

# Die POLIZEI

UNABHÄNGIGE, INTERDISZIPLINÄRE FACHZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT

## HERAUSGEBER

**Ralph Berthel,**

Ltd. Kriminaldirektor a.D.

**Prof. Dr. Dieter Müller,**

Hochschule der Sächsischen Polizei,

Leiter des Studienbereichs

Verkehrswissenschaften

**Holger Münch,**

Präsident des Bundeskriminalamtes

**Prof. Dr. Sandra Schmidt,**

Polizeidirektorin a. D., Professur für

Sicherheitsbehördliches Einsatzmanage-

ment und Führungswissenschaft, Hoch-

schule für Wirtschaft und Recht Berlin

**Prof. Dr. Sabrina Schönrock,**

Professur für Öffentliches Recht

und Besonderes Verwaltungsrecht,

Erste Vizepräsidentin der

Hochschule für Wirtschaft und Recht

Berlin

## AUS DEM INHALT

### Aufsätze

#### Dienstbühl/Üzüm

Der polizeiliche Opferschutz nach einem Vergewaltigungsdelikt:

Implikationen für eine einfühlsame und professionelle Polizeiarbeit S. 39

#### Becker/Zelck

Sexueller Missbrauch von Kindern – Besonderheiten und

Herausforderungen

S. 48

#### Göbel/Bretschneider

Verbot volksverhetzender Inhalte und verfassungswidriger

Kennzeichen im Zusammenhang mit der Dienstausbübung

S. 53

#### Bürger/Ellner

Generation Z wie Zukunft (Teil 2)

S. 60

### Rechtsprechung

S. 65

### Aktuelles

S. 69

### Buchbesprechungen

S. 72

Heft 2

Februar 2025

Seiten 39–78

116. Jahrgang

Art.-Nr. 56244502

PVSt 5624

# 2

Carl Heymanns Verlag

möglichkeiten stellt sich die Frage, ob ein Rückgriff auf das Strafrecht überhaupt erforderlich ist. Nach dem ultima-ratio-Prinzip darf der Gesetzgeber zum Rechtsgüterschutz auf das Strafrecht nur zurückgreifen, wenn das betreffende Verhalten für das ordnungsmäßige Zusammenleben der Menschen unerträglich und in besonderer Weise sozialschädlich ist.<sup>58</sup> Eine tatbestandsmäßige Handlung i.S.d. § 341 StGB-E birgt durch die Herabsetzung von Hemmschwellen die Gefahr des Missbrauchs von amtlichen Befugnissen und tangiert damit das Rechtsstaatsprinzip aus Art. 20 III GG und die sich aus den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums ergebende Verfassungstreuepflicht i.S.v. Art. 33 V GG.<sup>59</sup> Es handelt sich demnach nicht bloß um ein moralisch verwerfliches, sondern besonders sozialschädliches Verhalten. Diesem Verhalten kann der Gesetzgeber mit den mildereren Mitteln des Beamtenrechts auch nicht in gleich geeigneter Weise begegnen. Dem Beamtenrecht kommt aufgrund seiner Zielrichtung und den eingeschränkten Ermittlungsbefugnissen keine ausreichend abschreckende Wirkung zu, sodass ein Rückgriff auf das Strafrecht legitim ist.

Die Strafvorschrift des § 341 StGB-E greift aufgrund ihrer tatbestandlichen Ausgestaltung auch nicht unverhältnismäßig in die Meinungsfreiheit aus Art. 5 I 1 GG ein. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sie sich ausschließlich auf Amtsträger bezieht und hinsichtlich der Frage, ob die Tathandlung geeignet ist, das Schutzgut zu gefährden, eine Einzelfallprüfung verlangt. Angesichts dieser Tatsache wäre es aus hiesiger Sicht verfassungsrechtlich auch zulässig, die Tatbestandsvoraussetzung »im Zusammenhang mit der Dienstausbübung« zu streichen. Auch der Strafrahmen greift mit den Möglichkeiten der Geldstrafe und Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren nicht über Gebühr in die Rechte des Täters ein. Zudem besteht nach Abs. 3 der Vorschrift für das Gericht die Möglichkeit, bei geringer Schuld von einer Bestrafung abzusehen.

Ebenfalls liegt keine Ungleichbehandlung von Amtsträgern i.S.d. Art. 3 I GG vor. Vielmehr sind Amtsträger auf Grundlage des besonderen Treueverhältnisses i.S.v. Art. 33 IV GG in besonderem Maße der freiheitlichen demokratischen Grundordnung verpflichtet, sodass an sie zum Schutz einer rechtsstaatlichen Amtsführung höhere Anforderungen zu stellen sind.<sup>60</sup>

## VI. Fazit

Festzuhalten bleibt, dass die Strafvorschriften des § 86a StGB und des § 130 StGB das Teilen von volksverhetzenden Inhalten und verfassungswidrigen Kennzeichen durch Amtsträger in besonders kleinen und konspirativen Messenger-Chatgruppen aufgrund der geforderten potentiellen Öffentlichkeitswirkung nicht in jedem Fall erfassen können. Diese Strafbarkeitslücke soll nach dem Gesetzesentwurf des Bundesrates durch die Schaffung eines neuen § 341 StGB-E geschlossen werden.

Aus Sicht der Autoren wird die Vorschrift dieses Ziel in der aktuellen Fassung jedoch nicht erreichen. Da die geplante Strafvorschrift eine Tathandlung fordert, die dazu geeignet ist, das Vertrauen der Allgemeinheit in ein rechtsstaatliches Handeln von Behörden oder sonstigen Stellen der öffentlichen Verwaltung zu erschüttern, verlangt sie durch die Hintertür letztlich doch eine potentielle Öffentlichkeitswirkung. Einen echten Mehrwert kann § 341 StGB-E daher nur erzielen, wenn das Schutzgut entsprechend angepasst wird. Zudem sollte aus Sicht der Autoren darüber nachgedacht werden, die Tatbestandsvoraussetzung »im Zusammenhang mit der Dienstausbübung« zu streichen, da der strafrechtliche Schutz des Vertrauens der Allgemeinheit in die öffentliche Verwaltung andernfalls in vielen Fällen vom Zufall abhängen wird.

Abschließend ist der geplanten Norm – leider – auch ein gewisses Missbrauchspotential zu bescheinigen, was am Tatbestandsmerkmal der Geeignetheit einer Äußerung, das Vertrauen der Allgemeinheit in rechtsstaatliches Handeln von Behörden zu erschüttern, deutlich wird. So könnte die Weite dieses unbestimmten Rechtsbegriffs etwa im Fall sich ändernder Regierungsmehrheiten dazu einladen, unliebsame Meinungsäußerungen innerhalb der Beamtenschaft systematisch strafrechtlich zu verfolgen, was es zu vermeiden gilt.<sup>61</sup>

58 Vgl. BVerfG, Beschl. v. 09.07.1997 = NJW 1998, 443 (S. 443).

59 Vgl. BR-Drucks. 449/23 (Beschluss), Anlage S. 6.

60 Vgl. BR-Drucks. 449/23 (Beschluss), Anlage S. 7.

61 Siehe dazu auch *Bretschneider/Lambiase*, Dienstrecht im sicherheitsrechtlichen Gewand, PersV 5/2024, 196, 203.

## Generation Z wie Zukunft

### Die Zukunft von Polizei und Ausbildung neu denken. (Teil 2)

von Dr. Bernd Bürger und Heidi Ellner, Ainring und Bamberg\*

Eine neue Generation junger Menschen revolutioniert den Arbeitsmarkt. Dieser Beitrag, der in zwei Teilen erscheint, ging im ersten Teil der Frage nach, welche Ansprüche die Generation Z denn wirklich an einen Arbeitgeber wie die Polizei stellt und woher deren Einstellungen kommen. Darauf aufbauend wurde beschrieben, welche konkreten Maßnahmen für einen gelungenen polizeilichen Sozialisierungs-, Integrations- und Bindungsprozess erforderlich sind. Im vorliegenden zweiten Teil wird zunächst dargelegt, wie die Ausbildung angepasst werden könnte, um die junge Generation kompetenzorientiert auszubilden.

Anschließend wird gezeigt, warum sich die Polizei als Arbeitgeber im Wettstreit um die fähigen Köpfe besonders engagieren muss. Die Polizeiorganisationen werden

\* Polizeidirektor Dr. Bernd Bürger, M.A. Kriminologie und Polizeiwissenschaft, M.A. Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement, ist Fachbereichsleiter Einsatz und Verkehr am Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei in Ainring. Heidi Ellner, Dipl.-Päd. univ., ist seit 2018 Fachlehrerin für Kommunikation und Psychologie im Aus- und Fortbildungszentrum der Bundespolizei Bamberg. Teil 2 des in Heft 12-2024 mit dem ersten Teil begonnenen Aufsatzes. Die Autoren im Internet: Bürger <https://docbb.de> und Ellner <https://bildung-als-kern.de>.

sich anpassen müssen, und zwar nicht nur ihr Mindset oder die Ausbildungsmethoden. Entsprechende Überlegungen, den Polizeiberuf neu zu denken, finden sich am Ende des Beitrags.

### I. Die Ausgangslage

Etwas hat sich geändert. Die gewohnte Polizeiausbildung scheint nicht mehr zu funktionieren. Allein während der Ausbildung in Bayern brechen zwischen 20 und 25 % der Nachwuchspolizisten die Ausbildung ab: ein neuer Rekord. Die Gründe dafür sind vielfältig: der Leistungsdruck, die Ausbildung an Standorten weit weg von daheim, die Unterbringung in Doppelzimmern oder die Anweisungen der Ausbilderinnen und Ausbilder samt straffem Sportprogramm (Bendixen 2023). Dabei wurde die Ausbildung der Polizei nicht fundamental geändert – die Ursache muss also woanders liegen: an einer neuen jungen Generation, die auf ein stark hierarchisches und wenig agiles Großunternehmen trifft: die Polizei.

### II. Die GenZ und ihre Art des Lernens

Die Generation ist mit Technologie aufgewachsen und nutzt diese intensiv: Smartphones, Tablets, Laptops und das Internet sind für sie alltägliche Werkzeuge, um zu recherchieren, online zu lernen und Informationen auszutauschen. Sie schätzt kollaboratives Lernen, um zu diskutieren und Ideen auszutauschen – ohne jegliche Hierarchie – auf Augenhöhe. Online-Plattformen (u.a. TikTok, Youtube), soziale Medien (u.a. Instagram) und kollaborative Tools (z.B. Padlet) werden gerne verwendet, um zu lernen.

