

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 4 | 2012

præview

Von den Besten lernen

Innovative Personalentwicklung
bei der Polizei



Unternehmen Polizei weiterentwickeln

Manchmal hat der demografische Wandel auch sein Gutes. Er macht deutlich, wo Veränderung gottut, wo Ressourcen bislang fahrlässig verschwendet werden, wo Aufmerksamkeitslücken am Ende die Organisation gefährden.

So hat er in der Polizeiorganisation zu einem Paradigmenwechsel geführt: in der Politik der Gleichstellung von Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Das hat die Organisation der Polizeiarbeit radikal geändert – trotz der Schwerkraft tradierter Wertvorstellungen und eingelebter, vor allem von Männern geprägter Verhaltensmuster. In vielen Feldern sind diese Muster daher auf dem Rückzug.

Diese Schwerpunktausgabe der præview zeigt, dass sich die Polizei in vielen Bereichen zum Vorreiter – auch für Unternehmen – gemausert hat: für innovative Strategien und moderne Instrumente der Personalrekrutierung, in Fragen des Gender- und Diversity-Managements, in Bezug auf partizipative Führungsmodelle und vieles mehr.

Gewiss, Beamtenstatus und die Alleinstellungsmerkmale der Dienstleistung (Gefahrenabwehr, Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung) haben die Organisationsgeschichte der Polizei geprägt und eine besondere, solidarische Kultur entstehen lassen, die nicht so ohne Weiteres auf Unternehmen übertragbar ist.

Doch wie die Polizei zukünftig ihre Talente – vor allem Frauen – für Führungsaufgaben gewinnen will, davon können sich einige Unternehmen „eine Scheibe abschneiden“. Denn es geht in der Polizei nicht mehr darum, irgendeiner Personengruppe die Güte besonderer Förderung zukommen zu lassen, sondern durch bessere Arbeitsbedingungen lebensphasensensible Karrieremodelle für Frauen wie für Männer zu erarbeiten, die der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und der besonderen Vorbildfunktion einer staatlichen Dienstleistungsorganisation gerecht werden.

Dabei werden in Zukunft, das zeigen die Beiträge in dieser Schwerpunktausgabe der præview eindrucklich, alle Register „guter“ und „nachhaltiger“ Organisations- und Personalentwicklung gezogen. Dazu zählt zum Beispiel die Veränderung bislang vorherrschender Karriere- und Laufbahnmodelle hin zu Konzepten, die eine bessere Work-Life-Balance aller (angehenden) Führungskräfte ermöglichen und die besonders talentierte und führungsfähige Frauen zukünftig noch stärker anziehen sollen.

Dazu zählt auch, durch mehr Partizipation und ein vorausschauendes Personalmanagement zu mehr Planungssicherheit, zu besseren Arbeitsleistungen bei gleichzeitig höherer Arbeitszufriedenheit und Gesundheit von Führungskräften beizutragen. Und nicht zuletzt geht es zukünftig verstärkt darum, durch intelligente

Telearbeits- und Teilzeitmodelle sowie innovative Jobsharingkonzepte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhöhen.

Insgesamt haben vielfältige Programme, Pilotprojekte und mutige Initiativen auf verschiedenen Ebenen dazu beigetragen, das gesamte System der Führungskräfte rekrutierung weiterzuentwickeln mit dem Ziel, die Balance in der Personalstruktur auch durch innovationsförderliche Stellenbesetzungen und Quereinstiege mittelfristig noch stärker zu beeinflussen. Sicher ein zeitintensiver, aber zugleich ein erfolgversprechender Weg hin zu einer modernen Führungsorganisation, in der Frauen in Spitzenpositionen selbstverständlich werden.

Dortmund, im Dezember 2012

Rüdiger Klatt
Herausgeber



Art Directors' Comment

Zwischen Tradition und Innovation

Keine andere Organisation hat einen so hohen Wiedererkennungswert wie die Polizei. Die Fahrzeuge, Uniformen und Gerätschaften sind jedem Bürger vertraut, allein die Farbgebung ruft unmittelbar Emotionen hervor. Auch innerhalb der Polizei stehen diese Motive für Tradition und Kultur, durchaus stellvertretend für verschiedene Epochen der Polizeiarbeit. Eine Polizeiausgabe der præview ohne Polizeimotive war damit undenkbar.

Die vorliegende Ausgabe der præview beschreibt aber nicht den Status quo der Polizei, sondern den Spannungsbogen einer traditionsgeprägten Organisation, die sich auf den Weg machen muss, ihre Aufgaben unter veränderten Rahmenbedingungen zu erfüllen, seien dies gesellschaftliche Einstellungen zu Geschlechterrollen oder der demografische Wandel.

Wir haben daher versucht, in den vertrauten Polizeimotiven neue Perspektiven zu entdecken, neue Details herauszustellen und Vertrautes durch Unschärfe auszublenken. Wir wissen, dass jeder Leser bei jedem Motiv unmittelbar den Bezug zur Polizei herstellt, hoffen aber gleichzeitig, dass er auch in jedem Motiv etwas Neues entdeckt.

Den Großteil der Fotografien haben wir eigens für dieses Heft in Zusammenarbeit mit dem Polizeipräsidium Dortmund angefertigt. Wir möchten an dieser Stelle ganz herzlich Herrn Polizeihauptkommissar Wolfgang Wittrien, dem Leiter der Polizeiausstellung „eins eins null“, für seine Hilfsbereitschaft und kompetente Beratung bei der Motivwahl danken.

Zur geschlechtergerechten Sprachverwendung

Wir haben uns bei dieser Ausgabe der præview darum bemüht, den Ansprüchen an geschlechtergerechte Sprache verantwortungsvoll nachzukommen. Unser tief empfundener Dank gilt hierbei Frau Dr. Edelgard Kutzner, einer der renommiertesten Gender- und Diversity-Forscherinnen in Deutschland für eine kollegiale und geduldige Beratung bei der Manuskriptbearbeitung. In einigen wenigen Fällen haben wir jedoch eigene Varianten gewählt, für die Frau Dr. Kutzner keine Schuld trifft. Alle Fehler liegen in der alleinigen Verantwortung des Redakteurs.

Von den Besten lernen Innovative Personalentwicklung bei der Polizei

- 02 EDITORIAL**
Unternehmen Polizei weiterentwickeln
Rüdiger Klatt
- 06**
Frauen im Aufwind
Chancengerechtigkeit ist selbstverständlicher Bestandteil zukunftsweisender Bildungs- und Forschungspolitik
Christina Hadulla-Kuhlmann
- 08**
Potenzial an die Spitze
Frauen in Führungsfunktionen des Polizeidienstes
Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt, Hartmut Neuendorff, Kurt-Georg Ciesinger
- 10**
Nutzung und Effekte von Emotionen und Regulationsstrategien
Ergebnisse einer Befragung von Polizeiführungskräften und ihren Mitarbeitenden
Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler
- 12**
Surface Acting, Deep Acting, Automatic Acting
Emotionsregulation in der Führungsarbeit
Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler, Jessica Boltz
- 14**
Leben und Laufbahn
Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie bei der Polizei
Constanze Jäger
- 16**
Cross Mentoring
Aspekte der Frauenförderung in Zeiten des Gender Mainstreaming
Gwendolin von der Osten
- 18**
Wie wirken Karriere-Booster auf den Karriereerfolg bei Frauen?
Nina Horstmann, Nina Zeuch, Claudia M. Wagner, Andrea Fischbach
- 20**
Systemische Gleichstellungspolitik – ein Kulturwandel
Marion Dix

Emotionale Darstellungsregeln für Führungspersonen ²²
Haben Geschlechtsstereotype einen Einfluss?
Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

„Ich will die Besten, deshalb muss ich Hürden für Frauen abbauen.“ ²⁴ **INTÆRVIEW**
Interview mit Heike Fischer, Polizeipräsidentin in Osnabrück

Szenario 2020: Gute Arbeit für Führungskräfte ²⁶
Ergebnisse einer Ideenwerkstatt mit (angehenden) Polizei-Führungskräften aus Niedersachsen und Sachsen-Anhalt
Rüdiger Klatt

Der demografische Wandel in der Polizei ²⁸
Was den Behörden das Leben (besonders) schwer macht
Kurt-Georg Ciesinger, Karsten Woltering

Das „Demografische Mitarbeitergespräch deMAG“ ³⁰
Ein innovatives Instrument moderner Führungskultur
Alfred Bernitzke

Generationenwechsel bei Polizistinnen ³²
Ergebnisse einer Befragung von Frauen auf dem Karrieresprungbrett
Gwendolin von der Osten, Kurt-Georg Ciesinger

Personalentwicklung anders gedacht ³⁴
Typologie von Polizeibeamtinnen und -beamten
Henrik Cohnen



præview

præview

Vom Tabu- zum Topthema ³⁶
Psychische Gesundheit bei Führungskräften der Polizei
Dagmar Siebecke

Demografie, Vielfalt, Chancengleichheit ³⁸ **DÆLPHI**
Zukunft der Personalentwicklung in der niedersächsischen Polizei
Carsten Rose

Gesellschaft im Wandel – Personalentwicklung im Wandel ⁴⁰
Die Antwort der PD Hannover auf die Herausforderungen der Zukunft
Marion Dix, Detlef Hoffmann

Aufstieg für Frauen im Polizeivollzugsdienst – immer noch eine Entscheidung zwischen Kind und Karriere? ⁴²
Problemaufriss und erste Lösungsansätze
Elke Gündner-Ede

Frauen in Führungspositionen – Alles eine Frage der Zeit? ⁴⁴
Edelgard Kutzner

Frauen in Spitzenpositionen der Polizei ⁴⁶ **PRÆVOKATION**
Erfolg – auch eine Sache der Mentalität
Eileen Lensch

47 IMPRESSUM

Frauen im Aufwind

Chancengerechtigkeit ist selbstverständlicher Bestandteil zukunftsweisender Bildungs- und Forschungspolitik

Christina Hadulla-Kuhlmann

Die Bildungspolitik hat für die Chancengerechtigkeit in Deutschland in den letzten Jahren viel erreicht. Mehr Mädchen als Jungen erwerben mit dem Abitur die allgemeine Hochschulreife und beginnen ein Studium, das sie häufig schneller und erfolgreicher abschließen als ihre Kommilitonen. Frauen sind heute hervorragend ausgebildet. Dies schlägt sich auch auf dem Arbeitsmarkt nieder. Immer mehr Frauen sind erwerbstätig und tragen zum Teil maßgeblich zum Familieneinkommen bei.

Trotz dieser positiven Entwicklung sind Frauen in wichtigen gesellschaftlichen Schlüsselpositionen zu wenig vertreten. In Unternehmen der Privatwirtschaft war 2010 die erste Führungsebene nur zu rund einem Viertel mit Frauen besetzt; im Top-Management von Großunternehmen sind Frauen eine Seltenheit. In den hundert größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland nehmen Frauen nur 2,2% der Vorstandssitze und 10,6% der Aufsichtsratsmandate ein.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in Hochschulen und Forschungseinrichtungen: Bei den Hochschulabsolventen ist das Verhältnis von Frauen und Männern noch ausgeglichen. Auf den weiteren Qualifikationsstufen nimmt der Anteil der Frauen jedoch kontinuierlich ab. Am Ende besetzen sie nur jede fünfte Professur und nur jede zehnte Führungsposition in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Der größte Bruch findet nach erfolgreicher Promotion statt: Der Frauenanteil bei den Promotionen lag 2010 bei 44%, bei den Habilitationen waren es nur noch 25%.

Die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Prof. Dr. Annette Schavan, hat deshalb zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit Programme und Fördermaßnahmen auf den Weg gebracht, die auf strukturelle Veränderungen im Wissenschaftssystem abzielen. Ziel dieser zukunftsorientierten Politik ist, dass Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen – vor allem auch in Führungspositionen – angemessen vertreten sind.

Kernstück ist das Professorinnenprogramm. Dieses Programm wurde im Jahr 2007 auf Initiative der Bundesministerin gemeinsam durch Bund

und Länder mit einem Fördervolumen von insgesamt 150 Millionen Euro vereinbart. Mit dem Programm wurden bislang 260 Wissenschaftlerinnen auf unbefristete W2- und W3-Professuren berufen und eine Vielzahl gleichstellungsfördernder Maßnahmen an den Hochschulen entwickelt und umgesetzt. So wurden zum Beispiel Angebote zur Gewinnung von Studentinnen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge oder auch zur Kinderbetreuung entwickelt. Ein Erfolg, der auch auf das Professorinnenprogramm zurückgeht, ist, dass sich der Professorinnenanteil an deutschen Hochschulen in den letzten zehn Jahren auf gegenwärtig 19,7% fast verdoppelt hat.

Neben den personellen und strukturellen Erfolgen sind eine breite hochschulöffentliche Diskussion und ein großes Engagement für die Gleichstellungsfrage an den Hochschulen in Gang gekommen. Um diese positiven Effekte nachhaltig zu sichern, haben Bund und Länder in der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) Mitte dieses Jahres beschlossen, das Professorinnenprogramm für weitere fünf Jahre fortzuführen.

Mit dem „Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eine wichtige Maßnahme auf den Weg gebracht, um den weiblichen Nachwuchs für den MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu begeistern. Der Pakt begann als breites Bündnis mit 46 Partnern aus Bund und Ländern, der Bundesagentur für Arbeit, Partnern aus der Wirtschaft und Wissenschaft sowie aus den Medien. Die Partner haben sich in einem stetig wachsenden und für neue Mitglieder offenen Netzwerk verbunden; in nur drei Jahren ist der

Pakt auf über hundert Partner angewachsen. Die bisherige Erfolgsbilanz kann sich sehen lassen: Die Projekte der Pakt-Partner haben knapp 170.000 Mädchen erreicht. Über zwei Drittel dieser Mädchen schlagen eine MINT-Laufbahn ein oder streben diese an. Auf der Projektkarte von „Komm, mach MINT“ finden sich heute 1.000 einzelne Projekte und Maßnahmen für Schülerinnen und junge Frauen, um MINT zu entdecken und Unterstützung im Studium zu erhalten. Inzwischen ist der Pakt MINT in die zweite Phase gegangen; er wird noch bis 2014 vom BMBF unterstützt.

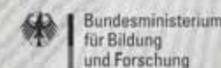
Die Chancengerechtigkeitsstrategie des BMBF und die dafür entwickelten Programme und Maßnahmen beruhen auf aktuellen Forschungsergebnissen zu genderbezogenen Fragestellungen. Mit der Aktionslinie „Frauen an die Spitze“ fördert das BMBF deshalb interdisziplinäre Forschungsarbeiten zu verschiedenen Themenbereichen. Schwerpunkte sind das geschlechterstereotype Berufswahlverhalten von Mädchen und jungen Frauen, die Berufs- und Karriereverläufe von Frauen, die Wirkung von Organisationsstrukturen in Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung und die Frage, wie auch in der biomedizinischen oder naturwissenschaftlichen Forschung Genderaspekte besser berücksichtigt werden können. Ziel ist es, Wissensgrundlagen über die Ursachen für die unzureichende Beteiligung von Frauen in der Wirtschaft und in den Spitzenpositionen der Wirtschaft zu erhalten und daraus Handlungskonzepte abzuleiten. Insgesamt fördert das BMBF gemeinsam mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF) mit dieser Initiative im Zeitraum 2007 bis 2015 rund 100 Forschungsprojekte mit einem Fördervolumen von insgesamt 32 Mio. Euro.

Eines dieser Projekte, das sich aufgrund seiner Qualität im Wettbewerb um Forschungsmittel durchsetzen konnte, ist das Forschungsvorhaben „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ der Deutschen Hochschule der Polizei und der TU Dortmund. Auch wenn uns Fernsehserien ein anderes Bild vermitteln, ist der Polizeidienst gegenwärtig noch ein von Männern dominierter Berufszweig. Zwar ist es in den letzten Jahren gelungen, verstärkt Frauen für diesen Beruf zu gewinnen; besonders in den Führungspositionen

polizeilicher Behörden sind sie jedoch weiterhin stark unterrepräsentiert. Es stellt sich deshalb die Frage, unter welchen strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen – insbesondere im Hinblick auf die Führungskultur – Frauen im Polizeidienst Karriere machen wollen und können. Frauenkarrieren in der Polizei sollten nicht nur in den Fernsehserien sondern auch in der Realität selbstverständlich sein. Hierzu leistet das Forschungsprojekt einen wichtigen Beitrag. Unabhängig von den Ergebnissen des Forschungsvorhabens ist angesichts der Einsatzzeiten im Polizeidienst offensichtlich, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Arbeitsfeld schwierig umzusetzen ist. Häufig wird diese Thematik erst diskutiert, wenn es darum geht, die Frauenanteile in einem spezifischen Bereich zu verbessern. Die Lösung dieser Problematik bietet jedoch auch bessere Arbeitsbedingungen für Männer mit Familienverantwortung. Dies zeigt: Moderne Chancengleichheitspolitik ist nicht nur auf Frauen ausgerichtet, sondern hat positive Wirkungen für Frauen und Männer. Letztlich müssen sich auch öffentliche Arbeitgeber angesichts des demografischen Wandels mit der Frage auseinandersetzen, wie attraktiv sie in Zukunft noch für Berufsanfänger sind. Mehr Chancengleichheit ist auch eine Chance, im Wettbewerb um junge Beschäftigte erfolgreich zu sein.

Die Autorin

Ministerialrätin Christina Hadulla-Kuhlmann ist Leiterin des Referats „Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung. In dieser Funktion ist sie u. a. von Seiten des Bundes Vorsitzende des Arbeitskreises Chancengerechtigkeit der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) und Vertreterin des Bundes in der Helsinki Gruppe der Europäischen Kommission (Generaldirektion Forschung), die fachliche Stellungnahmen zur Weiterentwicklung der Gleichstellung von Frauen im Wissenschaftssystem erarbeitet.



Potenzial an die Spitze

Frauen in Führungsfunktionen des Polizeidienstes

Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt, Hartmut Neuendorff, Kurt-Georg Ciesinger

Trotz aller Erfolge der Gleichstellungsbemühungen der vergangenen Jahrzehnte ist der Polizeidienst immer noch quantitativ wie qualitativ durch Männer geprägt.

Die quantitative Männerdominanz muss vor dem Hintergrund der sehr kurzen Historie der Frauenbeteiligung im Polizeidienst differenziert betrachtet werden. So ist der starke Anstieg der Frauenquote im Polizeivollzugsdienst vor allem in den letzten Jahren zunächst einmal bemerkenswert. Die Frauenquote bei den Neueinstellungen bzw. der Anwärterinnen für den gehobenen Dienst liegt bereits bei fast 50%. Bezüglich der Nachwuchsgewinnung von Frauen für Führungspositionen im höheren Dienst ist ebenfalls ein positiver Trend zu verzeichnen. Im Jahr 1999 lag der Frauenanteil der Studierenden an der ehemaligen Polizeiführungsakademie (der heutigen Deutschen Hochschule der Polizei) in Münster bei 4%. Seitdem ist der Frauenanteil deutlich gestiegen, allerdings hat sich dieser Wert seit 2006 um 20% eingependelt und steigt nicht weiter an. Zudem gibt es in dieser Dienststufe große Unterschiede im Frauenanteil zwischen den Bundesländern bzw. den Polizeien des Bundes.

Es ist in den Polizeibehörden also einerseits in den letzten Jahren gut gelungen, Frauen für den gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst zu gewinnen und die Frauenquote für potenziellen Nachwuchs für Führungspositionen im höheren Polizeivollzugsdienst zu erhöhen. Andererseits sind Frauen im Polizeivollzugsdienst weiterhin unterrepräsentiert. Diese Schieflage setzt sich bei der Besetzung von Dienstposten mit Führungsfunktionen im gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst fort. Je höher die hierarchische Position, desto geringer wird die Frauenquote.

Die Männerdominanz spiegelt sich auch auf qualitativer Ebene sowohl in der „Polizistenkultur“ innerhalb der Polizei (Behr, 2000), als auch in der öffentlichen und sozialen Wahrnehmung von Frauen und Männern im Polizeidienst und polizeilicher Führungspersonen wider. So wird auch heute noch die Rolle der Polizistinnen – mit positivem oder negativem Vorzeichen – differenziell von der ihrer Kollegen diskutiert:

Frauen im Polizeidienst sollen in Extremsituationen auf der einen Seite deeskalierend wirken, auf der anderen Seite aufgrund ihrer geringeren Körperkraft nur beschränkt einsetzbar sein. Sie sollen psychisch weniger belastungsfähig sein, dafür aber sozial und emotional kompetenter und so weiter. Darüber hinaus werden Frauen in Führungsrollen schon im Allgemeinen anders bewertet als ihre männlichen Kollegen. Prototypisch ist Führungserfolg stärker mit einem „männlichen“ als mit einem „weiblichen“ Geschlechtsstereotyp assoziiert (Eagly & Karau, 2002). Diese Effekte der „geschlechtsstereotypen Wahrnehmung“ sollten in der „Polizistenkultur“, in der „expressive Männlichkeit“ und das Bewahren als „Street Cop“ in Gefahrensituationen prototypisch mit polizeilichem Berufserfolg assoziiert ist, noch verstärkt auftreten (Behr, 2000). Somit sind Frauen in polizeilichen Führungspositionen besonders starkem Bewährungsdruck und teilweise anderen Anforderungen in ihren Führungsinteraktionen mit ihren überwiegend männlichen Mitarbeitern ausgesetzt. Darüber hinaus sind auch Ressourcen zur Bewältigung von Führungsanforderungen (wie beispielsweise soziale Unterstützung im privaten Bereich, Anerkennung und Wertschätzung für Leistung und persönliche Kompetenzen) bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt (vgl. z.B. Hoff u.a., 2002; Schulz u.a., 2002).

Das interdisziplinäre Verbundprojekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rekrutierung, Förderung und Ausbildung von Frauen im höheren Polizeidienst zu untersuchen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, um so die Frauenquote in unterrepräsentierten Bereichen der Polizei zu erhöhen. Das Projektkonsortium bestand aus Organisationspsychologinnen und -psychologen der Deutschen Hochschule der Polizei, Arbeitssoziologinnen und -soziologen der Technischen Universität Dortmund und Unternehmensberaterinnen und -beratern der gaus gmbh. Beteiligt waren zahlreiche

Modell- und Praxispartner aus Polizeiorganisationen verschiedener Länder und des Bundes.

Im Rahmen modellhafter Umsetzungen mit hochmotivierten und engagierten Partnerinnen und Partnern aus der Polizei konnten zahlreiche Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschungen für die Anwendung in der Praxis nutzbar gemacht werden. Die in dieser Ausgabe der präview gesammelten Ergebnisse des Verbundprojektes dokumentieren, dass es dabei gelungen ist, den Erfolg von Frauen in Spitzenpositionen der Polizei und die Attraktivität von Führungspositionen auch für Frauen wirksam und nachhaltig zu unterstützen.

Die vorliegende Ausgabe der präview lässt die Wissenschaft ebenso zu Wort kommen wie die Praxis: Die Forscherinnen und Forscher der Technischen Universität Dortmund und der Deutschen Hochschule der Polizei stellen ihre wissenschaftlichen Ergebnisse vor. Die Beiträge von Fischbach und anderen von der Deutschen Hochschule der Polizei basieren auf verschiedenen umfangreichen quantitativen Erhebungen und fokussieren Fragen des Führungsverhaltens und dessen Erfolgsfaktoren, vor allem die Emotionsregulation in Führungsinteraktionen.

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Technischen Universität Dortmund stellen die Ergebnisse ihrer qualitativen Forschung zu den organisationalen Rahmenbedingungen der Karrieren von Frauen in der Polizei vor, hier vor allem die Fragen der sich wandelnden Organisationskultur.

