

# AM PULS DER ZEIT: FÜHREN VON UND FÜR DIE GENERATION Z

## Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte der Polizei

**D**er Begriff „Generation Z“ oder auch GenZ ist – schaut man auf den heutigen Arbeitsmarkt – in aller Munde. Doch was zeichnet diese Generation eigentlich aus? Was kann und muss Führung von und für die Generation Z leisten? Fragen wie diesen geht Polizeidirektor Dr. Bernd Bürger auf den Grund und hat für diese Ausgabe der HPR seine wesentlichen Beobachtungen und Erkenntnisse zusammengefasst:

### Die Zler

Die GenZ wächst in einem ganz besonderen Umfeld auf. Die Eltern sorgen sich um ihre Kinder und wollen sie unterstützen, „überbehüten“ sie dabei oftmals. Das führt dazu, dass – und das merken auch die Polizeien bei der Ausbildung der GenZler – diese sowohl weniger konfliktfähig als auch eher unselbstständig sein können.

Dazu kommt, dass die Zler auch sehr genau beobachten, wie ihre Eltern sich beruflich oft aufarbeiten, und sehen, wie wenig Zeit die Elterngeneration für die Familie hat und wie viele sich bis zum Burnout in der Arbeit verlieren. Das kann – zu Recht – nur schlecht als erstrebenswertes Vorbild dienen.

Der zweite große Einflussfaktor bei den Zlern, den sogenannten Digital Natives, ist das Smartphone, mit dem sie aufwachsen. Und das wirkt auf vielen Ebenen:

- Das hohe Suchtpotenzial durch die Ausschüttung von Glückshormonen beim Erhalten von Likes oder durch die Erfolge oft zunächst kostenloser und auf Hormonausschüttungen abzielender Spiele.
- Mehr Handy, mehr PC, mehr Konsole, weniger Sport... Entsprechend scheitern immer mehr an den Einstellungstests der Polizeien.
- Musste man früher noch in die Stadt fahren und sich beraten lassen, um etwas zu kaufen, fragt man heute sein soziales Netzwerk oder schaut einfach, was die angesagten Influencer so benutzen, und bestellt das bei Amazon. Oder anders formuliert: Der Aufwand zur Zielerreichung ist gering.
- Gleiches gilt für die erforderliche soziale Interaktion, um Menschen kennenzulernen: Niederschwellige Kontaktaufnahme per Chat ist von überall und zu jeder Zeit mit nahezu jedem möglich. Wirkliche soziale Interaktion – und insbesondere auch von Angesicht zu Angesicht – ist aber etwas anderes.

Dies zusammen trägt dazu bei, dass den Zlern Familie und Freunde (echte Freun-

### Bevor wir uns in einem kurzen Überblick mit der Generation Z beschäftigen, seien zwei wichtige Hinweise vorangestellt:

*Erstens: „Die“ Generation gibt es nicht, denn jede Generation besteht aus vielen verschiedenen Individuen, die in unterschiedlichen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen groß geworden sind und leben. Im Folgenden kann daher nur der sozial konstruierte und entsprechend in Studien und Medien verbreitete Phänotyp der Generation Z beschrieben und erklärt werden, ähnlich wie man also auch andere Stereotype skizzieren würde. Im Grunde heißt das: Es gibt also eine hohe Standardabweichung von und innerhalb der Generation Z. Gleichwohl helfen Konstrukte und Begriffstypen wie diese, übergreifende Einstellungen und Entwicklungen zu verstehen. Die Generation Z, die wir im Folgenden betrachten, umfasst in etwa die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010.*

*Zweitens: Die vorliegende Darstellung ist dem Format geschuldet sehr verkürzt. Weitere, auch ausführlichere Veröffentlichungen zum Thema Generation Z (bei der Polizei) sind unter [docbb.de/genz](http://docbb.de/genz) verfügbar.*

*Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Aussagen nicht als absolut zu verstehen, sondern vielmehr an der ein oder anderen Stelle als überspitzte Darstellung verschiedener Einflussgrößen dargestellt.*



Bei der ersten Führungskräftetagung im Polizeipräsidium Mittelhessen stand das Thema „Führung“ im Fokus. Der spannende Vortrag dazu von Dr. Bernd Bürger in Bezug zur Generation Z brachte eine durchweg positive Resonanz und wurde für diese Ausgabe der HPR noch einmal zusammengefasst.

de, nicht „die Follower, die mal etwas liken“) besonders wichtig sind. Deswegen möchten sie möglichst heimatnah arbeiten, viel hochwertige Zeit mit Familie und echten Freunden verbringen, statt einen zu großen Teil ihrer Lebenszeit und -energie in die Arbeit zu stecken – ein meines Erachtens durchaus nachvollziehbares Motiv.

### **Schlussfolgerungen für die Organisation Polizei**

Ein wesentlicher Aspekt, wenn die GenZler ins Berufsleben, auch bei der Polizei, eintreten, lautet: Man muss sie an die Hand nehmen, ihnen viel erklären, sie coachen, sie unterstützen. Mit einem veralteten Mindset, mit straffer Hier-

archie und reinem Befehlston, mit der Parole „Die werden wir uns schon ziehen“ werden wir diese Generation verlieren. Sie sind behütet aufgewachsen, ihre Eltern haben sie bei vielen Entscheidungen und Konflikten stark unterstützt. Die Folgerung für die Polizei muss sein, im Rahmen der Ausbildung dazu beizutragen, die Jungen flügge zu machen und sie aus dem warmen Nest der Behütetheit in die Selbstständigkeit und auch Konfliktfähigkeit zu führen.

Von besonderer Bedeutung ist auch, dass die Polizeien achtsam sind im Hinblick auf die körperliche und seelische Sensibilität der GenZler. Diese sind meist ohne große Konflikte, oft sogar ohne Schubseerien auf dem Schulhof aufgewachsen.