Die Frage ist, ob die digitalen Tools, die in den Polizeiausbildungen zur Verfügung stehen, diesen Ansprüchen gerecht werden können. Ein während Corona im Eiltempo aus dem Boden gestampftes E-Learning Programm ist es vermutlich eher nicht. E-Learning ist eine Lehrstrategie und nicht einfach ein Forum oder eine strukturierte Cloud zum Dokumentendownload. Zu diesen strategischen und davon abgeleiteten technischen Grundlagen kommt allerdings, dass viele Lernende überfordert sind, wenn sie auf sich allein gestellt sind. Bislang wurde ihnen im Schulalltag zuvor häufig gesagt, was zu tun ist. Entsprechend muss eine E-Learning-Strategie auch zwingend die kontinuierliche Begleitung der Lernenden beinhalten, um deren Selbstlernkompetenz strukturiert zu fördern. Diese Fähigkeit, sich selbst und das eigene Lernen zu managen, sind für den Lernerfolg zumeist bedeutsamer als manch fachlicher Inhalt (*Hardeland und Berger-Riesmeier* 2021). In der Ausbildung wird in Zukunft verstärkt darauf gesetzt werden müssen, Strategien zur Förderung der Metakognition zu etablieren, um Auszubildende in ihrem Lernprozess – ob digital oder analog – hybrid – bestmöglich zu unterstützen. Konkret kann das folgendermaßen aussehen:

- *Reflexion*: Auszubildende werden dazu ermutigt, regelmäßig über ihren eigenen Lernprozess nachzudenken. Dies kann durch das Führen eines Lerntagebuchs oder das Durchführen von Nachbesprechungen nach abgeschlossenen Lernaktivitäten geschehen.
- *Zielsetzung*: Die Festlegung klarer Lernziele und das regelmäßige Überprüfen des Fortschritts kann den Auszubildenden helfen, ihre Lernprozesse besser zu steuern und zu überwachen.
- *Planung*: Auszubildende sollten dazu ermutigt werden, ihre Lernaktivitäten im Voraus zu planen und geeignete Strategien zu wählen, um ihre Ziele zu erreichen. Dies kann die

Auswahl von effektiven Lernmethoden, die Organisation von Lernmaterialien und die Festlegung von Zeitplänen umfassen.

- *Überwachung*: Auszubildende sollten lernen, ihre eigenen Lernfortschritte aktiv zu überwachen und zu bewerten – gerne App-unterstützt. Dies kann durch Selbsttests, Selbstbewertungen oder das Erstellen von Checklisten geschehen, um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Schritte abgeschlossen wurden. Dies nutzen bereits viele junge Menschen, wenn es darum geht, ihre sportliche Leistungsfähigkeit zu steigern.
- *Anpassung*: Basierend auf der Überwachung ihres eigenen Lernfortschritts sollten Auszubildende in der Lage sein, ihre Lernstrategien und -methoden bei Bedarf anzupassen. Flexibilität und die Fähigkeit, auf Feedback zu reagieren, sind dabei entscheidend. Hierbei kommt dem Ausbildungspersonal eine unterstützende Rolle zu, indem sie Auszubildenden helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten (pädagogische Kompetenz).
- *Selbstregulation*: Lernende sollten lernen, ihre eigenen Lernprozesse aktiv zu steuern und zu kontrollieren. Dies umfasst die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, Strategien zur Bewältigung von Schwierigkeiten zu entwickeln und Ablenkungen zu minimieren, was für viele (junge) Menschen in Zeiten des »always on« kein leichtes Unterfangen ist.
- *Peer-Diskussionen*: Die Durchführung von Diskussionen mit anderen Lernenden über Lernstrategien, Herausforderungen und Erfolge kann dazu beitragen, dass die Lernenden ihre eigenen metakognitiven Fähigkeiten verbessern, indem sie verschiedene Perspektiven kennenlernen und voneinander lernen.

Tragendes Element aller Lernprozesse ist die Wahrnehmung. Wahrnehmung formt Entscheidungsfindungen. Wir können nur Entscheidungen bezüglich dessen treffen, was wir sehen und damit wahrnehmen. Der Generation Z wird zugeschrieben, dass ihre Wahrnehmung weitaus mehr als bei anderen Generationen digital geprägt ist. Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen. Überfliegen ist die neue Realität! Wie können wir Auszubildenden nun helfen, die Fähigkeit zu erhöhter Aufmerksamkeit zu entwickeln? Für komplexe Sachverhalte aus der polizeilichen Praxis bedarf es der Kompetenz, sich auf eine gegebene Aufgabe zu konzentrieren und Ablenkungen zu ignorieren, auch selektive Aufmerksamkeit genannt. Ganz konkret heißt das, dass wir Ausbildung so anpassen müssen, bewusst die Konzentration zu fördern und die Aufmerksamkeitsspanne der Auszubildenden zu erhöhen, indem wir längere Bearbeitungszeiten für einzelne Aufgaben ansetzen. So können wir dem Phänomen »Aufmerksamkeitsrückstand« (ständig wechselnde Aufgaben, Gehirn teilweise mit vorheriger Aufgabe noch beschäftigt) entgegenwirken (*Lemov* 2023). Vermutlich führt das in der Konsequenz dazu, dass der Ausbildungsplan grundlegend »entschlackt« werden muss, um mehr Zeit für die wesentlichen Inhalte zu haben.

