

### 3.3. Diversität und Polizei

THOMAS MODEL

#### Abstract

Unsere Gesellschaft wird insgesamt bunter und vielfältiger. Menschen unterschiedlichster Herkunft haben in der Freien und Hansestadt Hamburg ihr Zuhause und vielleicht sogar ihre neue Heimat gefunden. Die Hansestadt als „Tor zur Welt“ präsentiert sich selbst gern mit Werten wie Toleranz und Weltoffenheit als festem Bestandteil einer sogenannten hanseatischen Haltung. Die Polizei genießt dabei in ihrer bürgerlichen Grundhaltung das Vertrauen des weit überwiegenden Teils unserer Gesellschaft. Damit die Polizei im positiven Sinne ein Spiegelbild unserer demokratischen Gesellschaft sein kann, muss Vielfalt in der Polizei nicht nur zugelassen, sie muss darüber hinaus systematisch und wertschöpfend gestaltet werden. Die Richtigen für den Polizeiberuf finden zu können, ist zunehmend auch eine Frage der Vielfalt. In einer „Arbeitswelt 4.0“ ist Vielfalt nicht mehr nur der Ausdruck einer modernen, demokratischen Polizei in einer pluralisierten Gesellschaft. Vielfalt entscheidet nach meiner Überzeugung über den Erfolg oder den Misserfolg polizeilicher Organisationen. Hinzu kommt, dass die steigende Dynamik notwendiger Entscheidungsprozesse in modernen Arbeitswelten schon heute die Organisation zunehmend überfordert. Die Frage ist, wie die Polizei für die Herausforderungen der Zukunft sowohl organisatorisch als auch personell fit gemacht werden kann. Mit meinem Beitrag möchte ich aus meiner Sicht Aufschluss geben über die Bedeutung des Themas „Diversity“ für die Polizei Hamburg. In diesem Zusammenhang stelle ich u. a. Daten über den Personalbestand der Polizei Hamburg sowie dessen Zusammensetzung zur Verfügung und begründe die Notwendigkeit wie die Hintergründe der aktuellen Einstellungsoffensive für die Polizei. Mit Blick auf den Nachwuchs und die Führungskräfte der Polizei arbeite ich exemplarische Lehrinhalte heraus, die der vielfaltorientierten und insbesondere interkulturellen Kompetenzvermittlung dienen. Am Beispiel der Gestaltung des Personalkörpers gehe ich auf die zukunftsorientierten Herausforderungen für die Organisation ein.

**Schlagworte:** Wertschöpfende Diversität, Arbeitswelt 4.0, Einstellungsoffensive, standardisierte Auswahlverfahren, diversitätsrelevante Curricularentwicklung

Our society as a whole is becoming more colourful and diverse. People of the most diverse origins have found their home and perhaps even their new homeland in the Free and Hanseatic City of Hamburg. The Hanseatic city as the “gateway to the world” likes to present itself with values such as tolerance and cosmopolitanism as an integral part of a so-called Hanseatic attitude. The police, in its citizen-oriented basic attitude, enjoys the trust of the vast majority of our society. In order for the police force to be a positive reflection of our democratic society, diversity in the police force must not only

be allowed, it must also be made systematic and value-added. Finding the right person for the police profession is increasingly also a question of diversity. In a “working world 4.0”, diversity is no longer just the expression of a modern, democratic police force in a pluralised society. I am convinced that diversity determines the success or failure of police organisations. In addition, the growing dynamics of necessary decision-making processes in modern working environments are already increasingly overburdening the organisation. The question is how the police can be made fit for the challenges of the future, both in terms of organisation and personnel. With my article I would like to give police, in my view, information on the importance of the topic “Diversity” for the Hamburg. In this context, I provide, among other things, data on the staffing level of the Hamburg police force and its composition and justify the necessity as well as the background of the current recruitment offensive for the police. In view of the young talent and the executives of the police force, I work out exemplary teaching contents that serve the diversity oriented and especially intercultural competence transfer. Using the example of the design of the personnel body, I deal with the future-oriented challenges for the organisation.

**Keywords:** value-added diversity, world of work 4.0, recruitment offensive, standardized selection procedures, diversity-relevant curricular development

### 3.3.1. Hinführung

Kulturen werden bestimmt durch Kommunikation und Haltung. Die besondere Rolle der Polizei in einem demokratischen Rechtsstaat verlangt ein polizeiliches Verhalten, welches Vertrauen der Bevölkerung in die Polizei rechtfertigt. Völlig zu Recht ist daher das Thema der wertschätzenden Polizeikultur in Hamburg seit einigen Jahren in den Mittelpunkt eines Hierarchie übergreifenden Diskussionsprozesses gerückt worden, koordiniert und begleitet durch eine eigens dafür geschaffene Stabsstelle, die direkt beim Polizeivizepräsidenten der Polizei Hamburg angebunden ist.

Die Polizei befindet sich, wie andere Unternehmen auch, in einem rasanten Veränderungsprozess, der vor allem dominiert wird durch einen grenzenlos wirkenden technologischen Fortschritt im Zusammenhang mit der Digitalisierung. „Digitalisierung zum Wohle der Menschen“ war das zentrale Thema der Digitalklausur der Bundesregierung vom 17./18.11.2019. Unter anderem wurde dort die Frage aufgeworfen, ob „wir es in einer von Daten getriebenen Welt schaffen, eine verantwortungsvolle und innovative Wertschätzung zu erhalten“ (Die Bundesregierung 18.11.2019),

Veränderungsprozesse haben die Polizei schon immer begleitet. Ihre Aufgabe als Trägerin des Gewaltmonopols muss es dabei sein, sich im positiven Sinne mit der Gesellschaft mitzuentwickeln. Als sicher gilt meiner Auffassung nach, dass die Veränderungen, die eine digitale Gesellschaft mit sich bringen, über vergangene Veränderungsprozesse hinausgehen. Diskussionen um sogenannte „Shared Spaces vs. Traditional Headquarters“ erobern einschlägige Fachkonferenzen (vgl. Model 2018, S. 2), die sich mit diesen Veränderungen auseinandersetzen. Mit der fortschreitenden Digi-

talisierung verändert sich unser Lebensstil grundlegend. Die uns bekannte und vertraute Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Bezogen auf die Polizei, stellt sich für mich die Frage, wie sie dafür „fit“ gemacht werden kann.

Mit Blick auf meine eigene berufliche Vergangenheit in der Polizei seit Oktober 1987 sowie dem heutigen Betrachtungshorizont als Leiter der Akademie der Polizei Hamburg schaue ich dabei aus meiner persönlichen Erfahrung heraus auf ein Spannungsfeld, welches sich im Zusammenhang mit den eben beschriebenen Anforderungen an die Polizei aus meiner Sicht mehr und mehr zu einem Dilemma entwickelt: Verschiedenheit versus Uniformität!

Im Rahmen meines Vortrages anlässlich der Herbsttagung des Bundeskriminalamtes am 22.11.2018 zum Thema „Personalmanagement in der Polizei“ (vgl. Model 2018., S. 2) hatte ich betont, dass „Polizei 2020“ oder „Polizei 4.0“ nach meiner Überzeugung nicht nur eine technische, sondern vielmehr eine personalwirtschaftliche Frage ist. Die zunehmende Dynamik von Arbeitsprozessen erfordert vor allem eine vielfältige Organisation. Sei es angesichts der mit der Digitalisierung einhergehenden Vernetzung und internationalen Kryptierung von Täterinnen und Tätern oder der Notwendigkeit der Schaffung einer diversitären Organisation, um Vielfalt in Form von Migration, verschiedenen Geschlechtern und deren Karrieremöglichkeiten in der Polizei oder unterschiedlichen sexuellen Neigungen zulassen zu können – es muss überprüft werden, ob die Strukturen der Sicherheitsbehörden insgesamt den komplexen Herausforderungen der Zukunft gewachsen sind. Eine diverse Kultur ist mehr und mehr die Voraussetzung für akzeptierte und erfolgreiche Polizeiarbeit. Damit einhergehend, stellt sich die Frage nach einem Kompetenzprofil der Polizistin/des Polizisten der Zukunft sowie die Frage, wie wir die geeigneten Nachwuchskräfte im „Kampf der Organisationen um die besten Köpfe“ überhaupt gewinnen wollen.

„Roboter werden Menschen überlegen sein“, behauptete schon Stephen Hawking. „Corona treibt die Automatisierung an. Es schlägt die Stunde der Roboter“, so die Titelzeile eines jüngeren Beitrags des Tagesspiegels (Barthels 2020). Die Autorin dieses Artikels greift dabei eine aktuelle Diskussion von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf, nach der die Zeit einer ausschließlich von Effizienz geprägten Globalisierung mit der aktuellen Corona-Krise und den Auswirkungen auf die weltweite Wirtschaft ihr Ende gefunden haben könnte (vgl. Kilic & Marin 10.05./13.05.2020). Statt Effizienz sei zur wirtschaftlichen Bewältigung der Pandemie besonders Resilienz gefragt. Die Robotik sei ein Ausweg aus der Krise, weil sie Verlässlichkeit bietet und dem empfindlichen, fehler- und konfliktbehafteten Menschen schon von daher überlegen ist, sodass Ausfälle vermieden werden können. Aus diesen Gründen sei sie zugleich als Chance und Risiko zu werten (vgl. ebd.), was auch für die Entfaltung von Diversität in digitalen Arbeitsumgebungen gilt. Denn die Ermöglichung einer omnipräsenten – adressatenunspezifischen – Informationsvermittlung und -aufnahme kann nicht nur die Verdrängung von Vielfalt und Perspektivwechseln fördern, sondern vor allem auch zur Homogenisierung einer unreflektierten Meinungsbildung führen und somit demokratische Prozesse z. B. durch Manipulation gefährden (vgl. Model 2018, S. 5).

Digitalisierung kann letztlich zur Fördererin von Intoleranz werden. Vielfalt in der Organisation ist meines Erachtens die geeignete Antwort darauf. Und so ist die jetzige Pandemie, so merkwürdig es sich vielleicht liest, aus meiner Sicht auch eine große Chance für das Thema Diversität.

Als Leiter einer polizeilichen Bildungseinrichtung sind dies insgesamt weitere sehr gute Gründe, mich persönlich für mehr Vielfalt in der polizeilichen Organisation sowie ein kompetentes Diversity Management einzusetzen.

### **3.3.2. Ist-Stand-Analyse des Personalbestands und der Personalplanung der Polizei Hamburg – in den Bezügen des öffentlichen Dienstes der Stadt Hamburg**

Die Annäherung an den Personalbedarf der Polizei Hamburg soll zunächst dadurch erfolgen, dass deren Personalbestand mit dem der öffentlichen Verwaltung anteilig ins Verhältnis gesetzt wird. Dazu gibt die unten stehende Tabelle 1 einen Überblick über den gesamten Personalbestand in der öffentlichen Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg in den Jahren 2016 bis 2018 und bezieht somit die Angehörigen des „Polizeivollzugs“ ein.

Der statistische Personalbestand im öffentlichen Dienst in der Freien und Hansestadt Hamburg liegt bei 71.290 Beschäftigten, davon sind 40.391 Mitarbeitende verbeamtet. Im Staatsdienst sind sie zuständig für 1,84 Millionen Hamburger:innen sowie für 102.996 Unternehmen. Der Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen (B-Befördert) liegt mit 29,3 % noch deutlich unter dem Gesamtanteil der Beschäftigten. Der Einstellungsanteil an Migrantinnen und Migranten liegt dafür seit Jahren bei nahezu 20 %, im Jahr 2019 bei 19,9 %.

**Tabelle 1:** Statistischer Personalbestand im öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg (Personalamt 2019; Model 2020, S. 12)

<b>Statistischer Personalbestand</b>	2016			2018		
	m	w	Ges	m	w	Ges
Unbefristet Beschäftigte	29.052	36.148	65.200	29.279	7.277	66.556
Befristet Beschäftigte	2.030	2.373	4.403	2.186	2.548	4.734
Auszubildende	1.833	2.018	3.851	2.369	2.460	4.829
<b>Verschiedene Aspekte</b>						
Beamt*innen	19.480	20.499	39.979	19.416	20.975	40.391
Arbeitnehmer*innen	11.602	18.022	29.624	12.049	18.850	30.899
Vollzeit	26.628	19.454	46.082	26.687	19.811	46.498
Teilzeit	4.454	19.067	23.521	4.778	20.013	24.791

