

Die POLIZEI

UNABHÄNGIGE, INTERDISZIPLINÄRE FACHZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT

HERAUSGEBER

Ralph Berthel,

Ltd. Kriminaldirektor a.D.

Prof. Dr. Hans-Jürgen Lange,

Ehemals Präsident der Deutschen Hochschule der Polizei

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,
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin

AUS DEM INHALT

Aufsätze

Sterbling

Integration, soziale Kontrolle, »Spätsozialisation« S. 425

Sieber

Zwischen Dienst und Wertschätzung – Zur subjektiv
wahrgenommenen Wertschätzung von Polizisten im
Außendienst S. 432

Kleinschmidt

Auftragstaktik vs. Befehlstaktik, es kann nur Eines geben! S. 441

Bürger/Ellner

Generation Z wie Zukunft (Teil 1) S. 444

Zur Diskussion

Hellenthal

Ultramobil und ultrasicher: Die Polizeiarbeit der Zukunft S. 449

Becker/Zelck

Psychosoziale Prozessbegleitung zu oft enttäuschend S. 452

Aktuelles

S. 453

Buchbesprechungen

S. 456

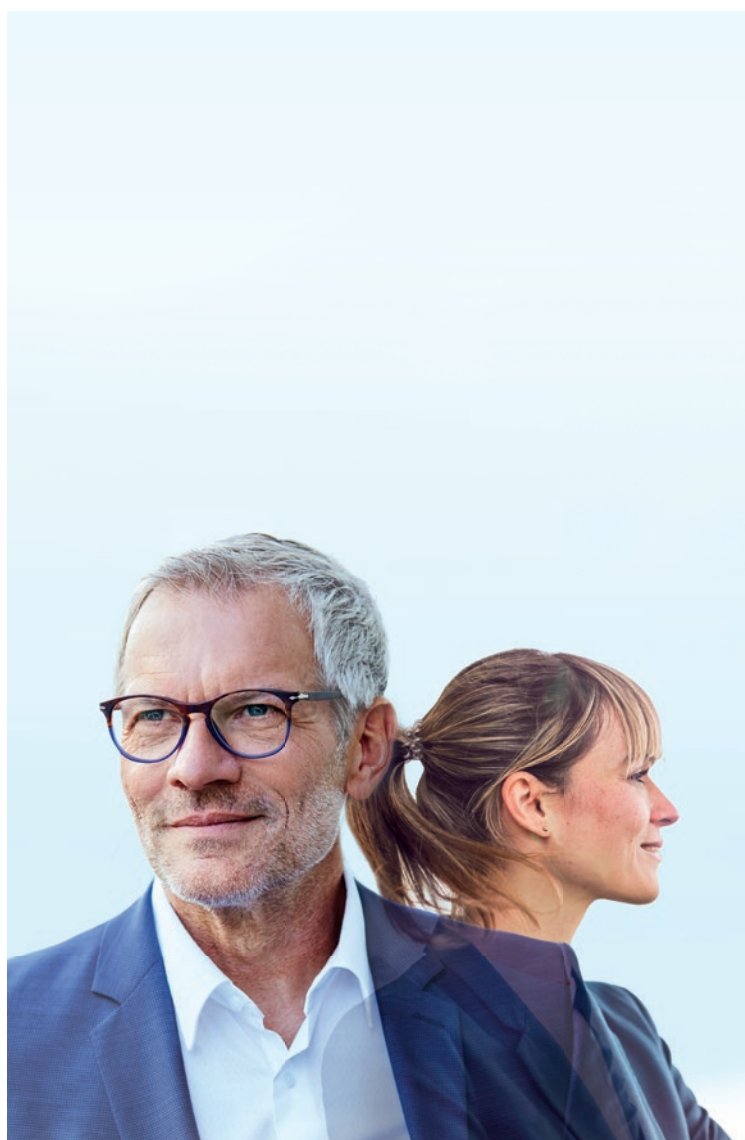
Heft 12
Dezember 2024
Seiten 425–460
115. Jahrgang
Art.-Nr. 56244412
PVSt 5624

12

Carl Heymanns Verlag

Jetzt Fachwissen bestellen und erfolgreich digital arbeiten

shop.wolterskluwer-online.de →



Aufsätze

- Integration, soziale Kontrolle, »Spätsozialisation«
Prof. Dr. Anton Sterbling **S. 425**
- Zwischen Dienst und Wertschätzung – Zur
subjektiv wahrgenommenen Wertschätzung von
Polizisten im Außendienst
Laureen Sieber **S. 432**
- Auftragstaktik vs. Befehlstaktik, es kann nur
Eines geben!
Prof. Helmut Kleinschmidt **S. 441**
- Generation Z wie Zukunft (Teil 1)
Dr. Bernd Bürger und Heidi Ellner **S. 444**

Zur Diskussion

- Ultramobil und ultrasicher: Die Polizeiarbeit
der Zukunft
Dr. Markus Hellenthal **S. 449**
- Psychosoziale Prozessbegleitung zu oft
enttäuschend
Rainer Becker und Dana Zelck **S. 452**

Aktuelles

- BVerfG, Beschl. v. 15.11.2023 – 1 BvR 52/23
(Durchsuchung Strafverfahren) **S. 453**
- BVerwG 6 C 1.22 – Urt. v. 27.03.2024
(Protestaktionen Bundesparteitag AfD) **S. 454**
- BGH, Urt. v. 20.02.2024 – 2 StR 468/22
(Mordurteil Anästhesistin) **S. 454**
- BGH, Beschl. v. 12.03.2024 – 5 StR 430/23
(Ehrenmord) mit Anmerkung Müller **S. 455**

Buchbesprechungen

- Ruben Gernot Doneleit, Die Strafbarkeit von
Whistleblowing im öffentlichen Dienst
Frank Ebert **S. 456**
- Frank Ebert, Das aktuelle Disziplinarrecht
Klaus Krebs **S. 457**
- Mario Staller/Swen Koerner, Handbuch polizei-
liches Einsatztraining: Professionelles Konflikt-
management – Theorie, Trainingskonzepte und
Praxiserfahrungen
Uwe Füllgrabe **S. 458**
- Patrick Lerm und Astrid Rabenstein, Einsatz-
recht kompakt – Ausländerrecht für die
weitere Ausbildung
Ingo Kolber **S. 459**
- Impressum **III**