Der besondere Schwerpunkt liegt aber auf den Erfahrungsberichten der Partner aus Polizeibehörden verschiedener Länder und des Bundes. Die Akteurinnen und Akteure selbst beschreiben ihre Anstrengungen, innovative Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung und die Erfolge, die in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Frauen in Spitzenpositionen“ erreicht wurden.



Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt, Hartmut Neuendorff, Kurt-Georg Ciesinger

Die Zusammenschau aller Ergebnisse zeigt, dass es eine Vielzahl erfolgversprechender Ansatzpunkte auch in einer männerdominierten Organisation und Kultur wie der Polizei gibt, Frauen zu fördern und Frauen Karrieren zu ermöglichen – und dass dies im Interesse und zum Vorteil der Frauen im Polizeidienst wie auch der Polizeiorganisation selbst ist.

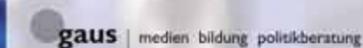
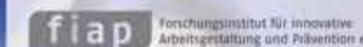
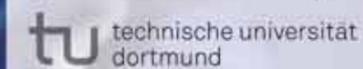
Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für die engagierte Unterstützung der in dieser präview vertretenen Akteurinnen und Akteure der Polizei, aber auch bei den tausenden Polizistinnen und Polizisten bedanken, die sich für Interviews und Befragungen zur Verfügung gestellt haben und die gemeinsam mit uns vor Ort in den Behörden im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten konkret und intensiv zusammengearbeitet haben.

Literatur

Behr, R. (2000). *Cop Culture: Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*. Opladen: Leske+Budrich.
Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, 109, S. 573-598.
Hoff, E.-H., Grothe, S. & Wahl, A. (2002). *Erfolg in den Bildungsverläufen von Frauen und Männern – Das Beispiel der Profession Psychologie*. *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 56-63.
Schulz, P., Schlotz, W., Wolf, J. & Wüst, S. (2002). *Geschlechtsunterschiede bei stressbezogenen Variablen. Der Einfluss der Neigung zur Besorgnis*. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, S. 305-326.

Die Autorin, die Autoren

Prof. Dr. Andrea Fischbach (Deutsche Hochschule der Polizei, Münster), Prof. em. Dr. Hartmut Neuendorff (Technische Universität Dortmund), Dr. Rüdiger Klatt (Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Gelsenkirchen) und Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund) führen gemeinsam das Projekt „FIS – Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ durch.



Nutzung und Effekte von Emotionen und Regulationsstrategien

Ergebnisse einer Befragung von Polizeiführungskräften und ihren Mitarbeitenden

Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler



Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler

Eine aktuelle Studie im Rahmen des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen“ (www.dhpol-karrierestudie.de) untersucht Emotionen in der Führungsarbeit.

Folgende Fragestellungen sollen dabei beantwortet werden:

1. Wie häufig drücken Führungspersonen positive und negative Emotionen aus?
2. Welche Strategien nutzen Führungspersonen, um ihre Emotionen zu regulieren?
3. Wie wirken sich Emotionen und Emotionsregulation einer Führungsperson auf arbeitsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?
4. Hat das Geschlecht der Führungsperson einen Einfluss auf diese Prozesse?

Dazu wurden bislang 98 Führungspersonen aus der Polizei (25% Frauen, 75% Männer) zum Einsatz ihrer Regulationsstrategien befragt. Bei ihren 621 Mitarbeitenden (26% Frauen, 74% Männer) wurden die ausgedrückten Emotionen ihrer Führungsperson und ihr Arbeitsengagement erhoben. In Abbildung 1 sehen wir, dass Führungspersonen häufiger positive als negative Emotionen gegenüber ihren Mitarbeitenden ausdrücken. Auch das Geschlecht der Führungsperson spielt beim Emotionsausdruck eine Rolle. Weibliche Führungspersonen drücken häufiger positive und seltener negative Emotionen aus als männliche Führungspersonen.

Bei den Regulationsstrategien hingegen zeigt sich kein deutlicher Geschlechtereffekt. Am häufigsten drücken Führungspersonen ihre Emotionen so aus, wie sie sie erleben. Allerdings ist

es für die Führungspersonen auch häufig notwendig, eine Diskrepanz zwischen angemessenen und erlebten Emotionen zu reduzieren. Dabei wählen die Führungspersonen Deep Acting Strategien deutlich häufiger als Surface Acting Strategien. Führungspersonen scheint es demnach wichtig zu sein, die angemessenen Emotionen gegenüber den Mitarbeitenden nicht einfach nur auszudrücken, sondern auch tatsächlich zu erleben.

In Abbildung 2 sehen wir, wie sich die gezeigten Emotionen und die Emotionsregulation einer Führungsperson auf das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden auswirken können. In diesem Beispiel finden wir bei den Führungspersonen, die häufiger positive Emotionen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen und häufiger diejenigen Emotionen zeigen, die

sie tatsächlich empfinden, auch die stärkste Ausprägung im Arbeitsengagement ihrer Mitarbeitenden. Umgekehrt finden wir bei den Führungspersonen, die seltener positive Emotionen zeigen und seltener negative Emotionen zeigen, die sie tatsächlich empfinden, die niedrigste Ausprägung im Arbeitsengagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir nehmen an, dass Führungspersonen, die ihren Mitarbeitenden gegenüber positive Emotionen zeigen, insbesondere dann einen positiven Einfluss auf deren Arbeitsengagement ausüben können, wenn sie diese positiven Emotionen tatsächlich erleben. Dieser Effekt könnte damit erklärt werden, dass diese Führungspersonen mehr Grund zum Erleben positiver Emotionen haben, eben weil ihre Mitarbeitenden engagiert sind. In dieser positiven Beeinflussungsrichtung können die Führungspersonen wiederum ihre authentischen positiven Emotionen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücken.

Wir vermuten aber auch, dass Führungspersonen darüber hinaus lernen können, positive Emotionen im Führungsalltag auch dann zu erleben, wenn es zunächst keinen Anlass „zur Freude“ gibt. Dies kann beispielsweise durch das Erlernen von Perspektivenübernahme erreicht werden. Hierzu haben wir den Situations-Gedanken-Test für Führungspersonen entwickelt. Er kann feststellen, wie stark die Kompetenz

einer Führungsperson ausgeprägt ist, in vermeintlich „kritischen“ negativen Situationen mit Mitarbeitenden trotzdem positiver bzw. weniger negativ zu fühlen.

Erste Ergebnisse dieser Testauswertung zeigen, dass sich Führungspersonen in dieser Kompetenz unterscheiden. Kurz gesagt, eine negative Situation mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter ist nur so negativ, wie die Führungsperson negativ darüber denkt. Selbstverständlich hat die Kompetenz der Perspektivenübernahme ihre Grenzen, z. B. dann, wenn sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter lautstark über die Inkompetenz der oder des Vorgesetzten bei einer Kollegin oder einem Kollegen beschwert und die oder der Vorgesetzte das Gespräch zufällig mithören kann. Allerdings geht es ja gerade nicht darum, dass eine Führungsperson immer positiv fühlt, sondern in kritischen Situationen durchaus in der Lage ist, diese Situation als „kritisch“ zu erkennen und angemessen negative Emotionen auszudrücken, z. B. um auf ein Problem aufmerksam zu machen. Darüber hinaus ist dann aber die Stärke der erlebten negativen Emotionen davon abhängig, wie stark eine Führungsperson grundsätzlich dazu ten-

diert, negative Emotionen zu erleben und wie häufig sie ihre negativen Emotionen durch Deep Acting Strategien (beispielsweise durch Perspektivenübernahme) so beeinflusst, dass sie angemessene Emotionen in der Situation zeigen kann.

Gelungene Führungsarbeit benötigt eine gelungene Führungsbeziehungsgestaltung. Hier sind Führungspersonen in der Pflicht. Idealerweise erleben sie positive Emotionen und können diese in den Interaktionen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern authentisch zeigen. Erleben Führungspersonen aber eine Diskrepanz zwischen aktuell gefühlten und in angemessener Weise auszudrückenden Emotionen, dann wird Emotionsregulation notwendig. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass Führungspersonen dabei überwiegend versuchen, die eigenen erlebten Emotionen aktiv so zu beeinflussen, dass sie die Emotion erleben, die sie zeigen sollten. Kaum hingegen werden Emotionen einfach nur vorgespielt und so getan, als ob man sie hätte. Dies hat zwei entscheidende Vorteile: Die erlebte Diskrepanz und damit der empfundene Stress in Interaktionen mit den Mitarbeitenden

wird reduziert und die gezeigten Emotionen wirken authentischer. Wir glauben, dass Führungspersonen, die authentische positive Emotionen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen, das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden aktiv positiv beeinflussen können.

Die Autorin, der Autor

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Leiterin des Fachgebiets Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.

andrea.fischbach@dhpol.de

Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in diesem Fachgebiet.

philipp.lichtenthaler@dhpol.de

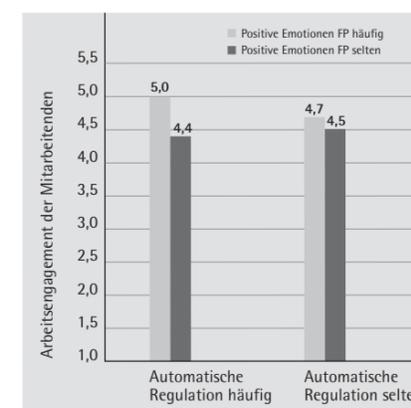


Abb. 1: Häufigkeit der Nutzung von Emotionen und Regulationsstrategien

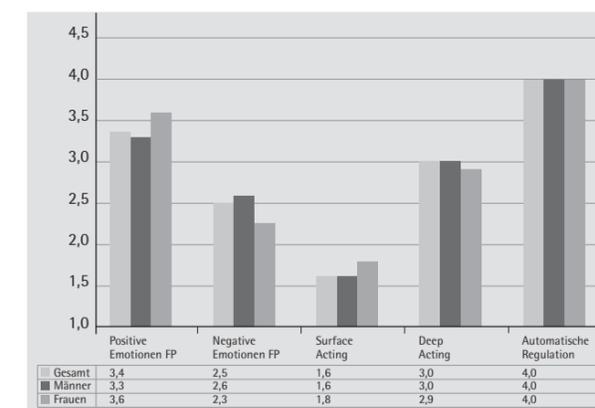


Abb. 2: Arbeitsengagement der Mitarbeitenden in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Zeigens positiver Emotionen seitens der Führungskraft und der Häufigkeit Automatischer Regulation.

Surface Acting, Deep Acting, Automatic Acting

Emotionsregulation in der Führungsarbeit

Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler, Jessica Boltz

Führung ist zu großen Teilen durch die Kommunikation der Führungsperson mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmt. Dabei geht es längst nicht nur um die rationale Weitergabe von Arbeitsaufträgen und den Austausch von Argumenten. Diese Sachebene ist bekanntlich nur „die Spitze des Eisbergs“, darunter geht es um die Gestaltung der Beziehung zwischen Führungspersonen und Geführten und um gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz.

Wenn eine Führungsperson es schafft, eine gute Arbeitsbeziehung mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gestalten, sind positive Effekte auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden zu erwarten. Sie können beispielsweise die Kritik ihrer Führungsperson nachvollziehen und akzeptieren und mögliches problematisches Verhalten ändern. Sie können einen Arbeitsauftrag so entgegennehmen, dass sie „dahinter stehen“, mögliche Probleme voraussehen, kreative Lösungen erarbeiten und „am Ball bleiben“, auch wenn es einmal Hindernisse zu überwinden gibt.

Die Emotionen, die Führungspersonen in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden ausdrücken, spielen dabei eine zentrale Rolle. Positive Emotionen werden im Arbeitskontext allgemein als förderlich betrachtet. Werden sie von Führungspersonen in Interaktionen mit ihren Mitarbeitenden ausgedrückt, so fördern sie Kreativität, Eigeninitiative und das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden. Aber auch negative Emotionen können durchaus im Führungskontext wichtige Funktionen haben. Beispielsweise können sie bei einem aktuellen Problem die Aufmerksamkeit und Anstrengung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung steigern. Sowohl ausgedrückte positive als auch ausgedrückte negative Emotionen einer Führungsperson gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tragen somit zu deren Motivation und Leistungsfähigkeit bei.

Der Erhalt oder die Steigerung von Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist eine zentrale Aufgabe in der Führungsarbeit. Erfolgreiche Führungspersonen reflektieren daher ihren emotionalen Umgang mit ihren Mitarbeitenden, sie entscheiden sich, in welchen Situationen sie welche Emotionen gegenüber den Mitarbeitenden ausdrücken und welche Emotionen sie in Situationen erleben sollten oder möchten, und sie nehmen aktiv Einfluss

auf ihre eigenen Emotionen, um diese Ziele zu erreichen. Führungspersonen regulieren also ständig ihre Emotionen, um erfolgreiche Führungsarbeit leisten zu können, sie leisten Emotionsarbeit (Hochschild, 1983).

Erlebt eine Führungsperson beispielsweise Ärger und Enttäuschung über den Stand der Projektarbeit, weil der ihren eigenen Leistungsmaßstäben und zeitlichen Vorstellungen nicht entspricht, kann sie erkennen, dass die Mitarbeitenden mit ihrem Leistungsvermögen und unter den schwierigen Gegebenheiten möglicherweise kaum Schuld an der zeitlichen Verzögerung tragen. In einem solchen Fall wird sich die Führungsperson möglicherweise dazu entscheiden, den aufgekommenen Ärger und die eigene Enttäuschung zu verbergen und den Mitarbeitenden gegenüber Verständnis für die zeitliche Verzögerung auszudrücken.

Stehen die aktuell erlebten Emotionen im Widerspruch zu den in der Situation angemessenen Emotionen, dann muss die Führungsperson ihre Emotionen aktiv regulieren. Sie kann sich hierbei entscheiden, die angemessenen Emotionen nach außen zu zeigen, obwohl sie andere Emotionen erlebt. Bei diesem sogenannten *Surface Acting* (Oberflächenhandeln) „tut sie so“, als ob sie beispielsweise Verständnis für eine zeitliche Verzögerung hat und bleibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber freundlich, obwohl sie sich tatsächlich ärgert. Bei dieser Strategie der Emotionsregulation bleibt der erlebte Ärger unverändert bestehen, er wird nur in der Interaktion mit den Mitarbeitenden unterdrückt.

Günstiger ist es allerdings für die Führungsperson, wenn sie auch das eigene emotionale Erleben in Richtung der Emotionen beeinflusst, die in der Situation angemessen ausgedrückt werden sollen, da diese Diskrepanz zwischen erlebten und ausgedrückten Emotionen als un-

angenehmer Spannungszustand erlebt wird. Beim *Deep Acting* (Tiefenhandeln) versucht die Führungsperson die angemessene Emotion nicht nur nach außen darzustellen, sondern auch, sie tatsächlich zu empfinden (indem sie sich etwa sagt, dass solche Fehler passieren und man dafür Verständnis haben kann). So reduziert die Führungsperson die Diskrepanz zwischen erlebten und ausgedrückten Emotionen und damit ihr Stresserleben.

Häufig ist allerdings gar keine bewusste Anstrengung wie beim *Deep Acting* oder *Surface Acting* nötig, um angemessene Emotionen in Interaktionen mit Mitarbeitenden zu zeigen. Die Führungsperson erlebt keine Diskrepanz zwischen erlebten und angemessenen Emotionen und kann die Emotion zeigen, die sie aktuell erlebt. In diesem Fall sprechen wir von *Automatic Acting* (Authentischhandeln).

Sowohl beim *Surface Acting* und *Deep Acting* als auch beim *Automatic Acting* werden von der Führungsperson angemessene Emotionen ausgedrückt. Allerdings sollte sich die wahrnehmbare Qualität der ausgedrückten Emotion je nach Emotionsregulationsstrategie unterscheiden. Wenn eine Führungsperson „nur so tut“, als ob sie positive Emotionen empfindet (*Surface Acting*), bleibt ihr unterdrücktes negatives Erleben in der Regel nicht unbemerkt. Ändert eine Führungsperson ihre erlebten Emotionen so, dass sie mit den gezeigten Emotionen übereinstimmen (*Deep Acting*), können die gezeigten Emotionen bereits authentischer wirken. Erlebt die Führungsperson keine Diskrepanz zwischen dem, was sie fühlt und dem, was sie ausdrückt (*Automatic Acting*), ist der Emotionsausdruck authentisch. Wir gehen davon aus, dass die Effekte von Emotionen bei Mitarbeitenden umso stärker sind, je authentischer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Emotionen ihrer Führungsperson wahrnehmen.

Es stellt sich die Frage, ob weibliche und männliche Führungspersonen sich im Ausdruck ihrer Emotionen unterscheiden und infolgedessen unterschiedliche Emotionsregulationsstrategien wählen. Hieraus ließe sich beispielsweise ein unterschiedlicher Trainingsbedarf für Frauen und Männer zum gesundheitsförderlichen und zielförderlichen Umgang mit den eigenen Emo-



Andrea Fischbach, Philipp W. Lichtenthaler, Jessica Boltz

tionen in der Führungsarbeit ableiten. Frauen etwa wird allgemein zugeschrieben, dass sie ein stärkeres Gewicht auf die Beziehungsgestaltung mit ihren Mitarbeitenden legen, als dies ihre männlichen Führungskollegen tun. Entsprechend sollten weibliche Führungspersonen in Führungssituationen häufiger positive und seltener negative Emotionen zeigen als ihre männlichen Führungskollegen. Geht man davon aus, dass sie auf der Sachebene genauso viel Anlass zu negativem Erleben haben wie ihre männlichen Kollegen (z. B. ein Projekt läuft aus dem Zeitrahmen), so müssten sie entsprechend häufiger negatives emotionales Erleben mittels *Surface Acting* und *Deep Acting* regulieren als ihre männlichen Kollegen.

Literatur

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Die Autorinnen, der Autor

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Leiterin des Fachgebiets Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf Emotionsarbeit, Identität, Normen und Werten emotionaler Anforderungen, deren Determinanten, Moderatoren und Konsequenzen. In aktuellen Projekten beschäftigt sie sich mit Emotionsarbeit und Emotionsregulation in personenbezogenen Dienstleistungen sowie in der Führungsarbeit.

Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Eigeninitiative/Proaktivität bei der Arbeit und deren Effekte auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitenden.

Dipl.-Psych. Jessica Boltz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit interpersonellen Emotionsregulationsstrategien von Führungskräften und deren Effekte auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitenden.



Lebensentwürfe in unserer Gesellschaft werden vielfältiger. War das Zusammenleben in einer Familie mit Kindern noch vor zwei Jahrzehnten sowohl Normalfall als auch Norm, so stehen heute verschiedenste Lebensstile gleichberechtigt nebeneinander, mit und ohne Partner, mit und ohne Kinder, mit und ohne Stabilität. Auch die Rollenteilung zwischen den Geschlechtern hat sich deutlich gewandelt. Mit dieser Dynamik gesellschaftlicher Realität halten die formalen Aufstiegsmodelle in der Polizei nicht Schritt. Besonders Frauen mit Kinderwunsch sind davon betroffen, aber durchaus auch alle anderen, die ihre Lebensgestaltung nicht der Karriere unterordnen, sondern damit vereinbaren wollen.

Leben und Laufbahn Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie bei der Polizei

Constanze Jäger

Karriere bei der Polizei ist eingebunden in ein klar strukturiertes Aufstiegsystem. In den meisten Polizeien erfolgt mittlerweile der Direkteinstieg in den gehobenen Dienst über ein Bachelorstudium. Im Anschluss an die dreijährige, überwiegend theoretische Ausbildung werden erste praktische Erfahrungen in der Bereitschaftspolizei gesammelt. Ungefähr fünf Jahre nach Studienbeginn steht dann eine erste Position im polizeilichen Einzeldienst an. Wird ein Aufstieg in die höchste Laufbahn – den höheren Dienst – angestrebt, muss zunächst eine gewisse Standzeit im gehobenen Dienst erfüllt werden. Bei entsprechend guten Leistungsbeurteilungen und einer erfolgreichen Bewerbung für den Aufstieg müssen die Anwärterinnen und Anwärter zunächst zwei bis drei Förderverwendungen mit einer ungefähren Dauer von jeweils sechs Monaten durchlaufen. Diese Förderverwendungen finden meist an verschiedenen Standorten statt. Ziel ist es, dass alle Anwärterinnen und Anwärter eine möglichst hohe Verwendungsbreite aufweisen können. Im Anschluss an diese Stationen folgt ein zweijähriges Masterstudium, dessen erstes Jahr an der Landes- bzw. Bundespolizeihochschule verbracht wird. Das zweite Studienjahr schließlich findet für alle Anwärterinnen und Anwärter des höheren Dienstes aus ganz Deutschland an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster-Hiltrup (NRW) statt. Die erste Verwendung

nach dem erfolgreichen Aufstieg in den höheren Dienst wird zugeteilt. Die Aufsteigerinnen und Aufsteiger haben dabei in den meisten Fällen ein sehr geringes Mitspracherecht.

Für Polizistinnen und Polizisten mit familiärer Orientierung bedeutet dies eine erhebliche Einschränkung der Work-Life-Balance für mehrere Jahre. Sind bereits Kinder vorhanden, fällt die hauptsächliche Betreuungsverantwortung der zurückbleibenden Partnerin oder dem Partner zu. Ähnlich schwierig gestaltet es sich bei einem Kinderwunsch. Das übliche Alter für den Aufstieg in den höheren Dienst liegt bei Anfang bis Mitte 30. Inklusiv der Förderverwendungen und Standzeiten im gehobenen Dienst wird die Entscheidung für Karriere Mitte bis Ende 20 getroffen. Das Durchschnittsalter von Frauen bei der Geburt des ersten Kindes liegt in Deutschland bei 29 Jahren (BMFSFJ, 2012). Damit liegen die karriererelevante Phase von Mitte Zwanzig bis Mitte Dreißig und die Familiengründungsphase genau übereinander. Ein weiteres Problem dabei ist, dass beide Phasen zeitlich begrenzt sind. Das Beamtenrecht regelt, dass Aufstiege in den höheren Dienst nur bis zu einem bestimmten Alter – meist 40 Jahre¹ – möglich sind, und bei Frauen mit höherem Alter steigt die Gefahr einer Risikoschwangerschaft bzw. sinkt die Chance, überhaupt schwanger zu werden.

Dieser zeitliche Engpass betrifft jedoch nicht nur Frauenkarrieren. Wenn ein Mann mit familiärer Verantwortung die Entscheidung trifft, in den höheren Dienst aufzusteigen, muss seine Partnerin zwangsläufig den Großteil der Betreuungsverantwortung übernehmen. Dies geht oft damit einher, dass die Partnerin nur bedingt in ihre eigenen beruflichen Ambitionen investieren kann. Ein anderer Aspekt ist außerdem, dass Vater bzw. Mutter während des Aufstiegs räumlich oft abwesend sind. Die Praxisbewahrungen und Förderverwendungen, die bereits vor dem eigentlichen Aufstiegsstudium absolviert werden müssen, finden zumeist an anderen Orten als dem Wohnort der Familie statt. Weiterhin dienen diese Praxisbewahrungen auch dazu, die Anwärterinnen und Anwärter hinsichtlich ihrer Belastungsfähigkeit zu prüfen – Präsenz über die normale Dienstzeit hinaus ist dabei zu erwarten. Das eigentliche Studium ermöglicht anschließend oft nur noch eine Anwesenheit an

den Wochenenden in der Familie. Im schlechtesten Fall kommen somit vier Jahre zusammen, in denen die Anwärterinnen und Anwärter zeitlich flexibel und mobil sein müssen und nur in geringem Maße auf die Belange ihrer Familie und Partnerschaft Rücksicht nehmen können.