Hinzu kommt der Anspruch, die jungen Kolleginnen und Kollegen in der Organisationskultur der Polizei zu sozialisieren, die hierfür erforderliche Persönlichkeitsentwicklung während der Ausbildung verlangt ebenfalls eine systematische, lange und intensive Begleitung durch kooperatives und

zugewandtes Ausbildungspersonal. Und bei allen digitalen Lernmethoden geht es insbesondere auch darum, praktische Dinge zu schulen, von Kommunikationsfähigkeit, der Selbstverteidigung bis hin zur Schießfertigkeit.

Es wird immer deutlicher, dass soziale Interaktionen eine wichtige Rolle beim Sozialisations- und Lernprozess spielen. Kollaboratives Lernen, Peer-to-Peer-Feedback und soziale Unterstützung können dazu beitragen, das Lernen zu verbessern und die Motivation der Lernenden zu steigern. Die Selbstbestimmungstheorie der Lernmotivation (*Deci, Ryan 1993*) betont die Bedeutung intrinsischer Motivation für effektives Lernen. Durch die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit wird das Lernen als selbstbestimmt erlebt und ist somit effektiver. In der Konsequenz sind Peer-Learning Ansätze, wie sie bereits im Schul- und Universitätsalltag seit vielen Jahren zur Anwendung kommen, auch für die Polizeiausbildung als sinnvoll zu bewerten. Neben der Erhöhung der Motivation werden in aktuellen Arbeiten (u.a. *Struck 2023*) die Argumente, die für z.B. Peer-Tutoring sprechen, ganz klar formuliert: Soziale Kompetenzen der Auszubildenden werden gestärkt, da sie in einer interaktiven Umgebung lernen, in der sie sich gegenseitig unterstützen und kooperieren müssen. Individuelle Förderung gelingt besser, da sie in der Lage sind, sich gegenseitig zu helfen und auf individuelle Fragen und Schwierigkeiten auf Augenhöhe einzugehen. Und zu guter Letzt wird den Auszubildenden in diesem Kontext ermöglicht, Fähigkeiten wie Teamarbeit, Kommunikation und Problemlösungen zu entwickeln, die in der (polizeilichen) Arbeitswelt sehr gefragt sind.

Die GenZler sind zudem mit »Feedback in Dauerschleife« groß geworden. Dieser Umstand lässt sich in der Ausbildung pädagogisch sinnvoll nutzen: Regelmäßige Mitteilungen über den individuellen theoretischen und praktischen Lernstand tragen zu einem realistischen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung bei. Besonders wertvoll wird dieses Element der Ausbildung, wenn das Ausbildungspersonal den Auszubildenden Entwicklungsschritte aufzeigt, um sich z.B. für eine anstehende Prüfung gut vorbereiten zu können. Erforderlich hierfür ist ein Rollenwechsel: weg vom Instruktor hin zur Lernbegleiterin/zum Lernbegleiter. Eng damit einher geht die Bereitschaft, mit Fehlern von Auszubildenden konstruktiv umzugehen und Fehler zu Lernchancen zu machen. Fehler oder Erfahrungen des Scheiterns sind meist nicht das Problem, sondern unsere Wertung und unser Umgang damit. Growth mindset statt fixed mindset könnte die Devise lauten: Alle am Ausbildungsprozess Beteiligten sollten die Einstellung teilen, dass Fähigkeiten nicht festgelegt sind, sondern veränderbar. Herausforderungen im Ausbildungsalltag können dazu beitragen, besser zu werden. Dieses Vertrauens bedarf es, um Misserfolge, die nun mal zu einem Ausbildungsprozess dazu gehören können, als Chancen zum Wachsen wahrzunehmen.

Eine Umfrage unter 247 Auszubildenden im 1. Dienstjahr bei der Bundespolizei (*Ellner und Starke-Handzlik 2023*) zeigt: Eine erfolgreiche Ausbildung wird von den Auszubildenden stark mit persönlicher Weiterentwicklung, Zufriedenheit mit der eigenen Leistung und der Möglichkeit verbunden, sowohl körperlich als auch mental herausgefordert zu werden. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die

Auszubildenden nicht nur nach fachlicher Qualifikation streben, sondern auch nach persönlichem Wachstum und Entwicklung.

Eine gelungene Ausbildung zeigt sich somit neben dem Bestehen von Prüfungen auch und gerade im Transfer von erworbenen Kompetenzen in das Funktionsfeld der polizeilichen Praxis. Dabei liegt die Verantwortung für einen möglichst hohen Lerntransfer nicht nur bei den Lernenden selbst, sondern ist ebenso bei den Lehrenden, den Lernsettings (Unterricht, SIT, Praktika etc.) und der Lernumgebung zu suchen.

Einen, wie anfangs beschrieben, digital unterstützten Lernprozess strategisch zu planen, mit den entsprechenden Tools zu verankern und die Mitarbeitenden von Anfang an zu befähigen, ihren Lernprozess eigenverantwortlich gestalten, organisieren und steuern zu können, ist schon alleine angesichts der Digitalisierung eine Zukunftskompetenz (*ESCP 2021*). Bei der Polizei kommt hier noch die besondere Bedeutung des lebenslangen Lernens hinzu, denn die polizeilichen Rahmenbedingungen ändern sich ständig (man denke nur an sich ändernde Datenschutzvorgabe oder die Freigabe von Cannabis). Daher ist das Investment in eine solche kompetenzorientierte Strategie ein essenzieller Baustein für eine zukunftsfähige Polizei.