Generation Z wie Zukunft

Teil 1: Die Bedeutung von Employee Experience bei der Polizei

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, geht in diesem 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 wird beschrieben, welche konkreten Maßnahmen für einen gelungenen polizeilichen Integrations-, Sozialisierungs-, und Bindungsprozess erforderlich sind. Im zweiten Teil, der in der nächsten Ausgabe erscheint, wird dargelegt, wie die Ausbildung angepasst werden könnte, um die junge Generation kompetenzorientiert auszubilden. Zudem wird gezeigt, warum sich die Polizei als Arbeitgeber im Wettstreit um die fähigen Köpfe besonders engagieren, und auch grundlegende strategische Organisationsanpassungen prüfen sollte. Hierzu werden entsprechende Überlegungen vorgestellt, die bei der Gestaltung der Ausbildung und bei der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden könnten, um die Polizei so weiterentwickeln, dass sie für die junge Generation als Arbeitgeber attraktiv ist und bleibt und dabei auch die langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Entwicklungen profitieren können.

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. Der Generationenbegriff

Bevor wir uns in einem kurzen Überblick mit der Generation Z beschäftigen, ein wichtiger Hinweis: »Die« Generation gibt es nicht. Eine Generation besteht aus vielen verschiedenen Individuen, die in unterschiedlichen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen groß geworden sind und leben. Es ist leicht nachvollziehbar, dass jemand unterschiedliche Werte, Haltungen und Gewohnheiten entwickelt, je nachdem wo er aufwächst: In der Großstadt, mit der U-Bahn vor der Tür und überall bestem Handyempfang oder auf dem Land, wo der Bus einmal jede Stunde fährt und man vor das Haus gehen muss, um Netz zu haben. Ob man in einer reichen Familie oder in prekären Verhältnissen aufwächst, in einer bildungsnahen oder -fernen Umgebung, in einer Familie mit oder ohne Migrationshintergrund etc. Dennoch gibt es einige prägende Merkmale (die gleich skizziert werden), die diese Generation gemeinsam hat, folglich kann man den Generationenbegriff verwenden, wenn dies mit der notwendigen Vorsicht erfolgt: Denn wie jede Gedankenschublade

ist auch diese Schublade riesengroß – und birgt die Gefahr in sich, negative Zuschreibungen und Vorurteile über diese Menschen zu stülpen. Man muss sich also darüber bewusst sein, dass der Begriff »die« Generation Z ähnlich präzise ist, wie »die« Deutschen oder »die« Österreicher. Es gibt einige prägende Gemeinsamkeiten, aber ebenso eine hohe Standardabweichung. Und »die« Generation Z als faul und arbeitsunwillig zu bezeichnen ist genauso absurd, wie »die« Ausländer zu irgendeinem Problem zu erklären.

III. »Die« Generation Z

Die Generation Z, die wir im Folgenden betrachten, umfasst in etwa die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010. Kurz zusammengefasst gibt es im Wesentlichen drei Elemente, welche diese Generation maßgeblich geprägt hat (ausführlicher vgl. bspw. Bürger und Ellner 2024).

1. Eltern

Die Eltern sorgen sich um ihre Kinder und wollen sie unterstützen, »überbehüten« sie dabei oftmals (Maas 2021, 2023). 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.

Die gute Beziehung zu den Eltern und die starke Unterstützung führt auch dazu, dass die Eltern oft der wichtigste Ratgeber sind, auch für die Berufsentscheidung. Folglich sprechen Berufs- oder Studienmessen mittlerweile auch direkt Eltern an (*Förster und Kreyenkötter 2024*; TUM, Technische Universität München 2024).

2. Smartphone

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 Suchtpotential 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. Mehr Übergewicht (KKH 2023). Entsprechend scheitern immer mehr an den Einstellungssporttests der Polizeien, deren Anforderungen entsprechend verringert wurden (Der Spiegel 2020).

* 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. Die Autoren im Internet: Bürger <https://docbb.de> und Ellner <https://bildung-als-kern.de>.

- 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 benutzen und bestellt das bei Amazon. Oder anders formuliert: Die weite Welt liegt in der Hand, jegliches Produkt kann per Wisch bestellt werden. Der erforderliche Aufwand zur Zielerreichung ist gering.
- Gleiches gilt für die erforderliche soziale Interaktion, um Menschen kennenzulernen: Niederschwellige Kontaktaufnahme per Chat sind 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 auch dazu bei, dass den Zlern Familie und Freunde (echte Freunde, 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 durchaus nachvollziehbares Motiv.

3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die letzten Jahre sind gekennzeichnet durch Krisen: Das Erstarken der Rechten, Corona, der Krieg mitten in Europa, Inflation, die deutlich spürbaren Auswirkungen des Klimawandels. All das wirkt sich negativ auf das Wohlbefinden der jungen Generation aus. Dies, aber auch die Nutzung der sozialen Medien, in denen viele Influencer dank Filtern und »Instamomenten« nur schön sind und die tollsten Sachen erleben, führt bei vielen zu psychischen Belastungen (Boers u.a. 2019; Primack u.a. 2021; Schnetzer, Hampel, und Hurrelmann 2024). Auch darauf müssen sich die Arbeitgeber einstellen.

Dazu kommt: Sie ist die kleinste Nachkriegsgeneration (Statista 2023). Entsprechend ist der Fachkräftemangel jetzt schon spürbar, aber das ist erst der Anfang. Bis 2030 wird sich die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 64 Jahren um 11,8 % verringern (BMDV 2022).

Entsprechend reißen sich alle Arbeitgeber um diejenigen in dieser Generation, die in unserer komplexen Arbeitswelt potenziell Leistung erbringen können: Fachkräfte. Der »War for Talents« hat längst begonnen und genau diese Talente benötigt auch die Polizei, denn der Beruf fordert vieles: Herausragende Problemlösungskompetenz, die Fähigkeit komplexe Sachverhalte in juristisch verwertbare Texte zu fassen, ein hohes Maß an sozialer Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit. Und dies ist nur ein kleiner Auszug – zeigt aber, dass Menschen mit diesen Fähigkeiten nicht nur für den Polizeiberuf geeignet sind, sondern für viele Arbeitgeber attraktiv sind.

Aber – und das ist das Entscheidende: im Vergleich zu vielen anderen Arbeitgebern hat die Polizei besondere Hürden. Denn Polizisten benötigen ein Mindestmaß an sportlicher Fitness und Ausdauer, müssen die psychischen Belastungen des Polizeialltags verarbeiten können und Schichtdienst mit etwa 40 Arbeitsstunden pro Woche ableisten. Zusammen mit der Arbeitsbelastung übrigens auch aus Sicht der Arbeitswissenschaften vollkommen absurd (Bürger und Nachreiner 2019). Und die Polizei kann im Vergleich zu vielen Arbeitgebern nicht auf Zuwanderung oder Outsourcing ins Ausland

setzen. Entsprechend muss den Polizeien eines bewusst werden: Auch wenn sie ein paar vorteilhafte Aspekte vorweisen können (z.B. Arbeitsplatzsicherheit), haben sie im Vergleich zu ihrer Konkurrenz auf dem Arbeitgebermarkt besondere Herausforderungen, sie müssen also auch besonders große Anstrengungen unternehmen, die jungen Menschen zu gewinnen, auszubilden und zu halten. Denn Polizistin/Polizist zu sein, ist nicht mehr wie bei den Älteren automatisch eine Berufung auf Lebenszeit. »Kündigungen« junger Beamtinnen/Beamter sind mittlerweile an der Tagesordnung – besonders in der Ausbildung, aber auch danach (Kirch 2023; Schmid 2023; Thomas 2023).

4. Die Generation im Wandel

Bei all diesen Erklärungsansätzen wird, wie auch unter II beim Generationenbegriff erläutert, deutlich, dass die vielen Einflussfaktoren im Wandel sind und sich somit auch »die« Einstellungen »der« Generation Z verändern. Deswegen ist es von besonderer Bedeutung für strategische Entscheidungen, bspw. im Hinblick auf die Nachwuchswerbung, die aktuelle Studienlage (z.B. Maas 2023, 2024; ORF 2024; Schnetzer, Hampel, und Hurrelmann 2023; Schnetzer u.a. 2024) zu berücksichtigen.

IV. Mindset zum Umgang und zur Führung der GenZ

Im polizeilichen Alltag hört man immer wieder im Zusammenhang mit der GenZ: »Die ziehen wir uns schon« und »Wir mussten früher auch durch den Graben kriechen.« Dabei bleibt schleierhaft, wie denn das »durch den Graben kriechen« dazu beigetragen haben soll, gute Polizistinnen/Polizisten auszubilden. Und wir werden uns die Generation auch nicht ziehen, wir können sie nur **erziehen**, das bedeutet, mit wertschätzender Sozialisation dazu bringen, unsere Organisationskultur zu verstehen, zu verinnerlichen und »gute Cops« zu werden. Dabei müssen wir verstehen, dass früher nicht alles besser war. Es war anders.

Welche Erwartungen bringen Auszubildende der Generation Z an Führungskräfte mit? Folgendes Bild lässt sich skizzieren: Die Generation Z legt Wert darauf, dass ihre individuellen Talente und Fähigkeiten erkannt und geschätzt werden. Eine hohe Zustimmung zu dieser Aussage deutet darauf hin, dass sie eine Führungskraft schätzen, die sich um ihre persönliche Entwicklung kümmert und ihnen Möglichkeiten bietet, ihre Fähigkeiten einzusetzen und zu verbessern. Die Generation Z ist offen für konstruktives Feedback und erwartet eine offene und transparente Feedbackkultur am Arbeitsplatz. Insgesamt legen die Daten nahe, dass die Generation Z eine Führungskultur bevorzugt, die auf Respekt, Offenheit, Empowerment und kontinuierlichem Lernen basiert (Ellner und Starke-Handzlik 2023; Schmeltzer und Ellner 2023). Nimmt man nun einzelne Aspekte in den Fokus, ergeben sich folgende Konsequenzen für das Führungshandeln:

1. Amtsautorität ist ein Auslaufmodell

Amtsautorität war noch nie ein guter Führungsstil! Aber er hat funktioniert. Zwar mehr schlecht als recht, aber die Grundfunktion der Polizei konnte man so schon irgendwie aufrechterhalten. Allerdings auf Kosten einer lernenden, agilen und leistungsfähigen Organisation. Den klassischen Beamten dreisatz »Das haben wir noch nie so gemacht«, »Das haben wir schon immer so (anders) gemacht« und »Wo kom-

men wir denn da hin« hat vermutlich jeder bereits einmal gehört und bereits die Millennials (Generation Y, Geburtsjahrgänge von etwa 1980 bis 1995) fanden das nicht gut. Die Zler noch viel weniger. Entsprechend wichtig ist ein inhaltlicher Diskurs, ein Argumentieren auf Augenhöhe, ein Überzeugen aufgrund von Kompetenz – und nicht aufgrund des Dienstgrades und das bereits in der Ausbildung.

2. Vom Schleifer, von der Lehrmeisterin oder Vorgesetzten zum Coach und zur Mentorin

Für alle Auszubildenden ist es wichtig zu verstehen, wie groß ihr Einfluss darauf ist, ob sich die jungen Menschen in der Polizei wohlfühlen und ob sie bereit sind, sich entsprechend weiterzuentwickeln oder – resignieren und den Beruf wechseln. Dazu können die folgenden Aspekte beitragen:

a) Generationenkompetenz

Die Auszubildenden müssen wissen, wie die junge Generation tickt und warum und sollten entsprechend fortgebildet werden, weit über die sehr verkürzte Darstellung in Abschnitt III hinaus. Nur durch dieses Verständnis kann es gelingen, die Bedürfnisse der jungen Beamtinnen/Beamten überhaupt zu verstehen, sie möglichst nachvollziehen und entsprechend darauf eingehen zu können. Dann wird auch wichtig, warum es entscheidend ist, die folgenden Punkte zu berücksichtigen.

b) Bewusste Sprache:

Überlieferte, vermeintlich witzige, Schleifer-Sprüche, wie »Das hat noch niemandem geschadet« sollte man aus seinem Repertoire streichen. Auch Anschreien oder ein »klassischen Anschiss« waren noch nie wirklich Mittel der Wahl, auch wenn manche argumentieren mögen, dass es das brauche und dass das noch niemandem geschadet hätte. Eine schwierige Diskussion, aber ganz ehrlich: braucht es das wirklich, oder genügt nicht eine sachliche Darlegung dessen, was nicht funktioniert hat, inklusive des Aufzeigens oder Erarbeitens von Lösungen und ggf. Konsequenzen. Und sollte einem Mal der Kragen platzen, spricht doch auch nichts dagegen, dies im Nachgang anzusprechen und sich für die Art und Weise der Vorbringung der Kritik zu entschuldigen. Ein großer Schritt und vorbildlich im Hinblick auf eine reflektierte Lernkultur (kritisches Denken, Fehlerkultur, selbstgesteuertes und kollaboratives Lernen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit). Dabei muss gerade im Kontext der jungen Generation deutlich sein: viele sind einen schroffen Umgang nicht gewohnt und er schreckt sie (zu Recht) ab – mit der Gefahr, dass sie die Polizeiausbildung an den Nagel hängen.

c) Sinnhaftigkeit

Sinnhaftigkeit selbst hinterfragen und Sinn stiften: Schon der GenY war und ist Sinnerleben in der Arbeit wichtig und ist ein essenzieller Faktor für Motivation (Ebner 2019). Das gilt ebenso für die GenZ. Deswegen ist es wichtig, den Sinn hinter den Dingen zu erklären, warum man bspw. in der Früh zum Antreten muss, warum man Gesetze auswendig lernen muss, warum man bei Eiseskälte im Freien mehrfach die Waffe mit Übungspatronen durchladen muss, warum man bei strömenden Regen um eine gestellte Unfallörtlichkeit herumstehen und dabei zwei Kollegen bei der Aufnahme eines Unfalls zusehen muss. Diese Frage müssen sich zunächst die Auszubildenden selbst stellen und wenn sie die Frage beantworten können, dann sollten sie das den Teilnehmenden erklären, z.B. »Dass es wichtig ist, die Waffe zu beherrschen

und sie auch unter widrigen Bedingungen sicher nutzen zu können.« Wer didaktisch professionell arbeitet, liefert eine sinnvolle Lernbegründung mit (Holzkamp 1995). Ohne eine solche Erklärung kann diese Trainingseinheit als willkürliche Schikane wirken. Wenn es also bspw. die Möglichkeit gäbe, die Unfallaufnahme, statt im strömenden Regen in einer Halle oder unter einer Überdachung durchzuführen, sollte man das einfach in Erwägung ziehen.

d) Sensibilität im Hinblick auf psychische Belastungen

Auszubildenden/Ausbilder und Vorgesetzte sollten sensibel sein für inner- und außerdienstliche Belastungen: Die Zler sind meist sehr behütet, im Bemühen, sie vor den Konflikten der Welt zu schützen, aufgewachsen. So schwer vorstellbar dies für ältere Polizistinnen und Polizisten sein mag: Ein hartes Selbstverteidigungstraining mit einer zwar nicht gewollten, aber erlittenen Verletzung kann zu einer Traumatisierung führen. Gleiches gilt für viele andere belastenden Dinge, die man im Polizeiberuf erlebt, vom Widerstand bis hin zur Aufnahme eines tödlichen Verkehrsunfalls, dem Überbringen einer Todesnachricht oder dem Ersten Angriff bei einem Leichenfund. Umso wichtiger ist es, in dieser Hinsicht sensibel zu sein, nicht den eigenen Maßstab anzulegen und die jungen Kolleginnen und Kollegen dabei zu unterstützen, an diesen Erlebnissen zu wachsen. Dazu gehört es auch insbesondere in der Ausbildung, intensiv auf diese Themen einzugehen und die Anwärter darauf vorzubereiten – nicht nur fachlich, sondern auch psychisch. Im täglichen Dienst kommt es darauf an, professionelle Debriefings anzubieten – oder noch besser: sie bei bestimmten Vorfällen (z.B. Widerstand mit schwer verletzten Kolleginnen/Kollegen) verpflichtend durchzuführen. Sozioemotionale Hygiene ist von zentraler Bedeutung!

Darüber hinaus sind viele auch außerdienstlich belastet, Zukunftsängste sowie die digitale Welt mit ihrem Sucht- und Depressionspotential führen zu psychischen Belastungen. Diese sollte man weder als Belanglosigkeiten abtun noch als reine »Privatsache« klassifizieren. Auszubildende sollten entsprechend sensibel sein und für die Gesamtorganisation gilt es, genügend Ressourcen für sozioemotionale Unterstützung vorzuhalten.

e) »Selbstverständlichkeiten« loben

Alle sind pünktlich zu Unterrichtsbeginn? Selbstverständlich! Die Auszubildenden halten ihre Zimmer sauber? Selbstverständlich! Und wenn nicht? Dann gibt es einen Anschiss? Wie wäre es, solche Selbstverständlichkeiten zu loben oder zumindest positiv zu bestärken? Ja, das mag für manche befremdlich klingen, und man kann auch nicht jeden Tag alle loben, weil sie es pünktlich ins Klassenzimmer geschafft haben. Aber am Anfang hilft das durchaus, Verhalten zu verstärken (positives Framing) und auch nach einer gewissen Zeit kann ein Lob von Selbstverständlichkeiten noch wirken: »Top, ich finde es super, dass ihr seit einem Monat den absoluten Pünktlichkeitsrekord haltet – keiner war zu spät. Macht so weiter, das werden auch später eure Vorgesetzten zu schätzen wissen, ich tue es auf jeden Fall!« Gerade für die junge Generation ist Wertschätzung so wichtig. Sie sind es gewohnt, für einen Post, ein Bild, eine Nachricht ein Herz zu bekommen. Hier können wir uns eine grundlegende Erkenntnis zu nutzen machen: Unser Verstand ist nachweislich so angelegt, dass er am besten arbeitet, wenn wir gut drauf sind. Und ganz ehrlich: es würde der Organisationskultur auch guttun, wenn wir das

oft noch praktizierte Paradigma »Nicht geschimpft ist gelobt genug!« hinter uns lassen würden.

f) Enorme Bedeutung sozialer Faktoren:

Sich in der Ausbildung wohlfühlen, sich wertgeschätzt und als Teil eines gesunden Teams fühlen, ist wichtig. Entsprechend sollten insbesondere am Anfang der Ausbildung teambildende Maßnahmen im Fokus stehen. Wir müssen kontinuierlich positive pro-soziale Normen etablieren, damit sich die Auszubildenden wechselseitig wertschätzen und sich gegenseitig ermutigen, gute Leistungen zu erbringen, statt das klassische »Einzelkämpfertum« zu fördern. Dabei ist bedeutend, dass sich hier auch die Auszubildenden engagieren, mit Rat und Tat zur Verfügung stehen und ihre unterstützende Rolle als Coach annehmen. Junge Menschen brauchen jemand, der an ihrem Fortschritt interessiert ist und ihnen die Gelegenheit gibt, sich zu entwickeln.

Die grundlegende Schlussfolgerung für die Polizei muss sein, im Rahmen der Ausbildung dazu beizutragen, die jungen Menschen **Flügge zu machen** und sie aus dem warmen Nest der Behütetheit in die Selbstständigkeit und auch Konfliktfähigkeit zu führen. Das wird mit einem »einem Tritt in den Hintern« nicht funktionieren, sondern nur wie in einer guten Familie: mit einem soliden, grundsätzlich wertschätzenden Sozialisationsprozess. Dazu gehören insbesondere die folgenden Aspekte:

g) Organisationskultur erklären

Warum tickt die Polizei so, wie sie tickt? Warum kann es passieren, dass einer Ausbilderin/einem Ausbilder mal die Hutschnur durchbrennt und es eine ordentliche Ansage gibt, auch wenn das nicht unserem Führungsleitbild entspricht. Warum gibt es manchmal Situationen, in denen nicht mehr Sinn erklärt werden kann, sondern einfach schnell auf Anordnung gehandelt werden muss. Warum muss man so viel schriftlich dokumentieren, obwohl in den Werbevideos nur Hunde, SEK, Hubschrauber und Spurensicherung zu sehen sind, aber niemand vor dem PC? Warum müssen wir auch die Versammlungen »Rechter« schützen und warum lassen wir die letzte Generation nicht unseren Planeten retten? Unsere Organisationskultur ist so komplex und vielschichtig, wir müssen sie erklären, die Jungen an die Hand nehmen und deren Sozialisation in diese Kultur aktiv gestalten. Denn eines muss uns Älteren bewusst sein: unsere Selbstverständlichkeiten greifen nicht mehr, unser Wertekorsett überträgt sich nicht automatisch mit dem Anlegen der Uniform. Wir müssen uns selbst unsere Erwartungshaltungen bewusst machen, diese verbalisieren und dann erklären. Und aus eigener Erfahrung kann der Autor ergänzen: Wenn man zu Beginn der Ausbildung anspricht, dass man weiß, dass die jungen Kolleginnen und Kollegen ein sehr gutes Verhältnis zu ihren Eltern haben, aber man darum bittet, dass sie nicht die Eltern anrufen, wenn irgendetwas nicht passt, sondern sich selbst mit ihren Vorgesetzten reden sollen, reduziert das die Anrufe von Eltern (um bspw. nachzufragen, wie es sein kann, dass der Sohn bei einer Selbstverteidigungseinheit leicht verletzt wurde) deutlich.

h) Regeln und Grenzen erklären und konsequent durchsetzen

Die vorgenannten Punkte sollten dabei nicht mit einem laissez-fairen Führungsverhalten und einem »wir müssen alle bis

zur Pension pampern« verwechselt werden. Es geht von Anfang an darum, zum einen unsere Organisationskultur zu erklären, zum anderen aber auch die Regeln und Grenzen aufzuzeigen und konsequent durchzusetzen. Sozialisation, gute Erziehung bedeutet genau das: mit viel Empathie und Wertschätzung erklären, wie die Welt funktioniert, abweichendes Verhalten konstruktiv aufzuarbeiten, aber bei massiven Regelverletzungen auch entsprechend klare Kante zu zeigen.

i) Diskrepanzerfahrungen moderieren

Weiter ist es wichtig, **Diskrepanzerfahrungen** zwischen Werbevideo und Realität zu moderieren. Im Vergleich zu der tatsächlichen alltäglichen Aufgabenwahrnehmung ist eine leichte Überrepräsentation der »actiongeladenen« Bereiche festzustellen, der die Erwartungen der GenZ anspricht, in der späteren Realität allerdings nicht erfüllt werden kann. Ein Video, in dem jemand eine Stunde lang versucht, einen Sachverhalt in einer nicht intuitiv anmutenden Software zu erfassen, würde allerdings auch niemand anschauen. Die Inhalte könnten allerdings »generationengerecht« angepasst werden. Um die Verlustquote im Bereich der Ausbildung nachhaltig zu reduzieren, muss den Bewerberinnen/Bewerbern bereits vor dem Ausbildungsbeginn ein möglichst realistisches Bild vermittelt und von diesen erfasst werden. So bietet z.B. die Welt der Influencer ein breites Feld an Möglichkeiten, um Realität erlebbar zu machen. Dabei trauen sich allerdings leider nur wenige Behörden, bei der Nachwuchswerbung auf Amtfluencer zu setzen, dabei gewinnt diese Art der Nachwuchswerbung an Bedeutung (*Hohenberger und Bürger 2024*). Die Bundeswehr nutzt dies seit vielen Jahren sehr erfolgreich. Einige wenige Polizeien, z.B. die deutsche Bundespolizei, haben dies realisiert, aber vielen Behörden fällt es offensichtlich schwer, diesen parallelen und als unkontrolliert empfundenen Kanal der Öffentlichkeitsarbeit zuzulassen oder zu unterstützen, dabei bietet er neben beherrschbaren Risiken auch große Chancen (*Bürger 2020; Jarolimek u.a. 2023*). An dieser Stelle aber nochmals der Hinweis zur Sinnhaftigkeit: wenn die Diskrepanzen nicht zwingend logisch nachvollziehbar vermittelt werden können, sollte man auch den Ansatz in Betracht ziehen, die Diskrepanz zu hinterfragen, bspw. wenn der Zeitansatz für einfache Sachbearbeitung jegliche vernünftig zu vermittelnde Dimension sprengt, weil die Software zu umständlich ist oder es noch irgendwelche unhinterfragten »urban legends« gibt (bspw. die Staatsanwaltschaft bestünde darauf, jeden Bagatelldelikt mit wenigen Verdachtsmomenten bis zum Ende ausermittelt in episch ausgedehnter Berichtsform mit möglichst vielen Zeugenvernehmungen, die belegen, dass niemand etwas gesehen hat, vorgelegt zu bekommen).

3. Vom Azubi oder Stift zur geschätzten Kollegin/ zum geschätzten Kollegen oder Mentee.

a) Pre-Onboarding

Ab der Bewerbung sollte man den Kontakt zu den Bewerberinnen und Bewerbern halten, denn oft vergeht bis zum Einstellungstest und dann nochmal zum eigentlichen Dienstantritt viel Zeit – viel Zeit, um es sich anders zu überlegen und einfach nicht zu einem Prüfungsgespräch, dem Arzttermin, Sporttest oder dem Dienstantritt zu erscheinen (»Job-Ghosting«). Diese Zeiträume sollte man überbrücken und an den Bewerberinnen und Bewerbern dranbleiben, sie eben nicht als »gesichert« betrachten. Man könnte sie zu einem Sporttag

einladen, an dem auch Teile des Sporttests gemacht werden und individuelle Trainingspläne erstellen. Ein Familientag, an dem die Bewerberinnen und Bewerber mit Familie den künftigen Ausbildungsstandort ansehen können (die Eltern sind mitunter die wichtigsten Ratgeber!) und über die Ausbildung informiert werden, ist zielführend. Ein fester Ansprechpartner, der sich regelmäßig meldet, ein Anschreiben oder noch besser ein Video der Ausbildungsleitung zwei Monate vor Dienstantritt, ein weiteres wenige Woche vor Beginn mit letzten Informationen – so kann Pre-Onboarding gelingen.

b) Onboarding

Der erste Tag bei der Polizei sollte ein positives Erlebnis sein. Das bedeutet: Alle administrativen Vorbereitungen sind erledigt, ausbildungsrelevantes Material ist vorrätig, Begrüßungsmaterial liegt bereit und die gesamte Einweisungszeit ist organisiert. Es ist ein hohes Maß an Professionalität aber auch Wertschätzung erlebbar, z.B. durch das Abholen an der Wache, der Begrüßung durch die Chefin, den Chef, eine ausführliche Ortsbegehung (am besten mit der gleichen Ansprechperson des Pre-Onboardings) und in den folgenden Tagen einer umfassenden Einführung in die Abläufe, die Organisationskultur («wie läuft hier was und warum») samt einem Überblick über die Ausbildung, speziell die kommenden Wochen. Wichtig dabei ist, dass **Onboarding** kein singuläres Event sein darf, es sollte zum einen andauern, bis erste Sozialisierungserfolge erkennbar sind und muss bei jeder neuen Station wieder erfolgen. Entsprechend sollten die Praktikumsdienststellen frühzeitig bekannt gemacht werden und die Neuen dort begrüßt werden: »Wer bist du?« und »Wir haben keinen Spind für dich!« sind tabu! Auch sollten die Praktikantinnen und Praktikanten nicht nur als »Achslastbeschwerer« mitgenommen werden, Praktika sollten als förderndes Erlebnis gestaltet werden, das sowohl auf Fähigkeits- und Kompetenzgewinn abzielt als auch die Vielfalt der polizeilichen Aufgaben- und Tätigkeitsfelder aufzeigt (z.B. durch einen Besuch/Mitarbeit in der Einsatzzentrale).

V. Fazit: Die Bedeutung von Employee Experience

Der ein oder die andere werden vermutlich bei einem oder mehreren der hier angeführten Punkte mit den Augen gerollt haben: »Was sollen wir denn noch alles machen« oder »Das gabs bei mir aber auch nicht« sind Aussagen, die die Autoren oft bei Vorträgen hören. Aber ganz ehrlich: Hätten wir uns nicht auch gefreut, wenn uns der Dienstgruppenleiter begrüßt hätte, mit: »Bist Du der Bernd oder der Michael? Der Bernd, Servus, ich bringe dich erst mal zu deinem Spind und wenn du deine Waffe versperrt und den Spind eingeräumt hast, dann führe ich dich hier erstmal herum.« Der entscheidende Unterschied: »Der Bernd« im Jahre 1998 wollte unbedingt zur Polizei, der hätte alles gemacht. Der junge Bewerber von heute, ist sich da oft nicht ganz so sicher und wird von vielen anderen Arbeitgebern umworben (dazu auch im Teil 2 mehr). Und wenn er sich nicht wertgeschätzt, »abgeholt« fühlt, dann wird sich überlegen, ob er wirklich für so ein »Unternehmen« wie die Polizei arbeiten wollte. Und auch da: Auch ältere Kollegen werden sich freuen, wenn sie die Dienststelle wechseln und dort ein Spind bereitsteht und sie sich willkommen fühlen. All die genannten Vorschläge wirken sich auch positiv auf die gesamte Belegschaft, auf alle Generationen, aus.

Deswegen ist es wichtig, Employee Experience als (Selbst-) Reflexionsansatz in seine Überlegungen zur Anpassung der

Polizeiorganisation zu integrieren. Dieser Ansatz stammt aus dem Bereich der Profit-Unternehmen und bedeutet, die Mitarbeitenden als Kundinnen/Kunden zu betrachten und ihr Erleben in der Arbeit zu gestalten, wie man versuchen würde, das Kundenerleben positiv zu gestalten. Für uns als Polizeien bedeutet es nichts anderes, als uns (Vorgesetzte) selbst in die Perspektive unserer Mitarbeitenden zu versetzen und zu versuchen, uns in ihr Erleben von uns und der Dienststelle einzufühlen. So kann man zahlreiche Interventionspunkte entdecken, wie wir sie auch in diesem Artikel gezeigt haben.

Dennoch gibt es noch mehr zu tun, dazu aber mehr im Teil 2 in der nächsten Ausgabe von »Die Polizei«.

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>).
- BMDV. 2022. »BMDV – Strukturdatenprognose 2030«. Abgerufen 19.11.2023 (<https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/strukturdatenprognose-2030.html>).
- Boers, Elroy, Mohammad H. Afzali, Nicola Newton, und Patricia Conrod. 2019. »Association of Screen Time and Depression in Adolescence«. *JAMA Pediatrics* 173(9):853. doi: 10.1001/jamapediatrics.2019.1759.
- Bürger, Bernd. 2020. »#instacops. Als Polizist privat bei Instagram?« *Deutsche Polizei* (06/20):20–24.
- Bürger, Bernd, und Heidi Ellner. 2024. *Generation Z und Alpha: Verstehen, gewinnen, binden – ein Wegweiser für die Polizei*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 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.
- Der Spiegel. 2020. »Bundespolizei senkt laut Bericht Anforderungen an Bewerber.« *Der Spiegel*, Januar 20.
- Ebner, Markus. 2019. *Positive Leadership: erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance: ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer*. 1. Auflage. Wien: Facultas.
- Ellner, H., & Starke-Handzlik, M. (2023). *202311_Kriterien_Ausbildung_23II*.
- Förster, Celina, und Alina Kreyenkötter. 2024. »Studienratgeber für Eltern«. Abgerufen 05.04.2024 (<https://www.bachelor-and-more.de/eltern/>).
- Hohenberger, Tobias, und Bernd Bürger. 2024. »Die Generation Z bei der Polizei. Mit Sicherheit anders oder doch völlig normal?« *SIK Journal* (1/2024):22–34.
- Holzcamp, Klaus. 1995. *Lernen: Subjektivwissenschaftliche Grundlegung*. Campus Verlag.
- Jarolimek, Stefan, Steffen Rittig, Heinz Albert Stumpfen, und Yvonne Tamborini. 2023. *Polizei und Social Media: Rechtliche Grundlagen, Öffentlichkeitsarbeit und private Nutzung*. 1. Aufl. Stuttgart München Hannover Berlin Weimar Dresden: Richard Boorberg Verlag.
- 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).
- KKH. 2023. »Teufelskreis Adipositas: Jeder Neunte extrem übergewichtig«. Abgerufen 01.06.2024 (<https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/adipositas3>).
- Maas, Rüdiger. 2021. *Generation lebensunfähig. Wie unsere Kinder um ihre Zukunft gebracht werden*.
- Maas, Rüdiger. 2023. *Generation Alpha: Wie sie tickt und wie Unternehmen sich darauf einstellen sollten*. 1. Aufl. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Maas, Rüdiger. 2024. *Generation arbeitsunfähig: wie uns die Jungen zwingen, Arbeit und Gesellschaft jetzt neu zu denken*. Originalausgabe. München: Goldmann.

ORF, Hrsg. 2024. *Ö3-Jugendstudie 2024: Wir leben, wie WIR wollen!*

Primack, Brian A., Ariel Shensa, Jaime E. Sidani, César G. Escobar-Viera, und Michael J. Fine. 2021. »Temporal Associations Between Social Media Use and Depression«. *American Journal of Preventive Medicine* 60(2):179–88. doi: 10.1016/j.amepre.2020.09.014.

Schmelzer, A., & Ellner, H. (2023). Integration neuer Mitarbeiter*innen: Ein Gemeinschaftsprojekt in der und für die Bundespolizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement: Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis* (S. 1227–1240). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34388-0_69

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>).

Schnitzer, Simon, Kilian Hampel, und Klaus Hurrelmann. 2023. *Trendstudie Jugend in Deutschland. 2023 Sonderedition mit Generationenvergleich*.

Schnitzer, Simon, Kilian Hampel, und Klaus Hurrelmann. 2024. *Trendstudie Jugend in Deutschland. Verantwortung für die Zukunft? Ja, aber*.

Statista. 2023. »Bevölkerung in Deutschland nach Generationen 2022«. Abgerufen 23.12.2023 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/>).

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>).

TUM, Technische Universität München. 2024. »Elterninfoabend – TUM«. Abgerufen 05.04.2024 (<https://www.tum.de/studium/von-der-schule-zur-universitaet/elterninfoabend/>).

Zur Diskussion

Ultramobil und ultrasicher: Die Polizeiarbeit der Zukunft

von Dr. Markus Hellenthal, Dortmund*

Notizblock, Funkgeräte und zeitraubende manuelle Prozesse haben im Rahmen der Polizeiarbeit ausgedient. Mit neuen Technologien und der fortschreitenden Digitalisierung hat auch die Vision einer zeitgemäßen und sicheren Kommunikation im BOS-Bereich (Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben) endlich feste Konturen angenommen. Das Ziel: Ein ultramobiler Arbeitsplatz, der Mitarbeitende alle Arbeitsmittel dort an die Hand gibt, wo sie wirklich benötigt werden – digital, sicher und intuitiv. Jetzt kommt es auf die nächsten Schritte und die richtige Umsetzung an.

I. Einführung

Im Bereich der Polizeiarbeit und anderen Sicherheitsbehörden liegt eine große bürokratische und praktische Herausforderung in der Diskrepanz zwischen den sicheren, stationären Büro-Desktops und dem täglichen Einsatz im Außendienst. Im Streifendienst oder bei amtlichen Kontrollen waren Bedienstete lange Zeit darauf angewiesen, Notizen und Berichte nach Einsatzende erneut zu verschriftlichen und in die entsprechenden Systeme einzupflegen. Eine umständliche, aufwändige und fehleranfällige Arbeit, die viel Zeit beansprucht, die Beamtinnen und Beamte besser nutzen könnten. Seit je her arbeitet die Polizei zu einem großen Teil bürgernah und mobil – ohne dabei stets über die entsprechenden Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten zu verfügen, um wirklich effektiv die bürokratischen und fachlichen Prozesse abwickeln zu können, wo immer sie sich gerade befinden. Mit Einzug der allgemeinen Digitalisierung konnten einzelne

Digitale Polizeiarbeit der Zukunft



MATERNA
VirtualSolution

* DirBPol a.D. Dr. Markus Hellenthal ist Senior Vice President Public Sector & Strategic Development bei Materna und Materna Virtual Solution.

Abb. 1: Eine für alle: Eine gemeinsame Software-Lösung bildet das Fundament für den sicheren digitalen Fortschritt im BOS-Bereich. Quelle: Materna Virtual Solution

Anschriften von Schriftleitung und Redaktion der Zeitschrift DIE POLIZEI

Beiträge werden unmittelbar an die zuständigen Redakteure erbeten.

■ Schriftleitung, Rechtsprechung, Aktuelles, Buchbesprechungen

Prof. Dr. jur. Dieter Müller,
An der Petruskirche 16, 06120 Halle (Saale)
Telefon (0160) 3718497
E-Mail: c-dieter.mueller@wolterskluwer.com

■ Kriminalistik, Kriminologie

betreut *Ltd. Kriminaldirektor a.D. Ralph Berthel*,
Mühlberggring 43, 09669 Frankenberg,
Telefon: (037206) 7 41 93,
E-Mail: ralph-berthel@web.de

■ Gesellschaftswissenschaften, Fortbildung, Informationstechnik, Internationale Zusammen- arbeit, Rechtswissenschaften

betreut *Frau Prof. Dr. Sabrina Schönrock*,
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Alt-Fried-
richsfelde 60, 10315 Berlin, Telefon: (030) 308772878,
E-Mail: sabrina.schoenrock@hwr-berlin.de

■ Einsatzmanagement, Management und Leadership, Führung, Digitalisierung

betreut *Frau Prof. Dr. Sandra Schmidt*
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin Alt-Fried-
richsfelde 60, 10315 Berlin Telefon: (0156) 78357745
E-Mail: sandra.schmidt@hwr-berlin.de

■ Struktur, Verkehrssicherheitsarbeit, Betriebs- wirtschaft, Organisation, Rechtswissenschaften

betreut durch die Schriftleitung

Allgemeine Nachrichten und Informationen sowie Rezensionsexemplare werden direkt an die Schriftleitung erbeten.

Veröffentlichung

Die Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung und insbesondere nur unter der Voraussetzung angenommen, dass sie keiner anderen Zeitschrift zur Veröffentlichung angeboten worden sind und werden. Die Annahme muss schriftlich erfolgen. Mit ihr erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte zur Veröffentlichung. Eingeschlossen sind insbesondere die Rechte zu elektronischen Publikationen der Beiträge in Datenbanken (online oder offline) oder Dokumentationssystemen ähnlicher Art und die Rechte, Beiträge zu gewerblichen Zwecken im Wege fotomechanischer oder anderer Verfahren zu vervielfältigen. Für Manuskripte, die unaufgefordert eingesandt werden, wird keine Haftung übernommen. Mit vollem Verfassernamen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Herausgeber

Ralph Berthel, Prof. Dr. Hans-Jürgen Lange, Prof. Dr. Dieter Müller, Holger Münch, Prof. Dr. Sandra Schmidt, Prof. Dr. Sabrina Schönrock

Verlag

Wolters Kluwer Deutschland, Carl Heymanns Verlag, Wolters-Kluwer-Straße 1, 50354 Hürth, Stefan Kolbe, Telefon (02233) 3760 - 7646, stefan.kolbe@wolterskluwer.com, <http://www.wolterskluwer.de>. Kundenservice: Telefon (02233) 3760-7201, E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte zur Vervielfältigung und Verbreitung, insbesondere auch das Recht zur Nutzung unter Einsatz von Datenbanken oder ähnlichen Einrichtungen und zur Mikroverfilmung, sind dem Verlag vorbehalten.

Die vorbehaltenen Urheber- und Verlagsrechte erstrecken sich auch auf die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze. Sie sind vom Einsender oder von der Schriftleitung bearbeitet oder redigiert. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken oder ähnlichen Einrichtungen. Sie bedürfen zur Auswertung ausdrücklicher Einwilligung des Verlages. Wolters Kluwer Deutschland gestattet hiermit rechtsverbindlich die den Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels entsprechende Nutzung der in dieser Zeitschrift veröffentlichten Rezensionen.

Bezugsbedingungen

Die Zeitschrift erscheint zwölfmal im Jahr. Jahrespreis 207,00 € zzgl. Versandkosten (27,60 € Inland/45,60 € Ausland). Vorzugspreis für Studenten der DHPol u. anderer PolFHS 99,00 € zzgl. Versandkosten (27,60 € Inland/45,60 € Ausland). Einzelheft 23,00 € zzgl. Versandkosten

(ca. 2,10 € Inland/ca. 3,50 € Ausland) je nach Heftumfang. Preise inkl. MwSt. Das Jahresabonnement verlängert sich um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 3 Monaten zum Ende des Vertragsjahres schriftlich gekündigt wird.

Anzeigen

Anzeigenverkauf: Gabriele Wieneber, Telefon (02233) 3760-7608, E-Mail: gabriele.wieneber@wolterskluwer.com

Anzeigendisposition: Karin Odening, Telefon (02233) 3760-77 60, E-Mail: anzeigen@wolterskluwer.com

Die Anzeigen werden nach der Preisliste 44 vom 01.01.2024 berechnet. Gedruckt auf chlor- und säurefreiem Papier (DIN-ISO).

Satz

Newgen Knowledge Works (P) Ltd., Chennai

Druckerei

Lotos Poligrafia Sp. z o.o., Warszawa Polen
ISSN 0032-3519

Hinweis

Die Beiträge orientieren sich bei der Verwendung des Genus an den Regeln der Dudenredaktion. Sofern im Text das Maskulinum verwendet wird, aus dem Sachzusammenhang allerdings, Femininum (weiblich) und Neutrum (sächlich) gemeint sind, steht das Maskulinum für die beiden anderen Genera. Ein sog. Gendern erfolgt aus Gründen der Lesbarkeit nicht.

Schnell auf Veränderungen reagieren im Ausländer- und Asylrecht

Mit dem Modul Luchterhand Ausländer- und Asylrecht auf dem neuesten Stand:

- Auch zu komplexen Themen sind Sie mit uns auf der rechtssicheren Seite
- Mit hochwertigen Kommentaren zum **AsylG** und **AufenthaltG**
- Inkl. dem „**Informationsbrief Ausländerrecht**“, der führenden Zeitschrift für ausländerrechtliche Fragen



Jetzt abonnieren
€ 110,- mtl. im Jahresabo zzgl. MwSt

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.

Im Modul: LawTracker, der smarte Assistent für Jurist:innen, der die Recherche in juristischen Datenbanken und Übersetzungen mit DeepL direkt im Acrobat Reader ermöglicht.

Auch im Buchhandel erhältlich

Modul jetzt 30 Tage gratis testen:

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



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

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.

Im Modul: LawTracker, der smarte Assistent für Jurist:innen, der die Recherche in juristischen Datenbanken und Übersetzungen mit DeepL direkt im Acrobat Reader ermöglicht.

Auch im Buchhandel 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“



Jetzt abonnieren
€ 332,- mtl. im Jahresabo zzgl. MwSt

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.

Im Modul: LawTracker, der smarte Assistent für Jurist:innen, der die Recherche in juristischen Datenbanken und Übersetzungen mit DeepL direkt im Acrobat Reader ermöglicht.

Auch im Buchhandel erhältlich

Modul jetzt 30 Tage gratis testen: