



„Verantwortlich gestalten“

Bericht über die erste Tagung
der Frauen in Spitzenpositionen
der Polizei Niedersachsen



Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

6,- Euro | ISSN 2198-9273 1 | 2014

transfær





transfær

- 2 Impressum, Inhalt
- 4 **Vorwort des Landespolizeipräsidenten**
Uwe Binias
- 5 **„Von Frauen für Frauen“**
Gwendolin von der Osten
- 6 **Vielfalt in Führung – moderne Karrierewege für Frauen und Männer**
Helga Lukoschat
- 8 **Befragung der Frauen in Spitzenpositionen der Polizei des Landes Niedersachsen**
Kurt-Georg Ciesinger
- 10 **Impuls zum Thema „Netzwerke“**
Tanja Wulf-Bruhn
- 12 **„Frauen, lasst uns netzwerken!“**
Ergebnisse des Workshops „Netzwerke“
Sonja Boje
- 14 **Impuls zum Thema „Vorbilder“**
Ann Oldiges
- 16 **„Frauen brauchen viele Vorbilder!“**
Ergebnisse des Workshops „Vorbilder“
Britta Jordan

„Verantwortlich gestalten“

Bericht über die erste Tagung der Frauen in Spitzenpositionen der Polizei Niedersachsen

- 18 **Impuls zum Thema „Commitment“**
Claudia Puglisi
- 20 **„Wir sind eine Polizei!“**
Ergebnisse des Workshops „Commitment“
Claudia Puglisi, Rüdiger Klatt
- 22 **Impuls zum Thema „Strukturen und Rahmenbedingungen“**
Petra Guderian
- 24 **„Wir brauchen einen Kulturwandel“**
Ergebnisse des Workshops „Strukturen und Rahmenbedingungen“
Petra Guderian
- 26 **40 Jahre Erfahrung in Sachen Gleichstellung**
Claudia Puglisi im Gespräch mit Marion Dix
- 28 **Reflexionen zur Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei Niedersachsen**
Sybille Dörflinger
- 30 **Das Unwort des Tages**
Kurt-Georg Ciesinger
- 31 **Sechs Punkte zu Gleichstellung und Vielfalt in der Polizei Niedersachsen**



Impressum
transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität
 1. Jahrgang 2014 – ISSN 2198-9273
 Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber und Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Märkische Str. 86-8, 44141 Dortmund, 0231-477 379-30, transfær@gaus.de
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger
Online-Redaktion: Pia Rauball
Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de
Fotos: Suhwa Lee, Kseniia Kuleshova (Hochschule Hannover, Studiengang Fotojournalismus und Dokumentarfotografie, www.fotostudenten.de)

Diese Zeitschrift dokumentiert die Ergebnisse der Tagung „Verantwortlich gestalten“ am 27.1.2014 in Hannover. Veranstalter war das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport. Teilnehmerinnen waren die Frauen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte, Professorinnen an der Polizeiakademie Niedersachsen sowie die aktuell im Masterstudien-gang an der DHPol befindlichen Beamtinnen.

Vorbereitungsteam der Veranstaltung: Sonja Boje, Ariane Finger, Annette Flos, Silke Frankenberg, Petra Guderian, Britta Jordan, Ann Oldiges, Claudia Puglisi, Christel Stelter, Gwendolin von der Osten, Tanja Wulff-Bruhn

Die vorliegende Dokumentation wurde erstellt im Rahmen des Projektes „Erprobung der Typologie zur Förderung von Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes – Ableitung von Handlungsempfehlungen und ihre Übertragung auf andere Behörden der öffentlichen Verwaltung (FIS II)“. Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1305 gefördert.



Das Fotoprojekt
 Die in dieser Broschüre verwendeten Bilder stammen von zwei jungen Fotografinnen, die die gesamte Tagung begleitet haben. Sie sind Studentinnen der Hochschule Hannover, Studiengang Fotojournalismus und Dokumentarfotografie.



Kseniia Kuleshova
 · 1988 geboren in Kaluga (Russland)
 · 2006 bis 2011: Studium der Public Relations am Moskauer Staatlichen Luftfahrtinstitut, Arbeit in verschiedenen Werbeagenturen
 · seit 2011: Studium Fotojournalismus und Dokumentarfotografie an der Hochschule Hannover
 · zahlreiche Auszeichnungen im Bereich Fotografie und Medien



Suhwa Lee
 · 1981 geboren in Sacheon (Südkorea)
 · 2000 bis 2004: Studium Chemie/Lehramt Schwerpunkt Chemie und Naturwissenschaft in Busan
 · 2003 bis 2009: Lehrerin für Chemie in Seoul
 · 2007 bis 2008: Ausbildung zur Fotografin in Seoul
 · seit 2011: Studium Fotojournalismus und Dokumentarfotografie an der Hochschule Hannover



Liebe Kolleginnen,

Chancengleichheit für Frauen und Männer ist integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung in der Polizei Niedersachsen. Beiden Geschlechtern die gleichen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und eine gerechte Teilhabe in allen Hierarchieebenen und Gremien einzuräumen, beschreibt eine Seite der Medaille.

Auf der anderen Seite geht es aber vor allem um unseren Auftrag als Polizei den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber. Frauen und Männer unterscheiden sich sowohl in ihrer individuellen Sicht auf Dinge und Prozesse als auch in ihren Denkweisen und Handlungsmustern. Gerade für die erfolgreiche und vielfältige Polizeiarbeit im Umgang mit Menschen und zur Bewältigung schwieriger Einsatz- und Ermittlungslagen bedarf es der Sichtweisen beider Geschlechter.

Nicht zuletzt deshalb wurde der Gedanke der Diversität im Themenfeld „Arbeitswelt“ der neuen Strategie 2020 explizit verankert. Im Rahmen des aktuellen Strategieprozesses liegt mir die Chancengleichheit daher ganz besonders am Herzen. All den Worten der vergangenen Jahre müssen endlich Taten folgen, um den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen. Dazu bedarf es vor allem ambitionierter Ziele der Polizeibehörden und der Polizeiakademie und deren konsequenter Umsetzung.

Die verstärkte Förderung von Frauen ist aber nicht nur mir ein Anliegen, sondern auch ausdrücklicher Wunsch unseres Ministers Boris Pistorius und klares Ziel der Landesregierung und Regierungskoalition. Die erstmalige Ausgestaltung der Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei Niedersachsen zum Thema „Verantwortlich gestalten“ unterstreicht die hohe Bedeutung dieses Anliegens.

Besonders gefreut habe ich mich über die große Resonanz, auf die die Tagung gestoßen ist. Aber auch von der Vielfältigkeit der beruflichen Hintergründe und des damit verbundenen Potentials, welches Frauen in Spitzenfunktionen in

ihre tägliche Arbeit einbringen, bin ich sehr beeindruckt. Jede von Ihnen trägt somit in ihrem spezifischen Aufgabenbereich zum Erfolg der Polizei Niedersachsen bei.

Die Ergebnisse der im Vorfeld durchgeführten Befragung haben gezeigt, dass die Karrieremotivation der Frauen sehr hoch ist und sie sich mit der Polizei Niedersachsen verbunden fühlen. Ebenso haben über 80% der Zielgruppe angegeben, dass sie in ihrer Rolle eine Vorbildfunktion für andere Frauen innehaben. Es ist genau dieses Herzblut, das wir brauchen, damit das Ziel der Gleichstellung weiterhin konsequent verfolgt und umgesetzt werden kann.

Es gibt aber auch große Abweichungen, insbesondere zwischen den Beschäftigten und den Beamtinnen, die wir im Blick haben müssen. So zeigen die Ergebnisse eine Reihe von Karrierehemmnissen auf, mit denen sich Frauen in der Polizei konfrontiert sehen. Mein Wunsch ist es, diese Hemmnisse mit Ihnen gemeinsam so schnell wie möglich abzubauen und eine zukunftsweisende Organisationskultur zu gestalten.

Mit der Veranstaltung sehe ich einen ersten wichtigen Meilenstein gesetzt – nämlich dahingehend, dass Sie sich mit Ihren Sichtweisen in die Polizei einbringen. Ich möchte, dass Sie sich ermutigt fühlen, sich aktiv an der Gestaltung von Prozessen zu beteiligen. Ihre Meinungen, Ideen und Anregungen sind ausdrücklich erwünscht und zwar jederzeit!

Herzlichst

Uwe Binias

Uwe Binias

Eine Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen zu veranstalten, ist eine Herausforderung. Der Tag muss gelingen, wird doch kaum ein Thema in der Polizei derart kritisch beäugt, nicht nur von Männern, sondern auch von Frauen innerhalb der Organisation. „Langsam muss doch mal gut sein mit diesem Frauengedöns“ wird hinter vorgehaltener Hand immer wieder geäußert.



Von Frauen für Frauen

Gwendolin von der Osten

Obwohl Frauen in Spitzenfunktionen in der Polizei Niedersachsen nach wie vor enorm unterrepräsentiert sind, wird es als anstrengend empfunden, wenn wir das Thema aktiv angehen. Kaum ein Thema ist in der Polizei derart emotional besetzt und polarisierend.

Da ist es bemerkenswert, dass unsere Polizeispitze eine Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen auf ihre Agenda setzt und sich klar dazu bekennt, dass es Handlungsbedarf gibt. Ihr müsst doch bewusst sein, dass sie damit in unserer Organisation nicht nur Applaus erntet. Die Planung und Vorbereitung legt sie in die Hand von Frauen und gibt uns dabei alle Freiheiten, begleitet und unterstützt das Planungsteam. Diese Form der Unterstützung wirkt motivierend und spornt uns an. Schon in der Vorbereitung fällt es überhaupt nicht schwer, Themenpatinnen, Referentinnen und Moderatorinnen zu gewinnen, die sich inhaltlich und organisatorisch einbringen. Das Vorbereitungsteam besteht aus Frauen aus Vollzug und Verwaltung, aus unterschiedlichen Behörden und Tätigkeitsbereichen. Diese Vielfalt belebt die Diskussionen. Ich glaube, es gelingt uns gut, unterschiedliche Sichtweisen einzubringen. Außerdem macht die Arbeit in diesem Team Spaß.

Alle sind sich einig: Es geht an diesem Tag nicht darum, Vorwürfe zu erheben, weil es nicht richtig vorangeht mit der Frauenförderung. Wir sind selbst verantwortlich und sehen unsere Verpflichtung, uns für das Thema einzubringen. Zentrale Frage muss also sein: Was können wir selbst tun? So entsteht dann auch der Arbeitstitel der Tagung „Verantwortlich gestalten“.

Eine weitere Herausforderung ist, dass die Teilnehmerinnen keineswegs die typische „Ehemals-höherer-Dienst-Zielgruppe“ abbilden, wie es bei einer gemischtgeschlechtlichen Tagung der Fall wäre. Frauen in Spitzenfunktionen decken alle möglichen Bereiche ab, nur etwa 40% sind Polizeivollzugsbeamtinnen. Daher müssen wir Themen einbringen, die uns alle betreffen, und auch Frauen mitnehmen, die in ganz anderen Berufen als dem klassischen Polizeidienst groß geworden sind.

Nachdem wir die Einladungen versandt haben, sind wir mehr als gespannt. Mein Bauchgefühl, dass viele der Einladung folgen werden, bestätigt sich aber. Es bestätigt auch diejenigen, die sich für eine Arbeitstagung für diese Zielgruppe eingesetzt hatten. Es melden sich über 80 von rund 120 Eingeladenen an.

Als sich der Saal füllt, so viele Frauen zusammenkommen, sich freundlich begrüßen, zuhören, in den Workshops mitmachen, bin ich sicher, dass der Tag gelungen ist.

Die Themenauswahl trifft offensichtlich die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen, den Vortragenden wird aufmerksam zugehört. In den Workshops entwickeln sich intensive Diskussionen, sodass die angesetzte Zeit nicht ganz ausreicht. Nach meinem Eindruck sind gerade die Workshops ein wichtiger Bestandteil eines solchen Tages.

Aber: Nach der Tagung ist vor der Tagung. Wir haben Rückmeldungen gesammelt und aufgenommen. Wir haben Themenwünsche auf die Agenda gesetzt und bearbeiten die Themen weiter. Alle, die sich gern einbringen möchten, können das tun. Denn nach der „ersten Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen“ wird eine „zweite Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen“ folgen.

Ansprechpartnerin

Polizeiberrätin Gwendolin von der Osten ist Leiterin eines Polizeikommissariats in der PD Hannover und zurzeit als Referentin für den Bereich Einsatz und Verkehr ins Niedersächsische Innenministerium abgeordnet. Sie ist im Jahr 2003 als Volljuristin zur Polizei Niedersachsen gekommen und hatte verschiedene Führungspositionen in der PD Oldenburg und der PD Hannover inne. Das Thema Frauen in Spitzenfunktionen hat sie bereits in unterschiedlichen Projekten und Arbeitsgruppen bearbeitet.

Vielfalt in Führung – moderne Karrierewege für Frauen und Männer

Helga Lukoschat

Bei der Polizei in Niedersachsen hat sich einiges getan: Der Frauenanteil beträgt im Vollzug immerhin schon ein gutes Fünftel (21,5%). Doch nach wie vor sind Frauen in den Führungs- und Spitzenpositionen deutlich unterrepräsentiert. Das Thema bleibt auf der Tagesordnung und es erfordert mehr denn je intensive Vernetzung, fachlichen Austausch und gemeinsame Strategie-Entwicklung. Dabei betrifft das Phänomen der *Leaky Pipeline* – auf dem Weg nach oben kommen die Frauen abhanden – bei weitem nicht nur den Polizeidienst oder den öffentlichen Dienst, sondern auch weite Teile der Wirtschaft.

Vor diesem Hintergrund will die neue Bundesregierung nun nach intensiven öffentlichen Debatten ein Gesetz zur 30%-Quotierung von Aufsichtsräten sowie eine gesetzliche Verpflichtung für Großunternehmen auf den Weg bringen, sich selbst verbindliche Zielvorgaben für mehr Frauen in Vorstand und Topmanagement zu setzen.

Doch abgesehen vom politischen Druck gibt es gewichtige wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe, sich mit der Thematik in einem strategischen Sinn auseinanderzusetzen. Es geht längst nicht mehr um einzelne Frauenfördermaßnahmen, sondern um zeitgemäße Karrierewege für Frauen und für Männer und damit letztlich um einen Wandel der Unternehmens- bzw. Organisationskultur; es geht um notwendige Modernisierung und Zukunftsfähigkeit.

Gegenwärtig führt die EAF im Auftrag des Bundesfamilienministeriums das bundesweite Programm „Für mehr Frauen in Führungspositionen – Regionale Bündnisse für Chancengleichheit“ durch. Dort berät die EAF in zehn Regionen rund 100 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Und hier sind es vor allem die Argumente zur demografischen Entwicklung und zum Fach- und Führungskräfte-mangel, die den Unternehmen nahegehen und sie überzeugen.

Bis 2030 wird in Deutschland das Erwerbspersonenpotenzial im Durchschnitt um 11,6% zurückgehen, in Niedersachsen um 11,4%. Viele wichtige industrielle Regionen – wie u.a. Salzgitter, das sich im Bündnis beteiligt – sind von starker Überalterung und zum Teil parallel von Abwanderung betroffen. Es ist nicht schwer, sich vorzustellen, dass der Wettbewerb um qualifizierte und engagierte Arbeitskräfte sich verschärfen und auch der öffentliche Dienst unter diesen Wettbewerbsdruck geraten wird.

Die Unternehmensberatung McKinsey hat bereits vor knapp zehn Jahren für den europäischen Raum berechnet, dass die prognostizierte Lücke von 24 Mio. Arbeitskräften in 2035 auf 3 Mio. verringert werden könnte, wenn sich die Erwerbsquote von Frauen derjenigen der Männer angleichen würde. Dabei richtet sich der Bedarf vor allem auf qualifizierte Arbeitskräfte mit Meister- oder Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss. Zugleich wissen wir, dass Frauen heute in Deutschland über die Hälfte der Hochschulabsolventen bilden.

Es ist also nicht nur ein Gebot der Fairness, sondern auch der wirtschaftlichen Vernunft, Frauen auf dem Arbeitsmarkt die gleichen Einstiegs- und Aufstiegschancen zu ermöglichen. Die Herausforderung dabei ist: Es kann in den Unternehmen und Organisationen nicht alles beim Alten bleiben! Wir können die Erwerbsbiografien von Frauen nicht umstandslos denen der Männer angleichen, sondern benötigt werden neue, flexible Karrierewege, welche vor allem die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie besser ermöglichen als heute. Wir benötigen neue Modelle der Zeit- und Arbeitsorganisation, welche dem oder der Einzelnen mehr Spielräume lassen und den unterschiedlichen Bedürfnissen, die sich im Verlauf eines Berufslebens durchaus ändern können, besser angepasst sind. Das Stichwort lautet „Lebensverlaufsperspektive“, auf die sich heute ein modernes Personalmanagement ausrichten muss.

Aus den Studien der EAF wissen wir, wie wichtig das Entgegenkommen des Arbeitgebers bei solchen Zeitmodellen ist, damit die Phase von Elternzeit und Teilzeit-Arbeit nicht zum Karrierekiller für die Betroffenen wird. Vielfach decken sich die Erwartungen und Bedarfe von Frauen im Übrigen mit den Erwartungen der jüngeren

Generation an die Arbeitswelt der Zukunft. Die Karriere um jeden Preis ist nicht mehr das Idealmodell, gerade auch die jüngere Generation der Männer wünscht sich mehr Zeit für Partnerschaft und Familie, mehr zeitliche und örtliche Flexibilität.

Dies zeigen u.a. die Befragungen im „Manager-Monitor“ des Deutschen Führungskräfteverbands oder auch aktuelle Untersuchungen zu den Einstellungen und Wünschen von „aktiven Vätern“. Hier kann und sollte der öffentliche Dienst im eigenen Interesse vorangehen und sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber für Frauen wie für Männer präsentieren.

Vielfach sind in den vergangenen Jahren auch die Untersuchungen von McKinsey und anderen Beratungsunternehmen diskutiert worden, welche eine Korrelation zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und dem Anteil von Frauen im Vorstand festgestellt haben. Diese Studien zeigen selbstverständlich keine kausalen Zusammenhänge auf und man darf daraus auch nicht den Schluss ziehen, dass Frauen per se die besseren Manager bzw. Führungskräfte seien. Sie weisen aber m.E. darauf hin, dass Unternehmen mit einer offenen und fairen Unternehmenskultur auch in anderer Hinsicht erfolgreich sind. Entscheidungsgremien profitieren davon, wenn unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen eingebracht und gehört werden.

Eine höchst interessante Studie der US-amerikanischen Carnegie Mellon Universität hat nachgewiesen, dass Gruppen, in denen sich die Mitglieder Empathie entgegenbringen und eine gleich lange Redezeit besitzen, eine höhere „Gruppen-Intelligenz“ in dem Sinne besitzen, dass sie bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit erbringen. Ein weiteres Ergebnis: Auch ein ausgewogenes Frauen-Männer-Verhältnis erhöht die Intelligenz der Gesamtgruppe!

Es kommt also auf die richtige Mischung an: Dies gilt vor allem für diejenigen Teams, welche in der Wissenschaft, in den Unternehmen, in der Politik Innovationen hervorbringen, Entscheidungen treffen und die Zukunft gestalten

sollen. Für diese ist Team-Diversität m.E. ein zentraler Erfolgsfaktor. Dabei geht es nicht nur um Frauen und Männer, sondern auch um unterschiedliche Altersgruppen, um unterschiedliche kulturelle oder ethnische Hintergründe sowie natürlich auch um unterschiedliche Fachdisziplinen. In zahlreichen Großunternehmen hat daher das Konzept von „Managing Diversity“ Einzug gehalten. Es ist nicht nur wichtig mit Blick auf sich rasant verändernde globale Märkte und immer vielfältigere Kunden- und Kundin-nengruppen, sondern auch im Hinblick auf eine vielfältig zusammengesetzte Mitarbeiterschaft, in der alle Potenziale gefördert werden sollten.

Für den Polizeidienst, der eine herausgehobene gesellschaftliche und politische Verantwortung hat und auf Vertrauen und Akzeptanz angewiesen ist, ist es daher besonders wichtig, dass die Vielfalt der Bevölkerung repräsentiert ist. Dies gilt eben auch und gerade für die Führungspositionen, weil diese starke Signal- und Vorbildwirkung haben.

Das ist kein Prozess, bei dem sich einfach ein Hebel umlegen ließe: Er erfordert Geduld, Mut und ein strategisches Konzept, das sich nicht nur auf einzelne Maßnahmen beschränkt, sondern die Gesamtorganisation mitsamt ihrer Führungskultur in den Blick nimmt. Veränderung fängt in den Köpfen an, daher geht es auch um einen Bewusstseins- und Mentalitätswandel, bei dem die Vorgesetzten und Führungskräfte eine Schlüsselrolle spielen. Sie müssen positive Anreize bekommen, sie müssen die Gründe kennen, warum es wichtig ist, dass die Organisation sich für mehr Chancengleichheit und Vielfalt engagiert und nicht zuletzt müssen sie Know-how und Instrumente an die Hand bekommen, den Prozess erfolgreich umzusetzen.

Netzwerke von Frauen in Führungspositionen können dabei eine wichtige Rolle spielen: Ihre Mitglieder können Multiplikatorinnen sein, sie können Beratungsfunktion für die Leitung übernehmen und ein „Sounding Board“ darstellen, wie es in der Wirtschaft heißt, und nicht zuletzt eine wichtige Vorbildrolle für andere Frauen übernehmen. Dabei geht es nicht darum, sich abzuschotten und für sich zu bleiben, sondern

es geht im Gegenteil um ein vernetztes und offenes Hineinwirken in die Organisation. Nur so können sie den erforderlichen Kulturwandel erfolgreich begleiten.

Literatur

Williams Woolley, Anita et al. (2010): *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, Published Online: September 30, 2010, *Science Magazine* (Download unter: www.sciencemag.org)
Walther, Kathrin / Lukoschat, Helga (2008): *Kinder und Karrieren. Die neuen Paare*, Gütersloh
Bessing, Nina / Lukoschat, Helga (2013): *Innovation durch Perspektivenvielfalt. Impulse für die industrielle Forschung und Entwicklung aus der Gender- und Diversity-Forschung*, Berlin
McKinsey (2007): *Women matter. Gender Diversity – a corporate performance driver*, http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_1_brochure.pdf
Väter gGmbH (2012): *Trendstudie moderne Väter*, <http://www.vaeter-ggmbh.de/trendstudie-moderne-vaeter/>

Ansprechpartnerin

Dr. Helga Lukoschat ist Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende der EAF Berlin sowie Geschäftsführerin der Femtec Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH. Sie hat seit ihrer Tätigkeit für die EAF zahlreiche Mentoring- und Careerbuilding-Programme zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses konzipiert und durchgeführt. Sie leitete diverse Forschungs- und Beratungsprojekte der EAF und ist vielfach als Expertin und Gutachterin tätig.



Befragung der Frauen in Spitzenpositionen der Polizei des Landes Niedersachsen

Kurt-Georg Ciesinger

Die Frauen des ehemaligen höheren Dienstes der Polizei des Landes Niedersachsen haben für sich das erreicht, was sich das Land als Ziel gesetzt hat: Mehr Frauen in Spitzenpositionen. Diese Gruppe hat also persönliche Erfahrung damit, was es bedeutet, als Frau erfolgreich in der Polizei Karriere zu machen, was dabei fördert und was behindert – und nicht zuletzt, wie man sich als Top-Führungsfrau in einer derart männerdominierten Organisation fühlt.

Im Dezember 2013 führte das Innenministerium Niedersachsen daher eine Befragung dieser „Frauen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte, Professorinnen an der Polizeiakademie Niedersachsen sowie die aktuell im Masterstudiengang an der DHPol befindlichen Beamtinnen“ durch. Konkret wurde mit der Einladung zur Tagung am 27.1.2014 ein Fragebogen versendet, der 17 geschlossene Fragen, z.T. mit offenen Antwortkategorien beinhaltete. Themen waren, neben soziodemografischen Daten, Fragen zu beruflichen Ambitionen, wahrgenommenen Förderungen und Behinderungen in der Karriere, der Verbundenheit mit der Polizei, dem empfundenen Anpassungsdruck und den Veränderungsbedarfen bei der Polizei.

Die Fragen wurden aus Sicht der Zielgruppe selbst entwickelt, um eine maximale Authentizität zu erzielen. Sie bilden damit die „Binnensicht“ erfolgreicher Frauen in der Polizei Niedersachsen ab, die Ergebnisse beschreiben damit in einzigartig präziser Weise die subjektive Erfahrungswelt der Zielgruppe. Dieser phänomenologische Ansatz stellt eine längst überfällige Ergänzung der in den letzten Jahren vermehrt geführten Diskussion aus der Perspektive einer „wissenschaftlichen Draufsicht“ dar.

Es nahmen 75 Frauen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 71% entspricht. Von diesen Teilnehmerinnen sind 50% Vollzugs-, die anderen 50% Verwaltungsbeamtinnen, Tarifbeschäftigte und Professorinnen. 19 Frauen sind

unter vierzig, weitere 31 unter fünfzig und 25 über fünfzig. Die Mehrzahl der Frauen (ca. 50%) ist in der Besoldungs-/Entgeltstufe A14/EG14.

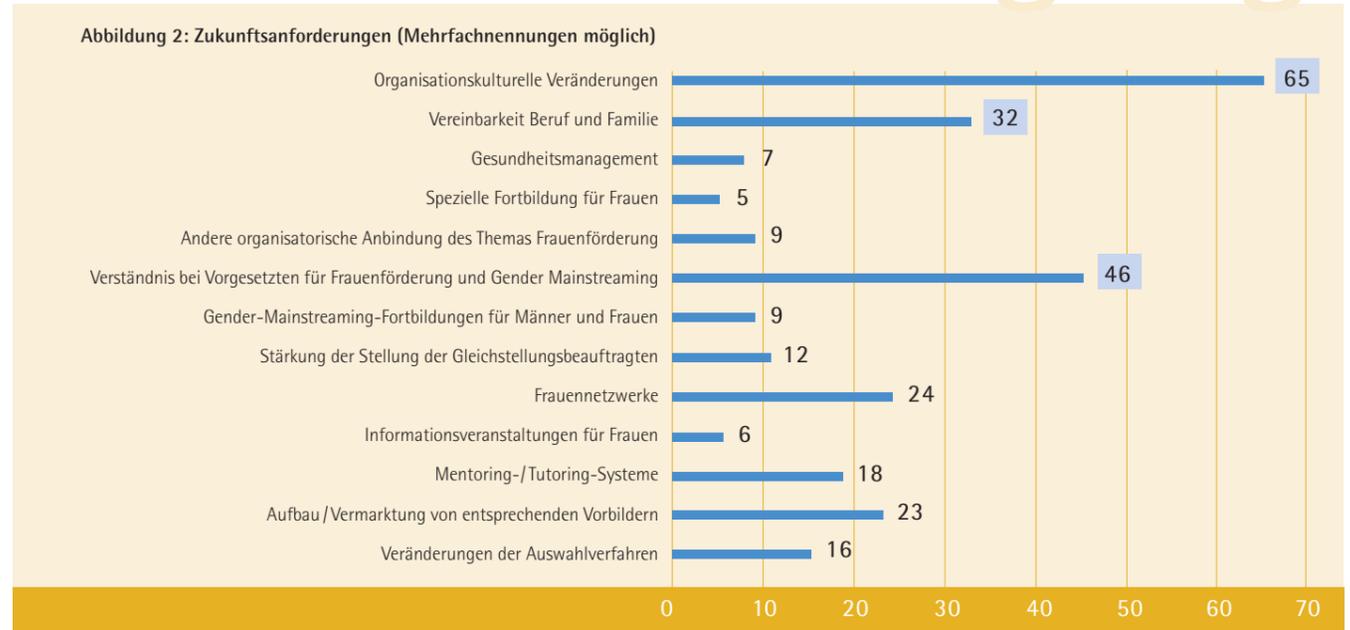
Über die Hälfte der Frauen haben keine Kinder. In der Altersgruppe zwischen vierzig und fünfzig sind es sogar fast zwei Drittel.

Nur knapp über ein Fünftel der Frauen arbeitet in der klassischen Polizeilinie (Ermittlung und Einsatz), mehr als doppelt so viele in Stab und Verwaltung.

Die **Karrieremotivation** ist im Durchschnitt aller Befragten sehr hoch (4,6 auf einer sechsstufigen Skala). Die jüngeren Frauen bis fünfzig sind dabei jedoch deutlich ambitionierter (Skalenwert 4,9) als die älteren Frauen (4,2). Selbst in dieser Gruppe haben jedoch nur ca. 15% der Frauen mit ihrer Karriere abgeschlossen. Die Karriereabsichten der Vollzugsbeamtinnen sind höher als die der anderen Beschäftigten (4,8 gegenüber 4,4).

Als **Karrierehemmer** werden vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (13 Nennungen, besonders bei jüngeren Frauen), die regionale Gebundenheit (21 Nennungen, besonders bei der älteren Gruppe), die Interessantheit des jet-

Befragung



zigen Arbeitsplatzes (12 Nennungen) und vor allem die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten (25! Nennungen, vor allem bei Tarifbeschäftigten) angegeben.

Fast die Hälfte der Vollzugsbeamtinnen berichten, dass sie in ihrer bisherigen Karriere **Vorbilder** hatten – bei den anderen Beschäftigten sind es hingegen gerade einmal 30%. Entsprechend fühlen sich auch alle Vollzugsbeamtinnen selbst als Vorbild, aber weniger als zwei Drittel der Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten.

Die empfundene **Verbundenheit** der Frauen mit der Polizei Niedersachsen ist hoch, es zeigt sich jedoch, dass wieder Vollzugsbeamtinnen mit 4,6 Skalenpunkten ein deutlich höheres Commitment berichten als ihre Kolleginnen, die nicht im Vollzug arbeiten (4,0).

Diese Differenz zeigt sich auch bei der Frage, ob sich die Frauen entgegen ihrem eigentlichen Wesen an die Organisation anpassen mussten: Bei einem Gesamtmittelwert von 3,6 weisen Vollzugsbeamtinnen einen geringeren „Anpassungswert“ auf als Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten (3,3 gegenüber 4,1). Jüngere Frauen spüren weniger Anpassungsdruck als ältere (3,3 gegenüber 3,8).

Die Bereiche, in denen sich die Polizei verändern oder neue Rahmenbedingungen schaffen muss, damit es zukünftig mehr Frauen in Spitzenposi-

tionen gibt, sind vor allem die Bereiche **organisationskulturelle Veränderungen** (65 Nennungen, d.h. 86% der möglichen), **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** (32 Nennungen) und das **Verständnis von Vorgesetzten für Gender Mainstreaming** (46 Nennungen). Diese Top 3 Rangfolge findet sich in allen Altersgruppen, im Vollzug wie auch bei den Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten.

Zusammenfassung

Die befragten Frauen sind hoch motiviert und verbunden mit der Polizei Niedersachsen, es gibt jedoch erhebliche Binnendifferenzierungen. Überdurchschnittlich viele Frauen (vor allem in der mittleren Altersgruppe) sind ohne Kinder. Die Mehrzahl der Frauen ist nicht in klassischen Polizei-Linienfunktionen tätig.

Es existieren große Abweichungen zwischen Vollzugsbeamtinnen und anderen Beschäftigten. Frauen, die nicht dem Vollzug angehören, sind offenbar weniger integriert in die Organisation. Als **Handlungsbedarfe** können festgehalten werden: Lebensphasenspezifische Unterstützung, weniger Fokussierung auf den Vollzug und organisationskulturelle Veränderungen, vor allem im Bereich Führung.

Die ausgewerteten Befragungsergebnisse sind über das MI, Landespolizeipräsidium – Referat 25 (ariane.finger@mi.niedersachsen.de) zu beziehen.

Ansprechpartner

Kurt-Georg Ciesinger, *Diplom-Psychologe und Diplom-Arbeitswissenschaftler, ist Geschäftsführer der gaus gmbh – medienbildung politikberatung. Seit Jahren beschäftigt er sich im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ des Bundesforschungsministeriums mit Gleichstellungsfragen speziell in der Polizei.*



Impuls zum Thema „Netzwerke“

Tanja Wulff-Bruhn

Wenn das Wort Netzwerk fällt, denken viele von uns an negativ behaftete Begrifflichkeiten wie Klüngel, Vetternwirtschaft, Machtspielchen, Seilschaften oder Filz. Damit möchte tatsächlich niemand in Verbindung gebracht werden. Diese Begriffe sind aus heutiger Sicht doch eher veraltet, vielmehr ist das Netzwerken aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken. Wer in einem Unternehmen oder in seinem Beruf vorankommen möchte, schafft dies nur durch entsprechende Vernetzung.

Ein Netzwerk bietet für die Angehörigen eine vertrauensvolle Umgebung, in der Informationen aller Art ausgetauscht, Unterstützung gesucht und Ratschläge erteilt werden können. So entsteht der oftmals entscheidende Wissensvorsprung. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner können neben dem bloßen Anbieten von Hilfestellung aber auch Türöffner sein und Personen weiterempfehlen. Oftmals arbeiten viele Personen an ein und demselben Ziel, was in der Gruppe viel schneller und einfacher zu erreichen ist.

Viele werden sich sagen: Beruflicher Erfolg kommt schon von allein, wenn nur die Leistung stimmt. Der amerikanische Unternehmensberater Harvey J. Coleman (2010) belegte in einer Studie, dass die Arbeitsleistung nur 10% des beruflichen Erfolgs ausmacht. 30% Anteil daran hat das persönliche Image und der größte Anteil macht mit 60% der Bekanntheitsgrad aus. Ein Netzwerk bietet demnach eine sehr gute Möglichkeit, den persönlichen Bekanntheitsgrad und damit den beruflichen Erfolg mit einfachen Mitteln zu steigern.

Tatsächlich formulieren auch die Frauen der Polizei Niedersachsen in unterschiedlichen Befragungen den Bedarf an Netzwerken. Neben dem Bedarf an Hospitationen und an einer Förderung für Führungsaufgaben sahen die im Jahr 2011 durch die Arbeitsgruppe Frauen in Spitzenämtern der Polizeidirektion Hannover befragten Frauen einen ebenso hohen Bedarf an Bildung von Netzwerken und der Teilhabe daran. Auch die Teilnehmerinnenbefragung zur 1. Arbeitstagung der Frauen in Spitzenpositionen der Polizei des Landes Niedersachsen 2014 ergab, dass jede dritte Befragte einen Bedarf an Frauennetzwerken hat, um so eine Steigerung des Frauenanteils in den entsprechenden Spitzenpositionen herbeizuführen.

Schon jetzt existieren diverse Frauennetzwerke auf unterschiedlichen örtlichen und/oder fachlichen Ebenen. Ich selbst habe ausgesprochen positive Erfahrungen mit einem kleinen Netzwerk von Frauen der Polizeidirektion Hannover gemacht. Hier finden regelmäßige Treffen in einem kleinen vertrauten Kreise statt, wo die Teilnehmerinnen Informationen austauschen und sich gegenseitig beraten. Diese Netzwerkarbeit gilt es verstärkt auszugestalten und auf andere Ebenen zu übertragen.

Doch damit nicht genug: Da die höchsten Positionen in der Polizei des Landes Niedersachsen von Männern bekleidet werden, ist es umso wichtiger, dass Frauen auch in den etablierten Männernetzwerken teilhaben können. Das seit vielen Jahren auf Landesebene praktizierte Mentoring-Programm bietet mit der Möglichkeit des Vernetzens von meist jungen Mentees mit erfahrenen Men-

torinnen und Mentoren schon den richtigen Ansatz, doch hat es über die Jahre nicht zu dem erwarteten Erfolg bei der Minimierung der vorhandenen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen geführt.

Woran mag das liegen? Studien belegen, dass berufliche Kontakte eher gleichgeschlechtlich sind. Möglicherweise liegt dies in der Emotionalität begründet, suchen Frauen doch gerade eine emotionale Unterstützung, die ihnen Männer eher nicht bieten. Ein Blick in die Historie zeigt schon, dass Frauen gar nicht erst in Männernetzwerke hineingelangen. Dies wird noch begünstigt durch hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen, wie wir sie bei der Polizei finden. Männer haben also von jeher eine größere Erfahrung im Netzwerken und sind daher deutlich vertrauter mit den „Spielregeln“. Im Übrigen thematisieren Männer das Netzwerken so gut wie nie – sie tun es einfach!

In der Tat ist Netzwerken gar nicht so schwer! Und meistens macht es sogar Spaß! Die wichtigste Basis bildet dabei ein konkretes Ziel eines Einzelnen oder einer Gruppe. Einmal geknüpft Kontakte müssen selbstverständlich kontinuierlich „gepflegt“ werden, da andernfalls das zarte Pflänzchen wieder eingeht. Das kostet natürlich ein wenig Zeit. Jede Netzwerkpartnerin/jeder Netzwerkpartner sollte ein positives Bild von sich selbst und von den anderen haben und ein gutes Maß an Neugierde für die Themen und



Impuls Netzwerke

Potenziale der anderen mitbringen. Jede Einzelne/jeder Einzelne muss sich dabei einbringen und über das eigene Können und Erfolge reden. Letztlich ist ein Netzwerk ein ständiges Geben und Nehmen, wo jede/jeder etwas in die Waagschale wirft und bei passender Gelegenheit für sich selbst etwas entnehmen kann. Dabei darf kein Neid entstehen, vielmehr muss man/frau auch gönnen können.

Wie beschrieben, sind die Anfänge im Frauenkreise bereits vorhanden. Die bestehenden Netzwerke gilt es auszubauen. Um sich aber nicht abzuschotten, sondern vielmehr um weiter am beruflichen Erfolg von Frauen zu arbeiten, müssen wir uns mit den männlichen Kollegen auf allen Ebenen vernetzen. Dabei gilt generell: Je vielfältiger die Angehörigen eines Netzwerkes sind, desto stärker können alle Beteiligten profitieren.

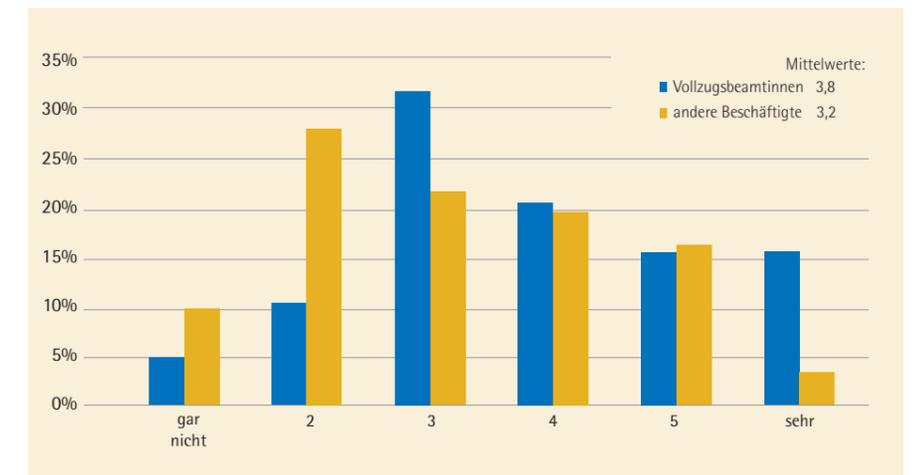
Redet also nicht nur darüber – sondern tut es auch: Frauen vernetzt euch!

Ansprechpartnerin

Polizeirätin Tanja Wulff-Bruhn ist Einsatzdezernentin in der Polizeidirektion Hannover. Während ihres Studiums an der Deutschen Hochschule der Polizei hat sie sich im Rahmen ihrer Masterarbeit im Schwerpunkt mit dem Thema Frauen in Führungspositionen in der Polizei befasst.

Ergebnisse aus der Befragung zum Thema Netzwerke

Auf die Frage, inwieweit sie bisher von Netzwerken profitieren konnten, antworten die befragten Frauen uneinheitlich. Während ca. 30% angeben, stark oder sehr stark profitiert zu haben, sagen 15%, dass ihnen Netzwerke bislang nicht genützt haben. Im Mittel profitieren aus eigener Sicht Frauen aus dem Vollzugsdienst stärker von Netzwerken als Frauen, die nicht im Vollzug beschäftigt sind (Mittelwert 3,8 gegenüber 3,2).



„Konnten Sie bisher von Netzwerken profitieren?“

„Frauen, lasst uns netzwerken!“ – Ergebnisse des Workshops „Netzwerke“

Themenpatin: PORin Sonja Boje (PD Osnabrück), Impulsreferat: PRin Tanja Wulff-Bruhn (PD Hannover)

Moderation: PRin Silke Frankenberg (ZPD Niedersachsen)

Die Polizei ist wie jede Organisation informell geprägt durch Netzwerke, d.h. mehr oder minder stabile Gruppen von Personen, die in Austausch stehen und sich gegenseitig unterstützen. Dieses Prinzip ist sinnvoll und hilfreich – es sein denn, man selbst gehört nicht zu dem Netzwerk.

Die Netzwerke in der Polizei sind jahrzehntelang gewachsene Strukturen, in denen Frauen noch weit stärker unterrepräsentiert sind als in der formalen Organisation. Daher profitieren Frauen kaum von Netzwerkstrukturen, weder von deren Kommunikations- noch deren Unterstützungsfunktion. Mit der Frage, wie dieses Problem durch den Aufbau eigener Netzwerke von Frauen in der Polizei bearbeitet werden kann, beschäftigte sich der Workshop „Netzwerke“.

Einen Impuls dazu gab eine multimediale Präsentation von Tanja Wulff-Bruhn, die ihre Masterarbeit an der DHPol zum Thema „Frauen in Spitzenpositionen der Polizei“ verfasst hat und damit als bundesweite Expertin zum Thema gelten kann.

Das Fazit der Referentin lautet: *Frauen, lasst uns netzwerken!* Neben guten Anfängen in Frauennetzwerken gilt es auch in die der männlichen Kollegen hineinzukommen.

Die Diskussionsrunde begann mit der Frage: *Was verbinden die Teilnehmerinnen mit Netzwerken? Welche Erfahrungen haben sie mit Netzwerken gemacht?*

Die gebildeten Kleingruppen kamen zu ähnlichen Ergebnissen: Die Netzwerke sollten vor allem zum Informationsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung dienen. Es wurde auch intensiv über Netzwerkerfahrungen außerhalb der Polizei berichtet. Deutlich wurde vor allem, dass jede Frau hochindividuelle und damit sehr unterschiedliche Erwartungen an ein „Netzwerk“ hat.

Es folgte eine zweite Fragestellung: *Welche Rahmenbedingungen sollten beim Netzwerken beachtet werden?*

Aufgrund sehr unterschiedlicher persönlicher Netzwerkerfahrungen auf formeller wie auch

Silke Frankenberg

informeller Ebene und der damit verbundenen divergierenden Vorstellung von Netzwerken wurden entsprechend unterschiedliche Rahmenbedingungen formuliert. Demnach sollten Netzwerke immer vertrauensbasiert sein. Dies bedeutet auch, dass innerhalb des Netzwerkes zwischen den Frauen eine Kultur des Ausgleiches von Geben und Nehmen vorherrschen muss. Netzwerke sollten neben der Informationsfunktion auch wahrnehmbare gemeinsame Aktivitäten umfassen.

Wenn die Netzwerke diese Rahmenbedingungen einhalten, können sie zur Meinungsbildung in einer Organisation beitragen, den Bekanntheitsgrad erhöhen und ein „Türöffner“ für die Mitglieder des Netzwerkes sein.

In einer weiteren Runde wurden folgende Fragen diskutiert: *Was können die Teilnehmerinnen dazu beitragen, Netzwerke zu bilden und zu nutzen? Welche Unterstützung sollte das MI bieten?*

Die Teilnehmerinnen befürworten ein verstärktes Networking von Frauen in der Polizei Niedersachsen. Sie sind bereit dabei mitzumachen, mitzugestalten und Initiative zu ergreifen.

Sie wollen aktiv in den Netzwerken Frauenförderung betreiben und sich als Vorbild für nachfolgende Generationen von Frauen zur Verfügung stellen. Netzwerke sind hierfür hervorragende Plattformen.

Die Verfügbarkeit von Informationen ist eine zentrale Voraussetzung für die Teilhabe an einer Organisation. Information ist dabei aber nicht nur eine Bringschuld der Behörde, sondern auch eine Holschuld der Frauen. Netzwerke können in diesem Zusammenhang dazu beitragen, dass Informationen gezielter (und durch die Frauen selbst) gesteuert werden und die informatorische Benachteiligung der Frauen abbauen.

Als konkrete Maßnahmen für die Bildung und Nutzung von frauenspezifischen Netzwerken wurden folgende Vorschläge erarbeitet:

1. Von allen Gruppen wurde formuliert, dass die Fachtagung jährlich stattfinden sollte.

Die Dauer der Tagung könnte nach Wunsch einiger Teilnehmerinnen auch durchaus auf zwei Tage ausgedehnt werden. Hier herrschte allerdings kein einheitliches Meinungsbild, die Vorstellungen differierten je nach persönlicher familiärer Situation.

- Das Seminar in Springe¹ sollte auf jeden Fall beibehalten werden. Wichtig ist dabei die Teilnahmemöglichkeit für alle Frauen des ehemaligen höheren Dienstes. Vielen Frauen ist das Seminar nach wie vor nicht bekannt. Hier sind Informationsmaßnahmen erforderlich.
- Netzwerke sind durch die Behördenleitungen positiv zu begleiten. Noch immer werden Netzwerktreffen von Frauen in den Behörden argwöhnisch betrachtet. So wird das Seminar in Springe von einigen Männern als „Hexentreffen“ bezeichnet.
- Frauennetzwerke sollten – ebenso wie Männernetzwerke – fester Bestandteil der Organisation sein, denn die Polizei profitiert von Netzwerken. So kann beispielsweise das MI Potenziale durch Netzwerke erkennen und nutzen.
- Konkret wird die Erstellung einer Erreichbarkeitsliste aller Frauen des ehemaligen höheren Dienstes vorgeschlagen, die allen Frauen dieser Gruppe zugänglich gemacht wird.
- Es sollte ein soziales Netzwerk „My ISI“ landesweit für alle Frauen eingerichtet und gepflegt werden. Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im MI könnten die „Plattform“ ebenfalls nutzen, um Informationen zu steuern.
- Insgesamt sollte das Thema Frauenförderung mit Nachhaltigkeit verfolgt werden. Die Etablierung von Netzwerken ist dabei ein wesentlicher Faktor der Nachhaltigkeitssicherung.
- Die Teilnehmerinnen erklären ausdrücklich, dass sie beim Netzwerken aktiv mitmachen, Initiative ergreifen und Vorbild sein wollen. Sie werden im Rahmen ihrer jeweils eigenen Handlungsmöglichkeiten aktiv Frauenförderung betreiben.

¹ Dieses Seminar wird einmal jährlich durch den Kirchlichen Dienst in Polizei und Zoll organisiert und richtet sich an die Frauen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt in der Polizei Niedersachsen.

Fazit

Die Arbeitsgruppe formuliert als Ergebnis der ersten Tagung der Frauen des ehemaligen höheren Dienstes der Polizei Niedersachsen und insbesondere der Arbeit im Workshop „Netzwerke“ folgende Erkenntnisse:

Die Frauen des ehemaligen höheren Dienstes stellen eine sehr heterogene Gruppe dar. Besonders hervorgehoben werden muss, dass die „sonstigen Beschäftigten“, d.h. die Frauen, die nicht im Polizeivollzug arbeiten, durch die Organisation nicht adäquat wahrgenommen werden. Gerade ihre Potenziale werden durch die Organisation nicht genutzt.

Ein Diskussionsbedarf entstand auf der Tagung allein deshalb, weil nicht nur der Polizeivollzug, sondern auch Frauen aus der Verwaltung und von der Polizeiakademie sowie Wissenschaftlerinnen aus dem LKA teilgenommen haben. Bestimmte Themen wurden ganz offensichtlich aus den verschiedenen Gruppen heraus entsprechend unterschiedlich wahrgenommen. Das Ziel der nahen Zukunft muss es sein, zunächst innerhalb der Gruppe der Frauen ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.

Die Etablierung von Netzwerkstrukturen kann aber gerade für die Gruppe der Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten und sich von der Organisation vernachlässigt und abgekoppelt fühlen, eine große neue Chance zur Teilhabe und Karriere sein.

Die diesjährige Fachtagung wird als „Aufaktveranstaltung“ einer jährlich stattfindenden Reihe gesehen. Das MI sollte die Einladung und Organisation weiterhin übernehmen.

Die Veranstaltungsreihe wird dazu beitragen, dass Frauen mehr und mehr ermutigt werden, aktiv zu werden und Netzwerke zu knüpfen. Die Auftaktveranstaltung im Januar 2014 hat hier bereits den ersten Grundstein gelegt. Gerade in den Kleingruppen, aber auch im Workshop, im Plenum wie in den Pausengesprächen wurden die Teilnehmerinnen für das Thema sensibilisiert und ermutigt, die eigene Position zum Thema „Netzwerke“ zu klären. Das haben die Diskus-



Sonja Boje

sionen trotz der Heterogenität der Teilnehmerinnenschaft deutlich gezeigt.

Die Kunst wird in Zukunft auch darin bestehen, nicht nur Frauennetzwerke zu knüpfen, sondern als Frau auch in „Männernetzwerke“ zu gelangen, d.h. Kontakte zu Männern zu knüpfen, die sich in machtvollen Männernetzwerken befinden oder dortigen Personen nahe stehen.

Ansprechpartnerinnen

Polizeioberärztin Sonja Boje ist seit vielen Jahren Leiterin Einsatz in der Polizeiinspektion Aurich/Wittmund. Das Thema Gleichstellung begleitet sie seit vielen Jahren. Sie selbst war nicht zuletzt über einige Jahre Frauenbeauftragte in der damaligen Bezirksregierung Lüneburg.

Tanja Wulff-Bruhn, siehe Seite 11.

Polizeirätin Silke Frankenberg ist Dezernatsleiterin für den Bereich der „Informationstechnologie-Infrastruktur“ in der Abteilung 4 der Zentralen Polizeidirektion Niedersachsen.

Impuls zum Thema „Vorbilder“

Ann Oldiges

Für das Fortkommen im Leben, vor allem auch im Berufsleben, benötigen wir Vorbilder. Vorbilder, denen wir nacheifern und von denen wir uns möglichst konkrete Verhaltensweisen abschauen, die uns Richtung und Orientierung geben, die uns motivieren und mit denen wir uns identifizieren können. Einige sprechen sogar von einer Sehnsucht nach Vorbildern. Wir suchen regelrecht nach Vorbildern.

Der amerikanische Soziologe Robert Merton definierte sie als Role Models, als Vorbilder für spezifische Rollen. Sie zeigen uns sehr anschaulich und greifbar, wie wir z.B. als Führungskraft erfolgreich agieren oder wie wir Karriere und Familie unter einen Hut bekommen.

Ein Forschungsprojekt zur „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“ der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen, die mindestens ein weibliches Vorbild in Verbindung mit ihrer Karriere sahen, ihre eigene Führungsmotivation höher einschätzten und ihren Führungsposten aktiver angestrebt haben. Bemerkenswert ist, dass bei Männern der Einfluss von Vorbildern – egal ob männlich oder weiblich – keine nennenswerte Rolle spielt. Weibliche Karrierevorbilder fördern die weibliche Führungsmotivation – fördern also die Entscheidung für die Übernahme einer Führungsrolle.

Führungskräfte haben keine Alternative zur Vorbildrolle. Wer Menschen führt, wird automatisch zum Vorbild. Die Frage ist nur, ob zum positiven oder negativen. Weil wir Vorbilder vor allem durch selber erlebte Beispiele wahrnehmen, haben alle, die führen, eine große Verantwortung. Führungskräfte sind der Maßstab. Sie haben großen Einfluss auf das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese nehmen sehr wohl wahr, wie Vorgesetzte an Themen herangehen, wie sie mit Menschen umgehen und wie sie sich außerhalb der eigenen Dienststellen bewegen. Insofern sind Führungskräfte Vorbilder!

Ein positives Vorbild kann man dabei nicht einfach sein, weil man es gerne wäre. Man wird als solches von den Menschen, mit denen man

zu tun hat, wahrgenommen oder eben nicht. Ein positives Vorbild zu sein, ist das Resultat des eigenen stimmigen Handelns über einen langen Zeitraum. Manchmal vermitteln weibliche Führungskräfte den Eindruck, dass sie dabei Vorbild wider Willen sind. Frauen, die Vorbilder sein könnten, scheinen keine weiblichen Vorbilder sein zu wollen. So betonen sie explizit, dass ihr Geschlecht keinen Einfluss auf ihren beruflichen Erfolg hatte, und sehen die Betonung von geschlechtsspezifischen Unterschieden eher als Hindernis im beruflichen Fortkommen. Sie sehen offensichtlich keinen Bedarf, als weibliches Vorbild zu fungieren.

Ich glaube, wir alle /die meisten von uns haben zwar unsere Vorbildrolle im Kopf – leben sie aber nur bedingt. Wir vertun jedoch eine Chance, wenn wir unsere Vorbildrolle nicht annehmen. Eine Chance für uns persönlich, aber insbesondere auch für jene jungen Frauen, die auf der Suche nach einem Vorbild sind.

Die Vorbilder in unmittelbarer Nähe sind sehr wichtig. Studien zeigen, dass im Gehirn der meisten Menschen das Konzept der weiblichen Führungskraft nur schwach verankert ist. Der Prototyp eines Chefs ist nach wie vor männlich. Das hat Folgen in der Praxis. Vielen Menschen fällt es immer noch schwer, sich Frauen als Führungskräfte vorzustellen. Dieses wiederum hat Folgen für die Einstellungs- und Beförderungspraxis.

Hier sollten wir in der internen Kommunikation Frauen stärker in der Rolle als Führungskraft darstellen, eine Plattform schaffen, weibliche Führungskräfte in den Fokus rücken. Eine Veranstaltung wie die heutige ist ein solcher Schritt.

Darüber hinaus rückt auch eine Vernetzung von Frauen (auch zu Männern) in das Rampenlicht. Eine andere gute Option stellt das Mentoring dar. Hier können sich Frauen als Mentorinnen aktiv in den Fokus rücken und als Vorbild zeigen/sich als Vorbild anbieten für jene junge Kolleginnen, die auf der Suche nach einem Vorbild sind.

Wenn es weitere weibliche Vorbilder gibt, dürften die Chancen steigen, bei der Vorbildsuche auch im direkten Umfeld fündig zu werden – und zwar für beide Geschlechter.

Positive Vorbilder sind wichtig – insbesondere positive weibliche Vorbilder. Positive Vorbilder sind „Magneten“ – sie sind „Signal“. Wenn Frauen vorleben, dass sie erfolgreich sind und ihre Ziele erreichen, werden auch andere Frauen an ihre Chance glauben und Perspektiven für sich sehen. Wenn Frauen vorleben, dass sie ihre Weiblichkeit in der Führung nicht aufgeben müssen, dann werden auch andere zu sich selber stehen und sich nicht aufgeben oder den Zwang spüren, sich anpassen zu müssen.

Diskutiert wird immer wieder das Thema „Frauenquote“. Frauenförderung muss nicht unbedingt durch Quoten stattfinden, auch andere Formen der Förderung können Erfolg haben. Eine veränderte Kommunikation, entsprechende Bilder und Berichte – auch in den Medien – können die hartnäckigen Stereotype aufweichen. Zwar nicht kurzfristig, aber auf längere Sicht. Daneben ist vor allem die reale Erfahrung ein wirksames Mittel. Die beste Veränderung besteht darin, Frauen in Führungspositionen zu haben und nicht nur darüber zu reden. Generell sollten sich die Märkte selbst regulieren. Dennoch könnte eine Frauenquote in Deutschland

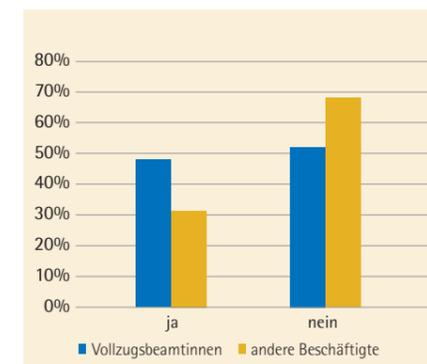
helfen, wenn wir sicherstellen wollen, dass verantwortungsvolle Positionen künftig auch mit Frauen besetzt werden.

Im ersten Schritt werden sich weibliche Vorgesetzte dann vermutlich erst recht behaupten müssen, um ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen, denn sie werden mit dem Vorurteil zu kämpfen haben, dass sie ihre Anstellung der Quote zu verdanken haben. Vielleicht ist dies dann der Preis dafür, dass junge Frauen künftig starke weibliche Vorbilder haben und sich so im nächsten Schritt eine neue Generation von Frauen etabliert, die sowohl in ihrem weiblichen wie auch in ihrem männlichen Umfeld echte Akzeptanz findet.

Vorbilder sind wichtig – wir suchen Vorbilder!

Ergebnisse aus der Befragung zum Thema Vorbilder

Fast die Hälfte der Vollzugsbeamtinnen berichten, dass sie in ihrer bisherigen Karriere Vorbilder hatten – bei den anderen Beschäftigten sind es hingegen gerade einmal 30%. Entsprechend fühlen sich auch alle Vollzugsbeamtinnen selbst als Vorbild, aber weniger als zwei Drittel der Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten.



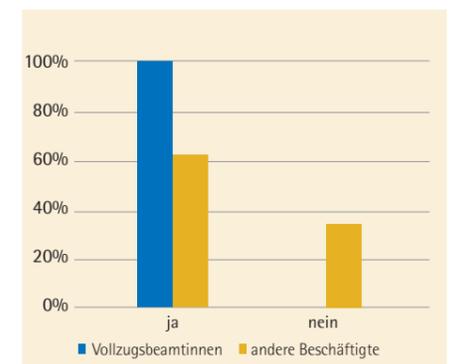
Frage: „Hatten Sie Vorbilder?“

Als Führungskräfte sind wir Vorbilder!

Haben wir also Mut zum Vorbild sein – seien wir Vorbilder!

Ansprechpartnerin

Ann Oldiges ist Polizeioberrätin und seit 2008 im höheren Dienst. Zunächst übernahm sie die Leitung des Polizeikommissariats Emden. Seit dem 01.04.2012 ist sie als Leiterin des Polizeikommissariats Bramsche tätig. Die Unterstützung des Mentoring-Programms ist ihr ein besonderes Anliegen.



Frage: „Fühlen Sie sich als Vorbild?“



„Frauen brauchen viele Vorbilder!“ – Ergebnisse des Workshops „Vorbilder“

Themenpatin: RDin Britta Jordan (LKA Niedersachsen), Impulsreferat: PORin Ann Oldiges (PD Osnabrück)

Moderation: Annette Flos, (ZPD Niedersachsen)

In vielen Studien – so auch in der Befragung der Teilnehmerinnen der Tagung – formulieren Frauen einen Bedarf an persönlichen Vorbildern als Orientierungspunkte für die berufliche Entwicklung.

In der Polizei herrscht jedoch ein eklatanter Mangel an weiblichen Vorbildern. Besonders der geringe Anteil von Frauen in Führungsfunktionen der Polizei führt dazu, dass Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen kaum Rollenmodelle finden, die ihnen Mut machen und ihnen einen Weg weisen.

Britta Jordan



Ziel des Workshops „Vorbilder“ sollte es vor diesem Hintergrund sein, nachzufragen, ob und in welchem Maße weibliche Vorbilder für die Förderung der Frauen in Führung relevant sind, wie die Frauen des ehemaligen höheren Dienstes ihre eigene Rolle als Vorbild sehen und ob es auch hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen in der Polizei mit ihren jeweiligen Besonderheiten gibt. Aus den Ergebnissen sollten konkrete Handlungsmöglichkeiten abgeleitet werden können.

Zum Auftakt des Workshops referierte Ann Oldiges (Leiterin des PK Bramsche) über ihre Sicht auf Frauen als Vorbilder. Sie vertrat dabei eine Reihe von Thesen, die deutlich machten, wie wichtig Vorbilder oder Rollenmodelle für die Förderung von Frauen in der Polizei sind – und dass sich daraus auch eine Verpflichtung erfolgreicher Frauen ergibt, sich als Modell zur Verfügung zu stellen.

Nach ihren Ausführungen benötigen Frauen (und nicht nur Frauen) Rollenmodelle, die anschaulich und greifbar machen, wie man Rollen übernehmen und mit ihnen umgehen kann. Führungskräfte haben dabei keine Wahl, ob sie Modell sein wollen oder nicht. Sie stehen im Rampenlicht und werden automatisch zum Vorbild.

Positive Vorbilder sind nach ihrer Ansicht wichtig – im Falle der Förderung von Frauen insbesondere positive weibliche Vorbilder. Wenn Frauen demonstrieren, dass Vereinbarkeitsprobleme lösbar sind, dass Frauen mit der Übernahme einer Führungsfunktion nicht ihre Weiblichkeit aufgeben müssen, dann werden sich „Nachfolgerinnen“ finden, die ihnen nacheifern, aber auch eigene Wege entwickeln und damit erfolgreich sind.

Die sich anschließende Diskussion wurde mit folgenden Fragestellungen eingeleitet: Welche Vorbilder haben wir und warum haben wir diese? Bin ich selbst Vorbild? Macht Führen Spaß?

Die Diskussion zeigte, dass Vorbilder aus sehr unterschiedlichen und z.T. hochpersönlichen

Gründen und in sehr unterschiedlichen Feldern gewählt werden können. Einige Frauen nannten historische Persönlichkeiten mit besonderen Verdiensten als Vorbild. Andere bezeichneten Personen aus ihrem privaten Umfeld wie z.B. Elternteile als Vorbilder. Interessant dabei war, dass diese Vorbilder sowohl Männer als auch Frauen sein konnten. Rollenmodelle für berufliches Handeln entstammten jedoch meist aus dem nahen beruflichen Umfeld: eine ehemalige Chefin, eine Kollegin – aber immer waren dies Frauen. Klar wurde damit, dass, wie auch der Impulsvortrag dargestellt hatte, Frauen in Spitzenpositionen der Polizei, d.h. die Teilnehmerinnen des Workshops, per se Vorbilder für die nachfolgenden Generationen von Frauen in der Polizei sind – ob sie es wollen oder nicht. Sie sind immer Vorbild, daher gilt es, ein gutes Vorbild zu werden und kein schlechtes.

Anschließend an diese Reflexion des persönlichen Umgangs mit Vorbildern wurden daher in zwei Arbeitsgruppen Fragestellungen bearbeitet, die spezifizieren sollten, wie die Frauen mit dieser Verantwortung als Vorbild umgehen wollen. Die Fragen lauteten: Welche Vorbilder haben Sie? Und aus welchen Gründen ist diese Person für Sie ein Vorbild?

Die Ergebnisse zur Frage, wie die beteiligten Frauen sich vorstellen, ihre faktische Vorbildrolle auszufüllen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Der erste Schritt besteht darin, die Rolle als Vorbild anzunehmen und persönlich zu akzeptieren. Dies bedeutet, dass die Frauen der Arbeitsgruppe „Vorbilder“ bereit sind, „ins Rampenlicht“ zu treten und Frauen auf ihrem Karriereweg aktiv zu unterstützen. Diese Unterstützung kann z.B. in der Funktion einer Mentorin in den verschiedenen Programmen der Polizei im Land Niedersachsen bestehen. Hier ist die Vorbildrolle unmittelbar und im direkten Dialog ausfüllbar.

Zur Funktion eines Vorbildes gehört es jedoch auch, nicht nur im unmittelbaren Kontakt, sondern auch in der „Öffentlichkeit“ präsent zu sein, um möglichst viele Frauen zu motivieren,

selbst Karriere zu machen. Auch wenn Frauen, vor allem erfolgreiche, derzeit in der Polizei ohnehin im Rampenlicht stehen, gehört es zur Rolle eines Vorbildes, auch aktiv in die Öffentlichkeit zu treten und eine „Bühne“ einzufordern.

Generell muss jede Vorbildfrau alle Gelegenheit nutzen, um in die Öffentlichkeit zu treten und allein mit diesen Auftritten deutlich zu machen, dass Frauen auch in Führungspositionen zur Polizei gehören. In diesem Zusammenhang darf man sich als Frau in einer Spitzenposition auch nicht scheuen, Medien zu nutzen, um die Vorbildrolle auszufüllen.

Dabei wollen die Frauen ihre Weiblichkeit nicht aufgeben, im Gegenteil: Erst die Vermittlung von Authentizität wird nachfolgende Generationen motivieren, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen. Dazu gehört es auch, Spaß an der Arbeit zu haben und ihn offen zu zeigen, authentisch in der weiblichen Rolle zu sein und dabei selbstbewusst aufzutreten. Es muss klar werden, dass Führungsfrauen nicht zwangsläufig männliche Verhaltensweisen zeigen müssen.

Die fachliche wie auch die persönliche Kompetenz sollte nicht „versteckt“, sondern offen gezeigt werden, denn diese Kompetenz ist ein wesentliches Merkmal von Frauen in der Polizei Niedersachsen. Vorbilder müssen selbstverständlich auch andere Frauen mit Potenzial erkennbar und offensiv fördern und diese Förderung transparent machen. Dies führt zu einer Verstärkung und Verlässlichkeit im Umgang mit den Mitarbeitern, Männern wie Frauen.

An der Oberfläche des täglichen Handelns müssen die Vorbilder auch Vorbild bei der Verwendung geschlechtergerechter Sprache sein. Wer, wenn nicht die Frauen in Spitzenpositionen, sollten hier Vorreiter und gutes Beispiel sein?

Viele Frauen in nachfolgenden Generationen haben oder befürchten Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wenn Vorbilder hier aus eigenen Erfahrungen und von erprobten Lösungen berichten, so hat dies große Wir-

kung auf nachfolgende Frauengenerationen. Aber allein schon die Existenz von Frauen in Spitzenpositionen, die nicht auf Kinder und ein erfülltes Privatleben verzichtet haben, wird vielen Frauen Mut machen.

Diese vielfältigen Vorbildfunktionen können umso besser ausgefüllt werden, je mehr Unterstützung die Frauen von der Organisation erhalten. Die Teilnehmerinnen wünschten sich dabei folgende Mitwirkung der Behörden, aber auch des privaten Umfeldes: Die Unterstützung durch Andere gibt Vorbildern die Sicherheit, nicht allein im Feld der Frauenförderung dazustehen. Es muss also zunächst darum gehen, dass Frauen, wenn sie sich als Vorbild zur Verfügung stellen, erkennen können, dass ihre Aktivitäten in eine Strategie des MI oder der Behörde eingebettet sind. Hierzu gehört in erster Linie positive Verstärkung und Feedback, denn die Förderung von Frauen ist in den wenigsten Behörden vollkommen konflikt- oder kritikfrei. Problematisch ist dabei, dass Führungskräfte umso weniger Feedback erhalten, je weiter sie in der Hierarchie aufsteigen. Eine Rückendeckung durch Führungskräfte ist für den Erfolg einer Vorbildfunktion ebenso wichtig wie für die Nachhaltigkeit von Frauenförderung.

Netzwerke von Frauen, Mentorinnen, Vorbildern und Multiplikatorinnen können dabei entscheidend dazu beitragen, nicht nur Erfahrungen auszutauschen, sondern sich als Teil einer Bewegung zu verstehen.

Vorbilder werden dann besonders wirksam, wenn sie sichtbar sind: Für die Polizei sind daher Kolleginnen in unterschiedlichen Funktionen notwendig, die zusammen ein Bild der Frau in der Polizei ergeben. Repräsentative Aufgaben zu übernehmen, trägt am besten zur Sichtbarkeit bei. Hierzu benötigt es auch Plattformen, auf denen Modelle und Beispiele bekannt gemacht werden.

Und nicht zuletzt muss die Unterstützung des sozialen und familiären Umfeldes gegeben sein, denn die Vorbildfunktion ist eine zusätzliche Belastung für die Frau. Und wenn aus der Be-

lastung eine Überlastung wird, kann das Vorbild nicht mehr Spaß an der Arbeit und Lust auf Karriere vorleben!

Fazit:

Die deutliche Kernaussage des Workshops lautet: „Frauen brauchen Vorbilder! Vorbilder stärken das eigene Handeln und geben Orientierung!“

Es gibt zahlreiche Handlungsfelder, die jede Frau für sich beachten kann, um das Thema der Frauenförderung positiv voranzutreiben. Es ist jedoch genauso wichtig, gegenseitige Unterstützung und auch die Unterstützung durch die Hierarchien zu haben. Positive Vorbilder müssen sichtbar gemacht werden und können dann für viele Frauen Antrieb und Motivation sein.

Ansprechpartnerinnen

Regierungsdirektorin Britta Jordan ist Leiterin der Abteilung Personal, Recht, Logistik im LKA. Als verantwortliche Abteilungsleiterin für Personal sieht sie die Förderung der Gleichstellung als eine ihrer wichtigen Aufgaben an.

Ann Oldiges, siehe Seite 15.

Annette Flos arbeitet in der ZPD im Dezernat „Sozialwissenschaftlicher Dienst“. Sie ist verantwortliche Sachbearbeiterin für „Konfliktmanagement soziale Brennpunkte“ und arbeitet im Bereich Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten Supervision und Coaching für Führungskräfte. Das Thema Geschlechtergerechtigkeit begleitet sie, seit sie vor zehn Jahren als Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Hildesheim an der Gründung eines Zentrums für Frauen- und Geschlechterforschung mitgearbeitet hat.



Annette Flos

Impuls zum Thema „Commitment“

Claudia Puglisi

Um eine Spitzenfunktion in der Polizei zu erreichen, wird Engagement und Lernbereitschaft der daran interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgesetzt und in den hierfür vorgesehenen Verwendungen und Auswahlverfahren überprüft. Immer wieder habe ich als Begründungen für den vergleichsweise geringen Anteil von Frauen in den Spitzenfunktionen gehört: „Frauen wollen eigentlich gar keine Führungsverantwortung!“ oder auch „Die sind einfach noch nicht so weit!“

Die Polizei ist eine der Organisationen, für die allgemein gilt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade an der Basis trotz teilweise schwerer Arbeitsbedingungen, phasenweise extremen physischen und psychischen Belastungen sowie einem hohen Gefahrenpotenzial für die eigene Gesundheit der Organisation gegenüber sehr verbunden sind und eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen. In Extremsituationen setzen sie oftmals ihr eigenes Leben ein, um andere Menschen zu retten oder einen Einsatz erfolgreich zu Ende zu bringen. Gerade im Einsatz- und Streifendienst, aber auch in den Ermittlungsbereichen habe ich das Prinzip „Eine/r für alle, alle für eine/n!“ kennengelernt. Neben der hohen Arbeits- und Leistungsmotivation zeichnen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hochleistungssystemen wie der Polizei durch ein überdurchschnittlich hohes Engagement für die gemeinsamen Ziele, die Aufgaben und die Organisation aus. Dieses Engagement beruht auf einer ausgeprägten Verbundenheit und einer hohen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation und ihren Werten. Eine Eingebundenheit in die Organisation trägt zudem zu einer Handlungsstabilisierung ihrer Mitglieder bei, eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Nur wenn ich weiß, was die Organisation von mir erwartet, und wenn ich ihr vertraue, bin ich bereit, etwas zu riskieren: Misserfolg, Gesundheit oder gar das eigene Leben.

Wenn die oben skizzierten Aussagen gelten sollten, wenn insbesondere Frauen keine Führungsverantwortung übernehmen wollen oder einfach noch nicht so weit sind, könnte es vielleicht an einer geringeren Verbundenheit und auch an

einem mangelnden Eingebundensein in die Organisation liegen?

Wie stark fühlen sich Frauen der Polizei verbunden? Wie stark fühlen sie sich eingebunden? Mit Commitment ist die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber der Organisation gemeint. Verbundenheit setzt meines Erachtens jedoch eine Eingebundenheit in die Organisation voraus. Gerechtigkeit, Transparenz, Kontinuität, aber auch Teilhabe in allen Organisationsbereichen sind Voraussetzungen für Commitment. Dazu gehören natürlich auch Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten bis in die oberste Führungsspitze.

Haben Frauen das Gefühl, gut bei der Polizei aufgehoben zu sein? Haben Frauen ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Polizei? Die Verbundenheit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit seiner Organisation kann in dreierlei Hinsicht erfolgen: auf Gefühlsebene, auf der normativen Ebene und aufgrund von vermeintlichen oder tatsächlichen Nachteilen, die mit einem Weggang aus der Organisation gesehen werden. Die affektive Komponente beschreibt das Gefühl, gut aufgehoben, verstanden und akzeptiert zu sein. Die normative Komponente bezieht sich auf das Gefühl der Verpflichtung, einer Organisation angehören zu müssen bzw. sie nicht verlassen zu dürfen. Die fortsetzungsbezogene Komponente ist kognitiv verankert und beschreibt die Tendenz, dem Unternehmen treu zu bleiben, weil es ökonomisch vorteilhaft ist bzw. weil der Wechsel zu viel Aufwand bedeuten würde (z.B. Arbeitsplatzsuche, Verlust von Pensionsansprüchen). Die Einzel-

komponenten sind durchaus auch isoliert voneinander zu betrachten, von verschiedenen Faktoren abhängig und entfalten unterschiedliche Wirkungen. Sie ergänzen sich teilweise und haben auch kompensatorische Effekte, z.B. wenn ein Mangel an fortsetzungsbezogener Bindung durch affektive Aspekte ausgeglichen wird („Ich bleibe hier, weil ich mich wohl fühle, auch wenn ich woanders mehr verdienen würde.“).

Stimmen die Werte und Ziele von Frauen mit den Werten und Zielen der Organisation überein?

Es wird angenommen, dass eine hohe organisationale Verbundenheit auch positive Auswirkungen auf die Produktivität, die Bewältigung berufsbezogener Belastungen, das Anstoßen von Innovationen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Zentrale Merkmale des Commitment, die auf einer ganz subjektiven Interpretation der Organisationsrealität durch die Mitarbeiterin bzw. durch den Mitarbeiter basieren, sind zum einen die Akzeptanz der Werte und Ziele einer Organisation, aber auch die Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Ausmaß zu engagieren – d.h. zu Lasten anderer Lebensbereiche wie Familie, Freunde und Freizeit. So kann z.B. auch die Übernahme von Führungsverantwortung ein Zeichen für eine hohe Verbundenheit sein. Fraglich ist allerdings, ob diese für Frauen in allen Lebensphasen möglich bzw. erstrebenswert ist. Darüber hinaus kann ein weiterer Indikator der starke Wunsch sein, Mitglied der Organisation zu sein und zu bleiben.

Welche Erfahrungen haben Frauen im Hinblick auf das Gefühl der Verbundenheit zur Polizei im Verlauf ihrer Zugehörigkeit zur Organisation gemacht?

Das Commitment unterliegt einem Entwicklungsprozess und wird in den unterschiedlichen Beschäftigungsphasen von diversen Faktoren beeinflusst. Mit einer zunehmenden Beschäftigungsdauer nimmt die Verbundenheit in der Regel ab. Vor der Einstellung ist es häufig stark, wenn geglaubt wird, dass persönliche Werte mit den Werten der Organisation übereinstimmen. Allerdings liegt hier auch die Gefahr der Enttäuschung, wenn die Erwartungen nicht mit den

gemachten Erfahrungen übereinstimmen. In der frühen Beschäftigungsphase wird die Verbundenheit von der jeweils wahrgenommenen Eigenverantwortung, dem persönlichen Erfolg, einem angemessenen Feedback von Vorgesetzten oder der Arbeitszufriedenheit an sich geprägt. In der späteren Beschäftigungsphase ist das Verbundenheitsgefühl abhängig von den persönlichen Investitionen, die man erbracht hat (z.B. Vertrautheit mit Arbeitsprozessen, Anfahrt zur Organisation, Pensionsansprüche).

Welche wirksamen Maßnahmen sehen Frauen, welche ihre persönliche Verbundenheit, aber auch die Verbundenheit künftiger Mitarbeiterinnen fördern könnten? Und wie können sie zu der Umsetzung dieser Maßnahmen beitragen? Maßnahmen zur Förderung von Commitment sind z.B. Personalentwicklungsinstrumente, Organisationsgestaltung, Organisationskultur, Führungssystem, Imageentwicklung. Wenn die Polizei es tatsächlich ernst meint, mehr Frauen in Führung bringen zu wollen, muss sie auch dafür sorgen, dass sich Frauen dieser Organisation verbunden und sich in diese eingebunden fühlen. Diese Maßnahmen können und sollten von Frauen wie Männern in der Polizei angestoßen, umgesetzt und unterstützt werden.

Ansprechpartnerin

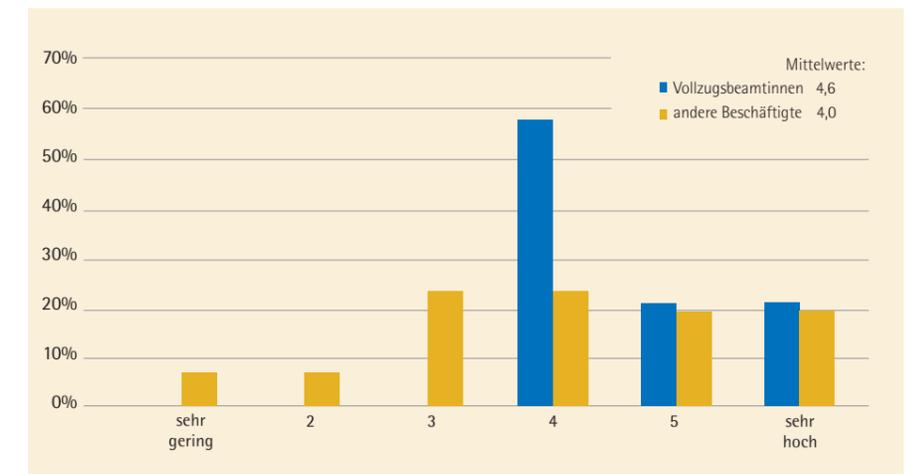
Claudia Puglisi ist Polizeioberrätin und seit 2005 im höheren Dienst. Seitdem war sie Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes in der Polizeiinspektion Cloppenburg/Vechta und Leiterin des Dezernates 01 in der Polizeidirektion Hannover. Derzeit ist sie Referentin für Polizeitechnik im Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport und hier u.a. für das Fuhrparkmanagement, die Polizeihubschrauber und Projekte im Technik- und Haushaltsbereich der Polizei zuständig.



Impuls Commitment

Ergebnisse aus der Befragung zum Thema Commitment

Die empfundene Verbundenheit der Befragungsteilnehmerinnen mit der Polizei Niedersachsen ist hoch, es zeigt sich jedoch, dass Vollzugsbeamtinnen mit 4,6 Skalenpunkten ein deutlich höheres Commitment berichten als ihre Kolleginnen, die nicht im Vollzug arbeiten (4,0).



„Wie hoch schätzen Sie Ihre Verbundenheit mit der Polizei Niedersachsen ein?“

„Wir sind eine Polizei!“ – Ergebnisse des Workshops „Commitment“

Themenpatin und Impulsreferat: PORin Claudia Puglisi (Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport – Landespolizeipräsidentin)

Moderation: Dr. Rüdiger Klatt (FIAP e.V. Gelsenkirchen)

Wie lassen sich die organisatorischen Rahmenbedingungen in der Polizei verändern, um das Commitment¹ zu verbessern? Mit dieser Frage beschäftigten sich die Teilnehmerinnen des Workshops 3.

In einem Impulsreferat von Polizeioberrätin Claudia Puglisi wurde dazu zunächst das Konzept erläutert, das sich hinter dem Begriff Commitment verbirgt. Unter Commitment lässt sich die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber der Organisation verstehen. Gerechtigkeit, Transparenz, Kontinuität, aber auch Teilhabe in allen Organisationsbereichen (so auch im Top-Management) – also die Eingebundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation – sind Voraussetzungen für Verbundenheit, auch in der Polizei.

Es ist davon auszugehen, dass eine hohe organisationale Verbundenheit positive Auswirkungen auf die Produktivität, das Anstoßen von

Rüdiger Klatt



Innovationen, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Bewältigung berufsbezogener Belastungen hat: alles Voraussetzungen für ein starkes Engagement in herausragenden Funktionen innerhalb der Polizei.

In einer sich an das Impulsreferat anschließenden Diskussion erörterten die Workshop-Teilnehmerinnen lebhaft u.a. folgende Fragen: Wie stark fühlen sich Frauen mit der Polizei verbunden? Wie stark fühlen sie sich eingebunden? Stimmen die Werte und Ziele von Frauen mit den Werten und Zielen der Organisation überein? Welche Erfahrungen haben Frauen im Hinblick auf die Organisationskultur innerhalb der Polizei gemacht? Welche wirksamen Maßnahmen sehen Frauen, um sich maßgeblich an der Gestaltung der Organisationskultur zu beteiligen?

Aus der Diskussion kristallisierten sich für die Teilnehmerinnen unter anderem folgende drei Handlungsfelder für die Verbesserung des organisationalen Commitments von Frauen in Spitzenfunktionen – wie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Polizei insgesamt – heraus:

- 1. die Verbesserung der Kommunikationskultur:** Dazu zählen mehr Möglichkeiten für Erfahrungs- und Fachaustausche untereinander und eine Verbesserung der Gesprächs- und Aufmerksamkeitskultur auch bei den Vorgesetzten.
- 2. die Förderung der Chancengleichheit in der Polizei:** Dazu gehört insbesondere die Gleichbehandlung von Vollzugsbeamtinnen und -beamten zu denjenigen, die nicht im Vollzug arbeiten. Allen Tätigkeiten sollte mehr Wertschätzung entgegengebracht werden. Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten außerhalb des Vollzuges.
- 3. die Verbesserung der Organisationskultur:** Dies könnte insbesondere durch Maßnahmen bewirkt werden, die die Anerkennung und die Akzeptanz von Vielfalt verbessern und ihren Nutzen verdeutlichen.

¹ Laut Wikipedia bezeichnet „organisationales Commitment (dt. Einstandspflicht, Bekenntnis, Hingabe) das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation“.

Im Ergebnis sehen die Teilnehmerinnen am Workshop einen hohen Organisationsentwicklungsbedarf in diesen Handlungsfeldern. Im Rahmen von zwei Unterarbeitsgruppen entwickelten sie dazu erste Maßnahmevorschläge in den unter Ziffer 1 und 2 genannten Handlungsfeldern. Die erste Unterarbeitsgruppe beschäftigte sich mit Maßnahmen zur Verbesserung der „Kommunikationskultur“ in der Polizei. Die zweite entwickelte für das Handlungsfeld Chancengleichheit Ideen zur Förderung von „Entwicklungs- und Aufstiegschancen“ für alle Beschäftigten (im und außerhalb des Vollzugs).

1. Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationskultur

Die Ausgangslage lässt sich so beschreiben: Die aktuelle Kommunikationskultur in der Polizei hindert (nicht nur) Frauen an der Teilhabe an allen Kommunikationsprozessen und damit an der Mitgestaltung der Organisation. Es fehlt an einer offenen und ehrlichen, insbesondere geschlechterneutralen Kommunikationskultur.

Um hier Verbesserungen zu erreichen, müssen zum Beispiel mehr Möglichkeiten für Erfahrungs- und Fachaustausche geschaffen und auf eine Verbesserung der Gesprächs- und Aufmerksamkeitskultur auch bei Vorgesetzten abgezielt werden.

Maßnahmen/Forderungen:

Die Unterarbeitsgruppe schlägt vor, die Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationskultur zu einem integralen Bestandteil der „Strategie 2020“ zu machen.

æ In einer Mitarbeiterbefragung zum Thema „Kommunikationskultur“ sollte der Ist-Stand unter allen Beschäftigten ermittelt werden. Die Bestandsaufnahme sollte landesweit und nach Regionen spezifiziert der gesamten Polizeiorganisation in Niedersachsen rückgekoppelt werden.

æ Darauf aufbauende Maßnahmen und OE-Prozesse zur Verbesserung der Kommunikationskultur sollten erarbeitet und unter Einbindung einer (externen) Prozessbegleitung umgesetzt werden. Dabei sollten unter anderem

- folgende Zielsetzungen verfolgt werden:
- die Förderung einer offenen und ehrlichen Gesprächskultur,
 - die Unterstützung geschlechterneutraler Kommunikationsformen,
 - die Teilhabe aller am Kommunikationsprozess sowie
 - die Umsetzung einer funktionsübergreifenden Kommunikation.

Um erfolgreich zu sein, setzen OE-Prozesse zur Verbesserung der Kommunikationskultur aus der Sicht der Arbeitsgruppe eine positive Begleitung des gesamten Prozesses durch die komplette Führungsspitze voraus.

2. Förderung von „Entwicklungs- und Aufstiegschancen“ für alle Beamtinnen und Beamten

Um die Chancengleichheit in der Polizei zu verbessern, gehört die Gleichbehandlung von Vollzugsbeamtinnen/-beamten zu denen, die *nicht* im Vollzug arbeiten, zu den zentralen Herausforderungen bei der Förderung von Entwicklungs- und Aufstiegschancen für *alle*. Insbesondere unter den Spezialistinnen und Spezialisten außerhalb des Vollzuges gibt es kaum Karrieremöglichkeiten. Frauen werden dadurch doppelt benachteiligt. Sie haben insgesamt geringe Aufstiegschancen. In Bereichen, in denen sie überproportional vertreten sind, sind dann auch noch kaum Karrieremöglichkeiten vorhanden.

Ziel von OE-Maßnahmen in Bezug auf diesen Aspekt sollte werden, ein gemeinsames Organisationsverständnis zu erreichen, das die Chancengleichheit für Frauen und Männer mit unterschiedlichen Berufsbildern in der Polizei vorsieht – entsprechend der Leitidee „Wir sind eine Polizei“.

Maßnahmen/Forderungen:

Aus dieser Problembeschreibung lassen sich aus der Sicht der Unterarbeitsgruppe folgende Maßnahmen und Forderungen ableiten:

æ Interdisziplinäre Besetzung von Arbeitsgruppen: Arbeitsgruppen der Polizei in Nie-

sachsen sollten alle Beschäftigtengruppen angemessen berücksichtigen und so die Vielfalt in der Polizei widerspiegeln. Besonders gilt dies bezüglich der Kriterien Fachlichkeit und Geschlecht.

æ **Interne Öffentlichkeitsarbeit:** Zur Förderung der Wahrnehmung von Vielfalt in der Polizei sollten entsprechende Kampagnen entwickelt werden, die verdeutlichen, dass Vielfalt bei der Polizei nicht nur erwünscht, sondern schon jetzt Realität und von großem Nutzen für die gesellschaftliche Wertschätzung von Polizeiarbeit ist.

æ **Konkurrenzfähige Beurteilungen:** Das Beurteilungssystem muss überdacht werden, damit bestimmte Gruppen (u.a. Frauen) nicht systematisch durch das Karriereraster fallen. Um eine ressortübergreifende Karriereentwicklung zu ermöglichen sollte ein gerechteres Beurteilungssystem entwickelt werden.

æ **„Frauenförderungsreferenz“:** Die Zielsetzungen der Förderung von Frauen in Leitungsfunktionen sollten so verbindlich definiert werden, dass eine Bewertung des Erfolges von Maßnahmen innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes möglich ist.

æ **Öffnen von Spitzenfunktionen für „andere Beschäftigte“:** Jede Beamtin und jeder Beamte in Spitzenposition sollte abhängig von seiner Fachlichkeit die prinzipielle Möglichkeit haben, jede Spitzenposition zu bekleiden.

æ **Fachkarriere über A14 hinaus:** Fachkarrieren sollten über die Besoldungsgruppe A14 hinaus reichen, um diejenigen, die fachliche Funktionen ohne (oder mit geringer) Führungsverantwortung in der Polizei bekleiden, nicht zu benachteiligen.

Fazit

Von den Teilnehmerinnen wird insgesamt angeregt, die Weiterführung und konkretere Bearbeitung der Handlungsfelder zu ermöglichen. Es bestand Einigkeit darin, dass die Polizei eine moderne und offene Organisation werden muss, damit Frauen und Männer im Vollzug wie in sonstigen Funktionen gleichermaßen Chancen haben, die Polizei zu einer vielfältigen Organisation zu entwickeln, welche die künftigen ge-

ellschaftlichen Entwicklungen aufgreifen kann. Der Begriff „andere Beschäftigte“, mit dem Vollzugsfunktionen von sonstigen Funktionen in der Polizei abgegrenzt wurden, spiegelt ein Stück des diesbezüglichen Handlungsbedarfes wider.

Die Ergebnisse des Workshops lassen sich in folgende Aussagen zusammenfassen:

1. Vielfalt in der Polizei sollte als Chance der Organisation gesehen und damit gefördert werden – dies gilt nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch hinsichtlich der Herkunft, des Alters oder der Berufsbilder, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszeichnen.
2. Frauen – und hier insbesondere jene, die nicht im Vollzug beschäftigt sind – werden in der Karriereentwicklung (und damit in ihren Mitgestaltungsmöglichkeiten) eingeschränkt.
3. Die Verbundenheit der Frauen mit der Polizei ist noch hoch, aber gefährdet. Insbesondere eine Verbesserung der Kommunikationskultur könnte die Eingebundenheit und damit Verbundenheit von Frauen mit der Polizei langfristig garantieren.
4. Frauen müssen sich in der noch „männlich“ geprägten Struktur und Organisationskultur der Polizei unangemessen anpassen. Dies stört das Gefühl der Eingebundenheit und Verbundenheit von Frauen mit der Polizei. Dieser Umstand schränkt auch die Karrieremöglichkeiten von Frauen ein, da weibliches Verhalten, aber auch die Notwendigkeit der Imitation männlicher Verhaltensweisen, als irritierend empfunden werden.

Ansprechpartner/-in

Claudia Puglisi, siehe Seite 19.

Dr. Rüdiger Klatt ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention – FIAP e.V. Seit Jahren beschäftigt er sich im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ des Bundesforschungsministeriums mit Gleichstellungsfragen speziell in der Polizei.

Impuls zum Thema „Strukturen und Rahmenbedingungen“

Petra Guderian



Die Landesregierung hat sich in der Vergangenheit zwar zum Ziel gesetzt, die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu fördern und insbesondere den Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei zu erhöhen, aber seit Inkrafttreten des ersten niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes im Jahre 1994, also seit rund 20 Jahren, ist die Polizei des Landes Niedersachsen diesem Ziel nur unwesentlich näher gekommen. Betrachtet man diesen langen Zeitraum, erscheint das bisher Erreichte jedenfalls bei Weitem nicht zufriedenstellend.

Konkrete Anstrengungen zur Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen wurden mit der in den 1990er Jahren durchgeführten *Fortbildung von Führungskräften zu Personalentwicklern*, begleitet von einem externen Beratungsunternehmen, unternommen, aber ein durchschlagender Erfolg stellte sich auch hierdurch nicht ein.

Bereits damals wurden „Hindernisse“ und „Handlungsfelder“ zur Frauenförderung und Personalentwicklung herausgestellt, die auch heute noch Bestand haben.

Als **Hindernisse** wurden u.a. identifiziert:

- æ Familienphase als Karriereknick: Familienzeiten und Kinderbetreuungsnotwendigkeiten erwiesen sich in der Polizei Niedersachsen als wesentliche Ursache für Karriereunterbrechungen oder Karriereverzicht, insbesondere von Frauen.
- æ Vorurteile hinsichtlich Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen: Führen in Teilzeit – etwa in einer Familienphase – galt als wenig geschätztes Führungsmodell.
- æ Männlich dominierte hierarchische Polizeistruktur: Führungspositionen in der Polizei wurden von Männern für Männer nach einem einheitlichen Muster definiert, das sich aus „männlich geprägten“ Eigenschaften ableitete.
- æ Fehlende Bereitschaft für einen anderen Führungsstil: Damit einher ging die mangelnde Bereitschaft, andere Führungsstile als den männlich geprägten überhaupt zu tolerieren.

Als **Handlungsfelder** wurden zum damaligen Zeitpunkt bereits folgende genannt:

- æ Geschlechtliche Parität bei der Besetzung von Arbeitsgruppen: Die überwiegende Anzahl von Arbeitsgruppen war männlich geprägt. Frauen waren in der Regel in der Minderheit und wurden nicht berücksichtigt.
- æ Besondere Motivation von Frauen durch Mitarbeitergespräche: Diese Gespräche sollten gezielt die Motivation von Frauen fördern und sie für Führungsfunktionen mobilisieren.
- æ Einbindung von Frauen in Personalentwicklungsmaßnahmen: Frauen sollten verstärkt für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen und eingebunden werden.
- æ Erarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, auch für Führungspositionen: Für Frauen, insbesondere in Führungspositionen, sollten unter Berücksichtigung ihrer familiären Situation maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle entwickelt werden, um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Die Reihe ließe sich noch weiterführen. Anzuerkennen ist, dass sich in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie innerhalb der Polizei eine ganze Menge getan hat. Die Polizei ist diesbezüglich (re)auditiert und einen großen Schritt vorangekommen.

Dennoch weisen die vom Landespolizeipräsidenten präsentierten aktuellen Zahlen darauf hin, dass die Polizei Niedersachsen noch weit entfernt ist von den gleichstellungspolitischen Zielen der Landesregierung.

Zugespißt formuliert: Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist mehr Theorie als Praxis. Warum ist das so?

Frauen wird im Zusammenhang mit der Familiengründung oftmals die Karriereorientierung abgesprochen. Dass dies ein Vorurteil ist, beweisen zahlreiche Beispiele.

Wenn mehr Frauen in Führungsfunktionen eingebunden werden sollen, wird es auch darum gehen, die persönliche Sichtbarkeit der wenigen bereits heute aktiven Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen oder der Übertragung von Sonderaufgaben.

Insgesamt müssen männliche Führungskräfte der Chancengleichheit von Frauen mehr Beachtung schenken. Häufig werden sie, z.B. auch als Teilzeitbeschäftigte, nicht genügend wahrgenommen und es wird ihnen zu wenig zugetraut.

In der männlich dominierten Polizeistruktur fehlt es Frauen auch oftmals an wichtigen informellen Kontakten, die in Führungskräftekreisen eben auch eher männlich ausgeprägt sind.

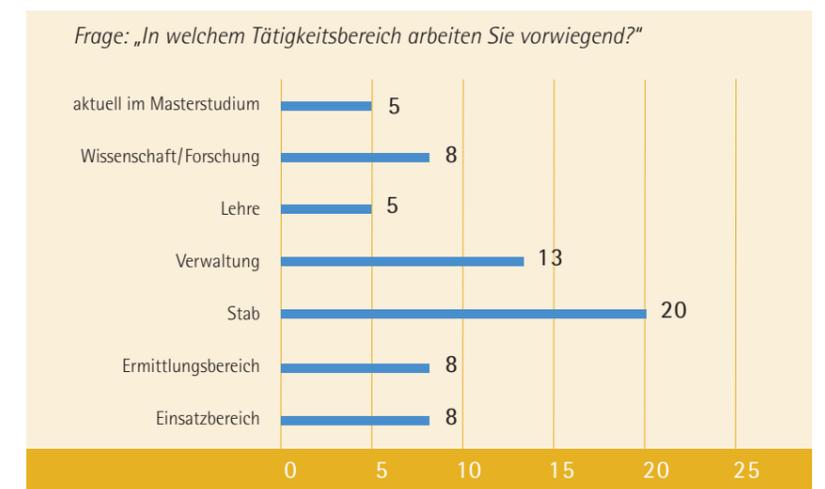
Diese Ausführungen machen deutlich: Ohne die Sensibilisierung und Einbindung männlicher Führungskräfte wird die gegenwärtige Situation nicht entscheidend verbessert werden können.

Ansprechpartnerin

Kriminaloberrätin Petra Guderian ist Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes bei der Polizeiinspektion Rotenburg. Seit sie in den 1990er Jahren eine der ersten hauptamtlichen Frauenbeauftragten der Polizei im damaligen Regierungsbezirk Weser-Ems war, ist das Thema Gleichstellung von Frauen für sie von besonderer Bedeutung.

Ergebnisse aus der Befragung zum Thema Strukturen

Frauen sind in der Polizei immer noch unterrepräsentiert. Nur knapp über ein Fünftel der Frauen arbeitet in der klassischen Polizeilinie (Ermittlung und Einsatz), mehr als doppelt so viele in Stab und Verwaltung.



Impuls Strukturen und Rahmenbedingungen

„Wir brauchen einen Kulturwandel“ – Ergebnisse des Workshops „Strukturen und Rahmenbedingungen“

Themenpatin: KORin Petra Guderian (Leiterin Zentraler Kriminaldienst bei der Polizeiinspektion Rotenburg) und PHKin Kirsten Vollmar (z.Zt. DHPOL)

Impulsreferat: Petra Guderian und Ariane Finger (Landespolizeipräsidium)

Moderation: EPHKin Christel Stelter (Polizeiakademie Niedersachsen)

Die Teilnehmerinnen des Workshops beschäftigten sich mit der Frage, wie die Strukturen und Rahmenbedingungen verändert werden müssen, um nachhaltig zu einer angemessenen Repräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen bei der Polizei des Landes Niedersachsen zu kommen.

In einem Impulsreferat stellte Ariane Finger vom Landespolizeipräsidium einige aktuelle Zahlen zur Gleichstellungssituation vor: Aktuell beträgt der Gesamtanteil der Frauen in der Polizei Niedersachsen 30%. Im Polizeivollzugsdienst sind rund 22% Frauen tätig. In Führungsfunktionen des Polizeivollzugsdienstes der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst), befinden sich lediglich rd. 7% Frauen. In der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) liegt der Frauenanteil zwar mit 13,3% schon etwas höher, dennoch sind Frauen aber auch hier noch deutlich unterrepräsentiert.

Die Leiterin Zentraler Kriminaldienst bei der Polizeiinspektion Rotenburg, Petra Guderian, führte mit einem Impulsreferat in die Workshop-Thematik ein. Sie verwies dabei vor allem auf die in den 1990er Jahren durchgeführte Fortbildung von Führungskräften zu Personalentwicklern, begleitet von einem externen Berater-

tungsunternehmen. Evaluationsberichte zu dieser Fortbildung wiesen bereits damals Probleme der Frauenförderung aus, die heute noch aktuell sind: Familienphase als Karriereknick, Vorurteile hinsichtlich Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen, männlich dominierte, hierarchische Polizeistruktur, fehlende Bereitschaft für einen anderen Führungsstil. Auch die vor 20 Jahren beschriebenen Veränderungsbedarfe sind heute noch nicht flächendeckend eingelöst: geschlechtliche Parität bei der Besetzung von Arbeitsgruppen, besondere Motivation von Frauen durch Mitarbeitergespräche, Einbindung von Frauen in Personalentwicklungsmaßnahmen, Erarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, auch für Führungspositionen.

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Polizei ist also mehr Theorie als Praxis. Alle Maßnahmen der vergangenen Jahre/Jahrzehnte haben nicht wirklich zur Verbesserung der Situation beigetragen.

Christel Stelter



In dem hier dokumentierten Workshop ging es deshalb darum, ausgehend von einer „Vision Gleichstellung 2020“ Maßnahmen zu entwickeln, die eine Veränderung der Strukturen und Rahmenbedingungen in der Polizei Niedersachsen bewirken.

Vision Gleichstellung 2020

Aus der Sicht der Arbeitsgruppe bedarf es in der Polizei Niedersachsen umfassender Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Frauen in Führungspositionen in folgenden Handlungsfeldern: Organisationskultur, Personal, Personalentwicklung, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Aufbau- und Ablauforganisation und allgemeine Rahmenbedingungen.

Die Arbeitsgruppe entwickelte eine gleichstellungspolitische Vision, die folgende Leitideen beinhaltet:

1. Im Jahre 2020 haben wir familienbewusste Führungskräfte.
2. Menschen mit unterschiedlichen Berufen und Kompetenzen streben in die Polizei.
3. Das Leitbild der Polizei und die gelebte Wirklichkeit stimmen überein.
4. Es gibt eine verbindliche Personalentwicklung und Personalpolitik.
5. Diversität wird tatsächlich gelebt, auch in der Führung.
6. Auswahlgremien sind aktuell qualifiziert und durchgängig paritätisch besetzt.
7. Die Polizei ist ein attraktiver Arbeitgeber für alle Berufsgruppen.
8. In der Polizei hat sich eine spürbare Kulturveränderung vollzogen.

Vorgeschlagene Maßnahmen

Exemplarisch entwickelte der Workshop folgende Maßnahmevorschläge, deren Vertiefung, Konkretisierung und Umsetzung für erforderlich erachtet werden.

1. Einrichtung einer paritätisch besetzten Landesarbeitsgruppe zur Organisationskultur
Wie die Vergangenheit gezeigt hat, scheint es nicht nur eine Frage von Einzelmaßnahmen zu sein, die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen in der Polizei verbessern. Vielmehr



Kirsten Vollmar

bedarf es eines grundlegenden Wandels der Arbeits- und Organisationskultur für mehr Diversität, damit sich etwas verändert. In diesen Prozess müssen auch männliche Führungskräfte eingebunden werden. Der Workshop schlägt hierzu die Einrichtung einer paritätisch besetzten Landesarbeitsgruppe vor, die dazu einen konkreten Maßnahmenplan entwickeln und umsetzen soll.

2. Realisierung einer individualisierten und lebensphasenorientierten Personalentwicklung

Frauen wird im Falle der Familiengründung immer noch Karrierebewusstsein abgesprochen. Eine individuelle Karriereberatung findet oft nicht statt. Personalentwicklungsmaßnahmen werden eher nach dem Gießkannenprinzip als nach persönlicher Bedarfslage verwirklicht. Notwendig ist die Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung, die den Karrierezielen und den privaten Lebensumständen jeder/jedes Beschäftigten gerecht wird.

3. Einrichten von mobilen Arbeitsplätzen in allen Bereichen

Im Zeitalter rasant fortschreitender technischer Entwicklungen sollte auch bei der Polizei „mobiles Arbeiten“ möglich sein. Arbeiten im Homeoffice, von unterwegs oder im Büro ist in weiten Teilen der Wirtschaft bereits selbstverständlich. Dies sollte auch für Führungskräfte bei der Polizei gelten, deren ständige persönliche Erreichbarkeit am Arbeitsplatz immer noch erwartet wird, ohne über Alternativen nachzudenken. Gerade für Frauen mit familiären Verpflichtungen bieten sich mit „Mobile Working“ enorme Möglichkeiten, ihre Aufgabenwahrnehmung weiter zu verbessern und ihr Leistungspotenzial abzurufen.

4. Prozentuale Zielvorgabe für den Frauenanteil in bestimmten Führungsfunktionen
Der vom Landespolizeipräsidium erstellte Gleichstellungsplan mit der Zielrichtung der Erhöhung des Frauenanteils auf Dienstposten A15 und A16 im Vollzugsbereich scheint ein

richtiger Weg zu sein. Zumindest vorübergehend – bis zur tatsächlichen Veränderung der Situation – sollte an einer Quote festgehalten werden. Das sollte auch für den ehemals gehobenen Dienst gelten, wo in Führungsfunktionen der Frauenanteil noch geringer ist als im ehemaligen höheren Dienst. Gleiches gilt für alle Beschäftigten, die nicht im Vollzugsbereich tätig sind.

Fazit

Insgesamt bestand im Workshop „Strukturen und Rahmenbedingungen“ Einigkeit darüber, dass es eines grundlegenden Wandels der Arbeits- und Organisationskultur zu mehr Diversität in der Polizei bedarf, damit sich die Situation von Frauen nachhaltig verbessert.

Die Landesregierung hat sich im Koalitionsvertrag zum Ziel gesetzt, Frauen zu fördern und ihren Anteil in Führungsfunktionen zu erhöhen. Jetzt bedarf es einer konkreten Umsetzung, die diesmal nicht 20 Jahre vergeblich auf sich warten lassen sollte.

Ansprechpartnerinnen

Kriminaloberrätin Petra Guderian, siehe Seite 23

Polizeihauptkommissarin Kirsten Vollmar ist zurzeit Studentin an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Während des Studiums hat sie sich u.a. mit den Einflüssen von Mikropolitik und Organisationskultur auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Gleichstellung beschäftigt.

Erste Polizeihauptkommissarin Christel Stelter leitet derzeit das Personaldezernat der Polizeiakademie Nienburg und ist für Personalplanung, -auswahl und -entwicklung zuständig. Ihre Nähe zum Thema Chancengleichheit



Ariane Finger

entstammt ihrer Funktion als hauptamtliche Frauenbeauftragte der Polizei in der damaligen Bezirksregierung Lüneburg. Sie tritt auch in der GdP für die Gleichstellung von Frauen in der Polizei ein.

Regierungsamtfrau Ariane Finger ist Mitarbeiterin im Personalreferat des Landespolizeipräsidioms im Nds. Ministerium für Inneres und Sport und im Bereich Strategische Personalentwicklung tätig. Frauenförderung in der Polizei Niedersachsen, Gleichstellung und die Verwirklichung von Chancengleichheit in der Organisation gehören zu ihren wesentlichen Aufgaben.

Workshop Strukturen und Rahmenbedingungen

40 Jahre Erfahrung in Sachen Gleichstellung

Claudia Puglisi im Gespräch mit Marion Dix

Frau Dix, wann und wie sind Sie als Frau in der Polizei aufgenommen worden?

1973 bin ich als Frau gleichberechtigt als erster Jahrgang direkt bei der Kriminalpolizei des Landes Niedersachsen eingestellt worden.¹ Wir waren die ersten Abiturientinnen und Abiturienten, die in einem verkürzten Verfahren in den gehobenen Dienst aufstiegen. Ich war also Exotin in dreifacher Hinsicht: Frau, Abiturientin und dann auch noch verkürzter Aufstieg. Die Polizei wurde zu diesem Zeitpunkt noch ausgesprochen hierarchisch und autoritär geführt und eine kritische Haltung gegenüber bisherigen Mustern und Diskussionsfreude, zu der gerade wir Frauen neigten, passten nicht so recht in die damals bestehende, autoritäre Organisationskultur. Die Haltung der Praxis gegenüber uns Frauen reichte von neugierig-freundlich bis hin zu einer offenen, starken Ablehnung. Polizistin war und ist mein Traumberuf. Allerdings habe ich zu Beginn meiner Laufbahn häufig starke Zweifel gehabt, ob ich diesen Beruf überhaupt weiter ausüben wollte. Vorurteile, Anzüglichkeiten und üble Nachrede in Bezug auf uns Frauen und mich persönlich empfand ich teilweise als unerträglich. Gegen Gerüchte ist Mann wie Frau machtlos. Heute sind die Zeiten anders: Es hat sich in der Gesellschaft und in der Polizei viel verändert.

Sie sind heute Dezernentin für den Fortbildungsbereich in der PD Hannover.

War Ihnen Karriere zu Beginn Ihrer Laufbahn wichtig?

Ich war nie eine Karrieristin, d.h. ich wollte keine Karriere um der Karriere willen machen. Aber ich hatte schon Interesse, in der Polizei weiterzukommen, auch um Veränderungen mitzugestalten. Der Zahn wurde mir allerdings schnell gezogen. Ich passte einfach nicht in die Blaupause der damals „idealen Führungskraft“. In dieser Zeit vollzog sich der Aufstieg noch per Handauflegen. So etwas wie Personalentwicklung oder gar Auswahlgespräche gab es nicht. Anpassung war die Grundlage für Förderung und ich wollte mich nicht verbiegen. Dazu kam noch die Nicht-Wahrnehmung der Leistung von Frauen. Ein Schlüsselerlebnis war für mich eine MoKo-Besprechung, bei der ich eine Spur, die letztendlich zur Überführung der Täter führte, mehrfach vortrug, die aber erst vom MoKo-Leiter aufgegriffen wurde, als sie von einem Kollegen beiläufig wiederholt wurde: Die Werbung eines prominenten Kreditinstituts lässt grüßen!

Progressiv zu sein, sich seine Unabhängigkeit und eine eigene Meinung zu wahren, war im damaligen System nur um den Preis des Außenseitertums möglich – auch für Männer. Und Außenseitertum ist keine gute Grundlage für einen Aufstieg.

Sie sind in der Polizei Niedersachsen dafür bekannt, dass Sie sich seit vielen Jahren für das Thema Gleichstellung engagieren. Warum ist Ihnen dieses Thema ein Anliegen?

Mit dem Thema Gleichstellung wollte ich in den ersten Jahren eigentlich nichts zu tun haben – wie die meisten Frauen. Gleichstellung ist kein Thema, das Anerkennung und uneingeschränkten Zuspruch einbringt. Ich bin in meiner Rolle als Landesjugendvorsitzende der GdP dazu gekommen und in das Thema hineingewachsen. Den Bedarf, Gleichstellungsthemen voranzubringen, erkannte ich zwar, war aber zu Beginn der Auffassung, dass sich das mit dem zunehmenden Anteil von Frauen in der Polizei und auch den entsprechenden gesellschaftlichen Impulsen von alleine entwickeln würde, wurde aber bald eines Besseren belehrt. Entwicklungen waren und sind da, aber es ist noch zu wenig, es geht langsam voran und es passiert auch nicht von alleine. Rückblickend hätte ich nicht gedacht, dass alles so zäh ist und so lange dauert.

Jetzt fände ich es geradezu asozial, mich aus dem Thema Gleichstellung zurückzuziehen, insbesondere weil ich 40 Jahre Erfahrungen einbringen kann. Gute Ideen reichen nicht aus. Es braucht Menschen, die sich für die Umsetzung von Ideen engagieren. Mit dem Koalitionsvertrag bekommt das Thema Gleichstellung neuen Rückenwind, daher lohnt es gerade jetzt, sich dafür einzubringen. Und es macht mir immer noch Spaß, Dinge zu verändern.

Welche Gleichstellungsthemen waren Ihnen in den vergangenen Jahren besonders wichtig?

Insbesondere zwei Themen fallen mir hier ein: Frauen in Führung sowie die Wirkungslosigkeit des Niedersächsischen Gleichstellungsgesetzes (NGG). Der Anteil von Frauen ist deshalb für mich ein zentraler Aspekt der Gleichstellung, weil, insbesondere durch eine Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte, Gleichstellungsthemen in einer Organisation zu einer Selbstverständlichkeit werden. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn ca. 20% Frauen in allen Führungsebenen der Polizei vertreten sind und Frauen keinen Exotenstatus mehr in Entscheidungsunden haben. Von einem derartigen Anteil sind wir in vielen Führungsebenen noch weit entfernt.

Und es ist für mich schon erstaunlich, wie eine stark an Recht und Gesetz orientierte Polizei sich anmaßt, darüber zu entscheiden, das NGG nicht zu beachten. Ein NGG braucht natürlich auch Promotorinnen und Promotoren der Gleichstellung. Dazu gehören die Gleichstellungsbeauftragten, die sich mit viel persönlichem Engagement ihrer Aufgabe widmen. Die Frage ist nur, ob sie mit einer ausreichenden Aufgabenzuweisung und mit angemessenen Möglichkeiten der Einflussnahme ausgestattet sind, um über die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und die Umsetzung des Gedankens des Gender Mainstreaming zu wachen.

¹ Frauen in der niedersächsischen Polizei gibt es seit 1954, zunächst nur als weibliche Kriminalpolizei. Ab 1973 hatten Frauen und Männer den gleichen Zugang zu allen Ämtern der Kriminalpolizei, ab 1981 auch zur Schutzpolizei.



Marion Dix

Interview

Welche Erfolge sind in Punkto Gleichstellung in der Polizei in den vergangenen 40 Jahren aus Ihrer Perspektive erreicht worden?

Zunächst ist die Zunahme des Anteils von Frauen in der Polizei zu nennen, auch in Führungsfunktionen, wenn auch noch nicht in dem Ausmaß, wie es aus meiner Sicht für die Organisation erforderlich wäre. Zudem sind alle wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für Frauen wie Männer diskriminierungsfrei. Dazu gehören für mich die heutigen familienfördernden Selbstverständlichkeiten wie Teilzeit, Elternzeit oder auch Telearbeit.

Welche Erfolgsfaktoren haben Ihrer Meinung dazu beigetragen?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind, dass ein Minister/eine Ministerin dahinter steht und auch die oberste Entscheidungsebene der Polizei bereit ist, ein Thema voranzutreiben. Wesentliche Pflöcke für die Gleichstellung wurden Anfang der 90er Jahre in der Polizeireformkommission gesetzt, der ich angehören durfte. Die damaligen Bemühungen und Ergebnisse waren extrem fortschrittlich und haben uns auch im Vergleich zu anderen Länderpolizeien vorwärts gebracht. „Diversity“ – den Begriff kannten wir nicht, wir haben es einfach getan. Wir waren bunt und kreativ. Arbeitsgruppen wurden nicht nur hierarchieübergreifend und über Organisationseinheiten hinweg besetzt, auch Externe wurden beratend beteiligt. Die Themen – so auch Gleichstellung – wurden ganzheitlich betrachtet und diskutiert.

Zum anderen ist es dem Engagement einzelner Menschen zu verdanken, wenn Ideen umgesetzt werden. Anerkennung bekommen nur sehr wenige Menschen für sehr wenige Themen. Daher ist es umso mehr zu schätzen, wenn sich Menschen für eine Idee einsetzen, die schon auf den ersten Blick mehr auf Skepsis als auf Begeisterung stößt.

Welche Rahmenbedingungen würden Sie sich heute für das Thema Gleichstellung wünschen?

Mein dringlichster Wunsch ist, die negative Entwicklung der Organisationskultur, in der nur noch von oben nach unten diskutiert und entschieden wurde, anzuhalten und umzukehren. Ich wünsche mir wieder Zeiten, die offene, hierarchieübergreifende Diskussionen zulassen, und Strukturen, welche die Kreativität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern sowie die Promotorinnen und Promotoren fortschrittlicher Ideen nicht bremsen, sondern beflügeln.

Welche Hinweise und Wünsche möchten Sie Frauen in der Polizei mitgeben?

Jede Generation muss ihren eigenen Weg finden. Die Frauen in der heutigen Polizei sollen sich den Schneid nicht abkaufen lassen, selbstbewusst sein und aktiv mitgestalten. Um Veränderungen herbeizuführen, braucht es Hartnäckigkeit und Ausdauer. Prozesse brauchen ihre Zeit.

Und welche Männern?

Gleichstellung ist nicht nur ein Thema von Frauen für Frauen. Männer sollten die Chancen der Gleichstellung für sich erkennen, auch was das männliche Selbstverständnis betrifft. Von der Idee der Gleichstellung und der Vielfalt in Organisationen profitieren nicht nur Frauen, sondern auch Männer!

Frau Dix, ich bedanke mich für dieses Interview.

Erste Kriminalhauptkommissarin Marion Dix ist Leiterin der Fortbildung in der Polizeidirektion Hannover. In ihrer jetzigen Funktion wie auch schon als Mitglied der Polizeireformkommission der Polizei Niedersachsen sowie als langjähriges Mitglied im Polizeihauptpersonalrat hat sie sich intensiv mit den Themen Gleichstellung und Diversity befasst.

Das Gespräch führte Polizeioberrätin Claudia Puglisi, Ministerium für Inneres und Sport Niedersachsen, siehe Seite 19.

Reflexionen zur Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei Niedersachsen

Sibylle Dörflinger

Die persönlichen Eindrücke auf o.g. Arbeitstagung und die Auswertungsergebnisse der Teilnehmerinnenbefragung durch die gaus sowie das daraus erstellte Thesenpapier sollen Gegenstand der folgenden Reflexion sein. Hierbei interessiert mich besonders die sprachliche Abbildung der polizeilichen Berufswelt.

Damit erkennbar wird, aus welcher Position diese Beobachtungen erfolgen: seit 13 Jahren bin ich bei der Polizei Niedersachsen als Psychologin neben zahlreichen anderen Aufgaben für die Einsatzberatung bei Schweregewaltkriminalität zuständig. Zwar bin ich nicht polizeilich sozialisiert, habe aber in unterschiedlichsten Verwendungen meinen „Nutzen“ für die Organisation deutlich machen können.

Ich zitiere die gaus-Auswertung: „Die Gruppe der nicht im Polizeivollzug beschäftigten Frauen wurde trotz ihrer Heterogenität in Abgrenzung zum Vollzug als Gruppe „andere Beschäftigte“ zusammengefasst.“ Dahinter verbergen sich Professorinnen, Tarifbeschäftigte und Verwaltungsbeamtinnen. Abgekürzt: „andere Besch.“

Abkürzungen spielen eine Rolle im sprachlichen Alltag in der Polizei; frau könnte auch sagen, es handelt sich um eine besondere Unternehmenssprache. Untersuchungen aus den frühen achtziger Jahren belegen eindrücklich, dass Sprache eines der wirksamsten Mittel zur Abgrenzung darstellt.

Ein Schwerpunkt meiner Tätigkeit liegt in der Erarbeitung von Vernehmungsstrategien, interessanterweise werden Beschuldigte auch mit „Besch.“ abgekürzt. Nicht was wir erleben, sondern wie wir das Erlebte in die Sprache bringen, konstituiert Realität! Die Frauen in Spitzenfunktionen, die sich an der Umfrage beteiligten, repräsentieren 71% aller Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei, 50% davon gehören zu den „anderen Besch.“

Als erstes Resümee ergibt sich u. a., dass Frauen, die nicht dem Vollzug angehören, offenbar weniger integriert sind. Dahinter verbirgt sich die Botschaft, dass Polizeivollzug positiv gesetzt ist und die Identität der „anderen Besch.“ durch die Negativabgrenzung definiert ist.