### III. Polizei und Ausbildung neu denken

#### 1. Herausforderungen

Die GenZ ist unsere Zukunft – in allen Bereichen der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Und die Polizeien müssen verstehen, dass ein »weiter so«, nicht mehr funktioniert und ein »Aussitzen« oder »Nichtangehen« dieser enormen Herausforderung die Probleme potenzieren wird:

- Die Anzahl bewerbungsfähiger Schulabgängerinnen und -abgänger ist prognostisch rückläufig (*BIBB 2023*).
- Die Polizeien verzeichnen hohe Kündigungsraten während der Ausbildung und bei fertig ausgebildeten Polizeibeamten (*Kirch 2023; Schmid 2023; Thomas 2023*).
- Die Ruhestandswelle der Babyboomer hat begonnen, alleine bei den Beschäftigten der Länder scheiden in den nächsten 10 Jahren ca. 25 % (bei Bund und Kommunen ca. 30 %) in den Ruhestand aus (*dbb 2023*).
- Der Arbeitskräftemarkt wird bis 2030 fast um 12 % schrumpfen (*BMDV 2022*).

Nach Befragungen in der Bundespolizei bei den Betroffenen stehen folgende Faktoren, mit der eine Kündigung begründet werden, ganz vorn: Entfernung vom Heimatort zur Dienststelle und Überforderung der Anwärterinnen und Anwärter (*Schmelzer und Ellner 2023*). Dies deckt sich mit den Erkenntnissen der Bayerischen Polizei (*Bendixen 2023*). Es gilt also, die Ausbildung entsprechend anzupassen – dazu gleich mehr.

Leider liegen keine öffentlich zugänglichen Daten vor, warum fertig ausgebildete Polizistinnen und Polizisten kündigen. Es gibt nur wenige Behörden, bei denen diese Gründe erfragt und systematisch ausgewertet werden – ein schweres Versäumnis, denn wie kann man ohne eine solche Erhebung daraus lernen? Dem Autor liegen von einigen der wenigen erhebenden Behörden Erkenntnisse vor (davon eine Behörde, die eine Kündigungsquote von 10 % pro Jahr bei fertig aus-

gebildeten Polizistinnen und Polizisten verzeichnet), in denen allesamt drei Problemstellungen auftauchen: die Entfernung von der Heimat/Familie, der Schichtdienst und die hohe zu leistende wöchentliche Arbeitszeit und unmittelbare Vorgesetzte. Daher ist es erforderlich, grundsätzliche Überlegungen zur Weiterentwicklung der Polizeien anzustellen:

## 2. Grundsätzliche Organisationsanpassungen

Es ist zwingend erforderlich, auch bei Arbeitszeitmodellen gewohnte Pfade zu verlassen und Outside-the-Box zu denken. Trends, die in der Wirtschaft gefordert oder umgesetzt werden, wie bspw. die Vier-Tage-Woche scheinen auf den ersten Blick bei der Polizei vielleicht kaum umsetzbar – wir können schlecht an drei Tagen zusperren, Sicherheit ist eine 24/7 Dienstleistung. Aber man kann sehr wohl überlegen, eine bspw. voraussetzungslose Teilzeit zuzulassen, mehr Urlaubstage (gegen weniger Gehalt) anzubieten, Wahlfreiheit bei der Arbeitszeit zu gewähren oder – und das wäre die Königslösung – endlich belastungsorientierte Arbeitszeiten einzuführen (Bürger 2015): Wer zu sozial schädlichen Zeiten arbeitet (jeden Tag ab 18 Uhr sowie an Feiertagen und Wochenenden) bekommt einen geringen Zeitzuschlag (bspw. 10 Minuten pro Stunde), wer zu gesundheitlich schädlichen Zeiten (täglich von 00:00 bis 06:00 Uhr) arbeitet, bekommt einen höheren Zeitzuschlag (bspw. 25 Minuten pro Stunde; vgl. auch Bürger und Nachreiner 2019). Dies alles erfordert intelligente Personaleinsatzkonzepte und in Teilbereichen sicher auch zunächst mehr Personal. Ein Investment, das sich allerdings lohnen wird, denn die gesundheitliche Belastung wird reduziert, direkte (Krankheitstage) und indirekte (Beihilfe) Krankheitskosten werden sinken, die Beamten bleiben länger schichtdienstfähig und -willig (Bürger 2015). Es bleibt festzustellen: Solche Ansätze reflexartig abzulehnen, ist der falsche Weg – alles, wirklich alles, sollte durchdacht und berechnet und nur nach ausgiebiger Prüfung verworfen werden.

