

Die POLIZEI

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE ÖFFENTLICHE SICHERHEIT MIT BEITRÄGEN AUS DER DEUTSCHEN HOCHSCHULE DER POLIZEI

HERAUSGEBER

Hans-Jürgen Lange
Joachim Laux
Holger Münch

REDAKTION

Dieter Müller (Schriftleitung)
Ralph Berthel
Sabrina Schönrock
Sandra Schmidt

AUS DEM INHALT

Aufsätze

Schulte/Opielka

Personalauswahl bei der Polizei – Forschungsstand, Standards und Umsetzung in Polizeibehörden S. 185

Schönrock/Bonnen

Internationale Kooperationen in privater und öffentlicher Sicherheit S. 194

Burgherr/Amberg

Kolloquium »Polizeiausbildung gestern, heute und morgen«: Tagungsbericht S. 199

Heesing

Das Kooperative Führungssystem – Ein Interpretations- und Vermittlungsproblem? S. 203

Günther

Abschätzungen des Verkehrsunfallrisikos für Pedelecs und Elektrokleinstfahrzeuge im innerstädtischen Verkehr S. 210

Becker/Faber

Schwachstellen bei der Amtshilfe der Polizei für Jugendämter S. 216

Heft 6
Juni 2023
Seiten 185–220
114. Jahrgang
Art.-Nr. 56244306
PVSt 5624

6

Carl Heymanns Verlag

INHALT 6 · 2023

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

das aktuelle Heft unserer Zeitschrift bietet Ihnen im Schwerpunkt einen Überblick über aktuelle Tendenzen in der Polizeiausbildung und im Polizeistudium. Damit behandeln wir ein grundlegendes Thema für die Zukunft der Polizeiarbeit; denn mit der Auswahl der »richtigen« Personen und dem ihnen durch Dozentinnen und Dozenten sowie Praxisbetreuer zu vermittelnden »richtigen« Ansatz geht unser Berufsnachwuchs nach abgeschlossener Ausbildung oder Studium in eine Polizei, die sich auf vielerlei Ebenen in einem epochalen Umbruch befindet. Wir müssen uns dabei allesamt selbstkritisch die Frage stellen und auch gefallen lassen, ob wir uns auf einem erfolgversprechenden Weg in die Zukunft befinden oder uns, getreu dem alten polizeilichen Motto »Das haben wir immer schon so gemacht«, in einer Sackgasse aus angestaubten Traditionslinien bewegen.

Zunächst geben Ihnen *Susanne Schulte* und *Sascha Opielka* mit ihrem Aufsatz »Personalauswahl bei der Polizei – Forschungsstand, Standards und Umsetzung in Polizeibehörden« einen tiefen Einblick in die Kriterien für die Personalauswahl, wie sie in der Polizei NRW praktiziert werden. Dabei nimmt sich das Autorenteam nicht mehr und nicht weniger vor, als Erfolgskriterien und Ansatzpunkte zur Optimierung der bisherigen Personalauswahl vorzuschlagen. Weil sie dabei ebenso kreativ wie konstruktiv vorgehen und das Thema aktuell sämtliche Polizeien in Deutschland intensiv beschäftigt, stellen wir diese Denk- und Handlungsansätze bewusst als Spitzenaufsatz vor.

Die Berliner Autorinnen, unser Redaktionsmitglied *Sabrina Schönrock* und *Mechthild Bonnen*, widmen sich mit ihrem Aufsatz »Internationale Kooperationen in privater und öffentlicher Sicherheit – Potentiale und Entwicklung für die Berliner Sicherheitsstudiengänge« einem oft und zu Unrecht übersehenen Thema der Inneren Sicherheit. Der europaweit zu betrachtende und von der Polizei in besonderem Maße bei ihren strategischen Entscheidungen zu berücksichtigende Prozess der Internationalisierung erfordert bereits in Ausbildung und Studium eine angemessene Berücksichtigung von interkultureller Kompetenz. Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) besitzt auf diesem Feld mit ihren weltweit ca. 180 Hochschulkooperationen bundesweit eine Vorreiterfunktion, die zu Recht in den Vordergrund gestellt wird.

Katja Burgherr und *Cyril Amberg* sind am Schweizerischen Polizeiinstitut tätig und geben uns mit ihrem Blick über die Ländergrenze einen Einblick in die Arbeitsergebnisse eines Online-Kolloquiums zum Thema »Polizeiausbildung gestern, heute und morgen«. Sie vermitteln dabei die Kerninhalte der 23 Vorträge von Referentinnen und Referenten aus ganz

Europa, die zu den Themen Personalrekrutierung und Polizeiausbildung referierten. Ihren Hauptfokus legen sie auf die beiden Themen der nationalen und internationalen Zusammenarbeit der verschiedenen Polizeien, die in der Tat einen wichtigen Schlüssel für mehr Effektivität und Effizienz der Polizeiarbeit in Europa darstellt.

Auch *Franziska Heesing* betrachtet mit ihrem Aufsatz »Das kooperative Führungssystem – Ein Interpretations- und Vermittlungsproblem« einen wahren Dauerbrenner der Polizeiarbeit, der jungen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten bereits in ihrer Ausbildung begegnet und sie bis zu ihrem Diensteende nicht mehr loslässt. Dabei können die persönlichen Erfahrungen mit den Polizeiführerinnen und Polizeiführern hinsichtlich ihrer individuellen Interpretation der Grundsätze des KFS unterschiedlicher nicht sein. Deziert und pointiert unterscheidet die Autorin dabei zwischen der aktuellen Gültigkeit der Elemente des KFS und deren tatsächlicher praktischer Umsetzung.

Der Berliner Autor *André Günther* nimmt uns mit in die Verkehrsproblematik der »Abschätzung des Verkehrsunfallrisikos für Pedelecs und Elektrokleinstfahrzeuge im innerstädtischen Verkehr« und greift damit ein immer stärker aufkommendes Problem insbesondere der Polizei in unseren Großstädten auf. Der Hochschullehrer hat zur Bearbeitung dieser Problematik mit 110 Studierenden der HWR eine Methodik entwickelt, um die verschiedenen ermittelten Kennzahlen (z.B. Verkehrsbewegungen, Verkehrsmengen, Unfalldaten) zueinander in ein aussagekräftiges Verhältnis zu setzen. Er kommt dabei zu Ergebnissen, die auch für die Verkehrssicherheitsarbeit in anderen Bundesländern beispielgebend sind.

Ein ganz anderes Thema behandeln mit »Schwachstellen bei der Amtshilfe der Polizei für Jugendämter« die beiden Autoren *Rainer Becker* und *Mirko Faber*. Sie machen darauf aufmerksam, dass insbesondere bei Inobhutnahmen von Kindern und Jugendlichen eine saubere Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Jugendhilfe und Polizei erforderlich ist, um Missverständnisse und Handhabungsfehler zu vermeiden. Sie legen dabei zu Recht den Finger in die Wunde, wenn sie auf deutliche und selbstredend immer vermeidbare Ausbildungsdefizite in der Polizei hinweisen.

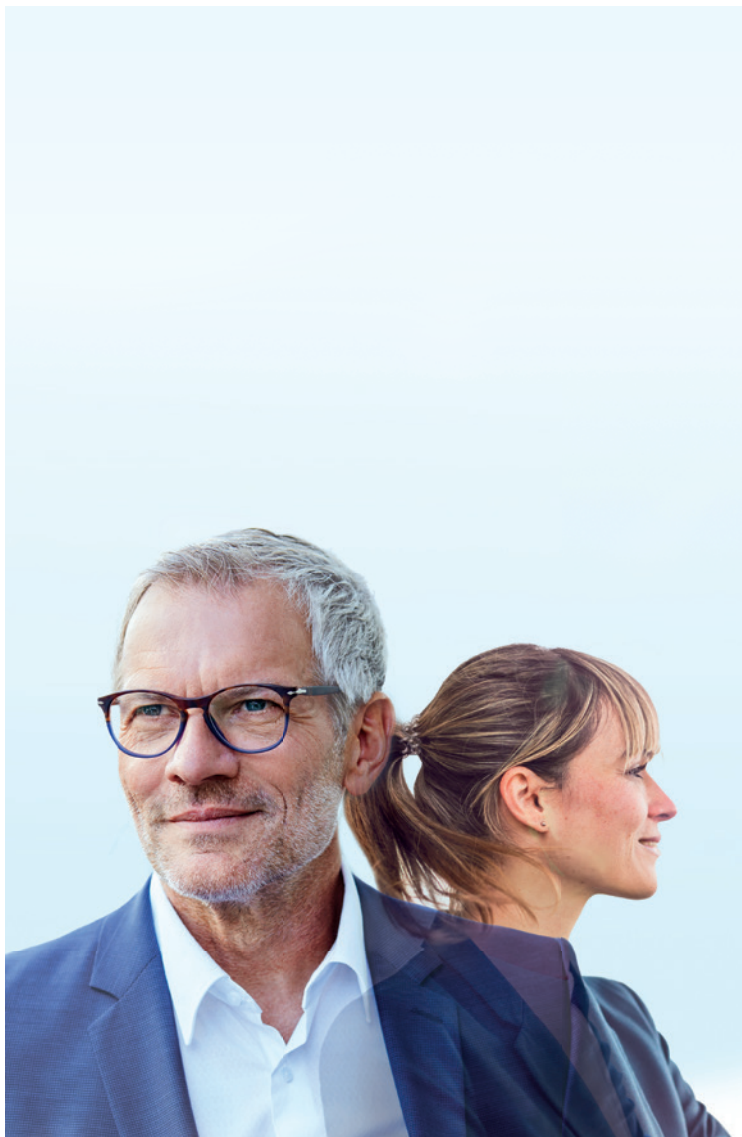
Im Teil »Aktuelles« der Zeitschrift geben wir Ihnen wiederum einen Überblick über einige aktuelle Entscheidungen deutscher oberster Gerichte. Den Abschluss des Juniheftes bilden zwei Rezensionen zu polizeirelevanter Fachliteratur, die zur Erleichterung der Polizeiarbeit dienlich sein kann.

Weiterhin viel Freude bei der Lektüre unserer Zeitschrift wünscht Ihnen im Frühling 2023

Ihr *Dieter Müller*

Jetzt Fachwissen bestellen und erfolgreich digital arbeiten

shop.wolterskluwer-online.de →



Aufsätze

- Personalauswahl bei der Polizei – Forschungsstand, Standards und Umsetzung in Polizeibehörden von Prof. Dr. phil. Susanne Schulte und Dr. Sascha Opielka, Aachen **S. 185**
- Internationale Kooperationen in privater und öffentlicher Sicherheit von Prof. Dr. Sabrina Schönrock und Mechthild Bonnen, Berlin **S. 194**
- Kolloquium »Polizeiausbildung gestern, heute und morgen«: Tagungsbericht von Katja Burgherr und Cyril Amberg, Neuchâtel **S. 199**
- Das Kooperative Führungssystem – Ein Interpretations- und Vermittlungsproblem? von Franziska Heesing, Lübeck **S. 203**
- Abschätzungen des Verkehrsunfallrisikos für Pedelecs und Elektrokleinstfahrzeuge im innerstädtischen Verkehr von Dr. André Günther, Fredersdorf-Vogelsdorf **S. 210**
- Schwachstellen bei der Amtshilfe der Polizei für Jugendämter von Rainer Becker und Prof. Dr. Mirko Faber, Wilhelmshaven und Güstrow **S. 216**

Aktuelles

- Pressemitteilung BVerfG vom 16.07.2022 **S. 218**
- Pressemitteilung BGH vom 15.07.2022 **S. 218**
- Pressemitteilung BGH vom 19.07.2022 **S. 218**

Buchbesprechungen

- Marius Danne, Prävention und Repression im Sicherheitsrecht – Grenzen juristischer Begriffsbildung. Das Recht der inneren und äußeren Sicherheit
Frank Ebert **S. 219**
- Bernd Bürger, Die Rolle der Polizei bei Versammlungen
Rudi Heimann **S. 219**
- Impressum **III**

Redaktion

Prof. Dr. Dieter Müller, Bad Dürrenberg (Schriftleitung) · LtD. Kriminaldirektor a.D. Ralph Berthel, Frankenberg · Prof. Dr. Sabrina Schönrock, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin · Prof. Dr. Sandra Schmidt, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Heft 6/2023 · 114. Jahrgang · Seiten 185–220

Aufsätze

Personalauswahl bei der Polizei – Forschungsstand, Standards und Umsetzung in Polizeibehörden

von Prof. Dr. phil. Susanne Schulte und Dr. Sascha Opielka, Aachen*

I. Einleitung

Wie muss eine Eignungsdiagnostik in den 2020er Jahren aussehen, um auch in Zeiten eines Fachkräftemangels geeignete neue Mitarbeitende zu finden? Dieser Beitrag definiert Erfolgskriterien und Ansatzpunkte zur Optimierung bisheriger Personalauswahlverfahren. Arbeitgeber unterschiedlichster Branchen stehen im Wettbewerb um geeignete und qualifizierte Mitarbeitende. Die Polizeibehörden von Bund und Ländern tun gut daran, ihre Anwerbemaßnahmen und auch die Auswahlverfahren auf höchstem wissenschaftlich-methodischem Stand zu halten, um den Wettbewerb um die besten Kräfte zu gewinnen. Dieser Artikel soll einen Beitrag dazu leisten, den aktuellen Stand der Forschung in die Berufspraxis der Polizeibehörden zu bringen.

II. Gesellschaftswissenschaftliche Einordnung

Die passende personelle Ausstattung der Polizeibehörden ist wesentliche Voraussetzung für die erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Polizeivollzugsbeamte,¹ Verwaltungsbeamte und Beschäftigte in unterschiedlichen Laufbahnen sorgen gemeinsam für die Erfüllung der sich aus verschiedenen Normen ergebenden Aufgaben. Daher sind Polizeiorganisationen im Hinblick auf Personalmerkmale als heterogen zu bezeichnen. Auf der Hand liegt, dass jeder Arbeitgeber geeignetes Personal gewinnen möchte; Profit- und Non-Profit-Organisationen konkurrieren seit Jahren um geeignete Mitarbeitende (vgl. z.B. Steiger & Lippmann, 2013). Angesichts kleiner werdender Bewerberkohorten wird es daher auch für den öffentlichen Dienst immer schwieriger, geeignete Kandidaten zu finden.

Personalmanagement ist beeinflusst von gesellschaftlichen Veränderungen. Gesellschaftliche Megatrends beeinflussen zweifelsfrei auch den Arbeitsmarkt. Die Globalisierung, verstanden als weltweites Zusammenwachsen der Weltbevölkerung und Verbesserung des weltweiten Austauschs von Gütern und Informationen, wirken auf den Arbeitsmarkt, weil Menschen nahezu überall auf der Welt arbeiten können und wollen. Auch New Work, das von dem Verschwimmen der Grenzen zwischen Leben und Arbeiten im Alltag ausgeht oder auch die Digitalisierung haben einen Effekt auf die Wettbewerbssituation (vgl. Pfeil, 2017).

Hinzu kommt ein verändertes Verständnis auf Seiten der Mitarbeitenden. Angehörige der sog. »Generation Y« unterscheiden sich im Hinblick auf Lebensstil, Wertvorstellungen und Vorstellungen zu ihrer Arbeitstätigkeit deutlich von Angehörigen der vorherigen »Generation X«, deren Anteil am Arbeitsmarkt stetig geringer wird. Als wesentlichen Unterschied der Generation Y beschreiben Meyers und Sadaghiani einen nie abgeschlossenen »membership negotiation processes«, ein dauerndes Neuaushandeln der in der Organisation einzunehmenden Mitgliedsrolle, die man nicht mehr wie früher beim Eintritt einfach akzeptiert, und die Verweigerung eines Arbeitsethos, das noch die Angehörigen der Generation X gepflegt haben. (vgl. etwa Meyers & Sadaghiani, 2020).

Die Rekrutierung geeigneten Personals ist heute abhängig von der Bewertung der Attraktivität des Arbeitgebers. Zwingend sind an dieser Stelle Attraktions- und Aversionsfaktoren aus der Arbeit zu beachten, die Bewerber bereits bei einer beruflichen Orientierung und bei der folgenden Berufsentscheidung einbeziehen. In Bezug auf den Polizeidienst stehen hier unter anderem eine allgemein bekannte hohe Eigengefährdung, eine zu erwartende Arbeit im Schichtdienst oder auch starke emotionale Belastungen positiven Aspekten gegenüber, wie eine Tätigkeit für die Gesellschaft und ein sicherer Arbeitsplatz im Berufsbeamtentum. Anzunehmen ist, dass auch die Corona-Pandemie auf das Attraktivitätsempfinden ausgewirkt hat, wobei die Richtung von der individuellen Einstellung der Bewerber abhängt.

Personalgewinnung und -auswahl ist zweifelsohne ein Thema, das langfristig betrachtet werden muss. Die Effekte der Einstellungspolitik sind zumeist erst Jahre nach der Entscheidung selbst sichtbar. Akute Schiefagen im Personalkörper sind nicht kurzfristig durch die Erhöhung von Einstellungszahlen zu kompensieren, da etwa Ausbildungszeiten zu berücksichtigen sind und u.U. ein jahrelanger personeller Engpass oft unvermeidbar wird.

* Prof. Dr. phil. Susanne Schulte ist Professorin für Personalmanagement, Psychologie und empirischer Sozialforschung an der Hochschule für Polizei und öffentlichen Verwaltung NRW und Dr. Sascha Opielka ist Führungskraft im operativen Polizeidienst und Lehrbeauftragter an der Hochschule für Polizei und öffentlichen Verwaltung NRW.

1 Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Hinzu kommt, dass Personalmarketing und Auswahlverfahren zeit- und kostenintensiv sind und damit in vielen Polizeiorganisationen einen als sehr schmal bewerteten Personalkörper belasten (zur personellen Lage des öffentlichen Diensts vgl. etwa Gourmelon, 2019). Häufig lohnt sich die gründliche Planung und die zielorientierte Durchführung, auch wenn dies zunächst einen höheren Aufwand bedeutet. Geboten scheint deshalb ein strukturierter, an Normen und Wissenschaft orientierter Prozess, der bei der Auftragsklärung und Anforderungsanalyse beginnt und nach dem Auswahlverfahren selbst die Evaluation des Verfahrens einschließt, um stete Verbesserungen und Anpassungen an sich veränderte Rahmenbedingungen zu ermöglichen.

Professionell gestaltete Auswahlverfahren bieten nicht nur die Möglichkeit, unter den wenigen Bewerbern die geeigneten treffsicher zu identifizieren, sie tragen darüber hinaus zu einer positiven Außenwirkung der Polizeibehörde als Arbeitgeber bei und strahlen auch in die Organisation selbst hinein.

III. Grundlagen der Personalauswahl im Öffentlichen Dienst auf Basis DIN 33430, DIN Spec 91426 und der neuen Interviewstandards des Forum Assessment

Nachfolgend werden die aktuellsten Aspekte und Erkenntnisse der Forschung skizziert, welche in deutsche Qualitätsnormen und Standards eingeflossen sind. Hierzu gehören die DIN-Norm 33430, eine Qualitätsnorm, welche Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik beschreibt. Ebenso betrachtet wird die im Jahr 2020 erschienene DIN Spec 91426, welche einen Standard darstellt und sich mit Auswahlverfahren mittels Videotechnik beschäftigt. Nicht zuletzt stellen auch die Interviewstandards (Forum Assessment, 2021), welche sich mit Qualitätsaspekten von Interviews beschäftigen, die Basis für diesen Beitrag dar.

1. Auftragsklärung

Wie in einem jeden anderen Projekt, beginnt der Auswahlprozess mit einer Auftragsklärung. Wird diese versäumt, rächt sich dies unter Umständen im laufenden Prozess. Bei externen Begleitungen stellt sich bspw. die Frage, wie das beratende Unternehmen an die benötigten Informationen gelangt. Darüber hinaus sind Erwartungen an die Ergebnispräsentation und Anforderungen an den Prozess zu formulieren, die inhaltliche Ausrichtung zu klären und Vereinbarungen zu den konkreten Aufgaben und Terminen zu treffen. Auch bei Verfahren, die durch die Organisation selbst abgewickelt werden, stellen sich Fragen nach den Vorgaben aus der Hierarchie, der Einbindung eines Onboarding-Verfahrens und der Verknüpfung mit der Personalentwicklung, um potenzielle Schwächen von Bewerbenden auszugleichen.

2. Anforderungsanalyse als grundlegende Basis

Jede Stellenbesetzung stellt die Frage nach der Passung zwischen Person und Stelle. Die Aussagekraft der diagnostischen Prozesse ist davon abhängig, in welcher Weise die zu erfassenden Anforderungen bestimmt werden (Heyse & Kersting, 2004; Siddique, 2004). Anforderungsanalysen sind damit entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Stellenbesetzung (Brannick & Levine, 2002). Daher lässt sich »eine gültige Eignungsbeurteilung [...] nur auf Basis einer gründlichen Analyse der spezifischen Anforderungen sinnvoll gestalten« (Forum Assessment e.V., 2021). Aus dem Grund ist es unbedingt notwendig, Anforderungs-

analysen durchzuführen (Strobel, Franke-Bartholdt, & Kersting, 2017). Da die Tätigkeit im Polizeiberuf neben einer Reihe weiterer Aspekte eine ausgeprägte Werterhaltung voraussetzt, ist in den Anforderungsprofilen ein hohes Werteverständnis bzw. Werterhaltung zu finden.

Schuler (2018) unterscheidet drei mögliche Vorgehensweisen für eine Anforderungsanalyse: Bei der *erfahrungsgeleitet-intuitiven Methode* werden die Anforderungen durch Befragung von Personen erhoben, welche die Stelle gut kennen. Idealerweise wird die geeignete Befragungsmethode bei mehreren Personen angewendet, um die Leistungen vergleichen zu können. Bei der *personenbezogen-empirischen Methode* werden beruflerfolgsrelevante Anforderungen aus der Vergangenheit ermittelt, indem Extremgruppenvergleiche zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Bewerbern auf gleichen Arbeitspositionen durchgeführt werden. Für diese empirische Analyse werden umfangreiche Daten benötigt und mögliche zukünftige Anforderungen ausgeblendet. Die *arbeitsanalytisch-empirische Methode* arbeitet ebenso mit Datenerhebungen. Mittels Fragebogen oder Interview werden Daten zur Zielposition gesammelt. Hierbei können mehrere Instrumente zum Einsatz kommen, um möglichst viele Daten zu sammeln, die in der Folge empirisch ausgewertet werden.

Um Schulers Multimodalen Ansatz praktisch umzusetzen, bietet sich ebenso eine Kombination aus mehreren Herangehensweisen. So ließe sich in einem ersten Schritt eine Berufsdatenbank (bspw. BerufeNet-Datenbank der Bundesagentur für Arbeit) nutzen, um Aufgaben und damit verbundenen Anforderungen an bestimmte berufliche Positionen zu ermitteln. Ergänzend geben Stellenbeschreibungen oder Ausbildungsverordnungen (z.B. Studieninhalte an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW) Hinweise an mögliche Anforderungen. Besonders bedeutsam ist die Ermittlung der erfolgskritischen Merkmale. Hierzu können aktuelle oder vorherige Stelleninhaber oder andere Personen (Bspw. der Stellen-Vorgesetzte) befragt werden, welche diese Position genau kennen. Zum Einsatz können hier arbeitsanalytische Methoden, wie das Interview (empfohlen ist die *Critical Incident Technique nach Flanagan, 1954*), die Beobachtung oder der Fragebogen kommen.

3. Anforderungsprofil auf Basis eines Kompetenzmodells

Manche Organisationen gehen zunehmend dazu über, Kompetenzmodelle zu formulieren, in denen aktuelle und zukünftige Anforderungen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Die DIN 33430 beschreibt Kompetenzmodelle als »die in einer Organisation besonders wesentlichen Kompetenzen, bezüglich der vorhandenen beruflichen Aufgaben und ausgeübten Tätigkeiten« (DIN, 2016, S. 7). Sie haben somit einen instrumentellen Nutzen für die Unternehmensführung, weil sie als konzeptionelle Richtlinie für alle Personalinstrumente gelten. Sofern ein solches Kompetenzmodell vorliegt, fließt es in das Anforderungsprofil einer konkreten Stelle ein.

Insgesamt sollten die sich aus der Stelle und den Strategien der Hierarchie ergebenden Anforderungen sowie zukünftige Bedarfe in einem Anforderungsprofil berücksichtigt werden. Ein vollständiges Anforderungsprofil kann komplex ausfallen. Höft & Kersting (2017) haben dieses auf vier möglichen Ebenen definiert, die in der Tabelle 1 dargestellt werden.