

Szenario 2020: Gute Arbeit für Führungskräfte

Ergebnisse einer Ideenwerkstatt mit (angehenden) Polizei-Führungskräften aus Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

Rüdiger Klatt

Der demografische Wandel hat sich zu einer entscheidenden Herausforderung der Personalpolitik auch in der Polizei entwickelt. In den Blickpunkt geraten ist aktuell besonders der Mangel an Nachwuchskräften für polizeiliche Führungsaufgaben im 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (früher höherer Dienst).

Es geht zukünftig immer mehr darum, das sich verringere Potenzial an fähigem Nachwuchs für Polizeiführungsarbeit durch gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität zu begeistern. Dabei gilt es, durch eine Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen die Interessen und Bedarfe aller beteiligten Akteurinnen und Akteure optimal zu berücksichtigen und die Funktionsfähigkeit des Polizeidienstes insgesamt zu fördern. Es muss gelingen, bislang vernachlässigte und unterrepräsentierte Zielgruppen (Frauen, Polizeibeamtinnen und -beamte mit Migrationshintergrund) für polizeiliche Führungsaufgaben zu gewinnen. Dies ist selbstverständlich auch ein Gebot der gleichberechtigten Teilhabe aller Akteurinnen und Akteure im Polizeidienst. Die Polizei hat zudem auch diesbezüglich eine Vorbildfunktion für andere Bereiche der Gesellschaft.

Erste Analysen des sozialwissenschaftlichen Teilprojektes des Verbundprojektes „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ zeigen, dass angehende Führungskräfte – Frauen wie Männer – eine hohe Sensibilität für alle Fragen aufweisen, die sich um eine Neudefinition einer guten Arbeitsqualität der Zukunft ranken.

Angehende Führungskräfte sehen angesichts des demografischen Wandels große Bedarfe zur Schaffung von Arbeitsbedingungen, die die Work-Life-Balance unterstützen und die ihnen selbst kreatives, gesundes Arbeiten bis zur Pensionierung ermöglichen, so dass es für mehr Anwärtinnen und Anwärter als bislang attraktiv wird, eine Führungsposition zu bekleiden.

Die Steigerung der Attraktivität der Arbeitsbedingungen im 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 ist also ein zentraler Schlüssel, dem Führungskräfte(nachwuchs)mangel durch Einbindung aller Potenziale zu begegnen und insbesondere mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Im Winter 2011/2012 trafen sich dazu 14 angehende Führungskräfte für das 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2¹, davon vier Frauen, aus Niedersachsen und Sachsen-Anhalt an der Polizeiakademie Niedersachsen in Nienburg/Weser zu einer Ideenwerkstatt. Moderiert von der TU Dortmund entwickelten sie ein „Szenario 2020“ für gute Arbeitsbedingungen speziell für Führungskräfte, das sich als Diskussionsbeitrag und Anregung für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsbedingungen versteht.

Als vordringliche Handlungsfelder identifizierte die Gruppe angehender Führungskräfte dabei drei Themen:

1. „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“
2. „Verbesserung der Planungssicherheit“
3. „Reduzierung der Arbeitsbelastung und -verdichtung“

In der Ideenwerkstatt wurden hierzu zahlreiche praxisnahe und zukunftssträchtige Lösungsmodelle erarbeitet. Beispielhaft seien im Folgenden einige Vorschläge exemplarisch genannt:

Zum Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Führungskräfte schlägt die Ideenwerkstatt als innovative Maßnahme ein **behördenübergreifendes Jobsharing** vor. Ein Beispiel: Die Stellen bzw. Stellenanteile, die durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Leitungsfunktionen aufgrund familienbedingter Unterbrechungen oder Einschränkungen frei werden, könnten in ein Jobsharing eingebracht werden, das ambitionierten und verdienten Beschäftigten als „Führungskräftepraktikum auf Zeit“ angeboten wird. Dies wertschätzt und motiviert einerseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen die regulären Karrierepfade (noch oder generell) aus persönlichen (familiären) Gründen versperrt sind. Andererseits werden die regulären Vertreterinnen und Vertreter der Führungskraft nicht mit unbezahlter Mehrarbeit in ein

Motivationsloch geschickt. Drittens führen Familienunterbrechungen nicht mehr zu (latenten) Diskriminierungen der betroffenen Führungskräfte. Und zuletzt ist dies eine Maßnahme insbesondere zur Aktivierung von Frauen (als immer noch Hauptbetroffene von Familienunterbrechungen) in Führungspositionen.

Um die Planungssicherheit für Führungskräfte im Polizeidienst zu erhöhen, schlägt die Gruppe ein **vorausschauendes Personalmanagement** vor: Durch ein intelligentes „Matching“ von dienstlichen Anforderungsprofilen der zu besetzenden Stellen im 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (Ort, Zeit, Einsatzgebiet) und den individuellen Wünschen der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten, die auch die jeweiligen Spezifika der Lebensphasen (Wann ist eine Familiengründung geplant? Wie ist die private Lebenssituation?) mit einbezieht, kann ein besseres Personalmanagement erreicht werden. Eine Verbesserung der Abstimmungsprozesse zwischen Personalplanenden und Betroffenen führt dabei zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und fördert gleichzeitig auch die Effektivität der Polizei(führungs)arbeit sowie insbesondere die Erschließung des Führungskräftepotenzials von Frauen.

Um die steigende Arbeitsbelastung und -verdichtung zu bewältigen, regt die Ideenwerkstatt unter anderem eine **Verbesserung und Effektivierung der internen Prozesse** an. Zu oft entsteht unnötige Doppelarbeit, wenn bestehende Problemlösungen für Organisationsfragen nicht genutzt werden oder unbekannt sind. Die Organisation muss dahin kommen, „das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden!“ Wesentliche Funktionen der Führungsarbeit könnten noch stärker fokussiert werden, wenn die zeit- und arbeitsintensiven Nebenaufgaben minimiert oder ausgelagert werden könnten.

Auch das **Informationsmanagement** sollte optimiert werden. Eine Verbesserung und effizientere Gestaltung des Informationsmanagements könnte das ungestörte und strukturierte Abarbeiten der täglichen Aufgaben erleichtern. Dies wird heute teilweise durch eine Informationsflut an E-Mails behindert, die für den Arbeitsalltag oftmals weniger Relevanz haben. Als letzten wesentlichen Punkt wurden mehr Assistentin-



nen und Assistenten für Führungskräfte gewünscht, um diejenigen Führungskräfte zu entlasten, die nicht auf einen Stab zurückgreifen können.

Um den Herausforderungen einer Gesellschaft im demografischen Wandel gerecht zu werden, bedarf es auch bei der Polizei zukünftig verstärkter Anstrengungen, die Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie besser zu unterstützen, die Chancengleichheit und Vielfalt auch in Spitzenpositionen umzusetzen und die Gesundheit und Motivation der Beamtinnen und Beamten durch gute Arbeitsbedingungen dauerhaft zu erhalten. Die hier vorgelegten Ergebnisse der Ideenwerkstatt werden derzeit breit diskutiert. Sie sollen zu einem nachhaltigen Diskurs über die Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen für Polizeiführungskräfte führen, die Frauen wie Männern eine gleichberechtigte Teilhabe auch in Spitzenpositionen des Polizeidienstes ermöglicht.

¹ Studierende des Master-Studienganges mit Führungserfahrung in unterschiedlichen Funktionen des gehobenen Dienstes

Der Autor

Dr. Rüdiger Klatt ist Projektleiter am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der TU Dortmund und Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Ideenwerkstatt

Niedersachsen: Markus Braun, Michael Brodt-hage, Niklas Fuchs, Christina Kappenberg, Bettina Kauer, Andreas Kunath, Matthias Meister, Oliver Meyer, Malte Neubert, Robert Raaz, Nicole Rügenhagen und Josef Schade. Sachsen-Anhalt: Nadine Gößling und Sebastian Heutig.

Moderation der Ideenwerkstatt

Dr. Rüdiger Klatt, Constanze Jäger und Dr. Henrik Cohnen (TU Dortmund).

tu technische universität dortmund

fiap Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