Vor diesem Hintergrund ist ein weiteres Ergebnis nicht verwunderlich, sondern nachvollziehbar, nämlich, dass der Anpassungsdruck an die Organisation von Vollzugsbeamtinnen weniger stark empfunden wird, als von den anderen Beschäftigten. Die Hälfte der Frauen, die an der Befragung teilnahmen, geben als Karrierehemmer die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten an. Die Problematik verschärft sich, wenn wir feststellen müssen, dass die Motivation, sich auf höherwertige Positionen zu bewerben, von Frauen, die älter sind als 50 Jahre, gering ist. Dies sollte gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sehr zu denken geben.

Möglicherweise steckt eine große Frustration dahinter, sich gar nicht wirklich am Wettbewerb mit Frauen des Polizeivollzugs beteiligen zu können, weil die Stellen exklusiv für Polizeivollzug ausgeschrieben werden. Andererseits werden die anderen Beschäftigten aber nach Polizeivollzugskriterien beurteilt und dienen auf diese Weise möglicherweise gelegentlich sogar als „Quoten-Opfer“.

Als Handlungsbedarf wurden in der Studie drei Themen festgehalten. Ich möchte hier auf die beiden Themen „weniger Fokussierung auf den Vollzug“ und „organisationskulturelle Veränderungen, vor allem im Bereich Führung“ eingehen und einen möglichen Zusammenhang beleuchten.

Weniger Fokussierung auf den Vollzug

Aus der Gruppe der „anderen Beschäftigten“ konnte ich vielfach hören: „Ich fühle mich fremd, nicht wirklich dazugehörig“, „Man sagt mir, ich sei ja gar keine richtige Polizistin“, „Von Polizei verstehen Sie ja nicht so viel“. Dies hörte ich sogar von Frauen, die beide Professionen innehaben, z.B. Universitätsstudium und Polizeiausbildung.

Nun ist es nachvollziehbar, dass in einer Polizeiorganisation Polizeivollzug als das „Richtige“ und Ursprüngliche betrachtet wird. Was bedeutet diese Haltung aber für den anderen Bereich, der nicht Polizeivollzug ist? Ist dieser Teil der Organisation dann zwangsläufig anders und fremd?

In der Etymologie (Wortherkunft) finden wir einen sehr frühen Zusammenhang zwischen „außen – fremd – feindlich“. Ein Aspekt der Xenophobie (Fremdenangst) beschreibt in einer Art von archaischer Primärlogik das Phänomen kurz und drastisch: Das Fremde ist nicht ich, also muss es feindselig sein. Ich muss mich gegen das Fremde, den Feind, mit Feindseligkeit schützen. Zu Beginn der Evolution hatte diese Einstellung vielleicht aus Gründen der Eigensicherung seine Berechtigung. Aber wie viel davon ist in unserem Unbewussten rudimentär noch erhalten? Wenn das so sein sollte, könnte ich besser verstehen, weshalb lt. Studie Frauen, die nicht dem Vollzug angehören, also fremd sind, weniger integriert in die Organisation sind.

Gleichzeitig ist ein Interesse an den anderen Professionen spürbar, so habe ich von Frauen aus dem Vollzug die ernstgemeinte Äußerung gehört: „Wenn wir solche Kompetenzen in der Polizei haben, sollten wir sie nutzen.“ Wohlgemerkt, dies war ein freundlicher und gut gemeinter Vorschlag von der Seite des Vollzugs. Deshalb an dieser Stelle noch einmal der Blick auf die Sprache: Was ich nutze oder benutze, ist objektivierbar und damit berechenbar. Der Begriff löst Assoziationen bei mir aus, wie etwa zu Führungs- und Einsatzmitteln. Was aber berechnet und worüber verfügt werden kann, ist kontrollierbar und verringert dadurch möglicherweise die ausgelösten Ängste und Befürchtungen. Und daneben, darunter, darüber, dazwischen entfaltet sich der Diskurs der Macht wie ein mäandrierendes Band.

Das heißt, wer die Macht hat, bestimmt über die Art und Weise, in der das Fremde in die Organisation geholt und damit umgegangen wird. Hierzu könnte es nützlich (!) sein, einen Blick in den Bereich der Soziologie zu werfen. Soziale Inklusion ist dann erreicht, wenn jeder Mensch in seiner Individualität von der Gesellschaft ak-

zeptiert wird und die Möglichkeit hat, an ihr teilzuhaben oder teilzunehmen.

Die Abbildung (rechts) veranschaulicht verschiedene Konzepte des Zusammenlebens. Auch wenn der Begriff der Inklusion aktuell eher in Zusammenhang mit der UN-Behindertenrechtskonvention gelesen wird, ist die Problematik in der Struktur durchaus vergleichbar und kann m. E. auf das Beispiel Polizeivollzug in Beziehung zu den anderen Beschäftigten angewendet werden. Am Beispiel der Kreise würden der Polizeivollzug von den roten Punkten und die anderen Beschäftigten von den bunten Punkten repräsentiert.

Auch wenn die Abbildungen für sich sprechen, erscheint mir eine Erläuterung zu den Beispielen Integration und Inklusion angebracht, und zwar möchte ich Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment einladen.

Stellen Sie sich für einen Moment am Beispiel Integration vor, Sie gehörten zu den roten Punkten. Sie haben die bunten Punkte gut eingegrenzt in Ihrer Mitte aufgenommen.

Und nun stellen Sie sich vor, sie gehörten zu den bunten Punkten. Wie fühlen Sie sich? Gut aufgehoben, aber begrenzt? Zumindest vermittelt das Bild noch eine gewisse Ordnung und Übersicht und auch der Machtdiskurs ist augenscheinlich.

Und nun betrachten Sie die Abbildung der Inklusion aus der Sicht der roten Punkte. Wie fühlt sich das an? Ist das noch „Ihre Organisation, Ihre Polizei“? Fallen Ihnen Begriffe wie „Unterwanderung“, „Durchsetzung“, „Entgren-

zung“ und „Chaos“ ein? Haben Sie ein Gefühl der Beunruhigung?

Und wenn Sie die Abbildung nun aus der Sicht der bunten Punkte, also der „anderen Beschäftigten“ betrachten, haben Sie ein Gefühl des gleichberechtigten Miteinanders?

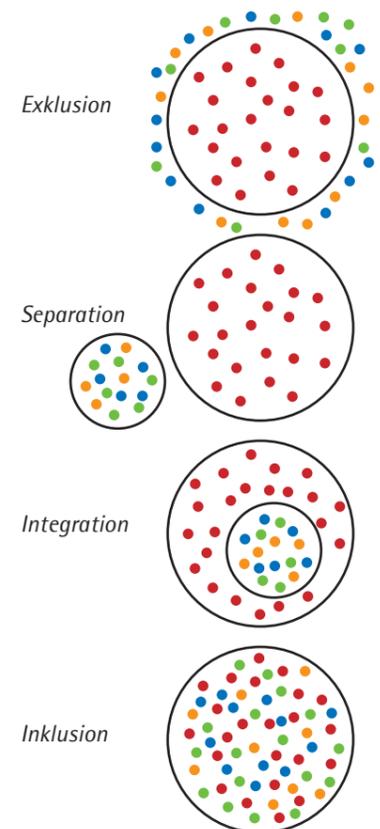
Was wir in der Zukunft brauchen, sind Menschen, die die Brücken zwischen den einzelnen Professionen bauen, die an den Schnittstellen „übersetzen“ können.

Organisationskulturelle Veränderungen, vor allem Führung

Der Diskurs des „Fremden“ und der Umgang damit lassen sich in ganz ähnlicher Weise darstellen für den Diskurs „Frauen in der Polizei“. Die Frage, die sich vor dem Hintergrund des vielzitierten demografischen Wandels stellt: Wird es gelingen, einen Diskurs der Teilhabe und des gleichberechtigten Miteinanders zu gestalten? Sie könnten nun das „Experiment“ mit den Kreisen und Punkten noch einmal durchführen, und zwar repräsentieren die roten Punkte Männer in der Polizei NI und die bunten Punkte repräsentieren Frauen in der Polizei NI. Was wir brauchen, sind Männer, die die Macht teilen mögen und Vertrauen haben in Frauen, die die Verantwortung annehmen wollen.

Ansprechpartnerin

PsychORin Sibylle Dörflinger ist als Psychologin im LKA Niedersachsen, Abt. 1 Sozialwissenschaftliche/Kriminalpsychologische Beratung und Supervision, neben zahlreichen anderen Aufgaben für die Einsatzberatung bei Schweregewaltkriminalität zuständig.



Das Unwort der Tagung: „Andere Beschäftigte“

Kurt-Georg Ciesinger

Das *Unwort der Tagung*, wie es eine Teilnehmerin im Feedbackbogen zur Veranstaltung nannte, ist der Begriff „andere Beschäftigte“ – und den muss ich auf meine Kappe nehmen. Ich benötigte für meinen Vortrag über die Ergebnisse der Befragung der Frauen des ehemaligen höheren Dienstes ein Wort für die Hälfte der Stichprobe, nämlich Frauen, die nicht im Polizeivollzug arbeiten.

Der beste Begriff, der mir einfiel, war „andere Beschäftigte“. Ich habe nicht gehaut, dass ich damit in ein Wespennest stoße.

„Andere Beschäftigte“, das war für mich ein neutraler Sammelbegriff für vielfältige Aufgaben und Beschäftigungsformen: Verwaltungsbeamtinnen, Hochschullehrerinnen, wissenschaftliche Expertinnen, Tarifbeschäftigte. Diese „anderen“ gehörten für mich selbstverständlich auch zur Polizei, im Kern und nicht nur am Rande. In unserer Stichprobe war es ca. die Hälfte, bezogen auf die Gesamtheit der Polizei Niedersachsens sind es mehr als drei Viertel. Also nicht gerade eine Minderheit.

Aber beim Blick auf die Ergebnisse hätte mir eigentlich schon auffallen müssen, wie tief die Kluft ist zwischen dem Polizeivollzug und all denen, die nicht dazu gehören und sich als „Restkategorie“ empfinden: Vollzugsbeamtinnen haben eine deutlich höhere Motivation, sich auf höherwertige Dienstposten zu bewerben. Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten, berichten hingegen zu 90% von Karrie-

rehemmern. Fast 80% nennen dabei fehlende Aufstiegsmöglichkeiten als größtes Problem. Eine Teilnehmerin schrieb als Zusammenfassung (und Erklärung) ihrer perspektivlosen Karriere das Wort „Tarifbeschäftigte“. Netzwerke und persönliche Kontakte scheinen die Karriere von Vollzugsbeamtinnen deutlich mehr zu fördern. Nur ein Drittel der Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten, hatten Vorbilder für ihre Karriere. Entsprechend fühlen sich auch nur 60% dieser Frauen selbst als Vorbild – gegenüber 100% im Vollzug. Die Verbundenheit mit der Polizei ist bei Frauen im Vollzug massiv höher, sie berichten auch deutlich weniger von Anpassungsdruck.

Diese Kluft zwischen Vollzug und „Nicht-Vollzug“ war ein ständiges Thema in den Beiträgen und Diskussionen der Tagung. So hatte das Unwort des Tages auch etwas Positives: Vielen Akteuren – auch mir – ist dadurch erst richtig klar geworden, wie groß der Handlungsbedarf an dieser Stelle ist.

Ich ziehe hiermit den Begriff „andere Beschäftigte“ offiziell zurück, stelle aber gleichzeitig den Antrag, sich an dieser Stelle einmal vertiefte Gedanken zu machen – und nicht nur über das Wort. Denn ganz offensichtlich trifft der Begriff genau die Situation der Frauen, die nicht im Vollzug sind – sie sind „die Anderen“.

Ansprechpartner

Kurt-Georg Ciesinger, siehe Seite 9.

Sechs Punkte zu Gleichstellung und Vielfalt in der Polizei Niedersachsen

Im Nachgang zu der Arbeitstagung am 27.01.2014 wurden durch das Planungsteam im Zusammenwirken mit der wissenschaftlichen Begleitung im Forschungsprojekt „Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei“ folgende Ergebnisse und Handlungsoptionen als Fazit der Arbeitstagung zusammengetragen und festgestellt:

Vielfalt in der Polizei sollte als Chance der Organisation gesehen und somit gefördert werden – dies gilt nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch hinsichtlich der Herkunft, des Alters oder der beruflichen Hintergründe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Polizei einbringen.

Hierbei geht es nicht darum, sich um Frauen zu „kümmern“, sondern es geht um die Zukunftsfähigkeit der Polizei Niedersachsen. Bürgerinnen und Bürger haben Anspruch auf eine Polizei, die aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen bewältigt. Dem werden wir nur gerecht, wenn wir offen, vielfältig und innovationsfähig sind.

1. Die Förderung von Frauen in Spitzenfunktionen ist eine herausragende Zukunftsaufgabe der Polizei Niedersachsen. Wir wünschen uns ein klares Bekenntnis der gesamten Führung zu dieser Aufgabe. **Die Gleichstellungspläne der Polizeibehörden und der Polizeiakademie enthalten ambitionierte Ziele und werden im angemessenen (auch qualitativen) Controlling auf Wirksamkeit geprüft.**

2. Frauen in Spitzenfunktionen werden als Vorbilder wahrgenommen und stellen sich dieser Herausforderung. **Wir Frauen bedienen uns Plattformen, die uns sichtbar machen (z.B. als Mentorinnen oder im Rahmen einer Broschüre „Frauen in Spitzenfunktionen“ oder eines entsprechenden Fotoprojektes).**

3. Frauen benötigen Netzwerke, um Karriere in der Polizei zu machen. Diese Netzwerke werden wir ausbauen. **Wir forcieren die Fortführung der Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen sowie die personelle und technische Unterstützung von Netzwerken und entsprechenden Netzwerktreffen.**

4. Frauen (wie auch Männer), die nicht im Vollzug beschäftigt sind, haben im Vergleich weniger Karrierechancen. Wir wollen uns aktiv

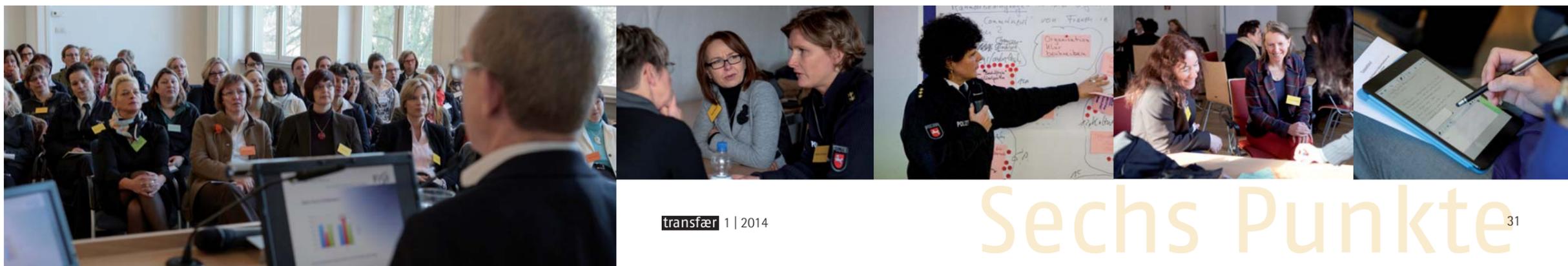
einbringen, um eine Gleichstellung auch hier zu erreichen. *Wir sind eine Polizei.* **Wir wünschen uns einen fachlichen Austausch mit der eingerichteten Arbeitsgruppe zur Überprüfung von Perspektiven in den Verwaltungsbereichen der Polizei.**

5. Auch ältere Frauen sind Leistungsträgerinnen! Die Beschäftigten haben in ihren Lebensphasen jeweils unterschiedliche Ansprüche und zu bewältigende Herausforderungen. **Wir setzen uns auch für eine spätere Karriere (z.B. 45+) sowie ein lebensphasen- und biografiebegleitendes Förderprogramm für Frauen und Männer ein, das die Ansprüche an Work-Life-Balance, Familienorientierung und Vielfalt in der Organisation unterstützt.**

6. Viele Frauen müssen sich traditionell männlich geprägten Strukturen und Organisationskulturen anpassen. Die Polizei sollte zu einer modernen, offenen, vielfältigen Organisation für Frauen und Männer werden. **Wir forcieren eine Überprüfung und Verbesserung der Kommunikationskultur zur Gewährleistung ehrlicher und geschlechtergerechter Kommunikation, aktiver Teilhabe an Organisationsprozessen, mehr Vielfalt in Führungs- und Entscheidungsebenen, Maßnahmen zur sichtbaren Wertschätzung für alle Beschäftigten im oder außerhalb des Vollzugs.**

Als eine mögliche Idee zur Umsetzung der o.g. Bedarfe schlagen wir vor, einen Fachkreis einzurichten, der das in der Strategie 2020 erkannte Handlungsfeld „Diversität“ konkret bearbeitet und neben weiteren mit den hier vorgeschlagenen Maßnahmen hinterlegt.

Unwort





transfær



 POLIZEI
NIEDERSACHSEN