So schwer vorstellbar dies für ältere Polizisten sein mag: Ein hartes Selbstverteidigungstraining mit einer zwar nicht gewollten, aber erlittenen Verletzung kann zu einer ernsthaften Traumatisierung führen. Gleiches gilt für viele andere belastende Dinge, die man im Polizeiberuf erlebt. Umso wichtiger ist es insbesondere für Führungskräfte, in dieser Hinsicht sensibel zu sein und nicht unbedingt den eigenen Maßstab anzulegen. Für die Organisation gilt es, genügend Ressourcen für sozioemotionale Unterstützung vorzuhalten.

Auch im Bereich der Ansprache tickt die GenZ anders: Dass ein besonderes Engagement bei der Mitarbeiterrekrutierung gefordert ist, haben viele Polizeien ver-

standen und sie legen moderne Kampagnen auf, um Nachwuchs zu gewinnen. Was allerdings beim Fokus auf die Nachwuchswerbung übersehen wird: Junge Mitarbeitende zu finden, ist nur der erste Schritt. Ebenso wichtig ist es, diese Mitarbeiter an die Polizei zu binden. Und dies ist eine Herausforderung von besonderem Ausmaß, denn für die GenZler ist ein Beruf – und eben auch der Polizeiberuf – nicht automatisch Berufung und Lebenszeitberuf, so wie es für viele Ältere der Fall ist. Gut ausgebildete Beamte und Beamtinnen kündigen. Ein enormer Verlust. Und warum? Darüber kann man leider nur spekulieren, denn es liegen keine Daten zu standardisierten Befragungen derjenigen vor, die kündigen. In meinen Augen ein gravierendes Versäumnis – wie kann die Organisation Polizei ohne reliable Datengrundlage aus diesem bundesweit feststellbaren Trend lernen?

### Fazit

Die GenZ ist unsere Zukunft – in allen Bereichen der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Die Polizeien müssen verstehen, dass ein „Weiter so“ nicht mehr funktioniert und dass das „Aussitzen“ oder „Nichtangehen“ dieser enormen Herausforderung die Probleme potenzieren wird.

Es ist zwingend erforderlich, dass die Polizeien anfangen, auch bei ihren Arbeitszeitmodellen gewohnte Pfade zu verlassen und outside the box zu denken. Trends, die in der Wirtschaft gefordert oder umgesetzt werden, wie beispielsweise die Vier-Tage-Woche, scheinen auf den ersten Blick bei der Polizei vielleicht kaum umsetzbar – wir können schlecht drei Tage zusperrn, Sicherheit ist eine 24/7-Dienstleistung. Aber man kann sehr wohl überlegen, eine beispielsweise voraussetzungslose Teilzeit zuzulassen, mehr Urlaubstage (gegen weniger Ge-

halt) anzubieten, Wahlfreiheit bei der Arbeitszeit zu gewähren oder – und das wäre die Königslösung – endlich belastungsorientierte Arbeitszeiten einzuführen. Dies alles erfordert intelligente Personaleinsatzkonzepte und in Teilbereichen sicher auch mehr Personal. Doch solche Gedanken reflexartig abzulehnen, ist der falsche Weg – alles, wirklich alles, sollte durchdacht und berechnet werden 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, sind die Jungen hier durchaus weniger „sesshaft“ – in letzter Konsequenz kann dies bis zur Kündigung führen. Das

müssen wir verstehen und in der Führungsarbeit danach handeln: Wir müssen sie coachen und ihnen zur Seite stehen, mit konstruktiver Kritik in ihrer Entwicklung unterstützen sowie authentische Wertschätzung und Anerkennung zeigen. Alles Dinge, die nicht nur in der Führung der Generation Z angezeigt, hilfreich und maßgeblich sein sollten.

Aber all das erfordert Zeit! Zeit, sich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beschäftigen, sich auf sie einzulassen, Qualitätszeit mit ihnen zu verbringen. Und das lässt sich häufig nicht mit der Situation und Lebensrealität 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 für ihre Mitarbeitenden und dass eine positiv konnotierte Führung, mit dem Menschen im Mittelpunkt sowie auf Grundlage von Anerkennung und Wertschätzung, auf allen Führungsebenen gelebt wird. Dann wird es uns nicht nur gelingen, die Jungen bei uns zu halten – sondern auch die älteren Generationen werden sich darüber freuen und von diesem neuen Selbstverständnis der Führung profitieren!

In diesem Sinne bleibt mir zum Schluss nur noch eins zu sagen: Herzlichen Dank für Euren täglichen und oftmals so anstrengenden und widrigen Einsatz, der dafür sorgt, dass wir uns alle so sicher fühlen dürfen!

### ZUM AUTOR

*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 Ainning. Zuvor war er viele Jahre beim Unterstützungskommando (USK) der Bayerischen Polizei in Dachau in verschiedenen Funktionen tätig, zuletzt war er dort von 2015 bis 2020 Kommandoführer. Er ist Führungskräftetrainer an der Deutschen Hochschule der Polizei, trägt im deutschsprachigen Raum sowohl bei verschiedenen Polizeien als auch Unternehmen zum Thema „Generation Z und die Chancen und Herausforderungen für die Führung von Organisationen“ vor. Sein zweiter Themenschwerpunkt ist die Rolle der Polizei bei Versammlungen (von Einsatzphilosophie bis zur Einsatztaktik), über den er international vorträgt und veröffentlicht. <https://docbb.de>, <https://publicorderpolicing.com>, [bb@docbb.de](mailto:bb@docbb.de).*



TEXT: Dr. Bernd Bürger, Polizei Bayern  
FOTO: PÖA PP MH