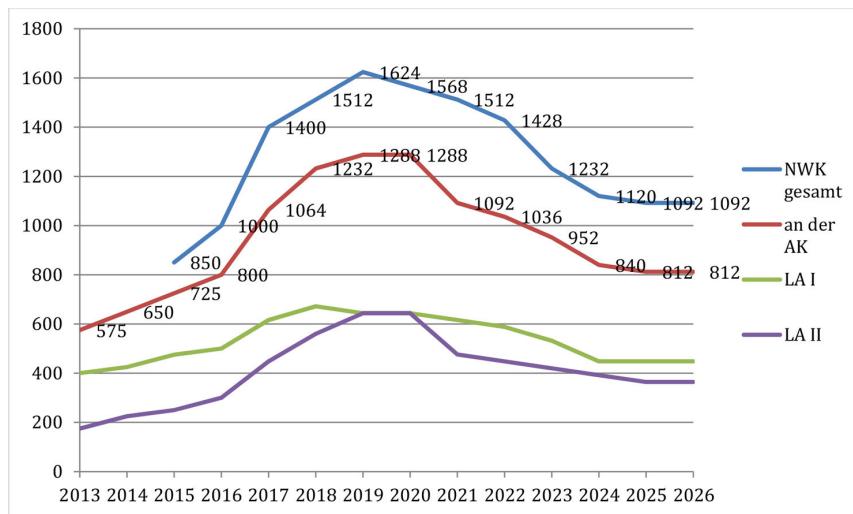
(Fortsetzung Tabelle 1)

<b>Altersstruktur</b>						
bis 29 Jahre	7,5 %	9,2 %	8,4 %	8,0 %	9,6 %	8,9 %
30–39 Jahre	20,8 %	24,1 %	22,6 %	21,9 %	24,7 %	23,5 %
40–49 Jahre	25,5 %	25,1 %	25,3 %	23,5 %	23,8 %	23,7 %
50–59 Jahre	35,3 %	30,3 %	32,5 %	35,5 %	30,5 %	32,7 %
ab 60 Jahre	11,0 %	11,2 %	11,1 %	11,1 %	11,4 %	11,3 %
<b>Schwerbehinderte</b>		6,8 %			6,6 %	
<b>Polizeivollzug</b>	5789	1940	7729	5639	2091	7730

### Einstellungsoffensive der Stadt Hamburg

Auf den statistischen Personalbestand der Polizei Hamburg wurde mit der letzten Zeile der vorstehenden Tabelle („Polizeivollzug“) schon Bezug genommen. Weiterführend lässt sich am Beispiel der folgenden Daten sehr gut aufzeigen, aus welchen Gründen die 2016 initiierte Einstellungsoffensive erforderlich ist. Zum einen wird erkennbar, dass die sich abzeichnende demografische Entwicklung in der Polizei bei den Einstellungsplanungen der vergangenen Jahre nicht genügend berücksichtigt wurde. Zu bedenken ist dabei, dass sich die Einstellungsplanungen zwar grundsätzlich an der prognostizierbaren Entwicklung des Personalbestandes orientieren, letztlich aber vor allem die konkreten haushälterischen Möglichkeiten den Rahmen für die Anzahl der Nachwuchskräfte in der Polizei setzen. Das entstandene Defizit versucht man nunmehr zu kompensieren, wodurch sich aber ein auftretendes Personaldelta nicht mehr verhindern lässt, weil die ausgebildeten Nachwuchskräfte zu einem Zeitpunkt zur Verfügung stehen, zu dem sie die durch die Entwicklung der Ruhestandszahlen entstehenden personellen Verluste nicht ausgleichen können.

Verschärft wird die Situation noch durch den Umstand, dass die Polizei unter Berücksichtigung der Entwicklung der Sicherheitslage in den letzten Jahren und den damit einhergehenden Entscheidungen des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg wachsen soll.



**Abbildung 1:** Entwicklung der Anzahl der Nachwuchskräfte (NWK), die sich zeitgleich an der Akademie (AK) der Polizei Hamburg befinden – unter Berücksichtigung der Auszubildenden/Studierenden der Laufbahnschritte (LA) I, Ausbildung des mittleren Dienstes, und II, Bachelorstudium zum gehobenen Dienst (Projekt „Einstellungsoffensive“ der Polizei Hamburg, Stand: 14.01.2020)

Die nachfolgenden Daten der Tabelle 2 belegen, dass die Personalplanung im Zuge der Einstellungsoffensive seit 2016 rein reaktiv erfolgt ist. So haben sich schon im Jahr 2012 in Vollzeit insgesamt 2.405 Beamteninnen und Beamte der Polizei Hamburg (2234 männlich, 171 weiblich) in der Altersgruppe von 50–59 Jahren befunden. Zu beachten ist dabei, dass die altersmäßige Grenze für den Eintritt in den Ruhestand für Polizistinnen und Polizisten in Hamburg immer noch bei 60 Jahren (ohne Wahrnehmung einer Verlängerungsoption) liegt. Der Großteil dieser Gruppe befindet sich aktuell also bereits im Ruhestand.

Unter Berücksichtigung der statistischen Parameter, nach denen

- die Ausbildung für den mittleren Dienst zweieinhalb Jahre sowie für das Bachelorstudium drei Jahre betragen,
- die durchschnittliche Verlustquote an Nachwuchskräften während der Ausbildung mindestens zehn Prozent beträgt,
- der Personalkörper der Polizei jährlich durch vorzeitige Entlassungen und andere Gründe gemindert wird,
- die Teilzeitquote in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen ansteigend ist und
- sonstige Abwesenheiten ansteigen (u. a. die zunehmende Beanspruchung von sogenannten „Sabbaticals“ vor allem durch jüngere Beamteninnen und Beamte),

konnte die Anzahl der Einstellungen in den Polizeivollzugsdienst die Anzahl der Abgänge vor allem in den Jahren 2018 und 2019 nicht auffangen. Traditionell wirken sich

derartige Effekte am stärksten im unmittelbaren Vollzug der Polizei aus, d. h. die Anzahl der für die Bürger:innen sichtbaren Polizeibeamtinnen und -beamten hat in den zurückliegenden Jahren abgenommen, und dies vor dem Hintergrund steigender und komplexer werdender Anforderungen.

**Tabelle 2:** Verteilung des Personalbestandes Altersgruppen sowie Geschlechter; Vergleich der Jahre 2012 und 2019 (ePeCo elektronisches PersonalControlling, Auswertungs-Tool der Personalabteilung der Polizei Hamburg, Dezember 2019)

2012		Bearnte und Beamtnnen		Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen	
	Altersgruppe	m	w	m	w
Teilzeit	keine Angabe	3		5	2
	bis 29 Jahre	6	53	2	2
	30 bis 39 Jahre	36	347	2	28
	40 bis 49 Jahre	54	223	19	106
	50 bis 59 Jahre	37	79	22	85
	ab 60 Jahre		3	15	26
Vollzeit	bis 29 Jahre	751	523	15	20
	30 bis 39 Jahre	1.310	527	108	45
	40 bis 49 Jahre	2.017	262	298	119
	50 bis 59 Jahre	2.234	171	234	160
	ab 60 Jahre	42	7	46	28
2019		Bearnte und Beamtnnen		Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen	
	Altersgruppe	m	w	m	w
Teilzeit	bis 29 Jahre	18	43	13	20
	30 bis 39 Jahre	56	431	7	31
	40 bis 49 Jahre	58	291	19	39
	50 bis 59 Jahre	109	138	33	113
	ab 60 Jahre	4	7	17	38
Vollzeit	bis 29 Jahre	1.367	1.008	38	28
	30 bis 39 Jahre	1.256	510	133	45
	40 bis 49 Jahre	1.227	321	221	75
	50 bis 59 Jahre	2.356	296	331	185
	ab 60 Jahre	92	16	100	65

Mit der seit 2016 greifenden Einstellungsoffensive soll dieser Entwicklung entgegengetreten werden. Die Anzahl der Polizistinnen und Polizisten soll sich bis Ende 2021 sogar um 300 besetzte Stellen erhöhen. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, wurden die Ausbildungskapazitäten an der Akademie der Polizei (AK) sowohl in personeller als auch räumlicher und finanzieller Hinsicht massiv verstärkt. In Zeiten hoher qualitativer Anforderungen sowie angesichts der eingangs beschriebenen Einflussfaktoren auf den Polizeiberuf ist dies dennoch eine Mammutaufgabe. Mit dem Stand vom Juni 2020 kann man aber sagen, dass die Zielzahlen voraussichtlich erreicht werden und die Polizei entsprechend der Vorgaben wachsen wird.

Erfreulicherweise ist aus der Tabelle 2 ein aufwachsender Anteil von Frauen in der Polizei ablesbar. Deutlich erkennbar wirkt sich der Trend einer stärkeren Einstellung von Frauen in den Polizeivollzugsdienst schon auf die Entwicklung der Geschlechterverteilung in den jüngeren Jahrgängen aus. Zu fordern ist, dass sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren auch im Anteil von Frauen in Führungspositionen der Polizei wiederfindet.

Eine weitere Entwicklung zeigt bereits ihre Spuren. Rund 20,8 Millionen der in der Bundesrepublik lebenden Menschen weisen einen Migrationshintergrund auf (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 19.09.2019); das sind 25,5 Prozent der Gesamtbevölkerung. Die Polizei begegnet nicht nur im Außenverhältnis einem divergierenden Kulturverständnis, sondern es versehen immer mehr Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Wurzeln in der Organisation ihren Dienst. In vielen Bundesländern werden seit längerer Zeit nicht nur EU-Bürger:innen, sondern auch Nicht-EU-Bürger:innen als Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte eingestellt. In Hamburg liegen die Einstellungszahlen von Menschen mit einem Migrationshintergrund seit Jahren bei nahezu 20 Prozent.

Betrachtet man zudem die zunehmende gesellschaftliche Emanzipierung von Minderheiten in der Polizei im Zusammenhang mit der Religionsausübung oder der sexuellen Orientierung kann man schon für die kommenden Jahre eine vielfältige polizeiliche Organisation prognostizieren.

### **3.3.3. Initiativen der diversitätsorientierten Nachwuchsgewinnung und -bildung bei der Polizei Hamburg**

#### **Diversitätsrelevante Merkmale der Einstellungsverfahren**

Bereits seit 2010 wird das aktuelle Einstellungs- und Auswahlverfahren der Polizei Hamburg auf psychologische Standards, wissenschaftliche Validität, Reliabilität und Objektivität sowie Effizienz überprüft, angepasst sowie weiterentwickelt. Die Einstellungsstelle der Polizei Hamburg realisiert schrittweise ein gestuftes System, in dem nach einem standardisierten Verfahren die geeigneten Bewerber:innen ausgewählt werden. Die Elemente des aktuellen Einstellungsverfahrens sind:

1. ein Rechtsschreib- sowie ein Intelligenztest,
2. ein multimodales Interview (MMI – strukturiertes Auswahlgespräch), für Studienbewerber:innen zusätzlich mit Rollenspiel,
3. ein Sporttest in Verbindung mit einer ärztlichen Untersuchung.

Das multimodale Interview (2) wird durch eine Prüfungskommission durchgeführt. Durch den gezielten Einsatz geschulter sowie besonders erfahrener und hochrangiger Polizeibeamtinnen und -beamter mit Personalführungsaufgaben soll u. a. sichergestellt werden, dass Bewerber:innen mit erkennbaren charakterlichen Mängeln (z. B. einer hohen und unreflektierten Waffenaffinität oder anderen auffälligen Merkmalen in der Persönlichkeit, die mit dem Polizeiberuf nicht vereinbar sind) aus dem Verfahren herausgefiltert werden können. In dem Interview werden die Bewerber:innen auch nach ihrer Motivation für das Ergreifen des Polizeiberufs gefragt. Die Auswahl insgesamt erfolgt streng nach dem Prinzip der Bestenauslese, also nach Kriterien und unter Bedingungen, die für alle gleich gelten.

Bei der Beurteilung sollen ausschließlich Leistungs- und Potenzialindikatoren berücksichtigt werden. Da dies in der Praxis schwierig ist, weil weitere periphere Hinweisreize wie z. B. Hautfarbe und Geschlecht aufgrund bestehender Assoziationen unser Urteil systematisch beeinflussen, sieht das nach DIN-Norm zertifizierte Verfahren der Polizei Hamburg einen einheitlichen und verbindlichen Fragenkatalog im Rahmen des MMI, also eines strukturierten Interviews, vor, mit dem subjektive Bewertungsmaßstäbe weitestgehend ausgeblendet werden sollen.

Eine aus Vielfaltsgründen sicherlich wünschenswerte Verfahrensweise, nach der Aspekte wie Geschlecht, Herkunft oder berufliche Vorqualifikationen bevorzugt werden können, ist schon aus verfassungsrechtlichen Gründen kaum möglich, da entsprechende Auswahlmechanismen Eingriffe in Art. 22 Abs. 2 Grundgesetz darstellen könnten. An dieser Stelle möchte ich auf die aktuelle Rechtsprechung im Hinblick auf die vorrangige Bedeutung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kontext zu anderen in Betracht kommenden Kriterien hinweisen. In einem eingeschränkten Maß können und werden allerdings besondere und für den Polizeiberuf dienliche Fähigkeiten (z. B. besondere Sprachkenntnisse) bewertet, deren Vorliegen zu Rangverbesserungspunkten im Einstellungsverfahren führen kann. Derartige Kompetenzen können die allgemein gültigen Auswahlkriterien aber allenfalls ergänzen, nicht aber ersetzen.

### **Rückbindung der standardisierten Auswahlverfahren an empirische Forschung**

Grundsätzlich ist festzustellen, dass es immer noch wenige empirisch abgesicherte Erkenntnisse über die für die Ausübung des Polizeiberufs erforderlichen Kompetenzen gibt. Im Rahmen eines bislang in der Polizei von Bund und Ländern einzigartigen Forschungsprojektes hat sich die Akademie der Polizei Hamburg gemeinsam mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin daher das Ziel gesetzt, empirisch abgesicherte Erkenntnisse zur polizeilichen Personalauswahl zu erarbeiten. Unter Federführung des dort tätigen Wim Nettelnstroth soll auf der Grundlage seiner jüngst

erschienenen Studie (vgl. Nettelnstroth, Martens & Binder 2019) das erste evidenzbasierte Anforderungsprofil für die Polizei entwickelt werden. Ziel ist es, zentrale zukunftsorientierte Kompetenzen für den Polizeiberuf herauszuarbeiten und die Mechanismen des bislang praktizierten Einstellungsverfahrens auf die Geeignetheit hin zu überprüfen und anzupassen. Im Zentrum des Organisationsinteresses der Polizei stehen dabei neben den bekannten kognitiven Leistungstests auch Verfahren, mit denen die Bindung an eine Organisation, die für den Polizeiberuf von zentraler Bedeutung ist, gemessen werden kann. Von besonderer Relevanz sind darüber hinaus Verfahren, mit denen die Persönlichkeit der Bewerberin oder des Bewerbers überprüft werden kann. Darüber hinaus ist die Akademie der Polizei Hamburg bestrebt, die Bedingungen und Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Einstellungsverfahren in Bund und Ländern zu vergleichen und Kooperationen zu vereinbaren.

Im Mittelpunkt der aktuellen Bemühungen der Akademie um eine geeignete und zukunftsweisende Einstellung von Nachwuchskräften steht also die Frage, mit welchen Verfahren die bestmögliche Auswahl erreicht werden kann und inwiefern das Anforderungs- und Kompetenzprofil für die Polizei, an welchem sich die künftigen Anforderungen zu messen haben, angepasst und aktualisiert werden muss.

### Diversitätsrelevante Merkmale der Ausbildung und des Studiums

Während der Ausbildung legt die Akademie der Polizei besonderen Wert auf einen intensiven Austausch, sowohl horizontal-kollegial, d. h. jeweils zwischen den Führungskräften, den Lehrenden sowie den Lernenden untereinander, als auch vertikal-hierarchisch in entsprechenden Formaten, die einen Ebenen übergreifenden Diskurs in der Bildungseinrichtung ermöglichen.

Durch die Einführung einer Vielzahl neuer Seminare und anderer Veranstaltungen sollen die Rolle der Polizei in der Demokratie sowie ein auf der freiheitlich-demokratischen Grundordnung basierendes politisches Grundverständnis verdeutlicht werden. Beispielhaft können die folgenden Formate benannt werden:

#### Ausbildung des mittleren Dienstes (Laufbahnschnitt I der Polizei):

- Seminare wie „Rolle der Polizei in der demokratischen Gesellschaft“
- Soziale Medien – Umgang damit, Außenwirkung und Konsequenzen
- Soziale Tage und Projekttage – Inklusionstag, Besuch von Flüchtlingseinrichtungen, inklusive einer Befassung mit entsprechenden Lebensläufen und Schicksalen
- Ethik-Seminare und Unterricht durch die Polizeiseelsorger:innen
- Politik-Unterricht mit den Schwerpunkten Grund- und Menschenrechte und dem Besuch der KZ-Gedenkstätte Neuengamme
- Rechtsseminare, u. a. Grundrechte als Abwehrrechte, Beamtenpflichten, Remonstration und „polizeilicher Imperativ“

**Bachelorstudium zum gehobenen Dienst (Laufbahnabschnitt II der Polizei):**

- Staatsrecht und Grundrechte – intensive Ausbildung im Bereich Rechtsstaatlichkeit, Menschenwürde, Gleichbehandlung, religiöse Toleranz und Grundrechte im Allgemeinen (60 Präsenzstunden)
- Psychologie – u. a. Lehrveranstaltungen zu den Themen „Soziales Denken, Fühlen und Verhalten“ sowie „Aggression und Kriminalität“
- Soziologie/Kriminologie – „Polizei in der Gesellschaft“, inklusive Reflexion der besonderen Rolle der Polizei
- Ethik-Seminar-Modul „Zusammenarbeit, Führung und Ethik“, u. a. Stellenwert von Normen und Werten, Wertehaltungen in der Polizei, Gewalt in der Polizei

**Auszubildende und Studierende:**

- Praktikums- bzw. Reflexionsseminare, in denen die Praxiserfahrungen reflektiert werden.
- Hier wird u. a. darauf geachtet, wie die Nachwuchskräfte von ihren Erlebnissen berichten und ob sich durch Einsätze oder durch Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen grundsätzlich die Einstellung zum Umgang mit anderen Kulturen oder sozialen Minderheiten verändert.
- Nutzung der Ausstellung im Polizeimuseum zum Thema „Polizei in der NS-Zeit“
- Auslandsfahrten, u. a. Gedenkstättenfahrt nach Polen, Besuch des KZ Auschwitz sowie Israel-Besuch

**Institut für Transkulturelle Kompetenz (ITK)**

Für das Thema Diversität besonders hervorzuheben sind die Seminare des Instituts für Transkulturelle Kompetenz (ITK) der Akademie der Polizei Hamburg. Die Studierenden und Auszubildenden erhalten unter Einbeziehung von Lehrenden und Gesprächspartnerinnen und -partnern aus anderen Kulturen Einblicke in deren Lebensweise und Wertehaltungen. Neben kulturellen Besuchen wie z. B. von Moscheen geht es auch um die Bewältigung besonderer Einsatzsituationen wie das Überbringen einer Todesnachricht an Menschen anderer Herkunft oder um Festnahmesituationen und deren Wirkung. Aufgegriffen werden geschlechtsspezifische Themen sowie allgemeine Verhaltensregeln beim Betreten von Wohnungen ebenso wie Fragestellungen im Zusammenhang mit Umgangsformen. All dies soll dazu dienen, der Nachwuchskraft ein besseres Verständnis über Menschen anderer Kulturen zu vermitteln. Gleichzeitig soll es in Einsatzsituationen helfen, ggf. unnötige Konflikte zu vermeiden. Die Arbeit des direkt bei der Akademieleitung angesiedelten ITK ist in den zurückliegenden drei Jahren zu einem elementaren Bestandteil der polizeilichen Ausbildung geworden.

### 3.3.4. Anforderung an die Diversität des Führungshandelns in polizeilichen Organisationen

Führungskräfte „züchten“ häufig Konformistinnen und Konformisten, die Polizei braucht aber Freigeister! Meine Aussage mag provozierend oder gar befremdlich klingen, ich ziehe damit aber die Konsequenz aus den eingangs beschriebenen Anforderungen an den Polizeiberuf und damit auch an die in der Organisation agierenden Führungskräfte. Digitale Arbeitsprozesse ersetzen nicht Beispiel gebende Persönlichkeiten. Es geht vielmehr darum, dass sich Führungskräfte zunehmend daran messen lassen müssen, Innovationsprozesse aktiv zu steuern und zu gestalten. Die Führungskraft als Leuchtturm, richtungsweisend, geradlinig und vor allem als Beispiel gebendes Vorbild hat nicht ausgedient, wie es die folgende Zeichnung (Abbildung 2) veranschaulichen soll:



**Abbildung 2:** Die traditionelle Rolle der Führungskraft als Beispiel und Orientierung gebender Leuchtturm (Model 2020)

Die Führungskraft selbst muss sich aber verändern und weiterentwickeln. Wertschöpfende Diversität kann in starren Hierarchien schon deshalb nur schwerlich gelingen, weil Hierarchien und die darauf (ausschließlich) ausgerichteten Führungskräfte diverse Denkweisen mindestens tendenziell unterbinden. Think Tanks und kollabora-

tive Netzwerke bieten einen geeigneten Ausweg aus der kreativen Monotonie hierarchischer Silos, indem sie andere Denkweisen gezielt ansprechen und fördern. Hierarchische Strukturen zu überdenken, heißt dabei nicht gleich, diese abzuschaffen.

Für polizeiliche Führungskräfte bedeutet dies, dass sie die Vielfalt in ihrem Zuständigkeitsbereich fair und produktiv gestalten müssen. Ein kompetentes Diversity Management, welches die Vielfalt des Dialoges und der Entscheidungsprozesse in Organisationen fördert, ist die Antwort auf eine zunehmend digitalisierte Arbeitswelt. Denn Vielfalt entscheidet nach meiner Überzeugung zunehmend über Erfolg und Misserfolg in einem Unternehmen/einer Organisation. Dies bezieht sich bei Weitem nicht nur auf die Geschlechterfrage oder die Notwendigkeit interkultureller Vielfalt in der Polizei, sondern auch darauf, dass das polizeiliche Management u. a. Aspekte wie Personalmarketing, Kreativität bei Problemlösungen oder Flexibilität verstärkt unter Diversitätsgesichtspunkten betrachten und umsetzen sollte. Die gesamte kollektive Intelligenz als Führungskraft optimal nutzen zu können, bedingt dabei, dass die Unterschiede zwischen den Individuen erhalten bleiben. Diversität wird dabei zu einem „Main Skill“ in der Arbeitswelt 4.0.

Die besondere Herausforderung für Führungskräfte in Organisationen besteht darin, dass eine zunehmend vernetzte Arbeitswelt das Gegenteil von Diversität erzeugen kann, wenn Führung in ihr nicht richtig „funktioniert“. Wenn Algorithmen zu wesentlichen Determinanten unseres Führungshandelns zu werden drohen, müssen moderne Führungskräfte ein Führungshandeln entgegensetzen, das nicht nur normen-, sondern vor allem verhaltensorientiert ist.

Nicht nur im Zusammenhang mit den beschriebenen Trends und Herausforderungen für polizeiliche Organisationen ist es an der Zeit, dass sich „polizeiliche Führungslehre“ zur „Gestaltung einer zeitgemäßen Führung“ (Thielmann, Weibler & Model 2020) neu orientieren muss. Bedingt durch neue bzw. sich rasch ändernde Megatrends in der Gesellschaft, haben sich die Anforderungen an die Führungskräfte auf allen Ebenen verändert und werden sich auch weiter verändern (vgl. Wendekamm, & Model 2018). Das „Polizeiliche Führungsmodell der transformationalen Kooperation als neues Leitmodell“ (vgl. Thielmann, Weibler & Model 2020, S. 57 ff.) setzt sich folgerichtig erstmals mit der Bedeutung von Werten und Ethik im Kontext von Staat und Gesellschaft sowie der Organisation der Polizei auseinander und leitet daraus das Element der Wertschätzung als einen von fünf zentralen Bausteinen ab (vgl. ebd., S. 103 ff.).

### **Institut für Führungskompetenz (IFK)**

Um den Anforderungen, denen sich Führungskräfte in der Organisation der Polizei zu stellen haben, besser gerecht werden zu können, hat im Jahr 2017 ein weiteres Institut seine Arbeit aufgenommen: das Institut für Führungskompetenz (IFK). Bezogen auf das Thema „Vielfalt“ geht es bei der Arbeit dieses Institutes um die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses in der Polizei, getragen von Empathie und Wertschätzung, sowie um die Entwicklung individueller Führungskompetenzen.

Das IFK verfolgt die Ziele,

- zielgruppengerechte und funktionsbezogene Führungsfortbildungen zu realisieren,
- ein fachliches Kompetenzzentrum für Führungsfragen in der Organisation der Polizei zu sein,
- bei der Auswahl von Förderung von Nachwuchstalenten zu unterstützen,
- Führungskräfte individuell und systematisch weiterzuentwickeln (u. a. durch Coaching in Verbindung mit einer Potenzialanalyse) sowie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ihrer Mitarbeiterschaft zu begleiten,
- auf die Übernahme erster Führungsfunktionen vorzubereiten,
- Workshops durchzuführen sowie die Bildung eines Netzwerkes für Frauen in Führungsfunktionen zu implementieren,
- Seminare zum „Thema Führen und Gesundheit“ anzubieten,
- Angebote zum Thema „Gleichstellung und Personalvertretung“ zu unterbreiten und
- Angebote zum Thema „Umgang mit psychischen Erkrankungen“ zu gewähren.

Das IFK ergänzt somit das schon vorhandene Fortbildungsangebot der Akademie spezifisch für die Bedarfe der Führungskräfte der Polizei.

### **3.3.5. Zukunftsperspektiven der lernenden Organisation „Polizei in Hamburg“**

Wenngleich Diversität viel mehr bedeutet als erfolgreiches Marketing, auf das es oftmals reduziert wird, möchte ich mich im Rahmen meiner Ausführungen auf zwei für die Polizei besonders wichtige Teilaspekte von Diversität konzentrieren, um die Relevanz von Vielfalt in der Organisation zu beleuchten. Diese sind aus meiner Sicht die Aspekte der polizeilichen Integrationsarbeit sowie der heterogenen Gestaltung unseres Personalkörpers.

**Die Relevanz von Integrationsarbeit durch die Polizei für die öffentliche Sicherheit**  
Im Jahr 2019 verfügten in der Freien und Hansestadt Hamburg mehr als 30 % der Einwohner:innen über einen Migrationshintergrund. Bei den unter 18-Jährigen sind es 50 %. Daher stelle ich für die Hamburger Polizei folgende These auf:

**Ohne Sicherheit keine Integration! Ohne Integration keine Sicherheit! Folglich: Da „Sicherheit“ das Kernthema der Polizei ist, kann und muss die Polizei auch zum Gelingen von Integration beitragen.**

Zur Untermauerung dieser These möchte ich beispielhaft die ethnische Heterogenitäts-/kulturelle Diversitäts-These der Entstehung „kriminalitätsbezogener Unsicherheitsgefühle in einer verängstigten Gesellschaft“ (Hirtenlehner & Grafl 2018, S. 23) heranziehen. Sie geht u. a. von folgenden Bedingungen aus:

- Zusammenleben mit Menschen aus fremden Kulturen schürt Ängste, die sich in erhöhter Verbrechensfurcht niederschlagen.
- Je mehr man sich von Repräsentantinnen und Repräsentanten fremder Kulturen umgeben sieht, desto mehr sorgt man sich um die eigene Sicherheit.
- Empirische Belege zeigen, dass größere Anteile ethnischer Minderheiten in Wohngebieten in Zusammenhang mit Furcht vor Kriminalität stehen.
- Der Anteil an erkennbar Fremden im öffentlichen Raum (z. B. Flüchtlinge) beeinflusst, in welchem Maße Bürger:innen europäischer Länder meinen, Eingewanderte seien für Kriminalität verantwortlich.

(Vgl. ebd., S. 23 ff.)

Ein Beitrag zur Integration ist daher immer auch ein Beitrag zur polizeilichen Präventionsarbeit. Für Polizistinnen und Polizisten muss die Erfüllung dieser Aufgabe selbstverständlich werden. Das setzt entsprechendes transkulturelles und soziales Training auf allen Ebenen der polizeilichen Hierarchie voraus. Gleichzeitig wird dadurch die Arbeit der Polizei effektiver und effizienter, Polizistinnen und Polizisten werden arbeitszufriedener.

Besonders für Nachwuchskräfte sind Themenschwerpunkte verpflichtend, die sich mit der Vielfalt der Gesellschaft sowie der diesbezüglichen Rolle der Polizei auseinandersetzen. Themenschwerpunkte wie interkulturelle Öffnung, Gender Mainstreaming, gleichgeschlechtliche Lebensweisen, Integration von Menschen mit Behinderung, Civilcourage oder Rechtsextremismus gehören zum verbindlichen Aus- und Fortbildungskatalog der Polizei Hamburg.

In den Formaten geht es auch darum, den Blick der Nachwuchskräfte auf die Vermittlung der eigenen kulturellen Werte zu lenken sowie Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen zu sammeln und sich mit diesen auseinanderzusetzen. Erwartet wird von Polizistinnen und Polizisten, dass sie einfühlsam und offen gegenüber fremden Kulturen sind und ihre eigene kulturelle Prägung reflektieren können.

### **Gestaltung des Personalkörpers – „Anders sein bedeutet Stärke!“**

Künftig muss es zunehmend darum gehen, den Personalkörper der Polizei heterogener zu gestalten. Folgerichtig gehen immer mehr Behörden dazu über, bestehende Gesetzes- und Verordnungslagen laufbahnrechtlicher Art so anzupassen, dass sie eine andere Vielfalt des polizeilichen Nachwuchses zulassen und unterschiedliche Studiengänge für den Zugang zum Polizeiberuf ermöglichen.

Warum ist gerade die Polizei auf mehr Diversität in ihren Strukturen, ihrem Personal sowie ihren Führungskräften angewiesen? Ich möchte es einmal an dieser Ausgangsfrage festmachen: Was nutzen strategische Informationsmanagementsysteme,

wenn sie eindimensional bedient werden? Moderne Arbeitswelten sind in ihren Entscheidungsprozessen zunehmend von Mehrdeutigkeit geprägt. Für die erfolgreiche Polizeiarbeit ist dies schon traditionell und von ihrem Wesen her nichts Neues, gehören mehrdeutige Situationen doch seit jeher zum Alltag. Wann immer es darum geht, Sachverhalte aufzuklären, müssen unterschiedliche Aussagen von Täterinnen und Tätern, Opfern sowie Zeuginnen und Zeugen analysiert und der tatsächliche Geschehensverlauf rekonstruiert werden. Schon im Rahmen ihrer präventiven Arbeit muss sich die Polizei mit verschiedenartigen Entstehungsbedingungen von Kriminalität auseinandersetzen, um erfolgreich und zum Wohle der Bürger:innen Gefahren abwehren zu können. Dementsprechend ist die Ausbildung von Polizistinnen und Polizisten an diese Rahmenbedingungen des Berufes angepasst.

Das Vorliegen mehrdeutiger Situationen allein gibt also noch keinen Anlass, sich über mehr Diversität Gedanken zu machen. Die Polizei ist dadurch nicht vor neue Herausforderungen gestellt. Es sind vor allem die Schnelligkeit digitaler Arbeitsprozesse sowie die rasante Erschließung einer neuen, virtuellen Welt, welche polizeiliche Arbeit in eine völlig andere Dimension eintauchen lassen.

Die Polizei ist ein Seismograf für die gefühlte Sicherheit. Das allein verdeutlicht schon die Notwendigkeit einer behördlichen- und institutionsübergreifenden Zusammenarbeit. Von Nöten ist eine kritische Selbstreflexion der Verwaltung; auch wir sind Teil des Problems! Nicht die Fremdheit ist das Problem, sondern die Frage, wie wir sie deuten. Die Deutungshoheit überlassen wir dabei zu sehr denjenigen, die mit ihrer rohen Sprache das Klima in der Gesellschaft vergiften. Andererseits dürfen wir die Bürger:innen auch nicht überfordern. Vielfalt muss akzeptiert sein und wertschöpfend gestaltet werden.

Von den Nachwuchskräften der Polizei und insbesondere von den Polizistinnen und Polizisten erwarte ich die Fähigkeit zu Empathie sowie zu einem Rollen- und Perspektivwechsel. Dazu gehört auch der Aufbau von Beziehungen zu den unterschiedlichsten Communities. Polizistinnen und Polizisten müssen die Bandbreite der Verhaltensmuster „anderer Kulturen“ (in Theorie und Praxis!) kennen und ein Gespür dafür entwickeln, wie sie sich innerhalb dieser Bandbreite von Möglichkeiten verhalten können. Bei der Integrationsarbeit nur oder nur zum Großteil auf Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund zu setzen, ist dabei zu kurz gedacht.

Schließen möchte ich meine Ausführungen zum Berufsfeld der Polizei mit folgenden forschenden Fragen zur Zukunftsgestaltung: Welche Herausforderungen ergeben sich für die Polizei und ihr Mandat speziell durch die Pluralisierung der Gesellschaft? Und wie sollte die Polizei vor diesem Hintergrund ausgebildet und aufgestellt sein? Der Weg zu einer vielfaltsorientierten Organisationskultur der Polizei führt über deren Bildungseinrichtungen. Diese drohen derzeit zwar in den Einstellungswellen zu versinken, müssen aber aktuell durch eine gezielte Wissensvermittlung stärker als bislang dazu beitragen, dass der Mehrwert von Diversität in der Organisation spürbar wird. Dafür werde ich mich auch künftig – vor allem auch in der Qualitätsoffensive Diversität – nach Kräften einsetzen.

## Literatur

- Barthels, I. (07.06.2020). *Corona treibt die Automatisierung an Jetzt schlägt die Stunde der Roboter*. Der Tagesspiegel. Verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/corona-treibt-die-automatisierung-an-jetzt-schlaegt-die-stunde-der-roboter/25893394.html> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (19.09.2019). *Zahlen und Fakten. Die soziale Situation in Deutschland. Bevölkerung mit Migrationshintergrund I*. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Die Bundesregierung (Hg.) (18.11.2019). Kabinettsklausur in Meseberg (17./18.11.2019): *Bundesregierung treibt Digitalisierung voran*. Verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/digital-klausur-meseberg-1691540> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Hirtenlehner, H. & Grafl, C. (2018). Verbrechensfurcht als Furcht vor „Ausländerkriminalität“. Über die expressive Natur der Angst vor „Flüchtlingskriminalität“. In *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 2, S. 21–36. Verfügbar unter [http://dx.doi.org/10.7396/2018\\_2\\_C](http://dx.doi.org/10.7396/2018_2_C). Verfügbar unter: [https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft\\_und\\_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang\\_2018/files/Hirtenlehner\\_2\\_2018.pdf](https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang_2018/files/Hirtenlehner_2_2018.pdf) (Zugriff am: 08.07.2020).
- Kilic, K. & Marin, D. (13.05.2020). Wie Covid-19 Deutschland und die Weltwirtschaft verändert. In *ifo* (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.) – *Schnelldienst* 2020/5, 73. Jahrgang, S. 13–16. Verfügbar unter <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-05-2020-05-13.pdf> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Kilic, K. & Marin, D. (10.05.2020). How COVID-19 is transforming the world economy. In Vox EU CEPR. Research-based policy analysis and commentary from leading economists. Verfügbar unter <https://voxeu.org/article/how-covid-19-transforming-world-economy> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Model, T. (2018). *Führung und Personalmanagement in der Polizei. Strategie der deutschen Polizei*. Langfassung des Beitrags zur BKA-Herbsttagung am 21./22. November 2018: Sicherheit in einer offenen und digitalen Gesellschaft, S. 1–8. Verfügbar unter <file:///C:/Users/senger/AppData/Local/Temp/herbsttagung2018ModelLangfassung.pdf> (Zugriff am: 08.07.2020).
- Nettelstroth, W., Martens, A. & Binder, H. (2019). *Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl*. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Personalamt der Stadt Hamburg (Hg.) (2019). *Personalbericht der Stadt Hamburg*. Zulieferung der statistischen Daten der Polizei Hamburg von Thomas Model, 2020. Verfügbar unter <https://www.hamburg.de/contentblob/13101922/9d4a23419dc012519b82fbdc838284e0/data/bp-2019-personalbericht-gesamt.pdf> (Zugriff am: 08.07.2020)
- Polizei Hamburg (Hg.) (14.01.2020). *Projekt „Einstellungsoffensive“*. (Unveröffentlichter Projektbericht).

- Polizei Hamburg (Hg.) (Dezember 2019). *ePeCo, elektronisches PersonalControlling*. Auswertungs-Tool der Personalabteilung der Polizei Hamburg. Statistischer Personalbestand der Polizei Hamburg.
- Thielmann, G., Weibler, J. & Model, T. (2020). *Polizeiliche Führungslehre. Gestaltung einer zeitgemäßen Führung*. 2. Auflage. Hilden: Verlag Deutsche Polizeiliteratur.
- Wendekamm, M. & Model, T. (2018). Arbeitskultur und Berufsbilder der Polizei. Zwischen gesellschaftlichen Megatrends und Herausforderungen der Inneren Sicherheit. In H.-J. Lange, T. Model, T. & M. Wendekamm (Hg.) (2018), *Zukunft der Polizei. Trends und Strategien*, S. 261–279, Wiesbaden: Springer VS.

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** Entwicklung der Anzahl der Nachwuchskräfte (NWK), die sich zeitgleich an der Akademie (AK) der Polizei Hamburg befinden – unter Berücksichtigung der Auszubildenden/Studierenden der Laufbahnabschnitte (LA) I, Ausbildung des mittleren Dienstes, und II, Bachelorstudium zum gehobenen Dienst 120
- Abb. 2** Die traditionelle Rolle der Führungskraft als Beispiel und Orientierung gebender Leuchtturm ..... 126

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1** Statistischer Personalbestand im öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg ..... 118
- Tab. 2** Verteilung des Personalbestandes Altersgruppen sowie Geschlechter; Vergleich der Jahre 2012 und 2019 ..... 121

## Autor

Leitender Polizeidirektor Thomas Model ist Leiter der Akademie der Polizei Hamburg und Mitbegründer des bundesweiten Forums „Zukunft der Polizei“ gemeinsam mit der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.