umgang mit Computern, die in die vier Bereiche Anwendung, Internet, Hardware und Informatik unterteilt werden.
2. Englisch: Das Gesamtmodul des START-E erfasst drei Aspekte der Sprachfähigkeit (Übersetzen, Grammatik, Orthografie).
3. Konzentration: Erfassung von Konzentrationsfähigkeiten in einem für berufliche Tätigkeiten relevanten Zeitraum (Daueraufmerksamkeitsleistung, Ar-

| Dimension | Theoretische Fundierung |
|-----------------------|--|
| Leistungsmotivation | McClelland, 1987: Leistungsmotivation; Heckhausen, 1989 |
| Gestaltungsmotivation | McClelland, 1987: Machtmotivation; Heckhausen, 1989 |
| Führungsmotivation | McClelland, 1975: Machtmotivation |
| Gewissenhaftigkeit | Costa & McCrae, 1980; Borkenau & Ostendorf, 1993: Gewissenhaftigkeit |
| Flexibilität | Costa & McCrae, 1980: Offenheit für neue Erfahrungen |
| Handlungsorientierung | Kuhl & Beckmann, 1994: Handlungsorientierung nach Entscheidungen |
| Emotionale Stabilität | Costa & McCrae, 1980; Eysenck, 1953: Neurotizismus |
| Belastbarkeit | ohne direkte Anlehnung an ein psychologisches Konstrukt |
| Selbstbewusstsein | ohne direkte Anlehnung an ein psychologisches Konstrukt |
| Sensitivität | ohne direkte Anlehnung an ein psychologisches Konstrukt |
| Kontaktfähigkeit | Costa & McCrae, 1980; Eysenck, 1953: Extraversion |
| Soziabilität | Costa & McCrae, 1980: Liebenswürdigkeit (Soziale Verträglichkeit) |
| Teamorientierung | ohne direkte Anlehnung an ein psychologisches Konstrukt |
| Durchsetzungsstärke | McClelland, 1987; Heckhausen, 1989: Machtmotivation |

Tab. 5: Theoretischer Hintergrund der Persönlichkeitsdimensionen des BIP

- mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- unzulängliche Verarbeitung der Informationen
- geringe Beurteiler-Übereinstimmung
- dominierendes Gewicht früher Gesprächseindrücke (Primacy-Effekt)
- Überbewertung negativer Informationen
- emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung
- Beanspruchung des größten Teils der Gesprächszeit durch den Interviewer

Schaukasten 1: Ursachen für die geringe Validität von Einstellungsgesprächen (Schuler, 2000, S. 86)

beitstempo, Arbeitsqualität, Gesamtkonzentration, zeitliche Fluktuation der Konzentrationsleistung).

4. Mathematik

5. Persönlichkeit: Erfassung von drei Globaldimensionen berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale (Belastbarkeit, soziale Orientierung, Gewissenhaftigkeit) in den zwei Modulen Verhaltens-Input (Belohnungssensitivität, Bestrafungssensitivität, Sensitivität gegenüber Vorgesetzten und Ausbildern und Sensitivität gegenüber dem Team) und Verhaltens-Output (emotionale Stabilität, Kontaktorientierung, Empathie, Durchsetzungsvermögen, Sorgfalt, Leistungsmotivation).

6. Rechtschreibung

7. Wissen

Die Tests wurden speziell für Berufsanfänger entwickelt, an ihnen erprobt und für einen Altersbereich von 16–28 Jahren normiert (Liepmann, Tartler, Nettelstroth &

Smolka, 2006; <http://www.testzentrale.de/programm/testbatterie-fur-berufseinsteiger-englisch...>).

Das Multimodale Einstellungsinterview (MMI)

Auswahlgespräche sind unter den Instrumenten der Personalauswahl die am häufigsten verwendete Methode, weisen jedoch in der praktischen Umsetzung starke Mängel auf, sodass sie nur über eine geringe Validität verfügen (Schuler, 2000; Schaukasten 1, s. oben).

Um dem entgegenzuwirken, entwickelte Schuler das MMI, in dem Vorschläge zur Verbesserung von Einstellungsgesprächen umgesetzt werden (Schuler, 2000; Schaukasten 2, s. unten).

Nach der Anforderungsanalyse des zu betrachtenden Tätigkeitsfeldes können die acht Komponenten des MMI (Schuler & Marcus, 2006, S. 218) entsprechend ausgestaltet werden.

1. anforderungsbezogene Gestaltung des Interviews
2. strukturierte bzw. standardisierte Durchführung des Interviews
3. Verwendung geprüfter und verhaltensverankerter Skalen
4. Einsatz validierter Fragen aus etablierten Inventaren
5. Einsatz zusätzlicher Beurteiler
6. Gestaltung und standardisierte Durchführung der Gewichtung- und Entscheidungsprozedur
7. Vorbereitung der Interviewer durch ein sorgfältig konzipiertes und durchgeführtes Training

Schaukasten 2: Maßnahmen zur methodischen Verbesserung des Einstellungsgesprächs (Auszug in Anlehnung an Schuler, 2000, S. 87)

1. *Gesprächsbeginn.* Kurze informelle Unterhaltung. Bemühen um angenehme und offene Atmosphäre. Skizzieren des Verfahrensablaufs. Keine Beurteilung.
2. *Selbstvorstellung des Bewerbers.* Der Bewerber spricht einige Minuten über seinen persönlichen und beruflichen Hintergrund, seine derzeitige Situation und seine Erwartungen für die Zukunft. Sein Verhalten wird im Hinblick auf anforderungsbezogene Urteilsdimensionen eingestuft.
3. *Berufsorientierung und Organisationswahl.* Es werden standardisierte Fragen zu Berufswahl, Berufsinteressen, Organisationswahl und Bewerbung, bei berufserfahrenen Bewerbern auch zum Fachwissen gestellt. Die Antwortbewertung erfolgt auf verhaltensverankerten Skalen.
4. *Freier Gesprächsteil.* Der Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an Selbstvorstellung und Bewerbungsunterlagen. Die Bewertung erfolgt summarisch.
5. *Biographiebezogene Fragen.* Biographische (oder »Erfahrungs-«) Fragen werden aus Anforderungsanalysen dimensionsbezogen abgeleitet oder als validierte Fragen aus biographischen Fragebogen übernommen. Die Antworten werden auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.
6. *Realistische Tätigkeitsinformationen.* Der Interviewer gibt dem Bewerber ausgewogene, bedarfsgerechte Information über Tätigkeit, Arbeitsplatz und Unternehmen. Überleitung zu situativen Fragen. Keine Beurteilung.
7. *Situative Fragen.* Auf critical-incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt, die Antworten werden auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.
8. *Gesprächsabschluss.* Fragen des Bewerbers werden beantwortet. Das weitere

Vorgehen wird besprochen. Gegebenenfalls werden bereits Vereinbarungen getroffen.

Die verschiedenen Elemente des MMI integrieren die drei Ansätze der Berufseignungsdiagnostik (konstrukt-, simulations- und biographieorientiert), sodass hier von einem multimethodalen Ansatz gesprochen werden muss.

Kombinierte Verfahren am Beispiel eines polizeilichen Auswahlverfahrens

Wie sich beim MMI im Rahmen eines einzelnen Verfahrens zeigt, können die drei Modalitäten von Verfahren der Personalauswahl kombiniert werden, um die Erfolgsprognose zu verbessern. Die dabei durch jedes einzelne Verfahren zusätzlich gewonnene Aussagekraft wird als inkrementelle Validität bezeichnet (Kauffeld & Grohmann, 2011).

Im Rahmen eines spezifischen innerpolizeilichen Auswahlverfahrens wurden Erkenntnisse über die Steigerung der prognostischen Validität (s. Kap. 5: Empirische Ergebnisse zur Bewährung von Personalauswahlverfahren) genutzt und sich ergänzende Instrumente eingesetzt (Tab. 6, s. unten).

5. Die Bewährung von Personalauswahlverfahren

Innerhalb der Polizei sind die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von Personalauswahlverfahren mit Blick auf die gesellschaftlich bedeutsamen Aufgaben von Polizeibeschäftigten sehr hoch. Nicht selten wird davon ausgegangen, dass mit dem richtigen Auswahlverfahren abgesichert ist,

| Verfahren | Simulationsorientiert | Konstruktorientiert | Biographieorientiert |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| Intelligenztest | – | ✓ | – |
| berufsbezogener Persönlichkeitstest | – | ✓ | – |
| Multimodales Einstellungsinterview | ✓ | ✓ | ✓ |

Tab. 6: Kombination von Verfahren im polizeilichen Kontext

dass aus den Bewerbern die Geeigneten ausgewählt werden. Mit Blick auf die empirische Realität zur Bewährung von Berufsauswahlverfahren muss diese Vorstellung als Mythos bezeichnet werden. Vielmehr gilt, dass mit einer optimalen Gestaltung von Auswahlverfahren die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, aus den Bewerbern mehr Geeignete einzustellen und mehr Ungeeignete abzulehnen – nicht mehr und nicht weniger. Selbst bei der besten Kombination von Verfahren liegt die Grenze für die Vorhersagekraft bei 50 % (Kasper & Furtmüller, 2005), wobei 100 % die perfekte Vorhersage und 0 % die Zufallsauswahl wäre. »Das bedeutet, etwa die Hälfte ($0,7 \times 0,7 = 0,49$) der Unterschiede im beruflichen Erfolg von Personen lässt sich durch eignungsdiagnostische Verfahren vorhersagen.« (Schuler, 2013, S. 52) Die Gründe hierfür liegen in den in Kapitel 2.1 dargelegten Unwägbarkeiten bei der Bestimmung der Zukunft in Bezug auf den Menschen und die Umweltanforderungen (Kasper & Furtmüller, 2005; Rietiker, 2010).

5.1 Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Berufserfolg (u. a. Nettelstroth)

In Zusammenhang mit arbeits- und organisationspsychologischen Fragestellungen ergaben meta-analytische Betrachtungen (Barrick & Mount, 1991) positive Prognosewerte der fünf Faktoren der Persönlichkeit für Berufserfolg. Dabei erweist sich der Faktor Gewissenhaftigkeit als der bedeutendste, der im Fünf-Faktoren-Modell (»big-five-model«) der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1985; McCrae & John, 1992; Borkenau & Ostendorf, 1993) durch die Verhaltensmerkmale »verantwortungsbewusst, zuverlässig, sorgfältig, planvoll, ausdauernd« gekennzeichnet ist. Im beruflichen Kontext kann Gewissenhaftigkeit mit Items wie »Ich nehme die Dinge ganz genau« operationalisiert werden und beschreibt einen sorgfältigen Arbeitsstil, eine hohe Zuverlässigkeit, eine detailorientierte Arbeitsweise, eine hohe Wertschätzung konzeptionellen Arbeitens, aber auch den Hang zum

Perfektionismus (Hossiep & Paschen, 1998/2003).

Ansonsten können auf der allgemeinen Ebene der fünf Faktoren keine weiteren Zusammenhänge gefunden werden. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, dass die allgemeinen Faktoren jeweils heterogene Merkmale erfassen, die nicht alle in gleichem Ausmaß an Arbeitsplätzen gefordert sind. Subfaktoren der *big five* weisen eine höhere Bedeutung auf, z. B. die Dominanz aus dem Faktor Extraversion oder die Leistungsmotivation aus dem Faktor Gewissenhaftigkeit (Scholz & Schuler, 1993).

In einem 30-Jahre-Längsschnitt konnte die Bedeutsamkeit der Gewissenhaftigkeit bestätigt werden ($r = .41$), aber es wurden ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen dem Berufserfolg und den Dimensionen Emotionale Stabilität ($r = .34$), Extraversion ($r = .24$) und Offenheit ($r = .26$) gefunden (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Weiterhin sind für verschiedene Berufe unterschiedliche Faktoren von Bedeutung. Für Kontaktberufe sind die Faktoren Extraversion und Verträglichkeit bedeutsam, während für planvolles, genaues Arbeiten Gewissenhaftigkeit von höherer Relevanz ist. Für Polizisten, Piloten und Ärzte wiederum ist der Faktor »Emotionale Stabilität« von besonderer Bedeutung (Schuler & Barthelme, 1995).

Im Rahmen einer weiteren Studie werden zusätzliche Determinanten des beruflichen Erfolgs herausgearbeitet. Dabei werden bei einer Gruppe von Ingenieuren und Wissenschaftlern in der industriellen Forschung und Entwicklung Selbstvertrauen, Leistungsmotivation und soziale Kompetenzen (insbesondere Dominanz) als bedeutsam ermittelt (Schuler, Funke, Moser & Donat, 1995).

In einer Übersicht, die unterschiedliche Studien der letzten 15 Jahre zur Validität der fünf Faktoren der Persönlichkeit für verschiedene Berufe integriert, zeigen sich differenzierte Ergebnisse für die einzelnen Berufsgruppen (Tab. 7, s. S. 112; Barrick, Mount & Judge, 2001; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Judge, Heller & Mount,

Für Kontaktberufe sind die Faktoren Extraversion und Verträglichkeit bedeutsam, während für planvolles, genaues Arbeiten Gewissenhaftigkeit von höherer Relevanz ist. Für Polizisten, Piloten und Ärzte wiederum ist der Faktor »Emotionale Stabilität« von besonderer Bedeutung

| Berufsgruppe | Gewissenhaftigkeit | Emotionale Stabilität | Liebenswürdigkeit | Extraversion | Offenheit |
|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------|
| Polizei | 0,26 | — | — | — | — |
| Forschung | — | — | — | — | 0,25 |
| Künstler | — | — | — | — | 0,39 |
| Soziale Berufe | — | — | — | 0,29 | — |
| Unternehmer | — | — | — | 0,41 | — |

Tab. 7: Validität der »big five« für verschiedene Berufe (vgl. Felfe, 2009)

2002; Barrick, Mount & Gupta, 2003; Judge & Ilies, 2002, zitiert nach Borkenau et al., 2005).

5.2 Die Validität von Verfahren der Persondiagnostik

In einer Übersicht stellt Weuster (2012) zahlreiche Studien zur prognostischen Validität unterschiedlicher Auswahlinstrumente mit verschiedenen Bewährungskriterien vor, in denen beachtliche Resultate belegt werden. Weitere empirische Ergebnisse zur Vorhersagekraft von Verfahren bzw. Dimensionen (Schmidt & Hunter, 1998) zeigen, dass Intelligenztests und strukturierte Interviews die Einzelverfahren mit der höchsten Güte zur Vorhersage des Berufserfolgs sind (Tab. 8, s. unten).

Der bereits in Kapitel 4 dargelegte Gedanke zur inkrementellen Validität wird durch die Meta-Analyse von Schmidt und Hunter (1998) bestätigt. Eine bestimmte Kombination von Verfahren, die sich gegenseitig ergänzt und damit die Persondiagnostik um ein gewisses Maß vollständiger macht, führt zu einem Zuwachs an Vorher-

sagekraft. So bewirkt eine Ergänzung des stärksten Einzelprädiktors Intelligenz mit dem Strukturierten Interview zu einer Validitätssteigerung um 24 % und ein zusätzlicher Gewissenstest zum Intelligenztest zu einem Anstieg der prognostischen Validität um 18 %. Schuler und Marcus (2006, S. 219) verweisen auf folgende Erkenntnisse: »Neuen Ergebnissen zufolge liegen strukturierte Interviews gemeinsam mit Arbeitsproben an zweiter Stelle (Validitätsgewinn $r = .12$), übertroffen nur durch Integrity Tests mit $r = .14$.« Es lässt sich konstatieren, dass sich ergänzende Kombinationen von Verfahren die höchste Güte zur Vorhersage des Berufserfolgs haben.

Hinsichtlich der in Kapitel 4 dargestellten Verfahren lässt sich eine hohe Validität feststellen:

Das Multimodale Einstellungsinterview (MMI) hat eine hohe Vorhersagekraft. Der MMI-Gesamtwert (Schuler & Marcus, 2006) zeigt in verschiedenen Einzelstudien eine Validität zwischen $r = .30$ und $r = .50$ (S. 219).

Der berufsbezogene Persönlichkeitstest BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezoge-

| Verfahren | Validität |
|--------------------------|-----------|
| Intelligenztest | .51 |
| Strukturiertes Interview | .51 |
| Berufswissen | .48 |
| Gewissenhaftigkeit | .31 |
| Integrity Tests | .48 |
| Assessment Center (AC) | .36 |
| Interessentest | .10 |
| Graphologie | .02 |

Tab. 8: Validität von Einzelverfahren/Einzeldimensionen

nen Persönlichkeitsbeschreibung) kann ebenfalls auf eine hohe Vorhersagekraft verweisen. Hier konnte eine Korrelation zwischen allen Skalen und dem objektiven Erfolgskriterium Gehalt von $r = .40$ ermittelt werden (Asendorpf, 1999).

Beim Intelligenztest I-S-T 2000R konnte eine hohe Vorhersagekraft zum subjektiven Erfolgskriterium Arbeitszufriedenheit von bis $r = .37$ ermittelt werden (Nettelstroth, 2004, Nettelstroth & Liepmann, 2004) und eine mittlere prognostische Validität zum objektiven Erfolgskriterium Gehalt ($r = .27$; Nettelstroth, 2004).

In Hinblick auf die Erkenntnisse zur inkrementellen Validität kann geschlussfolgert werden, dass eine Kombination zwischen diesen drei Verfahren zu einer Steigerung der Vorhersagequalität führen sollte.

In ihrer Zusammenfassung von polizeispezifischen Studien zur prognostischen Validität von Verfahren der Persondiagnostik kommt Neick (2008, S. 65) zu folgender Einschätzung: »Es gibt wenig veröffentlichte Artikel, die sich mit der prognostischen Validierung von Auswahlverfahren beschäftigen. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Bewährungskontrollen von polizeilichen Auswahlverfahren noch seltener publiziert wurden.« Hinsichtlich des Ausbildungserfolgs werden deutsche und internationale Studien getrennt betrachtet, wobei kognitive Fähigkeitstests in deutschen Untersuchungen geringere Zusammenhänge aufzeigen als im internationalen Kontext (u. a. Hirsh et al., 1986: $r = .34$; Ford & Kraiger, 1993: $r = .65$; Ghiselli, 1973: $r = .42$, zitiert nach Neick, 2008). In Bezug auf die Vorhersage des Berufserfolgs gibt es keine nationalen Befunde, und internationale Studien bestätigen die Bedeutung von kognitiven Fähigkeitstests auf niedrigerem Niveau ($r = .09$ bis $r = .24$). In ihren eigenen Studien ermittelt die Polizei unterschiedliche Werte für den I-S-T 2000R, der für den mittleren Dienst eine prädiktive Validität bis zu $r = .29$ erzielt (1. Ausbildungsabschnitt), während er im gehobenen Dienst überraschenderweise eine gegensätzliche Vorhersage liefert.

5.3 Eigene Studien zum polizeilichen Ausbildungs- und Studienerfolg

Im Zuge von Untersuchungen (2010) zur prognostischen Validität von Dimensionen und Verfahren wurden Ausbildungs- und Studienerfolgskriterien herangezogen, die mit Persönlichkeitsdimensionen aus dem BIP, Intelligenz (IST-Screening) und Schulnoten korreliert wurden. Die Stichprobe an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg beträgt insgesamt $N = 475$ Anwärter für den mittleren ($N = 225$) und gehobenen Dienst ($N = 250$). Die Substichproben einzelner Berechnungen schwanken zwischen 51 und 94 Personen.

Zusammenhänge zur Persönlichkeit

Dimensionen der Persönlichkeit (BIP) weisen insgesamt starke und differenzierte Zusammenhänge zu den Ausbildungsleistungen auf (bis $r = .46$) und liefern damit einen wichtigen Beitrag, diese zu erklären bzw. vorherzusagen:

- 5 von 13 Persönlichkeitsdimensionen korrelieren mit Ausbildungsleistungen.
- Handlungsorientierung und Gewissenhaftigkeit weisen zahlreiche und starke Zusammenhänge zu Noten in verschiedenen Fächern auf.
- Es fällt auf, dass die Leistung in Psychologie/Verhaltenstraining-Kommunikation positiv mit Sensitivität zusammenhängt.

Insbesondere die positiven Zusammenhänge von Leistungen mit Handlungsorientierung und Gewissenhaftigkeit erscheinen durch deren starken polizeilichen Bezug sehr sinnvoll im Sinne des Person-Job-Fit.

Zusammenhänge zu Intelligenz

Die einzelnen Intelligenzfaktoren haben keinen Zusammenhang zu den Ausbildungs- bzw. Studienleistungen und liefern damit keinen Beitrag, diese zu erklären bzw. vorherzusagen. Dieses Ergebnis ist insbesondere deshalb verwunderlich, da auf Basis korrigierter Korrelationskoeffizienten die durchschnittliche prognostische Validität

Insbesondere die positiven Zusammenhänge von Leistungen mit Handlungsorientierung und Gewissenhaftigkeit erscheinen durch deren starken polizeilichen Bezug sehr sinnvoll im Sinne des Person-Job-Fit.

Kurzfristig sollten die bekannten Forschungsergebnisse zur beruflichen Eignungsdiagnostik derart genutzt werden, dass daraus geeignete Verfahrenskombinationen zur polizeilichen Personalauswahl entwickelt werden.

von Intelligenztests in Bezug auf Ausbildungserfolgskriterien mit $r = .54$ (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt-Atzert & Deter, 1993) als besonders hoch angegeben wird. Damit nehmen Intelligenztests hinsichtlich des Ausbildungserfolgs sogar den Spitzenplatz ein (Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984), gefolgt von Arbeitsproben und Assessment-Centern (Nettelstroth, 2003). Allerdings zeigen spezifische Meta-Analysen (Cook, 2009, zitiert nach Marcus, 2011, S. 53), dass Intelligenz u. a. für Polizisten nur eine mäßige Validität aufweist, worauf ebenfalls die Ergebnisse von Neick (2008) hinweisen.

Hier stellt sich die Frage, ob es sich um ein statistisches Artefakt durch die Einschränkung der Varianz im Rahmen des Auswahlverfahrens handelt (vgl. Marcus, 2011) oder ob eine geringere Bedeutung von Intelligenz bei den polizeilichen Ausbildungs- und Studienleistungen im Vergleich zu anderen Berufen vorhanden ist. Ein Problem bei der Ermittlung der prognostischen Validität von Intelligenztests besteht darin, dass in der Regel die Bewährung des Instruments ausschließlich an Bewerbern geprüft wird, die eingestellt und damit als geeignet klassifiziert wurden. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass negative Eignungsprognosen mit Intelligenztests besser gelingen als positive (Jäger, 1960; Wolff & Voullaire, 1968). Die oftmals als zu gering bemängelten Validitätskoeffizienten würden demnach bei einer kompletten Beurteilung höher ausfallen (Nettelstroth, 2003).

Zusammenhänge zu Schulnoten

Der Schulnoten-Durchschnitt weist starke Zusammenhänge zu den Ausbildungs- und Studienleistungen auf und liefert damit einen wichtigen Beitrag, diese zu erklären bzw. vorherzusagen.

- Der Abitur-Durchschnitt weist zahlreiche und hohe Zusammenhänge zu verschiedenen Fächern auf (bis $r = .51$).
- Von den Schulnoten einzelner Fächer korreliert die Mathematiknote mit den Studienleistungen (bis $r = .28$). Die

Deutschnote zeigt differenzierte Zusammenhänge.

- Die sonstigen Schulnoten einzelner Fächer weisen praktisch keinen Zusammenhang zu den Ausbildungsleistungen auf – auch nicht dort, wo sie es sollten (z. B. Englisch).

6. Empfehlungen

Auf Basis der dargelegten Erkenntnislage wird für die polizeiliche Personalauswahl empfohlen, bestimmte Vorgehensweisen beizubehalten, kurzfristige Schritte schnell umzusetzen und mittel- bis langfristige Maßnahmen einzuleiten.

Die stellenbezogenen Anforderungsprofile beschreiben die verschiedenen polizeilichen Verwendungen auf einer differenziert operationalisierten Ebene und bieten die Möglichkeit, die Fähigkeiten von Bewerbern verhaltensnah zu überprüfen. Ebenfalls scheint es so zu sein, dass Überlegungen zur Entwicklung der polizeilichen Tätigkeit in die Anforderungsprofile einfließen, sodass damit zukünftige polizeiliche Anforderungen abgedeckt werden.

Kurzfristig sollten die bekannten Forschungsergebnisse zur beruflichen Eignungsdiagnostik derart genutzt werden, dass daraus geeignete Verfahrenskombinationen zur polizeilichen Personalauswahl entwickelt werden. Das bedeutet, eine Verfahrensbatterie aus etablierten validen, reliablen und objektiven Einzelinstrumenten zu entwickeln, die einem multimethodalen Ansatz (konstrukt-, simulations- und biographieorientiert) folgt und eine optimale inkrementelle Validität gewährleistet. Konkret gehören dazu:

- Tests (Eigenschaften): Intelligenz – Persönlichkeit – Integrität – Führung
- strukturierte Einstellungsinterviews (Biographie – Verhalten)
- Simulationen (Verhalten): AC-Elemente, Rollenspiel

In zahlreichen Länderpolizeien wird ein solcher Ansatz bereits verfolgt (S. Remke, pers. Mitteilung, 19.6.2013).

In Bezug auf die Durchführung der Verfahren ist anzumerken, dass unbedingt die

in Kapitel 4 beschriebenen Ursachen für die geringe Validität von Verfahren aufgegriffen und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden müssen. Dazu gehört beispielsweise deren anforderungsbezogene Gestaltung, die strukturierte bzw. standardisierte Durchführung auf Basis geprüfter und verhaltensverankerter Skalen und insbesondere die Vorbereitung der Interviewer durch ein sorgfältig konzipiertes und durchgeführtes Training.

Grundsätzlich ist es nicht befriedigend, dass viele Daten im Rahmen von polizeilicher Personalauswahl nicht zur Verfügung

stehen, um daraus auf wissenschaftlicher Basis Erkenntnisse für die polizeiliche Personalauswahl zu gewinnen. Mit wenigen Ausnahmen (Neick, 2008) gibt es kaum Veröffentlichungen, die in der wissenschaftlichen Gemeinschaft einer Kritik unterzogen werden können. Insofern besteht mittel- bis langfristig die Notwendigkeit, polizeispezifische Daten bei der Personalauswahl systematisch zu sammeln und auszuwerten, um geeignete Verfahrenskombinationen zur Prognose des Ausbildungs-/Studiums- und Berufserfolgs zu entwickeln, die sich dann auch bewähren.

Literatur

- Asendorpf, J. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Baumann, S., Sticher, B. & Katschemba, T. (2010). *Personalmanagement*. Reader zum Modul Personalmanagement im Studiengang Sicherheitsmanagement.
- Berlin.de (2013). Innenausschuss untersucht Nachwuchsprobleme der Polizei. <http://www.berlin.de/aktuelles/berlin/3254936-958092-innenausschuss-untersucht-nachwuchsprobl.html> [17. November 2013].
- Blickle, G. (2008a). Anforderungsanalyse. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.) (S. 195-208). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Blickle, G. (2008b). Personalauswahl. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.) (S. 225-252). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 225-252). Heidelberg: Springer.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Brüning, C. (2013, 3./4. August 2013). Drastisch weniger Bewerber bei der Polizei. *Berliner Morgenpost*, S. 1; 13.
- Cohrs, C. & Block, C. (2013). Personalauswahl. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 159-171). Berlin: Springer.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Ruhdorfer-Ritt, D. (2013). Personalauswahl. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis* (S. 175-195). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg (2012). *Selbstdokumentation für den Bachelor-Studiengang »Polizeivollzugsdienst/Police Service«*.
- Felfe, J. (2009). *Lehrskript Sozialpsychologie*. Uni Siegen, Studiengang Psychologie.
- Höft, S., & Funke, U. (2006). Simulationsorientierte Verfahren in der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 145-188). Göttingen: Hogrefe.
- Hogrefe (2013). <http://www.testzentrale.de/programm/testbatterie-fur-berufseinsteiger-englisch.html> [23. November 2013].
- Holland, J. L. (1976). Vocational preferences. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 1). Chicago: Rand McNally.

- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the lifespan. *Personnel Psychology*, 52 (3), 621-652.
- Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.) (2002). *Handbuch personaldiagnostischer Instrumente*. Göttingen: Hogrefe.
- Kasper, H. & Furtmüller, G. (2005). Die Studieneingangsphase als Auswahlinstrument für die Zulassung von Studierenden. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik ZFHD*, 06, 19-33.
- Kauffeld, S. & Grohmann, A. (2011). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, (S. 93-111). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Kreibich, R. (2006, März). *Zukunftsfor-*schung. *Arbeitsbericht Nr. 23/2006*. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT).
- Krüger, C., Utte, A. & Rowold, J. (2013). *Arbeits- und Anforderungsanalyse*. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 59-71). Berlin: Springer.
- Liepmann, D. (Hrsg.) (2006). *Testbatterie für Berufseinsteiger*. Göttingen: Hogrefe.
- Liepmann, D., Tartler, K., Nettelstroth, W. & Smolka, S. (2006). *START-E. Testbatterie für Berufseinsteiger*. Englisch. Göttingen: Hogrefe.
- Liepmann, D., Beauducel, A., Brocke, B. & Amthauer, R. (2007). *I-S-T 2000R (Intelligenz-Struktur-Test 2000R (2., erw. und überarb. Aufl.))*. Göttingen: Hogrefe.
- Liepmann, D., Beauducel, A., Brocke, B. & Nettelstroth, W. (2012). *IST-Screening Intelligenz-Struktur-Test – Screening*. Göttingen: Hogrefe.
- Marcus, B. (2011). *Personalpsychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meir, E. I. & Melamed, S. (1986). The accumulation of person environment congruences and wellbeing. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 315-323.
- Neick, S. (2008). *Eine prognostische Validierung des polizeilichen Auswahlverfahrens in Mecklenburg-Vorpommern*. Frankfurt/M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Nettelstroth, W. (2003). *Intelligenz im Rahmen der beruflichen Tätigkeit. Zum Einfluss von Intelligenzfacetten, Personenmerkmalen und Organisationsstrukturen*. Dissertation, Freie Universität Berlin.
- Nettelstroth, W. (2004). *Intelligenz und Berufserfolg. Eine Validierung der fluiden und kristallisierten Intelligenz an subjektiven und objektiven Berufserfolgskriterien*. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis*. München: Rainer Hampp, 415-420.
- Nettelstroth, W. & Liepmann, D. (2004). The predictive validity of different intelligence factors using criteria of occupational and school success. Vortrag auf der 7th European Conference on Psychological Assessment, Malaga, Spanien.
- PDV 100 Ausgabe 1999. *Führung und Einsatz der Polizei*.
- Rietiker, J. (2010). *Auswahl von Personal*. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 215-237). Berlin: Springer.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personal psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt-Atzert, L. & Deter, B. (1993). Die Vorhersage des Ausbildungserfolgs bei verschiedenen Berufsgruppen durch Leistungstests. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, S. 191-196.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. D. & Kirsch, M. (1984). *Metaanalysis of validi-*

- ty studies published between 1964-1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Scholz, G. & Schuler, H. (1993). Das nomologische Netzwerk des Assessment-Centers: Eine Meta-Analyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 73-85.
- Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik (3., unveränd. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2006a). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006b). Teil II: Berufseignungsdiagnostik. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 97-99). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2013). Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 29-58). Wiesbaden: Springer.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), »Stolperstein« Sozialkompetenz. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuler, H., & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 101-145). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., & Marcus, B. (2006). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 189-226). Göttingen: Hogrefe.
- Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (2), S. 60-70.
- Schuler, H., Funke, U., Moser, K. & Donat, M. (1995). *Personalauswahl in Forschung und Entwicklung*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. vollständig überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Weuster, A. (2012). Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Prof. Dr. Wim Nettelstroth

Wim Nettelstroth bekleidet an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin im Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement (FB 5) die **Professur für Psychologie (Personalmanagement)**. Bis zum 31. März 2012 war er als Professor für Psychologie und Pädagogik an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg tätig. Dem ging eine fast fünfjährige Tätigkeit bei der Daimler AG im Bereich der psychologischen Kundenforschung voraus. Zuvor vertrat der ausgebildete Verhaltens- und Kommunikationstrainer im Wintersemester 2003/2004 die Juniorprofessur im Arbeitsbereich Sozial- und Organisationspsychologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und war von 1998 bis 2003 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin tätig. Dort promovierte er im Jahr 2003 im Wissenschaftsbereich Psychologie im Feld der Intelligenzdiagnostik und schloss im Jahr 1998 das Studium der Volkswirtschaftslehre ab.

Die **Forschungsschwerpunkte** von Prof. Dr. Nettelstroth liegen u. a. in der Konstruktion und Validierung eignungsdiagnostischer Verfahren. Schwerpunkte in der Lehre in den Bachelor- und Masterstudiengängen sind Personalmanagement, Kommunikation, Selbst- und Konfliktmanagement und Führungslehre.

Impressum

Herausgeber: Rainer Grieger,
Präsident der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Beirat: Dr. Jochen Christe-Zeyse (Vorsitzender), KDin Cerstin Petersen-Schäfer,
Prof. Dr. Ingo Wirth, Prof. Dr. Ralf Alleweldt

Redaktion: Sabine Zitzmann-Starz (Redaktion SZS), Dipl. Psych. Armin Müller,
Regina Knaack

Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg,
Bernauer Straße 146, 16515 Oranienburg
Tel. 03301-850-2526
Fax 03301-850-2509
E-Mail fachhochschule@polizei.brandenburg.de

ISSN 1865-1062

Druck: Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Redaktionsschluss: 14. April 2014