Ist der Aufstieg in den höheren Dienst erfolgreich absolviert, wird die erste Verwendung in der neuen Laufbahn oft zugeteilt. Es kann also passieren, dass sich die räumliche und zeitliche Abwesenheit fortsetzt, wenn die Familie nicht einen kompletten Umzug in Kauf nehmen möchte. Die Bereitschaft, während dieser fordernden Aufstiegsphase eine Familie zu gründen, ist vor allem bei Frauen relativ gering. Aktuell stellt sich die Lage in vielen Polizeien so dar, dass ein Großteil der Aufsteigerinnen kinderlos und/oder unverheiratet ist. Bei den Männern im höheren Dienst zeigt sich dagegen ein eher traditionelles Familienbild (Müller et. al, 2004, S. 22ff).

Eine Konsequenz für die Polizeien sind sinkende und stagnierende Bewerbungen für den Aufstieg zum höheren Dienst. Besonders Frauen, aber auch Männer, die Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legen, wägen Kosten und Nutzen eines Aufstiegs genau ab. Die Positionen im höheren Dienst in der Polizei sind vergleichsweise rar. Weitere Aufstiege können (fast) nur über Abgänge älterer Beamtinnen und Beamter erreicht werden und sind wiederum oft mit räumlichen Veränderungen verbunden. Weiterhin muss der Partner oder die Partnerin bereit sein, die (neuerlichen) Einschränkungen durch diesen Karriereweg mitzutragen. Während eine familienbedingte Verkürzung der Arbeitszeit bei Frauen in Deutschland immer noch recht üblich ist – 70% der erwerbstätigen Mütter arbeiten in Teilzeit (BMFSFJ, 2012) – ist dies vor allem für aufstiegsambitionierte Polizistinnen problematisch. Auch hinsichtlich eines immer egalitärer werdenden Partnerschaftsmodells, bei welchem beide zu gleichen Teilen erwerbstätig sind, ist der Karriereverlauf in der Polizei zu unflexibel.

Die Polizeien haben die Probleme erkannt und begonnen ihnen entgegenzusteuern, um weiterhin aus einer möglichst großen Anzahl aus Bewerberinnen und Bewerbern wählen zu können. Zum Beispiel werden Familienzeiten auf

Die Autorin

Constanze Jäger M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der TU Dortmund.
constanze.jaeger@tu-dortmund.de



das Zugangsalter zum höheren Dienst angerechnet, um eine Karriere nach der Familiengründung zu ermöglichen. Auch gibt es erste Bestrebungen, eine höhere Verlässlichkeit bezüglich der ersten Verwendung nach dem Aufstieg zu schaffen. Soweit im Polizeidienst umsetzbar werden flexible Arbeitsmodelle eingesetzt, um den Polizistinnen und Polizisten eine möglichst gute Work-Life-Balance zu ermöglichen, und zum Teil sehr kreative Lösungen gefunden, um Personalausfälle auszugleichen. Die Polizeien nutzen, ähnlich wie die Wirtschaft, die ganze Bandbreite moderner Instrumente, um Polizistinnen in Führungsfunktionen hinein zu entwickeln.

So gut und so wichtig diese Ansätze sind, stoßen sie doch nicht bis zum Kern des Problems vor. Das Karrieremodell der Polizei hat sich in einer Zeit entwickelt, in der ausschließlich Männer im Polizeiberuf zugelassen und die Frauenerwerbstätigkeit noch relativ gering waren. Um den Ansprüchen der nachwachsenden Führungskräfte gerecht zu werden, werden die Polizeien nicht daran vorbei kommen, Karriere anders zu denken und zu gestalten. Eine Flexibilisierung des Karriereweges, zum Beispiel durch die Möglichkeit, die Grundvoraussetzungen über einen entzerrten Zeitraum hinweg zu erwerben, oder eine Neugestaltung des Studiums, bei welchem räumliche Anwesenheit nur in bestimmten kurzen Phasen notwendig wäre, werden dabei die Hauptansatzpunkte sein. Die Polizeien sollten in jedem Falle die kreativen Potenziale der nachwachsenden Generation nutzen, um weiterhin sichergehen zu können, die besten Talente zu fördern – ob mit oder ohne Familienorientierung.

¹ Die einzelnen Landes-, bzw. das Bundesbeamtenengesetz regeln, bis zu welchem Alter Beamtinnen und Beamte einen Aufstieg in den höheren Dienst antreten dürfen.

Literatur
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011). Familienreport 2011. Leistungen, Wirkungen, Trends. Berlin: BMFSFJ.
Müller, U., Müller-Franke, W., Pfeil, P. & Wilz, S. (2004). Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei. Villingen-Schwenningen: Fachhochschule für Polizei.

Cross Mentoring

Aspekte der Frauenförderung in Zeiten des Gender Mainstreaming

Gwendolin von der Osten



Frauenförderung – in Zeiten des Gender- und Diversity-Ansatzes klingt schon der Begriff irgendwie überholt. In Organisationen, in denen sich nach vielen Jahren familienfreundlicher Arbeitszeitregelungen, der Umsetzung von Gleichstellungsgesetzen und Willensbekundungen zum höheren Frauenanteil in Führungspositionen kein Effekt des „Durchwachsens“ von Frauen in Spitzenämter einstellen will, ist Frauenförderung aber nach wie vor absolut erforderlich.

Frauenförderung im engeren Sinne bezeichnet die Entwicklung und das Angebot von besonderen personalentwicklerischen Maßnahmen zur Förderung von Frauen. Ging es früher eher darum, dass Frauen vielleicht bestimmte Defizite haben, die es durch gezielte Fördermaßnahmen abzubauen galt, muss heute ganzheitlicher an die Aufgaben der Frauenförderung herangegangen werden. Die Wirksamkeit frauenfördernder Maßnahmen hängt wesentlich von zwei Faktoren ab: dem Kontext, in den die Maßnahmen eingebettet sind, und der zielsicheren Auswahl und Dosierung von Maßnahmen.

Mit dem ersten Punkt ist gemeint, dass eine Organisation, die allein auf frauenfördernde personalentwicklerische Maßnahmen setzt und darüber verschläft, dass entsprechende klare Vorgaben, familienfreundliche Rahmenbedingungen und eine wandlungsfähige Organisationskultur zu verankern sind, keinen durchschlagenden Erfolg haben wird. Denn die Wirksamkeit von Frauenförderung hängt davon ab, dass die Organisation Frauen tatsächlich voranbringen will und sie Bedingungen vorfinden, die eine Karriere überhaupt ermöglichen.

Der zweite Aspekt meint, dass Frauenförderung nicht gleich dem Gießkannenprinzip auf alle Frauen einer Organisation verteilt werden darf. Auf diesen Aspekt möchte ich hier näher eingehen. Um zielgenaue Maßnahmen in einer Organisation zu etablieren, bedarf es zunächst einer Analyse der Zielgruppe. Eine Beschreibung der Zielgruppe ist nebenbei auch gut geeignet, durch die Erhebung von Zahlen und Fakten mit sich hartnäckig haltenden Vorurteilen aufzuräumen („Frauen wollen keine Karriere machen“) und so neues Verständnis für Genderaspekte in der Personalentwicklung zu wecken.

Als Instrumente zur Analyse bieten sich folgende an:

- æ Erhebung der strukturellen Gegebenheiten: Altersstruktur von Frauen in der Organisation, Bestandsaufnahme der Geschlechterverteilung und Dienstpostenanteile, Teilzeitanteile, insbesondere in höherwertigen Positionen. Viele dieser Strukturdaten sind in Gleichstellungsplänen zu finden, andere lassen sich unproblematisch in den Personaldezernaten erheben.
- æ Individuelle quantitative und/oder qualitative Befragungen der Zielgruppe über Karriere-motivation und Karrierehemmnisse. Hierzu können Online- oder schriftliche Befragungen, Interviews oder auch Workshops mit der Zielgruppe durchgeführt werden.

Im weiteren Schritt lassen sich wesentliche Zielgruppen für Fördermaßnahmen herausarbeiten. Fördermaßnahmen für jüngere Kolleginnen, die erst am Anfang ihrer Polizeilaufbahn stehen, müssen sicherlich anders aussehen, als Instrumente für gestandene Polizeibeamtinnen, die bereits eine gewisse Karriere gemacht haben.

In der PD Hannover ist diese Analyse gründlich erfolgt, allerdings nur für die Zielgruppe der Frauen A11, die also schon erste Karriereschritte vollzogen haben. Heraus kam, dass es entgegen der allgemeinen Annahme, dass viele Kolleginnen eher nicht karrieremotiviert sind und sozusagen „wachgeküsst“ werden müssen, mehr als die Hälfte der Zielgruppe durchaus eine weitere Karriere anstrebt (vgl. auch den Beitrag von Ciesinger & von der Osten S. 32).

Programm Horizonte

Die PD Hannover hat als Konsequenz dieser Zielgruppenanalyse ein neues PE-Programm aufgelegt, das Kompetenzen für höhere Führungsebenen stärkt. Entwicklungsziele des Programms sind souveräner Umgang mit Macht und Mikropolitik sowie die Verbesserung der strategischen und der analytischen Kompetenzen. Gestärkt werden sollen zudem persönliche Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit und Reflexionsvermögen, aber auch Netzwerkkompetenzen. Hier geht es also nicht mehr um die klassische Fortbildung für Nachwuchs auf der ersten Führungsebene, in denen vor allem die Menschenführung thematisiert und in erster Linie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geschult werden. Hier geht es um Kompetenzen zur Wahrnehmung von Management- und Leitungsaufgaben, die für höhere Führungsebenen erforderlich sind.

Im Kern enthält das Programm ein „Cross Mentoring“, d.h. die Begleitung einer Mitarbeiterin mit entsprechendem Potenzial durch einen Mentor oder eine Mentorin aus einem Wirtschaftsunternehmen oder einer Verwaltung, explizit aber nicht aus der Polizei. Wir versprechen uns davon für die Mentees die Erkenntnis, dass es für gleich gelagerte Problemstellungen in unterschiedlichen Organisationskontexten ganz unterschiedliche Lösungsansätze gibt, und damit eine „Schärfung des analytischen Verstandes“. Nicht zuletzt hoffen wir als Behörde auch von den Erfahrungen und Ideen zu profitieren, die unsere Mentees in anderen Organisationen machen und kennenlernen.

Auch das Thema professionelles Netzwerken ist Inhalt des Programms, einerseits theoretisch (in Seminaren), andererseits in der praktischen Anwendung, indem ein Netzwerk von Mentorinnen/Mentoren und Mentees entsteht. Ein wichtiger Ansatz dabei ist, dass die Fähigkeit, sich professionell in Netzwerken bewegen zu können, in vielerlei Hinsicht beim Aufstieg helfen kann. Netzwerke haben außerdem unterstützende Funktion, können beratend und auch bestärkend wirken. Egal ob informelle, formelle, private oder halbdienstliche Netzwerke, manchmal reicht es, wenn man weiß, wen man fragen kann.



Die Polizeidirektion Hannover ist zuständig für 1.132.962 Einwohner und betreut eine Fläche von 2.291 qkm. Die Behörde umfasst heute mehr als 3.600 Beschäftigte, davon 600 Verwaltungskräfte und 3.000 Polizeibeamtinnen und -beamte. Der Frauenanteil liegt bei ca. 34%, im Polizeivollzug (exklusive Verwaltung) bei 27%. Waren es 2005 nur 17 Frauen, so bekleiden derzeit 56 Frauen einen nach A11 bewerteten Dienstposten (herausgehobene Sachbearbeitung und Führungspositionen). Dies entspricht einem Anteil von 14,9%. Die Einstellungsquote von Frauen lag in den letzten Jahren bei durchschnittlich 40%.

Das Programm ist schon für sich genommen ein Netzwerk, weil die Beteiligten sich in Veranstaltungen und Seminaren austauschen und kennenlernen.

Zur Kompetenz der „Reflexionsfähigkeit“: Hier bieten sich auch für Mentorinnen und Mentoren Entwicklungsmöglichkeiten. Der Ansatz des Cross Mentoring ist, dass die Mentorin bzw. der Mentor konstruktive Rückmeldung gibt über Wirkung und Auftreten der Mentee. Diese aktive Begleitung schult die personalentwicklerische Kompetenz, also die Fähigkeit, auch eigenes Personal besser gezielt zu fördern. Darüber hinaus ist es erlaubt, dass auch Mentorinnen und Mentoren ein konstruktives Feedback über ihr Wirken bei ihrer Mentee einholen.

Als Mentoring-Aufgabe haben die Mentees innerhalb des Programms Gelegenheit zur Vorbereitung und Durchführung (einschl. Moderation) einer Veranstaltung zu einem aktuellen gesellschaftspolitischen Thema von allgemeinem Interesse. Das schult die Gestaltungs- und Organisationsfähigkeit. Ein erwünschter Nebeneffekt für die PD Hannover: Sowohl die Mentoren und Mentorinnen als auch die Mentees stammen aus unterschiedlichen Organisationen und Unternehmen der Region, so dass die regionale Vernetzung und Öffnung vorangetrieben wird.

Das Cross Mentoring in der PD Hannover ist also nicht nur eine zusätzliche neue Maßnahme der Frauenförderung, sondern ein Programm, das bestehende Unterstützungsmöglichkeiten integriert und koordiniert und vor allem die

Kompetenzen vermittelt, die Frauen heute für den Aufstieg in männerdominierten Organisationen wie der Polizei benötigen: Umgang mit Macht und Mikropolitik, strategische Karriereplanung und Networking.

Die Autorin

Volljuristin Gwendolin von der Osten ist Polizeiobererrätin und Leiterin eines Kriminal- und Ermittlungsdienstes der Polizeidirektion Hannover. Sie war Leiterin der Arbeitsgruppe „Frauen in Spitzenämtern“ der PD Hannover.



Wie wirken Karriere-Booster auf den Karriereerfolg bei Frauen?

Nina Horstmann, Nina Zeuch, Claudia M. Wagner, Andrea Fischbach

Auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind Frauen in Spitzenpositionen von Wirtschaft und Verwaltung die Ausnahme. Besonders deutlich zeichnet sich das Geschlechtergefälle bei der Polizei ab. Auch wenn es in den letzten Jahren gelungen ist, Frauen für dieses Berufsfeld zu gewinnen, sind sie vor allem in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert.

Mögliche Gründe für dieses Phänomen könnten in der mangelnden organisationalen Unterstützung von Frauen in ihrer beruflichen Karriere und ihrer geringen Motivation, eine Beförderung anzustreben, zu finden sein. So konnte gezeigt werden, dass organisationale Karrieretreiber (z. B. Mentoring) aber auch die persönliche Karrieremotivation den Karriereerfolg (z. B. Gehaltsanstieg, Karrierezufriedenheit) beeinflussen (Judge et al., 1995; Wayne et al., 1999). Forschungsarbeiten weisen darauf hin, dass die Verbindung zwischen Karrieretreibern und Karriereerfolg durch die Karrieremotivation vermittelt wird (Day & Allen, 2003).

Wir vermuteten, dass dieser Zusammenhang im Hinblick auf die Karrieren von Frauen besonders stark ausgeprägt ist. Um diese Hypothese zu prüfen, befragten wir in einer Fragebogenstudie 141 berufstätige Frauen zu Karrieretreibern, -motivation und -erfolg. Die große Mehrzahl der Teilnehmerinnen bekleidete eine Führungsposition, engagierte sich in Netzwerken berufstätiger Frauen und war in der Wirtschaft tätig.

Im Durchschnitt waren die Befragten 48 Jahre alt und seit ca. 20 Jahren berufstätig.

Die Ergebnisse bestätigen unsere Annahme. Es zeigt sich, dass Karrieretreiber sowohl die Karrieremotivation als auch den Karriereerfolg von Frauen beeinflussen. Je mehr Frauen Zugang zu Karrieretreibern wie beispielsweise Netzwerken, Förderprogrammen oder Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen haben, desto höher fällt ihre Karrieremotivation aus (Career Motivation Scale, Day & Allen, 2003). Gleichzeitig besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Zugang zu Karrieretreibern und dem Karriereerfolg (gemessen anhand der selbst-wahrgenommenen Arbeitseffizienz). Ein ganz zentraler Befund unserer Studie ist, dass die Wirkung von Karrieretreibern auf den Karriereerfolg über die Karrieremotivation vermittelt wird. Unsere Studienergebnisse legen nahe, dass Karrieretreiber nicht unmittelbar den Karriereerfolg beeinflussen. Vielmehr führt bei den von uns befragten Frauen die Wahrnehmung von karriereförderlichen Rahmenbedingungen

dazu, dass sich ihre Motivation erhöht, eine Karriere anzustreben. Diese gesteigerte Motivation wirkt sich wiederum positiv auf den Karriereerfolg aus (siehe Abb. 1). Darüber hinaus weisen unsere Ergebnisse auf einen positiven Zusammenhang zwischen der selbst-wahrgenommenen Arbeitseffizienz und weiteren Karriereindikatoren wie Gehalt und Häufigkeit der Beförderungen hin.

In unserer Studie beurteilten die Teilnehmerinnen auch die Wichtigkeit verschiedener Fördernisse für den Karriereerfolg (Abb. 2). Aus Sicht der Befragten stellt der Aufbau von Netzwerken den wichtigsten Karrieretreiber dar. Zusätzlich werden die Möglichkeiten zur Teilnahme an Mentoring- und Nachwuchsförderprogrammen und an speziellen Fortbildungen zur Führung



Abb. 1: Zusammenhang zwischen Karrieretreibern, Karrieremotivation und Karriereerfolg

sowie die Begleitung einer erfahrenen Führungskraft als wirksame organisationale Unterstützungsmaßnahmen bewertet. Persönliche Zielvereinbarungen sind in der Führungsrealität wichtiger als dies von Nicht-Führungskräften eingeschätzt wird. Darüber hinaus werden Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und das familiäre Umfeld als weitere wichtige Karrieretreiber benannt. Teilzeit- und Telearbeit hingegen werden als weniger bedeutend im Hinblick auf Karriereerfolg eingeschätzt.

Neben den Karrieretreibern, haben wir uns auch mit den hemmenden Bedingungen für Karrieren von Frauen beschäftigt. Im Rahmen unserer Studie berichten Frauen in Führungspositionen eine deutlich unausgeglichene Work-Life-Balance als Nicht-Führungskräfte, insbesondere im Hinblick auf die zeitliche und emotionale Belastung. So wird das Privatleben durch die beruflichen Verpflichtungen oft vernachlässigt. Dies weist darauf hin, dass insbesondere Führungskräfte Akzeptanz in der Familie und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen benötigen, um das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit zu balancieren und auf diese Weise ihren Karriereerfolg zu sichern.

Die Implikationen unserer Studie liegen auf der Hand: Karrieretreiber erhöhen die Karrieremotivation von Frauen und steigern somit ihren Karriereerfolg. Folglich können Organisationen die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen fördern, indem sie ihnen Karrierefördernisse gezielt zugänglich machen. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken und Fördermaßnahmen im Sinne von Mentoring, Nachwuchsförderprogrammen und Fortbildungen zu.

Eine aktuelle Arbeit von Müller (2012) weist darauf hin, dass der Aufbau von Netzwerken und das Mentoring auch für eine erfolgreiche Be-

rufslaufbahn bei der Polizei von entscheidender Bedeutung sind. So zeigte sich bei einer groß angelegten Stichprobe von Polizeibeamtinnen und -beamten, dass die Bildung von Netzwerken sowohl innerhalb der Polizei als auch außerhalb der Organisation mit subjektivem Berufserfolg assoziiert ist. Für das Mentoring durch eine(n) Vorgesetzte(n) wurde zusätzlich ein positiver Zusammenhang zu objektiven Indikatoren für Berufserfolg wie Anzahl der Beförderungen und Gehalt gefunden. Die Wichtigkeit von Mentoringprogrammen als Personalentwicklungsmaßnahme wurde bereits von den Polizeien vieler Bundesländer erkannt.

Darüber hinaus zeigt unsere Studie, dass auch privaten Rahmenbedingungen eine wichtige Bedeutung zukommt. So können alltagspraktische Karrierehindernisse, die zu einer unausgeglichenen Work-Life-Balance führen, die Karriereplanung von Frauen maßgeblich beeinflussen. Organisationen können hier ansetzen, indem sie durch die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance (z. B. Kinderbetreuung, Gesundheitsmanagement) mögliche Karrierebarrieren reduzieren. Ihnen stehen also verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, Karrierehindernisse für Frauen abzubauen und Karrierefördernisse zu realisieren. Auf diese Weise können sie die Karrieremotivation und somit den Karriereerfolg ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt und nachhaltig fördern. Und die positive Botschaft

zum Schluss: Auch jede und jeder Einzelne kann durch Aufbau und Pflege beruflicher Netzwerke seine Karrierechancen erhöhen.

Literatur

- Day, R. & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, Bd. 64, S. 72-91.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D., Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Bd. 48, S. 485-519.
- Müller, I. (2012). Erfolgsfaktor Netzwerk. Eine vergleichende Untersuchung des Netzwerkverhaltens von Frauen und Männern im Führungskontext der Polizei. Masterarbeit, Deutsche Hochschule der Polizei, Münster.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, Isabel K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, Bd. 20, S. 577-595.

Die Autorinnen

Dr. Nina Horstmann ist, Dr. Nina Zeuch und Dipl.-Psych. Claudia M. Wagner waren wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei. Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Leiterin des Fachgebiets.

nina.horstmann@dhp.de
andrea.fischbach@dhp.de



Nina Horstmann, Nina Zeuch, Claudia M. Wagner, Andrea Fischbach

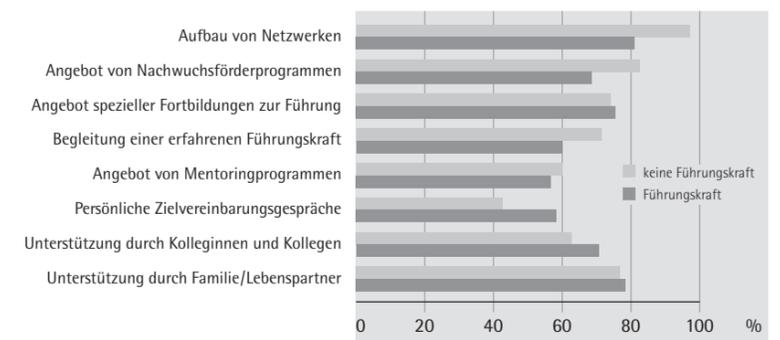


Abb. 2: Wichtige Fördernisse für den Karriereerfolg. Prozentwerte kennzeichnen den Anteil berufstätiger Frauen, welche die jeweiligen Karrieretreiber als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ bewerteten.

Systemische Gleichstellungspolitik – ein Kulturwandel

Marion Dix

Gleichstellungspolitik ist mehr als Frauenförderung, mehr als „wir müssen die Führungskräfte sensibilisieren“. Leitbilder oder allgemeine Vorgaben reichen nicht aus, um vom System ernst genommen zu werden. Gleichstellungsaspekte sollten in möglichst vielen Feldern der Organisations- und Personalentwicklung fest implementiert werden, um eine kumulierende Wirkung entfalten zu können.

Es ist so banal wie richtig: Gleichstellungspolitik geht nur top-down. Sie ist nur erfolgreich, wenn der Kopf einer Organisation dahinter steht und seine Sicht offensiv kommuniziert. Nicht nur bei der Telekom. Frau kann es sicherlich als Glücksfall bezeichnen, dass ein Projektauftrag zur strategischen Neuausrichtung der Personalentwicklung Anfang 2011 von einem Polizeipräsidenten erteilt wurde, der selbst immer Frauen gefördert und sich mit Frauen im unmittelbaren Umfeld umgeben hat und überzeugt ist, dass Polizei viel mehr Frauen an den wichtigen Stellen braucht.

Aspekte der Organisationsentwicklung und -kultur

Ein kurzer Rückblick: Seit den 50er Jahren gibt es Frauen in der Kriminalpolizei, in der Schutzpolizei seit 1981. Erst 1990 wurde die beschränkende Einstellungsquote von 20% Frauen abgeschafft. Allein aus diesen Zahlen lässt sich ablesen, dass Polizei historisch gesehen ein klassischer Männerberuf war mit klassischen Merkmalen einer monokulturellen Organisation. Die größte und prägende Gruppe in der Polizei waren Männer, Schutzpolizisten, deutsch, mit konservativen Familienwerten. Das Bild hat sich geändert. Heute ist Polizei deutlich bunter. Aber hat dieses Bild auch das Denken, Werte,haltungen, (unsichtbare) Normen verändert?

Bürgerinnen und Bürger hatten von Anfang an wenig Probleme mit Polizeibeamtinnen. Innerdienstlich wurden seit 1990 zahlreiche Konzepte zur Frauenförderung und Gleichstellung entwickelt und Maßnahmen vorgegeben. Mit dem Ergebnis, dass Frauen als Kolleginnen zwischenzeitlich weitgehend akzeptiert sind. Frauen haben erheblichen positiven Anteil an der Weiterentwicklung der Polizei, beispielsweise an mehr Bürgerfreundlichkeit. Und an der Weiterentwicklung der Polizeikultur – in der Fernsehserie „Der letzte Bulle“ wunderbar karikiert

durch die Charaktere Mick Brigau als frauenfeindlicher Haudegen und Andreas Kringge als moderner Polizeibeamter.

Was haben wir nicht geschafft? Noch immer ist der Frauenanteil in höheren Funktionen viel zu gering und noch immer fällt es Polizei schwer, auch in Geschlechteraspekten zu denken.

Gerechtigkeit ist der höchste übereinstimmende Wert aller Polizeibeamtinnen und -beamten. Gleichbehandlung gilt in der Polizei weitgehend als Selbstverständlichkeit. Gleichheit in der Polizei wird aber erklärt, ohne diese immer mit der Realität abzugleichen. Ein häufig genannter, vermeintlicher Beweis für Gleichbehandlung ist, dass interne Regularien, PE-Konzepte u.v.m. ja für alle gleich gelten, auch für Frauen. Dabei wird gern übersehen, dass diese Regularien und Konzepte von Männern gemacht sind – mit ihren Vorstellungen von Beruf, Karriere oder Anteilen an Familienarbeit. Ein typisches Merkmal einer von Männern geprägten Kultur ist z. B. die ständige Verfügbarkeit von Zeit für die Arbeit als Mindesterwartung an eine Führungskraft; so u. a. für viele vermeintlich wichtige Termine. So bewertet und selektiert die von Männern geprägte Sichtweise unmittelbar die Karriereverläufe von Frauen. Auch Männer, die sich dieser unsichtbaren Norm nicht unterwerfen, müssen Karriereeinbußen in Kauf nehmen. Muss das so sein?

Auch kann die Frage gestellt werden, inwieweit hinter einer gedachten Gleichbehandlung nur eine Nichtwahrnehmung der unterschiedlichen Behandlung steht. So ist z. B. bei uns belegt, dass Teilzeitkräfte durchgehend schlechter beurteilt werden als Vollzeitkräfte. Teilzeitmänner übrigens noch schlechter als Teilzeitfrauen. Stephan Höyng¹ spricht hier von „interessengeleiteter Nichtwahrnehmung“ – ein sehr treffender Begriff, wie ich finde.

Die Ansätze des Gender Mainstreamings und des Diversity Managements hätten hilfreich sein können. Hierzu gab es positive Kabinettsbeschlüsse von Rot-Grün bis Schwarz-Gelb. Aber diesen Beschlüssen und Willenserklärungen unserer Landesregierungen erging es ähnlich wie Absichtserklärungen der Wirtschaft: Sie wurden zur Kenntnis genommen und nicht weiter beachtet – ohne jegliche Folgen. Eine stark an Recht und Gesetz orientierte Polizei meint, ein Gleichstellungsgesetz nicht beachten zu müssen – interessengeleitete Nichtwahrnehmung?

Handlungsfelder der Gleichstellungspolitik

Die neue strategische Ausrichtung der Polizeidirektion Hannover benennt zum Thema Gleichstellung folgende Ziele:

- æ Frauen und Männer prägen gleichsam polizeiliches Handeln
- æ Zielquote zum Frauenanteil in herausgehobenen Funktionen
- æ Führungskräfte werden an ihren Gleichstellungsbemühungen gemessen

Uns war von Anfang an klar: Wir verfolgen einen systemischen Ansatz. Wir müssen nicht nur einzelne Maßnahmen umsetzen, sondern eine Gleichstellungspolitik verfolgen, die sich in vielen großen und kleinen Feldern der Organisations- und Personalentwicklung wiederfindet (vgl. hierzu ergänzend die Beiträge von Rose, Hoffmann/Dix und von der Osten in diesem Heft):

Inhalt von **Ressourcenplanung und Controlling** sind u. a. die gleichstellungspolitischen Aspekte in Zielvereinbarungen auf Behördenleitungsebene und mit dem Innenministerium, der Gleichstellungsplan, der Frauenanteil in Arbeitsgruppen und Gremien, weitere Analysen



Die Autorin

Marion Dix ist Leiterin Fortbildung in der PD Hannover und Mitglied der Projektgruppe „Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung“ der Behörde. Seit Ende der 80er Jahre ist sie als langjährige Landes- und Bundesfrauenvorsitzende der Gewerkschaft der Polizei, Mitglied der Polizeireformkommission und Mitglied im Polizeihauptpersonalrat mit dem Thema Gleichstellung verbunden. marion.dix@polizei.niedersachsen.de

wie z. B. eine geschlechter- und arbeitszeitdifferenzierte Beurteilungsanalyse.

Im **Personalmanagement** wurden Gender- und Diversity-Kompetenzen als wichtiges Element der Fach- und Führungskräfteentwicklung implementiert. Ein externes Kompetenzmessverfahren wurde eingeführt und eigens in unserem Auftrag um die Test-Dimensionen „Genderkompetenz“ und „Diversitykompetenz“ erweitert.

Zur gezielten **Karriereförderung von Frauen** werden weiterhin Seminare zur Standortbestimmung und Karriereplanung für alle Frauen und speziell für Frauen 40+, jährliche Seminare für Frauen in Führung, und ergänzend seit 2011 auch für Frauen in Fachkarriere angeboten. Es gibt spezielle Karriereberaterinnen für Frauen. Ein Mentoring-Programm für Frauen in der Polizei Niedersachsen besteht schon seit weit mehr als zehn Jahren. Neu einführen werden wir das Horizonte-Programm, das Gwendolin von der Osten in ihrem Artikel darstellt.

Gender- und Diversity-Aspekte sollen auch stärker in polizeiliche Arbeit einfließen. Hierzu werden Checklisten erstellt und einige Projekte durchgeführt. **Arbeitsorganisation und -prozesse** stehen auf dem „Gender-Prüfstand“. Erste Ausschreibungen richten sich gezielt an Teilzeitkräfte, wofür andere Aufgabenpakete zu schnüren waren.

Zur **Weiterentwicklung der Organisationskultur** brauchen wir Männer und Frauen als Stakeholder in der Organisation. Diese Entwicklung wird durch verpflichtende Seminare für Fach- und Führungskräfte unterstützt – inkl. Diskussion mit dem Polizeipräsidenten.

Was bleibt zu wünschen?

Unser Verständnis von Gleichstellungspolitik ist nicht einfach vermittelbar. Hier muss jetzt auch in der Umsetzung immer wieder viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Deutlich einfacher hätte es die Gleichstellung, wenn auch nur 1% des Personalbudgets davon abhinge, inwieweit die Vorgaben eines Gleichstellungsgesetzes erfüllt werden. Aber ich träume ...

¹ Höyng, S. & Puchert, R. (1998). Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung – Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur. Grünwald: Kleine.



Emotionale Darstellungsregeln für Führungspersonen

Haben Geschlechtsstereotype einen Einfluss?

Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

Bei der Führungsarbeit spielt der Ausdruck von angemessenen Emotionen eine zentrale Rolle, da Emotionen von Führungspersonen die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden positiv oder negativ beeinflussen können (Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Emotionale Darstellungsregeln geben dabei vor, welche Emotionen von Führungspersonen in bestimmten Führungssituationen als angemessen zu betrachten sind. Diese emotionalen Darstellungsregeln leiten sich auch aus den Erwartungen der Mitarbeitenden ab. Diese Erwartungen können von Geschlechtsstereotypen beeinflusst werden, d. h. für Frauen und Männer als Führungspersonen können unterschiedliche emotionale Darstellungsregeln gelten.

Bisher gibt es keine Studien zu den emotionalen Darstellungsregeln von Führungspersonen und zum Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf diese. Kennen wir aber die emotionalen Darstellungsregeln und wissen wir, ob für Frauen in Führungspositionen andere Regeln gelten als für Männer, können Führungspersonen die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden besser einschätzen und somit angemessene Emotionen im Umgang mit ihnen zeigen. Sie können ihre Führungsinteraktionen effektiv gestalten und damit bessere Arbeitsergebnisse ermöglichen.

Das vorliegende Experiment aus dem Projekt „Frauen in Spitzenpositionen“ verfolgte daher zwei Ziele. Erstens sollten die emotionalen Darstellungsregeln für Führungspersonen identifiziert werden. Der Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf Führungseigenschaften, wie mitarbeiterorientiertes vs. aufgabenbezogenes Führungsverhalten, ist bereits gut untersucht (s. Sczesny, & Stahlberg, 2002). Das „weibliche Geschlechtsstereotyp“ (freundlich, taktvoll, fürsorglich) passt besser zu einem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten, daher wird von Frauen als Führungspersonen mehr Mitarbeiter-

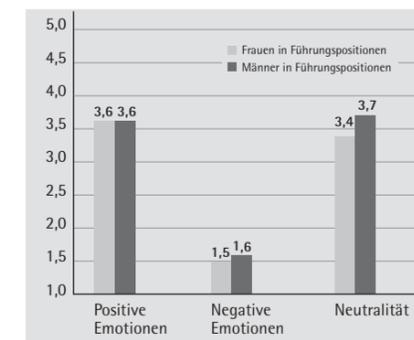
orientierung erwartet. Von Männern als Führungspersonen dagegen erwarten Mitarbeitende ein eher aufgabenbezogenes Führungsverhalten, da das „männliche Geschlechtsstereotyp“ (dominant, selbstbehauptend, sachorientiert) eher mit einem derartigen Führungsverhalten in Verbindung gebracht wird. Daher nahmen wir an, dass auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an den Emotionsausdruck von Frauen und Männern als Führungspersonen unterschiedlich sind. Folgende Annahmen sollten im Rahmen unseres Experimentes getestet werden:

1) Frauen in Führungspositionen werden eher als freundlich, taktvoll und fürsorglich beschrieben und von ihnen wird eine stärker mitarbeiterorientierte Führung erwartet, daher sollten sie stereotypkonform mehr positive Emotionen zeigen als Männer in Führungspositionen.

2) Männer in Führungspositionen werden eher als dominant, selbstbehauptend, sachorientiert beschrieben und von ihnen wird eine stärker aufgabenbezogene Führung erwartet, daher sollten sie stereotypkonform mehr negative Emotionen zeigen als Frauen in Führungspositionen.

3) Frauen werden insgesamt emotionaler als Männer gesehen, daher sollten Frauen in Führungspositionen stereotypkonform weniger Neutralität zeigen als Männer in Führungspositionen.

Um diese Annahmen zu überprüfen, wurden 257 Polizeibeamtinnen und -beamte (30%



Emotionale Darstellungsregeln für Frauen und Männer in Führungspositionen

Frauen, 70% Männer) mittels eines Vignetten-experiments zu ihren Erwartungen an das emotionale Ausdrucksverhalten von Führungspersonen befragt. Die Teilnehmenden lasen dazu eine Vignette (eine kurze Beschreibung einer Führungssituation, bei der eine Führungsperson ein Problem lösen muss) und gaben anschließend an, wie häufig die Führungsperson positive und negative Emotionen bzw. Neutralität zeigen sollte, um das anstehende Problem erfolgreich zu lösen. Das Geschlecht der Führungsperson wurde dabei manipuliert, d. h. den Teilnehmenden der Studie wurde zufällig entweder eine Vignette mit einer Frau oder einem Mann in der Führungsposition vorgegeben.

Die Ergebnisse zeigen (s. Abb.), dass es klare emotionale Darstellungsregeln für Führungspersonen gibt. Mitarbeitende halten insgesamt häufiger den Ausdruck von positiven Emotionen und Neutralität für angemessener als den Ausdruck von negativen Emotionen. Während bei Führungseigenschaften, wie mitarbeiterorientierter vs. aufgabenbezogener Führung, das Geschlecht der Führungsperson einen Einfluss hat, haben Geschlechtsstereotype überraschenderweise keinen Einfluss auf die Darstellungsregeln für positive und negative Emotionen. Für die Darstellungsregel Neutralität finden sich die erwarteten Einflüsse von Geschlechtsstereotypen, d. h. von Frauen in Führungspositionen wird seltener der Ausdruck von Neutralität gefordert als von Männern in Führungspositionen.

Dieses Experiment liefert bereits Implikationen, die in der Praxis genutzt werden können. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass emotionale Darstellungsregeln für Frauen und Männer in Führungspositionen nahezu identisch sind. Anders als ursprünglich angenommen, müssen Führungspersonen unabhängig vom Geschlecht den gleichen emotionalen Arbeitsanforderungen genügen (mehr positive Emotionen und Neutralität und weniger negative Emotionen gegenüber den Mitarbeitenden zeigen).

So können beispielsweise Führungstrainings genutzt werden, die Funktion und Effekte von Emotionen bei der Führungsarbeit zu verdeutlichen. Welche Emotionen gibt es? Wie sehen die emotionalen Darstellungsregeln für Führungs-



Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

personen aus? Gibt es unterschiedliche Anforderungen für Frauen und Männer in Führungspositionen? Was bewirken positive und negative Emotionen sowie Neutralität bei den Mitarbeitenden? Antworten auf diese Fragen helfen dann sowohl Frauen als auch Männern in Führungspositionen, ihren emotionalen Arbeitsanforderungen beim Umgang mit ihren Mitarbeitenden (noch) besser gerecht zu werden und somit ihre Führungsarbeit erfolgreich zu gestalten.

Literatur
Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotyp Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 35-40.
Sy, T., Côté, S. & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.

Der Autor, die Autorin
Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit *Eigeninitiative/Proaktivität bei der Arbeit und deren Effekte auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitenden*. philipp.lichtenthaler@dhp.de

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Lehrstuhlinhaberin für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf *Emotionsarbeit, Identität, Normen und Werten emotionaler Anforderungen, deren Determinanten, Moderatoren und Konsequenzen*. In aktuellen Projekten beschäftigt sie sich mit *Emotionsarbeit und Emotionsregulation in personenbezogenen Dienstleistungen sowie in der Führungsarbeit*. andrea.fischbach@dhp.de

Wir danken Jana Hänsel und Julia Weißert für ihre Mitarbeit im Forschungsprojekt „Frauen in Spitzenpositionen“. Ihre Masterarbeiten bilden eine wichtige Grundlage für diesen Artikel.



„Ich will die Besten, deshalb muss ich Hürden für Frauen abbauen.“

Interview mit Heike Fischer, Polizeipräsidentin in Osnabrück



præview: Wo liegt der Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Polizei?

Fischer: Natürlich darf man „die Frauen“ nicht über einen Kamm scheren. Jede einzelne Frau ist ein Individuum mit ganz einzigartigen Charaktermerkmalen. Und jeder Mann auch. Aber ich glaube, in der Tendenz gibt es doch Unterschiede, die auch wissenschaftlich belegt sind und die sich in meiner täglichen Führungspraxis auswirken.

Die fachliche Kompetenz von Frauen ist ja mittlerweile in der Polizei absolut unbestritten, sie machen ja sogar oft die besseren Abschlüsse. Aber Frauen werden lieber gefragt, als dass sie sich aufdrängen, und so werden sie auch schon mal in den Karriereplanungen eher übersehen als Männer. Sie sind auch selbstkritischer und anspruchsvoller. Sie fragen sich einerseits „Kann ich das?“, aber auch „Will ich das?“.

Bei Männern sind Entschlussfreudigkeit, das Risikoverhalten, das Selbstvertrauen und auch die Dominanz ausgeprägter. Wenn es eine Ausschreibung gibt, und Frauen erfüllen sieben von zehn Kriterien, dann bewerben sie sich nicht, weil ihnen ja drei fehlen. Und Männer, die vier Kriterien erfüllen, bewerben sich, weil sie überzeugt sind, dass sie sich den Rest ja schon irgendwie aneignen werden. Die Geschichte ist alt, aber sie stimmt wirklich.

præview: Aber ist es nicht genau das, was man von guten Führungskräften erwartet: Die Fähigkeit, Situationen zu meistern, auch wenn man sie nicht gelernt und geübt hat?

Fischer: Das stimmt, aber das darf nicht in Selbstüberschätzung und Aktionismus münden. Das ist das Risiko dabei. Hier bringen Frauen eine stärkere Reflexionsfähigkeit mit. Sie sind auch oftmals verantwortungsbewusster, mutiger und mindestens genauso einsatzbereit – wenn sie sich mal dazu entschieden haben. Und nach meiner Erfahrung sind Frauen zwar harmoniebedürftiger, aber sie spüren drohende Konflikte auch viel früher als Männer und können diese oftmals im Vorfeld lösen.

Als Führungskraft braucht man halt alles, gut dosiert und ausgewogen. Aber noch einmal: Man muss sich jede Frau (und jeden Mann) individuell anschauen und nicht Stereotype regieren lassen.

Außerdem verändert sich unsere Gesellschaft, und die Frauen und Männer ja auch. Vielleicht reden wir heute über Unterschiede, die in Zukunft verschwimmen und sich auflösen. Auf jeden Fall sehe ich jetzt schon eine ganz neue Generation von Frauen in der Polizei nachwachsen.

præview: Was hat aus Ihrer Sicht diese Veränderung ausgelöst?

Fischer: Wichtig ist sicherlich in erster Linie ein allgemeiner „Klimawandel“, was die Akzeptanz von Frauen in der Polizei angeht. Die Masse an Frauen in den Dienststellen hat vor allem in den letzten Jahren dazu geführt, dass Frauen in der Polizei allgemein zur Normalität geworden sind.

Auch Frauen im Management, dazu Quereinsteigerinnen im höheren Dienst, sind ja keine Seltenheit mehr. Sie sind sicherlich unterrepräsentiert, aber bereits akzeptiert. Wo wir noch eine Akzeptanzlücke haben, sind vor allem Führungspositionen im gehobenen Dienst.

præview: Welche Rolle spielen erfolgreiche Frauen als Modelle?

Fischer: Modelle sind für jeden ganz wichtig, und da liegt auch ein ganz großer Unterschied bei Männern und Frauen in der Polizei. Ein Mann hat beliebig viele Modelle, an denen er sich orientieren, denen er nacheifern oder die er auch als Negativbeispiel nehmen kann. Es gibt genügend Männer in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Polizei, ganz unterschiedliche Männer in unterschiedlichen Funktionen.

Für Frauen haben wir in der Polizei nur eine Handvoll Modelle. Und die Medien helfen da auch nicht weiter: Die stellen nämlich immer die Angela Merkels und Jil Sanders in den Fokus – oder meinetwegen auch die Heike Fischers. Aber soll sich eine Oberkommissarin an der Bundeskanzlerin orientieren? Will denn jede Streifenführerin Polizeipräsidentin werden?

Ich glaube, wir brauchen realistische Rollenmodelle auf allen Ebenen und wir brauchen auch verschiedene Frauentypen. Wir müssen weg davon, immer nur die spektakulären Frauenkarrieren herauszustellen. Spannender sind für die Breite der Polizei die „ganz normalen“ Frauenkarrieren. Dienstabteilungsleiterinnen und Kommissariatsleiterinnen sind da sicherlich wichtiger als Polizeipräsidentinnen.

præview: Was müssen die Polizeibehörden für die Frauen tun?

Fischer: Wir tun ja schon viel, aber die Frauenförderprogramme müssen dringend gebündelt werden, weil die Einzelmaßnahmen verstreut sind. Zu vieles läuft noch parallel und unkoordiniert. Auch wenn man aufpassen muss, dass man Stabsstärken nicht aufläht, ist aus meiner

Sicht erforderlich hier eine Koordinationsstelle einzurichten, bei der es zusammenläuft.

Ich denke, ein ganz wichtiger Punkt ist die Karriereplanung. Wir haben ja verschiedenste Verwendungsmöglichkeiten, auch in Führungsfunktionen. Und Karrieren können auch mal horizontal verlaufen, nicht immer nur vertikal. Die Kunst ist meiner Meinung nach, die richtigen Talente auf den richtigen Weg zu setzen. Dabei müssen wir potenzialorientiert vorgehen und den Talenten ermöglichen, ihre Stärken einzubringen. Oftmals entwickeln wir Karrieren, bei denen die Beschäftigten immer an ihren Schwächen arbeiten müssen und sich immer unwohl in den Verwendungen fühlen, weil sie nicht zu ihrer Persönlichkeit passen. Dabei haben wir doch so vielfältige Einsatzfelder in der Polizei wie kaum woanders in der Arbeitswelt. Dieses potenzialorientierte „Maßschneidern“ von Karrierewegen ist gerade für Frauen ein wichtiger Ansatz der Förderung.

præview: Was müssen die Frauen selbst tun?

Fischer: Frauen müssen zuallererst einmal sagen, was sie denn wollen. Sie dürfen sich nicht abschrecken lassen, müssen hartnäckig sein und weitermachen, auch wenn einmal die erste Tür zu ist. Dazu müssen sie sich Pläne machen und Forderungen an die Vorgesetzten und die Behörde stellen, diese Pläne zu unterstützen. Wenn diese wissen, was die Frauen wollen und brauchen, um Karriere zu machen, dann kann die Behörde auch mit den Frauen gemeinsam planen.

præview: Wie sehen Sie zum Abschluss die zukünftige Rolle der Frau in der Polizei?

Fischer: Ich wünsche mir, dass sie ganz „normal“ wird. Da hat sich wie gesagt im Laufe meines Berufslebens schon sehr viel verändert. Aber wir haben auch noch viel vor uns. Mein Ziel wäre es, dass nicht mehr das Geschlecht betrachtet wird, sondern nur noch die Befähigung. Dass Frauen und Männer wirklich gleichberechtigt sind und nicht mehr so viel über die Unterschiede der Geschlechter gesprochen werden muss.

Bis dahin müssen wir aber Frauen und Männer unterschiedlich behandeln, nicht um Männer zu benachteiligen, sondern um strukturelle Nachteile und Hindernisse für Frauen abzubauen. Ich will die Besten für meine Behörde, deshalb muss ich im Moment noch Hürden für Frauen abbauen. Ich habe mal einen Spruch gelesen, der hat mir sehr gut gefallen: Die Arbeitswelt braucht eine Quote, nicht die Frauen selbst. Und so fördere ich Frauen, um dazu beizutragen, dass irgendwann einmal Förderung nicht mehr nötig ist.

Heike Fischer ist seit Anfang 2010 als Polizeipräsidentin in Osnabrück die ranghöchste Beamtin in der Landespolizei Niedersachsens und die wahrscheinlich bundesweit einzige Frau in einer solchen Position, die ihre Karriere im mittleren Polizeidienst begonnen hat.

Das Gespräch führte Kurt-Georg Ciesinger.

Frauenfördermaßnahmen der Polizeidirektion Osnabrück

- æ 8-tägiges Führungskräfteentwicklungsprogramm für ca. 300 Beschäftigte.
- æ Großtagespflegestelle (Kinderkrippe) für zehn Kleinkinder der Beschäftigten im Gebäude der Polizeidirektion.
- æ Analyseseminar zu Stärken und Schwächen für Frauen mit Karriereambitionen.
- æ Informationstage zu Karrierechancen für Frauen.
- æ Mini-Mentoring, zusätzlich zum landesweiten Mentoring, für vier Frauen jährlich.
- æ Spezielle Gesundheitstage für Frauen, da Frauen ein anderes Gesundheitsverhalten als Männer haben.
- æ In Spitzenzeiten waren vier der insgesamt zehn Kommissariatsleiter Frauen, ein Kommissariat ist zum dritten Mal in Folge mit einer Frau besetzt.
- æ Zielvereinbarungen zur Frauenförderung seit 2011 eingeführt.
- æ Vier der insgesamt acht Dezernate im Stab der Polizeidirektion werden von Frauen geleitet.

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.



Der demografische Wandel in der Polizei

Was den Behörden das Leben (besonders) schwer macht

Kurt-Georg Ciesinger, Karsten Woltering

Die Polizei hat dieselben Probleme wie alle Organisationen im demografischen Wandel. Aber sie ist nicht eine Organisation wie alle anderen. Sie beschäftigt Beamtinnen und Beamte, die hoheitliche Aufgaben wahrnehmen, sie hat eine öffentliche, gesetzlich festgeschriebene Funktion, sie untersteht unmittelbar den Regierungen von Bund oder Ländern und befindet sich damit unter wesentlich größeren Handlungsrestriktionen als Unternehmen der Wirtschaft. Lösungsstrategien, die in der Forschung seit vielen Jahren diskutiert werden, greifen daher aus logischen oder praktischen Gründen in der Polizeiorganisation nicht. Was aber genau unterscheidet Wirtschaft und Polizei und macht den Behörden das Leben schwer?

Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse und der Altersstruktur

Die meisten Beschäftigten sind verbeamtet und auch die Tarifbeschäftigten haben quasi unkündbare Arbeitsverhältnisse. Wir haben also eine extreme Stabilität der Beschäftigtenstruktur, die somit gut prognostiziert und geplant werden kann. Das Problem im demografischen Wandel der Polizei liegt aber gerade in der fehlenden Fluktuation, die in anderen Organisationen eine altersmäßige Durchmischung der Belegschaften gewährleistet.

Dabei gibt es in den einzelnen Polizeibehörden nicht einmal alle Altersgruppen. Aufgrund der vorgegebenen Karrierewege durchlaufen Polizeivollzugsbeamte in ihrer Laufbahn verschiedene Stationen. Bestimmte Behörden und Organisationseinheiten (wie z. B. Großstadtbehörden oder die Bereitschaftspolizei) haben daher einen höheren Anteil jüngerer Polizistinnen und Polizisten. Endverwendungsbehörden z. B. im ländlichen Raum haben hingegen einen sehr hohen Anteil Älterer und bekommen Nachersatz, der bereits einen großen Teil seines Berufslebens hinter sich gebracht hat und zum Teil nicht wesentlich jünger ist als die durch Pensionierung ausscheidenden Beamtinnen und Beamten.

Fehlende Möglichkeit der Rekrutierung über den Arbeitsmarkt

Bei Personalengpässen rekrutieren Unternehmen Beschäftigte am externen Arbeitsmarkt, füllen damit temporär personelle Lücken oder beeinflussen aktiv die langfristige Altersstruktur ihrer Betriebe. Zumindest im Bereich des Polizeivollzugs existiert ein solcher freier Arbeitsmarkt nicht. Aufgrund der hoheitlichen Aufgaben im Vollzug verbietet sich eine Rekrutierung auf einem externen Markt und auch die Nutzung flexibler Formen der Beschäftigung z. B. durch Zeitarbeit oder befristete Arbeitsverhältnisse ist ausgeschlossen. „Rekrutierung“ ist damit in der Polizei ein Verteilungsproblem und damit auf gesamtgesellschaftlicher Ebene betrachtet ein Nullsummenspiel.

Handlungsfähigkeit der Behörden

Durch das direkte Unterstellungsverhältnis zu Bundes- und Landesministerien sind Behörden hinsichtlich ihrer unmittelbaren Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt. Die Personalzuweisungen kommen von den Ministerien, Rekrutierung und Ausbildung wird dort koordiniert. Weder qualitativ noch quantitativ haben Behörden allenfalls als geringfügige Einflussmöglichkeiten auf ihre eigene Personalstruktur. Zudem wird der Personaleinsatz, d. h. wer unter welchen Bedingungen welche Aufgaben wahrnehmen darf, selbst durch ein enges Korsett von Erlassen und Gesetzen geregelt und mit dem Altersdurchschnitt steigen statistisch die Verwendungseinschränkungen der Beschäftigten an.¹ Auch hier ist also die Handlungsfähigkeit der Behörden im Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen massiv eingeschränkt.

Belastungssituation

Die Belastungen im Polizeidienst, vor allem im Vollzug, sind höher als in vielen anderen Berufsbereichen: Hohe körperliche Belastungen, steigende administrative Anforderungen, problematische Arbeitszeiten, Perspektivlosigkeit, Leistungsstress und Verantwortungsdruck, vermehrte körperliche Gewalt gegen Polizeibeamte, durch den Beruf bedingte private Probleme und einsatzbedingte Traumatisierungen seien hier nur als „typische“ Belastungen genannt, die sich bei der Polizei zu der ohnehin problematischen allgemeinen Verdichtung in allen Bereichen der Arbeitswelt hinzuaddieren.

Der daraus resultierende hohe Krankenstand ist dabei nur die Spitze des Eisbergs: Expertinnen und Experten in der Polizei gehen davon aus, dass sich viele Beamtinnen und Beamte jederzeit krankschreiben lassen könnten. Die Belastungen sind so hoch, kumulieren über ein Arbeitsleben hinweg und steigen in den letzten Jahren derart an, dass Beschäftigte eigentlich latent krank sind und nur aus Verantwortungsbewusstsein ihrer Aufgabe gegenüber zur Arbeit gehen. Ein Experte fasste es so zusammen: „Wir

haben ganze Dienstgruppen, die sich kollektiv krankmelden könnten. Und jeder Arzt würde das mit ruhigem Gewissen unterschreiben.“

Kulturelle Prägungen

Die bekannten Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels setzen in vielen Bereichen auf moderne Formen der Organisationsgestaltung und Führung. Dadurch soll die alltägliche Belastungssituation soweit reduziert werden, dass Beschäftigte möglichst lange gesund und leistungsfähig bleiben. Was in der Wirtschaft seit vielen Jahren Common Sense ist (wenn auch nicht immer gelebt wird), stößt in der Polizei an kulturelle Grenzen.

Moderne Führung setzt etwa auf Kommunikation und Kooperation, flache Hierarchien und Partizipation und kollidiert damit natürlich mit dem Modell der Befehlskette. Dieses Führungsmodell wird in vielen Bereichen der Polizeiarbeit benötigt und durchzog in früheren Zeiten die Gesamtorganisation. Nun müssen zwei Führungsmodelle „parallel betrieben“ werden: Befehlsketten für den Einsatz, kollegiale Führungsstile für den Alltag. Dass dies kulturelle Probleme aufwirft, ist vorgezeichnet.

Moderne Führungsmodelle bauen zudem auf einer Vertrauenskultur auf. In der Polizei ist jedoch eine „professionelle Misstrauenskultur“ vorherrschend. Es ist im polizeilichen Alltag selten angebracht, Vertrauen an den Tag zu legen. Im Gegenteil basieren Ermittlungsarbeit und auch z. B. die Vorgaben zur Eigensicherung naturgemäß auf Misstrauen. Wiederum müssen also zwei Kulturen parallel betrieben werden – und dies in dem ohnehin komplizierten Feld „Vertrauen“.

Und wenn es um die Integration von Frauen in Führungsrollen bei der Polizei geht, die Akzeptanz von Polizisten als Vollzeitväter in Elternzeit, die Organisation von Führung in Teilzeit oder das Eingeständnis persönlicher Überforderung oder gar psychischer Probleme, so steht dem natürlich die Cop Culture entgegen. Ein Leitbild, das unserer Erfahrung nach auf dem Rückzug



Kurt-Georg Ciesinger, Karsten Woltering

ist, gleichwohl in bestimmten Bereichen durchaus noch das Verhalten und Erleben in der Polizei dominiert.

Resümee

Und all diese Probleme müssen gelöst werden, denn die Polizei hat einen wichtigen öffentlichen Auftrag, der nicht ausgesetzt, umgedeutet oder fallen gelassen werden kann. Während ein Wirtschaftsunternehmen nicht lukrative Geschäftsbereiche aufgeben oder verkaufen kann, ist die Polizei gezwungen, tagtäglich ihrer Aufgabe nachzukommen und sie dem Wortlaut und dem Geiste der Gesetzgebung entsprechend zu erfüllen.

Angesichts der oben aufgeführten Liste der besonderen Problematiken der Polizei ist es erstaunlich, wie viele innovative und funktionierende Lösungen in der Polizei unter diesen Bedingungen erarbeitet wurden, und wie es die Behörden schaffen, die öffentliche Sicherheit unter all diesen Schwierigkeiten zu gewährleisten. Lösungen, die in der Polizei funktionieren, sind damit offenbar unter den schlechtestmöglichen Rahmenbedingungen effektiv und daher unbedingt beispielgebend für andere Bereiche von Wirtschaft und Verwaltung.

¹ Verwendungseinschränkungen führen im Polizeibereich in der Regel zu einem Verlust der Polizeidiensttauglichkeit und können letztlich zur Frühpensionierung führen. So kann z. B. ein Polizeibeamter dienstunfähig werden, wo diese Erkrankung bei einem Verwaltungsbeamten noch nicht einmal eine dienstliche Einschränkung zur Folge hätte.

Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger ist Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung.

Karsten Woltering ist Beauftragter für Demografie und Gesundheitsmanagement der Kreispolizeibehörde Borken.



gaus | medien bildung politikberatung

Das „Demografische Mitarbeitergespräch deMAG“

Ein innovatives Instrument moderner Führungskultur

Alfred Bernitzke

Im Sommer 2011 interviewte die präview Alfred Bernitzke zur Bewältigung des demografischen Wandels in der Kreispolizeibehörde Borken. In diesem Beitrag berichtet er, wie es seitdem weitergegangen ist.

„110 – aktiv in die Zukunft“ unter diesem Motto betreibt die Kreispolizeibehörde Borken seit dem Jahr 2006 das Projekt „DWPol – Demografischer Wandel in der Polizei Borken“. Am Beginn des Projektes stand die Analyse der Altersentwicklung in unserer Behörde. Das Ergebnis war besorgniserregend. Wir stellten damals fest, dass am 31.12.2012 die Hälfte unserer Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten älter als 50 Jahre sein werden. Diese Erkenntnis machte ein sofortiges Handeln zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit der Behörde erforderlich. Mit der organisations- und funktionspezifischen Altersstrukturanalyse wurden detaillierte Szenarien der demografischen Entwicklung abgebildet, so dass die spezifischen Handlungsfelder deutlich wurden, die die Grundlagen für Lösungsansätze bildeten. Nun stehen wir kurz vor der 50%-Schwelle.

Wir haben uns in den letzten Jahren mit den Auswirkungen dieser Altersentwicklung intensiv befasst, Konzepte und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. In einer Fülle von Vorträgen, zum Beispiel an der Deutschen Hochschule der Polizei, dem Landesamt für Ausbildung, Fort-

bildung und Personalangelegenheiten, der Unfallkasse NRW, dem Städte- und Landkreistag und im Rahmen von Beratungsgesprächen bei mehr als 30 Polizeibehörden unseres Landes sowie einer Vielzahl von Polizeibehörden anderer Bundesländer, haben wir unsere Entwicklungen vorgestellt. In großer Anzahl haben Behörden in NRW und anderen Bundesländern Maßnahmen eingeführt, die bei uns in der Kreispolizeibehörde Borken entwickelt wurden. Auch das BGM Pol NRW, das Behördliche Gesundheitsmanagement der Polizei Nordrhein-Westfalen, wurde maßgeblich durch unser Projekt inspiriert.

Natürlich konnten wir keine Verjüngungskur entwickeln. Wir sind eben so alt wie wir sind, mit allen altersbedingten Einschränkungen. Wir können unsere Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter durch gesunde Ernährung, viel Bewegung, Vermeidung von Krankheitsrisiken und gesundheitsbewusster Lebensführung auf einem hohen Level erhalten, aber das Lebensalter reduzieren wir dadurch weder individuell noch in der Gesamtheit. Momentan besteht auch für eine Landesregierung oder ein Ministerium keine Möglichkeit, den Personalkörper kurz- oder mittel-

fristig entscheidend zu verjüngen. Vorzeitige Pensionierungen insbesondere eingeschränkt verwendungsfähiger Beamtinnen und Beamter und die im gleichen Umfang zusätzlich erforderliche Neueinstellung ist angesichts der ohnehin hohen Pensionslasten und der schwierigen Situation des Landeshaushalts kaum denkbar, sofern überhaupt ein ausreichend großes Potenzial an Bewerberinnen und Bewerbern für den polizeilichen Nachwuchs auf dem Arbeitsmarkt vorhanden ist. Die Problematik muss an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.

Deshalb ist es für unsere Behörde unvermindert wichtig, nachhaltig das Erarbeitete konsequent umzusetzen und weiterzuentwickeln. Dies ist eine Aufgabe, die insbesondere die Führungskräfte aller Ebenen fordert. Die Führungskräfte müssen sich, um Ihrer Verantwortung gerecht zu werden, ein realistisches Bild von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches machen. Dazu dient das im Jahr 2010 von uns entwickelte „Demografische Mitarbeitergespräch deMAG“, das dieses Jahr in unserer Behörde erstmalig flächendeckend durchgeführt wurde. Mit diesem Verfahren haben wir die frühere Form des „Mitarbeitergesprächs“ abgelöst und zugleich mit einer sich den Gesprächen anschließenden anonymen Onlinebefragung und einem Führungsfeedback verbunden.

Im Rahmen des deMAG führte jede Führungskraft mit allen direkt nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensive, z.T. mehrstündige Gespräche, die sich um alle Themen der Bewältigung des demografischen Wandels rankten: Führung, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Kompetenzen/Wissensmanagement, Leistung, Motivation, Ziele. Es ging in diesen Gesprächen um die allgemeine und spezifische Arbeitszufriedenheit, die

Gesundheitssituation der Beschäftigten, Fragen von Fortbildung und Karriereentwicklung, Motivation, aber auch und vor allem um Führung. Insgesamt waren im deMAG-Leitfaden über hundert entsprechende Fragen vorgeschlagen, die mit individuell unterschiedlicher Tiefe behandelt wurden.

Im Anschluss füllten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder Führungskraft auf freiwilliger Basis einen Fragebogen im Internet aus, in dem es vor allem um ihre individuelle Zufriedenheit und das Führungsverhalten der Vorgesetzten ging. Die anonyme Befragung bezweckte, allgemeine Probleme bei der Arbeitsbewältigung konkret zu beschreiben, zu analysieren, Lösungsmöglichkeiten zu erkennen und Erkenntnisse zum eigenen Führungsverhalten zu gewinnen. Um möglichst großen Nutzen aus den Befragungen zu ziehen, erhielten alle Führungskräfte eine individuelle Auswertung und wurden in persönlichen Coachings durch eine psychologische Beratung darin unterstützt, diese Daten zu interpretieren und daraus Rückschlüsse auf Verbesserungsmöglichkeiten zu ziehen.

Bis Frähsommer 2012 wurden nahezu alle Gespräche geführt und es beteiligten sich 340 unserer ca. 600 Beschäftigten an der Onlinebefragung. Für ein neu eingeführtes Instrument, dessen Ziel und Zweck mit großen Bedenken und Befürchtungen begleitet wurde, halten wir diese Beteiligungsquote für mutmachend, wenn auch in Zukunft ausbaufähig.

Für unsere Behörde ergaben sich folgende nicht immer neue, jedoch gewichtige Ergebnisse, die uns in der nächsten Zeit besonders beschäftigen werden:

Arbeitszufriedenheit: Die Einschätzungen bzgl. der Arbeitszufriedenheit sind behördenweit auf einem guten Niveau. Es gibt jedoch in den einzelnen Dienststellen z.T. große Unterschiede. Die Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelungen und Work-Life-Balance scheinen sich – wie nicht anders zu erwarten – zwischen Wach- und Wechseldienst und Tagdienst deutlich zu unterscheiden. Hier werden wir durch feinere statistische Auswertungen versuchen, neue Anregungen für die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit auch im WWD zu bekommen.

Gesundheit: Die Zufriedenheit mit dem eigenen Gesundheitszustand ist – trotz des beschriebenen extrem hohen Durchschnittsalters – insgesamt befriedigend, ebenso wie die Einschätzung der zukünftigen Leistungsfähigkeit. Die interindividuellen Differenzen sind jedoch massiv. Zusammenhänge mit Wach- und Wechseldienst oder Lebensalter der Beschäftigten müssen noch statistisch überprüft werden, ebenso Zusammenhänge mit der Führungsqualität. Wir erhoffen hier bedeutsame Hinweise für die Steigerung der Gesundheit in unserer Behörde.

Individuelle Belastungen resultieren vor allem aus Teamkonflikten, Arbeitsüberlastung und dem Gefühl, von anderen „verbrannt“ zu werden. Es besteht die Angst, den Aufgaben in Zukunft nicht mehr gerecht werden zu können.

Kompetenzen/Wissensmanagement: Die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen an Kolleginnen und Kollegen ist ausgesprochen und durchgängig hoch. Unsere wissenschaftliche Begleitforschung hat uns versichert, dass solche hohen Werte für Wirtschaftsunternehmen sehr untypisch sind. Wir sind sicherlich keine „große Familie“, aber offensichtlich ziehen wir alle noch an einem Strang, wenn es darum geht, als Behörde unsere Aufgabe zu erfüllen.

Die Möglichkeiten zur Weiterbildung werden tendenziell stärker kritisiert. Positiv ausgedrückt liegt also eine höhere Lern- und Entwicklungsbereitschaft vor als Fortbildungsmöglichkeiten bestehen.

Führung: Die Frage moderner Führungsstrategie und Vertrauenskultur hat die Diskussion in unserer Behörde in den letzten Jahren beherrscht. Erste Erfolge zeigen sich nun bereits in der Beurteilung der Führungskräfte durch die Beschäftigten, denn alle Kriterien des Führungsverhaltens werden im Schnitt vergleichsweise gut bis sehr gut bewertet.

Wie erwartet schneiden die Führungskräfte bei der Frage der ausreichenden Rückmeldung am schlechtesten ab, überraschenderweise am besten bei der Frage, ob sie sich genügend Zeit für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen. Insgesamt zeigte sich für die Behörde ein differenziertes Profil der Führungsleistung, das wir

Der Autor

Leitender Polizeidirektor Alfred Bernitzke ist Abteilungsleiter Polizei bei der Kreispolizeibehörde Borken.



im Rahmen unterschiedlicher Maßnahmen bis zum nächsten deMAG aufarbeiten werden. Wir wissen nun, wo wir ansetzen können und müssen, um Führung und Vertrauenskultur in unserer Behörde zu optimieren.

Zu diesem Zweck wurde aktuell eine Arbeitsgruppe „Moderne Führung“, bestehend aus Führungskräften der Behörde, eingerichtet, die unter externer Moderation die Ergebnisse im Detail auswerten und analysieren, daraus einen Aktionsplan erstellen und das Verfahren des deMAG für das nächste Jahr ergänzen und optimieren soll.

Resümee

In der Summe haben wir die Erfahrung gemacht, dass unser Instrument, wenn auch nicht vorbehaltlos, mit Interesse und Engagement aufgenommen wurde und wir aus den ehrlichen Antworten unserer Beschäftigten sehr viel Information für die Verbesserung der Personal- und Organisationsentwicklung unserer Behörde gewinnen konnten. Nach anfänglicher Skepsis haben sich auch die – für alle Führungskräfte vom Dienstgruppenleiter bis zu mir als Abteilungsleiter verbindlichen – individuellen Coachings durch psychologische Beratung als sehr hilfreich erwiesen. Zum einen verhindert eine Außenperspektive die Betriebsblindheit, zum anderen ist ein offener behördeninterner Dialog über individuelle Führungsprobleme natürlich immer schwierig, wenn im Anschluss eventuell eine Beurteilungsrunde ansteht. Doch genau das soll mit unseren deMAGs nicht passieren: Wir wollen nicht beurteilen oder „benchmarken“, wir wollen lernen und verbessern.

So sind wir davon überzeugt, dass es uns – im Rahmen unserer Möglichkeiten als Behörde, die wegen ihrer Randlage lediglich aufgrund von Pensionierungen Personalnachersatz erhält – gelungen ist, mit dem kombinierten Instrument des deMAG, der Onlinebefragung und des Führungsfeedbacks die Fragen moderner Führung und demografiefester Personalentwicklung in der Organisationskultur unserer Behörde zu verankern.



Generationenwechsel bei Polizistinnen

Ergebnisse einer Befragung von Frauen auf dem Karrieresprungbrett

Gwendolin von der Osten, Kurt-Georg Ciesinger

Im Rahmen der Strategischen Ausrichtung der Polizeidirektion Hannover wurde eine Arbeitsgruppe zu der Frage eingerichtet, wie Frauen motiviert und unterstützt werden können, um auch Spitzenämter im Polizeidienst zu übernehmen. Zur Erhebung des Status quo führte die Arbeitsgruppe eine Befragung in der Zielgruppe durch, d. h. eine Vollerhebung aller Frauen im Statusamt A11, das als ein Karrieresprungbrett für die Übernahme von Spitzenämtern angesehen werden kann.

Für die Untersuchung wurden in der Zielgruppe Daten darüber erhoben, welche Faktoren sich auf die bisherige Karriere (positiv wie negativ) ausgewirkt haben, welche Fördermöglichkeiten wahrgenommen wurden und welche Maßnahmen weiterhin noch erforderlich wären. Die Befragung erfolgte schriftlich und anonym Ende des Jahres 2011.

Es konnte ein Rücklauf von 37 Fragebögen erreicht werden, was einer Teilnahmequote von ca. 60% entspricht. Die Verteilung der demografischen Merkmale in der Stichprobe ist plausibel (keine Überrepräsentanz von einzelnen Gruppen, z. B. Jüngere), sodass von einer Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit der Frauen mit Dienstposten A11 in der PD Hannover ausgegangen werden kann. Ergänzend zu den quantitativen Erhebungen in der Zielgruppe der Frauen A11 wurde durch qualitative Untersuchungen der Blickwinkel der Frauen in höherwertigen Positionen erhoben. Auf der Basis eines an die quantitative Befragung angelehnten Fragerasters wurden diese Erhebungen durch Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt. An dieser Stelle können aus der Fülle der Ergebnisse nur einige interessante Aspekte vorgestellt werden:

Karriereambitionen, Initiative

Die befragte Gruppe von Frauen, die einen nach A11 bewerteten Dienstposten haben, zeigt sich ambitioniert und motiviert. Mehr als die Hälfte der Frauen haben eine hohe oder sogar sehr hohe Karrieremotivation. Zwar geben sie an, dass das Muttersein grundsätzlich nach wie vor ein Karrierehindernis darstellt – sie halten aber ganz überwiegend die Rahmenbedingungen für eine familienfreundliche Arbeit für ausreichend. Die ausgeprägte Unterrepräsentanz von Frauen in den Besoldungsgruppen A12 und A13 lässt sich also nicht allein aus einer mangelnden Karrieremotivation von Frauen in A11 erklären.

Obwohl Frauen, die in Teilzeit arbeiten, ganz überwiegend die Bedingungen für familienfreundliche Arbeit als ausreichend betrachten, sind sie weniger karrieremotiviert und streben seltener Führungspositionen an als Frauen, die in Vollzeit arbeiten. Das zeigt, dass eine „Karriere in Teilzeit“ hier noch nicht anerkannt ist.

Förderung durch Vorgesetzte

Den größten Einfluss auf den eigenen Karriereverlauf haben die Vorgesetzten; diese können sich sowohl „karrierehemmend“ als auch „karrierefördernd“ auswirken. Dies bestätigt die immer wieder getroffene Feststellung, dass Vorgesetzte die größte Verantwortung tragen, wenn es um Personalentwicklung geht. Wichtige Förderung für eine gelungene Karriere ist die Beratung und Bestärkung, nicht nur, aber auch von Vorgesetzten. Frauen, die durch Personen gefördert wurden, sind karrieremotivierter, ambitionierter und zeigen mehr Bewerbungsinitiative.

Generationenunterschiede, Kohorteneffekte

Das weitreichendste Ergebnis war ein sehr deutlicher Kohorteneffekt zwischen jüngeren und älteren Frauen, der differenzielle Förderstrategien für die unterschiedlichen Zielgruppen nahelegt. Die Befragung zeigte deutlich, dass es eine Gruppe jüngerer Frauen in der PD Hannover gibt, die offenbar innerhalb der Gesellschaft und in der Polizei vollkommen anders sozialisiert wurden. Junge Polizistinnen werden anders gefördert und gehen anders mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf um. Sie sind karriereambitioniert und übernehmen Führungsverantwortung. Mittelalte und dienstältere Polizistinnen hingegen haben tendenziell häufiger mit der Karriere abgeschlossen und streben – wenn überhaupt – eher Fach- als Führungskarrieren an.



Im Einzelnen zeigten sich folgende Unterschiede zwischen den „Generationen“.

Die durchschnittliche Anzahl der (familienbedingten) Auszeiten steigt mit den Altersklassen an, d. h. ältere Frauen haben tendenziell mehr Auszeiten als jüngere. Da auch das Alter der jüngeren Frauen – bezogen auf die Wahrscheinlichkeit, weitere Kinder zu bekommen – relativ hoch ist, handelt es sich bei diesem Befund eindeutig um einen Generationeneffekt, nicht um ein statistisches Artefakt.

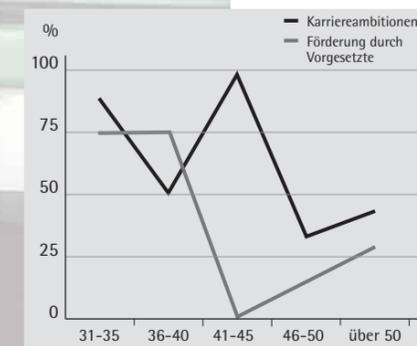
Diese Interpretation wird auch untermauert durch den Befund, dass die durchschnittliche Dauer der einzelnen Auszeiten kürzer ist, je jünger die Frauen sind. Die durchschnittliche Dauer der Auszeiten ist bei Frauen über 50 mit mehr als vier Jahren im Durchschnitt fast fünfmal so lang wie bei Frauen bis 35.

Der Anteil von Frauen mit Auszeiten ist bei Älteren mit über 80% wesentlich höher als bei Jüngeren. Gerade in der Altersklasse von 36 bis 40 sind es nur ein Viertel der Frauen, die Auszeiten genommen haben.

Umgekehrt verhält es sich bei Karriere- und Führungsambitionen sowie der derzeitigen Führungsverantwortung. Hier ist ein fast linearer Zusammenhang zwischen Alter und Abnahme der Karriereambitionen, Führungsverantwortung und Führungsambitionen zu verzeichnen.

Zielgruppe Frauen Anfang vierzig

Es zeigte sich, dass das Alter auch hoch mit der Förderung durch Vorgesetzte korreliert: Junge Frauen werden tendenziell eher von den Vorgesetzten gefördert als ältere. Ein besonderes Missverhältnis besteht dabei für die sehr karriereambitionierte Gruppe der Frauen zwischen 41 und 45, die interessanterweise die geringste



Karriereambitionen und Förderung



Gwendolin von der Osten, Kurt-Georg Ciesinger

Förderung durch Vorgesetzte erhält. Gerade in dieser Zielgruppe besteht erhebliches Potenzial für die Förderung von Frauenkarrieren in der Polizei – nach eigener Einschätzung sind für diese Frauen aber weniger Führungs- (20%) als vielmehr Fachkarrieren interessant (80%).

Resümee

Es ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen Alter und Abnahme der Karriereambitionen, Führungsverantwortung und Führungsambitionen zu verzeichnen. Bei den befragten Frauen gibt es einen Generationsunterschied – es bestehen starke Abweichungen in den Antworten der „jungen“ und der „älteren“ Generation.

Junge Polizistinnen sind anders sozialisiert und sie halten Familie und Beruf grundsätzlich für vereinbar. Sie werden offensichtlich auch anders gefördert. Jüngere Polizistinnen, die bereits erste Karriereschritte erfolgreich absolviert haben, sind karriereambitioniert und sie übernehmen Führungsverantwortung.

Besonders interessant aus Sicht einer modernen Personalentwicklung ist die Gruppe der Frauen Anfang vierzig, die hoch karrieremotiviert ist, aber nach eigener Wahrnehmung bislang nicht gefördert wird. Hier liegt ein unerschlossenes Potenzial.

Kolleginnen mit mehr Diensterfahrung hingegen haben teilweise mit der Karriere abgeschlossen, auch wenn sie noch viele Dienstjahre vor sich haben. Einige streben gar nicht mehr an, noch weitere Karriereschritte zu tätigen. Diese Zielgruppe gilt es gezielt zu motivieren, denn auf ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung kann und will die PD Hannover nicht verzichten.

Die Autorin, der Autor

Volljuristin Gwendolin von der Osten ist Polizeiobererrätin und Leiterin eines Kriminal- und Ermittlungsdienstes der Polizeidirektion Hannover. Sie war Leiterin der Arbeitsgruppe „Frauen in Spitzenämtern“ der PD Hannover. Kurt-Georg Ciesinger, Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, unterstützte die Arbeitsgruppe aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive.



gaus | medien bildung politikberatung



Personalentwicklung anders gedacht

Typologie von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten

Henrik Cohnen

Wenn von Personalentwicklung und Instrumenten zur Karriereförderung von Frauen gesprochen wird, so denkt man zuerst an Quoten, Coaching, Mentoring oder Förderpools. Aber umgesetzt werden alle diese Instrumente von Menschen, die dies mehr oder minder gern und in unterschiedlichem Maße effektiv tun. Will man den Wirkungsgrad der Instrumente erhöhen, muss man also genau wissen, unter welchen Bedingungen welche Akteurinnen und Akteure was wie tun werden.

Um also den Instrumenteneinsatz nicht nur auf die Zielgruppe, sondern auch auf die handelnden Personen zuzuschneiden, muss man zunächst den Personalapparat der Polizei analytisch beschreiben, um hieraus neue Optionen für die Praxis der Personalentwicklung zu generieren. Daher entstand im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ die Idee, die in der Erhebungsphase geführten Interviews mit etwa 50 Expertinnen und Experten neben ihrem informativen Gehalt auch auf genuine Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu beruflichen Einstellungen und Handlungsorientierungen hin auszuwerten, um hieraus Idealtypen zu bilden.

Zum Design

Die Expertinnen und Experten – Personalvertretungen, Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte etc. – wurden sowohl nach den in ihrem Umfeld existenten Maßnahmen zur Frauenförderung wie auch nach ihrer persönlichen Bewertung dieser befragt. Zur Identifikation der Typen wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt: Zuerst wurden die Interviews hermeneutisch analysiert, um spezifische Besonderheiten – insbesondere Einstellungen und Einschätzungen – der Interviewten zu identifizieren. Danach wurden diese Ergebnisse für die einzelnen Interviews verdichtet und der Versuch unternommen, durch die Bildung relevanter Kategorien – wie Geschlecht, Eigenschaften etc. – ein idealtypisches Schema zu entwickeln, welches die einzelnen Positionen der Interviewten holzschnittartig abbildet. Diese wurden dann noch mit einem fiktiven, aber kompatiblen Zitat für eine prägnantere Illustration versehen. Folgende Typen konnten dabei identifiziert werden:

Typus I „Konservativ und genderavers“

„Als Führungskraft muss man den Pulverdampf auf der Straße gerochen haben. Das war immer so und muss auch so bleiben.“

Als konservativer, verfahrensorientierter Charakter im höheren Dienstalter und Vertreter einer kategorischen Präsenzkultur ist dieser Typus für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung und eben auch für die Karriereförderung von Frauen nur sehr schwer zugänglich.

Typus II „Modern, aber eigenwillig“

„Die Welt ändert sich ständig und deshalb muss sich auch die Polizei ändern. Das ist ein Gesetz der Sache.“

Dieser Typus stellt das klassifikatorische Gegenteil dar. Zwar ist er ebenfalls beruflich in der Polizei sozialisiert, gleichwohl hat dieser Typus aufgrund seines noch jungen Berufsalters aber auch moderne Formen von Erwerbsbiografien und Lebensmodellen kennengelernt. Offenheit und Veränderungswilligkeit sind dementsprechend die wesentlichen Determinanten seines Professionsstils.

Typus III „Bürokratisch, aber handlungsbereit“

„Der Weg für Frauen und Männer ist gleich. Wenn man zu viel verändert, geht die Polizei unter.“

Dieser Typus ist in seinem Professionshandeln durchgängig regelgeleitet. Einerseits ist er Garant für die Aufrechterhaltung von Verfahrensabläufen, Erwartungssicherheit und Planbarkeit, andererseits kennzeichnet ihn aber auch ein eher niedriges Innovationspotenzial.

Typus IV „Quereingestiegen, aber kritisch“

„Die Regeln, die in der Polizei implizit gelten, gelten für mich nicht so sehr.“

Typus IV stellt dagegen für sich bereits ein alternatives Modell dar. Hierbei handelt es sich um eine Frau, die nach Abschluss ihrer universitären Ausbildung in die Polizei eingetreten ist und in der Regel eine Führungsposition im Verwaltungsapparat, seltener im Vollzugsdienst, innehat. Durch die externe Sozialisation in einem den genuinen Normen der Polizei fremden Milieu ist sie a priori gegenüber manchen kulturellen Eigenlogiken dieser Institution – im Gegensatz zu der intern sozialisierten Kollegenschaft – distanziert.

Typus V „Fleißig, aber bescheiden“

„Wenn ein Mann zwei von zehn Kriterien erfüllt, hält er sich für eine Stelle befähigt. Wenn eine Frau nur ein Kriterium nicht erfüllt, schreckt sie zurück.“

Der – wiederum primär frauendominierte – Typus V ist in seinem Handeln primär konsensorientiert und kann schnell als unauffällig, introvertiert und im direkten Vergleich mit Kollegen als weniger kompetent bewertet werden. Bedingt durch

die persönlichen Erfahrungen mit Problemen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dieser Typus gegenüber geschlechterbezogenen Fragestellungen besonders affin eingestellt.

Typus VI: „Aufstiegsorientiert, aber angepasst“

„Ich bin wegen meiner Leistung bei der Polizei aufgestiegen und nicht aufgrund meines Geschlechts.“

Als letzter Typus konnte der Prototyp einer klassischen Karrierefrau identifiziert werden. Sie steht einer Frauenquote wie auch anderen geschlechterbezogenen Maßnahmen, die von Männern als ein Abrücken vom Leistungsprinzip interpretiert werden könnten, kategorisch avers gegenüber.

Wie geht man mit den Typen um?

Entlang der Charakterisierungen der einzelnen Typen können Handlungsoptionen für die Personalpolitik abgeleitet werden:

Für *Typus I* erscheint eine Akzeptanz von Innovationen wohl nur durch formale Erlasse realistisch, welche trotz innerer Widerstände Geltung entfalten und gleichzeitig Spielräume des Zuwiderhandelns begrenzen. Alternativ könnte aber auch eine aktive Einbindung dieses Typus in Programme zur Personalentwicklung erfolgen, um einerseits seinen Erfahrungshorizont nutzbar zu machen und andererseits bei ihm eine stärkere Öffnung für innovative Personalpolitik zu erzeugen.

Als Treiber innovativer Arbeitsgestaltung benötigt *Typus II* dagegen keine zusätzliche Unterstützung, um gedankliche Anstöße für organisationskulturelle Neuerungen zu entwickeln. Vielmehr bedarf es für ihn größerer Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Für den bürokratischen *Typus III* gilt es Kontexte zu schaffen, die es ihm durch klar definierte Vorgaben und Erlasse ermöglichen, auch neue Formen der Arbeitsgestaltung oder alternative Karrieremodelle durchzusetzen oder zu protegieren.

Typus IV nimmt für die Personalentwicklung eine Sonderstellung ein. Eine Vertreterin dieses Typus stellt eine besonders wertvolle Ideengeberin dar, die einerseits auf die Potenziale bereits vorhandener, aber noch nicht genutzter Res-

ourcen aufmerksam machen und andererseits Lösungsansätze für neue Aufstiegswege innerhalb dieser Institution mit dem Blick von außen anstoßen kann.

Als Handlungsoption für *Typus V* gilt es dagegen, die Stärken dieses Typus für ein erfolgreiches Diversity Management zu erkennen und zu fördern. Denkbar dabei ist u. a. die Erhöhung von Teilzeitangeboten oder die Einführung neuer Arbeitsmodelle mit einer geringeren Präsenzkultur, die aber in der Polizei noch zu etablieren wäre. Letztlich bedarf es aber bei diesem Typus auch immer der persönlichen Förderung und Begleitung, um eine Motivation zur Karriere überhaupt anzustoßen.

Und schließlich erscheinen für *Typus VI* solche Handlungsempfehlungen sinnvoll, die bereits vorhandene Karriereambitionen fördern und über den Abbau organisationaler Barrieren beschleunigen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang ein „Talentpool“ für Frauen mit Interesse an Führungspositionen wie auch eine Nutzung dieses Typus als Ideengeber und Best-Practice-Vorbild.

Resümee

Insgesamt konnten bei der Analyse sechs klar abgrenzbare Professionstypen – drei männerdominierte und drei frauendominierte – identifiziert werden. Dass diese Idealtypen über eine abstrakt-gedankliche Ebene hinaus nicht nur theoretisch Bestand haben, ließ sich durch einen wiederholten empirischen Nachweis jedes einzelnen Typus in den 50 Interviews belegen. Eine solche Typologie kann damit die Komplexität eines Personalapparates nicht nur für die Personalentwicklung transparenter und besser operationalisierbar machen, sondern ermöglicht auch die Formulierung von Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Personalpolitik.

Der Autor

Dr. Henrik Cohnen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. henrik.cohnen@uni-dortmund.de



Vom Tabu- zum Topthema

Psychische Gesundheit bei Führungskräften der Polizei

Dagmar Siebecke

Die Anforderungen an Führungskräfte sind mannigfaltig: Sie müssen strategisch denken und handeln, entscheidungsfreudig sein und dabei natürlich auch die richtigen Entscheidungen treffen, Innovationen entwickeln, fördern und/oder umsetzen. Sie müssen sachliche und fachliche Aufgaben bewältigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen geleitet, motiviert, entwickelt, gefördert und gefordert werden. Strategische Arbeit, Sachaufgabe und Beziehungsarbeit sind die Tätigkeitsfelder von Führungskräften – und das häufig bei knappen Ressourcen. So manche Führungskraft fühlt sich dabei zunehmend überfordert, zwischen den Anforderungen zerrissen und von der Organisation im Stich gelassen.

Gesundheitliche Ressourcen, die sich aus Freiheitsgraden und selbstbestimmtem Handeln ergeben, sind bei Führungskräften in mittleren Positionen in hierarchischen Systemen oft eingeschränkt. Im Gegenteil sehen sie sich durch ihre Sandwichfunktion zwischen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren eigenen Vorgesetzten unter „beidseitigem Druck“. Die Kombination dieser hohen Anforderungen mit persönlichen Eigenschaften und Einstellungen wie Karriereorientierung, Konkurrenzdenken, Verabgabungsbereitschaft, „alles selber machen wollen“, „für alle da sein wollen“ oder Perfektionismus können die Gesundheit massiv gefährden.

Das gilt natürlich besonders für Führungskräfte, die weitere Belastungsfaktoren haben wie beispielsweise Kinder oder zu pflegende Angehörige.¹ Da von dieser Doppelbelastung auch heute noch häufig insbesondere Frauen betroffen sind, ist gerade für Frauen die gesundheitliche Prävention eine wichtige Voraussetzung für Karriereerfolg. Denn eine Führungskraft, die ihre Kräfte und Widerstandsressourcen vorzeitig verschleißt, wird auf der Karriereleiter nicht weit kommen.

In der Praxis des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind Führungskräfte aber eher selten die Zielgruppe. Im Gegenteil werden sie im Rahmen von Gesundheitszirkeln oder in der häufig recht unqualifizierten Diskussion um Burnout als Sündenböcke gebrandmarkt, die die Schuld an Erkrankungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen – ein zusätzlicher, nicht zu vernachlässigender Belastungsfaktor für Führungskräfte!

Eine logische Schlussfolgerung ist, Führungskräfte explizit zur Zielgruppe von gesundheitlicher Prävention zu machen und Karriereförderung und präventives Gesundheitsmanagement Hand in Hand anzugehen. Seltene Pilotlösungen

dieser Thematik sind in der Wirtschaft zu finden. So hat die Firma SMA Solar Technology AG in Niestetal parallel zu ihrem Frauenförderprogramm das Programm „Frauen gesund in Führung“ aufgelegt. Dieses besteht aus drei Modulen:

- 1) Frauen in Führungspositionen wird ein Check-up zur psychischen Gesundheit angeboten. Die Ergebnisse werden den Teilnehmerinnen in einem persönlichen Beratungsgespräch erläutert.
- 2) In einem Stressmanagementworkshop, der aus drei Blockseminaren besteht, werden die Themen der psychischen Gesundheit, die sich beim Check-up als relevant ergeben haben, aufgearbeitet. Im Zentrum steht die Vermittlung von Stressmanagementkompetenzen. Es wird dabei sehr intensiv in der Gruppe gearbeitet, mit praktischen Übungen, Erfahrungsaustausch und anderem mehr.
- 3) Zudem wird allen Führungskräften des Unternehmens ein Gesundheits-Coaching angeboten.

Wie lassen sich solche Konzepte auf die Polizei übertragen?

Die Polizeien der einzelnen Bundesländer verfügen in der Regel über ein gut ausgebautes Angebot im Bereich der gesundheitsbezogenen Verhaltensprävention. So werden sportliche Aktivitäten groß geschrieben und von den Beschäftigten gefordert. Auch Stressmanagement wird angeboten. Es zeigt sich aber, dass diese Angebote von Führungskräften wenig genutzt werden. Insbesondere bei solchen Themen, die mit Überforderung oder persönlicher Schwäche assoziiert werden könnten, ist die Nachfrage gering.

Die Gründe für diese schwache Beteiligung liegen zum einen sicherlich in der kulturellen Prägung der Polizei (Stichwort Cop Culture). Das Offenbaren eigener Schwächen ist gerade auf

Ebene der Führungskräfte aus dieser Perspektive nicht anforderungskonform – man soll ja als Polizistin oder Polizist Probleme lösen und nicht das Problem sein. Auf der anderen Seite ist es in einer konkurrenzorientierten Organisation wie der Polizei auch objektiv kaum karrierefördernd, die eigene Überforderung einzugestehen – weder gegenüber den Vorgesetzten, die über Beförderungen zu entscheiden haben, noch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die selbst Karriere machen wollen.

Daher wünschen sich Führungskräfte der Polizei niederschwellige Präventionsangebote, deren Inanspruchnahme nicht als Schwäche ausgelegt wird, Schutzräume für „sichere“ Kommunikation und Beratung oder externe Coaching-Angebote, die qualifiziert und anonym die internen Angebote ergänzen.

In der Polizeidirektion Osnabrück wurde auf diese Wünsche mit einem Pilotprojekt reagiert. Als niederschwelliges Angebot wurde ein halbtäglicher Stressmanagement-Workshop für Beschäftigte des höheren Dienstes angeboten. Dabei ging es insbesondere um die Sensibilisierung und den Aufbau von Wissen um das Thema Stress und Stressmanagement. Die Veranstaltung wurde in einer eher sachlichen Atmosphäre durchgeführt und persönliche oder vertrauliche Themen wurden hier explizit ausgeklammert.

Für die Arbeit an persönlichen Themen wurde der Workshop ergänzt durch vertrauliche Check-ups (zum Einsatz kamen standardisierte Instrumente zur Diagnostik von arbeitsbezogenen Einstellungen, Verhaltens- und Erlebensmustern, von Stressverarbeitungsstrategien sowie zum Burnout-Risiko) und individuelle Coachings.

Bei den Coachings wurden die Ergebnisse der Check-ups von einer Diplom-Psychologin erläutert und mit den Führungskräften Ansatzpunkte zur Verbesserung der individuellen Stresskompetenz erarbeitet. Zugleich wurden diese Gespräche genutzt, um in geschützter Atmosphäre Belastungen des Arbeitsalltags zu thematisieren.

So wurden die Bedingungen gesammelt, die verbessert werden müssten, um einen stressfreieren Alltag zu ermöglichen. Dabei wurde jeweils mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ge-

klärt, welche Themen in der Gruppe und den anderen Kolleginnen und Kollegen gegenüber angesprochen werden dürfen, und welche dafür zu vertraulich sind. Die so erstellte personenunabhängige Zusammenfassung wurde in die Gruppe zurückgespielt.

Der nächste Schritt des Pilotprojektes bestand in einem weiteren Workshop. Hier ging es zum einen um die Stressorensammlung aus den Einzelgesprächen und darum, wie diese zukünftig abgebaut werden können. In einem zweiten Teil stand das Thema „gesund führen“ im Vordergrund. Hier wurde thematisiert, wie Führungskräfte die Gesundheit ihrer Beschäftigten in positiver wie negativer Weise beeinflussen können und wie entsprechend ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten aussehen sollte.

Durch das Vorgehen, bei dem in der Gruppenarbeit eher die inhaltlichen und weniger persönliche Themen bearbeitet und persönliche oder vertrauliche Themen in die Einzelgesprächen verlagert werden, kann der gewünschte Vertrauensschutz gewährleistet werden. So konnte im Kreise der Beschäftigten des höheren Dienstes ein konsensuales Vorgehen gefunden werden, wie Führungskräfte ihre Stresskompetenzen erweitern und an stressauslösenden Bedingungen arbeiten können.

Das Pilotprojekt der PD Osnabrück zeigt, dass es auch unter den besonderen kulturellen Bedingungen des Polizeidienstes möglich ist, eine gesundheitsbewusste Karriereförderung zu betreiben, die die persönliche und organisationale Auseinandersetzung mit der psychischen Gesundheit und Stresskompetenz ins Zentrum rückt. Dies leistet einen wesentlichen, vielleicht langfristig den wichtigsten Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Führung und ermöglicht auch Frauen und Männern mit familiärer Verantwortung einen Aufstieg in Spitzenpositionen der Polizei.

¹ Hierbei ist zu betonen, dass der Begriff „Belastung“ im arbeitswissenschaftlichen Sinn nicht negativ, sondern wertneutral ist.

Burnon
tu technische universität
dortmund

Die Autorin
Dr. Dagmar Siebecke ist wissenschaftliche
Projektleiterin an der TU Dortmund und
Leiterin des Burnon-Zentrums Düsseldorf.





Demografie, Vielfalt, Chancengleichheit

Zukunft der Personalentwicklung in der niedersächsischen Polizei

Carsten Rose

Der demografische Wandel stellt auch die niedersächsische Polizei vor Herausforderungen. Die Zahl junger Menschen, die als potenzieller Nachwuchs zur Verfügung steht, nimmt ab, die Bewerberstruktur wird sich verändern. Gleichzeitig steigt der Anteil älterer Beschäftigter. Innerhalb der nächsten 15 Jahre wird fast jeder zweite Polizist die Altersgrenze erreichen. Der Wandel erstreckt sich auch auf ein verändertes Rollenverständnis unserer Beschäftigten sowie den Anspruch, Beruf und Privatleben besser miteinander zu verbinden.

Wichtigster Erfolgsfaktor des „Unternehmens Polizei“ sind die Beschäftigten. Mit ihrer Motivation, ihrer Einsatzfähigkeit, ihrem Wissen und ihrer Innovationskraft sorgen sie für Sicherheit. Die künftigen Anforderungen müssen wir mit einer veränderten Personalstruktur bewältigen. Wir widmen uns daher seit einiger Zeit intensiver der Gesamthematik. Während in der Anfangsphase nur einzelne Aspekte, Zielgruppen und Themen im Fokus standen, erfolgt mittlerweile eine ganzheitliche Betrachtung. Dies tun wir in der Überzeugung, dass Veränderungen nur dann erfolgreich zu meistern sind, wenn sie den Führungskräften wie den Beschäftigten nicht nur bewusst sind, sondern auch von ihnen getragen und mitgestaltet werden. Innerhalb der Klammer eines ganzheitlichen Ansatzes geht es uns vor allem um folgende Handlungsbereiche.

Personalstrukturanalyse – Basis strategischer Planungen

Die Grundlage bilden systematische, aktuelle Informationen. Unser Management basiert auf regelmäßigen Strukturanalysen, bei denen der Personalbestand qualitativ und quantitativ erfasst, analysiert und bewertet wird. Aus diesen aggregierten Angaben über Merkmale des Personalkörpers ziehen wir Basisinformationen für die strategische Planung und neue Schwerpunkte. Erhoben werden die Entwicklung der Personalabgänge, Altersstrukturen, Geschlechteraufteilung, Anteil und Struktur der Teilzeitbeschäftigung, aber auch die Fortbildung. Die Führungs- und Steuerungsinformationen werden in einem Scoreboard zusammengefasst.

Modernes Recruiting – Den Nachwuchs sichern

Wenngleich in der Landespolizei derzeit noch eine hohe Zahl von Bewerbungen (5.000 bis 6.000 p. a.) das Bild prägen: Der Wettstreit um die „klugen Köpfe“ hat begonnen. Um die hohen

Einstellungszahlen (aktuell rd. 700 p. a.) realisieren zu können, stellt sich die Polizei durch neue und moderne Werbe-, Auswahl- und Einstellungsstrategien zukunfts-fähig auf. Wir verstärken unseren Blick auf besondere Zielgruppen, wie etwa Personen mit Migrationshintergrund. Frühzeitige Auswahlkampagnen und eine kurze Prozessdauer binden qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber. Zeitgemäße computergestützte Auswahlmodule sowie eine enge flächendeckende Betreuung der Bewerberinnen und Bewerber verdeutlichen die Attraktivität einer modernen Polizei.

Interkulturell kompetent – Offen für Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund

Rund 20% der in Deutschland Lebenden haben einen Migrationshintergrund, ebenso wie jedes dritte hier geborene Kind. In Niedersachsen leben Menschen aus 195 Nationen.

Beschäftigte mit Migrationshintergrund können durch ihre interkulturelle Kompetenz und ihre Sprachkenntnisse zu einer effektiven Polizeiarbeit beitragen. Daher haben wir ein Konzept implementiert, um mehr Menschen mit Migrationshintergrund einzustellen. Erste Erfolge sind erkennbar – der Anteil der Bewerbungen hat sich von unter 10% auf ca. 15% erhöht. Bis heute sind bereits rund 600 Beschäftigte mit Migrationshintergrund in unserer Organisation, zwei Drittel davon als Polizisten.

Gleichzeitig bilden wir bei allen Polizeibeschäftigten interkulturelle Kompetenzen durch ein System der Qualifizierung und Sensibilisierung stärker aus. So gestalten wir die kulturelle Vielfalt in der Polizei. Konflikten und Ausgrenzungen wird vorgebeugt, die Kompetenz der Organisation wird gefördert.

Personalentwicklung und Wissensmanagement – Zielgerichtet und zeitgemäß qualifizieren

Gesellschaftliche Veränderungen, technologischer Fortschritt, aber auch die Professionalisierung und Globalisierung des polizeilichen Gegenübers stellen hohe Anforderungen an die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Polizei; dem tragen wir Rechnung. Der Einstieg in den Polizeiberuf erfolgt über einen international anerkannten, akkreditierten Bachelor-Studiengang. Mit Ausbildung einer Kultur der Bereitschaft und Befähigung zum lebenslangen Lernen werden die Kompetenzen der Beschäftigten zunehmend selbstgesteuert und grundsätzlich eigeninitiativ bedarfsgerecht fortentwickelt.

Polizeiarbeit ist durch Erfahrung geprägt. Das Wissen der Älteren muss systematisch weitergegeben werden und der Organisation erhalten bleiben. Auf Basis der Spezialisierungserfordernisse, etwa in den ermittelnden Bereichen, existieren konkrete Konzepte. Die Polizeiakademie ist dabei, ein umfassendes Wissensmanagement aufzubauen. Themen wie „altersgerechtes Lernen“ oder „E-Learning“ halten Einzug in unsere Polizei.

Wir betreiben strategische Personalentwicklung. Neben der horizontalen Qualifizierung nimmt die Führungskräfteentwicklung eine herausragende Stellung ein. Potenziale der Beschäftigten werden systematisch gefördert und verwendungs- und entwicklungsbezogen eingesetzt. Die Polizei beschreitet auch hier neue Pfade – so aktuell bezogen auf den Aufbau eines „Talentmanagements“.

Gesundheitsmanagement – Mehr als Ernährung und Sport

Der Polizeiberuf ist geprägt durch besondere psychische und physische Belastungssituationen. Die Gesundheit zu fördern, gehört zum Selbstverständnis unserer Kultur. Mit der Implementierung eines Gesundheitsmanagements verfolgen wir einen ganzheitlichen, teilhabenden und integrativen Ansatz, der Arbeitsabläufe und Kommunikationsstrukturen einbezieht. Es geht um mehr als Sport, Bewegung und gesunde Ernährung. Gesundheitsmanagement beinhaltet bei uns auch Führung, Unternehmenskultur, Betriebsklima, soziale Kompetenz sowie Arbeitsbedingungen und Gesundheitsverhalten. Gleich-

wohl – die polizeiliche Aufgabe erfordert Fitness. Der Dienstherr unterstützt hier durch Dienstsport, die Anrechnung von Dienstzeit und die Gewährung von Unfallschutz.

Work-Life-Balance – Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Erfolgsfaktor für unsere Polizei. Es geht darum, eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben sicherzustellen. Frauen in der Polizei sollen sich nicht zwischen Familie und Beruf entscheiden müssen, aber auch immer mehr Männer widmen sich neben dem Beruf der Familie. So befinden sich derzeit über 1.000 Polizistinnen (d. h. rd. 25%) und über 200 Polizisten (knapp 2%) in Teilzeit oder Freistellung – Tendenz steigend.

Teilzeitarbeit sowie flexible Arbeitszeit- und Schichtmodelle helfen, persönliche Lebensentwürfe zu realisieren. Karriere ist zwar wichtig, eine hohe Lebensqualität sowie private und berufliche Zufriedenheit haben jedoch zunehmende Bedeutung. In unserer Polizei wird eine Kultur gefördert, in der – unter Berücksichtigung des dienstlichen Auftrages – durch höhere Flexibilität und ein Mehr an individuellem Freiraum die familiären Lebensphasen der Beschäftigten stärker im Blickfeld stehen können.

Um die Vereinbarkeit zu verbessern ist die Polizei Niedersachsen seit 2008 ein von der berufundfamilie gGmbH der Hertiestiftung zertifiziertes Unternehmen. Um den Prozess nachhaltig zu gestalten, haben wir uns im letzten Jahr erfolgreich reauditieren lassen. Wir haben neue Schwerpunkte definiert, die sich auf eine zunehmende Arbeit in Teilzeit, aber auch auf die Betrachtung des Aspektes „Pflege“ beziehen.

Bleibt zu resümieren: Wir sind auf einem erfolgreichen Weg – aber es gibt noch viel zu tun!

Der Autor

Carsten Rose ist seit April 2012 als Abteilungsleiter in der Polizeiakademie Niedersachsen zuständig für Studium und Lehre. Zuvor war er als Referatsleiter „Personal“ im Nds. Innenministerium verantwortlich für das Personalmanagement der rd. 24.000 Polizeibeschäftigten des Landes.

Gesellschaft im Wandel – Personalentwicklung im Wandel

Die Antwort der PD Hannover auf die Herausforderungen der Zukunft

Marion Dix, Detlef Hoffmann

Jedes größere Unternehmen, jede Behörde verfügt über Personalentwicklungskonzepte, auch die Polizei. Unsere polizeilichen Kernaufgaben sind in den letzten zehn Jahren aber weitgehend unverändert geblieben. Brauchen wir von daher überhaupt eine neue strategische Ausrichtung unseres PE-Konzeptes? Wir haben „ja“ gesagt.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen werden die Arbeit der Polizei im nächsten Jahrzehnt erheblich beeinflussen – so natürlich der demografische Wandel oder die Internationalisierung polizeilicher Arbeit. Globale Vernetzung und Kommunikation ermöglichen es, sich in Sekundenschnelle auszutauschen und an Informationen zu gelangen – bundesweit, europaweit, weltweit. Übliche „Dienstwege“ treten immer mehr in den Hintergrund, rein hierarchische Arbeitsstrukturen gehören der Vergangenheit an. Darüber hinaus gilt: Je spezialisierter sich der Arbeitsbereich gestaltet, desto flacher müssen die Arbeitsstrukturen sein. Eine zukünftige Herausforderung an Führungskräfte wird sein, ein solches Arbeiten zuzulassen. Zukünftige Führungskräfte sind eher Manager des vernetzten Handelns. Kontrollmöglichkeiten beziehen sich mehr auf Arbeitsprozesse als auf das spezifische Fachwissen.

Auch die Perspektiven der Beschäftigten verändern sich. Steigende qualitative Anforderungen bei der Bewältigung der Arbeit gehen einher mit einem Prozess der Arbeitsverdichtung. Daneben wachsen aus Beschäftigtensicht auch die Ansprüche an eine sinnstiftende Aufgabenerfüllung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Nicht alle wollen und können Führungskräfte werden, aber es besteht ein breiter Anspruch an eine zufriedenstellende, ausfüllende Arbeit.

Wir stellen fest, dass jüngere Beschäftigte eher individualistisch, selbstbewusst und leistungsorientiert geprägt sind. Die Balance zwischen Arbeit und Karriere auf der einen Seite und Freizeit und Familie auf der anderen Seite schließen sich nicht aus, sondern bilden zwei zentrale, gleichberechtigte Zielvorstellungen für die Lebensführung (vgl. hierzu auch den Artikel „Szenario 2020“ S. 26).

Wir stehen somit vor der Aufgabe, uns in der Breite auf dem Laufenden zu halten und dane-

ben Spezialistinnen und Spezialisten herauszubilden, zu fördern und gegebenenfalls langfristig zu binden. Dabei nimmt die Halbwertszeit des Wissens in vielen Bereichen ab und so wird gerade die Erlangung und Weitergabe von Spezialwissen eine große Herausforderung der nächsten Jahre.

Daneben hat sich die Polizei in ihrem Selbstverständnis weiterentwickelt. Bürgerorientierung genießt heute berechtigterweise einen hohen Stellenwert. Die letztlich auch aus diesem Anspruch resultierenden hohen qualitativen Anforderungen an eine moderne Polizei führten in Niedersachsen dazu, dass der Zugang zum Polizeiberuf nur über einen Bachelor-Studiengang erfolgt.

Das Personalentwicklungskonzept der PD Hannover

Darauf muss sich die Personalentwicklung der Polizei in diesem Jahrzehnt einstellen und Perspektiven entwickeln. Für uns war 2010 die Zeit für eine neue strategische Ausrichtung gekommen. Unser PE-Konzept basiert auf der Annahme, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln wollen und insbesondere eigeninitiativ handeln. Alle sollen die Möglichkeit bekommen, gesund, selbstbewusst und zufrieden ihre Arbeit zu versehen. Jede bzw. jeder soll dazu beitragen, die Arbeitsqualität hochzuhalten, so die Leitgedanken unseres PE-Konzeptes. Daraus folgernd haben wir versucht, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln und wegzukommen von Einzelkonzepten wie Führungskräfteförderung, Gesundheitsmanagement und so weiter.

Wichtig ist es uns auch, den polizeilichen Erfahrungsschatz unserer Beschäftigten wieder mehr in den Fokus zu rücken, gepaart mit ständiger Weiterentwicklung. Strukturen für eine *Lernende Organisation und lebenslanges Lernen* müssen aufgebaut werden, Wissensmanagement und Wissenstransfer gewinnen mehr und mehr an Bedeutung. Vorhandene Fähigkeiten wollen wir noch gezielter als bisher nutzen und dabei auch die schon vorhandene *Vielfalt in der Polizei* miteinbeziehen (schließlich hat das Land Niedersachsen bereits 2008 die Charta der Vielfalt unterzeichnet).

Um damit aber nicht das Hamsterrad nur noch schneller zu drehen, ist „*Entschleunigung*“ ein gleichwertiges Ziel. Unbegrenzte Selbstausbildung darf nicht länger als Ideal angesehen werden. Beschleunigungsfallen müssen identifiziert und entschärft werden. Ständige Arbeitsplatzwechsel um ihrer selbst Willen belasten die Organisation mehr, als sie Einzelnen an Kompetenzgewinn bringen.

Fach- und Führungskarriere werden wir in Zukunft gleichwertig betrachten. Bisher kümmerte sich die Organisation mit hohem Aufwand um Führungskräfte und Nachwuchsgewinnung in diesem Bereich. Fachkräften mit hoher Verantwortung kam kein gleicher Stellenwert zu. Karrieren wurden nur über Führung gemacht. Bei der Auswahl von Personal orientieren wir uns in Zukunft an den vorhandenen Kompetenzen und Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs.

Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen orientieren sich an den Anforderungsprofilen der neuen Aufgabe. Eine Differenzierung der Hierarchieebenen nach den tatsächlichen Aufgabenschwerpunkten in „Personalführung“, „Managen“ und „Leiten“ findet ihren Niederschlag in Dienstpostenkonzepten und Anforderungsprofilen.

Externe, nach einem standardisierten Verfahren erstellte *Gutachten* werden in Auswahlentscheidungen miteinbezogen, sie bilden insbesondere die Grundlage einer gezielten Förderung auf die neue Funktion. Diese gezielte Förderung dauert mindestens ein Jahr und bedeutet in unserer Behörde eine Abkehr vom bisherigen Prinzip einer „Gießkannenförderung“.

Daneben befassen wir uns mit dem Aufbau einer attraktiven horizontalen Personalentwicklung – von einer strukturierten Einarbeitung bis hin zur Möglichkeit, sich zu hochkarätigen Expertinnen bzw. Experten zu entwickeln.

Ganzheitlicher Ansatz statt Flickenteppich

Das Personalentwicklungskonzept orientiert sich damit einerseits an der Strategie der Polizeidirektion Hannover für die kommenden Jahre, andererseits soll unser PE-Konzept einen ganzheit-



Marion Dix, Detlef Hoffmann

lichen Ansatz verfolgen. Denn nicht die Frage: „Wie kann ich schnell in dieser Organisation Karriere machen?“ soll im Mittelpunkt unserer Personalentwicklung stehen, sondern ein insgesamt aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel, um alle Beschäftigten ansprechen und erreichen zu können und den Erfordernissen der Organisation gerecht zu werden.

Der Anfang ist gemacht. Verschiedene Arbeitsgruppen unter Beteiligung aller Beschäftigten in unserer Behörde waren an der Erstellung des PE Konzeptes beteiligt. Durch die eingerichtete Projektleitung wurden die einzelnen Maßnahmen für die Umsetzung aufeinander abgestimmt und sukzessive in der PD Hannover eingeführt.

Mit unserem aktuellen PE-Konzept haben wir erstmalig versucht, nicht den Veränderungen in der Gesellschaft nachzulaufen, sondern sie zu prognostizieren und uns als Behörde dafür fit zu machen, was in Zukunft auf uns zukommt. Und darauf sind wir stolz.

Die Autorin, der Autor

Erste Kriminalhauptkommissarin Marion Dix ist Leiterin Fortbildung und war 2011 Mitglied der sechsköpfigen Projektgruppe „Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung“. Schon als Mitglied der Polizeireformkommission der Polizei Niedersachsen sowie Mitglied im Polizeihauptpersonalrat (1988-2008) hat sie sich intensiv mit dem Thema befasst.
marion.dix@polizei.niedersachsen.de

Polizeidirektor Detlef Hoffmann ist seit mehr als zehn Jahren in unterschiedlichen Leitungsfunktionen der Polizei in Niedersachsen tätig. Seit 2010 leitet er das Personaldezernat der PD Hannover, seit einem Jahr ist er auch Projektleiter in der Umsetzung des PE-Konzeptes.
detlef.hoffmann@polizei.niedersachsen.de



Aufstieg für Frauen im Polizeivollzugsdienst – immer noch eine Entscheidung zwischen Kind und Karriere? Problemaufriss und erste Lösungsansätze

Elke Gündner-Ede

Das öffentliche Erscheinungsbild der Polizei ist nicht mehr durch Männer geprägt wie in früheren Jahrzehnten. Der Anblick von Polizeibeamtinnen ist in der heutigen Zeit für die Bürgerin und den Bürger selbstverständlich. Bereits vor 40 Jahren öffnete sich die Polizei und stellte Frauen in den allgemeinen Vollzugsdienst ein. Vor diesem Hintergrund sollten somit auch die Fragen nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Führung in Teilzeit sowie Karrieremöglichkeiten von Frauen keiner besonderen Betrachtung mehr bedürfen.

Dass dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist, wird durch das Projekt „Frauen in Spitzenfunktionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ deutlich, welches die Deutsche Hochschule der Polizei in Zusammenarbeit mit der TU Dortmund und unter Beteiligung mehrerer Länderministerien im Jahre 2010 ins Leben gerufen hat. Die Gewerkschaft der Polizei (GdP) begrüßt diese Studie ausdrücklich und verbindet dieses mit der Erwartung, dass die Ergebnisse zu Veränderungen von Rahmenbedingungen für den Aufstieg in den höheren Dienst führen. Kritisch angemerkt sei allerdings an dieser Stelle, dass sich die Studie allein auf den Polizeivollzug fokussiert, ähnliche Strukturen aber auch in den Spitzenpositionen der Polizeiverwaltung und des Tarifbereiches zu verzeichnen sind.

Bereits im Jahre 2009 hat die GdP ein Positionspapier zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf veröffentlicht,¹ das über alle Laufbahnen und Statusgruppen in der Polizei hinweg Anforderungen beschreibt, die eine Karriereentwicklung für Frauen ermöglichen, ohne diese vor die Entscheidung zwischen Familie und Karriere zu stellen. Als wichtigste Stellenschrauben wurden dabei Arbeitszeit, Personalentwicklung, Finanzen (im Hinblick auf steuerliche und versorgungsrechtliche Regelungen) und Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen identifiziert.

Teilzeitarbeit, die insbesondere im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle spielt, gilt immer noch als Karrierehemmnis. Insbesondere teilzeitbeschäftigte Frauen müssen erfahren, dass spätestens dann, wenn eine Beurteilung ansteht, ihre Arbeit weniger wertgeschätzt wird. Mit Begründungen wie „Du

bist doch nur die Hälfte der Zeit da, deshalb kann ich dich auch nur für die Hälfte beurteilen“ werden Frauen, die ihre schlechteren Ergebnisse hinterfragen wollen, oft abgespeist. Die GdP hat u. a. aus diesem Grund Anfang des Jahres 2012 die Studie „Beurteilungen im Polizeidienst“ initiiert, die von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird und der Frage nachgeht, inwieweit das Beurteilungswesen im Polizeivollzugsdienst die Gleichstellung der Geschlechter gewährleistet. Dabei haben die Wissenschaftlerinnen Andrea Jochmann-Döll und Karin Tondorf sowohl auf der Ebene der Regelungen als auch in der Beurteilungspraxis Diskriminierungspotenziale identifiziert, die diese These untermauern.

So enthalten bereits Beurteilungsrichtlinien die Möglichkeit, subjektive, nicht leistungsbezogene Betrachtungsweisen wie soziale Aspekte, Vorurteile und Geschlechterstereotype in die Beurteilungen einfließen zu lassen. Konkret werden geringere zeitliche Flexibilität und Präsenz tatsächlich als Leistungseinschränkung in der Beurteilung bewertet. Dagegen wird den leistungsferneren Kriterien wie Dienstalter bzw. Lebensleistung ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Studie vergleicht dabei die Anteile von Männern und Frauen an der Bestnote und kommt zu dem Schluss, dass Frauen und Teilzeitbeschäftigte in den meisten Bundesländern bei den Beurteilungen tendenziell schlechter abschneiden als Männer und Vollzeitbeschäftigte.

Das Thema Personalentwicklung wurde in der Polizei schon seit Jahrzehnten insbesondere in einer Art von informellem Mentoring praktiziert. Männer in Führungspositionen sahen sich bei der Nachwuchssuche meist nach Männern um und gaben diesen die Möglichkeit, sich durch

besondere Aufgabenerledigungen zu profilieren und dadurch in den Fokus für gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu gelangen. Bei positivem Durchlaufstand der Karriere nur noch die erfolgreiche Ablegung der Prüfungen zum höheren Dienst im Weg.

Heute gibt es dafür Personalentwicklungskonzepte, die klare Regelungen enthalten und Qualifizierungserfordernisse an die zukünftige Führungskraft stellen. Aber auch hierbei sind die Standards meistens auf Vollzeitbeschäftigte ausgerichtet. Dezentrale Fortbildungsangebote, die für Teilzeitbeschäftigte als Halbtagsangebot konzipiert werden, Fernstudiengänge und kurze Präsenzzeiten an der Deutschen Hochschule der Polizei würden die Entscheidung zur Aufnahme eines Studiums auch für Polizeibeamtinnen und -beamte, die gleichzeitig Familienaufgaben wie Kinderbetreuung, aber auch die Pflege von Angehörigen wahrnehmen, erheblich erleichtern.

Weiterhin muss die Attraktivität von Dienstposten mit Führungsaufgaben auch für Frauen mit familiären Verpflichtungen erhöht werden. Ein wichtiger Schritt hierzu wäre es, bei Stellenausschreibungen und Besetzungen von Führungsfunktionen eine klare Teilzeiteignung festzuschreiben. Die GdP stellt in ihrem Positionspapier dazu fest: „Teilzeitkräfte müssen bei der Personalauswahl, insbesondere bei Führungsfunktionen, grundsätzlich berücksichtigt werden. Da Frauen in höherwertigen Funktionen meist unterrepräsentiert sind, gehört es zu den Leitungsaufgaben, Frauen aktiv zu fördern. Derzeit bedeutet dies auch, aktiv die Teilung von Arbeitsplätzen zu unterstützen und Führungsfunktionen so zu gestalten, dass sie unabhängig von der jeweiligen Wochenarbeitszeit wahrgenommen werden können. Die Vorgesetzten nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein.“

Ein zusätzliches großes Hindernis für eine Karriere in der Polizei ist, insbesondere für Frauen mit Familienaufgaben, die mangelnde Planungssicherheit hinsichtlich des zukünftigen Dienstortes. Erst kurz vor Ende des Studiums kann für die meisten Absolventinnen und Absolventen die Frage des zukünftigen Einsatzortes geklärt werden. Das bedeutet für die meisten Studierenden eine besondere Belastung, da sie in der Regel nicht in ihre alten Dienststellen zurück-



kehren können und teilweise mehrere hundert Kilometer von ihrem Wohnort entfernt eine neue dienstliche Verwendung finden. Dieses bringt nicht nur für die betroffenen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten eine örtliche Veränderung, sondern auch für deren Familien. Wenn die dienstlich Verantwortlichen die Attraktivität des höheren Dienstes steigern wollen, müssen diese Strukturen grundsätzlich verändert werden. Mehr Planbarkeit hinsichtlich der zukünftigen dienstlichen Verwendung bereits zu Beginn des Studiums ist unabdingbar, damit die Entscheidung für Qualifizierung keine Entscheidung gegen Familie und Kinder wird.

Zusammengefasst fordert die GdP ein Umdenken in der Gestaltung von Aufstieg und Karriere. Es muss erkannt werden, dass Polizeibeamtinnen und -beamte trotz Familienorientierung gefördert werden wollen und müssen. Dazu ist es vonnöten, die bisher sehr starren Rahmenbedingungen von Ausbildung und Führungsfunktionen vor allem hinsichtlich der zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit weiter zu öffnen und die Wertschätzung von Teilzeitarbeit zu erhöhen.

¹ Gewerkschaft der Polizei (2009). Positionspapier „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, Stand März 2009. [http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/Posa/\\$file/PosFrauen_0903.pdf](http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/Posa/$file/PosFrauen_0903.pdf)

Die Autorin

Elke Gündner-Ede ist Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes der Gewerkschaft der Polizei und dort zuständig für den Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik. Gleichzeitig ist sie stellvertretende Vorsitzende des Polizeihauptpersonalrates beim Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport.



Gewerkschaft der Polizei
Bundesvorstand

Frauen in Führungspositionen – Alles eine Frage der Zeit?

Edelgard Kutzner

Diese Frage stellten sich Müller und ihre Kolleginnen zum Abschluss ihrer Studie bei der Polizei im Jahre 2004¹. Das in diesem Heft vorgestellte Projekt analysiert ungefähr zehn Jahre später die Situation bei der Polizei. Sind mehr Frauen in Führungspositionen gelangt, gar in Spitzenpositionen der Polizei? Nun, die Ergebnisse zeigen zumindest, dass es nicht mehr so eindeutig ist, Frauen werden nicht mehr generell aus solchen Positionen herausgehalten. Dennoch, soviel sei vorweggenommen, gibt es noch einiges zu tun.

Und damit bin ich auch schon beim Thema. Herausgehalten, dieser Begriff weist schon darauf hin, dass es nicht nur die Frauen sind, die nicht in Führungspositionen wollen, sondern dass es auch die Entscheidungen von Männern sind, Frauen aus diesen Positionen herauszuhalten. Dies geschieht zum Teil ganz direkt, wenn z. B. bei den Bewerbungen Männer bevorzugt werden, weil Frauen diese Funktion nicht zugetraut wird oder weil sie lieber unter sich bleiben wollen etc.. Teils geschieht dies aber auch nicht so direkt, weil z. B. die vorherrschenden Strukturen einige Frauen (wie übrigens auch einige Männer) eher abschrecken, eine solche Position zu übernehmen, z. B. weil sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren. Beides hat allerdings nichts mit dem Geschlecht der Frauen zu tun.

Es ist ein kompliziertes Geflecht aus strukturellen Bedingungen, traditionellen Handlungsweisen und vor allem Routineprozessen, bei denen nicht mehr nachgedacht wird: „Das war schon immer so“, heißt es dann nicht selten. Diese drei Perspektiven in den Blick zu nehmen und neben der offiziellen Realität bei der Polizei auch immer die Ebene darunter, die realen Handlungen in den Blick zu nehmen, ist ein Verdienst der Forschung. So zeigt sich schon bei Müller u. a. (2004), dass die Lage nicht mehr

so eindeutig ist. Integrations- und Ausgrenzungsprozesse finden nahezu gleichzeitig statt. „Geht das?“, werden sich nun einige fragen. Und „wie“ oder „weshalb“ ist das so? Zu verstehen ist diese Entwicklung, wenn bestimmte Entscheidungsprozesse, wie die der Besetzung einer Führungsposition genau analysiert werden. Wer bewirbt sich? Warum wird er oder sie beispielsweise ermutigt oder gar aufgefordert sich zu bewerben? Wer trifft die Auswahl? Welche Kriterien, aber auch welche Interessen bestimmen den Auswahlprozess? Wer setzt sich durch? Und so weiter. Wichtig ist also immer, den Kontext genau zu betrachten, in dem diese Entscheidungen ablaufen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchungen zeigen, dass es hier Veränderungen gibt, aber es gibt auch immer noch etliche Beharrungstendenzen.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Frauen in Führungspositionen geht es nun aber auf keinen Fall darum, besondere Potenziale, die Frauen gern zugeschrieben werden, zu fördern, etwa Frauen seien eher an Personen interessiert, Männer dagegen an den Aufgaben. Diese Vorgehensweise stärkt die benachteiligenden stereotypen Vorstellungen über Frauen. Grundsätzlich ist es gut für Führung, wenn verschiedene Sichtweisen zusammenkommen, diese laufen aber nicht entlang der Geschlechterlinie. Auch wenn es manche behaupten, es fehlen die Nachweise, dass z. B. mit Frauen und Männern gemischte Teams oder gemischte Führungsstrukturen die Unternehmen erfolgreicher machen. Frauen sind nicht besser oder schlechter, sie verfügen nicht über besondere „weibliche“ Führungsqualitäten, aber auch nicht über schlechtere. Handeln z. B. Ministerinnen anders als Minister, agiert ein homosexueller Außenminister anders als ein heterosexueller, agiert ein Wirtschaftsminister mit Migrationshintergrund anders als sein Vorgänger? Nicht Frauen oder Männer sind die besseren Führungskräfte, über die Qualität von Führung entscheidet – das zeigen die Ergebnisse – eben nicht die Geschlechterzugehörigkeit.

Die Qualifikationen von Frauen anzuerkennen ist gut, aber das allein reicht nicht, die sog. glä-



Die Autorin

Dr. Edelgard Kutzner ist Koordinatorin des Forschungsbereichs „Dienstleistungen im gesellschaftlichen Wandel“ der sfs Sozialforschungsstelle, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der empirischen Forschung und Beratung u.a. in den Themenfeldern Gender Mainstreaming und Diversity-Management.

serne Decke zu durchbrechen. Es sind nachweislich die Machtverhältnisse, an denen Frauen scheitern. Männer entscheiden und suchen sich nicht selten ihresgleichen. Führungspositionen werden immer noch häufiger nach Beziehungen und dem Prinzip der Ähnlichkeit mit den übrigen Führungskräften besetzt, als nach tatsächlicher Eignung und Kompetenz. Und deshalb, so die Meinung einiger Politikerinnen und Politiker, bedarf es auch politischer Regelungen und Messinstrumente, wie einer Frauenquote. Die ist allerdings zurzeit nur in engen Grenzen durchsetzbar und von einigen auch gar nicht gewollt.

An dieser Stelle vielleicht ein paar Worte zur aktuell geführten Debatte um Frauenquoten. Es ist noch nicht lange her, da galt die Frauenquote als „Teufelszeug“. Männer sahen ihre Macht und Karriere bedroht, fürchteten sich vor den Eindringlingen in ihr geschlossenes System. Frauen befürchteten, Quotenfrauen zu werden und nicht wegen ihrer Leistungen zu profitieren. Das ändert sich wohl offensichtlich gerade. Glauben möchte ich es noch nicht so ganz, denn solche Strategien sind immer mit Interessen verbunden. Gut ist, dass durch die Debatte um die Frauenquote in Aufsichtsräten eine neue Debatte um Geschlechtergerechtigkeit ausgelöst wurde. Ob nun 30, 40 oder gar 50% ist zunächst nicht so erheblich. Die Quote kann ein Schritt sein, um ein günstiges politisches Klima für mehr Frauen in Führungspositionen zu erzeugen. Wichtig ist allerdings, dass diese Forderung bzw. Umsetzung nicht automatisch auch zu mehr Geschlechtergerechtigkeit im operativen Bereich von Führung und anderen Arbeitsbereichen führt.

Notwendig ist darüber hinaus die Umsetzung von Gleichstellung oder Chancengleichheit in Unternehmen und Organisationen generell. Eine Möglichkeit bzw. ein Werkzeug stellt das Gender Mainstreaming dar. Wörtlich übersetzt bedeutet es, Gender als soziales Geschlecht in allen Ebenen eines Unternehmens zu berücksichtigen. Durch eine durchgängige und konsequente Gleichstellungsorientierung können benachteiligte oder ausgegrenzte Gruppen in den Haupt-

strom, den Mainstream gebracht werden. Das reicht von Personalpolitik über die Gestaltung der Arbeit bis hin zu den Produkten und erbrachten Dienstleistungen. Und es umfasst sowohl die strukturellen Bedingungen, also beispielsweise Entlohnungsstrukturen, wie auch das alltägliche Handeln, die vorhandenen Handlungsroutinen und die Vorstellungen z. B. über Geschlechterstereotype, die diesem Handeln zugrunde liegen, z. B. wenn es bei Personalentscheidungen darum geht, wer wo eingesetzt werden kann.

In Organisationen wird immer Politik gemacht, von unten nach oben, von oben nach unten, von gleich zu gleich. Verbunden damit sind Machtbeziehungen und nicht selten soziale Ungleichheiten. Nicht jeder kann seine Interessen in gleichem Maße durchsetzen, ist an Entscheidungen beteiligt. Deshalb ist es wichtig, Personalentscheidungsprozesse genau zu analysieren, um die berühmten Stolperfallen für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen zu erkennen und zu beseitigen.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass nicht alle Frauen Karriere machen wollen, auch nicht alle Männer. Aber die Frauen, die wollen, sollen dürfen. Frauen müssen also **können** (Rahmenbedingungen schaffen), **wollen** (durch Motivation und Vorbilder) und **dürfen** (durch gleichstellungspolitische Maßnahmen) – und manche sprechen dann auch vom **sollen** (hier geht es darum, ihre Potenziale zu nutzen). Zum jetzigen Zeitpunkt kann aber nicht von einer Kehrtwende gesprochen werden: Eine benachteiligende, Frauen ausgrenzende Differenz kann selbst da, wo es erste positive Entwicklungen gibt, jederzeit und situativ wiederhergestellt werden. Deshalb heißt es wachsam bleiben, entsprechend handeln, denn die Frage nach mehr Frauen in Führungspositionen ist keine Frage der Zeit. Das Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ bietet hier einige gute Ansätze.

¹ Müller, U., Müller-Franke, W., Pfeil, P. & Wilz, S. (2004). Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern bei der Polizei. Villingen-Schwenningen: Fachhochschule der Polizei.

Frauen in Spitzenpositionen der Polizei

Erfolg – auch eine Sache der Mentalität

Eileen Lensch



Die Autorin
 Polizeioberrätin Eileen Lensch ist Referentin für bahnpolizeiliche Gefahrenabwehr im Bundespolizeipräsidium Potsdam.

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Ich bin in den letzten Jahren uniformierten Kolleginnen und Vorgesetzten begegnet, deren Verhalten mich irritiert und mitunter auch frustriert hat. Einerseits Polizistinnen – fit, gut ausgebildet und führungsambitioniert. Andererseits Vorgesetzte, die bestrebt sind, eben diese, auch mit Blick auf die Übernahme polizeilicher *Spitzenfunktionen*, zu fordern und zu fördern. Doch wo sind sie, die Uniformträgerinnen in den polizeilichen Spitzenämtern der Republik?

Frauen als Selbstverhinderer

Zwischen dem beruflichen Wollen und Tun liegen erfahrungsgemäß, gerade bei Frauen, häufig Welten. So haben zwar führungsambitionierte Frauen, die sich für einen traditionellen Männerberuf entscheiden, regelmäßig ein Leben im Visier, das nicht durch „typisch weibliche“ Rollenvorstellungen begrenzt ist. Doch dann lösen sich ihre Führungsansprüche wie von selbst – vor allem, wenn es um das Erlangen einer Spitzenposition geht – regelmäßig in Luft auf.

Doch warum platzen Führungsträume von Frauen reihenweise wie Seifenblasen, bevor sie in die luftigen Höhen der Spitzenpositionen – also in die der B-Besoldung – aufgestiegen sind? Zu gerne würde ich hier schreiben, dass dies ausschließlich an frauenführungsskeptischen Vorgesetzten läge. Doch die Kritik an anderen hat, da stimme ich dem Schriftsteller Noel Coward zu, noch keinem – so auch nicht der führungsambitionierten Frau – die eigene Leistung erspart.

Betrachten wir Frauen in polizeilichen Führungsfunktionen ein wenig genauer. In der Vergangenheit hieß es stets, dass Uniformträgerinnen Spitzenpositionen nicht besetzten, weil es sie in diesem Berufszweig nicht hinreichend lange gäbe. In den Folgejahren wurde der geringe Frauenanteil im Polizeivollzugsdienst als Begründung für ihre signifikante Unterrepräsentanz in Spitzenpositionen angeführt. Doch nach nunmehr 25 Jahren der Frauen in der Polizei und einem Anteil von bundesweit rund 20%, dürften sich die Argumente endgültig überdauern haben.

Können oder wollen Frauen keine Spitzenpositionen in der Polizei, das ist hier die Frage. Zwischen dem Wollen und Tun liegen, eigens bei

Frauen, mithin Welten. Vielfältigste eigene Beobachtungen und Erfahrungen haben mich über die Jahre führungskritische Mentalitätsmuster von Frauen erkennen lassen, die dazu beitragen dürften, dass Uniformträgerinnen in der Polizei nur äußerst selten Spitzenpositionen erreichen.

Zwar machen sich viele junge Frauen mit einem guten Abitur auf, den Abwechslung und Spannung versprechenden Polizeidienst zu erobern. Im Eignungsauswahlverfahren geben sie glaubhaft an, sich nicht nur den polizeilichen Herausforderungen des Alltags, sondern auch Führungsaufgaben stellen zu wollen. Nach einigen Jahren im Dienst schaut die Welt ganz anders aus. Anstrengende Schichten, unschöne Erlebnisse und bärbeißige Kollegen sind ein ums andere Mal der Grund dafür, dass ein Großteil der Polizistinnen sich gegen den Beruf und für die Familie entscheidet. Aus der einstmaligen führungsambitionierten wird eine dienstdesillusionierte Beamtin, die ihren Führungsanspruch aufgibt, noch bevor sie eigentlich geführt hat!

Zudem verbreitet ist die Mentalität der innerwie außerdienstlichen Konfliktscheu. Männer stehen, zumindest im Berufsleben, mehrheitlich auf kommunikative Konfrontation. Bei Frauen zählt Schweigen – in der irrigen Annahme vermeintlich kluger Deeskalation – zum guten Ton. Was die außerdienstliche Konfliktscheu angeht, so haben sich führungsambitionierte Frauen häufig mit Familienangehörigen und Freunden auseinandersetzen. Anstelle einer vollberufstätigen Rabenmutter, ist „Frau“ dann häufig lieber daheim und kein „sozialkritisches Kanonenfutter“.¹

Erschwerend kommt hinzu, dass viele führungsambitionierte Uniformträgerinnen, zumindest

wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Führung im Beruf geht, eine karierehemmende Belastungsfurcht entwickeln. Sie bezweifeln, die physische und psychische Kraft für die Bewältigung beider Aufgaben aufbringen zu können. Furcht führt regelmäßig zur Flucht und wer flieht, kann nicht führen und – was Spitzenpositionen angeht – zu sind die Türen!

Nicht zuletzt gibt es die zwar führungsambitionierte, jedoch problemzentrierte Frau. Sie rechtfertigt die Aufgabe ihres Führungsanspruches mit vermeintlichen unlösbaren Schwierigkeiten, was die Vereinbarkeit von Familie und

Beruf angeht, bedauerlicherweise jedoch, ohne eigens Erfahrungen gemacht zu haben. Also Führungsresignation durch fortwährende Problemantizipation.

Herren als Herrscher der „Gläsernen Decke“

Neben jenen führungsambitionierten Uniformträgerinnen, die sich vor dem Erreichen einer Spitzenfunktion zurückziehen, gibt es auch jene, die eben dies nicht tun. Doch auch ihnen ist zumeist keine echte Karriere beschieden. Vielmehr werden diesen aufstrebenden Frauen die Flügel häufig bewusst oder unbewusst von Männern in Führungspositionen gestutzt.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Männer berufstätigen Frauen eigentlich gewogen sind. Hinzu kommt, dass in der Gesellschaft im Allgemeinen und in den Behörden im Besonderen eine politisch initiierte und strategisch forcierte

Frauenführungsfreundlichkeit herrscht. Hat eine Uniformträgerin sich auf der Grundlage ihres Könnens einen Zugang zu höheren Führungskreisen verschafft, heißt dies jedoch noch lange nicht, dass sie in einer Spitzenfunktion landen wird. So verhindern auch unterschiedlichste Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen, dass führungsambitionierte Uniformträgerinnen den Sprung nach ganz oben schaffen.

Einerseits sehen sich führungsambitionierte Frauen gelegentlich mit wertkonservativen Vorgesetzten konfrontiert, die ihnen Führungsfunktionen verwehren, weil sie der tiefen Überzeugung

sind, dass sie in die Familie gehören.² Andererseits gibt es klischeegeleitete Vorgesetzte, die führungsambitionierten Uniformträgerinnen den Zugang zu Spitzenpositionen verwehren, weil sie im Grundsatz davon ausgehen, dass Frauen qua Geschlecht nicht führungsgeeignet sind.³ Überdies trifft man gelegentlich auf Geschlechtsexklusivisten. Bei ihnen handelt es sich um Vorgesetzte, die versuchen, Domänen für Männer zu erhalten und deshalb gegen Frauen in Führungspositionen schalten und walten.

Auch komfortorientierte Vorgesetzte hemmen Frauen beim Erreichen einer Spitzenposition. Sie sehen von ihrer Auswahl ab, weil sie davon ausgehen, dass die Übernahme von Führungsfunktionen durch Frauen eine familiäre Mehrbelastung des Mannes nach sich zieht. Hinzu kommt der fürsorgegeleitete Vorgesetzte, der Frauen keine Führungsfunktion zuteilwerden lässt, weil er ihnen die (Doppel-) Belastung und männliches Machtgebaren nicht zumuten möchte.

Die zuvor dargestellten Mentalitätsmuster bilden in ihrem Zusammenwirken sodann jenes

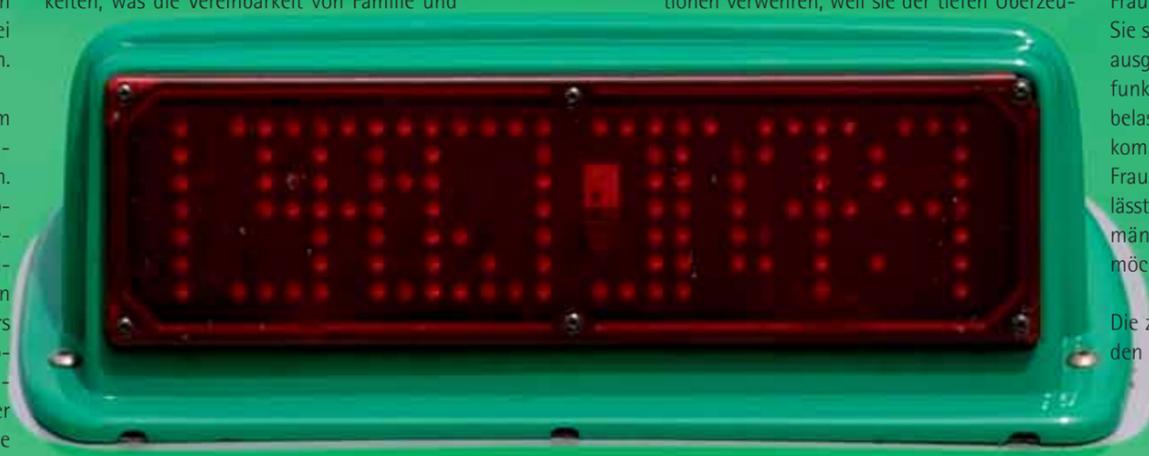
teilweise undurchdringbare Geflecht aus Sozialstrukturen, das umgangssprachlich als „Gläserne Decke“ bezeichnet wird.

Sich hemmen und gehemmt werden

Lässt man sich als führungsambitionierte Frau das zuvor Dargelegte durch den Kopf gehen, könnte man geneigt sein, denselbigen, anstatt noch oben zu recken, in den Sand zu stecken. Doch wo ein Wille ist, ist auch ein Weg! Einerseits gilt es, führungsgeeignete Frauen zeitgerecht mit erfolgskritischen Mentalitätsmustern von Frauen zu konfrontieren, um sie für eigene Stolperfallen zu sensibilisieren. Andererseits gilt es die für Frauen führungsbehinderlichen Mentalitätsmuster von Männern verstärkt zu kommunizieren, um eine aus ihnen resultierende Benachteiligung zu eliminieren.

¹ Ein ähnliches Mentalitätsmuster beschreibt auch Mika (2011).
² Ein entsprechendes Mentalitätsmuster beschreibt auch Wippermann (2010).
³ Siehe Fußnote 2.

Literatur
 Mika, B. (2011). *Die Feigheit der Frauen*. München: C. Bertelsmann.
 Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision.



IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
 3. Jahrgang 2012 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Geschlechtergerechte Sprachverwendung: Dr. Edelgard Kutzner
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview gaus gmbh – medien bildung politikberatung Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund, fon 0231 / 47 73 79-30, fax -55 præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: *Porträts:* Michael Bödeker S. 45 (Kutzner); Kurt-Georg Ciesinger S. 46 (Lensch); Johannes Jahns S. 15 (Jäger); LKA Niedersachsen S. 39 (Rose); Andreas Nink S. 9, 11, 13, 19, 23 (Fischbach); Wolfgang Pawlowski S. 17, 33 (von der Osten); PD Osnabrück

Die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift præview basiert auf Ergebnissen des Projektes das Projekt „FIS – Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ (FKZ 01FP1001/3). Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds).





præview