Ein Aspekt ist und bleibt jedoch zentral: anerkennende und wertschätzende, also gute Führung. Denn während wir Älteren häufig schon mal richtig schlechte Chefs hatten, dann die Zähne zusammengebissen und die Situation ausgesessen haben – das machen die Jungen nicht mehr, sie kündigen. Das müssen wir verstehen und in der Führungsarbeit danach handeln: Wir müssen sie coachen, sie unterstützen, ihnen helfen, mit konstruktiver Kritik sowie authentische Wertschätzung und Anerkennung zeigen. Aber das erfordert Zeit! Zeit, sich mit den Mitarbeitern zu beschäftigen, sich auf sie einzulassen, Qualitätszeit mit ihnen zu verbringen. Und das lässt sich häufig nicht mit den Situationen vereinbaren, in der sich viele Führungskräfte befinden. Sie sind mit administrativen, organisatorischen und rechtlichen Problemstellungen ausgelastet. Sie müssen oft mehrere Führungsaufgaben parallel wahrnehmen, sind häufig in Meetings gebunden, von denen die Hälfte auch eine E-Mail hätte sein können. Was dann fehlt, ist die Zeit sich mit dem einzelnen Menschen auseinanderzusetzen und auf ihn einzugehen.

Deshalb ist es wichtig, dass sich Führungskräfte Zeit nehmen, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen und ihre Ideen und Meinungen anzuhören. Die GenZler schreiben Beteiligung groß, wenn es um Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht. So kann eine positiv konnotierte Führung, mit dem Menschen im Mittelpunkt auf Grundlage von Anerkennung und Wertschätzung auf allen Führungsebenen gelebt

werden. Dann wird es uns nicht nur gelingen, die Jungen bei uns zu halten – sondern auch die älteren Generationen werden sich darüber freuen!

## 3. Polizei neu denken, Ausbildung neu denken

Doch aufgrund der bereits jetzt erkennbaren und sich noch deutlich verschärfenden Herausforderungen werden die hier bislang skizzierten Änderungen aber vermutlich nicht ausreichen. Polizei per se muss neu gedacht und die Ausbildung muss an diesen neuen Ansatz angepasst werden.

Aktuell haben viele Polizeien eine Generalistenausbildung, d.h. jede/jeder durchläuft die gleiche 2,5 bis 3-jährige Ausbildung. Egal ob sie/er danach bei der Kriminalpolizei Spuren sichert, Akten bearbeitet, Streife fährt, in einer Einsatzzentrale Notrufe annimmt, Objekte schützt oder (natürlich nach einer Zusatzausbildung) einen Hubschrauber fliegt. Dieser Ansatz hat sich über Jahrzehnte bewährt und findet gegenwärtig in vielen Polizeien immer noch Anwendung. Aber man muss darüber nachdenken, ob man ihn sich noch leisten kann, denn das hohe Investment in eine solche Ausbildung zahlt sich nicht aus, wenn die Mitarbeitenden kündigen. Abgesehen davon muss man auch darüber nachdenken, ob diese Art der Ausbildung Sinn ergibt – welche konkreten Inhalte, die man nicht regelmäßig für seine Tätigkeit nutzt, kann man sich über Jahre behalten, welche sind überhaupt noch aktuell? Nicht umsonst gibt es bspw. in Bayern mehrwöchige Seminare, wenn man von der Schutzpolizei zur Kriminalpolizei wechselt.

Dazu sollte man sich auch die Frage stellen: Benötigt ein Polizist, der im Schwerpunkt im Innendienst mit Sachbearbeitung beschäftigt ist, die gleiche physische Grundkonstitution wie eine Streifenbeamtin, die mit vollem Einsatzgürtel und Schutzweste mehrfach aus dem Streifenwagen ein- und aussteigen muss? Benötigt er die gleiche Ausbildung, um vom Verkehrsunfall bis zur häuslichen Gewalt alles aufnehmen zu können, muss er trainiert sein, um im Team einen Täter zu überwinden?

Die Streifenpolizistin/der Streifenpolizist (und ähnliche Verwendungen), für die man die höchste Bandbreite an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, eine starke physische und psychische Konstitution benötigt, sollte nicht die Grundlage für Einstellung und Ausbildung sein, sondern nur ein mögliches Karriereziel.

Entsprechend könnten verschiedene Karrierepfade bei der Polizei konzipiert werden, etwa Sachbearbeiter, stattdessen Ermittlerin Schutzpolizist, deren Zugangsvoraussetzungen sich unterscheiden und die auch andere Ausbildungsmodule beinhalten.

Dabei ist das grundsätzlich keine neue Idee: Einige Polizeien haben bspw. schon eine Objektschutzpolizei. Warum sollte man auch hervorragend ausgebildete Generalisten mit einer Aufgabe betrauen, bei der man die meisten der ausgebildeten Fähigkeiten nicht benötigt. Im Gegenteil – sogar auf ganz spezifische zusätzliche Qualifikationen fokussieren sollte. In den USA gibt es bei vielen Polizeien »Field Technicians« also Spezialisten für die Sicherung von Spuren (wiederum mit Unterspezialisierungen, z.B. für Tatorte oder Unfallstellen), denn warum sollte ein Generalist mit Breiten- statt Tiefenwissen dies tun? Dispatch, von Notrufannahme bis Einsatz-

disposition ist dort seit jeher ein eigener Ausbildungsberuf. Warum sollte man hierfür einen Generalisten einsetzen? Das Argument, dass erfahrene Einsatzbeamte mit Ortskenntnis den Kolleginnen und Kollegen örtliche Hilfestellungen geben können, ist aufgrund der Zentralisierungen (und der damit verbundenen riesigen örtlichen Ausdehnungen der Zuständigkeitsgebiete) weggefallen. Gleiches gilt im Hinblick auf taktische Aspekte, denn mittlerweile ist es Usus, dass junge Generalisten direkt nach der Ausbildung in die Einsatzzentralen kommen.

Der Polizeiberuf und seine Spezialisierungen könnten also neu gedacht und Zugangsvoraussetzungen und Ausbildung entsprechend angepasst werden. Es empfiehlt sich dabei ein modulares System, das eine möglichst hohe Durchlässigkeit gewährleistet und bei aller Modularität die erforderliche Sozialisation gewährleistet. So könnten bspw. zwei Grundmodule für alle Sparten gemeinsam angeboten werden, mit den Schwerpunkten Grundrechte, demokratische Resilienz, Organisationskultur und je nach gewählter Spezialisierung bereits angepasster Einzelstunden (z.B. beim Sport). Danach erfolgen die Spezialisierungsmodule. So könnte man etwa die Ausbildung für den Bereich Objektschutz oder die Einsatzzentrale nach einem halben Jahr Sondermodul abschließen. Somit wären einige der Spezialisierungen nach kürzerer Ausbildungsdauer für die Praxis verfügbar, das verlorene Investment bei einer möglichen Kündigung wäre geringer. Doch statt dieser Verlustkalkulation könnte man auf die persönliche Weiterentwicklung setzen. Wenn jemand sich für eine andere Spezialisierung berufen fühlt, kann er sich dafür qualifizieren. Sobald er die Zugangsvoraussetzungen, seien es körperliche oder psychische Qualifikationen, erfüllt, kann er die fehlenden Module absolvieren.

Mit einem solchen Modell könnten körperlicher und geistiger Leistungsdruck dosiert werden. Es eröffnen sich bei spezialisierungsabhängigen Zugangsvoraussetzungen auch neue potenzielle Bewerbergruppen, die ggf. nach einiger Zeit im Dienst der Polizei Bonuspunkte für andere Verwendung erlangen können. Auch könnte der Polizeiberuf so leichter zugänglich werden für Quereinsteiger.

#### 4. Strategische Organisationsentwicklung

Die großen Herausforderungen machen eines deutlich: ein »weiter so« wird nicht funktionieren. Trotz aller Hierarchie und Unternehmensgröße und der damit verbundenen Beharrungstendenzen (Starrheit/fehlende Agilität), müssen die Polizeien zwingend anfangen, sich neu zu denken. Sie müssen Strukturen finden, mit denen sie »vor die Lage kommen«. Dabei ist es auch wichtig, sich einzugestehen, dass man als Polizistin/Polizist zwar als Problemlöser/in sozialisiert wurde und dadurch auch grundsätzlich alles Probleme selbst lösen kann. Aber Lösen bedeutet nicht zwangsläufig optimal lösen. Es gibt für viele der Problemstellungen Spezialisten, die jahrelang studiert haben, deren Wissen sich am Puls der Zeit

befindet, die praktische Erfahrungen mit solchen Prozessen haben. Wir haben als Polizeien schon gelernt, dass wir für die Bewältigung von Traumata Experten in unsere Organisation holen.

Jetzt müssen wir tiefgreifende Änderungen unserer Organisation durchdenken, eine OP am offenen Herzen. Die Qualität und Vielfalt der Themen, mit denen die Polizei aufgrund interner wie externer Einflussfaktoren konfrontiert ist, hat ein Maß erreicht, das durch die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation nicht in der notwendigen Umsetzungsgeschwindigkeit bei einem ausreichenden fachlichen Niveau zu bewältigen ist. Entsprechend ist eine stimmige Struktur erforderlich, etwa eine Stabsstelle Organisationsentwicklung. Zum anderen muss sich diese aber auch externe Expertise einholen können. Nur so kann es gelingen, die Polizeien zukunftsfähig zu gestalten.

#### Literatur

- Bendixen, Oliver. 2023. »Bewerberschwund: Bayerns Polizei auf Suche nach Nachwuchs«. *BR24*. Abgerufen 03.04.2024 (<https://www.br.de/nachrichten/bayern/bewerberschwund-bayerns-polizei-auf-suche-nach-nachwuchs,TrnRNea>).
- BIBB. 2023. »Vertragslösungsquote in der dualen Berufsausbildung auf neuem Höchststand«.
- BMDV. 2022. »BMDV – Strukturdatenprognose 2030«. Abgerufen 19.11.2023 (<https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/strukturdatenprognose-2030.html>).
- Bürger, Bernd. 2015. *Arbeitszeitmodelle für den Streifendienst der Polizei: Eine interdisziplinäre Analyse am Beispiel der Bayerischen Polizei*. Frankfurt am Main: Verl. für Polizeiwiss.
- Bürger, Bernd, und Friedhelm Nachreiner. 2019. »Erkenntnisse zu Belastung und Beanspruchung im Wach- und Wechselschichtdienst der Polizei. Ausgangslage, Folgen und Gestaltungsbedarf.« S. 49–94 in *Gesundheit in der Polizei*, herausgegeben von A. Fischbach und P. Lichtenthaler. Verlag für Polizeiwissenschaft.
- dbb. 2023. *Monitor öffentlicher Dienst 2024*. Berlin: DBB Verlag.
- Ellner, H., & Starke-Handzlik, M. (2023). *202311\_Kriterien\_Ausbildung\_23II*.
- ESCP. 2021. *Digitalreport 2021*. Berlin.
- Hardeland, Hanna, und Marianne Berger-Riesmeier. 2021. »Kein Bock auf Lernen?« – 50 Karten zur Selbstmotivation. Beltz.
- Kirch, Daniel. 2023. »Inspektionen, LKA und Spezialeinheiten betroffen: Sprunghafter Anstieg bei Kündigungen von Polizeibeamten im Saarland«. *Saarbrücker Zeitung*. Abgerufen 08.04.2024 ([https://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/landespolitik/saarland-kuendigungen-von-polizisten-rapide-angestiegen\\_aid-99580625](https://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/landespolitik/saarland-kuendigungen-von-polizisten-rapide-angestiegen_aid-99580625)).
- Schmelzer, Alexander, und Ellner, Heidi. 2023. »Integration neuer Mitarbeiter\*innen: ein Gemeinschaftsprojekt in der und für die Bundespolizei«. S. 1227–40 in *Handbuch Polizeimanagement: Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*, herausgegeben von D. Wehe und H. Siller. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmid, Philipp-Marc. 2023. »Baden-Württemberg: Mehr Polizisten kündigen ihren Job«. *bild.de*. Abgerufen 08.04.2024 (<https://www.bild.de/regional/baden-wuerttemberg/regional/baden-wuerttemberg-immer-mehr-polizisten-kuendigen-ihren-job-86561794.bild.html>).
- Thomas, Denise. 2023. »Immer mehr Polizisten in Rheinland-Pfalz kündigen«. *swr.online*. Abgerufen 08.04.2024 (<https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/kuendigungen-polizei-rlp-100.html>).

# Umfassende Unterstützung für Städte, Kreise und Gemeinden

## Mit dem Modul Verwaltungspraxis auf dem neuesten Stand:

- Die ideale Online-Bibliothek für Kommunalverwaltungen oder Bundesbehörden mit über 90 fundierten Titeln
- Inklusive Top-Zeitschriften wie **DVBl – Deutsches Verwaltungsblatt**, **ZWW – Zeitschrift für Wahlorganisation und Wahlrecht** und **RiA – Recht im Amt**, jeweils mit Online-Archiv
- Mit aktueller und rechtssicherer Urteils- und Normensammlung
- Profitieren Sie von den Vorteilen eines Abonnements: stets aktuelle Inhalte und komfortable Tools, die Ihre Recherche erleichtern. Mit Wolters Kluwer Recherche haben Sie außerdem Zugriff auf unsere kostenlose Rechtsprechungs- und Gesetzesdatenbank.



Jetzt abonnieren  
€ 114,- mtl. im Jahresabo zzgl. MwSt

## NEU: GPT-Zusammenfassungen 2.0 von Urteilen und Beschlüssen

Nutzen Sie das Potential künstlicher Intelligenz, um den juristischen Rechercheprozess zu verkürzen.

Ab sofort profitieren Sie dabei von einer klaren optischen Trennung zwischen Sachverhalt und Begründung, damit Sie schneller finden, was Sie suchen. Besonders hervorzuheben ist der Fokus auf die entscheidungserheblichen Gründe, durch die Sie die wesentlichen Argumente des Gerichts auf einen Blick erfassen können.

**Überzeugen Sie sich selbst von der neuen Qualität unserer GPT-Zusammenfassungen 2.0 auf Wolters Kluwer Online.**

Auch im Handel erhältlich

Modul jetzt 30 Tage gratis testen:

# Wegweisend im Straßenverkehrsrecht

## Mit dem Modul Luchterhand Straßenverkehrsrecht auf dem neuesten Stand:

- Beinhaltet hochwertige Inhalte zum Straßenverkehrs- und Verkehrsverwaltungsrecht
- Mit wegweisenden Kommentaren und anerkannten, viel zitierten Handbüchern
- Inkl. dem führenden Standardkommentar **Lütkes, Straßenverkehr** sowie **Bachmeier / Müller / Rebler, Straßenverkehrsrecht für Kommunen**
- Profitieren Sie von den Vorteilen eines Abonnements: stets aktuelle Inhalte und komfortable Tools, die Ihre Recherche erleichtern. Mit Wolters Kluwer Recherche haben Sie außerdem Zugriff auf unsere kostenlose Rechtsprechungs- und Gesetzesdatenbank.



Jetzt abonnieren  
€ 583,33 mtl. im Jahresabo zzgl. MwSt

## NEU: GPT-Zusammenfassungen 2.0 von Urteilen und Beschlüssen

Nutzen Sie das Potential künstlicher Intelligenz, um den juristischen Rechercheprozess zu verkürzen.

Ab sofort profitieren Sie dabei von einer klaren optischen Trennung zwischen Sachverhalt und Begründung, damit Sie schneller finden, was Sie suchen. Besonders hervorzuheben ist der Fokus auf die entscheidungserheblichen Gründe, durch die Sie die wesentlichen Argumente des Gerichts auf einen Blick erfassen können.

**Überzeugen Sie sich selbst von der neuen Qualität unserer GPT-Zusammenfassungen 2.0 auf Wolters Kluwer Online.**

Auch im Handel erhältlich

Modul jetzt 30 Tage gratis testen: