

# **Entwurf einer systematischen Diversity-Analyse**

**Diversity-Management als Entwicklungsmotor am Beispiel der Polizei Bremen**



**Universität Hamburg**

**Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Dissertation**

**Zur Erlangung der Würde eines Doktors der**

**Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**„Dr. rer. pol.“**

(gemäß der PromO vom 24. August 2010)

vorgelegt von:

Jochen Schiffmann aus Schwäbisch-Hall

Bremen, den 11.01.2018



<b>Vorsitzender:</b>	<b>Prof. Dr. Florian Schramm</b>
<b>Erstgutachterin:</b>	<b>Prof. Dr. Daniela Rastetter</b>
<b>Zweitgutachterin:</b>	<b>Prof. Dr. Jutta Berninghausen</b>
<b>Drittgutachter:</b>	<b>Prof. Dr. Wolfgang Menz</b>
<b>Datum der Disputation:</b>	<b>19.10.2018</b>



<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	2
1.2 Forschungsfragen und wissenschaftlicher Beitrag.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2. Entwicklungstreiber von Diversity-Management.....</b>	<b>7</b>
2.1 Erfassung von Vielfalt.....	8
2.1.1 Entwicklungstreiber auf struktureller Ebene .....	9
2.1.2 Entwicklungstreiber auf kultureller Ebene.....	12
2.2 Steuerung von Vielfalt.....	16
2.2.1 Diversity-Management Ansätze .....	17
2.2.2 Entwicklungstreiber auf strategischer Ebene .....	20
2.2.3 Erfolg von Diversity-Management-Maßnahmen .....	25
2.3 Schlussfolgerung .....	29
<b>3. Operationalisierbarkeit von Diversity-Management.....</b>	<b>29</b>
3.1 Bestandsaufnahme relevanter Diversity-Modelle .....	31
3.1.1 Diversity Scorecard.....	32
3.1.2 Lernenden Organisation.....	33
3.1.3 Diversity Check der Universität Dortmund .....	36
3.1.4 Diversity-Reifegrad-Index.....	38
3.1.5 Diversity-Audit des Zentrums für Interkulturelles Management & Diversity .....	39
3.1.6 Schlussfolgerung .....	40
3.2 Das Neue St.-Galler-Management-Modell als konzeptionelle Verankerung.....	40
3.2.1 Umweltsphären im Diversity-Kontext.....	42
3.2.2 Anspruchsgruppen im Diversity-Kontext .....	43
3.2.3 Interaktionsthemen im Diversity-Kontext.....	44
3.2.4 Ordnungsmomente im Diversity-Kontext .....	45
3.2.5 Prozesse im Diversity-Kontext .....	47
3.2.6 Entwicklungsmodi im Diversity-Kontext .....	48
3.2.7 Schlussfolgerung .....	49
3.3 Gestaltungsfaktoren von Diversity-Management.....	50

3.3.1	Schwerpunkthema Organisationsmanagement.....	51
3.3.2	Schwerpunkthema Führung .....	53
3.3.3	Schwerpunkthema Personalmanagement .....	56
3.3.4	Schwerpunkthema Personalentwicklung.....	60
3.3.5	Schwerpunkthema Arbeitsmanagement .....	63
3.3.6	Schwerpunkthema Kommunikation.....	66
3.3.7	Schwerpunkthema Öffentlichkeitsarbeit .....	67
3.3.8	Schwerpunkthema Kundenmanagement.....	68
3.3.9	Schlussfolgerung.....	70
<b>4.</b>	<b>Besonderheiten des Forschungsfeldes Polizei im Diversity-Kontext.....</b>	<b>71</b>
4.1	Allgemeiner Zugang zum Forschungsfeld Polizei .....	72
4.2	Diversity-spezifischer Zugang zum Forschungsfeld Polizei .....	75
4.2.1	Diversity-Kategorie Alter bei der Polizei .....	76
4.2.2	Diversity-Kategorie Geschlecht bei der Polizei.....	78
4.2.3	Diversity-Kategorie Herkunft bei der Polizei .....	80
4.2.4	Das Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei .....	82
4.3	Schlussfolgerung.....	86
<b>5.</b>	<b>Die Repertory-Grid-Methode zur Messung von kulturellen Faktoren .....</b>	<b>87</b>
5.1	Theoretische Fundierung der Repertory-Grid-Methode.....	88
5.1.1	Konstruktprozess als Entscheidungsprozess .....	88
5.1.2	Theoretische Rahmenbedingungen .....	90
5.2	Besonderheiten der Repertory-Grid-Methode .....	93
5.2.1	Ablauf eines Repertory-Grids .....	93
5.2.2	Gütekriterien von Repertory Grids.....	98
5.2.3	Einsatz der Repertory-Grid-Methode.....	100
5.3	Der nextexpertizer® als Softwarelösung der Repertory-Grid-Methode .....	101
5.3.1	Ablauf einer nextexpertizer®-Befragung.....	101
5.3.2	Vorteile der nextexpertizer®-Methode .....	106
<b>6.</b>	<b>Methodisches Vorgehen und Auswertungsstrategie .....</b>	<b>107</b>
6.1	Zugang zum Feld.....	108
6.2	Überprüfung des Konzeptes.....	109
6.3	Analyse der Gestaltungsfaktoren .....	110
<b>7.</b>	<b>Empirische Untersuchung und Auswertung .....</b>	<b>116</b>
7.1	Bildung von empirischen Gruppen .....	118

7.1.1 „Schutzmäner“ .....	120
7.1.2 „Geschäftsführer“ .....	121
7.1.3 „Dienstleistenden“ .....	122
7.2 Auswertung und Diskussion der Gestaltungsfaktoren.....	123
7.2.1 Schwerpunktthema Organisationsmanagement .....	124
7.2.1.1 Transparenz im Organisationskontext .....	124
7.2.1.2 Umgang mit Veränderungen im Organisationskontext .....	127
7.2.1.3 Stellenwert von Diversity-Management .....	130
7.2.2 Schwerpunktthema Führung .....	135
7.2.2.1 Transparenz und Partizipation im Führungskontext.....	135
7.2.2.2 Vielfalt im Führungskontext.....	139
7.2.2.3 Umgang mit Vielfalt im Führungskontext .....	146
7.2.3 Schwerpunktthema Personalmanagement .....	151
7.2.3.1 Transparenz und Partizipation im Personalkontext.....	151
7.2.3.2 Vielfalt im Personalkontext.....	154
7.2.3.3 Chancengleichheit im Personalkontext.....	162
7.2.3.4 Umgang mit Vielfalt im Personalkontext .....	165
7.2.4 Schwerpunktthema Personalentwicklung .....	168
7.2.4.1 Vielfältiges und nachhaltiges Lernen .....	168
7.2.4.2 Diversity-Kompetenz.....	174
7.2.5 Schwerpunktthema Arbeitsorganisation .....	177
7.2.5.1 Transparenz im Arbeitskontext.....	177
7.2.5.2 Anforderungen im Arbeitskontext .....	180
7.2.5.3 Nutzung unterschiedlicher Potenziale .....	183
7.2.6 Schwerpunktthema Kommunikation .....	187
7.2.6.1 Transparenz im Kommunikationskontext .....	187
7.2.6.2 Wertschätzung im Kommunikationskontext .....	190
7.2.7 Schwerpunktthema Öffentlichkeitsarbeit.....	192
7.2.7.1 Transparente Außendarstellung von Diversity-Management .....	192
7.2.7.2 Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit .....	194
7.2.8 Schwerpunktthema Kundenmanagement .....	199
7.2.8.1 Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext .....	199
7.2.8.2 Anforderungen im Kundenkontext .....	204
<b>8. Implikationen für Wissenschaft und Praxis .....</b>	<b>208</b>
8.1 Transfer der Ergebnisse auf die Polizei .....	208

---

8.2 Transfer der Ergebnisse auf die Diversity-Forschung.....	213
<b>9. Fazit.....</b>	<b>216</b>
9.1 Zusammenfassung.....	217
9.2 Kritische Reflexion und Ausblick .....	220
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>225</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>252</b>
Anhang 1 Wissenschaftliche und praxisorientierte nextexpertizer®-Studien .....	252
Anhang 2 Zusammenfassung Fokusgruppe.....	254
Anhang 3 Zusammenfassung Experteninterviews .....	264
Anhang 4 Evaluierung Leitbild Polizei Bremen.....	274
Anhang 5 Zusammenfassung Gleichstellungsplan Polizei Bremen .....	276
Anhang 6 Evaluierung Ausbildungsinhalte Polizei Bremen.....	279
Anhang 7 Evaluierung Internetseite Polizei Bremen.....	282
Anhang 8 nextexpertizer® Themen mit allen Konstrukten .....	284
Anhang 9 Auswertung Organisation (nextexpertizer®).....	313
Anhang 10 Auswertung Führung (nextexpertizer®).....	319
Anhang 11 Auswertung Personalmanagement (nextexpertizer®).....	333
Anhang 12 Auswertung Personalentwicklung (nextexpertizer®).....	350
Anhang 13 Auswertung Arbeitsorganisation (nextexpertizer®) .....	355
Anhang 14 Auswertung Kommunikation (nextexpertizer®) .....	364
Anhang 15 Auswertung Öffentlichkeitsarbeit (nextexpertizer®).....	369
Anhang 16 Auswertung Kundenmanagement (nextexpertizer®) .....	378
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>393</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>394</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	7
Abbildung 2: „4 Layers of Diversity“ .....	10
Abbildung 3: Weniger erfolgreiche Diversity-Maßnahmen .....	27
Abbildung 4: Erfolgreiche Diversity-Maßnahmen.....	28
Abbildung 5: Das Neue St. Galler Management-Modell.....	42
Abbildung 6: Beziehung zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen im NSGMM .....	47
Abbildung 7: Darstellung der Verankerung der Gestaltungsfaktoren im NSGMM.....	50
Abbildung 8: Rationalitäten der öffentlichen Verwaltung.....	74
Abbildung 9: Der Zusammenhang zwischen Elementen und Konstrukten.....	88
Abbildung 10: Ablaufdiagramm der Repertory-Grid-Methode .....	94
Abbildung 11: Ausgefülltes Grid auf Basis einer abgestuften Bewertungsskala 1–6 .....	97
Abbildung 12: Ablaufdiagramm nextexpertizer® .....	103
Abbildung 13: Bertin-Display/Vergrößerter Ausschnitt eines Bertin-Display.....	104
Abbildung 14: Verortung der Elemente (Ansicht x-Achse/Ansicht z-Achse) .....	104
Abbildung 15: Auswertung der thematischen Forschungsschwerpunkte.....	110
Abbildung 16: Verteilung der Konstrukte (Ansicht X-Achse/Ansicht Z-Achse) .....	113
Abbildung 17: Verteilung der Themen (Ansicht X-Achse/Ansicht Z-Achse).....	113
Abbildung 18: Themenbündel „Transparenz im Organisationskontext“ .....	115
Abbildung 19: Auswertung Transparenz im Organisationskontext – ‚Schutzmännen‘ .....	116
Abbildung 20: Entwicklung der Polizei aus Sicht der empirischen Gruppen .....	119
Abbildung 21: Ablaufschema der Auswertung für ein Unterkapitel.....	123
Abbildung 22: Ausschnitt Organigramm Polizei Bremen.....	125

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formen von Diversity.....	12
Tabelle 2: Wettbewerbsvorteile durch Vielfalt .....	22
Tabelle 3: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Organisationsmanagement‘ .....	53
Tabelle 4: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Führung‘ .....	56
Tabelle 5: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ .....	60
Tabelle 6: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalentwicklung‘ .....	62
Tabelle 7: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Arbeitsmanagement‘ .....	65
Tabelle 8: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kommunikation‘ .....	67
Tabelle 9: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ .....	68
Tabelle 10: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kundenmanagement‘ .....	70
Tabelle 11: Frauenanteil in der Polizei im internationalen Vergleich .....	80
Tabelle 12: Forschungsdesign .....	107
Tabelle 13: Elemente-Set der nextexpertizer®-Befragung.....	112
Tabelle 14: Befragungssample bezogen auf die relevanten Diversity-Kategorien .....	112
Tabelle 15: Zuordnung von Diversity-Gruppen zu den Gruppen .....	118
Tabelle 16: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Schutzmännen‘ .....	120
Tabelle 17: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Geschäftsführer‘ .....	121
Tabelle 18: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Dienstleistenden‘ .....	122
Tabelle 19: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Organisationsmanagement‘ .....	124
Tabelle 20: SWOT-Analyse „Transparenz im Organisationskontext“ .....	126
Tabelle 21: SWOT-Analyse „Umgang mit Veränderungen“ .....	130
Tabelle 22: Übersicht der Kategorisierungen durch den ABI .....	132
Tabelle 23: SWOT-Analyse „Stellenwert von Diversity-Management“ .....	134
Tabelle 24: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Führung‘ .....	135
Tabelle 25: SWOT-Analyse „Transparenz und Partizipation im Führungskontext“ .....	139
Tabelle 26: Führungsstruktur der Polizei Bremen.....	142
Tabelle 27: SWOT-Analyse „Vielfalt im Führungskontext“ .....	146
Tabelle 28: SWOT-Analyse „Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“ .....	150
Tabelle 29: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ .....	151
Tabelle 30: SWOT-Analyse „Transparenz und Partizipation im Personalkontext“ .....	154
Tabelle 31: Übersicht über die Bewerberzahlen mit Diversity-Schwerpunkt ‚Herkunft‘ .....	155
Tabelle 32: Polizei Bremen Personalstruktur bezogen auf Direktionen, Geschlecht und Alter .....	158
Tabelle 33: SWOT-Analyse „Vielfalt im Personalkontext“ .....	162

---

Tabelle 34: SWOT-Analyse „Chancengleichheit im Personalkontext“ .....	165
Tabelle 35: SWOT-Analyse „Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“ .....	167
Tabelle 36: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalentwicklung‘ .....	168
Tabelle 37: SWOT-Analyse „Vielfältiges und nachhaltiges Lernen .....	174
Tabelle 38: SWOT-Analyse „Diversity-Kompetenz“ .....	176
Tabelle 39: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Arbeitsmanagement‘ .....	177
Tabelle 40: SWOT-Analyse „Transparenz im Arbeitskontext“ .....	179
Tabelle 41: Arbeitszeitbelastungsindex Polizei Bremen .....	180
Tabelle 42: SWOT-Analyse „Anforderungen im Arbeitskontext“ .....	183
Tabelle 43: SWOT-Analyse „Nutzung unterschiedlicher Potenziale“ .....	186
Tabelle 44: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kommunikation‘ .....	187
Tabelle 45: SWOT-Analyse „Transparenz im Kommunikationskontext“ .....	189
Tabelle 46: SWOT-Analyse „Wertschätzung im Kommunikationskontext“ .....	191
Tabelle 47: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ .....	192
Tabelle 48: SWOT-Analyse „Transparente Außendarstellung von Diversity-Management“ ....	194
Tabelle 49: SWOT-Analyse „Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“ ...	198
Tabelle 50: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kundenmanagement‘ .....	199
Tabelle 51: Bevölkerung des Landes Bremen 2011 bis 2015 .....	199
Tabelle 52: Staatsangehörigkeiten und Verteilung im Land Bremen .....	200
Tabelle 53: Bevölkerung des Landes Bremen nach Altersgruppen seit 2011 .....	200
Tabelle 54: SWOT-Analyse „Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“ .....	204
Tabelle 55: SWOT-Analyse „Anforderungen im Kundenkontext“ .....	208

**Abkürzungsverzeichnis**

AFZ	Aus- und Fortbildungszentrum für den öffentlichen Dienst
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AgL	Ansprechpartner für gleichgeschlechtliche Lebensweisen
APE	Altersgerechten Personalentwicklung
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BremBG	Bremisches Beamtengesetz
BremPersVG	Bremisches Personalvertretungsgesetz
BremPolLV	Bremische Polizeiaufbahnverordnung
CSR	Corporate Social Responsibility
DLB	Direktionsleiterbesprechung
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESA	Eigenstrukturanalyse
FE	Führungsebene
GG	Grundgesetz
GVP	Geschäftsverteilungsplan
HfÖV	Hochschule für öffentliche Verwaltung
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
KFS	Kooperatives Führungssystem
KOPs	Kontaktpolizisten
LGG	Landes Gleichstellungsgesetz
MHG	Migrationshintergrund
NSGMM	Neues Sankt-Galler-Management-Modell
o.i.V.	oder in Vertretung
o.V.i.A.	oder Vertreter im Amt
OPB	Ortspolizeibehörde
PersVG	Personalvertretungsgesetz
PVB	Polizeivollzugsbeamte
VELSPOL e.V.	Verein lesbisch und schwuler Polizeiangehöriger
ZIM	Zentrums für Interkulturelles Management & Diversity

## 1. Einleitung

Diversity-Management hat seinen historischen Ursprung in der *Affirmative Action*, eine in den USA entstandene Antidiskriminierungsbewegung aus den 1960er und 1970er Jahren. Diese hatte vor allem das Ziel, Benachteiligungen und Diskriminierung von Farbigen, Frauen, Homosexuellen und Migrant\*Innen konsequent abzubauen (Gottwald 2016, 107). 20 Jahre später war Diversity-Management bereits zum Standard der Personalpolitik von rund 75% der großen US-amerikanischen Unternehmen geworden. In Deutschland liegen die Ursprünge von Diversity-Management in den 80er Jahren. Diese waren zunächst stark von Fragen der Gleichstellung der Geschlechter (*Gender Mainstreaming*) geprägt (Meuser und Neusüß 2004). Vorreiter bei den Unternehmen waren in Deutschland die DAX-Konzerne, während kleine und mittelständische Unternehmen bis heute eher seltener Diversity-Management praktizieren (Franken 2015).

Die Entwicklung von Diversity-Management beschreibt mittlerweile einen Paradigmenwechsel von einem eher defizitorientiertem Ansatz, bei dem Benachteiligungen im Mittelpunkt standen, hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz, der Vielfalt eher als Potenzial beschreibt (Charta der Vielfalt 2014). Die ursprünglich gesellschaftspolitisch geprägte Sicht hat heute zwar immer noch Bestand, weicht jedoch einer strategischen Sicht, die sukzessiv erweitert wird und zunehmend unternehmerische Aspekte integriert (Cox 1993; Krell 2001). In diesem Kontext entstehen Beiträge aus unterschiedlichen Disziplinen mit verschiedenen Absichten. Die Bandbreite reicht von machtkritischen Ansätzen, die gängige Diversity-Strategien hinterfragen und untersuchen, ob diese die bestehenden Ungleichheiten nur reproduzieren (Kaufmann 2016, 820), bis hin zu funktionalistischen Ansätzen, die einen praxisorientierten Beitrag leisten, der Organisationen unterstützen soll, die Potenziale von Vielfalt zu nutzen (Charta der Vielfalt 2014, 6 ff.). Im Hinblick auf den demographischen Wandel fordern diese Ansätze Organisationen dazu auf, ihre Personalpolitik zu überprüfen. Individuelle Lösungen für unterschiedliche Bedürfnisse sowie ein höheres Maß an Partizipation werden zunehmend wichtiger. Diese Voraussetzungen erfordern einen neuen Blick auf die Arbeitsgestaltung, auf die Themen Führung und Kommunikation. Eine Balance aus Sicherheit und Flexibilität sowie ein wertschätzender Umgang ist das Ziel (INQA 2012a).

Diese funktionalistische Sichtweise wird in der vorliegenden Forschungsarbeit aufgegriffen. Gegenstand der Dissertation ist der Entwurf einer ganzheitlichen und systematischen Diversity-Analyse, die bisherige Schwachstellen anderer Messinstrumente aufgreift. Dies gelingt durch ein neuartiges Konzept von Gestaltungsfaktoren, das Organisationen auf mehreren Ebenen (Struktur, Kultur und Strategie) untersucht. Ein weiterer Innovationsbeitrag ist der Einsatz

der *Repertory-Grid-Methode* für die Analyse der kulturellen Faktoren. Durch den Einsatz der Softwarelösung *nextexpertizer*<sup>®</sup> werden für die Analyse 153 qualitative Interviews ausgewertet. Anwendung findet die Analyse bei der Polizei Bremen, die sich im Spannungsfeld „Gesellschaft-Politik-Medien“ mit komplexen Herausforderungen beim Umgang mit Vielfalt konfrontiert sieht. Die Ergebnisse der Arbeit liefern in erster Linie Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Diversity-Konzeptes der Polizei Bremen, jedoch werden auch Implikationen für die Polizei allgemein und die Diversity-Forschung abgeleitet.

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Bisherige Analyseverfahren gehen bei der Untersuchung von Diversity-Aspekten meist eindimensional vor. Häufig beschränken sich diese Verfahren auf das reine Erfassen von Personal-kennzahlen und organisationsdemographischen Daten (Watrinet 2008, 59). Analyseverfahren, die Diversity-Aspekte in Organisationen systematisch und auf mehreren Ebenen erfassen, sind bis jetzt nur bedingt vorhanden. Durch dieses Forschungsdefizit werden bisher kaum Wechselwirkungen zwischen strukturellen Elementen, den dazugehörigen Prozessen sowie kulturellen Faktoren erfasst. Im Sinne von Organisationsentwicklung wäre dies jedoch dringend notwendig, da diese Elemente unmittelbar miteinander verbunden sind (siehe Kapitel 3.2) (Bolten 2014, 57; Rüegg-Stürm 2002, 79). Häufig wird ein Abgleich zwischen strategischen Maßnahmen und deren Wirkung aus rein ökonomischen Motiven als Kosten-Nutzen-Rechnung vorgenommen (Thomas 1996). Dabei sind quantitative Verfahren in der Überzahl. Sie schaffen es nur unzureichend, die Vielfalt der Wahrnehmung (kulturelle Wertemuster) der Mitarbeitenden zu erfassen. Seit langem werden qualitative Instrumente, die die kulturellen Wertemuster der Mitarbeitenden in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt analysieren, gefordert (Watrinet 2008, 59). Qualitative und quantitative Methoden müssen innovativ verknüpft werden, um Diversity-Aspekte ganzheitlich zu erfassen.

Anhand dieser Ausgangslage lassen sich Anforderungen für eine Diversity-Analyse ableiten, die die beschriebenen Defizite aufgreifen und optimieren. Dazu muss ein neuartiges Konzept erstellt werden, das folgende Ansätze einbezieht:

- eine systematische Betrachtung: Diversity-Management wird heutzutage als ganzheitlicher Ansatz betrachtet und gewinnt dadurch an Komplexität (Charta der Vielfalt 2014), wodurch eine systematische Erfassung notwendig wird (Hecht-el Minshawi et al. 2007; Hubbard 2004; Kutzner und Röhrli 2014i).

- eine gleichzeitige Betrachtung von mehreren Ebenen: Von besonderem Interesse sind hier die Entwicklungstreiber von Diversity-Management: Struktur, Kultur und Strategie, da sich in diesem von befinden (Hecht-el Minshawi et al. 2007; Becker 2015).
- eine Betrachtung von Wechselwirkungen: Die Betrachtung mehrerer Ebenen (Struktur, Kultur und Strategie) erfordert eine Betrachtung von Wechselwirkungen, da die Ebenen unmittelbar miteinander verknüpft sind (Bolten 2014; Rüegg-Stürm 2004).
- die Analyse von kulturellen Gestaltungsfaktoren: Die Messung von kulturellen Faktoren ist für eine ganzheitliche Diversity-Analyse von hoher Bedeutung (Watrinet 2008), da diese aus Organisationsentwicklungsperspektive als zentraler Aspekt von ganzheitlichem organisationalen Lernen gelten (Ely und Thomas 1996; Senge et al. 2011). Eine besondere Herausforderung besteht hier in der Messung der kulturellen Gestaltungsfaktoren (siehe Kapitel 5) (Kruse 2005; Sackmann 2006).
- eine angemessene methodische Übersetzung: Durch die Betrachtung mehrerer Ebenen ergeben sich für die methodische Übersetzung ebenfalls besondere Anforderungen. Eine innovative Vorgehensweise, bei der sowohl qualitative wie auch quantitative Methoden zum Einsatz kommen, sollte berücksichtigt werden (Kruse 2005).
- die Verwendung sowohl theoretischer als auch praxisorientierter Ansätze: Da Diversity-Management durch viele Impulse aus der Wissenschaft und der Praxis geprägt ist (Becker 2015, 137), sollten für eine konzeptionelle Ausarbeitung von Gestaltungsfaktoren beide Perspektiven betrachtet werden.

Die vorliegende Forschungsarbeit erfüllt alle genannten Anforderungen und liefert somit eine innovative Organisationsanalyse.

## **1.2 Forschungsfragen und wissenschaftlicher Beitrag**

Ziel der Dissertation ist eine innovative Diversity-Analyse, die die Polizei Bremen ganzheitlich und systematisch untersucht. Dafür werden zunächst unterschiedliche Entwicklungstreiber von Diversity-Management (Struktur, Kultur und Strategie) untersucht. Durch die formulierten Anforderungen ergeben sich für die Ausarbeitung des neuartigen Konzeptes im Anschluss drei wichtige Schritte. Im ersten Schritt werden bereits bestehende Diversity-Analysen bzw. Diversity-Modelle evaluiert, um eine Grundlage für eine theoretische und konzeptionelle Fundierung zu erlangen. Im zweiten Schritt wird ein passendes Modell für die konzeptionelle Verankerung gesucht, das die Erkenntnisse aus der Bestandsaufnahme der Diversity-Analysen und

die entworfenen Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt<sup>1</sup>. Im dritten Schritt werden dann, durch eine umfassende Literaturanalyse deduktiv Diversity-spezifische Gestaltungsfaktoren abgeleitet und auf das Modell übertragen. Für die Erstellung des Konzeptes lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Welche Gestaltungsfaktoren und Indikatoren von Diversity-Management lassen sich aus der Theorie ableiten? Wie lassen sich diese Indikatoren und Faktoren in einem Konzept verankern?

Einsatz findet die Analyse bei der Polizei Bremen, die sich bezogen auf den Umgang mit Vielfalt vielfältigen und komplexen Anforderungen wie kaum eine andere Organisation stellt.<sup>2</sup> Um den Anforderungen gerecht zu werden, wird das erarbeitete Konzept anhand des Forschungsfeldes Polizei überprüft. Dies geschieht durch einen Führungskräfteworkshop (Fokusgruppe), bei dem die spezifische Anliegen und Bedürfnisse der Polizei Bremen geklärt werden. Ergänzt wird die Fokusgruppe durch drei Experteninterviews (mit der Frauenbeauftragten, dem Integrationsbeauftragten sowie dem Leiter der Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen), bei denen das erstellte Konzept (Theorie-Praxis-Abgleich) auf Vollständigkeit überprüft wird. Durch die Anforderungen des Forschungsfeldes ‚Polizei Bremen‘ kann eine zweite Forschungsfrage abgeleitet werden:

2. Was sind die besonderen Anforderungen im Forschungsfeld ‚Polizei Bremen‘ im Kontext Diversity-Management? Welche spezifischen Begebenheiten müssen für die entstehende Analyse berücksichtigt werden?

Nachdem alle konzeptionellen Grundlagen ausgearbeitet sind und das Konzept im polizeilichen Kontext überprüft ist, folgt die methodische Übersetzung der Gestaltungsfaktoren. Da strukturelle und kulturelle Indikatoren überprüft werden sollen, kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Für die strukturelle Analyse werden die Indikatoren in persönlichen Gesprächen und durch verschiedene Dokumentanalysen (Personaldaten, Dienstanweisungen usw.) erhoben, dabei kommen quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz. Für die Analyse der kulturellen Gestaltungsfaktoren wird der *nextexpertizer*<sup>®</sup> eingesetzt, der es als computergestützte Weiterentwicklung der *Repertory-Grid-Methode* schafft, große Datenmengen (1678

---

<sup>1</sup> Für die vorliegende Forschung wurde das *Neue-St.-Galler-Management-Modell (NSGMM)* ausgewählt. Ausschlaggebend für die Wahl Modell waren die systematische, ganzheitliche Perspektive und die wechselseitige Betrachtung von Ordnungsmomenten (Struktur, Kultur und Strategie) und Prozessen: Die Prozesse werden durch die Ordnungsmomente geordnet und geformt. Durch organisationales Lernen verändern sich die Prozesse, was sich ebenfalls auf die Entwicklung der Ordnungsmomente auswirkt (siehe Kapitel 3.2).

<sup>2</sup> Bereits 2007 wurde der Handlungsbedarf im Diversity Management auf einer Fachtagung zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Bremischen Verwaltung“ erkannt. Auf die Frage „Warum beschäftigt sich die Polizei Bremen mit dem Thema Diversity?“ wurden die Kernpunkte „gesellschaftlicher Wandel, politische Vorgaben, demographische Entwicklung und Selbstverständnis der Polizei als Dienstleister“ genannt Polizei Bremen 2007c. Diese Themen sind fest in der Agenda 2020 der Polizei Bremen verankert und haben somit immer noch höchste Aktualität Polizei Bremen 2016m.

Konstrukte aus 153 qualitativen Interviews) zu verarbeiten. Aus der methodischen Übersetzung lässt sich eine dritte Forschungsfrage ableiten:

3. Wie lassen sich die erarbeiteten Gestaltungsfaktoren in die ausgewählten Methoden übersetzen? Wie können quantitative und qualitative Methoden kombiniert werden, damit diese die Gestaltungsfaktoren systematisch und ganzheitlich erfassen?

Im empirischen Teil werden die Daten auf struktureller und kultureller Ebene erfasst. Zuerst werden sie für jede Ebene gesondert ausgewertet und mit der zugrundeliegenden Literatur verknüpft und bewertet. Die Auswertung der kulturellen Faktoren geschieht anhand von drei empirischen Gruppen. Die Ergebnisse der strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren werden im Anschluss zusammengeführt und es werden die Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen berücksichtigt. Für eine bessere Übersicht werden die Ergebnisse für jedes Kapitel in einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Die erkenntnisleitenden Forschungsfragen für den empirischen Teil der Arbeit sind demnach:

4. Wie gestaltet sich die IST-Situation bezogen auf die Gestaltungsfaktoren von Diversity-Management bei der Polizei Bremen? Welche Stärken und Schwächen ergeben sich bei den Schwerpunktthemen?

Die Ergebnisse aus dem empirischen Teil haben einen explorativen Charakter und treffen viele Aussagen über das Forschungsobjekt ‚Polizei Bremen‘. Diese spezifischen Ergebnisse werden im Anschluss auf Implikationen für die Polizei und für die Diversity-Forschung untersucht, woraus sich die letzte Forschungsfrage ableitet:

5. Welche Implikationen ergeben sich für die Polizei und für die Diversity-Forschung?

Die Ergebnisse werden nach der Beantwortung der letzten Forschungsfragen zusammengefasst und das Konzept und die methodische Übersetzung werden kritisch reflektiert. Hier werden ebenfalls Stärken und Schwächen beider Beiträge herausgearbeitet.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

In der Einleitung der vorliegenden Forschungsarbeit wird das Innovationspotenzial der Forschung dargestellt. Dieses bezieht sich hauptsächlich auf das neu entwickelte Konzept und die Messung von kulturellen Faktoren anhand der *Repertory-Grid-Methode*.

Im zweiten Kapitel werden als Grundlage für das Konzept Entwicklungstreiber von Diversity-Management betrachtet. Hier stehen die Ebenen Struktur, Kultur und Strategie im Mittelpunkt. Für die Erläuterungen der strukturellen und kulturellen Ebene dienen unterschiedliche Modelle zur Erfassung von Diversity. Die strategische Ebene befasst sich mit der Steuerung von

Diversity. Ergänzt werden diese theoretischen Aspekte durch die Evaluation zweier aktueller Praxisstudien über den Erfolg und Misserfolg von Diversity-Management-Maßnahmen. Im dritten Kapitel wird das Konzept in den folgenden drei Schritten ausgearbeitet: 1. Bestandsaufnahme relevanter Diversity-Modelle, 2. Evaluierung eines geeigneten Modells für die konzeptionelle Verankerung, 3. Erarbeitung der Gestaltungsfaktoren. Den Abschluss des Theorie-teils bildet das vierte Kapitel mit einem spezifischen Blick auf das Forschungsfeld ‚Polizei‘. Hier wird Diversity-Management vor allem im Hinblick auf die Diversity-Kategorien ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘, ‚Herkunft‘ und ‚Führung‘ näher beleuchtet, da diese die zentralen Kategorien der empirischen Analyse sind.

Bei den methodischen Grundlagen steht in Kapitel Fünf die *Repertory-Grid-Methode* im Mittelpunkt, die für die Analyse der kulturellen Gestaltungsfaktoren verwendet wird. Hierzu werden die Funktionen der Methode sowie die zugrundeliegende *Theorie der persönlichen Konstrukte* von Georg Alexander Kelly (1955, 1986) intensiv erörtert. Im Anschluss werden die Besonderheiten der Methode dargestellt. Hier werden der *nextexpertizer*<sup>®</sup> und dessen spezifische Merkmale und Vorteile genauer beschrieben. Im sechsten Kapitel der Arbeit wird das Forschungsdesign, das aus insgesamt vier sukzessiven Schritten (Fokusgruppe, Experteninterviews, Datenrecherche, *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Analyse) besteht, genauer beschrieben. Danach wird die Auswertungsstrategie für die empirische Analyse anhand der Bildung von empirischen Gruppen und der Auswertung nach thematischen Schwerpunkten näher erläutert.

Im empirischen Teil der Arbeit wird im siebten Kapitel die Auswertung anhand von empirischen Gruppen der Polizei Bremen vorgenommen. Die Analyse orientiert sich an den im Konzept festgelegten Schwerpunktthemen ‚Organisationsmanagement‘, ‚Führung‘, ‚Personalmanagement‘, ‚Personalentwicklung‘, ‚Arbeitsorganisation‘, ‚Kommunikation‘, ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Kundenmanagement‘. Abschluss des empirischen Teils bildet Kapitel Acht, in dem Implikationen für die Polizei allgemein und die Diversity-Forschung aus den Ergebnissen abgeleitet werden. Bei den Implikationen für die Polizei wird die behandelte Theorie reflektiert und es wird auf weiteren Forschungsbedarf aufmerksam gemacht. Die Anmerkungen für die Diversity-Forschung liefern einen Wissenstransfer für eine ganzheitliche und systematische Betrachtung von Diversity-Management in Organisationen.

Das Fazit der Arbeit beinhaltet eine kritische Würdigung des entwickelten Konzeptes und der methodischen Übersetzung, da diese den wesentlichen Innovationsbeitrag der Arbeit liefern. In einer Zusammenfassung und einem Ausblick sollen mögliche inhaltliche und kontextuelle Erweiterungen des Konzeptes sowie weitere Einsatzmöglichkeiten beschrieben werden.

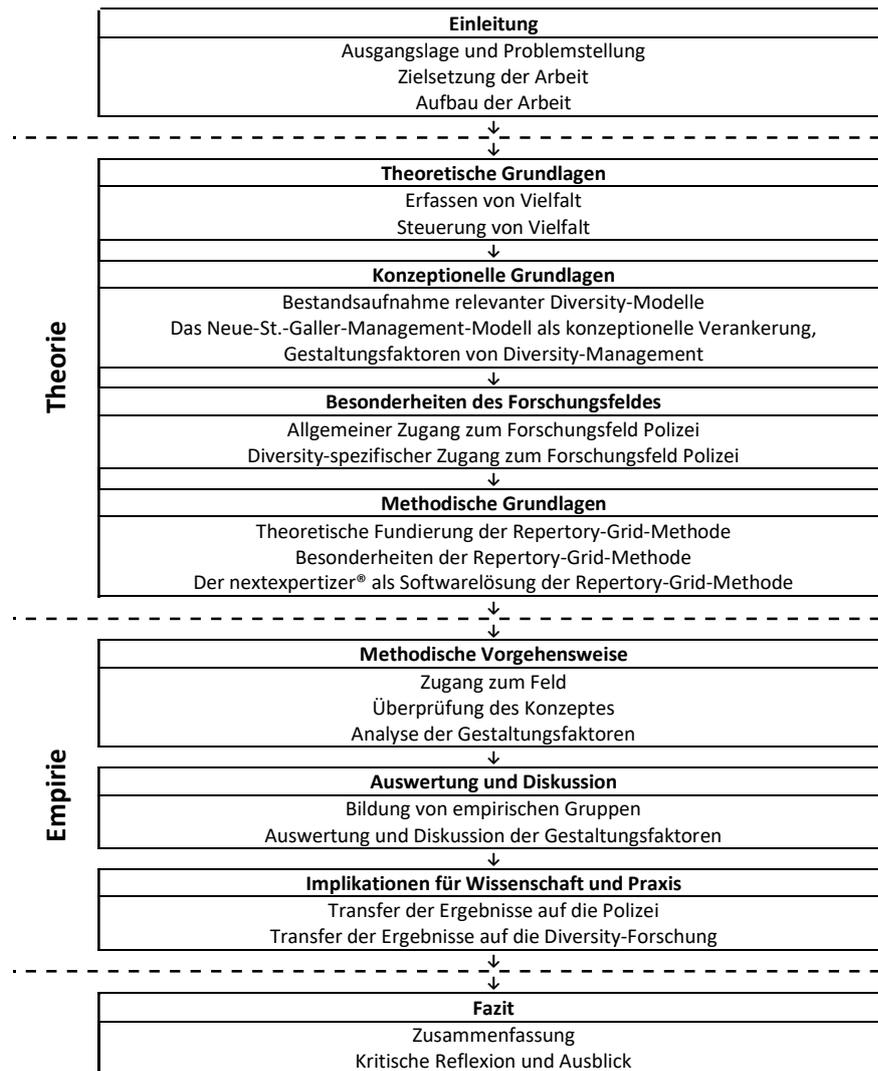


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

## 2. Entwicklungstreiber von Diversity-Management

Für die Erstellung des neuen Konzeptes von Gestaltungsfaktoren für Diversity-Management ist es zunächst wichtig verschiedene Entwicklungstreiber festzustellen und zu analysieren. Diese lassen sich durch Möglichkeiten des Erfassens und der Steuerung von Diversity ableiten. Um Vielfalt zu erfassen, ist es für Organisationen zunächst wichtig zu definieren, welche Vielfalt in welchem Umfang abgebildet werden soll. Der Begriff „Diversity“ bezeichnet Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Elementen eines Ganzen z.B. Mitarbeitende einer Organisation entsteht (Watrinet 2008, 9). Dieses breite Spektrum an Definitionen macht Vielfalt mittlerweile zu einem Containerbegriff, der viele Aspekte beinhalten kann: soziale Vielfalt, kulturelle Vielfalt, Vielfalt der Charaktere, Vielfalt der Talente, Vielfalt der Lebensentwürfe, Vielfalt des Denkens und Handelns. Aktuell besteht kein einheitliches Verständnis von Diversity (Becker 2015, 18), was durch

die hohe Interdisziplinarität bezogen auf die Auseinandersetzung mit dem Thema erklärt werden kann. In einem wissenschaftlichen Diskurs ist eine vielseitige Auseinandersetzung mit einem Thema wünschenswert, jedoch verlangt dieser auch eine definitorische Schärfung (Thomas 2007, 53 ff.). Unterschiedliche Modelle können dafür einen Orientierungsrahmen bereitstellen. Da sich für Diversity-Management strukturelle und kulturelle Gestaltungsfaktoren ableiten lassen, soll für beide Ebenen ein ausgewähltes Modell näher betrachtet werden.

Die Steuerung von Vielfalt hat einen strategischen Charakter, der eine dritte Ebene von Gestaltungsfaktoren für Diversity-Management darstellt. Diversity-Management wird heute als Organisationsentwicklungsansatz betrachtet, der die Vielfalt der Mitarbeitenden und deren unterschiedliche Kompetenzen, Wissens- und Erfahrungswerte für den Erfolg einer Organisation nutzt. Ziel ist es, Prozesse so zu steuern, dass die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt, alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einbringen (Krell 1997; Aretz und Hansen 2002; Watrinet 2008). Für die Auseinandersetzung mit Diversity-Management ist eine theoretische wie auch praxisorientierte Betrachtung sinnvoll, da beide Ebenen wichtige Beiträge liefern. Beide Sichtweisen sollen ebenfalls bei der Erstellung des Konzeptes berücksichtigt werden. Die zentrale Bedeutung der Entwicklungstreiber Struktur, Kultur und Strategie wird bereits jetzt schon deutlich, da sich hieraus die Entwicklungstreiber von Diversity-Management ableiten lassen.

## 2.1 Erfassung von Vielfalt

Das Erfassen von Vielfalt, kann auf struktureller und auf kultureller Ebene erfolgen. Auf struktureller Ebene werden unterschiedliche Kategorien („Alter“, „Geschlecht“, „Herkunft“ oder „Hierarchieebene“) erfasst. Daran werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Gruppen definiert und untersucht, damit auch spezielle Bedürfnisse aufgezeigt werden können. Zum Erfassen werden hier hauptsächlich quantitative Methoden angewandt (Loden und Rosener 1991; Gardenswartz und Rowe 1994; Kutzner und Röhl 2014i). Auf kultureller Ebene steht die Erfassung von Präferenzen (Werte) und Lösungspotenzialen (Kompetenzen) im Mittelpunkt. Diese werden überwiegend qualitativ erfasst und bringen somit neue Anforderungen mit sich (Page 2007a; Senge et al. 2011). Beide Ebenen verdeutlichen für Organisationen einen Steuerungsbedarf (Managen von Diversity), der auf strategischer Ebene bearbeitet wird (Becker 2015; Hecht-el Minshawi et al. 2007). Im Folgenden werden zwei Modelle zur Erfassung von Vielfalt dargestellt, die unterschiedliche Ansätze verfolgen.

### 2.1.1 Entwicklungstreiber auf struktureller Ebene

Eine weit verbreitete Darstellung von Vielfalt in der Literatur ist das *4-Ebenen-Modell*. Dieses wurde zum ersten Mal von den Wirtschaftswissenschaftlerinnen Marylin Loden und Judy Rosener (1991) in einer verkürzten Form mit zwei Ebenen beschrieben. Vielfalt basiert demnach auf einer inneren biologischen und nahezu unveränderbaren Ebene sowie einer äußeren veränderbaren Ebene. Die Sozialwissenschaftlerinnen Anita Rowe und Lee Gardenswartz (1994, 2003) erweiterten dieses Modell durch eine Ebene der Persönlichkeit und eine organisationale Ebene. Das *4-Ebenen-Modell* verdeutlicht unterschiedliche Variablen, welche die Denk- und Handlungsweisen beeinflussen, die zu unterschiedlichen Bedürfnissen führen (Herrmann und Kätker 2007, 41). Alle Ebenen sollen im Folgenden ausführlicher beschrieben werden.

Auf der Ebene der „Persönlichkeit“ werden vor allem Persönlichkeitsmerkmale abgebildet: *„Whether a person is seen as charming, irritating, fascinating, nondescript, approachable, or intimidating depends in part on personality, or what some might describe as style.“* (Gardenswartz und Rowe 2010, 26). Die Ebene der Persönlichkeit spiegelt demnach die grundlegenden Wesenszüge eines Menschen wider (Herrmann und Kätker 2007, 41). Zur Erfassung dieser Dimension können unterschiedliche Persönlichkeitstests herangezogen werden (Becker 2015, 71), die in ihrer Auswertung und Aggregation jedoch einen großen Aufwand und eine hohe Komplexität mit sich bringen. Bei der Entwicklung von Diversity-Management-Maßnahmen wird auf struktureller Ebene die Dimension Persönlichkeit weniger berücksichtigt, da diese schwer zu erfassen ist. Die meisten Diversity-Management-Maßnahmen werden von der Ebene der „inneren Dimension“ abgeleitet. Gardenswartz und Rowe bezeichnen diese Ebene auch als „biologische Dimension“, da sich die Kategorien weitestgehend nicht verändern lassen (Gardenswartz und Rowe 2010, 26). Zu den Kategorien zählen physische und soziale Aspekte wie: ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘, ‚sexuelle Orientierung‘, ‚physische Fähigkeiten‘ oder ‚Herkunft‘ (Gardenswartz und Rowe 2003, 26-32). Im organisationalen Kontext können Kennzahlen für diese Dimension z.B. der Frauen-/Männeranteil, das Durchschnittsalter der Belegschaft oder die Nationalitätenstruktur sein (Becker 2015, 71). Die „äußere Ebene“ verweist auf Merkmale, die im Leben bewusst oder strategisch verändert werden können (Gardenswartz und Rowe 2010, 31). Aus diesem Grunde wurde diese von Gardenswartz und Rowe als „biographische Dimension“ bezeichnet. Zu dieser Ebene zählen Kategorien wie z.B. Familienstand, Elternschaft, Auftreten, Berufserfahrung, Ausbildung, Religion, Freizeitverhalten, Gewohnheiten oder Einkommen (Gardenswartz und Rowe 2010, 31-35). Kennzahlen für diese Ebene sind u.a. Qualifikationsstruktur der Belegschaft, Entgelt-/Lohngruppenstruktur, Ausbildungsquote oder Akademiker-/Facharbeiterquote (Becker 2015, 71). Die „organisationale Ebene“ zielt auf Merkmale ab, die immer im Kontext der jeweiligen Organisation betrachtet werden (Gardenswartz und Rowe

2010, 35). Die Sozialwissenschaftlerinnen bezeichnen sie daher als „berufliche Dimension“. Zu dieser Ebene können u.a. Funktion/Status, Management Status, Gewerkschaftszugehörigkeit, Arbeitsort, Dauer der Zugehörigkeit, Abteilung/Einheit/Gruppe oder Arbeitsinhalte/-feld gezählt werden (Gardenswartz und Rowe 2010, 35-41).

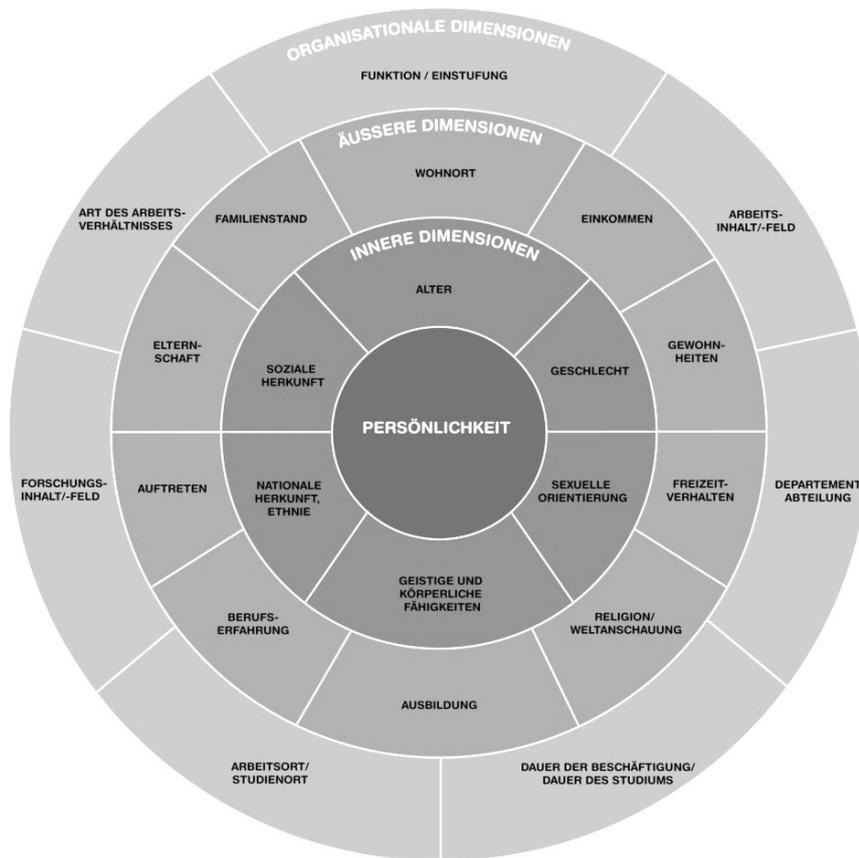


Abbildung 2: „4 Layers of Diversity“ in Anlehnung an (Gardenswartz und Rowe 1994)

Gardenswartz und Rowe betonen eine dynamische Sicht auf das Modell, bei der die Kategorien beliebig ergänzt oder verändert werden können. Jede Organisation sollte die Ebenen individuell ausarbeiten, da jede Organisation sich mit einer unterschiedlichen Vielfalt an Mitarbeitenden auseinandersetzen muss. Zudem sollte auf eine dynamische Erfassung geachtet werden, die Daten ständig aktualisiert und ebenso anhand von Prioritäten sortiert werden. Nur so kann angemessen auf äußere Einflüsse aus dem Organisationsumfeld reagiert werden (Becker 2015, 72). Auf eine Gewichtung der Kategorien, wie sie Stuber (2002), Wrench (2010) und die *Charta der Vielfalt e.V.*<sup>3</sup> (2011) vornehmen, sollte gänzlich verzichtet werden, da eine Rangfolge für

<sup>3</sup> Der Charta der Vielfalt e. V. tritt als Organisationsinitiative seit 2010 dafür ein, ein vorurteilsfreies, wertschätzendes Arbeitsklima in der deutschen Wirtschaft zu verankern. Mehr als 1.600 Organisationen mit 6,5 Millionen Beschäftigten haben die Selbstverpflichtung Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet und tragen dazu bei, Vielfalt in Deutschland gezielt zu fördern. Zu den Mitgliedern des Vereins gehören bisher 19 Großunternehmen (Hardenberg 2013).

Organisationen eher irreführend sein könnte. Organisationen sollten sich um Dimensionen kümmern, die in ihrer Belegschaft, bei ihren Kunden oder Zulieferern relevant sind. Ganz im Sinne eines Diversity-spezifisches Stakeholder- bzw. Shareholdermanagements (Liebrich 2008, 20). Für ein leistungsfähiges Diversity-Controlling sollten so viele Kategorien wie nötig und so wenig wie möglich erhoben werden. Die erhobenen Kennzahlen sollten sich voneinander unterscheiden und im Ergebnis auf ein ganzheitliches Kennzahlensystem beziehen. Wichtige Aspekte bei der Erstellung der Kennzahlen sind deren Leistungsfähigkeit, die Ursache-Wirkungszusammenhänge und die Nutzungsabsicht (Becker 2015, 70 ff.).

Die verschiedenen Ebenen des Modells von Rowe und Gardenswartz sind alle miteinander verknüpft und lassen sowohl Unterschiede, wie Gemeinsamkeiten zwischen Menschen beschreiben (Krell 2003). Die Variante „Vielfalt als Unterschiede“ beschreibt die Zugehörigkeit des Einzelnen zu einer Gruppe und geht auf Diskriminierungen ein, die mit dieser Gruppenzugehörigkeit verbunden sind (Cox 1994, 5 ff.). Die einfache Unterscheidung der Kategorien auf der „inneren Ebene“ („Alter“, „Geschlecht“, etc.), spielt eine bedeutende Rolle bei sozialen Kategorisierungsprozessen und ist deshalb Quelle für Stereotypen und Vorurteilsbildung (Sackmann et al. 2002, 45; Sepehri 2002, 91). Die Variante „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ berücksichtigt, dass Menschen nicht nur einer, sondern immer mehreren Gruppen („Alter“, „Geschlecht“, „Herkunft“) zugleich angehören (Thomas 1995, 246). Letztere Variante wird in den Gender und Queer Studies mit dem Fokus auf „Intersektionalität“<sup>4</sup>, also die Überschneidung von verschiedenen Diskriminierungsformen, die eine Person gleichzeitig betreffen, erörtert (Winkler und Degele 2009; Kaufmann 2016). Beim Umgang mit Vielfalt geht es neben der Variante immer um Werte wie Gleichberechtigung, Fairness, Toleranz, Antidiskriminierung, Offenheit und Wertschätzung (Thomas et al. 2003, 33; Ely und Thomas 1996). Das *4-Ebenen-Modell* hat dazu beigetragen, dass sich Organisationen auf struktureller Ebene mit Personal-kennzahlen (z.B. Frauenquote) sowie mit Maßnahmen für spezielle Zielgruppen (z.B. Teilzeitarbeit, spezielle Arbeitsplätze für Menschen mit Handicap, Stillräume oder Rücksichtnahme auf Feiertage verschiedener Religionen) auseinandersetzen (Charta der Vielfalt 2017). Für die Umsetzung von Diversity-Management gilt jedoch, dass ein bloßes Erfassen von Personen-kennzahlen nicht ausreicht. Aus Sicht der Organisationsentwicklung müssen Struktur und Prozesse immer als zwei interdependente Seiten einer Medaille und nicht als Entweder-Oder-Option aufgefasst werden (Bolten 2014, 57). Somit rücken mit der Erfassung der Personen-kennzahlen ebenso Personalauswahlprozesse oder das Personalmarketing in den Mittelpunkt. Diese

---

<sup>4</sup> Den Begriff Intersektionalität (original in Englisch: „intersectionality“) prägte die amerikanische Juristin Kimberlé Williams Crenshaw 1989), die sich mit Diskriminierungspraxen von Firmen auseinandersetzte. Ausgangspunkt ihrer Analyse war die Diskriminierung schwarzer Frauen in Bezug auf Rasse und Geschlecht. Die Beiträge zum Thema Intersektionalität liefern vor allem in der Gleichberechtigungsdebatte einen wichtigen Impuls und machen auf die Notwendigkeit von Mehrebenen-Analysen Bereich aufmerksam (Winkler und Degele 2009).

Wechselwirkungen verlangen nach einem fundierten Diversity-Controlling bezogen auf die unterschiedlichen Maßnahmen sowie deren Wirkungsreichweite.

### 2.1.2 Entwicklungstreiber auf kultureller Ebene

Die ursprünglich normative Ausrichtung von Diversity-Management, bei der es um die Beseitigung von Defiziten (Diskriminierung) ging, wird auf operativer Ebene zunehmend von einer strategischen Sicht abgelöst (Watrinet 2008; Charta der Vielfalt 2014). Diese Sichtweise rückt eine ressourcenorientierte Betrachtung von Vielfalt in den Mittelpunkt und geht davon aus, dass langfristige Wettbewerbsvorteile nur nachhaltig umgesetzt werden können, wenn eine Organisation die Potenziale von Vielfalt nutzen kann (Ely und Thomas 1996). Einen wichtigen Beitrag bezogen auf die Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen liefert der Politikwissenschaftler Scott E. Page (2007a). Er stellte als erster Wissenschaftler eine Kausalität zwischen Vielfalt und Leistung her. Durch unterschiedliche Simulationen, die auf Theorien von komplexen Systemen aufbauen, gelang es Page nachzuweisen, unter welchen Rahmenbedingungen Vielfalt zu einem besseren Ergebnis führt. Aus seiner Forschung leitete Page zwei zentrale Theoreme für Diversity-Management ab, die im Folgenden näher beschrieben werden. Welches Gewicht seinen Ausführungen beigemessen wird, untermauert eine Aussage des Ökonomen, Nobelpreisträger und Entwickler des Kenneth Arrow<sup>5</sup>:

*„Scott Page has brought to our attention a practically important proposition: diversity of viewpoints is of the greatest importance in solving the problems that face us individually and collectively. Diversity among a group of problem solvers is more important than individual excellence. Page's exposition remarkably combines lightness and breadth of knowledge with rigor and evidence.“ (Arrow 2007)*

Für die Darstellung der Theoreme ist es zunächst Pages Verständnis von Vielfalt wichtig. Page beschreibt Vielfalt anhand unterschiedlicher Präferenzen, die er „personale Vielfalt“ („Identity Diversity“) nennt, und unterschiedlicher Lösungspotenziale, die er als „kognitive Vielfalt“ („Cognitive Diversity“) beschreibt. Er löst Vielfalt also komplett von äußeren Kategorien.

<b>Diversity</b>	<b>Identity Diversity</b>	Diverse fundamental preferences
		Diverse instrumental preferences
	<b>Cognitive Diversity</b>	Diverse perspective
		Diverse heuristics
		Diverse interpretation
		Diverse predictive models

Tabelle 1: Formen von Diversity (in Anlehnung an (Hermann-Pillath 2009))

<sup>5</sup> Kenneth Arrow veröffentlichte 1951 das nach ihm benannte Arrow-Unmöglichkeitstheorem. Nach diesem ist es nicht gewährleistet, dass Mehrheitsentscheidungen unabhängig von der gewählten Abstimmungsform zu eindeutigen Ergebnissen führen. Das Arrow-Theorem führt also zu der Erkenntnis, dass es nicht möglich ist, mit Mehrheitsentscheidungen individuelle Präferenzen konsistent zu aggregieren und auf dieser Basis eine gesellschaftliche Wohlfahrtsfunktion abzuleiten. Das Theorem ist der Wohlfahrtsökonomik und der Theorie der Kollektiventscheidungen zuzuordnen (Schöbel 2017).

Unter „Identity Diversity“ werden unterschiedliche Präferenzen betrachtet, die entweder grundlegend oder instrumentell sein können. „Grundlegende Präferenzen“ sind Präferenzen bezogen auf das Ergebnis, wie z.B. „*fish tacos, healthy knees or economic growth*“ (Page 2007a, 240). Page spricht in diesem Zusammenhang von Werten. „Instrumentelle Präferenzen“ hingegen sind Präferenzen über Maßnahmen oder Strategien, die beschreiben, wie wir Ziele umsetzen können, z.B. durch „*diets, stretching exercises, or tax policies*“ (Page 2007a, 240). Die Beziehung der beiden Ausrichtungen beschreibt er wie folgt: Menschen mit unterschiedlichen grundlegenden Präferenzen besitzen unterschiedliche Werte. Menschen, die unterschiedliche instrumentelle Präferenzen, aber die gleichen grundlegenden Präferenzen haben, haben demnach zwar ähnliche Werte, jedoch eine andere Vorstellung wie sie ihr Ziel erreichen. In beiden Fällen sind die Menschen sich nicht einig darüber, welche Politik oder welche Maßnahmen gewählt werden sollen. Probleme entstehen jedoch nur im ersten Fall. Im letzteren kann sich der Unterschied sogar als nützlich erweisen (Page 2007a, 240).

Die Trennung in grundlegende und instrumentelle Präferenzen wird laut Page meist nicht berücksichtigt. Für ihn ist diese Unterscheidung jedoch essentiell, da sich vor allem bei der Steuerung der Präferenzen und dem damit verbundenen Aufwand Unterschiede ergeben, die im Organisationskontext eine wichtige Rolle spielen (Page 2007a, 240). Bei der Steuerung der unterschiedlichen Präferenzen ergibt sich aus Managementsicht für die grundlegenden Präferenzen eine größere Herausforderung, da hier die aufgetragenen Werte mikropolitisch durchgesetzt werden müssen. Eine gemeinsame Vision soll umgesetzt werden. Bei unterschiedlichen instrumentellen Präferenzen sind die Probleme geringer, da sich diese lediglich auf unterschiedliche Methoden zur Erreichung der Ziele beziehen (Hermann-Pillath 2009, 10 f.). Bestehen gravierende Unterschiede bei den grundlegenden Präferenzen innerhalb einer Gruppe oder einer Organisation, wird es schwer, eine gemeinsame Vision zu verfolgen (Arrow-Unmöglichkeitstheorem). Zur Lösung dieses Problems verweist Page auf die Arbeiten der Wirtschaftswissenschaftler Robin Ely und David Thomas (2001), die die Wertschätzung und den Glauben an Vielfalt als wichtigste Grundhaltung in diesem Zusammenhang sehen. Sobald Menschen nicht an den Wert von Vielfalt glauben, besteht nur eine sehr geringe Erfolgchance (Page 2007b, 7). Wertschätzung von Vielfalt ist demnach eine Grundvoraussetzung für Pages Theoreme. Eine klare Aufgabe wird zudem in der Kontrolle bzw. Steuerung der unterschiedlichen Präferenzen formuliert. Auch hier gilt es eine gemeinsame Vision zu entwickeln. In diesem Aspekt erinnert der Ansatz stark an die Ausführungen des Systemforschers Peter Senge zur *Lernenden Organisation*<sup>6</sup> (Senge et al. 2011). Senge beschreibt die Fähigkeit eine gemein-

---

<sup>6</sup> Eine Vertiefung der Ausführungen zum Modell der *Lernenden Organisation* findet in Kapitel 3.1.2 statt.

same Vision aufzubauen, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt und getragen wird (Hennemann 1997, 264). Gemeinsame Visionen steuern das Handeln aller Organisationsmitglieder, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Senge et al. 2011, 225 ff.).

Im Gegensatz zur „Identity Diversity“ wird bei der „Cognitive Diversity“ Vielfalt ausdrücklich angestrebt, um Probleme besser lösen zu können. Page unterscheidet vier Dimensionen kognitiver Diversität. Die erste Dimension „Vielfalt von Perspektiven“ beschreibt die Wahrnehmung von Problemen. Page charakterisiert Perspektiven als Zusammenstellung aller Problemlösungsmöglichkeiten und gibt dafür ein einfaches Beispiel: Eine Person kann eine Büchersammlung anhand des Nachnamens der Autoren sortieren, eine andere anhand der Größen und Farben der Bücher (Page 2007b, 7). Überträgt man dieses Beispiel auf Problemlösungssituationen kann festhalten werden, dass zwei Personen mit unterschiedlichen Perspektiven verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten testen und so das Innovationspotenzial steigert (Page 2007a, 23-52). Die zweite Dimension „Vielfalt von Heuristiken“ beschreibt Formen von Problemlösung. Page veranschaulicht Heuristiken anhand folgenden Beispiels: In einer bekannten US-amerikanischen Comedyserie realisiert ein Charakter, dass er bis dahin nur falsche Entscheidungen in seinem Leben getroffen hat. Daher kommt er zum Entschluss, dass er ab jetzt immer genau das Gegenteil von dem tun sollte, was er in dieser Situation für das Beste hält. Die Regel, immer das Gegenteil zu tun, ist eine Heuristik (Page 2007a, 52-73). Die dritte Dimension „Vielfalt von Interpretationen“ beschreibt die Ein- bzw. Aufteilung von Problemen. Interpretationen sind Zuordnungen, um die Welt in Kategorien zu sortieren (Page 2007a, 73-90). Diese Kategorien sind konzeptionelle Boxen oder Platzhalter. Auch hier bietet Page ein einfaches Beispiel: Sobald er ein Restaurant mit dem Namen „Del Churro“ sehe, speichere er es vorerst in der Kategorie mexikanisches Restaurant ab. Dies könnte eventuell zutreffen oder auch nicht. Darüber hinaus würde er bereits vorher meinen, das Essen zu mögen, da er gerne mexikanisch isst (Page 2007b, 11). Die vierte Dimension „Vielfalt von Vorhersage-Techniken“ beschreibt die Verknüpfung zwischen Ursachen und Wirkungen. Die Vorhersage-Technik beschreibt unsere Annahmen über zukünftige Geschehnisse, aufgrund unserer Interpretationen. Page veranschaulicht dies ebenfalls an einem Beispiel: Restaurants in Japan stellen häufig ihre Speisen als Plastikversionen in ihrem Schaufenster aus. Amerikanische Touristen schrecken davor eher zurück und treffen fälschlicherweise die Vorhersage, dass das Essen hier nicht gut sein kann, da selbst die günstigste Fastfood-Kette in Amerika kein Plastikessen ausstellt. Diese Touristen nutzen Interpretationen, um Vorhersagen zu treffen. Das Beispiel zeigt jedoch, wie schnell Vorhersagen uns in die Irre führen können. In Japan stellen fast alle Restaurants Plastikspeisen aus. Dies ist sogar so populär, dass es in Tokyo eine ganze Straße voll mit Geschäften gibt, die genau solche Utensilien verkaufen (Page 2007a, 90-103).

Page verweist darauf, dass jeder Mensch jede dieser Dimensionen besitzt. Jeder unterscheidet sich jedoch anhand der besonderen Sammlung dieser Werkzeuge in unseren Köpfen (Page 2007b, 12). Genau in dieser Tatsache liegt das Potenzial von Vielfalt. Page wollte beweisen, dass es sich für Organisationen lohnt, Aufwand zu betreiben und in Vielfalt zu investieren. Er bewies durch seine Simulationen, dass vielfältige Angestellte häufig die besten Lösungen finden und der Mehraufwand aus unternehmerischer Sicht Wettbewerbsvorteile und Erfolg bringt. Er formulierte zwei Leitsätze für Diversity-Management:

**Diversity Trumps Ability Theorem:** Der erste Leitsatz ist das „Diversity Trumps Ability Theorem“. Es besagt, dass eine zufällige Auswahl von Problemlösern unter bestimmten Bedingungen immer leistungsfähiger ist als eine gezielte Auswahl der besten Problemlöser.

*„Diverse groups of problem solvers— groups of people with diverse perspectives and heuristics— consistently outperformed groups composed of the best individual performers. So, if I formed two groups— one random (and therefore diverse) and one consisting of the best individual performers—the first group almost always did better. In other words, diversity trumped ability.” (Page 2007b, 9)*

**Diversity Trumps Homogeneity Theorem:** Ein Korrelat des ersten Theorems ist das „Diversity Trumps Homogeneity Theorem“. Bei zwei Gruppen von Problemlösern mit ähnlichen Fähigkeiten ist diejenige Gruppe mit der größeren kognitiven Diversität leistungsfähiger.

*„If two collections of problem solvers contain problem solvers of equal individual ability, and if those problem solvers in the first collection are homogeneous and those in the second collection are diverse, that is, they have some differences in their local optima, then the collection of diverse problem solvers, on average, outperforms the collection of homogenous problem solvers.” (Page 2007a, 157)*

Page untersuchte unterschiedliche Bedingungen unter deren die Theoreme standhaft bleiben sollten. Insgesamt führte er vier Rahmenbedingungen ein, die zutreffen müssen.

- *„The Problem is Difficult: No individual problem solver always locates the global optimum.” (Page 2007a, 159).* Es muss sich um ein komplexes Problem handeln, das einzelne Problemlöser nicht optimal lösen können.
- *„The Calculus Condition: The local optima of every problem solver can be written down in a list. In other words, all problem solvers are smart.” (Page 2007a, 160).* Jeder Problemlöser muss in der Lage sein, ein lokales Optimum zu finden.
- *„The Diversity Condition: Any solution other than the global optimum is not a local optimum for some non-zero percentage of problem solvers.” (Page 2007a, 160 f.).* Mit Ausnahme des globalen Optimums gibt es immer Lösungen, die für einzelne Problemlöser kein lokales Optimum sind.

- *„Reasonably Sized Teams Drawn from Lots of Potential Problem Solvers: The initial population of problem solvers must be large, and the teams of problem solvers working together must consist of more than a handful of problem solvers.“* (Page 2007a, 162). Die Grundgesamtheit der Problemlöser (für das Team) muss relativ groß sein und das Team selbst darf nicht zu klein sein.

Anhand der Rahmenbedingungen wird deutlich, dass Vielfalt immer gesteuert werden muss. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Potenziale von Vielfalt nutzen zu können (Herrmann und Kätker 2007, 67 ff.). Die Steuerung von Vielfalt hat demnach immer eine strategische Ebene, die ebenfalls als Entwicklungstreiber für Diversity-Management etabliert werden kann. Auch Pages Ausführungen zur kognitiven Vielfalt lassen Überschneidungen zu Senges *Lernender Organisation* zu. Hier werden Schnittmengen zur Disziplin „Team-Lernen“ deutlich. Diese beschreibt die Fähigkeit eines Teams, unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen zu einer „kollektiven Intelligenz“ zusammenzutragen (Senge et al. 2011).

Die Arbeit von Page weist Unterschiede zu den herkömmlichen Diversity-Management-Modellen auf, die sich an Kategorien orientieren, auf. Die traditionellen Kriterien von Diversity-Management können nicht eindeutig mit Erfolgskriterien in Beziehung gesetzt werden und liefern somit keinen direkten Zusammenhang zwischen Vielfalt und Erfolg (Produktivität), sondern in erster Linie einen Anti-Diskriminierungsbeitrag (Hermann-Pillath 2009, 12). Page bringt in seinen Ausführungen einen Beweis dafür, dass unter bestimmten Rahmenbedingungen Vielfalt zur Problemlösung beiträgt. Durch die Enthebung von Kategorien fehlt jedoch die Möglichkeit auf Diskriminierungspotenziale aufmerksam zu machen. Der Grundgedanke von Diversity-Management - Gleichberechtigung anzustreben - geht verloren (Becker 2015, 4). Bei Pages Ausführungen wird dennoch eine klare Werteorientierung deutlich. Vielfalt muss wertgeschätzt werden, um zum Erfolg zu gelangen. Werte wie Offenheit und Toleranz werden hier verankert. Diese kulturellen Gestaltungsfaktoren lassen sich nur durch qualitative Methoden messen, die viel Aufwand und Komplexität mit sich bringen (Kruse 2005; Sackmann 2006).

## 2.2 Steuerung von Vielfalt

Der Ursprung von Diversity-Management war von einer defizitorientierten Sicht geprägt, die versuchte gegen Diskriminierung vorzugehen (Becker 2015, 4). Dabei fand eine Orientierung an verschiedenen Kategorien statt, die eine vornehmlich affirmative Ausrichtung hatte (Gottwald 2016, 107). Diese politische Sicht ist heute zwar immer noch wichtig, weicht jedoch zunehmend einer strategischen und ressourcenorientierten Sicht (Cox 1993; Krell 2001). Aufga-

ben des Diversity-Managements sind die Analyse von Strukturen und Prozessen sowie die Steuerung und Beeinflussung der Organisationskultur (also auch der Haltung und Einstellung bzw. der Wertemuster der Führungskräfte und der Belegschaft). Dabei werden Verfahren, Regelungen und Richtlinien im Hinblick auf ihre Transparenz und Angemessenheit für unterschiedliche Potenziale analysiert und bei Bedarf angepasst (Krell 2010; Cox und Blake 1991). Die *Charta der Vielfalt e.V.* (2014) beschreibt die Entwicklung von Diversity-Management als einen Paradigmenwechsel, der von einer traditionellen Gleichbehandlungsstrategie, die gesellschaftlich benachteiligte Gruppen zu unterstützen versucht, hin zu einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive, die Vielfalt als Wettbewerbsvorteil sieht. Vielfalt wird als gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Chance interpretiert. Diversity-Management steht mittlerweile für die Nutzung von unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Herangehensweisen und wird somit zur Querschnittsaufgabe:

*„Diversity Management ist als Personal- und Organisationsentwicklungsansatz das strategische Gesamtkonzept zur Gestaltung der zentralen Herausforderungen und Ziele mit einer chancen- und potenzialorientierten Perspektive für alle Beteiligten.“* (Charta der Vielfalt 2014, 17).

Diversity-Management wird zwar zum strategischen Gesamtkonzept erhoben, einige Experten sind jedoch der Meinung, dass die derzeitigen Konzepte für Diversity-Management noch nicht über die Reife verfügen, um den ganzheitlichen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei verweisen sie auf Defizite in der Theorie und Empirie (Aretz und Hansen 2002; Watrinet 2008). Es existiert noch kein einheitliches Verständnis oder ein fundiertes, empirisch abgesichertes, theoretisches Konzept für die Umsetzung von Diversity-Management (Becker und Seidel 2006). Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit dem Thema und die intensive Bearbeitung in der Wissenschaft und der Praxis sorgen zwar für Abgrenzungsprobleme und unterschiedliches Vokabular (Becker 2015), jedoch liegt in den vielfältigen Beiträgen und Sichtweisen auf das Thema auch die Stärke eines umfassenden Erkenntnisgewinns (Genkova und Ringeisen 2016). Einen strukturierten Zugang zu Diversity-Management liefern die folgenden Verständnisansätze, die sowohl für die konzeptionelle Ausarbeitung wie auch für den empirischen Teil der Arbeit relevant sind.

### **2.2.1 Diversity-Management Ansätze**

Die Verständnisansätze von Diversity-Management wurden erstmals von Robin Ely und David Thomas (1996) beschrieben. Die Wissenschaftler entwickelten vier Ansätze, wie Organisationen den Umgang mit Vielfalt gestalten können: der Resistenzansatz, der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, der Marktzutritts- und Legitimierungsansatz und der Lern- und Effektivitätsansatz. Alle vier Ansätze richten sich im Organisationskontext nach innen und betrachten

die Organisation selbst. Der Ökonom André Schulz (2009) erweiterte das Konzept um einen nach außen gerichteten Ansatz, der die externen Stakeholder betrachtet, den Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz.

**Resistenzansatz:** Der Resistenzansatz beschreibt ein Verständnis von Diversity, bei dem die Belegschaft als homogen betrachtet wird und sich alle Mitarbeitenden an die vorherrschende Kultur anpassen müssen. Diversity-Management wird als unwichtig und nicht zielführend bewertet (Ely und Thomas 2001). Benachteiligung und Diskriminierung werden mit zweifelhaften Begründungen gerechtfertigt. So wird z.B. der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen gleichgesetzt mit einer bewussten Vermeidungsstrategie und einem fehlenden Interesse seitens der Frauen (Elmerich und Watrinet 2006, 111). Vielfalt wird durch den erhöhten Komplexitätsgrad eher als Bedrohung wahrgenommen. Günther Vedder (2006) beschreibt den Resistenzansatz mit den Handlungsmustern Exklusion, Verleugnung, Unterdrückung, Isolierung, Assimilierung und Tolerierung. Der Resistenzansatz beruht zudem auf einer reaktiven Struktur, wohingegen die übrigen Ansätze als proaktiv aufgefasst werden (Krisor und Köster 2016, 94). Die Organisation verfolgt die Strategie, die vorliegende Homogenität in der Belegschaft zu erhalten (Sepehri 2002; Aretz und Hansen 2002).

**Fairness- und Antidiskriminierungsansatz:** Unter dem Paradigma des Fairness- und Antidiskriminierungsansatzes werden die Themen Gleichstellung, Gleichbehandlung und soziale Gerechtigkeit zu einem Themenbündel zusammengefasst (Becker 2015, 181). Rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung sind dabei der Ausgangspunkt (Ely und Thomas 1996, 81). Vertreter dieses Ansatzes verwenden Diversity-Management vor allem als ein Gleichstellungsinstrument, das eine faire Behandlung aller Mitarbeitenden sicherstellen soll (Liebrich 2008). Ökonomische Argumente treten dabei in den Hintergrund. Stattdessen stehen moralische, ethische und soziale Aspekte im Fokus. In diesem Ansatz wird der Erfolg der Diversity-Strategie an der Vielfalt der Belegschaft gemessen (Ely und Thomas 1996). Die Organisationen verfolgen eine konsequente Antidiskriminierungspolitik, indem sie häufig Personaleinstellungsquoten festlegen, um eine heterogene Belegschaft zu präsentieren (Watrinet 2008). In diesem Sinne kann von einer Anpassung der Vielfalt an eine Leitidee ausgegangen werden, die eher einer Assimilations- und Angleichungspolitik näherkommt (Aretz und Hansen 2002). Ein Nachteil besteht in der gewollten Anpassung bestehender Unterschiede. Durch die Gleichschaltung gehen alternative Potenziale und Denkweisen verloren (Ely und Thomas 1996, 81; Becker und Seidel 2006, 181).

**Marktzutritts- und Legitimierungsansatz:** Beim Marktzutritts- und Legitimierungsansatz wird Diversity-Management als ein strategisches Mittel verstanden, mit dem sich neue Märkte erschließen lassen. Diese Strategie wird auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt verfolgt (Ely und

Thomas 1996). Dabei sollen Wettbewerbsvorteile generiert werden, die durch ein verbessertes Arbeitsimage und eine bessere Kundenorientierung entstehen. Vielfalt wird bei diesem Ansatz spezifiziert und marktorientiert eingesetzt, z.B. durch „passfähige“ Kundenmanager\*Innen für bestimmte ethnische Zielgruppen oder ein aktives Personalmarketing, das auf die besonderen Aufstiegschancen von Minderheiten hinweist (Bolten 2014, 51). Die Gefahr bei diesem Ansatz besteht darin, dass Diversity-Management zu einer „Insellösung“ schrumpfen kann, wenn Mitarbeitende mit speziellen Potenzialen (z.B. Sprache oder Kulturwissen) auf sehr funktionale Weise eingesetzt werden. Die eindimensionale Sicht verhindert Transparenz, Kreativität und Wachstum auf individueller und organisationaler Ebene (Becker 2015, 184; Hansen 2006, 340; Thomas et al. 2003, 33).

**Lern- und Effektivitätsansatz:** Der Lern- und Effektivitätsansatz begreift Vielfalt in Organisationen als Chance für eine bessere Zielerreichung und ganzheitlich organisationales Lernen (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.). Die Potenziale der verschiedenen Mitarbeitenden sind hier Ausgangspunkt für das Lernen auf individueller und organisationaler Ebene. Jürgen Bolten (2014) vergleicht die Beziehung aller Beteiligten als Netzwerk, in dem alle voneinander lernen können. Durch die Nutzung verschiedener Denkweisen, Kompetenzen und Wissen werden die organisatorischen Funktionen, Strategien, Prozesse und Verfahrensweisen hinterfragt und optimiert (Aufgaben- und Prozesskritik). Durch diese offene Lernkultur und Wertschätzung von Kreativität gelingt es der Organisation besser, sich auf externe und interne Veränderungen einzustellen (Thomas et al. 2003, 33). Laut Thomas und Ely (1996) basiert der Lern- und Effektivitätsansatz auf einem ökonomischen und einem moralischen Verständnis von Diversity-Management. Der Ansatz stellt die langfristigen Lerneffekte in den Vordergrund und fördert damit den Pluralismus und die Entwicklung hin zu einer multikulturellen Organisation. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, Interesse, Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven zu entwickeln. Die Effektivität soll durch eine auf Toleranz aufbauende Organisationskultur erhöht werden (Ely und Thomas 1996). Der Lern- und Effektivitätsansatz steht für organisationales Lernen und Changemanagement und hat große Überschneidungsbereiche mit dem Feld der Organisationsentwicklung (Becker 2015, 184).

**Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz:** Diversity-Management richtet sich demnach nicht nur personalpolitisch nach innen, sondern erfasst auch organisationsexterne Anspruchsgruppen wie Lieferanten, Kapitalgeber oder die Gesellschaft und wird somit zu einer Art Corporate-Social-Responsibility-Strategie (Dreas und Rastetter 2016). Der Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz erfasst Integrationsprobleme auf gesellschaftlicher und kultureller Ebene von Organisationen und beinhaltet die interkulturelle Sensibilität von Organisationen bei ihrer Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen (Schulz 2009, 76). Durch die Berücksichtigung einer

externen gesellschaftlichen Sichtweise liefert der Ansatz ebenso eine Grundlage für die strategische Führung, die sich ständig selbst reflektieren muss. Dabei muss überprüft werden, ob durch die angewandten Maßnahmen die gewünschten Ziele erreicht werden (Schulz 2009, 77). Die verschiedenen Verständnisansätze (Paradigmen) spiegeln unterschiedliche Zugänge zum Thema Diversity-Management wieder. Die nach innen gerichteten Ansätze (Resistenzansatz, Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, Marktzutritts und Legitimierungsansatz, Lern- und Effektivitätsansatz) verdeutlichen erneut das Spannungsfeld zwischen strukturellen (z.B. Personalquoten) und kulturellen Entwicklungstreibern (z.B. Lernbereitschaft). Dazu kommt eine Sicht nach außen, die einen normativen Umgang mit unterschiedlichen Stakeholdern beschreibt. Der Lern- und Effektivitätsansatz bietet die geeignetste Perspektive für die vorliegende Arbeit und dient der konzeptionellen Ausarbeitung der Gestaltungsfaktoren (siehe Kapitel 3.3). Die verschiedenen Diversity-Management-Ansätze bilden einen theoretischen Zugang, der im folgenden Kapitel durch eine stark praxisorientierte Sichtweise ergänzt werden soll, indem Diversity-Management als Kosten-Nutzen-Relation betrachtet wird.

### 2.2.2 Entwicklungstreiber auf strategischer Ebene

Aus unternehmerischer Sicht ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen ein essentieller Bestandteil jeder strategischen Entscheidung, so auch beim Umgang mit Vielfalt. Vielfalt an sich ist erst einmal losgelöst von Erfolg und verursacht einen Managementaufwand der Kosten herbeiführt (Becker 2015, 58 ff.). In einer affirmativen Lesart werden jedoch häufig nur die Vorteile von Vielfalt erwähnt und begründet. Im Folgenden soll den Steuerungsbedarf und der damit verbundenen Aufwand sowie die Potenziale von Vielfalt betrachten.

**Vielfalt als Kostenfaktor:** Europäische Organisationen gaben bei einer Umfrage durch das *Center for Strategy and Evaluation Services* (2003) im Kontext von Vielfalt als Kostenfaktor in erster Linie Kosten für Aus- und Weiterbildung (66%) sowie Kosten für zusätzliche Bereitstellung von Einrichtungen und Unterstützungen (59%) an. Beide Posten sind den direkten betrieblichen Kosten oder Programmkosten zuzuordnen (Sander 2006, 113). Insgesamt werden vier verschiedene Arten von Kosten mit Diversity-Management verbunden:

1. Einhaltung der Rechtsvorschriften: Kosten für die Einhaltung der Rechtsvorschriften fallen in erster Linie bei Änderungen dieser Vorschriften an. Dies betraf beispielsweise Organisationen in Deutschland, als 2006 das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)* verabschiedet wurde. Um den Gesetzen und Richtlinien gerecht zu werden und eventuelle Klagen und Prozesse (Kosten) abzuwenden, hatten die Organisationen z.B. Aufwendungen für die Implementierung und Pflege von Dokumentations- und Nachweissystemen zu erbringen. Dazu kamen Kosten für Diversity-Schulungen für das Personal, die

Konzeption von Diversity-gerechten Personalstrategien oder Ausgaben für Informationskampagnen zur innerbetrieblichen Verbreitung (Centre for Strategy and Evaluation Services 2003, 22 ff.; Sander 2006, 113).

2. Direkte betriebliche Kosten (Programmkosten): Aus Sicht des Diversity-Controllings ist bezogen auf direkte betriebliche Kosten zu unterscheiden, ob diese einmalig oder laufend anfallen. Ebenso kann zwischen kurz-, mittel- oder langfristigen Kosten unterschieden werden. Ziel dabei ist eine Veränderung der Organisationskultur. Geschieht dies im positiven Sinne, können Kosten reduziert werden. Das Center for Strategy and Evaluation Services (2003) erwähnt in seinem Bericht folgende direkte betriebliche Kosten:

- Personalaufwendungen: Für eine nachhaltige Umsetzung des Diversity-Managements werden in Organisationen häufig Stellen geschaffen, die Kosten verursachen.
- Personalentwicklungskosten: Zu den Diversity-spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen zählen „Awareness Trainings“ (z.B. bewusstseinsbildende Maßnahmen, Sensibilisierungstrainings) und „Skill-Building Trainings“ (z.B. Kommunikation zur Konfliktbewältigung, interkulturelle Trainings).
- Kosten für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen: Zu den Kosten für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen können bauliche Maßnahmen (z.B. Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung) oder Unterstützungsangebote (z.B. betriebliche Zusatzleistungen, Gebetsräume, Stillzimmer) zählen.
- Kommunikationskosten: Hierzu zählen sowohl interne (z.B. Aufbau von Kommunikationssystemen und Mitarbeiternetzwerken, Erstellen von Infomaterial,) wie auch externe Kommunikationskosten (z.B. Personalwerbung und Rekrutierungskosten).
- Strategiefindung: Für ein zielgerichtetes Diversity-Management müssen Personalressourcen für die Strategiefindung eingeplant werden. Diese können dann wiederum andere Kosten für geplante Maßnahmen nach sich bringen.
- Monitoring und Controlling: Ein wichtiger Bestandteil des Diversity-Managements ist das Diversity-Controlling, das sowohl die Evaluation, die Koordinierung und das Berichtswesen beinhaltet. Da Vielfalt an sich erst einmal keinen direkten ökonomischen Vorteil bringt, müssen die durchgeführten Maßnahmen auf ihren Nutzen hin untersucht werden.

3. Opportunitätskosten: Bezogen auf das Diversity-Management entstehen Opportunitätskosten vor allem im Sinne von zeitlichen Ressourcen im Bereich der Führungsebenen (Centre for Strategy and Evaluation Services 2003, 20 ff.).
4. Geschäftsrisiken: Diversity-Management impliziert einen direkten Einfluss auf die Organisationskultur durch Umstrukturierungsprozessen, deshalb ist von einer Erhöhung verschiedener Geschäftsrisiken auszugehen (Becker 2015, 54; Sander 2006, 119).

**Vielfalt als Potenzial:** In der Literatur finden sich zahlreiche Ausführungen, die Vielfalt als Potenzial beschreiben und mit Chancen und Nutzen in Verbindung bringen. Der Wirtschaftswissenschaftler Taylor Cox und die Psychologin Stacy Blake (1991) erwähnen in diesem Kontext verschiedene Argumente für Diversity-Management. Die Wirtschaftswissenschaftlerin Gertraude Krell, die als Pionierin des deutschen Diversity-Managements gilt, setzte sich mit den Argumenten von Cox und Blake (1991) auseinander, fasste das Kreativitäts- und das Problemlösungsargument zusammen und ergänzte das Beschäftigungsstrukturargument, das Internationalisierungsargument und das Finanzierungsargument (Krell 2011).

Wettbewerbsvorteile durch Vielfalt		
1	Kostenargument	„Unvermeidbarkeit von Vielfalt“
2	Personalmarketingargument	
3	Beschäftigungsstrukturargument	
4	Internationalisierungsargument	
5	Marketingargument	„Potenziale von Vielfalt“
6	Kreativitäts- und Problemlösungsargument	
7	Flexibilisierungsargument	
8	Finanzierungsargument	

Tabelle 2: Wettbewerbsvorteile durch Vielfalt<sup>7</sup> (in Anlehnung an Becker 2015, 52)

- Kostenargument: Personalmanagement, Personalentwicklung und Führungsverhalten tragen entscheidend zur Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden bei (Cox und Blake 1991, 46 ff.; Becker 2015, 52). Fühlen sich Personengruppen in Organisationen nicht wertgeschätzt, sinken Motivation und Loyalität, was sich auf die Produktivität auswirken kann (Krell 1999). Zufriedene Mitarbeitende leisten tendenziell mehr, sind an einer Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten interessiert und haben einen positiven Einfluss auf die Produktivität (Becker 2015, 52). Durch eine niedrige Arbeitszufriedenheit, unzureichende Aufstiegschancen und fehlende Chancengleichheit steigen die Kosten durch Absentismus, hohe Fluktuation und Kündigungen (Rosenstiel, v., L. 2009, 199) .

<sup>7</sup> Die Argumente, die unter „Unvermeidbarkeit von Vielfalt“ zusammengefasst sind, beziehen sich auf die unternehmerische Tätigkeit einer Organisation und die damit verbundene Aufgabe Erwerbspotenziale zu erzielen (Cox und Blake 1991, 45; Becker 2015, 52). Dazu zählen auch Aspekte wie die Reaktion auf eine Veränderung der externen Rahmenbedingungen, z.B. durch den demographischen Wandel: Hierauf müssen die Organisationen reagieren (Watrinet 2008, 27). Die Argumente, die unter „Potenziale von Vielfalt“ zusammengefasst werden, sollen verdeutlichen, dass Diversity zur Nettowertschöpfung der Organisation beitragen kann (Cox und Blake 1991, 46; Becker 2015, 52). Hierzu zählen auch die Vorteile, die sich durch die Berücksichtigung der Potenziale der unterschiedlichen Mitarbeiter\*Innen ergeben und ebenfalls zur Vermeidung von Opportunitätskosten beitragen (Watrinet 2008, 28).

- Personalmarketingargument: Durch den demographischen Wandel und den damit verbundenen Fach- und Führungskräftemangel gewinnen qualifizierte Arbeitskräfte immer mehr an Attraktivität für die Arbeitgeber. Für Organisationen ist es deshalb wichtig, möglichst viele unterschiedliche Potenziale (Arbeitskräfte) anzusprechen, damit es besser gelingt, regional und überregional verfügbare Arbeitskräfte zu akquirieren. Diversity-sensible Organisationen haben hier einen Vorteil, da sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der potentiellen Arbeitskräfte gezielter ansprechen können (Liebrich 2008, 25; Watrinet 2008, 29). Zudem wirkt sich eine offene, zeitgemäße Organisationskultur positiv auf das Image einer Organisation aus (Krell 2002, 114). Durch Diversity-Management werden die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeitenden anerkannt und gefördert, was sich positiv auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber auswirken kann (Krell 1997, 57).
- Beschäftigungsstrukturargument: Das Beschäftigungsstrukturargument setzt ebenfalls am demographischen Wandel an, zielt jedoch auf bisherige Minderheiten im Arbeitskontext (Ältere und Migrant\*Innen) ab. Die Potenziale dieser Arbeitskräfte gewinnen an Attraktivität für die Arbeitgeber, da sie heute in den westlichen Industrienationen schon fast mehr als die Hälfte der arbeitsfähigen Bevölkerung bilden (Lindsay 1993). Das Beschäftigungsstrukturargument ist eng verwandt mit dem Personalmarketingargument, geht in seiner Ausprägung jedoch viel weiter, da die Struktur der Belegschaft einer Organisation die gesellschaftlichen Strukturen widerspiegeln soll (Watrinet 2008, 29).
- Internationalisierungsargument: Im Kontext der Globalisierung und den damit verbundenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stehen Organisationen vor neuen Herausforderungen, wie z.B. der Öffnung für internationale Märkte, transnationale Kooperationen sowie die fortschreitende Virtualisierung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Bensel 2002, 53). Das Internationalisierungsargument geht davon aus, dass eine Organisation mit einem erfolgreich implementierten Diversity-Management eine Organisationskultur fördert, die Vielfalt wertschätzt und mit dieser vorurteils- sowie konfliktfrei umgeht. Diese Faktoren schaffen gute Voraussetzungen für das Agieren auf internationalen Märkten (Krell 1999).
- Marketingargument: Da neben der Belegschaften ebenso die Kunden einer Organisation kulturell vielfältiger werden, ist es notwendig die vielfältigen Bedürfnisse und Wünsche wahrzunehmen (Cox 1993, 28). Dies gelingt vielfältig zusammengesetzten Mitarbeitenden besser als einer homogenen Belegschaft (Krell 2002, 115; Bensel 2002, 63). Mitarbeiter\*Innen vieler Kulturkreise können die kulturellen Einflüsse auf spezifische Bedürf-

nisse und Wünsche besser beurteilen als Personen eines Kulturkreises (Cox 1993; Sepehri 2002; Krell 1999). Diversity-Management kann generell als Verkaufsargument für bestimmte Zielgruppen angesehen werden, die sonst weniger beachtet werden und im Diversity-Management der Organisation eine Rolle spielen (Cox und Blake 1991, 49).

- Kreativitäts- und Problemlösungsargument: Das Kreativitätsargument und das Problemlösungsargument werden hier zusammen dargestellt, da beide eine identische Begründung haben (Krell 2011; Sepehri 2002). Beide Argumente beruhen auf der Annahme, dass heterogene Teams eine höhere Kreativität besitzen und über höhere Problemlösungsmöglichkeiten verfügen. Cox und Blake (1991) beziehen sich darauf, dass heterogene Arbeitsgruppen eine größere Erfahrungsbasis und eine höhere Zahl verschiedener Perspektiven sowie Einstellungen besitzen.<sup>8</sup> Ein erweitertes Wertespektrum und der Abbau von Konformitätsschranken wirken sich vermutlich positiv auf die Kreativität und Innovationskraft aus. Generell ist die Wissens- und Erfahrungsbasis vielfältiger Gruppen breiter und unterstützt die Umsetzung nachhaltigerer Lösungen, weil die Entwürfe kritischer hinterfragt werden als in homogenen Teams. Die Vielfältigkeit der Belegschaft dient somit der Erhöhung der Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit (Bensel 2002, 63; Krell 2002, 113).
- Flexibilitätsargument: Organisationen mit einer eher homogenen Belegschaft und einer monokulturellen Ausrichtung verlassen sich häufig auf die eigene, relativ einheitliche Interpretation der Wirklichkeit. Aus dieser Begebenheit entsteht ein gewisser Konformitätsdrucks oder Betriebsblindheit und es gelingt nur schwer, flexibel auf interne und externe Einflüsse reagieren zu können (Krell 1997). Multikulturelle Organisationen haben hingegen gemeinhin weniger starre Strukturen und tolerantere, flexiblere Organisationskulturen (Sepehri 2002). Ein aktives Diversity-Management fördert zudem die Akzeptanz alternativer Sichtweisen. Organisationen sind dadurch besser in der Lage, mit Unsicherheit umzugehen und flexibel auf marktinduzierte Veränderungen zu reagieren (Krell 1997).
- Finanzierungsargument: Das Finanzierungsargument beruht auf der Annahme, dass Anlageentscheidungen immer häufiger durch ethische und moralische Aspekte beeinflusst werden: *„Nicht nur Kaufentscheidungen, sondern auch Anlagenentscheidungen werden in zunehmendem Maße ethisch orientiert. [...] In diesem Zusammenhang spielen [...] soziale Aspekte eine wichtige Rolle“* (Krell 1999, 31). Organisationen, die ein aktives Diver-

---

<sup>8</sup> In Kapitel 2.1.2 wurde bei den Ausführungen von Scott E. Page (2007a) auf das ‚Diversity Trumps Ability Theorem‘ und das ‚Diversity Trumps Homogeneity Theorem‘ verwiesen. Beide Theoreme stellen fundierte Beweise dar, dass vielfältige Angestellte unter gewissen Rahmenbedingungen häufig die besten Lösungen finden und somit der Aufwand aus unternehmerischer Sicht Wettbewerbsvorteile und Erfolg bringt.

sity-Management betreiben, werden für einige Anleger interessanter (Liebrich 2008, 26).

Diese Argumente für Diversity-Management beschreiben potentielle Vorteile, die ihre Umsetzung im Lern- und Effektivitätsansatz finden. Damit die Vorteile genutzt werden können, muss die vorliegende Vielfalt in einer Organisation jedoch gesteuert werden. Diese Steuerung hat einen starken strategischen Fokus, der ebenso auf organisationsspezifische Unterschiede und Anforderungen im Kontext von Diversity-Management verweist (Becker 2015, 72).

### 2.2.3 Erfolg von Diversity-Management-Maßnahmen

Anhand zweier aktueller Studien, soll im Folgenden der Erfolg oder Misserfolg von Diversity-Management-Maßnahmen verdeutlicht werden. Die Evaluation der Studien hat eine anwendungsorientierte Sicht und bezieht sich auf Erhebungen aus der Praxis.

Die erste Studie wurde von der *Charta der Vielfalt e.V.* zu ihrem 10-jährigen Bestehen von Juni bis August 2016 durchgeführt. Die Studie lässt grundsätzliche Aussagen darüber zu, wie Organisationen an Diversity Management herangehen und erfasst dies aus unterschiedlichen Perspektiven (Charta der Vielfalt 2016, 10 f.). Die erste Perspektive befragte den Querschnitt der deutschen Organisationen. Hier wurden 250 zufällig ausgewählte Führungskräfte aus Organisationen, die die Charta der Vielfalt noch nicht unterschrieben hatten, interviewt. Die zweite Perspektive befragte die Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Hier wurden 349 Diversity-Verantwortliche aus Organisationen interviewt, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Die dritte Perspektive befragte die Träger des Vereins Charta der Vielfalt. Hier wurden 18 Experteninterviews mit Vorständen der Mitgliedsorganisationen durchgeführt. Die relevanten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Diversity-Maßnahmen: Zwei Drittel der zufällig befragten Organisationen haben bislang noch keine Diversity-Maßnahmen umgesetzt. Für die Zukunft planen nur 19 Prozent konkrete Maßnahmen.
- Top-Management: Diversity-Management funktioniert für die Befragten „top-down“. Das Top-Management ist der wichtigste Treiber für Diversity-Management in den Organisationen.
- Flexibilisierung der Arbeitswelt: Organisationen setzen bei Diversity-Management vor allem auf Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt.
- Vorteile von Diversity-Management: Über 65 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass Diversity-Management der eigenen Organisation konkrete Vorteile bringen würde.

- Offenheit und Lernfähigkeit: Der größte Nutzen von Diversity-Management wird in der Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation gesehen.
- Personalmarketing: Vielfach sind die Nutzenerwartungen sehr konkret darauf ausgerichtet, Personalressourcen besser zu nutzen und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- Empathie bei Führungskräften: Empathie ist für die Befragten die wichtigste Eigenschaft bei Führungskräften, wenn sie Diversity-Management erfolgreich umsetzen sollen.
- Abbau von Widerständen: Als wichtigste Maßnahmen zum Abbau von Widerständen werden das Commitment des Top-Managements, Trainings für Führungskräfte sowie „Leuchtturmprojekte“ gesehen.
- Messbarer Erfolg von Diversity-Maßnahmen: Die Mehrheit der Organisationen hält den Erfolg von Diversity-Maßnahmen für messbar. Wichtigstes Instrument hierbei ist die Personalbefragung.
- Abbau von Bürokratie: Die befragten Organisationen erwarten mehrheitlich keine neuen Regeln von der Politik, sondern befürworten den Abbau von Bürokratie, die Diversity-Management hemmt.

Die Studie hat einen durchaus kritischen Blick auf die Umsetzung von Diversity-Management, da viele der befragten Organisationen noch keine Maßnahmen in dem Bereich umsetzen. Dennoch werden Entwicklungstreiber auf struktureller Ebene (wie z.B. die Flexibilisierung von Arbeitszeiten), auf kultureller Ebene (durch z.B. Empathie der Führungskräfte sowie Offenheit und Lernfähigkeit) und auf strategischer Ebene (durch z.B. Personalmarketing, Commitment des Top-Management) als wichtige Ansatzpunkte identifiziert. Die Studie liefert Aussagen über generelle Tendenzen, die den Status Quo des Diversity-Managements in Deutschland abbilden und auf Vorteile aufmerksam machen. Diese Aussagen müssen von Organisationen jedoch gesondert und individuell betrachtet werden, da sich jede Organisation mit einem anderen Umfeld und einer unterschiedlichen Vielfalt der Mitarbeitenden auseinandersetzen muss (Becker 2015, 72). Dennoch ist diese normative Sicht auf Diversity-Management vor allem auf einer politischen Ebene und durch eine bundesweit agierende Organisation wie die *Charta der Vielfalt e. V.* sehr wertvoll für die Entwicklung des Themas.

Die zweite Studie von Frank Dobbin und Alexandra Kalev ist 2016 im Harvard Business Review erschienen (Dobbin und Kalev 2016a). Die Studie analysiert Daten aus den letzten drei Jahrzehnten von mehr als 800 US-Unternehmen und wertet Interviews mit Hunderten von Führungskräften aus. Im Fokus der Studie stehen verschiedene Diversity-Management-Maßnahmen und das Spannungsfeld zwischen Management und Minderheiten. Die Betrachtung

tung der jeweiligen Anteile der Zielgruppen wurde innerhalb eines 5-Jahres-Zeitraumes untersucht. Schlechtere Ergebnisse wurden vor allem bei verpflichtenden Maßnahmen analysiert, dazu gehören (Dobbin und Kalev 2016a):

- Verpflichtende Diversity-Schulungen für Manager\*Innen führten zu einem signifikanten Rückgang des Anteils von asiatisch-amerikanischen Männern und Frauen sowie schwarzen Frauen.
- Einstellungstests waren nachteilig für Frauen und Minderheiten - nicht, weil diese schlecht abschnitten, sondern weil bei weißen Männern häufig darauf verzichtet wurde.
- Beschwerdesysteme führten fast überall zu weniger Vielfalt. Obwohl sie vorurteilsbehaftete Manager\*Innen sensibilisieren sollen, sind häufig Repressionen die Folge.

**% CHANGE OVER FIVE YEARS IN REPRESENTATION AMONG MANAGERS**

Type of program	White		Black		Hispanic		Asian	
	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
Mandatory diversity training				-9.2			-4.5	-5.4
Job tests		-3.8	-10.2	-9.1	-6.7	-8.8		-9.3
Grievance systems		-2.7	-7.3	-4.8		-4.7	-11.3	-4.1

Abbildung 3: Weniger erfolgreiche Diversity-Maßnahmen<sup>9</sup> (Dobbin und Kalev 2016b)

Wesentlich erfolgreicher sind Diversity-Maßnahmen, die in einen positiven Rahmen gesetzt werden und auf den Charakter von Kontrolltaktiken (z.B. Auferlegung von Trainings) verzichten. Zu den erfolgreicheren Diversity-Maßnahmen gehören (Dobbin und Kalev 2016a):

- Freiwillige Schulungen bringen Manager\*Innen nicht in die Defensive (wie verpflichtende Schulungen) und lassen den Anteil der verschiedenen Minderheiten ansteigen.
- Recruiting von Minderheiten an Hochschulen konzentriert sich häufig auf ursprünglich nur von Schwarzen besuchte Schulen, was den Anteil von afroamerikanischen Männern und Frauen ansteigen lässt.
- Selbstverwaltete Teams fördern Vielfalt, indem sie den Kontakt zwischen Kolleg\*Innen mit unterschiedlichem Hintergrund intensivieren
- Abteilungsübergreifende Praktika sorgen dafür, dass Manager\*Innen mehr Kontakt zu anderen Gruppen haben.
- Recruiting von Frauen an Hochschulen macht Manager\*Innen zu Diversity-Botschafter\*Innen und trägt so auch zu einem höheren Anteil schwarzer und asiatisch-amerikanischer Männer bei.

<sup>9</sup> Abbildung 3 und 4 zeigen die genauen Zahlen der Studie. Für die grauen Felder besteht keine statistische Sicherheit über die Auswirkungen auf die Zielgruppe. Bei der Erhebung wurde zudem darauf verwiesen, dass die Diversity-Maßnahmen isoliert von allem anderen (was sonst im Unternehmen oder in der Wirtschaft geschah) betrachtet wurden (Dobbin und Kalev 2016b).

- Mentoring hat eine positive Wirkung. Manager\*Innen gelangen durch intensiven Kontakt zu der Ansicht, dass ihre „Schützling“ ihre Förderung und Chancen auch verdienen.
- Diversity-Arbeitsgruppen fördern das soziale Verantwortungsgefühl, weil die Mitglieder Lösungen für die Abteilungen ausarbeiten und darauf achten, dass ihre Kolleg\*Innen diese auch anwenden.
- Diversity-Manager\*Innen führen manchmal ineffektive Programme ein, haben aber eine positive Gesamtwirkung, auch weil Einstellungs- und Beförderungentscheidungen hinterfragt werden können.

**% CHANGE OVER FIVE YEARS IN REPRESENTATION AMONG MANAGERS**

Type of program	White		Black		Hispanic		Asian	
	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
Voluntary training			+13.3		+9.1		+9.3	+12.6
Self-managed teams	-2.8	+5.6	+3.4	+3.9				+3.6
Cross-training	-1.4	+3.0	+2.7	+3.0	-3.9		+6.5	+4.1
College recruitment: women	-2.0	+10.2	+7.9	+8.7		+10.0	+18.3	+8.6
College recruitment: minorities			+7.7	+8.9				
Mentoring				+18.0	+9.1	+23.7	+18.0	+24.0
Diversity task forces	-3.3	+11.6	+8.7	+22.7	+12.0	+16.2	+30.2	+24.2
Diversity managers		+7.5	+17.0	+11.1		+18.2	+10.9	+13.6

Abbildung 4: Erfolgreiche Diversity-Maßnahmen (Dobbin und Kalev 2016b)

Das Ergebnis der Studie zeigt, dass Kontrolle bzw. die Auferlegung von Diversity-Maßnahmen bei Führungskräften häufig nicht zum Erfolg führt. Wesentlich effektiver ist ein integrativer Prozess, bei dem ein transparentes und partizipatives Miteinander und gemeinsame Lösungen angestrebt werden. Ebenso scheint es erfolgreicher zu sein die Kontaktanzahl zwischen den beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte zu erhöhen, um so an das Gefühl von sozialer Verantwortung zu appellieren (Dobbin und Kalev 2016a).

Der Umfang der Studie macht einen hohen Stellenwert auch für Implikationen für Wissenschaft und Praxis deutlich. Dennoch sollten die Ergebnisse auch kritisch betrachtet werden, vor allem in Bezug auf die Reichweite der Ergebnisse. Da die Studie sich auf privatwirtschaftliche Unternehmen aus den USA bezieht, sind die Ergebnisse durch spezifische Themen und Zielgruppen geprägt. Deshalb lässt sich die Studie nicht vollständig auf andere Länder übertragen. Zudem kann in diesem Kontext auch darauf verwiesen werden, dass jede Organisation einen spezifischen Blick auf die strategische Ausrichtung ihres Diversity-Managements haben sollte, da sie anderen Anforderungen im Diversity-Kontext gegenüber steht (Watrinet 2008). Die wichtigste Erkenntnis, dass freiwillige Maßnahmen größeren Erfolg erzielen als auferlegte,

liefert jedoch einen wichtigen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs im Diversity-Management.

### **2.3 Schlussfolgerung**

Durch das beschriebene *4-Ebenen-Modell* nach Rowe und Gardenswartz (2003, 2010) werden Entwicklungstreiber von Diversity-Management auf struktureller Ebene ersichtlich. Diese Gestaltungsfaktoren werden meist quantitativ anhand verschiedener Kennzahlen erhoben (Hubbard 2004). Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine dynamische Perspektive, die ebenfalls auf Einflüsse des Umfeldes der Organisation reagieren kann. Durch das Modell von Page (2007a) wurden Treiber kultureller Ebene festgehalten, die in erster Linie durch Präferenzen (Werte) und Lösungspotenziale (Kompetenzen) beschrieben werden können. Für eine Erfassung dieser sind qualitative Methoden notwendig. Deutlich wurde zudem, dass Vielfalt nicht automatisch mit Erfolg verbunden ist (Becker 2015, 58 ff.), sondern gesteuert werden muss. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Potenziale von Vielfalt genutzt werden können (Herrmann und Kätker 2007, 67 ff.). Die Entwicklungstreibern Struktur und Kultur werden dementsprechend durch die strategische Ausrichtung ergänzt. Für die Beachtung eines ganzheitlichen Diversity-Analyseansatzes ist es deshalb notwendig, die Entwicklungstreiber Struktur, Kultur und Strategie“ zu beachten (Hecht-el Minshawi et al. 2007). Unter diesen Voraussetzungen sind eine Mehrebenen-Analyse sowie die Betrachtung von Wechselwirkungen essentiell um das Thema Diversity-Management ausführlich zu durchleuchten. Die Argumente von Krell (2011) und der Lern- und Effektivitätsansatz nach Ely und Thomas (1996) beschreiben die Potenziale, die durch Diversity-Management realisiert werden könnten und dienen deshalb als strategische Bezugspunkte. Vielfalt steht hier als Chance für eine bessere Zielerreichung durch ganzheitlich organisationales Lernen (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.). Ausgehend von diesen theoretischen Grundlagen werden im Folgenden Anforderungen an das zu erstellende Konzept abgeleitet.

### **3. Operationalisierbarkeit von Diversity-Management**

Zu Anfang dieser Arbeit wurden Anforderungen an das Konzept der Diversity-Analyse beschrieben, die an dieser Stelle nochmals aufgegriffen werden. Die Anforderungen beschreiben Defizite bereits bestehender Analyseinstrumente im Diversity-Kontext und verdeutlichen die Notwendigkeit neue Herangehensweisen zu finden. Alle Anforderungen werden in der vorlie-

genden Dissertation aufgegriffen und umgesetzt. Für eine systematische Diversity-Analyse sind folgende Anforderungen notwendig:

- eine systematische Betrachtung: Diversity-Management wird heute als ganzheitlicher Ansatz der Organisationsentwicklung betrachtet (Charta der Vielfalt 2014), der durch die damit verbundene Komplexität ein systematisches Vorgehen verlangt (Kutzner und Röhl 2014i). Nur durch ein systematisches Vorgehen können Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden (Rüegg-Stürm 2002).
- eine Betrachtung von mehreren Ebenen gleichzeitig: Bisherige Analyseverfahren gehen bei der Erfassung von Diversity-Aspekten meist eindimensional vor (Watrinet 2008, 59). Durch die bisherigen Ausführungen wurden für Diversity-Management bereits Entwicklungstreiber auf den Ebenen Struktur, Kultur und Strategie identifiziert. Diese gilt es auch bei dem Konzept für die Analyse zu betrachten (Hecht-el Minshawi et al. 2007; Haselner und Thiel 2005; Berninghausen und Schiffmann 2016)
- eine Betrachtung von Wechselwirkungen: Die Betrachtung der Ebenen Struktur, Kultur und Strategie ermöglicht die Analyse von Wechselwirkungen. Da alle Ebenen unmittelbar miteinander verbunden sind, erscheint dies als dringend notwendig (Bolten 2014, 57; Rüegg-Stürm 2002, 79).
- einer Betrachtung von kulturellen Gestaltungsfaktoren: Bisherige Verfahren schaffen es nur unzureichend die Vielfalt der Wahrnehmung (kulturelle Wertemuster) der Mitarbeitenden zu erfassen (Watrinet 2008, 59), auch weil dieses Vorhaben relativ komplex und mit hohem Aufwand verbunden ist. Da der Faktor Kultur im Diversity-Management jedoch Grundlage für einen Wertschätzenden Umgang mit Vielfalt und ebenso Quelle von organisationalem Lernen ist (Ely und Thomas 1996), spielt dieser bei einer Diversity-Analyse eine zentrale Rolle.
- einer Betrachtung anhand einer angemessenen methodischen Übersetzung: Für einen angemessene methodische Übersetzung müssen sowohl quantitative wie auch qualitative Methoden zum Einsatz kommen (Watrinet 2008, 59). Eine besondere Herausforderung spielen hier die kulturellen Gestaltungsfaktoren, diese sollen in der vorliegenden Forschung anhand der *Repertory-Grid-Methode* gemessen werden (Kruse 2005)
- eine Betrachtung sowohl theoretischer als auch praxisorientierter Ansätze: Da die Auseinandersetzung mit Diversity-Management von Beiträgen aus der Wissenschaft und Praxis geprägt ist, sind für eine konzeptionelle Ausarbeitung von Gestaltungsfaktoren beide Perspektiven wichtig (Becker 2015, 137).

Für die Ausarbeitung eines neuartigen Konzeptes lassen sich drei zentrale Schritte ableiten. Im ersten Schritt der Konzepterstellung wird eine Bestandsaufnahme („state of the art“) verschiedener Modelle mit wissenschaftlichen und praxisorientierten Schwerpunkten durchgeführt. In einem zweiten Schritt wird durch das *Neue-St.-Galler-Management-Modell (NSGMM)* ein Modell vorgestellt, welches die Anforderungen erfüllt. Ursprünglich wurde das *NSGMM* zur Betrachtung von grundlegenden Aufgaben und Funktionen des Managements erstellt. Daher werden die Elemente des Modells im Anschluss in einem Diversity-Kontext übersetzt. In einem dritten und letzten Schritt werden dann die Gestaltungsfaktoren und das neue Konzept beschrieben.

### 3.1 Bestandsaufnahme relevanter Diversity-Modelle

Für die Bestandsaufnahme der Diversity-Modelle wurden im Vorfeld Kriterien entworfen, anhand derer die Modelle ausgewählt wurden. Alle Modelle mussten eine wissenschaftliche Fundierung und einen ganzheitlichen Ansatz besitzen. Zudem wurde darauf geachtet, dass die beschriebenen Entwicklungstreiber Struktur, Kultur und Strategie in relevantem Maße berücksichtigt wurden. Ein Modell mit eher strukturellem Fokus ist die *Diversity-Scorecard* (Hubbard 2004), da diese vor allem Kennzahlen erfasst. Ein Modell, welches die kulturellen Gestaltungsfaktoren mehr berücksichtigt, liefert die *Lernende Organisation* (Senge et al. 2011), da diese Kultur als maßgebliche Quelle des organisationalen Lernen sieht. Der *Diversity-Check* der *Universität Dortmund* (Kutzner und Röhl 2014i), der *Diversity-Reifegrad-Index* (Becker 2015) und der *Diversity-Audit* des *Zentrums für Interkulturelles Management & Diversity* (Hecht-el Minshawi et al. 2007) haben eine eher allgemeine Diversity-Ausrichtung und beziehen sich sowohl auf strukturelle wie auch auf kulturelle Faktoren. Der Fokus der Bestandsaufnahme ist die vorrangig inhaltliche und konzeptionelle Analyse. Die methodische Umsetzung wird zwar beachtet, spielte jedoch durch die Festlegung auf die *Repertory-Grid-Methode* bzw. auf die Softwarelösung *nextexpertizer®* zur Messung der kulturellen Gestaltungsfaktoren eine untergeordnete Rolle.

### 3.1.1 Diversity Scorecard

Die *Diversity Scorecard* des Wirtschaftswissenschaftlers Edward E. Hubbard (2004). basiert auf der *Balanced Scorecard*<sup>10</sup> der Ökonomen Robert Kaplan und David Norton (1997). Die *Diversity Scorecard* bezieht sechs Perspektiven in die Erhebung von Kennzahlen mit ein.

Die „Financial Impact-Perspektive“ analysiert die direkten oder indirekten finanziellen Effekte des Diversity-Managements (Hubbard 2004, 266 ff.). Mögliche Kennzahlen zur Messung des „Financial Impacts“ können z.B. die Reduktion von Gerichtskosten in Antidiskriminierungs-Verfahren, Diversity „Return on Investment“, Personalkosteneinsparungen durch Diversity-spezifische Rekrutierungsmethoden (Hermann-Pillath 2009, 19) oder andere finanzielle Einsparungen aufgrund von Diversity Maßnahmen sein (Rieger 2006).

Die „Diverse Customer/Community-Perspektive“ analysiert die Beziehungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen und setzt sich mit gesellschaftlichem Wandel z.B. durch demographische Veränderungen oder der Entwicklung von Werten auseinander (Hubbard 2004, 242 ff.). Mögliche Kennzahlen für die „Diverse Customer/Community-Perspektive“ beziehen sich auf Entwicklungen im gesellschaftlichen Engagements der Organisation z.B. im Sponsoring von Events oder Mitgliedschaften in gemeinnützigen Organisationen (Becker und Seidel 2006).

Die „Workforce Profile-Perspektive“ analysiert die Belegschaft anhand relevanter Diversity-Kategorien. Durch die Erfassung in Kategorien wird es möglich, effizient auf Veränderungen des Arbeitskräftepotenzials (Fluktuationen oder Personalabgang) zu reagieren. Somit können Risiken für das Personalmanagement minimiert werden (Hubbard 2004, 170 ff.). Kennzahlen der „Workforce Profile Perspektive“ sind demographisch aufgeschlüsselte Daten der Belegschaft. Diese beziffern z.B. die Differenz vom Belegschaftsprofil zur Gesamtbevölkerung oder zu relevanten Kundengruppen. Ebenso kann der Anteil von Minderheiten in leitenden Positionen erfasst werden (Hermann-Pillath 2009, 19).

Gegenstand der „Workplace Culture/Climate-Perspektive“ sind Analysen der Mitarbeiterzufriedenheit, des Betriebsklimas und der Organisationskultur für das Diversity-Controlling (Hubbard 2004, 201 ff.). Kennzahlen für die Messung auf dieser Ebene sind u.a. die demographische Aufschlüsselung von Fehlzeiten und Krankenstand oder diskriminierungsrelevante Personalda-

---

<sup>10</sup> Die *Balanced Scorecard* wurde in ihrer Ursprungsform von Kaplan und Norton 1997 ins Leben gerufen. Die bis dahin vorhandenen Instrumente zur Leistungsbewertung von Organisationen hatten eine strikte Orientierung an finanziellen Aspekten. Kaplan und Norton waren hingegen der Meinung, dass alle Faktoren, die an der Leistungserstellung beteiligt waren (Erfolgstreiber) berücksichtigt werden müssen. Die *Balanced Scorecard* wurde entwickelt, um systematisch und übersichtlich die unterschiedlichen Erfolgstreiber (Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter\*Innen, Technologie oder Innovation) in Kennzahlen zu erfassen und ebenfalls das strategische Denken und Handeln in den Organisationen zu fördern (Kaplan und Norton 2008). Zu den weiteren Vorteilen der *Balanced Scorecard* werden die konsequente Anbindung an eine gemeinsame Vision und die Möglichkeit Maßnahmen anhand definierter Zielgruppen abzuleiten gezählt (Friedag und Schmidt 2011). Die *Balanced Scorecard* verbindet die im herkömmlichen Managementprozess voneinander getrennten Schritte, Planung und Vorgabe', ‚Kommunikation und Verbindung', ‚Formulierung und Umsetzung' und ‚Strategisches Feedback', indem sie für mehrere Perspektiven gleichzeitig Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen konkretisiert und operationalisiert (Kaplan et al. 1997).

ten wie z.B. der Anteil von Mitarbeiter\*Innen mit Behinderung oder Beschwerdequoten (Hermann-Pillath 2009, S. 19; Rieger 2006).

Die „Diversity Leadership Commitment-Perspektive“ analysiert den Umfang der Unterstützung und Förderung des Diversity-Managements durch die verschiedenen Führungsebenen (Hubbard 2004, 147 ff.). Kennzahlen sind u.a. der Beteiligungsgrad der Führungsebenen an der Diversity-Strategie, die Heterogenität des Vorstandes (Becker und Seidel 2006) oder die Vergütung bzw. die Rolle von Diversity-Management im Bonus-System des Vorstandes (Hermann-Pillath 2009, 19).

Die „Learning-and-Growth-Perspektive“ beinhaltet die Analyse der organisatorischen Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Potenziale der Mitarbeitenden (Hubbard 2004, 222 ff.). Kennzahlen auf dieser Ebene sind u.a. die demographische Aufschlüsselung der Verteilung von Bildungsabschlüssen und der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in der Organisation, von außerhalb der Forschung und Entwicklungsabteilung generierten Innovationen (Hermann-Pillath 2009) sowie Verbesserungsvorschläge oder Bildungsinvestitionen pro Arbeitnehmer\*In (Rieger 2006).

Die *Diversity-Scorecard* überträgt die Methodik der *Balanced-Scorecard* auf das Diversity-Management und erhebt systematisch und übersichtlich Kennzahlen, die als Grundlage für strategische Ausarbeitungen herangezogen werden. Diese werden anschließend betrachtet, indem mehrere Perspektiven gleichzeitig Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen konkretisieren und operationalisieren (Kaplan et al. 1997). Insbesondere werden durch die Kennzahlen Entwicklungstreiber auf struktureller Ebene in unterschiedlichen Bereichen erfasst. Die festgelegten Bereiche von Hubbard liefern einen thematischen Zugang zu möglichen Gestaltungsfaktoren. Insgesamt bietet die *Diversity-Scorecard* einen guten Ausgangspunkt für die weitere konzeptionelle Ausarbeitung. Der Faktor Kultur wird jedoch nur in geringem Maße berücksichtigt. In dieser Arbeit wird diese Lücke durch die Anwendung des Konzeptes der *Lernenden Organisation*, das im folgenden Kapitel beschrieben wird, geschlossen.

### **3.1.2 Lernenden Organisation**

Der Entwicklungstreiber Kultur wird vom Konzept der *Lernenden Organisation* wie in fast keinem anderen Management-Modell berücksichtigt. Die *Lernende Organisation* entstand in den Arbeiten des Systemforschers Peter Senge. Senges Theorie betrachtet organisationales Lernen aus einer kulturellen Perspektive und baut auf der Annahme auf, dass sich subjektive Grundüberzeugungen der Individuen auf die organisationale Lernebene übertragen lassen. Diese Grundüberzeugungen beschreiben somit den Kontext Kultur, der als Quelle von organisationalem Lernen gesehen werden kann (Argyris und Schön 1978). Senge bringt eine systemtheoreti-

sche Betrachtungsweise ein, die das Systemdenken selbst in den Mittelpunkt lernender Organisationen stellt (Wahren 1997, 78). In Anlehnung an Chris Argyris und Donald A. Schön<sup>11</sup> entwickelt Senge sogenannte „Disziplinen“, die das kontinuierliche, fundamentale Lernen einer Organisation fördern sollen (Senge et al. 2011; Senge und Klostermann 2008)

Die erste Disziplin „Personal Mastery“ steht für das Streben nach dauerhaftem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung. Bei der Disziplin geht es darum Fähigkeiten zu entwickeln sowie Ziele konsequent zu verfolgen und zu verwirklichen. Es sei wichtig, sich immer neue Lernmöglichkeiten zu schaffen und diese auch zu nutzen. Des Weiteren soll das eigene Handeln und Verhalten immer selbst reflektiert werden (Senge et al. 2011, 153 ff.). Überträgt man diese Disziplin auf Diversity-Management geht es darum, die eigenen Potenziale zu fördern. Im Sinne von lebenslangem Lernen beschreibt das Thema auf individueller Ebene eine Personalentwicklung, die vor allem die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden anspricht. Diese sollen den intrinsischen Wunsch haben, sich selbst weiterzuentwickeln. Gleichzeitig soll die Führung Rahmenbedingungen schaffen, die diese Weiterentwicklung ermöglichen.

Die zweite Disziplin „Mentale Modelle“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit Annahmen bezogen auf das eigene Denken, Urteilen und Handeln gemeinsam mit anderen kritisch auseinanderzusetzen. Dieser Prozess ist notwendig, da jeder Mensch seine eigene Vorstellung der Realität hat (Hennemann 1997, 264). „Mentale Modelle“ entstehen häufig unbewusst und können die Handlungsfähigkeit blockieren. Deshalb müssen sie aufgedeckt und reflektiert werden, um gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Wichtig dabei sind eine Reihe von Eigenschaften: Offenheit, damit man Neuem unvoreingenommen und konstruktiv begegnen kann; Konfliktfähigkeit, damit man sich konstruktiv mit unterschiedlichen Standpunkten auseinander setzen kann; Flexibilität, damit das eigene Handeln schnell und angemessen angepasst werden kann (Senge et al. 2011, 193 ff.). Überträgt man diese Disziplin auf Diversity-Management geht es um die Schaffung von Möglichkeiten zur Reflexion, die wiederum eine Offenheit für Veränderung mit sich bringt. Dabei spielen auch Toleranz und Wertschätzung von unterschiedlichen Lösungsstrategien sowie der tolerante Umgang mit Fehlern eine wichtige Rolle. Hierfür müssen jedoch auch Rahmenbedingungen von Seiten der Führung geschaffen werden, die diese Prozesse steuern.

Die dritte Disziplin „Gemeinsame Visionen“ beschreibt die Fähigkeit eine gemeinsame Vision aufzubauen, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt und getragen wird (Hennemann 1997, 264). Gemeinsame Visionen steuern das Handeln aller Organisationsmitglieder, um ein

---

<sup>11</sup> Chris Argyris und Donald A. Schön gelten als Pioniere des organisationalen Lernens aus einer kulturellen Perspektive und prägten den Begriff seit Anfang der 70er Jahre. Im Mittelpunkt ihrer Forschungen stand die Verknüpfung der praktischen mit der theoretischen Sicht auf das Thema. So entstand nicht nur ein theoretisches Modell zum organisationalen Lernen, sondern es wurden ebenfalls praktische Erkenntnisse und Handlungsvorschläge ausgearbeitet (Argyris und Schön 1978).

bekanntes gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Vereinbarung gemeinsamer Zukunftsbilder und Ziele gilt als eine große Motivationsquelle für den Menschen, sobald diese Bilder eindeutig und umsetzbar sind. Das Wohl der Organisation steht hierbei im Mittelpunkt und sollte stets Grundlage für die gemeinsame Vision sein (Senge et al. 2011, 225 ff.). Überträgt man diese Disziplin auf Diversity-Management, rücken die Faktoren Partizipation und Transparenz in den Fokus. Kommunikation wird dabei zu einem zentralen Element.

Die Disziplin „Teamlernen“ beschreibt die Fähigkeit eines Teams, unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen zu einer „kollektiven Intelligenz“ zusammenzutragen, um nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Dies geschieht auch bei komplexen und konflikträchtigen Themen durch einen offenen und gleichberechtigten Dialog (Hennemann 1997, 264). „Teamlernen“ beinhaltet die Etablierung neuer Kommunikationsformen und die Entwicklung kollektiver Denkfähigkeiten (Bodenmüller und Joks 1999, 149). Die Leistungsfähigkeit eines Teams kann die kumulierte Leistung der einzelnen Mitglieder übersteigen. Deshalb geht es auch darum, eigene Vorstellungen aufzugeben und sich auf ein gemeinsames Denken einzulassen. Wichtig dabei ist die gegenseitige Unterstützung im Sinne einer uneingeschränkten Kooperation sowie ein intensiver Austausch, mit dem effiziente Informationsprozesse und eine offene und zielgerichtete Kommunikation gemeint sind (Senge et al. 2011, 254 ff.). Überträgt man diese Disziplin auf Diversity-Management, geht es hier um Offenheit für andere Lösungsansätze und ihre Wertschätzung. Zudem wird eine Personalkultur beschrieben, die ihre Arbeitsmotivation durch Loyalität, Teamgeist und Vertrauen gewinnt und gleichzeitig wenig Stereotype und Vorurteile produziert.

Das „Systemdenken“ ist eine integrative Disziplin, die die anderen vier Disziplinen verbindet. Sie verdeutlicht die wechselseitigen Beziehungen zwischen den übrigen Disziplinen und schafft ein Bewusstsein dafür, dass unterschiedliche Handlungen miteinander verbunden sind. Gleichzeitig stellt das „Systemdenken“ die konzeptionelle Basis dar. Die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Disziplinen müssen verstanden und die damit verbundenen Veränderungsmöglichkeiten erkannt werden, um fundierte und nachhaltige Strategien entwickeln zu können. Ein strukturiertes Vorgehen ist notwendig, um komplexe Sachverhalte zu beleuchten und Veränderungsprozesse anzuregen (Senge et al. 2011, 73 ff.).

Der Beitrag von Senges *Lernender Organisation* lässt sich auf den Lern- und Effektivitätsansatz übertragen. Die Themen, die hier bezogen auf die Organisationskultur im Kontext organisationales Lernen angesprochen werden, sind sehr vielfältig. Senges Ausführungen beschreiben Entwicklungstreiber auf kultureller Ebene, die auch für das Diversity-Management einen großen Beitrag liefern (Herrmann und Kätker 2007). Organisationales Lernen ist also stark von der Haltung und Einstellung sowie von den Werten der Mitarbeitenden geprägt. Hier besteht die

Herausforderung darin, kulturelle Gestaltungsfaktoren zu messen (Sackmann 2006). Einen Lösungsansatz für diese Herausforderung liefert diese Dissertation durch den Einsatz der *Repertory-Grid-Methode* (siehe Kapitel 5). Neben den kulturellen Aspekten liefern Senges Disziplinen auch thematische Zugänge (z.B. für die Personalentwicklung, Führung, Kommunikation), die im Konzept berücksichtigt werden.

### 3.1.3 Diversity Check der Universität Dortmund

Der *Diversity Check* der *Universität Dortmund* betrachtet Diversity-Management als ganzheitlichen, partizipativen Prozess. Diversity Management baut als Organisationskonzept, auf der personellen Vielfalt der Organisation auf und versucht diese für eine positive Weiterentwicklung auf unterschiedlichen Ebenen zu nutzen. Grundlage ist ein Verständnis von Führung, das die Verschiedenheit der Mitarbeitenden bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht (Kutzner und Röhl 2014b). Der ganzheitliche Ansatz wird vor allem durch folgende Themenbreite untermauert:

- Diversity-Management als Organisationsstrategie: Diversity-Management beinhaltet einen systematischen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess, der alle Bereiche einer Organisation erfasst und die Vielfalt anerkennt, gezielt fördert und nutzt (Kutzner und Röhl 2014c).
- Personalmanagement: Diversity-Management beinhaltet Prozesse, die kompetenzorientiert Arbeitsplätze besetzen. Durch gezielte Förderung des Potenzials der Mitarbeitenden werden Benachteiligungen abgebaut (Kutzner und Röhl 2014j).
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation: Diversity-Management beinhaltet eine leistungs- und lernförderliche Arbeitsgestaltung für alle Diversity-Kategorien, die unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt. Die Arbeitsorganisation baut auf einer diskriminierungsfreien Arbeitsteilung auf und zielt auf eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven ab (Kutzner und Röhl 2014a).
- Gesundheit: Diversity-Management berücksichtigt Konzepte zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz, die ein gesundheitsförderliches Verhalten der gesamten Belegschaft unterstützen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Diversity-Kategorien beachten z.B. geschlechterbezogene, altersspezifische oder Religions- und Ethnien-spezifische Besonderheiten (Kutzner und Röhl 2014e).
- Lohn und Leistung: Diversity-Management beinhaltet Transparenz und Gerechtigkeit auch im Kontext der Entlohnung. Dazu gehört auch eine reflektierte Leistungs politik, die

Benachteiligungen und Bevorzungen vermeidet und gegebenenfalls anpasst (Kutzner und Röhl 2014g).

- Führung: Führungskräfte unterstützen aktiv den Diversity-Gedanken und tragen somit einen wichtigen Teil zur Organisationskultur bei. Entscheidungsgremien sollten immer heterogen besetzt sein, um so für noch mehr Chancengleichheit in der Organisation zu sorgen. Insgesamt wird ein kooperativer Führungsstil, bei dem Vielfalt wertgeschätzt und gefördert wird, gelebt. Dabei wird auch der Austausch zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen berücksichtigt (Kutzner und Röhl 2014d).
- Organisationskultur: Diversity-Management beinhaltet Maßnahmen zur Förderung einer diskriminierungsfreien und wertschätzenden Organisationskultur. Dies impliziert ein Leitbild, in dem Werte wie Würde, Rücksicht und Respekt gegenüber allen Mitarbeiter\*Innen verankert sind (Kutzner und Röhl 2014l).
- Interessenvertretung: Diversity-Management unterstützt eine heterogen zusammengesetzte Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung der Mitarbeitervertretung an Maßnahmen zur Gleichbehandlung aller Diversity-Kategorien (Kutzner und Röhl 2014f).
- Produkt- und Dienstleistungsentwicklung: Diversity-Management berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Kund\*Innen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, indem es die Potenziale der vielfältigen Belegschaft für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen nutzt (Kutzner und Röhl 2014k).
- Marketing und Public Relations: Diversity-Management spricht unterschiedliche Kund\*Innen differenziert an und vermeidet Stereotypisierungen. In den Public Relations wird kulturelle Vielfalt sichtbar z.B. durch die Durchführung von Audits oder Auszeichnungen (Kutzner und Röhl 2014h).

Der *Diversity Check* der *Universität Dortmund* schafft vor allem einen umfangreichen thematischen Zugang zum Thema Diversity-Management. Die ganzheitliche Betrachtungsweise liefert viele Ansatzpunkte für vorliegende Dissertation. Durch die methodische Umsetzung in quantitative Methoden kann der *Diversity Check* ohne großen Aufwand in Organisationen durchgeführt und ausgewertet werden. Jedoch ist durch die quantitative Ausrichtung bei der Befragung eine Erfassung von kulturellen Gestaltungsfaktoren nur schwer möglich. Die Adressaten des Fragebogens sind zudem Diversity-Verantwortliche und repräsentieren somit nicht die gesamte Belegschaft.

### 3.1.4 Diversity-Reifegrad-Index

Der *Diversity-Reifegrad-Index* des Wirtschaftswissenschaftlers Manfred Becker (2015) entwirft idealtypische Entwicklungsstadien für drei unterschiedliche Reifegrade von Diversity-Generationen. Jeder dieser Reifegrade wird anhand 12 verschiedener Merkmale operationalisiert und in drei Ausprägungen beschrieben:

1. Harmonisierendes Diversity-Management (1. Diversity Management-Generation)
2. Differenzierendes Diversity-Management (2. Diversity Management-Generation)
3. Integrierendes Diversity-Management (3. Diversity Management-Generation)

Die Merkmale wurden aus Literaturanalysen und der Auswertung von Praxiskonzepten gewonnen. Zur Bestimmung des optimalen Grades an Diversity soll der zu erwartende Nutzen den Kosten gegenübergestellt werden (Becker 2015, 139). Die Bestimmung der aktuellen Generation erfolgt anhand folgender Leitfragen (Becker 2015, 143 ff.):

- Charakteristik: Wie lässt sich das Diversity-Management der Organisation beschreiben?
- Philosophie: Warum wird Diversity-Management betrieben? Welche Werte stehen dahinter?
- Ziele: Was wird mit dem Diversity-Management verfolgt?
- Strategie: Welche Strategie steckt hinter dem Diversity-Management?
- Strukturen: Wie ist das Diversity-Management in der Organisation verankert?
- Information/Kommunikation: Wie werden die Anliegen des Diversity-Managements intern und extern kommuniziert?
- Adressaten: Wer sind die Adressaten des Diversity-Managements?
- Handlungsfelder: Welche Handlungsfelder werden durch das Diversity-Management abgedeckt?
- Lernen: Welche Rolle spielen „Lernen“ und „Reflexion“ im Diversity-Management?
- Steuerung: Wie wird das Diversity-Management gesteuert?
- Motivation: Welche Motivation steckt hinter dem Diversity-Management?
- Nutzen: Was ist der tatsächliche Nutzen des Diversity-Managements?

Neben der Beschreibung der unterschiedlichen Reifegrade berücksichtigt der *Diversity-Reifegrad-Index* zudem Handlungsempfehlungen bzw. Entwicklungspotenziale für die niedrig gelegenen Ebenen einer Organisation. Durch diesen Orientierungsrahmen kann der *Diversity-Reifegrad-Index* zudem als Lernmodell betrachtet werden. Durch die methodische Umsetzung anhand eines Fragebogens und die Adressierung an Diversity-Verantwortliche misst der *Diversity-Reifegrad-Index* vor allem Elemente auf der strukturellen Ebene von Diversity-Management. Der Faktor Kultur spielt auch hier eine untergeordnete Rolle. Thematisch liefert

auch dieses Modell viele Zugänge zum Thema Diversity-Management und betrachtet dieses ganzheitlich. Hierin finden sich viele Ansätze für das Konzept dieser Dissertation.

### 3.1.5 Diversity-Audit des Zentrums für Interkulturelles Management & Diversity

In der theoretischen Fundierung des *Diversity-Audits des Zentrums für Interkulturelles Management & Diversity (ZIM)* wird auf die Diversity-Paradigmen von Ely und Thomas (1996) verwiesen, die als Referenzrahmen dienen (Hecht-el Minshawi et al. 2007). Hinzu kommt eine systemorientierte Sicht auf Diversity-Management, die auf die Entwicklungstreiber Struktur, Kultur und Strategie verweist. Der Diversity-Audit wird in einen Management-Zyklus integriert (Oberziele, Analyse, Zielsetzung und Planung, Umsetzung und Koordination, Evaluierung und Kontrolle), bei dem die Analyse in den Mittelpunkt rückt. In diesem Rahmen werden thematische Schwerpunkte erörtert, die mit Leitfragen versehen werden (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 146-151):

- Betriebssituation: Unter welchen wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Einflüssen steht die Organisation? Gibt es Betriebsverlagerungen ins Ausland? Gibt es Stelleneinsparungen in den Diversity-Gruppen?
- Leitlinien (Vereinbarungen): Was steht in den Leitlinien bzgl. einer multikulturellen Organisation mit Diversity-differenzierten Angaben? Werden sowohl strategische als auch praktische Ziele benannt?
- Betriebskultur (Kommunikation): Wie transparent und einsichtig sind Entscheidungen? Wird auf Verhalten und Sprachgebrauch geachtet? Gibt es Diskriminierungen? Fühlen sich alle Mitarbeitenden gleichermaßen wohl?
- Personalstruktur (Personalpolitik): Besteht ein Mangel an Fachkräften? Sind Diversity-Gruppen unterrepräsentiert? Sind Personengruppen in bestimmten Hierarchien unterrepräsentiert? Ist die Belegschaft nicht ausgewogen genug? Ist die Belegschaft gestaut? Welchen Stellenbedarf hat die Organisation?
- Maßnahmen (Weiterbildungen/Programme): Werden Weiterbildungsangebote genutzt? Von wem? Gibt es Diversity-Schulungen oder Interkulturelle Trainings? Gibt es spezielle Fördermaßnahmen für Menschen mit Behinderung bzw. besonders Begabte? Bestehen Kooperationen bzw. „Cross-Mentoring“?
- Kunden (Produktentwicklung/Marketing): Ist der Kundenkreis zu einseitig? Gibt es regelmäßige Kundenstrukturanalysen? Werden die Produkte den diversen Kunden gerecht (z.B. der älteren Generation, Menschen mit Handicap oder verschiedenen kulturellen Hintergründen)? Wird kulturspezifisches Marketing betrieben?

Der *Diversity-Audit des ZIM* berücksichtigt einen ganzheitlichen Ansatz, der mehrere Ebenen betrachtet. Wechselwirkungen werden hier jedoch weniger betrachtet. Bezogen auf die thematischen Schwerpunkte besteht auch hier ein vielfältiger Zugang. Für die methodische Umsetzung verweist der Ansatz eine Sammlung möglicher Vorgehensweisen, die sowohl quantitative wie auch qualitative Zugänge berücksichtigen. Eine genaue Systematik wird dabei nicht beschrieben.

### **3.1.6 Schlussfolgerung**

Die beschriebenen Konzepte zur Umsetzung von Diversity-Management liefern eine Vielzahl an Orientierungspunkten, jedoch schafft es kein Konzept allen Anforderungen zu genügen. Alle Konzepte besitzen einen ganzheitlichen Ansatz mit einer Vielzahl an thematischen Schwerpunkten. Die wenigsten beachten jedoch den Faktor Kultur in einem ausreichendem Maß, was vor allem durch die aufwendige Messung von Kultur begründet werden kann (Kruse 2005; Sackmann 2006). Die vorliegende Arbeit unterscheidet sich von den bisherigen Konzepten, indem sie den Faktor Kultur ausreichend in die Analyse einbezieht und gleichzeitig alle anderen Anforderungen berücksichtigt. Die Herausforderung bei der Messung der kulturellen Faktoren und die methodische Übersetzung dieses Problems werden in den methodischen Grundlagen genauer beschrieben (siehe Kapitel 5). Für die endgültige Operationalisierung der Gestaltungsfaktoren (siehe Kapitel 3.3), ist es zunächst wichtig ein geeignetes Modell zu finden, welches den beschriebenen Anforderungen standhält.

## **3.2 Das Neue St.-Galler-Management-Modell als konzeptionelle Verankerung**

Ein Modell, das die beschriebenen Anforderungen erfüllt, ist das *Neue St.-Galler-Management-Modell (NSGMM)* des Wirtschaftswissenschaftlers Johannes Rüegg-Stürm (2002). Das Modell liefert einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz, der die Möglichkeit bietet, Gestaltungsfaktoren auf mehreren Ebenen (Struktur, Kultur und Strategie) als auch Wechselwirkungen abzubilden. Dadurch wird eine differenzierte Betrachtung von Veränderungspotenzialen und der/die Steuerung des Diversity-Managements möglich (Berninghausen und Schiffmann 2016). Das Modell wird zuerst beschrieben und auf generelle Diversity-Management-Themen übertragen, bevor es konzeptionell verarbeitet wird.

Das *NSGMM* hat seinen Ursprung in den Wirtschaftswissenschaften und wurde in den 1960er Jahren an der Universität St. Gallen entwickelt. Publiziert wurde es erstmals von Hans Ulrich und Walter Krieg im Jahre 1972 (Ulrich und Krieg 1972). Seitdem wurde es zweimal überarbei-

tet, Anfang der 90er Jahre von Knut Bleicher (Bleicher 1991) und Anfang der 00er Jahre von Johannes Rüegg-Stürm (2002). Das Modell beschreibt die grundlegenden Aufgaben und Funktionen des Managements und ist auf alle arbeitsteiligen Organisationen wie privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Verwaltungen oder Vereine anwendbar. Das Modell hat die Funktion einer Orientierungskarte für Managementfragestellungen (Rüegg-Stürm 2002; Landolt und Zuppiger Ritter 2005), indem es:

1. die strategischen Teilbereiche und -systeme inhaltlich und strukturell beschreibt,
2. das Umfeld und die Innenwelt der Organisation strukturiert,
3. dazu beiträgt, Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden,
4. einen Ordnungsrahmen bildet, der logische Verbindungen und Wirkungszusammenhänge aufzeigt und damit der raschen Orientierung dient,
5. der Strukturierung der Kommunikation in der Organisation dient und damit hilft, die Aufmerksamkeit des Managements wiederholt auf bestimmte Phänomene zu lenken,
6. eine rasche Verständigung erleichtert und damit die kollektive Handlungsfähigkeit einer Organisation unterstützt,
7. einen Sinn für eine strukturierte Organisationswirklichkeit erzeugt. Mit Hilfe des Modells kann ein gemeinsamer Denk- und Sinnhorizont und ein bestimmter Sprachgebrauch entwickelt werden. Darauf kann bei der Bewältigung der Alltagsaufgaben sinnhaft Bezug genommen werden.
8. ein übergeordnetes Modell und eine Metasprache zur Verfügung stellt.

Im *NSGMM* werden sechs zentrale Systemelemente unterschieden: Umweltsphären (Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Natur), Anspruchsgruppen (Konkurrenz, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit/NGOs/Medien, Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende), Interaktionsthemen (Interessen und Anliegen, Werte und Normen, Ressourcen), Prozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse), Ordnungsmomente (Struktur, Kultur und Strategie) und Entwicklungsmodi (Optimierung, Entwicklung).

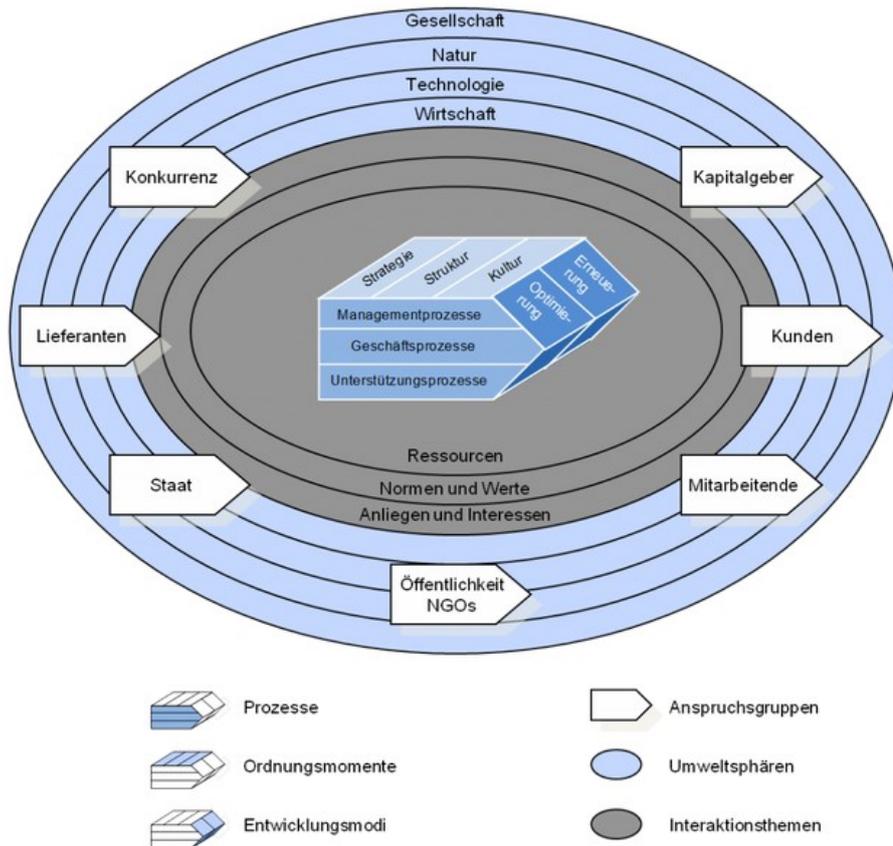


Abbildung 5: Das Neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2002, 22)

### 3.2.1 Umweltsphären im Diversity-Kontext

Umweltsphären sind Rahmenbedingungen, in die die unternehmerische Tätigkeit einer Organisation eingebunden ist. Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft werden in der ursprünglichen Ausarbeitung von Rüegg-Stürm (2002) genannt. Diese sind jedoch als nicht gesetzt zu verstehen und können beliebig erweitert oder verändert werden. Die Umweltsphären beeinflussen die strategischen Überlegungen jeder Organisation und haben je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkt unterschiedliche Bedeutung oder Wichtigkeit. Bei der Berücksichtigung dieser Kontexte sind nicht nur die derzeit vorliegenden Umstände wichtig, es müssen ebenso Entwicklungstendenzen berücksichtigt werden (Rüegg-Stürm 2002, 23).

Die Umweltsphären haben Einflüsse auf das Diversity-Management einer Organisation. Im Hinblick auf den demographischen Wandel, den Wertewandel jüngerer Generationen und eine zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt sind Organisationen dazu aufgefordert ihre Personalpolitik zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dieser Handlungsbedarf wird zudem von der Politik aufgegriffen und es entstehen Initiativen, Programme oder Förderrichtlinien.

Die *Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*<sup>12</sup> sieht vor allem individuelle Lösungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie ein höheres Maß an Partizipation als zunehmend wichtige Faktoren in der Arbeitswelt an. Diese Voraussetzungen erfordern einen neuen Blick auf die Arbeitsorganisation, den Arbeitsort, die Arbeitszeiten in Sachen Flexibilität (lebensphasenorientierte Arbeit) und auf die Themen Kommunikation und Partizipation. Ziel dabei ist es, eine Balance aus Sicherheit und Flexibilität sowie ein Diversity-orientiertes Miteinander zu etablieren (INQA 2012c). Die *Charta der Vielfalt e.V.* (2014) fördert innovative Arbeitszeitmodelle, Familienfreundlichkeit und Schritte für ein längeres und gesünderes Arbeiten, um Menschen verschiedener Diversity-Kategorien für den Arbeitsmarkt zu gewinnen. Gleichzeitig haben sich auch die Werte und das Selbstverständnis der Arbeitnehmer\*Innen geändert. Das Aufweichen des klassischen Familienkonzeptes, die Gleichberechtigung der Geschlechter, ein selbstbewusster Umgang mit sexueller Orientierung und ein größerer Anspruch nach einer ausgeglichenen Balance zwischen Beruf und Freizeit verändern die Ansprüche an die Arbeitgeber\*Innen (Charta der Vielfalt 2014, 9). Betrachtet man den rechtlichen Kontext bezogen auf die Verbindung zwischen Umweltsphären und Diversity-Management hat sich durch die Verabschiedung des *Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)*<sup>13</sup> im Jahre 2006 eine deutliche Veränderung ergeben. Seit der Einführung des AGG ist Diversity-Management auch in Deutschland ein wichtiger Bestandteil der Organisationsentwicklung geworden (Raasch und Rastetter 2010; Jüngling und Rastetter 2011, 128).

### 3.2.2 Anspruchsgruppen im Diversity-Kontext

Anspruchsgruppen sind alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und Wertminderungsaktivitäten betroffen sind (Rüegg-Stürm 2002, 23). Im *NSGMM* werden idealtypisch Mitarbeitende, Kund\*Innen, Konkurrenz, Lieferant\*Innen, Staat, Kapitalgeber\*Innen und Öffentlichkeit/NGOs/Medien unterschieden. Es wird jedoch darauf verwiesen, dass sich die Anspruchsgruppen von Organisation zu Organisation unterscheiden können (Rüegg-Stürm 2002, 29). Jede Organisation muss sich überlegen, welche Anspruchsgruppen in welchem Ausmaß von der eigenen Wertschöpfung (im privaten Sektor) oder vom Leistungserfüllungsauftrag (in der öffentlichen Verwaltung) betroffen sind.

---

<sup>12</sup> Im Jahr 2002 entstand die *Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*. Teilnehmende Institutionen und Organisationen der vom *Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)* ins Leben gerufenen Initiative sind Bund, Länder, Arbeitgeberverbände und Kammern, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträger und Stiftungen. Ziel der Initiative ist eine Verbesserung der Qualität der Arbeit sowohl für Arbeitgeber\*Innen, wie auch Arbeitnehmer\*Innen, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015).

<sup>13</sup> §1 des AGG beschreibt das Ziel des Gesetzes: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (Bundestag 14.08.2006).

Generell kann der Umgang mit den Anspruchsgruppen aus einem strategischen oder einem normativ-kritischen (ethischen) Blickwinkel erfolgen (Rüegg-Stürm 2004, 75 f.).

Bei einem strategischen Anspruchsgruppenkonzept (Freeman 1984) orientiert sich die Auswahl vor allem am Einfluss und an den Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppe (Rüegg-Stürm 2004, 75). Überträgt man dieses Anspruchsgruppenkonzept auf die unterschiedlichen Diversity-Management-Ansätze, greifen hier je nach Ausprägung der Resistenz-, der Antidiskriminierungs-, der Marktzutritts- und Legitimierungsansatz oder der Lern- und Effektivitätsansatz. Das Handlungsspektrum reicht hier also vom Ignorieren bis hin zu einer Kooperation auf Augenhöhe. Der Einfluss der Anspruchsgruppen (Stakeholder) wird in einer spezifischen Stakeholderanalyse ermittelt (Mitchell et al. 1997). Dieses Anspruchsgruppenkonzept findet man in erster Linie im privatwirtschaftlichen Sektor. In der Literatur werden für das Diversity-Management Mitarbeitende und Kunden als die wichtigsten Stakeholder genannt (Hecht-el Minshawi et al. 2007; Kutzner und Röhl 2014; Blum und Gries 2007). Andere Ansätze gehen jedoch weiter und ziehen alle Anspruchsgruppen in ihre Betrachtung mit ein (Charta der Vielfalt 2014, 18).

Ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept (Ulrich 2001) identifiziert alle Beteiligten, unabhängig von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung, als relevante Anspruchsgruppen. Allein die ethisch begründbare Legitimität der vorgebrachten Ansprüche ist bei diesem Konzept das relevante Kriterium (Rüegg-Stürm 2004, 77). Überträgt man dieses Anspruchsgruppenkonzept auf die Diversity-Management-Ansätze, greifen der Lern- und Effektivitätsansatz und der Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz (Schulz 2009). Dieses Anspruchsgruppenkonzept findet man in erster Linie im öffentlichen Sektor, da alle Anspruchsgruppen in den Leistungserfüllungsauftrag integriert sind und gleichberechtigt behandelt werden sollen.

### **3.2.3 Interaktionsthemen im Diversity-Kontext**

Interaktionsthemen sind verschiedene Typen von Austauschbeziehungen mit den Anspruchsgruppen. Hier wird zwischen personen- und kulturgebundenen Elementen (Anliegen, Interessen, Normen und Werte) sowie objektgebundenen Elementen (Ressourcen) unterschieden. Interaktionsthemen fassen demnach alles zusammen, was von den Stakeholdern an die Organisationen herangetragen, zur Verfügung gestellt oder streitig gemacht wird. Da sich jede Organisation einer anderen Belegschaft und anderen Rahmenbedingungen gegenüber sieht, sind die Interaktionsthemen sehr vielfältig und können nur durch eine entsprechende Analyse festgestellt werden (Rüegg-Stürm 2002, 33).

Anliegen und Interessen: Anliegen stehen für verallgemeinerungsfähige Ziele. Interessen hingegen stellen den unmittelbaren Eigennutz dar (Rüegg-Stürm 2004, 78). Im Diversity-Kontext können gegenseitige Anliegen zwischen Mitarbeitenden und Organisation z.B. Offenheit ge-

genüber Vielfalt am Arbeitsplatz oder die Akzeptanz alternativer Sichtweisen sein, da beide Seiten eine positive Arbeitsatmosphäre wertschätzen (INQA 2017, 20). Interessen von Seiten der Mitarbeitenden sind u.a. eine ausgewogene Work-Life-Balance, Gesundheitsangebote, Abbau von Hierarchien oder flexible Arbeitszeitmodelle (Stuber 2014, 204 ff.). Werden diese Interessen von Seiten der Organisation erfüllt, führt dies zu einer höheren Produktivität oder Arbeitszufriedenheit, was wiederum ein Anliegen der Organisation ist (Herrmann und Kätker 2007, 248 f.). Da Anliegen und Interessen sehr unterschiedlich sein können und in einer großen Breite auftreten, sind diese nur mit hohem Aufwand zu erfassen (INQA 2017, 20).

Werte und Normen: Werte sind grundlegende Präferenzen bezogen auf Vorstellungen davon, was als richtig und wichtig gilt. Deshalb dienen sie als Bezugspunkte für die Legitimation von Anliegen, Interessen und Verhaltensweisen (Rüegg-Stürm 2004, 78). Normen sind grundlegende, allgemein anerkannte, wertbasierte Verhaltensmaximen und Verhaltensregeln hinsichtlich dessen, was als erstrebenswert oder zu vermeiden gilt (Rüegg-Stürm 2004, 78). Im Kontext Diversity-Management sind Normen und Werte am einfachsten zu identifizieren. Hier können aus den verschiedenen Diversity-Management-Ansätzen (Ely und Thomas 1996) zum Beispiel Loyalität, Solidarität, Gleichberechtigung, Fairness, Antidiskriminierung und Wertschätzung von Vielfalt abgeleitet werden (Krisor und Köster 2016, 102).

Ressourcen: Ressourcen sind Rohstoffe, Energie, Grund und Boden, Nutzungsrechte, Finanzen, menschliche Arbeitskraft, Wissen, Erbgut von Pflanzen, Tiere oder gar Menschen (Rüegg-Stürm 2004, 78). Ressourcen können den Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt aber auch von ihnen selber eingebracht werden. Für die Anspruchsgruppe der Mitarbeitenden heißt das beispielsweise, dass sie vielfältige Kompetenzen, Wissen und Erfahrung als Ressourcen in die Organisation einbringen, von der Organisation aber auch Ressourcen wie angemessene Bezahlung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und andere Anreize finanzieller und nicht -finanzieller Art einfordern (Berninghausen und Schiffmann 2016, 512 f.). Die Gestaltung der Austauschbeziehung von Ressourcen zwischen Mitarbeitenden und Organisation, hängt im Diversity-Kontext stark von den vorliegenden Werten und Normen ab (Rüegg-Stürm 2004, 79).

### **3.2.4 Ordnungsmomente im Diversity-Kontext**

Ordnungsmomente werden unterteilt in Struktur, Kultur und Strategie. Sie dienen dazu, den organisationalen Aktivitäten eine zusammenhängende Form zu geben. Die Ordnungsmomente steuern Aktivitäten und strukturieren Prozesse. Sie richten sich auf das Erreichen bestimmter Wirkungen und Ergebnisse (Rüegg-Stürm 2002, 37). Die Ordnungsmomente wurden in den bisherigen Ausführungen ebenso als Entwicklungstreiber von Diversity-Management identifiziert (siehe Kapitel 2).

Strategien: Eine systematische Auseinandersetzung mit den wichtigsten Aspekten für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation ist Gegenstand des strategischen Managements. In einem komplexen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess unter Berücksichtigung von Anliegen, Bedürfnissen, Interessen und Werthaltungen beteiligter und betroffener Anspruchsgruppen muss eine Strategie erarbeitet werden (Rüegg-Stürm 2004, 83 f.). Strategien dienen als Bezugsrahmen für die Verteilung von Ressourcen (Rüegg-Stürm 2002, 41). Wie wichtig die strategische Auseinandersetzung im Kontext Diversity-Management ist, wurde vor allem durch die Auseinandersetzung im Kontext „Vielfalt als Potenzial“ und „Vielfalt als Kostenfaktor“ (siehe Kapitel 2.2.2) deutlich. Diversity-Management muss immer organisationspezifisch gedacht werden, da jede Organisation sich einer anderen Vielfalt gegenüber sieht und anderen Rahmenbedingungen ausgesetzt ist (Becker 2015, 58 ff.). Aus organisationaler Sicht ist die Frage nach einer Kosten-Nutzen-Relation Bestandteil jeder strategischen Entscheidung, so auch beim Diversity-Management. Vielfalt an sich ist erst mal gelöst von Erfolg und verursacht einen Managementaufwand, der ebenso Kosten herbeiführt (Becker 2015, 58 ff.).

Strukturen sind Festlegungen in Bezug auf die Beschreibung von Prozessen, Zuweisung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (Rüegg-Stürm 2004, 94 f.). Strukturen dienen dazu, eine angemessene Arbeitsteilung zu definieren und damit einen effizienten und effektiven Arbeitsprozess zu gestalten, der sich in einer hohen Produktivität niederschlägt. Des Weiteren sollen die in einem arbeitsteiligen Prozess erbrachten Teilleistungen koordiniert und auf effektive Weise wieder zu einem Ganzen integriert werden können (Rüegg-Stürm 2004, 92). Dabei sind transparente und beteiligungsorientierte Strukturen eine grundlegende Voraussetzung für Diversity-Management, da so die Fertigkeiten und Talente möglichst vieler Beschäftigter eingebracht werden können (Himmel 2006, 87 f.). Für die Messung der genannten Kriterien müssen im Einzelnen Indikatoren entwickelt werden, die eine Einschätzung der vorhandenen Vielfalt in der Organisationsstruktur messbar machen (Berninghausen und Schiffmann 2016, 514). Eine Möglichkeit zur Erfassung dieser Kennzahlen wurde beispielsweise im *4-Ebenen-Modell* von Diversity (Gardenswartz und Rowe 1994) vorgeschlagen. Ein weiteres Instrument in diesem Kontext ist die *Diversity-Scorecard* (Hubbard 2004).

Kultur: Das Element Kultur beschreibt explizite oder implizite Orientierungen im alltäglichen Handeln wie Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen, Denkmuster, Sprachregelungen und kollektive Erwartungen (Rüegg-Stürm 2004, 99). Unter Diversity-Gesichtspunkten kommen hier die in den Interaktionsthemen beschriebenen Werte und Normen (z.B. Gleichberechtigung, Fairness, Antidiskriminierung oder Wertschätzung von Vielfalt) zum Ausdruck, welche maßgeblich die Organisationskultur steuern (Krisor und Köster 2016, 102.). Eine Organisationskultur messbar zu machen, ist eine große Herausforderung, auf

die bereits bei der Betrachtung der relevanten Modelle (siehe Kapitel 3.1) hingewiesen wurde. Zudem wurde darauf aufmerksam gemacht, dass bisherige Messinstrumente im Diversity-Kontext, den Faktor Kultur eher ausblenden (Watrinet 2008, 59). Aus diesem Grund wurde die Messung des Faktors Kultur als Anforderung für die vorliegende Arbeit definiert. Um den Faktor Kultur zu messen, bedarf es spezieller Indikatoren, mit denen Diversity-sensible Einstellungen und Werte analysiert werden können (Berninghausen und Schiffmann 2016, 515). Grundsatz im Diversity-Management (vor allem im Lern- und Effektivitätsansatz) ist die Wertschätzung von Vielfalt, die als Chance für eine bessere Zielerreichung und ganzheitliches organisationales Lernen gesehen wird, indem die Potenziale der verschiedenen Mitarbeitenden genutzt werden. (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.).

### 3.2.5 Prozesse im Diversity-Kontext

Prozesse bilden die Wertschöpfungsaktivitäten einer Organisation und die dazugehörige Führungsarbeit. Im NSGMM wird zwischen Managementprozessen, Geschäftsprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden. Die verschiedenen Prozesse strukturieren Wertschöpfungsaktivitäten nach einer sachlichen und zeitlichen Logik (Rüegg-Stürm 2002, 65; Landolt und Zuppiger Ritter 2005, 10). Die Prozesse werden durch die Ordnungsmomente geformt, die Prozesse werden durch organisationales Lernen optimiert, was sich wiederum auf die Ordnungsmomente auswirkt. Beide sind also untrennbar miteinander verwoben. Aus Sicht der Organisationsentwicklung müssen Ordnungsmomente und Prozesse immer zusammengedacht werden (Bolten 2014, 57). In anderen Worten: *„Die Struktur folgt dem Prozess. Der Prozess baut auf der Strategie auf. Die Strategie konkretisiert die Vision und Mission. Und die Kultur sorgt dafür, dass alles im Fluss bleibt.“* (Auinger und Fuchs 2002, 5).

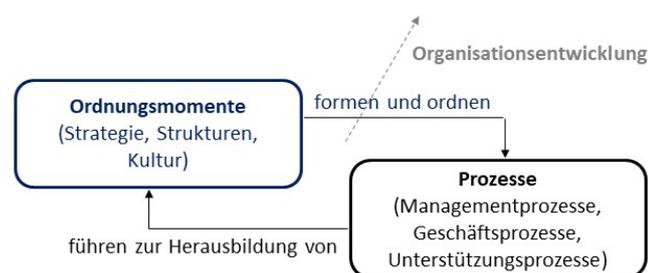


Abbildung 6: Beziehung zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen im NSGMM (in Anlehnung an Rüegg-Stürm 2002, 79)

Das Zusammenspiel zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen im Diversity-Kontext wird anhand verschiedener Aspekte des Personalauswahlprozesses verdeutlicht. Ist eine Vielfalt in der Belegschaft einer Organisation gewünscht (Strategie), sollte die Personalauswahl (Prozess) so gestaltet werden, dass unter Beachtung des Grundsatzes der „Bestenauslese“ vielfältige

Talente und Potenziale gewonnen werden können (Schulz und Ruppert 2015, 5). Dazu müssen die Einstellungskriterien (Struktur) transparent sein und es sollte auf ein strukturiertes methodisches Vorgehen (Prozess) geachtet werden, damit wichtige Aspekte objektiviert und vergleichbar gemacht werden (Schulz und Ruppert 2015, 6 ff.). Für eine möglichst hohe Chancengleichheit (Kultur), sollten im Auswahlgremium zudem unterschiedliche Diversity-Kategorien vertreten sein (Struktur), um unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können (Schulz und Ruppert 2015, 16). Bezogen auf Diversity-Management und insbesondere unter der Prämisse des Lern- und Effektivitätsansatzes sollten alle Prozesse transparent und wertschätzend ablaufen, um die Potenziale und unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen (Himmel 2006, 87 f.).

### 3.2.6 Entwicklungsmodi im Diversity-Kontext

Damit eine Organisation lebensfähig bleibt, muss sie sich ständig den Umweltsphären anpassen und weiterentwickeln. Diese grundlegenden Muster oder Entwicklungsmodi (Optimierung und Erneuerung) sind maßgeblich für die Beständigkeit einer Organisation (Rüegg-Stürm 2002, 80 f.). Um beständig zu sein, muss eine Organisation sich wandeln. Dieser Wandel läuft meistens in zwei Dimensionen ab. Zum einen betrifft er die Sachebene, also die inhaltliche, sachlogische Ebene der Geschäftstätigkeit, zum anderen die weit weniger fassbare Beziehungsebene (Rüegg-Stürm 2004, 122). Diese zwei Ebenen sind für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung, da sie die Gestaltungsfaktoren der Analyse prägen.

Im Diversity-Kontext setzen die Entwicklungsmodi am Ergebnis eines strategischen Diversity-Controllings in einer Organisation an. Dieser Prozess kann anhand eines Diversity-Management-Zyklus beschrieben werden. Letzterer orientiert sich an anderen Management-Zyklen und beschreibt die Umsetzung von Diversity-Management-Maßnahmen in fünf Schritten (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 144 ff.):

- Oberziele: Im ersten Schritt wird festgelegt, welche Ziele im Diversity-Management erreicht werden sollen. Dabei ist es notwendig, Schwerpunkte im Spannungsfeld „Struktur-Kultur- Strategie“ festzulegen.
- Analyse: Bei der Analyse werden Daten erhoben, die IST-Zustände abbilden, die für die ausgewählten Schwerpunkte relevant sind. Um brauchbare Ergebnisse zu erhalten, müssen geeignete Methoden angewandt werden.
- Zielsetzung und Planung: Nachdem die IST-Werte erhoben sind, werden bei der Zielsetzung SOLL-Werte festgelegt. SOLL-Werte können auch als Zielvereinbarungen aufgefasst werden, die dann durch die Planung in konkrete Maßnahmen übergehen.

- Umsetzung und Koordination: Bei der Umsetzung werden die vorher geplanten Maßnahmen durchgeführt. Dazu müssen Ressourcen koordiniert werden.
- Evaluierung und Kontrolle: Alle umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten werden in der letzten Phase daraufhin geprüft, ob die Zielvereinbarungen eingehalten werden konnten.

Der Diversity-Management-Zyklus bietet einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Organisationsentwicklung. Die Entwicklungsmodi stehen insgesamt für die Grundannahmen des Lern- und Effektivitätsansatzes (Ely und Thomas 1996), der neben organisationalem Lernen ebenso für Changemanagement steht, das als Ziel eine ständige Weiterentwicklung der Organisation beschreibt (Becker 2015, 184).

### 3.2.7 Schlussfolgerung

Für die konzeptionelle Umsetzung von Gestaltungsfaktoren gilt, dass die Umweltsphären und Anspruchsgruppen als externe Faktoren betrachtet werden können und für jede Organisation differenziert und spezifisch analysiert werden müssen. Diese „Outside-in-Perspektive“<sup>14</sup> (Mintzberg et al. 1998) kann im Diversity-Kontext durch eine Diversity-spezifische Umfeldanalyse, die äußere Einflüsse aus den Umweltsphären auf die Organisation untersucht oder durch eine Diversity-spezifischen Stakeholderanalyse, die Macht und Einfluss der verschiedenen Anspruchsgruppen unter Diversity-Aspekten analysiert, abgedeckt werden. Beide Analysen werden in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht berücksichtigt. Für die Analyse der Gestaltungsfaktoren soll eine „Inside-out Perspektive“<sup>15</sup> (Mintzberg et al. 1998) angewandt werden. Die Mitarbeitenden werden nach ihren Einschätzungen zu Ordnungsmomenten und Prozessen befragt. Hierfür können im Vorfeld der Analyse idealtypisch Gestaltungsfaktoren für Diversity-Management abgeleitet werden. Diese Gestaltungsfaktoren sind SOLL-Werte, die in erster Linie aus Sicht des Lern- und Effektivitätsansatzes entworfen werden und als Vergleichsmaßstab für die erhobenen Daten dienen. Die Gestaltungsfaktoren werden deduktiv anhand einer umfassenden Literaturrecherche abgeleitet. Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Elementen aus dem *NSGMM* soll nochmal graphisch dargestellt werden.

---

<sup>14</sup> Die ‚Outside-in-Perspektive‘ stellt die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem Umfeld einer Organisation in den Mittelpunkt. Die Strategie-Entwicklung basiert auf Faktoren wie Wettbewerbsintensität und Marktattraktivität. Es werden Entscheidungen getroffen, wie sich die Organisation (bzw. das einzelne Geschäftsfeld) im externen Umfeld (Markt, Wettbewerb, Branche) positioniert, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Potenziale, Chancen und Risiken des Umfelds, d. h. die Beschaffenheit (Struktur) einer Branche, bilden bei dieser Perspektive den Ausgangspunkt der Strategieentwicklung (Rüegg-Stürm 2004).

<sup>15</sup> Die ‚Inside-out-Perspektive‘ geht von den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen einer Organisation aus. Mit deren Hilfe gilt es dann, sich über die Gestaltung von Spielregeln des Wettbewerbs selbst, eine vorteilhafte Umwelt (Marktdynamik) zu etablieren. Diese Sicht ist seit Anfang der neunziger Jahre vermehrt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, nachdem zuvor das Wettbewerbsumfeld und die sich darin ergebenden Chancen und Risiken eine zentrale Rolle spielten (Rüegg-Stürm 2004).

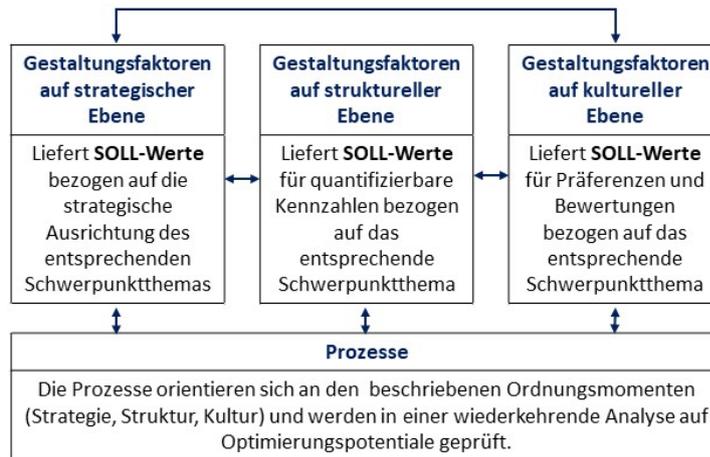


Abbildung 7: Darstellung der Verankerung der Gestaltungsfaktoren im NSGMM (eigene Darstellung)

Von den beschriebenen Anforderungen für das neuartige Konzept zur systematischen Analyse von Diversity-Gestaltungsfaktoren werden durch die Verankerung im NSGMM die Aspekte der systematischen Betrachtung, der Betrachtung von mehreren Ebenen und Wechselwirkungen und die Analyse von kulturellen Faktoren erfüllt. Im nächsten Schritt werden die Gestaltungsfaktoren deduktiv anhand einer umfassenden Literaturanalyse operationalisiert.

### 3.3 Gestaltungsfaktoren von Diversity-Management

Für die thematische Verankerung von Diversity-Management wurden, wie zu Beginn des Kapitels dargestellt, sowohl theoretische als auch praxisorientierte Ansätze evaluiert und auf ihre Aussagekraft hin für das vorliegende Konzept untersucht. In den vorherigen Kapiteln wurden bereits verschiedene Diversity-Modelle, verschiedene Argumente für Diversity-Management sowie verschiedene Diversity-Management-Ansätze vorgestellt. Diese stellen einen konzeptionellen Zugang dar und werden in die thematische Verankerung einbezogen. Ergänzt werden sie durch eine umfangreiche Literaturanalyse, die deduktiv die Gestaltungsfaktoren operationalisiert. Insgesamt wurden durch die Literaturanalyse acht Schwerpunktthemen für Diversity-Management identifiziert: ‚Organisationsmanagement‘, ‚Führung‘, ‚Personalmanagement‘, ‚Personalentwicklung‘, ‚Arbeitsorganisation‘, ‚Kommunikation‘, ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Kundenmanagement‘. Alle Schwerpunktthemen werden in den nächsten Abschnitten ausführlich hergeleitet, am Ende jedes Kapitels folgt eine tabellarische Zusammenfassung der Gestaltungsfaktoren. Das Konzept hat einen allgemeinen Charakter und kann sowohl bei privatwirtschaftlichen Unternehmen wie auch bei Behörden oder anderen Organisationen eingesetzt werden. Der Bezug zum Forschungsfeld ‚Polizei‘ wird erst in Kapitel 4 dargestellt.

### 3.3.1 Schwerpunktthema Organisationsmanagement

Das Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘ wird in die Unterkapitel „Transparenz im Organisationskontext“, „Umgang mit Veränderungen“ und „Stellenwert von Diversity-Management“ unterteilt.

**Transparenz im Organisationskontext:** Eine Organisation, die größtmögliche Transparenz im Aufbau schafft, profitiert von Mitarbeitenden, die den Sinn und den möglichen Nutzen ihrer Aufgaben und Ziele sehen (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147). Zudem sind transparente und beteiligungsorientierte Strukturen eine grundlegende Voraussetzung für das Diversity-Management, da auf diese Weise Fertigkeiten und Talente möglichst vieler Beschäftigter eingebracht werden können (Himmel 2006, 87 f.). Es sollte ein Orientierungsrahmen geschaffen werden, der Wirkungszusammenhänge festhält. Damit Situationen mit hoher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit durch schnelle Entscheidungen bewältigt werden können, (Rüegg-Stürm 2002, 13). Flache und unbürokratische Strukturen begünstigen dieses Vorhaben, indem der Ideenaustausch unterstützt und der konstruktive Umgang mit Herausforderungen gefördert wird (Ely und Thomas 1996, 14). Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Aspekte führt zu einer stärkeren Identifizierung mit der Organisation (Senge et al. 2011, 225 ff.).

**Umgang mit Veränderungen:** Durch die Veränderungen am Arbeitsmarkt infolge des demographischen Wandels (weniger Fachkräfte, weniger Nachwuchs etc.) bekommt Diversity-Management für den Umgang mit diesen Veränderungen eine immer größere Bedeutung (IN-QA 2017). In dieser Auffassung steht Diversity-Management für Changemanagement (Sander 2006, 81 f.; Sepehri und Wagner 2002, 10 f.; Rosken 2016, 67 f.). Das Beschäftigungsstrukturargument und das Personalmarketingargument spielen dabei eine wichtige Rolle (Krell 2011). Zum einen werden bislang nicht angemessen berücksichtigte Gruppen (z.B. Frauen, ältere Menschen und Migrant\*Innen) immer attraktiver für Arbeitgeber\*Innen (Lindsley 1993), zum anderen gelingt es Diversity-sensiblen Organisationen besser Fach- und Führungskräfte zu akquirieren (Liebrich 2008, 25; Watrinet 2008, 29). Eine offene und zeitgemäße Organisationskultur wirkt sich demnach positiv auf das Image einer Organisation aus (Krell 2002, 114). Das Ziel von Diversity-Management ist es, die vorhandene Vielfalt der Mitarbeitenden und deren unterschiedliche Potenziale zu nutzen, wodurch Veränderungen in der Organisation veranlasst werden (Himmel 2006, 82; Leenen et al. 2006, 46). In diesem Zusammenhang greifen das Flexibilitätsargument und das Kreativitäts- und Problemlösungsargument (Krell 2011). Für den Umgang mit Veränderungen ist ein gewisses Maß an Flexibilität notwendig: Je flexibler Organisationsstrukturen gestaltet sind, desto schneller und angemessener kann auf Veränderungen reagiert werden (Böhm 2007, 23). Zudem steigt tendenziell das kreative Lösungspotenzial bei einer vielfältigen Belegschaft, da auf eine Vielfalt aus unterschiedlichen Erfahrungen und Kom-

petenzen zurückgegriffen werden kann. Das kreativere Lösungspotenzial hilft beim Umgang mit Veränderungen, da einfallreichere Ansätze entstehen, die es der Organisation ermöglichen, auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren (Krell 1997). Neben einem strukturierten Changemanagement spielt die Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen aller Beteiligter eine wichtige Rolle (Palm 2006, 64; Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009). Ganzheitliche Maßnahmen, bei denen strukturiert und vernetzt vorgegangen wird, erhöhen die Akzeptanz für den Veränderungsprozess (Bundesagentur für Arbeit 2012, 11; Senge et al. 2011, 73 ff.). Veränderungen können beunruhigen, sollten allerdings als Chance für Neues angesehen werden (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 55). Der Umgang mit Veränderungen ist in einer globalisierten, dynamischen und zunehmend komplexeren Welt ein wichtiger Bestandteil der strategischen Ausrichtung von Organisationen (EFQM 2012b).

**Stellenwert von Diversity-Management:** Der Stellenwert von Diversity-Management drückt sich zum einen in der strukturellen Verankerung (Becker 2015, 143 ff.), zum anderen in den dafür verwendeten materiellen (z.B. Zuständigkeitsstrukturen, Personalentwicklungsmaßnahmen) und immateriellen (z.B. Leitlinien, Wertschätzung, Respekt) Ressourcen aus (Kutzner und Röhl 2014j). Ein Indikator für einen hohen Stellenwert von Diversity-Management ist die Verankerung in einer gesonderten Diversity-Leitlinie oder im Leitbild der Organisation (Kandola und Fullerton 1998; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 146). Die Diversity-Leitlinie stellt ein verbindliches und sichtbares Bekenntnis zum Umgang mit Vielfalt dar. Sie dient als Orientierungsrahmen für alle Beteiligten (Aretz und Hansen 2003, 29; Watrinet 2008, 27) und dient der Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeitermotivation (Böttcher 2002, 74). Darüber hinaus kann sie zur Imagebildung nach außen kommuniziert werden. Eine gesonderte Leitlinie stellt auch ein wirkungsvolles Personalmarketing-Instrument dar und hilft der Organisation, sich als attraktive Arbeitgeberin darzustellen, die sich um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden kümmert (Hummel und Wagner 1996). Ein weiterer Indikator für den Stellenwert von Diversity-Management ist die regelmäßige Erhebung von Kennzahlen, die als strategische Grundlage für das Diversity-Controlling herangezogen werden können. Die *Diversity-Scorecard* (Hubbard 2004) ist ein Instrument, das wissenschaftlich fundiert ist und einen hohen Praxisbezug hat. Die unterschiedlichen Kennzahlen können der Organisationsführung als strategische Grundlage zur finanziellen Steuerung dienen (Hermann-Pillath 2009; Rieger 2006). Mitarbeiterbefragungen ergänzen sie und bieten den Beschäftigten Gelegenheit zur Reflexion und Meinungsbildung (Schwarz-Wölzl 2005, 28). Klar definierte Zuständigkeitsstrukturen von Diversity Management, wie z.B. eigenständige Diversity-Einheiten oder Diversity-Beauftragte (Gutting 2017, 154), weisen ebenfalls auf einen hohen Stellenwert der Förderung von Vielfalt hin (Becker 2015, 143 ff.), da sie meist direkt der Geschäftsführung unterliegen

(Sander 2006, 81 f.). Andere Formen von Zuständigkeiten sind Personalverantwortliche (Gleichstellungsbeauftragte, Integrationsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen) sowie der Personalrat oder Betriebsrat (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012, 19).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz im Organisationskontext</b> .	Die <u>Aufbauorganisation</u> ist für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar.	Der Aufbau der Organisation wird mit <u>Transparenz und Nachvollziehbarkeit</u> assoziiert.
Die strategische Ausrichtung fördert einen dynamischen <b>Umgang mit Veränderungen</b> .	Die Organisation verfügt über ein strukturell verankertes <u>Changemanagement</u> .	Es besteht ein dynamischer und flexibler <u>Umgang mit Veränderung</u> .
Die strategische Ausrichtung fördert einen sichtbaren <b>Stellenwert von Diversity-Management</b> .	Das Thema Diversity ist strukturell im <u>Leitbild</u> verankert.	Die Organisation schafft es, die <u>Anforderungen der Mitarbeitenden</u> zu erfüllen.
	Diversity-Management orientiert sich an regelmäßig erhobenen <u>Kennzahlen</u> .	
	Es sind ausreichend <u>Zuständigkeitsstrukturen</u> für Diversity-Management vorhanden.	
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Organisationsmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 3: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Organisationsmanagement‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.2 Schwerpunktthema Führung

Das Schwerpunktthema ‚Führung‘ unterteilt sich in die Unterkapitel „Transparenz und Partizipation im Führungskontext“, „Vielfalt unter den Führungskräften“ und „Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“.

**Transparenz und Partizipation im Führungskontext:** Transparenz und Partizipation im Führungskontext befasst sich mit der transparenten Darstellung der Führungsstruktur anhand relevanter Diversity-Kategorien (z.B. ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘, ‚Herkunft‘). Diese Transparenz ist ein klares Zeichen der Organisationsleitung für ihr Engagement für Chancengleichheit und sollte deshalb gefördert werden (Kutzner 2016, 498).

Eine wichtige Kompetenz von Führungskräften ist die Fähigkeit, andere zu motivieren, Teil der Führung zu sein und das Mitwirken als ihre persönliche Aufgabe wahrzunehmen (Taylor O'Neale 2007, 363). Durch einen transparenten und partizipativen Führungsgrundsatz können wesentliche Vorgänge, Entscheidungen und Ergebnisse kommuniziert werden, damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen entsteht (Malik 2000, 225-230). Die Mitarbeitenden sind motivierter, wenn sie an Entscheidungsprozessen beteiligt werden (Keil 2017) und sollten als kreative und innovative Entwicklungsträger angesehen werden (Watrinet 2008, 96). Die Führungskräfte sollten die Bereitschaft zeigen, sich kritisch mit dem eigenen Denken und Handeln auseinanderzusetzen (Senge et al. 2011, 193 ff.). Zudem sollten sie die Fähigkeit entwickeln, sich für

unterschiedliche Sichtweisen zu öffnen, diese zu nutzen und in nachhaltige Entscheidungen umzusetzen (Senge et al. 2011, 254 ff.).

Im Zuge einer Diversity-orientierten Führung sollten Führungsgrundsätze in Führungsleitlinien verankert werden, die für alle Beteiligten verbindlich sind (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 120 f.). Die Leitlinien geben der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden einen ziel- und wertorientierten Rahmen, der zur Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Sozial- und Leistungsverhaltens beiträgt (Wunderer und Dick 2003, 385). Die Formulierung solcher Diversity-gerechter Führungsgrundsätze kann jedoch nicht nur als ein positives Signal nach innen gesehen werden, sondern ebenfalls öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden (Scheier et al. 2016, 591).

**Vielfalt unter den Führungskräften:** Diversity-Management wird meist begünstigt, wenn die Führungsebene vielfältig besetzt ist, da der Austausch unter vielfältigen Führungskräften für andersartige Sicht- und Vorgehensweisen sensibilisieren kann (Gutting 2017, 154; Hubbard 2004, 147 ff.). Durch eine heterogen besetzte Führungsebene erhöht sich die Chance, flexibler auf Veränderungen zu reagieren, da der Konformitätsdruck geringer ist als bei einer homogen besetzten Führung (Flexibilitätsargument) (Krell 2011). Zudem steigt das kreative Lösungspotenzial, da auf ein größeres Kompetenz- und Wissenspotenzial zurückgegriffen werden kann (Kreativitäts- und Problemlösungsargument) (Krell 2011). Ein wichtiger Aspekt in diesem Kontext ist jedoch ebenfalls die Offenheit und Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber unterschiedlichen Führungskräften und Führungsstilen. Die Mitarbeitenden sollten sich über die potentiellen Vorteile einer heterogenen Führungsebene bewusst sein und diese als Chance für ganzheitliches organisationales Lernen sehen (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.; Senge et al. 2011, 254 ff.).

Eine heterogen zusammengesetzte Führungsebene wird im Diversity-Kontext vor allem durch die Führungskräfteauswahl und unterschiedliche Förderprogramme erreicht. Bei der Führungskräfteauswahl sind die Einstellungskriterien entscheidend. Eine Diversity-orientierte Führungskräfteauswahl sollte die Potenziale möglichst vielfältiger Bewerber\*Innen ansprechen, damit unter Beachtung des Grundsatzes der „Bestenauslese“ möglichst unterschiedliche Talente und Potenziale für die Führungsebenen gewonnen werden können (Schulz und Ruppert 2015, 5). Qualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Flexibilität, Offenheit, Anpassungsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz oder Sprachkenntnisse nehmen werden zunehmend wichtige Führungseigenschaften (Gardenswartz und Rowe 2010, 71).

Bei der Zusammensetzung des Auswahlgremiums sollten vielfältige Repräsentant\*Innen vertreten sein, um unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und verschiedene Aspekte bei der Auswahl wahrnehmen zu können (Schulz und Ruppert 2015, 16). Im diesem Kontext lässt

sich häufig das Phänomen beobachten, dass Führungskräfte dazu tendieren Kandidat\*Innen auszuwählen, die ihnen selbst ähnlich sind (Gutting 2017, 8 f.). Dieser Verdopplungseffekt entsteht durch Skepsis gegenüber anderen Potenzialen, die sich von den eigenen unterscheiden. Durch umfangreiche Informationen und eine offenen Kommunikation der Ziele von Diversity Management kann der Skepsis entgegengewirkt und Führungskräfte für Vielfalt sensibilisiert werden (Palm 2006, 68). Eine weitere Maßnahme zur Förderung von Vielfalt in den Führungsebenen sind spezielle Förderprogramme für Minderheiten (Wunderer und Dick 2003, 385). Dazu zählen Mentoring-Programme, die häufig zur Förderung von Frauen unterschiedlichen Alters und ethnischer Herkunft oder zur Förderung junger internationaler Führungsnachwuchskräfte eingesetzt werden (Charta der Vielfalt 2014, 14).<sup>16</sup>

**Umgang mit Vielfalt im Führungskontext:** Den Führungskräften kommt im Diversity-Kontext die Rolle von Promotor\*Innen einer vielfältigen und toleranten Organisationskultur zu (Kutzner und Röhl 2014i). Um angemessen mit der Vielfalt der Mitarbeitenden umgehen zu können, sollten die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten vor allem durch die Führungskräften wahrgenommen werden (INQA 2017, 20). Diversity-Management bedeutet als Bestandteil der Führung, das gezielte Wahrnehmen, Wertschätzen und Nutzen der Unterschiedlichkeit zur Steigerung des Erfolges (Haselier und Thiel 2005, 15). Die Führungskräfte sollten die verschiedenen Ansichten und Arbeitsweisen als Lernchancen verstehen und nutzen (Senge et al. 2011, 153 ff.). Des Weiteren sind Führungskräfte dafür verantwortlich, jede Form von Diskriminierung zu unterbinden (Loden und Rosener 1991, 182). Ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitenden muss jederzeit gewährleistet sein, besonders in Zeiten von Krisen oder herausfordernden Situationen (Krisor und Köster 2016, 102). Um einen diskriminierungsfreien Umgang zu fördern, können Organisationen strukturelle und inhaltliche Maßnahmen etablieren. Strukturelle Maßnahmen betreffen die Führungskräfte selbst und die genannten Zuständigkeitsstrukturen, z.B. Personalvertretungen sowie Personal- oder Betriebsrat, die sich um die Anliegen der Mitarbeitenden kümmern. Für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt kann darüber hinaus eine Beschwerdestelle gegen Diskriminierung und Belästigung eingerichtet werden (Blum und Gries 2007, 22). Zu den inhaltlichen Maßnahmen zählen im Führungskontext z.B. spezielle Fortbildungsprogramme, die die Werte- und Kompetenzvielfalt im Diversity-Kontext fördern (Gieselmann und Krell 2011, 335 f.; Belinszki 2003, 358) oder gesonderte Füh-

---

<sup>16</sup> Neben den speziellen Förderprogrammen entstehen zunehmend auch Initiativen wie z.B. *Spitzenfrauen*, die vom *Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg* im Jahre 2009 ins Leben gerufen wurde. Die Initiative stellt eine Plattform dar, die Maßnahmen (Kongresse, Analysen, Internetportale), Informationen und Beratung in diesem Kontext anbietet und somit ebenfalls eine wichtige Rolle im Kontext Führung und Diversity-Management spielt. Die Förderprogramme und Initiativen gelten jedoch nicht nur für die Kategorie ‚Geschlecht‘ sondern für alle (relevanten) Diversity-Kategorien (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg 2017).

rungsleitlinien, die einen diskriminierungsfreien Umgang und ein offenes Arbeitsklima fördern (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 120 f.).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Führung‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Partizipation im Führungskontext</b> (Führungsstruktur und Führungsverhalten).	Die <u>Führungsstruktur</u> wird differenziert, nach Diversity-Kategorien erfasst und ist für die Mitarbeitenden transparent. Es besteht eine <u>Führungsleitlinie</u> , die Transparenz und Partizipation fördert.	Führung wird mit den Grundsätzen <u>Transparenz und Partizipation</u> assoziiert.
Die strategische Ausrichtung fördert die <b>Vielfalt unter den Führungskräften</b> , um die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden zu nutzen.	Die strukturellen Elemente der <u>Führungskräfteauswahl</u> (Anforderungsprofile, Auswahlmethoden und Auswahlgremien) begünstigen eine Vielfalt unter den Führungskräften.	Die Führungskräfte stehen für eine <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> .
	Es bestehen <u>Förderprogramme</u> für unterschiedliche Diversity-Kategorien.	Es besteht Offenheit und Wertschätzung gegenüber unterschiedlichen <u>Führungsstilen</u> .
	Es besteht eine Vielfalt bezogen auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien in der <u>Führungsstruktur</u> .	
Die strategische Ausrichtung fördert einen wertschätzenden <b>Umgang mit Vielfalt im Führungskontext</b>	Ein diskriminierungsfreier Umgang ist durch <u>strukturelle und/oder inhaltliche Maßnahmen</u> geregelt.	Die Führungsebenen stehen für einen wertschätzenden <u>Umgang mit Vielfalt</u> .
<b>Prozesse</b>		
Die <u>Führungsprozesse</u> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 4: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Führung‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.3 Schwerpunktthema Personalmanagement

Das Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ wird in die Unterkapitel „Transparenz und Partizipation im Personalkontext“, „Vielfalt unter den Mitarbeitenden“, „Chancengleichheit und Fairness“ und „Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“ unterteilt.

**Transparenz und Partizipation im Personalkontext:** Organisationen sollten sich ihrer Personalstruktur und den Potenzialen der Beschäftigten bewusst sein (INQA 2017, 8; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 148). Eine mögliche Form der Erfassung bietet das *4-Ebenen-Modell* von Diversity (Gardenswartz und Rowe 1994, 2003). Durch die Kategorisierung entsteht eine strategische Grundlage für die Steuerung von Ressourcen und die Nutzung von Potenzialen (Loden und Rosener 1991; Gardenswartz und Rowe 1994). Aus den Kategorien lassen sich Handlungsfelder ableiten, für die konkrete Maßnahmen und Ziele geplant und realisiert werden können (Becker 2015, 19). Wird die Vielfalt im Personalkontext transparent dargestellt, ist dies als Zeichen eines hohen Stellenwertes von Diversity-Management zu deuten (Kutzner 2016, 498).

Partizipation und Transparenz sollten auf der Personalebene als Leitsätze verankert sein, da die Nutzung von Fertigkeiten und Talenten möglichst vieler Beschäftigter durch transparente und beteiligungsorientierte Strukturen unterstützt wird (Himmel 2006, 82 f.). Auch auf Mitarbeiterebene geht es um die Fähigkeit, sich kritisch mit dem eigenen Denken, Urteilen und

Handeln auseinanderzusetzen (Senge et al. 2011, 193 ff.), unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen und kollektiv zu nutzen (Senge et al. 2011, 254 ff.). Leitlinien regeln die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (in beide Richtungen) und liefern einen ziel- und wertorientierte Bezugsrahmen (Wunderer und Dick 2003, 385).

**Vielfalt unter den Mitarbeitenden:** Die Vielfalt unter den Mitarbeitenden ist Ausgangspunkt des Lern- und Effektivitätsansatzes (Ely und Thomas 1996), sowie für die beschriebenen Wettbewerbsvorteile durch Diversity-Management (Krell 2011). Der Erfolg von Diversity-Management ist stark von einem strategischen Personalmanagement abhängig (Kutzner und Röhl 2014; Hubbard 2004, 170 ff.). Dem Personalmarketing und der Personalauswahl kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da diese den Zugang zur Organisation schaffen (Schulz und Ruppert 2015, 6).

Um die Vielfalt der Personalstruktur zu beeinflussen, ist das Personalmarketing ein wichtiger Faktor (Stuber 2014, 223). Qualifizierte Arbeitskräfte werden im Kontext des demographischen Wandels (Fachkräftemangel, weniger Nachwuchs) immer wichtiger und müssen über vielfältige Rekrutierungswege angesprochen werden (INQA 2017, 10 ff.). Die Auswahl der Rekrutierungswege ist von hoher Bedeutung, da vielfältige Menschen über unterschiedliche Kanäle besser erreicht werden können (Kay 2011, 248 f.). Ein weiterer Aspekt des Personalmarketings ist die Personalwerbung. Diese zielt darauf ab, den Zugang zu potenziellen Bewerber\*Innen unterschiedlicher Diversity-Kategorien zu sichern, ein Interesse an der Organisation als Arbeitgeberin zu erzeugen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln (Herrmann und Kätker 2007, 33). Der aktive Umgang mit Vielfalt in der Organisation wirkt sich in der Regel positiv auf die Attraktivität als Arbeitgeber\*In aus (Hanappi-Egger und Hofmann 2007, 156).

Neben dem Personalmarketing spielt die Personalauswahl eine bedeutende Rolle. Die Personalauswahl versucht das Eignungspotenzial von Bewerber\*Innen festzustellen, damit ein Abgleich mit den Anforderungen erfolgen kann (Liebel et al. 1994). Die Einstellungskriterien orientieren sich an den Anforderungen des Marktes und an der eigenen Strategie (INQA 2017, 8). Eine Diversity-orientierte Personalauswahl ist so zu gestalten, dass unter Beachtung des Grundsatzes der „Bestenauslese“ möglichst vielfältige Talente und Potenziale rekrutiert werden können (Schulz und Ruppert 2015, 5). Die Personalbeurteilung und damit auch die Auswahl von Personal basieren immer auf subjektiven Entscheidungen. Deshalb sollte auf ein strukturiertes methodisches Vorgehen geachtet werden, damit wichtige Aspekte objektiviert und vergleichbar gemacht werden. In strukturierten Auswahlverfahren werden fachliche und methodische Anforderungen gemäß der zu besetzenden Stelle und insbesondere die relevanten sozialen und persönlichen Kompetenzen festgestellt und nach Prioritäten gewichtet (Schulz und Ruppert 2015, 6 ff.). Die Wahl der richtigen Methode, eine sachorientierte Vorbe-

reitung und Handhabung, die Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente, eine sachgerechte Bewertung sowie die Gestaltung optimierter Auswahlprozesse und die Berücksichtigung des Auswahlkontextes tragen zu einer diskriminierungsfreien und zugleich validen Personalentscheidung bei (Schulz und Ruppert 2015, 8).

Ein weiterer Aspekt bei der Personalauswahl ist die Zusammensetzung des Auswahlgremiums, das entscheidend für die Ergebnisse des Einstellungsprozesses ist (Herpers 2013, 157). Um unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können und verschiedene Aspekte bei den Bewerber\*Innen wahrzunehmen, sollte bei der Zusammensetzung des Auswahlgremiums darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Diversity-Kategorien bzw. Repräsentant\*Innen derer vertreten sind (Schulz und Ruppert 2015, 16). Generell sollte bei der Personalauswahl darauf geachtet werden, dass diese transparent, fair und wertschätzend abläuft, da sich diese Aspekte positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2009, 132 f.).

**Chancengleichheit und Fairness:** Ein fester Kerngedanke von Diversity-Management ist das Prinzip des Abbaus von Benachteiligungen und Diskriminierung. Zentrale Werte sind Chancengleichheit und Fairness (Loden und Rosener 1991; Gardenswartz und Rowe 1994, 2003). Im Organisationskontext geht es darum, dass die Bedürfnisse der unterschiedlichen Diversity-Kategorien bestmöglich berücksichtigt werden (Kutzner und Röhl 2014j; INQA 2012b). Ein zentraler Aspekt im Kontext Chancengleichheit sind die unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten in Organisationen. Diese sollten unabhängig von Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund die Entwicklungsmöglichkeiten jeder Person im Erwerbsverlauf betrachten und chancengleich fördern. Die Unterstützung der individuellen Karrieremöglichkeiten stärkt die Arbeitgeberattraktivität, das Mitarbeiterengagement und die Mitarbeiterbindung (Schwierz 2014, 16). Diversity-Management wird in diesem Kontext als aktives Karrieremanagement betrachtet, da es eine aktive Förderung von Potenzialen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt (INQA 2017, 20). Um die Chancengleichheit in Organisationen zu fördern, sollten die Arbeitsbedingungen und die Karrieremöglichkeiten vielfältig gestaltet werden (Mallich und Gutiérrez-Lobos 2011a, 4; Elmerich et al. 2007, 20). Ein weiterer Aspekt der Chancengleichheit ist die Vergütung der Mitarbeiter\*Innen. In Bezug auf ein Diversity-gerechtes Vergütungssystem wird in der Literatur oft die leistungsorientierte Vergütung genannt. Wichtig für eine leistungsorientierte Vergütung ist die Leistungsbeurteilung, bei der individuelle Leistungsunterschiede berücksichtigt werden (Oechsler 1997, 346). Durch Transparenz bei der Vergütung kann für größere Fairness gesorgt werden. Dies kann dazu beitragen, dass Organisationen aktiver an der Verminderung der Gehaltsunterschiede arbeiten, um ihre Mitarbeiter\*Innen zufriedenzustellen, das Arbeitgeberimage zu stärken und für mehr Gerechtigkeit innerhalb der Organisation

zu sorgen (Kallenbach 2016). Ein weiterer Aspekt im Kontext Chancengleichheit ist eine diskriminierungsfreie Personalbeurteilung (Krell 1997, 57). Die Beurteilungssysteme sollten objektiv, vergleichbar und vor allem transparent sein. Wichtig ist, dass die Beurteilungskriterien eindeutig sind und von allen Beurteilenden gleich interpretiert werden (Breisig 2012, 21). Eine besondere Rolle bei der Personalbeurteilung spielen Vorurteile und Stereotype. Diese gilt es von Seiten der Beurteilenden zu vermeiden (Petersen und Dietz 2006, 118). Bei Unternehmen mit einem Betriebsrat werden Planung und Durchführung der Personalbeurteilung durch ein Mitbestimmungsrecht, welches im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt ist, organisiert. Im öffentlichen Dienst übernimmt diese Aufgabe der Personalrat, alle Angelegenheiten sind hier im Personalvertretungsgesetz (PersVG) geregelt.

**Umgang mit Vielfalt im Personalkontext:** Ein diskriminierungsfreier Umgang mit Vielfalt ist Grundgedanke des Lern- und Effektivitätsansatzes: Die Mitarbeitenden werden aufgefordert Interesse, Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven zu entwickeln, damit Effektivität und Kreativität erhöht werden (Ely und Thomas 1996; Senge et al. 2011, 153 ff.). Aufbauend auf diesen Gedanken wurde bereits auf strukturelle und inhaltliche Maßnahmen verwiesen, die einen diskriminierungsfreien Umgang gewährleisten sollen. Auf struktureller Ebene wurde auf Zuständigkeitsstrukturen in Sinne von Ansprechpartner\*Innen in Diversity-Fragen (Diversity-Einheit, Diversity-Beauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte/r, Frauenbeauftragte/r, Integrationsbeauftragte/r, Schwerbehindertenvertretungen oder Personalrat/Betriebsrat) verwiesen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012, 19). Bei den inhaltlichen Maßnahmen wurde auf die Verankerung von Diversity-Aspekten in einer Leitlinie verwiesen, die verbindliche Ziele in Bezug auf Chancengleichheit und Vielfalt festhält. Inhalte dieser Leitlinien können zudem grundlegende Ziele und Nutzen des Diversity-Managements sowie eine Auswahl umzusetzender Maßnahmen sein (Charta der Vielfalt 2014). Die Maßnahmen auf inhaltlicher Ebene betreffen vor allem Personalentwicklungsmaßnahmen. Ein spezielles Thema ist hier der Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen, da diese zu Misstrauen und persönlichen Konflikten führen können. Der dadurch entstehende Mangel an Kooperation kann die potentiellen Vorteile einer diversen Belegschaft zunichtemachen (Dietz und Petersen 2005, 254). Durch die Förderung von Respekt sollen Benachteiligungen reduziert werden (Kutzner und Röhrl 2014i).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Partizipation im Personalkontext</b> (Personalstruktur und Personalleitsatz).	<u>Personal</u> daten werden differenziert nach Diversity-Gruppen erhoben.	Die Mitarbeitenden stehen für <u>Transparenz und Partizipation</u> als Arbeitsgrundsatz.
	Die <u>Personalstruktur</u> ist für die Mitarbeitenden transparent.	
	Es besteht eine <u>Personalleitlinie</u> , die Transparenz und Partizipation fördert.	
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Vielfalt unter den Mitarbeitenden</b> , um ihre unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden zu nutzen.	Die strukturell verankerten Elemente des <u>Personalmarketings</u> (Rekrutierungswege, Personalwerbung) begünstigen eine Vielfalt unter den Bewerber*Innen.	Die Mitarbeitenden stehen für eine <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> .
	Die strukturell verankerten Elemente der <u>Personalauswahl</u> (Einstellungskriterien, Auswahlmethoden und Auswahlgremien) begünstigen eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden.	
	Die <u>Personalstruktur</u> bildet eine Vielzahl von unterschiedlichen Diversity-Kategorien ab.	
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Chancengleichheit und Fairness</b> im Personalkontext (Personalauswahl, Karrieremöglichkeiten, Gehälter).	Es herrschen klare und durchlässige <u>Karrieremöglichkeiten</u> .	Es besteht eine generelle <u>Chancengleichheit und Fairness</u> bezogen auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien.
	Die <u>Vergütung</u> ist transparent und für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar.	
	Die <u>Personalbeurteilung</u> ist transparent und objektiv.	
Die strategische Ausrichtung fördert einen wertschätzenden <b>Umgang mit Vielfalt im Personalkontext</b> .	Ein diskriminierungsfreier <u>Umgang mit Vielfalt</u> ist über strukturell verankerte oder inhaltliche Maßnahmen geregelt.	Der <u>Umgang mit Vielfalt</u> in der Organisation wird als wertschätzend und diskriminierungsfrei wahrgenommen.
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Personalmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 5: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.4 Schwerpunktthema Personalentwicklung

Das Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘<sup>17</sup> wurde in die Unterkapitel „Vielfältiges und nachhaltiges Lernen“ und „Diversity-Kompetenz“ unterteilt.

**Vielfältiges und nachhaltiges Lernen:** Vielfältiges und nachhaltiges Lernen unterstützt die Kompetenz- und Wissensbildung in der Belegschaft und baut somit die organisationalen Kompetenzen und das organisationale Wissen aus (Becker 2015, 143 ff.; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 150; Hubbard 2004, 222. ff.). Den Mitarbeitenden sollte ein unterstützendes Trainingsportfolio angeboten werden, um die individuellen Leistungspotenziale im Sinne der organisationalen Bedürfnisse zu fördern und effizient zu nutzen (Taus et al. 2011, 19; Matthies 2006, 61; Senge et al. 2011, 153 ff.). Dabei sollte die Belegschaft bewusst in die Entscheidungen mit eingebunden werden (Dobbin und Kaley 2016a). Für jede Organisation ist es wichtig, die Mitarbeitenden entsprechend ihrer Potenziale zu fördern, da auf diese Weise die Leistungsbereitschaft und die Bereitschaft, diese Potenziale an die Organisation weiterzugeben, steigt (Stuber

<sup>17</sup> Der Personalentwicklung wird bei der Ausarbeitung eine besondere Stellung eingeräumt. Zwar wird diese normalerweise als Unterkapitel des Personalmanagements erfasst. Da die Personalentwicklung im vorliegenden Konzept jedoch für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen gilt, wird diese als extra Kapitel bearbeitet.

2014, 23 f.). Da die Ressourcen einer Organisation begrenzt sind, sollte die Personalentwicklung immer mit einer gezielten Strategie verbunden sein (Scherer und Süß 2010, 99).

Eine besondere Art des Lernens im Diversity-Kontext sind Coaching- und Mentoring-Programme (Wagner und Sepehri 1999, 20). Coaching arbeitet an den Wahrnehmungen, dem Bewusstsein, Interpretationen, Verhaltensverfestigungen, Kommunikationsmustern, den Einstellungen und den Emotionen der Teilnehmenden (Looss 1992, 42), die wichtige Bestandteile beim Umgang mit Vielfalt (Diversity-Kompetenz) darstellen. Bei Mentoring-Programmen unterstützen erfahrene Beschäftigte der Organisation weniger erfahrene Beschäftigte bei der beruflichen Entwicklung (Charta der Vielfalt 2014, 32). Mentoring-Programme werden ebenso zur Förderung des Führungskräftenachwuchses eingesetzt (Stuber 2014, 144 ff.).

Ein wichtiger Bestandteil von multikulturellen Organisationen sind Mitarbeiternetzwerke, die sich durch vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken sowie minimale Intergruppenkonflikte auszeichnen (Cox 1993). Den Beschäftigten soll die Möglichkeit gegeben werden, sich an der Planung und Durchführung von Aktivitäten zu beteiligen und Eigeninitiative zu zeigen. Durch solche Initiativen sollen die Potenziale der Mitarbeitenden entfaltet und ein langfristiges Engagement gesichert werden (Herrmann und Kätker 2007, 192 f.). Die Netzwerke bilden sich meist zu bestimmten Themen und sollen den Teilnehmer\*Innen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung von Nutzen sein (Stuber 2014, 164 ff.). Ebenso werden andere für diese Themen sensibilisiert und es entsteht eine Offenheit und Wertschätzung gegenüber den Anliegen und Interessen der Mitarbeiternetzwerke (Charta der Vielfalt 2014, 32). Zudem sind die Netzwerkgruppen wichtige Ansprechpartner\*Innen für die Geschäftsführung, da sie hilfreiche Ideen und Hinweise geben können, wie z.B. für die zielgruppengerechte Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen (Charta der Vielfalt 2014, 32). Durch die Mitarbeiternetzwerke werden Werte kommuniziert und es wird der Ideenaustausch gefördert, damit Maßnahmen effektiver umgesetzt werden (Voigt und Wagner 2007, 15). Regelmäßig Teammeetings können durchgeführt werden, um den Ideenaustausch zu stärken. Dadurch können Unstimmigkeiten in der Belegschaft beseitigt, Schwierigkeiten im Umgang mit Kund\*Innen besprochen und Unzulänglichkeiten im Produktionsablauf bearbeitet werden (Römhildt und Leber 2005, 32). Eine andere konstruktive Form des Ideenaustausches sind Feedbackmöglichkeiten (z.B. Ideenboxen, ein Schwarzes Brett) (Pullen 2010, 21) oder Gelegenheiten zu formellen und informellen Gesprächen (z.B. Sitzcken, gemeinsame Pausen und Stammtische) (INQA 2017, 17).

**Diversity-Kompetenz:** Für einen angemessenen Umgang mit Vielfalt sollte Diversity-Kompetenz strategisch in der Personalentwicklung der Organisation verankert sein. Diversity-Kompetenz bedeutet angemessener Umgang mit Vielfalt sowie Ungleichheit und entwickelt

das Konzepte von interkultureller Kompetenz weiter (Riegel 2014, 187). Diversity-Kompetenz wird häufig als berufliche Schlüsselqualifikation bezeichnet, da sie der Organisation im internationalen Wettbewerb hilft, Erfolgchancen und Marktanteile zu sichern (Riegel 2014; Kammhuber und Müller 2007, 240). Diversity-Kompetenz beinhaltet sowohl soziale als auch kommunikative Kompetenzen, die darauf abzielen, vorurteilsfrei gegenüber Diversity-Gruppen zu agieren und wertschätzend mit individuellen Potenzialen und Fähigkeiten umzugehen (Jäger 2013, 5 ff.). Die Politikwissenschaftlerin Aliyeh Yegane Arani (2013) unterteilt Diversity-Kompetenz in eine kognitive Ebene, eine Haltungsebene und eine Kompetenzebene. Auf der kognitiven Ebene steht die Vermittlung des Grundlagenwissens in Bezug auf verschiedene Diversity-Themen im Mittelpunkt. Die Haltungsebene befasst sich mit der Reflexion der eigenen Einstellungen, Werte und Prägungen sowie der gesellschaftlichen Positionierung. Auf der Kompetenzebene werden Handlungskompetenzen geschult. Letztere umfasst zudem die Fähigkeit der Umsetzung von Diversity-Prinzipien im Arbeitsumfeld bzw. die kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten in interkulturellen Situationen. Um die Diversity-Kompetenz der Mitarbeitenden (und somit das Organisationsklima) zu verbessern, sollten diese sich mit Themen der kulturellen, religiösen oder sozialen Vielfalt auseinandersetzen und dafür sensibilisiert werden. Das Bewusstsein für Diskriminierungsmechanismen und die Entstehung und Wirkung von Vorurteilen sollte geschärft werden. Dabei können eigene Erfahrungen eingebracht werden und eigene Einstellungen kritisch hinterfragt werden, um einen konstruktiven Umgang mit Unterschieden zu gewährleisten (Eine Welt der Vielfalt 2017).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>vielfältiges und nachhaltiges Lernen</b> , um die Werte- und Kompetenzvielfalt in der Organisation weiterzuentwickeln.	Es besteht ein differenziertes <u>Aus- und Weiterbildungsangebot</u> .	Die Personalentwicklung steht für <u>vielfältiges und nachhaltiges Lernen</u> .
	Es bestehen <u>Coaching- und Mentoring-Programme</u> .	
	Es besteht genügend <u>Raum für Ideen- und Wissensaustausch</u> .	
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Diversity-Kompetenz</b> für einen wertschätzenden Umgang.	Diversity-Kompetenz ist strategisch in der <u>Ausbildung</u> und in der <u>Führungs-kräfteentwicklung</u> verankert.	<u>Diversity-Kompetenz</u> wird als Bestandteil der Personalentwicklung wahrgenommen.
<b>Prozesse</b>		
Die Prozesse der <b>Personalentwicklung</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

**Tabelle 6:** Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalentwicklung‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.5 Schwerpunktthema Arbeitsmanagement

Das Schwerpunktthema ‚Arbeitsmanagement‘ wird in die Unterkapitel „Transparenz im Arbeitskontext“, „Arbeitsbedingungen“ und „Nutzung unterschiedlicher Potenziale“ unterteilt.

**Transparenz im Arbeitskontext:** Durch Transparenz im Arbeitskontext wird es für Organisationen einfacher, auf Veränderungen zu reagieren (Kutzner und Röhl 2014a). Ziel eines transparenten Arbeitsprozesses sind Effizienz und Effektivität genauso wie Weiterentwicklung und Optimierung (Rüegg-Stürm 2002, 13). Ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenerledigung, regelmäßige Rückmeldungen und festgelegte Zielvereinbarungen sorgen für Transparenz im Arbeitsprozess (INQA 2017, 14). Mögliche Hilfsmittel, die einen Orientierungsrahmen auf struktureller Ebene liefern können, sind z.B. Dienstanweisungen (Schewe 2014), Arbeitsplatzbeschreibungen (Bundesministerium für Inneres 2017) oder Geschäftsverteilungspläne (Schewe 2017). Transparenz entsteht ebenfalls durch Bekanntmachung von Ergebnissen und Erkenntnissen z.B. in Form von Berichten und Prozessevaluationen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 37).

**Arbeitsbedingungen:** Das (interne) Personalmarketing kümmert sich um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Ein Oberbegriff in diesem Kontext ist die Work-Life-Balance. Diese beinhaltet Maßnahmen, um die Arbeitsorganisation zu modernisieren und ein Gleichgewicht zwischen Erwerbstätigkeit und privaten Interessen zu ermöglichen (Peters und Matschke 2006, 171; Herrmann und Kätker 2007, 242). Die Work-Life-Balance beinhaltet aus Sicht von Diversity-Management vier Themenbereiche: Flexible Arbeitszeitmodelle (Arbeitszeitgestaltung), Arbeitsplatz und -umfeld (Arbeitsgestaltung), Gesundheitsmanagement und Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeitende (Stuber 2014, 204 ff.). Die Erschaffung von optimalen Beschäftigungsbedingungen bringt der Organisation im Idealfall eine hohe Produktivität und Loyalität der Belegschaft, eine Minimierung von krankheitsbedingten Arbeitsausfällen, eine Ausschöpfung von Potenzialen der Beschäftigten und ein vertrauensvolles Arbeitsklima (Herrmann und Kätker 2007, 248 f.).

Die Arbeitszeitgestaltung ist ein wichtiger Aspekt der Work-Life-Balance. Mögliche Varianten der Zeitflexibilisierung sind Arbeitszeitkonten, flexible Teilzeit, Jobsharing und Vertrauensarbeitszeit (Herrmann und Kätker 2007, 280). Die flexiblen Arbeitszeitmodelle erweitern die Freiräume der Mitarbeitenden und erhöhen dadurch auf lange Sicht die Qualität der erbrachten Arbeit (Geißler und Wendisch 2007, 103). Im Kontext der Work-Life-Balance sollte die Arbeitsgestaltung den unterschiedlichen Leistungsanforderungen der Diversity-Kategorien gerecht werden. Leitsatz ist hier, dass zufriedene Mitarbeitende produktiver und motivierter sind (Kutzner und Röhl 2014i; Charta der Vielfalt 2014, 35). Diversity-Management fördert durch eine diskriminierungsfreien Arbeitsteilung eine leistungs- und lernförderliche Arbeitsgestaltung

(Kutzner und Röhl 2014a). Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Work-Life-Balance ist das Gesundheitsmanagement. Die Förderung von körperlicher Gesundheit und seelischem Gleichgewicht nimmt einen immer höheren Stellenwert in Organisationen ein, da immer komplexere berufliche Arbeitsfelder, steigende Anforderungen und Arbeitsbelastungen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden haben (Badura et al. 2016, 2015). Maßnahmen des Gesundheitsmanagements können ärztliche Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitsberatungen, Seminare zum Erlernen von Entspannungsmethoden, Sportfeste, Betriebsportarten, Pausen und die Unterstützung einer gesundheitsfördernden Ernährung sein (Geißler und Wendisch 2007, 103 f.; INQA 2017, 15). Führungskräfte sollten im Kontext ihres eigenen Gesundheitshandelns eine Vorbildrolle einnehmen (INQA 2016, 15). Dazu zählt z.B. ihr wahrnehmbares Ernährungs-, Bewegungs- oder Entspannungsverhalten. Zudem sollten sie gesundheitliche Probleme ihrer Mitarbeitenden wahrnehmen und deren Lösung unterstützen (Schmidt und Wilkens 2009, 596 f.).

Um auf die Bedürfnisse der Beschäftigten noch individueller eingehen zu können, haben viele Organisationen begonnen spezielle Unterstützungsangebote für unterschiedliche Diversity-Kategorien anzubieten. So gibt es für die Kategorie ‚Alter‘ unterschiedliche Modelle zur altersgerechten Personalentwicklung (Roelecke 2013), für die Kategorie ‚Religion‘ werden z.B. spezielle Gebets- oder Meditationsräume eingeräumt (Stuber 2014, 196), für die Kategorie ‚Geschlecht‘ werden u.a. spezielle Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen angeboten (Wunderer und Dick 2003, 385), für die Kategorie ‚körperliche Befähigung‘ werden barrierefreie Gebäude entwickelt (Braun 2003) oder es werden im Kontext Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterschiedliche Formen der Telearbeit, der Arbeitsteilung in Teams oder der Einrichtung von Eltern-Kind-Arbeitszimmern angeboten (Vedder 2005, 237). Insgesamt gestalten sich die Unterstützungsangebote sehr unterschiedlich in Art und Umfang (INQA 2017, 17).

**Nutzung unterschiedlicher Potenziale:** Die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden sind Ausgangspunkt für individuelles und organisationales Lernen (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.; Hubbard 2004, 170 ff.). Je nach Anzahl der Mitarbeitenden rücken heterogene Teams als kleinste Einheit für die Nutzung unterschiedlicher Potenziale in den Mittelpunkt (Rastetter 2006). Sie fördern das kritische Hinterfragen der vorherrschenden Normen, Ansichten und Einstellungen in einer Organisation und sorgen für eine intensivere Auseinandersetzung mit Unterschieden. Voraussetzung dabei sind jedoch flache Hierarchien (Aretz und Hansen 2002, 80; ff. Senge et al. 2011, 193 ff.). Durch interkulturelle oder interdisziplinäre Lern- und Arbeitsprozesse entsteht in heterogenen Teams meist organisationales Lernen. Das Lernen wird durch die Wahrnehmung der Unterschiede angeregt, es findet ein Wissenstransfer statt und ein gemeinsames Wissen kann entstehen (Welge und Holtbrügge 2003). Dieser

Vorgang beschreibt ebenfalls das Kreativitäts- und Problemlösungsargument (Krell 2011) und die Disziplin „Team-Lernen“ der *Lernenden Organisation* (Senge et al. 2011, 254 ff.). Neben diesen Vorteilen entstehen häufig Schwierigkeiten, die einen besonderen Steuerungsaufwand veranlassen, der wiederum Kosten herbeiführt (Mensi-Klarbach 2011, 53; Becker 2015, 58 ff.). Dazu gehören verschleppte und zeitintensive Entscheidungen, Alibihandlungen oder überfordernde Komplexität, die für die Teammitglieder häufig in Unlust und Resignation enden (Bargehr 2011, 26; Aretz und Hansen 2002, 87). Wichtig im Kontext heterogener Teams ist deshalb eine strategische Kompetenzsteuerung. Diese verknüpft die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder, um sie möglichst effektiv zu nutzen und auf innovative Lösungen zu kommen (Busch 2008, 17). Entscheidend für den Erfolg von heterogenen Teams sind die Identifizierung der unterschiedlichen Potenziale und deren chancengleiche Förderung. Eine strategische Kompetenzevaluation hilft der Organisation die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen als Erfolgsfaktoren zu identifizieren und auf Personal- und Organisationsentwicklung auszurichten (INQA 2012b; Kutzner und Röhl 2014i). Hilfreich bei der Identifikation von Potenzialen sind offene Mitarbeitergespräche, bei denen der Blick auf das Kompetenzpotenzial der Mitarbeitenden gerichtet wird. Neben dem Kompetenzpotenzial ist das Wissenspotenzial von hoher Bedeutung, da es einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren von Organisationen ausmacht (INQA 2017, 10). Ebenso sollten Mitarbeitende aus unterschiedlichen Lebenssituationen oder sozialen und kulturellen Zusammenhängen dort eingesetzt werden, wo sie ihre Fähigkeiten sinnvoll einbringen können (Römhildt und Leber 2005, 33).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Arbeitsmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz im Arbeitskontext</b> .	Die <u>Ablauforganisation</u> ist für Mitarbeitende transparent nachvollziehbar.	Die Mitarbeitenden betrachten die <u>Arbeitsprozesse</u> als transparent und angemessen.
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Arbeitsbedingungen</b> , die unterschiedliche Bedürfnisse beachten.	Es sind ausreichend Maßnahmen im Kontext <u>Work-Life-Balance</u> vorhanden.	Die <u>Anforderungen an Arbeit</u> der Mitarbeitenden werden berücksichtigt.
Die strategische Ausrichtung unterstützt die <b>Nutzung der unterschiedlichen Potenziale</b> der Mitarbeitenden.	<u>Kompetenzsteuerung und -evaluierung</u> unterstützen die Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen.	Die <u>Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen</u> wird unterstützt.
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Arbeitsmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 7: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Arbeitsmanagement‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.6 Schwerpunktthema Kommunikation

Das Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘ wird in die Unterkapitel „Transparente Kommunikation“, und „Wertschätzende Kommunikation“ unterteilt.

**Transparente Kommunikation:** Durch eine offene und zielorientierte Kommunikation, die gewährleistet, dass die Mitarbeitenden informiert sind, sich ernstgenommen fühlen und sich einbringen, entsteht Transparenz im Kommunikationskontext. Zu den Inhalten dieser aktiven Kommunikation gehören alle wichtigen Informationen, die die Organisation betreffen (INQA 2017; Böhm 2007, 44; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147). Durch eine bewusste Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen in alle Richtungen (vertikal und horizontal) kann negativen Effekten entgegengewirkt werden (Liebrich 2008, 190). Ein klares Bekenntnis der Führung zu flachen, bereichsübergreifenden Kommunikationsstrukturen unterstützt die Berücksichtigung von Vielfalt (Watrinet 2008, 111; Becker 2015, 143 ff.). Bedeutsam ist, dass alle Mitarbeitenden mit ihrem jeweiligen Hintergrund erreicht werden (Palm 2006, 64). Durch vielfältige Feedbackmöglichkeiten können Problemfelder transparent gemacht oder positive Aspekte aufgezeigt werden. Mitarbeitende wollen jedoch nicht nur Feedback geben, sondern auch erhalten. Vor allem wenn Ideen und Vorschläge eingereicht werden (Cox 1993, 234). Die Zahl der Rückmeldungen erhöht sich tendenziell, sobald die Möglichkeit zu anonymem Feedback besteht (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2016, 8). Der Partizipationsgedanke von Diversity-Management wird durch eine „Zwei-Wege-Kommunikation“ aufgegriffen, die individuell auf jede Organisation zugeschnitten sein muss (Schwarz-Wölzl 2005, 47 ff.).

**Wertschätzende Kommunikation:** Kommunikation ist ein offener und vielschichtiger Prozess, in dem sich Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen, Kommunikationsmustern und Verhaltensweisen austauschen (Yousefi 2016, 273). Diese Vielfältigkeit kann zu Kommunikationsproblemen führen, vor allem wenn die Kommunikationspartner\*Innen nicht dieselbe Sprache sprechen oder einen anderen kulturellen Hintergrund haben (Cox Jr. und Smolinski 1994, 35). Fehlendes Wissen über diese Verschiedenheiten kann zu Fehlinterpretationen von Aussagen oder Verhalten und zu Diskriminierung bis hin zu Ausschluss führen (Palm 2006, 51). Um ein diskriminierendes Verhalten zu verhindern bzw. abzubauen, kann eine organisationseigene Richtlinie in Bezug auf Verhalten und Kommunikation eingeführt werden. Ein sogenannter „Code of Conduct“ (Verhaltenskodex) stellt Regeln in Bezug auf einen fairen Umgang miteinander auf (Petersen und Dietz 2006, 111; Koall und Bruchhagen 2014, 89). Durch klare Kommunikationsregeln kann z.B. Teamarbeit effektiver gestaltet werden, da es zu weniger Reibungsverlusten durch Konflikte und Auseinandersetzungen der Mitarbeitenden kommt (Blum und Gries 2007, 13). Im Diversity-Kontext wird zudem auf die Verwendung einer neutralen, für jeden verständlichen Sprache verwiesen, die durch eine respektvolle Wortwahl nicht diskrimi-

niert (INQA 2017; Finke 2006, 69; Davidson 2011, 185). Eine wertschätzende Kommunikation sollte durch Respekt, Offenheit und Empathie beider Kommunikationspartner geprägt sein, damit das andere Verhalten bzw. die andere Art der Kommunikation nachvollzogen werden kann und die eigenen Ansichten angemessen mitgeteilt werden können (Mallich und Gutiérrez-Lobos 2011b, 13).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>transparente Kommunikation</b> und sorgt für einen guten Informationsfluss und Feedbackmöglichkeiten.	Es bestehen eindeutige und ausreichende vertikale und horizontale <u>Kommunikationsstrukturen</u> . Es gibt ausreichend <u>Feedbackmöglichkeiten</u> .	Von den Mitarbeitenden wird eine <u>transparente Kommunikation</u> innerhalb der Organisation wahrgenommen.
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>wertschätzende Kommunikation</b> , sorgt für wenig Diskriminierung und eine angenehme Arbeitsatmosphäre.	Es gibt eine <u>Kommunikationsleitlinie</u> (z.B. einen „Code of Conduct“), in der eine wertschätzende und diskriminierungsfreie Sprachregelung vereinbart ist.	Von den Mitarbeitenden wird eine <u>wertschätzende Kommunikation</u> innerhalb der Organisation wahrgenommen.
Prozesse		
Die <b>Kommunikationsprozesse</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 8: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kommunikation‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.7 Schwerpunktthema Öffentlichkeitsarbeit

Das Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ wird in die Unterkapitel „Transparente Außendarstellung“ und „Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“ unterteilt.

**Transparente Außendarstellung:** Diversity-Management wird häufig nur unter personalpolitischen Ansätzen betrachtet, bei denen die Personalabteilungen die Hauptverantwortung tragen (Sander 2006, 152 f.). Durch die dynamische Veränderung der Gesellschaft mischen sich zunehmend Werte und Lebensansichten. Deshalb steigt das Bewusstsein, dass Diversity-Management auch im Bereich Öffentlichkeitsarbeit eine Schlüsselrolle spielen kann (Bendl 2006, 55; Kutzner und Röhrh 2014h). Organisationen profitieren von ihren Diversity-Maßnahmen zusätzlich, wenn sie diese nach außen transparent machen. Kann eine Organisation im Diversity-Kontext Fortschritte erzielen, sollten diese in der Außenkommunikation genutzt werden (Stuber 2014, 254 ff.; Becker 2015, 143 ff.). Für eine transparente Außendarstellung von Diversity-Management, die ebenfalls zur Verbesserung des Images beiträgt, dienen Qualitätssiegel oder Preise im Kontext Diversity-Management (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2016).

**Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit:** Diversity-Management wird zum strategischen Konzept der Öffentlichkeitsarbeit und dient der Erhöhung der Reputation bei potenziellen Bewerber\*Innen, der Kundschaft und anderen externen Stakeholdern (Palm

2006, 47). In diesem Kontext greifen das Personalmarketingargument (Liebrich 2008, 25) und das Marketingargument (Cox 1993, 28). Des Weiteren wurde auf den Verantwortungs- und Stabilitätsansatz verwiesen, der die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen beschreibt (Schulz 2009). Maßnahmen hierbei können freiwillige Aktivitäten zum Verbraucherschutz, Fördermaßnahmen im regionalen Umfeld oder Sponsoring von Aktivitäten aus den Bereichen Kunst, Kultur oder Sport sein (Finke 2006, 69; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 169). Diese Maßnahmen können öffentlichkeitswirksam vermarktet werden (INQA 2017). Öffentlichkeitsarbeit wird somit ein wichtiger Baustein von Diversity Management, der durch einen transparenten, systematischen und kontinuierlichen Prozess sowohl auf Arbeits-, Absatz- und Finanzmärkten als auch im gesellschaftlichen Umfeld verankert ist (Stuber 2014, 254). Als Kontrollinstrument sollten strukturelle Daten über das Image erhoben werden, damit die Öffentlichkeitsarbeit stetig überprüft und weiterentwickelt werden kann (Kutzner und Röhl 2014h).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>transparente Außendarstellung</b> von Diversity-Management.	Das Diversity-Konzept ist transparent im <u>öffentlichen Auftritt</u> verankert.	Das Image der Organisation wird mit <u>Diversity-Sensibilität</u> assoziiert.
Die strategische Ausrichtung fördert die Verankerung von <b>Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit</b> .	<u>Gemeinnützige Projekte und Maßnahmen</u> zu Diversity-Themen werden durchgeführt.	Das Image der Organisation wird mit <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> assoziiert.
	Es werden strukturelle <u>Daten zum Image</u> der Organisation erhoben.	Das Image der Organisation wird mit einer <u>flexiblen und modernen Organisation</u> assoziiert
		Das Image der Organisation wird mit einer <u>leistungsstarken Organisation</u> assoziiert.
Prozesse		
Die Prozesse der <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 9: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.8 Schwerpunktthema Kundenmanagement

Das Schwerpunktthema ‚Kundenmanagement‘ wird in die Unterkapitel „Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“ und „Anforderungen der Kunden“ unterteilt.

**Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext:** Kundenmanagement wird komplexer, da sich Ansichten, Werte und Einstellungen der Kund\*Innen vermischen und sich dadurch Bedürfnisse ändern (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 35). Um eine strategische Kundenausrichtung zu erreichen, muss zuerst Transparenz im Kundenkontext geschaffen werden (Blum und Gries 2007, 16; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 151). Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kund\*Innen, aufgrund kultureller Eigenschaften wie Motivation, Werte und Lebensstile zu analysieren und in konkrete Leistungsmerkmale umzusetzen, ist das Ziel von

Diversity Management (Seidel 2006, 244; Hubbard 2004, 242 ff.). Hilfreich dabei sind Markt- und Bedarfsanalysen, die z.B. durch regelmäßige Kundengespräche veranlasst werden können (Blum und Gries 2007, 17). Weitere Informationen können Milieustudien und Bevölkerungsstrukturanalysen bezogen auf unterschiedliche Diversity-Kategorien geben (Charta der Vielfalt 2014, 25). Aufgrund der meist segmentierten, potenziellen Kundschaft, wird häufig ein spezielles Zielgruppenmarketing verwendet. Dies spricht unterschiedliche Gruppen wie z.B. Singles, Frauen, Jugendliche oder Homosexuelle gezielt an, stößt dabei jedoch häufig wegen einer klischeehaften Darstellung auf Ablehnung (Blum und Gries 2007, 343; Dünnebier 2016, 343). Kundenkommunikation ist ein wichtiger Baustein des Kundenmanagements. Organisationen sollten ihre Kommunikation hinsichtlich Sprache, Bilder, Inhalte und Kommunikationskanäle an die diversen Kundenkreise anpassen (Magistrat der Stadt Wien 2012, 28). Dazu können beispielhaft Plattformen für Verbraucher genutzt, klassische Kundengespräche geführt oder Feedback-Möglichkeiten eingerichtet werden, um die Kritiken und Anforderungen der Kunden zu erheben (Charta der Vielfalt 2014, 25). Kundenkommunikation soll einen offenen Dialog mit der Kundschaft führen und somit den Kontakt mit der breiten Öffentlichkeit pflegen (Kutzner und Röhl 2014j).

**Anforderungen der Kunden:** Das Thema Kundenorientierung gilt als anerkannter Erfolgsfaktor einer modernen Organisation (Seidel 2006, 240). Im Kontext Kundenorientierung gilt: *„Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen“* (EFQM 2012b). Die Organisation muss sich im Hinblick auf Kunden sowie externe Partner\*Innen kontinuierlich fragen, ob sie die Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder ausreichend kennt, um mit diesen gut zusammenarbeiten zu können (Charta der Vielfalt 2014, 29). Kund\*Innen sind heute kritischer, fordernder und haben genauere Vorstellungen von der Befriedigung ihrer Bedürfnisse (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 35; Sander 2006, 31). In diesem Kontext wurde auf die potentiellen Vorteile des Kreativitäts- und Problemlösungsarguments verwiesen (Krell 2011; Sepehri 2002; Hubbard 2004, 170 ff.). Um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kund\*Innen zu berücksichtigen, muss eine Organisation ein kundenspezifisches Produkt- oder Dienstleistungsangebot abdecken (Palm 2006, 45; Seidel 2006, 240; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 171). Damit eine Organisation die Anforderungen ihrer Kund\*Innen und anderer externer Stakeholder erheben kann, ist eine gewisse Kundennähe unabdingbar. Je vielfältiger die Belegschaft ist, desto größer ist auch die Nähe zu den vielfältigen Kunden (Cox 1993, 28). Mitarbeitende, die Verschiedenheit grundsätzlich anerkennen und schätzen, können differenziertere Betrachtungen von Märkten und Kunden durchführen, als eine vergleichbar homogene Belegschaft (Seidel 2006, 244). Hier greifen die potentiellen Vorteile des Marketingarguments

(Krell 2011; Sepehri 2002). Zudem sind Organisationen mit heterogener Belegschaft meist weniger standardisiert und können dadurch flexibler auf individuelle Kundenwünsche reagieren, was schließlich die Kundenorientierung gewährleisten kann (Stuber 2014, 271 f.). In diesem Zusammenhang kommen die potentiellen Vorteile des Flexibilitätsarguments zum Tragen (Krell 1997). Diversity-Management unterstützt die Ansprache eines größeren Kundenkreises (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009), hilft die Kundenzufriedenheit, -loyalität und Verkaufszahlen zu steigern (Dietz und Petersen 2005, 252; Palm 2006, 46), dient der Sicherung von Marktanteilen, Marktwachstum und letztendlich der Steigerung von Gewinn und Rentabilität (Seidel 2006, 240 f.).

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Kundenmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext</b> .	Die <u>Kundenstruktur</u> wird strukturell verankert, erhoben und analysiert.	Der Umgang mit Kund*Innen ist geprägt durch Transparenz und Wertschätzung.
	Es besteht eine gute <u>Vernetzung</u> mit den Kund*Innen (Bevölkerung).	
	Es bestehen Feedbackmöglichkeiten für Kund*Innen (Bevölkerung).	
Die strategische Ausrichtung berücksichtigt die verschiedenen <b>Anforderungen der Kund*Innen</b> .	Die <u>Anforderungen</u> an die Organisation werden strukturell verankert erhoben und bei Bedarf angepasst.	Die Organisation schafft es, die <u>Anforderungen</u> der unterschiedlichen Kund*Innen zu erfüllen.
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Kundenmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 10: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kundenmanagement‘ (eigene Darstellung)

### 3.3.9 Schlussfolgerung

Das erarbeitete Konzept ist Kernstück der vorliegenden Dissertation und soll Organisationen dabei unterstützen einen ganzheitlichen Zugang zum Thema Diversity-Management zu erhalten. Die Gestaltungsfaktoren stellen Messgrößen dar, anhand derer die jeweilige Organisation bewertet werden kann. Durch den modularen Aufbau kann zwischen den Themen differenziert werden und die Art und der Umfang der Bearbeitung festgelegt werden. Bei der Ausarbeitung wird deutlich, dass es zwischen den einzelnen Themen Schnittmengen gibt, die nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. So beinhaltet das Schwerpunktthema ‚Führung‘ ebenfalls Aspekte des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ und andersherum. Die Erhebung der Gestaltungsfaktoren hat deshalb den Charakter einer Schablone, die in erster Linie Komplexität reduzieren soll. Aus wissenschaftlicher Sicht haben die erarbeiteten Anforderungen an das Konzept einen besonderen Stellenwert. Zu diesem Zeitpunkt fehlt noch die angemessene methodische Übersetzung. Alle weiteren Anforderungen wurden bereits erfüllt. Die methodische Ausarbeitung folgt den in Kapitel 5 beschriebenen Grundlagen zur

*Repertory-Grid-Methode* und der in Kapitel 6 festgelegten Auswertungsstrategie. Zunächst sollen jedoch die Besonderheiten des Forschungsfeldes ‚Polizei‘ näher betrachtet werden.

#### **4. Besonderheiten des Forschungsfeldes Polizei im Diversity-Kontext**

Die Polizei setzt sich wie fast keine andere Organisation mit der Vielfältigkeit der Bevölkerung auseinander. Sie ist zudem einem dynamischen Wandel auf mehreren Ebenen (rechtlich, politisch und gesellschaftlich) ausgesetzt. Dabei prägen das vorherrschende Staatsverständnis, politische Entscheidungen über gesetzliche Aufgabenzuschnitte und Rechtsgrundlagen, gesellschaftliche Ereignisse auf nationaler und internationaler Ebene sowie ein fortschreitender sozialer Wandel, der vor allem durch eine Pluralisierung von Werten und Lebensweisen geprägt ist, das polizeiliche Umfeld (Stoiber 2011, 139). Um sich dem Forschungsfeld Polizei zu nähern, werden zuerst Kontextfaktoren beschrieben. Diese Faktoren dienen als Grundlage für einen besseren Zugang und verweisen teilweise auf allgemeine Besonderheiten des Forschungsfeldes. Im Anschluss folgt ein Diversity-spezifischer Zugang, der sich vor allem mit zentralen Schwerpunkten auseinandersetzt. Im Kontext Forschung wird das Thema Diversity-Management bei der Polizei besonders durch die Bearbeitung einzelner Kategorien analysiert: ‚Alter‘ (Jordan 2015; Komolka 2015), ‚Geschlecht‘ (Gillesen 2015; Sapelza 2015; Reuther 2011; Dudek 2009), ‚Herkunft‘ (Hunold et al. 2010; Schmidt 2015; Kipping 2015; Dudek 2009). Es werden aber auch einzelne Aspekte wie z.B. Kultur (Behr 2006, 2008), Vorurteile und Stereotypisierung (Gabriel 2011) oder Führung (Rauch 2016) beleuchtet.

Aufbauend auf diesen erörterten Schwerpunkten wurden in Absprache mit der Polizei Bremen die relevanten Zielgruppen für die Forschung ausgewählt. Dabei handelt es sich um drei Diversity-Kategorien auf individueller Ebene: ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ sowie eine organisationale Ebene: ‚Hierarchieebenen‘. Die Begründung für die Gruppen ergibt sich zum einen aus dem potentiell höchsten Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft und aus dem strategischen Interesse der Polizei Bremen, die vorliegende Forschung als Grundlage für anschließende Maßnahmen zu nutzen. Alle relevanten Diversity-Kategorien sollen mit ihren Besonderheiten betrachtet werden, damit spezifische Fragestellungen für die empirische Analyse ausgearbeitet werden können.

### 4.1 Allgemeiner Zugang zum Forschungsfeld Polizei

Zur Beschreibung des Forschungsfeldes Polizei ist eine allgemeine Einordnung von Kontextfaktoren ein erster wichtiger Schritt. Die Kontextfaktoren setzen die Besonderheiten der Polizei als Organisation in einen übersichtlichen Rahmen.

**System der deutschen Polizei:** Die Kompetenzen - bezogen auf die Polizei - liegen bei den Ländern. Es gibt also nicht eine deutsche Polizei als Gesamtorganisation, sondern insgesamt 16 Länderpolizeien (Thielmann und Weibler 2010, 70). Grundsätzlich gilt „Polizei ist Ländersache“. Das Grundgesetz beschränkt die polizeiliche Kompetenz des Bundes laut Art. 73 (5) GG auf den Grenzschutz (bis 2005 Bundesgrenzschutz, ab 2005 Bundespolizei), auf die Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern in der Kriminalpolizei (Bundeskriminalamt, laut Art. 73 (10)) und auf die internationale Verbrechensbekämpfung (Frevel 2008, 3).

**Bindung an Recht und Gesetz:** Die Polizei ist bei ihrer Aufgabendurchführung strikt an Recht und Gesetz gebunden, dabei fordert sie die Einhaltung von Normen und sanktioniert Regelverstöße, bis hin zur Zwangsanwendung, da sie das Gewaltmonopol besitzt. Die eigene Regeltreue und die Sanktionsmaßnahmen bei deren Verletzung ist organisationskulturell elementar, da sonst die Glaubwürdigkeit und die damit verbundene Handlungsfähigkeit eingeschränkt wären (Thielmann und Weibler 2010, 71 f.).

**Gewaltmonopol:** Eine Einzigartigkeit der Organisation Polizei stellt das Gewaltmonopol, also die einmalige Befugnis Gewalt innerhalb des Staates auszuüben, dar. Neben der Polizei, die die Durchsetzung von Recht, im Notfall mit Gewalt, zur Aufgabe hat, ist nur das Militär berechtigt im Kriegsfall außerstaatlich Gewalt anzuwenden (Dudek 2009, 64 f.).

**Hierarchien als Organisationsform:** Die Polizei folgt den Grundsätzen Hierarchie und Bürokratie nach der Theorie von Max Weber<sup>18</sup>. Moderne und flexible Organisationsformen wie Projektgruppen oder Matrixorganisationen werden jedoch zeitweise oder in bestimmten Bereichen umgesetzt (Thielmann und Weibler 2010, 70).

**Lebenslange Verweildauer und frühe Sozialisation:** In der Regel verweilen Mitarbeiter\*Innen der Polizei (vor allem Polizeivollzugsbeamte) ein Leben lang in der Organisation, Fluktuationen

<sup>18</sup> Max Weber beschreibt in seinem Hauptwerk "Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie" 1921/1922 die modernen, leistungsfähigen Strukturen von Wirtschaft und Verwaltung. Die Beschreibung der Verwaltung wird heute allgemein als "Bürokratiemodell" bezeichnet und mit bestimmten Merkmalen definiert (Krems 2013):

- **positives Recht**, d. h. bewusst als Mittel zur Gestaltung gesetztes und formales Recht, das "*rational, zweckrational oder wert-rational orientiert*" sein kann, (Weber 1921/1922, zitiert nach Krems 2013, 125),
- **professionelle Verwaltung** mit der Aufgabe der "*rationale(n) Pflege von, durch Verbandsordnungen vorgesehenen, Interessen, innerhalb der Schranken von Rechtsregeln, und: nach allgemein angebbaren Prinzipien*" (Weber 1921/1922, zitiert nach Krems 2013, 125),
- ein **personales Konzept**, indem hauptberufliche Mitarbeiter\*Innen, ihren Lebensunterhalt durch das Entgelt aus ihrem Beruf bestreiten können und deshalb nicht auf andere Einnahmen durch Bestechung oder Korruption angewiesen sind, des Weiteren sollen sie es sich leisten können, nur ihrem "Dienstherrn" zu dienen; das Konzept umfasst ebenfalls eine professionelle Ausbildung und einen geregelten beruflichen Werdegang in Laufbahnen als Anreizsystem,
- ein **organisatorisches Konzept**, indem Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch: Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Dienst- und Fachaufsicht, Aktenmäßigkeit gewährleistet wird.

sind eher selten. Aufgrund der Verbeamtung ist eine Aufnahme in die Organisation nur in jungen Jahren möglich. Ob die Ausbildung für den mittleren Dienst (Fachbeamtenausbildung) oder für den gehobenen Dienst (Studium an einer Verwaltungshochschule) angestrebt wird, liegt hier jeweils in der Hoheit der einzelnen Polizeien. Vor allem die Polizeivollzugsbeamt\*Innen werden durch die Ausbildungsstruktur von Beginn an in der Organisation sozialisiert. Führungskräfte kommen aufgrund des Aufstiegsprinzips meist aus den eigenen Reihen (zu über 95%), dies gilt ausdrücklich für die obere Führungsebene. Daraus resultiert ein besonderes Gefühl von Verbundenheit und eine ähnliche Wahrnehmung aufgrund gemeinsamer Erfahrungen (Thielmann und Weibler 2010, 70).

**Polizeikultur und Polizistenkultur:** Die Polizei ist eine Institution der öffentlichen Verwaltung. Ihre Aufgaben und Ermächtigungen sind durch Gesetze festgelegt. Der Begriff Polizeikultur beschreibt die nach außen getragenen Wertmaßstäbe und Verhaltensmuster, die für Polizeibedienstete in der Ausübung ihres Berufes prägend sind und hat somit normativen Charakter. Dem entgegengesetzt wird häufig der Begriff der Polizistenkultur („Cop Culture“) verwendet, der das konkrete Handeln bzw. die Art und Weise, wie Polizist\*Innen die grundlegenden Regelungen im jeweiligen Einzelfall anwenden, beschreibt. Dieses konkrete Handeln wird durch in der Polizei sozialisierte Muster beeinflusst. Dabei kann zwischen der öffentlich kommunizierten Polizeikultur (Leitbilder) und der gelebten Polizistenkultur unterschieden werden (Behr 2008).

**Personalvertretungsrecht und Gewerkschaften:** Wie im gesamten öffentlichen Dienst haben Personalräte auch bei der Polizei ein ausgeprägtes Mitbestimmungsrecht. Dazu kommen drei gut organisierte Gewerkschaften: die Gewerkschaft der Polizei (GdP), die Deutsche Polizeigewerkschaft im Beamtenbund (DPoIG) und der Bund Deutscher Kriminalbeamter (BDK). Die Gewerkschaften besitzen ebenfalls ein Mitspracherecht für die Binnengestaltung der Polizei (Thielmann und Weibler 2010, 70).

**Betriebswirtschaftlichen Prinzipien und rechtsstaatlichen Grundlagen:** Die Polizei ist Teil der öffentlichen Verwaltung und somit keine Organisation, bei der in erster Linie betriebswirtschaftliche Grundsätze und privatwirtschaftliche Managementinstrumente zum Einsatz kommen. Dennoch werden zwei unterschiedliche Rationalitäten verortet:



Abbildung 8: Rationalitäten der öffentlichen Verwaltung (Landolt und Zuppiger Ritter 2005, 10)

Die politische Rationalität baut auf demokratischen und rechtsstaatlichen Grundsätzen wie Grundrechten, öffentlichem Interesse, Minderheitenschutz und Verfahrensgerechtigkeit auf. Diese Grundsätze sind Wegweiser im politischen Prozess, bei dem eine Vielzahl von unterschiedlichen Interessen analysiert und abgeglichen werden sollen. Die Interessen der verschiedenen Zielgruppen in diesem Kontext sind sehr unterschiedlich (Landolt und Zuppiger Ritter 2005, 19). Ziel ist ein Konsens, der mehrheitsfähige Lösungen ermöglichen muss oder zu überzeugenden politischen Zielen führt. Es besteht also keine exakte Zielhierarchie, sondern ein Netzwerk aus mehr oder weniger konfliktbeladenen Zielsetzungen (Brühlmeier 2001, 34). Die Managementrationalität richtet sich hingegen klar nach dem ökonomischen Prinzip, das die effiziente Verteilung der verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen und die damit verbundene Nutzenmaximierung zum Ziel hat. Dabei wird der unternehmerische Nutzen (Gewinnmaximierung) und der Kundennutzen (Maximierung des Produktnutzens pro Preiseinheit) in Einklang gebracht (Landolt und Zuppiger Ritter 2005, 19).

**Ständiger Kontakt mit der Gesellschaft:** Die Polizei ist eine der wenigen Organisationen, die permanent (24 Stunden an 365 Tagen) auf sehr unterschiedliche Weise und in diversen sozialen Schichten mit ihrer Umwelt in Kontakt steht. Durch diesen Prozess entsteht zum einen eine gewisse Verbundenheit, zum anderen eine gewisse Abhängigkeit, weshalb man die Polizei auch als eine progressive Organisation bezeichnen kann (Thielmann und Weibler 2010, 70 f.).

**Internationalisierung:** Die traditionelle Sichtweise, dass sich die Polizei an den institutionellen, rechtlichen und legitimatorischen Bezugsrahmen des Nationalstaates orientiert, wird durch ökonomische, soziale und politische Verflechtungen im Zuge der Globalisierung durch eine grenzüberschreitende Sicht ersetzt, da die Polizei sich zunehmend in internationalen Netzwerken wie Europol oder Frontex sowie Friedensmissionen engagiert (Knelangen 2008, 33 ff.).

**Hohes Medien- und Öffentlichkeitsinteresse:** Für die Medien ist die Polizei als Quelle für schlagzeilenfähige Informationen und als Objekt kritischer Beobachtung interessant. Durch moderne Informationstechnologien (Internet und digitale Bildverarbeitung), die jedem Passanten ermöglichen polizeiliches Handeln festzuhalten und öffentlich zu machen, rückt die Polizei

in den Fokus permanenter Beobachtung und muss ihr Handeln ständig legitimieren (Thielmann und Weibler 2010, 72).

## 4.2 Diversity-spezifischer Zugang zum Forschungsfeld Polizei

Der allgemeine Zugang zum Forschungsfeld wird im Folgenden anhand des Themas Diversity-Management bei der Polizei spezifisch erweitert. Der Soziologe und ehemalige Polizeibeamte Rafael Behr (2010) verweist in diesem Zusammenhang auf die (frühere) Ansicht, dass Organisationen in erster Linie Vielfalt reduzieren wollen und beruft sich auf die Organisationstheorie von Max Weber (1985). Diversity-Management stellt diese Funktion mit einer affirmativen Ausrichtung laut Behr auf den Kopf. Aus politischer Sicht scheint dieser Wechsel von einer eher monokulturellen Ausrichtung zu einer multikulturellen Ausrichtung jedoch durchaus erforderlich (Behr 2010, 149). In seinen weiteren Ausführungen verweist Behr auf zwei unterschiedliche Sichtweisen, die das Spannungsfeld darstellen, in dem die Möglichkeiten der Polizei abgebildet werden, auf Vielfalt mit Veränderungsbereitschaft oder mit Veränderungswiderstand zu reagieren (Behr 2010, 149). Er etabliert den Begriff der „kulturellen Dominanz der Organisation“ und positioniert auf der anderen Seite die „kulturellen Elastizität der Organisation“ (ebd.). In diesem Spannungsfeld sieht Behr die Möglichkeit der Polizei auf Vielfalt zu reagieren. Die Position der kulturellen Dominanz der Organisation folgt dem Grundsatz des Veränderungswiderstandes und entspricht eher einem Verständnis des Fairness- und Antidiskriminierungsansatzes:

*„Sie geht von einer assimilationsmächtigen bzw. prinzipiell integrationsfähigen Organisationskultur aus: Oberste Priorität der Organisation ist, alle formal gleich zu behandeln. Sie macht weder für Frauen noch für Migranten, auch nicht für andere Minderheiten, eine prinzipielle Ausnahme, sondern sorgt höchstens dafür, dass ausreichend viele Aspiranten den Zugangserfordernissen der Organisation entsprechen. Diejenigen, die den Zugang zur Organisation geschafft haben, definieren sich durch ihre prinzipielle Gleichheit (mindestens: Ähnlichkeit), d.h. sie betonen das Gemeinsame, nicht das Trennende. [...] Diese Einstellung setzt ein Überangebot an Bewerbern voraus oder anders gesagt: Organisationen mit dieser Grundhaltung reagieren auf Bewerbungsempässe wenig flexibel“ (Behr 2010, 149)*

Die Position der multikulturellen Organisation folgt hingegen den Grundsatz der Veränderungsbereitschaft und beschreibt ein Verständnis des Lern- und Effektivitätsansatzes:

*„Diese Entwicklung setzt nicht bei den Individuen an, sondern an der Struktur der Organisation. Sie verändert die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit derart, dass sie für eine Vielzahl unterschiedlicher Mitglieder aufnahmebereit (und aufnahmebedürftig) ist. Die Bevölkerung soll sich hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Sexualität, Religion, Rasse, Nationalität, Ethnie etc. in der Polizei-*

*organisation widerspiegeln. Dafür verändert die Organisation ihre strukturellen Standards (Ausbildungsklima des Personals, Weiterbildung des Managements, Veränderung der Rahmenbedingungen etc.), um mit Differenz in ihren Reihen umgehen zu können“ (Behr 2010, 149)*

Das Spannungsfeld verdeutlicht einen besonderen Zugang zum Thema Diversity-Management, da Widerstände und Vorteile beschrieben werden. Generell lassen sich jedoch alle bereits erörterten Aspekte bezogen auf Diversity-Management auf die Polizei übertragen. Betrachtet man die dynamischen Rahmenbedingungen und die Herausforderungen beim Umgang mit der vielfältigen Bevölkerung, erscheint ein strategisches Diversity-Management als Notwendigkeit, die viele Potenziale in sich birgt. Die folgenden Ausarbeitungen zu den Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘, ‚Herkunft‘ und des Diversity-Themas Führung verdeutlichen den Bedarf und die Sinnhaftigkeit eines zielorientierten Umgangs mit Vielfalt.

#### **4.2.1 Diversity-Kategorie Alter bei der Polizei**

Das Thema Arbeitsbelastung ist bei der Diversity-Kategorie ‚Alter‘ der zentrale Diskussionspunkt bei der Polizei. Eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema liefert der Psychologe und Polizeibeamte Carsten Roelecke (2013). Roelecke entwirft in seiner Forschung einen Arbeitszeitbelastungsindex für die Polizei, anhand dessen er als Ergebnis die unterschiedlichen Funktionen in der Bremer Polizei bewertet. Dieser Index von 1-3 (1=höchster Wert, 3=niedrigster Wert) trägt zu einer altersgerechten Personalentwicklung in Bezug auf eine angemessene Arbeitsbelastung bei.

Im Polizeiberuf sind die Mitarbeitenden unterschiedlichen und teilweise erheblichen Belastungen ausgesetzt (Jain und Stephan 2000, 2 f.). Vor allem im Sinne einer altersgerechten Personalentwicklung müssen diese identifiziert werden, um kurz-, mittel- oder langfristig Maßnahmen für die Reduktion zu entwerfen und umzusetzen. Anhand unterschiedlicher Studien identifiziert Roelecke (2013) psychische (z.B. Stress, eingeschränkte Zugangsmöglichkeiten zu bestimmten Funktionen oder psychosomatische Erkrankungen) und physische Belastungen (z.B. Wechselschichtdienste und Einsätze mit Widerstandshandlungen und/oder hohem Gewaltpotential), die typisch im Polizeiberuf sind und mit fortschreitendem Alter immer stärker empfunden werden können (Roelecke 2013, 48 ff.). Eine altersgerechte Personalentwicklung sollte diese Umstände berücksichtigen und älteren Beamt\*Innen beispielsweise einen Wechsel in Bereiche mit geringerer Belastung ermöglichen. Von einer altersgerechten Tätigkeit wird gesprochen, wenn die Arbeit eines Menschen von diesem in einem Alter von 18-65 Jahren ausgeübt werden kann, ohne dass er gesundheitliche Schäden davon trägt (Krüger 2006, 3). Maß-

nahmen einer altersgerechten Personalentwicklung werden in einigen Bereichen bereits umgesetzt.

**Höchstaltersgrenzen:** In einigen Bundesländern (u.a. Nordrhein-Westfalen und Bremen) wurden im Kontext altersgerechte Personalentwicklung feste Altersgrenzen für Tätigkeiten in physisch besonders belasteten Bereichen eingeführt. Sobald die Mitarbeitenden diese Altersgrenze überschritten haben, müssen sie die aktuelle Position verlassen bzw. sich einer Leistungsüberprüfung unterziehen. Diese Verfahrensregelung gilt seit 2007 für ausgewählte Einheiten der Polizei Bremen (Polizei Bremen 2007a, 7-9).

**Modifikation von Schichtplänen:** Aufgrund der zusätzlichen Vergütung werden Stellen im Nacht- und Wochenenddienst von Beschäftigten oftmals gerne angenommen, obwohl diese in der Regel eine zusätzliche gesundheitliche Belastung darstellen (Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 2006, 79). In diesem Kontext sollte die Attraktivität anderer und weniger gesundheitlich belastender Stellen gesteigert werden. Das Ziel sollte sein, dass Beschäftigte mit dem Erreichen eines bestimmten Lebensalters freiwillig von ihrer aktuellen in eine altersgerechte Stelle wechseln. Dessen ungeachtet kann schon vorher eine Umstellung von Schichtplänen helfen, Belastung zu senken und zur Gesundheit der Beschäftigten beizutragen (Rolecke 2013, 69).

**Reform von Organisationsstrukturen:** Bei einer altersgerechten Personalentwicklung kann eine Veränderung der Einsatzdienststrukturen entlastend für ältere Bedienstete sein. Hier bestehen unterschiedliche Möglichkeiten:

- Feuerwehropolizei - Wahrnehmung von Einsätzen nur auf Abruf.
- Job-Enrichment – Ausweitung der Sachbearbeitung von bestimmten Straftaten.
- Job-Sharing – im diesem Rahmen teilen sich mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz.
- Job-Rotation – stetiger Wechsel zwischen zwei verschiedenen Tätigkeiten, so kann ein Beschäftigter aus dem Wechselschichtdienst z.B. für ein Jahr in den normalen Tagesdienst gehen.
- Altersgerechte Einsatzsteuerung, welche über die Leitstelle koordiniert werden müsste.
- Altersteilzeit als Blockmodell, ältere Beschäftigte können vorzeitig in den Ruhestand gehen.
- Lebensarbeitszeitkonten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten.
- Senkung der Pensionsaltersgrenze.
- Wechsel in die allgemeine Verwaltung – hier bieten sich unter anderem polizeinahe Tätigkeiten, wie z.B. Stadt- oder Ordnungsamt an.

- Wechsel in die freie Wirtschaft – aufgrund der demographischen Entwicklung könnte ein Modell ähnlich dem der Bundeswehr diskutiert werden. Bei der Bundeswehr besteht die Möglichkeit sich für 12 Jahre zu verpflichten und anschließend in die freie Wirtschaft zu wechseln.
- Gesundheits- und Präventionsprogramme – dienen als Begleitmaßnahmen zu den bereits erwähnten Varianten der Belastungssenkung.
- Weiterbildung und Wissenstransfer – geplante Umsteuerung und Spezialisierung älterer Beschäftigter, um so Fachwissen für die Organisation zu erhalten.

Durch die Vielzahl an Maßnahmen wird die Wichtigkeit der Diversity-Kategorie ‚Alter‘ für die Polizei deutlich. Deshalb soll diese Kategorie als Zielgruppe für die Forschung dienen. Die bisherigen Ausführungen werden als Fragestellungen in die vorliegende Forschungsarbeit übernommen: „Wie werden die älteren Polizeibeamt\*Innen im Kontext Werte- und Kompetenzvielfalt bewertet? Bestehen Vorurteile oder andere Formen von Diskriminierung gegenüber älteren Polizeibeamt\*Innen der Polizei Bremen? Bestehen Konflikte zwischen den unterschiedlichen Generationen der Polizei Bremen?“

#### **4.2.2 Diversity-Kategorie Geschlecht bei der Polizei**

Im Abschnitt Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ bei der Polizei werden drei zentrale Themen angesprochen: Zunächst geht es um die Eignung von Frauen für den Polizeiberuf. Im Anschluss geht es um den Frauenanteil in der Polizei, der in einem internationalen Vergleich bearbeitet wird und zuletzt um das Thema Frauen in Führungspositionen bei der Polizei.

**Eignung von Frauen für den Polizeidienst:** Die Frage der Eignung von Frauen für den Polizeidienst ist Kernstück der Diskussion um Zulassung und Einsatz von weiblichen Bediensteten (Reuther 2011, 59). Die Fragen, die hierbei im Mittelpunkt stehen, lauten wie folgt: Sind Frauen den polizeilichen Aufgaben gewachsen? Welche Probleme können in diesem Kontext auftreten? Die dazugehörige Auseinandersetzung liefert Ansichten und Argumente, die sowohl auf der personalpolitischen Entscheidungsebene als auch in der alltäglichen Zusammenarbeit eine große Rolle spielen (Reuther 2011, 59 f.). Grundsätzlich lassen sich in der Eignungsdebatte drei Positionen feststellen (Mueller et al. 2004):

1. Unterlegenheit: Frauen sind durch ihre physische und biologische Beschaffenheit für die Arbeitsbereiche, in denen körperlicher Einsatz, Durchhaltevermögen und spontane Einsatzfähigkeit gefordert sind, eher ungeeignet.

2. Gleichheit: Frauen und Männer erbringen bei gleicher Ausbildung dieselbe Leistung für die Polizeiarbeit. Defizite entstehen lediglich durch die individuelle Beschaffenheit und sind unabhängig vom Geschlecht zu beobachten.
3. Überlegenheit: Frauen verfügen über bessere Voraussetzungen für den modernen Polizeidienst als Männer, da kommunikative und soziale Fähigkeiten eine immer größere Rolle spielen. Zudem gilt vermehrt der Grundsatz, dass polizeilichen Konfliktsituationen gewaltfrei gelöst werden sollten.

Die erste und dritte Perspektive definieren Kompetenzen, die den unterschiedlichen Geschlechterrollen zugeschrieben werden und sind deshalb mit dem Marktzutrittsansatz gleichzusetzen (Ely und Thomas 1996). Bei der mittleren Perspektive werden die Diversity-Kategorien eliminiert und es wird eine rein ressourcenbasierte bzw. kompetenzbasierte Sichtweise eingenommen. Hier spiegelt sich der Ansatz kognitiver Vielfalt von Page (2007a) wider (siehe Kapitel 2.1.2). Ausgehend von dieser Bewertung kann die Frage nach den zugeschriebenen Kompetenzen für die Analyse übernommen werden: „Wie werden Männer und Frauen bezogen auf eine Werte- und Kompetenzvielfalt bewertet? Bestehen Vorurteile oder andere Formen von Diskriminierung gegenüber Frauen bei der Polizei Bremen?“.

**Frauenanteil in der Polizei:** Der prozentuale Anteil von Frauen in der Polizei variiert im internationalen Vergleich sehr stark. In den wenigsten Ländern erreicht der Wert 20% oder mehr. Es werden deutlich weniger Frauen im Polizeidienst eingestellt, obwohl deren Tauglichkeit für den Polizeidienst wissenschaftlich ohne Einschränkungen bewiesen ist bzw. eindeutige Belege für eine andere Sichtweise fehlen (Lonsway et al. 2002). Gesetzlich veranlasste Gleichstellungsregelungen (z.B. EU-Mitgliedsstaaten) wirken sich zwar positiv auf die allgemeine Zugangsmöglichkeit für Frauen in den Polizeiberuf aus, die Einsatzbreite von Polizistinnen ist allerdings nach wie vor geringer als die ihrer männlichen Kollegen. Die Eignung von Frauen für den Polizeidienst wird im nächsten Kapitel näher betrachtet. Die Psychologin Sabine Reuther recherchiert Zahlen bezogen auf den Frauenanteil in der Polizei im internationalen Vergleich und verweist darauf, dass es keine weltweite Erhebung gibt (Reuther 2011, 64). Ihre Ergebnisse finden sich in Tabelle 11. Sie verweist jedoch darauf, dass diese aus mehreren Gründen unsichtig interpretiert werden sollten. Zum einen bestehen Unterschiede in den Erhebungsjahren, was eine Vergleich erschwert, da es in vielen Ländern in den letzten 20 Jahren massive Bestrebungen gab, den Frauenanteil in der Polizei zu fördern (ebd.). Zudem verweist sie darauf, dass die Daten nicht zwingend die gleichen Erhebungsanforderungen hatten wenngleich die Zuverlässigkeit nicht angezweifelt werden sollte. und teilweise. Für die vorliegende Forschung dienen diese Zahlen lediglich zur Veranschaulichung und werden nicht als Forschungsgegenstand behandelt. Betrachtet man die gesammelten Daten mit den Kontextinformationen

sind diese durchaus erkenntnisreich sind. Diese quantitative Sichtweise wird in die Auswertung übernommen und durch die Frage „Wie gestaltet sich das (Zahlen-)Verhältnis zwischen Männern und Frauen bei der Polizei Bremen?“ beantwortet.

Land	Anteil Frauen	Jahr	Quelle
Estland	33%	2006	Restnikova
Australien	29%	2002	Goetz/UNIFEM
Südafrika	29%	2006	UNIFEM
Großbritannien (England und Wales)	25%	2009	Home Office (UK)
BRD (je nach Bundesland)	11-21%	2009	Deutsche Polizeigewerkschaft
Schweden	18%	2001	UNIFEM
Kanada	18%	2006	UNIFEM
Jamaika	18%	2001	UNIFEM
Zypern	16%	2006	UNIFEM
Sierra Leone	15%	2006	UNIFEM
Kosovo	14%	2006	UNIFEM
USA	13%	2006	UNIFEM
Tschechische Republik	12%	2001	UNIFEM
Finnland	10%	2004	UNIFEM
Venezuela	10%	2002	UNIFEM
Rumänien	8%	2005	UNIFEM
Japan	6%	2010	National Police Agency (NPA)
Indien	2%	2006	UNIFEM

Tabelle 11: Frauenanteil in der Polizei im internationalen Vergleich (Reuther 2011, 64 f.)

**Frauen in Führungspositionen:** In den Führungsebenen der Polizei finden sich fast nur Männer, Frauen sind hier stark unterrepräsentiert. Zudem ist ihre Verteilung auf die Hierarchieebenen durch eine ausgeprägte vertikale Segregation (Frauenanteil nimmt mit zunehmender Hierarchieebene ab) gekennzeichnet (Wilde und Rustemeyer 2007, 318). Ein ähnliches Bild findet sich in Unternehmen vergleichbarer personeller und hierarchischer Größenordnung in der Privatwirtschaft. In nur sehr wenigen Ländern erreicht der Anteil von Polizistinnen in Führungspositionen die 10%-Marke und in den oberen Ebenen tauchen fast gar keine Polizistinnen auf (Reuther 2011, 65). Für die Forschungsarbeit kann dieser Aspekt als Fragestellung in die Auswertung übernommen werden: „Wie viele Frauen befinden sich in den unterschiedlichen Führungsebenen bei der Polizei Bremen? Wie gestaltet sich das (Zahlen-)Verhältnis zwischen Männern und Frauen in den Führungsebenen?“

#### 4.2.3 Diversity-Kategorie Herkunft bei der Polizei

Bei Beamt\*Innen mit Migrationshintergrund steht häufig die Funktionalität (ähnlich wie bei den weiblichen Beamt\*Innen) im Mittelpunkt der Diskussion. Oft werden Migrant\*Innen aufgrund ihrer speziellen Potenziale (Sprache, kulturelles Wissen und Erfahrungen) im Polizeidienst benötigt. Überträgt man diese Sichtweise auf die verschiedenen Diversity-Management-Ansätze wird eine eindeutige Überschneidung mit dem Markt- und Legitimierungsansatz deut-

lich. Ein Artikel aus dem Fokus vom 19.05.2014 verdeutlicht jedoch, dass diese Ansicht häufig Probleme mit sich bringt. Weibliche und männliche Beamte mit Migrationshintergrund sollten als Kontaktpersonen zur Community ihres Kulturkreises dienen. Leider wurden sie häufig als Verräter beschimpft und die Toleranzschwelle zur Ausübung von Gewalt sank auf Seiten der Bürger\*Innen. Der Focus schreibt, dass in Stadtvierteln, in denen viele Migrant\*Innen leben, Polizist\*Innen mit ausländische Wurzeln vermehrt übel angegangen werden (Gambarini 2014). Diese Einstellung, basierend auf einer funktionalistischen Sichtweise, ist häufig nicht zielführend. Behr (2011) legt im Wesentlichen vier Argumente dar, die für die Einstellung von Beamt\*Innen mit Migrationshintergrund sprechen:

1. Integrationspolitisch: Die Beamt\*Innen werden als Teil der Gesellschaft betrieben, der über berufliche Bildung integriert werden kann. Dieses Argument kommt dem Antidiskriminierungsansatz am nächsten.
2. Polizeitaktisch: Beamt\*Innen mit Migrationshintergrund werden als „Kultur-Scouts“ und spezielle „Milieukenner“ betrachtet, mit deren Hilfe es gelingen könnte die problematische Klientel besser zu kontrollieren. Dieses Argument entspricht dem Marktzutrittsansatz.
3. Personalpolitisch: Durch den demographischen Wandel und die rückgängige Zahl an potentielltem Polizeinachwuchs werden Beamt\*Innen mit Migrationshintergrund als potentielle Personalressource gesehen. Auch hier trifft der Marktzutrittsansatz zu.
4. Institutionstheoretisch: Auf Basis der kulturellen Vielfalt lassen sich positive Synergieeffekte durch die Gewinnung von Mitarbeitenden verschiedene kulturelle Prägungen und eine Optimierung der Leistungserbringung erkennen. Das institutionstheoretische Argument greift den Lern- und Effektivitätsansatz auf.

Wie die unterschiedlichen Zugänge erläutern, werden im Kontext Polizeibeamt\*Innen mit Migrationshintergrund unterschiedliche Diversity-Management-Ansätze bedient. Diese Ausführungen können in Fragestellungen der vorliegenden Forschungsarbeit übertragen werden: „Wie werden Polizeibeamt\*Innen mit Migrationshintergrund im Kontext Werte- und Kompetenzvielfalt bewertet? Bestehen Vorurteile oder Formen von Diskriminierung gegenüber den Polizeibeamt\*Innen mit Migrationshintergrund bei der Polizei Bremen?“

Ein weiteres Thema bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘ im polizeilichen Kontext betrifft den Umgang mit den Bürger\*Innen und wird als „Ethnic Profiling“ bezeichnet. Das Phänomen bezeichnen polizeiliche Maßnahmen, bei denen Personen allein auf Basis ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihres Erscheinungsbilds als verdächtig eingeschätzt werden (Oppel 2017a). Diese Form der Kontrolle verstößt gegen das Diskriminierungsverbot des Grundgesetzes und ist deswegen in Deutschland nicht erlaubt. Trotz der starken Präsenz in den Medien

wird das Thema in Deutschland wissenschaftlich nur bedingt beachtet (Schmidt 2015, 107 ff.). Deutlich präsenter ist das Thema in den USA, dort geht es zentral um das Thema der Diskriminierung gegenüber Farbigen (Lambert 2010). Auch in Großbritannien beschäftigen sich zahlreiche Studien mit dem Thema, hier ist der Aufhänger häufig die Verbindung zwischen Rassismus, Verbrechen und Gesetz (Schmidt 2015, 111). Das Phänomen des „Ethnic Profiling“ soll in der Forschung durch die Fragestellungen: „Bestehen Vorurteile oder Formen von Diskriminierung gegenüber den Bürger\*Innen mit Migrationshintergrund?“ Was kennzeichnet den Umgang zu diesen, bestehen Unterschiede zum Umgang mit der deutschen Bevölkerung?“ beachtet werden.

#### 4.2.4 Das Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei

Gegen Ende der 70er Jahre wurde das Kooperative Führungssystem (KFS) für die Polizei eingeführt, da eine demokratische Führung im Innenverhältnis der Polizei erwünscht war. Die dahinterstehende Führungsphilosophie ist stark wertorientiert und wurde auf einer wissenschaftlichen Basis entwickelt. 40 Jahre nach der Einführung in die Praxis hat sich das Konzept bewährt (Thielmann und Weibler 2010, 69). Ein Erfolgsfaktor ist die Implementierung des KFS als Führungsverhaltensnormen in entsprechenden Vorschriften. Diese stabilisierende Verankerung in den Vorschriften wurde 1994 von der Innenministerkonferenz verdeutlicht:

*„Die Gewährleistung der Inneren Sicherheit in Deutschland erfordert ein einheitliches Führungs- und Einsatzverhalten der Polizei. [...] Führung soll die Leistung und die Arbeitszufriedenheit fördern. Hierzu sind in der Polizei die Grundsätze des kooperativen Führungssystems anzuwenden“*  
(Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder 1993, Nr. 6.3).

Dem KFS fehlt jedoch eine breite wissenschaftliche Auseinandersetzung und eine systematische Weiterentwicklung (Thielmann und Weibler 2010, 69). Um das KFS verstehen zu können, ist ein Blick auf die Grundannahmen und die Elemente wichtig.

**Grundannahmen:** Die Grundannahmen bilden das Fundament, in dem sowohl Werte und Normen wie auch Kompetenzen und Verhalten beschrieben werden, die für gute Polizeiarbeit wichtig sind. Die Grundannahmen werden im Folgenden beschrieben und in den Diversity-Kontext eingeordnet.

- **Menschenbild:** Das Menschenbild beschreibt eine freie menschliche Persönlichkeit und deren Würde als höchsten Wert. Es geht von Mitarbeitenden aus, die eine positive Einstellung zur Arbeit haben, sich selbstständig Ziele setzen und Selbstverwirklichung zur allgemeinen Zufriedenheit anstreben. Weiterhin scheuen sich die Mitarbeitenden nicht Verantwortung zu übernehmen, sondern sind eher dazu geneigt verantwortungsvoll zu agieren (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 74 f.). Das Menschenbild im KFS

verkörpert Werte, die im Lern- und Effektivitätsansatz verankert sind. Dazu gehören Loyalität, Solidarität, Gleichberechtigung, Fairness, Antidiskriminierung und Wertschätzung von Vielfalt (Loden und Rosener, 181).

- Vertrauen: Eine weitere wichtige Grundannahme ist das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Diese wechselseitige Beziehung kann durch positive Eigenschaften beider Seiten gefördert werden. Dazu gehören Vorhersehbarkeit im Verhalten, Erfüllung von Versprechen, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Direktheit, Offenheit, Ansprechbarkeit, Fachkompetenz und Anwesenheit (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 75). Im Kontext Vertrauen werden ebenfalls Werte des Lern- und Effektivitätsansatzes übernommen (Loden und Rosener, 181).
- Kommunikation als Verbindungskraft: Kommunikation wird als Kohäsionskraft bezeichnet und steht die Art und Weise der Kommunikation (Kommunikationskultur) im Mittelpunkt. Die Kommunikation ist durch eine offene Atmosphäre und gegenseitigen Respekt, unabhängig der Hierarchiestufe, geprägt. Das Kommunikationssystem ist durch Offenheit, Transparenz und größtmöglichen Zugang aller Mitarbeitenden gekennzeichnet. Im direkten persönlichen Kontakt wird auf die Grundsätze des aktiven Zuhörens und eine non-direktiven Gesprächsführung Wert gelegt. Diese idealtypische Beschreibung von Kommunikation ist in der realen Lebenswelt nicht immer umsetzbar, wobei sie dennoch als verbindliche Richtlinie gilt (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 75 f.). Beim KFS geht es, wie beim Lern- und Effektivitätsansatz, um eine transparente (INQA 2017; Böhm 2007, 44) und wertschätzende Kommunikation (Yousefi 2016, 273).
- Situative Führung: Bei der Ausführung des KFS wurde früh erkannt, dass eine schematisierte Anwendung und normative Starrheit sich nicht umsetzen lassen würde. Die Ausrichtung wurde deshalb schnell an einen situativen Führungsstil angepasst. Dieser rückt den Reifegrad eines Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Mit erhöhtem Reifegrad sinkt die direkte aufgabenbezogene Anweisung und es tritt stattdessen ein mitarbeiterbezogenes, unterstützendes Verhalten an die Stelle der Anweisung. Die Mitarbeitenden sollten diese Reduzierung von Kontrolle und Zunahme der Delegation von Aufgaben und Kompetenzen als Zeichen der Wertschätzung empfinden (Thielmann und Weibler 2010, 75 f.). Im Diversity-Management-Kontext rückt die Führungskraft in den Mittelpunkt. Eine Diversity-sensible Umsetzung ist hier abhängig von der Werte- und Kompetenzvielfalt der jeweiligen Führungskraft.

- Die Grundannahmen des KFS haben insgesamt große Überschneidungsbereiche mit dem Lern- und Effektivitätsansatz von Diversity-Management auf Kompetenz- und Werte ebene im Kontext Führung.

**Elemente:** Die Elemente beschreiben Führungsgrundsätze, die einen verbindlichen Rahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende darstellen. Für jeden Grundsatz wurden positiven Erwartungen formuliert, die eine zielorientierte Umsetzung unterstützen sollen. Sowohl Elemente wie auch die positiven Erwartungen werden im Folgenden beschrieben und in den Diversity-Kontext eingeordnet.

- Delegation: Delegation gilt als Ordnungsprinzip im KFS und beschreibt die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die damit verbundenen Verantwortungen. Der Mitarbeitende übernimmt die Handlungsverantwortung, sachlich und rechtlich einwandfreie Ausführung sowie einen effizienten Mitteleinsatz. Die Beachtung der Anweisungen des Vorgesetzten, die zeitgerechte Information des Vorgesetzten sowie Wahrnehmung und Selbstkontrolle. Die Führungsverantwortung bleibt jedoch weiterhin beim Vorgesetzten (Thielmann und Weibler 2010, 77). Das Delegationsprinzip und die damit verbundenen positiven Erwartungen haben viele Schnittstellen zu Diversity-Aspekten. Neben der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung (Senge et al. 2011, 153 ff.) werden Identifikation mit der Aufgabe (Senge et al. 2011, 225 ff.) und eine transparente und wertschätzende Kommunikation gefördert (Liebrich 2008).
- Beteiligung: Das Element Beteiligung, beinhaltet die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Festlegung von Zielen und in die Art der Durchführung auf der entsprechenden Führungsebene (Altmann und Berndt 1992). Im Dienstalltag wird die Beteiligung im persönlichen Kontakt, bei Besprechungen, im Dienstgespräch sowie durch schriftliche Stellungnahmen und Berichte umgesetzt (Thielmann und Weibler 2010, 77 f.). Das Prinzip der Beteiligung verweist auf Partizipation als Führungsgrundsatz. Bei diesem Grundsatz werden alle Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen (Watrinet 2008, 96). Durch diesen Vorgang können die unterschiedlichen Potenziale am besten in die Organisation eingebracht werden (Himmel 2006, 82 f.).
- Transparenz: Beim Element Transparenz steht die Nachvollziehbarkeit von Führungsmaßnahmen im Mittelpunkt (Altmann und Berndt 1992). Dies geschieht durch ständige wechselseitige Kommunikation durch die Einrichtung von Feedbackschleifen (Rauch 2016, 85). Es werden Zusammenhänge, Gründe und übergeordnete Ziele erläutert, die dem Führungshandeln zugrunde liegen. Transparenz berücksichtigt das menschliche Bedürfnis nach Information. Mangelnde Transparenz ist in der Regel eine Konsequenz un-

zureichender Kommunikation und erschwert eine koordinierte und kooperative Zusammenarbeit (Thielmann und Weibler 2010, 79). Durch den Grundsatz Transparenz entsteht Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Malik 2000, 225-230), was sich positiv auf die Förderung eines erwünschten Sozial- und Leistungsverhaltens auswirkt und somit zentraler Grundsatz von Diversity-Management ist (Wunderer und Dick 2003, 385).

- Repräsentation: Das Element Repräsentation richtet sich nach innen und nach außen. Nach innen gerichtet soll die Vertretung und Darstellung des eigenen Arbeitsbereiches gegenüber der übergeordneten Führungsebene, der nachgeordneten Arbeitsebene sowie benachbarten Gruppen und Organisationseinheiten erreicht werden. Nach außen geschieht die Repräsentation u.a. durch eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit ein angemessenes Auftreten. Diese Verpflichtungen betreffen in erster Linie die Führungskräfte, werden aber ebenso von den Mitarbeitenden eingefordert (Thielmann und Weibler 2010, 79 f.). Im Kontext Repräsentation finden sich im Diversity-Kontext viele Aspekte bezogen auf den Umgang mit Vielfalt. Beim Umgang mit den Kolleg\*Innen und den Bürger\*Innen werden alle Polizeiangehörige dazu aufgefordert, Interesse, Wertschätzung und Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen zu entwickeln, damit ein diskriminierungsfreier Umgang gewährleistet werden kann (Ely und Thomas 1996; Senge et al. 2011, 153 ff.).
- Kontrolle: Kontrolle beschreibt ein Instrument zur Feststellung von Abweichungen zwischen SOLL-Wert und IST-Wert. In einem kooperativen Verständnis dient Kontrolle der Sicherung der Erreichung von Arbeitszielen und steht in keinem Verhältnis zu bloßer Machtdemonstration. Kontrollen erfolgen in der Regel auf drei Ebenen: der Ergebniskontrolle (Soll-Ist-Vergleich des Arbeitsergebnis), der Verfahrenskontrolle (Überprüfung der eingesetzten Methoden und Ressourcen) sowie Verhaltenskontrolle (Blick auf die erkennbare Leistungsfähigkeit und -willigkeit sowie das Verhalten gegenüber allen Beteiligten) (Thielmann und Weibler 2010, 77 f.). Das Element Kontrolle verweist auf ein kooperatives Arbeitsverhältnis, das durch den Aspekt der Zwei-Wege-Kommunikation für den Partizipationsgedanken von Diversity-Management steht (Schwarz-Wölzl 2005, 47 ff.).
- Leistungsbewertung: Das Element beinhaltet die Feststellung der Leistung anderer sowie deren Förderung (Altmann und Berndt 1992). Grundlage für eine Leistungsbewertung ist die Definition von Leistung bezogen auf den jeweiligen Arbeitsplatz, den individuellen Mitarbeitenden und die gesamte Organisation (z.B. Zahl der Vorgänge, Aufklärungsquote, Verhinderung von Straftaten, kooperative Führung von Mitarbeitenden usw.). Entscheidend dabei sind ebenfalls die gewählten Methoden der Leistungserfassung (Thiel-

mann und Weibler 2010, 80). Bezogen auf die Leistungsbewertung werden im Diversity-Kontext vor allem Schnittstellen zu den Themen Chancengleichheit und Fairness ersichtlich, die Kerngedanken von Diversity-Management sind (Loden und Rosener 1991; Gardenswartz und Rowe 1994, 2003). Im Organisationskontext wird darauf geachtet, dass die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Diversity-Kategorien bestmöglich berücksichtigt werden (Kutzner und Röhl 2014i; Becker 2015; INQA 2012b).

Das KFS hat viele Überschneidungspunkte mit dem Lern- und Effektivitätsansatz, was positiv zu werten ist. Dennoch bleibt es in erster Linie eine Vorgabe, dessen Umsetzung stärker überprüft werden sollte. Die Ausführungen zum Thema Polizei und Führung übernimmt die vorliegende Auswertung. Hieraus ergeben sich Fragestellungen wie: „Wie werden die unterschiedlichen Führungsebenen im Kontext Werte- und Kompetenzvielfalt bewertet? Wie schaffen es die unterschiedlichen Führungsebenen Ressourcen zu steuern? Bestehen Vorurteile oder Stereotype im Führungskontext?“

### **4.3 Schlussfolgerung**

Das Forschungsfeld ‚Polizei‘ weist bei den allgemeinen Kontextfaktoren und bei den Themen im Diversity-Kontext einige Besonderheiten auf. Durch den ständigen Kontakt mit einer vielfältigen Gesellschaft, die sich ebenfalls sehr dynamisch weiterentwickelt, stellt sich die Polizei im Umgang mit Vielfalt vielen Herausforderungen. Die beschriebenen Aspekte stellen lediglich einen Ausschnitt der Themen im Diversity-Kontext dar. Bei den Ausführungen wurde ersichtlich, dass die Polizei sich bereits mit einigen Diversity-spezifischen Fragestellungen auseinandersetzt. Bei den Diversity-Kategorien geht es um spezielle Anforderungen oder Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe, die bearbeitet werden. Bei Thema Führung besitzt die Polizei durch das KFS ein Diversity-orientiertes Führungsinstrument, dessen Umsetzung und Verbindlichkeit in der Analyse überprüft werden muss. Für die vorliegende Forschung sind besonders die spezifischen Aspekte zu den beschriebenen Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ sowie für das Thema Führung interessant. Die gesammelten Fragestellungen zu jedem dieser Themen werden für den empirischen Teil der Arbeit übernommen und in der Auswertung berücksichtigt. Fasst man die Ergebnisse bezogen auf das Forschungsfeld Polizei zusammen ergeben sich für die erarbeiteten Gestaltungsfaktoren keine zusätzlichen Aspekte. Damit für das Konzept neben dem theoretischen ein praktischer Abgleich im Polizeikontext erfolgt, wird dieses zu Beginn der Forschung durch drei Experteninterviews (siehe Kapitel 6.2) überprüft.

## 5. Die Repertory-Grid-Methode zur Messung von kulturellen Faktoren

Die besondere Herausforderung und Innovationskraft der vorliegenden Arbeit liegt in der Messung von kulturellen Faktoren im Zusammenhang mit einer ganzheitlichen Diversity-Analyse. Bereits zu Beginn der Arbeit wurde auf die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode verwiesen, die ihren Ursprung in der *Repertory-Grid-Methode* hat. Da die Analyse der kulturellen Faktoren den größten Teil der Datenerhebung im empirischen Teil ausmacht, steht die *Repertory-Grid-Methode* bzw. die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode als deren computergestützte Weiterentwicklung bei den methodischen Grundlagen im Mittelpunkt.

Die *Repertory-Grid-Methode* hat ihren Ursprung in der *Theorie der persönlichen Konstrukte*, die von George Alexander Kelly (1955, 1986) entwickelt wurde. Kelly war Mitte der 50er Jahre Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Ohio State University, arbeitete jedoch auch in seiner Praxis und kümmerte sich um die Leiden und Sorgen der Farmerfamilien in West-Zentral Kansas (Boeree 2006, 3). Wie zahlreiche Psychologen jener Zeit bezog er sein Wissen auf die Kenntnisse der Psychoanalyse und des Behaviorismus (Petrov 2011, 99). Durch seine Erfahrungen in der Praxis kamen bei ihm Zweifel an diesen Theorien auf (Boeree 2006, 3). Die Psychoanalyse ist Kellys Ansicht nach zu sehr von dem Einfluss des Therapeuten im diagnostischen Gespräch abhängig. Am Behaviorismus kritisierte er die Verallgemeinerung der Verhaltensgesetze, die seiner Meinung zu einfach für die Komplexität des menschlichen Handelns war (Sader und Weber 1996, 46 ff.). Vor diesem Hintergrund entwickelte er seine Theorie, die er konstruktiven Alternativismus („*constructive alternativism*“) nannte, sowie die dazugehörige *Repertory-Grid-Methode* (ursprünglich: „*Role Construct Repertory Test*“) nannte (Kelly 1955).

Die *Repertory-Grid-Methode* untersucht die subjektiven Welten der Befragten (Fromm 2002, 195) und eignet sich deshalb besonders zum Erfassen von kulturellen Faktoren im Organisationskontext (Kruse 2005, 3).<sup>19</sup> Vorteile der Methode gegenüber standardisierten Fragebögen sind die themenzentrierte und zugleich flexible wie umfangreiche Analyseform. Obwohl sie

---

<sup>19</sup> Die Probleme beim Messen von weichen Faktoren wie z.B. Kultur beschreibt Kruse 2005 anhand von drei verschiedenen Dilemmata, die auf der Erfassung individueller Präferenzen beruhen:

1. Durch die Verankerung im limbischen System entzieht sich der Gegenstand der Messung dem bewussten Erleben und somit auch dem direkten Zugriff durch die Auskunft gebenden Personen (Dilemma der Irrationalität);
2. die natürliche Mehrdeutigkeit und Kontextabhängigkeit sprachlicher Äußerungen macht die Interaktion zwischen Fragesteller und Auskunftsperson zu einem Akt gegenseitiger Interpretation (Dilemma der Ambiguität);
3. die Abhängigkeit des Gegenstands der Messung von der individuellen Lerngeschichte der Auskunft gebenden Personen macht einen intersubjektiven Vergleich von Einzelaussagen und unabhängig voneinander erhobenen Merkmalsausprägungen nahezu unmöglich (Dilemma der Konstruktivität).

Befragungsformen, die mit vorgefertigten Merkmalsbeschreibungen und Bewertungsdimensionen arbeiten, schaffen es nicht die Dilemmata der Ambiguität (2) und der Konstruktivität (3) zu lösen. Diese gehen davon aus, dass der Befragte die vorgegebenen Merkmale identisch mit der Intention des Fragenden bewertet. Die Aussagekraft der Ergebnisse wird also von mehrfachen Übersetzungen beeinflusst, die keine Objektivität mehr garantiert. Darüber hinaus ignorieren Befragungsformen, die vorgeben Erwartungshaltungen, Einstellungen und Bewertungen von Menschen zu messen, das Dilemma der Irrationalität (1). Die Verfahren gehen davon aus, dass die Probanden einen bewussten Zugang zu ihren entscheidungsrelevanten Präferenzen besitzen. Die *Repertory-Grid-Methode* versucht durch ihre Vorgehensweise die beschriebenen Dilemmata der Irrationalität, der Ambiguität und der Konstruktivität zu umgehen (Kruse 2005, 3 f.).

teilstrukturiert angelegt ist bleibt sie durch die individuelle Gestaltung der Konstrukte sehr offen (Kruse et al. 2007, 517). Die *Repertory-Grid-Methode* erfasst Vielfalt und Dynamik in Organisationen, wodurch die spezifischen Faktoren für Leistung und Ergebnis analysiert werden können (Krafft 2006, 26). Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit die Ergebnisse sowohl unter quantitativen wie auch qualitativen Ergebnissen zu durchleuchten (Krafft 2006, 26). All diese Aspekte sollen im Folgenden genauer dargestellt werden.

## 5.1 Theoretische Fundierung der Repertory-Grid-Methode

Für ein grundlegendes Verständnis der komplexen Methode, ist eine Klärung der Hauptbegrifflichkeiten „Elemente“ und „Konstrukte“ sowie deren Zusammenhang von zentraler Bedeutung. Elemente und Konstrukte erfassen den individuellen Entscheidungsprozess eines Menschen und gelten deshalb als kulturbildendes Moment. Um die theoretische Fundierung abzuschließen, folgt ein Blick auf spezifische Rahmenbedingungen, die sich ebenfalls auf den Entscheidungsprozess beziehen.

### 5.1.1 Konstruktprozess als Entscheidungsprozess

Um sich der Theorie von Kelly anzunähern ist es wichtig die zentralen Begriffe „Elemente“ und „Konstrukte“ voneinander abzugrenzen und ihre Wechselseitigkeit zu erläutern: Elemente sind konkrete Dinge, Situationen/Ereignisse oder Personen, die eine Bedeutung haben. Diese Elemente werden durch Konstrukte bewertet. Konstrukte beschreiben nicht direkt beobachtbare Eigenschaften zu den Elementen (Rosenberger und Freitag 2009, 478). Konstrukte sind dabei immer zweigeteilte Dimensionen (z.B. gut versus böse). Dieser dichotomische Charakter wird von Kelly besonders betont. Für ihn sind aus psychologischer Sicht nur dichotomische Denksysteme zulässig, da die Verortung einer Ähnlichkeit immer auch eine Abgrenzung zu einem Gegenteil hervorruft (Kelly 1955, 43 f.). Gemeinsam dienen sie jedem Individuum als Grundlage, die Welt zu strukturieren (Rosenberger und Freitag 2009, 478).

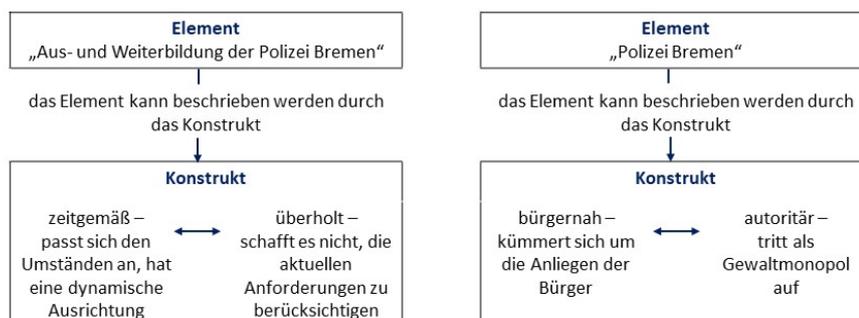


Abbildung 9: Der Zusammenhang zwischen Elementen und Konstrukten (eigene Darstellung)

Der Sortierungsvorgang der Elemente anhand der Konstrukte wird von Kelly als „Konstruktionsprozess“ beschrieben (Kelly 1955, 74). Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens ein System von Konstrukten, das es ihm ermöglicht, die Realität zu interpretieren. Dieses „Konstruktssystem“ bildet die Persönlichkeit des Menschen und stellt die Grundlage seines psychischen Lebens dar (Petrov 2011, 100). Kelly betont bei seinen Ausführungen ausdrücklich eine „objektiv existierende“ Welt und geht von der Tatsache aus, dass die Wahrnehmung dieser Welt im Prozess der (individuellen) Konstruktion stattfindet (Over 2012, 95). Damit legte er fest, dass es dem Menschen generell nicht möglich ist, diese Wirklichkeit interpretationsfrei zu gestalten, da jeder einzelne diese Konstrukte besitzt und sie sich unterscheiden. Es existiert also keine absolute Wahrheit und keine objektive Realität (Catina und Schmitt 1993, 12). Niemand kann die Welt in ihrer Größe und Komplexität ganz erfassen– niemand hat eine perfekte Perspektive (Boeree 2006, 3). Nach Kelly ergibt die Welt erst Sinn durch die Abbildungen bzw. Interpretationen (Konstrukte), die anhand von Erfahrungen entstehen. Da die existierende äußere Realität ständig in Bewegung ist, muss der Mensch ebenfalls ständig in Bewegung sein, um die ihn umgebende Wirklichkeit zu verstehen. Der Mensch erscheint demnach als „Wissenschaftler“<sup>20</sup>, der ständig bemüht ist, sich die Welt zu erklären (Over 2012, 95). Auf der Basis der eigenen Erfahrungen überprüfen die Menschen ihr Verständnis der Realität, so wie Wissenschaftler\*Innen ihre Theorien den Fakten anpassen (Boeree 2006, 5).

Das Konstruktssystem eines Menschen bestimmt Wahrnehmung, Entscheidung und Verhalten und trägt somit zur Kulturbildung bei (Fromm 2002, 195). Jeder Mensch schafft seine Wirklichkeit durch subjektive Erlebnisse und Bewertungen. Diese Annahmen werden durch die Hirnforschung bestätigt (Petrov 2011, 104). Die Hirnforschung betrachtet das menschliche Gehirn als geschlossenes, sich selbst organisierendes Netzwerk, in dem rationales Lernen und intuitives Entscheiden stattfindet (Roth 2009, 94 ff.). Für diese beiden Funktionen sind zwei Einheiten des Gehirns zuständig. Im Kortex findet schnelles und explizites Lernen und Umlernen statt (Roth 2009, 129 ff.). Durch seine Aufgaben als rational arbeitender Teil wird der Kortex „Berater“ genannt (Kruse 2004, 181 ff.). Zum anderen das limbische System, das das emotionale und intuitive Zentrum des Gehirns bildet. Hier findet die implizite Bewertung der Ereignisse, also der Konstruktprozesse, statt (Roth 2009, 256 ff.). Dieser Teil wird durch seine intuitive Ausrichtung als „Entscheider“ bezeichnet (Kruse 2004, 181 ff.). Die Hirnforschung bestätigt zudem, dass Denken (Kortex) und Fühlen (limbisches System) nicht voneinander getrennt sind und die Rationalität für menschliches Handeln meist stark überbewertet wird (Over 2012, 99). Der

---

<sup>20</sup> Kelly charakterisierte den Menschen als „Wissenschaftler“, der ständig auf der Suche nach Antworten ist. Dabei formuliert der Mensch Hypothesen über Ereignisse und testet diese wiederum im weiteren Verlauf. Dieser Prozess dient dem Menschen dazu seine Wahrnehmung der objektiven Realität ständig zu verbessern und anzupassen (Catina und Schmitt 1993, 13).

Psychologe Peter Kruse (2004) geht davon aus, dass Entscheidungen erst durch das limbische System geprüft werden und dieses somit als Filter dient. Oft schaltet sich der Kortex erst nach der Entscheidung ein und sucht nach einer rationalen Rechtfertigung (Petrov 2011, 104). Um die rationalen Entscheidungsprozesse eines Menschen verstehen zu können ist es notwendig, sein kontextspezifisches Konstruktsystem zu verstehen. Dies funktioniert wiederum nur dann, wenn der Mensch die Möglichkeit hat, seine Entscheidungsprozesse in seinen eigenen Begrifflichkeiten zu erklären. Der beschriebene „Konstruktionsprozess“ unterliegt den Grundannahmen der *Theorie der persönlichen Konstrukte* (Kelly 1955; 1986) diese sollen im Folgenden beschrieben werden.

### 5.1.2 Theoretische Rahmenbedingungen

Für seine Ausarbeitung der *Theorie der persönlichen Konstrukte* formuliert Kelly ein Grundpostulat und elf Korollarien (Hilfssätze) (Kelly 1955; 1986). Das Grundpostulat stellt die Basis seiner Theorie dar und beschreibt wie das Konstruktsystem die Denkweise, das Verhalten oder das Fühlen von Menschen gestaltet: *„Die psychischen Prozesse eines Menschen werden durch die Art und Weise, in der er Ereignisse antizipiert, psychologisch vermittelt und geprägt.“* (Kelly 1986, 46) Der Mensch antizipiert Ereignisse, indem er seine individuellen Erfahrungen miteinander verknüpft. Das Ergebnis seiner Handlung kann er lediglich mit den Konstruktionen aufnehmen, die ihm zur Verfügung stehen und die er dadurch zur Adaptation an die Erfordernisse der Umwelt heranziehen kann (Rosenberger und Freitag 2009, 478). Die Korollarien leiten sich aus der Grundpostulat ab und beschreiben Konstrukte bzw. Konstruktsysteme sowie deren Entstehung als interpretative Prozesse (Rammsayer und Weber 2010, 111). Das Spektrum der Korollarien beginnt mit den einfachen Prozessen, die wir für die Interpretation von Ereignissen heranziehen und wird dann immer komplexer (Maltby et al. 2011, 203). Mit Prozessen meint Kelly unsere Erfahrungen, Gedanken, Empfindungen oder Verhaltensweisen, die von zwei Seiten festgelegt sind: Erstens von der real existierenden Welt und zweitens von den Bemühungen die Welt, andere Menschen und uns selbst zu antizipieren (Kelly 1986, 46 ff.). Kelly teilte die Korollarien in Kategorien ein, um so die Nachvollziehbarkeit zu verbessern. Seit ihrer Entstehung wurden die Korollarien von zahlreichen Wissenschaftlern (hauptsächlich aus der Psychologie) interpretiert und verwendet. Im Folgenden werden die Korollarien anhand ihrer Inhalte und der zugeteilten Kategorien näher erläutert.

Unter der Überschrift „Entstehung der Persönlichkeit“ werden drei Korollarien zusammengefasst:

- Konstruktakorollarium: Durch die Bildung von Konstrukten schafft der Mensch sich seine eigene Realität (Persönlichkeit), die bereits erschaffenen Konstrukte werden zur Orientierung in neuen Situationen eingesetzt (Catina und Schmitt 1993, 115 ff.). Es werden Einheiten gebildet, anhand derer man sich leichter orientieren kann (Over 2012, 96).
- Reichweitenkorollarium: Persönliche Konstruktsysteme erfassen nur bestimmte Themengebiete und haben dadurch einen abgegrenzten Geltungsbereich (Catina und Schmitt 1993, 115 ff.). Für jeden Lebensbereich gibt es Konstruktsysteme. So werden Männer und Frauen meist mit dem Konstrukt „männlich vs. weiblich“ verbunden (Over 2012, 97).
- Individualitätskorollarium: Jeder Mensch entwickelt sein eigenes individuelles Konstruktsystem. Rückschlüsse auf gleiche Konstrukte auf Grund der gleichen Beobachtungen sind somit (fast) unmöglich, da die ursprüngliche Bildung der Konstruktpole in unterschiedlichen Kontexten stattgefunden hat (Catina und Schmitt, 115 ff.).

Unter der Überschrift „*Organisation zu Systemen*“ wird ein Korollarium aufgeführt:

- Ordnungskorollarium: Die Ordnung der Konstrukte zu Systemen geschieht durch deren Verknüpfung. Das Ergebnis ist ein hierarchisches Netzwerk von Konstrukten, die nach bestimmten Kriterien sortiert werden. Deren Wichtigkeit, Allgemeingültigkeit oder Bedeutsamkeit spielen hier eine Rolle (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.).

Unter dem Oberthema „Entwicklung und Veränderung der Systeme“ werden insgesamt fünf Korollarien zusammengefasst:

- Erfahrungskorollarium: Durch die kontinuierliche Überprüfung und Veränderung des Konstruktsystems entwickelt sich auch die Persönlichkeit. Die Rückmeldungen auf die vorgegenommenen Geschehnisse können eine Bestätigung (Validierung) oder Nicht-Bestätigung (Invalidierung) des Systems bewirken (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.; Over 2012, 97).
- Modulationskorollarium: Die „Durchlässigkeit“ bezeichnet die wichtige Fähigkeit von Konstrukten, neue Erfahrungen in ihren Bedeutungsbereich einzuordnen. Wie veränderbar ein Konstruktsystem ist, hängt von der Durchlässigkeit der Konstrukte ab (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.). Ein Konstrukt mit hoher Durchlässigkeit nimmt neue Erfahrungen auf und vergrößert damit den Geltungsbereich ohne an Validität zu verlieren. Konstrukte mit geringer Durchlässigkeit nehmen neue Erfahrungen nur peripher in das System auf (Petrov 2011, 102). Ein Beispiel für ein Konstrukt mit hoher Durchlässigkeit ist z.B. „gut vs. schlecht“, wohingegen sich mit „begabt vs. unbegabt“ eher weniger Elemente beschreiben lassen (Over 2012, 97).

- Dichotomiekorollarium: Ein Konstrukt besitzt zwei in sich widersprüchliche Pole. Durch diese bipolare Einteilung werden die kognitiven Strukturen des Menschen transparent und liefern einen Entstehungskontext (Petrov 2011, 102). Zu bedenken bei diesem Korollarium ist jedoch, dass nicht alle Konstrukte bewusst und benannt sind (Over 2012, 97).
- Auswahlkorollarium: Durch den dichotomen Charakter der Konstrukte gibt es immer zwei Entscheidungsmöglichkeiten. Die Entscheidung anhand der Erfahrung, also wie man sich in ähnlichen Situationen schon verhalten hat, oder die Entscheidung der Exploration, um Neues zu erfahren (Over 2012, 97). In beiden Fällen kommt es zu einer Beeinflussung des Konstruktsystems. Entweder wird es bestärkt und präzisiert oder es wird erweitert und durch neue Erfahrungen ergänzt (Petrov 2011, 102 f.).
- Fragmentierungskorollarium: Widersprüchlichkeit liegt in der Natur des Menschen; nur so kann der großen Komplexität der Realität Rechnung getragen werden (Petrov 2011, 103). Ein Konstruktionssystem ist im Inneren oft durch kleine, manchmal sich widersprechende Subsysteme gekennzeichnet. Diese können zwar das Gesamtsystem bedrohen, werden jedoch meist von übergeordneten Systemen auf höherer, abstrakter Ebene integriert (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.).

Unter dem Oberthema „Funktionsweise sozialer Beziehungen“ werden zwei Korollarien zusammengefasst:

- Gemeinschaftskorollarium: Jedes Konstruktsystem ist zwar individuell, enthält aber auch Merkmale, die die zwischenmenschliche Interaktion ermöglichen. Dies geschieht über Ähnlichkeiten in Sprache, Kultur oder über gemeinsame Erfahrungen (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.).
- Geselligkeitskorollarium: Um jemanden gut zu verstehen, ist es nicht nur wichtig, dass man ein ähnliches Konstruktionssystem besitzt, sondern auch dass man die Dinge aus den "Augen des anderen" betrachten kann. Man sollte in der Lage sein, sich in den anderen hineinzusetzen und versuchen, die Welt durch sein Konstruktsystem zu verstehen (Catina und Schmitt 1993, 15 ff.).

Das Grundpostulat und die 11 Korollarien bilden die theoretischen Rahmenbedingungen, unter denen Kelly die *Repertory-Grid-Methode* zur Erfassung für Konstruktsysteme nach seiner Definition geschaffen hat (Petrov 2011, 104; Over 2012, 99 f.). Diese soll im Folgenden anhand ihrer Besonderheiten beschrieben werden. Ziel hierbei ist zu verdeutlichen, warum die Methode es schafft kulturelle Gestaltungsfaktoren in Organisationen zu analysieren.

## 5.2 Besonderheiten der Repertory-Grid-Methode

Die *Repertory-Grid-Methode* zeichnet sich durch die offene (qualitative) Art der Befragung und die Möglichkeit die Ergebnisse vielfältig (quantitativ oder qualitativ) zu analysieren aus (Fromm 2002, 195). Mit der Methode wird zudem es möglich, die Vorteile qualitativer Interviews durch offene Antworten mit den Vorteilen standardisierter Fragebögen, die sich relativ einfache auswerten lassen, zu verbinden (Kruse et al. 2007, 517). Eine weitere Besonderheit ist die Beziehung der Methode zu herkömmlichen Testgütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) näher beleuchtet. Da es sich bei der Methode weder eindeutig um eine qualitative noch quantitative Erhebung handelt, entstehen hier spezifische Anforderungen, die erörtert werden (Lohaus 1993). Durch ihre Beschaffenheit wurde die *Repertory-Grid-Methode* mittlerweile in zahlreiche computergestützte Programme umgesetzt wurde (Fromm 2010, 535). Diese Softwarelösungen haben Vorteile wie z.B. graphische Unterstützung der Ergebnisdarstellung, Erstellen von empirischen Gruppen oder eine erleichterte Anwendung statistischer Auswertungsverfahren für die gesamte erhobene Datenbasis (Petrov 2011, 112). Aus diesem Grund steigt ebenso das Interesse unterschiedlicher Disziplinen (Marktforschung, Mergers/Akquisition, Informationstechnologie) und Wissenschaftsfelder (Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Ingenieurwissenschaften) (Fransella et al. 2004). Im Folgenden werden der Ablauf und die Auswertung der *Repertory-Grid-Methode*, die Beziehung zu Testgütekriterien, die Einsatzmöglichkeiten und die Eigenschaften von computergestützten Weiterentwicklungen der Methode genauer beschrieben.

### 5.2.1 Ablauf eines Repertory-Grids

Die *Repertory-Grid-Methode* ist ein teilstrukturiertes Interviewverfahren (Fromm 2010, 524), das auf dem Prinzip des assoziativen Paarvergleichs von Befragungselementen basiert. Das Verfahren lässt sich in drei Phasen mit unterschiedlichen Zwischenschritten darstellen: Die erste Phase (Vorbereitung) umfasst die Formulierung der Untersuchungsfrage und die Bestimmung des Elemententyps. Die zweite Phase (Durchführung) beinhaltet die Erhebung der Elemente, die Vorgabe der Elemente, die Erhebung der Konstrukte und die Zuordnung der Elemente zu den Konstruktpolen. In der dritten Phase (Auswertung) werden die entstandenen Grids ausgewertet (Fromm 2002; Kruse 2004, 170 f.). Das Ergebnis der Befragung liefert das Repertoire („Repertory“) der persönlichen Konstrukte einer Person, das üblicherweise in einer Matrixform oder in einem Gitter („Grid“) dargestellt wird (Fromm 2010, 524).

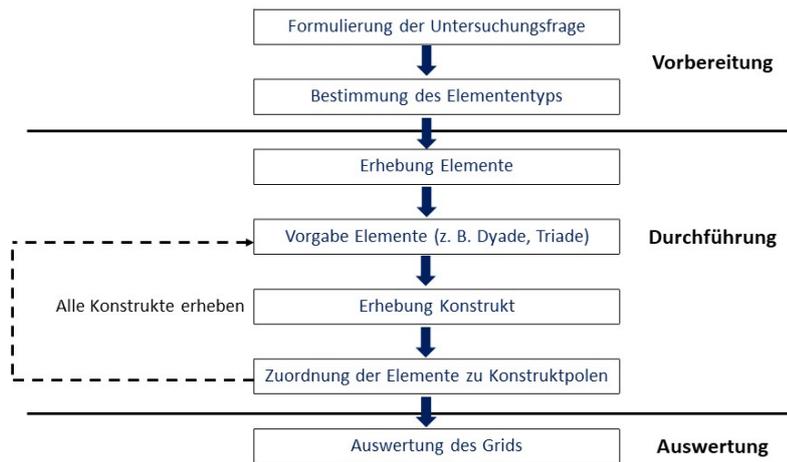


Abbildung 10: Ablaufdiagramm der Repertory-Grid-Methode (Rosenberger und Freitag 2009, 484)

**Formulierung der Untersuchungsfrage:** Der Pädagoge Martin Fromm (1995) verweist bei der Gestaltung der Untersuchungsfrage auf grundlegende Aspekte, um die Durchführung einer Repertory-Grid-Befragung erfolgreich zu gestalten. Als erstes betont er, dass die Befragten mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut sein sollten, damit differenzierte Aussagen über diesen getroffen werden können. Um beispielsweise eine Organisationsanalyse bezogen auf bestehende Strukturen und Prozesse innerhalb der Polizei durchzuführen, sollten dementsprechend Polizist\*Innen befragt werden, da diese die Organisation kennen. Sie sind Experten auf diesem Gebiet (Fromm 1995, 62). Des Weiteren sollte bei der Eingrenzung des Themas darauf geachtet werden, dass dieses nicht zu weit oder zu differenziert gefasst ist, da sich der Untersuchungsgegenstand ansonsten der Wahrnehmung der Befragten entzieht (ebd.). Wichtig ist zudem eine möglichst unvoreingenommene Definition des Interviewproblems (Petrov 2011, 105). Wenn das Thema der Untersuchung und die entsprechende Fragestellung formuliert sind, müssen unterscheidbare, aussagefähige Elemente ausgewählt werden (Rosenberger und Freitag 2009, 481).

**Bestimmung des Elemententyps:** Bei der Bestimmung der Elemente kann generell auf zwei Varianten zurückgegriffen werden: vom Forschenden vorgegebene Elemente oder vom Befragten selbstformulierte Elemente. Um die Variante festzulegen, sollte zuerst die Frage beantwortet werden, ob es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine eher qualitativ oder quantitativ ausgerichtete Forschung handelt. Für diese Entscheidung ist letztendlich die wissenschaftliche Perspektive des Forschers wichtig (Rosenberger und Freitag 2009, 482). In qualitativ orientierten Untersuchungen werden die Elemente häufig vom Befragten selbst formuliert, da so eine bessere Qualität und Angemessenheit der Elemente entsteht (Scheer 1993, 25; Fromm 1995, 74 ff.). Dieses Verfahren führt jedoch zu einem deutlichen Mehraufwand und eignet sich eher für Einzelfallstudien z.B. Coaching-Maßnahmen (Fromm 1995, 74). In quantitativ ausge-

richteten Untersuchungen werden Elemente vorgegeben, was eine intensive Auseinandersetzung mit der Untersuchungsfrage voraussetzt. Diese Vorgehensweise ist vor allem bei Gruppenbefragungen, in denen Sachverhalte verglichen werden sollen, sinnvoll. (Rosenberger und Freitag 2009, 482).

**Erhebung der Elemente:** Elemente können sehr vielfältig sein, generell können diese Personen, Objekte, Ereignisse, Prozesse oder andere Aspekte des Forschungsfeldes darstellen (Rosenberger und Freitag 2009, 478). Was als Element verwendet wird liegt im Ermessen des Forschenden, dennoch gilt es einige Richtlinien zu beachten. Der Psychologe Jörn Scheer (1993) verweist darauf, dass Elemente spezifisch für das erforschte Thema formuliert sein sollten, damit sie zur Operationalisierung des Themas beitragen (Scheer 1993, 29). Des Weiteren sollten die Elemente von einer ähnlichen Qualität sein, d.h. sie sollten für den Probanden auf einer ähnlichen Bedeutungsebene liegen, damit der Angemessenheitsbereich der Konstrukte erhalten bleibt (ebd.). Lässt man z.B. die befragten Polizist\*Innen über ihre Kolleg\*Innen reden und verwendet dann das Element Bundeskanzlerin, läge dieses außerhalb des Angemessenheitsbereiches. Über die Anzahl auszuwählender Elemente gibt es keine eindeutige Festlegung, hier sind ebenfalls die Forschenden verantwortlich. Ausschlaggebend ist hier meist der Zeitaufwand, der den befragten Personen zugemutet werden kann (Petrov 2011, 106 f.).<sup>21</sup>

**Vorgabe der Elemente:** Die Erhebung der Konstrukte findet in einem teilstrukturierten Interview statt, das einer kooperativen Diskussion ähnelt (Fromm 2010, 524). Der Ablauf des Gespräches umfasst die Wiederholung eines Dreischritts, der sich auf der Dichotomie-Eigenschaft der Konstrukte gründet (Scheer 1993, 30 ff.). Der erste Schritt ist dabei die Vorgabe der Elemente. Der Befragte wird um eine subjektive Einschätzung der vorgelegten Elemente gebeten, um im Anschluss die damit verbundenen Konstrukte zu erheben. Hinsichtlich der Anzahl der zum Vergleich ausgewählten Elemente werden von Kelly (1955) zwei Vorgehensweisen vorgeschlagen:

1. Triadenmethode: hier werden drei Elemente verglichen
2. Dyadenmethode: hier werden nur zwei Elemente verglichen (Paarvergleich)

Ursprünglich wurde von Kelly der Triadenvergleich der Elemente vorgeschlagen. Hier wird zuerst erfragt, welche zwei von den drei gewählten Elementen eher ähnlich sind und welche Eigenschaften sie verbindet. Diese Eigenschaften werden dann in Bezug zu dem dritten Element gesetzt, um zu beantworten, wie sich dieses von den anderen zwei unterscheidet. Ziel ist es ein dichotomes Konstrukt zu erhalten (Kelly 1955, 154). Obwohl das triadische Verfahren dem theoretischen Ansatz besser entspricht (Rosenberger und Freitag 2009, 483), wird heute

---

<sup>21</sup> Die Elemente der vorliegenden Forschung können in Kapitel 6.3 nachvollzogen werden.

in vielen Fällen auf das weniger komplexe dyadische Verfahren zurückgegriffen, da es insgesamt praktikabler in der Anwendung ist (Over 2012, 105).

**Erhebung der Konstrukte:** Die Konstruktwinnung ist der zweite Schritt des Erhebungsablaufes. Die Konstrukte werden evoziert, d.h. sie werden als dichotome Konstruktpole der Elemente gebildet. Die Konstruktwinnung geschieht ohne Einmischung des Interviewers, damit die Objektivität der Daten gewährleistet wird. Der Interviewer hat lediglich die Aufgabe darauf zu achten, dass die formalen Kriterien beachtet werden (Petrov 2011, 106). Zu den formalen Anforderungen gehört, dass der Inhaltsgehalt der Konstrukte ergiebig genug sein muss. Konstruktpol und Kontrastpol sollten nicht nur einfache Verneinung des Einen gegenüber des Anderen sein (edb. 107). Äußern sich die befragten Polizist\*Innen z.B. über die Aus- und Weiterbildung wäre das Konstrukt „zeitgemäß vs. nicht zeitgemäß“ kein gutes Konstrukt, das Konstrukt „zeitgemäß – passt sich den Umständen an, hat eine dynamische Ausrichtung vs. überholt – schafft es nicht, die aktuellen Anforderungen zu berücksichtigen“ wäre in diesem Fall ausreichend ergiebig. Rein deskriptive Konstruktpaare sollten vermieden werden, da diese durch ihren objektiven Charakter auch außerhalb des Interviews in Erfahrung gebracht werden können. Ebenso sollten zu spezifische Konstruktpaare vermieden werden, da diese häufig keine Anwendung auf die anderen Elemente der Befragung finden (ebd.). Äußern sich die befragten Polizeibeamt\*Innen z.B. über ihre/ihren direkte/direkten Vorgesetzte/Vorgesetzten und beschreiben dieses als „groß“ und bilden daraus das Konstrukt „groß vs. klein“, wäre dieses nicht zielführend, da diese Begriffe sehr deskriptiv sind und im Kontext Organisation nur wenige Elemente betreffen.

**Zuordnung der Elemente zu Konstruktpolen:** Die Zuordnung der Elemente zu den Konstruktpolen kann als Beurteilungsaufgabe verstanden werden. Die Elemente (Beurteilungsobjekte) werden durch die Konstrukte (Beurteilungsdimensionen) bewertet. Hier lassen sich unterschiedliche Verfahren, z.B. Nominalskalierung, Rangordnungsverfahren oder mehrstufige Ratingskalierung anwenden (Rosenberger und Freitag 2009, 483 f.).

- Nominalskalierung: Bei dieser relativ einfachen Form werden in den häufigsten Fällen die Formulierungen „trifft zu“ oder „trifft nicht zu“ für die Einschätzung verwendet. Bei dieser Form der Skalierung können jedoch „schiefe Verteilungen“<sup>22</sup> entstehen, die weitere Auswertungen erschweren (Scheer 1993).

---

<sup>22</sup> Eine schiefe Verteilung beschreibt eine statistische Kennzahl, die die Art und Stärke der Asymmetrie einer Wahrscheinlichkeitsverteilung beschreibt. Sie zeigt an, ob und wie stark die Verteilung nach rechts (positive Schiefe) oder nach links (negative Schiefe) geneigt ist. Jede nicht symmetrische Verteilung wird als schiefe Verteilung beschrieben (Brosius 2008).

- **Rangordnungsverfahren:** Bei diesem Verfahren werden die Elemente anhand von Abstufungen auf jedes Konstrukt angewendet (15 Elemente = Abstufung 1–15) und sortiert, bis annähernd eine Normalverteilung entsteht (Scheer 1993, 33).
- **Mehrstufige Ratingskalierung:** Bei diesem Verfahren werden alle Elemente zu jedem Konstrukt unabhängig voneinander auf einer mehrstufigen Skala eingestuft. Die erhobenen Gegensatzdimensionen des Konstruktes z.B. „offen“ vs. „geschlossen“ werden als Bewertungsskala (z.B. 1-6 als Bewertung) für jedes Element präsentiert. Häufig werden hierbei Skalen ohne Mittelposition verwendet (z.B. 2, 4 oder 6), damit sich der Befragte für eine Tendenz entscheiden muss (Scheer 1993, 34).

Die Möglichkeiten der Zuordnungsverfahren sind mit dieser Aufzählung noch nicht abgeschlossen, sie soll lediglich einen allgemeinen Überblick darstellen. Nachdem der Vorgang der Zuordnung der Elemente zu Konstruktspalten abgeschlossen ist, können die Grids ausgewertet werden.

	Ich	Ich Andere	Ich Ideal	NW Koordinator	NW Kultur	Direkter Partner	NW Kultur Morgen	NW Partner IST	NW Partner SOLL	NW Teilnehmer IST	NW Teilnehmer SOLL	Vertrauensperson	Feind	Stammkunde	Wunschkunde	Mitbewerber	1	2	3	4	5	6
	4	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3	5	5	4	4	4	Eigensinnigkeit					Rücksichtnahme
	4	4	5	5	4	2	5	3	2	2	2	4	1	4	4	2	Qualifikation in Teilbereichen					Multimediaqualifikation
	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	2	3	5	5	begrenzt/engstirnig					open minded
	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	Gleichgültigkeit					seelische Verwandtschaft
	5	5	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	1	3	5	2	unkontrolliertes Wissen					Erfahrung
	3	3	3	4	5	2	4	4	4	3	4	5	1	3	4	2	herumtingeln					aufs Wesentliche konzentrieren
	3	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	2	4	4	4	nicht greifbar					Persönlichkeit haben
	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	reines Geschäft/Business					Kreativität

Abbildung 11: Ausgefülltes Grid auf Basis einer abgestuften Bewertungsskala 1–6 (Rosenberger und Freitag 2009, 481)

**Auswertung der Grids:** Durch ständige Weiterentwicklung hat sich nicht nur die Variationsbreite der Interviewformen des Repertory-Grids vergrößert, sondern es haben auch die Möglichkeiten der Auswertung zugenommen. Die ausgefüllten Grids können mit unterschiedlichen statistischen Verfahren ausgewertet werden (Fromm 2002, 205 ff.). Die Auswertungsansätze reichen von einfachen Interpretationen der gebildeten Konstrukte und deren Beziehung zu den Elementen sowie der Elemente untereinander hin zu komplexen mathematischen Verfahren, die häufig computergestützt durchgeführt werden (Fransella et al. 2004). Die quantitativen Daten der Grid-Matrix sind phänotypisch mathematische Zahlen. Die Zusammenhänge von Elementen und Konstrukten zueinander können berechnet werden, jedoch geben erst die qualitativen Informationen (Gegensatzdimensionen der Konstrukte) den quantitativen Werten einen Sinn (Raeithel 1993, 42). Ausgangspunkt der inhaltlichen Auswertung der Grids sind die gebildeten Konstrukte. Sie werden nach der inhaltlichen Aussage geclustert, sodass ähnliche Konstrukt- oder Kontrastpole beieinander liegen (siehe Clusteranalyse). Insgesamt geht es bei

der Auswertung der Grids um die Analyse von Zusammenhängen und wechselseitigen Beziehungen zwischen Elementen und Konstrukten (Riemann 1991, 28). Im Folgenden werden zwei Auswertungsmethoden erläutert, die häufig für die quantitative Analyse von Grid-Daten angewendet werden:

- Clusteranalyse: Bei der Clusteranalyse werden die eingeschätzten Elemente und Konstrukte auf Grund ihrer Ähnlichkeit zueinander in Beziehung gesetzt (Hemmecke, 18). Die einfachste Form einer Clusteranalyse ist die mathematische Sortierung der Zeilen und Spalten nach ihrer Ähnlichkeit bezogen auf die Bewertungen in den Feldern der Grid-Daten (Rosenberger und Freitag 2009, 486).
- Hauptkomponentenanalyse: Bei der Hauptkomponentenanalyse („Principal Component Analysis“ oder PCA) werden die Zahlen aus der Grid-Matrix so umgerechnet, dass für Elemente und Konstruktpole Koordinaten auf sogenannten Hauptachsen zugeordnet werden. Durch dieses sogenannte Biplot-Verfahren können Elemente und Konstrukte gleichzeitig verortet werden, wodurch die wechselseitige Beziehung sowohl räumlich über die Distanzen, wie auch idiographisch durch die semantische Richtung durch die Konstrukte betrachtet werden können (Hemmecke, 18; Raeithel 1993, 54).

Mit diesen Auswertungsverfahren ist die Liste der Möglichkeiten nicht abgeschlossen. Möglich sind hier ebenfalls die Korrespondenzanalyse, die multidimensionale Skalierung oder die formale Begriffsanalyse (Hemmecke, 16). Die Darstellung des Ablaufs und der Auswertung des Repertory Grid-Verfahrens verdeutlichen einige Besonderheiten und die Vielseitigkeit der Methode.

### 5.2.2 Gütekriterien von Repertory Grids

Die Repertory Grid Methode dient dazu, subjektive Wirklichkeitskonstruktionen im Erfahrungshorizont einer oder mehrerer Personen zu erfassen. Durch die verwendete Vorgehensweise zur Erhebung der Konstruktionssysteme lässt sich die Methode nicht eindeutig als qualitative oder quantitative Methode beschreiben (Rosenberger und Freitag 2009, 477). Die Methode stellt vielmehr ein ideographisches Verfahren dar, da spezifische Daten bezogen auf den Probanden und keine allgemeinen Merkmale festgehalten werden. Der Proband bildet seine eigenen Konstrukte anhand der vorgegebenen Elemente. Die Elemente sind mit vorgegebenen Items eines Fragebogens vergleichbar (Over 2012, 112). Die *Repertory-Grid-Methode* kann als systematisches Interview, bei dem die Struktur und nicht der Inhalt vorgegeben ist, bezeichnet werden. Die Methode ist dementsprechend kein traditionelles Testinstrument, weshalb sich Aussagen zu Testgütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität nur bedingt treffen

lassen (Lienert und Raatz 1998). Dieser Umstand wird stellenweise als Kritik gegenüber der Methode formuliert, dann jedoch durch die Argumentation entkräftet, dass es sich um einen explorativen Ansatz handelt, in dem das Testen und Überprüfen von Nullhypothesen eine eher untergeordnete Rolle spielt (Bühren 2016, 17 f.). Der Psychologe Arnold Lohaus liefert zu dieser Diskussion eine Überblicksarbeit, die darauf verweist, dass eine Abwertung der *Repertory-Grid-Methode* aus benannten Gründen wissenschaftlich nicht begründbar ist (Lohaus 1993). In Folgenden sollen verschiedene Aspekte der *Repertory-Grid-Methode* im Zusammenhang mit den Gütekriterien nochmal näher betrachtet werden. Ziel dabei ist es den wissenschaftlichen Diskurs etwas mehr zu durchleuchten.

**Objektivität:** Im Zusammenhang mit der Durchführung der Interviews wurde auf die spezielle Rolle des Interviewers hingewiesen. Hier gilt das Prinzip des Nichteinmischens bei der Erstellung der Konstrukte, damit ein hohes Maß an Objektivität gewährleistet wird (Scheer 1993, 29). Ebenso besteht bei der quantitativen Auswertung, die auch computergestützt durchgeführt werden kann, ein Höchstmaß an Objektivität (Fromm 1995, 204).

**Reliabilität:** Im Kontext der Reliabilität (Messgenauigkeit) muss zuerst geklärt werden, welche Ergebnisse gemeint sind: die Anzahl der Konstrukte, die Formulierungen, Ratings oder die Relationen zwischen Konstrukten, Elementen etc. (Fromm 1995, 204). Vor allem, weil die Theorie hinter der Methode vorgibt, dass Konstruktsysteme weder stabil sind, noch dass sie an unterschiedlichen Zeitpunkten identisch formuliert werden (Rosenberger und Freitag 2009, 492). Diese Beschaffenheit von Konstruktsystemen führt zu individuellen und stichprobenabhängigen Unterschieden (Over 2012, 112). Dennoch erreicht die Repertory-Grid-Methodik im direkten Vergleich zu stärker standardisierten Methoden eine höhere Reliabilität (Lohaus 1993).

**Validität:** Der Pädagoge Martin Fromm (1995) verweist im Kontext Validität darauf, dass die Messung dieser nur bedingt sinnvoll erscheint, da lediglich die befragte Person entscheiden kann, ob die Befragung tatsächlich die relevanten Unterschiede im Sinne einer Inhaltsvalidierung erfasst. Da die *Repertory-Grid-Methode* keine bestimmten Merkmale wie z.B. „Angst“ oder „Intelligenz“ erfassen soll, ist eine Validierung an einem Außenkriterium nicht sinnvoll. Welches Kriterium hierfür zuständig ist, bleibt jedoch offen (Fromm 1995, 203). Für eine Konstruktvalidierung gilt es zuerst zu klären, was genau erhoben wurde und ob das Erhobene als persönliches Konstrukt nach der theoretischen Vorgabe akzeptiert wird. Dabei stünde dann jedoch mehr das Vorgehen als das Ergebnis selbst im Mittelpunkt (Rosenberger und Freitag 2009, 492). Der Psychologe Rainer Riemann liefert im Kontext Validität durch eine exemplarische Studie, in der er die *Repertory-Grid-Methode* mit zwei weiteren Ähnlichkeitsratingverfahren vergleicht einen Beitrag. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es der Methode durchaus gelingt kognitive Strukturen valide zu erfassen (Riemann 1982, 396).

Die Auseinandersetzung mit den Gütekriterien zeigt, dass vereinzelt zwar Kritikpunkte auftreten, die jedoch durch unterschiedliche Argumente entkräftet werden. Die Frage, ob die Anwendung der Gütekriterien durch die Beschaffenheit der Methode überhaupt Sinn ergibt, da diese als explorativer Ansatz diese auch nicht für sich in Anspruch nimmt, bleibt bestehen.

### 5.2.3 Einsatz der Repertory-Grid-Methode

Seit ihrer Entwicklung durch Kelly ist die *Repertory-Grid-Methode* in sehr vielen Variationen und Fachdisziplinen eingesetzt worden. Rosenberger und Freitag (2009) verweisen hier auf die Psychologen Fay Fransella, Richard Bell und Don Bannister (2004), die einen Überblick über die aktuelle Anwendungsbreite geben und auf einige Autoren verweisen: Persönlichkeitsdiagnose (Kelly 1955), Psychosomatik (Borkenhagen und Ludwig 2002), Marketing/Marktforschung (Marsden und Littler 2000), Informationstechnologie (Hassenzahl und Wessler 2011), Organisation/Management (Senior 1996; Stewart und Mayes 2003), Mergers/Akquisition (Menzel et al. 2007). Die Vielzahl an unterschiedlichen Disziplinen zeigt ein steigendes Interesse für die Methode auch im wissenschaftlichen Bereich.

Neben der Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten hat sich ebenfalls die Art und Weise des Einsatzes weiterentwickelt. Die *Repertory-Grid-Methode* wird mittlerweile in zahlreichen computergestützten Programmen umgesetzt. Die Verwendung dieser Programme hat einige Vorteile, wie z.B. die graphische Ergebnisdarstellung in einem dreidimensionalen Raum, die anspruchsvolle Abbildung ganzer Expertengruppen anstatt nur von Einzelinterviewergebnissen oder die erleichterte Anwendung statistischer Auswertungsverfahren für die gesamte erhobene Datenbasis (Petrov 2011, 112). Zudem kommt mit Hilfe von Computerprogrammen ein Höchstmaß an Objektivität bei der Bereitstellung der Daten hinzu (Rosenberger und Freitag 2009, 491). Neben diesen Vorteilen werden jedoch auch besondere Anforderungen bei der Anwendung der Programme deutlich. Hier rückt die Rolle des Interviewers bei der Durchführung der Interviews in den Mittelpunkt. Computergestützte Programme können relativ einfach und mit wenig Aufwand standardisierte Interviews durchführen, verstehen aber nicht, was wirklich gesagt wird. Die Nachfragen, die bei manchen Programmen möglich sind, setzen nicht qualitativ bei Inhalten und deren Verständnis an, sondern fokussieren sich auf auffällige Ratings. Menschliche Interviewer\*Innen sind also weiterhin unumgänglich, um eine gewissen Qualität zu wahren (Fromm 2010, 531). Des Weiteren wird darauf verwiesen, dass durch die Vorteile der Verarbeitung großer Datenmengen die Vorstellung entsteht, dass man beliebig vielen Befragten eine beliebig lange Liste an Elementen vorlegen kann und somit der Eindruck von bequemen Instant-Ergebnissen, die durch Softwareprodukte graphisch imposant aufbereitet werden, entsteht (Fromm 1995). Vor diesem Hintergrund wird der disziplinierte Umgang mit Repertory-

Grid-Software-Lösungen hervorgehoben, der vor allem eine fachliche und methodische Expertise bei der Anwendung notwendig macht. Für eine Übersicht über gängige computergestützte Anwendungen der *Repertory-Grid-Methode* verweisen sowohl Fromm (2010) wie auch Rosenberger und Freitag (2009) auf die Website der *Kelly Society*<sup>23</sup>.

### 5.3 Der nextexpertizer® als Softwarelösung der Repertory-Grid-Methode

Die *nextexpertizer*®-Methode entstand unter konkreter Zusammenarbeit des Psychologen Peter Kruse und des Informatikers Frank Schomburg. Konzipiert wurde die computergestützte Anwendung auf Grundlage der gemeinsamen Forschungsarbeit von Kruse und dem Psychologen Arne Raeithel (Kruse 1992; Kruse et al. 2007). Seit der Entwicklung wurde die Methode sowohl in vielen praxisorientierten Forschungen, wie auch wissenschaftlichen Arbeiten verwendet. Eine Auswahl von Studien findet sich in Anhang 1. Im Kontext computergestützter Weiterentwicklungen der *Repertory-Grid-Methode* wurde bereits auf Vorteile verwiesen, die für die Ausführungen zur *nextexpertizer*®-Methode aufgegriffen werden. Zunächst wird jedoch der Ablauf einer *nextexpertizer*®-Befragung skizziert. Hierbei wird die Durchführung der Befragung sowie die Entstehung und Bewertung der Grids näher beschrieben. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit werden die einzelnen Schritte exemplarisch mit Beispielen aus der vorliegenden Forschung versehen, wobei die Ergebnisse jedoch lediglich zur Veranschaulichung gedacht sind. Alle Auswertungsschritte werden in Kapitel 6 gesondert beschrieben.

#### 5.3.1 Ablauf einer nextexpertizer®-Befragung

Den Rahmen einer *nextexpertizer*®-Befragung bilden die entworfenen Elemente, die in enger Zusammenarbeit mit der befragten Organisation entwickelt werden, um alle wichtigen Faktoren zu berücksichtigen (Kruse 2004, 166).

**Durchführung der Befragung:** Die Vorgehensweise der *nextexpertizer*®-Methode basiert auf einem assoziativen Paarvergleich (Dyadenmethode). Die Befragung vollzieht sich in einem Dreischritt, der sich während des Interviews ständig wiederholt (Kruse 2004, 170 f.):

1. Im ersten Schritt werden dem Interviewpartner zwei Elemente vorgelegt. Der Proband soll diese vergleichen und entscheidet, ob die Elemente eher ähnlich oder eher verschieden sind.

---

<sup>23</sup> Die *Kelly Society* ist ein Zusammenschluss von Wissenschaftlern weltweit, die sich mit dem Werke Kellys auseinandersetzen. Neben allgemeinen Informationen findet sich Ankündigungen zu Konferenzen, Links zu unterschiedlichen Interessensgruppen sowie ein News-Blog auf der Seite. Die anhaltende Präsenz verdeutlicht den Wirkungskreis von Kellys Theorien. Betrieben wird die Seite von Jörn Scheer, der sich intensiv mit den Werken Kellys auseinandergesetzt hat Scheer 2016.

Beispiel: Dem Probanden werden die Elemente „Polizei Bremen heute“ und „Polizei Bremen in den 70er-80er Jahren“ vorgelegt. Die Entscheidung über Ähnlichkeit oder Verschiedenheit lässt sich auch in eine Frage übersetzen: „Hat sich die Polizei seit den 70-80er Jahren verändert?“

2. Im zweiten Schritt beschreibt der Proband die Ähnlichkeit oder die Unterschiedlichkeit der Elemente mit eigenen Worten. Inhaltlich wird immer nur ein Thema aufgegriffen.

Beispiel: Entscheidet sich der Proband für „unterschiedlich“ könnte die Antwort sein: „Polizei heute – vielfältige Belegschaft mit unterschiedlichem Lösungspotenzial; Polizei in den 70er-80er Jahren – eher Einheitspolizei mit ähnlichem Lösungspotenzial“. Das erhaltene Konstrukt bildet den Abschluss des zweiten Schritts, der sogenannten Evokationsphase. Das Ergebnis ist ein bipolares Konstrukt.

3. Im dritten Schritt werden alle weiteren Elemente mit dem gewonnenen Konstrukt bewertet. Diese Bewertungen erfolgen möglichst intuitiv (Kruse et al. 2007, 518 f.). Alle weiteren Elemente werden in der Weise bewertet, ob sie eher durch den einen oder durch den anderen Konstruktpol beschrieben werden können. Dem Probanden stehen dabei insgesamt fünf alternative Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

- a. Konstruktpol 1 (Konstruktpol 1 beschreibt das weitere Element am besten),
- b. Konstruktpol 2 (Konstruktpol 2 beschreibt das weitere Element am besten),
- c. „dazwischen“ (keiner der beiden Pole ist voll ausgeprägt),
- d. „beides“ (der eine wie auch der andere Pol ist zutreffend),
- e. „weder noch“ (keiner der beiden Pole beschreibt das Element)

Beispiel: Das evozierte Konstrukt ist „*vielfältige Belegschaft mit unterschiedlichem Lösungspotenzial*“ vs. „*eher Einheitspolizei mit ähnlichem Lösungspotenzial*“, das nun mit den restlichen Elementen in Verbindung gebracht wird: „Führung in der Polizei heute“ (Element) - „Steht die Führung der Polizei eher für vielfältiges Lösungspotenzial oder für Einheitspolizei?“; „Mitarbeiterbene der Polizei“ (Element) - „Steht die Mitarbeiterbene der Polizei eher für vielfältiges Lösungspotenzial oder für Einheitspolizei?“; „Obere Führungsebene der Polizei“ (Element) - „Steht die obere Führungsebene der Polizei eher für vielfältiges Lösungspotenzial oder für Einheitspolizei?“

Nachdem alle weiteren Elemente mit dem ersten bipolaren Konstrukt bewertet wurden, beginnt der beschriebene Dreischritt von vorne. Diese Abfolge wiederholt sich bis der Proband alle relevanten Kriterien in Form eines Paarvergleiches genannt hat und damit eine individuelle Beschreibung des Themenbereichs des Interviewten durch die vorgegebenen Elemente vorliegt (Over 2012, 106).

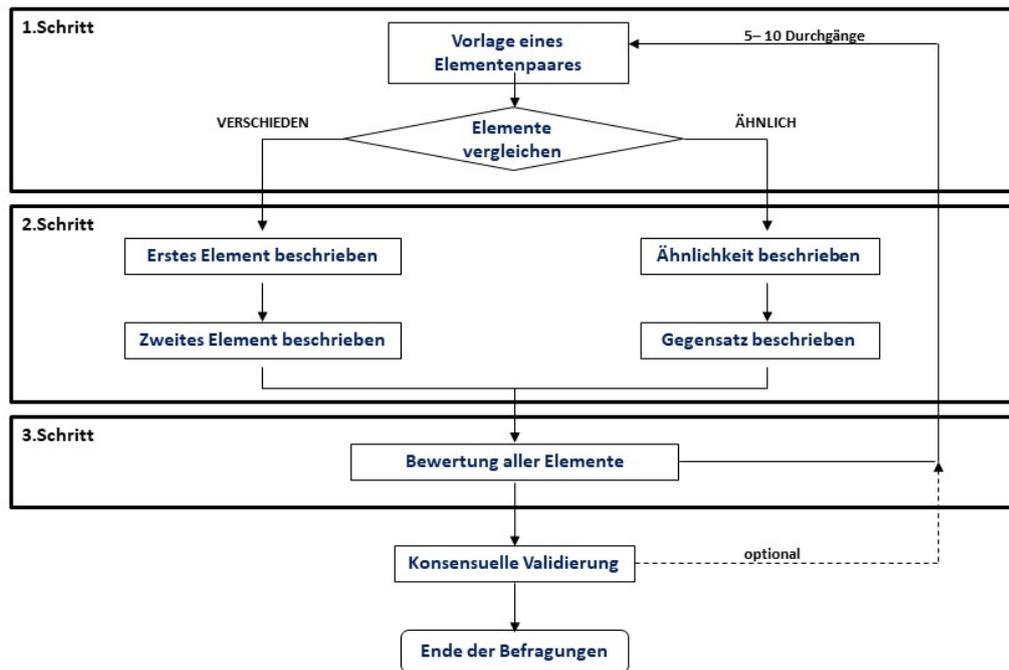


Abbildung 12: Ablaufdiagramm nextexpertizer® (Over 2012, 107)

Bei der Durchführung der Befragung sollten die dafür festgelegten Richtlinien: kein Einmischen des Interviewers, Inhaltsgehalt der Konstrukte, keine deskriptiven Konstruktpaare, keine zu spezifische Konstruktpaare, beachtet werden (siehe Kapitel 5.2.2). Wichtig ist zudem, dass die Bewertungen intuitiv erfolgen (Kruse et al. 2007, 518). Im Diversity-Kontext besteht ein Vorteil des *nextexpertizers*® in der teilstrukturiert durchgeführten Befragung, die jedoch durch die individuelle Gestaltung der Konstrukte sehr offen bleibt. So können unterschiedliche Diversity-Kategorien über relevante Themen sprechen, die dementsprechend einen spezifischen Charakter haben (Krafft 2006, 26).

**Entstehung der Grids:** Der *nextexpertizer*® überträgt die Daten eines Interviews direkt in eine Zeilen-Spalten-Matrix. In diesem sogenannten Bertin-Display<sup>24</sup> sind die Elemente als Spalten und die Konstrukte als Zeilen dargestellt (Kruse et al. 2007, 527). Die Bewertung der Elemente wird in den dafür vorgesehenen Feldern (Schnittstellen Element-Konstrukt) festgehalten. Wird das abgefragte Element eher mit dem Konstruktpol 1 assoziiert, wird das Feld schwarz. Falls es eher mit Konstruktpol 2 in Verbindung gebracht wird, wird das Feld weiß. Wenn der Befragte keine Tendenz festlegen kann, wählt er zwischen den Möglichkeiten „dazwischen“, „weder noch“, „beides“ oder „weiß nicht“ (Bühren 2016, 14). Genauere Angaben können der Abbildung 13 entnommen werden. Diese zeigt die *nextexpertizer*®-Variante des Bertin-Displays.

<sup>24</sup> Das Bertin-Display verdankt seinen Namen dem französischen Kartographen Jaques Bertin (Rosenberger und Freitag 2009, 485).

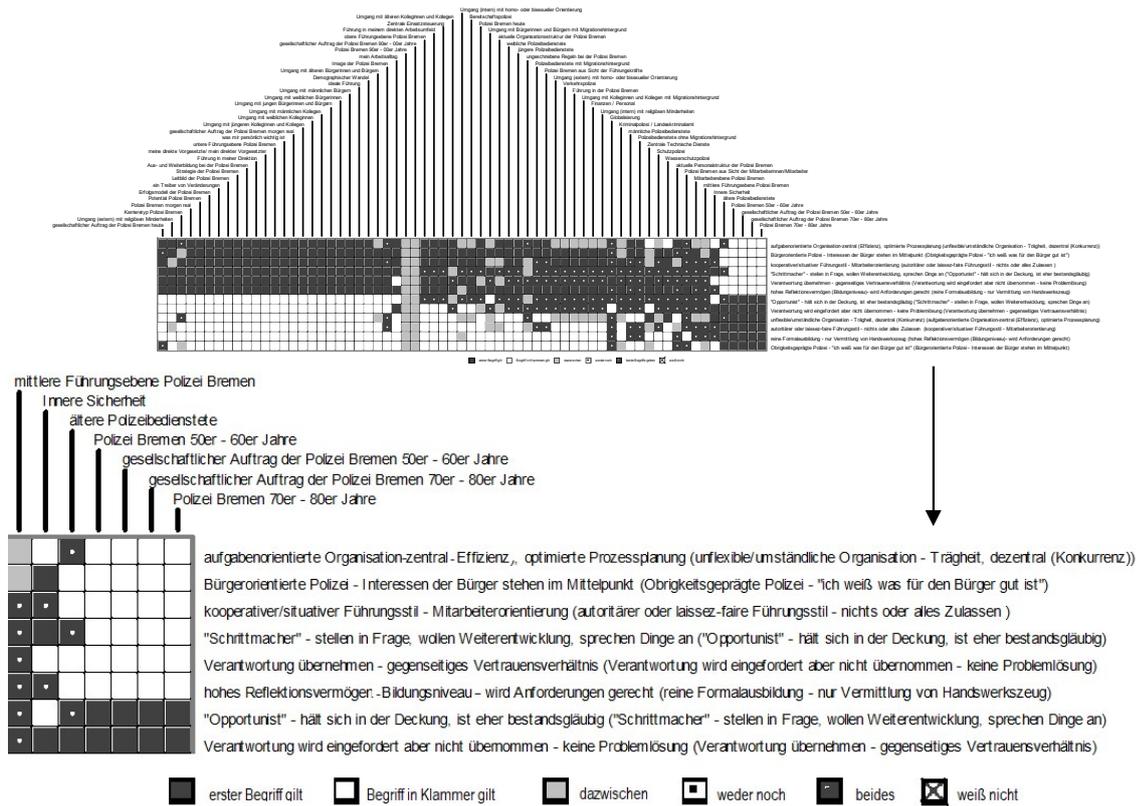


Abbildung 13: Bertin-Display/Vergrößerter Ausschnitt eines Bertin-Display (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

**Auswertung der Grids:** Während die Bertin-Matrix die Daten eines Interviews gut darstellen kann, eignet sie sich alleine noch nicht zur vollständigen Analyse eines Interviews. Für eine bessere Darstellung, die zugleich auch mehrere Analysen erlaubt, muss man mathematische Verfahren bemühen (Petrov 2011, 108). Die Ergebnisse der Interviews werden für die Auswertung in einem dreidimensionalen Bedeutungsraum dargestellt, der mit den Daten der Interviews generiert wird (Over 2012, 106). Für diese Darstellung nutzt der *nextexpertizer®* die Biplot-Analyse (Hauptkomponentenanalyse) (Fromm 1995; Raeithel 1993). Ziel der Biplot-Analyse ist es, die Spalten und Zeilen der Matrix als geometrische Positions-Vektoren in einer dreidimensionalen Kugel abzubilden (Raeithel 1993, 53).

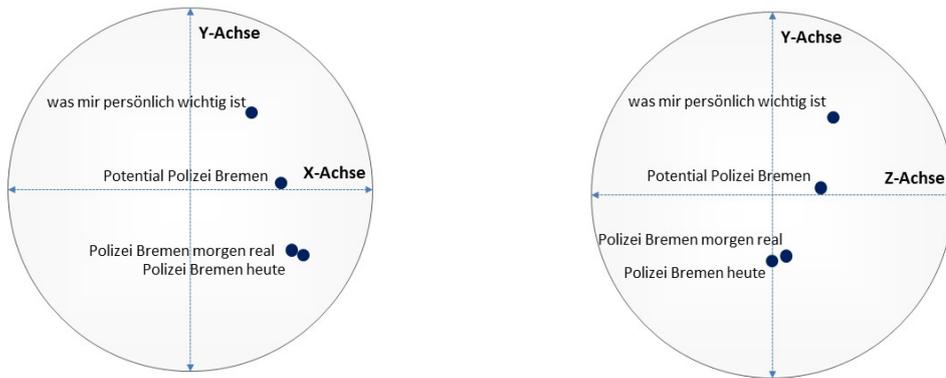


Abbildung 14: Verortung der Elemente (Ansicht x-Achse/Ansicht z-Achse) (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Die Hauptachsen (X, Y, Z) der Kugel repräsentieren die relevanten Bewertungsunterschiede. Die X-Achse steht für die größten, die Y-Achse für die zweitgrößten und die Z-Achse für die drittgrößten wahrgenommenen Unterschiede zwischen zwei Elementen (Bühren 2016, 15). So entsteht eine komplexere Darstellung der Matrizergebnisse, die durch das Einbinden von Elementen und Konstrukten in einem Bild wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Achsen visuell dargestellt werden (Petrov 2011, 109). Ähnlichkeiten und Unterschiede von Elementen und Konstrukten werden durch Winkel und Distanz zueinander beschrieben (Backhaus et al. 2011). Diese Winkel und Distanzen zwischen den jeweiligen zwei Ortsvektoren ermöglichen nun einen Interpretationsraum über die betrachteten Objekte (Raeithel 1993, 54). Ein kleiner Winkel zwischen einem Element und einem Konstrukt verweist auf eine hohe Bedeutung für die Beschreibung des Elements (Bühren 2016, 16). Die abgefragten Elemente starten alle in der Mitte des Raums und werden durch die Antworten der Probanden verteilt. Ähnlich bewertete Elemente liegen nah beieinander, sich komplett unterscheidende Elemente liegen auf der entgegengesetzten Seite (Petrov 2011, 109).

Da die Vergleichselemente bei allen Probanden dieselben sind, können die Interviews mathematisch miteinander verknüpft werden (Kruse 2004, 175). Der Bedeutungsraum enthält alle Aussagen der Probanden über die Elemente und wird als Multi-Eigenstrukturanalyse (Multi-ESA) bezeichnet (ebd.). In der Multi-ESA können nun Mittelwerte für alle Elemente errechnet oder die Vielfalt der Einschätzungen abgebildet werden: *„Im Bedeutungsraum mit seinen Bedeutungsdimensionen lassen sich nun die Grundbewertungsmuster der Befragten unkompliziert und jederzeit überprüfbar auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersuchen“* (ebd., 174). Die Hürde, große und schwer zu vergleichende Datenmengen in qualitativer Forschung bewältigen zu müssen, kann damit genommen werden (Dick 2006).

Betrachtet man Abbildung 14 können hieraus Aussagen abgeleitet werden, die bereits erste Ergebnisse darstellen. Das Element „was mir persönlich wichtig ist“ bildet das Ideal innerhalb des Bedeutungsraums, setzt man nun die anderen Elemente in Relation sieht man, dass die „Polizei Bremen heute“ relativ weit entfernt vom Ideal liegt, ebenso die „Polizei Bremen morgen“. Zwischen der Verortung „Polizei Bremen heute“ und „Polizei Bremen morgen“ besteht wenig Unterschied, diese werden ähnlich bewertet. Bei der Polizei Bremen wird sich in naher Zukunft demnach nur wenig ändern. Auffällig ist zudem, dass die realisierbaren Verbesserungspotenziale (Element „Potenzial Polizei Bremen“) ebenfalls einen deutlichen Anstand zum Ideal besitzen. Selbst wenn das gesamte zur Verfügung stehende Potenzial ausgeschöpft wird, kann die Polizei Bremen nicht annähernd das Ideal erreichen. Diese Aussagen können durch tiefere Analysen im Anschluss mit zusätzlichen Inhalten gefüllt werden, indem qualitative Erklärungen für diesen Sachverhalt abgeleitet werden können.

### 5.3.2 Vorteile der nextexpertizer®-Methode

Auf Vorteile der computergestützten Durchführung zu herkömmlichen (händischen) Anwendungen der *Repertory-Grid-Methode* wurde bereits verwiesen (siehe Kapitel 5.2.3). Diese Vorteile sollen für die *nextexpertizer*®-Methode nun genauer betrachtet werden:

**Graphische Unterstützung der Ergebnisdarstellung:** Die dreidimensionale Darstellung der Ergebnisse in einem Bedeutungsraum basiert auf einer Hauptkomponentenanalyse (siehe Kapitel 5.2.2). Raeithel (1993) bezeichnet die Anwendung der Hauptkomponentenanalyse für den *nextexpertizer*® als Eigenstrukturanalyse (ESA). Durch diese graphische Aggregation werden Zusammenhänge visuell sichtbar und intuitiv verständlich gemacht (Bühren 2016, 17). Über Nähe und Distanzen der Objekte (Konstrukte und Elemente) lassen sich Interpretationen erschließen (Petrov 2011, 112).

**Abbildung ganzer Expertengruppen:** Innovativ ist die Möglichkeit, mehrere Probanden gleichzeitig in einem Bedeutungsraum darzustellen. Der Bedeutungsraum enthält die Aussagen aller ausgewählten Probanden über die Einschätzung der Elemente. In diesem Raum können entweder Mittelwerte für alle Elemente gebildet oder die Vielfalt der Einschätzungen mit jedem einzelnen Interview abgebildet werden. Während man bei einem Interview von Einzel-ESA spricht, spricht man bei mehreren Interviews von einer Multi-ESA (Over 2012, 109; Kruse 2004, 175). Der Übergang von der Einzel-ESA zur Multi-ESA wird anhand einer Kongruenzrotation der Elemente durchgeführt. Hierbei werden die Einzelelemente so miteinander verbunden, dass eine höchst mögliche Übereinstimmung erreicht wird (Petrov 2011, 112). Die durchschnittlichen Positionen der Elemente sind Basis für so genannte Zentroide, die die Gesamteinschätzung aller Befragten repräsentieren (Bühren 2016, 17). Die Zentroide können gesondert im Bedeutungsraum dargestellt werden. Die Distanz und der Winkel zwischen den einzelnen Zentroiden dienen dabei als Interpretationsmaßstab für Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit (Petrov 2011, 112 f.). Die Zentroide markieren bezogen auf die Bewertung mit den Konstrukten unterschiedliche Streuungen im Raum. Weist ein Element eine großen Streuung auf, gibt es unterschiedliche Bewertungen für dieses Element unter den Proband\*Innen (Bühren 2016, 17). Deshalb sollte eine Auswertung anhand der Zentroide immer mit einer Analyse durch Streusterne untermauert werden. Diese Analyse hilft zu erkennen, ob die einzelnen Befragten eine mehr oder weniger übereinstimmende Sicht auf das Element haben oder ob eventuell verschiedene Untergruppen für die Bewertung des Elements identifiziert werden können (Petrov 2011, 113). Diese unterschiedlichen Präferenzmuster können dann zur Bildung von empirischen Gruppen genutzt werden (Bühren 2016, 17).

**Anwendung statistischer Auswertungsverfahren:** Durch die computergestützte Durchführung der Interviews, können die kompletten Daten für weitere statistische Auswertungsanalysen

(Häufigkeiten oder Korrelationen) genutzt werden. Durch die unmittelbare Verfügbarkeit der Einzelinterviewergebnisse können diese im Anschluss der Befragung nochmals in eine Diskussion einbezogen werden, was sich sowohl positiv auf die Validität sowie Transparenz gegenüber dem Probanden oder der Probandin auswirken kann (Petrov 2011, 113).

Insgesamt besteht durch die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode die Möglichkeit, viele Daten zu verarbeiten, was mit herkömmlichen qualitativen Methoden ein großer Aufwand wäre. Dennoch muss an dieser Stelle auch auf die nötige Disziplin beim Umgang mit der Software hingewiesen werden (siehe Kapitel 5.2.3) (Fromm 2010, 531). Neben dem disziplinierten Umgang stellen die Anforderungen an die Interviewer\*Innen weitere bedeutsame Aspekte für eine wissenschaftlich angemessene Durchführung dar. Vor allem im Hinblick auf die Objektivität tragen die Interviewer\*Innen große Verantwortung (siehe Kapitel 5.2.2) (Scheer 1993, 29).

## 6. Methodisches Vorgehen und Auswertungsstrategie

Das Forschungsdesign vorliegender Studie wurde in zwei Phasen unterteilt und sukzessiv geplant, damit nach jeder Forschungseinheit Kontrollschleifen möglich sind. Diese Kontrollschleifen wurden eingesetzt, um eine bewusste Steuerung der Inhalte vorzunehmen. Die Ziele der jeweiligen Forschungsabschnitte sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Die erste Forschungsphase wurde als Vorstudie angelegt. Dadurch sollte zum einen der Zugang zum Feld eröffnet werden. Darüber hinaus diente sie der Überprüfung des erstellten Konzeptes. In der zweiten Forschungsphase wurden alle relevanten Daten für die Auswertung erhoben.

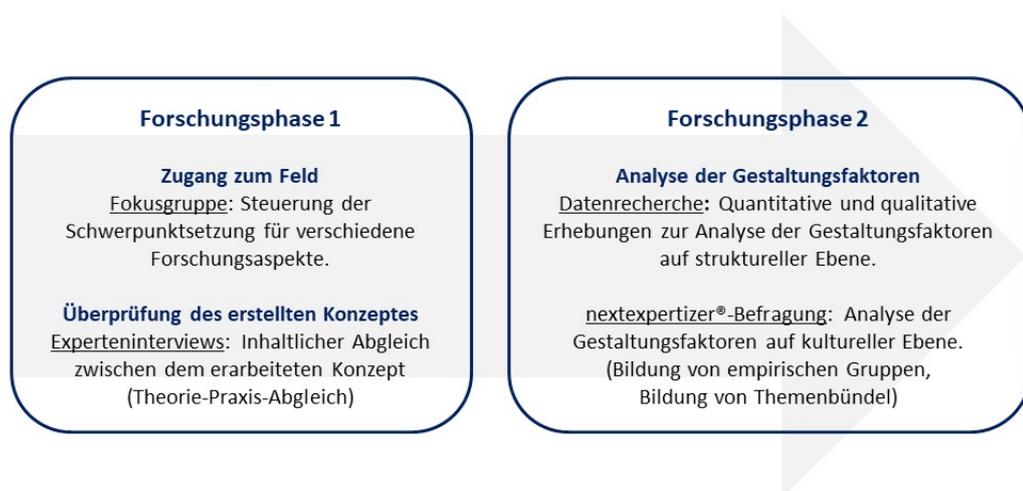


Tabelle 12: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die Forschungsschritte mit den dazugehörigen Forschungsinstrumenten dargestellt, damit Aussagen über die Auswertungsstrategie getroffen werden können.

## 6.1 Zugang zum Feld

Als erstes Forschungsinstrument wurde mit der Polizei Bremen ein eintägiger Workshop (Fokusgruppe) zum Thema Diversity-Management durchgeführt. Wichtig bei der Auswahl der Teilnehmenden war ein strategischer Bezug zum Diversity-Management der Polizei Bremen. Neben der Frauenbeauftragten, einem Vertreter des Personalrates und einer Vertreterin des psychologischen Dienstes waren hauptsächlich Führungskräfte, einschließlich dem Polizeipräsidenten und dem Polizeivizepräsidenten, anwesend. Ziel des Workshops war es, das Projekt auf strategischer Ebene mit der Polizei zu verknüpfen und Eindrücke über Strategien und Bedürfnisse der Polizei Bremen im Kontext von Diversity-Management zu erlangen. Themenschwerpunkte im Workshop waren:

- Grundlegendes zum Konzept Diversity

Hier wurden insgesamt 6 Diskussionsgegenstände in der Gruppe besprochen:

Diskussionsgegenstand 1: Wie reagiert die Polizei auf Veränderungen der Arbeitswelt bedingt durch den demographischen Wandel (z.B. multikulturelle Gesellschaft, alternde Belegschaft, weniger Bewerber\*Innen)?

Diskussionsgegenstand 2: ‚Neutralität‘ ist einer der wichtigsten Grundsätze der Polizei Bremen. Wie neutral ist die Polizei Bremen tatsächlich? Gibt es blinde Flecke? Werden Diversity-Kategorien unbewusst diskriminiert? Wie können hierzu Ergebnisse erhoben werden?

Diskussionsgegenstand 3: Welchen Nutzen hat die Beachtung von verschiedenen Diversity-Kategorien? Wie ist der Zusammenhang zwischen den geforderten Kompetenzen des Polizeiberufes und den unterschiedlichen Fähigkeiten verschiedener Diversity-Zielgruppen?

Diskussionsgegenstand 4: Hat die Polizei ein homogenes Berufsbild? Ist es sinnvoll, bei den Anforderungen zu differenzieren? Was wäre dazu notwendig?

Diskussionsgegenstand 5: Was ist die Leitkultur der Polizei Bremen? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung bezogen auf die Leitkultur innerhalb der Polizei Bremen?

Diskussionsgegenstand 6: Identifikation mit der Polizei. Wie sind Haltung und Einstellung der Beamtinnen und Beamten gegenüber der Organisation Polizei Bremen?

- Zugang zu den verschiedenen Diversity-Ansätzen

Es wurden insgesamt 3 Diskussionsgegenstände in der Gruppe besprochen:

Diskussionsgegenstand 1: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Antidiskriminierungsansatz? Wie wird dieser Ansatz in der Polizei Bremen bewertet?

Diskussionsgegenstand 2: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Marktzutrittsansatz? Wie wird dieser in der Polizei Bremen bewertet?

Diskussionsgegenstand 3: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Lern- und Effektivitätsansatz? Wie wird dieser in der Polizei Bremen bewertet?

- Umgang mit ausgewählten Diversity-Kategorien: Es wurden Strategien zu den Diversity-Gruppen ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘ und ‚Herkunft‘ besprochen. Für die Bearbeitung der Kategorien wurde die *3-R-Methode* angewandt.<sup>25</sup>

Der Workshop verdeutlichte, dass die Polizei Bremen bemüht ist, sich zu einer multikulturellen Organisation weiterzuentwickeln, um auf die Einflüsse des demographischen Wandels optimal reagieren zu können. Alleinige Vielfalt reicht hierbei jedoch nicht aus. Vielfalt bezogen auf die verschiedenen Diversity-Kategorien muss immer mit den Kompetenzen bzw. den Anforderungen der jeweiligen Beamt\*Innen in Verbindung gebracht werden. Ein zentraler Punkt bezogen auf Diversity-Management ist der ‚Grundsatz der Neutralität‘. Der Polizei Bremen ist ein respektvoller und unvoreingenommener Umgang innerhalb der Polizei sowie im Bürgerkontakt sehr wichtig. Deutlich wurde zudem, dass die Polizei Bremen unterschiedliche Strategien für die verschiedenen Diversity-Kategorien verfolgt. Diese werden durch konkrete Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt und sind transparent nachvollziehbar. Insgesamt wurde auf struktureller Ebene ein aktives Diversity-Management sichtbar. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse des Workshops (Fokusgruppe) befindet sich in Anhang 2.

## 6.2 Überprüfung des Konzeptes

Im nächsten Schritt wurden insgesamt drei leitfadengestützte Experteninterviews mit der Frauenbeauftragten, dem Integrationsbeauftragten sowie dem Leiter der Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen durchgeführt. Grundlage für die Erstellung der Leitfäden waren die Ergebnisse aus der Fokusgruppe. Jeder Leitfaden enthielt einen allgemeinen und einen spezifischen/individuellen Teil für die jeweilige Expert\*In. Ziel der Experteninterviews war die Überprüfung des erstellten Konzeptes (Theorie-Praxis-Abgleich) sowie die Erhebung von Schwerpunktthemen zu den jeweiligen Diversity-Zielgruppen.

---

<sup>25</sup> Die *3R-Methode* (Swedish Association of Local Authorities 1999) eignet sich zur Einschätzung und Bestandsaufnahme für die unterschiedlichen Diversity-Aspekte. Ursprünglich stellte sie ein bewährtes Analyseinstrument des *Gender Mainstreaming* dar, das alle Bereiche nach den Kriterien Repräsentation, Ressourcen und Realitäten untersucht. Eine genauere Darstellung der Methode befindet sich in Anhang 2.

- Die Themenschwerpunkte im allgemeinen Teil waren Herausforderungen des demographischen Wandels für die Polizei mit Diversity-Bezug, vielfältige Belegschaft (Diversity-Polizei), Diversity-Management (zugeschriebene Kompetenzen der Diversity-Kategorien vs. Anforderungen für den Polizeiberuf), Organisationskultur (Werte aus dem Leitbild).
- Die Themenschwerpunkte im Diversity-spezifischen Teil waren Polizei und das Thema Herkunft (Integrationsbeauftragter), Polizei und das Thema Geschlecht (Frauenbeauftragte), Polizei und das Thema sexuelle Orientierung (Leiter der Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen).

Die Experteninterviews wurden inhaltlich transkribiert. Die Aussagen wurden anhand des erstellten Konzeptes sortiert und den Forschungsthemenfeldern zugeordnet. Durch den Abgleich mit den deduktiv abgeleiteten Gestaltungsfaktoren und den empirisch erhobenen Daten konnte überprüft werden, ob das erstellte Konzept für das Forschungsfeld Polizei ausreichend war oder ob wichtige Aspekte vergessen wurden. Da in den Interviews keine weiteren Aspekte genannt wurden, wurde das Konzept als ausreichend bestätigt. Eine ausführliche Darstellung der Experteninterviews befindet sich in Anhang 3.

### 6.3 Analyse der Gestaltungsfaktoren

Für die Analyse der Gestaltungsfaktoren wurde im Kapitel 3 ein neues Konzept erstellt, das Diversity-Management systematisch auf mehreren Ebenen bewertet. Die Diversity-spezifischen Schwerpunktthemen für die Organisationsanalyse wurden auf das *Neue-St.-Galler-Management-Modell* übertragen. Dabei wurde auf die Zusammenhänge zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen aufmerksam gemacht, die in einem wechselseitigen Verhältnis auftreten. Abbildung 15 liefert eine Übersicht über die Vorgehensweise bei der Analyse der Schwerpunktthemen.

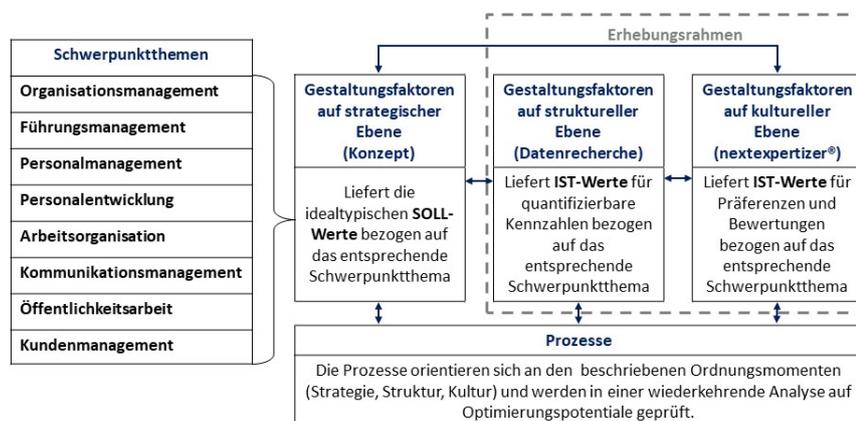


Abbildung 15: Auswertung der thematischen Forschungsschwerpunkte (eigene Darstellung)

Ausgangspunkt für die Bewertung der Themen sind die Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene. Diese geben idealtypisch den gewünschten SOLL-Zustand vor. Die strategische Ausrichtung wird durch die Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene und kultureller Ebene überprüft. Die Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene werden durch IST-Werte anhand quantifizierbarer Kennzahlen bezogen auf das entsprechende Schwerpunktthema erhoben. Die Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene liefern IST-Werte für Präferenzen und Bewertungen bezogen auf das entsprechende Schwerpunktthema. Da die Prozesse unmittelbar mit den Ordnungsmomenten verknüpft sind, werden sie bereits durch die erhobenen Gestaltungsfaktoren der Ordnungsmomente abgebildet und bewertet. Das genauere Vorgehen bei der Erhebung der unterschiedlichen Ebenen wird im Folgenden beschrieben.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene wurden anhand einer umfassenden Datenrecherche erhoben. Für die Datenrecherche wurden quantitative und qualitative Methoden angewandt. Teile der Informationen wurden in persönlichen Gesprächen mit der Polizei Bremen oder mit dem Senat für Inneres an unterschiedlichen Stellen erhoben. Zudem wurden in verschiedenen Dokumentanalysen (Personaldaten, Dienst-anweisungen, usw.) einige Daten ausgewertet. Die Ergebnisse liefern die Grundlage für die Auswertung auf struktureller Ebene und werden in jedem Kapitel gesondert dargestellt und bewertet.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Die Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene wurden anhand einer *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Befragung analysiert. Hierfür wurde ein spezifisches Elemente-Set entworfen, das alle Aspekte des entwickelten Konzeptes berücksichtigt (siehe Tabelle 13). Die Befragungselemente wurden mit Expert\*Innen aus den Bereichen Diversity-Management, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sowie mit Expert\*Innen für die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode in mehreren Workshops und Meetings erarbeitet. Das Elemente-Set wurde für die Diversity-Analyse zum ersten Mal in dieser Form verwendet und besitzt deshalb Einzigartigkeit aber auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Abgeschlossenheit. Es ist als ein erster Entwurf zu verstehen, der nach der Auswertung bei Bedarf verändert werden kann.

<b>Sollelemente</b>	<b>Umweltsphären</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsmodell der Polizei Bremen</li> <li>• was mir persönlich wichtig ist</li> <li>• ideale Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographischer Wandel</li> <li>• Globalisierung</li> <li>• Innere Sicherheit</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur</b>	<b>Gesellschaftlicher Auftrag</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Einsatzsteuerung</li> <li>• Schutzpolizei</li> <li>• Kriminalpolizei/Landeskriminalamt</li> <li>• Bereitschaftspolizei</li> <li>• Wasserschutzpolizei</li> <li>• Zentrale Technische Dienste</li> <li>• Finanzen/Personal</li> <li>• Verkehrspolizei</li> <li>• aktuelle Organisationsstruktur der Polizei Bremen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesellschaftlicher Auftrag der Polizei Bremen 50er - 60er Jahre</li> <li>• gesellschaftlicher Auftrag der Polizei Bremen 70er - 80er Jahre</li> <li>• gesellschaftlicher Auftrag der Polizei Bremen 90er - 00er Jahre</li> <li>• gesellschaftlicher Auftrag der Polizei Bremen heute</li> <li>• gesellschaftlicher Auftrag der Polizei Bremen morgen real</li> </ul>
<b>Personalkultur</b>	<b>Kundenkultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen</li> <li>• Umgang mit älteren Kolleginnen und Kollegen</li> <li>• Umgang mit weiblichen Kolleginnen</li> <li>• Umgang mit männlichen Kollegen</li> <li>• Umgang mit Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund</li> <li>• Umgang (intern) mit unterschiedlicher sexueller Orientierung</li> <li>• Umgang (intern) mit unterschiedlichen Religionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit jungen Bürgerinnen und Bürgern</li> <li>• Umgang mit älteren Bürgerinnen und Bürgern</li> <li>• Umgang mit weiblichen Bürgerinnen</li> <li>• Umgang mit männlichen Bürgern</li> <li>• Umgang (extern) mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund</li> <li>• Umgang (extern) mit unterschiedlicher sexueller Orientierung</li> <li>• Umgang (extern) mit unterschiedlichen Religionen</li> </ul>
<b>Führungsstruktur</b>	<b>Individualisierungselemente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obere Führungsebene Polizei Bremen</li> <li>• mittlere Führungsebene Polizei Bremen</li> <li>• untere Führungsebene Polizei Bremen</li> <li>• Mitarbeiterebene Polizei Bremen</li> <li>• Führung in der Polizei Bremen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mein Arbeitsalltag</li> <li>• Führung in meiner Direktion</li> <li>• Führung in meinem direkten Arbeitsumfeld</li> <li>• meine direkte Vorgesetzte/mein direkter Vorgesetzter</li> </ul>
<b>Entwicklung Polizei</b>	<b>Personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polizei Bremen 50er - 60er Jahre</li> <li>• Polizei Bremen 70er - 80er Jahre</li> <li>• Polizei Bremen 90er - 00er Jahre</li> <li>• Polizei Bremen heute</li> <li>• Polizei Bremen morgen real</li> <li>• Potenzial Polizei Bremen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jüngere Polizeibedienstete</li> <li>• ältere Polizeibedienstete</li> <li>• weibliche Polizeibedienstete</li> <li>• männliche Polizeibedienstete</li> <li>• Polizeibedienstete mit Migrationshintergrund</li> <li>• deutsche Polizeibedienstete</li> <li>• aktuelle Personalstruktur der Polizei Bremen</li> </ul>
<b>Organisationskultur</b>	<b>Personalentwicklung/Strategie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungeschriebene Regeln bei der Polizei Bremen</li> <li>• Leitbild der Polizei Bremen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie der Polizei Bremen</li> <li>• Aus- und Weiterbildung bei der Polizei Bremen</li> </ul>
<b>Typen</b>	<b>Perspektiven</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karrieretyp Polizei Bremen</li> <li>• ein Treiber von Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image der Polizei Bremen</li> <li>• Polizei Bremen aus Sicht der Führungskräfte</li> <li>• Polizei Bremen aus Sicht der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter</li> </ul>

Tabelle 13: Elemente-Set der nextexpertizer®-Befragung (eigene Darstellung)

Für die *nextexpertizer*®-Studie wurden insgesamt 153 Interviews durchgeführt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, mussten pro Zielgruppe mindestens 20 Probanden befragt werden. In Tabelle 14 kann die Verteilung auf die relevanten Diversity-Kategorien (Befragungssample) nachvollzogen werden. Die Zahlen in den Klammern geben die absolut befragte Anzahl an Probanden in der jeweiligen Kategorie an.

Zielgruppen	Kategorien			
„Alter“	bis 35 (57)	35-45 (40)	45-55 (32)	über 55 (24)
„Geschlecht“	Frauen (34)		Männer (119)	
„Herkunft“	mit MHG (22)		ohne MHG (131)	
„Hierarchiestufen“	Mitarbeiterebene (76)	untere FE (22)	mittlere FE (33)	obere FE (22)

Tabelle 14: Befragungssample bezogen auf die relevanten Diversity-Kategorien (eigene Darstellung)

Insgesamt wurden die Interviews mit vier Interviewer\*Innen durchgeführt. Dadurch konnte vor allem der Aspekt der Objektivität positiv beeinflusst werden, dieser wurde in Kapitel 5.2.1 bereits ausführlich erläutert. Die Interviews wurden mit Hilfe der Personalentwicklung der Polizei Bremen im Intranet beworben. Die Durchführung fand im gesamten Bremer Stadtgebiet auf verschiedenen Revieren, Wachen, im Polizeipräsidium und an der Hochschule Bremen statt. Alle Teilnehmenden haben sich freiwillig zu der Umfrage gemeldet. Die Befragung fand von März 2015 bis Juni 2015 statt. Bei der Befragung wurden insgesamt 1678 Konstrukte erhoben. Abbildung 16 zeigt die Verteilung der Konstrukte in der Multi-ESA (Hauptkomponentenanalyse).

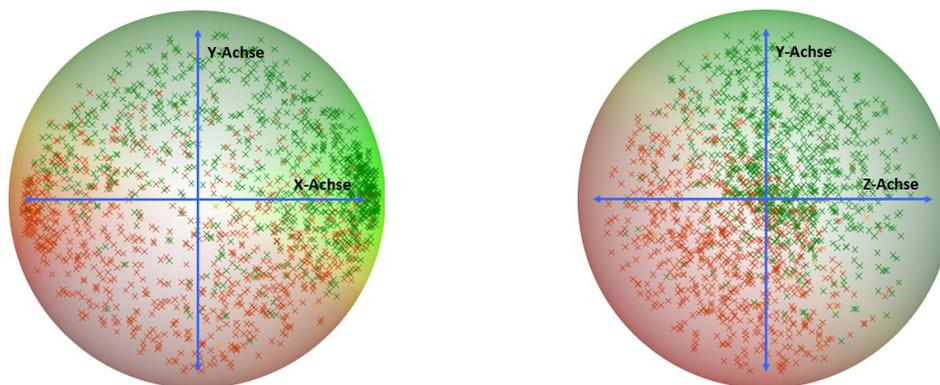


Abbildung 16: Verteilung der Konstrukte (Ansicht X-Achse/Ansicht Z-Achse) (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Die positiven und negativen Konstrukte wurden durch eine Clusteranalyse (siehe Kapitel 5.2.1) zu 62 Themen (30 positive und 32 negative) zusammengefasst. Abbildung 17 zeigt die Verteilung der Themen im Raum in einer zweidimensionalen Sicht.

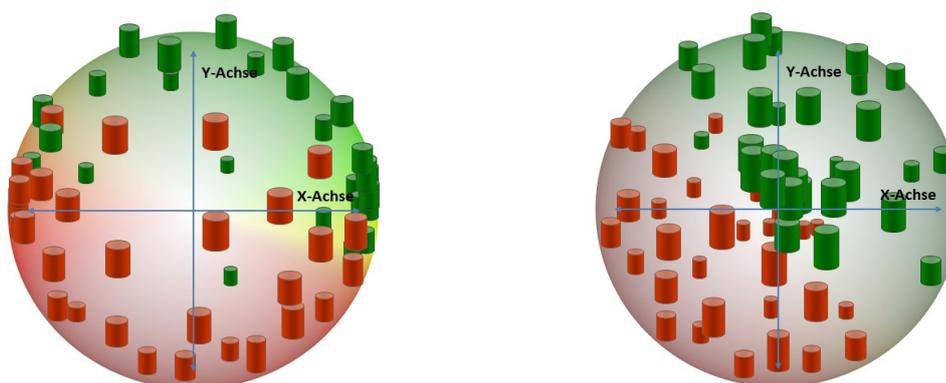


Abbildung 17: Verteilung der Themen (Ansicht X-Achse/Ansicht Z-Achse) (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Die Position der Zylinder zeigt die Verortung im Raum. Die Größe der Zylinder zeigt die Tiefe des Raumes, in der die Themen verortet wurden. Eine genauere Beschreibung der Themen mit allen zusammengefassten Konstrukten befindet sich im Anhang 7. 55 (3,3%) der erhobenen

Konstrukte konnten keinen Themen zugeordnet werden, da sie keine semantische und korrelative Übereinstimmung mit den anderen Themen hatten. Diese Konstrukte werden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

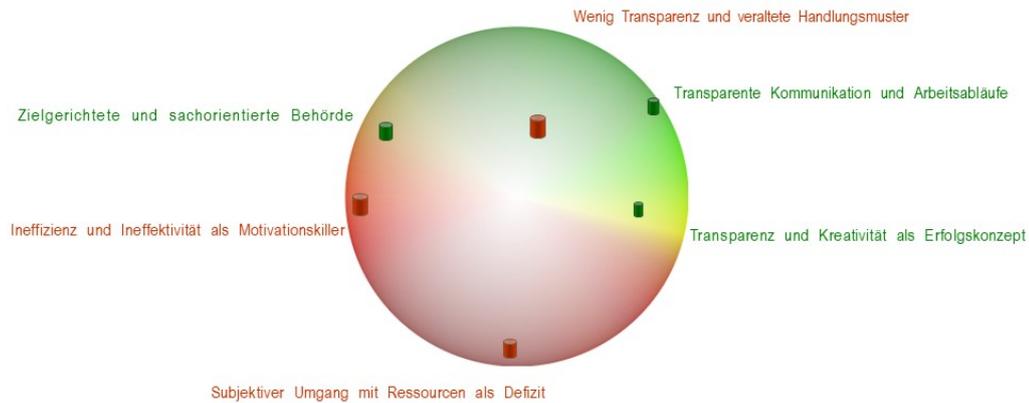
Um den Multi-ESA-Raum etwas genauer zu bestimmen, wird an dieser Stelle nochmals auf die Themen und deren Verteilung anhand der Achsen eingegangen. Insgesamt zeigt jede Achse ein Spannungsfeld, das ebenfalls als Entwicklungstendenz gedeutet werden kann:

- Die Verteilung auf der X-Achse beschreibt das Spannungsfeld „kooperative Ausrichtung vs. autoritäre Ausrichtung“. Auf der kooperativen Seite finden sich Themen wie ‚Vielfältige Belegschaft für mehr Lösungspotenzial‘ oder ‚Respekt und Kollegialität als Personalleitensatz‘. Dem gegenüber stehen Themen wie ‚Einheitspolizisten verursachen Stereotypenbildung‘ oder ‚Diskriminierung und Willkür als Leistungshemmnis‘ auf der autoritären Seite.
- Auf der Y-Achse wird das Spannungsfeld „selbstbestimmte Ausrichtung vs. fremdbestimmte Ausrichtung“ abgebildet. Auf der selbstbestimmten Seite finden sich Themen wie ‚Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft als Stärke‘ oder ‚Mitarbeiterorientierung als wichtigster Leitsatz‘. Auf der fremdbestimmten Seite werden Themen wie ‚Fremdsteuern verursacht Irritation und Egoismus‘ sowie ‚Fehlende Unterstützung und fehlende Anreize‘ verortet.
- Auf der Z-Achse wird das Spannungsfeld „dynamische Ausrichtung vs. statische Ausrichtung“ beschrieben. Hier finden sich Themen wie ‚Flexible und moderne Personalentwicklung‘ oder ‚Offene und dynamische Aufgabenbewältigung‘ auf der dynamischen Seite und ‚Starre Strukturen trotz dynamischer Anforderungen‘ oder ‚Statische und hierarchische Führungsansätze‘ auf der statischen Seite.

Ein Vorteil der *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode ist die relativ einfache Bildung von empirischen Gruppen. Durch eine Clusteranalyse, die auf Basis der individuellen Bewertungsmatrizen durchgeführt wurde, konnten für die vorliegende Forschung drei klar unterscheidbare Gruppen identifiziert werden. Diese wurden mit folgenden Metaphern versehen: „Schutzmänner“, ‚Geschäftsführer‘ und ‚Dienstleistenden‘. Die empirischen Gruppen teilen Werte und Bewertungen von forschungsrelevanten Aspekten und werden deshalb für die Analyse der Gestaltungsfaktoren herangezogen. Eine ausführliche Beschreibung sowie die Herleitung der Metaphern werden in Kapitel 7.1 beschrieben.

Damit die Gestaltungsfaktoren aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können, wurden Themenbündel erstellt. Die Themenbündel orientieren sich an der jeweiligen Fragestellung. Damit diese umfassend beantwortet werden kann, werden aus den insgesamt 62

erhobenen Themen alle ausgesucht, die helfen die jeweilige Fragestellung zu beantworten. Die Themen in einem Themenbündel wurden den Ebenen: Kompetenzen, Werte, Ressourcensteuerung und Ressourcen zugeordnet. Diese Einteilung unterstützt die Nachvollziehbarkeit der Daten und liefert zudem praxisorientierte Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der jeweiligen Aspekte.



**Abbildung 18: Themenbündel „Transparenz im Organisationskontext“ (Auswertung nextexpertizer®-Methode)**

Abbildung 19 zeigt als exemplarisches Beispiel das Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘. In diesem Themenbündel befinden sich insgesamt 3 positive Themen (‚Transparente Kommunikation und Arbeitsabläufe‘, ‚Transparenz und Kreativität als Erfolgskonzept‘, ‚Durchorganisierte und sachorientierte Behörde‘) und 3 negative Themen (‚Wenig Transparenz und veraltete Handlungsmuster‘, ‚Subjektiver Umgang mit Ressourcen als Defizit‘, ‚Ineffizienz und Ineffektivität als Motivationskiller‘). Fasst man die Themen zusammen beschreiben diese eine Organisation, die die Nutzung von Kompetenzen auf personaler Ebene (nachvollziehbare Aufgabendurchführung, zeitgemäße Handlungsmuster und eine effiziente und effektive Arbeitsweise) und organisationaler Ebene (transparente Kommunikation, transparente Ressourcensteuerung und zielgerichtete Aufgabensteuerung) unterstützt. Auf den Themenbündeln werden je nach Fragestellung die entsprechenden (relevanten) Elemente verortet, um diese in Relation zu dem jeweiligen Themenbereich zu setzen. Auf dem exemplarischen Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘ werden beispielhaft die Elemente „Polizei Bremen heute“ und „Potenzial Polizei Bremen“ verortet. Durch diese Verortung werden Aussagen zum Status quo der Transparenz bei der Polizei und zum realisierbaren Verbesserungspotenzial möglich.

Abbildung 19 zeigt die Bewertung der empirischen Gruppe ‚Schutzmänner‘ für das Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘. Die positiven Themen werden in grün und die negativen Themen in rot dargestellt. Wurde über ein Thema nicht gesprochen, wird dieses

Thema grau dargestellt. Das eine Gruppe nicht über ein Thema spricht ist dadurch zu erklären, dass alle Themen induktiv entstanden sind. Wird ein Thema nicht bewertet, hat diese Gruppe keine Konstrukte in diesem Bereich gebildet. Der Bereich ist dementsprechend von etwas weniger Bedeutung für diese Gruppe. Liegt ein Element im positiven Bereich bei 100%, wird es vollständig mit dem Ideal in Verbindung gebracht; liegt es bei 0% besteht der größtmögliche Abstand zum Ideal und das Element wird eher kritisch bewertet. Im negativen Bereich dreht sich dieses Verhältnis um: Wird ein Element hier mit -100% bewertet, hat es den größtmöglichen Abstand zum Ideal; bei einer Assoziation mit 0% besteht keine negative Verortung und das Element wird dementsprechend mit dem Ideal assoziiert. Für die Auswertung kann festgehalten werden: Je weiter rechts das Element auf der Skala verortet wird - egal ob im positiven oder negativen Bereich - desto näher liegt es am Ideal.

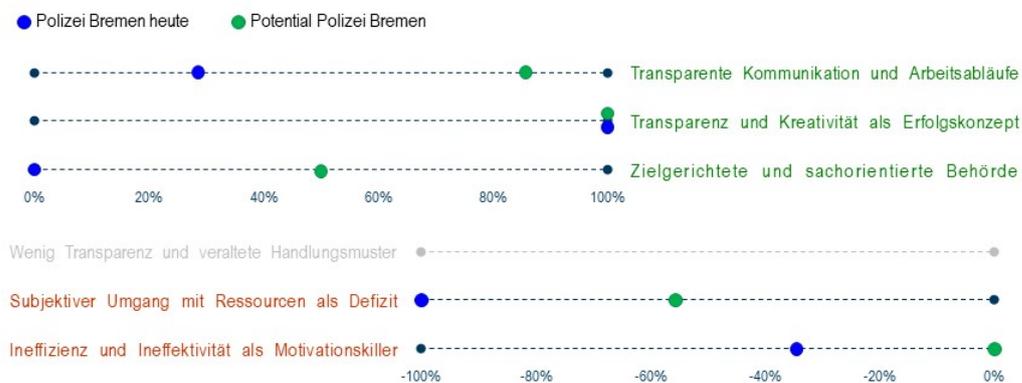


Abbildung 19: Auswertung Transparenz im Organisationskontext – ‚Schutzmänner‘ (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Eine detaillierte Auswertung jedes Kapitels auf kultureller Ebene findet sich in den Anhängen 9-16. Dort besteht die Möglichkeit, gezielt nach Ergebnissen zu suchen: z.B. „Was sagen die ‚Schutzmänner‘ bezogen auf den Umgang mit Kolleg\*Innen mit Migrationshintergrund im Kontext einer Werte- und Kompetenzvielfalt für den Polizeialltag?“ Für die Beantwortung dieser Frage können die Ergebnisse der ‚Schutzmänner‘ im entsprechenden Kapitel nachgeschlagen werden. Für den Auswertungsteil dieser Dissertation werden die Ergebnisse für jedes Kapitel zusammengefasst dargestellt.

## 7. Empirische Untersuchung und Auswertung

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit werden in einem ersten Schritt empirische Gruppen gebildet (siehe Kapitel 7.1). Die Gruppen teilen Werte und Bewertungen forschungsrelevanter Aspekte und werden deshalb für die Auswertung der kulturellen Faktoren verwendet. Damit die Gruppen voneinander abgegrenzt werden können, findet zuerst eine Zuordnung der

abgefragten Diversity-Kategorien des Befragungssamples („Alter“, „Herkunft“, „Geschlecht“, „Hierarchieebene“) zu diesen statt. Die Zuordnung orientiert sich an der relativen Häufigkeit der Verteilung der Diversity-Kategorien, keine der Diversity-Kategorien kann komplett zu einer empirischen Gruppe zugeordnet werden. Dieser Aspekt verweist auf einen bedachten Umgang mit den Kategorien. Für die Auswertung stellt die Zuordnung eine notwendige Verdichtung dar, die einen sehr praxisorientierten Zweck erfüllt. Da anhand der Zuordnung ebenso Personalstrategien für die Diversity-Kategorien ersichtlich werden. Um die Unterschiede der Gruppen weiter zu verdeutlichen, werden diese auch inhaltlich voneinander abgegrenzt. Zuerst folgt ein Blick auf die Bewertung der Entwicklung der Polizei Bremen über die letzten Jahrzehnte. Dafür werden Elemente aus der *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Befragung in einem Ranking dargestellt (siehe Abbildung 20). Die Bewertung der Entwicklung lässt erste Rückschlüsse auf die jeweiligen Präferenzen der Gruppen zu. In einem weiteren Schritt werden diese Präferenzen tiefergehend erörtert. Dazu werden die positiven und negativen Themen, über die am meisten gesprochen wurde dargestellt. Durch die gesammelten Informationen entsteht so ein Bild jeder Gruppe, das im Anschluss mit einer aussagekräftigen Metapher versehen wird. Durch die Verdichtung anhand der Metaphern entsteht für die Auswertung eine bessere Nachvollziehbarkeit, zudem können die umfangreichen Informationen besser verarbeitet werden. Die empirischen Gruppen in der Polizei Bremen sind: „Schutzmänner“, „Geschäftsführer“ und „Dienstleistenden“. Die Metaphern haben eine polizeiliche Ausrichtung, da diese aus den Ergebnissen der Befragung abgeleitet wurden. Die Herleitung dieser wird im Folgenden ausführlicher erklärt. Die empirischen Gruppen dienen zur Analyse der kulturellen Gestaltungsfaktoren. Hier kommen auch die Kapitel 6.3 beschriebenen Themenbündel zum Einsatz, sodass die einzelnen Fragestellungen immer aus mehreren Perspektiven betrachtet werden können.

Bei der Auswertung der Schwerpunktthemen werden die Gestaltungsfaktoren auf struktureller und kultureller Ebene zuerst gesondert ausgewertet. In diesem Auswertungsschritt findet ebenso ein Abgleich mit der zugrundeliegenden Theorie der Gestaltungsfaktoren statt. Im Anschluss werden Wechselwirkungen zwischen den Ebenen dargestellt. Durch diesen Aspekt werden Stärken und Schwächen der erhobenen Gestaltungsfaktoren ersichtlich und es können Chancen und Risiken abgeleitet werden. Deshalb folgt am Ende jedes Unterkapitels eine Zusammenfassung anhand einer SWOT-Analyse, die alle analysierten Gestaltungsfaktoren berücksichtigt. Die Ergebnisse liefern Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Diversity-Konzeptes der Polizei Bremen. Diese sehr stark ans Forschungsobjekt angelehnte Auswertung wird in Kapitel 8 nochmal durch Implikationen für die Polizei und die Diversity-Forschung erweitert.

## 7.1 Bildung von empirischen Gruppen

Wie bereits erwähnt konnten für die vorliegende Forschung insgesamt drei empirische Gruppen festgestellt werden. Die Bildung der empirischen Gruppen fand durch eine Clusteranalyse der individuellen Bewertungsmatrizen statt. Für eine erste Abgrenzung werden die Diversity-Kategorien aus dem Befragungssample anhand ihrer relativen (und absoluten) Verteilung den empirischen Gruppen zugeordnet.

			„Schutzmäner“	„Geschäftsführer“	„Dienstleistenden“
<b>Gesamt</b>		<b>153</b>	42	56	55
,Alter‘	<45 Jahre	97	19 (-7,9%)	33 (-2,6%)	<b>45 (+10,4%)</b>
	>45 Jahre	56	<b>23 (+13,6%)</b>	23 (+4,5%)	10 (-18,1%)
,Herkunft‘	ohne MHG	131	38 (+1,6%)	52 (+3,1%)	41 (-4,7%)
	mit MHG	22	4 (-9,3%)	4 (-18,4%)	<b>14 (+27,7%)</b>
,Geschlecht‘	männlich	119	33 (+0,3%)	48 (+3,7%)	38 (-4,0%)
	weiblich	34	9 (-1,0%)	8 (-13,1%)	<b>17 (+14,1%)</b>
,Hierarchieebene‘	obere FE	22	-	<b>13 (+22,5%)</b>	9 (+5,0%)
	mittlere FE	33	<b>11 (+5,9%)</b>	11 (-3,3%)	11 (-2,6%)
	untere FE	22	3 (-13,8%)	<b>11 (+13,4%)</b>	8 (+0,4%)
	Mitarbeiter-ebene	76	<b>28 (+9,4%)</b>	21 (-9,0%)	27 (-0,4%)

Tabelle 15: Zuordnung von Diversity-Gruppen zu den Gruppen (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Tabelle 15 liefert eine Übersicht über die Zuordnung der forschungsrelevanten Diversity-Kategorien: ‚Alter‘, ‚Herkunft‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Hierarchieebene‘<sup>26</sup> zu den empirischen Gruppen und trifft ebenfalls Aussagen über die Größe der Gruppen („Schutzmäner“= 42 Probanden, „Geschäftsführer“= 56 Probanden, „Dienstleistenden“= 55 Probanden). Für die Auswertung wurde die relative Verteilung berücksichtigt, da diese Werte bereits mit der Gesamtanzahl der Befragten in Beziehung gesetzt und deshalb aussagekräftiger sind.

Zur Vereinfachung und Komplexitätsreduzierung werden in der vorliegenden Forschung insgesamt zehn Diversity-Kategorien in drei empirischen Gruppen zusammengefasst. Diese Zusammenfassung erweist sich durch die Betrachtung von Entwicklungspotenzialen als zielführend, da so die Ergebnisse verdichtet dargestellt werden können. Bei der Betrachtung möglicher Diskriminierungspotenziale wäre die Analyse anhand der Diversity-Kategorien sinnvoller, da durch die größere Differenzierung der Gruppen (zehn anstatt drei Gruppen) auch detailliertere Bevor- bzw. Benachteiligungspotenziale erörtert werden könnten.

Eine erste Annäherung an die unterschiedlichen Präferenzen erfolgt durch ein Ranking der Elemente bezogen auf die Entwicklung der Polizei Bremen in den letzten Jahrzehnten. Die Bewertung gibt einen ersten Eindruck bleibt jedoch erstmal ohne Erklärung. Diese folgt im nächsten Schritt.

<sup>26</sup> Für die Auswertung wurde die Kategorie ‚Alter‘ zu zwei Unterkategorien zusammengefasst. In Tabelle 15 werden die absoluten (Gesamtanzahl der Befragten innerhalb der Gruppe) und relativen Werte (prozentuale Abweichung vom erwarteten Durchschnittswert) abgebildet.

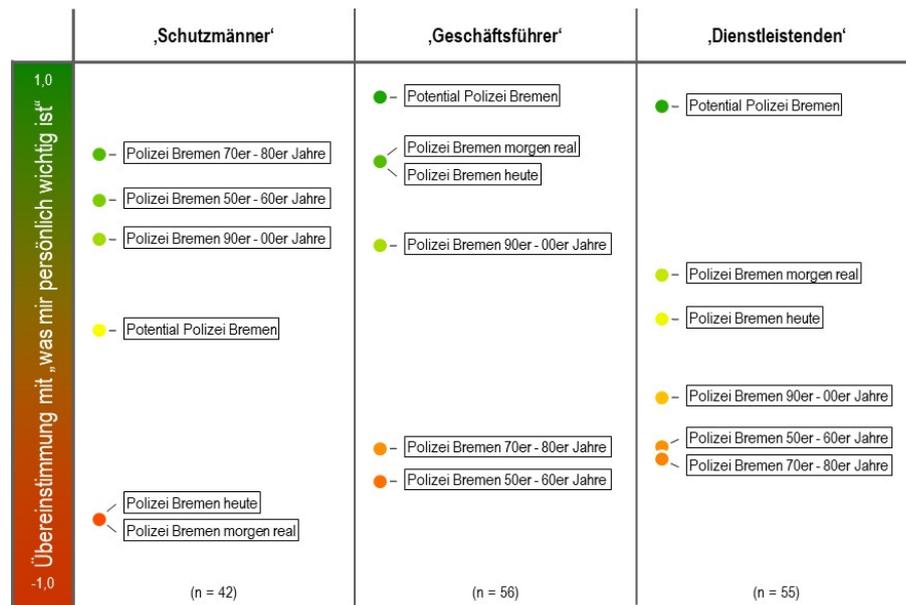


Abbildung 20: Entwicklung der Polizei aus Sicht der empirischen Gruppen<sup>27</sup> (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Wie in Abbildung 20 ersichtlich, wird die Entwicklung der Polizei Bremen sehr unterschiedlich wahrgenommen:

- Die ‚Schutzmäner‘ bewerten die Entwicklung der Polizei in den letzten Jahrzehnten mit deutlich negativer Tendenz. Die Polizei Bremen wird heute und ebenso in Zukunft relativ kritisch betrachtet. Zudem werden nur bedingt realisierbare Verbesserungspotenziale deutlich, die immer noch weit vom Ideal entfernt liegen.
- Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die Entwicklung der Polizei Bremen in den letzten Jahrzehnten mit einer positiven Tendenz. Die Polizei Bremen hat sich laut der ‚Geschäftsführer‘ in den letzten 50 Jahren ständig verbessert und es sind noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft. Falls diese umgesetzt werden, liegt die Polizei Bremen nahe am Ideal, insgesamt eine ziemlich optimistische Sicht auf die Entwicklung der Polizei Bremen.
- Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die Entwicklung der Polizei Bremen in den letzten Jahrzehnten durchaus positiv, dennoch beurteilen sie die Polizei Bremen heute mit deutlichem Verbesserungspotenzial. Zwar wird die Entwicklung laut der ‚Dienstleistenden‘ weiterhin einen positiven Verlauf nehmen, wobei jedoch weitaus mehr Potenziale umgesetzt werden könnten. Insgesamt haben die ‚Dienstleistenden‘ eine eher kritische Meinung über die Polizei Bremen.

Das Ranking der empirischen Gruppen bezogen auf die Entwicklung der Polizei Bremen liefert einen ersten Eindruck der Gruppen. Dieser wird im Folgenden durch die relative Häufigkeit der

<sup>27</sup> Abbildung 20 veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

positiven und negativen Themen über die die jeweilige Gruppe gesprochen hat ergänzt. Durch diese Themen werden die Präferenzen der Gruppen ersichtlich. Zudem liefern diese Ansatzpunkte für Erklärungen für die Unterschiede bei der Bewertung der Entwicklung.

### 7.1.1 „Schutzmänner“

Wie aus Tabelle 15 ersichtlich ist, sind in der Gruppe der ‚Schutzmänner‘ in erster Linie ältere Polizeibedienstete sowie Mitarbeitende der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiter-ebene vertreten. Diese Informationen im Folgenden durch die Themen, über welche die Gruppe am häufigsten spricht, ergänzt. Die ‚Schutzmänner‘ sprechen über eine Polizei, die in erster Linie gut mit materiellen (technische und personelle Ausstattung) und immateriellen (Anerkennung, Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft) Ressourcen ausgestattet sein muss, und betont die Anerkennung durch Politik und Bevölkerung. Die Führung sollte dabei teamorientiert sein, Mitarbeiterorientierung sollte an erster Stelle stehen.

„Schutzmänner“			
Positive Themen		Negative Themen	
Gute Polizeiarbeit durch Kooperation und Idealismus	45	Fremdsteuerung verursacht Irritation und Egoismus	43
Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft als Stärke	38	Fehlende Unterstützung und fehlende Anreize	36
Mitarbeiterorientierung als wichtigster Leitsatz	31	Fokus auf (politische) Zielerreichung führt zu Unmut	36
Anerkennung als Motivations- und Leistungsfaktor	31	Führungstyp "Controller" mit Fokus auf Konformität	33
Gute Rahmenbedingungen als Entlastung	31	Wenig Respekt und schlechte Rahmenbedingungen	31
Bessere Unterstützung und Honorierung von außen	24	Gute Polizeiarbeit leidet unter Aufgabenverdichtung	29
Führungstyp "Kapitän" mit teamorientiertem Fokus	24	Restriktives Verhalten und Misstrauen als Defizit	24
Freiheit und Rückendeckung als Entwicklungstreiber	21	Ressourcensicherung als organisationales Problem	21
Aktualität und Spezialisierung als Leistungsfaktoren	19	Subjektiver Umgang mit Ressourcen als Defizit	21
Offene und dynamische Aufgabenbewältigung	19	Wenig Synergien und Perspektiven als Defizit	19

Tabelle 16: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Schutzmänner‘ (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Für die Gruppe der ‚Schutzmänner‘ wird bewusst nur die maskuline Form verwendet, obwohl für die Diversity-Kategorie der männlichen Polizeibediensteten keine eindeutige Zuordnung stattfinden konnte (siehe Tabelle 15). Durch die Tatsache, dass in der Gruppe vor allem ältere Polizeibedienstete und ebenso Mitarbeitende der mittleren Führungsebene vorhanden sind, und diese vor allem aus männlichen Polizeibediensteten bestehen, rechtfertigt die alleinige Verwendung der maskulinen Form teilweise. Nimmt man die Bewertung aus Abbildung 20 und die Aussagen bezogen auf die häufigsten Themen hinzu, wird deutlich, dass die Gruppe eine Polizei bevorzugen, die durch gute Ressourcenausstattung und Eigenständigkeit gekennzeichnet ist. Dieser Obrigkeitscharakter bestand laut der Gruppe eher in den 70er-80er Jahren, da es zu dieser Zeit nur sehr wenige Frauen bei der Polizei gab, ist dies ein weiterer Grund für die Verwendung der maskulinen Form „Schutzmänner“. Die Polizei Bremen war damals weniger durch Fremdsteuerung durch Einflüsse der Politik, der Gesellschaft oder den Medien geprägt. Der Fokus lag auf der polizeilichen Arbeit, die durch Idealismus, Durchsetzungskraft und eine

überschaubare Aufgabenverdichtung geprägt war. Zudem herrschte von Seiten der Bevölkerung mehr Respekt gegenüber der Polizei, was sich positiv auf die Rahmenbedingungen auswirkte, Polizisten waren „Schutzmänner“.

### 7.1.2 „Geschäftsführer“

Betrachtet man Tabelle 15 wird deutlich, dass für die Gruppe der ‚Geschäftsführer‘ lediglich die Verteilung auf den Hierarchieebenen treffende Aussagen. Bei den ‚Geschäftsführern‘ sind hauptsächlich Mitarbeitende der oberen und unteren Führungsebene vorhanden. Betrachtet man die Themen über die am häufigsten gesprochen wird, wird deutlich, dass die ‚Geschäftsführer‘ eine Polizei bevorzugen, die auf organisationaler Ebene (Flexibilität, Vielfalt) und personaler Ebene (Reflexion, Kommunikation, Angemessenheit, Lösungspotenziale) kompetenzorientiert arbeitet, um erfolgreich zu sein. Ergänzt wird diese kompetenzorientierte Sicht um eine wertorientierte Personalkultur (Respekt und Kollegialität). Führung wird als strategische Aufgabe verstanden, die ebenfalls einen motivationsorientierten Fokus besitzt.

„Geschäftsführer“			
Positive Themen		Negative Themen	
Reflexion und Kommunikation als Kernkompetenzen	45	Mangelnde Sozialkompetenz - wenig Reflexion	34
Respekt und Kollegialität als Personalleitsatz	41	Statische und hierarchische Führungsgrundsätze	29
Führungstyp "Schrittmacher" mit Motivationsfokus	34	Diskriminierung und Willkür als Leistungshemmnis	27
Angemessenheit als Lösungsgrundsatz der Praxis	30	Statische und unangepasste Personalentwicklung	23
Professionalität und Bürgernähe als Imagefaktoren	30	Führungstyp "Feldherr" mit Fokus auf Autorität	23
Kompetenz- u. Wertevielfalt für komplexe Aufgaben	25	Unselbstständiges und zielloses Personal als Defizit	23
Führungstyp "Manager" mit strategischem Fokus	23	Ineffizienz und Ineffektivität als Motivationskiller	21
Transparente Kommunikations- und Arbeitsabläufe	20	Vorurteile führen zu gegenseitigem Misstrauen	21
Flexible Organisation für dynamische Aufgaben	18	Wenig Handlungsspielraum und Wissensaustausch	21
Vielfältige Belegschaft für mehr Lösungspotenzial	18	Statische und hierarchische Führungsgrundsätze	20

Tabelle 17: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Geschäftsführer‘ (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Für die Gruppe der ‚Geschäftsführer‘ wird bewusst nur die maskuline Form verwendet, obwohl hier keine eindeutige Zuordnung der männlichen Polizeibediensteten vorliegt (siehe Tabelle 15). Durch die Tatsache, dass in der Gruppe vor allem Mitarbeitende der oberen und unteren Führungsebene vertreten sind, und in beiden Führungsebenen hauptsächlich männliche Polizeibedienstete (vor allem jedoch in der oberen Führungsebene) vorhanden sind, rechtfertigt diese Tatsache die alleinige Verwendung der maskulinen Form „Geschäftsführer“. Durch die Bewertung in Abbildung 19 wird ein sehr positives Bild der Polizei Bremen deutlich. Die ‚Geschäftsführer‘ versuchen demnach, die Polizei Bremen bestmöglich zu steuern und sind mit diesem Ergebnis weitestgehend zufrieden. Führung hat für die ‚Geschäftsführer‘ generell eine große Bedeutung. Durch die „Schrittmacher“ (Führung nach Motivation) und „Manager“ (Führung nach Strategie) werden gleich zwei unterschiedliche Führungstypen als wichtigste Themen genannt. Deutlich wird zudem eine zielorientierte Ausrichtung der Führung. Dabei ist die

Gruppe stark bei den Themen verankert, die die Polizei Bremen selbst bearbeiten kann. Es geht darum, das Beste aus der vorhandenen Situation zu machen. Genau dies beschreibt die Aufgabe der Behördenleitung, deshalb wird die Metapher ‚Geschäftsführer‘ verwendet.

### 7.1.3 „Dienstleistenden“

In Tabelle 15 wird ersichtlich, dass in der Gruppe der ‚Dienstleistenden‘ vor allem weibliche, jüngere und Polizeibedienstete mit Migrationshintergrund vertreten sind. Insgesamt wird hier eine junge Generation Polizeibediensteter abgebildet. Anhand der relativen Häufigkeit der positiven und negativen Themen wird deutlich, dass ‚Dienstleistenden‘ über eine Polizei sprechen, die durch Transparenz und eine dynamische Aufgabenbewältigung ihre Leistungsstärke erzielt. Ergänzt wird diese Kompetenzorientierung um eine Ressourcenperspektive, die sich durch die Unterstützung der Politik sowie in einem kooperativen Bürgerverhältnis ausdrückt. Führung wird vor allem als partizipativer Prozess verstanden, bei dem eine kompetenzorientierte Ressourcensteuerung und Mitarbeiterorientierung an erster Stelle stehen.

„Dienstleistenden“			
Positive Themen		Negative Themen	
Transparenz und Kreativität als Erfolgskonzept	33	Trägheit und Gleichschaltung als Motivationskiller	35
Kompetenz- u. Wertevielfalt für komplexe Aufgaben	29	Ressourcenknappheit als organisationales Problem	33
Ressourcensicherung und -steuerung als Aufgabe	26	Eindimensionale Lösungskonzepte - wenig Reflexion	27
Kooperation und Partizipation als Führungsprinzipien	24	Wenig Transparenz und veraltete Handlungsmuster	24
Offene und dynamische Aufgabenbewältigung	24	Schlechtes Selbstbild führt zu wenig Identifizierung	24
Flexible Organisation für dynamische Aufgaben	22	Fremdsteuerung verursacht Irritation und Egoismus	24
Kompetenzorientierte Personal- u. Prozesssteuerung	20	Wenig Veränderungswille führt zu Qualitätsverlust	22
Mitarbeiterorientierung als wichtigster Leitsatz	20	Autorität u. Gehorsam als Personal- u. Arbeitsleitsatz	20
Bessere Unterstützung und Honorierung von außen	20	Fehlende Unterstützung und fehlende Anreize	20
Balance zwischen Mitarbeiter- u. Bürgerorientierung	20	Strukturelle Defizite und wenig Perspektiven	20

Tabelle 18: Relative Häufigkeit der Themen in % - ‚Dienstleistenden‘ (Auswertung nextexpertizer®-Methode)

Für die Gruppe der ‚Dienstleistenden‘ wird bewusst eine geschlechtsneutrale Variante gewählt, weil in dieser Gruppe vor allem auch weibliche Polizeibedienstete vertreten sind. Betrachtet man die Bewertung aus Abbildung 20 wird deutlich, dass die Polizei Bremen realisierbare Verbesserungspotenziale besitzt, die jedoch nicht umgesetzt werden. Die Begründung findet man in den wichtigsten Themen über die die Gruppe spricht. Die Polizei Bremen könnte laut den ‚Dienstleistenden‘ stärker an ihrem Dienstleistungscharakter arbeiten, der im Spannungsfeld „Gesellschaft-Politik-Medien“ durch Offenheit, Dynamik und Kooperation ein besseres Ergebnis erzielen würde. Hierzu müssen jedoch die Politik als Kapital- und Auftraggeber und die Bevölkerung (als Kund\*Innen) ebenso einen Beitrag in Form von Unterstützung leisten. Es geht darum, sich flexibel und offen auf das dynamische Umfeld einzulassen. Laut den ‚Dienstleistenden‘ besteht darin noch Verbesserungspotenzial, das aber sehr gut erreicht wer-

den kann, wenn die Polizei Bremen an ihrem Selbstverständnis und strategischen an ihrem Dienstleistungscharakter arbeitet.

## 7.2 Auswertung und Diskussion der Gestaltungsfaktoren

Bei der Auswertung werden die Gestaltungsfaktoren<sup>28</sup> auf struktureller und kultureller Ebene zunächst gesondert analysiert und mit den theoretischen Erkenntnissen verknüpft. Im Anschluss werden Wechselwirkungen zwischen den Gestaltungsfaktoren aufgezeigt. Am Ende jedes Unterkapitels folgt eine Zusammenfassung anhand einer SWOT-Analyse. Das Kernstück der Auswertung bilden die Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene, die mit den Ergebnissen aus der *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Befragung und den entstandenen empirischen Gruppen (siehe Kapitel 7.1) analysiert werden. Da ein großer Vorteil der *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode in der Verarbeitung großer Datenmengen liegt, werden die unterschiedlichen Fragestellungen bezogen auf die Gestaltungsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen (Kompetenzebene, Werteebene, Ressourcensteuerung und Ressourcenebene) beantwortet. So entsteht ein differenziertes Bild für jede Fragestellung. Die Ergebnisse aller empirischen Gruppen werden für jedes Kapitel in den Anhängen 9-16 vertieft. Dies soll dem Leser die Möglichkeit bieten, sich intensiver mit den Aussagen der einzelnen empirischen Gruppen oder mit speziellen Themen auseinanderzusetzen. Für den Auswertungsteil der Arbeit werden die Ergebnisse jedoch zusammengefasst dargestellt und mit der Theorie verknüpft.

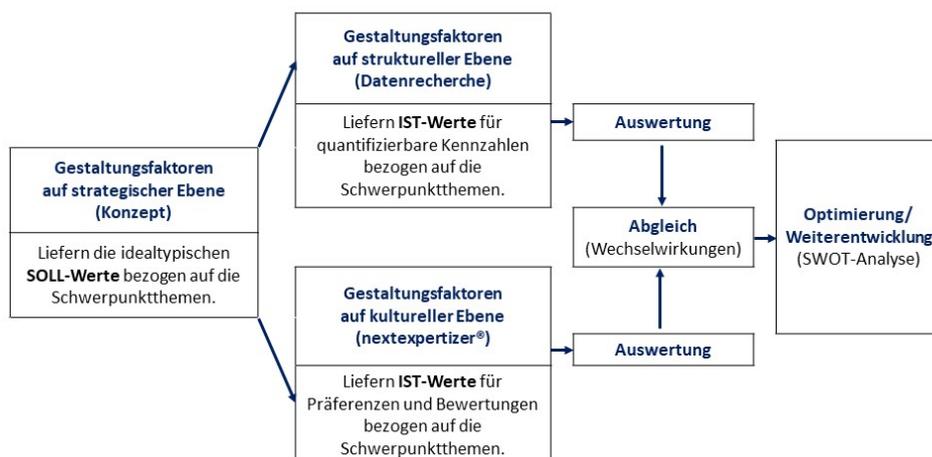


Abbildung 21: Ablaufschema der Auswertung für ein Unterkapitel (eigene Darstellung)

<sup>28</sup> Bei der Datenerhebung wurde mit Sorgfalt versucht, möglichst umfangreich alle Aspekte für die einzelnen Themen zu bearbeiten. Für die Datenfreigabe wurde zudem alles mit der Polizei Bremen abgestimmt. Insgesamt muss darauf verwiesen werden, dass aus Ressourcengründen bei manchen Themen einzelne Aspekte nicht vollständig besprochen bzw. erhoben werden konnten. Alle wichtigen Daten wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

### 7.2.1 Schwerpunktthema Organisationsmanagement

Die Gestaltungsfaktoren für das Thema ‚Organisationsmanagement‘ wurden in Kapitel 3.3.1 „Schwerpunktthema Organisation“ (deduktiv) erörtert. Diese werden in Tabelle 19 nochmal dargestellt und im Anschluss auf struktureller und kultureller Ebene ausgewertet.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz im Organisationskontext</b> .	Die <u>Aufbauorganisation</u> ist für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar.	Der Aufbau der Organisation wird mit <u>Transparenz und Nachvollziehbarkeit</u> assoziiert.
Die strategische Ausrichtung fördert einen dynamischen <b>Umgang mit Veränderungen</b> .	Die Organisation verfügt über ein strukturell verankertes <u>Changemanagement</u> .	Es besteht ein dynamischer und flexibler <u>Umgang mit Veränderung</u> .
Die strategische Ausrichtung fördert einen sichtbaren <b>Stellenwert von Diversity-Management</b> .	Das Thema Diversity ist strukturell im <u>Leitbild</u> verankert.	Die Organisation schafft es, die <u>Anforderungen der Mitarbeitenden</u> zu erfüllen.
	Diversity-Management orientiert sich an regelmäßig erhobenen <u>Kennzahlen</u> .	
	Es sind ausreichend <u>Zuständigkeitsstrukturen</u> für Diversity-Management vorhanden.	
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Organisationsmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 19: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Organisationsmanagement‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.1.1 Transparenz im Organisationskontext

Im Kapitel „Transparenz im Organisationskontext“ wird auf struktureller Ebene die Transparenz bezogen auf den Aufbau der Organisation untersucht. Auf kultureller Ebene wird die Transparenz des Aufbaus der Organisation bewertet. Ziel auf strategischer Ebene ist es durch einen transparenten Aufbau transparente und beteiligungsorientierte Strukturen zu schaffen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Aufbauorganisation der Polizei Bremen ist für alle Mitarbeitenden (ebenso für alle anderen Anspruchsgruppen) gut nachvollziehbar. Auf der Webseite der Polizei Bremen findet sich das komplette Organigramm der Organisation. Abbildung 22 zeigt einen Ausschnitt (Polizei Bremen 2016i). Zudem befindet sich dort eine genaue Beschreibung der jeweiligen Aufgaben(-bereiche) der Direktionen. Generell agieren die Direktionen autonom. Oberstes Gremium in der Polizei Bremen ist die Direktionsleiterbesprechung (DLB) in der alle Direktionsleiter\*Innen sowie der Polizeipräsident und der Polizeivizepräsident vertreten sind. Formal gesehen herrscht Transparenz, wie es auch im Leitbild niedergeschrieben ist: „*Der Aufbau unserer Organisation muss für alle Beteiligten nachvollziehbar sein*“ (Polizei Bremen 1998). Auf struktureller Ebene lässt sich die Aufbauorganisation transparent nachvollziehen. Ganz im Sinne des *Bürokratiemodells* von Max Weber wird ein organisatorisches Konzept umgesetzt, das Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch Arbeitsteilung,

Amtshierarchie, eine Dienst- und Fachaufsicht und Aktenmäßigkeit gewährleisten soll (Krems 2013).

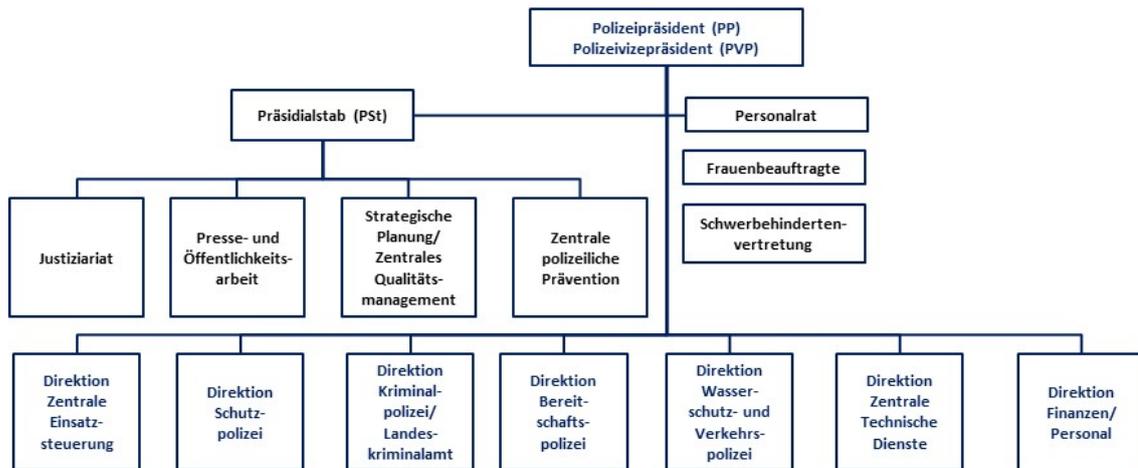


Abbildung 22: Ausschnitt Organigramm Polizei Bremen (in Anlehnung an Polizei Bremen 2016i)

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Auswertung bezogen auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Organisationsaufbau wurde das Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘ erstellt<sup>29</sup>. Dieses beschreibt eine Organisationsstruktur, die die Umsetzung von Kompetenzen auf personaler Ebene (nachvollziehbare Aufgabendurchführung, zeitgemäße Handlungsmuster und eine effiziente und effektive Arbeitsweise) und auf organisationaler Ebene (transparente Kommunikation, transparente Ressourcensteuerung und zielgerichtete Aufgabensteuerung) unterstützt. Auf dem Themenbündel wurde das Element „aktuelle Organisationsstruktur der Polizei Bremen“ verortet, um Aussagen über den Aufbau der Polizei Bremen treffen zu können.

Alle empirischen Gruppen bewerten die Transparenz der Organisationsstruktur mit Verbesserungspotenzialen auf mehreren Ebenen. Bei der Umsetzung organisationaler Kompetenzen kommt es zu deutlichen Schwierigkeiten bei einer transparenten Ressourcensteuerung, transparenten Arbeitsverteilung und transparenten Kommunikation sowie einer zielgerichteten Zusammenarbeit. Die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die Organisationsstruktur auch bei der Umsetzung von personalen Kompetenzen als wenig förderlich. Sie verhindert eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung und einen effektiven und effizienten Arbeitsablauf. Die ‚Geschäftsführer‘ hingegen bewerten die Organisationsstruktur bei der Umsetzung der personalen Kompetenzen weniger kritisch und sehen hier eine Stärke. Die Polizei sollte prüfen, ob bei den ‚Geschäftsführern‘ Aspekte bezogen auf eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung sowie auf einen effektiven und effizienten Arbeitsansatz übersehen werden.

<sup>29</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘ befinden sich in Anhang 9.

Die unterschiedliche Bewertung sollte allen Gruppen transparent dargestellt werden. Generell sollte die Polizei Bremen versuchen durch mehr Transparenz im Organisationskontext beteiligungsorientierte Strukturen zu schaffen, da diese eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung möglichst unterschiedlicher Fähigkeiten sind (Himmel 2006, 87 f.). Es sollte ein Orientierungsrahmen entstehen, der Wirkungszusammenhänge transparent festhält und sinnstiftend wirkt (Rüegg-Stürm 2002, 13). Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Aspekte unterstützt ebenso die Identifizierung mit den organisationalen Aufgaben (Senge et al. 2011, 225 ff.).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Betrachtet man die Aussagen auf struktureller und kultureller Ebene, wird eine deutliche Diskrepanz ersichtlich. Rein formal kann der Aufbau gut nachvollzogen werden. Es herrscht ein klares Bild über die Aufbauorganisation. Die Bewertung dieser weist jedoch Defizite auf und verhindert vor allem eine zielorientierte und transparente Umsetzung von Kompetenzen. Die Polizei Bremen sollte demnach an einem transparenteren Organisationsaufbau arbeiten, damit unterschiedlichen Potenziale besser genutzt werden können und den Mitarbeitenden die Bedeutung und der möglichen Nutzen der Aufgaben und Ziele besser aufgezeigt werden kann (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.). Im Diversity-Kontext sollte zudem darauf geachtet werden, dass der Aufbau möglichst unbürokratisch und mit wenig Hierarchien verbunden ist, um einen guten Wissensaustausch zu ermöglichen (Ely und Thomas 1996, 14).<sup>30</sup>

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse des Kapitels „Transparenz im Organisationskontext“ werden in einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

Transparenz im Organisationskontext	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Aufbau der Polizei Bremen ist auf struktureller Ebene für alle Beteiligte gut nachvollziehbar. Die verwendeten Maßnahmen und Instrumente sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Aufbau wird bezogen auf die Umsetzung organisationaler Kompetenzen mit eindeutigen Defiziten bewertet.</li> <li>• Die ‚Schutzmänner‘ (Ältere, Mitarbeitererebene, mittlere FE) und die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) sehen ebenso Defizite bei der Umsetzung der Kompetenzen auf personaler Ebene.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von allen empirischen Gruppen werden realisierbare Verbesserungspotenziale verortet, welche die Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Aufbau fördern können, diese kann die Polizei Bremen in Eigenregie umsetzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit auf struktureller Ebene können die Schwierigkeiten auf kultureller Ebene übersehen werden.</li> <li>• Bei den ‚Geschäftsführern‘ (obere FE, untere FE) besteht eventuell ein blinder Fleck, was die Umsetzung der personalen Kompetenzen angeht.</li> </ul>

Tabelle 20: SWOT-Analyse „Transparenz im Organisationskontext“ (eigene Darstellung)

<sup>30</sup> Seit August 2016 (nach der Erhebung der Daten) wird eine umfassende Polizeireform durchgeführt. Ziel der Reform ist es, für „schlanke“ und „effiziente“ Strukturen sorgen, damit angemessen auf Bedrohungslagen reagiert werden kann. Aus den bisher neun Polizeidirektionen sollen zukünftig drei Organisationseinheiten werden. Zu der Reform gehörte ebenfalls eine personelle Aufstockung auf die Zielzahl 2600 (bis dahin waren rund 2350 Polizeibedienstete angestellt). Eine weitere Veränderung ist der vermehrte Einsatz sogenannter Kontaktpolizisten (Kops), die für mehr Bürgernähe in den Stadtteilen sorgen sollen. Zudem erfolgt eine umfangreiche Umstrukturierung der Reviere und Kommissariate in Bremen (Esser 2016).

### 7.2.1.2 Umgang mit Veränderungen im Organisationskontext

Das Kapitel „Umgang mit Veränderungen im Organisationskontext“ befasst sich auf struktureller Ebene mit der organisationalen Verankerung von Changemanagement und dem Stellenwert, den die Organisation der ständigen Anpassung an die dynamischen Einflüsse der Umweltsphären einräumt. Auf kultureller Ebene wird der Umgang mit Veränderungen aus unterschiedlich Perspektiven bewertet. Die strategische Ausrichtung soll einen dynamischen Umgang mit Veränderungen fördern, damit die Organisation angemessen reagieren kann.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Das Changemanagement der Polizei Bremen ist in erster Linie in der Führungsstruktur verankert. Der Umgang mit Veränderungen wird hauptsächlich in unterschiedlichen Besprechungsrunden, die in der (Führungs-) Hierarchie der Polizei Bremen verankert sind, geregelt. Zu diesen gehören (in der Hierarchie absteigend): die DLB, Sachgebietsleiterrunden, Abteilungsleiterrunden und Teamrunden. Die Führungskräfte haben durch ihre Aufgaben (Kommunikation, Ressourcensteuerung) und durch die von ihnen gewünschte Arbeitshaltung (Flexibilität, Meinungspluralismus, Offenheit) die größte Verantwortung im Bereich Umgang mit Veränderungen. Zudem müssen sie in der Lage sein, Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation effektiv zu managen, was in einer dynamischen und zunehmend komplexeren Welt eine große Herausforderung darstellt (EFQM 2012b).

Unterstützt wird das Changemanagement der Polizei Bremen durch die Stelle des Präsidialstabs „Strategische Planung/Zentrales Qualitätsmanagement“. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist die Qualitätssicherung der polizeilichen Aufgabenwahrnehmung und Sicherung der Vermögenswerte (wirtschaftliches Handeln). Die Aufgaben der Stelle beinhalten das Entwickeln und Pflegen der dafür erforderlichen Instrumente und Schnittstellen, das Durchführen von Schwachstellenanalysen und Organisationsuntersuchungen, das Erarbeiten von Optimierungsvorschlägen sowie das Gestalten von Veränderungsprozessen und die Begleitung bei der Umsetzung. Alle Aufgaben dieser Stelle sind in einer Arbeitsplatzbeschreibung im genau geregelt (Polizei Bremen 2015). Im Diversity- Kontext sollte die Stelle des Präsidialstabs bei der Durchführung ihrer Aufgaben nach dem Grundsatz handeln, dass Veränderungen als Chance für Weiterentwicklung und Innovation angesehen werden können (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 55). Dies setzt voraus, dass bei allen Beteiligten eine Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen vorhanden ist (Palm 2006, 64; Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009).

Auf struktureller Ebene lässt sich eine deutliche strategische Verankerung des Changemanagements erkennen. Die Polizei Bremen versucht gezielt mit Veränderungen umzugehen. Wie wichtig der Umgang mit Veränderungen für die Polizei Bremen ist, wurde bereits in den Ausführungen zu den dynamischen Rahmenbedingungen dargestellt (siehe Kapitel 4). Die Polizei Bremen (wie auch jede andere Polizei in Deutschland) sieht sich einem dynamischen Wan-

del auf mehreren Ebenen (rechtlich, politisch und gesellschaftlich) ausgesetzt, auf den sie ständig reagieren muss (Stoiber 2011, 139). Nur durch einen strategischen Umgang mit Veränderungen kann diese Aufgabe bewältigt werden. Aufgabe des Changemanagements im Diversity-Kontext ist ebenfalls der Umgang mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt infolge des demographischen Wandels (weniger Fachkräfte, weniger Nachwuchs etc.) (INQA 2017).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Auswertung bezogen auf den Umgang mit Veränderungen wurde das Themenbündel ‚Umgang mit Veränderungen‘ entworfen.<sup>31</sup> Das Themenbündel ist breit angelegt. Flexibilität und Dynamik sind zentrale Kompetenzen auf organisationaler Ebene (flexible Strukturen) und personaler Ebene (Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, Transparenz und Kreativität). Um angemessen auf Veränderungen reagieren zu können, ist eine gute Ausstattung an materiellen Ressourcen (Spezialisierungsmöglichkeiten, Aktualität) und immateriellen Ressourcen (Rückendeckung und Durchsetzungskraft) nötig. Diese muss hauptsächlich von Seiten der Politik als Kapital- und Arbeitsgeber bereitgestellt werden. Diese Ressourcen müssen für einen dynamischen Umgang mit Veränderungen kompetenzorientierte und nachhaltig gesteuert werden. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente „Polizei Bremen heute“ und „Potenzial Polizei Bremen“ positioniert, um Aussagen über die Polizei Bremen und über realisierbare Verbesserungspotenziale treffen zu können.

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten nur sieben von vierzehn Themen bezogen auf den Umgang mit Veränderungen. Der Themenkomplex spielt für diese Gruppe damit eine eher untergeordnete Rolle. Dieser Aspekt sollte den Gruppen transparent dargestellt werden, da durch den unterschiedlichen Stellenwert Konfliktpotenziale entstehen können.

Ansonsten sehen alle Gruppen sowohl auf personaler Ebene (Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, Transparenz und Kreativität) wie auch auf organisationaler Ebene (flexible Strukturen) hauptsächlich Kompetenzen. Diese Kompetenzen liefern eine gute Grundlage für einen dynamischen Umgang mit Veränderungen. Auf personaler Ebene hilft ein kreativeres Lösungspotenzial, schneller und einfallsreicher auf Veränderungen zu reagieren (Palm 2006, 44). Auf organisationaler Ebene muss ein gewisses Maß an Flexibilität vorhanden sein, damit und angemessen auf dynamische Anforderungen reagiert werden kann (Böhm 2007, 23). Bei der Umsetzung der Kompetenzen kommt es jedoch zu Schwierigkeiten. Die Ressourcensteuerung beim Umgang mit Veränderungen wird von allen Gruppen als nicht nachhaltig wahrgenommen. Die Polizei Bremen sollte versuchen die Prozesse besser zu durchleuchten und die Ressourcen zielorientierter zu steuern. Bei der kompetenzorientierten Ausrichtung wird die Ressourcensteuerung differenziert bewertet. Laut den ‚Geschäftsführern‘ und den ‚Dienstleis-

---

<sup>31</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘ befinden sich in Anhang 9.

den' sollte der Einsatz der spezifischen Kompetenzen besser koordiniert werden. Die ‚Schutz­männer‘ sehen hier eher eine Stärke der Polizei Bremen. Die unterschiedliche Wahrnehmung sollte zwischen den Gruppen transparent erörtert werden. Zudem sollten Verbesserungsmöglichkeiten bezogen auf die Ressourcensteuerung analysiert werden, da auf mehreren Ebenen (Nachhaltigkeit, Kompetenzorientierung) Defizite verortet werden. Änderungen bezogen auf die Ressourcensteuerung sollten im Diversity-Kontext immer ganzheitlich und vernetzt durchgeführt werden, da sich so die Akzeptanz für den Veränderungsprozess erhöht (Bundesagentur für Arbeit 2012, 11). Zudem erhöht sich durch Transparenz und Partizipation generell die Mitarbeitermotivation, was sich auch positiv auf das Arbeitsergebnis auswirken kann (Keil 2017).

Auf der Ressourcenebene fehlt es laut aller empirischen Gruppen an spezifischer und moder­ner Ausstattung (materielle Ressourcen) und ebenso an eigenständigen Handlungsmöglichkei­ten bei der Aufgabendurchführung (immateriellen Ressourcen). Um auf Veränderungen ange­messen reagieren zu können, muss die Politik Unterstützungsarbeit in Form von Ressourcen leisten. Da der Umgang mit Veränderungen in einer zunehmend komplexeren Umwelt ein wichtiger Bestandteil der strategischen Ausrichtung jeder Organisationen ist, verstärkt sich dieses Anliegen (EFQM 2012b). Wie dringend der Ressourcenmangel bearbeitet werden sollte, zeigt sich ebenfalls durch das negativ bewertete Selbstbild auf der Werteebene. Bei den wer­teorientierten Themen bestehen jedoch weitere Defizite, die von der Polizei Bremen selbst bearbeitet werden können. Hier wird auf eine eher restriktive Arbeitshaltung aufmerksam gemacht, die sich negativ auf einen dynamischen Veränderungswillen auswirkt. Alle Gruppen sehen hier moderaten Optimierungsbedarf. Da neben einem strukturierten Changemanage­ment die Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen aller Beteiligten eine wichtige Rolle spielt (Palm 2006, 64; Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009), sollte die Polizei Bremen hier Maßnahmen ergreifen.

Realistische Verbesserungspotenziale („Potenzial Polizei Bremen“) werden von allen Gruppen verortet. Diese können bei den Werten (Veränderungswille, Selbstbild) und bei der Ressour­censteuerung (Nachhaltigkeit, Kompetenzorientierung) von der Polizei Bremen selbst bearbei­tet werden. Bei den Themen bezogen auf den Ressourcenzugang wird die Unterstützung der Politik notwendig. Falls alle Potenziale genutzt werden, hat die Polizei Bremen eine gute Aus­gangsposition um dynamisch und angemessen auf Veränderungen reagieren zu können.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Es bestehen zwar Kompetenzen für einen dynamischen Umgang mit Veränderung, jedoch müssen diese besser gesteuert werden. Die Führungskräfte sollten bezogen auf den Umgang mit Veränderungen an einer nachhaltigeren und kompetenz­orientierteren Ressourcensteuerung arbeiten. Verantwortlich ist hier ebenfalls die Stelle des

Präsidialstabs „Strategische Planung/Zentrales Qualitätsmanagement“, die maßgeblich an der Unterstützung der Führungskräfte beteiligt ist. Auf struktureller Ebene sollten die Zuständigkeiten und Prozesse erneut überprüft werden. Wichtig dabei ist eine ganzheitliche und systematische Analyse, die unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen soll (Senge et al. 2011). Strategisches Diversity-Management kann beim Umgang mit Veränderungen dabei helfen, die potentiellen Vorteile des Kreativitäts- und Problemlösungsarguments sowie des Flexibilitätsarguments zu nutzen. Ersteres beruht auf der Annahme, dass heterogene Teams eine höhere Kreativität besitzen und über höhere Problemlösungsmöglichkeiten verfügen (Krell 2011; Sepehri 2002). Letzteres beschreibt, dass sich Organisationen mit einer eher homogenen Belegschaft und monokulturellen Ausrichtung häufig auf die eigene, relativ einheitliche Interpretation der Wirklichkeit verlassen, wodurch nur wenig flexibel auf Einflüsse reagiert werden kann (Krell 1997).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen berücksichtigt.

„Umgang mit Veränderungen“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Changemanagement der Polizei Bremen ist strukturell in der Führungsstruktur und in der Stelle des Präsidialstabes „Strategischen Planung/Zentrales Qualitätsmanagement“ verankert und hat dementsprechend einen hohen Stellenwert.</li> <li>• Kompetenzen für einen dynamischen Umgang mit Veränderungen sind auf personaler und organisationaler Ebene vorhanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ressourcenausstattung mit materiellen (technische und personelle Ausstattung) und immateriellen Gütern (Eigenständigkeit und Durchsetzungsvermögen) wird im Kontext Umgang mit Veränderungen mit deutlichen Defiziten von allen Gruppen bewertet.</li> <li>• Die Ressourcensteuerung wird sowohl im Kontext von Nachhaltigkeit wie auch in Bezug zu einer kompetenzorientierten Ausrichtung mit deutlichem Optimierungsbedarf bewertet.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt werden bei den Kompetenzen und Werten sowie bei der Ressourcensteuerung realisierbare Verbesserungspotenziale von allen empirischen Gruppen verortet.</li> <li>• Durch ein strategisches Diversity-Management kann die Polizei Bremen versuchen, die potentiellen Vorteile des Kreativitäts- und Problemlösungsarguments sowie des Flexibilitätsarguments besser auszuschöpfen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Themenkomplex Umgang mit Veränderungen spielt bei den ‚Schutzmännen‘ (Ältere, MitarbeiterEbene, mittlere FE) eine eher untergeordnete Rolle.</li> <li>• Der gravierende Ressourcenmangel wirkt sich negativ auf das Selbstbild und den Veränderungswillen aus. Zudem führt dieser zu mehr restriktivem Verhalten.</li> <li>• Die Prozesse des Changemanagements sollten im Hinblick auf die kritischere Bewertung der Ressourcensteuerung und der Tatsache, dass dieses hauptsächlich in der Führungsstruktur verortet ist, überprüft werden.</li> </ul>

Tabelle 21: SWOT-Analyse „Umgang mit Veränderungen“ (eigene Darstellung)

### 7.2.1.3 Stellenwert von Diversity-Management

Im Kapitel „Stellenwert von Diversity-Management“ wird auf struktureller Ebene untersucht, wie Diversity-Management in der Organisation verankert ist. Auf kultureller Ebene wird erfasst, wie es der Polizei Bremen gelingt, die Anforderungen an die Organisation aus Sicht der Mitarbeitenden zu erfüllen. Die strategische Ausrichtung gibt Aufschluss über den Stellenwert

von Diversity-Management, indem eine ressourcenorientierte Sicht auf den Themenkomplex gerichtet wird.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Polizei Bremen besitzt zwar keine eigenständige Diversity-Leitlinie, jedoch liefert das Leitbild<sup>32</sup> viele Inhalte, die in einer Diversity-Leitlinie verankert sein könnten. Das aktuelle Leitbild der Polizei Bremen wurde 1998 herausgegeben. Es entstand in insgesamt 66 Mitarbeitenden-Workshops über die Dauer eines halben Jahres. Ziel war es eine gemeinsame Grundlage für die zukünftige Arbeit zu schaffen. Das Leitbild stellt sowohl einen Orientierungsrahmen für die Zusammenarbeit mit den Bürger\*Innen (Außen-sicht), wie auch innerhalb der Polizei unter den Mitarbeitenden (Innensicht), dar. Bezogen auf die konzeptionellen Schwerpunktthemen dieser Arbeit (,Organisationsmanagement‘, ,Führung‘, ,Personalmanagement‘, ,Personalentwicklung‘, ,Arbeitsorganisation‘, ,Kommunikation‘ und ,Kundenmanagement‘) hat das Leitbild einige Schnittmengen mit den Aussagen des Lern- und Effektivitätsansatzes. Zudem werden im Leitbild einige Werte formuliert, die ebenfalls eine Diversity-spezifische Ausrichtung haben: Gleichberechtigung, Kollegialität und Ehrlichkeit, gegenseitiges Vertrauen, Höflichkeit, Freundlichkeit und mitmenschlicher Umgang.

Im Leitbild finden sich demnach einige Diversity-spezifischen Ansätze, dennoch könnte das Leitbild gerade im Diversity-Kontext weiter geschärft werden. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Polizei Bremen ihren Dienstleistungscharakter verbessern will. In den Prozess der Überarbeitung könnte zusätzlich die Politik (als Kapitalgeber) und die Bürger\*Innen (als Kund\*Innen) einbezogen werden. Auf diesem Wege würde das gesamte Wirkungsfeld der Polizei abgedeckt und es könnte gezielter auf gegenseitige Bedürfnisse eingegangen werden. Gerade im Spannungsfeld „Gesellschaft-Politik-Medien“ könnte die Leitlinie als wichtiger Orientierungsrahmen für alle Beteiligten dienen (Aretz und Hansen 2003, 29; Watrinet 2008, 27). Nach außen könnte durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bevölkerung ein vertrauensvolleres Verhältnis mit der Gesellschaft aufgebaut werden (Charta der Vielfalt 2014). Nach innen könnte durch die Überarbeitung der Leitlinie das Betriebsklima verbessert und die Arbeitsmotivation gesteigert werden (Böttcher 2002, 74).

Die Polizei Bremen erfasst einige Kennzahlen im Diversity-Management-Kontext. Eine Besonderheit ist die Erfassung der Arbeitsbelastung in einem selbst entworfenen *Arbeitszeit-Belastungs-Index (ABI)*<sup>33</sup>, der Teil des Projektes „Altersgerechte Personalentwicklung (APE)“ ist (Polizei Bremen 2014b, 3 f.). Die Direktion Finanzen/Personal übernimmt hier im Rahmen der Mitbestimmung der Mitarbeitenden die Steuerung. Die Direktion erfasst alle Funktionsstel-

---

<sup>32</sup> Eine detailliertere Auswertung des Leitbildes befindet sich in Anhang 4.

<sup>33</sup> Der ABI wurde in der Promotionsarbeit „Altersgerechte Personalentwicklung in der Polizeiorganisation am Beispiel der Polizei Bremen“ von Dr. Carsten Roelecke, der selbst Polizeivollzugsbeamter bei der Polizei Bremen ist, im Jahr 2013 entwickelt.

len und ebenso Veränderungen in der Kategorisierung. Der *ABI* lässt sich in folgende Kategorien einordnen.

Kategorisierung der Funktionsstellen im <i>Arbeitszeitbelastungsindex (ABI)</i>	
<b>ABI 1</b>	Funktionen im Wechselschichtdienst und einem hohen Einsatz- und Gefährdungspotenzial: Hierunter fallen auch Spezialeinheiten/Spezialkräfte im operativen Dienst. Diese Bereiche gelten als besonders belastet.
<b>ABI 2</b>	Funktionen im Wechselschichtdienst, bei denen das Merkmal des Einsatz- und Gefährdungspotenzials weniger stark (durchschnittlich geringer als in Funktionsstellen mit ABI1) ausgeprägt ist sowie Funktionen im Schichtdienst mit Einsatz- und Gefährdungspotenzial
<b>ABI 3</b>	Funktionen im Schichtdienst, die kein oder nur ein sehr geringes Gefährdungspotenzial aufweisen sowie Funktionen mit überwiegend oder ausschließlichem Tagesdienst

Tabelle 22: Übersicht der Kategorisierungen durch den *ABI* (Polizei Bremen 2014b, 3 f.)

Des Weiteren erhebt die Polizei Bremen Krankheitsdaten der Belegschaft anhand unterschiedlicher Kennwerte. In diesem Kontext werden die Dauer der Erkrankung in Tagen in den Kategorien: bis 3 Tage, 4-14 Tage, 15-42 Tage, über 42 Tage und Reha festgehalten. Zudem wird die Häufigkeit der Erkrankungen in diesen Kategorien erfasst. Bezogen auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien werden hier exakte Daten für die Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ festgehalten. Bei der Kategorie ‚Alter‘ wird der prozentuale Anteil der Fehlzeiten in den Kategorien: bis 29 Jahre, 30-39 Jahre, 40-49 Jahre 50-59 Jahre und ab 60 Jahren erfasst. Bei der Kategorie ‚Geschlecht‘ werden die Gesamtzahl der erkrankten Männer und Frauen, sowie die Betroffenenquote (relativer Anteil) erhoben. Ebenso werden die durchschnittlichen Krankheitsfälle pro Person festgehalten (Die Senatorin für Finanzen Bremen 2014, 48-56). Weitere Diversity-spezifische Kennzahlen wie z.B. Beschwerdequoten oder absolvierte Fort- und Weiterbildungen werden nicht erfasst. Die Polizei Bremen könnte weitere Kennzahlen im Diversity-Kontext erheben, um ein strategisches Diversity-Controlling zu etablieren (Hubbard 2004). Wichtige Aspekte bei der Erstellung der Kennzahlen ist die Leistungsfähigkeit dieser. Für ein leistungsfähiges Diversity-Controlling sollten so viele Kategorien wie nötig und so wenig wie möglich erhoben werden. (Becker 2015, 70 ff.).

Bezogen auf Zuständigkeitsstrukturen für Diversity-Management weist die Polizei Bremen gleich mehrere Stellen auf. Als öffentliche Verwaltung sind die Stellen des Personalrats, der Frauenbeauftragten (‚Geschlecht‘) und des Schwerbehindertenvertreters (‚körperliche Befähigung‘) obligatorisch. Zudem gibt es durch einen senatorischen Beschluss einen Genderbeauftragten, der die Verantwortung der Umsetzung des *Gender Mainstreamings* nach innen und außen trägt. Neben diesen verbindlichen Stellen hat die Polizei Bremen auch einige selbst geschaffene Stellen. Es gibt eine Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen (‚sexuelle Orientierung‘), eine Stelle für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine Ansprechperson in Sachen Gesundheitsmanagement. Zuständigkeitsstrukturen für Diversity-Management

sind auf struktureller Ebene umfangreich vorhanden. Hier besteht demnach eine Stärke der Polizei Bremen. Offen bleibt jedoch die Frage über den Austausch zwischen diesen Stellen. Eine übergeordnete Diversity-Stelle könnte hier für eine angemessene Transparenz sorgen, um Synergie-Effekte zu nutzen (Sander 2006, 81 f.). Durch die Schaffung einer eigenständigen Diversity-Einheit würde zudem der Stellenwert von Diversity-Management noch deutlicher betont werden (Gutting 2017, 154; Magistrat der Stadt Wien 2012, 25).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um Aussagen über die Berücksichtigung der Anforderungen der Mitarbeitenden an die Organisation zu erhalten, wurde das Themenbündel ‚Anforderungen an die Organisation‘ entworfen.<sup>34</sup> Hier finden sich hauptsächlich Themen bezogen auf den Zugang zu materiellen Ressourcen (z.B. technische und personelle Ausstattung, Karrieremöglichkeiten, Aufstiegschancen) und immateriellen Ressourcen (z.B. Freiheit und Rückendeckung, Eigenständigkeit, Durchsetzungskraft). Dazu kommen werteorientierte Themen wie Mitarbeiterorientierung und Selbstbild, die ebenfalls einen Bezug zur Ressourcenausstattung aufweisen. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente „Polizei Bremen heute“ und „Potenzial Polizei Bremen“ positioniert, damit Aussagen über die Polizei allgemein und über realisierbare Verbesserungspotenziale getroffen werden können.

Alle Gruppen bewerten die technische, personelle und finanzielle Ausstattung und die strukturellen Anreize wie Karrieremöglichkeiten oder Aufstiegschancen (materielle Ressourcen) mit deutlichen Defiziten. Die Unterstützung seitens der Politik in Form von mehr Durchsetzungskraft und Eigenständigkeit bei der Aufgabendurchführung wird kritisch bewertet. Zudem fehlt es an Wertschätzung der Gesellschaft durch angemessenen Respekt (immateriellen Ressourcen). Diese Defizite wirken sich negativ auf die Werteebene aus. Alle Gruppen sehen hier eine unzureichende Mitarbeiterorientierung und haben ein kritisches Selbstbild.

Bei allen Themen wird kaum realisierbares Verbesserungspotenzial gesehen. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind unter diesen Umständen nur schwer zu erfüllen, was sich negativ auf das Betriebsklima und die Mitarbeitermotivation auswirken kann (Böttcher 2002, 74; INQA 2017). Für ein strategisches Diversity-Management fehlt es der Polizei Bremen deutlich an materiellen und immateriellen Ressourcen (Kutzner und Röhl 2014i). Den Zugang zu materiellen Ressourcen kann die Polizei Bremen nur indirekt bearbeiten. Direkt bearbeitet werden kann die wechselseitige Beziehung zur Bevölkerung. Hier gilt es strategische und operative Lösungsansätze auszuarbeiten, die Aufgaben für die ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ (siehe Kapitel 7.2.7) und das ‚Kundenmanagement‘ (siehe Kapitel 7.2.8) darstellen.

---

<sup>34</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘ befindet sich in Anhang 9.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Dass Diversity-Management bei der Polizei Bremen durchaus eine wichtige Rolle spielt, zeigt die Gegenüberstellung von strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren. Obwohl von allen empirischen Gruppen ein erheblicher Ressourcenmangel bestätigt wird, hat die Polizei Bremen sowohl strukturelle Maßnahmen (z.B. Zuständigkeitsstrukturen, *Arbeitszeitbelastungsindex*) wie auch inhaltliche Maßnahmen (z.B. Leitbild) etabliert (Kutzner und Röhl 2014i).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Zusammenfassung des Kapitels „Stellenwert von Diversity-Management“ erfolgt anhand einer SWOT-Analyse, die alle erhobenen Gestaltungsfaktoren auf Wechselwirkungen berücksichtigt.

„Stellenwert von Diversity-Management“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeitsstrukturen sind sowohl als obligatorische Stellen, wie auch als selbst geschaffene Stellen zahlreich vorhanden.</li> <li>• Das Leitbild enthält viele Diversity-relevante Aspekte bezogen auf die konzeptionellen Schwerpunktthemen.</li> <li>• Bei der Erfassung von Diversity-spezifischen Kennzahlen, stellt der <i>ABI</i> ein Alleinstellungsmerkmal der Polizei Bremen dar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von allen Fokusgruppen wird die materielle (Ausstattung, Karrieremöglichkeiten) und immaterielle (Durchsetzungskraft und Respekt) Ressourcenausstattung in Bezug auf Anforderungen an die Organisation kritisch bewertet.</li> <li>• Die negative Bewertung des realisierbaren Verbesserungspotenzials unterstreicht die kritische Lage im Kontext Anforderungen an die Organisation.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen kann überlegen, welche zusätzlichen Kennzahlen erfasst werden können. Ziel dabei wäre die Ableitung von neuen strategischen Handlungsfeldern.</li> <li>• Eine übergeordnete Diversity-Stelle könnte für einen angemessenen Austausch zwischen den unterschiedlichen Zuständigkeitsstrukturen sorgen, um Synergie-Effekte zu nutzen. Zudem könnte der Stellenwert von Diversity-Management besonders deutlich betont werden</li> <li>• Das Leitbild könnte überarbeitet werden, indem die Themen Diversity bzw. Diversity-Management auch explizit benannt werden. In den Prozess der Überarbeitung könnte die Politik (als Kapitalgeberin) und die Bürger*Innen (als Kund*Innen) einbezogen werden, da so die Bedürfnisse der wichtigsten Anspruchsgruppen mit aufgenommen werden könnten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kritische Bewertung der Ressourcenthemen wirkt sich negativ auf Wertethemen (Selbstbild, Fokus auf politische Zielerreichung) in diesem Kontext aus.</li> <li>• Sowohl der Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen kann nur indirekt bearbeitet werden, da hier die Politik und die Gesellschaft die Anliegen der Polizei Bremen unterstützen müssen.</li> </ul>

**Tabelle 23: SWOT-Analyse „Stellenwert von Diversity-Management“ (eigene Darstellung)**

### 7.2.2 Schwerpunktthema Führung

Die Gestaltungsfaktoren für das Schwerpunktthema ‚Führung‘ wurden in Kapitel 3.3.2 (deduktiv) abgeleitet. Für die Auswertung werden diese in Tabelle 24 nochmal dargestellt und im Anschluss auf struktureller und kultureller Ebene ausgewertet.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Führung‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Partizipation im Führungskontext.</b>	Die <u>Führungsstruktur</u> wird differenziert, nach Diversity-Kategorien erfasst und ist für die Mitarbeitenden transparent.	Führung wird mit den Grundsätzen <u>Transparenz und Partizipation</u> assoziiert.
	Es besteht eine <u>Führungsleitlinie</u> , die <u>Transparenz und Partizipation</u> fördert.	
Die strategische Ausrichtung fördert die <b>Vielfalt unter den Führungskräften</b> , um die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden zu nutzen.	Die strukturellen Elemente der <u>Führungskräfteauswahl</u> (Anforderungsprofile, Auswahlmethoden und Auswahlgremien) begünstigen eine Vielfalt unter den Führungskräften.	Die Führungskräfte stehen für eine <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> .
	Es bestehen <u>Förderprogramme</u> für unterschiedliche Diversity-Kategorien.	Es besteht Offenheit und Wertschätzung gegenüber unterschiedlichen <u>Führungsstilen</u> .
	Es besteht eine Vielfalt bezogen auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien in der <u>Führungsstruktur</u> .	
Die strategische Ausrichtung fördert einen wertschätzenden <b>Umgang mit Vielfalt im Führungskontext.</b>	Ein diskriminierungsfreier Umgang ist durch <u>strukturelle</u> oder <u>inhaltliche Maßnahmen</u> geregelt.	Die Führungsebenen stehen für einen wertschätzenden <u>Umgang mit Vielfalt</u> .
Prozesse		
Die <u>Führungsprozesse</u> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale hin geprüft.		

Tabelle 24: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Führung‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.2.1 Transparenz und Partizipation im Führungskontext

Im Kapitel „Transparenz und Partizipation im Führungskontext“ wird auf struktureller Ebene festgehalten, wie differenziert die Personalkennzahlen nach Diversity-Kategorien erhoben und wie transparent sie an alle Mitarbeitenden kommuniziert werden. Auf kultureller Ebene wird analysiert, wie transparent und partizipativ Entscheidungsprozesse ablaufen. Ziel der strategischen Ausrichtung ist es durch Transparenz und Partizipation ein besseres Arbeitsergebnis zu erzielen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Personaldaten der Führungsstruktur werden im möglichen Rahmen der Datenschutzbestimmungen erhoben und ständig aktualisiert. Die Diversity-Kategorien: ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ können abgebildet werden, für andere Kategorien wie z.B. Herkunft besteht diese Möglichkeit aus rechtlichen Gründen nicht. Die Polizei Bremen könnte versuchen auf freiwilliger Basis zusätzliche Kategorien (z.B. Sprachkenntnisse, kulturelle Zugehörigkeiten, Familienstand, Religion oder andere besondere Fähigkeiten) zu erfassen. Eine mögliche Form der Erfassung der Führungsstruktur wurde durch das *4-Ebenen-Modell* von Diversity vorgestellt (Gardenswartz und Rowe 1994, 2003). Aus den zusätzlichen Kategorien lassen sich weitere Handlungsfelder ableiten, für die konkrete Maßnahmen und

Strategien geplant und realisiert werden können (Becker 2015, 19). Die Personalkennzahlen sind nur von Mitarbeitenden mit den nötigen administrativen Rechten einzusehen. Dazu gehören in erster Linie die Direktionsleiter\*Innen, weitere Einsichtsrechte werden ausschließlich nach dienstlichen Bedarfen und Verantwortlichkeiten ausgestellt. Den Führungskräften und den Personalvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) werden entsprechend ihrer Bedarfe durch die Personalstelle Zahlen zur Verfügung gestellt. Eine durchgängige Einsicht in die Personaldaten ist nicht möglich. Mehr Transparenz könnte hier für mehr Vertrauen zwischen den Ebenen sorgen (Malik 2000, 225-230). Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Kategorien könnten dazu ermutigt werden, eine Führungslaufbahn einzuschlagen, was sich positiv auf die Vielfalt unter den Führungskräften auswirken könnte. Eine transparente Darstellung der Vielfalt in diesem Kontext würde ein klares Engagement der Führung für Chancengleichheit signalisieren (Kutzner 2016, 498).

Eine gesonderte Führungsleitlinie besteht bei der Polizei Bremen durch das Kooperative Führungssystem (KFS) (siehe Kapitel 4.2.4) Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation (im KFS als „Beteiligung“ bezeichnet) sind darin festgeschrieben. Beim Grundsatz „Transparenz“ geht es um Nachvollziehbarkeit von Führungsmaßnahmen. Der Grundsatz „Beteiligung“ beinhaltet die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Festlegung von Zielen und in die Durchführung von Maßnahmen (Altmann und Berndt 1992). Als weitere Grundannahmen werden Vertrauen und Kommunikation als Verbindungskraft genannt (Thielmann und Weibler 2010, 74 ff.). Beide Aspekte unterstützen einen kooperativen und partizipativen Führungsansatz. Die strukturelle Verankerung der Führungsgrundsätze wird somit ausreichend erfüllt und ist im Diversity-Kontext positiv zu bewerten.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um die Transparenz und Partizipation im Führungskontext zu bewerten, wurde das Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ erstellt.<sup>35</sup> Dieses beschreibt eine Führung, die auf Kompetenzebene sowohl für transparente Kommunikation und Arbeitsabläufe als auch für eine transparente Aufgabendurchführung und zeitgemäße Handlungsmuster steht. Zudem wird auf der Werteebene eine kooperative und zielgerichtete Zusammenarbeit angestrebt. Diese Aspekte werden durch eine nachvollziehbare Ressourcensteuerung ergänzt. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente „Untere Führungsebene Polizei Bremen“, „Mittlere Führungsebene Polizei Bremen“ und „Obere Führungsebene Polizei Bremen“ verortet, um differenzierte Aussagen ableiten zu können. Die Aussagen der empirischen Gruppen verdeutlichen, dass Transparenz und Partizipation als Führungsgrundsätze aus einer wertorientierten Sicht zwar vorgegeben werden, es bei der

---

<sup>35</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Führung‘ befinden sich in Anhang 10.

Umsetzung jedoch zu unterschiedlichen Schwierigkeiten kommt. Bei einer transparenten Kommunikation und bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung besteht Optimierungsbedarf. Zudem werden die Handlungsmuster stellenweise als überholt betrachtet. Die Potenziale der Mitarbeitenden werden also nur bedingt genutzt, da keine aktive Einbindung durch beteiligungsorientiertes Handeln stattfindet (Ely und Thomas 1996). Die Polizei Bremen könnte im Diversity-Kontext daran arbeiten, die unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen mehr zu integrieren, um anhand einer breiteren Grundlage nachhaltigere Entscheidungen treffen zu können (Senge et al. 2011, 254 ff.). In den Führungsebenen sollte das Verständnis gestärkt werden, dass Mitarbeitende ebenso kreative Entwicklungsträger sein können und deshalb an Entscheidungsprozessen beteiligt werden sollten (Watrinet 2008, 96). Generell erhöht sich die Mitarbeitermotivation, wenn Entscheidungsprozesse nachvollzogen werden können (Keil 2017).

Die Führungsebenen werden bezogen auf Transparenz und Partizipation sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die obere Führungsebene kritischer. Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die mittlere Führungsebene ohne Stärken in diesem Bereich. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppen zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung der Führungsebenen, die vor allem zu Reibungspunkten zwischen der oberen und mittleren Führungsebene führen kann. Ein Dialog zwischen den Führungsebenen, in dem diese Diskrepanzen diskutiert werden, wäre sinnvoll. Zudem könnten Verbesserungsmöglichkeiten bezogen auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit und eine transparente Ressourcensteuerung erarbeitet werden.

Da die obere Führungsebene von den ‚Schutzmäner‘ und den ‚Dienstleistenden‘ etwas kritischer betrachtet wird (Außensicht), sollte diese an ihrer transparenten und partizipativen Ausrichtung arbeiten. Den Mitarbeitenden sollten wesentliche Vorgänge, Entscheidungen und Ergebnisse transparenter werden, damit die Bedeutung ihrer Aufgaben ersichtlicher wird (Malik 2000, 225-230). Eine kooperativere Ausrichtung der oberen Führungsebene könnte den aktiven Austausch zwischen den Führungsebenen verbessern und somit eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden unterstreichen (Kutzner und Röhl 2014d).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation werden durch das KFS vorgegeben. Zusätzlich werden darin Führungselemente wie z.B. Vertrauen, Kommunikation als Verbindungskraft und Delegation (Altmann und Berndt 1992) beschrieben (Altmann und Berndt 1992). Generell scheinen Transparenz und Partizipation als Prinzipien verankert zu sein, wobei es bei der Umsetzung jedoch zu unterschiedlichen Schwierigkeiten kommt. Auf struktureller Ebene wäre zu prüfen, ob die Verankerung der Führungsgrundsätze im KFS ausreichend ist oder ob hier zusätzliche Maßnahmen etabliert werden soll-

ten. Die Polizei Bremen könnte in diesem Zusammenhang überlegen, ob die Führungsgrundsätze in einer gesonderten (Diversity-orientierten) Führungsleitlinie verankert werden sollen, die für alle Beteiligten verbindlich ist (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 120 f.). Diese könnte die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ziel- und wertorientiert steuern und zu einem erwünschten Sozial- und Leistungsverhaltens beitragen (Wunderer und Dick 2003, 385).

Die Defizite bei einer transparenten Kommunikation, einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und bei den Handlungsmustern, machen auf ein Aufgabenfeld der Führungskräfteentwicklung aufmerksam. Die Führungskräften sollten dafür sensibilisiert werden, dass Mitarbeitende ebenso kreative Problemlöser sein können (Watrinet 2008, 96). Die kollektive Leistung in Gruppen übertrifft häufig die Leistung einzelner, deshalb sollten sich die Führungskräfte mehr auf eine gemeinsame Denkweise einlassen. Wichtig dabei ist ein intensiver Austausch und eine offene und zielgerichtete Kommunikation (Senge et al. 2011, 254 ff.). An diese Stelle zeigt sich jedoch auch ein Problem von bürokratisch aufgebauten Organisationen. Durch die Verankerung einer klaren Hierarchie besteht die Gefahr, dass vieles nicht ausreichend hinterfragt wird und so der Ideenaustausch und der konstruktive Umgang mit Herausforderungen gehemmt werden (Ely und Thomas 1996, 14). Der Abbau von Hierarchien unterstützt die Grundsätze Transparenz und Partizipation und damit die Sinnkonstruktion innerhalb der Organisation (Rüegg-Stürm 2002, 14).

Alle beschriebenen Aspekte sollten transparent in einem Dialog zwischen den Führungsebenen erörtert werden, um den Austausch zwischen den Ebenen anzuregen und diesen als Sensibilisierungsmaßnahme zu nutzen. Im Dialog sollten die Umsetzung der Führungsgrundsätze und Verbesserungsmöglichkeiten einer zielgerichteten Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen thematisiert werden.

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Transparenz und Partizipation im Führungskontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Hier werden alle strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren sowie Wechselwirkungen zwischen diesen berücksichtigt.

„Transparenz und Partizipation im Führungskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation sind durch das Kooperative Führungssystem (KFS) strukturell in der Polizei Bremen verankert. Ergänzt werden sie durch weitere Aspekte wie Vertrauen, Delegation und Kommunikation als verbindende Kraft, die ebenfalls im KFS festgehalten werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die obere Führungsebene wird bezogen auf Transparenz und Partizipation von den ‚Schutzmännern‘ (Ältere, Mitarbeitersebene, mittlere FE) und den ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) (Außensicht) kritischer bewertet.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Transparenz in der Führungsstruktur könnte für mehr Vertrauen zwischen den Ebenen sorgen. Es könnte einige unterrepräsentierte Kategorien dazu ermutigen eine Führungslaufbahn einzuschlagen und würde ein klares Engagement der Führung für Chancengleichheit signalisieren.</li> <li>Die Polizei Bremen könnte auf freiwilliger Basis zusätzliche Kategorien (z.B. Sprachkenntnisse oder andere besondere Fähigkeiten) erfassen, damit weitere Handlungsfelder abgeleitet werden können.</li> <li>Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation sollten innerhalb der Polizei Bremen aktiver gelebt werden. Hierzu könnte eine gesonderte Führungsleitlinie entwickelt werden, die ein werte- und zielorientiertes Verhalten aller Beteiligten beinhaltet.</li> <li>Durch Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung könnten die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation intensiver geschult werden.</li> <li>Der Abbau von Hierarchien würde für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen sorgen. Zudem könnten der Ideenaustausch und der kreative Umgang mit Herausforderungen gefördert werden.</li> <li>Die Polizei Bremen sollte einen Führungsebenen-Dialog etablieren, der für einen besseren Austausch zwischen den Führungsebenen sorgt. Dieser Dialog sollte zudem Verbesserungsmöglichkeiten für eine transparentere Ressourcensteuerung beinhalten, da diese von allen drei Gruppen kritisch bewertet wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Selbst- und Fremdwahrnehmung zwischen den Führungsebenen ist im Kontext transparente und partizipative Führung unterschiedlich und sorgt für Reibungspunkte.</li> <li>Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation werden durch das KFS zwar vorgegeben, jedoch gibt es bei der Umsetzung Schwierigkeiten. Generell sollte die Wirkung der Grundsätze überprüft werden.</li> </ul>

Tabelle 25: SWOT-Analyse „Transparenz und Partizipation im Führungskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.2.2 Vielfalt im Führungskontext

Im Kapitel „Vielfalt im Führungskontext“ wird auf struktureller Ebene der Prozess der Führungskräfteauswahl Ebenen durchleuchtet, um festzustellen inwieweit dieser eine Vielfalt in den Führungsebenen fördert. Neben den Anforderungsprofilen und dem Auswahlprozess, werden Auswahlgremien und Förderprogramme analysiert. Zudem wird die tatsächliche Vielfalt auf den Führungsebenen dargestellt. Auf kultureller Ebene werden die Führungsebenen bezogen auf ihre Werte- und Kompetenzvielfalt untersucht. Auf strategischer Ebene sollen durch eine vielfältige Führungsebene möglichst viele unterschiedliche Potenziale genutzt werden.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Um relevante Aspekte im Kontext Führungskräfteauswahl zu bestimmen, werden zunächst einige signifikante Kriterien bezogen auf die Führung in der Polizei Bremen aufgezeigt. Grundlage für die Auswahl, Qualifizierung und Entwicklung der Führungskräfte ist die Teilung der Funktionen in die untere Führungsebene, mittlere Führungsebene und obere Führungsebene. Geprägt sind die Ebenen durch das Aufstiegsprinzip

(siehe Kapitel 4.2.4). Durch die unterschiedlichen Ausprägungen der Führungsverantwortung und -aufgaben ergeben sich für die Auswahl und Qualifizierung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung unterschiedliche Anforderungen (Polizei Bremen 2014b, 4). Für die unterschiedlichen Führungsebenen sind unterschiedliche Anforderungsprofile maßgeblich und es werden unterschiedliche Auswahlprozesse durchlaufen. Für die untere und mittlere Führungsebene findet die Führungskräftequalifizierung durch die Polizei Bremen statt, für die obere Führungsebene ist der Senator/die Senatorin für Inneres des Landes Bremen zuständig (Polizei Bremen 2014d, 4 f.).

Für die unteren und mittleren Führungsebenen werden die Führungsstellen transparent bei der Polizei Bremen ausgeschrieben. Die Ausschreibung für die jeweilige Stelle enthält ein Anforderungsprofil, das für die entsprechende Auswahl verbindlich ist und von der Polizei Bremen selbst ausgestellt wird (Polizei Bremen 2014a, 3). Die Anforderungsprofile enthalten leistungs- und erfahrungsbezogene Aspekte wie z.B. dienstliche Beurteilungen oder Dienst Erfahrung. Dazu kommen persönliche Eigenschaften, die in unterschiedlichen Merkmalskategorien<sup>36</sup> zusammengefasst werden (Polizei Bremen 2014d). Zu den Anforderungen der oberen Führungsebene zählen leistungs- und erfahrungsbezogene Aspekte wie z.B. Bewährung in unterschiedlichen Sachgebieten und Dienst Erfahrung (Polizei Bremen 2014d). Weitere Zulassungsvoraussetzungen sind biographische Faktoren. Zugelassen werden darf nur, wer bis zum Beginn des 1. Studienjahres das 42. Lebensjahr noch nicht vollendet haben wird (im Einzelfall können Ausnahmen zugelassen werden) (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2012). Der Auswahlprozess für die obere Führungsebene erfolgt anhand eines strukturierten Vorgehens. Dieses beinhaltet ein Referat (Fähigkeit der Darstellung und Veranschaulichung, Einfallsreichtum und sprachliche Ausdrucksfähigkeit), ein Forumsgespräch (Koordinationsbefähigung, Aktivität, Wissen sowie Urteils- und Kritikfähigkeit) und die Beurteilung des Gesamtverhaltens (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014a). Insgesamt gilt bei der Führungskräfteauswahl der Grundsatz des gleichen Zugangs zu einem Beförderungamt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Zudem wird im Diversity-Kontext auf zwei weitere Aspekte verwiesen. Die Diversity-Kategorie ‚körperliche Befähigung‘ wird besonders berücksichtigt, indem schwerbehinderte Bewerber\*Innen bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung vorrangig behandelt werden. Dasselbe gilt für Frauen bei der Diversity-Kategorien ‚Geschlecht‘ (Polizei Bremen 2014a).

---

<sup>36</sup> Zu den Merkmalen gehören Eigenständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zielstrebigkeit und Leistungsmotivation, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Flexibilität, Konzentration, Belastbarkeit, Stresstabilität, Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen, Kreativität und Innovation, pro aktives Handeln, Teamfähigkeit, Empathie, Einstellung zum Beruf, Kommunikationsfähigkeit (ggf. weitere vorrangigen Anforderungen) Polizei Bremen 2014d.

Auf struktureller Ebene wird bei der Führungskräfteauswahl wenig Diskriminierungspotenzial in Bezug auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien deutlich, auch weil die Polizei Bremen als Organ des öffentlichen Dienstes sich an viele Vorgaben halten muss. Bei der Auswahl stehen die individuellen Fähigkeiten der Bewerber\*Innen im Mittelpunkt und die Anforderungen sind transparent. Wichtig bei einer Diversity-orientierten Auswahl ist, dass die Potenziale möglichst vielfältiger Bewerber\*Innen angesprochen werden. Trotz des Grundsatzes der „Bestenauslese“ sollten vielfältige Talente und Potenziale für die Führungsebenen gewonnen werden (Schulz und Ruppert 2015, 5). Das „Aufstiegsprinzip“ besitzt einen selektiven Charakter, da hier eine Reihenfolge entsteht. Zwar besteht ebenfalls der Zusatz, dass Bewerber\*Innen für die obere Führungsebene das 42. Lebensjahr noch nicht vollendet haben dürfen, es wird jedoch auf Ausnahmen verwiesen. Generell besteht hier potentielle Gefahr, dass jungen Bewerber\*Innen der Eintritt in die obere Führungsebene erschwert wird. Es bestehen jedoch auch Vorgaben, die die Diversity-Kategorien ‚Geschlecht‘ und ‚körperliche Befähigung‘ fördern (Polizei Bremen 2014a). Bei allen Auswahlverfahren wird strukturiert vorgegangen, wodurch wichtige Aspekte objektiviert und vergleichbar gemacht werden (Schulz und Ruppert 2015, 6 ff.). Im Diversity-Kontext besteht insgesamt eine gute Grundlage für eine transparente, faire und wertschätzende Führungskräfteauswahl. Diese Aspekte können sich positiv auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitgeberattraktivität auswirken (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2009, 132 f.).

Für eine Diversity-orientierte Führungskräfteauswahl sind zudem die unterschiedlichen Auswahlgremien wichtig. Die Zusammenstellung des Auswahlgremiums für Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene richtet sich nach den Grundsätzen des Bremischen Beamtengesetz (BremBG). Die Besetzung erfolgt, auf Grundlage der Regelungen des Gleichstellungsplans in paritätischer Besetzung und ist in der Regel direktionsübergreifend. Zudem sind in der Auswahlkommission ein Vertreter/eine Vertreterin des Personalrates, die Frauenbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung (sofern erforderlich) und weitere Personen zur Beratung (sofern erforderlich) vertreten (Polizei Bremen 2014d, 3). Im Auswahlgremium zur oberen Führungsebene haben der Personalrat und die Frauenbeauftragte beratende Stimmen, ansonsten steht die Fachlichkeit der Mitglieder im Mittelpunkt (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014a). Die Auswahlgremien für die unterschiedlichen Führungsebenen werden so besetzt, dass die Bedürfnisse verschiedener Diversity-Kategorien berücksichtigt werden. Die Polizei Bremen achtet darauf, dass unterschiedliche Perspektiven auf Aspekte der Auswahl gelenkt werden (Schulz und Ruppert 2015). Auf formaler Ebene besteht insgesamt nur wenig Potenzial zur Bevorteilung bzw. Benachteiligung, auch weil hier viele Maßnahmen des öffentlichen Dienstes greifen.

Ausgewiesene Förderprogramme für unterschiedliche Diversity-Kategorien gibt es im Führungskontext nicht. Eine Art Förderprogramm, um Vielfalt in der Führungsstruktur zu begünstigen, ist der Gleichstellungsplan. Dieser bezieht sich in erster Linie auf die Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ und wurde 1999 vom Projektteam Frauenförderung erstellt. Eine Überarbeitung fand im Jahre 2007 statt. Ziele sind die Gleichstellung von Mann und Frau in der Polizei Bremen sowie die Situation der Frau als Mutter im Beruf in allen Bereichen gebührend zu berücksichtigen (Anhang 5). Im Gleichstellungsplan sind folgende Schwerpunkten festgelegt: Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung, Familie und Beruf, sexuelle Diskriminierung und Mobbing, Rolle und Kompetenzen der Frauenbeauftragten, Controlling und Fortschreibung (Polizei Bremen 2007b). Die Polizei Bremen könnte im Kontext Förderprogramme für Führungskräfte Mentoring-Programme als spezielle Maßnahme zur Förderung von unterschiedlichen Diversity-Kategorien etablieren. Mentoring-Programme werden häufig für Minderheiten wie z.B. Frauen unterschiedlichen Alters und ethnischer Herkunft oder junge Führungsnachwuchskräfte mit anderem kulturellen Hintergrund eingesetzt (Stuber 2014, 144 ff.; Charta der Vielfalt 2014, 32). Bezogen auf die Führungsstruktur ist lediglich eine exakte Darstellung der Verteilung der Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ auf die Führungsebenen möglich. Es wurde bereits auf gesetzliche Richtlinien verwiesen, die die Erfassung weiterer Kategorien reglementieren.

Führungsebene	gesamt	Männlich				weiblich			
		< 35	35-45	45-55	> 55	< 35	35-45	45-55	> 55
Obere Führungsebene	<b>34</b> <b>1,4%</b>	1 0,04%	5 0,21%	12 0,5%	14 0,6%	0 0%	0 0%	2 0,08%	0 0%
Mittlere Führungsebene	<b>199</b> <b>8,5%</b>	4 0,17%	25 1,1%	82 3,4%	76 3,2%	0 0%	5 0,21%	7 0,3%	0 0%
Untere Führungsebene + Nachwuchspool	<b>142</b> <b>6,0%</b>	30 1,3%	50 2,1%	29 1,2%	16 0,7%	11 0,5%	4 0,17%	2 0,08%	0 0%
Mitarbeiterenebene	<b>1977</b> <b>84,1%</b>	383 16,1%	249 10,5%	433 18,2%	434 18,2%	268 11,3%	149 6,6%	59 2,5%	2 0,08%
Gesamtanzahl	<b>2352</b> <b>100%</b>	<b>418</b>	<b>329</b>	<b>556</b>	<b>540</b>	<b>279</b>	<b>158</b>	<b>70</b>	<b>2</b>
		<b>17,8%</b>	<b>14,0%</b>	<b>23,6%</b>	<b>23,0%</b>	<b>11,8%</b>	<b>6,7%</b>	<b>3,0%</b>	<b>0,1%</b>
		<b>1843</b> <b>78,4%</b>				<b>509</b> <b>21,6%</b>			

Tabelle 26: Führungsstruktur der Polizei Bremen (eigene Darstellung)<sup>37</sup>

Bezogen auf die Kategorie ‚Alter‘ sind bei den Führungsebenen klare Tendenzen erkennbar. Die obere und mittlere Führungsebene ist hauptsächlich mit Polizeibeamt\*Innen ab 45 Jahre besetzt, was in erster Linie mit dem Aufstiegsprinzip erklärt werden kann (siehe Kapitel 4.4). Wie bereits erwähnt, kommen Führungskräfte aufgrund des Aufstiegsprinzips meist aus den eigenen Reihen, dies trifft besonders auf die obere Führungsebene zu (Thielmann und Weibler 2010, 70). Ein anderes Bild zeigt sich für die untere Führungsebene inklusive Nachwuchspool, da hier ein Großteil der Führungskräfte unter 45 ist. Bezogen auf die Kategorie ‚Geschlecht‘

<sup>37</sup> auf Grundlage der Personalkennzahlen der Polizei Bremen; Stand 18.12.2014.

sind die männlichen Führungskräfte deutlich in der Überzahl. Unter den 34 Führungskräften auf der oberen Führungsebene befinden sich nur 2 Frauen, auf der mittleren Führungsebene sind es von insgesamt 199 Führungskräften nur 12 Frauen und auf der unteren Führungsebene sind es von 142 Führungskräften insgesamt 17 Frauen. Trotz einiger Diversity-orientierter Maßnahmen bei der Führungskräfteauswahl ergibt sich bei der Führungsstruktur ein sehr einheitliches Bild bezogen auf die Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘. Die relativ deutliche Homogenität bezogen auf das Alter ist hauptsächlich durch das Aufstiegsprinzip zu erklären, bezogen auf das Geschlecht müsste untersucht werden, ob für Frauen im Kontext Führungskarrieren fehlen Anreize, ob diese sich aus Gründen wie z.B. Diskriminierungspotenziale oder unzureichende Rahmenbedingungen bewusst gegen eine Führungskarriere entscheiden oder ob das beschriebene Phänomen des „Verdoppelungseffektes“ (siehe Kapitel 3.3.2) als Begründung dienen kann (Gutting 2017, 8 f.). Die Polizei Bremen sollte an der Wahrnehmung arbeiten, dass der Austausch unter vielfältigen Führungskräften für andersartige Sicht- und Vorgehensweisen sensibilisieren und somit das kreative Lösungspotenzial gesteigert werden kann (Kutzner und Röhl 2014d). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einige Maßnahmen für eine Diversity-orientierte Führungskräfteauswahl getroffen werden (auch weil die Polizei Bremen Organ des öffentlichen Dienstes ist). Diese sollten jedoch auf ihre Wirkung überprüft werden, da die Führungsebenen sehr homogen besetzt sind.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Auswertung der Werte- und Kompetenzvielfalt der Führungskräfte wurde das Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Führungskontext‘ entworfen.<sup>38</sup> Das Themenbündel beschreibt Kompetenzen, die das zwischenmenschliche Lösungspotenzial betonen. Dazu gehören Kommunikation, Reflexion, Angemessenheit, Kreativität. Diese vielfältigen Potenziale zu erkennen, zu steuern und weiterzuentwickeln soll eine kompetenzorientierte und nachhaltige Ressourcensteuerung möglich machen. Des Weiteren soll eine Wertevielfalt gelebt werden, die unterschiedliche Haltungen und Einstellungen respektiert und eine offene und zielorientierte Arbeitshaltung wertschätzt. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf die drei Führungsebenen (untere, mittlere und obere Führungsebene) verortet, damit differenzierte Aussagen über wichtige Werte und Kompetenzen abgeleitet werden können.

Bei allen Führungsebenen werden Stärken bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei einem praxisorientierten Lösungsansatz und beim Lösen komplexer Aufgaben wahrgenommen. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Sozialkompetenz und bei den Lösungsansätzen, die etwas differenzierter durchgeführt werden könnten. Das hohe Problemlösungspotenzial ist in

---

<sup>38</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Führung‘ befinden sich in Anhang 10.

erster Linie auf die „Bestenauslese“ und die Führungskräfteentwicklung der Polizei Bremen zurückzuführen. Auf der Werteebene besteht weitestgehend ein ausgeprägter Meinungspluralismus. Es mangelt jedoch stellenweise an einer zielorientierten Arbeitsauffassung und es zeigt sich häufig restriktives Verhalten. Eine heterogener besetzte Führungsebene würde wahrscheinlich die Wertschätzung und die Offenheit für neue Perspektiven fördern (Ely und Thomas 1996), wobei die teilweise passive Arbeitshaltung auch durch den vorhandenen Ressourcenmangel erklärt werden kann. Dennoch sollten die Führungskräfte sich mit dem eigenen Denken und Handeln kritischer auseinandersetzen (Senge et al. 2011, 193 ff.).

Die Ressourcensteuerung der Führungskräfte wird von allen Gruppen als nicht nachhaltig und nur bedingt kompetenzorientiert (Einsatz von spezifischen Fähigkeiten) bewertet. Durch eine Verbesserung der beteiligungsorientierten Strukturen in der Polizei Bremen könnte die Ressourcensteuerung verbessert und der Ideenaustausch gefördert werden (Rüegg-Stürm 2002, 14). Nachhaltigere Zielvereinbarungen für einen besseren Einsatz von Ressourcen können durch regelmäßige Rückmeldungen getroffen werden (INQA 2017, 14). Der Abbau von Hierarchien könnte für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen sorgen und somit die Ressourcensteuerung verbessern (Ely und Thomas 1996, 14).

Im Kontext Werte- und Kompetenzvielfalt wird die obere Führungsebene von den ‚Schutzmännern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ etwas kritischer bewertet (Fremdwahrnehmung). Die ‚Geschäftsführer‘ verortet bei der oberen Führungsebene bezogen auf eine Werte- und Kompetenzvielfalt hingegen in erster Linie Stärken (Selbstwahrnehmung). Diese Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sollte in einem Dialog zwischen den Gruppen näher beleuchtet werden. Inhalt dieses Dialoges sollte zudem das Arbeitsprofil und die Besetzung der oberen Führungsebene sein.

In einem weiteren Schritt werden die Führungsstile der unterschiedlichen Personaltypen analysiert, wofür das Themenbündel ‚Führungstypen‘ entworfen wurde.<sup>39</sup> In diesem finden sich drei positiv bewertete Führungstypen: „Kapitäne“ mit teamorientiertem Fokus, „Manager“ mit strategischem Fokus und "Schrittmacher" mit Motivationsfokus. Zudem werden drei negativ bewertete Führungstypen abgebildet: "Controller" mit Fokus auf Konformität, "Einzelkämpfer" mit Fokus auf Karriere und "Feldherren" mit Fokus auf Autorität. Verortet man die Elemente bezogen auf die Personaltypen (männliche, weibliche, ältere, jüngerer Polizeibedienstete sowie Polizeibedienstete mit und ohne MHG) auf dem Themenbündel, können Aussagen über die Zuordnung der Personaltypen zu den Führungstypen getroffen werden. Zudem können Präferenzen bezogen auf Führungstypen der empirischen Gruppen abgeleitet werden.

---

<sup>39</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Führung‘ befinden sich in Anhang 10.

Bei den Personaltypen zeigen sich nur wenige Stereotypisierungstendenzen bezogen auf die Führungskräfte, da kein Personaltyp eindeutig zu einem negativen Führungsstil zugeordnet wird. Bezogen auf die Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ werden bei den ‚Schutzmännern‘ Tendenzen ersichtlich. Es besteht ein eher konservatives Bild einer guten Führungskraft, die älter, männlich und eher deutscher Abstammung sein sollten. Die ‚Geschäftsführer‘ unterscheiden weniger innerhalb der Diversity-Kategorien. Bei ihnen besteht ein eher leistungsorientiertes Bild einer guten Führungskraft ohne zugeschriebene Kompetenzen. Die älteren Polizeibediensteten werden von den ‚Geschäftsführern‘ im Vergleich zu den anderen Personaltypen etwas negativer bewertet. Auch bei den ‚Dienstleistenden‘ besteht ein eher leistungsorientiertes Bild, das weitestgehend ohne zugeschriebene Kompetenzen der Diversity-Kategorien auskommt. Bei den ‚Dienstleistenden‘ lassen sich jedoch schwer Aussagen ableiten, da nur über zwei von sechs Führungstypen gesprochen wird.

Bei der Auswertung der Führungstypen könnte in einer negativen Interpretation festgehalten werden, dass Führung häufig durch Konformitätsdruck und Karrieredenken beeinflusst wird, was sich negativ auf die Teamorientierung auswirken kann. Eine positive Interpretation würde die Führung in der Polizei Bremen mit einer strategischen und motivationsfördernden Ausrichtung beschreiben, die nur wenig autoritär vorgeht.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Bei den Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene wurde darauf verwiesen, dass alle strukturellen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt auf den Führungsebenen auf ihre Wirkung hin überprüft werden sollten, da sich eine große Homogenität auf den Führungsebenen findet. Diversity-Management wird eher begünstigt, wenn die Führungsebenen vielfältig besetzt sind (Gutting 2017, 154) und Vielfalt als Chance für organisationales Lernen gesehen wird (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.). Bei Betrachtung der strukturellen Homogenität in den Führungsebenen und den Defiziten bei den kulturellen Gestaltungsfaktoren bei der Wertevielfalt und Ressourcensteuerung, lassen sich zunächst nur wenig direkte Zusammenhänge zwischen Produktivität und Vielfalt herstellen (Becker 2015, 58 ff.). Dennoch bietet ein strategisches Diversity-Management die Möglichkeit, die potentiellen Vorteile des Flexibilitätsarguments und des Kreativitäts- und Problemlösungsarguments umzusetzen (Krell 2011). Gefördert werden sollte die Zusammenarbeit zwischen den Ebenen, die durch einen Abbau von Hierarchien begünstigt werden könnte (Ely und Thomas 1996, 14).

Ein generelles Problem beim Thema Führung zeigt sich durch die kritische Verortung der älteren Polizeibediensteten bei den Führungstypen durch die ‚Geschäftsführer‘, da die meisten Führungskräfte der Polizei Bremen in diese Kategorie fallen. Auch dieser Aspekt sollte in einem transparenten Dialog zwischen den Führungsebenen erörtert werden. Dabei sollte das Ziel sein, dass Führungskräfte verschiedene Ansichten und Arbeitsweisen als Entwicklungspotenzial

verstehen (Ely und Thomas 1996, 86; Krisor und Köster 2016, 102). Gleichmaßen müssen sich die Mitarbeitenden über die Potenziale einer heterogenen Führungsebene bewusst sein und diese als Möglichkeit für eine bessere Zielerreichung (Aretz und Hansen 2002, 35 f.).

Die Bewertung der Führungstypen kann mit vielen bereits erhobenen Aspekten verknüpft werden. Die Vielzahl an „Controllern“ (Konformität) lässt sich dem vorliegenden Ressourcenmangel zuschreiben. Führung besteht für sie in erster Linie darin, die vorgegebenen politischen Ziele zu erreichen. Bei den „Einzelkämpfern“ (Karrieredenken) machen sich Defizite auf der Werteebene bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit deutlich. Das Gegenstück ist die niedrigere Anzahl von „Kapitänen“ (Teamorientierung), bei denen das Team an erster Stelle steht. Die „Manager“ (Strategie) und „Schrittmacher“ (Motivation) verweisen auf die ausgeprägten Kompetenzen im Führungsbereich. Die niedrige Zahl an „Feldherren“ (Autorität) verdeutlicht, dass Partizipation als Führungsprinzip vorgegeben wird, auch wenn hier auf Probleme bei der Umsetzung hingewiesen wurde.

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus Kapitel „Vielfalt im Führungskontext“ werden hier anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Vielfalt im Führungskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die strukturellen Elemente der Führungskräfteauswahl (Anforderungsprofile, Auswahlprozess und Auswahlgremien) haben eine Diversity-orientierte Ausrichtung und fördern die Vielfalt in den Führungsebenen.</li> <li>Von allen Gruppen werden Stärken bei den Kompetenzthemen, die für praktische Polizeiarbeit notwendig sind (Reflexion, Kommunikation, Angemessenheit, unterschiedliches Lösungspotenzial) gesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ressourcensteuerung wird von allen Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit kritisch bewertet. Bezogen auf eine kompetenzorientierte Ausrichtung besteht moderates Verbesserungspotenzial.</li> <li>Die obere Führungsebene wird von den ‚Schutzmännern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) (Außensicht) im Kontext einer Werte- und Kompetenzvielfalt etwas kritischer bewertet. Sowohl an den Kompetenzen wie auch an den Werten kann gearbeitet werden.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring-Programme könnten die Vielfalt in den Führungsebenen erhöhen, dadurch könnte der Austausch unter vielfältigen Führungskräften für andersartige Sicht- und Vorgehensweisen sensibilisieren.</li> <li>Der Abbau von Hierarchien könnte für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen sorgen und somit auch die Ressourcensteuerung optimieren.</li> <li>Durch die Etablierung eines Führungsebenen-Dialogs, könnte das Arbeitsprofil und die Besetzung der oberen Führungsebene differenziert erörtert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei den Wertethemen, die in erster Linie Arbeitsmotivation und Offenheit beschreiben, werden von allen Fokusgruppen Verbesserungspotenziale gesehen.</li> <li>Zwar bestehen einige Maßnahmen für eine Diversity-orientierte Führungskräfteauswahl, jedoch sollten diese auf ihre Wirkung überprüft werden, da die Führungsebenen sehr homogen besetzt sind.</li> </ul>

Tabelle 27: SWOT-Analyse „Vielfalt im Führungskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.2.3 Umgang mit Vielfalt im Führungskontext

Auf struktureller Ebene wird im Kapitel „Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“ untersucht, inwieweit strukturelle Maßnahmen (z.B. Personalvertretungen) oder inhaltliche Maßnahmen (z.B. Leitbild) vorhanden sind, die einen diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt unterstützen. Auf kultureller Ebene werden die Führungsebenen in Bezug auf einen wertschätzenden

Umgang mit Vielfalt bewertet. Die strategische Ausrichtung soll einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt fördern, damit eine positive Arbeitsatmosphäre entsteht.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Für einen diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt existieren bei der Polizei Bremen strukturelle Maßnahmen in Form von unterschiedlichen Ansprechpartnern, die bei Verstößen gegen Antidiskriminierungsregelungen unterstützend tätig werden. Zu diesen gehören obligatorische Stellen wie die Führungskräfte und die Personalvertretung (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertreter) sowie selbst geschaffene Stellen wie z.B. die Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen. Führungskräfte sowie die andern Ansprechpartner haben bei der Polizei Bremen die Rolle von Promotor\*Innen einer vielfältigen und toleranten Organisationskultur und sind dafür verantwortlich, dass die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten wahrgenommen werden (Kutzner und Röhl 2014i).

Bezogen auf inhaltliche Maßnahmen werden die Regelungen über Gesetze wie z.B. das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Bremer Landesgleichstellungsgesetz (LGG) vorgenommen. Ein weiteres Bekenntnis gegen Diskriminierung bildet das Leitbild:

*„Wir sind eine Polizei und fördern persönlich den konsequenten Abbau unnötiger Sparten. Bei uns haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den gleichen Wert: Frauen und Männer; Ältere und Jüngere; Angestellte, Arbeiter und Beamte. Alle tragen zum Gelingen der polizeilichen Arbeit bei.“*  
(Polizei Bremen 1998)

Im Leitbild der Polizei Bremen finden sich zahlreiche Aspekte, die einen Diversity-sensiblen Umgang regeln (siehe Anhang 4). Mit Stärken und Schwächen jedes Einzelnen soll tolerant und positiv umgegangen werden. Mobbing wird nicht akzeptiert und frühzeitig bekämpft. Auf organisationaler Ebene wird auf die Gleichwertigkeit von Plan- und Funktionsstellen sowie die Forderung nach einem einheitlichen und offenen Auswahl- und Beurteilungssystem verwiesen. Zudem finden viele Werte, die einen wertschätzenden Umgang garantieren sollen: Gleichberechtigung, Kollegialität, Ehrlichkeit, Vertrauen, Höflichkeit und Freundlichkeit. Diese Aspekte verweisen auf mehreren Ebenen (personaler, organisationaler) und in mehrere Richtungen (nach innen, nach außen) auf einen diskriminierungsfreien Umgang (Polizei Bremen 1998). Neben dem Leitbild bestehen Dienstanweisungen, die ebenfalls einen diskriminierungsfreien Umgang regeln. Eine dieser Dienstanweisungen ist die *„Dienstvereinbarung-Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“*. Sie wurde für den gesamten öffentlichen Dienst in Bremen entworfen. Herausgeber\*Innen sind: Die Senatorin für Finanzen, der Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen, der Gesamtrichterrat für das Land Bremen und die Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement. Inhaltlich wird in der Dienstanweisung

eine wertschätzende Kultur des Miteinanders in den einzelnen Ressorts, Abteilungen und Referaten beschrieben. Der konstruktive Umgang mit Konflikten spielt hier eine bedeutende Rolle, da dieser Bestandteil des Berufsalltags ist. Der vorgeschriebene Umgang soll Motivation und Leistungsfähigkeit in einem konstruktiven Arbeitsklima fördern. Zudem soll dieser durch gegenseitige Achtung, Toleranz, Vertrauen und eine offenen Kommunikation geprägt sein. Betont wird die wichtige Stellung von Vorbildern in Leitungs-, Vorgesetzten- oder Ausbilderfunktionen in diesem Kontext (Die Senatorin für Finanzen Bremen 2011). Eine weitere Maßnahme der Polizei Bremen um Diskriminierung vorzubeugen ist der Gleichstellungsplan:

*„Es geht nicht um die Bevorzugung von Frauen oder die Benachteiligung von Männern, sondern um das Einräumen und Anbieten gleicher Chancen und die gezielte Beseitigung von Hemmnissen. Die Förderung von Beschäftigten darf nicht vom Geschlecht abhängen, sondern muss sich an den Fähigkeiten und Potenzialen, an Leistung und Eignung orientieren.“ (Polizei Bremen 2007b, 1)*

Die Vielzahl an inhaltlichen Maßnahmen schafft wertorientierte Regeln, die einen guten Ausgangspunkt für eine tolerante, diskriminierungsfreie und wertschätzende Arbeitsatmosphäre bilden. Die Polizei Bremen zeigt ein deutliches Bekenntnis zur Vielfalt, indem sie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrzunehmen versucht (INQA 2017, 20). Eine gesonderte Diversity-Führungsleitlinie, welche diesen Vorgang unterstützt besteht jedoch nicht.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um den Umgang mit Vielfalt in der Führungsebenen zu betrachten, wurde das Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ entworfen.<sup>40</sup> In diesem Themenbündel wird überprüft, inwieweit es der Führung gelingt, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Zudem wird dargestellt, ob Führungskräfte ausreichend Selbstreflexion, kommunikative Fähigkeiten und Sozialkompetenz für einen wertschätzend mit Vielfalt besitzen. Auf der Werteebene sind Respekt und Kollegialität sowie ein kooperativer Personal- und Arbeitsleitsatz wichtig, um einen vorurteilsfreien Umgang zu unterstützen. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente der unterschiedlichen Führungsebenen verortet.

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten beim Umgang mit Vielfalt im Führungskontext nur fünf von neun Themen. Der Themenkomplex spielt für die Gruppe demnach eine eher untergeordnete Rolle. Der unterschiedliche Stellenwert der Themen sollte den empirischen Gruppen transparent gemacht werden, da dieser für Konfliktpotenzial sorgen könnte.

Bei der Bewertung werden erneut Spannungen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung der oberen und mittleren Führungsebene deutlich. Die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die obere Führungsebene beim Umgang mit Vielfalt etwas kritischer (Außensicht).

<sup>40</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Führung‘ befinden sich in Anhang 10.

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die mittlere Führungsebene etwas negativer (Außensicht). Dieser Sachverhalt unterstreicht den Bedarf an einem Dialog zwischen den Führungsebenen, der ebenso das Thema Mitarbeiterorientierung enthalten sollte, da dieses kollektiv mit deutlichen Defiziten bewertet wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene beim Umgang mit Vielfalt auf der Kompetenzebene (Kommunikation und Reflexion, Sozialkompetenz, Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer) und auf der Werteebene (Respekt und Kollegialität, keine Diskriminierung, wenig Vorurteile) weitestgehend Stärken besitzen. Lediglich die Mitarbeiterorientierung wird mit deutlichen Schwächen bewertet. Hier wird erneut der vorhandene Ressourcenmangel deutlich, der sich ebenfalls auf die Werteebene auswirkt. Die untere und mittlere Führungsebene versucht demnach jede Form von Diskriminierung im Arbeitsumfeld zu unterbinden und nimmt eine Vorbildrolle für eine wertschätzende und offene Organisationskultur ein (Kutzner und Röhl 2014i). Die obere Führungsebene hat in diesen Bereichen Optimierungsbedarf, der dieser Ebene jedoch nicht bewusst ist.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Da auf kultureller Ebene nur wenig Diskriminierungspotenzial vorhanden ist, wird ein positiver Beitrag der strukturellen Maßnahmen im Kontext Umgang mit Vielfalt deutlich. Unterstützt werden diese Maßnahmen von der Personalentwicklung der Polizei Bremen, die für die Ausbildung von Diversity-Kompetenz verantwortlich ist. Genauer untersucht werden sollte die negativere Bewertung der oberen Führungsebene. Diese kann zum einen auf ein Defizit der Führungsebene zurückzuführen sein, zum anderen kann diese Negativwahrnehmung jedoch auch durch deren Aufgabenprofil (Behördenleitung, Ressourcensteuerung) erklärt werden. Vor allem der bestehende Ressourcenmangel könnte als Fehler der oberen Führungsebene interpretiert werden, sodass hier mögliches Diskriminierungspotenzial gegenüber dieser Ebene besteht. Handelt es sich um ein Defizit der oberen Führungsebene, könnten spezielle Fortbildungsprogramme, die die Werte- und Kompetenzvielfalt im Diversity-Kontext fördern, durchgeführt werden (Giesemann und Krell 2011, 335 f.). Bei einem Stereotypisierungsproblem, könnte eine passende Maßnahme z.B. die „offene Tür“ der Behördenleitung sein (Blum und Gries 2007, 21). Durch diese vertrauensbildende Maßnahme könnte der Belegschaft Einsicht in den Arbeitsalltag der Behördenleitung gewährt werden, um deren Aufgabenprofil transparenter zu machen. Zudem könnten sich die wechselseitigen Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verbessern, indem positive Eigenschaften wie z.B. Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Direktheit, Offenheit oder Ansprechbarkeit auf beiden Seiten gefördert werden (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 75). Um die Konflikte zwischen den Ebenen zu minimieren, sollte die Polizei Bremen mehr darauf achten, dass die strukturellen Maßnahmen bezogen auf einen diskriminierungsfreien Umgang und ein offenes

und integratives Arbeitsklima aktiver gelebt werden. Ziel dabei wäre einen wertschätzende Haltung gegenüber Vielfalt, die auf strategischer Ebene zu organisationalem Lernen führen könnte (Cox 1993, 230 f.).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Alle erhobenen Gestaltungsfaktoren auf Wechselwirkungen sollen hier anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden. Diese liefert strategische Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung in diesem Bereich.

<b>„Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen zeigt deutliches Bekenntnis für einen angemessen Umgang mit Vielfalt im Führungskontext, indem sie durch strukturelle wie auch inhaltliche Maßnahmen gezielt gegen Diskriminierung vorgeht.</li> <li>• Die untere und mittlere Führungsebene werden im Kontext Umgang mit Vielfalt sowohl auf der Kompetenzebene, wie auch auf der Werteebene weitestgehend positiv bewertet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die obere Führungsebene wird bezogen auf Umgang mit Vielfalt im Führungskontext von den ‚Schutzmännen‘ (Ältere, Arbeiterebene, mittlere FE) und den ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) (Außensicht) kritischer bewertet.</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Fortbildungsmaßnahmen, die die Werte- und Kompetenzvielfalt der oberen Führungsebene beim Umgang mit Vielfalt fördert, könnte der kritischeren Bewertung entgegengearbeitet werden.</li> <li>• Durch vertrauensbildende Maßnahmen kann an der wechselseitigen Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gearbeitet werden.</li> <li>• Aktivere Gestaltung der bereits bestehenden Maßnahmen auf struktureller Ebene (KFS, Leitbild oder Dienstweisung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz), damit als positiver Effekt ebenso organisationales Lernen gefördert werden kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Selbst- und Fremdwahrnehmung zwischen den Führungsebenen bezogen auf den Umgang mit Vielfalt ist sehr unterschiedlich und sorgt für Reibungspunkte.</li> <li>• Die kritischere Bewertung der oberen Führungsebene sollte tiefergehend untersucht werden, da dieser Sachverhalt zum einen auf ein Defizit der Führungsebene zurückzuführen sein kann, zum anderen durch deren Aufgabenprofil (Behördenleitung, Ressourcensteuerung) erklärt werden könnte.</li> </ul>

**Tabelle 28: SWOT-Analyse „Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“ (eigene Darstellung)**

### 7.2.3 Schwerpunktthema Personalmanagement

Für die Auswertung des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ werden die deduktiv erhobenen Gestaltungsfaktoren aus Kapitel 3.3.3 im Folgenden analysiert.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Partizipation im Personalkontext</b> (Personalstruktur und Personalleitsatz).	<p><u>Personaldaten</u> werden differenziert nach Diversity-Gruppen erhoben.</p> <p>Die <u>Personalstruktur</u> ist für die Mitarbeitenden transparent.</p> <p>Es besteht eine <u>Personalleitlinie</u>, die Transparenz und Partizipation fördert.</p>	Die Mitarbeitenden stehen für <u>Transparenz und Partizipation</u> als Arbeitsgrundsatz.
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Vielfalt unter den Mitarbeitenden</b> , um ihre unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden zu nutzen.	<p>Die strukturell verankerten Elemente des <u>Personalmarketings</u> (Rekrutierungswege, Personalwerbung) begünstigen eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden.</p> <p>Die strukturell verankerten Elemente der <u>Personalauswahl</u> (Einstellungskriterien, Auswahlmethoden und Auswahlgremien) begünstigen eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden.</p> <p>Die <u>Personalstruktur</u> bildet eine Vielzahl von unterschiedlichen Diversity-Kategorien ab.</p>	Die Mitarbeitenden stehen für eine <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> .
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Chancengleichheit und Fairness</b> im Personalkontext (Personalauswahl, Karrieremöglichkeiten, Gehälter).	<p>Es herrschen klare und durchlässige <u>Karrieremöglichkeiten</u>.</p> <p>Die <u>Vergütung</u> ist für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar.</p> <p>Die <u>Personalbeurteilung</u> ist transparent und objektiv.</p>	Es besteht eine generelle <u>Chancengleichheit und Fairness</u> bezogen auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien.
Die strategische Ausrichtung fördert einen wertschätzenden <b>Umgang mit Vielfalt im Personalkontext</b> .	Ein diskriminierungsfreier Umgang mit Vielfalt ist über <u>strukturelle Maßnahmen</u> (z.B. Zuständigkeitsstrukturen) oder <u>inhaltliche Maßnahmen</u> (z.B. Leitbild) geregelt.	Der <u>Umgang mit Vielfalt</u> in der Organisation wird als wertschätzend und diskriminierungsfrei wahrgenommen.
<b>Prozesse</b>		
Die Prozesse des <b>Personalmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale hin geprüft.		

Tabelle 29: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalmanagement‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.3.1 Transparenz und Partizipation im Personalkontext

Im Kapitel „Transparenz und Partizipation im Personalkontext“ wird auf struktureller Ebene ermittelt, ob die Personalstruktur anhand verschiedener Diversity-Kategorien erhoben wird und ob sie für alle Mitarbeitenden transparent nachvollziehbar ist. Auf kultureller Ebene stehen Transparenz und Partizipation als Arbeitsgrundsatz im Mittelpunkt. Das strategische Ziel ist es eine höhere Motivation und eine bessere Kompetenzsteuerung durch Transparenz und Partizipation zu erzielen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Personaldaten für die Mitarbeitenden können, wie die Führungsebene, anhand der Diversity-Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ nach-

vollzogen werden. Für andere Kategorien wie z.B. ‚Herkunft‘ besteht diese Möglichkeit nicht, da hier Datenschutzbestimmungen greifen. Auf struktureller Ebene ergibt sich dieselbe Schlussfolgerung wie bei der Auswertung der Personaldaten der Führungsstruktur. Auch hier kann das *4-Ebenen-Modell* von Diversity weiterhelfen. Die Polizei könnte auf freiwilliger Basis versuchen zusätzliche Kategorien (z.B. Sprachkenntnisse, kulturelle Zugehörigkeiten, Religion oder andere besondere Fähigkeiten) zu erfassen, um Potenziale ersichtlich und eine zielorientiertere Personalplanung möglich zu machen. Durch eine umfangreichere Erfassung könnten Bedarfe in der Personalentwicklung verdeutlicht (Becker 2015, 19) und strategische Handlungsfelder im Personalkontext abgeleitet werden (Gardenswartz und Rowe 2003).

Die Personalstruktur kann, wie die Führungsstruktur, nur mit speziellen administrativen Rechten eingesehen werden. Einsicht in die Personalkennzahlen haben die Direktionsleiter\*Innen, andere Führungskräfte und die Personalvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung). Die Personalstruktur sollte im Diversity-Kontext transparenter dargestellt werden. Durch eine transparentere Darstellung der Vielfalt innerhalb der Belegschaft, könnte die Polizei Bremen den Stellenwert von Diversity-Management unterstreichen (Kutzner 2016, 498). Zudem könnten Kategorien gezielt nach außen kommuniziert werden, um so ein klares Bekenntnis zu Vielfalt zu setzen, was ebenfalls die Arbeitgeberattraktivität steigern könnte (Hanappi-Egger und Hofmann 2007, 156).

Eine Personalleitlinie hat die Polizei Bremen nicht, jedoch werden viele Aspekte bezogen auf Transparenz und Partizipation im Leitbild<sup>41</sup> beschrieben: Teamarbeit, Mitarbeiterbeteiligung, verbindliche Zielsetzungen, gezielte Mitarbeitergespräche, ständige Rückmeldung, Verbindlichkeit der Inhalte des Leitbildes, unmittelbare Informationen zur Schaffung von Transparenz bei Entscheidungen, Akzeptanz und Bereitschaft an Zielerreichung mitzuwirken sowie gemeinsames Vereinbaren und Verfolgen von Zielen (Polizei Bremen 1998). Die Grundsätze Transparenz und Partizipation werden zudem im Kooperativen Führungssystem (KFS) geregelt (siehe Kapitel 4.2.4). Die Nachvollziehbarkeit von Führungsmaßnahmen („Transparenz“) und die Einbeziehung der Mitarbeitenden an der Festlegung von Zielen und an der Art ihrer Durchführung („Beteiligung“) sind darin verankerte Personalleitsätze (Altmann und Berndt 1992).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um sich den Themen Transparenz und Partizipation im Personalkontext anzunähern, wurde das Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ entworfen.<sup>42</sup> Es beschreibt eine Belegschaft, die für transparente Kommunikation und transparente Arbeitsabläufe sowie für eine nachvollziehbare Aufgabendurchfüh-

<sup>41</sup> Eine vollständige Auswertung des Leitbildes befindet sich in Anhang 4.

<sup>42</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ befinden sich in Anhang 11.

rung und zeitgemäße Handlungsmuster steht (Kompetenzen). Des Weiteren steht bei der Belegschaft eine kooperative und zielgerichtete Zusammenarbeit im Vordergrund (Werte). Auf dem Themenbündel wurde das Element „Mitarbeiter Ebene der Polizei Bremen“ verortet, damit Aussagen über Transparenz und Partizipation bezogen auf die Mitarbeiter Ebene getroffen werden können.

Die Mitarbeiter Ebene wird von allen Gruppen in Bezug auf Transparenz und Partizipation mit Stärken und Schwächen bewertet. Stärken finden sich bei einer transparenten Aufgabendurchführung, wobei die Handlungsmuster jedoch teilweise als überholt bewertet werden. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht zudem bei einer transparenten Kommunikation und Ressourcensteuerung. Im Wertekontext steht die Mitarbeiter Ebene zwar für einen dynamischen und transparenten Arbeitsleitsatz, bei dem jedoch Schwierigkeiten bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit auftreten. Die Polizei Bremen sollte darauf achten, dass alle Beteiligten die Wirkungszusammenhänge in der Organisation nachvollziehen können, da dieser Prozess sinnstiftend auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit wirkt (Rüegg-Stürm 2002, 13). Um Vertrauen zu schaffen müssen wesentliche Vorgänge, Entscheidungen und Ergebnisse transparent an alle Beteiligten kommuniziert werden (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Stellt man die strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren gegenüber, wird deutlich, dass durch das Leitbild der Polizei Bremen und das KFS Transparenz und Partizipation zwar als Führungsgrundsätze vorgegeben werden, es bei der Umsetzung jedoch zu Schwierigkeiten kommt. Hier wurde vor allem auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit (Werte Ebene), auf zeitgemäße Handlungsmuster und eine transparente Ressourcensteuerung (Kompetenz Ebene) verwiesen. Für die Etablierung neuer Kommunikationsformen und die Entwicklung zeitgemäßer Handlungsmuster sollten möglichst viele Beteiligten einbezogen werden, damit unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen berücksichtigt werden (Senge et al. 2011, 254 ff.). Vor allem im Kommunikationsbereich sind kollektive Lösungen häufig nachhaltiger (Bodenmüller und Joks 1999, 149). In diesem Zusammenhang sollten die Grundannahmen (Menschenbild, Vertrauen, Kommunikation als Verbindungskraft, Situative Führung) und die Elemente (Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle, Leistungsbewertung) des KFS auf ihre Wirkung überprüft werden. Zudem sollte die Verankerung der beschriebenen Aspekte des Leitbildes genauer betrachtet werden, um festzustellen inwieweit diese transparente und beteiligungsorientierte Strukturen unterstützen (Himmel 2006, 87 f.).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Transparenz und Partizipation im Personalkontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst dargestellt. Alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen werden dabei berücksichtigt.

„Transparenz und Partizipation im Personalkontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeitsleitsätze Transparenz und Partizipation sind durch die Grundannahmen und Elemente des KFSs und durch das Leitbild strukturell in der Polizei Bremen verankert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Umsetzung der Grundsätze Partizipation und Transparenz kommt es zu Schwierigkeiten bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit, zeitgemäßen Handlungsmuster und einer transparenten Ressourcensteuerung.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Erfassung zusätzlicher Kategorien könnten weitere Potenziale aufgezeigt und zielorientierter gesteuert werden.</li> <li>• Durch eine transparentere Darstellung der Vielfalt innerhalb der Belegschaft, könnte die Polizei Bremen den Stellenwert von Diversity-Management unterstreichen.</li> <li>• Kategorien könnten gezielt nach außen kommuniziert werden, um so ein klares Bekenntnis zu Vielfalt zu verdeutlichen, was ebenfalls die Arbeitgeberattraktivität steigern könnte.</li> <li>• Für eine aktivere Gestaltung von Transparenz und Partizipation könnte eine Leitlinie entworfen werden, welche die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ziel- und werteorientiert steuert.</li> <li>• Für die Etablierung neuer (transparenter) Kommunikationsformen und die Entwicklung zeitgemäßer Handlungsmuster, könnte die Polizei Bremen versuchen, stärker unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen zu nutzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und Partizipation werden zwar durch das KFS und das Leitbild vorgegeben, jedoch bestehen im Arbeitsalltag Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Deshalb sollten beide auf ihre Wirkung und Strahlkraft hin überprüft werden.</li> </ul>

Tabelle 30: SWOT-Analyse „Transparenz und Partizipation im Personalkontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.3.2 Vielfalt im Personalkontext

Im Kapitel „Vielfalt im Personalkontext“ wird auf struktureller Ebene festgestellt, inwieweit das Personalmarketing, die Personalauswahl und die unterschiedlichen Auswahlgremien die Vielfalt in der Organisation fördern. Zudem soll die Belegschaft anhand von Personaldaten auf ihre Heterogenität analysiert werden. Auf kultureller Ebene wird überprüft, in welchem Ausmaß die unterschiedlichen Personaltypen mit einer Werte- und Kompetenzvielfalt in Verbindung gebracht werden. Auf strategischer Ebene soll durch eine vielfältige Belegschaft die Nutzung unterschiedlicher Potenziale ermöglicht werden.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Wie aus der Zusammenfassung der Fokusgruppe (siehe Anhang 2) und der Experteninterviews (siehe Anhang 3) aus Forschungsphase 1 deutlich wird, sind beim Personalmarketing der Polizei Bremen potentielle Bewerber\*Innen mit Migrationshintergrund (MHG)<sup>43</sup> und weibliche Anwärterinnen von besonderer Bedeutung. Beide Bevölkerungsgruppen sind in der Polizei Bremen noch deutlich unterrepräsentiert. Durch verstärkte Rekrutierung dieser Zielgruppen verspricht sich die Polizei Bremen einen Zuwachs an Erfahrung, Werten und Kompetenzen. Einige Maßnahmen zur Gewinnung potentieller Bewerber\*Innen mit MHG werden im Abschlussbericht über das Einstellungsverfahren 2013/2014 benannt (Polizei Bremen 2014c, 10 f.):

<sup>43</sup> Definition der Innenministerkonferenz der Länder vom 30.09.2008: „Einen Migrationshintergrund haben alle Personen, die mindestens eines der folgenden Merkmale aufweisen: 1. Ausländer/in, 2. im Ausland geboren und zugewandert seit dem 01.01.1950, 3. eingebürgert, 4. Personen bei denen mindestens ein Elternteil in eine der oben genannten Kategorien (1.-3.) fällt.“

- In der Stellenausschreibung wurden Personen mit MHG (Personen aus anderen Kulturkreisen) besonderes ermutigt, sich zu bewerben. Hierzu wurde die Stellenausschreibung der Polizei Bremen auch in türkischer Sprache im Internet veröffentlicht.
- Beteiligung an der Initiative „Stadionschule“: Unter dem Motto „Integration durch Sport“ erhalten Bremer Schulen mit einem erhöhten Migrationsanteil durch das Werder Bremen Fanprojekt die Möglichkeit, an einem zweitägigen Unterricht im Weserstadion (ca. acht Veranstaltungen im Jahr) teilzunehmen. Bei dieser Initiative wurde der Sporttest des Eignungsauswahlverfahrens mit den Schüler\*Innen trainiert.
- Mitwirkung an der Ausbildungsinitiative „Du bist der Schlüssel – Ausbildung im öffentlichen Dienst“ vom Aus- und Fortbildungszentrum für den öffentlichen Dienst (AFZ). Hier wird in den öffentlichen Auftritten der Bezug zu Personen mit MHG besonders berücksichtigt. Das Projekt war eine Initiative des Projektes „EQUAL“.<sup>44</sup>
- Berufsinformationsveranstaltung wurden in Zusammenarbeit mit dem Türkischen Elternverein in Bremen e.V. und der Deutsch Türkischen Gemeinde angeboten.

Des Weiteren wurden bei allen Bewerber\*Innen durch Angaben auf dem Bewerbungsbogen und der Geburtsurkunde Daten über die Herkunft erhoben. Im Einstellungsjahr 2013/14 haben sich insgesamt 309 Menschen mit MHG aus 50 verschiedenen Herkunftsländern<sup>45</sup> bei der Polizei Bremen und der Ortspolizeibehörde (OPB) Bremerhaven beworben. Die häufigsten Bewerbungen kamen aus folgenden Kulturkreisen: 1. Türkei, 121 (Kurdisch, 13) - 2. Russland, 34 - 3. Polen, 31 - 4. Kasachstan, 11. Mit 309 Bewerbungen von Menschen mit MHG, lag der Anteil bei 16,11% bezogen auf die Gesamtbewerberanzahl. Dies war der höchste prozentuale Anteil der letzten sechs Jahre.

Einstellungsjahr	insgesamt	mit MHG	relativer Gesamtanteil mit MHG
2009	2959	356	12,03%
2010	2647	269	11,18%
2011	2732	363	13,29%
2012	1944	215	11,06%
2013	1984	255	12,85%
2014	1917	309	16,11%

Tabelle 31: Übersicht über die Bewerberzahlen mit Diversity-Schwerpunkt „Herkunft“ (Polizei Bremen 2014c, 10 f.)

<sup>44</sup> Die Polizei Bremen führt seit 2000 gezielte Maßnahmen zur Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund durch. Gründe dafür waren zu diesem Zeitpunkt der Bedarf an sogenannten „Kulturscouts“ und Personal mit besonderen Fremdsprachenkenntnissen. 2005 wurden diese Maßnahmen durch das Projekt „EQUAL“ verstärkt. Das Projekt wurde mit dem Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet durchgeführt und beinhaltete u.a. Vorbereitungskurse für die Aufnahmeprüfung in den Polizeidienst, da Erfahrungswerte zeigten, dass viele Migranten und Migrantinnen die Aufnahmeprüfungen im Bereich Deutsch nicht bestanden. Mit diesen Kursen und Nachprüfungen im Fach Deutsch konnte der Anteil der Auszubildenden bei der Bremer Polizei deutlich gesteigert werden: von 10 % im Jahre 2004 auf 19,2 % im Jahre (Prümm 2011, 7).

<sup>45</sup> Zu den Ländern gehörten: Afghanistan, Ägypten, Albanien, Algerien, Arabische Emirate, Argentinien, Armenien, Aserbaidschan, Bosnien, Brasilien, Bulgarien, Dänemark, Eritrea, Frankreich, Ghana, Griechenland, Indien, Irak, Iran, Italien, Jordanien, Jugoslawien, Kanada, Kasachstan, Kosovo, Kroatien, Kurdisch, Libanon, Litauen, Marokko, Montenegro, Niederlande, Nigeria, Österreich, Pakistan, Philippinen, Polen, Portugal, Russland, Slowakei, Sri Lanka, Syrien, Thailand, Tunesien, Türkei, Ukraine, Ungarn, USA, Usbekistan, Vietnam.

Die endgültigen Einstellungszahlen von Bewerber\*Innen mit MHG wurden im Einstellungsjahr 2013/14 nicht festgehalten. Neben den Daten bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘ gibt der Abschlussbericht Auskunft über das Verhältnis zwischen Männern und Frauen. Beim Einstellungsverfahren 2014 wurden insgesamt 1917 Bewerbungen bearbeitet, dabei bewarben sich 61% Männer (1171) und 39% (746) Frauen. Der Fokus des Abschlussberichtes verdeutlicht die Konzentration auf die zwei Diversity-Kategorien ‚Herkunft‘ und ‚Geschlecht‘ bei der Personalgewinnung. Um die Vielfalt der Personalstruktur noch deutlicher zu beeinflussen, sollte die Polizei Bremen vielfältige Rekrutierungswege nutzen (INQA 2017, 10 ff.; Stuber 2014, 224 ff.). Um sich für potentielle Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu präsentieren, müssen unterschiedliche Diversity-Kategorien differenziert angesprochen werden (Hummel und Wagner 1996). Dabei wirkt sich der aktive Umgang mit Vielfalt in der Regel positiv auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus (Hanappi-Egger und Hofmann 2007, 156). Eine unterstützende Aufgabe bei der Rekrutierung von potentieller Anwärt\*Innen mit MHG kommt ebenfalls dem Integrationsbeauftragten der Polizei Bremen zu. Zu seinen Aufgaben gehört die Entwicklung und die Umsetzung von Konzepten zur Optimierung der Einsatz- und Aufgabenbewältigung der Polizei Bremen im Bereich Migration/Integration sowie die Beratung und Unterstützung der Entscheidungsebenen (Polizei Bremen 2015). Die Schwerpunkte des Integrationsbeauftragten werden im Kontext Vernetzung mit der Bevölkerung nochmal deutlicher beschrieben (siehe Kapitel 7.2.8.1).

Bezogen auf die Personalauswahl sind im Diversity-Kontext die Einstellungskriterien und das Auswahlverfahren von besonderer Bedeutung. Beide Aspekte sind dahingehend zu prüfen inwieweit sie eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden begünstigen. Da die Polizei Bremen nur für Laufbahngruppe 2 (ehemals gehobener Dienst) einstellt, besteht die Ausbildung zur Polizei-beamtin bzw. zum Polizeibeamten aus einem Studium an der Hochschule für Öffentliche Verwaltung (HfÖV). Für eine erfolgreiche Bewerbung ist Abitur, eine volle Fachhochschulreife oder ein mittlerer Schulabschluss plus eine abgeschlossene Berufsausbildung und entsprechende Berufserfahrung nötig (Polizei Bremen 2016f). Sind diese Einstellungskriterien erfüllt, kann eine Bewerbung an die Polizei Bremen geschickt werden und die zugelassenen Bewerber\*Innen werden zum Prüfungsverfahren (Einstellungstest) eingeladen. Die Polizei Bremen versucht durch ein strukturiertes Auswahlverfahren, zu einer diskriminierungsfreien und zugleich validen Personalentscheidung beizutragen. Im Diversity-Kontext ist dabei eine sachorientierte Handhabung, die Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente und eine sachgerechte Bewertung wichtig (Schulz und Ruppert 2015, 8). Das Auswahlverfahren umfasst einen schriftlichen Test (Intelligenz und Rechtschreibkenntnisse), einen sportpraktischen Test (konditionelle und koordinative Fähigkeiten), ein teilstrukturiertes Eignungsgespräch (Erschei-

nungsbild, Auftreten und persönliche Eigenschaften<sup>46</sup>) sowie eine polizeiärztliche Untersuchung (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014b, 1. ff). Der Einstellungstest wird durch ein Punkteverfahren bewertet. Alle Bewerber\*Innen, die das Auswahlverfahren bestanden haben, werden in einer Rangliste erfasst, die im letzten Schritt entscheidet, ob eine Einstellungszusage erteilt wird oder nicht. Die Rangliste wird in einem Nachrückverfahren abgearbeitet (Polizei Bremen 2014a, 6). Die Einstellungskriterien bilden im Diversity-Kontext eine Hürde, die manche Diversity-Kategorien exkludiert. Allein die Tatsache, dass die Polizei Bremen nur für den gehobenen Dienst einstellt und die Bewerber\*Innen einen höheren Schul- oder Bildungsabschluss besitzen müssen, wirkt selektiv. Dem gegenüber stehen jedoch die Anforderungen an den Polizeiberuf. Diese rechtfertigen für die Polizei Bremen die „Bestenauslese“. Auch hier orientieren sich die Einstellungskriterien an den Anforderungen des Marktes und an der eigenen Strategie (INQA 2017, 8). Es sollte jedoch sicher gestellt werden, dass die Potenziale möglichst unterschiedlicher Bewerber\*innen angesprochen werden, damit vielfältige Mitarbeitende eingestellt werden können (Schulz und Ruppert 2015, 5).<sup>47</sup> Generell ist die „Bestenauslese“ durchaus gerechtfertigt, jedoch muss sich die Personalauswahl einigen kritischen Fragen stellen: „Hat die Polizei nur ein Anforderungsprofil? Kann der Polizeiberuf durch die homogenen Anforderungen der Personalauswahl abgebildet werden?“ Diese Fragen wurden von der Fokusgruppe aus Forschungsphase 1 differenziert betrachtet (siehe Anhang 2). Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Personalauswahl ist die Zusammensetzung der jeweiligen Auswahlgremien. Auf Personalebene werden Auswahlgremien für die Gewinnung des Nachwuchses (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014b, 2) und zur Bestimmung von Fachkarrieren (Polizei Bremen 2014a, 4) bestimmt. Für beide Auswahlgremien ist die personelle Zusammensetzung klar nachvollziehbar. Für die Beteiligung der Personalräte gilt das Bremische Personalvertretungsgesetz (BremPersVG), für die Beteiligung der Frauenbeauftragten das Landesgleichstellungsgesetz (LGG). Die Auswahlgremien des Nachwuchses und für die Fachkarriere sind nahezu identisch. Bei der der Auswahl für die Fachkarriere ist jedoch mehr als eine/ein Beurteiler\*In des aufnehmenden Bereichs anwesend. Bei beiden Auswahlgremien wird darauf hingewiesen, dass eine paritätische Besetzung gemäß *Gender Mainstreaming* anzustreben ist. In der Auswahlkommission sind neben fachlichem Personal eine zusätzliche Mitarbeiterin (gem. Gleichstellungsplan), ein Mitglied des Personalrates, die Frauenbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung (sofern erforderlich) vertreten (Polizei Bremen 2014a, 4). Bei

---

<sup>46</sup> Zu den Eigenschaften, die überprüft werden, gehören: Belastbarkeit, Berufsmotivation, Selbstkontrolle, Selbständigkeit, soziale Kompetenz, kommunikative Kompetenz, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstreflexion, analytisches Denken, Selbstbeherrschung, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014b, 1. ff.).

<sup>47</sup> Hier wird das bereits beschriebene Spannungsfeld zwischen der „kulturellen Dominanz der Organisation“ und einer „multikulturellen Organisation“ im Diversity-Kontext nochmals verdeutlicht (siehe Kapitel 4) (Behr 2010, 149).

den Auswahlgremien auf Personalebene achtet die Polizei Bremen als Organ des öffentlichen Dienstes darauf, dass unterschiedliche Interessen vertreten und verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden (Schulz und Ruppert 2015, 16). Durch die Zusammensetzung der Auswahlgremien besteht formal auf struktureller Ebene nur wenig Potenzial zur Bevorteilung bzw. Benachteiligung (Herpers 2013, 157).

Die Personalstruktur kann, wie die Führungsstruktur (siehe Kapitel 7.2.3.1), aus gesetzlichen Gründen nur anhand der Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ exakt abgebildet werden.

Direktion	gesamt	Männlich				Weiblich			
		<35	35-45	45-55	>55	< 35	35-45	45-55	>55
Zentrale Einsatzsteuerung	<b>84</b> <b>3,6%</b>	3 0,12%	8 0,34%	26 1,1%	31 1,3%	7 0,3%	7 0,3%	2 0,08%	0 0%
Schutzpolizei	<b>1052</b> <b>44,7%</b>	180 7,7%	118 5,0%	252 10,7%	256 10,9%	136 5,8%	71 3,0%	28 1,2%	2 0,08%
Kriminalpolizei/Landeskriminalamt	<b>483</b> <b>20,5%</b>	51 2,2%	94 4,0%	124 5,3%	83 3,5%	57 2,4%	47 2,0%	27 1,1%	0 0%
Bereitschaftspolizei	<b>373</b> <b>15,86%</b>	154 6,5%	49 2,1%	52 2,2%	40 1,7%	66 2,8%	12 0,5%	0 0%	0 0%
Wasserschutz- und Verkehrspolizei	<b>240</b> <b>10,2%</b>	19 0,8%	44 1,9%	77 3,3%	80 3,4%	4 0,16%	10 0,4%	5 0,2%	0 0%
Zentrale Technische Dienste	<b>30</b> <b>1,3%</b>	1 0,04%	0 0%	8 0,34%	20 0,9%	0 0%	1 0,04%	0 0%	0 0%
Finanzen/Personal	<b>21</b> <b>0,9%</b>	2 0,08%	4 0,16%	3 0,12%	6 0,26%	3 0,12%	2 0,08%	1 0,04%	0 0%
Präsidialstab	<b>34</b> <b>1,4%</b>	0 0%	5 0,2%	8 0,34%	8 0,34%	2 0,08%	0 0%	4 0,16%	0 0%
Präsident	<b>1</b> <b>0,04%</b>	0 0%	0 0%	1 0,04%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Projektarbeit	<b>6</b> <b>0,3%</b>	1 0,04%	2 0,08%	1 0,04%	0 0%	1 0,04%	7 0,3%	0 0%	0 0%
HfÖV	<b>28</b> <b>1,2%</b>	7 0,3%	4 0,16%	4 0,16%	7 0,3%	2 0,08%	1 0,04%	3 0,12%	0 0%
<b>Gesamtanzahl</b>	<b>2352</b> <b>100%</b>	<b>418</b> <b>17,8%</b>	<b>329</b> <b>14,0%</b>	<b>556</b> <b>23,6%</b>	<b>540</b> <b>23,0%</b>	<b>279</b> <b>11,8%</b>	<b>158</b> <b>6,7%</b>	<b>70</b> <b>3,0%</b>	<b>2</b> <b>0,1%</b>
		<b>1843</b> <b>78,4%</b>				<b>509</b> <b>21,6%</b>			

Tabelle 32: Polizei Bremen Personalstruktur bezogen auf Direktionen, Geschlecht und Alter (eigene Darstellung)<sup>48</sup>

Die Personalstruktur ähnelt bezogen auf die Kategorie ‚Alter‘ einer umgedrehten Pyramide. Wenig junge und viele ältere Polizist\*Innen sind bei der Polizei Bremen tätig. Diese Tatsache ist der Polizei Bremen bekannt und wird bearbeitet: Maßnahmen sind hier z.B. die altersgerechte Personalentwicklung durch den ABI, Fachkarrieren (Kontaktpolizisten), Steuerung von gleichförmigen Einstellungs- und Pensionierungszahlen (siehe Anhang 2). Bezogen auf die Kategorie ‚Geschlecht‘ besteht eine eindeutige Mehrheit der männlichen Beamten. Die Polizei Bremen hat in der Belegschaft rund 78% Männer und ca. 22 % Frauen. Bei der Kategorie „Herkunft“ liegt ein Schätzwert von ca. 5% vor (siehe Anhang 2). Bei neueren Einstellungsverfahren wird diese Kategorie ebenfalls berücksichtigt, basiert jedoch auf freiwilligen Angaben, wie aus dem Abschnitt Personalwerbung deutlich wird.

<sup>48</sup> auf Grundlage der Personalkennzahlen der Polizei Bremen; Stand 18.12.2014.

Das Personal der Polizei Bremen weist nur bedingt eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden auf. Dementsprechend können mögliche Potenziale von Vielfalt auch nur bedingt genutzt werden. Im Kontext der Argumente für Diversity-Management (siehe Kapitel 2.2.2) wurden insgesamt acht potentielle Wettbewerbsvorteile (Kostenargument, Personalmarketingargument, Beschäftigungsstrukturargument, Internationalisierungsargument, Marketingargument, Kreativitäts- und Problemlösungsargument, Flexibilitätsargument und Finanzierungsargument) beschrieben (Krell 2011). Durch ein strategisches Diversity-Management könnte die Polizei Bremen versuchen diese Vorteile der genannten Argumente besser umzusetzen.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung der Werte- und Kompetenzvielfalt der Mitarbeitenden wurde das Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Personal-kontext‘ entworfen.<sup>49</sup> In diesem werden Kompetenzen, die das zwischenmenschliche Lösungspotenziale (Kommunikation, Reflexion, Angemessenheit, Kreativität) sowie die Fähigkeit komplexere Aufgaben zu lösen und das Vermögen zwischen Lösungsansätzen zu differenzieren, betrachtet. Die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden (Meinungspluralismus, Zielorientierung) und die Ausrichtung der Arbeit (Transparenz, Partizipation) definieren die Werteebene. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf die unterschiedlichen Personaltypen (männliche, weibliche, ältere, jüngere Polizeibedienstete sowie Polizeibedienstete mit und ohne MHG) verortet, damit Aussagen über die jeweilige Werte- und Kompetenzvielfalt getroffen werden können.

Die meisten Personaltypen werden mit guten kommunikativen Fähigkeiten, einer praxisorientierten und nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und mit gutem Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben in Verbindung gebracht. Verbesserungspotenziale bestehen stellenweise bei der Sozialkompetenz und hauptsächlich bei der Fähigkeit zwischen Lösungskonzepten zu differenzieren. Die Personalentwicklung der Polizei Bremen sollte die individuellen Potenziale stärker fördern, um diese für organisationale Bedürfnisse effizienter nutzen zu können. Dies ist besonders im Hinblick auf die Differenzierung der Lösungskonzepte notwendig (Taus et al. 2011, 19; Matthies 2006, 61). Auf der Werteebene besteht weitestgehend ein gewinnbringender Meinungspluralismus und es wird nur wenig Stereotypisierung wahrgenommen. Verbessert werden könnte die Arbeitshaltung, die nicht immer als zielorientiert (selbstständig), sondern häufiger als restriktiv beschrieben wird. Damit sich die Arbeitsmotivation und die damit verbundene Produktivität verbessert, könnte die Polizei Bremen die Arbeitsbedingungen durch internes Personalmarketing optimieren (Herrmann und Kätker 2007, 248 f.). Zudem sollten

---

<sup>49</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ befinden sich in Anhang 11.

sich die Arbeiterebene etwas kritischer mit dem eigenen Denken und Handeln auseinandersetzen (Senge et al. 2011, 193 ff.).

Bezogen auf die Kompetenz- und Wertevielfalt werden die älteren Polizeibediensteten von allen Gruppen kritischer bewertet (Selbst- und Fremdbild). Die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ stehen den älteren Polizeibediensteten vor allem beim zwischenmenschlichen Lösungspotenzial und bei der Fähigkeit zwischen Lösungsansätzen zu differenzieren besonders kritisch gegenüber (Fremdbild). Da die ‚Dienstleistenden‘ neben den älteren Polizeibediensteten ebenfalls die deutschen und männlichen Polizeibediensteten kritischer bewerten, werden Tendenzen für einen Generationenkonflikt sichtbar. Durch die Attribute deutsch, älter und männlich wird die ältere Generation von Polizeibediensteten beschrieben, während durch die Zusammensetzung der ‚Dienstleistenden‘ jünger, weiblich, mit MHG eher die jüngere Generation charakterisiert werden kann. Eine mögliche Begründung für den Generationenkonflikt liegt im Wandel der Anforderungen an die Polizeiarbeit. Während die polizeilichen Aufgaben früher mehr von Durchsetzungskraft und Eigenständigkeit geprägt waren, rücken heute kommunikative und soziale Fähigkeiten sowie das Potenzial zwischen Lösungsansätzen zu differenzieren in den Mittelpunkt (Mueller et al. 2004) und sind fester Bestandteil der Ausbildung und der Personalauswahl (Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen 2014b).

Bei der Bewertung der Personaltypen werden spezifische Stärken und Schwächen wahrgenommen. Im Kontext zugeschriebener Kompetenzen wurde auf die besonderen kommunikativen Fähigkeiten von weiblichen Polizeibediensteten verwiesen (siehe Kapitel 4.2.1) (Mueller et al. 2004). Betrachtet man die Bewertung der ‚Schutzmänner‘ wird jedoch deutlich, dass die weiblichen Polizeibediensteten bei den kommunikativen Fähigkeiten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen etwas negativer bewertet werden (Außensicht). Bei den ‚Dienstleistenden‘ dreht sich dieses Verhältnis um. Hier wird ein positives Selbstbild der weiblichen Polizeibediensteten ersichtlich. Die Unterschiede von Selbst- und Fremdwahrnehmung verweisen auf Konfliktpotenzial innerhalb der Polizei. Zudem wird aus der Bewertung deutlich, dass im Kontext zugeschriebener Kompetenzen ein bedachter Umgang notwendig ist. Dieser Sachverhalt wird von der Polizei Bremen bereits bewusst wahrgenommen und diskutiert, wie aus den Ergebnissen der Fokusgruppe in Forschungsphase 1 deutlich wird (siehe Anhang 2).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Stellt man die strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren gegenüber, wird deutlich, dass durch die Personalauswahl und die damit verbundene „Bestenauslese“ möglichst viele Potenziale für die Organisation gesichert werden sollen. Die Bewertung der Werte- und Kompetenzvielfalt zeigt jedoch, dass in einigen Bereichen Optimierungsbedarf besteht. Die Personalentwicklung der Polizei Bremen sollte im Diversity-Kontext stärker darauf achten, die Mitarbeitenden entsprechend ihrer Potenziale zu fördern, da auf

diese Weise die individuelle Leistungsbereitschaft steigt (Stuber 2014, 22 ff.). Hierfür wäre eine bessere technische, personelle und finanzielle Ausstattung notwendig. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die relativ große Homogenität in der Personalstruktur. Hier könnte die Polizei Bremen versuchen, durch eine heterogenere Zusammensetzung, eine gezieltere Nutzung der Potenziale von Vielfalt anzustreben. Dadurch könnten ebenfalls die Defizite bei der Differenzierung der Lösungspotenziale und der Sozialkompetenz bearbeitet werden (Krell 2002, 113).

Da die älteren Mitarbeitenden kritischer bewertet werden, muss sich mit einem angemessenen Einsatz dieser Zielgruppe auseinandergesetzt werden. Die Zahlen bezogen auf die Personalstruktur verdeutlichen, dass dieses Anliegen eine große Anzahl der Beschäftigten betrifft (ca. 23 % der Belegschaft ist über 55 Jahre alt) (siehe Kapitel 7.2.3.2). Durch den Arbeitszeitbelastungsindex (ABI), der auf die Belastung im Polizeiberuf aufmerksam macht (Roelecke 2013), werden bereits Maßnahmen bezogen auf eine altersgerechte Personalentwicklung getroffen (siehe Kapitel 7.2.1.3). Wichtig dabei ist, dass keine Abgrenzungstendenzen gegenüber den älteren Polizeibediensteten entstehen, da durch dieses zusätzliche Diskriminierungspotenzial ebenso die Effektivität und Kreativität negativ beeinflusst werden kann (Rastetter 2006, 96). Um den Tendenzen eines Generationenkonfliktes vorzubeugen, sollte die Polizei Bremen mehr Sensibilisierungsmöglichkeiten zwischen den Generationen schaffen. Durch generationsübergreifenden Arbeitsgruppen könnte das vorhandene Wissenspotenzial verknüpft und durch gegenseitiges Mentoring die Kompetenzen ausgetauscht werden (INQA 2017, 19).

Durch die allgemein kritischere Bewertung einer zielorientierten Arbeitseinstellung und dem stellenweise restriktiven Handeln, wurde bereits auf Verbesserungsmöglichkeit der Arbeitsbedingungen durch Unterstützungsangebote hingewiesen. Dennoch sollte die Polizei Bremen darauf achten, dass die Arbeitshaltung der Mitarbeitenden eine ergebnisorientierte Ausrichtung aufweist. Die Grundsätze dafür werden im Leitbild durch die Elemente Akzeptanz und Bereitschaft an Zielerreichung mitzuwirken, gemeinsames Vereinbaren und Verfolgen von Zielen, vorbildliches Verhalten und Zivilcourage festgehalten (siehe Anhang 4). Ergänzt werden diese Elemente durch das „Menschenbild“ des KFS, das Mitarbeitende beschreibt, die eine positive Einstellung zur Arbeit haben, sich selbstständig Ziele wählen und Selbstverwirklichung zur allgemeinen Zufriedenheit anstreben. Zudem wird von den Mitarbeitenden Verantwortung übernommen (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 74 f.). Diese Grundsätze sollten in der Polizei Bremen aktiver gelebt und durch Maßnahmen, die einen verbindlichen Rahmen für ein gewünschtes ziel- und wertorientiertes Handeln vorgeben, verstärkt werden (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 120 f.).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus Kapitel „Vielfalt im Personalkontext“ werden durch eine SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden die analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt.

„Vielfalt im Personalkontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalauswahl hat eine Diversity-orientierte Ausrichtung und fördert somit die Vielfalt unter den Mitarbeitenden.</li> <li>• Die meisten Personaltypen werden mit guten kommunikativen Fähigkeiten und einem praxisorientierten und nachvollziehbaren Lösungsansatz in Verbindung gebracht. Dieser hilft komplexere Probleme zu lösen. Zudem besteht ein weitestgehend gewinnbringender Meinungspluralismus und es gibt nur wenig Stereotypisierung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kritischere Bewertung der älteren Mitarbeitenden bezogen auf die Werte- und Kompetenzvielfalt stellt ebenso die Frage nach einem angemessenen Einsatz dieser Zielgruppe. Betrachtet man die Zahlen bezogen auf die Personalstruktur wird deutlich, dass dieses Anliegen eine große Anzahl der Beschäftigten betrifft.</li> <li>• Allen Personaltypen werden bezogen auf zielorientiertes (selbstständiges) und stellenweise restriktives Handeln (Werte) mit Defiziten bewertet.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um die Vielfalt der Personalstruktur noch deutlicher zu beeinflussen, sollte die Polizei Bremen versuchen vielfältige Rekrutierungswege zu nutzen.</li> <li>• Um sich als Arbeitgeber attraktiv auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren, könnte die Polizei Bremen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Diversity-Kategorien differenzierter ansprechen.</li> <li>• Der aktive Umgang mit Vielfalt wirkt sich in der Regel positiv auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus und dient den Bewerber*Innen als Entscheidungshilfe.</li> <li>• Die Polizei Bremen sollte mehr Sensibilisierungsmöglichkeiten zwischen den Generationen schaffen, um Konflikten vorzubeugen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalauswahl muss anhand einiger kritischen Fragen durchleuchtet werden: „Hat die Polizei nur dieses Anforderungsprofil? Ist der Polizeiberuf ein homogener Beruf, der durch diese Anforderungen abgebildet wird?“</li> <li>• Vielfalt unter den Mitarbeitenden ist nur bedingt vorhanden, wodurch mögliche Potenziale wenig genutzt werden.</li> <li>• Die Aussagen der Gruppen verweisen auf einen bedachten Umgang im Kontext zugeschriebenen Kompetenzen (kommunikative Kompetenzen – weibliche Polizeibedienstete), da hier Konfliktpotenzial auftreten kann.</li> <li>• Wegen der kritischere Bewertung der älteren Generation (älter, männlich, deutsch) durch jüngere Generation von Polizeibediensteten (jünger, weiblich, mit Migrationshintergrund) sollte die Polizei Bremen prüfen, ob Tendenzen für einen Generationenkonflikt vorliegen.</li> </ul>

Tabelle 33: SWOT-Analyse „Vielfalt im Personalkontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.3.3 Chancengleichheit im Personalkontext

Im Kapitel „Chancengleichheit im Personalkontext“ werden auf struktureller Ebene der Zugang zu unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten und die Gleichstellung der verschiedenen Diversity-Kategorien im Kontext Vergütung analysiert. Auf kultureller Ebene wird dargestellt, ob potentielle Bevorteilung bzw. Benachteiligung besteht. Die strategische Ausrichtung soll durch Chancengleichheit zu einer positiveren Arbeitsatmosphäre beitragen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Bezogen auf unterschiedliche Karrieremöglichkeiten wird bei der Polizei Bremen zwischen Führungskarrieren und Fachkarrieren (Stelle ohne Führungsaufgaben) unterschieden (Polizei Bremen 2014a, 4). Die Diversity-relevanten Aspekte zu den Führungskarrieren wurden bereits in Kapitel 7.2.2.2 behandelt, die relevanten Aspekte im Kontext Fachkarrieren in Kapitel 7.2.3.2. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Einstellungskriterien transparent ausgeschrieben und weitestgehend diskriminierungsfrei sind. Durch die Anforderungen der Polizei Bremen richten sich diese nach dem Prinzip der „Bestenauslese“. Das Auswahlverfahren wird strukturiert, damit eine bessere Vergleichbarkeit der potentiellen Kandidat\*Innen besteht. Die Auswahlgremien sind paritätisch besetzt, um

unterschiedliche Interessen von verschiedenen Diversity-Kategorien zu betrachten. Ergänzt wird die Personalauswahl durch Maßnahmen wie den Gleichstellungsplan und die bevorzugte Behandlung der Kategorien ‚Geschlecht‘ und ‚körperliche Befähigung‘. Die Polizei Bremen arbeitet mit Instrumenten, die Chancengleichheit bei Karrieremöglichkeiten unterstützen. Betrachtet man jedoch die Verteilung von Männern und Frauen auf der Führungsebene, besteht hier eine deutliche Mehrheit der Männer (siehe Kapitel 7.2.2.2). Die Maßnahmen bei der Führungskräfteauswahl erscheinen auf den ersten Blick Diversity-orientiert, jedoch sollten sie auf ihre Wirkung überprüft werden. Des Weiteren sollte die Polizei Bremen untersuchen, was die Bedürfnisse der Frauen in diesem Zusammenhang sind. Um die Chancengleichheit in Organisationen zu fördern, sollten Arbeitsbedingungen und somit auch Karrieremöglichkeiten vielfältig gestaltet werden, damit unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt werden können (Mallich und Gutiérrez-Lobos 2011a, 4; Elmerich et al. 2007, 20). Diversity-Management wird in diesem Kontext als aktives Karrieremanagement betrachtet, da die Förderung von Potenzialen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt steht (INQA 2017, 20). Bezogen auf die Vergütung herrscht bei der Polizei Bremen klare Transparenz, da sich die Entlohnung der Beamtinnen und Beamten nach dem Bremer Landesbesoldungsgesetz Bremen richtet und die Angestellten nach Tarifen (TV-L) bezahlt werden (Land Bremen 1999). Zwischen den Mitarbeitenden unterschiedlicher Diversity-Kategorien bestehen keine Unterschiede. Es liegt also keine Bevorteilung oder Benachteiligung vor. Bezogen auf die Personalbeurteilung liegt die hauptsächliche Verantwortung bei den Führungskräften. Regelungen hierzu finden sich im KFS unter der Grundannahme „Transparenz“, hier geht es um allgemeine Nachvollziehbarkeit von Führungsmaßnahmen und dementsprechend auch der Personalbeurteilung (Altmann und Berndt 1992). Zudem wird unter dem Element „Leistungsbewertung“ festgehalten, dass durch die Auswahl einer geeigneten Methode für möglichst große Objektivität gesorgt werden soll (Altmann und Berndt 1992). Unterstützt werden die Führungskräfte durch den von der Polizei Bremen selbst entwickelten Stellenführerschein (siehe Kapitel 7.2.5.1). Dieser dient der Steuerung und bedarfsgerechten Weiterentwicklung der nötigen Kompetenzen für jede Stelle und stellt somit ein objektives Steuerungsinstrument dar.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung einer möglichen Bevorteilung oder Benachteiligung im Personalkontext, wurde das Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ entworfen.<sup>50</sup> Eine Organisation, die Chancengleichheit und Fairness als wichtige Werte etabliert, benötigt eine gute Mitarbeiterorientierung, die frei von Diskriminierung und Willkür ist. Zudem müssen ausreichend Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen (materielle

---

<sup>50</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ befinden sich in Anhang 11.

Ressourcen) sowie Anerkennung und Respekt (immaterielle Ressourcen) vorhanden sein, damit die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden beachtet werden können. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf den Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen verortet, um Aussagen über potentielle Bevorteilung oder Benachteiligung treffen zu können.

Die ‚Geschäftsführer‘ sprechen nur über drei von sechs Themen. Der Themenkomplex besitzt daher einen untergeordneten Stellenwert bei dieser Gruppe. Die ‚Geschäftsführer‘ sollten darauf hingewiesen werden, dass die anderen Gruppen den Themen einen höheren Stellenwert zuschreiben.

Die Gruppen sehen nur wenig Diskriminierung und Willkür innerhalb der Polizei Bremen. Diese Aussagen weisen auf Chancengleichheit und Fairness hin. Bei der Bewertung der Unterstützung von Seiten der Politik (von außen) und der Mitarbeiterorientierung (nach innen) wird jedoch zwischen den unterschiedlichen Diversity-Kategorien unterschieden, was auf einen unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen aufmerksam macht. Die Polizei Bremen sollte dementsprechend gezielt darauf achten, in welchem Ausmaß spezifische Bedürfnisse berücksichtigt werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist eine diskriminierungsfreie Arbeitsteilung, damit ein leistungs- und lernförderliches Arbeitsumfeld gefördert wird (Kutzner und Röhl 2014a).

Die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die Themen bezogen auf Chancengleichheit relativ homogen. Die ‚Dienstleistenden‘ betrachten diese differenziert und verorten somit größeres Sensibilisierungspotenzial. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppen wird deutlich, dass die Minderheiten in der Polizei Bremen (Jüngere, Frauen, Polizeibedienstete mit MHG) dieses Sensibilisierungspotenzial identifizieren. Bei der Mehrheit in der Polizei Bremen besteht demnach die Gefahr, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse nicht in vollem Umfang erkannt werden. Durch eine vielfältige Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten könnte die Chancengleichheit verbessert werden (Mallich und Gutiérrez-Lobos 2011a, 4; Elmerich et al. 2007, 20). Da von allen Gruppen jedoch kaum strukturelle Anreize in Form von Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen verortet werden, bestehen nur wenige Möglichkeiten differenziert auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Betrachtet man die strukturellen und die kulturellen Gestaltungsfaktoren bezogen auf Chancengleichheit und Fairness, wird deutlich, dass die Maßnahmen auf struktureller Ebene eine positive Wirkung entfalten. Dennoch wurde auf Sensibilisierungsbedarf aufmerksam gemacht, der die Anliegen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitenden berücksichtigt. Besondere Verantwortung besteht hier bei den Führungskräften, da diese speziell die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten wahrnehmen

sollen (INQA 2017, 20). Größtes Problem im Kontext Chancengleichheit ist erneut die Tatsache, dass es der Polizei Bremen deutlich an Ressourcen fehlt, um ausreichend strukturelle Anreize in Form von Aufstiegsmöglichkeiten, einer mitarbeiterorientierten Ressourcensteuerung oder von Personalentwicklungsmaßnahmen umzusetzen (Kutzner und Röhl 2014i).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus Kapitel „Chancengleichheit im Personalkontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst, die alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen berücksichtigt.

„Chancengleichheit im Personalkontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewertung der Gruppen zeigt wenig Diskriminierung und Willkür innerhalb der Polizei Bremen.</li> <li>• Bezogen auf das Thema Vergütung herrscht bei der Polizei Bremen klare Transparenz und Chancengleichheit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch strukturelle Defizite (wenig Karrieremöglichkeiten oder Aufstiegschancen) kann die Polizei Bremen kaum differenziert auf unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedenen Diversity-Kategorien eingehen.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Kontext Chancengleichheit sollte die Polizei Bremen darauf achten, die Arbeitsbedingungen und somit auch die Karrieremöglichkeiten vielfältig zu gestalten, um auf unterschiedliche Bedürfnisse zu reagieren.</li> <li>• Bei der Personalbeurteilung bestehen einige Maßnahmen für eine transparente und objektive Durchführung, diese können jedoch noch erweitert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wirkung der Instrumente für Chancengleichheit bei den Karrieremöglichkeiten sollten überprüft werden.</li> <li>• Die ‚Geschäftsführern‘ (obere FE, untere FE) messen den Themen im Kontext Chancengleichheit einen geringeren Stellenwert zu.</li> <li>• Bei der Unterstützung von Seiten der Politik und die Mitarbeiterorientierung werden Sensibilisierungspotenziale zwischen den unterschiedlichen Diversity-Kategorien deutlich.</li> </ul>

Tabelle 34: SWOT-Analyse „Chancengleichheit im Personalkontext“ (eigene Darstellung)

#### 7.2.3.4 Umgang mit Vielfalt im Personalkontext

Im Kapitel „Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“ werden auf struktureller Ebene Maßnahmen für einen diskriminierungsfreien Umgang analysiert. Auf kultureller Ebene wird untersucht, wie wertschätzend der Umgang mit Vielfalt wahrgenommen wird. Strategisches Ziel eines diskriminierungsfreien Umgangs ist eine positivere Arbeitsatmosphäre.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Auf struktureller Ebene sind dieselben Elemente wie im Kapitel 7.2.2.3 „Umgang mit Vielfalt im Führungskontext“ ausschlaggebend. Hier wurde bei den strukturellen Maßnahmen auf unterschiedliche Zuständigkeitsstrukturen, wie z.B. Personalvertretungen als obligatorische Maßnahmen und freiwillig geschaffene Stellen, wie die Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen, hingewiesen. Die Polizei Bremen geht anhand der strukturellen Maßnahmen gezielt gegen Diskriminierung vor. Eine Möglichkeit der Weiterentwicklung wäre die Etablierung einer eigenständigen Diversity-Einheit, die zum einen den Stellenwert von Diversity-Management besonders betonen würde (Gutting 2017, 154; Magistrat der Stadt Wien 2012, 25) und zum anderen mehr Synergie-Effekte zwischen den Zuständigkeitsstrukturen erzeugen könnte (Sander 2006, 81 f.).

Bezogen auf inhaltliche Maßnahmen werden die Regelungen über Gesetze wie z.B. das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Bremer Landesgleich-

stellungsgesetz (LGG) vollzogen. Einen weiteren Beitrag gegen Diskriminierung liefern das Leitbild, der Gleichstellungsplan und die Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“. Die Polizei Bremen zeigt auch bei den inhaltlichen Maßnahmen ein deutliches Bekenntnis für einen angemessenen Umgang mit der Vielfalt, indem sie die individuellen Bedürfnisse wahrnimmt und schützt (INQA 2017, 20).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Analyse der Mitarbeitenden bezogen auf einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt, wurde das Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ erstellt.<sup>51</sup> Die Mitarbeitenden sollten in der Lage sein, auf die Bedürfnisse anderer einzugehen. Wichtig dabei sind eine ausreichende Selbstreflexion, kommunikative Fähigkeiten und eine gute Sozialkompetenz. Zudem sind Respekt und Kollegialität sowie ein kooperativer Personal- und Arbeitsleitsatz für einen vorurteilsfreien Umgang wichtig. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf die Personaltypen verortet, damit differenzierte Aussagen getroffen werden können.

Im Kontext Umgang mit Vielfalt bestehen leichte Verbesserungspotenziale bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei der Sozialkompetenz und bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer (Kompetenzen). Hinzu kommt, dass die Haltung der Mitarbeitenden nicht ganz frei von Vorurteilen und Diskriminierung bewertet wird. Einzige Stärke auf Werteebene ist der respektvolle und kollegiale Umgang (Werte). Die Kompetenzen und Werte können durch Personalentwicklungsmaßnahmen verbessert werden. Ziele dieses Prozesses sind die Förderung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie die Verbesserung der Wertschätzung von individuellen Potenzialen und Fähigkeiten aller Mitarbeitenden (Jäger 2013, 5 ff.).

Besonders deutliche Defizite beim Umgang mit Vielfalt werden von den ‚Geschäftsführern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ bei den älteren Polizeibediensteten festgestellt. Beide Gruppen verorten zudem etwas mehr Verbesserungspotenzial bei den männlichen und deutschen Polizeibediensteten. Ähnlich wie bei der Werte- und Kompetenzvielfalt wird hier die ältere Generation von Polizeibediensteten (älter, männlich, deutsch) kritischer bewertet. Betrachtet man die Personaldaten betrifft dieses Defizit rund ein Viertel der Belegschaft (23% ist über 55 Jahre), was den Handlungsbedarf unterstreicht. Auch im Kontext Umgang mit Vielfalt differenzieren die ‚Dienstleistenden‘ am stärksten zwischen den Personaltypen, verorten also spezifische Stärken und Schwächen und den größte Sensibilisierungsbedarf. Diese Tatsache sollten den ‚Schutzmannern‘ und den ‚Geschäftsführern‘ verdeutlicht werden, damit diese Gruppen an ihrem Bewusstsein für Diskriminierungsmechanismen arbeiten können (Dietz und Petersen 2005, 254).

---

<sup>51</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ befinden sich in Anhang 11.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Obwohl zahlreiche Maßnahmen für einen diskriminierungsfreien Umgang in der Polizei Bremen strukturell verankert sind, wird bei der Bewertung der einzelnen Personaltypen häufig Optimierungsbedarf festgestellt. Die Maßnahmen auf struktureller Ebene bilden bei einer aktiven Auslegung Leitlinien, die einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt garantieren sollen. Bei einer passiven Auslegung dienen sie in erster Linie als Hilfsmittel, um angemessen auf Verstöße reagieren zu können. Die Polizei Bremen sollte versuchen diese Leitlinien aktiver in den Arbeitsalltag zu integrieren (Aretz und Hansen 2003, 29). Die Defizite im Kontext eines wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt können von der Personalentwicklung durch Maßnahmen, die die Werte- und Kompetenzvielfalt erhöhen, bearbeitet werden (Gieselmann und Krell 2011, 335 f.; Belinszki 2003, 358). In diesen Maßnahmen sollten die Teilnehmenden an ihrer Wahrnehmung, ihrer Einstellung, ihrem Verhalten, ihrer Kommunikation und ihren Emotionen bezogen auf den Umgang mit Vielfalt arbeiten (Looss 1992, 42).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt.

„Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen zeigt ein Bekenntnis für einen angemessenen Umgang mit Vielfalt, indem sie gezielt gegen Diskriminierung vorgeht.</li> <li>• Innerhalb der Polizei Bremen besteht ein respektvoller und kollegialer Umgang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Umgang mit Vielfalt im Personalkontext werden von den ‚Geschäftsführern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ bei den älteren Polizeibediensteten deutliche Defizite festgestellt.</li> <li>• Der Ressourcenmangel verhindert eine Verbesserung der Defizite auf der Kompetenz- und Werteebene.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen könnte eine gesonderte (Diversity-) Personalleitlinie, die einen diskriminierungsfreien Umgang fördert und für ein offenes und integratives Arbeitsklima sorgt, etablieren.</li> <li>• Die Personalentwicklung könnte einen Schwerpunkt auf die Kompetenz- und Wertethemen im Kontext wertschätzender Umgang mit Vielfalt legen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei fast allen Personaltypen werden Verbesserungspotenziale bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei der Sozialkompetenz sowie bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer identifiziert.</li> <li>• Die Haltung auf der Werteebene ist nicht ganz frei von Vorurteilen und Diskriminierung.</li> <li>• Die ‚Geschäftsführern‘ (obere FE, untere FE) und die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) sehen bei der älteren Generation von Polizisten (älter, männlich, deutsch) mehr Defizite beim Umgang mit Vielfalt.</li> </ul>

Tabelle 35: SWOT-Analyse „Umgang mit Vielfalt im Personalkontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.4 Schwerpunktthema Personalentwicklung

Für die Auswertung des Schwerpunktthemas ‚Personalentwicklung‘ sollen die deduktiv erhobenen Gestaltungsfaktoren aus Kapitel 3.3.4 analysiert werden. Tabelle 36 liefert nochmal einen Überblick.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>vielfältiges und nachhaltiges Lernen</b> , um die Werte- und Kompetenzvielfalt in der Organisation weiterzuentwickeln.	Es besteht ein differenziertes <u>Aus- und Weiterbildungsangebot</u> .	Die Personalentwicklung steht für <u>vielfältiges und nachhaltiges Lernen</u> .
	Es bestehen <u>Coaching- und Mentoring-Programme</u> .	
	Es besteht genügend <u>Raum für Ideen- und Wissensaustausch</u> .	
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Diversity-Kompetenz</b> für einen wertschätzenden Umgang.	Diversity-Kompetenz ist strategisch in der <u>Ausbildung</u> und in der <u>Führungs-kräfteentwicklung</u> verankert.	<u>Diversity-Kompetenz</u> wird als Bestandteil der Personalentwicklung wahrgenommen.
Prozesse		
Die Prozesse der <b>Personalentwicklung</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale hin geprüft.		

Tabelle 36: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Personalentwicklung‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.4.1 Vielfältiges und nachhaltiges Lernen

Auf struktureller Ebene wird das Aus- und Weiterbildungsangebot der Polizei Bremen erfasst. Da Coaching- und Mentoring-Programme im Diversity-Kontext eine besondere Rolle spielen, werden diese gesondert analysiert. Zudem wird analysiert wie viel Raum für Ideenaustausch (z.B. Mitarbeiternetzwerke) in der Organisation vorhanden ist. Auf kultureller Ebene wird bewertet wie vielfältig und nachhaltig das Lernen bei der Polizei Bremen wahrgenommen wird. Ziel der strategischen Ausrichtung ist die Förderung von vielfältigem und nachhaltigem Lernen, damit sich die gesamte Organisation weiterentwickeln kann.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Auf struktureller Ebene besteht beim allgemeinen Aus- und Weiterbildungsangebot zum einen die Teilnahmemöglichkeit an Fortbildungsprogrammen der Senatorin für Finanzen in Bremen, zum anderen können die internen Fortbildungsangebote der Hochschule für öffentliche Verwaltung (HfÖV) genutzt werden.

Das Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen in Bremen ist sehr umfangreich gestaltet und deckt einen großen Weiterbildungsbereich ab. Das Programm gliedert sich in die Teile (HfÖV 2015b):

- Führungsförderung (Persönliche Kompetenzen, Personalführung, Selbstmanagement und Arbeitstechniken, Führung und Gesundheit, Fachkompetenzen),

- Fortbildung für alle Beschäftigten (Kommunikation, Zusammenarbeit und Kundenorientierung, Arbeitsorganisation und -techniken, Gesundheit, Diversity, Europa und Sprachen, Integration Schwerbehinderter, Recht),
- fachbezogene Fortbildung (Haushalt, Finanzmanagement und SAP, Personal, Frauenförderung und Gleichstellung, Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und Suchtprävention, Ausbildung und Didaktik, Seminare für den Sozial- und Jugendhilfebereich),

Aufstieg/Fördermaßnahmen/Einführung (Aufstieg, Fördermaßnahmen, Einführung), Vortragsreihen, Prozessbegleitung/Dienststellenbezogene Angebote, Informationstechnologien und ist für alle Verwaltungsangestellten des Landes Bremen zugänglich. Insgesamt finden sich im Angebot der Senatorin für Finanzen viele Formate mit potentiell Diversity-Bezug..

Das Fortbildungsprogramm der HfÖV weist ein weites Spektrum auf. Es lässt sich jedoch mehr in den Bereich berufsspezifische Weiterbildung einordnen. Der Leistungskatalog des Programms umfasst folgende Angebote (HfÖV 2015a):

- Aufgaben- und funktionsbezogene Seminare
- Verhaltenstrainings
- Rechtsseminare
- Führungskräftebildungen
- Kompakte Lehrgänge für Seiteneinsteiger in der Polizei Bremen
- Großveranstaltungen und Fachtagungen zu aktuellen Themen
- Fachspezifische Seminare und Schulungen nach Bedarf und auf Nachfrage

Die Angebote der HfÖV sind nach den Grundsätzen einer praxisnahen und effektiven Wissensvermittlung aufgestellt. Zudem wird die Zusammenarbeit mit Referent\*Innen aus der Praxis angestrebt, und es wird versucht, schnell und unbürokratisch auf Anforderungen zu reagieren. Thematische Schwerpunkt sind systemisches Einsatztraining (Taktik und Eigensicherung, Stress, Kommunikation, Recht, Eingriffstechniken, Nichtschießen/Schießen) sowie Stress- und Konfliktbewältigung (Stress- und Konfliktbewältigung, Schulungen und Trainings im Rahmen der Führungskräftequalifizierung, Schulungen und Trainings zu speziellen Themen, z.B. Notrufsprechertrainings, Gewalt-Präventionsseminare für Kontaktpolizisten, Lehrer\*Innen und Beamt\*Innen, die in Schulen tätig werden, Kommunikations- und Zivilcourage-Trainings, Stress- und Konfliktbewältigung in den Studiengängen der Polizeiausbildung) (HfÖV 2015a).

Kennzahlen für durchgeführte Weiterbildungen werden bei der Polizei Bremen nicht erhoben. Im Diversity-Kontext besteht hier Verbesserungspotenzial, da die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in der Organisation durchaus als Kennzahl für das Diversity-Controlling herangezogen werden könnte (Hermann-Pillath 2009). Auf struktureller Ebene besteht ein umfangreiches Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ganz im Sinne von vielfältigem

und nachhaltigem Lernen wird den Mitarbeitenden ein unterstützendes Trainingsportfolio angeboten, um die individuellen Leistungspotenziale im Sinne der organisationalen Bedürfnisse zu fördern und effizient zu nutzen (Taus et al. 2011, 19; Matthies 2006, 61).

Spezielle Coaching- oder Mentoring-Programme bestehen bei der Polizei Bremen nicht. Fallen Beamt\*Innen besonders positiv auf, werden sie über Hospitation in den zuständigen Führungsgruppen gefördert. Hier werden jedoch keine Kennzahlen erhoben. Um die Vielfalt in der Führungsebene erhöhen, könnte die Polizei Bremen durch Mentoring-Programme z.B. gezielt Frauen unterschiedlichen Alters und ethnischer Herkunft oder junger Führungsnachwuchskräfte fördern (Stuber 2014, 144 ff.; Charta der Vielfalt 2014, 32). Eine weitere Chance von Mentoring-Programmen besteht in der Anwendung in der polizeilichen Praxis. Hier könnte das Lernen zwischen den Mitgliedern der unterschiedlichen Diversity-Kategorien (z.B. jüngere und ältere Polizeibedienstete) verbessert werden und als Sensibilisierungsmaßnahme eingesetzt werden. Dadurch könnte das vorhandene Wissenspotenziale besser verknüpft und die unterschiedlichen Potenziale besser genutzt werden (INQA 2017, 19). Anhand der bisher ermittelten Daten wurden einige Zielgruppen ermittelt (im Führungskontext die obere Führungsebene, im Personalkontext vor allem die älteren Mitarbeitenden) für die Coaching-Programme sinnvoll wären, da diese Gruppen an ihrem Bewusstsein für Wahrnehmung, Kommunikationsmuster, Einstellungen und Emotionen arbeiten könnte, um den Umgang mit Vielfalt zu verbessern (Looss 1992, 42).

Raum für Wissens- und Erfahrungsaustausch besteht zum einen über das Intranet in Form von Fachforen zu polizeirelevanten Themen (z.B. Übungsleiter Sport, „Cybercrime“ etc.) Hier haben nur Mitarbeiter\*Innen Zugang, die sich beruflich mit der Thematik befassen. Zudem gibt es ein offenes Forum, in dem Beiträge eingestellt werden können. Es wird durch Administratoren betreut. Ein weiteres Instrument für den Wissensaustausch sind die in der Hierarchie verankerten Besprechungsrunden: Direktionsleiterbesprechung, Sachgebietsleiterrunden, Abteilungsleiterrunden und Teamrunden. Hier kommt den jeweiligen Führungskräften eine wichtige Rolle beim Informationsaustausch zu. Ausgeschriebene Mitarbeiternetzwerke findet man bei der Polizei Bremen nicht. Dennoch gibt es Zusammenschlüsse, die sich um spezielle Anliegen der Bediensteten kümmern. Organisiert werden diese meist über die Gewerkschaften der Polizei: die Gewerkschaft der Polizei (GdP), die Deutsche Polizeigewerkschaft im Beamtenbund (DPoIG) und der Bund Deutscher Kriminalbeamter (BDK). Zudem gibt es bundesweite Mitarbeiternetzwerke wie z.B. den Verein VelsPol e.V. (Verband lesbischer und schwuler Polizeibediensteter in Deutschland). Dieser kümmert sich um die Anliegen von Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgender, falls diese Unterstützung im Diskriminierungskontext benötigen. Der Verein fördert Bildung und Erziehung, indem er sich darum bemüht, die Allgemeinheit über

sexuelle Identitäten aufzuklären, um weit verbreitete Vorurteile abzubauen (VelsPol Deutschland e. V. 2017). Auf struktureller Ebene profitiert die Polizei Bremen von den externen Mitarbeiternetzwerken dadurch, dass die Teilnehmenden sie zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung nutzen (Stuber 2014, 164 ff.). Andere Mitarbeitende werden für die spezifische Themen der Netzwerke sensibilisiert und es entsteht eine Offenheit gegenüber den Anliegen dieser (Charta der Vielfalt 2014, 32). Den Vorteil, dass eigene Netzwerkgruppen auch wichtige Ansprechpartner für die Behördenleitung sein können, wie z.B. bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen, wird von der Polizei Bremen nur bedingt genutzt (Charta der Vielfalt 2014, 32). Insgesamt bestehen für die Mitarbeiterebene nur begrenzte Möglichkeiten zum Ideenaustausch. Den sollte die Polizei Bremen z.B. durch regelmäßige Mitarbeitertreffen oder Informationsveranstaltungen, bei denen aktuelle Themen besprochen werden, verbessern (Römhildt und Leber 2005, 32).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung der Verankerung von vielfältigem und nachhaltigem Lernen in der Polizei Bremen, wurde das Themenbündel ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ entworfen.<sup>52</sup> Das Themenbündel beschreibt eine Personalentwicklung, die Lösungspotenziale für die Anforderungen in einer vielfältigen und dynamischen Gesellschaft ausbildet. Dazu gehören auf personaler Ebene kommunikative Fähigkeiten, eine offene und dynamische Aufgabenbewältigung, eine gute Sozialkompetenz, ein praxisorientierter Lösungsansatz, eine transparente und kreative Aufgabendurchführung sowie ausreichend Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Personalentwicklung sollte zudem die Ausbildung von organisationalen Kompetenzen fördern, die für Dynamik und Flexibilität in der Organisation sorgen. Dazu gehören flexible Strukturen, ein angemessener Wissensaustausch und eine flexible und moderne Personalentwicklung. Auf der Werteebene steht die Aus- und Weiterbildung für die Entwicklung einer zielorientierten Arbeitshaltung, die eine offene Herangehensweise und das Handeln nach individuellen Ansichten unterstützt. Für die Ausbildung einer vielfältigen Werte- und Kompetenzvielfalt müssen entsprechend Ressourcen (Spezialisierung und Aktualität, Karrieremöglichkeiten, moderne Ausbildungsmöglichkeiten) zur Verfügung gestellt werden. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente „Aus- und Weiterbildung bei der Polizei Bremen“ und „Strategie der Polizei Bremen“ verortet.

Die Aus- und Weiterbildung der Polizei Bremen sorgt aus Sicht aller empirischen Gruppen für eine gute Entwicklung der Kompetenzen auf personaler Ebene. Bei den ‚Schutzmännern‘ lässt sich jedoch beobachten, dass die praxisorientierten Kompetenzen (Angemessenheit, Transparenz und Kreativität, Lösungspotential für komplexere Aufgaben) etwas kritischer bewertet

---

<sup>52</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘ befinden sich in Anhang 12.

werden. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe der ‚Schutzmännern‘ kann hier eine etwas kritischere Bewertung der Akademisierung der Ausbildung der Polizei Bremen<sup>53</sup> als Erklärung herangezogen werden. Bei der Entwicklung der Kompetenzen auf personaler Ebene besteht dennoch eine Stärke der Aus- und Weiterbildung. Dieser Aspekt wird durch die positive Bewertung der strategischen Ausrichtung bei diesen Themen unterstützt. Optimierungsbedarf besteht hingegen bei der Entwicklung von organisationalen Kompetenzen. Die Aus- und Weiterbildung steht zwar für den Ausbau flexibler Strukturen, verbessert werden kann jedoch der Wissensaustausch und stellenweise die Ausrichtung, die als etwas überholt und statisch bewertet wird. Betrachtet man die Strategie der Polizei Bremen bei diesen Themen wird diese mit ähnlichem Optimierungsbedarf bewertet. Im Kontext flexible Strukturen unterstützt die strategische Ausrichtung die Aus- und Weiterbildung, beim Wissensaustausch und in Bezug auf eine aktuelle und dynamische Ausrichtung kann diese angepasst werden.

Auf der Werteebene erzeugt die Aus- und Weiterbildung der Polizei Bremen eine gewinnbringende Wertevielfalt, indem sie eine offene, zielorientierte und motivierte Arbeitsauffassung fördert. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die individuellen Einstellungen nicht einer zu hohen Gleichschaltung ausgesetzt sind. Auch bei den Wertethemen wird die strategische Ausrichtung positiv bewertet und unterstützt dementsprechend eine gute Arbeitshaltung. Die Aus- und Weiterbildung fördert auf der Kompetenz- und auf der Werteebene individuelles und organisationales Lernen (Aretz und Hansen 2002, 35 f.; Koall 2002, 9 f.). Es besteht eine gute Grundlage, verschiedene Denkweisen, Kompetenzen und Wissen zu verknüpfen und so die organisatorischen Strategien und Prozesse zu optimieren (Thomas et al. 2003, 33).

Bezogen auf den Zugang zu Ressourcen wird die Aus- und Weiterbildung von allen Gruppen mit nur wenig aktueller und spezialisierter Ausstattung an technischen und personellen Mitteln sowie wenigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten (strukturellen Anreizen) bewertet. Die Personalentwicklung wird eher als nicht zeitgemäß betrachtet, die es lediglich schafft einen sachorientierten Fokus zu setzen. Diese Tendenz trifft ebenfalls auf die strategische Ausrichtung in diesem Kontext zu. Der Ressourcenmangel hat einen negativen Einfluss auf individuelles und organisationales Lernen (INQA 2014, 16).

Die ‚Geschäftsführer‘ haben im Vergleich zu den ‚Schutzmännern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ eine deutlich positivere Sicht auf die Aus- und Weiterbildung. Diese unterschiedliche Bewertung sollte den Gruppen transparent gemacht werden, da sonst Konflikte bei der Ausrichtung der Personalentwicklung entstehen könnten. Da in der Gruppe der ‚Geschäftsführer‘ die obere

---

<sup>53</sup> seit 1999 stellt die Polizei Bremen nur noch für den gehobenen Dienst ein, alle Polizeibeamt\*innen absolvieren ein Bachelorstudium in ihrer Ausbildung (HfÖV 2017).

Führungsebene vertreten ist und diese maßgeblich an der strategischen Ausrichtung beteiligt ist, besteht hier ein zusätzlicher Bedarf an Transparenz.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Auf struktureller Ebene findet sich ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot, das als unterstützendes Trainingsportfolio angesehen werden kann. Dieses Portfolio fördert individuelle Leistungspotenziale, um sie für die organisationalen Bedürfnisse nutzen zu können (Taus et al. 2011, 19; Matthies 2006, 61). Durch den bestehenden Ressourcenmangel kommt es jedoch zu deutlichen Problemen bei der tatsächlichen Durchführung der Programme. Um diesen Sachverhalt der Politik zu verdeutlichen, könnte die Polizei Bremen Kennzahlen über abgeschlossene Trainingsmaßnahmen festhalten. Diese könnten als Diskussionsgrundlage für Gespräche über einen besseren Ressourcenzugang in diesem Kontext dienen (Hermann-Pillath 2009, 19; Hubbard 2004, 266 ff.).

Zudem werden die vorhandenen Möglichkeiten zum Wissensaustausch von allen drei Gruppen als nicht ausreichend bewertet. Die Polizei Bremen sollte mehr Raum für den Ideenaustausch schaffen, damit das Lernen voneinander und der Austausch untereinander verbessert werden kann. Eine Möglichkeit wäre die Etablierung von eigenen Mitarbeiternetzwerken, in denen Anliegen diskutiert und Themen bearbeitet werden. Ein positiver Effekt wäre zudem, dass Maßnahmen transparenter gemacht und somit auch besser umgesetzt werden könnten (Voigt und Wagner 2007, 15). Den Beschäftigten könnte die Möglichkeit gegeben werden, sich an der Planung und Durchführung von Aktivitäten zu beteiligen und Eigeninitiative zu zeigen. Durch solche Aktivitäten werden die Potenziale der Mitarbeitenden entfaltet und ein langfristiges Engagement kann gesichert werden (Herrmann und Kätker 2007, 192 f.).

Die verortete Gleichschaltung bezogen auf individuelle Haltungen kann durch das Phänomen der Polizistenkultur („Cop Culture“) beschrieben werden (siehe Kapitel 4). Der Begriff beschreibt das konkrete Handeln der Polizist\*Innen. Dieses Handeln wird durch Muster beeinflusst, die in der Polizei sozialisiert wurden und einen stark monokulturellen Charakter besitzen (Behr 2008). Da im Diversity-Kontext Lerneffekte durch Meinungspluralismus und unterschiedliche Sichtweisen entstehen, besteht hier Sensibilisierungsbedarf. Die Mitarbeitenden werden dabei aufgefordert, Interesse für neue Perspektiven zu entwickeln (Ely und Thomas 1996; Senge et al. 2011, 193 ff.).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Vielfältiges und nachhaltiges Lernen“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt.

„Vielfältiges und nachhaltiges Lernen“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf struktureller Ebene besteht ein umfangreiches Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.</li> <li>• Auf der Kompetenz- und auf der Werteebene gelingt es der Polizei Bremen gute Voraussetzungen für individuelles und organisationales Lernen zu etablieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Polizei Bremen sind weder Coaching- oder Mentoring-Programme, noch eigene Mitarbeiternetzwerke vorhanden.</li> <li>• Bei den Ressourcenthemen (Spezialisierung und Aktualität, Karrieremöglichkeiten, moderne Ausbildungsmöglichkeiten) wird die Aus- und Weiterbildung von allen Gruppen kritisch bewertet.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen könnte Kennzahlen bezogen auf abgeschlossene Weiterbildungsmaßnahmen als Grundlage für das Diversity-Controlling erheben.</li> <li>• Mentoring-Programme könnten dazu dienen, das vorhandene Wissenspotenzial in der Organisation besser zu verknüpfen.</li> <li>• Durch Coaching-Programme könnte die Polizei Bremen an Aspekten für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt arbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Ideenaustausch bieten das Intranet und die Besprechungsrunden der Führungsebenen den meisten Raum zum Wissensaustausch. Für die Mitarbeitererebene bestehen nur begrenzte Möglichkeiten.</li> <li>• Verbessert werden kann die Personalentwicklung bezogen auf eine flexible und moderne Ausrichtung und bei der Förderung von Wissensaustausch.</li> </ul>

Tabelle 37: SWOT-Analyse „Vielfältiges und nachhaltiges Lernen“ (eigene Darstellung)

### 7.2.4.2 Diversity-Kompetenz

Im Kapitel „Diversity-Kompetenz“ wird auf struktureller Ebene analysiert, wie umfangreich Diversity-Kompetenz in der Ausbildung und in der Führungskräfteentwicklung verankert ist. Auf kultureller Ebene wird untersucht, inwieweit Diversity-Kompetenz als Bestandteil der Personalentwicklung wahrgenommen wird. Der strategische Nutzen einer umfangreich verankerten Ausbildung von Diversity-Kompetenz ist der wertschätzende Umgang mit Vielfalt.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Für die Auswertung sollen die Module des Ausbildungsstudiums sowie der Führungskräftequalifizierung nach Inhalten evaluiert werden. Die Module wurden anhand einer quantitativen Dokumentenanalyse nach ihrem Diversity-Bezug untersucht. Hierbei wurden drei Schwerpunkte geclustert: polizei-spezifisches Lernen, organisationales Lernen und interpersonales Lernen (Softskills). Diese Cluster wurden nach ihrem Diversity-Bezug geordnet (siehe Anhang 6). Da die Kennwerte rein quantitativ erhoben wurden, besteht hier Potenzial in einer qualitativen Untersuchung z.B. durch eine teilnehmende Beobachtung oder Experteninterviews mit den Lehrenden/Ausbilder\*Innen bzw. den teilnehmenden Polizist\*innen.

Bei dem Ausbildungsstudium für den Polizeivollzugsdienst steht das polizeiliche Lernen mit ca. 82% klar im Vordergrund. Es folgt das interpersonelle Lernen mit knapp 11%, das organisationale Lernen liegt bei ca. 5 %. Betrachtet man den Diversity-Bezug der Module, liegen die Werte für einen potentiellen Diversity-Bezug bei ca. 15 % und für einen direkten Diversity-Bezug bei ca. 5 % (HfÖV 2014).

Bei der Führungskräftequalifizierung für die untere Führungsebene steht das interpersonelle Lernen mit knapp 55% im Vordergrund, gefolgt vom polizeispezifischen Lernen mit knapp 30%

und von organisationalem Lernen von knapp 13%. Insgesamt haben ca. 5 % einen direkten und 70% einen potentiellen Diversity-Bezug (HfÖV 2013a).

Bei der Führungskräftequalifizierung für die mittlere Führungsebene steht das organisationale Lernen mit knapp 51% im Mittelpunkt, es folgt das polizeispezifische Lernen mit 32% und das interpersonelle mit knapp 18%. Insgesamt haben ca. 66% potentiellen und knapp 2% direkten Diversity-Bezug (HfÖV 2013b).

Bei der Führungskräftequalifizierung für die obere Führungsebene steht das polizeispezifische Lernen mit knapp 55% im Mittelpunkt, gefolgt von interpersonellem Lernen mit knapp 17% und organisationalem Lernen von knapp 16%. Insgesamt bestehen bei den Modulen ein potentieller Diversity-Bezug von ca. 22% und ein direkter Diversity-Bezug von ca. 5% (DHPol 2015).

Bei den Ausbildungs- und Qualifizierungsprogrammen besteht ein direkter Diversity-Bezug von 2-5%. Betrachtet man die heutigen Anforderungen an die Polizei z.B. Multikulturalisierung der Gesellschaft (Bendl 2006, 55; Kutzner und Röhrh 2014h) oder hohes Medien- und Öffentlichkeitsinteresse (Thielmann und Weibler 2010), sollte dieser Wert auf seine Wirkung überprüft und mit der Bewertung der kulturellen Gestaltungsfaktoren abgeglichen werden.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Inwieweit die Aus- und Weiterbildung der Polizei Bremen für die Entwicklung eines wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt steht, soll mit Hilfe des Themenbündels ‚Umgang mit Vielfalt‘ beantwortet werden<sup>54</sup>. In diesem wird die Fähigkeit, unterschiedliche Bedürfnisse anderer Menschen zu berücksichtigen, abgebildet. Für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt werden zusätzlich Kompetenzen wie Selbstreflexion, kommunikative Fähigkeiten und Sozialkompetenz betrachtet. Auf der Werteebene sind Respekt und Kollegialität sowie ein kooperativer Personal- und Arbeitsleitsatz wichtig, um einen vorurteilsfreien Umgang zu unterstützen. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente „Aus- und Weiterbildung der Polizei Bremen“ und „Strategie der Polizei Bremen“ verortet.

Alle empirischen Gruppen bewerten die Aus- und Weiterbildung im Kontext Diversity-Kompetenz sehr gut. Sie fördert eine gute Entwicklung von Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten und Sozialkompetenz und verbessert die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen. Auf der Werteebene wird ein respektvoller und kollegialer Umgang innerhalb der Polizei Bremen gefördert und es wird Diskriminierung und Vorurteilen vorgebeugt. Zudem wird durch die Personalentwicklung darauf geachtet, dass ein partizipativer Arbeitsansatz verfolgt wird. Verbessert werden sollte die Mitarbeiterorientierung, da diese kollektiv mit Defiziten bewertet wird. Ein negativer Einfluss wird in diesem Kontext erneut dem vorhandenen Ressourcenmangel zugeschrieben.

---

<sup>54</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘ befinden sich in Anhang 12.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Bei der Gegenüberstellung von strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren, wird deutlich, dass die Inhalte der verschiedenen Ausbildungsprogramme der Polizei Bremen zu einer guten Entwicklung von Diversity-Kompetenz beitragen und somit den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt fördern. Nimmt man jedoch die Ergebnisse aus den Kapiteln bezogen auf den Umgang mit Vielfalt im Führungs- und Personalkontext (siehe Kapitel 7.2.2.3 und 7.2.3.4) hinzu, ergeben sich bei der Umsetzung von Diversity-Kompetenz Verbesserungspotenziale. Hier wurden die obere Führungsebene und die älteren Polizeibediensteten etwas kritischer in Bezug auf einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt bewertet. In diesem Kontext wurde bereits auf Coaching-Programme als Sensibilisierungsmaßnahme hingewiesen (Looss 1992, 42). Um das Thema Diversity-Kompetenz abschließend zu bewerten, muss sie anhand ihrer Wirkung in der Praxis analysiert werden. Relevante Aspekte hierzu werden im Kapitel ‚Kundenmanagement‘ bearbeitet (siehe Kapitel 7.2.8).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse des Kapitels „Diversity-Kompetenz“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst, die alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen berücksichtigt.

„Diversity-Kompetenz“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Aus- und Weiterbildung schafft es, Kompetenzen und Werte im Kontext Diversity-Kompetenz zu entwickeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitarbeiterorientierung kann auch im Kontext der Personalentwicklung verbessert werden, hier macht sich jedoch erneut der Ressourcenmangel der Polizei Bremen deutlich.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch zusätzliche Coaching-Programmen kann die Polizei Bremen zielgruppenorientiert an der Entwicklung von Diversity-Kompetenz arbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch die positive Bewertung der Aus- und Weiterbildung im Kontext Diversity-Kompetenz können die Verbesserungspotenziale bei der Umsetzung von Diversitymanagement übersehen werden.</li> </ul>

Tabelle 38: SWOT-Analyse „Diversity-Kompetenz“ (eigene Darstellung)

### 7.2.5 Schwerpunktthema Arbeitsorganisation

Für das Thema ‚Arbeitsorganisation‘ wurden in Kapitel 3.3.5 Gestaltungsfaktoren ermittelt. Tabelle 39 fasst diese nochmal zusammen. Im Anschluss folgt die Auswertung.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Arbeitsmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz im Arbeitskontext</b> .	Die <u>Ablauforganisation</u> ist für Mitarbeitende transparent nachvollziehbar.	Die Mitarbeitenden betrachten die <u>Arbeitsprozesse</u> als transparent und angemessen.
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Arbeitsbedingungen</b> , die die Bedürfnisse unterschiedlicher Diversity-Kategorien beachten.	Es sind ausreichend Maßnahmen im Kontext <u>Work-Life-Balance</u> vorhanden.	Die <u>Anforderungen an Arbeit</u> der Mitarbeitenden werden berücksichtigt.
Die strategische Ausrichtung unterstützt die <b>Nutzung der unterschiedlichen Potenziale</b> der Mitarbeitenden.	<u>Kompetenzsteuerung und -evaluierung</u> unterstützen die Nutzung der unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeitenden.	Die <u>Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen</u> wird unterstützt.
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Arbeitsmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 39: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Arbeitsmanagement‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.5.1 Transparenz im Arbeitskontext

Im Kapitel „Transparenz im Arbeitsalltag“ wird die Ablauforganisation auf ihre Transparenz überprüft. Auf struktureller Ebene werden Maßnahmen festgehalten, die die Transparenz in Arbeitskontext unterstützen. Auf kultureller Ebene wird die Bewertung in Bezug auf einen transparenten Arbeitsalltag überprüft. Der strategische Nutzen von transparenten Arbeitsprozessen ist das Erschließen von Verbesserungspotenzialen, Flexibilität und Synergien.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Ablauforganisation wird bei der Polizei Bremen zu großen Teilen im Geschäftsverteilungsplan (GVP) geregelt. Der GVP ist ein Regelwerk, das bestimmt, welche Person oder Einheit des bestehenden Organs für die Bearbeitung eines konkreten Aufgabenbereichs zuständig ist (Polizei Bremen 2015). Im GVP werden durch Arbeitsplatzbeschreibungen die Zuständigkeiten der jeweiligen Stellen festgelegt. Dazu kommen Direktions-, Abteilungs- oder Funktionsbeschreibungen sowie unterschiedliche Dienstanweisungen oder Handlungsanleitungen/Dienstvereinbarungen, die spezielle Aufgaben oder Prozesse transparent beschreiben. Zudem werden weitere wichtige Informationen im Arbeitskontext (z.B. Arbeitszeitbelastungsindex) festgehalten. Neben diesen obligatorischen Maßnahmen wurde bei der Polizei Bremen ein Stellenführerschein eingeführt. Dieser dient in erster Linie der Steuerung und bedarfsgerechten Weiterentwicklung der nötigen Kompetenzen für jede Stelle und ergänzt den GVP in Bezug auf notwendige Weiter- oder Fortbildungsmaßnahmen. Ziel dabei es ist die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen für jede Stelle transpa-

rent zu machen. Aufgrund der ständig wechselnden Anforderungen der polizeilichen Arbeit ist der Stellenführerschein ein laufendes Großprojekt mit dynamischen Inhalten, die ständig angepasst werden. Zudem sorgt die zentrale Datenverwaltung der Polizei Bremen im Kontext arbeitsbezogener Kommunikation bzw. Informationsvermittlung für einen klaren Umgang mit Akten, Vorgängen und Fällen und den dazugehörigen Daten (Polizei Bremen 2015). Die Ablauforganisation lässt sich auf struktureller Ebene transparent nachvollziehen. Hier werden die Grundsätze des Bürokratiemodells von Max Weber deutlich. Das Modell beschreibt ein organisatorisches Konzept, das Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Dienst- und Fachaufsicht sowie Aktenmäßigkeit gewährleistet (Krems 2013).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung der Arbeitsprozesse im Kontext Transparenz, wurde das Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ entworfen.<sup>55</sup> Dieses umfasst Arbeitsprozesse, die durch eine kreative und transparente Aufgabendurchführung, eine transparente Kommunikation und zeitgemäße Handlungsmuster geprägt sind (Kompetenzen). Die Arbeitsprozesse werden zudem durch eine kooperative, zielorientierte und wenig autoritäre Arbeitshaltung unterstützt (Werte). Wichtig in Bezug auf Transparenz ist ebenfalls eine kompetenzorientierte und transparente Ressourcensteuerung. Die Aufgabendichte sollte dabei angemessen sein, damit die Aufgaben umfassend bearbeitet werden können. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente „mein Arbeitsalltag“ und „Strategie der Polizei Bremen“ verortet.

Alle empirischen Gruppen beschreiben in ihrem Arbeitsalltag eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung sowie eine weitestgehend transparente Kommunikation. Die Handlungsmuster werden jedoch als wenig zeitgemäß betrachtet. Die vorhandenen Kompetenzen liefern dennoch eine gute Grundlage für einen effizienten und effektiven Arbeitsprozess. Dies zeigt sich auch bei der strategischen Ausrichtung dieser Themen. Hier werden ähnliche Stärken und Schwächen wahrgenommen, wodurch die Umsetzung der Kompetenzen weitestgehend unterstützt wird. Auf der Werteebene werden kooperative Arbeits- und Führungsprinzipien vorgegeben, die jedoch nach Aussage aller Gruppen bei der Umsetzung einer zielgerichteten Zusammenarbeit verloren gehen. Im Diversity-Kontext sollte die Polizei Bremen die Zusammenarbeit aller Beteiligten als eine Art Netzwerk mit flachen Hierarchien betrachten, in dem alle Mitarbeitenden voneinander lernen können (Senge et al. 2011, 254 ff.). Durch die Nutzung verschiedener Denkweisen werden die organisatorischen Strategien kritischer hinterfragt und gegebenenfalls optimiert (Bolten 2014).

---

<sup>55</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Arbeitsorganisation‘ befinden sich in Anhang 13.

Die Ressourcensteuerung wird von den Gruppen relativ unterschiedlich bewertet. Die ‚Schutzmäner‘ beschreiben einen kompetenzorientierten und weitestgehend transparenten Einsatz der Ressourcen. Die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die Ressourcensteuerung im Kontext Kompetenzorientierung und Transparenz mit sehr deutlichen Defiziten. Die Bewertung verweist auf Verbesserungspotenzial und auf Unstimmigkeiten zwischen den Gruppen, die zu Konflikten führen können. Die Polizei Bremen könnte durch regelmäßige Rückmeldungen im Arbeitskontext für mehr Transparenz sorgen. Dadurch könnten genauere Zielvereinbarungen getroffen werden und eine kompetenzorientiertere Ausrichtung erfolgen (INQA 2017, 14). Hier gilt der Leitsatz, dass transparente und beteiligungsorientierte Strukturen eine grundlegende Voraussetzung sind, um die Fertigkeiten und Talente möglichst vieler Beschäftigter einzubringen (Himmel 2006, 82 f.). Im Ressourcenkontext verorten alle Gruppen eine zunehmende Aufgabenverdichtung, die sich negativ auf die Transparenz im Arbeitskontext auswirkt und den bestehenden Ressourcenmangel verstärkt.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Trotz einiger formaler Instrumente (z.B. GVP, Stellenführerschein) auf struktureller Ebene, werden relativ deutliche Defizite bei der Ressourcensteuerung verortet. Die Polizei Bremen sollte Arbeitsprozesse besser durchleuchten, damit ein zielorientierter Einsatz der Ressourcen gelingen kann (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147). In diesem Zuge sollten die strukturellen Maßnahmen auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Zudem könnte der Abbau von Hierarchien für mehr Transparenz im Arbeitskontext sorgen, da dieser die Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen fördert und somit auch die Ressourcensteuerung verbessert (Ely und Thomas 1996, 14). Die Polizei Bremen sollte durch eine Optimierung der Kompetenzsteuerung und -evaluation die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor nutzen und auf die Personal- und Organisationsentwicklung ausrichten (INQA 2012b). Eine besondere Rolle bei der Ressourcensteuerung kommt den Führungskräften zu, da sie die unterschiedlichen Potenziale steuern und fördern sollen (Leenen et al. 2006, 46).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Transparenz im Arbeitskontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Transparenz im Arbeitskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf struktureller Ebene bestehen durch den GVP, den Stellenführerschein und weitere Maßnahmen (z.B. Dienst-anweisungen) transparente Aufgabenbeschreibungen.</li> <li>• Die zentrale Datenverwaltung unterstützt die Transparenz im Arbeitskontext.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die größere Aufgabenverdichtung wirkt sich negativ auf die ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ aus.</li> <li>• Die ‚Geschäftsführer‘ (obere, untere FE) und die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) bewerten die Ressourcensteuerung mit sehr deutlichen Defiziten.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch den Abbau von Hierarchien könnte für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen und somit auch eine bessere Ressourcensteuerung gesorgt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden zwar kooperative Arbeits- und Führungsprinzipien vorgegeben, bei der Umsetzung in einer zielgerichteten Zusammenarbeit bestehen jedoch deutliche Probleme.</li> </ul>

Tabelle 40: SWOT-Analyse „Transparenz im Arbeitskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.5.2 Anforderungen im Arbeitskontext

Auf struktureller Ebene werden im Kapitel „Anforderungen an Arbeit“ Maßnahmen zur Work-Life-Balance für unterschiedliche Diversity-Kategorien betrachtet. Auf kultureller Ebene werden die Anforderungen an Arbeit bewertet. Auf strategischer Ebene soll durch Beachtung unterschiedlicher Bedürfnisse eine hohe Arbeitsmotivation entstehen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Polizei Bremen hat im Bereich Work-Life-Balance Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung, zur Arbeitsgestaltung, zum Gesundheitsmanagement und Unterstützungsangebote für unterschiedliche Diversity-Kategorien. Durch verschiedene Arbeitszeitmodelle (Gleitzeitregelung, Teilzeitmodelle, bedarfsorientierter Dienstplan, Sonderurlaub/Sabbatical) werden die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Die Arbeitszeitflexibilisierung ist somit ein wichtiger Aspekt im Diversity-Management der Polizei Bremen (Herrmann und Kätker 2007, 280). Ein Schwerpunktthema der Arbeitsgestaltung ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Polizei Bremen berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden durch eine extra dafür installierte Stelle. Besonders erwähnenswert bei der Arbeitsgestaltung ist der Arbeitsplatzbelastungsindex (ABI). Die Polizei Bremen ist bis jetzt die erste und einzige Polizei in Deutschland, die eine Personalsteuerung im Sinne einer altersgerechten Personalentwicklung hat. Die Daten des ABIs werden für die Diversity-Kategorien ‚Alter‘ und ‚Geschlecht‘ erhoben (siehe Tabelle 41). An dem Verfahren zur altersgerechten Personalentwicklung können alle Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten ab dem 45. Lebensjahr teilnehmen (Polizei Bremen 2014b, 4).

Arbeitszeit-Belastungsindex	gesamt	Männlich				Weiblich			
		bis 35	35-45	45-55	über 55	bis 35	35-45	45-55	über 55
Arbeitsplatz Belastungsindex 1	<b>930</b> <b>39,5%</b>	367 15,6%	181 7,7%	99 4,2%	33 1,4%	201 8,5%	40 1,7%	9 0,4%	0 0%
Arbeitsplatz Belastungsindex 2	<b>423</b> <b>18,0%</b>	20 0,9%	51 2,2%	153 6,5%	124 5,3%	22 0,9%	43 1,8%	10 0,4%	0 0%
Arbeitsplatz Belastungsindex 3	<b>999</b> <b>42,5%</b>	31 1,3%	97 4,1%	304 13,0%	383 16,3%	56 2,4%	75 3,2%	51 2,2%	2 0,08%
<b>Gesamtanzahl</b>	<b>2352</b> <b>100%</b>	<b>418</b> <b>17,8%</b>	<b>329</b> <b>14,0%</b>	<b>556</b> <b>23,6%</b>	<b>540</b> <b>23,0%</b>	<b>279</b> <b>11,8%</b>	<b>158</b> <b>6,7%</b>	<b>70</b> <b>3,0%</b>	<b>2</b> <b>0,08%</b>

Tabelle 41: Arbeitszeitbelastungsindex Polizei Bremen (eigene Darstellung)<sup>56</sup>

Die Polizei Bremen hat erkannt, dass die komplexer werdenden Arbeitsfelder sowie die damit verbundenen steigenden Anforderungen und hohen Arbeitsbelastungen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden haben (Badura et al. 2016, 2015). Deshalb wurde eine Stelle für das betriebliche Gesundheitsmanagement geschaffen, die Beratung zu körperlicher Gesundheit und seelischem Gleichgewicht anbietet. Für die Diversity-Kategorien ‚Ge-

<sup>56</sup> auf Grundlage der Personalkennzahlen der Polizei Bremen; Stand 18.12.2014.

schlecht', ‚Alter‘, ‚körperliche Befähigung‘, ‚Herkunft‘ und ‚sexuelle Orientierung‘ werden zudem einige Unterstützungsmaßnahmen ergriffen<sup>57</sup>:

- ‚Geschlecht‘: Kindertagespflege „Streifenhörnchen“, Belegplätze „Arche Kunterbunt“, Einsatzmöglichkeiten von Schwangeren, Stillräume, Wiedereinstiegssemester, Gleichstellungsplan, Konfliktmediation.
- ‚Alter‘: Beratung und Vermittlung zum Thema Pflege, Hospitationen bei Arbeitsplatzwechsel (altersgerechte Personalentwicklung).
- ‚Körperliche Befähigung‘: Vorsorgekurse für Polizeivollzugsbeamte (PVB) und Einsatzdienst (ESD), Sport: Nachweis der körperlichen Leistungsfähigkeit, Freistellung für Sport 60 Minuten pro Woche, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), Trauergruppe: 14-tägige Gespräche mit Seelsorger, Arbeitsplätze für Dauererkrankte, Projekt „Fürsorge und Betreuung“ Soziales Betreuungsteam (Psychologin, Sozialarbeiter), Posttraumatische Betreuung Sozialer Dienst, Beratung von Suchtkranken.
- ‚Herkunft‘: Gezielte Anwerbung von Polizeibedienstete mit MHG (Projekt „EQUAL“).
- ‚Sexuelle Orientierung‘: Ansprechpartner für gleichgeschlechtliche Lebensweisen (AgL).

Betrachtet man die Anzahl der Maßnahmen für die jeweiligen Kategorien, werden Unterschiede im Ausmaß der Unterstützung sichtbar. Für die bisher weniger beachteten Gruppen (z.B. ‚Herkunft‘) könnten zusätzliche Maßnahmen etabliert werden. Die Schaffung von optimalen Beschäftigungsbedingungen bringt der Organisation im Idealfall eine hohe Produktivität und Loyalität der Belegschaft, eine Minimierung des krankheitsbedingten Arbeitsausfalls, eine Ausschöpfung von Potenzialen der Beschäftigten und ein vertrauensvolles Arbeitsklima (Herrmann und Kätker 2007, 248 f.).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Das Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ beleuchtet die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Arbeitskontext.<sup>58</sup> Werte wie Anerkennung der Arbeit innerhalb der Organisation und von außen (Politik und Bevölkerung) sind zentral. Außerdem sollte eine angemessene technische und personelle Ausstattung (materielle Ressourcen) sowie Unterstützung und Respekt von Seiten der Bürger\*Innen (immaterielle Ressourcen) vorhanden sein. Diese Werte und Ressourcen sind an Kompetenzen geknüpft, die für die Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle spielen, um angemessen und motiviert agieren zu können. Dazu gehören die Balance zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung, die Berücksichtigung von Bedürfnissen sowie Effizienz und Effektivität als Grundsatz. Ein dynamischer Umgang mit den Anforderungen des Umfeldes ist notwendig, damit die Arbeits-

<sup>57</sup> Die Übersicht wurde zusammen mit der Polizei Bremen erstellt. Die meisten Inhalte finden sich auf der Website.

<sup>58</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Arbeitsorganisation‘ befindet sich in Anhang 13.

motivation erhalten bleibt. Auf dem Themenbündel wurden die Element „mein Arbeitsalltag“ und „Strategie der Polizei Bremen“ verortet.

Der Arbeitsalltag wird von allen Gruppen mit vielen Kompetenzen bewertet, die für gute Arbeitsbedingungen notwendig sind. Er ist von der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, vom Streben nach Effizienz und Effektivität, von einer guten Umsetzung der Grundsätze Professionalität und Bürgernähe und von einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung geprägt. Verbessert werden sollte die Nutzung von Synergien. Im Kontext Anforderungen an Arbeit sind Werte nur bedingt vorhanden. Die Wertschätzung der Arbeit innerhalb der Polizei (Anerkennung als Motivation) sollte verbessert werden. Der Respekt und die Anerkennung von Seiten der Bevölkerung und der Politik weist sehr deutliche Defizite auf.

Auf Ressourcenebene fehlt es deutlich an technischer, personeller und finanzieller Ausstattung (materielle Ressourcen) sowie an Respekt von Seiten der Bevölkerung und Honorierung von Seiten der Politik (immaterielle Ressourcen). Negativ beeinflusst wird der Ressourcenmangel durch die bereits erwähnte unzulänglich synergetische und zielgerichtete Zusammenarbeit. Auch im Kontext Anforderungen an Arbeit kann die Polizei Bremen für eine bessere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Führungsebenen sorgen. Dies würde nicht nur die Anforderungen im Arbeitskontext besser beachten, sondern auch die Potenziale für langfristige Lerneffekte erhöhen (Senge et al. 2011, 254 ff.; Ely und Thomas 1996).

Die strategische Ausrichtung bezogen auf Anforderungen an Arbeit wird bei den materiellen Ressourcen (technische, personelle und finanzielle Ausstattung) und den immateriellen Ressourcen (Rahmenbedingungen und Anerkennung) kollektiv mit Defizite bewertet. Zudem bestehen auch bei den Wertethemen deutliche Defizite bei der strategischen Ausrichtung. Die Polizei Bremen sollte versuchen an ihrer werteorientierten Ausrichtung, bezogen auf den Umgang mit der Bevölkerung (Kund\*Innen) und der Politik (Kapitalgeber) zu arbeiten. Hierzu sollten Maßnahmen in den Bereichen ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ (siehe Kapitel 7.2.7) und ‚Kundenmanagement‘(siehe Kapitel 7.2.8) transparent mit den Gruppen erörtert werden. Zudem sollten Verbesserungsmöglichkeiten für eine zielgerichtete und synergetische Zusammenarbeit diskutiert werden. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollte dabei das Ziel sein, da diese im Idealfall die Arbeitsergebnisse verbessern können (Herrmann und Kätker 2007, 248 f.).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Trotz einiger strukturell verankerter Maßnahmen im Kontext Work-Life-Balance werden die Anforderungen an Arbeit durch das Fehlen von Werten und Ressourcen nur bedingt erfüllt. Die vorhandenen Maßnahmen auf struktureller Ebene sollten deshalb auf ihre Wirkungen überprüft werden. Zudem sollte die Polizei Bremen überlegen, welche weiteren Maßnahmen bezogen auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und

die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden (internes Personalmarketing) etabliert werden könnten, damit die Leistungsbereitschaft erhalten bleibt (Stuber 2014, 204 ff.). Für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen können alle beschriebenen Defizite aus den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit als Ansatz genutzt werden, da jede Verbesserung der Arbeitssituation dient. Priorität haben dabei die Aspekte, die die Polizei Bremen in Eigenregie durchführen kann.

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus Kapitel „Anforderungen im Arbeitskontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Anforderungen im Arbeitskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeitsalltag wird von allen Gruppen mit vielen Kompetenzen, die im Kontext Anforderungen an Arbeit notwendig sind, bewertet. Er ist geprägt von der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, vom Streben nach Effizienz und Effektivität, von einer guten Umsetzung, und von einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeitsalltag wird von allen Gruppen mit einem deutlichen Mangel an materiellen Ressourcen (technische und personelle Ausstattung, Karrieremöglichkeiten) und immateriellen Ressourcen (Respekt, Honorierung von Seiten der Bevölkerung und Politik) bewertet.</li> <li>• Negativ beeinflusst wird der Ressourcenmangel durch eine unzulängliche synergetische (Kompetenzthema) und zielgerichtete (Wertethema) Zusammenarbeit.</li> <li>• Auf der Werteebene besteht nur relativ wenig Wertschätzung innerhalb der Polizei, jedoch fehlt vor allem der Respekt von Seiten der Bevölkerung.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Kontext Anforderungen an Arbeit kann die Polizei Bremen an einer besseren Zusammenarbeit der unterschiedlichen Führungsebenen arbeiten.</li> <li>• Für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen kann die Polizei Bremen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nutzen. Priorität haben dabei die Aspekte, die die Polizei Bremen in Eigenregie durchführen kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die strategische Ausrichtung im Kontext Anforderungen an Arbeit wird von den Gruppen differenziert bewertet: Die ‚Schutzmänner‘ (Ältere, Arbeiterebene, mittlere FE) und die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) verorten in erster Linie Defizite. Die ‚Geschäftsführer‘ sehen in erster Linie Stärken und nur wenige Schwächen.</li> <li>• Die Maßnahmen auf struktureller Ebene zur Work-Life-Balance sollten auf ihre Wirkung hin überprüft werden.</li> </ul>

Tabelle 42: SWOT-Analyse „Anforderungen im Arbeitskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.5.3 Nutzung unterschiedlicher Potenziale

Im Kapitel „Nutzung unterschiedlicher Potenziale“ werden auf struktureller Ebene Maßnahmen erfasst, die eine strategische Kompetenzsteuerung und -evaluierung unterstützen. Auf kultureller Ebene werden die Voraussetzungen für die Nutzung unterschiedlicher Lösungsstrategien untersucht. Auf strategischer Ebene soll durch die Nutzung unterschiedlichen Potenziale organisationales Lernen entstehen, das zum Erfolg einer Organisation beitragen kann.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Für die Kompetenzsteuerung können alle Aspekte aus Kapitel 7.2.5.1 aufgegriffen werden. Es wurde festgehalten, dass Kompetenzen über den GVP festgelegt und über den Stellenführerschein kontrolliert werden. Zusätzliche Kompetenzen (z.B. Sprache, kulturelle Kenntnisse oder andere Fähigkeiten) werden nicht erfasst. Um diese sinnvoll einsetzen zu können, müssen sie im Arbeitsteam bekannt sein. Eine wichtige Rolle bei der Steuerung der unterschiedlichen Kompetenzen kommt den jeweiligen Führungs-

kräften zu. Diese koordinieren die endgültige Steuerung bei der Nutzung unterschiedlicher Potenziale. Jedoch sind die Teammitglieder auch selbst dafür verantwortlich, ihre Kompetenzen transparent zu machen und einzubringen. Diese Form der Beteiligung ist im „Menschenbild“ des Kooperativen Führungssystems (KFS) verankert. Das KFS beschreibt Mitarbeitende, die eine positive Einstellung zur Arbeit haben, sich selbstständig Ziele wählen und Selbstverwirklichung zur allgemeinen Zufriedenheit anstreben. Zudem wird von den Mitarbeitenden generell Verantwortung übernommen (Rauch 2016, 22; Thielmann und Weibler 2010, 74 f.). Neben der Kompetenzsteuerung spielt bei der Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen ebenso die Kompetenzevaluierung eine wichtige Rolle. Festgelegt werden die Kompetenzen im GVP und im Stellenführerschein. Die Führungskräfte haben Einsicht in die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden und übernehmen die endgültige Prozesssteuerung. Dementsprechend sind die Führungskräfte maßgeblich verantwortlich für die Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen und die Akzeptanz und Förderung unterschiedlicher Lösungsstrategien. Die strategische Kompetenzevaluation hilft der Polizei Bremen die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor zu identifizieren und auf die Personal- und Organisationsentwicklung auszurichten (INQA 2012b).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um die Voraussetzungen für die Nutzung unterschiedlicher Potenziale zu analysieren, wurde das Themenbündel ‚Nutzung unterschiedlicher Potenziale‘ entworfen.<sup>59</sup> Bei den organisationalen Kompetenzen müssen flexible Strukturen vorhanden sein, um auf dynamische Anforderungen reagieren zu können. Bei den personalen Kompetenzen sind eine transparente, kreative und praxisorientierte Aufgabendurchführung nötig. Ergänzt werden die Kompetenzen durch zeitgemäße Handlungsmuster und eine gute Netzwerkarbeit. Die Ressourcensteuerung sollte eine transparente und kompetenzorientierte Ausrichtung aufweisen, damit die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente zielorientiert eingesetzt werden können. Auf Werteebene ist eine wenig autoritäre und zielorientierte Arbeitsauffassung nötig, die unterschiedliche Sichtweisen akzeptiert, damit unterschiedlicher Potenziale genutzt werden können. Unterstützt werden müssen diese Aspekte durch Eigenständigkeit im Handeln und Durchsetzungskraft bei den Maßnahmen als immaterielle Ressource von Seiten der Politik. Damit Aussagen über den Arbeitsalltag und über die strategische Ausrichtung getroffen werden können, wurden die Elemente „mein Arbeitsalltag“ und „Strategie der Polizei Bremen“ auf dem Themenbündel verortet.

Die ‚Schutzmäner‘ sprechen nur über neun von fünfzehn Themen im Kontext Nutzung unterschiedlicher Potenziale. Die Themen spielen demnach eine eher untergeordnete Rolle. Der

---

<sup>59</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Arbeitsorganisation‘ befinden sich in Anhang 13.

höhere Stellenwert bei den ‚Geschäftsführern‘ und den ‚Dienstleistenden‘ sollte transparent kommuniziert werden.

Allen empirischen Gruppen sehen viele Kompetenzen für die Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen. Der Arbeitsalltag wird mit einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung, einer offenen und dynamischen Aufgabenbewältigung, einem praxisorientierten Arbeitsansatz und einer guten Netzwerkarbeit in Verbindung gebracht (personale Kompetenzen). Zudem bestehen flexible Strukturen für einen dynamischen Umgang mit Anforderungen (organisationale Kompetenzen). Bei den Kompetenzthemen auf personaler und organisationaler Ebene wird ebenfalls die strategische Ausrichtung positiv bewertet. Kompetenzen für die Nutzung unterschiedlicher Potenziale ist demnach deutlich vorhanden (INQA 2017, 10).

Die Ressourcensteuerung weist deutliche Defizite bei der Umsetzung der Kompetenzen auf. Sie wird von den Gruppen unterschiedlich bewertet. Die ‚Schutzmäner‘ bewerten die Ressourcensteuerung mit einer kompetenzorientierten und weitestgehend transparenten Ausrichtung. Die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die Ausrichtung als wenig kompetenzorientiert und wenig transparent. Auch hier besteht durch die unterschiedliche Bewertung der Gruppen Konfliktpotenzial. Die strategische Ausrichtung wird ebenfalls mit Defiziten bewertet und kann bezogen auf einen transparenten Ressourceneinsatz verbessert werden. Der Polizei Bremen fehlt es demnach an einer systematischen Auseinandersetzung mit der Steuerung der unterschiedlichen Potenziale. Mehr Transparenz und mehr Partizipation könnte diesen Prozess unterstützen (INQA 2017, 14).

Auf der Werteebene wird der Arbeitsalltag häufig durch restriktives Verhalten und eine wenig zielorientierte Arbeitsauffassung geprägt. Dazu kommt eine gewisse Trägheit, die durch die Gleichschaltung von individuellen Ansichten erklärt werden kann. Diese Gleichschaltung kann auch hier durch das Phänomen der Polizistenkultur („Cop Culture“) beschrieben werden (Behr 2008). Es kommt zu Mustern mit monokulturellem Charakter, die eine Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen eher ablehnen. Demnach besteht Sensibilisierungspotenzial für Interessen, Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven (Ely und Thomas 1996). Die strategische Ausrichtung hat auf der Werteebene ebenfalls Defizite. Die Polizei Bremen sollte sich auf dieser Ebene systematisch mit Verbesserungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Da die Führungskräfte die Verantwortung für die strategische Ausrichtung der Ressourcensteuerung wie auch für die Förderung eines Wertepluralismus haben, sollten sie speziell darauf achten, dass die unterschiedlichen Potenziale zielorientiert gesteuert und ausreichend wertgeschätzt werden (Leenen et al. 2006, 46).

Auf der Ressourcenebene wird von allen Gruppen ein deutlicher Mangel an Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft bei der Aufgabendurchführung verortet (immaterielle Ressourcen). Da

die Polizei Bremen sich an Recht und Gesetz orientieren muss (Thielmann und Weibler 2010, 71 f.) wird die Nutzung unterschiedlicher Potenziale eingeschränkt. Eine bessere Unterstützung von Seiten der Politik durch mehr Eigenständigkeit würde die Möglichkeiten für die Nutzung alternativer Lösungsansätze und unterschiedlicher Potenziale verbessern (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147). Dennoch sollte die Polizei Bremen die strategische Ausrichtung für die Nutzung unterschiedlicher Potenziale auf Ressourcenebene nach ihren Möglichkeiten bearbeiten und verbessern.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Obwohl viele Kompetenzen für die Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen vorhanden sind, kommt es bei der Umsetzung (Ressourcensteuerung) zu deutlichen Problemen. Diese Probleme sollten in einem transparenten Prozess innerhalb der Polizei Bremen erörtert werden. Wichtig hierbei ist die Einbeziehung möglichst vieler Standpunkte (Senge et al. 2011, 254 ff.), da kollektive Lösungen für strukturelle Veränderungen häufig nachhaltiger sind (Bodenmüller und Joksch 1999, 149). Zudem sollten die strukturellen Maßnahmen wie der GVP und der Stellenführerschein auf ihre Wirkung hin überprüft werden, damit die strategischen Kompetenzsteuerung und -evaluation verbessert werden kann (INQA 2012b). Die Defizite auf der Werteebene könnten durch eine gesonderte Leitlinie, die eine wertorientierte Sicht schärft und einen Rahmen zur Förderung eines erwünschten Sozial- und Leistungsverhaltens liefert, bearbeitet werden (Wunderer und Dick 2003, 385).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse des Kapitels „Nutzung unterschiedlicher Potenziale“ werden anhand aller analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen in einer SWOT-Analyse zusammengefasst dargestellt.

„Nutzung unterschiedlicher Potenziale“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von allen empirischen Gruppen werden Stärken bei den Kompetenzen auf personaler und organisationaler Ebene gesehen.</li> <li>• Die Kompetenzsteuerung und -evaluierung unterstützen die Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Ressourcensteuerung bestehen deutliche Verbesserungspotenziale und es kann durch die unterschiedliche Wahrnehmung der Gruppen zu Konflikten kommen.</li> <li>• Auf der Werteebene verorten alle Gruppen Verbesserungspotenziale bei der Akzeptanz unterschiedlicher Lösungsstrategien.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Nutzung unterschiedlicher Potenziale kann eine gesonderte Leitlinie erarbeitet werden, die einen ziel- und wertorientierten Rahmen zur Förderung eines erwünschten Sozial- und Leistungsverhaltens darstellt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der GVP und der Stellenführerschein sollten im Kontext Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen auf ihre Wirkung hin überprüft werden.</li> </ul>

Tabelle 43: SWOT-Analyse „Nutzung unterschiedlicher Potenziale“ (eigene Darstellung)

### 7.2.6 Schwerpunktthema Kommunikation

Bezogen auf das Thema ‚Kommunikation‘ wurden in Kapitel 3.3.6 die verschiedenen Gestaltungsfaktoren ermittelt. Diese werden in Tabelle 44 nochmal dargestellt und im Anschluss auf struktureller und kultureller Ebene ausgewertet.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>transparente Kommunikation</b> und sorgt für einen guten Informationsfluss und Feedbackmöglichkeiten.	Es bestehen eindeutige und ausreichende vertikale und horizontale <u>Kommunikationsstrukturen</u> .	Von den Mitarbeitenden wird eine <u>transparente Kommunikation</u> innerhalb der Organisation wahrgenommen.
	Es gibt ausreichend <u>Feedbackmöglichkeiten</u> .	
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>wertschätzende Kommunikation</b> , sorgt für wenig Diskriminierung und eine angenehme Arbeitsatmosphäre.	Es gibt eine <u>Kommunikationsleitlinie</u> , in der eine wertschätzende und diskriminierungsfreie Sprachregelung vereinbart ist.	Von den Mitarbeitenden wird eine <u>wertschätzende Kommunikation</u> innerhalb der Organisation wahrgenommen.
Prozesse		
Die <b>Kommunikationsprozesse</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 44: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kommunikation‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.6.1 Transparenz im Kommunikationskontext

Auf struktureller Ebene werden im Kapitel „Transparenz im Kommunikationskontext“ vertikale und horizontale Kommunikationsstrukturen analysiert. Auf kultureller Ebene soll untersucht werden, ob die Kommunikation als transparent wahrgenommen wird. Auf strategischer Ebene liefert eine transparente Kommunikation eine Grundlage für eine zielgerichtete Zusammenarbeit und positives Arbeitsergebnis.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die vertikale und horizontale Kommunikationsstruktur ist bei der Polizei in erster Linie über die Führungsstruktur geregelt. Für die vertikale Kommunikation innerhalb der Polizei wurde bereits auf verschiedene Besprechungsrunden verwiesen. Diese Struktur beinhaltet sowohl die „top-down“- als auch die „bottom-up“-Kommunikation und bildet dementsprechend eine wichtige Feedbackschleife. Die horizontale Kommunikationsstruktur besteht hauptsächlich durch das Intranet, die direktions- und bereichsübergreifend verankert ist. Über das Intranet der Polizei werden alle wichtigen Bekanntmachungen z.B. Stellenausschreibungen, Personalratsangelegenheiten, Neuigkeiten usw. veröffentlicht. Im Kapitel ‚Personalentwicklung‘ wurde bereits auf Fachforen im Intranet verwiesen. Diese bieten die Möglichkeit, sich über thematische Schwerpunkte auszutauschen. Zugang haben jedoch nur Personen, die sich inhaltlich mit den jeweiligen Themen auseinandersetzen. Der Zugang ist also reglementiert. Neben dem Intranet werden durch den „Polizeistern“ (Newsletter) allgemeine polizeiübergreifende Informationen, wie z.B. die Vorstellung der

psychologischen Anlaufstelle der Polizei Bremen, in digitaler Form und in Printform bereitgestellt. Unterstützt wird die Kommunikation auf horizontaler Ebene durch die Führungsebenen. Die arbeitsbezogene Kommunikation findet über das zentrale Informationssystem statt. Hier werden Akten angelegt und alle Vorgänge, Fälle und die dazugehörigen Daten gespeichert. Feedbackmöglichkeiten werden bei der Polizei Bremen in erster Linie über die Führungsstruktur oder bei speziellen Anliegen über die Personalvertretungen geregelt. Weitere Feedbackmöglichkeiten, wie z.B. eine Ideen- oder Sorgenbox, bestehen nicht. Durch bessere Feedbackmöglichkeiten könnte die Polizei Bremen mögliche Problemfelder offenlegen. Zudem könnte sich durch die Möglichkeit anonym Feedback zu geben, die Zahl der Rückmeldungen erhöhen (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2016, 8). In der Polizei Bremen sind vertikale, horizontale wie auch bereichsübergreifende Kommunikationskanäle vorhanden. Ganz im Diversity-Sinne versucht die Polizei Bremen eine bewusste Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen in alle Richtungen, um positive Effekte durch Transparenz zu erzeugen (Liebrich 2008, 190). Die Führungsebenen besitzen bezogen auf die Kommunikationsstruktur in der Polizei Bremen eine Schlüsselrolle. Sie sollten ein Bewusstsein für flache, bereichsübergreifenden Kommunikationsstrukturen haben, da diese ein klares Zeichen für eine sinnvolle Berücksichtigung von Vielfalt darstellen (Watrinet 2008, 111). Zudem werden wichtige Entwicklungen in der Organisation, Ziele, Maßnahmen und Werte kommuniziert, die wichtige Aspekte einer transparenten Kommunikation darstellen (INQA 2017; Böhm 2007, 44).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um Aussagen über eine transparenten Kommunikation innerhalb der Polizei zu analysieren, wurde das Themenbündel ‚Transparente Kommunikation‘ entworfen.<sup>60</sup> In diesem Themenbündel werden Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, transparente Kommunikationsmuster, eine effektive und effiziente Arbeitsumsetzung sowie nachvollziehbare Handlungsmuster betrachtet. Der Kommunikationsprozess wird folglich mit dem Arbeitsprozess verbunden, um eine zielorientierte Aufgabendurchführung zu ermöglichen. Auf Werteebene ist dabei eine dynamische, partizipative Arbeitshaltung wichtig, die ein kooperatives und zielorientiertes Ergebnis erzielen soll. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente „Polizei Bremen heute“ und „Potenzial Polizei Bremen“ verortet.

Die kommunikativen Fähigkeiten und eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung (personalen Kompetenzen) bilden eine gute Grundlage für eine transparente Kommunikation. Diese Stärken werden durch wenig transparente Arbeitsabläufe und wenig effiziente und effektive Arbeitsprozesse (organisationalen Kompetenzen) geschwächt. Die ‚Schutzmäner‘ sehen hier

---

<sup>60</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘ befinden sich in Anhang 14.

sogar große Defizite. Bezogen auf die Werte für eine transparente Kommunikation liegt eine Stärke in der kooperativen und partizipativen Gestaltung von Arbeitsleitsätzen.

Realistische Verbesserungspotenziale werden bei fast allen Themen von allen Gruppen verortet. Die Polizei Bremen kann auf organisationaler Ebene Maßnahmen ergreifen, sodass möglichst alle Mitarbeitenden erreicht werden und sich einbringen können (INQA 2017; Böhm 2007, 44).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Auf organisationaler Ebene bestehen Verbesserungspotenziale bezogen auf eine transparente Kommunikation. Die Polizei Bremen sollte versuchen ihre Kommunikationsstruktur durch eine bewusste Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen in alle Richtungen (horizontal und vertikal) zu optimieren (Liebrich 2008, 190). Da im Diversity-Kontext der Partizipationsgedanke durch eine Zwei-Wege-Kommunikation aufgegriffen wird (Schwarz-Wölzl 2005, 50), sollten die unterschiedlichen Besprechungsrunden der Führungsebenen auf ihre Transparenz hin untersucht werden. Die Führungskräfte sollen dafür sorgen, dass ein ausreichender Informationsfluss stattfindet (Watrinet 2008, 111). In diesem Kontext kann erneut auf den Abbau von Hierarchien verwiesen werden, der ebenfalls Einfluss auf die Verankerung der Kommunikationsstruktur hat (Rüegg-Stürm 2002, 14). Durch eine aktivere und dementsprechend transparentere Einbindung der Mitarbeitenden würde zudem die Identifikation mit der Organisation steigen (Senge et al. 2011, 225 ff.), wodurch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigen könnte (Palm 2006, 64).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse des Kapitels „Transparenz im Kommunikationskontext“ werden in eine SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Transparenz im Kommunikationskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die personalen Kompetenzen (kommunikative Fähigkeiten, transparente Kommunikationsmuster, eine effektive und effiziente Arbeitsumsetzung und damit verbundene nachvollziehbare Handlungsmuster) sind eine gute Grundlage für eine transparente Kommunikation.</li> <li>• Auf der Werteebene liegen Stärken in einem kooperativen und partizipativen Personal- und Arbeitsansatz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei den organisationalen Kompetenzen (Effizienz und Effektivität, transparente Arbeitsabläufe) besteht Optimierungsbedarf. Die ‚Schutzmäner‘ (Ältere, Mitarbeiterenebene, mittlere FE) haben hier eine relativ kritische Sicht.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Führungskräfte sollten durch flache und bereichsübergreifende Kommunikationsstrukturen für einen ausreichenden Informationsfluss sorgen.</li> <li>• Durch weitere Feedbackmöglichkeiten könnte die Polizei Bremen mögliche Problemfelder offenlegen, durch die Möglichkeit zu anonymem Feedback könnte sich zudem die Zahl der Rückmeldungen erhöhen</li> <li>• Eine aktivere Einbindung der Mitarbeiter*Innen könnte durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen erzielt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Diversity-Kontext sollten ebenfalls die unterschiedlichen Besprechungsrunden der Führungsebenen auf ihre Transparenz hin untersucht werden.</li> </ul>

Tabelle 45: SWOT-Analyse „Transparenz im Kommunikationskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.6.2 Wertschätzung im Kommunikationskontext

Im Kapitel „Wertschätzung im Kommunikationskontext“ wird auf struktureller Ebene untersucht, inwieweit eine Kommunikationsleitlinie vorhanden ist, die eine wertschätzende und diskriminierungsfreie Sprachregelung verankert. Auf kultureller Ebene wird analysiert, ob die Kommunikation als wertschätzend wahrgenommen wird. Auf strategischer Ebene soll eine gute Arbeitsatmosphäre durch wertschätzende Kommunikation erzeugt werden.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Eine Kommunikationsleitlinie gibt es bei der Polizei Bremen nicht, jedoch liefern die bereits beschriebenen Elemente Leitbild, Gleichstellungsplan und die Dienstanweisung „Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ (siehe Kapitel 7.2.2.3 und 7.2.3.4) viele verbindliche Regelungen für eine wertschätzenden Kommunikation. Zudem gibt es einen Genderbeauftragten, der die Verantwortung für die Umsetzung des *Gender Mainstreaming* trägt (siehe Kapitel 7.2.1.3). Diese Maßnahmen werden durch die Personalentwicklung (siehe Kapitel 7.2.4.2) im Kontext eines wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt unterstützt. Bei der Polizei Bremen bestehen inhaltliche und strukturelle Maßnahmen, die eine wertschätzende Kommunikation garantieren sollen (Petersen und Dietz 2006, 111; Koall und Bruchhagen 2014, 89).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um Aussagen über eine wertschätzende Kommunikation zu erhalten, wurde das Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ erstellt.<sup>61</sup> Das Themenbündel beschreibt Kompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit, die Bedürfnisse von anderen zu berücksichtigen. Dazu kommen kommunikative Fähigkeiten sowie eine ausgeprägte Sozialkompetenz. Wichtig für eine wertschätzende Kommunikation sind Werte wie Respekt und Kollegialität, keine Diskriminierung und Willkür und eine offene und kooperative Arbeitshaltung ohne Vorurteile und Misstrauen. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf den „Umgang mit älteren Kolleg\*Innen“, den „Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen“, den „Umgang mit männlichen Kollegen“, den „Umgang mit weiblichen Kolleginnen“, den „Umgang (intern) mit religiösen Minderheiten“, den „Umgang (intern) mit homo- oder bisexueller Orientierung“ und den „Umgang mit Kolleg\*Innen mit Migrationshintergrund“ verortet. Alle Gruppen bewerten den Umgang mit homosexuellen Kolleg\*Innen im Vergleich zu den anderen Elementen bezogen auf eine wertschätzende Kommunikation etwas kritischer. Die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ verorten bei den Werte- und Kompetenzthemen für eine wertschätzende Kommunikation sonst hauptsächlich Stärken. Der Umgang innerhalb der Polizei wird von diesen Gruppen mit viel Respekt und Kollegialität und ohne Diskriminierung bewertet (Werte). Zudem ist die Kommunikation durch kommunikative Fähigkeiten, eine

---

<sup>61</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘ befindet sich in Anhang 14.

gute Sozialkompetenz und die Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer geprägt (Kompetenzen). Die ‚Dienstleistenden‘ sehen hier mehr Sensibilisierungspotenzial. Zwar wird der Umgang mit den unterschiedlichen Diversity-Kategorien nicht negativ bewertet, jedoch besteht für den Umgang mit den Mitarbeitenden mit MHG und aus verschiedenen Religionen etwas mehr Verbesserungspotenzial. Diese Bewertung macht auf potentielle blinde Flecken der ‚Schutzmänner‘ und der ‚Geschäftsführer‘ aufmerksam.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Auf struktureller Ebene sind einige Maßnahmen (Leitbild, Gleichstellungsplan Dienstanweisung zu Konfliktlösung) für eine wertschätzende Kommunikation verankert, die jedoch auf ihre Wirkung überprüft werden sollen, da auf der kulturellen Ebene Sensibilisierungsbedarf verortet wird. Es sollte daran gearbeitet werden, dass Respekt, Offenheit und Empathie den Umgang miteinander prägen (Mallich und Gutiérrez-Lobos 2011b, 13). Die Polizei Bremen könnte eine neue Diversity-Leitlinie entwerfen, die sowohl eine wertschätzende Kommunikation, als auch den Optimierungsbedarf im Kontext Umgang mit Vielfalt (siehe Kapitel 7.2.2.3 und 7.2.3.4) beinhalten könnte. Somit würde ein verbindlicher Rahmen für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt und eine diskriminierungsfreie Sprachregelung für alle Beteiligten entstehen (Aretz und Hansen 2003, 29; Watrinet 2008, 27). Einen weiteren Beitrag kann die Personalentwicklung z.B. durch Coaching-Maßnahmen, die im Diversity-Kontext eine besondere Art des Lernens darstellen, leisten (Wagner und Sepehri 1999, 20).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Wertschätzung im Kommunikationskontext“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt.

„Wertschätzung im Kommunikationskontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt bestehen viele Stärken bei den Werten (Respekt, Kollegialität, keine Diskriminierung und Willkür, kooperative Arbeitshaltung, keine Vorurteile) und bei den Kompetenzen (Bedürfnisse von anderen berücksichtigen, kommunikative Fähigkeiten, Sozialkompetenz).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierungsbedarf besteht beim Umgang mit homosexuellen Kolleg*Innen. Hier wurde von allen Gruppen (jedoch von den ‚Dienstleistenden‘ Verbesserungspotenzial verortet).</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Polizei Bremen kann durch eine Diversity-Leitlinie, die Defizite im Kontext ‚wertschätzende Kommunikation‘ bearbeiten. Zudem wäre dies ein Bekenntnis der Behördenleitung zu einem wertschätzenden Umgang mit Vielfalt.</li> <li>• Für die Bearbeitung der Defizite im Kontext ‚wertschätzende Kommunikation‘ können Coaching-Maßnahmen für eine Verbesserung der Situation sorgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) verortet mehr Sensibilisierungspotenzial. Zudem wird der Umgang mit homosexuellen Mitarbeitenden, mit Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund und religiösen Minderheiten kritischer bewertet.</li> <li>• Auf struktureller Ebene sind einige Maßnahmen für eine wertschätzende Kommunikation verankert, die jedoch auf ihre Wirkung hin überprüft werden sollte.</li> </ul>

Tabelle 46: SWOT-Analyse „Wertschätzung im Kommunikationskontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.7 Schwerpunktthema Öffentlichkeitsarbeit

Bezogen auf das Thema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ wurden in Kapitel 3.3.7 die verschiedenen Gestaltungsfaktoren ermittelt. Diese werden in Tabelle 47 nochmal dargestellt und im Anschluss ausgewertet.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert eine <b>transparente Außendarstellung</b> von Diversity-Management.	Das Diversity-Konzept ist transparent im <u>öffentlichen Auftritt</u> verankert.	Das Image der Organisation wird mit <u>Diversity-Sensibilität</u> assoziiert.
Die strategische Ausrichtung fördert die Verankerung von <b>Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit</b> .	<u>Gemeinnützige Projekte</u> zu Diversity-Themen werden durchgeführt.	Das Image der Organisation wird mit <u>Werte- und Kompetenzvielfalt</u> assoziiert.
	Es werden strukturell <u>Daten zum Image</u> der Organisation erhoben.	Das Image der Organisation wird mit einer <u>flexiblen und modernen Organisation</u> assoziiert
		Das Image der Organisation wird mit einer <u>leistungsstarken Organisation</u> assoziiert.
Prozesse		
Die Prozesse der <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale hin geprüft.		

**Tabelle 47: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ (eigene Darstellung)**

#### 7.2.7.1 Transparente Außendarstellung von Diversity-Management

Auf struktureller Ebene wird in Kapitel „Transparente Außendarstellung von Diversity-Management“ untersucht, wie transparent das Diversity-Konzept im öffentlichen Auftritt der Polizei Bremen verankert ist. Auf kultureller Ebene wird bewertet, inwieweit das Image der Polizei Bremen mit Diversity-Sensibilität in Verbindung gebracht wird. Die strategische Ausrichtung soll die Wertschätzung von Vielfalt verdeutlichen, um positive Effekte, wie z.B. Wertschätzung gegenüber der Polizei oder Arbeitgeberattraktivität, zu erzielen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Für die Bewertung des öffentlichen Auftritts wurden alle erreichbaren Online-Inhalte (Facebook-Account und Internetseite) analysiert. Für eine umfassendere Analyse könnten zusätzlich alle Printmedien der Polizei Bremen in diesem Kontext evaluiert werden. Die Analyse der Internetseite orientiert sich an den festgelegten Diversity-spezifischen Schwerpunktthemen und untersucht die Darstellung von Diversity-Management-Maßnahmen nach innen (auf das Personal) und nach außen (auf die Bürger\*Innen). Auf der Internetseite finden sich zwar zu allen konzeptionellen Schwerpunktthemen (‚Organisationsmanagement‘, ‚Führung‘, ‚Personalmanagement‘, ‚Personalentwicklung‘, ‚Arbeitsorganisation‘, ‚Kommunikation‘, ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Kundenmanagement‘) Diversity-spezifische Inhalte, jedoch werden diese nicht explizit genannt und es werden ebenfalls wenig werteorientierte Themen nach außen kommuniziert. Das Leitbild, das ebenfalls

viele Diversity-Aspekte enthält, ist nicht öffentlich abrufbar. Eine ausführliche Evaluation anhand der Schwerpunktthemen befindet sich in Anhang 7. Auf der Facebook-Seite der Polizei Bremen finden sich neben aktuellen Pressemitteilungen ein aktuelles Einbruchsradar sowie Informationen über Präventionsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen. Alle Bereiche auf der Facebook-Seite haben einen eher allgemeinen Informationscharakter und greifen keine Diversity-spezifischen Aspekte auf. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Polizei Bremen versucht ihren Dienstleistungscharakter mehr zu betonen, sollte die Öffentlichkeitsarbeit versuchen mehr von den Diversity-Maßnahmen zu profitieren, indem diese vor allem wertorientiert nach außen kommuniziert werden (Hecht-el Minshawi et al. 2007, 147; Stuber 2014, 254 f.).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um das Image hinsichtlich einer Diversity-sensiblen Ausrichtung zu überprüfen, wurde das Themenbündel „Diversity-sensibles Image“ entworfen.<sup>62</sup> Auf dem Themenbündel werden kommunikative Fähigkeiten, Sozialkompetenzen und eine dienstleistungsorientierte Ausrichtung (nach innen und außen) abgebildet. Ergänzt werden diese durch Werte wie Respekt und Kollegialität, Mitarbeiterorientierung, wenig Vorurteile und wenig Diskriminierung sowie ein nicht autoritäres Auftreten. Auf dem Themenbündel wurde die Elemente „Image der Polizei Bremen“ und „Polizei Bremen heute“ verortet.

Das Image der Polizei Bremen wird von den empirischen Gruppen in Bezug auf Diversity-Sensibilität sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten das Image der Polizei Bremen in diesem Bezug eher kritisch. Dieses wird von den Gruppen weder mit einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung noch mit einer ausgeprägten Sozialkompetenz oder kommunikative Fähigkeiten (Kompetenzebene) in Verbindung gebracht. Zudem wird es weniger mit einem respektvollen und kollegialen Verhalten sowie einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung assoziiert, sondern steht eher für restriktives Verhalten (Werteebene). Die ‚Geschäftsführer‘ haben eine positivere Sicht. Bei den meisten Kompetenzen werden Stärken verortet, bei den Werten besteht meist nur moderater Optimierungsbedarf. Diese unterschiedlichen Sichtweisen sollten mit den Gruppen transparent erörtert werden. Bei der oberen und unteren Führungsebene („Geschäftsführer“) besteht die Gefahr, dass Aspekte in diesem Zusammenhang nicht vollständig erfasst werden.

Das Fremdbild („Image der Polizei Bremen“) wird im Vergleich zum Selbstbild („Polizei Bremen heute“) bezogen auf die meisten Kompetenzen und Werte im Kontext Diversity-Sensibilität deutlich schlechter bewertet. Das Image spiegelt demnach nicht die vorhandenen Kompetenzen und Werte der Polizei Bremen in Bezug auf einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt. Auffällig ist zudem, dass die Mitarbeiterorientierung von allen Gruppen beim Fremdbild

---

<sup>62</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ befinden sich in Anhang 15.

(Image) besser bewertet wird als beim Selbstbild. Der vorherrschenden Ressourcenmangel wird von der Bevölkerung demnach nicht wahrgenommen. Beide Aspekte verweisen auf Handlungsbedarf im Bereich Öffentlichkeitsarbeit.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Trotz einiger Diversity-Aspekte im öffentlichen Auftritt, wird kein Diversity-sensibles Image der Polizei Bremen wahrgenommen. Die Polizei Bremen sollte an einer wertorientierten Ausrichtung des eigenen Images arbeiten. Eine Grundlage hierfür liefert das Leitbild, in dem Aspekte wie z.B. „auf Menschen zugehen - engagiert und flexibel handeln - Förderung von Vertrauen und Prävention - korrekte und freundliche Umgangsformen – Bürgernähe – Gemeinwesen-Orientierung - Lebensqualität für den Einzelnen“ beschrieben werden (Polizei Bremen 1998). Diese Werte könnten im Diversity-Kontext geschärft und deutlicher im öffentlichen Auftritt verankert werden.

Das Selbstbild der Organisation wird deutlich besser bewertet als das Fremdbild (Image). Hier werden ebenfalls Aufgabenfelder der Öffentlichkeitsarbeit deutlich. Die Polizei Bremen sollte vor dem Hintergrund einer dynamischen Gesellschaft und den Folgen des demographischen Wandels Diversity-Management gezielt auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verankern (Bendl 2006, 55; Kutzner und Röhl 2014h). In diesem Kontext wurde bereits auf das Personalmarketingargument (Liebrich 2008, 25) und das Marketingargument (Cox 1993, 28) verwiesen, die potentielle Vorteile durch ein strategisches Diversity-Management beschreiben. Durch eine bessere Außendarstellung von Diversity-Management kann sich die Reputation der Polizei Bremen bei allen Anspruchsgruppen verbessern (Palm 2006, 47).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen werden ebenfalls anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Transparente Außendarstellung von Diversity-Management“	
Stärken	Schwächen
Bezogen auf den Themenkomplex ‚Transparente Außendarstellung von Diversity-Management‘ wurden keine eindeutigen Stärken bewertet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die kritischere Verortung des Images im Kontext Diversity-sensibles Image macht auf Handlungsbedarf der Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Bremen aufmerksam.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die gezielte Präsentation von Diversity-Maßnahmen in der Öffentlichkeitsarbeit kann die Reputation der Polizei Bremen bei allen Anspruchsgruppen verbessern.</li> <li>Auf struktureller Ebene werden viele Diversity-Themen im öffentlichen Auftritt dargestellt, jedoch werden diese nicht explizit so benannt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trotz zahlreicher Aspekte, die im Kontext eines Diversity-sensiblen Images im öffentlichen Auftritt der Polizei Bremen vorhanden sind, steht die Bewertung des Images nicht für eine ausgeprägte Diversity-Sensibilität.</li> <li>Das Fremdbild (Image) der Polizei Bremen wird im Kontext Diversity-Sensibilität deutlich schlechter bewertet, als das Selbstbild.</li> </ul>

Tabelle 48: SWOT-Analyse „Transparente Außendarstellung von Diversity-Management“ (eigene Darstellung)

### 7.2.7.2 Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit

Auf struktureller Ebene wird im Kapitel „Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“ festgehalten, inwieweit die Polizei Bremen Diversity-Management z.B. durch die

Darstellung gemeinnütziger Projekte oder durch die differenzierte und regelmäßige Erfassung von Bürgermeinungen als strategisches Konzept der Öffentlichkeitsarbeit nutzt. Auf kultureller Ebene wird analysiert, wie das Image in unterschiedlichen Kontexten (Werte- und Kompetenzvielfalt, flexible und moderne Organisation, leistungsstarke Organisation) bewertet wird. Die strategische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit definiert Diversity-Management als wichtigen Baustein des Konzeptes, um positive Effekte bei allen Anspruchsgruppen zu erzielen.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** In einem ersten Schritt wird festgehalten, inwieweit die Polizei Bremen gemeinnützige Projekte und Maßnahmen unterstützt und diese auch öffentlichkeitswirksam darstellt. Auf der Internetseite der Polizei Bremen finden sich Maßnahmen für die Unterstützung von unterschiedlichen Diversity-Kategorien: für die Diversity-Kategorien ‚Herkunft‘ und ‚körperliche Befähigung‘ sind Links zu Leichter Sprache und Gebärdensprache vorhanden, weiterhin finden sich zielgruppenspezifische Themen bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Alter‘ („*Senioren und Jugend*“) und bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ („*Gewalt gegen Frauen*“). Zudem finden sich Maßnahmen zu unterschiedlichen Präventionsangeboten („*Beugen Sie vor!*“ oder „*Augen unserer Stadt - Gemeinsam & Sicher*“) und Informationsseiten zu anderen Schwerpunktthemen (z.B. Fankontaktbeamte<sup>63</sup>). Gemeinnützige Projekte an denen sich die Polizei Bremen beteiligt, werden auf der Internetseite nicht erwähnt. Insgesamt kann die Polizei Bremen versuchen die Vorteile des Verantwortungs- und Stabilitätsansatzes (Schulz 2009) in ihrer Öffentlichkeitsarbeit deutlicher zu nutzen, indem sie sich an gemeinnützigen Projekten beteiligt und diese öffentlichkeitswirksam präsentiert. Diversity-Management sollte als ein wichtiger und sinnvoller Baustein der Öffentlichkeitsarbeit gesehen werden, der durch einen transparenten, systematischen und kontinuierlichen Prozess im gesellschaftlichen Umfeld verankert ist (Stuber 2014, 254 ff.). Dass Öffentlichkeitsarbeit für die Polizei immer wichtiger wird, zeigt die Tatsache, dass die Polizei vor allem durch moderne Informationstechnologien in den Fokus ständiger Beobachtung rückt und ihr Handeln immer häufiger legitimieren muss (Thielmann und Weibler 2010, 72). Diesem Trend kann die Polizei Bremen entgegentreten, indem sie strategisch an ihrem Image arbeitet (Stuber 2014, 254 ff.). Für die Erhebung von relevanten Daten bezogen auf das Image der Polizei Bremen wurden in unterschiedlichen Abständen Bürgerbefragungen durchgeführt. Diese fanden in den Jahren 1999-2001, 2002-2005 und 2008 statt. Die Nächste ist für das Jahr 2018 angesetzt. In diesen Befragungen wurden Daten zum Kompetenz- und Werteschema der Polizei Bremen erhoben. Die Ergebnisse wurden in 12 Kernsätzen zusammengefasst, die sich zum Teil auf das Image beziehen. Die polizeiliche Leistung wurde durch den Kernsatz „*Wir sind gut, können aber noch*

---

<sup>63</sup> Seit der Saison 2009/2010 werden bei Heimspielen des SV Werder Bremen sogenannte Fankontaktbeamte der Polizei Bremen eingesetzt. Ihre Aufgabe ist es, den Heim- und Gästefans als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen (Polizei Bremen 2017).

*besser werden!*“ (Polizei Bremen 2008, 6) bewertet. Das Sicherheitsgefühl der Bürger\*Innen wurde durch den Kernsatz *„Kein Rückgang beim Sicherheitsgefühl!“* (Polizei Bremen 2008, 5) beschrieben. Die Präsenz der Polizei als wichtigster Bürgerwunsch wurde mit dem Kernsatz *„Mehr polizeiliche Präsenz wurde erreicht!“* (Polizei Bremen 2008, 4) bestätigt. Weitere Erhebungen bezogen auf das Image wurden nicht durchgeführt. Die Polizei Bremen könnte durch eine differenziertere (z.B. nach Diversity-Kategorien) und regelmäßige Erhebung das Konzept der Öffentlichkeitsarbeit stetig überprüfen. Die Erhebung könnte dann als zusätzliches Steuerungsinstrument eingesetzt werden (Kutzner und Röhl 2014h).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Um zu erörtern inwieweit das Image der Polizei Bremen für eine Werte- und Kompetenzvielfalt steht, wurde das Themenbündel „Werte- und Kompetenzvielfalt“ entworfen.<sup>64</sup> In diesem sind Kompetenzen verankert, die zwischenmenschliches Lösungspotenzial beschreiben (z.B. Kommunikation, Reflexion, Angemessenheit und Kreativität). Des Weiteren beschreibt das Themenbündel auf eine Wertevielfalt, die unterschiedliche Haltungen und Einstellungen wertschätzt und für eine offene und zielorientierte Arbeitshaltung steht. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente „Image der Polizei Bremen“ und „Polizei Bremen heute“ verortet.

Das Image der Polizei Bremen wird in Bezug auf eine Werte- und Kompetenzvielfalt sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Dienstleistenden‘ sehen auf Kompetenzebene deutliches Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei einem praxisorientierten Lösungsansatz, bei der Sozialkompetenz und einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Zudem wird das Image bei den Wertethemen kaum mit Meinungspluralismus und einer zielorientierten Aufgabenwahrnehmung in Verbindung gebracht, sondern steht für restriktives Verhalten und Misstrauen. Die ‚Geschäftsführer‘ haben hier erneut eine weniger kritische Sicht und verorten nur geringes Verbesserungspotenzial. Es besteht die Gefahr, dass die ‚Geschäftsführer‘ Aspekte übersehen, weshalb die unterschiedlichen Bewertungen transparent diskutiert und Lösungsansätze für die Öffentlichkeitsarbeit ausgearbeitet werden sollten.

Das Fremdbild („Image der Polizei Bremen“) wird im Vergleich zum Selbstbild („Polizei Bremen heute“) bei allen Themen bezogen auf eine Werte- und Kompetenzvielfalt deutlich kritischer bewertet. Die vorhandenen Werte und Kompetenzen der Polizei Bremen werden demnach von der Bevölkerung nicht wahrgenommen. Auch hier wird die Tatsache unterstreichen, dass großer Handlungsbedarf im Bereich Öffentlichkeitsarbeit besteht.

---

<sup>64</sup> und <sup>65</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ befinden sich in Anhang 15.

Um weitere Aussagen über das Image der Polizei Bremen treffen zu können, wurde das Themenbündel ‚Flexible und moderne Organisation‘ erstellt.<sup>65</sup> Das Themenbündel beschreibt eine Organisation, die für flexible Strukturen und eine dynamische Personalentwicklung steht (organisationale Kompetenzen). Hinzu kommt eine nachhaltige und kompetenzorientierte Ressourcensteuerung. Zudem sind Werte wie Veränderungswille sowie dynamische und partizipative Führungsprinzipien wichtig für eine flexible und moderne Organisation. Diese Kompetenzen und Werte werden durch ausreichend Rückendeckung von Seiten der Politik (immaterielle Ressourcen) unterstützt. Auf dem Themenbündel wurden ebenfalls die Elemente „Image der Polizei Bremen“ und „Polizei Bremen heute“ verortet.

Im Kontext einer flexiblen und modernen Organisation sprechen die ‚Schutzmäner‘ nur über drei von acht Themen. Der Themenkomplex spielt für die Gruppe demnach eine eher untergeordnete Rolle. Der höhere Stellenwert der Themen für die anderen Gruppen sollte transparent gemacht werden. Ansonsten wird das Image mit eher statischen Organisationsstrukturen und einer wenig dynamischen Personalentwicklung in Verbindung gebracht (organisationale Kompetenzen). Deutliche Defizite sind bei einer nachhaltigen und kompetenzorientierten Ressourcensteuerung vorhanden. Auf der Werteebene steht das Image weniger für Veränderungswillen und eher für statische und autoritäre Führungsgrundsätze. Auf Ressourcenebene wird dieses differenziert bewertet. Die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ assoziieren das Image mit wenig Unterstützung seitens der Politik durch Handlungsfreiheit und Rückendeckung. Die ‚Dienstleistenden‘ sehen in der Unterstützung eine Stärke des Images. Die unterschiedlichen Bewertungen sollten im gleichen Zuge mit den verorteten Defiziten zwischen den Gruppen erörtert werden.

Das Fremdbild („Image der Polizei Bremen“) wird im Vergleich zum Selbstbild („Polizei Bremen heute“) bei den Werte- und Kompetenzthemen bezogen auf eine flexible und moderne Organisation negativer bewertet. Das Image spiegelt demnach nicht die vorhandenen Kompetenzen und Werte wieder. Bei der Unterstützung seitens der Politik dreht sich dieses Verhältnis um. Hier wird das Fremdbild deutlich besser bewertet als das Selbstbild. Aus Sicht der Gruppen nimmt die Bevölkerung die geringe Unterstützung seitens der Politik bezogen auf Handlungsfreiheit und Rückendeckung nicht wahr.

Eine letzte Verortung der Elemente „Image der Polizei Bremen“ und „Polizei Bremen heute“ wurde auf dem Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ vorgenommen.<sup>65</sup> Das Themenbündel beschreibt eine Organisation, die gut mit materiellen Ressourcen wie z.B. strukturellen Anreizen, technischer und personeller Ausstattung oder Spezialisierungsmöglichkeiten und

---

<sup>65</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ befinden sich in Anhang 15.

immateriellen Ressourcen, wie z.B. Respekt, ausgestattet ist. Hinzu kommen Werte wie Anerkennung als Motivationsfaktor, Respekt und ein positives Selbstbild. Aussagen über das Selbst- und Fremdbild durch die Verortung der Elemente „Image der Polizei Bremen“ und „Polizei Bremen heute“ sollen abgeleitet werden.

Das Image wird im Kontext einer leistungsstarken Organisation bei den strukturellen Anreizen (Karrieremöglichkeiten, Aufstiegschancen), bei der technischen und personellen Ausstattung sowie den Spezialisierungsmöglichkeiten mit Defiziten bewertet (materielle Ressourcen). Diese finden sich auch beim Respekt seitens der Bevölkerung sowie der Unterstützung seitens der Politik (immaterielle Ressourcen). Auf der Werteebene fehlt es zudem an interner Anerkennung und einem positiven Selbstbild.

Das Fremdbild („Image der Polizei Bremen“) wird im Vergleich zum Selbstbild („Polizei Bremen heute“) wesentlich besser bewertet. Die Bevölkerung nimmt die umfangreichen Ressourcenprobleme, das Ausmaß an respektlosem Verhalten und die fehlende Anerkennung der Politik gegenüber der Polizei Bremen nicht wahr.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Die Polizei Bremen sollte sich intensiver mit ihrem Image vor allem im Diversity-Kontext auseinandersetzen (Bendl 2006, 55). Dieser Handlungsbedarf betrifft sowohl die regelmäßige und differenzierte Erhebung des Images auf struktureller Ebene (Kutzner und Röhrh 2014h), als auch Maßnahmen zur Verbesserung der Reputation der Polizei Bremen auf kultureller Ebene (Palm 2006, 47). Durch die Tatsache, dass der Ressourcenmangel der Bevölkerung nicht in vollem Ausmaße bewusst ist, besteht die Gefahr, dass die polizeiliche Leistung nicht angemessen bewertet wird. Diese wenig wertschätzende Haltung verstärkt das ohnehin jetzt schon respektlose Verhalten der Bevölkerung gegenüber der Polizei und sollte deshalb dringend bearbeitet werden.

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“ werden anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“	
Stärken	Schwächen
Bezogen auf den Themenkomplex ‚Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit‘ wurden keine eindeutigen Stärken bewertet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Image wird bezogen auf eine Werte- und Kompetenzvielfalt, eine flexiblen und modernen sowie leistungsstarke Organisation mit deutlichen Defiziten.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Um den gewünschten Dienstleistungscharakter mehr hervorzuheben, könnte die Polizei Bremen sich an weiteren Projekten beteiligen und diese ebenfalls öffentlichkeitswirksam präsentieren.</li> <li>Die Polizei Bremen könnte durch eine differenziertere und regelmäßige Erhebung des Images das Konzept der Öffentlichkeitsarbeit stetig überprüfen und weiterentwickeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Image (Fremdbild) wird bei den Kompetenz- und Wertethemen ebenso bei der Ressourcensteuerung kritischer als das Selbstbild bewertet. Hier besteht ein Handlungsbedarf der Öffentlichkeitsarbeit.</li> <li>Bei den Ressourcenthemen wird das Image (Fremdbild) besser bewertet als das Selbstbild. Die Bevölkerung nimmt die Ressourcenprobleme dementsprechend nicht wahr.</li> </ul>

Tabelle 49: SWOT-Analyse „Diversity-Management als Konzept der Öffentlichkeitsarbeit“ (eigene Darstellung)

### 7.2.8 Schwerpunktthema Kundenmanagement

Bezogen auf das Thema ‚Kundenmanagement‘ wurden in Kapitel 3.3.8 die verschiedenen Gestaltungsfaktoren ermittelt. Diese werden in Tabelle 50 nochmal dargestellt und im Anschluss ausgewertet.

Gestaltungsfaktoren Schwerpunktthema ‚Kundenmanagement‘		
Gestaltungsfaktoren auf strategischer Ebene (Konzept)	Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene (Datenrecherche)	Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene (nextexpertizer®)
Die strategische Ausrichtung fördert <b>Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext</b>	Die <u>Kundenstruktur</u> wird strukturell verankert, erhoben und analysiert.	Der Umgang mit Kund*Innen ist geprägt durch <u>Transparenz und Wertschätzung</u> .
	Es besteht eine gute <u>Vernetzung</u> mit den Kund*Innen (Bevölkerung).	
	Es bestehen Feedbackmöglichkeiten für Kund*Innen (Bevölkerung).	
Die strategische Ausrichtung berücksichtigt die verschiedenen <b>Anforderungen der Kund*Innen</b> .	Die <u>Kundenanforderungen</u> an die Organisation werden strukturell verankert erhoben und bei Bedarf angepasst	Die Organisation schafft es, die unterschiedlichen <u>Kundenanforderungen</u> der unterschiedlichen zu erfüllen.
Prozesse		
Die Prozesse des <b>Kundenmanagements</b> orientieren sich an den beschriebenen Ordnungsmomenten (Strategie, Struktur, Kultur) und werden in einer wiederkehrenden Analyse auf Optimierungspotenziale geprüft.		

Tabelle 50: Gestaltungsfaktoren des Schwerpunktthemas ‚Kundenmanagement‘ (eigene Darstellung)

#### 7.2.8.1 Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext

Auf struktureller Ebene wird im Kapitel „Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“ festgehalten wie die Kundenstruktur erfasst wird. Desweiteren werden die Vernetzung mit externen Stakeholdern und die Feedbackmöglichkeiten für Kund\*Innen evaluiert. Auf kultureller Ebene wird analysiert, ob der Umgang mit Kund\*Innen als transparent und wertschätzend wahrgenommen wird. Ziel der strategischen Ausrichtung ist es, die Anliegen der Kund\*Innen zu erfassen, um besser auf sie reagieren zu können.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Kundenstruktur (Bevölkerungsstruktur) kann über das Statistische Landesamt Bremen bezogen auf ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ gut nachvollzogen werden. Wie Tabelle 51 zeigt, ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen relativ ausgeglichen. Dieser Sachverhalt bleibt über die Jahre bestehen. Betrachtet man den Anteil an ausländischen Mitbürger\*Innen wird deutlich, dass dieser kontinuierlich steigt (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 35).

Stand am 31.12.	Stand Bremen			Stand Bremerhaven			Land Bremen		
	insgesamt	und zwar		insgesamt	und zwar		insgesamt	und zwar	
		Frauen	Ausländern		Frauen	Ausländern		Frauen	Ausländern
2011	544.043	279.796	63.981	108.139	55.326	9.904	652.182	335.122	73.885
2012	546.451	280.466	67.064	108.323	55.243	10.627	654.774	335.709	77.691
2013	548.547	280.967	70.291	108.844	55.236	11.763	657.391	336.203	82.054
2014	551.767	281.763	75.068	110.121	55.702	13.675	661.888	337.465	88.743
2015	557.464	283.345	83.931	114.025	57.249	18.120	671.489	340.594	102.051

Tabelle 51: Bevölkerung des Landes Bremen 2011 bis 2015 (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 35)

In Tabelle 52 werden die am häufigsten vertretenen ausländischen Bevölkerungsgruppen in Bremen dargestellt. Diese Übersicht liefert der Polizei Bremen wichtige Informationen, da aufgrund der unterschiedlichen Herkunft spezielle Bedürfnisse oder Anliegen bestehen, die die Polizei Bremen berücksichtigen sollte. Ebenso können besondere Herausforderungen wie z.B. Sprachprobleme auftreten. Der Überblick liefert eine strategische Grundlage für den Umgang mit Anforderungen an die Polizei Bremen (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 39).

Staats- angehörigkeit	Stand Bremen			Stand Bremerhaven			Land Bremen		
	insgesamt	und zwar		insgesamt	und zwar		insgesamt	und zwar	
		männlich	weiblich		männlich	weiblich		männlich	weiblich
Türkei	20.624	10.636	9.988	3.276	1.668	1.608	23.900	12.304	11.596
Polen	7.188	3.554	3.634	2.094	1.191	903	9.82	4.745	4.537
Syrien	7.211	4.825	2.386	918	597	321	8.129	5.422	2.707
Bulgarien	4.552	2.311	2.241	2.757	1.567	1.190	7.309	3.878	3.431
Russische Föderation	2.666	1.023	1.643	544	220	324	3.210	1.243	1.967
Griechenland	1.302	775	527	1.405	843	562	2.707	1.618	1.089
Portugal	1.101	603	498	1.485	839	646	2.586	1.442	1.144
Rumänien	1.778	982	796	647	437	210	2.425	1.419	1.006
Italien	2.073	1.307	766	215	146	69	2.288	1.453	835

Tabelle 52: Staatsangehörigkeiten und Verteilung im Land Bremen<sup>66</sup> (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 39)

Der Blick auf die altersgemäße Zusammensetzung der Bevölkerung in Tabelle 53 betrachtet Jugendquotient und Altenquotient. Beide Kennzahlen liefern der Polizei Bremen ebenfalls wichtige Daten für die Polizeiarbeit. Je höher diese Zahlen sind, desto wahrscheinlicher kommt es zu Anliegen von jüngeren oder älteren Bürger\*Innen. Diese Aspekte kann die Polizei Bremen ebenfalls in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 37).

Jahr	Bevölkerung				Unter 20-Jährige sowie über 64-Jährige je 100 der 20- bis unter 65-jährigen Bevölkerung		
	insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren			zusammen	Jugendquotient	Altenquotient
		unter 20	20 - 65	65 und älter			
2011	652.182	112.247	401.237	138.698	63,6	28,0	35,6
2012	654.774	112.190	403.207	139.377	62,4	27,8	34,6
2013	657.391	112.494	404.996	139.901	62,3	27,8	34,5
2014	661.888	114.443	405.838	141.607	63,1	28,2	34,9
2015	671.489	120.193	408.807	142.489	64,3	29,4	34,9

Tabelle 53: Bevölkerung des Landes Bremen nach Altersgruppen seit 2011 (Statistisches Landesamt Bremen 2016, 37)

Die Zahlen bezogen auf ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ liefern Informationen für die strategische Ausrichtung und verdeutlichen Anforderungen an die Polizei Bremen. Durch die Vermischung von Ansichten, Werten und Einstellungen wird der Umgang mit den Bürger\*Innen immer komplexer. Deshalb sollte für eine strategische Kundenausrichtung zuerst Transparenz geschaffen werden (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 35).

<sup>66</sup> Stand 31.12.2015

Bezogen auf die Vernetzung mit der Bevölkerung liefern die Dienststellen der Polizei Bremen einen wichtigen Beitrag. Eine Übersicht dieser befindet sich auf der Internetseite der Polizei Bremen (Polizei Bremen 2016d). Die Dienststellen haben bezogen auf die Vernetzung mit der Bevölkerung jedoch eine eher passive Rolle und gehen in erster Linie ihren polizeilichen Pflichten nach. Für die aktive Vernetzung mit der Bevölkerung sind bei der Polizei Bremen vor allem die Kontaktpolizisten (KOPs) zuständig. Aufgabenschwerpunkt der KOPs ist die Betreuung- und Präventionsarbeit in einzelnen Stadtteilen. Durch ihren ständigen Kontakt mit den Bürger\*Innen fungieren sie als Bindeglied zwischen Bevölkerung und Polizeiwache und sollen die Bürgernähe der Polizei Bremen verkörpern. Bereits 1999 wurden die KOPs in Bremen eingeführt und sind seither in Schulen, Kindergärten und Seniorenheimen aktiv. Zu ihrem erweiterten Aufgabengebiet gehören ebenso Hausbesuche bei jugendlichen Ersttätern. Viele Reviere und KOPs bieten inzwischen Bürgersprechstunden in ihrem Stadtteil an. Eine Liste der KOPs und deren Sprechstunden findet man auf der Internetseite der Polizei Bremen (Polizei Bremen 2016h). Die Polizei Bremen führt durch die KOPs einen offenen Dialog mit der Bevölkerung (Kund\*Innen) und pflegt den Kontakt mit der breiten Öffentlichkeit, was im Diversity-Kontext positiv zu bewerten ist (Kutzner und Röhl 2014i).

Bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘ hat die Polizei Bremen einen Integrationsbeauftragten, der eine Schnittstelle zur Bevölkerung mit MHG darstellt. Ziel der Stelle ist die Entwicklung und die Umsetzung von Konzepten zur Optimierung der Einsatz- und Aufgabenbewältigung der Polizei Bremen im Bereich Migration/Integration, sowie die Beratung und Unterstützung der Entscheidungsebenen in diesem Kontext. Die Schwerpunktsetzung der Stelle beinhaltet das Mitwirken bei der Entwicklung von Konzepten und Standards für Einsätze und zur Bewältigung von polizeilichen Maßnahmen mit Migrationsbezug („Konzeptionelle Planung“). Hinzu kommt die zielorientierte Erhebung, Analyse und Bewertung von Informationen sowie die Ergebnisdarstellung, -weitergabe und Umsetzung als Führungsinformation („Strategische Auswertung“). Auch das Erstellen und Umsetzen von Aus- und Fortbildungskonzepten zur Stärkung der allgemeinen, zielgruppen- und phänomenbezogenen interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden der Polizei Bremen („Aus- und Fortbildung“) ist Aufgabe des Integrationsbeauftragten. Zudem entwickelt und initiiert er Konzepte und Maßnahmen, die zur Vertrauensbildung zwischen insbesondere islamischen Verbänden und der Polizei Bremen sowie weiteren Sicherheitsbehörden beitragen sollen („Institutionenübergreifende Netzworkebildung“) (Polizei Bremen 2015). Die Polizei Bremen könnte ihre Vernetzung mit externen Anspruchsgruppen (Communities, Organisationen, Initiativen, Projekte) erweitern, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anliegen der Kund\*Innen mehr zu analysieren (Seidel 2006, 244).

Alle Bremer Bürger\*Innen können durch unterschiedliche Kanäle der Polizei Bremen ein Feedback zukommen lassen. Dies kann per Post (schriftlich und elektronisch) oder persönlich auf den Wachen erfolgen. Bei Beschwerden bezogen auf Diskriminierung durch die Polizei Bremen, wird der Vorfall an die Beschwerdestelle zur Prüfung weitergereicht. Je nachdem wie die Stelle den Vorfall bewertet, werden im Anschluss Maßnahmen ergriffen. Das Feedbackmanagement der Polizei Bremen ist hauptsächlich als Beschwerdemanagement zu sehen, das vor allem bei Diskriminierungsfällen durch die Polizei in Erscheinung tritt. Bei einer aktiven Kundenkommunikation geht es jedoch um einen offenen Dialog mit der Kundschaft und den Kontakt mit der breiten Öffentlichkeit (Kutzner und Röhl 2014i). Als Optimierung könnten Feedbackmöglichkeiten z.B. Onlinebefragungen eingerichtet werden, um Kritiken und Anforderungen der Kund\*Innen zu erheben (Charta der Vielfalt 2014, 11).

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung eines transparenten und wertschätzenden Umgangs mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen, wurde das Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ erstellt<sup>67</sup>. Auf der Kompetenzebene sind eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung, kommunikative Fähigkeiten, transparente Abläufe, eine gute Sozialkompetenz, zeitgemäße Handlungsmuster und ein wenig autoritäres Vorgehen notwendig. Auf Werteebene ist der Umgang durch Anerkennung und eine zielgerichtete Zusammenarbeit geprägt und zudem diskriminierungs- und vorurteilsfrei. Auf dem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf den Umgang mit den unterschiedlichen Bürger\*Innen verortet.

Von allen Gruppen wurden die Handlungsmustern beim Umgang mit der Bevölkerung als nicht zeitgemäß eingestuft. Für einen wertschätzenden Umgang besteht dementsprechend Handlungsbedarf. Zudem ist der Umgang häufiger von einer eher autoritären Aufgabendurchführung geprägt. Von beiden Aspekten sind die älteren Bürger\*Innen eher weniger und die Bürger\*Innen mit MHG am stärksten betroffen.

Ansonsten bewerten die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen mit einer transparente Kommunikation, vielen kommunikativen Fähigkeiten, einer ausgeprägten Sozialkompetenz sowie einer kreativen Aufgabendurchführung (Kompetenzebene). Dazu kommt eine Arbeitshaltung, die nur wenig von Diskriminierung geprägt ist und für eine zielgerichtete und anerkennende Zusammenarbeit steht (Wertebene). Beide Gruppen differenzieren nur wenig zwischen den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen, woraus sich kaum Unterschiede im Umgang ableiten lassen.

---

<sup>67</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und die verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Kundenmanagement‘ befindet sich in Anhang 16.

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die Kompetenzen und Werte für einen transparenten und wertschätzenden Umgang generell kritischer. Es bestehen leichte Vorurteile gegenüber homo- oder bisexuellen Bürger\*Innen sowie gegen Bürger\*Innen mit MHG und religiösen Minderheiten. Bei diesen Bevölkerungsgruppen besteht bei den meisten Themen das größte Verbesserungspotenzial. Die ‚Dienstleistenden‘ unterscheiden am stärksten zwischen den Bevölkerungsgruppen und identifizieren so das größte Sensibilisierungspotenzial bezogen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse. Anhand der Zusammensetzung der Gruppe der ‚Dienstleistenden‘ wird deutlich, dass vor allem Minderheiten der Polizei Bremen den Umgang mit Minderheiten in der Bevölkerung kritischer bewerten. Die Polizei Bremen sollte überprüfen, ob die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ bezogen auf einen wertschätzenden und transparenten Umgang mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen eventuell Aspekte übersehen. Eine erste Maßnahme wäre die Präsentation der Ergebnisse, sowie ein weiterführender Dialog, der die unterschiedlichen Bewertungen reflektiert.

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Sowohl auf struktureller wie auch auf kultureller Ebene werden bezogen auf einen transparenten und wertschätzenden Umgang mit der Bevölkerung Verbesserungspotenziale gesehen. Auf struktureller Ebene können durch eine bessere Vernetzung mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Communities, Organisationen, Initiativen, Projekten) Sensibilisierungsprozesse entstehen, die sich ebenfalls positiv auf den Umgang mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen auswirken können. Die Polizei Bremen könnte durch ein strategisches Diversity-Management, die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse analysieren und in konkrete Leistungsmerkmale umsetzen (Seidel 2006, 244). Um den Anforderungen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen gerecht zu werden, kann ein Austausch mit anderen Organisationen, die ebenfalls die Interessen unterschiedlicher Diversity-Kategorien vertreten, sehr wertvoll sein (Charta der Vielfalt 2014, 25). Der Optimierungsbedarf auf Kompetenz- und Werteebene könnte durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen verbessert werden. Die Polizei Bremen sollte an einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung arbeiten, die Bedürfnisse und Anforderungen deutlich wahrnimmt. Dafür sind Polizeibedienstete, die Verschiedenheit grundsätzlich wertschätzen und so eine differenziertere Betrachtungen von Bürger\*Innen vornehmen können, wichtig (Seidel 2006, 244).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus Kapitel „Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“ werde anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Dabei werden alle analysierten Gestaltungsfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt.

„Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kundenstruktur (Bevölkerungsstruktur) kann bezogen auf ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ gut nachvollzogen werden.</li> <li>• Die Polizei Bremen versucht, durch die KOPs einen offenen Dialog mit der Bevölkerung zu führen und somit den Kontakt mit der breiten Öffentlichkeit zu pflegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) bewerten die Kompetenzen und Werte für einen transparenten und wertschätzenden Umgang etwas kritischer. Vor allem bestehen Vorurteile gegenüber homo- oder bisexuellen Bürger*Innen sowie gegenüber Bürger*Innen mit MHG und aus religiösen Minderheiten.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um den Dienstleistungscharakter mehr hervorzuheben, kann die Polizei Bremen an der Vernetzung mit externen Anspruchsgruppen (Communities, Organisationen etc.) arbeiten.</li> <li>• Feedback- Möglichkeiten z.B. Onlinebefragungen können eingerichtet werden, um die Kritiken und Anforderungen der Kunden zu erheben.</li> <li>• Defizite bei den Kompetenzen und Werten bezogen auf einen transparenten und wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen können durch Personalentwicklungsmaßnahmen bearbeitet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die ‚Dienstleistenden‘ (Jüngere, Frauen, MHG) unterscheiden am meisten zwischen den Elementen, verortet also das größte Sensibilisierungspotenzial bei der Berücksichtigung der Anliegen der Bevölkerungsgruppen.</li> <li>• Die ‚Schutzmänner‘ (Ältere, Mitarbeiterebene, mittlere FE) und die ‚Geschäftsführern‘ (obere FE, untere FE) übersehen eventuell wichtige Aspekte im Kontext eines transparenten und wertschätzenden Umgangs mit der Bevölkerung.</li> </ul>

Tabelle 54: SWOT-Analyse „Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext“ (eigene Darstellung)

### 7.2.8.2 Anforderungen im Kundenkontext

Auf struktureller Ebene werden im Kapitel „Anforderungen im Kundenkontext“ Maßnahmen zur Erfassung und Bewertung von Kundenbedürfnissen analysiert. Auf kultureller Ebene wird analysiert, inwieweit die Anforderungen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen berücksichtigt werden. Der strategische Nutzen liegt in einer größeren Kundenzufriedenheit.

**Gestaltungsfaktoren auf struktureller Ebene:** Die Kundenanforderungen an die Polizei Bremen werden, wie bereits erwähnt, durch Kundenbefragungen strukturell verankert erhoben. Die letzte Kundenbefragung aus dem Jahr 2008 soll anhand einiger Ergebnisse und Eckdaten dargestellt werden. Teilnehmen konnten alle Bremer Bürger\*Innen, die zum Zeitpunkt der Befragung 15 Jahre oder älter waren. Diese Prämissen ergaben eine Grundgesamtheit von 467.096 potentiellen Teilnehmenden, aktiv beteiligt haben sich 7.258 Personen. Adressaten der Befragung waren, neben der Polizei, auch die Politik und andere Institutionen. Eine thematische Zusammenfassung kann anhand der 12 Kernsätze getroffen werden (Polizei Bremen 2008):

1. *Bürgerbefragung – Das Sicherheitsgefühl, Sicherheitsprobleme und die polizeiliche Sicherheitsleistung werden transparent!*
2. *Bürgerwunsch Nr. 1 - „Mehr polizeiliche Präsenz wurde erreicht!“*
3. *Polizistinnen und Polizisten sollen sichtbar und ansprechbar auf der Straße sein!*
4. *Die Kontaktpolizisten als „Netzwerker in der Region“ sind ein Erfolgsmodell!*
5. *Kein Rückgang beim Sicherheitsgefühl!*
6. *Die polizeiliche Leistung: Wir sind gut, können aber noch besser werden!*
7. *Mehr Verkehrskontrollen! – ‚Undisziplinierte Auto- und Radfahrer als Problem‘*
8. *Dunkelfeldforschung: Wir haben keinen Anstieg von Körperverletzungsdelikten!*
9. *Entwicklung der Lebensqualität – Große Unterschiede in den Stadtteilen!*

10. *Unsicherheitsorte – eine problematische Bewertung!*
11. *Verwahrlosungstendenzen und Unordnungserscheinungen gehen zurück!*
12. *Die Bremer wohnen gerne in Bremen! – Aber nicht in allen Stadtteilen!*

Auf struktureller Ebene werden durch gezielte Kundenbefragungen die Anliegen und Bedürfnisse der Bevölkerung abgefragt. Vor dem Hintergrund einer dynamischen Gesellschaft wird das Kundenmanagement komplexer, da sich Ansichten, Werte und Einstellungen der Kund\*Innen vermischen und sich dadurch ebenfalls Bedürfnisse ändern (Bambach und Kuhn-Fleuchaus 2009, 35). Im Kontext Kundenorientierung gilt: *„Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen“* (EFQM 2012b). Die Polizei Bremen muss kontinuierlich evaluieren, ob sie die Erwartungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen ausreichend kennt, um mit diesen gut zusammenarbeiten zu können (Charta der Vielfalt 2014, 29).

Bezogen auf die Anforderungen der Bevölkerung wurde in Kapitel 4.2.3 auf das Phänomen „Ethnic Profiling“ verwiesen. Das Thema wird von der Polizei Bremen offensiv behandelt. Seit 2012 veranstaltet die Polizei Bremen den Fachtag „Ethnisches Profiling im Spannungsfeld des Gleichbehandlungsgrundsatzes“ (Oppel 2017a). Auf den Fachtagungen tauscht sich die Polizei Bremen mit Kolleg\*Innen und Expert\*Innen aus ganz Europa aus. Entstanden sind daraus u.a. Kooperationen mit dem Sozialwissenschaftlichen Dienst der Polizeidirektion Hannover. Zudem setzt die Hochschule für Öffentliche Verwaltung vermehrt auf die Vermittlung interkultureller Kompetenz. Im zweiten Halbjahr 2017 will sich die Polizei erneut mit dem Thema Personenkontrollen befassen und nach niederländischem Vorbild einen eigenen „Code of Practice“ (Verhaltenskodex) erarbeiten (Oppel 2017b). Für den Umgang mit der Bevölkerungsgruppe trifft die Polizei Bremen dementsprechend Maßnahmen, die einen reaktiven Charakter gegenüber dem Phänomen „Ethnic Profiling“ besitzen. Dadurch wird versucht die speziellen Anforderungen der Bevölkerungsgruppen mit MHG zu beachten.

**Gestaltungsfaktoren auf kultureller Ebene:** Für die Bewertung der Kundenanforderungen wurde das Themenbündel ‚Angemessenheit im Kundenkontext‘ entworfen.<sup>68</sup> In diesem Themenbündel stehen Kompetenzen, die einen vielfältigen, aktuellen und angemessenen Lösungsansatz im Umgang mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen berücksichtigen, im Vordergrund. Dazu gehören Lösungspotenziale für komplexere Aufgaben, ein praxisorientierter Lösungsansatz, eine gute Dienstleistungsorientierung und eine gute Differenzierung bei den Lösungskonzepten. Hinzu kommen Werte, die einen offenen Umgang ohne Misstrauen und restriktives Verhalten fördern. Hierzu zählen Meinungspluralismus, wenig Stereotypisierung

---

<sup>68</sup> Eine Übersicht der Themenbündel und der verorteten Elemente für das Schwerpunktthema ‚Kundenmanagement‘ befinden sich in Anhang 16.

und eine zielorientierte Arbeitshaltung. Der Lösungsprozess wird durch eine kompetenzorientierte und nachhaltige Ressourcensteuerung unterstützt. Wichtig ist zudem die notwendige Ausstattung an Ressourcen, damit eine Spezialisierung für die unterschiedlichen Anliegen der Bevölkerungsgruppen stattfinden kann. Auf diesem Themenbündel wurden die Elemente bezogen auf den Umgang mit den unterschiedlichen Bürger\*Innen verortet.

Für einen angemessenen Umgang mit den Anliegen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen werden Defizite auf der Ressourcenebene deutlich. Hier fehlt es an technischer und personeller Ausstattung, um die Anliegen in einem ausreichenden und spezifischen Maß bearbeiten zu können. Am stärksten betroffen ist der Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG und religiösen Minderheiten. Die Politik muss hier als Kapitalgeber deutliche Unterstützungsarbeit in Form von Ressourcen leisten. Hinzu kommt, dass die ohnehin schon knappen Ressourcen laut der Gruppen nachhaltiger und kompetenzorientierter (Einsatz spezifischer Kompetenzen) gesteuert werden sollten. Die Ressourcensteuerung hat demnach negativen Einfluss auf den vorhandenen Ressourcenmangel und sollte von der Polizei Bremen bearbeitet werden.

Die ‚Schutzmäner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen mit einem praxisorientierten Lösungsansatz und einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung. Probleme bestehen beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben und bei der Differenzierung von Lösungsansätzen. Hier zeigen sich die negativen Auswirkungen der fehlenden Ressourcen und deren mangelhaften Steuerung. Die Themen werden relativ differenziert bewertet. Demnach bestehen spezifische Stärken und Schwächen beim Umgang mit Anliegen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen. Es wird jedoch keine Bevölkerungsgruppe besonders positiv oder negativ bewertet. Bei den Werten für einen angemessenen Umgang wird von den ‚Schutzmännern‘ und den ‚Geschäftsführern‘ weitestgehend ein gewinnbringender Meinungspluralismus verortet. Zudem besteht eine zielorientierte Arbeitshaltung, die ebenso von restriktivem Verhalten befreit ist. Bei den Wertethemen wird nur wenig zwischen den Bevölkerungsgruppen unterschieden, die wertorientierten Anliegen werden in einem ähnlichen Ausmaß berücksichtigt.

Die ‚Dienstleistenden‘ haben erneut eine deutlich kritischere und differenziertere Sicht auf die Themen. Der Umgang mit Minderheiten (Bürger\*Innen mit MHG, religiösen Minderheiten, homo- oder bisexueller Orientierung) wird im Vergleich zu den anderen Elementen mit dem meisten Verbesserungspotenzial bewertet. Die Minderheiten in der Polizei Bremen sehen somit im Umgang mit den Minderheiten in der Bevölkerung das größte Verbesserungspotenzial. Die unterschiedliche Bewertung sollte zwischen den empirischen Gruppen dialogisch erörtert werden.

Einen weiteren Beitrag kann die Personalentwicklung durch gezielte Maßnahmen leisten. Die Mitarbeitenden werden dabei aufgefordert Interesse, Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven zu entwickeln (Ely und Thomas 1996), um dadurch die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kund\*Innen besser berücksichtigen zu können. Die Polizei Bremen sollte an einer kundenspezifischen Ausrichtung (Spezialisierung) ihres Leistungsangebotes arbeiten (Palm 2006, 45; Seidel 2006, 240; Hecht-el Minshawi et al. 2007, 171).

**Betrachtung von Wechselwirkungen:** Auf struktureller Ebene wurde darauf verwiesen, dass die Daten häufiger und differenzierter erhoben werden sollten, damit die Polizei Bremen die Erwartungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen ausreichend kennt und so ein kooperatives Verhältnis aufbauen kann (Charta der Vielfalt 2014, 29; Hubbard 2004, 242 ff.). Spezielle Maßnahmen beim Umgang mit der Bevölkerung mit MHG bestehen durch die intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema „Ethnic Profiling“. Dieser Bedarf wird auf kultureller Ebene bestätigt, da hier unbewusstes Diskriminierungspotenzial verortet wurde. Hier wurde bereits auf unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen verwiesen, um an der notwendigen Werte- und Kompetenzvielfalt der Belegschaft zu arbeiten (Krell 2011; Sepehri 2002). Bei der Bearbeitung der Defizite auf struktureller und kultureller Ebenen kann die Polizei Bremen Synergie-Effekte erzielen: Eine bessere Vernetzung würde die Werte- und Kompetenzvielfalt steigern und die Ausbildung von Werten und Kompetenzen würde wiederum bei einer besseren Vernetzung helfen. Auf beide Ebenen hat jedoch erneut der Ressourcenmangel negativen Einfluss. In Eigenregie verbessert werden könnte hingegen die Ressourcensteuerung.

Um angemessen auf die Anliegen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen reagieren zu können, könnte die Polizei Bremen versuchen durch ein strategisches Diversity-Management möglichst viele Vorteile einer vielfältigen Belegschaft zu nutzen (Becker 2015, 58 ff.). Eine besondere Rolle spielen in diesem Kontext das Kreativitäts- und Problemlösungsargument, das Flexibilitätsargument und das Marketingargument (Krell 2011). Für einen angemessenen Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ist eine hohe Wissens- und Erfahrungsbasis notwendig. Diese ist in einer heterogenen Belegschaft meist breiter und unterstützt die Umsetzung nachhaltigerer Lösungen, auch weil diese kritischer bearbeitet werden (Bensel 2002, 63; Krell 2002, 113). Dazu kommt, dass eine vielfältige Belegschaft generell näher an den vielfältigen Kunden ist (Cox 1993, 28). Durch unterschiedliche Potenziale der Mitarbeitenden können differenziertere Betrachtungen von Kund\*Innen durchgeführt werden, als in einer vergleichbar homogene Belegschaft (Seidel 2006, 244). Zudem verlassen sich Organisationen mit einer eher monokulturellen Ausprägung häufig auf die eigene, relativ einheitliche Interpretation der Wirklichkeit. Dadurch entsteht ein gewisser Konformitätsdruck und es gelingt nur schwer, flexibel auf interne und externe Einflüsse reagieren zu können (Krell 1997).

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** Die Ergebnisse aus dem Kapitel „Anforderungen im Kundenkontext“ werden hier anhand einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

„Anforderungen im Kundenkontext“	
Stärken	Schwächen
<p>Bezogen auf den Themenkomplex ‚Anforderungen im Kundenkontext‘ wurden keine eindeutigen Stärken bewertet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für einen angemessenen Umgang mit den Anliegen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen fehlt es an Ressourcen und an Spezialisierung. Am stärksten betroffen sind die Bürger*Innen mit Migrationshintergrund und religiöse Minderheiten.</li> <li>• Die Ressourcensteuerung kann im Kontext Nachhaltigkeit und Kompetenzorientierung verbessert werden.</li> <li>• Auf Kompetenzebene kann die Polizei Bremen das Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben und die Differenzierung von Lösungsansätzen verbessern.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine häufigere und differenziertere Erhebung der Anliegen und Bedürfnisse der Bevölkerung könnte als zusätzliches Steuerungsinstrument eingesetzt werden.</li> <li>• Die Personalentwicklung kann durch Maßnahmen an der notwendigen Werte- und Kompetenzvielfalt arbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mehrheit (männlich, deutsch, älter) der Polizei Bremen übersieht und das Konfliktpotenzial mit unterschiedlichen Bevölkerungsschichten steigt.</li> </ul>

Tabelle 55: SWOT-Analyse „Anforderungen im Kundenkontext“ (eigene Darstellung)

## 8. Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Die Ergebnisse bieten viele Ansätze zur Weiterentwicklung des Diversity-Konzeptes der Polizei Bremen. Das neue Konzept und die methodische Umsetzung liefern in erster Linie wertvolle Beiträge für die Praxis. Dennoch können ebenso einige Implikationen für die Polizei die Diversity-Forschung abgeleitet werden.

### 8.1 Transfer der Ergebnisse auf die Polizei

Für die Polizeiforschung lassen sich analog zu den erarbeiteten theoretischen Grundlagen Aussagen über die Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘, ‚Herkunft‘ und über das Thema Führung treffen. Zudem lassen sich zwei weitere Implikationen (Abbau von Hierarchien und Verbesserung bei der Dienstleistungsorientierung) ableiten, die in der Theorie noch nicht behandelt wurden.

**Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘:** Ein zentrales Thema der Polizeiforschung bei der Kategorie ‚Geschlecht‘ ist die Eignung von Frauen für den Polizeiberuf. In den theoretischen Ausführungen wurde auf drei unterschiedliche Positionen verwiesen (Mueller et al. 2004):

- Unterlegenheit: Frauen sind durch ihre physische und biologische Beschaffenheit in manchen Arbeitsbereichen ihren männlichen Kollegen unterlegen,

- Gleichheit: Frauen und Männer erbringen bei gleicher Ausbildung dieselbe Leistung für die Polizeiarbeit.
- Überlegenheit: Frauen verfügen über bessere Voraussetzungen für den modernen Polizeidienst als Männer, da kommunikative und soziale Fähigkeiten eine immer größere Rolle spielen.

Für die erste und die letzte Position gab es in den Forschungsergebnissen nur wenig Anhaltspunkte. Zwar wurden Frauen und Männer in der Polizei Bremen bei den Kompetenzen und Werten unterschiedlich bewertet, jedoch konnten keine eindeutigen Tendenzen z.B. für körperliche Unter- oder Überlegenheit oder kommunikative und soziale Fähigkeiten abgeleitet werden. In diesem Kontext wurde auf Gefahren mit zugeschriebenen Kompetenzen aufmerksam gemacht. Die ‚Schutzmänner‘ (Ältere, Mitarbeiterebene, mittlere FE) bewerteten die weiblichen Polizeibediensteten bei den kommunikativen Fähigkeiten sogar negativer als ihre männlichen Kollegen.

Bei der Bewertung der Werte- und Kompetenzthemen wurde ein großes Selbstvertrauen der weiblichen Befragten deutlich. Diese bewerteten sich im Vergleich zu den männlichen Polizeibediensteten generell positiver. Eine mögliche Begründung für das gute Selbstbewusstsein kann in der bisher geleistete Durchsetzungsarbeit gegenüber ihrer männlichen Kollegen gesehen werden. Es liegt nahe, dass Frauen, die sich in einer maskulin geprägten Polizistenkultur behauptet haben, dies auch über ihr gutes Selbstbewusstsein erreicht haben.

Bezogen auf das Thema Frauen in Führungspositionen können die Aussagen der Theorie eindeutig bestätigt werden. Es sind nur wenige Führungspositionen von Frauen besetzt. In der oberen Ebenen arbeiten fast gar keine Polizistinnen (Reuther 2011, 65). Eine Begründung wurde in der Auswertung nicht gefunden, da generell einige strukturelle Maßnahmen vorhanden sind, die eine Diversity-orientierte Führungskräfteauswahl (Anforderungen, Auswahlprozess, Auswahlgremium) oder Führungsmodelle (Teilzeitmodelle) begünstigen. Zudem wurden die Frauen gegenüber Männern bezogen auf Führung nicht kritischer bewertet. Es besteht hier für die Polizei Bremen weiterer Forschungsbedarf, der sich auf die Rahmenbedingungen für Frauen in Führungspositionen ausweiten sollte. Ansatzpunkt bei den Rahmenbedingungen könnte z.B. das Fehlen von expliziten Förderprogrammen sein oder unzureichende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Ursachen sollten jedoch auch auf kultureller Ebene erforscht werden. Ein deutlicher Ansatzpunkt liegt in der stark männlichen und dementsprechend maskulin geprägten Führungskultur der Polizei Bremen. Falls letzteres der Fall ist, ist dieses Phänomen seit längerem bekannt, wie ein Artikel der Wirtschaftswissenschaftlerin und Genderexpertin Daniela Rastetter aus dem Jahr 1998 bestätigt:

*„Weder veränderte Ausgangsbedingungen (angeplichene Bildung, Verfall normativer Lebensbiographien, individualisierte Lebensläufe, geringe Kinderzahl etc.) noch neue Managementkonzepte oder gezielte Fördermaßnahmen konnten viel daran ändern, dass die Zahl der Frauen in Führungspositionen nach wie vor gering ist. Im Beitrag wird argumentiert, dass dafür ein vormoder- nes, gar archaisches Prinzip verantwortlich ist: der Männerbund.“ (Rastetter 1998, 167),*

Für fundierte Aussagen im Kontext Frauen in Führungspositionen sollten jedoch die Frauen selbst befragt werden. Tatsache ist, dass die Führung der Polizei Bremen eine deutliche Ausrichtung auf männliche Polizeibedienstete hat.

**Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘:** Bezogen auf die Diversity-Kategorie Herkunft wurden in den theoretischen Ausführungen verschiedene Argumente für die Einstellung von Beamt\*Innen mit Migrationshintergrund in den Polizeiberuf dargestellt (Behr 2011). Diese Argumente werden im Folgenden anhand der Ergebnisse reflektiert.

- integrationspolitisches Argument: Integration der Zielgruppe über berufliche Bildung
- personalpolitisches Argument: der demographischen Wandel veranlasst Rekrutierungsprobleme
- polizeitaktisches Argument: spezifische Kompetenzen für spezifische Sachlagen
- institutionstheoretisches Argument: Lern- und Synergieeffekte durch unterschiedliche Sichtweisen und Potenziale

Die strategische Ausrichtung der Polizei Bremen berücksichtigt die Aspekte des integrationspolitischen Arguments sowie die Aspekte des personalpolitischen Arguments. Deutlich wird dies anhand der Personalwerbung und Personalauswahl. Im Zusammenhang mit dem integrationspolitischen Argument muss jedoch auf leichte Tendenzen für ein unbewusstes Diskriminierungspotenzial der ‚Schutzmänner‘ und ‚Geschäftsführer‘ im Kontext wertschätzende Kommunikation verwiesen werden (siehe Kapitel 7.2.6.2).

Für die Umsetzung der potentiellen Vorteile, die unter dem polizeitaktischen und dem institutionstheoretischen Argument zusammengefasst wurden, kann die Polizei Bremen deutlich an ihrer strategischen Ausrichtung arbeiten. Um die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wie z.B. Sprache oder kulturelles Wissen für die Organisation zu nutzen, muss strategisch vorgegangen werden: In einem ersten Schritt sollten die Kompetenzen transparent gemacht werden (Kompetenzevaluation), in einem zweiten Schritt sollten diese zielorientiert gesteuert werden (Kompetenzsteuerung). Zwar bestehen einige strukturelle Maßnahmen, die eine strategische Kompetenzevaluation und -steuerung unterstützen, jedoch wird die Ressourcensteuerung weder transparent, noch nachhaltig oder kompetenzorientiert wahrgenommen. Die größte Verantwortung haben in diesem Kontext die Führungskräfte, es fehlt jedoch auch an praxistauglichen Modellen, die dynamisch und zielorientiert mit

Kompetenzen umgehen. Hier besteht eine Lücke, die durch anwendungsorientierte Forschung geschlossen werden kann.

**Diversity-Kategorie ‚Alter‘:** Bei der Diversity-Kategorie ‚Alter‘ wurde auf die Probleme der Arbeitsbelastung des Polizeiberufes verwiesen. Es wurden bereits unterschiedliche Maßnahmen für eine altersgerechte Personalentwicklung dargestellt. Wie wichtig das Thema in der Polizei Bremen verankert ist, zeigt ebenfalls der wissenschaftlich entwickelte Arbeitszeitbelastungsindex (ABI) der Polizei Bremen, der die Belastung der unterschiedlichen Funktionen in der Bremer Polizei bewertet (Roelecke 2013). Die Ergebnisse der Forschung verdeutlichen durch die kritischere Bewertung der älteren Polizeibediensteten bei den meisten Werten und Kompetenzen, den Handlungsbedarf im Bereich einer altersgerechten Personalentwicklung. Hier wurde z.B. auf unterschiedliche Möglichkeiten im Zusammenhang einer Reform der Organisationsstruktur verwiesen: Job-Sharing, Job-Rotation, Gesundheits- und Präventionsprogramme oder Weiterbildung und Wissenstransfer (ebd.). Generell sollte dabei jedoch darauf geachtet werden, dass die älteren Polizeibediensteten durch die beschriebenen Maßnahmen nicht stigmatisiert werden. Besondere Brisanz bekommt dieser Aspekt, durch die Tatsache, dass generelle Tendenzen für einen Generationenkonflikt innerhalb der Polizei Bremen deutlich wurden. Bezogen auf den Einsatz von älteren Polizeibediensteten besteht weiterhin deutlicher Bedarf an einer praxisorientierten und wissenschaftlichen Auseinandersetzung.

**Führung in der Polizei:** Durch das KFS liegt der Polizei ein Führungsansatz vor, der viele Diversity-orientierte Aspekte enthält. In den theoretischen Ausführungen wurde auf das Fehlen einer breiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung und einer systematische Weiterentwicklung verwiesen (Thielmann und Weibler 2010, 69). Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Umsetzung vor allem in den Bereichen Transparenz und Partizipation auf Seiten der Führungskräfte Verbesserungspotenzial aufweisen. Ebenso wurde beim Selbstverständnis der Mitarbeitenden im Kontext zielorientierte Arbeitshaltung ohne restriktives Verhalten Optimierungsbedarf festgestellt. Das KFS gibt viele führungsrelevante Aspekte vorgibt, trifft jedoch nur wenige Aussagen über ihre Evaluation. Verbessert werden sollte die Verankerung der beschriebenen Aspekte auf Führungsebene und Mitarbeiterebene. In diesem Kontext wird die Notwendigkeit der gleichzeitigen Betrachtung von struktureller Gestaltungsfaktoren (Verankerung der Leitsätze) und kultureller Gestaltungsfaktoren (Umsetzung der Leitsätze) deutlich. Aus den Forschungsergebnissen geht klar hervor, dass ein strategisches Diversity-Management immer eine Betrachtung mehrerer Ebenen vornehmen muss. Dieser Aspekt gilt für alle erhobenen Schwerpunktthemen und besitzt allgemeingültigen Charakter, spielt also ebenfalls bei den Implikationen für die Diversity-Forschung eine bedeutende Rolle.

**Abbau von Hierarchien:** Durch die erhobenen Aspekte wurde die hierarchische Ausrichtung der Polizei Bremen als öffentliche Verwaltung deutlich. Sowohl die Aufbau- wie auch die Ablauforganisation orientiert sich weitestgehend an einem Bürokratiemodell, dessen organisatorisches Konzept Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Dienst- und Fachaufsicht sowie Aktenmäßigkeit gewährleisten soll (Krems 2013). In einer hierarchischen Organisation, die stark durch Aufgabendifferenzierung geprägt ist, erscheinen die Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen und die Umsetzung von organisationalem Lernen, wie es der Lern- und Effektivitätsansatz von Diversity-Management beschreibt, nur schwer möglich. Dem gegenüber stehen die Anforderungen an die Organisation Polizei, die vor allem bei der Bewältigung von polizeilichen Lagen gerade von diesen Hierarchien profitieren will. Die Forschungsergebnisse machen auf Probleme aufmerksam, die der hierarchischen Aufgabenorganisation zuzuschreiben sind. Vor allem die Defizite bezogen auf Transparenz und Partizipation im Führungskontext, Transparenz im Arbeitskontext, Transparenz im Kommunikationskontext und bei der Ressourcensteuerung werden durch die hierarchische Arbeitsorganisation negativ bedingt. Da die Forschungsergebnisse induktiv erhoben wurden, besitzen die beschriebenen Defizite eine hohe Relevanz. Unterstrichen werden diese Aspekte ebenfalls durch Aussagen aus dem Leitbild der Polizei Bremen (Polizei Bremen 1998) und aus dem Arbeitspapier zur Strategie 2020 der Polizei Bremen (Polizei Bremen 2016m). In beiden wird der konsequente Abbau von Hierarchien festgeschrieben. Für die Umsetzung dieser Ausrichtung besteht laut der Forschungsergebnisse noch deutlicher Handlungsbedarf. Im Kontext Transparenz kann ein strategisches Diversity-Management einen Beitrag leisten. Forschungsbedarf liegt in der Untersuchung der Differenzierung von polizeilichen Aufgaben im Kontext einer eher egalitären oder hierarchischen Arbeitsorganisation.

**Dienstleistungsorientierung:** Eine weitere Implikation der Forschungsergebnisse für die Polizeipraxis findet sich im Leitbild (Polizei Bremen 1998) und im Strategiepapier 2020 (Polizei Bremen 2016m). Es wird darin auf die kontinuierliche Verbesserung des Dienstleistungscharakters der Polizei Bremen verwiesen. Das Image der Polizei wurde bei den Werte- und Kompetenzthemen deutlich schlechter bewertet als die Polizei Bremen selbst. Innerhalb der Polizei Bremen besteht kein einheitliches Bild über das Image. Nur wenige Daten werden bezogen auf das Image erhoben und es werden nur wenig strategische Maßnahmen zur Imagebildung der Polizei Bremen durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurde auf deutlichen Handlungsbedarf der Öffentlichkeitsarbeit verwiesen, vor allem vor dem Hintergrund, dass die dienstleistungsorientierte Ausrichtung der Polizei Bremen mehr betont werden soll. Hierzu gehört z.B. die öffentlichkeitswirksame Darstellung von Diversity-Maßnahmen, wie es im Verantwortungs- und Stabilitätsansatz für Diversity-Management beschrieben ist (Schulz 2009). Weitere Aspek-

te bezogen auf die Dienstleistungsorientierung der Polizei Bremen finden sich im Kontext Kundenmanagement. Hier besteht vor allem Potenzial in einer besseren Vernetzung mit externen Anspruchsgruppen (Communities, Organisationen, Initiativen oder Projekte), um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anliegen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen besser wahrnehmen zu können. In diesem Zusammenhang wurde auf Sensibilisierungspotenziale beim Umgang mit der Bevölkerung aufmerksam gemacht. Diese wurden vor allem von der jüngeren Polizeigeneration verortet. Die Polizei Bremen sollte hier an ihrer dienstleistungsorientierten Ausrichtung arbeiten, indem sie die Kommunikation mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen verbessert und die unterschiedlichen Bedürfnisse differenzierter analysiert.

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich einige anwendungsorientierte Implikationen für die Polizei ableiten. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Aspekte, die sich auf die unterschiedlichen Diversity-Kategorien und deren spezifische Anliegen und Kompetenzen beziehen. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich bei der Frage nach dem Abbau von Hierarchien. Zentrales Forschungsinteresse ergibt sich hier aus der Leitfragen: „Welche Arbeitsprozesse profitieren von einer hierarchischen Durchführung? Bei welchen ist eine kooperative Durchführung sinnvoller? Wie entsteht organisationales Lernen bei einer hierarchischen Arbeitsorganisation?“ Von zusätzlichem Erkenntnisinteresse sind die weitere Entwicklung der Polizei und die Orientierung hin zu einer mehr dienstleistungsgeprägten Organisation.

## 8.2 Transfer der Ergebnisse auf die Diversity-Forschung

Die Implikationen für die Diversity-Forschung ergeben sich in erster Linie aus den formulierten Anforderungen an das Konzept. Bezogen auf die Anforderungen lassen sich zwei zentrale Implikationen ableiten, die einen deutlichen Einfluss auf die Diversity-Forschung haben (mehrere Ebenen als zentraler Aspekt, kulturelle Gestaltungsfaktoren als zentraler Aspekt). Dazu kommen zwei weitere Implikationen, die sich aus dem Forschungsprozess ableiten lassen und keinen direkten Bezug zu den Anforderungen haben (Umgang mit Kategorien als zentraler Aspekt, Ökonomische und inhaltliche Evaluation als zentraler Aspekt).

**Mehrere Ebenen als zentraler Aspekt:** Für die Anforderungen an das Konzept wurde die Betrachtung von mehreren Ebenen (Hecht-el Minshawi et al. 2007; Senge et al. 2011; Hubbard 2004) und die damit verbundene Analyse von Wechselwirkungen (Bolten 2014) festgehalten. Hier wurde vor allem auf Entwicklungstreiber auf struktureller, kultureller und strategischer Ebene hingewiesen. Die Forschungsergebnisse bestätigen nachdrücklich die Notwendigkeit einer Betrachtung mehrerer Ebenen und die damit verbundene Möglichkeit, Wechselwirkun-

gen zu analysieren. Deutlich wurde dies vor allem bei Themen die Diskrepanzen zwischen strukturellen und kulturellen Gestaltungsfaktoren aufwiesen. Obwohl für den Umgang mit Vielfalt strukturelle Maßnahmen (Personalvertretungen oder Arbeitsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen) und inhaltliche Maßnahmen (Leitbild, Dienstanweisung für Konfliktlösungen am Arbeitsplatz) verankert sind und ebenfalls die Aus- und Weiterbildung mit vielen Aspekten von Diversity-Kompetenz in Verbindung gebracht wurden, wurden unbewusste Diskriminierungspotenziale festgestellt. Die konzeptionelle Verankerung auf mehrere Ebenen gleichzeitig entstammt bei dem vorliegenden Konzept aus den Ausarbeitungen zum *NSGMM* (Rüegg-Stürm 2002), das einer besonderen Würdigung bedarf. Dieses wurde im Diversity-Management bisher weniger beachtet, liefert durch die vorliegende Arbeit jedoch einen bedeutsamen Beitrag.

**Kulturelle Gestaltungsfaktoren als zentraler Aspekt:** Bei den Anforderungen an das Konzept wurde die Betrachtung von kulturellen Gestaltungsfaktoren festgehalten. Bisherige Verfahren haben den Faktor Kultur nur unzureichend beachtet (Watrinet 2008, 59). Grund dafür ist die Herausforderung Kultur zu messen (Kruse 2005). Aus diesem Grund wurde als weitere Anforderung an das Konzept eine angemessene methodische Übersetzung für die Messung von kulturellen Gestaltungsfaktoren definiert. Bei der Analyse wurde der Faktor Kultur als zentrales Forschungsinteresse etabliert. Durch die spezielle Vorgehensweise der *Repertory-Grid-Methode* und die Vorteile der Softwarelösung *nextexpertizer*<sup>®</sup> zeigten sich die Forschungsergebnisse zu den kulturellen Faktoren als sehr ergiebig und zielführend. Durch die kulturellen Gestaltungsfaktoren konnten Werte, Kompetenzen, Präferenzen und Bewertungen von forschungsrelevanten Aspekten abgebildet werden. Aus diesen konnten wiederum grundlegende Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken der Polizei Bremen verdeutlicht werden. Daraus entstanden dann viele strategische Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung und Optimierung von Diversity-Aspekten. Viele der Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der kulturellen Gestaltungsfaktoren lassen sich auf die Disziplinen von Peter Senge's *Lernender Organisation* übertragen. Auch dieses Modell wird in dieser Arbeit besonderen gewürdigt, da es bislang im Diversity-Kontext nur bedingt Beachtung gefunden hat.

**Umgang mit Kategorien als zentraler Aspekt:** Bezogen auf den Umgang mit Diversity-Kategorien wurde in der Arbeit auf unterschiedliche Sichtweisen aufmerksam gemacht. Hier wurde auf die Position von machtkritischen Ansätzen verwiesen, die gängige Diversity-Strategien hinterfragen. Untersucht wird, ob gängige Diversity-Praktiken in Organisationen die bestehenden Ungleichheiten eventuell nur reproduzieren (Kaufmann 2016, 820). In diesem Kontext wurde bei der Vorstellung des *4-Ebenen-Modells* (Gardenswartz und Rowe 1994) auf das Thema Intersektionalität Bezug genommen. Dieses verweist darauf, dass Menschen nicht

nur einer, sondern immer mehreren Kategorien („Alter“, „Geschlecht“, „Herkunft“) zugleich angehören (Thomas 1995, 246) und macht so auf zusätzliches Diskriminierungspotenzial aufmerksam. Die vorliegende Forschungsarbeit hat demgegenüber eine eher funktionalistische Sicht auf Vielfalt und arbeitet mit Diversity-Kategorien. Deshalb muss sich die Arbeit der Kritik stellen, bestehende Verschiedenartigkeiten eventuell zu generieren. Die komplexitätsreduzierte, funktionalistische Sichtweise schafft es dennoch auf Missstände aufmerksam zu machen (z.B. Frauen in Führungspositionen) oder auf spezielle Bedürfnisse hinzuweisen (z.B. Arbeitsbelastung von älteren Polizeibedienstete). Beim Umgang mit diesen Missständen sollen Abgrenzungstendenzen vermieden werden, damit kein zusätzliches Diskriminierungspotenzial entsteht (Rastetter 2006, 93; Rosken 2016, 63). Auf diesen Aspekt wurde in der Forschungsarbeit jedoch ausreichend Bezug genommen. Im Vordergrund der Lösungsansätze stand immer ein dialogischer und partizipativer Prozess, bei dem Vertreter der empirischen Gruppen aufgefordert wurden, eine gemeinsame Lösung auszuarbeiten (Senge et al. 2011, 225 ff.). Zudem wurde auf einen sorgfältigen und bedachten Umgang mit den Diversity-Kategorien hingewiesen. Die empirischen Gruppen sensibilisieren für Probleme einer zu eindimensionalen Betrachtung von Diversity-Kategorien. Die Bildung der empirischen Gruppen basierte auf den Ähnlichkeiten der einzelnen Bewertungsraster der Ergebnisse der Repertory-Grid-Befragung, fand also auf der Ebene der Persönlichkeit statt. Für die Aggregation wurden die Diversity-Kategorien bewusst aufgelöst und neue Kategorien gebildet. Dieser Vorgang verweist auf Gefahren bei einer zu eindimensionalen Sicht auf die Kategorien. Bei der Auswertung wurden die Diversity-Kategorien den empirischen Gruppen zwar wieder zugeordnet, wobei durch die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Kategorien das Prinzip der Intersektionalität verdeutlicht wurde. Die Arbeit kann dem Kritikpunkt, dass gegebenenfalls Ungleichheiten reproduziert werden, nicht entkommen, jedoch wird auf einen bedachten Umgang mit Kategorien verwiesen.

**Ökonomische und inhaltliche Evaluation als zentraler Aspekt:** Diversity-Management als Organisationsentwicklungsansatz muss immer auf mehreren Ebenen (Ordnungsmomente-Prozesse) gedacht werden. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Kontext zudem das Diversity-Controlling, das auch auf mehreren Ebenen verankert sein muss. Die ökonomische Perspektive muss um eine inhaltliche Evaluation der Daten erweitert werden. Dieser Aspekt findet sich in den Forschungsdaten vor allem bei der Wirkung und der Reichweite von strukturell verankerten Maßnahmen. Diese Sichtweise wird von aktuellen Studien über den Erfolg von Diversity-Management-Maßnahmen (siehe Kapitel 2.2.3) unterstützt (Dobbin und Kalev 2016a). Die ökonomische Perspektive bleibt hierbei im Vordergrund (Schulz 2009, 221; Hubbard 2004, 266 ff.), ist jedoch nicht von der inhaltlichen Evaluation zu trennen. Die Kennzahlen müssen deshalb für das Diversity-Management nicht nur eine quantitative (monetäre) sondern zudem

eine qualitative Ebene besitzen. Besondere Bedeutung bekommt dieser Prozess dadurch, dass sich die meisten Diversity-Management-Maßnahmen einem direkten und unmittelbaren Messen des Erfolgs entziehen. Der Erfolg oder Misserfolg vieler Maßnahmen wird erst mittel- oder langfristig ersichtlich (Becker 2015, 53).

Die Forschungsergebnisse liefern einige Implikationen für die Diversity-Forschung. Diese haben teilweise funktionalen Charakter wie die Betrachtung mehrerer Ebenen oder die gleichzeitige ökonomische und inhaltliche Evaluation von Diversity-Maßnahmen. Verweisen jedoch ebenfalls auf Probleme von funktionalistischen Sichtweisen wie z.B. beim bedachten Umgang mit Kategorien. Die größte Herausforderung, jedoch auch der größte Erkenntnisgewinn besteht in der Analyse von kulturellen Gestaltungsfaktoren. Hier besteht weiterhin Forschungsbedarf, der vor allem auf innovative Methoden zum Erfassen dieser Faktoren abzielt. Die *Repertory-Grid-Methode* erscheint hier als vielversprechend. Den größten Beitrag liefern die Ergebnisse für die Polizei Bremen, diese werden im folgenden Fazit nochmal zusammengefasst.

## 9. Fazit

Zu Beginn der Arbeit wurde auf unterschiedliche Defizite bisheriger Analyseverfahren im Kontext Diversity-Management aufmerksam gemacht. Diese Defizite sollten in der Arbeit bearbeitet werden. Dafür wurden unterschiedliche Anforderungen für ein neuartiges Konzept erstellt. Für die Analyse war ein systematisches Vorgehen wichtig, welches Diversity-Aspekte ganzheitlich auf mehreren Ebenen (Struktur, Kultur, Strategie) betrachtet. Wechselwirkungen zwischen mehreren Ebenen konnten durch die Analyse erfasst werden, was aus einer Organisationsentwicklungsperspektive nötig ist, da diese Elemente unmittelbar miteinander verbunden sind (Bolten 2014, 57; Rüegg-Stürm 2002, 79). Ein weiterer innovativer Aspekt war die Analyse von kulturellen Gestaltungsfaktoren, die ebenfalls eine angemessene methodische Übersetzung verlangten. Hierfür war eine neuartige Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden notwendig. Das Konzept sollte zudem wissenschaftliche und praxisorientierte Ansätze berücksichtigen, da beide Bereiche wichtige Beiträge liefern. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung stellen viele praxisorientierte Beiträge bereit, diese werden im Folgenden nochmal zusammengefasst dargestellt. Zudem werden das entworfene Konzept und die methodische Umsetzung einer kritischen Betrachtung unterzogen. Für beide Aspekte bestehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die in einem kurzen Ausblick zusammengefasst werden sollen.

## 9.1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung soll anhand der zwei festgelegten Aspekte in der Auswertungsstrategie erfolgen. Maßgeblich hierfür waren die Bildung von empirischen Gruppen und die Auswertung anhand der Schwerpunktthemen.

**Empirischen Gruppen:** Bei der Studie konnten drei empirische Gruppen in der Polizei Bremen ermittelt werden. Diese grenzen sich durch unterschiedliche Vorstellungen und Bewertungen von organisationsinternen Themen voneinander ab. Neben dieser inhaltlichen Abgrenzung können die Gruppen anhand ihrer Zusammensetzung bezogen auf die Diversity-Kategorien beschrieben werden. Die Gruppen werden an dieser Stelle zusammenfassend dargestellt:

- Die „Schutzmänner“: In der Gruppe der ‚Schutzmänner‘ finden sich vor allem ältere Polizeibedienstete sowie Polizeibedienstete der Mitarbeiterebene und der mittleren Führungsebene. Die ‚Schutzmänner‘ bevorzugen eine Polizei, die in erster Linie gut mit materiellen Ressourcen (technische und personelle Ausstattung) und immateriellen Ressourcen (Anerkennung, Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft) ausgestattet sein sollte und Anerkennung und Unterstützung von Seiten der Politik und Bevölkerung erhält. Die Führung sollte teamorientiert sein und Mitarbeiterorientierung an erster Stelle stehen.
- Die „Geschäftsführer“: In der Gruppe der ‚Geschäftsführer‘ finden sich vor allem Polizeibedienstete der oberen und unteren Führungsebene. Die ‚Geschäftsführer‘ bevorzugen eine Polizei, die auf organisationaler Ebene (durch z.B. Flexibilität, Transparenz) und personaler Ebene (durch z.B. Reflexion, Kommunikation, Angemessenheit) kompetenzorientiert arbeitet, um erfolgreich zu sein. Ergänzt wird diese kompetenzorientierte Sicht um eine wertorientierte Personalkultur (Respekt und Kollegialität).
- Die „Dienstleistenden“: In der Gruppe der ‚Dienstleistenden‘ finden sich in erster Linie jüngere und weibliche Polizeibedienstete sowie Polizeibedienstete mit Migrationshintergrund. Die ‚Dienstleistenden‘ bevorzugen eine Polizei, die durch eine dynamische und transparente Aufgabenbewältigung ihre Leistungsstärke erzielt. Führung wird dabei als partizipativer Prozess verstanden. Wichtig ist zudem ein kooperatives Verhältnis zur Politik und der Bevölkerung, das sich ebenfalls in einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung (Dienstleistungsorientierung) ausdrückt.

Zwischen den empirischen Gruppen wurden unterschiedliche Konfliktpotenziale deutlich, die sich negativ auf die Arbeitsabläufe und die Organisationskultur der Polizei Bremen auswirken können. Die erhobenen Ergebnisse können die Polizei Bremen dabei unterstützen, die Spannungen zwischen den Gruppen durch inhaltliche und strukturelle Maßnahmen abzubauen. Ziel

hierbei ist die Schärfung eines gemeinsamen Selbstbildes, das vor allem auf der Werteebene und durch eine gemeinsame Vision erreicht werden soll.

**Schwerpunktthemen** Anhand der drei Gruppen wurden acht definierte Schwerpunktthemen analysiert, um im Anschluss verschiedene Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Diversity-Konzeptes zu liefern. Auf einer Metaebene können die Ergebnisse folgendermaßen interpretiert werden: Die Polizei Bremen hat viele Kompetenzen auf personaler Ebene, die bei der Umsetzung auf organisationaler Ebene jedoch noch optimiert werden können. In diesem Kontext fehlt es häufig an Transparenz. Verbessert werden sollte ebenfalls die Ressourcensteuerung, die nur selten als kompetenzorientiert wahrgenommen wird und deutliche Defizite bei einer nachhaltigen Ausrichtung hat. Die größten Defizite finden sich bei der Ausstattung von materiellen Ressourcen (technische und personelle Ausstattung) und immateriellen Ressourcen (Respekt, Anerkennung, Durchsetzungskraft). Der deutliche Mangel an Ressourcen wirkt sich zudem negativ auf Wertthemen wie Selbstbild oder zielorientiertes Handeln aus. Auf der Werteebene finden sich auch einige Stärken, vor allem bezogen auf Meinungspluralismus sowie Respekt und Kollegialität innerhalb der Polizei. Es werden jedoch auch unbewusste Diskriminierungspotenziale wahrgenommen. Insgesamt besteht auf der Werteebene jedoch eine gute Grundlage für eine kollegiale und bürgernahe Polizeiarbeit. Damit eine bessere Übersicht über die Forschungsdaten entsteht, werden an dieser Stelle nochmal die wichtigsten Fakten zu allen Schwerpunktthemen zusammengetragen.

Bezogen auf das Schwerpunktthema ‚Organisationsmanagement‘ kann festgehalten werden:

- Die Organisationsstruktur steht weniger für eine transparente Arbeitsverteilung und Kommunikation sowie eine zielgerichtete Zusammenarbeit.
- Für einen dynamischen Umgang mit Veränderungen sind viele Kompetenzen vorhanden. Jedoch fehlen es an Ressourcen, um angemessen reagieren zu können.
- Trotz Ressourcenmangel hat Diversity-Management einen hohen Stellenwert.

Beim Schwerpunktthema ‚Führung‘ kann festgehalten werden:

- Die Führungsgrundsätze Transparenz und Partizipation werden zwar vorgegeben, bei der Umsetzung kommt es jedoch zu Schwierigkeiten. Die obere Führungsebene wird in diesem Kontext etwas kritischer bewertet.
- In den Führungsebenen sind viele Kompetenzen und eine wertorientierte Grundlage vorhanden. Es fehlt jedoch an einer transparenten und nachhaltigen Ressourcensteuerung und einer zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen den Ebenen.

- Trotz einiger struktureller Maßnahmen, die Vielfalt in den Führungsebene fördern, finden sich kaum Frauen in den Führungsebenen. Die Führung ist klar auf Männer ausgerichtet.

Die Ergebnisse beim Schwerpunktthema ‚Personalmanagement‘ liefern folgende Ansätze:

- Die Polizei Bremen besitzt viele strukturelle und inhaltliche Maßnahmen, die einen diskriminierungsfreien Umgang gewährleisten sollen, jedoch werden leichte Tendenzen für unbewusste Diskriminierungspotenziale verortet.
- Die Personalstruktur der Polizei Bremen ist bezogen auf die Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ relativ homogen. Dementsprechend können die Potenziale von Vielfalt nur bedingt genutzt werden.
- Im Kontext Chancengleichheit besteht weitestgehend ein gleichberechtigter Zugang zu Ressourcen. Jedoch können die unterschiedlichen Bedürfnisse der Diversity-Kategorien differenzierter wahrgenommen werden.

Beim Schwerpunktthema ‚Personalentwicklung‘ kann festgehalten werden:

- Die Aus- und Weiterbildung wird mit einer guten Entwicklung von Werten und Kompetenzen in Verbindung gebracht, jedoch besteht ein erheblicher Ressourcenmangel.
- Die Ausbildung von Diversity-Kompetenz ist auf struktureller und kultureller Ebene gut verankert. Bei der Umsetzung in der Praxis bestehen jedoch Verbesserungspotenziale.

Bezogen auf das Schwerpunktthema ‚Arbeitsorganisation‘ kann festgehalten werden:

- Bei den Anforderungen an Arbeit wird ein sehr deutlicher Ressourcenmangel auf materieller Ebene (technische und personelle Ausstattung) und immaterieller Ebene (Eigenständigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Respekt) deutlich, der eine differenzierte Betrachtung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden verhindert.
- Bei der Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen kann die Polizei Bremen vor allem auf der Werteebene in Bezug auf Gleichschaltung, Trägheit oder restriktivem Verhalten arbeiten. Deutlich verbessert werden sollte hier die Ressourcensteuerung.

Das Schwerpunktthema ‚Kommunikation‘ liefert folgende Ansätze:

- Die personalen Kompetenzen sind eine gute Grundlage für eine transparente Kommunikation. Die Kompetenzen auf organisationaler Ebene können verbessert werden.
- Im Kontext einer wertschätzenden Kommunikation besteht beim Umgang mit homosexuellen Kolleg\*Innen Sensibilisierungsbedarf.

Bei der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Innerhalb der Polizei Bremen besteht kein einheitliches Bild über das Image. Zudem werden nur wenige Maßnahmen zur aktiven Gestaltung des Images durchgeführt.

- Bei den Werte- und Kompetenzthemen wird das Image sehr kritisch bewertet. Hier besteht Handlungsbedarf für die Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Bremen.
- Bei den Ressourcenthemen wird das Image deutlich besser bewertet als das Selbstbild. Die Anspruchsgruppen nehmen die Ressourcenprobleme der Polizei Bremen dementsprechend nicht wahr. Hier besteht Handlungsbedarf für die Öffentlichkeitsarbeit.

Das ‚Kundenmanagement‘ liefert folgende Ansätze:

- Durch eine bessere Vernetzung mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen könnten Sensibilisierungsprozesse entstehen, die sich ebenfalls positiv auf einen wertschätzenden Umgang auswirken könnten. Zudem sollten die Anforderungen der Bürger\*Innen differenzierter und häufiger erhoben werden.
- Bezogen auf den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen werden unbewusste Diskriminierungspotenziale verortet. Die Anliegen sollten differenzierter bearbeitet werden.

Die Ergebnisse liefern der Polizei viele Ansatzpunkte für strukturelle und inhaltliche Maßnahmen auf operativer, strategischer und kultureller Ebene. Sie führten dazu, dass die Polizei Bremen das Projekt weiterführen wird. Aufbauend auf den Ergebnissen hat die Polizei Bremen veranlasst, diese mit der Strategie 2020 zu verknüpfen und in Maßnahmen umzusetzen.

## 9.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit liefert viele explorative Ergebnisse (siehe Kapitel 7) und einige Implikationen für die Polizei und die Diversity-Forschung. Der Innovationsbeitrag besteht in zwei zentralen Aspekten: Zum einen entstand ein neuartiges Konzept mit Gestaltungsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen, zum anderen wurde für die Analyse der kulturellen Gestaltungsfaktoren die *Repertory-Grid-Methode* verwendet, die im Diversity-Kontext so noch nicht angewendet wurde. Beide Aspekte werden abschließend kritisch betrachtet und auf ihren Beitrag hin evaluiert. Zudem werden mögliche Erweiterungen diskutiert, die einen wissenschaftlichen Ausblick liefern.

**Kritische Betrachtung des erstellten Konzeptes:** Das entstandene Konzept ist ein erster Entwurf, der diskutiert und optimiert werden kann. Wichtigster Aspekt bei der ersten Anwendung war die Erfüllung der festgelegten Anforderungen, die alle berücksichtigt wurden. Das Konzept misst Diversity-Aspekte systematisch, ganzheitlich und auf mehreren Ebenen, wodurch Wechselwirkungen berücksichtigt werden können. In dieser Form besitzt das Konzept viele innovative Aspekte. Der modulare Aufbau liefert einen deutlichen Mehrwert für die Praxis, da so ein-

zelne Kapitel für sich bearbeitet werden können. Bei der Auswertung kommt es zu einigen Schnittmengen, wodurch ein redundanter Charakter entsteht. Dadurch werden jedoch auch Verknüpfungen zwischen den Themen ersichtlich, woraus strategische Maßnahmen abgeleitet werden können. Die Vermeidung der Schnittmengen hätte sich negativ auf die Konsistenz des Aufbaus des Konzeptes ausgewirkt. Ebenso würde durch eine Kürzung die Gefahr bestehen, dass Aspekte verloren gingen, vor allem bei Themen, die sehr nahe beieinander liegen, jedoch unterschiedliche Aussagen treffen (z.B. Umgang mit Vielfalt vs. Wertschätzende Kommunikation). Um die Schnittmengen zu reduzieren, bedarf es einer vermehrten Anwendung des Konzeptes, da so umfassende Erfahrungswerte gesammelt werden können. Für eine Weiterentwicklung erscheinen zwei Ebenen sinnvoll. Zum einen könnte das Konzept inhaltlich überarbeitet werden, zum anderen könnte der Kontext der Analyse erweitert bzw. um weitere Aspekte ergänzt werden.

Um eine höhere wissenschaftliche Exaktheit zu erreichen, könnte in einer inhaltlichen Überarbeitung eine bessere Verbindung zwischen den Prozessen und Ordnungsmomenten ausgearbeitet werden. Generell könnte für jeden Teilaspekt ein passender Prozess identifiziert werden. Auf den Zusammenhang zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen wurde bereits hingewiesen: Die Prozesse werden durch die Ordnungsmomente geformt, Prozesse verändern sich jedoch durch organisationales Lernen und haben somit Einfluss auf die Ordnungsmomente. Beide sind damit untrennbar miteinander verbunden (Rüegg-Stürm 2002, 65). Aus Sicht der Organisationsentwicklung müssen Ordnungsmomente und Prozesse immer als zwei interdependente Elemente und nicht als Entweder-Oder-Option aufgefasst werden (Bolten 2014, 57). In der vorliegenden Arbeit wurde auf eine detaillierte Zuordnung der Prozesse verzichtet, um das umfangreiche Konzept etwas strukturierter und übersichtlicher darzustellen. Die Prozesse wurden jedoch stets mitgedacht, so wurde z.B. die Personalauswahl (Prozess) für die Erhebung in strukturellen Elemente unterteilt: Anforderungsprofile, Auswahlprozess und Auswahlgremien.

Bezogen auf eine Erweiterung des Kontextes wäre ein Einbeziehen zusätzlicher Perspektiven denkbar. Für die vorliegende Analyse wurde eine „Inside-out Perspektive“ angewandt, die sich auf die Ordnungsmomente und die damit verbundenen Prozesse bezieht (Rüegg-Stürm 2004, 88). Befragt wurden die Mitarbeitenden über ihre Sicht auf die Polizei. Dieser Ansatz könnte durch eine „Outside-in-Perspektive“ ergänzt werden. Hierbei könnten andere Anspruchsgruppen (Bürger\*Innen, Politik, Organisationen oder Medien) nach ihren Meinungen über die Polizei befragt werden, um Anliegen und Interessen gegenüber der Organisation transparent zu machen. Diese Außensicht auf die Organisation wäre eine Auswertungsgrundlage, welche die strategische Ausrichtung der Polizei Bremen beeinflussen könnte. Aspekte in diesem Kontext

wurden teilweise in den Kapiteln ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Kundenmanagement‘ angesprochen. Hier könnten gezielt die erörterten Schwächen und Risiken kritischer betrachtet werden. Des Weiteren könnte der Fokus auf eine Diversity-spezifische Umfeldanalyse gelegt werden, die die Einflüsse der Umweltsphären auf die Organisation genauer untersucht. Inhalt dieser Analyse könnten Phänomene wie z.B. demographischer Wandel, Globalisierung, technischer Fortschritt, Digitalisierung oder Migrationsbewegungen sein. Eine weitere Möglichkeit könnte eine Diversity-spezifische Stakeholderanalyse sein, welche die Einflüsse und Anliegen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen genauer erörtert. Hier könnten strategische Maßnahmen für den Umgang mit speziellen Bevölkerungsgruppen den Medien oder anderen Organisationen abgeleitet werden. Das Konzept besitzt einen neuartigen Charakter, der im Vergleich zu anderen Konzepten im Diversity-Kontext viele bisherige Kritikpunkte überwindet. Es liefert einen nützlichen Beitrag für die Praxis, müsste jedoch für eine ausführliche Bewertung in weiteren und unterschiedlichen Kontexten angewendet werden. Von großem Erkenntnisinteresse wäre die Anwendung in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Durch die Anwendung könnte das Konzept kritisch reflektiert werden.

**Kritische Betrachtung der methodischen Übersetzung:** Eine innovativer Aspekt der vorliegenden Analyse ist die Anwendung der *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode, die im Diversity-Kontext in dieser Form noch nicht angewendet wurde. Die computergestützte Weiterentwicklung der *Repertory-Grid-Methode* untersucht die subjektiven Welten der Befragten (Fromm 2002, 195) und eignet sich deshalb ebenfalls zum Erfassen von kulturellen Faktoren im Organisationskontext (Kruse 2005, 3). Einen Mehrwert bringt die Möglichkeit der quantitativen und qualitativen Analyse der Ergebnisse. Ebenso können durch die computergestützte Umsetzung große Datenmengen verarbeitet werden. Insgesamt wurden 153 Interviews geführt und 1678 Konstrukte erhoben. Diese wurden durch eine Clusteranalyse zu 62 Themen (30 positive und 32 negative) zusammengefasst. Ohne computergestützte Verarbeitung, wäre ein solches Ausmaß an Daten nur sehr schwer zu bewerkstelligen gewesen.

Für die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Methode wurden drei zentrale Vorteile beschrieben, die bestätigt werden konnten. Die graphische Ergebnisdarstellung im dreidimensionalen Raum war vor allem für ein globales Verständnis der erhobenen Ergebnisse hilfreich. Die Verteilung anhand der Achsen und die dazugehörigen Spannungsfelder (X-Achse - „*kooperative Ausrichtung vs. autoritäre Ausrichtung*“; Y-Achse - „*selbstbestimmte Ausrichtung vs. fremdbestimmte Ausrichtung*“; Z-Achse - „*dynamische Ausrichtung vs. statische Ausrichtung*“) setzen die Ergebnisse in einen wertvollen Interpretationskontext, der in der Auswertung zwar nicht direkt verarbeitet wurde, jedoch einen verständnisorientierten Beitrag lieferte. Zudem unterstützte die graphische Ergebnisdarstellung das Clustern der Themen. Die räumliche Differenzierung der Konstrukte war

hier Grundlage für den Sortierungsprozess und diente zur Kontrolle. Ein weiterer Vorteil wurde durch die Möglichkeit der anspruchsvollen Abbildung ganzer Expertengruppen beschrieben. Dieser Vorteil war Grundlage für die Bildung der empirischen Gruppen. Durch die Abbildung der relativen Häufigkeit der vertretenen Diversity-Kategorien in den Gruppen bekamen diese eine weitere Interpretationsebene hinzu. Ebenso konnte durch die relative Häufigkeit der Themen über die gesprochen wurde, ein allgemeiner Zugang zu den Gruppen geschaffen werden und es wurde deutlich, welche Aspekte der Polizei Bremen für die jeweilige Gruppe am wichtigsten sind. Für die Auswertung anhand der Schwerpunktthemen war der beschriebene Vorteil die Anwendung statistischer Auswertungsverfahren für die gesamte Datenbasis von großer Hilfe. Die Themen konnten allgemein ausgewertet werden, wobei auch eine differenzierte Auswertung pro Gruppe möglich war (siehe Anhang 9-16).

Neben diesen Vorteilen der computergestützten Methode soll an dieser Stelle nochmal auf besondere Anforderungen der Methode aufmerksam gemacht werden. Diese betreffen vor allem die Rolle der Interviewer\*Innen und die Durchführung der Befragung. Die Interviewer\*Innen sollten im Vorfeld der Befragung genau geschult werden. Zum einen muss der Umgang mit der Technik vertraut sein, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist, zum anderen sollten die Interviewer\*Innen bei der Durchführung darauf achten, dass sie sich bei der Formulierung der Konstrukte nicht in den Auswahlprozess einmischen (Petrov 2011, 106 f.). Weiter sollten die Interviewer\*Innen darauf achten, dass die formalen Ansprüche bei der Bildung der Konstrukte: Ergiebigkeit der Konstrukte, keine einfache Verneinungen zwischen Konstruktpol und Kontrapol, Vermeidung rein deskriptiver oder zu spezifischer Konstruktpaare, eingehalten werden. Für die Durchführung der Befragung wurden alle Interviewer\*Innen im Vorfeld geschult, zudem fanden ständig Qualitätskontrollen statt, um Interviewereffekte zu vermeiden. Um einen noch höheren wissenschaftlichen Anspruch zu gewährleisten, könnten die Interviews durch eine Audio- oder Videoaufnahme unterstützt werden. Dieser Vorgang könnte als zusätzliche Kontrollschleife für die Qualität der Interviews eingeführt werden, der jedoch einen erheblichen Mehraufwand mit sich bringen würde.

Da die Forschung mit dem Elemente-Set im Diversity-Kontext so zum ersten Mal durchgeführt wurde, ergaben sich nach der Durchführung neue Erkenntnisse. Für eine erneute Anwendung kann das Elemente-Set leicht verändert werden. Durch diese Anpassung könnten manche Aspekte umfangreicher erhoben werden. Das Thema Führung könnte z.B. mit den Elementen „typisch männliche Führung“ und „typisch weibliche Führung“ ergänzt werden. Andere Elemente könnten wiederum gekürzt werden, z.B. spielten die Elemente „Polizei Bremen aus Sicht der Führungskräfte“ und „Polizei Bremen aus Sicht der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter“ bei

der Auswertung keine Rolle. Insgesamt hätte diese Überarbeitung eine positive Auswirkung auf den Aufwand der Auswertung.

Die inhaltliche Überarbeitung des Konzeptes und dessen kontextuelle Erweiterung scheinen aus wissenschaftlicher und praxisorientierter Sicht sinnvoll. Ebenso könnten durch eine intensivere Anwendung der *Repertory-Grid-Methode* im Diversity-Kontext weitere Forschungserkenntnisse erarbeitet werden. Für alle genannten Entwicklungs- und Erweiterungsvorschläge ist eine intensivere Anwendung des Konzeptes und der Methode notwendig. Ein Vorteil im Forschungskontext Diversity-Management ist hier der hohe Grad an interdisziplinärer Auseinandersetzung mit dem Thema und die hohe Aktualität für Wissenschaft und Praxis (Becker 2015). Für Forschungszwecke könnte sich Diversity-Management demnach auf seine eigenen Grundsätze beziehen und versuchen, Synergien und Lerneffekte durch die Bearbeitung unterschiedlicher Disziplinen zu generieren. Wichtig für die Diversity-Forschung ist jedoch nicht nur diese funktionalistische Perspektive, sondern ebenfalls Sichtweisen, die eine machtkritische Haltung auf das Thema haben und versuchen auf (konstruierte) Benachteiligungen hinzuweisen und diese zu erforschen (Kaufmann 2016, 820).

Vor allem in einer Zeit, in der Vielfalt und Komplexität von manchen als Gefahr propagiert werden und der politischen Slogan des Ursprungslandes von Diversity-Managements eher mit „Einfalt statt Vielfalt!“ beschrieben werden kann, scheint diese normativ geprägte Herangehensweise von hoher Wichtigkeit und Aktualität.

## Literaturverzeichnis

- Altmann, R.; Berndt, G. (1992): Grundriss der Führungslehre. Grundlagen kooperativer Führung. 3. Aufl. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Berlin.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Berlin.
- Aretz, H. J.; Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: Lit-Verlag (Managing Diversity, 3).
- Aretz, H.-J.; Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 17 (1), S. 9–36.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective. Reading, Massachusetts, London, Amsterdam, Don Mills, Ontario, Sydney: Addison-Wesley.
- Arrow, K. (2007): Endorsements to Scott E. Page "The Difference". Hg. v. Princeton University Press. Online verfügbar unter <https://press.princeton.edu/titles/8757.html>, zuletzt aktualisiert am 15.11.17.
- Auinger, F.; Fuchs, H. (2002): Strategiearbeit - im Spannungsfeld zwischen Struktur und Unternehmenskultur. In: *Inovator - Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung*, S. 3–5.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2011): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 13. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hg.) (2015): Neue Wege für mehr Gesundheit. Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report, 2015).
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report, 2016).
- Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009): Diversity Management. Unsichtbare Potenziale fördern. 3. Aufl. Stuttgart: Steinbeis Edition.

- Bargehr, G. (2011): Organisationales Lernen mit Diversity Management- Grundlagen zur Strategie. In: K. Mallich und K. Gutiérrez-Lobos (Hg.): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. 1. Aufl. Wien: Facultas.WUV.
- Becker, M. (2015): Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, M.; Seidel, A. (Hg.) (2006): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behr, R. (2006): Polizeikultur. Routinen - Rituale - Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Behr, R. (2008): Cop culture - der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behr, R. (2010): Licht und Schatten: ‚Diversität‘ für die Polizei. In: D. Hunold, D. Klimke, R. Behr und R. Lautmann (Hg.): Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 145–157.
- Behr, R. (2011): Das Denken der Anderen. Ethnische Minderheiten in der deutschen Polizei – eine kritische Bestandsaufnahme zur Integrationsarbeit des staatlichen Gewaltmonopols. In: *Soziale Probleme Zeitschrift für soziale Probleme und soziale Kontrolle* 22 (2), S. 119–154.
- Belinszki, E. (2003): Die Praxis von Diversity Management. Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. In: E. Belinszki, K. Hansen und U. Müller (Hg.): Diversity Management. Best practices im internationalen Feld. Münster: Lit-Verlag (Managing Diversity, 2), S. 351–360.
- Bendl, R. (Hg.) (2006): Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt am Main: Peter Lang (Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung, Teil 2).
- Bensel, N. (2002): Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. Neue Chancen für Männer und Frauen in der Arbeitswelt. In: P. D. Peters und Bensel D. N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis: Gabler.
- Berninghausen, J.; Schiffmann, J. (2016): Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Diversity Management in Organisationen. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Hand-

- buch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 507–525.
- Bleicher, Knut (1991): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt Main: Campus-Verlag (St. Galler Management-Konzept, 1).
  - Blum, W.; Gries, M.-L. (2007): Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen. Hg. v. Berufsbildungswerk des DGB (bfw).
  - Bodenmüller, H. F.; Joks, J. (1999): Organisationales Lernen: Theorie und Praxis. Universität Konstanz, Konstanz. Fachgebiet (DDC).
  - Boeree, C. G. (2006): Persönlichkeitstheorien. Georg Kelly (1905-1967). Shippensburg University, USA. Shippensburg.
  - Böhm, J. (2007): Wie gelingt Diversity- Management im Unternehmen Shell Austria? In: I. Koall, V. Bruchhagen und Höher F. (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity. Zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT, S. 29–48.
  - Bolten, J. (2014): "Diversität" aus der Perspektive eines offenen Interkulturalitätsbegriff. In: A. Moosmüller und J. Möller-Kiero (Hg.): Interkulturalität und kulturelle Diversität. Münster: Waxmann (Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation, 26), S. 47–60.
  - Borkenhagen, A.; Ludwig, S. (2002): Body image of female fertility patients – Survey of bodyparts- and organ-representation and central subjective semantic dimensions of body experience by women sterility disorder and women with a subfertile partner. In: *Psychologische Beiträge - Pabst Science Publishers* 44 (3).
  - Böttcher, T. (2002): Unternehmensvitalisierung durch leitbilderorientiertes Change Management. München, Mehring: Rainer Hampp Verlag.
  - Braun, H. (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen: Der Tatbestand "Behinderung". In: Wächter, H., Vedder, G. und M. Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. 1. Aufl. München: Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 1), S. 139–152.
  - Breisig, T. (2012): Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung. Frankfurt am Main: Bund Verlag (Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Hans-Böckler-Stiftung).
  - Brosius, F. (2008): SPSS 16. Das mitp-Standardwerk. 1. Aufl. Heidelberg: mitp.
  - Brühlmeier, Daniel (2001): Politische Planung. Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Bern: Haupt.
  - Bühren, J. (2016): Chancen der Zuwanderung – Ein Perspektivwechsel Eine Repetory-Grid Untersuchung hinsichtlich der Wertemuster syrischer Flüchtlinge in Deutschland. Business School Berlin - Hochschule für Management, Berlin.

- Bundesagentur für Arbeit (2012): Leitfaden Diversity Management. Handlungsempfehlung zum Aufbau eines Diversity Managements in der Bundesverwaltung. Nürnberg: Selbstverlag.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch – Arbeit weiter denken. Arbeiten 4.0 - Webansicht. Offensive Mittelstand- Gut für Deutschland. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Arbeiten 4.0 - Welcher Arbeitstyp sind Sie? Berlin.
- Bundesministerium für Inneres (2017): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Hg. v. Bundesministerium des Innern und Bundesverwaltungsamt.
- Bundestag (14.08.2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. AGG.
- Busch, Michael W. (2008): Kompetenzsteuerung in Arbeits- und Innovationsteams. Eine gestaltungsorientierte Analyse. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Thomas Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).
- Catina, A.; Schmitt, G. M. (1993): Die Theorie der persönlichen Konstrukte. In: J. Scheer und A. Catina (Hg.): Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden. Bern: Huber, S. 11–23.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (2003): Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Hg. v. Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Charta der Vielfalt (2011): Diversity-Dimensionen. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/>, zuletzt geprüft am 26.10.17.
- Charta der Vielfalt (2014): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Berlin.
- Charta der Vielfalt (2017): Factbook Diversity. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Diversity-Tag/2017/Downloads/Factbook\\_Diversity\\_2017\\_barrierefrei.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2017/Downloads/Factbook_Diversity_2017_barrierefrei.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2017.
- Cox, T. (1993): Cultural Diversity in Organisation. Theory, Research und Practice. San Francisco: Berret Koehler Publishers.
- Cox, T.; Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In: *Academy of Management Executive* 5. (3), S. 45-56.
- Cox, Taylor (1994): Cultural diversity in organizations. Theory, research & practice. 3. Aufl. San Francisco, California.: Berrett-Koehler.

- Cox Jr., T.; Smolinski, C. (1994): Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives. Ann Arbor, Michigan: Research Support, School of Business Administration, University of Michigan (Michigan Business School Research Papers).
- Crenshaw, K. (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. In: *The University of Chicago Legal Forum*, S. 139–167.
- Davidson, M. N. (2011): The end of diversity as we know it. Why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed. 1. Aufl. San Francisco, California.: Berrett-Koehler (A BK business book).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2009): Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Bielefeld: Bertelsmann.
- DHPol (2015): Modulhandbuch 2015/2017 - Masterstudiengang - Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement. Hg. v. Deutsche Hochschule der Polizei.
- Dick, M. (2006): Das Repertory-Grid-Interview als Methode kooperativen Forschungshandelns. In: *FQS: Forum Qualitative Sozialforschung* 7 (2).
- Die Senatorin für Finanzen Bremen (2011): Dienstvereinbarung - Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz, vom Juli 2011; 1. Auflage.
- Die Senatorin für Finanzen Bremen (2014): Gesundheitsbericht des bremischen öffentlichen Dienstes 2014. Online verfügbar unter <https://ssl.bremen.de/lis/sixcms/media.php/13/Gesundheitsbericht%2B2014.67622.pdf>, zuletzt geprüft am 26.10.2017.
- Dietz, J.; Petersen, L.-E. (2005): Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: G. K. Stahl, W. Mayrhofer und T. M. Kühlmann (Hg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. 1. Aufl. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 249–270.
- Dobbin, F.; Kalev, A. (2016a): Why Diversity Programs Fail. In: *Harvard Business Review* (Juli-August), S. 52–60.
- Dobbin, F.; Kalev, A. (2016b): Why Diversity Programs Fail. Hg. v. Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>, zuletzt geprüft am 14.08.2017.
- Dreas, S.; Rastetter, D. (2016): Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Dudek, Sonja M. (2009): Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dünnebier, G. (2016): Institutionen im Wandel. Ein Blick auf Diversity in der Wirtschaft. In: Karim Fereidooni und Antonietta P. Zeoli (Hg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 340–347.
- EFQM (2012b): Die Grundkonzepte der Excellence. Hg. v. European Foundation for Quality Management. European Foundation for Quality Management. Online verfügbar unter <http://www.efqm.de/grundkonzepte.html>, zuletzt geprüft am 07.03.2017.
- Eine Welt der Vielfalt (2017): Diversity Trainings. Online verfügbar unter <http://www.ewdv-diversity.de/angebote/diversity-trainings/>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Elmerich, K.; Hornberger, S.; Karl, D.; Watrinet, C. (2007): Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern unter dem Aspekt Managing Diversity. In: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft Beiträge zum Diversity Management, 1).
- Elmerich, K.; Watrinet, C. (2006): Diversity Management und Unternehmensleitbilder. In: G. Vedder (Hg.): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München: Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 6), S. 78–158.
- Ely, R. J.; Thomas, D. A. (1996): Making difference matter: a new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review* September-October 1996, S. 79–89.
- Ely, R. J.; Thomas, D. A. (2001): Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. In: *Administrative Science Quarterly*, (46), S. 229–273, zuletzt geprüft am 29.03.2017.
- Esser, J. (2016): Innensenator will Bremer Polizei umstrukturieren. In: *Osnabrücker Zeitung*, 28.07.2016. Online verfügbar unter <https://www.noz.de/lokales-dk/bremen/artikel/751025/innensenator-will-bremer-polizei-umstrukturieren>, zuletzt geprüft am 26.10.2017.
- Finke, Merve (2006): Diversity-Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Aufl. München, Mering: Hampp (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, 8).

- Franken, S. (2015): Entwicklung und Status quo des Diversity Managements. In: S. Franken (Hg.): Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studienwissen kompakt), S. 37–53.
- Fransella, F.; Bell, R.; Bannister, D. (2004): A manual for repertory grid technique. 2. Aufl. Chichester: Wiley.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Mass.: Bitman.
- Frevel, B. (2008): Polizei, Politik und Wissenschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): APuZ - Aus Politik und Zeitgeschichte. Polizei. Frankfurt am Main (48), S. 3–9.
- Friedag, H. R.; Schmidt, W. (2011): Balanced Scorecard. 4. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Fromm, M. (1995): Repertory Grid Methodik. Ein Lehrbuch. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Fromm, M. (2002): Was sind Repertory Grid Methoden? In: Eckard König und Peter Zedler (Hg.): Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (UTB Pädagogik, Erziehungswissenschaft, 8218), S. 195–212.
- Fromm, M. (2010): Grid-Methodik. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 524–537.
- Gabriel, M. F. (2011): Vorurteile und Stereotypisierung im polizeilichen Alltagshandeln. In: Thomas Feltes (Hg.): Polizeiwissenschaft. Von der Praxis zur Theorie. Frankfurt, M.: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizieren, Bd. 3), S. 73–91.
- Gambarini, M. (2014): „Bulle, verpiss dich!“. Polizisten wird häufiger mit Gewalt begegnet. In: *Focus*, 19.05.2014, S. 42–46. Online verfügbar unter [http://www.focus.de/politik/deutschland/report-bulle-verpiss-dich\\_id\\_3852556.html](http://www.focus.de/politik/deutschland/report-bulle-verpiss-dich_id_3852556.html), zuletzt geprüft am 28.04.2017.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (1994): The managing diversity survival guide. A complete collection of checklists, activities, and tips. Chicago: Irwin.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago: Society for Human Resource Management.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2010): Managing diversity. A complete desk reference & planning guide. 3. Aufl. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management; Strategic Human Resource Management India.
- Geißler, C.; Wendisch, L. (2007): Value through Diversity - Managing Diversity bei Vattenfall Europe. In: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): Diversity-Management

- als Leitbild von Personalpolitik. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft Beiträge zum Diversity Management, 1), S. 91–106.
- Genkova, P.; Ringeisen, T. (Hg.) (2016): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
  - Gieselmann, A.; Krell, G. (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: G. Krell, R. Ortlieb und B. Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 331–351.
  - Gillessen, Debora (2015): Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Polizei. Pilotierung eines Gendertrainings mit Polizeinachwuchskräften. In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 31–68.
  - Gottwald, M. (2016): Multiple Differenzierung und Diversity Management im Business Life. Eine Betrachtung aus der Warte soziologischer Gesellschaftstheorie. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 106–119.
  - Gutting, D. (2017): Diversity Management: In der Realität angekommen. In: Corinna von Au (Hg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Wiesbaden: Springer (Leadership und Angewandte Psychologie), S. 143–157.
  - Hanappi-Egger, E.; Hofmann, R. (2007): Gender- und Diversitätsmanagement: Qualifikationsbedürfnisse in der betriebswirtschaftlichen Universitätsausbildung. In: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft Beiträge zum Diversity Management, 1).
  - Hansen, K. (2006): Umgang mit personeller Vielfalt. Alltagskonstruktionen von Verschiedenheit in deutschen Unternehmen. In: M. Becker und A. Seidel (Hg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 334–350.
  - Hardenberg, A. Gräfin von (2013): Controlling von Diversity Management - Vielfalt gewinnt. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* (11), S. 650–652.

- Haselier, J.; Thiel, M. (2005): Diversity Management - Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Hassenzahl, M.; Wessler, R. (2011): Capturing Design Space From a User Perspective. The Repertory Grid Technique Revisited. In: *International Journal of Human-Computer Interaction* 12 (3-4), S. 441–459.
- Hecht-el Minshawi, B.; Berninghausen, J.; Hartwig, S. (2007): Diversity-Kompetenz durch Auditierung. Kultur - Struktur - Strategie. Frankfurt am Main: IKO - Verl. für Interkulturelle Kommunikation (Studien zu interkulturellem Management und Diversity, 3).
- Hemmecke, J.: Handbuch der Repertory Grid Technik. Online verfügbar unter [http://www.hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette\\_Handbuch-Repertory-Grid-Technik\\_2012.pdf](http://www.hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette_Handbuch-Repertory-Grid-Technik_2012.pdf), zuletzt geprüft am 08.10.2016.
- Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Unveränd. Nachdr. München: Hampp.
- Hermann-Pillath, C. (2009): Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard. Frankfurt School of Finance & Management.
- Herpers, M. (2013): Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen ; [mit eBook & Arbeitshilfen online]. 1. Aufl. Freiburg, Br: Haufe-Gruppe.
- Herrmann, E.; Kätker, S. (2007): Diversity Management. Organisationale Vielfalt im Pflege- und Gesundheitsbereich erkennen und nutzen. 1. Aufl. Bern: Huber (Pflegemanagement).
- HfÖV (2013a): Qualifizierung I. Führungskräfte im ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Polizei im Lande Bremen. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung-Bremen.
- HfÖV (2013b): Qualifizierung II. Führungskräfte im ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Polizei im Lande Bremen. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung-Bremen.
- HfÖV (2014): Studiengang Polizeivollzugsdienst - Modulhandbuch. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung-Bremen.
- HfÖV (2015a): Fortbildung - Leistungskatalog. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung - Bremen. Online verfügbar unter <http://www.hfoev.bremen.de/fortbildung/leistungskatalog-1805>, zuletzt geprüft am 15.08.2015.

- HfÖV (2015b): Fortbildung 2015/16. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung-Bremen.
- HfÖV (2017): Geschichte der Hochschule für Öffentliche Verwaltung Bremen. Hg. v. Hochschule für Öffentliche Verwaltung-Bremen. Online verfügbar unter <http://www.hfoev.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen154.c.3620.de>, zuletzt geprüft am 06.09.2017.
- Himmel, S. (2006): Diversity-Management als Beitrag zur qualitativen Steigerung der Ausbildung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses am Beispiel von Maschinenbau und Elektrotechnik. Berlin: LIT (5).
- Hubbard, E. E. (2004): The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on organizational performance. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Hummel, T. R.; Wagner, D. (1996): Differentielles Personalmarketing - Unternehmensinterne und unternehmensexterne Dimensionen. In: T. R. Hummel und D. Wagner (Hg.): Differentielles Personalmarketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3–23.
- Hunold, D.; Klimke, D.; Behr, R.; Lautmann, R. (Hg.) (2010): Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2006): Bericht der Projektgruppe "Altersstruktur der Polizei NRW". Hg. v. Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- INQA (2012a): Aktiv werden in vier Handlungsfeldern. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/inqa-vier-handlungsfelder.html>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- INQA (2012b): Chancengleichheit & Diversity. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/inhalt.html>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- INQA (2012c): Personalführung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Personalfuehrung/inhalt.html>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- INQA (2014): INQA-Check "Wissen & Kompetenz": Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen. Offensive Mittelstand- Gut für Deutschland. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Langenhagen.

- INQA (2016): INQA-Check "Gesundheit": Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen - Selbstcheck für Unternehmen. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- INQA (2017): INQA-Check "Personalführung": Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel. Offensive Mittelstand- Gut für Deutschland. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Langenhagen.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2016): Vielfalt im Unternehmen / Diversity-Management. Köln: Selbstverlag.
- Jäger, K. (2013): Diversity-Kompetenz: Eine Schlüsselqualifikation für Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare. Hg. v. Deutsches Institut für Menschenrechte. Berlin.
- Jain, A.; Stephan, E. (2000): Streß im Streifendienst. Wie belastet sind Polizeibeamte? Berlin: Logos-Verl.
- Jordan, L. (2015): Strukturierte Anhörung von Kindergartenkindern im polizeilichen Kontext. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Evaluation der Anwendbarkeit einer kindgerechten Version der Karten zur strukturierten Vernehmung. In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 186–221.
- Jüngling, C.; Rastetter, D. (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: G. Krell, R. Ortlieb und B. Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 127–140.
- Kallenbach, I. (2016): Gesunde Organisation – Das gläserne Unternehmen. Reflect - strategische Personalentwicklung. Online verfügbar unter <http://blog.reflectberatung.de/gesunde-organisation-transparente-gehaelter>, zuletzt geprüft am 25.04.2017.
- Kammhuber, S.; Müller, H.-M. (2007): Trainings interkultureller Kompetenz. In: U. P. Kanning (Hg.): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Göttingen: Hogrefe.
- Kandola, R. S.; Fullerton, J. (1998): Diversity in Action: Managing the Mosaic (Developing Strategies): CIPD Publishing.

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2008): The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.; Horváth, Péter (1997): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Handelsblatt-Reihe).
- Kaufmann, M. (2016): Diversity nicht ohne Intersektionalität. "Intersektionelle Diversity Studies" für die Gestaltung der Diversity-Prozesse an Hochschulen. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 819–835.
- Kay, R. (2011): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: G. Krell, R. Ortlieb und B. Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Keil, M. (2017): Diversity Management als Veränderungsprozess. Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Heinrich Böll Stiftung. Migrationspolitisches Porta. Online verfügbar unter <https://heimatkunde.boell.de/2009/05/01/diversity-management-als-veraenderungsprozess>, zuletzt geprüft am 20.04.2017.
- Kelly, G. A. (1955): The psychology of personal constructs. Vol. I, II. Norton, New York. (2nd printing: 1991, Routledge, London, New York). New York: Norton.
- Kelly, G. A. (1986): Die Psychologie der persönlichen Konstrukte. Paderborn: Junfermann.
- Kipping, K. (2015): Kommunale Integrationspolitik. Neue interkulturelle Semantik oder strategische Orientierung Umgang mit altersspezifischen Aspekten. In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 127–165.
- Knelangen, W. (2008): Europäisierung und Globalisierung der Polizei. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): APuZ - Aus Politik und Zeitgeschichte. Polizei. Frankfurt am Main (48), S. 33–38.
- Koall, I. (2002): Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/DiVersion. In: I. Koall, V. Bruchhagen und F. Höher (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster: LIT (Managing Diversity, 1).
- Koall, I.; Bruchhagen, V. (2014): CSR als Beitrag zur Inklusions- und Diversitätsdebatte? Positionierungsversuche in der Dynamik von Ignoranz, Integration, Inklusion. In: K. Han-

- sen (Hg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Berlin: Gabler, S. 77–94.
- Komolka, K. (2015): Auswirkungen demographischer Bevölkerungsentwicklung auf die Arbeit der Polizei. In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 165–186.
  - Krafft, A. (2006): Die Repertory Grid-Technik Erhebung der relevanten kulturellen Faktoren zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. In: Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Messen, werten, optimieren Erfolg durch Unternehmenskultur - Ein Leitfaden für die Praxis (2006), S. 26–32, zuletzt geprüft am 24.03.2017.
  - Krell, G. (1997): Mono- oder Multikulturelle Organisation? 'Managing Diversity' auf dem Prüfstand. In: U. Kadritzke (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Sigma.
  - Krell, G. (1999): Managing Diversity: Chancengleichheit als Erfolgsfaktor. In: *Personalwirtschaft* 26 (4), S. 26–27.
  - Krell, G. (2001): Gleichstellung aus den Perspektiven der Managementlehre und der Organisationstheorie. In: *WSI-Mitteilungen : Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung* 54 (8), S. 520–524.
  - Krell, G. (2002): Diversity Management - Option für (mehr) Frauen in Führungspositionen? In: P. D. Peters und Benschel D. N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis: Gabler, S. 105–120.
  - Krell, G. (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen als Herausforderung für die Praxis. In: Wächter, H., Vedder, G. und M. Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. 1. Aufl. München: Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 1).
  - Krell, G. (2010): Personelle Vielfalt in Organisation und deren Management. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Maccoernhard (Hg.): Vielfalt managen. Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Unter Mitarbeit von Thomas Altgeld. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report, 2010), S. 3–9.
  - Krell, G. (2011): Diversity Management. Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: G. Krell, R. Ortlieb und B. Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 63–80.

- Krems, B. (2013): "Bürokratie" bei Max Weber: Zusammenfassung und Textauszüge. Köln, zuletzt geprüft am 09.05.2017.
- Krisor, S. M.; Köster, G. M. (2016): Diversity Management - Definitionen, Konzepte und Verständnis im Human Resource Management. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 90–105.
- Krüger, Doreen (2006): Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Handlungsansätze für die betriebliche Praxis. Kassel: Kassel Univ. Press.
- Kruse, P. (1992): Zwischenbericht der Begleitforschung zur Methadon-Substitution im Land Bremen. Bremen: Univ (Bremer Beiträge zur Psychologie, 105).
- Kruse, P. (2004): Next practice - erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: GABAL-Verl (GABAL management).
- Kruse, P. (2005): Weiche Faktoren werden zu harten Fakten. In: *Planung & Analyse: Zeitschrift für Marktforschung und Marketing* (3), S. 19-23.
- Kruse, P. (2012): Forum Gute Führung - Zukunft ohne Management? -. Hg. v. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter <https://www.forum-gute-fuehrung.de/ergebnisse>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Kruse, P.; Dittler, A.; Schomburg, F. (2007): nextexpertizer, nextcoach, nextmoderator: Kompetenzmessung aus Sicht der kognitiven Selbstorientierung. In: J. Erpenbeck und L. Rosenstiel (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 515–543.
- Kutzner, E. (2016): Diversity Management in der betrieblichen Praxis. Sensibilisierungen, Orientierungen und Empfehlungen. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kutzner, E.; Röhl, G. (2014a): Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Arbeitsorganisation.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Kutzner, E.; Röhl, G. (2014b): Diversity Management – Schlagwort oder ernstzunehmendes Unternehmenskonzept? Unter Mitarbeit von E. Kutzner und G. Röhl. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter

- [http://www.online-diversity.de/rubriken/Diversity\\_Management/](http://www.online-diversity.de/rubriken/Diversity_Management/), zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Kutzner, E.; Röhl, G. (2014c): Diversity Management als Unternehmensstrategie. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Unternehmensstrategie.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014d): Führung. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Fuehrung.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014e): Gesundheit. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Gesundheit.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014f): Interessenvertretung. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Interessenvertretung.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014g): Lohn und Leistung. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter [http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Lohn\\_Leistung.php](http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Lohn_Leistung.php), zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014h): Marketing und Public Relations. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Marketing.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014i): online-diversity. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/>, zuletzt geprüft am 20.04.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014j): Personalmanagement. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Personalmanagement.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014k): Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Dienstleistungsentwicklung.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
  - Kutzner, E.; Röhl, G. (2014l): Unternehmenskultur. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Unternehmenskultur.php>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.

- Lambert, J. (2010): Driving While Black: A Statistician Proves That Prejudice Still Rules the Road. In: Stephen K. Rice, Michael D. White und Robin S. Engel (Hg.): Race, ethnicity, and policing. New and essential readings. New York: New York University Press, S. 32–35.
- Land Bremen (1999): Bremisches Besoldungsgesetz. BremBesG.
- Landolt, P.; Zuppiger Ritter, I. Z. (2005): Strategisches Management in der öffentlichen Verwaltung. Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Leenen, W. R.; Scheitza, A.; Wiedemeyer, M. (2006): Diversität nutzen. 1. Aufl. Münster, Westf.: Waxmann.
- Liebel, H. J.; Oechsler, W. A.; Holstegge, C.; Strohmeier, S.; Vaanholt, S. (1994): Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Liebrich, A. (2008): Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation. Technische Universität, Mering, Kaiserslautern.
- Lienert, Gustav A.; Raatz, Ulrich (1998): Testaufbau und Testanalyse. 6. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union (Grundlagen Psychologie).
- Lindsley, S. (1993): Communicating Prejudice in Organizations. In: M. Hecht (Hg.): Communication Prejudice. Thousand Oaks, London, New Dehli: SAGE Publications, Inc, S. 187–205.
- Loden, M.; Rosener, J. B. (1991): Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lohaus, A. (1993): Testtheoretische Aspekte der Repertory Grid-Technik. In: J. Scheer und A. Catina (Hg.): Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden. Bern: Huber, S. 41–67.
- Lonsway, K.; Wood, M.; Flicking, M.; Leon, A. de; Harrington, P.; Smeal, E.; Spillar, K. (2002): Men, women, and police excessive force. A tale of two genders : a content analysis of civil liability cases, sustained allegations & citizen complaints. Los Angeles, CA: National Center for Women & Policing.
- Looss, Wolfgang (1992): Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. 2. Aufl. Landsberg: Verl. Moderne Industrie.
- Magistrat der Stadt Wien (2012): Diversity Check. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung. Analyse, Entwicklung, Umsetzung, Evaluierung. Wien: Selbstverlag.
- Malik, Fredmund (2000): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 7. Aufl. Stuttgart u.a.: Dt. Verl.-Anst (Menschen, Medien, Märkte).

- Mallich, K.; Gutiérrez-Lobos, K. (Hg.) (2011a): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. 1. Aufl. Wien: Facultas.WUV.
- Mallich, K.; Gutiérrez-Lobos, K. (2011b): Vorwort. In: K. Mallich und K. Gutiérrez-Lobos (Hg.): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. 1. Aufl. Wien: Facultas.WUV.
- Maltby, J.; Day, L.; Macaskill, A. (2011): Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz: Pearson Studium.
- Marsden, D.; Littler, D. (2000): Exploring consumer product construct systems with the repertory grid technique. In: *Qualitative Market Research: An International Journal* 3 (3), S. 127–144.
- Matthies, H. (2006): Mehr Chancengleichheit durch Personalentwicklung? Das Beispiel Wissenschaft und Forschung. In: R. Bendl (Hg.): Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt am Main: Peter Lang (Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung, Teil 2), S. 61–80.
- Mensi-Klarbach, D. H. (2011): Interkulturalität im Arbeitskontext- zwischen Konflikt und Chance. In: K. Mallich und K. Gutiérrez-Lobos (Hg.): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. 1. Aufl. Wien: Facultas.WUV, S. 52–67.
- Menzel, F.; Rosenberger, M.; Buve, J. (2007): Emotionale, intuitive und rationale Konstrukte verstehen. In: *Personalführung* (04), S. 91–99.
- Meuser, M.; Neusüß, C. (2004): Gender Mainstreaming – eine Einführung. In: *Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente*, S. 9–22.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2017): Spitzenfrauen. Hg. v. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg. Online verfügbar unter <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/gleichstellung-in-der-wirtschaft/fuehrungspositionen-fuer-frauen/>, zuletzt geprüft am 07.05.2017.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. A.; Wood D. J. (1997): Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts. In: *Academy of Management Review* (4/22), S. 853–886.
- Mueller, U.; Müller-Franke, W.; Pfeil, P.; Wilz, S. (2004): Alles eine Frage der Zeit? - Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei. Villingen-Schwenningen: Hochschule für Polizei (Texte / Fachhochschule Villingen-Schwenningen Hochschule für Polizei, 37).

- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. München: Oldenbourg.
- Ooppel, J. (2017a): Racial Profiling bei der Bremer Polizei? In: *Weser Kurier*, 22.01.2017, zuletzt geprüft am 15.12.2017.
- Ooppel, J. (2017b): Grüne wollen ethnische Profiling in Bremen verhindern. In: *Weser Kurier*, 06.09.2017. Online verfügbar unter [https://www.weser-kurier.de/bremen/bremen-stadt\\_artikel,-gruene-wollen-ethnisches-profiling-in-bremen-verhindern-\\_arid,1644582.html](https://www.weser-kurier.de/bremen/bremen-stadt_artikel,-gruene-wollen-ethnisches-profiling-in-bremen-verhindern-_arid,1644582.html), zuletzt geprüft am 15.12.2017.
- Over, U. (2012): Die interkulturell kompetente Schule. Münster, Bremen: Waxmann.
- Page, S. E. (2007b): Making the Difference: Applying a Logic of Diversity, zuletzt geprüft am 26.09.2016.
- Page, S. E. (2007a): The Difference. How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. 3. Aufl. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Palm, S. (2006): Diversity Management. Vielfalt als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Saarbrücken: VDM Verlag Müller.
- Peters, S.; Matschke, U. (2006): Work-life-balance - EinThema für Führungsnachwuchskräfte im Kontext von Diversity und Management Diversity. In: M. Becker und A. Seidel (Hg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 166–191.
- Petersen, L.-E.; Dietz, J. (2006): Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. In: M. Becker und A. Seidel (Hg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 105–122.
- Petrov, P. (2011): Systematisierung und Bewertung von Beteiligungsprozessen und partizipativen Strukturen, zuletzt geprüft am 08.10.2016.
- Piwowar, A. (2012): Perzeptionen der Partizipation. Eine Repertory Grid Studie zur Wahrnehmung neuer Formen der Bürgerbeteiligung aus Sicht von Politik, Verwaltung und Bürgern in Bremen. Hochschule Osnabrück, Osnabrück.
- Polizei Bremen (1998): Leitbild der Polizei Bremen. Wir - Die Polizei Bremen.
- Polizei Bremen (2007a): Dienstanweisung Spezialeinheit.
- Polizei Bremen (2007b): Gleichstellungsplan. Hg. v. S. Holschen, R. Jütting, G. Kudlik, David D. und M. Meines. Polizei Bremen.
- Polizei Bremen (2007c): Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung. Vortrag Projekt Equal. Polizei Bremen. Bremen, 26.11.2007.

- Polizei Bremen (2008): Polizei im Dialog - Ergebnisse der Bürgerbefragung in Bremen. Unter Mitarbeit von Eckhard Mordhorst.
- Polizei Bremen (2014a): Dienstanweisung Personalauswahlverfahren in der Polizei Bremen.
- Polizei Bremen (2014b): Dienstanweisung über die Altersgerechte Personalentwicklung im Polizeivollzugsdienst der Polizei Bremen. Hg. v. Direktion Finanzen/Personal.
- Polizei Bremen (2014c): Einstellungsverfahren 2013/2014 - der Polizei Bremen und der OPB Bremerhaven. Hg. v. Direktion Finanzen/Personal, Einstellung/Nachwuchswerbung, FP140.
- Polizei Bremen (2014d): Dienstanweisung über die Führungskräfteauswahl und – entwicklung in der Polizei Bremen.
- Polizei Bremen (2015): Geschäftsverteilungsplan.
- Polizei Bremen (2016a): Arbeitszeiten. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.24119.de>, zuletzt geprüft am Abruf 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2016b): Beruf & Familie. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.24117.de>, zuletzt geprüft am 28.09.2016.
- Polizei Bremen (2016c): Bewerbungsportal. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.23853.de>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2016d): Dienststellen. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/dienststellen-4904>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2016e): Eingewandert. Online verfügbar unter <http://www.gewaltgegenfrauen.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen02.c.742.de>, zuletzt geprüft am 28.09.2016.
- Polizei Bremen (2016f): Einstellungskriterien. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.4468.de#StellenausschreibungenDeutsch>, zuletzt geprüft am 28.07.2017.
- Polizei Bremen (2016g): Kids & Teens. Online verfügbar unter [http://www.polizei.bremen.de/jung\\_und\\_alt/kids\\_und\\_teens-4696](http://www.polizei.bremen.de/jung_und_alt/kids_und_teens-4696), zuletzt geprüft am 28.09.2016.

- Polizei Bremen (2016h): Kontaktpolizeibeamte. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/dienststellen/kontaktpolizeibeamte-7131>, zuletzt geprüft am 29.12.16.
- Polizei Bremen (2016i): Organigramme. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.5986.de>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2016j): Praktikum. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.23855.de>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2016k): Senioren. Online verfügbar unter [http://www.polizei.bremen.de/jung\\_und\\_alt/senioren-24584](http://www.polizei.bremen.de/jung_und_alt/senioren-24584), zuletzt geprüft am 28.09.2016.
- Polizei Bremen (2016l): Sport & Gesundheit. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.24121.de>, zuletzt geprüft am 28.09.2016.
- Polizei Bremen (2016m): Strategie 2020. Unter Mitarbeit von Direktionsleiterbesprechung. Hg. v. Polizei Bremen. Bremen.
- Polizei Bremen (2016n): Studium. Online verfügbar unter <http://www.polizei.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen09.c.24040.de>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Polizei Bremen (2017): Fankontaktbeamte. Hg. v. Polizei Bremen. Online verfügbar unter <https://www.polizei.bremen.de/dienststellen/fankontaktbeamte-25008>, zuletzt geprüft am 03.12.2017.
- Prümm, K. (2011): Gewinnung und Ausbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund für den bremischen öffentlichen Dienst. Projektbericht. Hochschule Bremen. Bremen.
- Pullen, J. (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Hg. v. RWK Berlin.
- Raasch, S.; Rastetter, D. (2010): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Gesetzliche Regelungen und Umsetzung im Betrieb. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Maccoernhard (Hg.): Vielfalt managen. Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Unter Mitarbeit von Thomas Altgeld. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report, 2010), S. 11–20.

- Raeithel, A. (1993): Auswertungsmethoden für Repertory Grids. In: J. Scheer und A. Catina (Hg.): Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden. Bern: Huber, S. 41–67.
- Rammsayer, T.; Weber, H. (2010): Differentielle Psychologie – Persönlichkeitstheorien: Hogrefe. Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=CPAhDAAAQBAJ>.
- Rastetter, D. (1998): Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, (2).
- Rastetter, D. (2006): Managing Diversity in Teams. Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: G. Krell und H. Wächter (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. 1. Auflage. Mering: Rainer Hampp Verlag (Trierer Beiträge zum Diversity Management).
- Rauch, J. (2016): Kooperative Führung. Neue Denkansätze zum Wesen der kooperativen Führung für Führungskräfte zur erfolgreichen Gestaltung des Führungsalltages. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag GmbH & Co. KG (KSV Polizeipraxis).
- Reuther, S. (2011): Gleichstellung von Frauen und Männer in der Polizei. Internationale Trends und Perspektiven. In: Thomas Feltes (Hg.): Polizeiwissenschaft. Von der Praxis zur Theorie. Frankfurt, M.: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizieren, Bd. 3), S. 57–73.
- Riegel, C. (2014): Diversity-Kompetenz? - Intersektionale Perspektiven der Reflexion, Kritik und Veränderung. In: S. Faas, P. Bauer und R. Treptow (Hg.): Kompetenz, Performanz, soziale Teilhabe. Sozialpädagogische Perspektiven auf ein bildungstheoretisches Konstrukt. Wiesbaden: Springer VS (Research), S. 183–198.
- Rieger, C. (2006): Die Diversity Scorecard als Instrumente zur Bestimmung des Erfolges von Diversity-Maßnahmen. In: M. Becker und A. Seidel (Hg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Riemann, R. (1982): Eine Untersuchung zur Validität von mit Hilfe der Gridtechnik gewonnenen Repräsentationen kognitiver Strukturen. Universität Bielefeld, Bielefeld. Fakultät für Soziologie.
- Riemann, R. (1991): Repertory-Grid-Technik. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Roelecke, Carsten (2013): Altersgerechte Personalentwicklung in Polizeiorganisationen am Beispiel der Polizei Bremen. Univ., Diss.--Bremen, 2013. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft).

- Römhildt, K.; Leber, B. (2005): Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. Eine Anleitung zur Umsetzung. Hg. v. diversity hamburg. Hamburg.
- Rosenberger, M.; Freitag, M. (2009): Repertory Grid. In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Tafertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. 1. Aufl. Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss. / GWV Fachverl., S. 477–496.
- Rosenstiel, v., L. (2009): Arbeitszufriedenheit. In: Rosenstiel, v., L., E. Regent und M. E. Domsch (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 193–204.
- Rosken, A. (2016): Konzept Diversity-Management - Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 61–71.
- Roth, Gerhard (2009): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. 5. [Aufl.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1678).
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer modernen Managementlehre - der HSG-Ansatz. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Rolf Dubs (Hg.): Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt.
- Sackmann, S.; Bissels, S.; Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften. In: *Die Betriebswirtschaft : DBW* 62 (1), S. 43–58.
- Sackmann, Sonja A. (2006): Assessment, evaluation, improvement. Success through corporate culture. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Sader, M.; Weber, H. (1996): Psychologie der Persönlichkeit. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Sander, D. (2006): Diversity Management. Vielfalt als Ressource Betriebswirtschaftliche Begründungen. Saarbrücken: VDM Verlag Müller.
- Sapelza, R. (2015): Frauenbonus? Frauenmalus? Der Gender-Gap und der Umgang strafrechtlicher Kontrollinstanzen mit abweichendem Verhalten von Mädchen und Frauen. In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 69–107.

- Scheer, J. (1993): Planung und Durchführung von Repertory Grid - Untersuchungen. In: J. Scheer und A. Catina (Hg.): Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden. Bern: Huber, S. 24–40.
- Scheer, J. (2016): <http://kellysociety.org/comp-prog.html>. Hg. v. The George Kelly Society - The Psychology of Personal Constructs. Online verfügbar unter <http://kellysociety.org/comp-prog.html>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Scheier, F.; Schramm, F.; Jarren, J. (2016): Diversity Kompetenz und Führung - alter Wein in neuen Schläuchen? In: P. Genkova und T. Ringeisen (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 582–599.
- Scherm, E.; Süß, S. (2010): Personalmanagement. 2. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Lernbücher).
- Schewe, G. (2014): Dienstanweisung. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2014/dienstanweisung-v8.html>, zuletzt geprüft am 08.05.2017.
- Schewe, G. (2017): Geschäftsverteilungsplan. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7779/geschaeftsverteilungsplan-v7.html>, zuletzt geprüft am 08.05.2017.
- Schmidt, A.; Wilkens, U. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement im Aufgabenfeld von Führungskräften. In: Rosenstiel, v., L., E. Regent und M. E. Domsch (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 590–600.
- Schmidt, B. (2015): "Ethnic Profiling" in Deutschland - Eine (vermeintliche) polizeiliche Praxis im Blickfeld der Forschung. More Research is needed! In: B. Schmidt und T. Feltes (Hg.): Policing Diversity. Über den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt innerhalb und außerhalb der Polizei. Frankfurt Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizieren, 8), S. 107–127.
- Schöbel, E. (2017): Arrow-Paradoxon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arrow-paradoxon.html>, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Schulz, A. (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schulz, A.; Ruppert, C. (2015): Diversitätsorientierte, strukturierte Personalauswahl an der Universität Duisburg-Essen Leitfaden.

- Schwarz-Wölzl, M. (2005): Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Wien.
- Schwierz, C. (2014): Karrieremanagement – wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt fördern und binden können. Wo stehen deutsche Unternehmen heute beim Karrieremanagement? In: *TalentManagement* (1), S. 16–19.
- Seidel, A. (2006): Kundenorientierung und Mitarbeitervielfalt. Interpendenzen und Begründungszusammenhang. In: M. Becker und A. Seidel (Hg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 240–252.
- Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen (2012): Verordnung über die Laufbahn des Polizeivollzugsdienstes im Lande Bremen.
- Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen (2014a): Erlass zur Durchführung der Auswahlprüfung vor Einsteuerung in die Ausbildung für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Polizei.
- Senator für Inneres und Sport des Landes Bremen (2014b): Verfahrensordnung über das Auswahlverfahren für die Einstellung von Bewerberinnen und Bewerber in das erste Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Polizei im Lande Bremen. Az: VerFO 14/2.
- Senge, P. M.; Klostermann, M. (2008): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Senge, P. M.; Klostermann, M.; Freundl, H. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Senior, B. (1996): Team performance. Using repertory grid technique to gain a view from the inside. In: *Journal of Managerial Psych* 11 (3), S. 26–32.
- Sepehri, P. (2002): Diversity und managing diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz; dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. 1. Aufl. München: Hampp (Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 34).
- Sepehri, P.; Wagner, D. (2002): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse. In: P. D. Peters und Benschel D. N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis: Gabler, S. 121–142.
- Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (1993): Programm Innere Sicherheit Fortschreibung 1994 durch die Innenminister/ -senatoren der Länder und den Bundesminister des Innern. Potsdam: Selbstverlag.
- Statistisches Landesamt Bremen (2016): Statistisches Jahrbuch 2016. Online verfügbar unter [www.statistik.bremen.de](http://www.statistik.bremen.de), zuletzt geprüft am 15.08.2017.

- Stewart, V.; Mayes, J. (2003): Background and Theory - An overview of the history and content of Personal Construct Theory and the Repertory Grid interview.
- Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeit und Sozialpolitik; Friedrich-Ebert-Stiftung (Expertisen zur Frauenforschung).
- Stoiber, C. (2011): Die neuen Steuerungselemente in den Polizeien von Bund und Ländern. Polizeiarbeit im Spannungsfeld zwischen Recht und Reform. In: Thomas Feltes (Hg.): Polizeiwissenschaft. Von der Praxis zur Theorie. Frankfurt, M.: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizieren, Bd. 3), S. 139–161.
- Stuber, M. (2002): Diversity Mainstreaming. In: *Personal-03/02*, zuletzt geprüft am 25.09.2016.
- Stuber, M. (2014): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren- Zusammenarbeit gestalten. 3. Aufl. Aachen: Shaker Verlag.
- Swedish Association of Local Authorities (1999): The 3Rs. Tools for Gender Equality. Local Government Stockholm. Stockholm.
- Taus, L.; Baier, S.; Mallich, K. (2011): Diversity Management an Universitäten- Notwendigkeit oder Luxus? In: K. Mallich und K. Gutiérrez-Lobos (Hg.): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. 1. Aufl. Wien: Facultas.WUV, S. 6–23.
- Taylor O'Neale, P. R. (2007): 7 Keys 2 Success: The Supporting Cast. In: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft Beiträge zum Diversity Management, 1).
- Thielmann, G.; Weibler, J. (2010): Das Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei – Entstehung, Wirkungen und Entwicklungsbedarf. In: A. Gourmelon und M. Mroß (Hg.): Führung im öffentlichen Sektor. Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 69–89.
- Thomas, A. (2007): Interkulturelle Kommunikation aus psychologischer Sicht. In: A. Moosmüller (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann (Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation, Bd. 20).
- Thomas, K. M.; Mach, D. A.; Montagiani, A. (2003): The Arguments against Diversity: are they Valid? In: Margaret S. Stockdale (Hg.): The psychology and management of workplace diversity. Malden, Mass. [u.a.]: Blackwell Pub, S. 31–51.

- Thomas, R. R. (1995): A Diversity Framework. In: M. M. Chemers (Hg.): Diversity in organizations. New perspectives for a changing workplace. Thousand Oaks: Sage (The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, 8), S. 245–263.
- Thomas, R. R. (1996): Redefining diversity. New York: American Management Association.
- Ulrich, H.; Krieg, W. (1972): Das Sankt Galler Management-Modell. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 3. Aufl. Bern: Haupt.
- Vedder, G. (2005): Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Management. In: G. Krell (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 229–246.
- Vedder, G. (Hg.) (2006): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München: Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 6).
- VelsPol Deutschland e. V. (2017): Verband. Hg. v. VelsPol - Verein lesbischer und schwuler Polizeibediensteter. Online verfügbar unter <http://www.velspol.de/index.php/ueber/verein/verband>, zuletzt geprüft am 15.08.2017.
- Voigt, B.-F.; Wagner, D. (2007): Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik. In: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft Beiträge zum Diversity Management, 1), S. 1–16.
- Wagner, D.; Sepehri, P. (1999): Managing Diversity - alter Wein in neuen Schläuchen? In: *Personalführung* (Mai), S. 18–21.
- Wahren, H.-K. (1997): Coaching. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.
- Watrinet, C. (2008): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Universität Karlsruhe, Karlsruhe.
- Weber, M. (1921/1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.
- Welge, M. K.; Holtbrügge, D. (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: Bergemann, N. Sourisseaux, A. L. (Hg.): Interkulturelles Management. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer, S. 3–19.

- Wilde, A.; Rustemeyer, R. (2007): Längst keine Neulinge mehr - Frauen in der Polizei. In: M. H. W. Möllers und R. C. van Ooyen (Hg.): Jahrbuch Öffentliche Sicherheit 2006/2007: Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 315–333.
- Winkler, G.; Degele, N. (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: Transcript (Sozialtheorie).
- Wrench, J. (2010): Diversity management and discrimination. Immigrants and ethnic minorities in the EU. London, New York: Routledge (Research in migration and ethnic relations series).
- Wunderer, Rolf; Dick, Petra (2003): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 5. Aufl. München: Luchterhand.
- Yegane Arani, A. (2013): Diversity-Kompetenz: Chance und Herausforderung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Hg. v. Deutsches Institut für Menschenrechte.
- Yousefi, H. R. (2016): Möglichkeiten und Grenzen der interkulturellen Kommunikation. Facetten eines kontextuellen Modells. In: Karim Fereidooni und Antonietta P. Zeoli (Hg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 271–290.

## Anhang

### Anhang 1 Wissenschaftliche und praxisorientierte nextexpertizer®-Studien

Die **wissenschaftlichen nextexpertizer®-Studien** verdeutlichen die breite Anerkennung und flexiblen Einsatzmöglichkeiten der *nextexpertizer®*-Methode. Hier sollen exemplarisch vier Studien vorgestellt werden.

Dissertation: „*Systematisierung und Bewertung von Beteiligungsprozessen und partizipativen Strukturen*“ von Palmen Petrov aus dem Jahr 2011 (Petrov 2011). Die Dissertation widmet sich zwei zentralen Fragen: Wie können Beteiligungsprozesse und partizipative Strukturen in Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft systematisiert und bewertet werden? Und welche Hypothesen über Wechselwirkungen zwischen den Gebieten lassen sich aus der Systematisierung ableiten, insbesondere mit Fokus auf die Wirtschaft? Bei der zweiten Frage wurden zudem geprüft welche Indikatoren herangezogen werden können, um Beteiligungsprozesse in der Wirtschaft besser systematisieren und gestalten zu können. Ein mögliches „Lernen“ aus anderen Disziplinen erscheint lohnenswert.

Dissertation: „*Die interkulturell kompetente Schule*“ von Ulf Over aus dem Jahr 2012 (Over 2012). Ausgangspunkt der Studie ist der zunehmende Stellenwert von kultureller Vielfalt an Schulen. Dieser Aspekt wurde durch die PISA-Studien verdeutlicht, erfreut sich zunehmender Aktualität in öffentlichen Diskussionen und ist ebenfalls Thema zahlreiche Forschungsarbeiten. Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Arbeiten liegt vor allem darauf, welche Kompetenzen Lehrkräfte in multikulturellen Lernumgebungen benötigen. Diese Studie von Over setzt den Fokus auf die Perspektive der Lehrkräfte selbst. Die Lehrkräfte einer Schule mit einem Anteil von über 50 % Schülern mit Migrationshintergrund wurden mit *nextexpertizer®*-Interviews befragt, welche Aspekte sie im Kontext einer interkulturell kompetenten Schule für wichtig erachten. Die Ergebnisse der Studie liefern Hinweise und Anregungen für die Kompetenzentwicklung, Schulentwicklung und verdeutlichen einen integrationsfördernden Weg für Schulen.

Masterarbeit: „*Chancen der Zuwanderung – Ein Perspektivwechsel. Eine Repertory-Grid Untersuchung hinsichtlich der Wertemuster syrischer Flüchtlinge in Deutschland*“ von Jan Bühren aus dem Jahr 2016 (Bühren 2016). Inhalt der Studie waren 52 *nextexpertizer®*-Interviews, die mit Geflüchteten aus Syrien durchgeführt wurden. Ziel dieser Arbeit war es ein tieferes Verständnis über die Wertemuster, Erwartungen und Ängste der Geflüchteten zu erlangen, als es bisher durch statistische Methoden wie Fragebögen erreicht wurde. Insgesamt wurden zwei distinktive Präferenztypen gefunden, in die sich das Sample teilen lässt. Während der eine Typ die Situation in Deutschland positiv einschätzt und sich eher auf die Chancen der neuen Situation fokussiert, ist der andere Typus von enttäuschten Erwartungen geprägt. Letzterer sieht in der

neuen Situation eher den Verlust, das Preisgeben tradierter Werte und angstbesetzte Anpassungsprozesse.

Bachelorarbeit: „*Perzeptionen der Partizipation - Eine Repertory Grid Studie zur Wahrnehmung neuer Formen der Bürgerbeteiligung aus Sicht von Politik, Verwaltung und Bürgern in Bremen*“ von Alexander Piwowar aus dem Jahre 2012 (Piwowar 2012). Die Arbeit untersucht die Wahrnehmung verschiedener Formen von Bürgerbeteiligung und basiert auf einer im Jahr 2012 durchgeführten Erhebung anhand von 51 Interviews mit Teilnehmer\*Innen aus drei verschiedenen Bevölkerungsgruppen, die stellvertretend für die hauptsächlichen Interessengruppen im betreffenden Themenfeld ausgemacht wurden: Politik, Verwaltung und Bürger.

Die **nextexpertizer®-Studien aus der Praxis** verdeutlichen die Aktualität und Reichweite der Methode. Hier sollen exemplarisch zwei Studien vorgestellt werden.

Forum Gute Führung: Seit Mitte September 2012 läuft das Projekt „Forum Gute Führung“, welches im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert wird. Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufene Initiative fördert Projekte, die gesellschaftliche sowie betriebliche Diskussionen und Veränderungen zum Thema Führung bearbeiten. Im Rahmen der *nextexpertizer®*-Studie wurden 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften durchgeführt. Die Studie sollte herauszufinden, welche Wertevorstellungen und mentalen Muster das Handeln der Führungskräfte bestimmen. Anhand der Analyse konnten Aussagen über die tatsächliche Entwicklung der Führungspraxis und über Anforderungen an die Führungskräfte getroffen werden (Kruse 2012).

Studie "Wertewelten Arbeiten 4.0": Anfang 2016 wurde ebenfalls im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die *nextexpertizer®*-Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ durchgeführt. Im Rahmen der Studie wurden 1.200 Personen (1.000 Erwerbspersonen, zwei Kontrollgruppen mit jeweils 100 Personen) auf Basis des Mikrozensus von 2013 befragt. Inhalt der Befragung waren die jeweiligen Präferenzen und Vorstellungen der Probanden zum Thema „Arbeit in Deutschland“. In den Interviews wurde repräsentativ erhoben, wie die Befragten die heutige Arbeitswelt wahrnehmen und welche Arbeitswelt sie sich für die Zukunft vorstellen. Das Idealbild von Arbeit, die Wünsche und Hoffnungen der Befragten und die Befürchtungen sowie Ablehnung in diesem Kontext wurden erhoben. Leitfragen dabei waren: „Welche Stärken und welche Schwächen hat unsere gegenwärtige Arbeitswelt aus Sicht der Erwerbstätigen? Welche Weichenstellungen der Vergangenheit werden heute als richtig oder falsch wahrgenommen? Wo sehen die Befragten positive Entwicklungen, die gefördert werden sollten? Welchen Veränderungen stehen sie skeptisch gegenüber?“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016).

## Anhang 2 Zusammenfassung Fokusgruppe

### Teilnehmer\*Innen-Liste

Direktion	Funktion
	Polizeipräsident
	Polizeivizepräsident
Finanzen/Personal	Direktionsleiter
Finanzen/Personal	Sachgebietsleiter Personalentwicklung / Nachwuchsgewinnung Polizeivollzug
Finanzen/Personal	Abschnittsleiter Nachwuchswerbung / Einstellungsverfahren SGL / AV
Finanzen/Personal	Psychologischer Dienst
Schutzpolizei	Leiter Polizeiinspektion Süd
Schutzpolizei	Leiter Polizeiinspektion Nord
Schutzpolizei	Leiter Polizeiinspektion Regionale und Jugendkriminalität
Zentrale Einsatzsteuerung	Polizeiführer vom Dienst
Zentrale Einsatzsteuerung	Polizeiführer vom Dienst
Zentrale Einsatzsteuerung	Polizeiführer vom Dienst
Zentrale Einsatzsteuerung	Leiter der Einsatzplanung / Einsatzvorbereitung
	Personalrat / stellvertretende Schwerbehindertenvertretung
	Frauenbeauftragte

### Tagesordnung

Zeit	Tagesordnungspunkte
9.00 – 9.30	Vorstellungsrunde und Erwartungen
9.30 – 10.30	Grundlegendes zum Konzept Diversity & Diversity-Management Diskussion: Identifizierung verschiedener Schwerpunkte zum Thema Diversity
<b>10.30 – 11.00</b>	<b>Kaffeepause</b>
11.00 – 11.30	Drei verschiedene Diversity Ansätze Diskussion: Identifizierung verschiedener Diversity Ansätze
11.30 – 12.30	Diversity Management im Projektzyklus Vorstellung der 3 R Methode als Instrument zur Diversity Analyse
<b>12.30 - 13.30</b>	<b>Mittagspause</b>
13.30 – 15.00	Diversity Analyse anhand der 3-R-Methode (Arbeitsgruppen und Auswertung im Plenum) Priorisierung der Aufgabenfelder
<b>15.00 – 15.15</b>	<b>Kaffeepause</b>
15.15 – 15.45	Vorstellung des Forschungsprojektes „Diversity-Management bei der Polizei Bremen – Organisationsanalyse zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung des Diversity-Konzeptes“ von Jochen Schiffmann
<b>15.45 – 16.00</b>	<b>Ausblick und Feedback</b>

### **Vorstellungsrunde und Erwartungen**

Im ersten Block wurden nach einer Vorstellungsrunde die Erwartungen und inhaltlichen Wünsche der Workshop-Teilnehmer\*Innen abgefragt. Diese werden hier kurz wiedergegeben:

- *Thematisierung des Umgangs mit polizeiinterner Vielfalt*
- *Auseinandersetzung mit der Nachwuchswerbung für bestimmte Zielgruppen (Frauen und Migrant\*Innen)*
- *Theoretischer Input zum Thema Diversity und Diversity-Management*
- *Diskussion von Ansätzen zur Diversity-Strategie-Entwicklung (z.B. Diversity ohne Quotierung)*
- *Klärung von Identitätsbildung bezogen auf Geschlechterrollen (Queer-Theorie)*
- *Einblick in Changemanagement (Fordern statt Bitten!)*
- *Analyse der IST-Situation bezogen auf Diversity-relevante Fragestellungen*
- *Ländervergleiche (Wie geht die Polizei in anderen Ländern mit dem Thema Diversity-Management um?)*

### **Grundlegendes zum Konzept Diversity**

Das Ziel des zweiten theoretischen Blocks war es, Grundlagen bezogen auf Diversity und Diversity-Management zu vermitteln und verschiedene Diskussionsansätze vorzustellen. Dafür wurden folgende Themen behandelt: Definition von Diversity und Diversity-Management, die vier Dimensionen von Diversity, multiple kulturelle Prägung, monokulturelles Leitbild, Organisationskulturen im Vergleich, Kernaufgaben des Diversity-Managements, Diversity-Schirm, Implementierung von Diversity-Management, Chancen und Herausforderungen von kulturell gemischten Gruppen, Kennzeichen einer multikulturellen Organisation, positive Effekte von Diversity Management. Auf dieser Grundlage reflektierten die anwesenden Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten die Themen und übertrugen die theoretischen Ansätze auf die Polizei Bremen. Folgende Diskussionsgegenstände konnten festgehalten werden:

**Diskussionsgegenstand 1: Wie reagiert die Polizei auf Veränderungen der Arbeitswelt bedingt durch den demographischen Wandel (multikulturelle Gesellschaft, alternde Belegschaft, weniger Bewerber\*Innen)?**

*In den vergangenen Jahren wurden vermehrt Frauen und Beamtinnen und Beamte mit Migrationshintergrund eingestellt. Die kulturelle Vielfalt sollte durch diese gezielte Maßnahme erhöht werden, jedoch unter strikter Einhaltung gängiger Anforderungen wie das Absolvieren eines*

*schriftlichen Tests und einer Sportprüfung, Teilnahme an einem Gruppen- und Einzelgespräch sowie an einer ärztlichen Untersuchung.*

*Da jedoch nicht alle Zielgruppen aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen diese Anforderungen gleichermaßen erfüllen konnten, wurde z.B. der sportliche Einstellungstest für Frauen etwas heruntergestuft. Dieser Aspekt wurde während des Workshops kontrovers diskutiert. Einige Teilnehmenden sahen in der Erleichterung des Sporttests für Frauen eine Benachteiligung der männlichen Bewerber. Damit würde „Neutralität“, einer der wichtigsten Grundsätze der Polizei Bremen, verletzt. Der Grundsatz Neutralität betont dass keine Zielgruppe positiver oder negativer Diskriminierung unterliegt, zudem wird ein respektvoller und unvoreingenommener Umgang innerhalb der Polizei sowie im Bürgerkontakt angestrebt. Andere betonten den Erfolg der Maßnahme in der Stärkung der kulturellen Vielfalt innerhalb der Polizei.*

Der erste Diskussionspunkt verdeutlicht Bemühungen der Polizei Bremen, verschiedene (Diversity-) Gruppen anzusprechen, um diese für den Polizeidienst zu gewinnen und ebenso zu fördern. Eine große Herausforderung liegt in der Entwicklung von Programmen, die auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten sind, ohne gegen den Grundsatz der Neutralität zu verstoßen. Die Polizei Bremen geht äußerst sensibel mit Gleichbehandlung und (Anti-)Diskriminierung um. Deshalb wurde das Thema „Neutralität“ auf andere Bereiche übertragen, weiter diskutiert und mit einer klaren Aussage untermauert, welche in nächsten Kapitel verdeutlicht wird.

**Diskussionsgegenstand 2: „Neutralität“ ist einer der wichtigsten Grundsätze der Polizei Bremen. Wie neutral ist die Polizei Bremen tatsächlich? Gibt es blinde Flecke? Werden (Diversity-) Zielgruppen (unbewusst) diskriminiert? Wie können hierzu Ergebnisse erhoben werden?**  
*Gesetzlich dem Gleichbehandlungsdogma verpflichtet ist die Polizei dazu angehalten, keine (Diversity-)Zielgruppen zu diskriminieren. Eine klare Aufgabe wurde formuliert: Es sollten IST-Werte erhoben werden, die diesen Sachverhalt sowohl Polizei-intern, wie auch im Bürgerkontakt abbilden. Intern wurde der respektvolle und unvoreingenommene Umgang untereinander betont. Bezogen auf die Bürger\*Innen wurde folgender Anspruch formuliert: „Wir sind neutral, wir sind für alle da, offen für alle, die in dieser Stadt leben.“.*

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema Neutralität und dem Umgang mit verschiedenen Diversity-Kategorien wurde ein sehr zentraler Diskussionspunkt angeschnitten. Aus normativer Sicht wird häufig vorgegeben, dass Vielfalt in der Belegschaft ein Zugewinn für jede Organisation ist. In der Fachliteratur wird dieser Aspekt kontrovers diskutiert, hier werden sowohl positive wie auch negative Aspekte von Vielfalt behandelt.

**Diskussionsgegenstand 3: Welchen Nutzen hat die Beachtung von verschiedenen Diversity-Kategorien? Wie ist der Zusammenhang zwischen den geforderten Kompetenzen des Polizeiberufes und den unterschiedlichen Fähigkeiten verschiedener Diversity-Zielgruppen?**

*Wie aus den genannten Beispielen deutlich wird, ist die Polizei Bremen bereit, Einstellungsanforderungen für bestimmte Zielgruppen anzupassen. Da der Beruf der/des Polizeibeamtin bzw. Polizeibeamten, gute Physis (z.B. beim Bilden einer Menschenkette), kognitive Fähigkeiten (z.B. Einschätzen von Konfliktsituationen, Umgang mit unterschiedlichen Bürger\*Innen), gute mentale Voraussetzungen (z.B. emotionale Stabilität, Belastbarkeit) und eine rechtlich verbindliche (deutsche) Sprache verlangt, kann dies nur in einem eingeschränkten Rahmen geschehen. Da alle Bewerber\*Innen gleiche Anforderungen erfüllen müssen (Männer und Frauen werden entsprechend ihrer körperlichen Voraussetzungen unterschieden), entsteht das Bild eines relativ homogenen Polizeiberufes. Ausnahme sind die Anforderungen an ein Spezialeinsatzkommando, das durch Aufgaben wie Terrorbekämpfung, Geiselnbefreiung oder andere Arten von Zugriffen eine noch höhere physische und psychische Leistungsfähigkeit voraussetzt. Die Gleichbehandlung der Polizistinnen und Polizisten spiegelt sich beispielsweise auch in der Einsatzplanung wider. Es wird nach dem Vorsatz gehandelt, dass alle Polizeibeamt\*Innen die gleichen Aufgaben zu erfüllen haben. Hier stehen die Anforderungen und Kompetenzen von Beamt\*Innen im Mittelpunkt. Bezogen auf den Umgang mit verschiedenen Diversity-Kategorien findet nur bedingt eine Anpassung statt (z.B. geschlechtergemischte Streifen).*

*Es wurde jedoch deutlich, dass sich die Anforderungen an die Polizei Bremen gerade durch den demographischen Wandel ändern. Um auf die Veränderungen angemessen reagieren zu können, rücken weitere Anforderungen in den Kompetenzbereich von Polizeibeamt\*Innen: die Beherrschung von Fremdsprachen, Verhandlungskompetenzen im Umgang mit multikulturellen Gruppen, kulturelle Erfahrungswerte mit fremdkulturellen „communities“ oder eine Sensibilität gegenüber allen Bevölkerungsgruppen. Die Art des Umgangs mit den verschiedenen Diversity-Zielgruppen und den verschiedenen Anforderungen wurde bereits 2007 von der Polizei festgehalten: „Wir sollten nicht so sehr darauf achten, woher die Menschen kommen, was sie von ihrem Status her sind, sondern eher darauf, was sie können / mitbringen an Kompetenzen, Fertigkeiten, Erfahrungen auch und gerade in den Bereichen Kultur, Sprache, Religion...“ (vgl. Polizei Bremen 2007). Diese Aussage soll in diesem Kontext die strategische Wichtigkeit erneut unterstreichen.*

Während der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anforderungen an den Beruf der Polizeibeamt\*Innen wurde eine Forderung nach einem „kompetenzorientiertem“ Diversity-Management deutlich. Dies wurde später in der Beschäftigung mit den verschiedenen Verständnisanätzen von Diversity-Management aufgegriffen und vertieft (s. Kapitel 3 verschiede-

ne Diversity-Ansätze). In der weiterführenden Diskussion wurde das Berufsbild der Polizeibeamt\*Innen erörtert.

**Diskussionsgegenstand 5: Hat die Polizei ein homogenes Berufsbild? Ist es sinnvoll, bei den Anforderungen zu differenzieren? Was wäre dazu nötig?**

*Es lassen sich klare Tendenzen und Maßnahmen erkennen, dass die Polizei Bremen versucht diese starre Sichtweise auf die Anforderungen (homogenes Berufsbild) von Polizeibeamt\*Innen aufzubrechen. So beschäftigte sich z.B. eine Dissertation aus dem Jahre 2012 mit dem Thema altersgerechte Personalentwicklung bei der Polizei Bremen. Die Arbeit ziel darauf ab, konkrete Maßnahmen zur Senkung physischer Belastungen im Polizeidienst aufzuzeigen und gleichzeitig eine hohe Alltagstauglichkeit in deren Umsetzung zu gewährleisten. Bei einer weiteren Differenzierung der Anforderungen an die Polizei bzw. der Anforderungsprofile der Bewerber\*Innen könnten durch eine spezifizierte Einsatzplanung die Potenziale verschiedener Diversity-Zielgruppen noch besser berücksichtigt werden. So könnten etwa technisch versierte Frauen ebenso im Zuge eines SEK Einsatzes, der z.B. eine Bombenentschärfung beinhaltet, eingesetzt werden, obwohl sie die körperlichen Voraussetzungen für den Zugang zu einem SEK z.B. Halten eines 40 kg Schutzschild für eine längere Zeit, nicht erfüllen.*

**Diskussionsgegenstand 6: Was ist die Leitkultur der Polizei Bremen? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung bezogen auf die Leitkultur innerhalb der Polizei Bremen?**

*Im Mittelpunkt steht die Auseinandersetzung mit der Leitkultur der Polizei Bremen. Hier werden im Zuge der Forschung IST-Werte bezogen auf Werteverständnisse erhoben. Auf individueller Ebene wird auf die Frage eingegangen: „Welche Werteverständnisse sind für Polizeibeamt\*Innen wichtig?“. Diese Fragestellung kann ebenso auf die organisationale Ebene übertragen werden: „Welche Werteverständnisse sind wichtig für die Polizei Bremen?“. Die Ergebnisse sollen Ansätze zur Organisationsentwicklung liefern. Anstoß zu dieser Fragestellung lieferte die Auseinandersetzung mit der Leitkultur im Diversity-Management-Verständnis, die sich auf Bedürfnisse und Werteverständnisse bezieht. Als Beispiel wurde eine Studie der Deutschen Hochschule der Polizei Münster vorgestellt, die feststellte, dass sich weibliche Beamte eher an dem Verhalten ihrer männlichen Kollegen orientieren.*

Eng verbunden mit der Leitkultur der Polizei Bremen ist die Frage nach der Identifikation der Beamt\*Innen mit der Polizei Bremen. Hier wurde ein weiteres Forschungsinteresse formuliert.

**Diskussionsgegenstand 7: Wie ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Polizei**

*Schwerpunkt in diesem Zusammenhang sind Haltung und Einstellung der Beamt\*Innen gegenüber der Organisation Polizei Bremen. Forschungsaspekte könnten hier Unterschiede zwischen verschiedenen Beamt\*Innen bezogen auf verschiedene (Diversity-)Zielgruppen sein. Hier wurde*

der Wunsch nach belastbaren Daten geäußert, welche durch die Forschung erhoben werden sollen.

### **Drei verschiedene Diversity Ansätze**

In diesem theoretischen Teil wurden verschiedene Verständnisansätze von Diversity Management dargestellt. Im Anschluss wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, die Bezugspunkte der Polizei Bremen zu jedem Diversity-Ansatz darzustellen.

#### **Diskussionsgegenstand 1: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Antidiskriminierungsansatz? Wie wird dieser Ansatz für die Polizei Bremen bewertet?**

*Der Antidiskriminierungsansatz spielt durch das Gleichbehandlungsdogma eine übergeordnete Rolle bei der Polizei Bremen. Die Polizei Bremen legt, wie bereits in der Diskussion zum Thema Diversity deutlich wurde, großen Wert auf Gleichbehandlung. Ein Beispiel für den sensiblen Umgang mit dem Thema Gleichbehandlung ist die Herabsetzung der Anforderungen für weibliche Bewerber bezogen auf den Sporttest. Ein weiteres Indiz für die Wichtigkeit dieses Ansatzes ist der Grundsatz der Neutralität und das Bemühen hier IST-Werte festzustellen, damit auf mögliche Diskriminierungen reagiert werden kann.*

#### **Diskussionsgegenstand 2: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Marktzutrittsansatz? Wie wird dieser für die Polizei Bremen bewertet?**

*Im Sinne des Marktzutrittsansatzes wurden zwei Beispiele erwähnt, die verdeutlichen, dass Vielfalt in Bezug auf die Diversity-Kategorien meist mit anderen Schwierigkeiten verknüpft ist und kontextabhängige Herausforderungen aufwirft.*

*1. Frauen wurden ursprünglich gezielt angeheuert, um Konfrontationen zu deeskalieren. Es wurde davon ausgegangen, dass die Gewaltbereitschaft Beamtinnen gegenüber niedriger ist als gegenüber Beamten. Auch wenn diese Strategie oft aufgeht, werden Frauen von manchen Bevölkerungsgruppen, die ein anderes Geschlechterrollenverständnis besitzen, in der Ausführung ihrer polizeilichen Tätigkeit nicht ernst genommen.*

*2. Weibliche und männliche Beamte mit Migrationshintergrund sollten als Kontaktpersonen zur Community ihres Kulturkreises dienen. Leider wurden sie häufig als Verräter beschimpft und die Toleranzschwelle zur Ausübung von Gewalt sank auf Seiten der Bürger\*Innen. Der Focus schreibt, dass in Stadtvierteln, in denen viele Migrant\*Innen leben, ausgerechnet Polizisten, die selbst ausländische Wurzeln haben, vermehrt übel angegangen werden (vgl. Focus, 19.05.2014).*

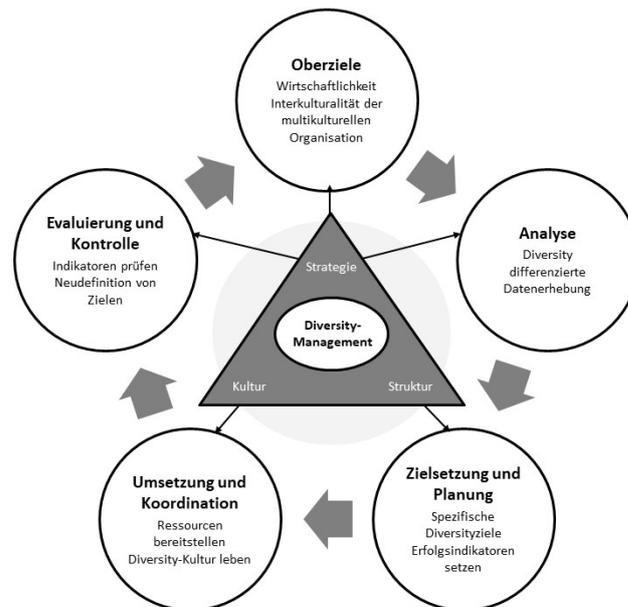
*Diese zwei Beispiele verdeutlichen, dass der konstruktive Einsatz von bestimmten Diversity-Merkmalen nicht unproblematisch ist bzw. für die Polizei spezielle Auswirkungen hat.*

#### **Diskussionsgegenstand 3: Welche Bezugspunkte hat die Polizei Bremen zum Lern- und Effektivitätsansatz? Wie wird dieser für die Polizei Bremen bewertet?**

In vielen Bereichen wird der Lern- und Effektivitätsansatz angestrebt. Diese Bestrebungen sich zu einer multikulturellen Organisation zu entwickeln werden vor allem durch die Auswertung der Diversity-Analyse anhand der 3 R-Methode deutlich.

### Diversity Management im Projektzyklus

In diesem theoretischen Teil wurde der Diversity-Projektzyklus vorgestellt. Es beschreibt Diversity-Management anhand von 5 Schritten.



### Vorstellung der 3 R Methode als Instrument zur Diversity Analyse

Die *3R-Methode* eignet sich zur Einschätzung und Bestandsaufnahme für die unterschiedlichen Diversity-Aspekte. Ursprünglich stellt es ein bewährtes Analyseinstrument des *Gender Mainstreaming* dar, das alle Bereiche nach den Kriterien Repräsentation, Ressourcen und Realitäten untersucht.

Repräsentation ist die quantitative Abbildung der IST-Situation der Personalstruktur bezogen auf verschiedene Diversity-Kategorien, die Verankerung von Diversity-Management und dessen Aktivitäten auf den verschiedenen Funktions- und Hierarchieebenen und ihre Beteiligung in den Entscheidungsstrukturen (Swedish Association of Local Authorities 1999).

- Wie ist die Personalstruktur bei der Polizei Bremen?
- Wie ist die Kommunikationsstruktur bei der Polizei Bremen?
- Welche Diversity-Maßnahmen gibt es bei der Polizei Bremen?

Ressource fragt nach den aufgewendeten oder benötigten Kosten (Inputs) und Nutzen für eine bestimmte Maßnahme oder Gruppe. Eine Ressource kann beispielsweise auch Wissen oder Zeit sein (ebd.).

- Wie viel Aufwand wird für die einzelnen Diversity-Maßnahmen betrieben?
- Wie viel Aufwand wird betrieben, um die Bedürfnisse der Belegschaft zu erfassen?
- Welche Potenziale und Fähigkeiten bringen die unterschiedlichen Mitarbeiter\*Innen mit?

Realität beleuchtet die Ursachen für eine vorgefundene Verteilung von Ressourcen, wie z.B. die zugrunde liegenden Annahmen, Vorurteile, kulturelle Prägungen oder aber auch die realen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (ebd.).

- Wie kommt es zu den beschriebenen Umständen bezogen auf einzelne Diversity-Maßnahmen?
- Warum werden nur manche Bedürfnisse erfasst und wie kann man diesen Umstand ändern?

Um die 3-R-Methode anwenden zu können, bedarf es Daten und Statistiken, die als Grundlage das entsprechende Zahlenmaterial liefern (Repräsentation und Ressourcen). Dabei ist auch eine begleitende Evaluation sinnvoll, die überprüfen kann, ob bei Entscheidungsfindungen tatsächlich die Diversity-Aspekte angemessen berücksichtigt worden sind (Stiegler 2000, 14-15). Durch die Einbeziehung der Probanden in Experteninterviews oder Fokusgruppen (Realität) besitzt die Methode ein stark aktivierendes Potenzial und bedingt eine intensive Auseinandersetzung der Befragten im eigenen Wirkungsbereich (Swedish Association of Local Authorities 1999).

Für die Diversity-Analyse wurden drei Gruppen zu je 5 Teilnehmer\*Innen gebildet. Jede der Gruppen sollte sich für eine Diversity-Kategorie entscheiden. Im Plenum wurde festgelegt, dass die Diversity-Kategorien: ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘ und ‚Herkunft‘ die derzeit wichtigsten Kategorien bilden und deshalb bearbeitet werden sollen.

‚Alter‘	Analyse	Planung	
	Situation	Ziele	Maßnahmen
<b>Repräsentation</b> (Verteilung von Positionen und Hierarchiegruppen. Mitwirkung in Gremien und Entscheidungsprozessen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABI 1 = Anteil alt zu groß</li> <li>• ABI 2=</li> <li>• ABI 3= Anteil jung zu groß</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteile korrigieren</li> <li>• altersgerechte Jobs</li> <li>• Erfahrungswissen sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkarrieren einrichten</li> <li>• altersgerechte Personalsteuerung</li> <li>• gleichförmige Einstellungs- und Pensionierungszahlen</li> <li>• altersgerechte Jobs</li> </ul>
<b>Ressourcen</b> (Zur Verfügung gestellte Ressourcen Einzubringende Ressourcen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwankende Einstellungszahlen / Pensionszahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gleichförmige Ein- und Aussteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• altersgerechtes Lernen</li> <li>• Verlässlichkeit politische Rahmenbedingungen</li> <li>• erfolgreiche Nachwuchsgewinnung</li> </ul>
<b>Realität</b> (Gründe und Ursachen für Ist-Situation Kulturelles Klima in Bezug auf Diversity)	→ wenig junge, viele ältere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gleichförmige Ein- und Aussteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsfähigkeit erhalten</li> <li>• Know-How-Transfer</li> <li>• Kultur „Wertschätzen von Erfahrung“</li> </ul>

„Herkunft“	Analyse		Planung	
	Situation	Ziele	Maßnahmen	
<b>Repräsentation</b> (Verteilung von Positionen und Hierarchiegruppen. Mitwirkung in Gremien und Entscheidungsprozessen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenlage unklar, Annahme : &lt; 5%</li> <li>• Mehr Beamtinnen und Beamte mit türkischen Wurzeln erwünscht, da diese einen großen Teil der Bremer Bevölkerung ausmachen</li> <li>• Verteilung: zu 100% SB (S,BP,K)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Migranten steigern (Anzahl der potentiellen Bewerber steigern, kulturelle Vielfalt sichern)</li> <li>• Auswahlverfahren ausschließlich eignungs- und anforderungs-orientiert</li> <li>• Erhöhung der Bewerber mit MIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Community erhöhen</li> <li>• gezielte Nachwuchswerbung</li> <li>• Datenlage verbessern</li> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung des Einstellungsverfahrens</li> </ul>	
<b>Ressourcen</b> (Zur Verfügung gestellte Ressourcen. Einzubringende Ressourcen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andere kulturelle Hintergründe</li> <li>• Fremdsprachenkompetenz</li> <li>• Fehlende gezielte Vorbereitung auf Einstellungsverfahren</li> <li>• Kapazitäten für Personalwerbung</li> <li>• Mittel für gezielte Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung auf Einstellungsverfahren verbessern</li> <li>• Aufwendung finanzieller Mittel für Maßnahmen um Migrantenanteil zu steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dritte für konkrete Maßnahmen gewinnen</li> </ul>	
<b>Realität</b> (Gründe und Ursachen für Ist-Situation. Kulturelles Klima in Bezug auf Diversity.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Datenlage</li> <li>• fehlen der notwendigen Bildungsabsichten</li> <li>• Zielgruppe häufig schlecht vorbereitet auf das Einstellungsverfahren</li> <li>• Vorbehalte gegenüber Polizei</li> <li>• Hohe Bereitschaft/Akzeptanz im Einstellungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image der Polizei bei Zielgruppen verbessern</li> <li>• Erkannte Probleme kommunizieren</li> </ul>		

„Geschlecht“	Analyse		Planung	
	Situation	Ziele	Maßnahmen	
<b>Repräsentation</b> (Verteilung von Positionen und Hierarchiegruppen. Mitwirkung in Gremien und Entscheidungsprozessen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Frauen tendenziell steigend</li> <li>• in Führungspositionen sind Frauen deutlich unterrepräsentiert</li> <li>• ungleichmäßige Verteilung der SGB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern</li> <li>• Einzelfallbetrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize für Bewerbungen von Frauen</li> <li>• Anforderungen steuern</li> </ul>	
<b>Ressourcen</b> (Zur Verfügung gestellte Ressourcen. Einzubringende Ressourcen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geschlechterangepasstes Auswahlverfahren</li> <li>• Frauenbevorzugung bei gleicher Eignung</li> <li>• AUDIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• natürliche Quote vor Quotierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize</li> <li>• Telearbeit</li> <li>• Arbeitszeitmodelle</li> </ul>	
<b>Realität</b> (Gründe und Ursachen für Ist-Situation. Kulturelles Klima in Bezug auf Diversity.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Bewerberinnenzahl auf Führungspositionen</li> <li>• geschlechterspezifische Interessen/Anforderungen</li> <li>• allgemeine Vorbehalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steigern</li> <li>• Änderung Einstellungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize, Info, Mentorenprogramme</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Mehreinstellung bei Frauen zur Polizei</li> </ul>	

### Vorstellung des Forschungsprojektes

Zunächst wurde die zugrundeliegende Definition bzw. der Zugang zu Diversity-Management geklärt. Das Forschungsvorhaben beruht auf dem Lern- und Effektivitätsansatz und betrachtet Diversity-Management nicht nur durch verschiedene Diversity-Kategorien, sondern schließt die Themen: Kompetenzmanagement, Wissensmanagement und Changemanagement ein. Dabei versucht es auf den Ebenen Struktur, Strategie, Kultur verschiedene Diversity-Aspekte zu messen. Das Ergebnis sind IST-Werte bezogen auf die analysierten Elemente, die der Polizei Bremen Ansätze zu einer bedarfsgerechten Weiterentwicklung liefern sollen. Für die *nextexpertizer*<sup>®</sup>-Befragung wurden folgende Zielgruppen vereinbart

Zielgruppen	Kategorien			
„Alter“	bis 35	35-45	45-55	über 55
„Geschlecht“	Frauen		Männer	
„Herkunft“	mit MHG		ohne MHG	
„Hierarchiestufen“	Mitarbeiter- Ebene	Untere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Obere Führungsebene

Beim Feedback zu diesem Forschungsvorhaben wurde betont, dass die Erhebung der IST-Werte einen großen Nutzen für die Polizei Bremen darstellen kann.

### Zusammenfassung

Anhand der Ergebnisse des Workshops kann festgehalten werden, dass die Polizei Bremen bemüht ist, sich zu einer multikulturellen Organisation weiterzuentwickeln, um auf die Einflüsse des demographischen Wandels reagieren zu können. Alleinige Vielfalt reicht hierbei jedoch nicht aus, wie die Beispiele bezogen auf den Marktzutrittsansatz zeigen. Vielfalt bezogen auf die verschiedenen Diversity-Kategorien muss immer mit den Kompetenzen bzw. den Anforderungen der jeweiligen Beamt\*Innen in Verbindung gebracht werden. Ein zentraler Punkt bezogen auf Diversity ist der Grundsatz der „Neutralität“. Die Polizei Bremen steht für einen respektvollen und unvoreingenommenen Umgang innerhalb der Polizei sowie im Bürgerkontakt.

### Anhang 3 Zusammenfassung Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden insgesamt mit drei verschiedenen Stellen der Polizei Bremen durchgeführt, die alle einen Diversity-Management-Bezug haben. Diese waren: der Integrationsbeauftragte (IB), die Frauenbeauftragte (FB) sowie mit dem Ansprechpartner für gleichgeschlechtliche Lebensweisen (AgL) der Polizei Bremen. Die Leitfadeninterviews wurden durchgeführt, um die Thesen des vorangegangenen Workshops erneut zu beleuchten und um zu verschiedenen Diversity-Themen Informationen zu erlangen. Die Zusammenfassung wird hier nur stichwortartig aufgelistet, die Audiodateien finden sich auf der mitabgegebenen CD-ROM.

#### Herausforderungen des Diversity-Managements der Polizei Bremen

Im ersten Frageblock stand der demographische Wandel im Mittelpunkt. Dieser birgt verschiedene Herausforderungen und neue Anforderungen für die Polizei Bremen, auf die reagiert werden muss.

- *Multikulturalisierung der Gesellschaft: Menschen aus bestimmten Ethnien sollen Verbindungen zu Ethnien in der Bevölkerung herstellen (IB), Bremen ist das Bundesland mit dem prozentual höchste Ausländeranteil (AgL).*
- *Technische Entwicklung: Kompetenzen in Neuen Medien (Schnellebigkeit von sozialen Medien), „Cybercrime“ (FB).*
- *Entwicklung der Gesellschaft: Dynamische Veränderungen werden schneller in der Gesellschaft und dadurch wesentlich komplexer (IB) so vielfältiger die Polizei da aufgestellt ist, umso mehr kommt sie ja auch mit den Anforderungen der Gesellschaft zu recht (FB), Straftaten an älteren Menschen werden durch den demographischen Wandel zunehmen und werden deshalb als Schwerpunktthema auch mehr in der Polizei verankert (AgL).*
- *Mitarbeiterorientierung: Berufszufriedenheit/Attraktivität des Polizeivollzugsdienstes (FB), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Erziehen der eigenen Kinder oder die Pflege von anderen Familienangehörigen) (FB), Arbeitszeitmodelle (FB), Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beruf (Anreize nicht finanzieller Art) (FB), Entlohnung (Anreize finanzieller Art) (FB), Arbeitsbelastung (FB), Fähigkeiten und Bedürfnisse der Bediensteten erkennen und fördern (Anreize nicht finanzieller Art) (FB).*
- *Vernetzung mit der Gesellschaft: Organisation in der Gesellschaft besser verankern (IB).*
- *Alternde Belegschaft: durchschnittliches Dienstalder hoch (umgekehrte Pyramide) (IB), Arbeitsbelastung der älteren Kollegen durch Schichtdienst (IB/FB), (siehe Fokusgruppe).*

- Gesundheitsmanagement: Belastung im Polizeiberuf generell und besonders im Schichtdienst relativ hoch, deshalb ist Gesundheitsmanagement wichtig (FB).
- Kundenorientierung: Sensibilisierung für Minderheiten als wichtige Herausforderung bezogen auf den demographischen Wandel (FB/AgL) hier wurde ein Handlungsbedarf von Seiten der Polizei Bremen angemerkt (AgL)
- Potenziale von Vielfalt nutzen: wie auch bei der Sensibilisierung, wurde bei dem Thema Potenziale (Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen) als wichtig eingestuft (FB/AgL) und ebenfalls wurde ein Handlungsbedarf von Seiten der Polizei Bremen angemerkt (AgL), Einsatzmöglichkeiten: Der Aspekt des Alters wird z.B. bei Kontaktpolizeibeamten genutzt, dies sind meist ältere Polizisten, andersherum wäre es bei Jugendkontaktpolizisten (IB)

### **Vielfältige Belegschaft (Diversity-Polizei)**

Im zweiten Frageblock stand das Thema einer vielfältigen Belegschaft im Vordergrund. Eine vielfältige Belegschaft bringt sowohl Vorteile, wie auch Nachteile mit sich, diese sollten erfragt werden. Die Vorteile wurden wie folgt beschrieben:

- Lernumfeld: Das Lernumfeld „Lernen von Kollegen“ spielt bei der Polizei eine große Rolle. Je vielfältiger die Polizei und das damit verbundene Wissen und die Erfahrungen, desto breiter ist auch die Lerngrundlage für die Polizeibediensteten (FB/AgL/IB), Lernen von Minderheiten durch spezielles Wissen und Erfahrungen, aber auch Sensibilisierung als Kunden/Bürger (IB/FB/AgL), Vielfältiges Lernumfeld wäre ideal! (IB), jetziges Lernumfeld wird eher als Standardisierung verstanden (IB)
- Image: Die Bedürfnisse der unterschiedlichsten Bürger können berücksichtigt werden, wodurch die Polizei auch als vertrauensvoller Partner auftritt. (FB),
- Kompetenzen/Wissen: Verständigungsschwierigkeiten mit ausländischen Bürgern/Kunden (Sprachkompetenzen) (AgL), Fehlen von Wissen über kulturelle Gepflogenheiten und der Mentalität (AgL), Verbesserung des Lösungspotenzials (AgL)

Nachteile, die entstehen könnten waren aus Sicht der Befragten:

- Neid/Missgunst: Bei fehlender Transparenz bei Entwicklungsmaßnahmen oder bei der Berücksichtigung der personellen Entwicklungen einzelner. (FB)
- Vorurteile und Stigmatisierung: Minderheiten könnten durch ihre Eigenschaften positiv/negativ diskriminiert werden (IB)
- Konfliktmanagement: Kritik innerhalb der Polizei als No-Go (IB)

- Negative Betrachtung aus der Gesellschaft: Es gibt durchaus auch die Meinung von deutschen Bürgern, was „Ausländer“ bei der Polizei zu suchen haben (AgL)

Sonstige Themen mit Diversity-Bezug, die weder als Vor- oder Nachteil gesehen wurden, zu denen jedoch ebenfalls Aussagen gemacht wurden:

- Wissensaustausch: Defizite zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen (IB/AgL), Strukturelles Problem des Wissenstransfers kann über Haltung und Einstellung der Bediensteten verbessert werden, wenn sich diese aktiv um Informationen kümmern (FB)
- Weiterbildungsangebot: Wird unterschiedlich bewertet. Von der Meinung, dass es definitiv besser wäre, wenn man hier vor allem Kurse/Seminare mit Diversity-Bezug (von Sprachangeboten bis zu Sensibilisierung mit Homosexuellen) anbieten würde (AgL/IB). Jedoch gibt es die Möglichkeit deutschlandweit Angebote wahrzunehmen, deshalb wurde hier ebenso die Haltung und Einstellung der Polizeibediensteten in Frage gestellt. Hier wäre ein aktiveres Verhalten gewünscht (FB). Probleme hierbei sind definitiv Ressourcen und Zeit (IB/AgL/FB)
- Rekrutierungsverfahren: Dynamische Veränderungen werden schneller in der Gesellschaft und dadurch wesentlich komplexer (IB)
- Karrierelaufbahn: nur gehobener Dienst, bringt Exklusion mancher Bevölkerungsschichten mit sich, was eine Verankerung in der Gesellschaft in manchen Teilen ebenso nicht ermöglicht (IB)
- Veränderungen/Changemanagement: Die Polizei lebt von festen Strukturen (Bürokratische Organisation) hier etwas zu verändern ist schwer, da die Strukturen auch als Sicherheit wahrgenommen werden (IB), strikte Regeln helfen den Polizeibediensteten zwar bei der Durchführung ihres Jobs, jedoch besteht kaum Freiraum für kreative Entfaltung (IB). Bei diesem Punkt fiel auch das Stichwort „Cop Culture“, welches auch als Polizistenkultur übersetzt werden kann. Die Polizistenkultur beschreibt die Ausübung des Polizeiberufes „auf der Straße“. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff „Cop Culture“ auch als Gleichschaltung der Polizeibediensteten interpretiert (IB).
- Haltung und Einstellung: In manchen Bereichen mit Diversity-Bezug sollte die Polizei Bremen noch mehr daran arbeiten, offener bzw. vertrauter mit dem Umgang von Vielfalt zu sein, jedoch wird der aktuelle IST-Stand als durchaus positiv beschrieben (FB/AgL), Haltung und Einstellung wurde auch im Zuge der Lernbereitschaft erwähnt (FB) und ebenso wurde es auf den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen als Grundlage erwähnt (FB)

### **Zugeschriebene Kompetenzen vs. Anforderungen für den Polizeiberuf)**

Bezogen auf Diversity-Management bzw. den Umgang mit Vielfalt wird deutlich, dass der alleinige Fokus auf eine möglichst große Heterogenität in der Belegschaft der Polizei Bremen nicht ausreicht. Verschiedene Diversity-Kategorien wie z.B. ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Herkunft‘ bringen häufig andere Probleme mit sich. Dazu wurde den Befragten zwei Beispiele vorgelegt, die im Anschluss bewertet werden sollten.

1. Frauen wurden ursprünglich bei der Polizei gezielt angeworben, um deeskalierend bei Konfrontationen zu wirken. Es wurde davon ausgegangen, dass die Gewaltbereitschaft Frauen gegenüber niedriger ist als bei männlichen Beamten. Auch wenn diese Strategie oft zutreffend ist, werden Frauen von manchen Bevölkerungsgruppen, die ein anderes Geschlechterrollenverständnis (z.B. muslimische Männer) besitzen, häufig in der Ausführung ihrer polizeilichen Tätigkeit nicht ernst genommen.
2. Beamtinnen und Beamte mit Migrationshintergrund sollten als Kontaktpersonen zur Community ihres Kulturkreises dienen. Leider werden sie häufig von diesen Gruppierungen als „Verräter“ beschimpft und die Toleranzschwelle zur Ausübung von Gewalt sank auf Seiten der Bürger. Dieser Sachverhalt wurde erst vor kurzem in einem Focus-Artikel genauso dargelegt. Der Focus schreibt, dass in Stadtvierteln, in denen viele Migrant\*Innen leben, ausgerechnet Polizisten, die selbst ausländische Wurzeln haben, dort vermehrt übel angegangen werden (vgl. Focus, 19.05.2014)

Um eine Abwägung vorzunehmen wurden die Befragten gebeten eine Einschätzung abzugeben, welche Rolle ihrer Meinung nach die zugeschriebenen Kompetenzen der verschiedenen Diversity-Kategorien (Frauen – z.B. deeskalierend, Beamtinnen und Beamte mit Migrationshintergrund – Umgang mit anderen Kulturen, Sprachkompetenz,) für den Polizeidienst spielen gegenüber den geforderten Kompetenzen beim Einstellungstest (Sporttest, Deutschtest)? Diese Abwägung wurde von den Befragten unterschiedlich bewertet. Es wurde jedoch deutlich, dass sowohl die zugeschriebenen Kompetenzen wie auch die Anforderungen sehr wichtig für den Polizeiberuf sind.

- Zugeschriebene Kompetenzen (Diversity-Kategorien): *Die zugeschriebenen Kompetenzen sollten mit den Anforderungen auf gleicher Höhe stehen und auch bei der Einstellung berücksichtigt werden (AgL/IB). Jedoch wurde auch darauf verwiesen, dass diese Kompetenzen auch noch während der Berufslaufbahn entwickelt werden können (FB), dass diese dann aber auch strukturell verankert durch Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert und auch evaluiert werden sollten (AgL). Zudem wurde die Ansicht geäußert, dass die Zuschreibung von Kompetenzen generell schwierig ist, da Minderheiten in sich sehr vielfäl-*

*tig sind und dass hier die Gefahr besteht, dass Vorurteile und Stigmatisierung negative Konsequenzen sein könnten (IB).*

- Anforderungen (Einstellungstest): *Der Einstellungstest sollte nicht als statisches Instrument betrachtet werden sondern sich gerade bei der Polizei auch an der gesellschaftlichen Dynamik orientieren, damit z.B. durch Gewichtung verschiedener Kompetenzen hier eine Flexibilität entsteht, um zielgerichteter einzustellen (IB). Zudem fördert der jetzige Einstellungstest eine Gleichschaltung der Polizeibediensteten, durch das statische Verfahren werden z.B. monokulturelles Denken (Cop Culture) und Anpassung stark gefördert, was dem Diversity-Gedanken widerspricht (IB). Ebenso sollte sich die Polizei Bremen fragen, wie man im Einstellungstest eben auch die weichen Faktoren, also die zugeschriebenen Kompetenzen der Diversity-Kategorien, abfragen kann (IB). Auf der anderen Seite wurde jedoch auch die Meinung vertreten, dass man von den geforderten Kompetenzen nicht abrücken sollte, da man dies vor allem was das körperliche angeht über die Jahre immer mehr runtergestuft hat, zudem wurde die Überlegung geäußert wieder eine Mindestgröße einzuführen (FB).*

### **Organisationskultur (Werte aus dem Leitbild)**

Ein Schwerpunktthema meiner Forschung ist das Thema Organisationskultur der Polizei Bremen. Im Mittelpunkt steht hier die Frage nach gemeinsamen Werteverständnissen innerhalb der Polizei Bremen. Diese Werte oder Grundhaltungen sind im Leitbild der Polizei Bremen verankert.

*Keiner der Befragten konnte sich über das Leitbild der Polizei Bremen äußern, da es nicht wirklich bekannt war. Zwar wussten alle Befragten, dass es dieses gibt, jedoch konnte kein Bezug zu den Inhalten genommen werden. Es wurde in Vorbereitung zu diesem Interview versucht das Leitbild im Internet zu finden, dies war aber nicht möglich (IB). Das Leitbild wurde zwar bei einer der befragten Personen in der Ausbildung angesprochen (AgL), verschwand dann aber wieder in der Schublade. Zudem wurde die Aussage getroffen, dass viele Polizeibedienstete auf die Frage Inhalte des Leitbildes wohl keine Antwort parat hätten, wenn man diese fragen würde (AgL), was ebenfalls eine Aussage zu dem Stellenwert beziehungsweise den Gebrauch des Leitbildes darstellt. Als Gründe für den geringen Stellenwert des Leitbildes wurde in einem Gespräch darauf hingewiesen, dass dieses im Zuge einer Polizeireform erstellt wurde, die auch beinhaltete, dass sich viele Strukturen und auch das Gesicht der Polizei in dieser Zeit sehr verändert hat. Die Polizei wurde zunehmend zur eigenständigen, wirtschaftlichen Organisation und viele der damals Bediensteten konnten sich nicht mehr mit dieser Polizei identifizieren.*

Dabei wurde nicht auf die Inhalte Bezug genommen, diese wurden auch nicht in Frage gestellt (AgL). Vielmehr wurde betont, dass der Wissensaustausch oder der Informationsfluss „bottom-up“ und „top-down“ durchaus als defizitär betrachtet werden kann (AgL/IB), sodass es vorkommen kann, dass sich die Basis immer mehr von der Spitze entfernt und ebenso andersherum (AgL/IB). Die Tatsache, dass das Leitbild so einen geringen Stellenwert hat wurde eher negativ bewertet (AgL/IB), da ein gut durchdachtes (Diversity-gerechtes) Leitbild sehr sinnvolle Funktionen, sowohl nach innen gerichtet als Regelwerk und nach außen eine öffentlichkeitswirksame Maßnahme (schärfen des Image der Polizei Bremen), haben kann (IB).

Für das Konzept lassen sich die Aussagen zu folgenden Schwerpunktthemen zuordnen:

- Organisation: Behutsamer Bürokratieabbau (IB), Verankerung in den Leitlinien (FB) (IB) (AgL), Offenheit für Veränderungen (IB), Nutzen von Vielfalt (IB/ AgL/ FB), Evaluierung von Diversity Kompetenzen (AgL),
- Führung: Verteilung der Diversity-Kategorien in den Hierarchieebenen (FB), Entscheidungsfindung (AgL), Gleichberechtigung / Fairness / Anti-diskriminierung (IB/ AgL/ FB), Wertschätzung von Vielfalt (FB/ AgL), Dynamische Veränderungen werden schneller in der Gesellschaft und dadurch wesentlich komplexer (IB)
- Personalmanagement: Nutzen von Vielfalt (IB/ AgL/ FB), Verbesserung des Lösungspotenziales (AgL/IB), Gleichberechtigung / Fairness / Anti-diskriminierung (IB/ AgL/ FB), Wertschätzung von Vielfalt (FB/ AgL), Vielfalt bezogen auf ‚Geschlecht‘, ‚Herkunft‘, ‚Alter‘ (IB / AgL), Zusammengehörigkeitsgefühl (IB / AgL), Normen und Werte im Umgang mit Kollegen (IB / AgL), Diversity-Kompetenzen bewusst einsetzen (FB/IB/AgL), Besseres Lösungspotenzial durch vielfältiges Wissen, Erfahrung und Kompetenzen (IB/AgL), Einbezug von Diversity Kompetenzen ohne Stigmatisierung (AgL/IB), Flexible Gewichtung von Auswahlkriterien unter Bewahrung von Mindestanforderungen (IB/FB), Berufseinstieg ohne Abitur (IB), Gezieltes Ansprechen von speziellen Diversity-Zielgruppen (IB), so vielfältiger die Polizei da aufgestellt ist, umso mehr kommt sie ja auch mit den Anforderungen der Gesellschaft zurecht (FB), Menschen aus bestimmten Ethnien sollen Verbindungen zu Ethnien in der Bevölkerung herstellen (IB)
- Personalentwicklung: Weiterentwicklungsmöglichkeiten (AgL), Diversity-Kompetenzen<sup>69</sup> (AgL/ FB), Lernbereitschaft (FB), Kompetenzen in Neuen Medien (FB), Raum für kreative Entfaltung (IB), Sensibilisierung für Minderheiten (AgL/IB), Nutzen von Vielfalt (IB/ AgL/ FB), Weiterbildungsmöglichkeiten (AgL/IB/ FB), Raum für Ideen-

<sup>69</sup> Definition der Charta der Vielfalt: Perspektivenwechsel, Vorurteile und Diskriminierungen erkennen und verstehen, Denken in Zusammenhängen, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Analysefähigkeit, Flexibilität, Umgang und Toleranz mit Widersprüchlichkeiten.

*austausch (IB), Vielfältiges Lernumfeld (IB), Ressourcen und Zeit für Weiterbildung (AgL/IB/FB), Lernen von Kollegen (AgL/IB/FB), Umgang mit Fehlern (IB), Pro-aktive Wissensbeschaffung von Mitarbeitenden (FB), Weiterbildungsangebote, Coaching- u Mentorenprogramme (IB/AgL) Kompetenzen in Neuen Medien (Schnelllebigkeit von sozialen Medien), „Cybercrime“ (FB), Bremen ist das Bundesland mit dem prozentual höchste Ausländeranteil (AgL), Straftaten an älteren Menschen werden durch den demographischen Wandel zunehmen und werden deshalb als Schwerpunktthema auch mehr in der Polizei verankert (AgL)*

- *Arbeitsorganisation: Karrierelaufbahn (IB), Anreize finanzieller Art (FB), Anreize nicht-finanzieller Art (FB), Diversity-Kompetenzen (AgL/ IB), Sprachkompetenzen (AgL), Einsatzmöglichkeiten nach Diversity-Kategorien (IB), Berufszufriedenheit (FB), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (FB), Arbeitsbelastung (FB/ IB), Gesundheitsangebote (FB), Arbeitszeitmodelle (FB/ IB), physische / psychische Belastung (AgL), Weiterentwicklungsmöglichkeiten (FB/AgL), Gesundheitsangebot (FB), Bremen ist das Bundesland mit dem prozentual höchste Ausländeranteil (AgL), Straftaten an älteren Menschen werden durch den demographischen Wandel zunehmen und werden deshalb als Schwerpunktthema auch mehr in der Polizei verankert (AgL)*
- *Kommunikation intern: Transparenter Kommunikationsprozess (AgL), Informationsfluss zwischen den Hierarchiestufen und Direktionen (AgL), Informationsfluss „bottom-up“ und „top-down“ (IB / AgL), Umgang mit Konflikten (IB), Transparente Kommunikation (FB), Pro-aktive Informationsbeschaffung von Mitarbeitenden (FB)*
- *Kommunikation extern: Offenheit gegenüber Fremden und Vielfalt (IB/ AgL/ FB), Vertrauensvoller Partner (FB)*
- *Kundenmanagement: Sensibilisierung für Minderheiten (FB/ AgL), Sensibilisierung für Minderheiten im Gegensatz zur „Cop Culture“ (IB), Verankerung in der Gesellschaft (IB), Vielfältige Gesellschaft (IB/ AgL/ FB), vielfältige Kundenwünsche (kultur- und altersspezifische Differenzierung) (AgL/IB/FB)*

Der letzte Fragenblock war jeweils auf die unterschiedlichen Spezialgebiete der Befragten ausgelegt. Alle Fragenblöcke wurden theoretisch anhand von recherchierten Aspekten, Beispielen oder Ansätzen eingeführt, um im Anschluss verschiedenen Einschätzungen zu den jeweiligen Spezialgebieten zu erlangen.

### **Polizei und die Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘**

Die Polizei Bremen führt seit 2000 gezielte Maßnahmen zur Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund durch. Gründe dafür waren zu diesem Zeitpunkt der Bedarf an sogenannten „Kulturscouts“ und Personal mit besonderen Fremdsprachenkenntnissen. 2005 wurden diese Maßnahmen durch das Projekt „EQUAL“ verstärkt. Das Projekt wurde mit dem Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet durchgeführt und beinhaltete u.a. Vorbereitungskurse für die Aufnahmeprüfung in den Polizeidienst, da Erfahrungswerte zeigten, dass viele Migrant\*Innen die Aufnahmeprüfungen im Bereich Deutsch nicht bestanden. Mit diesen Kursen und Nachprüfungen im Fach Deutsch konnte der Anteil der Auszubildenden bei der Bremer Polizei deutlich gesteigert werden: von 10 % im Jahre 2004 auf 19,2 % im Jahre 2007 (Prümm 2011: 7). Die generelle Fragen zu diesem Thema waren: „Warum ist gerade die Zielgruppe der Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten mit Migrationshintergrund für die Polizei Bremen eine wichtige Zielgruppe?“ und „Die oben erwähnten Maßnahmen kann man durchaus als künstliche Quotierung interpretieren. Was wäre ihres Erachtens notwendig, dass man eine natürliche Quote herstellt?“

*Viele Aspekte der ersten Frage wurden bereits im Laufe des Interviews schon bei den vorangegangenen Fragen geklärt. Der Zuwachs an Kompetenzen und Wissen steht hier klar im Vordergrund. Zudem werden bei den Kollegen ebenso Reflexionsprozesse angestoßen, die eine Sensibilisierung für eben bestimmte Bevölkerungsteile mit sich bringen, was sich positiv auf den Umgang mit diesen Bürgern auswirken kann. Es wurde jedoch ausdrücklich nochmal auf die möglichen Gefahren durch die Zuschreibung gewisser Kompetenzen zu den verschiedenen Diversity-Kategorien gewarnt (IB). Eine natürliche Quotierung kann vor allem durch Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden. Unter Öffentlichkeitsarbeit wurde hier nicht nur das gezielte Anwerben von Bürger mit Migrationshintergrund erwähnt, sondern es wurde darauf verwiesen, dass sich die Polizei als moderne Polizei darstellen sollte und z.B. auch soziale Netzwerke wie Twitter, Facebook oder Instagram nutzen könnte, um eben ein moderneres Image vor allem bei der jüngeren Bevölkerung zu erzeugen(IB).*

### **Polizei und die Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘**

Die Frage der Eignung der Frauen für den Polizeiberuf kann als Kernstück der Diskussion um Zulassung und Verwendung von weiblichen Bediensteten betrachtet werden und wird immer noch kontrovers diskutiert. In der Eignungsdebatte lassen sich drei Positionen ausmachen (vgl. Müller et. al. 2004):

1. Unterlegenheit: Frauen sind insbesondere wegen ihrer körperlichen und biologischen Disposition für die Bereiche der Polizeiarbeit ungeeignet, in denen körperlicher Einsatz, Durchhaltevermögen und spontane Einsatzfähigkeit gefordert sind.
2. Gleichheit: Frauen und Männer sind bei gleicher Ausbildung und gleichem Training gleich gut geeignet. Ungünstige Formen der Dienstausbildung sind auf individuelle Dispositionen zurückzuführen und sowohl bei Männern als auch bei Frauen zu beobachten.
3. Überlegenheit: Frauen verfügen über günstigere Voraussetzungen für den modernen Polizeidienst als Männer, da sie besonders über kommunikative und soziale Fähigkeiten verfügen, die zunehmend im Dienst eine große Rolle spielen und zu mehr Gewaltfreiheit in polizeilichen Konfliktsituationen beitragen.

*Generell wurden die Einteilungen bestätigt, jedoch wurde auch deutlich, dass die Frage der Eignung von Frauen bei der Polizei Bremen gar nicht mehr gestellt wird (FB).*

*Es gibt bei der Polizei Bremen Bereiche, in denen tatsächlich keine oder wenige Frauen vertreten sind, das sind Bereiche, die sehr spezialisiert sind und oftmals eine sehr hohe körperliche oder technische Anforderung abverlangen. Nach Meinung der Befragten werden sich diese Bereiche in den nächsten Jahren jedoch auch zunehmend für Frauen öffnen (FB).*

*Die Einstellung von Frauen in Uniform hat auch vieles innerhalb der Polizei verändert. Der Umgang unter den Bediensteten ist kollegialer geworden, der Wortgebrauch hat sich verändert, man nimmt mehr Rücksicht aufeinander. Von Seiten der Männer ist hier auch eine ganz klare Wertschätzung gegenüber den Kolleginnen zu spüren und eben auch auf deren Kompetenzen, sodass hier durchaus häufig zu hören ist: „Mensch, gut dass wir eine Frau dabei gehabt haben!“ (FB).*

### **Polizei und die Diversity-Kategorie ‚sexuelle Orientierung‘**

Bereits in den ersten Gesprächen mit der Polizei Bremen wurde deutlich, dass die sexuelle Orientierung der Beamtinnen und Beamten keine besondere Rolle im Polizeidienst spielt. Auf der Internetseite von VELSPOL (Verein für lesbische und schwule Polizeiangehörige) e.V. findet man jedoch folgenden Eintrag:

„Ja, natürlich gibt es uns! Wir sind Polizeibedienstete wie alle anderen. Wir haben den gleichen Auftrag wie alle Polizeibediensteten unseres Staates. Und wir haben uns zusammengeschlossen, weil wir als Minderheit innerhalb der Polizei nicht diskriminiert werden wollen. Weder in der Gesellschaft noch in der Polizei ist die freie Entfaltung der Persönlichkeit unter Berücksichtigung der sexuellen Orientierung uneingeschränkt gewährleistet. Dies führt dazu, dass viele lesbische und schwule Polizeibedienstete nicht offen, sondern versteckt und mit hohem Leistungsdruck leben und arbeiten.“ Da diese zwei Aussagen unterschiedliche Rückschlüsse zulassen, wurde der Befragte gebeten hier eine Einschätzung vorzunehmen:

*Die zwei unterschiedlichen Aussagen oder Darstellungen wurden vom Befragten so zugeordnet, dass die erste von heterosexuell veranlagten Polizeibediensteten getroffen wurde, da diese im vorliegenden Fall nicht zu den „Betroffenen“ gehören. Die Darstellung von VELSPOL bezieht sich auf die Stellung der Betroffenen.*

*Bezogen auf das Thema sexuelle Orientierung festgehalten, dass die Polizei Bremen zumindest intern sehr offen damit umgeht (AgL), zwar ist hier noch Sensibilisierungspotenzial, aber das Thema sexuelle Orientierung wurde nicht als Problemthema definiert. Nach außen betrachtet wurde als klarer Vorteil festgehalten, dass durch den offenen Umgang eine klare Antidiskriminierungshaltung erzeugt wird und dass Zielgruppen mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen für den Polizeidienst angesprochen werden. Als wichtiger Grund für einen offenen Umgang mit dem Thema wurde die Arbeitsproduktivität der Betroffenen angesprochen (AgL). Hier kann es zu deutlichen Verlusten kommen, wenn die Betroffenen zwar den Wunsch nach ihrem Outing verspüren, jedoch mit einer negativen Einstellung und Haltung ihrer Kollegen rechnen. Um eine Offenheit zu gewährleisten ist es wichtig, dass eine gegenseitige Sensibilisierung, also zwischen heterosexuellen und homosexuellen Polizeibediensteten, stattfinden müsste (AgL).*

## Anhang 4 Evaluierung Leitbild Polizei Bremen

Das Leitbild der Polizei Bremen beschreibt verschiedene Interaktionsthemen mit unterschiedlichen Stakeholdern. Bei der Evaluierung soll eine Einteilung vorgenommen werden, die sich am *Neuen St.-Galler Management-Model* orientiert.

Das aktuelle Leitbild der Polizei Bremen wurde 1998 herausgegeben. Es entstand in insgesamt 66 Mitarbeitenden-Workshops über die Dauer eines halben Jahres, um eine gemeinsame Grundlage für die zukünftige Arbeit zu schaffen:

*„Die im Leitbild formulierten Überzeugungen aber auch die Erwartungen sollen einen dauerhaften Wandel der Polizei im Land Bremen ermöglichen. Sie dienen damit auch als Eckpfeiler für aktuelle Veränderungen auf dem Weg zu »Einer Polizei« für Bremen und Bremerhaven.“* (Polizei Bremen 1998)

Das Leitbild stellt sowohl einen Orientierungsrahmen in der Zusammenarbeit mit den Bürger\*Innen (Außensicht), wie auch innerhalb der Polizei (Innensicht) dar. Insgesamt werden fünf Schwerpunkte festgehalten:

- Organisation: Abbau unnötiger Sparten- Abbau von Hierarchien- ständiges Verbessern zur Sicherung der Qualität der Arbeit - wirtschaftliche Planung und Arbeitsgestaltung zur optimierten Aufgabenerfüllung - nachvollziehbarer Aufbau der Organisation - keine Akzeptanz für Mobbing
- Führung: vorbildliches Verhalten und Zivilcourage – Kompromissfähigkeit – Teamarbeit - Mitarbeiterbeteiligung – verbindliche Zielsetzungen - gezielte Mitarbeitergespräche - ständige Rückmeldung - Verbindlichkeit der Inhalte des Leitbildes - unmittelbare Informationen zur Schaffung von Transparenz bei Entscheidungen - Akzeptanz und Bereitschaft an Zielerreichung mitzuwirken - gemeinsames Vereinbaren und Verfolgen von Zielen
- Personalmanagement: mit Stärken und Schwächen tolerant und positiv umgehen
- Personalentwicklung: Rechtzeitige Fortbildung im Anschluss an eine einheitliche und gleichwertige Ausbildung - Lerninhalte sollen sich an der Praxis und gesellschaftlichen Entwicklungen orientieren - Aufzeigen von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und darauf ausgerichtete Personalentwicklungskonzepte erarbeiten
- Arbeitsorganisation: Zeit für die Belange der Kunden - zu unpopulären Maßnahmen stehen - Arbeitsausstattung muss mit Technik Schritt halten - flexible Aufstiegsmöglichkeiten - Arbeitszeitmodelle - Gleichwertigkeit von Plan- und Funktionsstellen - einheitliches und offenes Auswahl- und Beurteilungssystem - Aufgaben ganzheitlich in selbstständigen, überschaubaren Einheiten wahrnehmen - flexible Bereitstellung von Arbeitsmitteln

- aufgaben- und nutzenorientierte Ausstattung - erbrachte Leistung soll sich lohnen - Aufgabenerfüllung vorrangig am Erfolg messen - konkreter Umgang mit bereitgestellten Arbeitsmitteln - Eigenverantwortung - Identifizierung mit Ergebnissen - Prävention vor Repression
- Kommunikationsmanagement: offener und angemessener Umgang mit Kritik und Konflikten sowie das Anliegen an nachvollziehbare Entscheidungen
- Öffentlichkeitsarbeit: gepflegtes und zeitgemäßes Äußeres - offen und umfassend über Polizeiarbeit informieren
- Kundenmanagement: auf Menschen zugehen - engagiert und flexibel handeln - Förderung von Vertrauen und Prävention - korrekte und freundliche Umgangsformen – Bürgernähe – Gemeinwesenorientierung - Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigen - Lebensqualität für den Einzelnen - für Bürger präsent sein - Vernetzung mit Bürgern/ Institutionen

## **Anhang 5 Zusammenfassung Gleichstellungsplan Polizei Bremen**

Im Kapitel Personalentwicklung wird darauf verwiesen, dass Frauenförderung vor allem in den Führungsebenen berücksichtigt werden soll. Deshalb wird im Zuge der Verwirklichung von Chancengleichheit eine Zunahme des Anteils von Frauen in Führungspositionen angestrebt. Zudem ist von den Vorgesetzten darauf zu achten, dass die Potenzialerkennung und -entwicklung von Frauen und Männern gleichermaßen sicherzustellen ist. Dazu gehört die Festlegung von Fortbildungs- bzw. Entwicklungszielen, die ebenfalls den Lernprozess anregen sollen (Polizei Bremen 2007b, 3).

Der Abschnitt Personalentwicklung enthält zudem Anmerkungen zur Personalauswahl, hier wird auf die Auswahlkommission und die Rolle der Frauenbeauftragten verwiesen. Alle Einstellungsvoraussetzungen und -tests müssen mit der Frauenbeauftragten abgestimmt werden. Zudem wird angestrebt, die Auswahlkommission paritätisch mit Frauen und Männern zu besetzen. Bei Stellenausschreibungen für Bereiche und Funktionen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, gilt der Zusatz, dass Frauen bei gleicher Qualifikation vorrangig zu berücksichtigen sind, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen (Polizei Bremen 2007b, 5).

Des Weiteren gilt, dass jede Stelle (auch die mit Führungsverantwortung) teilzeitgeeignet ist, außer wenn das Ziel der Stelle durch diese Maßnahme nicht erreicht werden kann oder wenn durch die Teilzeit ein wirtschaftlich nicht zu vertretender Mehraufwand entsteht. Im Kontext Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Teilzeitarbeit und Beurlaubungsmöglichkeiten) wird darauf geachtet, dass Beschäftigten mit familiären Aufgaben unter Beachtung der dienstlichen Belange die Möglichkeit eröffnet wird, ihre Arbeitszeit auf diese Erfordernisse auszurichten. Dazu hat die Polizei Bremen verschiedene Arbeitszeitmodelle wie z.B. Sabbaticals oder Sonderurlaub. Einer Reduzierung der Arbeitszeit aus familiären Gründen wird im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Regelungen grundsätzlich stattgegeben. In diesem Kontext wird auch darauf verwiesen, dass Teilzeitbeschäftigte in Bezug zu Aufstiegs-, Beförderungs- und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nicht benachteiligt werden dürfen (Polizei Bremen 2007b, 5).

Ein weiterer Aspekt der Personalentwicklung sind die Anforderungsprofile und Qualifikationen für Leitungs- und Führungsaufgaben. Diese beinhalten ebenfalls: Kenntnisse, Sensibilität und Engagement für die Zielsetzungen Gleichstellung, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Verhinderung von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sowie Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz (Polizei Bremen 2007b, 5 f.)

Im Kapitel Aus- und Fortbildung wird auf organisatorische Vorkehrungen und zeitliche Gestaltung Bezug genommen, die Mitarbeiter\*Innen mit familiären Aufgaben (z.B. der Betreuung

von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen), insbesondere Teilzeitbeschäftigten und Beurlaubten, die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ermöglichen bzw. erleichtern. Zudem wird auf eine thematische Verankerung in Ausbildung, Fort- und Weiterbildung verwiesen. Hier wird sichergestellt, dass die verschiedenen Angebote oder Formate Inhalte wie z.B. Gleichstellung von Frauen und Männern, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Verbot der sexuellen Diskriminierung am Arbeitsplatz und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz als Möglichkeiten der Qualifizierung aufweisen (Polizei Bremen 2007b, 6 f.)

Im Kapitel Familie und Beruf<sup>70</sup> verpflichtet sich die Polizei Bremen, Mitarbeiter\*Innen die Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und familiären Aufgaben zu erleichtern. Im Abschnitt Schwangerschaft und Mutterschutz werden Vereinbarungen zum Umgang mit werdenden Müttern vor allem im Kontext angemessene Einsatzmöglichkeiten getroffen. Bei diesem Prozess wird die Frauenbeauftragte hinzugezogen (Polizei Bremen 2007b, 8)

Zudem werden Aspekte bezogen auf Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen behandelt. Hier wird auf Mitarbeitergespräche verwiesen, die den Erhalt und die Weiterentwicklung ihrer Qualifikation über den Zeitraum der Elternzeit und der Beurlaubung hinaus (Rückkehrplan) zum Gegenstand haben. Die strukturelle Verankerung von Familie und Beruf wird zudem durch Maßnahmen ersichtlich, die versuchen eine möglichst regelmäßig Verbindung zum Beruf und damit die berufliche Qualifikation aufrecht zu erhalten. In diesem Rahmen werden die verfügbaren Budgets für befristete Verwendungsmöglichkeiten (Krankheits- und Urlaubsvertretungen, Unterstützung bei besonderen Arbeitsbelastungen) mit berücksichtigt (Polizei Bremen 2007b, 8 f.)

Um sexuelle Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz vorzubeugen werden anonyme Umfragen durchgeführt wie z.B. im Rahmen von Mitarbeiter\*Innen-Befragungen, um ein Ausmaß der Belästigungen festzustellen und um Maßnahmen entwickeln zu können. Frauenbeauftragte und Personalräte dienen als Ansprechpartner und als Vermittler zu anderen Institutionen, Frauenberatungsstellen, der kommunalen Frauenbeauftragten/Gleichstellungsstelle und der ADE (Arbeitsstelle gegen sexuelle Diskriminierung und Gewalt am Ausbildungs- und Erwerbsarbeitsplatz) Zudem verpflichtet sich die Polizei Bremen zur Prüfung aller Änderungen von personal-, dienst- und tarifrechtlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften die frauenpolitischen Auswirkungen haben und berücksichtigt diese. Zudem bemüht sich die Polizei Bremen Frauen und Männer auch im Schriftverkehr gleichermaßen anzusprechen (Polizei Bremen 2007b, 9 f.)

---

<sup>70</sup> Die Polizei Bremen wurde bezogen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Jahren 2007 und 2001 mit dem Audit „familieundberuf“ ausgezeichnet, welcher von der Hertie-Stiftung durchgeführt und unter der Schirmherrschaft der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Manuela Schwesig) und dem Bundesminister für Wirtschaft und Energie (Siegmar Gabriel) steht. Des Weiteren wurde die Polizei Bremen am 4. Februar 2016 mit dem Siegel „Ausgezeichnet Familienfreundlich“ des Landes Bremen ausgezeichnet.

In einem weiteren Abschnitt werden die Rolle und Kompetenzen der Frauenbeauftragten beschrieben. Diese wird laut § 13 (1) LGG (Landesgleichstellungsgesetz) verpflichtet den Vollzug des LGG und des Gleichstellungsplans zu gewährleisten. Sie berät Beschäftigte, nimmt Beschwerden entgegen und prüft Möglichkeiten der Realisierung der Abhilfe. Zudem setzt sich diese mit Beschwerden sexueller Belästigungen auseinander und leitet die erforderlichen Maßnahmen mit Einverständnis der Betroffenen ein. Die Frauenbeauftragte hat bei personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen, Vorlagen und in Gremien ein Mitzeichnungs- und Initiativrecht, Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht und ist rechtzeitig zu beteiligen. Die Frauenbeauftragte ist mit den notwendigen räumlichen und sachlichen Mitteln auszustatten. Die finanzielle Unterstützung erfolgt in Form eines Budgets (Polizei Bremen 2007b, 10).

Im letzten Abschnitt Controlling und Fortschreibung wird auf das zu entwickelnden Berichtswesens bezogen auf den Gleichstellungsplan Bezug genommen. Die Ergebnisse der Umsetzung werden regelmäßig erfasst und analysiert. Der Gleichstellungsplan orientierte sich an einem abgeschlossenen Management-Zirkel, bei dem immer Ziele und Maßnahmen abgestimmt wurden, sodass eine Kontrolle der Nachhaltigkeit garantiert werden konnte (Polizei Bremen 2007b, 11).

## Anhang 6 Evaluierung Ausbildungsinhalte Polizei Bremen

### Ausbildungshandbuch

Schwerpunkte (Cluster)	Module	Inhalte	Diversity-Bezug	Gesamtaufwand	relativer Gesamtaufwand
polizeispezifisches Lernen	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7 N1, N2, N3, N4	Kriminalitätsbekämpfung	ohne	5596	81,92%
	D1, D2, D3, D4 G1, G2, G3 O1, O2, O3	Polizeiliche Lagebewältigung			
	K M Q	Polizeiliche Praxis			
	P1, P2	Prävention			
	B1, B2, B3 I1, I2, I3, I4, I5	Verkehrssicherheitsarbeit			
	E 4	Trainings ()			
	E3	Sport-/Selbstverteidigung			
	E5	Schießen/Nichtschießen			
	E7	Praktikum			
organisationales Lernen	A1, A2	Polizei in Staat und Gesellschaft	i.w.S Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ordnungsmomente, Prozesse, Ressourcen/Rahmenbedingungen)	260	3,81%
	R1, R2, R3	Organisation und Verwaltung			
interpersonales Lernen (Softskills)	E1	Arbeits-, Lern- u. Studientechniken	i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	420	6,14%
	E WS	Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden			
	F1, F2 H1, H2, H3,	Kommunikation			
	E2	Englisch	direkter Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	315	4,61%
	E6	Berufsethik			
	L1, L2, L3, L4	Interkulturalität und Internationalität			
Bachelorarbeit				240	3,52%
			<b>Gesamt</b>	<b>6831</b>	<b>100%</b>

**Qualifizierung I (Untere Führungsebene)**

Schwerpunkte (Cluster)	Module	Inhalte	Diversity-Bezug	Gesamtaufwand	relativer Gesamtaufwand
polizeispezifisches Lernen	1.1	Steuerung und Controlling in der Polizei - Grundlagen	ohne	84	29,79%
	1.2	Ziele und Strategien der Polizei Bremen/OPB Brhv.			
	1.3	Wahrnehmung polizeilicher Einsätze - Auffrischung			
	2.8	Dienstrecht			
organisationales Lernen	1.4	Beurteilungs- und Auswahlverfahren	i.w.S Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ordnungsmomente, Prozesse, Ressourcen/Rahmenbedingungen)	36	12,77%
	2.1	Personalführung			
interpersonales Lernen (Softskills)	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	Verhalten und Führung	i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	150	53,19%
	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	Kommunikation			
	2.7	Grundlagen der Interkulturalität			
			<b>Gesamt</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Qualifizierung II (mittlere Führungsebene)**

Schwerpunkte (Cluster)	Module	Inhalte	Diversity-Bezug	Gesamtaufwand	relativer Gesamtaufwand
polizeispezifisches Lernen	1.1	Steuerung und Controlling in der Polizei - Vertiefung	ohne	80	32%
	1.5	Entwicklung polizeilicher Konzepte			
	2.7	Ethik und Geschichte der Polizei Bremen			
organisationales Lernen	1.2	Projektmanagement	i.w.S Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ordnungsmomente, Prozesse, Ressourcen/Rahmenbedingungen)	126	50,40%
	1.3	Arbeitszeitregelungen/-modelle – Vertiefung			
	1.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement			
	2.1	Personalführung - Vertiefung			
	2.2	Selbst- und Zeitmanagement/verhalten in komplexen Situationen			
	2.3	Gesundheitsvorsorge			
	2.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie			
interpersonales Lernen (Softskills)	2.6	Psychologische Aspekte der Mitarbeiterbeurteilung	i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	40	16%
	3.1	Gesprächstechniken (Ebenen-bezogen)			
	3.2	Öffentlichkeitsarbeit			
	2.5	Diversity Management	direkter Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	4	1,6%
			<b>Gesamt:</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

**Qualifizierung (Obere Führungsebene)**

Schwerpunkte (Cluster)	Module	Inhalte	Diversity-Bezug	Gesamtaufwand	relativer Gesamtaufwand
polizeispezifisches Lernen	M1	Forschungsmethoden der Polizeiwissenschaft,	ohne	1950	54,2%
	M2	Besondere Aspekte des Verfassungs- und Eingriffsrechts einschließlich europarechtlicher Einflüsse sowie Rechtsmethodik			
	M3	Grundlagen des Einsatzmanagements			
	M6	Kriminalwissenschaften			
	M7	Führungsaufgabe Verkehrssicherheitsarbeit I			
	M8	Polizeiliche Informationsgewinnung			
	M9	Bewältigung komplexer Großlagen I			
	M14	Kriminologische Aspekte der Kriminalitätskontrolle und Kriminalprävention			
	M15	Kriminalität – Phänomen und Intervention			
	M16	Einsatzlagen der Schwerekriminalität - Verhinderung, Bewältigung und Strafverfolgung			
	M17	Bewältigung komplexer Großlagen II			
organisationales Lernen	M10,	Aufbau und Organisation der Polizeien des Bundes und der Länder	i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	210	5,8%
	M11	Polizeiwissenschaft, Berufsethik und Öffentlichkeitsarbeit			
	M5,	Gestaltung von Organisationen		360	10%
	M 13	Management in der Polizei			
interpersonales Lernen (Softskills)	M4;	Führung von Mitarbeitern; Recht des öffentlichen Dienstes	i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	420	11,7%
	M12	Personalführung in der Polizei			
	M19,	Europäische polizeiliche Kooperation und internationale Polizeiarbeit	direkter Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	180	5%
	M20	Führung in komplexen und interkulturellen Kommunikationsprozessen			
Masterarbeit			i.w.S. Diversity-Bezug (Bezug zum Konzept: Ressourcen, Anliegen und Interessen)	480	13,3%
			<b>Gesamt</b>	<b>3600</b>	<b>100%</b>

## Anhang 7 Evaluierung Internetseite Polizei Bremen

Für die Außendarstellung wurden relevante Aspekte aus den Schwerpunktthemen ausgewählt.

**Organisation:** Die Organisation wird transparent im *Aufbau* dargestellt. Ebenso wird deutlich auf die Aufgabenfelder Bezug genommen und jede Polizeidirektion wird beschrieben (Polizei Bremen 2016i). Alle Dienststellen können problemlos gefunden werden (Polizei Bremen 2016d). In dieser Hinsicht besteht Transparenz in der Außenwahrnehmung. Andere Diversity-spezifische Elemente wie das Leitbild oder die unterschiedlichen Zuständigkeitsstrukturen für das Diversity-Management werden nicht abgebildet.

**Führung:** Zum Thema Führung oder Führungsgrundsätze in der Polizei Bremen werden keine Aspekte dargestellt.

**Personalmanagement:** Bezogen auf das Thema Personalwerbung findet sich die Audiodatei „Dein Weg zum Stern“ auf der Startseite. Diese ist jedoch allgemein und trifft keine spezifischen Ansprachen von Diversity-Gruppen. Für potentielle Bewerber finden sich ausführliche Informationen für die Bewerbung auf der Internetseite (Polizei Bremen 2016c). In der Mediathek sind zudem zwei Werbefilme der Polizei Bremen. Der erste gibt einen kurzen Einblick in den Polizeiberuf und spricht in erster Linie die Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ an. Der zweite ist ein Werbefilm der Polizeidirektion Wasserschutz und hat keinen Diversity-spezifischen Bezug. Ein weiteres Element bezogen auf die Personalwerbung ist der Hinweis auf die Durchführung eines Praktikums bei der Polizei Bremen (Polizei Bremen 2016j).

**Personalentwicklung:** Auf der Internetseite wird über die Ausbildung und das Studium genauer informiert (Polizei Bremen 2016n). Zudem findet sich ein Verweis auf eine altersgerechte Personalentwicklung (siehe Abschnitt Arbeitsorganisation). Weitere Bezüge zur Personalentwicklung werden nicht hergestellt.

**Arbeitsorganisation:** Bezogen auf die Arbeitsorganisation finden sich die meisten Diversity-spezifische Elemente. Hier wird auf das Thema Arbeitszeit (Arbeitszeitmodell) Bezug genommen (Polizei Bremen 2016a). Der Umgang mit dem Thema Beruf und Familie wird deutlich dargestellt: Für ihre familienfreundliche Personalpolitik wurde die Polizei Bremen am 4. Februar 2016 mit dem regionalen Qualitätssiegel „Ausgezeichnet familienfreundlich“ geehrt (Polizei Bremen 2016b). Das Siegel findet sich ebenfalls auf der Startseite der Polizei Bremen und hat eine große Auswirkung. Des Weiteren wird auf das Thema Sport & Gesundheitsmanagement verwiesen. Hier steht der Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit durch unterschiedliche Sportangebote im Mittelpunkt. Ebenso wird auf Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Seminare zur Stress- und Konfliktbewältigung, und dem Gesundheits- und Präventionssport aufmerksam gemacht. Weitere Elemente sind der polizeiinterne psychologische Fachdienst zu

dem der Psychologische Dienst, der Soziale Dienst, das Kollegiale Betreuungsteam und die Polizeiseelsorge zählt und eine altersgerechte Personalentwicklung. Als erste und vorerst einzige Polizei in Deutschland hat sie sich mittels eines konzeptionellen Aufbaus zum Ziel gesetzt, eine Personalsteuerung auch im Sinne einer altersgerechten Personalentwicklung möglich zu machen (siehe Kapitel 7.2.5) (Polizei Bremen 2016l).

**Kommunikation:** Zum Thema Kommunikation oder Kommunikationsleitlinie in der Polizei Bremen werden keine Aspekte dargestellt.

**Öffentlichkeitsarbeit:** Es befindet sich keine gemeinnützigen CSR-Projekte zu Diversity-Themen auf der Website.

**Kundenmanagement:** Für ein Diversity- spezifisches Kundenmanagement sind unterschiedliche Elemente auf der Internetseite der Polizei Bremen. Auf der Startseite finden sich Links zu Leichter Sprache und Gebärdensprache, wodurch die Diversity-Kategorie ‚körperliche und geistige Befähigung‘ aufgegriffen wird. Des Weiteren finden sich zielgruppenspezifische Themen bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Alter‘, es besteht jeweils die Möglichkeit auf ein Informationsportal zuzugreifen. Für Senioren (Polizei Bremen 2016k) sind hier aktuelle Themen wie z.B. Trickbetrüger und Sicherheit zu finden, für die jüngeren Bürger\*Innen (Polizei Bremen 2016g) werden die Themen „Cybercrime“, Jugendschutz, Alkohol und Drogen und Graffiti behandelt. Bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ wird das Thema Gewalt gegen Frauen und Mädchen aufgegriffen, besonders daran ist der Verweis auf Hilfe in z.B. Frauenhäuser auf mehreren Sprachen (Polizei Bremen 2016e). Bezogen auf das Kundenmanagement finden sich zudem weitere Präventionsangebote („Beugen Sie vor!“ oder „Augen unserer Stadt - Gemeinsam & Sicher“) oder Informationsseiten zu anderen Schwerpunktthemen (Fankontaktbeamte) auf der Internetseite der Polizei Bremen.

## Anhang 8 nextexpertizer® Themen mit allen Konstrukten

<b>Ressourcensicherung als organisationale Aufgabe</b>	<b>Bessere Unterstützung und Honorierung von außen</b>
wenig Häuptlinge viele Indianer - mehr Präsenz auf der Straße	mehr Karrieremöglichkeiten, fachlich spezifische Ausrichtung
verlangt ausreichend Personal - komplexe, anspruchsvolle Anforderungen	Konsequenzen für das Handeln- positive wie negative Sanktionsmaßnahmen
ausreichend Ressourcen - um vielfältige und dynamische Aufgaben wahrzunehmen	erfordert ausreichend Personal um wachsende Aufgaben zu bewältigen
angemessenes Mitarbeitervolumen bei weniger Aufgaben	ausreichend Weiterentwicklungsmöglichkeiten
angemessene Arbeitsbelastung - neues Schichtmodell (angepasst)	eher auf dem Stand der Technik - eher langsame Entwicklung
üppige Ressourcen - ausreichend Personal für alle Aufgaben	Idealist- sieht Fehler und will diese Verändern
ausreichende Ressourcen (Personal/Ausrüstung) für polizeilichen Auftrag	Vielfalt bezogen auf soziale Schicht/Bildung durch Einstellungskriterien
Abbau von Leistungsdruck - Jobzufriedenheit im Mittelpunkt	Immer da wenn sie gebraucht wird, perfekt ausgestattet
ausreichend Ressourcen um Anspruch zu genügen Anreize/Belohnung für gute Arbeit - z.B. Sonderurlaub	Verantwortung tragen, Mut zeigen sich angreifbar machen
Unruhestifter - Aufzeigen von Schwachstellen, Prozessoptimierung	mehr Karrieremöglichkeiten - mittlerer Dienst, mehr Anreize
hoher Personalaufwand- komplexe Anforderungen eher militärisch, autoritärer (Männerpolizei)	Führungspositionen schnell nachbesetzen
Gleichbehandlung aller die Führungskarriere anstreben geringere Brutalität - Mann gegen Mann mit Fäusten	ausreichend Personal, bessere Arbeitsverteilung
ausreichende Ressourcen (gut ausgebildete und ausgestattete Polizei)	sich Zeit nehmen können für die eigentliche Polizeiarbeit
Akzeptanz, gesetzlichen Ermessensspielraum transparent machen	Ausreichend ausgestattete Polizei - hohe Anforderung an Fachwissen
Entwicklungsmöglichkeiten sind transparent, MA werden aktiv gefordert/gefördert	verbindliche aufgeschriebene Leitlinien für Unternehmenskultur
organisiert, festgelegte Verfahrensabläufe/Pläne, Entscheidung wird getroffen	ausreichend Zeit und Personal um Menschen ein Sicherheitsgefühl zu gewährleisten
klar geregelte Prozesse, jeder weiß, wo es hinget	auf Augenhöhe, man wird gehört und es wird versucht was zu bewirken
Arbeiten und gesund bleiben, Ziele erreichen, ausgereifte Ergebnisse	Gerüstet sein zukünftige Herausforderungen*
angemessene Ausstattung an technischen und personalen Ressourcen	mehr Reviere, personell besser aufgestellt, geringere Arbeitsbelastung
ausreichend Personal vorhanden - angemessene Arbeitsbelastung, gute Qualität	bessere Aufstiegschancen - jährliche Beförderung in den ersten Jahren
eher Mitarbeiterorientiert - angemessene Belastung, soziale Aspekte (Familie)	Fokus auf Opfer & Konsequenzen für Täter, Bestrafung entsprechend der Schuld
kritischer und differenzierter Auseinandersetzung mit Tatsachen	gute, motivierte Arbeitseinstellung Konsequenzen bei Fehlverhalten
straffe Führung, Teilhabe an inhaltlicher Ausrichtung ist minimiert	muss zeitgemäß betrachtet werden damit Sicherheit in jeder Form
gute Ausstattung - technisch auf neusten Stand (moderne Polizei)	mehr Respekt gegenüber der Polizei - polizeiliche Arbeit war etwas leichter
ausreichende Ressourcen - hohe Ansprüche, ausreichend Personal/Ausstattung	mehr Respekt gegenüber der Polizei - andere Gewaltdurchsetzung
autoritär, Auftrag bindet (ohne Diskussion), Befehlsform kreativ, Querdenker, nimmt Veränderungsbedarf wahr	Offenheit (gegenüber den Bürgern), Anspruch auf unbequeme Wahrheiten
effiziente & effektive Datenverarbeitung - mehr Zeit für polizeiliche Arbeit	flexibler; schneller, sauberer Austausch; mehr Beschäftigte
ausreichend Personal, um Strafverfolgung zu gewährleisten	mehr Aufstiegsmöglichkeiten - mehr finanzielle & nicht finanzielle Anreize
mitarbeiterorientiert - sozialer Umgang, Rücksicht	gute Ausstattung mit Ressourcen - Personal, Technik, Finanzen
gute Verteilung der Ressourcen - Professionalität	
Obrigkeit, gute Ausstattung	

<b>Mitarbeiterorientierung als wichtigster Leitsatz</b>	<b>Transparenz und Kreativität als Erfolgskonzept</b>
fachlicher Auftrag - näher an der polizeilichen Aufgabe	zusätzliche Kompetenzen, Werte durch Frauen bei der Polizei
Führung eher auf Augenhöhe, weniger Vorschriften bezogen auf Arbeitsdurchführung	hohe Transparenz im Umgang miteinander bezogen auf die hierarchische Struktur
Nutzen von Erfahrung und Kompetenzen (Alter) frühzeitige Einarbeitung	Querdenker - häufig praxisorientiert, wird vom System ausgebremst
ausreichend Personal für weniger und weniger komplexe Aufgaben	Förderung des positiven Umgangs mit Multikulti ist wichtig
Orientierung eher an der Praxis bzw. an der Basis um Realität einzufangen	flache Hierarchie, Team wird mit eingebunden, Ideen werden angenommen
entscheidungsfreudig - Entscheidungen müssen getroffen werden	Initiator - beschränkt durch Gesetze und Rahmenbedingungen
Honorierung von Leistung (Karriere) und wertschätzen (Umgang)	Berufliches Miteinander - Mitarbeiterführung
Mitarbeiterorientiert - MA findet mehr Beachtung, Bedürfnisse werden wahrgenommen	partizipativer Führungsstil - höhere Zielerreichung durch Mehrheitsbestimmung
als Autoritätsperson gelten (Polizeiarbeit wird respektiert)	eher positiv - gerne gesehen, gerne eingestellt
klarere Organisationsstruktur in allen Bereichen, zielführend	Bürgerpolizei, Bürgersicht in Planungen aufnehmen
personalstark & eigenständig (mehr Möglichkeiten, Handlungsfreiheit)	Vielseitigkeit, jeder findet seinen Interessen/Auftrag gemäß entsprechendem Angebote
bürgernähe, mehr Zeit für Kundenkontakt, mehr Freiheiten	offene/reflektierte Polizei - Frauen/Migranten in der Belegschaft
Klare Hierarchien, Respekt, rein berufsbezogen	facettenreichere Wahrnehmung der Aufgaben
mehr Leute für weniger Aufgaben (geringere Belastung)	demokratisch, für den Bürger da, Dienstleister, menschlich
ausreichende Ressourcen (Ausstattung und Personal), gute Arbeitsqualität	Mitarbeiterorientierung - Bedürfnisse der Mitarbeiter im Vordergrund
Gleichbehandlung bei Aufstiegschancen, Neutralität im Vordergrund	Vielfalt (Frauen, Quotentürke, Farbige), offener, akademischer Werdegang
Zeit für Mitarbeiter, in die Tiefe gehen können, positive Grundstimmung	studierte "Polizeiakademiker" - man spricht bedingt auch Probleme/Schwächen an
präsent (auf der Straße), Schutzmann zum anfassen	Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt
Vertrauen, zeitliche Ressourcen, Raum für angemessene Aufgabenerledigung	situativ/modern - richtiges Mittel zur richtigen Zeit, hohe Erwartungshaltung
auf der Höhe der Zeit, ständige Gewährleistung der Inneren Sicherheit	gemäßigter Umgangston, man stellt sich selber gut dar, Beschützerinstinkt
wird aktuellen Ansprüchen gerecht	komplexe Aufgaben durch komplexe/dynamisch Gesellschaft geht nach vorne, ist kreativ, bringt sich ein
mehr Personal, bürgernäher, eigenverantwortlicher	Bemühungen Familie und Beruf zu berücksichtigen (Unterstützungsangebote)
angemessene Arbeitsbelastung - eher niedrige Taktung, langsamere Abwicklung	jung, geschult, Manager*innen, durchdacht, ruhigere Typen
einfachere Sachverhalte - überschaubare Arbeitsfelder	Bedürfnisse der Mitarbeitenden wichtig - Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Druck von Mitarbeitern nehmen, fachlich richtige Entscheidungen treffen	Flexible/offene Organisation - Anpassungsbereitschaft (dynamische Anforderungen)
gesundheitliche Maßnahmen - Stressbewältigung, Arbeitsbelastung, kein Ausgleich	Transparente Polizei - bürgerfreundlicher, rechtsstaatlicher
Organisation im Vordergrund - schwimmt auch gegen den Strom	andere/zusätzliche Kompetenzen (Deeskalieren, Opferbegleitung)-Frauen
Männerpolizei - eher militärisches Auftreten nach innen/außen, raue Umgangsform	präventive Aufgaben (Sicherheitsgefühl stärken) - große Bürgernähe
mehr Harmonie - wenig Gruppenbildung, einheitlicher Umgang (soziale Struktur)	Polizeiarbeit als Wissenschaft - konzeptionelle Bearbeitung
weniger Verwaltung mehr polizeiliche Arbeit - behördlich	zweckmäßig/dynamisch - passt sich politische & gesellschaftliche Lage an
mehr Respekt gegenüber der Polizei - "Polizist kam, alle standen stramm"	
mehr Gemeinschaftssinn - Dienstgruppe im Vordergrund	
Führungskräfte eher mitarbeiter- und organisationsorientiert	
Wertschätzung für besondere Leistung - Anreize nicht finanzieller Art	

<b>Angemessenheit als Lösungsgrundsatz der Praxis</b>	<b>Flexible Organisation für dynamische Aufgaben</b>
sehr vielfältige Aufgabenstellung mit hohen Anforderungen	Bürgernahe Polizei - liberaler
fundierte, rechtliche Ausbildung - vielfältige Inhalte	Kompetenzvielfalt - durch gesellschaftliche Änderungen in der Belegschaft
praxisorientiert, aktuell - entspricht den Anforderungen	bürgerorientierter, Effizienz, höhere Arbeitsbelastung
Vertrauen (Loyalität) und Verlässlichkeit (Methoden- und Fachkompetenz)	hohe Sensibilität für gesellschaftliche Anforderungen, Interdisziplinarität
Soziale und fachliche Kompetenzen-zeitgemäßer/rechtskonformer Umgang mit Bürgern	gute/angemessene Lösungsstrategien-Kommunikation, Einsatzmittel, Eigensicherung
Lage angepasstes Verhalten, dem Einzelfall angemessen	moderne Ausbildung - multikulturelle Gesellschaft, Englisch, Deliktsbreite
bereichert die Arbeit, gegenseitiges Lernen, Verständnis füreinander	Netzwerkpolizei -strategischere Ausrichtung, mehr Vernetzung, Steuerung
praxisorientierte Arbeit, heutige Geschehnisse berücksichtigen	sehen das Gesamtkonstrukt, aufgeschlossen für Veränderungen
gute taktische Aufstellung und Ausrichtung, Spezialisierung bei Phänomenen	Toleranz, Meinungs- und Handlungsfreiheit, Verhandlungslösungen anstreben
Bürgernähe, erfolgreiche Aufgabenerfüllung	verschiedene Denkansätze/Leute/Charaktertypen berücksichtigen
Moderne Polizei, stellt sich auf Delikte ein, arbeitet zeitnah und schnell	auf Integration bedachtes Handeln, unterschiedliche Kulturen aufnehmen
praxisnahe Weiterbildung, man ist vorbereitet	Geschehensabläufe beweiskräftig feststellen
macht Arbeit richtig, ist wichtig (Berufsethik, Schutzleute)	Bürgernähe, menschlich sein, "Fünfe grade lassen sein"
aktuelle Problematiken werden aufgegriffen, Updates	engagierte, motivierte Polizisten
Horizontenerweiterung, gesellschaftliche Trends erfasst, erkannt, abgebildet	orientiert an den Taten arbeiten, Brennpunktbekämpfung, PB tut sehr viel
praxisnah, wenig theoretisch, bedarfsorientiert	Ethik, Soft Skills, sich in andere hinein versetzen, Umgang mit Migranten,
hohes Vertrauen in Handlung und Fähigkeiten (Kompetenzen)	diskussionsfreudig, kritisch (innen/außen), bürgernah
Fehlervermeidung in der Praxis kommt dem Idealzustand zu Gute	neue Entwicklungen aufnehmen, kontinuierlich, dynamisch
Bürgernähe: präventiv, Aufklärung Straftaten	flexible(s) Organisationsformen/Arbeiten, komplexe/dynamische Umsetzung
kompetent, lösungsorientiert, helfend, freundlich, vielfältig, Umgang mit Menschen, umfangreiche Rechtskenntnisse	Orientierung an gesellschaftlichen Anforderungen, Kompetenz
Anpassung an Probleme (Anforderungen der Gesellschaft) der heutigen Zeit	Aufgabenvielfalt, Sozialberater sein, breites Spektrum
vielfältig, praxisnah, intensiv, orientiert sich an gesellschaftlichen Problemen,	Bürger haben vielfältige Erwartungen-plädieren auf ihr Recht, Professionalität
vielfältige Themen, praxisnähe, up to date sein, Umgang mit Medien/PC-Programme	interkulturelle Kompetenz, Mensch sein, bürgernah, fachliche Kompetenz
perfekte Ausbildung, unkomplizierte Abläufe	relativ praxisorientiert - Simulationen, Praktikum, Vorbereitung auf Einsätze
gut an jeweilige Arbeitsbereiche angepasst	vielfältigeres Lösungspotenzial - kommunikativer, deeskalierend (auch Frauen)
sinnvoller Job, akute Einsatzbewältigung vor Ort, komplexe Aufgabenbewältigung	Frauen - Einstellung (reflektierter) / Einschreiten (kooperativer)
aktuelle, angepasste Themen (dynamisch)-Gesellschaft (z.B. Gewalt, Amoklagen)	aufgabenorientierte Organisation-zentral (Effizienz), optimierte Prozessplanung
anpassen auf aktuelle Themen, recht aktuell, einbinden/sich einbringen	vielfältige Polizei (Frauen, Migranten) - vielfältige Lösungsmöglichkeiten
dynamische Anforderungen - technische & gesell. Einflüsse	großes Lösungspotenzial - breites und tiefgehendes Angebot, zeitgemäß
Unterstützung (des Bürgers), vermitteln bei Konflikten, weiterhelfen, beraten	
an Auftrag/rechtliche Rahmenbedingungen angepasst	

<b>Gute Polizeiarbeit durch Kooperation und Idealismus</b>	<b>Netzwerker und Visionäre als Innovationstreiber</b>
hohe Kollegialität, familiäre Atmosphäre	offene/partizipative - Beachtung der Bedürfnisse, Wertschätzung der Ideen
angemessene Arbeitsbelastung, einfache Arbeitsabläufe	dynamisch, innovativ, mit der Zeit bezogen auf gesellschaftliche Anforderungen
lösungsorientiert - versuchen gemeinsame Lösungen zu finden (praxisorientiert)	Netzwerker - mutig, denkt um die Ecke, risikobereit
Fokus polizeiliche Aufgaben - sich um die Bürger/Brennpunkte kümmern	innovativ, kreativ, empathisch, mitarbeiterorientiert, entscheidungsfreudig
Respekt gegenüber der Polizei	dynamisch - aufgabenorientiert, vorausschauend
Mitarbeiterorientierung, persönlicher Kontakt und Einschätzung (Fähigkeiten)	ideeller Typ - polizeiliche Arbeit steht im Vordergrund
Bedürfnisse der Mitarbeiter werden wahrgenommen, man findet ne Lösung	Standardisierung, Wirtschaftlichkeit, Ressourcenknappheit
Fokus wieder mehr auf polizeilicher Arbeit- sollte ebenfalls mehr belohnt werden	mit aktuellen Problemfeldern umgehen können, Polizei erfindet sich neu
Gemeinschaftsgefühl war größer - mehr Zusammenhalt	Bestehendes hinterfragen, innovativ, Selbstreflexion, Fehlerkultur
kurze, zeitnahe Entscheidungen - Gesellschaft sehr dynamisch	leistungsorientiert, veränderungsbereit, empathisch, differenziert
auf Arbeit bedacht - Zahlen stimmen nicht immer	heben sich hervor (wollen und müssen), ehrgeizig, braucht Fürsprecher,
Kopf mit der Basis verbinden- engere Zusammenarbeit zwischen Arbeit & Management	modernes Denken - unter Beachtung der Grundsätze Changemanagements
Probleme werden (intern) gelöst	innovativ, zukunftsorientiert
Kreativität, über den Tellerrand schauen	aufgeschlossen, intelligent, selbstbewusst, geschickt
für den Bürger da sein	fachlich sehr kompetent, wird rechtzeitig gefördert, ergebnisoffen
mehr Gerechtigkeit dem polizeilichen gegenüber	kollegial, kreativ, intelligent, initiativ, motiviert
richtige Ansprache finden, nimmt mich als Mensch wahr	visionär - wollen die Dinge anpacken, verbessern und optimieren
Fachkompetenz, aber auch durchsetzungsfähig, kollegial	engagiert, überdurchschnittlich kommunikativ, bedienen sich verschiedener Medien
Respekt in der Öffentlichkeit, näher am Bürger, mehr Personal	Kreativität, Offenheit, Veränderungswille
Von älteren Kollegen lernen, höfliches/fares Verhalten, gerecht	Visionäre - kommunikativ, kreativ, kritikfähig, offen
in allen Bereichen innovativ, modern, ausreichend Personal,	<b>Netzwerker und Visionäre als Innovationstreiber</b>
Flexibilität - Aufgabenverteilung und soziale Maßnahmen	offene/partizipative - Beachtung der Bedürfnisse, Wertschätzung der Ideen
Mitarbeiternähe, realistische Einschätzung des Aufwandes	dynamisch, innovativ, mit der Zeit bezogen auf gesellschaftliche Anforderungen
Polizist zum anfassen, bürgernah, präsent, ansprechbar	Netzwerker - mutig, denkt um die Ecke, risikobereit
menschlich, kollegial, Mitarbeiterbeteiligung	innovativ, kreativ, empathisch, mitarbeiterorientiert, entscheidungsfreudig
Verlässlichkeit/Integrität/Verbindlichkeit - Dienstleistungsverständnis	dynamisch - aufgabenorientiert, vorausschauend
Spielraum bis zum Erreichen der Belastungsgrenze	
Idealismus - Überzeugungstäter, Polizeiarbeit, Uniform, Streifenwagen, Schutzmann	
mehr Polizeiarbeit - weniger Personal im Verwaltungsbereich	
Nähe zum Mitarbeiter, freundlicher, wertschätzender Umgangston, Offenheit	
Menschen und Sicherheit vorne anstellen, motivieren	
Eigeninitiative entwickeln, kreativ arbeiten	
praxisnah, sachorientiert, angepasst, persönlich	
einheitliches Lösungspotenzial- eher Einheit (Männer)	
hohe Jobattraktivität - mehr finanzielle und nicht-finanzielle Anreize	

<b>Fokus auf (politische) Zielerreichung führt zu Unmut</b>	<b>Strukturelle Anreize und Perspektiven als Motivation</b>
Komplexität - komplexe und breite Aufgabenstellung	angemessene Entlohnung - gleiche Bewertung der Dienstposten bundesweit
sozialer Status nicht so attraktiv, geringeres Einkommen	mehr Aufstiegsmöglichkeiten- 3 geteilte Laufbahn (finanzielle Anreize)
Orientierung an Zahlen und Fakten führt zu Verzerrung der Wirklichkeit	gewollte multikulturelle Polizei - erhöhter Anteil der Beamten mit MHG gewollt
mangelnder Respekt gegenüber der Polizei	ausreichend Ressourcen - bezogen Personal und Material
Selbstvermarkter - können sich gut verkaufen und auch blenden	ausreichend Ressourcen um den Aufgaben gerecht zu werden
Rücksichtslosigkeit, keine Anerkennung	Wertschätzung der Arbeit sowohl von Führung als auch der Bürger
man wird als Beschäftigungsvolumen wahrgenommen	mehr Sanktionsmaßnahmen - Motivationsinstrument, Verbindlichkeit
werde als Fließbandmitarbeiter behandelt/wie ein Ruderer auf der Galeere	Kommunikation zw. Führung und MA muss transparent sein (zwei Richtungen)
Standardisierte Bearbeitung von Fällen, Ermittlungstiefe nimmt ab	schnelle Ergebnisse, hohe Erwartungshaltung
Einzelkämpfer, jeder denkt nur an sich an eigene Karriere	objektiv nach Leistung
hohe Einsatzbelastung, Überstunden, Aufgaben von Anderen Dienststellen	Entscheidungswege transparent darstellen
zeitintensiver Formalismus, komplexe Statistiken führen	proaktiv und öffentlichkeitswirksam
Dienst steht im Vordergrund, hohe Flexibilität wird erwartet	Freidenker, mutig, steht zu seinen Ansichten und teilt sie mit
unpersönlicher, Organisation steht im Vordergrund	regelmäßige taktische Fortbildungen
stur nach Vorschrift, Plan abarbeiten, nicht so gut auf Menschen eingehen können	vielfältige Erfahrung sammeln, von anderen lernen, Rotationsprinzip, kooperieren
Schichtdienst, jeder geht seinen eigenen Weg	Freiräume zum Gedankenaustausch - alle Ebenen und Bereiche
Absicherung nach allen Seiten - "bloß gut dastehen"	Vereinbarkeit von Familie und Beruf - finanzielle/praktische Betreuung
weniger Personal, fehlende Kenntnisse über Örtlichkeiten/Täter	Familienförderung - Frauen(Mütter)+Karriere + Teilzeit sollte möglich sein
Zahlen im Fokus, Beamte als BV, keine Differenzierung, kein direkter Kontakt	flexible Organisationsstruktur & Arbeitszeitmodelle (Familie, Schwangere)
flächendeckendes und inadäquates Controlling, Administrationsprozesse	quantitatives und qualitatives Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten notwendig
überfordert - zu viele Aufgaben, man kann nicht allem gerecht werden	finanzielle Anreize - Wertschätzung von Schichtarbeit/Belastung
setzen vorrangig politische/gesellschaftliche Forderungen um	
10 Probleme - 1 Lösung, distanziert, generalisiert	

<b>Reflexion u. Kommunikation als Kernkompetenzen</b>	<b>Respekt und Kollegialität als Personalleitsatz</b>
facettenreich auf Werte und Normen ausgelegt	positiver und respektvoller Umgang
Freund und Helfer - verhältnismäßige Durchführung der Maßnahmen	Kameradschaft, Teamgeist
Freund und Helfer - bürgerorientiertes Arbeiten	kooperativ - meine Tür steht immer offen
Gleichberechtigt, Neutral, Offenheit	Gemeinschaft: alle gleich und jeder für jeden
Respekt, Gleichberechtigung	Kollegialität, Akzeptanz und Toleranz, Vertrauen
ziel- und lösungsorientiert - breites Angebot, professionell, aktuell	respektvoll, tolerant
Angebot breit gefächert - aktuelle Themen (dynamisch)	Kollegialität, freundlicher Umgang, Wertschätzung, Teamgeist
zielgerichtete, wertschätzende Kommunikation - Effektivität & Effizienz	Beteiligung, Transparenz, Vertrauen
zeitnah/flexibel/abnehmerorientiert- deckt gesellschaftliche Problembereich ab,	respektvoll, höflich, hilfsbereit
Moderate Kultur (ruhiger, bedachterer Umgangston, kommunikative Lösungsansätze)	Toleranz, Weltoffenheit, vorurteilsfrei
hoher Grad an Professionalität - kommunikative Lösungen, rechtlich sauber	Kollegialität, Akzeptanz, Gemeinschaftsgefühl, Verständnis
Kommunikationsfähigkeit (sachlich, deeskalierend, interkulturell)	verständnisvoll, kollegial, guter Zusammenhalt
offene, ehrliche, vertrauensvolle Konfliktlösung (Migrations-thematik)	fair, Gleichbehandlung, familiär (Teil einer großen Familie)
Sinnvoll, gut auf Praxis vorbereitet, vielfältig	kollegial, respektvoll
Galanterer Ton, feinfühligere Umgang (Frauen bei der Polizei) bessere Ausstattung	kooperativ, Spielraum bei Entscheidungen, situativ
respektvoller Umgang im Alltag	freundschaftlich, auf Augenhöhe, kollegial, gleichberechtigt
offen und neutral, Chancengleichheit, keine Vorurteile	tolerant, respektvoll, offen, keine Berührungängste
auf Einzelne eingehen, moderne Reflexion, mit Problemen zum Vorgesetzten gehen	kollegial, vertrauensbasiert, vorurteilsfrei, ehrlich
Deeskalation, Konflikte über Kommunikation lösen	respektvoller Umgang
kommunikativ (Informationsgewinnung),Vertrauen, Transparenz, Aufklärung	vertrauensvoll, zuverlässig für den Bürger, Bürger suchen Schutz bei der Polizei
offen, laissez-faire, Aufgabenerledigung zählt, wie und wann ist egal	Mitarbeiterorientierung, Bürgerorientierung
Ausführen mit Einfühlungsvermögen und Verständnis, Reflektionsvermögen-wissenschaftlich geprägt, zeitgerecht (sich anpassen können)	Integration, Gleichwertigkeit
großes Angebot, vielfältige Themen, anpassungsfähig	Mitarbeiterbezogen (partizipativ), lässt Freiräume
bürgerorientiert, Werte/Grundrechte beachten, regionales Netzwerk formal/informativ	kollegial, gehören/stehen zueinander, freundschaftlich
rechtsstaatlich, deeskalativ, vorurteilsbewusst	offen, vertrauensvoll, Gleichheit
soziale und ethische Aspekte werden vermittelt (Demokratische Polizei)	kooperativ, unterstützend
orientiert sich an Ansprüchen, Kompetenz, freundlich & bürgernah, wirtschaftlich	vorbehaltlos, aufgeschlossen, kollegial, Nutzen von Stärken (z.B. Sprache, Kultur)
eher offener Umgang, zusätzliche Lösungsmöglichkeiten (deeskalierend)-auch Frauen	Freund und Helfer/personell und finanziell schlecht ausgestattet
menschlich, demokratisch, situativ	tolerant, offen, unvoreingenommen
effektive Zielerreichung, Eigeninitiative, möglichst positiv für alle Beteiligten	lockeres Miteinander, Begegnen auf Augenhöhe
offene, aufgeklärte, differierte Betrachtungsweisen - passend zu Anforderungen	Freund und Helfer, vorurteilsfrei
hohes Reflektionsvermögen (Bildungsniveau)- wird Anforderungen gerecht	Respekt verschaffen - eher modern und respektvoll wirken - blaue Uniform
Verantwortung übernehmen - gegenseitiges Vertrauensverhältnis	gutes Team, Herausforderungen an meiner Arbeit, angenehme Arbeitszeiten
Wissen um Bedeutung und Aufgaben eines Polizeibeamten	Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Nutzung von möglichen Angeboten
Studium als Ausbildung - Verwaltungsausbildung, weniger hierarchisch	Herz am rechten Fleck, Empathie, Respekt
eher zivile Ausbildung - kommunikativ, wissenschaftlich	mitarbeiterorientiert offene Ansprache von Problemen, setzt sich für Kollegen ein
Dienstleisterpolizei - man muss mehr Schlucken, anders Mittelpunkt (Medien)	Kollegen unterstützen sich, offene Kommunikation
Kommunikatoren rücksichtsvollere Lösungen - höheres Bildungsniveau (Studium)	Neutralität, faire Behandlung, Respekt bei der Gesetzesumsetzung
	mehr Gerechtigkeit und Transparenz (bei der Dienstplangestaltung), Berücksich..

<b>Offene und dynamische Aufgabenbewältigung</b>	<b>Gute Rahmenbedingungen als Entlastung</b>
weltoffen, neutral	polizeiliche Aufgaben standen im Vordergrund
motiviert, zielstrebig, selbstbewusst	Personalausstattung angemessen
diplomatisch - gemeinsame Lösungen suchen und finden	Unkompliziert-unkompliziertere Aufgabenstellung, schmalere Organisationsaufbau
Gleichbehandlung, Neutralität, Bedürfnisse berücksichtigen	ausreichende Ressourcen, angemessene Belastung, leistungsfähiger
Politik steht eher im Vordergrund - Vorgesetzte eher als Gegner	angemessener Personalstand - mehr Zeit für den einzelnen Bürger
Ausbildung mehr an gesellschaftliche Anforderungen angepasst	gute Arbeitsabläufe - Anliegen werden schnell und zufriedenstellend bearbeitet
Mitarbeiterorientiert - Mitarbeiter stehen im Vordergrund	Angemessenes Personal - Präsenz der Polizei Fläche/Wohnumfeld
Frauen bei der Polizei - Möglichkeiten Konflikte zu lösen ist höher	geringere Anforderungen an den Einzelnen - weniger professionell
Wertschätzung der Polizeiarbeit/-berufes - hoher Respekt der Gesellschaft	mehr Aufstiegschancen - mehr Motivation, eher miteinander da weniger Konkurrenz
gutes Klima - hohe Arbeitsmotivation, Wertschätzung der Mitarbeiter	Polizei kümmert sich um unsere Anliegen
umfangreicher bezogen auf Themenbreite -tiefe (Spezifizierung)	mehr Ressourcen vorhanden, kaum Standardisierung,
schnelle Anpassung auf gesellschaftliche Veränderungen	niedrige Arbeitsbelastung
Am Puls der Zeit	mehr Personal, Zeit für Berichterstattung, Zeit mit dem Bürger zu sprechen
demokratischer, nicht mehr so streng hierarchisch	strukturiert, eher ausführen (hierarchisch)
kollegial, gegenseitigen Respekt, wertschätzend	weniger Vernetzung, weniger Daten, angemessener Arbeitsaufwand
Ehrgeiz, Überzeugung von den eigenen Ideen - Sendungsbewusstsein	Fokus mehr auf die polizeiliche Arbeit, Verbesserung der Arbeitsqualität
es wird kein Unterschied gemacht, offener, gleichwertiger Umgang	der Beste für den Job
leistungsfähig, technisch gut ausgestattet, fit, professionell	Verdichtete Polizeipräsenz rund um die Uhr, um Entdeckungsrisiko zu erhöhen
wahrnehmen von Verantwortung, über den Tellerrand hinaus	globale Sichtweise, kollegial
sicherer Arbeitsplatz, angemessene Bezahlung, stetige Veränderung	kollegiale Ausgeglichenheit, gute Zusammenarbeit, sich einig sein
kreativ, ungewöhnlich arbeitend, Eigeninitiative, erfolgsorientiert,	eigenverantwortlich, vertrauensvoll, kollegial
liberaler Führungsstil, Personal wird angehört und mitbeteiligt,	mehr Vertrauen, mehr Handlungsspielraum,
Anerkennung und Wertschätzung, Vertrauen, situatives Führen	stetiger Wille zur Verbesserung, sich zu entwickeln
ergebnisorientiert, systemisch, offen, menschlich, bürgerorientiert	mehr Anreize - Attraktivität des uniformierten Polizeiberufes auf der Straße
kritisch, selbstbewusst, Fachkompetenz	weniger Belastung, mehr regionale Kenntnisse, mehr Zeit
vielfältig, Allrounder im Umgang mit Menschen, Helfer sein, empathisch	Wert auf Meinung der Kollegen/Bevölkerung, Spielräume lassen
Aufgabenorientiert - Stellenführerschein (gezielte Weiterbildung)	motivierte Mitarbeiter, Honorierung des Engagements der Mitarbeiter
Transparenz - vor allem bei Personalentscheidungen	mehr Perspektive, mehr Sicherheit über das, was auf einen zu kommt (Karriere)
relativ hohes Ansehen - Polizist als Respektsperson	Mischung mit erfahrenen (Kollegen) mit starker Meinung und Jungen fördern
offen kritisieren, unbequemer Typ, hinterfragt kritisch	Honorierung - extra Engagement (polizeiliche Arbeit)-Belohnungssystem
bürgernah, professionell, gut funktionierende Organisation, hohe Motivation	mehr Respekt & Anstand gegenüber dem Polizeibeamten (Mensch)
zeitgemäß - taktisch, rechtlich, körperlich, persönlich, dynamisch	geringere Arbeitsbelastung - weniger Phänomene & Taten, schlankere Abarbeitung
zunehmend weltoffener im Auftreten und in der Einstellung	weniger Gewaltpotenzial im polizeilichen Alltag
	niedrigere Erwartung bezogen auf Karriere (mittlerer Dienst, Handwerk)

<b>Kompetenzorientierte Personal- u. Prozesssteuerung</b>	<b>Flexible und moderne Personalentwicklung</b>
eher Wertschätzung der Arbeit bzw. des Berufes, gutes Ansehen	bezieht andere Meinungen mit sein (Empathie), Verantwortungsbewusstsein
Gleichberechtigung, Neutralität, Kollegialität	dynamische Anpassung - Bedürfnisse der Bürger werden wahrgenommen und umgesetzt
tolerant, offen, auf Bedürfnisse eingehen	dynamisch, fortschrittlich - technische Unterstützung (Datenverarbeitung)
Typenvielfalt-Frauen erweitern (verbessern) das Bild/Image nach innen und außen	eher gute Reflektion der Theme - umfangreich, eher wissenschaftlicher
sehr theorielastig, zu verschult, etwas am Bedarf vorbei, wenig praxisnah	modern, flexible Ausgestaltung der Aufgaben - leistungsorientiert
Förderung von Multikulturalität (fachliche Ressourcen, Sprachkenntnisse)	MA-Potenziale fördern und anregen, MA belohnen, motivierte MA haben
Fähigkeiten im Vordergrund (Motivator, Vermittler, diszipliniert & transparent)	Qualitätssteigerung durch Fachkräfte und Seiteneinsteiger
Abhängig von der Justiz, engagiert, aber personell schwach	direkte Anerkennung von Stärken und "vermeintlichen" Schwächen
Medien unterstützen Aufklärung bei Ordnungswidrigkeiten und Prävention	faire Karrierechancen, gerechte Leistungsbeurteilung
Zunahme der Aufgabendichte, Spezialisierung, Controlling	Vielseitig - vielfältige Belegschaft (Geschlecht, Orientierungen),
Prozesssteuerung, direktionsübergreifende Schwerpunktmaßnahmen	Bereitschaft zum unbürokratischen Zusammenwirken, gemeinsames Ziel verfolgen
Waage junge Wilde-Erfahrung gesunde Altersstruktur in Dienststellen	mehr Präventionsmaßnahmen, Bürgerkontakt, Gewaltentwicklung bekämpfen
Professionalisierung - alte Muster werden hinterfragt	flexible Organisationsstruktur - Arbeitszeit, Ausstattung, Leistungsbonus
Verantwortungsbewusstsein und Rollenbewusstsein, zielorientiert	Multikulturelle Gesellschaft verlangt vielfältig kulturelle Polizei
Weiterentwicklung - immer am Zahn der Zeit, auch nach Dienstschluss beschäftigt	moderne Sichtweise - Beachtung gesellschaftl. Veränderungen
Gutmensch sein, in weiten Teilen eine Wunschvorstellung	Querdenker - Vertreten die eigene Meinung, sprechen auch unangenehme Dinge an
intelligente Personalsteuerung - gute Mischung Männer-Frauen/alt-jung	höhere Frequenz an A/W - um auf dem neusetes Stand zu bleiben
eher multikulturellen Ansatz, herausfordernd, deutlich komplexer	
Nutzen von speziellen Kompetenzen - Sprache, Kultur	
kollegialer, freundlicher Umgang (wertschätzend, gleichbehandelnd)	
flexible Arbeitszeitmodelle - Bedürfnisse unterschiedlicher Lebenslagen	

Führungstyp "Manager" mit strategischem Fokus	Aktualität u. Spezialisierung als Leistungsfaktoren
eher Aktiv- Verantwortung übernehmen, über das Mittelmaß hinaus (mehr Arbeiten)	Neutralität, Gleichbehandlung
angepasste Managertypen - sind allem konform	gute Karrieremöglichkeiten - durch Wertschätzung und Anerkennung von Leistung
hat eigene Ziele (Ansporn), denkt im Team, setzt sich für seine Mitarbeiter	hohes Ansehen innerhalb der Gesellschaft "Freund und Helfer"
Basisnah, fachlich kompetent, gut ausgebildet, bürgernah	angemessene Fördermöglichkeiten - dienstpostengerechte Bezahlung
Normtyp - den Vorgaben entsprechend verhalten und agieren	menschlich - Mitarbeiter steht mit Bedürfnissen im Mittelpunkt
klare Zielvorgaben für polizeiliche Aufgaben, hoher Anspruch an MA/sich selbst	erfordert hohe Vielfalt in der Belegschaft (z.B. MHG - Sprache, Kulturkompetenz)
kreativ, pro aktiv, entscheidungsfreudig, selbstbewusst	gutes Qualitätsmanagement - Prozesse müssen zu Ende gedacht werden
dominant, selbstbewusst, zielstrebig auf die Sache (Männer)	Entscheidungskultur - weniger Diskussion - schnelle Entscheidungsprozesse
mitarbeiterorientiert, man wird gehört, in Entscheidungen miteinbezogen	Sicherheitsanspruch der Gesellschaft
Probleme erkennen und angehen, hohe Empathie	kooperativer Führungsstil, Empathie
Interessenvertretung der Mitarbeiter und des Unternehmens	up to date sein durch regelmässige Weiterbildung
junge motivierte Kollegen, die gesetzte Ziele erreichen wollen	up to date sein, Mobile IT-Lösungen (Zahlungungsverkehr, Straftäter, etc)
hält den Mitarbeitern den Rücken frei, bestärkt diese	Geht mit dem Wandel (technischer Fortschritt, neue Waffen, Interkulturalität )
praxisnah, lösungsorientiert	engagiert, auf Reformen bedacht, laut (Seine Meinung öffentlich sagen)
konsequent und engagiert	Straftaten verhindern/aufklären, Vertrauen von Bürgern in Polizei stärken
Ergebnisse, Qualität, Menschlichkeit, Wille	angemessener Wandel der internen Abläufe
Verlässlichkeit, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit	Eine Polizei: ausreichende Kommunikation
gutes Verhältnis zu Kollegen, Arbeitsbedingungen/Ausstattung angemessen	Innovationsfähigkeit, Raum für freies Denken
hohe Eigeninitiative, mit Führung konform gehen, erstklassige Ausbildung	Offenheit, Toleranz, Schätzen/Bewusstsein für andere
nett, freundlich, konsequent, Durchsetzungsvermögen	motiviertere Kollegen durch häufigere Beförderung und andere Wertigkeit der OEs
Macher - engagiert, innovativ, kooperativ, präsent	Differenzierung von Karrieremöglichkeiten-Belohnung von Engagement (mehrAnreize)
fachliche/persönliche Kompetenzen, Durchsetzungsvermögen	Mitarbeiterorientierung -partizipativ, transparent, wertschätzend
bedacht, konsequent, durchsetzungsfähig	verständnisvolle Unterstützung - mehr Respekt
intelligent, flexibel, Rhetoriker, breites Kreuz, selbstbewusst	
Hauptling - können sich gut verkaufen, ausdrucksstark, gehen voran	
menschenorientiert, legt mehr Wert auf Teamarbeit	

Anerkennung als Motivations- und Leistungsfaktor	Führungstyp "Kapitän" mit teamorientiertem Fokus
gut fachlich aufgestellt und gut bezahlt	lösungsorientierte Anweisungen, persönliche Miteinander
Polizeiliches Arbeiten ist im Vordergrund - laut, kritisch, breiterer Horizont	attraktiver Job, Beschäftigungsgarantie, höheres Einkommen
Querdenker - Kreativität im Vordergrund	Respekt gegenüber der Polizei - keine Sicherheitsprobleme
Klare Kommunikation - hohe Effektivität & Effizienz durch klare Zuständigkeiten	(Praxis-)Erfahrung ist das A und O - Learning by Doing
Kollegialität, engere Verbundenheit, besserer Zusammenhalt	Puffer setzen sich für die Mitarbeitenden ein - Belastung ausgleichen
eher praxisnahe - Lernen von erfahrenen Kollegen (Mentor)	Querdenker- schwimmen auch mal gegen den Strom
Zeit für polizeiliche Arbeit - Werte und Normenorientierung erfordert Offenheit/Angstlosigkeit im Umgang mit Alltags- u. Lebenssituationen	Corpsgeist - großer Gemeinschaftssinn
mehr Respekt gegenüber der Polizei - offener Umgang gegenseitig	kollegialer, menschlicher, private Interessen werden berücksichtigt
polizeiliche Sicherheitsarbeit-wahrnehmen der Aufgaben (Arbeitsprozesse)	menschlicher Polizeiführer, Teamgeist pflegen, miteinander offen, direkt, kollegialer Umgang (zweite Familie, man tauscht sich aus)
Respekt vor der Polizei - Folgeleistung nach Aufforderung	Gleichberechtigung (Stärken/Sprache nutzen)
Anerkennung, wertschätzender Umgang mit der Polizei	Freiheit in der Ausübung des Dienstes, Helfen
nach wie vor Freund und Helfer, Respektsperson	ehrliches Miteinander, offener Umgang
Ich bin für den Bürger da, Flexibel sein mit Sicherheit im Vordergrund	Querdenker, jemand der zum Widerspruch neigt hat keine Chance
gesetzeskonform, Präsenz zeigen	locker, freundschaftliche Ebene
professionell, seriös, gründlich, vertrauensvoll	spezialisieren, Abheben vom Umfeld, besondere Fähigkeiten
kooperativ, ergebnisoffen, gemeinsame Entscheidungen	kooperativ, mitarbeiterorientiert, klare Linie, verlässlich
Gemeinschaftssinn - sich als Truppe fühlen, Überwindung von Gräben	menschliches Miteinander, Kollegialität, Einsatzbereitschaft, Arbeitsplatzgestaltung
Polizeiliches Ziel vor Augen - "sich die Hände schmutzig machen"	starke, körperlich leistungsfähige Polizei
zeitgemäß/angepasst - deckt den Bedarf an polizeilichen Themen	menschlich, offenes Ohr für Probleme, praxisnah (Verständnis für die Straße)
Geradeaus & Aufrecht - macht auch mal den Mund auf	Kollegialität - "ingeschworener Haufen", Gemeinschaft im Mittelpunkt
freie Zeiteinteilung, freie Gestaltung des Arbeitsbereichs, gutes Kollegium	angemessene Arbeitsverteilung - man kann sich Dingen intensiv widmen
(Zeit für) persönliche Kontakte, Qualitätssteigerung, Wissensvertiefung	Sandwichposition Kollegen-Organisation - alles unter einen Hut kriegen
hohe Akzeptanz der Polizei führt zu weniger Arbeitsbelastung	Selbstbestimmung, Harmonie, auf Augenhöhe, klare Orientierung
Wertschätzung, positive Rückmeldung	problemorientiert, non-konform, umsichtig
ausreichende Nähe, Menschlichkeit, Transparenz	
höheres Sicherheitsgefühl im Einsatz - physische Kraft (nur Männer)	
Gemeinschaftssinn - Umgang innerhalb der Dienstgruppen	
Respekt der Bürger - höheres Ansehen, angenehmerer Umgang	
einfache, klare Strukturen - eher kurze Entscheidungswege (hierarchische)	

<b>Kooperation und Partizipation als Führungsprinzipien</b>
über den Tellerrand gucken, sich über andere Bereiche informieren
gut qualifiziert für Aufgaben und haben Interesse an den Mitarbeitern
flachere Hierarchien bezogen auf Orga-Struktur - Einbeziehung der Mitarbeiter
eher neutral - freundlich und hilfsbereit
klare Rahmenbedingungen und Grenzen - Sanktions- Anreizmaßnahmen
Kooperation - geprägt von Vertrauen, offene Fehlerkultur
Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter - situativer Führungsstil
nicht strickt, man bekommt einen Auftrag aber man ist frei in der Ausführung
kooperativ, miteinander reden, Entscheidungen abstimmen, Infoaustausch
Bürgerpolizei - Sozialarbeiter - regulative gesellschaftspolitische Ausrichtung
Mitarbeiterorientiert - Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden wahrgenommen
mehr Professionalität - klare Aufgabenzuweisung, Abbau von Direktionsegoismen
straffe Manager - zielorientiert, konsequent
persönlicher Umgang mit Mitarbeitern, Erreichung von Zielen
den Mitarbeiter ernst nehmen, Menschen als eigene Persönlichkeit wahrnehmen,
Führung - flache Hierarchien und Beteiligung der Mitarbeitenden
modern, zielgerichtet, adressatengerecht
abgeflachte Führungsverantwortung, transparenter
nur das Team gewinnt, Denkfabrik, gemeinsame Entscheidungen treffen
kooperativer Führungsstil - Partizipation & Identifikation größer
rechtlich auf neuestem Stand
Arbeitszufriedenheit, pers./offener Umgang mit Kollegen, gute Arbeitsbedingungen
Kenntnis über Stärken der Mitarbeiter - gute Aufgabenverteilung, Partizipation
klare Linie (kompetent), Mitarbeiter sind wichtig und motiviert (fair)
kooperativer Führungsstil - näher an den Mitarbeitern, Zusammenarbeit
modern, kooperativ, partizipativ, Teamarbeit (Führung)
moderne Führungsstil - weniger Abstand zu Führungsebenen

<b>Balance zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung</b>
machen eine ordentliche Arbeit, bei den Bürgern Vertrauensvorschuss
Kompetenzen um Sachverhalte auf der Straße zu lösen
Praktiker - konstruktiv, immer am polizeilichen Ziel orientiert
fundierte Lösungspotenziale für polizeiliche Arbeit
Kompetenzen in Theorie und Praxis - dynamische Anforderungen
hoher Praxisbezug um Anforderungen der Bürger gerecht zu werden
Vielfältigkeit - weichere Aspekte in Kommunikation, zusätzliche Problemerkennung
Eigengesteuert - operative, sachorientierte Entscheidungsfindung
höheres Ansehen - mehr Respekt, Autorität wurde anerkannt ohne zu hinterfragen
Ausgewogenheit zw. Mitarbeiter- & Bürgerorientiert- Bedürfnisse berücksichtigen
Respekt vor den Erfahrungen des Gegenüber
hohe Spezialisierung notwendig (fachlich/rechtlich/persönlich)
angesehen, vertrauensvoll, Veränderung
gute Mischung, Ausbildungsstand, Personalstärke
Freund und Helfer, kümmert sich um alles, positives Ansehen
abwechslungsreich, Kollegialität, sinnvolle Tätigkeiten, gute Bezahlung
selbstständig, eigener Verantwortungsbereich, Teamarbeit
sozialverträglichkeit, kollegiales Verhältnis, Servicegedanke
Anspruchsdenken kann/soll/muss alleine Probleme umfänglich lösen
an einem Strang ziehen; Probleme lösen; Entwicklungsmöglichkeiten
Mitarbeiterbezogen, Potenzial ausschöpfen, Fachlichkeit, gute Rahmenbedingungen
hohes Maß an Initiative/Identifizierung und Selbstbewusstsein/-vertrauen
Polizeidienst (Praxis)-was heißt es Polizist zu sein, Dienstleister & Gewaltmonopol
zeitgemäß/dynamisch - orientiert sich an gesellschaftlichen Bedingungen
hoher Praxisbezug - Polizisten agieren auf der Straße
Fokus mehr auf (wirkliche) polizeiliche Arbeiten - für den Bürger da sein
Überflieger- engagiert, motiviert, kompetent
Praktiker - Vorbildfunktion (übernimmt selbst Aufgaben), Mitarbeiternähe

Führungstyp "Schrittmacher" mit Motivationsfokus	Eigenständigkeit u. Durchsetzungskraft als Stärke
ehrgeizig, vielseitig, flexibel, motiviert	schnelllebig/modern - vielfältige Anforderungen, ausreichendes Angebot,
fleißig, zielstrebend	eher auf dem Stand der Technik, Anforderungen nicht ganz so hoch
Transparenz des Handelns (Nachvollziehbarkeit, Klarheit)	Gerechtigkeit durchsetzen - Polizei sanktioniert auch (Böse werden "bestraft")
Agilität und weiterdenken	relativ einfache, kurze Entscheidungswege - Hierarchische Organisation
sozialkompetent (verständnisvoll & gerecht, nach verlässlichen Kriterien)	als wahrgenommene Staatsmacht, Präsenz war hoch, Respekt - Obrigkeitsdenken
nah am Mitarbeiter, Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse (Familie)	praxisorientiert, bürgernah, kommunikativ, selbstbewusst,
kooperativ, auf Augenhöhe, situativ (auf jeweilige Mitarbeiter einstellen)	Ratgeber - bodenständiger und ehrlicher, genügsamer
kooperativ, transparent, Vertrauen, Leistungskontrolle, Würdigung	übersichtliche Aufgaben - Kriminalitätsfelder ohne Phänomenbereiche
mündige Mitarbeiter, Selbstverwirklichung	man wird als Mensch wahrgenommen meine Familienverhältnisse werden berücksichtigt
aktiv Prozesse gestalten wollen, Empathie	Kollegialität - zusammen halten, gemeinsames Arbeiten
kooperativ, innovativ, verlässlich	gründlicher, mehr Zeit und Möglichkeit sich auf Aufgaben zu fokussieren
Vertrauensperson, kreativ, intelligent, Menschen zugewandt	mutig Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und nach außen vertreten
situativ	besserer Zusammenhalt, jeder kannte jeden, immer versucht Lösung zu finden
flexibel auf Situationen reagieren, offen für neues, beständig ("Dran bleiben")	Dienststerfüllung, einfacher, manuell, unkompliziert
situativ, mitarbeiter- und leistungsorientiert	kollegial; nicht nur Dienst, auch Freizeit/Familie im Fokus
selbstbewusst, durchsetzungsfähig, empathisch, innovativ	mehr Entscheidungsspielraum, offener Umgang mit Bürgern/Kollegen
fällt durch bes. dienstliche Leistung auf, engagiert, innere Überzeugung	angenehme Dienstzeiten, kollegiales Umfeld
energiegeladene, engagiert, Durchsetzungsvermögen, extrovertiert, egoistisch	autonomer, eigenständiger, flexibler (Reviere in ihren Aufgaben)
Trainer - modern, situativ, kooperativ, fördernd und unterstützend	Schützer der Rechtsordnung - Sicherheit im Fokus mit ausreichend Ressourcen
Anlasser - konstruktiv-kritisch, innovativ, mutig	gut Aufgestellt - gute und solide Arbeit
kooperativ, motivierend, mitarbeiterorientiert, situativ	selbstständig, Freiräume, freundschaftlich
Ehrgeizig, leistungsbereit, empathisch, sympathisch, Flexibilität gibt Ziel vor, erklärt es, lässt Anmerkungen / leichte Änderungswünsche zu	mehr Zeit für die Sache, eigenständige-res/verantwortliches Arbeiten
Fachebene (Aufgaben) und Mitarbeitererebene (Wertschätzung) wichtig	Allrounder, hat alles gemacht, interessanter
kooperativer/situativer Führungsstil - Mitarbeiterorientierung	Berufung, mehr auf Gemeinschaft ausgerichtet, konservativer
Schrittmacher - stellen in Frage, wollen Weiterentwicklung, sprechen Dinge an	Teamarbeit/-gefühl, besserer Zusammenhalt, alle tragen die Verantwortung
Abwechslung, schnelle Reaktion, erfolgreich, Teamorientiert	Fokus auf polizeiliche Arbeit - Qualität im Vordergrund
Leuchtturm - hohe soziale Kompetenz, reflektierter Repräsentant	Obrigkeitspolizei - haben sich nicht viel gefallen lassen, waren härter
	Anpacker einfache Lösungen - eher niedrigeres/mittleres Bildungsniveau
	angemessene Arbeitsbelastung - mehr Personal/Material, kurze Berichtsformen

<b>Freiheit und Rückendeckung als Entwicklungstreiber</b>	<b>Zielgerichtete und sachorientierte Behörde</b>
Dienstleister für die Gesellschaft-damit die Gesellschaft sich wohl/sicher fühlt	Auftrag wird weitestgehend erfüllt - kompetente/qualifizierte Polizei
Motivation der Mitarbeiter - Einbindung, Wertschätzung	Organisiert - alles sehr durchorganisiert, für jeden Sachverhalt eine Lösung
gute aufgestellte Polizei - Aufgabenfeld wird abgedeckt	niedriger Verwaltungsaufwand - Schwerpunkt operative Arbeit
Wertschätzung, Lob man wird ernst genommen, angenehme Kommunikation	Ordnungsbehörde - Hüter des Gesetzes, Recht und Ordnung
Rücken stärken durch die Judikative-sorgt für mehr Motivation, weniger Bedenken	flexible Handhabung, schöpfen nicht aus den Vollen (Beispiel Einsatz B-Nord)
Flexible Organisation - dynamische Veränderungen, Abbau von Hierarchien	stringent, wenig Spielraum
notwendige Korrekturen vornehmen wenn nötig	normale Einsatzbelastung: gerechte Aufgabenverteilung
zeitgemäß, dynamisch, wird den aktuellen Anforderungen gerecht	schnelle/vereinfachte Berichterstattung, Zeit für wesentliche polizeiliche Tätigkeiten
sich beraten lassen von der unteren MA-Ebene	Anforderungen weniger komplex, weniger dynamisch, starr
effektives Arbeiten, trauen uns viel zu (Fach-, Methodenkompetenz)	direktiv - Anordnung von Aufträgen
Praxisrelevanz & fachbezogen, initiiert & durchgeführt	Sachorientiert - nur Leistung zählt
konstante gute, innovative Arbeit, engagierte Mitarbeiter	autoritärer (Führungsstil), alleine entscheiden, reines Anweisungsverhalten
Respekt, Anerkennung	mehr Ressourcen - Bürgernähe, intensivere Ermittlungen (Verbrechensbekämpfung)
Herstellen von Sicherheit, Verfolgung von Straftaten, Dienstleister	geschlossene, starre Polizei - rauhe Umgangsformen
dynamisch, technischer Fortschritt (Cybercrime), wahlkampforientiert	autoritärer Führungsstil - wenig Rücksichtnahme, nur Anweisungen
rundum professionelles, erfolgreiches Arbeiten, Verbrechensbekämpfung	alte Schule, stringent durchgreifen, Identifizierung mit Job
entspricht Anforderungen, breite Fächerung	
eigene Meinung vertreten, Offenheit für unterschiedliche Meinungen	
Mitarbeiter- und Auftragsorientiert (polizeiliche Arbeit)	
Freiheit, Flexibilität, abwechslungsreich	
gute Personalsteuerung - bessere Verteilung der Altersstruktur	
weniger Gewaltbereitschaft - mehr Respekt gegenüber der Obrigkeit	
Respekt der Bürger - Polizei als "Statussymbol"	

Professionalität und Bürgernähe als Imagefaktoren	Kompetenz- u. Wertevielfalt für komplexe Aufgaben
steht für eine moderne/zeitgemäße/dynamisch Polizei	Komplexität-breit gefächertes Aufgabengebiet, mehr Organisationseinheiten
Einfluss der Medien sehr stark, große Rechenschaftspflicht	eher neutral - handeln nach gesetzlichen Vorgaben
eher Vertrauen in die Arbeit (kompetente Polizei)	Recht durchsetzen - Sachverhalte werden aufgenommen und weitergeleitet
Dienstleister - immer mehr Bürgerservice und Bürgernähe	Angemessenheit - sozial agierende Polizei, keine Willkür, eher kooperativer Führungsstil - Mut zur Delegation, Teilung der Verantwortung
Verrechtsstaatlichung - höhere Beschwerdemacht	Macher/Visionär - denkt über Tellerrand, Optimist, Querdenker
transparente Polizei - Fehlerkultur wird eingestanden gegenüber Medien	dynamische Veränderungen - verlangen eine ständige Anpassung der Inhalte
bürgernah, kooperativ (Familienpolizei-Vereinbarkeit Beruf/Familie)	Individualisten - leichte Ellbogenmentalität
angesehen bei der Bevölkerung - flexibel, motiviert,	Managementgedanke - Organisation und Ressourcen im Mittelpunkt
Kooperation - kooperatives Miteinander, Dienstleister gegenüber des Bürgers	mehr Eigeninitiative, professionelles Arbeiten, mehr auf sich selbst gestellt
Soziale Kompetenzen (Sensibilisierung) - fundierte Wissensvermittlung	Informationsflut, technikabhängig
abwechslungsreiche Tätigkeiten	offen, transparent, näher am Bürger
toleranter Umgang, der Mensch ist entscheidend	Fokus auf Verhältnismäßigkeit
Freund und Helfer, offenes Ohr, Kleindienste am Bürger	hohe Vernetzung bzw. Informationsflut verursacht enormen Arbeitsaufwand
erfüllt weitestgehend ihren gesetzlichen Auftrag- Gleichbehandlung aller Gruppen	jeder redet mit, zur Diskussionsrunde verkommen, kooperativ, höherer Anspruch
strengen sich an, kommen ihrer Arbeit nach	Aufgabenkritisch, hinterfragt Tätigkeiten, offen und neugierig, zielorientiert,
bevölkerungsorientiert, Image ist wichtig	standardisierte Abläufe, Arbeitsverdichtung, effizienter/effektiver
schnell, kompetent, freundlich, transparent, "Wir packen Dinge an"	breit aufgestellt, Fachpersonal, orientiert an Anforderungen
rechtsstaatlich, Menschenwürde spielt große Rolle, Bürgerorientierung	offen für Neues, sich Herausforderungen stellen, Durchhaltevermögen
flexibel, verändert sich ständig nach Anforderungen der Politik/Gesellschaft	offen, kritikfähig, partizipativ, mitbestimmen
Bürger- Dienstleistungsorientiert - Prävention, Beratung, Polizei als Partner	Mischung aus kooperativen und situativen Führungsstil
Polizei als Garant für Demokratie - kommunikativ, kooperativ	komplexe Sachverhalte - sowohl in Breite und Tiefe der Arbeitsfelder
Modern - positiv durch neue Uniform beim Bürger und intern	Reflexion des eigenen Handelns - sozial- und rechtswissenschaftliche Ausrichtung
realitätsnah, zeitgemäß, professionell, breites Fachwissen, kompetente Ausbilder	Grundanforderung "Reflektion" - vielseitig, demokratisch und modern
selbstdenkende Beamte, gesunde Verhältnismäßigkeit, Bürger und Polizei ziehen.	klarer, straffer, konsequenter, prozessorientiertere Struktur, Controlling
offene Polizei - Bürgernähe, Transparenz nach innen und nach außen	kooperativer (Führungsstil), transparent, Mitarbeiter miteinbeziehen
modern - Dienstleistermentalität (effektive Arbeit), Kundendenken	komplexere Deliktsfelder (technischer Fortschritt)-hoher Arbeitsaufwand
Polizei als Dienstleister, rechtsstaatlicher Auftrag mit soft skills ausführen	offene Polizei - rücksichtsvolles Organisationsklima Frauen (auch Migranten)
gesellschaftliches Verständnis schaffen (Teil der Gesellschaft), gutes Rollenbild	nicht mehr so stur und strikt, Entscheidungen werden mehr erklärt,
Bürgerorientierte Polizei - Interessen der Bürger stehen im Mittelpunkt	höhere Gewaltbereitschaft -gesellschaftlicher Wandel, weniger Respekt
Kommunikation auf Augenhöhe, Bereitschaft mit dem Bürger zu diskutieren,	persönliche "Du-Ebene" (Hierarchie), konkrete Fall- oder Sachbezogen (operativ)
offens/modernes Image - Personstruktur eher "vielfältig" (Frauen)	Gesundheitsangebote (Trauma/Sucht/Stress) sind kein Tabu-Thema
Kameradschaft/Egoismus - rechtliche Konsequenzen für Kollegen bei Vergehen	professioneller, weniger Zusammenhalt, Wirtschaftlichkeit wichtig
zeitgemäß, dynamisch, aktuell - Orientierung an den heutigen Anforderungen	gute polizeilich-fachliche Ausbildung, gute Ausbilder
	qualitativ hochwertiges Studium mit Praxisanteilen
	mehr Controlling - straffere Arbeitszeitskontrolle (Effizienz&Effektivität)
	praxisnahes, realitätsnahes Studium

<b>Vielfältige Belegschaft für mehr Lösungspotenzial</b>	<b>Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden</b>
Frauen als ein weiterer Baustein (Führung/polizeiliche Alltagslage)	transparente Kommunikation, menschlicher Umgang (differenzierte Wahrnehmung)
Vielfalt - ein Spiegelbild der Gesellschaft	Mitarbeiterorientiert (fachliche Kompetenz) - hohes Verantwortungsbewusstsein
Gleichheitsgrundsatz, menschlicher Umgang,	Arbeitszeitmodelle - Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse
vielfältig, heterogen bezogen auf das Äußere	Kollegialität im Vordergrund - Abbau von Hierarchien (auf Augenhöhe)
vielfältige Persönlichkeitsstruktur- sorgt für mehr Bürgernähe	Rücksicht auf Bedürfnisse (personal- u. familienfreundlich)
Pluralistisch - verschiedene Charaktere, Herkunftsländer, Kompetenzen	Belastung und Stress werden thematisiert, Konfliktbewältigungsseminare,
Gleichheit - niemand wird anders behandelt egal welche Ausprägung	Helfersyndrom, Eigenmotivation, Empathie
mehr Lösungspotenzial durch andere Herangehensweisen - Frauen bei der Polizei	auf Augenhöhe begegnen, kollegialer Umgang, flache Hierarchie
Heterogene Anforderungen - hohe Segregation, hohe Zuwanderung	flexibel nach den Bedürfnissen (der Polizei, des Bürgers, der Politik) angepasst
mehr Lösungsmöglichkeiten durch Frauen bei der Polizei - mehr soziale Komponenten	persönliche Ebene, mit Mitarbeitern sprechen, da sein, Teambuilding
Vielfältiges Personal - Bürgernähe, Verankerung in der Gesellschaft	kooperativ - ausgleichend privater u. beruflicher Bedürfnisse
Vielfältige Polizei (Frauen,MHG) - mehr Lösungspotenzial, -möglichkeiten	noch vielfältigeren Herausforderungen gerecht werden müssen
Spiegelbild der Bevölkerung aufnehmen, Handlungsalternativen haben	Mitarbeiter werden mit einbezogen und informiert, offene, konstruktive Kommunika
Herkunft spielt keine Rolle, Kollege ist Kollege	Auftragsvergabe - Führung auch von Unten, situativ, kooperativ
hohe Sozialkompetenz, profundes Fachwissen, hohe Bandbreite an Möglichkeiten	Mitarbeiterfürsorge, Berücksichtigung der persönlichen Situation,
Migrationshintergrund als Stärke & Vorteil, intensiver Austausch	mitarbeiterorientierte Führung - flache Hierarchien, kooperative Entscheidungen
Akzeptanz, gehören dazu	(Sanktions-)Maßnahmen - Gruppe regelt intern Grenzüberschreitungen
Besondere Fähigkeiten nutzen (Sprache, Kultur), unproblematisch	kooperative Führung- Meinung der Mitarbeiter zählt, flache Hierarchien
Nutzen von Stärken (Sprache, Kulturkenntnisse)	hoher Standard (inhaltlich), aktuell, vielseitig
vielfältige/intensive Ausbildung (hoher Praxisanteil), Frauen, PC/digitaler Funk	hohe Erwartungen bezogen auf Karriere (Studium, Verantwortung, Anreize)
soziale Kompetenz, sich seinem Gegenüber "anpassen" (Vielfalt) Frauenanteil gesteigert - hilft beim Einschreiten, "besseres" Team	
Frauen bei der Polizei - Umgangton/formen nach innen/außen gesellschaftskonform	
Meinungpluralismus - Toleranz, Partizipation	
hohe Diversität im Personal - zusätzliche Ressourcen/Potenziale, offener	

<b>Transparente Kommunikation und Arbeitsabläufe</b>	<b>Gute Polizeiarbeit leidet unter Aufgabenverdichtung</b>
Vorbild sein - motivierend, Einsatz für Mitarbeiter	immer mehr Verwaltungsaufgaben und mehr Orientierung an politischen Vorgaben
kollegial, gleichberechtigt	Verbesserungspotenzial - Optimierung der Arbeitsabläufe
themenumfassend und praxisorientiert	eher theoretisch - fundiertes Fachwissen
Offenere Polizei - mehr Bürgernähe (soweit möglich), demokratischer	mehr Absprachen, Entscheidungswege komplexer - Matrixorganisation
Herausbildung eines Selbstbildes für angemessenes Verhalten	hoher Verwaltungsaufwand - Schwerpunkt Verwaltung
Unterstützungsangebote - Traumabewältigung, Schusswaffeneinsatz	Organisation steht im Vordergrund, Erfolg (Zahlen müssen stimmen)
Respekt untereinander und gegenüber der Polizei	Sachorientierung - wenig Beachtung Mitarbeiterbedürfnisse, Eigeninteressen
Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse - Familie und Beruf	sinkender Respekt vor Person und Aufgabe der Bevölkerung - Störfaktor
spricht unbequeme Themen an, eher die Organisation im Kopf	zu wenig Zeit um sich um Betroffene zu kümmern
Blick über den Tellerrand - Mut, Toleranz, Kreativität	hat bestimmte Grenzen, gesetzestreu
Gleichbehandlung	komplexer Aufbau, Mengelage (Überschneidung von Aufgaben)
motivierte Mitarbeiter, verantwortungsbewusst	Polizist als Nummer/Controlling
auf einer Ebene (man tutzt sich), flexibel, wie man zum Ziel kommt,	immer mehr Aufgaben mit immer weniger Leute (Aufgabenverdichtung)
kooperativ, Austausch zwischen den Ebenen	mehr mit Interna beschäftigt, Karrieremöglichkeiten im Vordergrund
strukturiert/einfach: Vordrucke bei Aktenführung	komplexe/zeitintensive Berichterstattung, immer mehr Frauen
Offenheit, Verständnis für andere (Kulturkreise) wächst/entsteht, respektvoll,	artfremde Tätigkeiten, zu komplexe Berichterstattung
wird aktuellen Anforderungen gerecht	bedingt leistungsfähig, das ist nur eine Rolle
offene Kommunikation, Transparenz, Orientierung	Besonnenheit, hohe Fehlertoleranz, durchwursteln, gesteuertes Mittelmaß
gute Kollegialität, Miteinander	junge, relativ unerfahrene "Manager", Mix pol. Fachwissen u. rud. BWL-Kenntnisse
transparente Kommunikation - in alle Richtungen (horizontal/vertikal)	Wert auf Statistiken, geschult/intelligent, hierarchisch, bürgernah
Schritt zu auf die Bürger - optisch freundlicher wirken - grüne Uniform	größere Aufgabenvielfalt/Arbeitsbelastung, mehr Geschwindigkeit
menschlich, empathisch, Fachwissen, fair	weniger abwechslungsreich durch Spezialisierung, höhere Arbeitsbelastung
situativ, freundschaftlich, Mitarbeiter in Führungsentscheidungen einbeziehen	Individualismus - "Einzelkämpfer", Karriere im Mittelpunkt
loyaler Machertyp, kann auch notwendige negative Entscheidungen positiv vertreten	Job, Individualgesellschaft, liberaler, toleranter
Aufgaben wahrgenommen/ausgeführt/umgesetzt, Prüfung/Controlling	individuellere Arbeit, mehr Selbstständigkeit erwartet, weniger kollegialer Zusa
	Job-Mentalität, vermehrte Ego manen, Frauen bei der Polizei
	Fokus auf Controlling - Zahlen im Vordergrund
	hohe Arbeitsbelastung - neue Phänomene, mehr Straftaten, hohe Standards
	Polizei übernimmt "fremde" Aufgaben - Verschwendung von Ressourcen
	Führungskräfte sind eher politik- und karriereorientiert
	Theoretiker - Zahlen und Fakten als Grundlage, Distanz zu Mitarbeiter

<b>Führungstyp "Controller" mit Fokus auf Konformität</b>	<b>Wenig Respekt u. schlechte Rahmenbedingungen</b>
Autoritätsverlust - weniger Sicherheit für Polizisten auf der Straße	zu wenig Personal und Spezialisten
Kommunikation häufig nicht klar - Prozessverluste durch zu viele Schnittstellen	wenig Ressourcen führt zu Leistungsdruck, Überforderung und Resignation
Theoretiker- aalgatt, konform, eher Manager riechen nach Controlling	Personaleinsparungen - hohe Belastung führt zu weniger Bürgerkontakt
wenig Praxisnähe, wenig Bürgernähe - wenig Lösungspotenzial (zu theoretisch)	Abwertung der Polizeiarbeit/-berufes - Respektlosigkeit der Gesellschaft
Kontrolle - geprägt von Perfektionismus, Fehlervermeidung	Personalmangel, zu gering besetzt für vielfältige Aufgaben
eher Respektlosigkeit - Ansehen muss verdient werden	hohe Anforderungen an der Einzelnen - Leistungsanspruch höher
Karrieredenken - Ellbogenmentalität, der Einzelne steht im Vordergrund	weniger Aufstiegschancen - Arbeitsunzufriedenheit, hoher Druck, Konkurrenzkampf
Problem werden weitergeschoben	weniger Respekt - sorgt für Vorurteile auf beiden Seiten
systemangepasster Netzwerker (überall mitreden ohne nötiges Potenzial)	Konfliktkultur - es muss über alles geredet werden - lange Entscheidungsprozesse
hoher Zahlendruck und politische Entscheidungen (Sicherheitsgefühl leidet)	hohe Arbeitsbelastung, mit wenig Personal viele Einsätze bewältigen müssen
Respektlosigkeit (Alter wird nicht mehr genug bewertet)	weniger Respekt, sinkende Hemmschwelle
weich, wenig Durchsetzungskraft	hohe Arbeitsbelastung
politisch gewollt, sollen positioniert werden, Unmut	Einzelkämpfer, egoistische Arbeitseinstellung, Frustration
Aufgabenverzicht, Abnahme von Leistungen	wenige Ressourcen (Ausstattung und Personal), Fehler häufen sich
Zu viel Theorie, mangelndes Fingerspitzengefühl	hierarchisch, Schubladendenken
keine Möglichkeiten zur Flexibilität Aufgabenverteilung und soziale Maßnahmen	viel hinterfragen & dadurch Unruhe, aufmüpfig sein und es locker nehmen
wenig Bezug Basis-Spitze, Umsetzung der Vorgaben teilweise unmöglich	schlechte Personalsteuerung - wenig Ressourcen für eigentliche Polizeiarbeit
strikte Aufgabenabarbeitung, eingeschränkte Servicedienstleistung	mehr Komplexität, Enge, Rechtfertigung, Rechenschaft ablegen
enges Personalkorsett, Unruhe, schlechte Stimmung, Unmut	Dienstleister - auf Belange der Bürger eingehen mit vorhandenen Ressourcen
geradlinig, ohne viele Kompromisse, Alibi Mitarbeiterbeteiligung	Dienst nach Vorschrift, keine persönlichen Kontakte
mehr Verwaltungsarbeit - weniger Personal für Polizeiarbeit	weniger Personal, strikte Aufgabentrennung, Behörden-Ping-Pong
wenig Praxisorientierung - Anforderungen werden eher nicht erfüllt	keine Anreize/Belohnung für gute Arbeit
Durchstarter, Rhetoriker mit wenig Praxiserfahrung, teilweise weltfremd	Reformer, sehen Polizei als Wirtschaftsunternehmen, sanktionieren
(teilweise) laissez-faire, Aufgaben verschleppen/nicht wahrnehmen	monotones, striktes Abarbeiten von Einsatzlagen
(teilweise) geringe Identifikation mit tats. Aufgabenstellung	höheres Gewaltpotenzial im polizeilichen Alltag
zu anpassungsfähig, kann sich gut verkaufen, zielstrebig	wenig Ressourcen - Umverteilung oder Zugewinnung von Personal/Kompetenzen
Karrieredenken - Umgang innerhalb der Dienstgruppen	einseitige Personalförderung-junge, motivierte, belastbare, formbare (Kollegen)
	verkauft sich gut, leistungsorientiert, keine Rücksicht auf Mitarbeitergefühle,
	wenig Honorierung - extra Engagement (polizeiliche Arbeit)-kein Belohnungssystem
	wenig Respekt, Beleidigungen, Gewalt gegenüber dem Polizeibeamten (Mensch)
	geringere Jobattraktivität - wenig Aufstiegschancen, wenig finanzielle Anreize
	Respektlosigkeit der Bürger- man wird beschimpft und körperlich angegangen
	hoher körperlicher und psychischer Belastung - starker Leistungsdruck
	hohe Arbeitsbelastung - zu wenig Personal/Material, lange Berichtsformen
	zunehmende Distanz, Abgrenzung, imperative, geschäftliche Sprache, erhebt sich

<b>Fremdsteuerung verursacht Irritation und Egoismus</b>	<b>Fehlende Unterstützung und fehlende Anreize</b>
politischer Auftrag - weiter weg von der polizeilichen	mangelnder Respekt - Polizist eher als Feindbild
Führung von oben herab, straffere Vorgaben bei Arbeitsdurchführung	wenig fachliche Ausrichtung und Bezahlung nicht immer lukrativ (Experten)
Einzelgängertum, die eigenen Vorteile suchen	nicht zeitgemäß - wenig fachspezifisch, wenig Angebot
Verlust von Erfahrung und Kompetenzen (Alter) unpassende Nachrückerregelungen	hat keinen Überblick (fachlich und persönlich), unzuverlässig, motivationslos
nicht mehr auf dem Stand der Technik, technische Anforderungen sehr schnelllebig	eher lange Entscheidungsfindungsprozesse - Gesellschaft sehr dynamisch
müssen Vorgaben der Politik erfüllen - geben Ziele vor	Personalmangel - mangelnde Ausstattung zur Spezialisierung
Ja-Sager zur Politik, geben einfach nach unten weiter	Verantwortungen eher nach unten delegiert, abgegeben
Fokus Verwaltung (Controlling) - Rechtfertigung gegenüber der Politik!	hinken der technischen Entwicklung hinterher - sehr rasante Entwicklung
Einzelkämpfertum, Ellbogenmentalität, hohe Fluktuation - Anonymität	Arschkriecher - wissen bei welchen Leuten Sie sich positiv stellen müssen
Belastungsgrenze ist erreicht - Aufgabenfeld zu groß (stetig wachsend)	respektloser Umgang (seitens der Bevölkerung), Beleidigungen/Handgreiflichkeiten
Fokus eher auf Karrieredenken - sehr Ich-bezogen	geringere Karrieremöglichkeiten - durch zweigeteilte Laufbahn
Individualisten bis hin zur "Ellbogenmentalität"	schlechte Aufstiegschancen - Frustration
viel reden wenig entscheiden	Ressourcen fehlen um Aufgabenvielfalt bewältigen zu können
kaum Honorierung von Leistung (Karriere) und keine Wertschätzung (Umgang)	hohe Arbeitsbelastung zu viele Aufgaben müssen m wenig Personal bewältigt werden
Probleme aussitzen, zu familiär, Hierarchie fehlt	hohe Arbeitsbelastung, wenig Personal
Differenz Kopf und Basis - Entfremdung vom Kernbereich der Sicherheitsarbeit	fehlende Leitlinien keine Orientierungshilfe weiß nicht genau, was erwartet wird
Fremdgesteuert - von äußeren Zwängen beeinflusst	abarbeiten von Einsätzen, weniger Eigenengagement führt zur Frustration
ständiges Infrage Stellen - eher weniger Respekt	Egoismus - Geld, Beamter, sicheres Gehalt, Karriere
weniger fachliche und menschliche Kompetenz	Führungspositionen mit Kräften besetzen, die dafür nicht ausgebildet sind...
wirtschaftliche Interessen verfolgen, mit Beschäftigungsvolumen rechnen	wenig Spezialisierung, sehr hoher Umfang wenig Tiefgang, wenig Praxis
man kann proaktiv nichts mehr machen, kein Spielraum für Eigeninitiative	unregelmäßige Arbeitszeiten, risikoreich, körperliche Fitness (auch privat)
niedrigeres Sicherheitsgefühl im Einsatz - weniger physische Kraft (auch Frauen)	knappe Personalressourcen, Geldmittel sind knapp/ungleich verteilt
mehr Verwaltung (Controlling) weniger Polizeiarbeit - verwirtschaftlicht	politisch, finanziell orientiert - Absicherung gegenüber Rechtsverfahren
weniger Respekt gegenüber der Polizei - "mehr Polizisten, um Lage zu beruhigen"	Belastungsgrenze überschritten - hohe körperliche und seelische Anforderungen
Zusammenarbeit funktioniert nicht immer gut, Reibungsverluste	hierarchisch, Unzufriedenheit in den unteren Ebenen, obere FE hört Basis nicht
gefühlte Bevorzugung bei Karriereschritten, positive Diskriminierung	längere Arbeitswege, mehr Schnittstellen>viele Infolverluste
politisch gewollt, Quote erfüllen (Bevorzugung)	zu wenig Material und Ausbildung
Informationsdichte, Themenvielfalt, fremdbestimmt	kaum Aufstiegschance, fest vorgegebene Karrieremöglichkeiten
personell schwach, technisch nicht auf neuem Stand	höhere Gewaltbereitschaft gegenüber der Polizei - gesellschaftliche Veränderung
komplizierter (zweigeteilte Laufbahn), anspruchsvoller	Karriere steht im Vordergrund - werden entweder gepusht oder polarisieren
mangelnde Empathie, Erfüllung aller Anforderungen aus Leitungsebene	Sicherheit vorgaukeln, bewusst nicht informieren
fehlende Anpassung an gesellschaftliche Umbrüche und ihre Auswirkungen	Verpflichtung, Konflikte, über und unter, zunehmend unklare Strukturen
weist Defizite auf, nicht auf aktuellem Stand	wenig Anreize - kaum Beförderungsmöglichkeiten für "Straßenpolizei"
eingeschränkte Sprechstd, Zentralistische Vorgaben, hohe Flexibilität gefordert	weniger Harmonie - Gruppenbildung, Abgrenzung von anderen (soziale Struktur)
fremdbestimmter, auf andere angewiesen (durch Personalmangel)	geringere Aufstiegsmöglichkeiten - geringere finanzielle & nicht finanzielle Anreize
hohe Arbeitsbelastung - dynamischer, hohe Geschwindigkeit (Taktung)	
Abhängigkeiten von anderen Institutionen -kann nur kurzfristig ein Problem lösen	
schlechte Beförderungsmöglichkeiten, geringe Wertschätzung	
die Kleinen hängt man, die Großen lässt man laufen	
fremdgesteuert, aufgabenbezogen mit wenig Spielraum	
Aufgabenbreite - Kriminalitätsfelder sind mehr und umfangreicher	
Ja-Sager, schwimmen mit dem Strom, kein Widerspruch	
eher Einzelkämpfer - Karriere im Vordergrund	

<b>Wenig Synergien und Perspektiven als Defizit</b>	<b>Diskriminierung und Willkür als Leistungshemmnis</b>
geringe Aufstiegschancen - viele Auswahlverfahren, steiniger Weg	Ignoranz und fehlende Toleranz
eher Passiv-eher genügsam, nehmen keine extra Arbeiten an	Verfehlungen von anderen deckeln (Kameraderie)
wenig Fördermöglichkeiten - keine angemessene Bezahlung	Alleingang, Unklarheit, Misstrauen
keine Sanktionsmaßnahmen - wenn man Mist baut passiert nichts	Polizeigewalt, Überreaktion
Kontrollorgan über die Gesellschaft - Recht und Ordnung	herablassend, abfällige Bemerkungen auf den Hintergrund
Demotivation der Mitarbeiter - mangelhafte Wertschätzung, wenig Einbindung	keine Rücksicht auf Lebenslage der Mitarbeitenden - keine Angebote
Mobbing, Anfeindungen, Neid und Missgunst	Intoleranz, Ausgrenzung
angespanntes Klima - eher niedrige Arbeitsmoral, Verwendungsmasse (Humankapital)	gemeines Verhalten, Gruppierung, Ausgrenzung, Mobbing, zu mächtig, präsent, Beamte, zu einschränkend in den Freiheitsrechten
kein Qualitätsmanagement - Prozesse werden nicht komplett durchleuchtet	ablehnend, vorurteilsbehaftet, reserviert
zu wenig Potenzial um polizeiliche Aufgaben zu erfüllen	nur in die Schranken weisen, herumgeschubst werden, unfair behandeln
zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten (wenig Termine & Fachpersonal, nicht extern)	Willkür, man weiß nicht was man kriegt, keine Konstanz,
nicht Schritt halten können mit technischer Entwicklung	formell, auf Arbeitsinhalte bezogen, unpersönlich
ineffektiv, dumm und dusselig diskutieren (Arbeitserledigung, Rechtsauslegung)	eingefahren, mit Vorurteilen behaftet, nicht perspektivisch
unvorbereitet, gefährdet, fehlende Ausrüstung	ausgrenzen, stigmatisieren, mobben
fehlende(r) Ausrüstung/rechtliche Möglichkeiten/Rückhalt in der Politik/Justiz	Vorbehalte, Diskriminierung, "Du bist ja nur der Quotentürke"
dauert: langsamer Wandel, 3 Schritte hinterher	Mobbing, unzureichende Arbeitsbedingungen/Ausstattung
Spartendenken: mangelhafte Kommunikation	überhebliches Auftreten, Einschreiten nach vorgegeben Richtlinien,
ausbaufähig, Schwerpunkte werden bedient, spezielle Fähigkeiten unzureichend	rücksichtslos, allein agierend, unabgestimmt, Willkür, Polizeistaat
Projekterfüllung im Rahmen der Führungsvorgaben	Gewaltmonopol, Willkür
Assimilation, alle eifern einem (konservativem) Wertebild nach	einseitige/bestimmende Kommunikation, Einzelkämpfer
Demotivation, schlechte Arbeitsergebnisse, schlechte Führung	Kameraderie - Kollegen wurden bei kleineren Vergehen auch mal gedeckelt
nur geringe Differenzierung bei Karrieremöglichkeiten (wenig Anreize)	
Opportunist - hält sich in der Deckung, ist eher bestandsgläubig	
zu wenig Praxisbezug - zu theoretisch, wenig Handlungskompetenzen	
wenig Zeit für den Menschen, wenig empathisch, wenig Motivation	
fehlende Kapazitäten, Personalmangel	
weniger Respekt der Bürger - Polizei eher als "Kumpel"	

<b>Einheitspolizistenverursachen Stereotypenbildung</b>	<b>Führungstyp "Einzelkämpfer" - Fokus auf Karriere</b>
reiner Männerberuf durch Einstellungsvorschriften	Schwerpunkt liegt auf juristische Ebene, Praxis kommt zu kurz
nur Einheitspolizisten - Stereotypenbild (Mann, jung, sportlich)	voreingenommen, man gönnt dem anderen nichts
einheitlich, militärisch, homogen bezogen auf das Äußere	zahlengetriebener Manager, Fokus auf Beschäftigungsvolumen
einheitliche Persönlichkeitsstruktur - man spricht nicht alle Bürger an	Begrenzte Haushaltslage, demotivierte/desillusionierte ältere Kollegen
Männerwelt, homophobisch, Frauenfeindlich	Eigene Interessen verfolgen
Störfaktor, gehört nicht dazu	jeder kämpft für sich, Karrieregeil (mangelndes Vertrauen)
Ressentiments speziellen Gruppen gegenüber	Gleichmacherei, falsche Standardisierung von Dienstanzweisungen,
Mehr Theorie, Schreibmaschine, analoger Funk	Überforderung, unterbesetzt
(Einheit) Männerdomäne-weniger Lösungsmöglichkeiten, evtl. rechtliche Probleme	Arbeitsdruck, wenig Effektivität, politische Abhängigkeiten
starre Anforderungen - weniger Einflüsse, dadurch selbstständigeres Arbeiten	Schwerpunkt nur auf Aufgabenerfüllung- keine Beachtung der Bedürfnisse
einheitlicher Personalkörper- eher Einheitslösungen/-potenzial eher geschlossen	

<b>Subjektiver Umgang mit Ressourcen als Defizit</b>
positive Diskriminierung - Quotenerfüllung
höhere Arbeitsbelastung durch vielfältige Aufgabenfülle
Eigenes Ziel im Vordergrund - wenig an eck, engerer Horizont
Defizite in Theorie und Praxis- häufig den Anforderungen nicht gewachsen
gehetzt von Medien und Gesellschaft - Spontan und Sprunghaft
auf Zahlen bedacht - oft leidet die Arbeit darunter
wenig Bürgerarbeit möglich, höherer Arbeitsdruck
Was passiert da oben eigentlich, realitätsfern, schwerfällige Entscheidungswege
keine gute qualitative Weiterbildung initiiert, kein Termin (Halbwissen)
Vitamin B, falsche Entscheidungen treffen, Theoretiker
wenig Wertschätzung von besonderer Leistung - Anreize nicht finanzieller Art
von oben herab, verhöhnt, Mobbing, man wird nicht ernst genommen
daher teilweise rückständig, zu wenig Personal um alle Aufgabenfelder abzudecken,
subjektive Entscheidungen, nach Vitamin B, Entscheidend sind Glück,
wenig Personal, zu wenig Fachpersonal, Aufgabenkritik
Mangelwirtschaft, lange Planungsphasen, statisch
reine Auftragserfüllung, fehlende Transparenz
Einzelkämpfermentalität - jeder nur für sich, mangelhaftes "Wir-Gefühl"
Aalglatt - spricht selten Probleme an und löst sie auch nicht
Schnellschüsse, an Kleinigkeiten aufreiben
latente Überlastung; Gegeneinander der OE; man fühlt sich getrieben
schlechte Personalsteuerung - viele ältere und eingeschränkt dienstfähige Beamte
sich selbst verwaltende Behörde, Wasserkopf

<b>Restriktives Verhalten und Misstrauen als Defizit</b>
genügsam, frustriert, lethargisch
keine Vorbildfunktion - Aufgaben wegschieben, vermeiden,
nicht zeitgemäß zu theoretisch - strikt nach Lehrbuch
Konfliktvermeidung, Intransparenz, schlecht informierte Mitarbeiter
starre Vorgaben, "ausgebremst werden", faule Kollegen
mangelnde Perspektive, nur das notwendigste, Stellenkürzung
frustriert, weinerlicher Haufen, keiner hat mehr Lust auf seinen Job
statisch, gesellschaftlicher Wandel wird zu wenig berücksichtigt
abgehoben von der Basis, praxisferne Entscheidungen, über die Köpfe der MA.
mehr Befehl und Gehorsam gefordert, Führung ohne Feedback
wenig Anerkennung/Wertschätzung, Jammerkultur, keine Heimat
fehlende Transparenz - nicht ganz nachvollziehbare Personalentscheidungen
nur das nötigste, geringe Aufstiegschancen, schlechte Bezahlung
nicht bedarfsorientiert, praxisfern, zu wissenschaftlich
Pfad nicht verändern auch wenn es nötig wäre
Starre Organisation - starre Strukturen, große Hierarchien
alles vorgeschrieben bekommen, schlechtes Betriebsklima
Misstrauenkultur, keine Zeit, Suche nach Schuldigen
absolut loyaler Umsetzer, sachorientiert, sehen alle gleich aus

<b>Statische und unangepasste Personalentwicklung</b>
keine Anpassung an Anforderungen, immer die gleichen Inhalte
schlechtes Bild über Lösungspotenzial - Vorurteile/Verallgemeinerungen
nicht angemessenes Angebot - statische Inhalte
reine Beschulung, keine Aktualität, keine praktische Ausbildung
Nürnberger Trichter- starres/unflexibles Lernen, Frontallernen
Trägheit, die Dinge so hinnehmen wie sie sind
Fokus auf Arbeitsauftrag, Weiterbildungs-Notwendigkeit wird nicht so sehr geschätzt
keine Anpassung an Entwicklungen
Inkompetenz auf allen Handlungsfeldern
nicht immer gesetzeskonform zu handeln - Stigmatisierung von Minderheiten
Distanz zum Bürger: spätes Reagieren
Fokus auf Fachlichkeit, "den besten Sachbearbeiter auswählen"
ungenügende Rechtskenntnisse, geringer Praxisanteil
Obrigkeitsgeprägte Polizei - "ich weiß was für den Bürger gut ist"
macht die Arbeit, aber nicht mehr (oder weniger)
rüde, vorurteilsbehaftet, einander decken
statische, nicht aktuelle Themen-keinen Orientierung am gesellschaftlichen Wandel
als Staatsdiener nach Punkt und Komma abarbeiten
statisch, sich nie ändernde (Unterrichtseinheit), nicht zum selbst überlegen
nicht ausreichend Praxisbezug, Einzelkämpfermentalität

<b>Führungstyp "Feldherr" mit Fokus auf Autorität</b>
Einbahnstraßenpolizei - die sich nur an Vorgaben und Gesetze hält
Spaltung zwischen den Hierarchien, Kompetenzen absprechen, wirklichkeitsfremd
Unwissenheit und zu wenig Struktur um Probleme zu meistern
Wenig Informationsfluss (mangelnde Klarheit)
strikte Arbeitsanweisungen, keine Rücksichtnahme
militaristisch, hierarchisch, intolerant, ablehnend gegen Andersartigen
ungerecht, wenig verständnisvoll (lästern)
Probleme unter den Teppich kehrt
reine Zielorientierung - nur Aufgabe, Mitarbeitende wenig Beachtung
Ja-Sager, kein Rückgrat, Dienst nach Vorschrift
Feldherr - nicht zeitgemäß, autoritär, einseitig, starr
Selbstdarsteller, verschenktes Potenzial, eingefahren
starker Formalismus, Individualität des Bürgers nicht so wichtig
unflexibel, faul, bequem, "Soziopath"
Drill, Obrigkeitsverhältnis

<b>Mangelnde Sozialkompetenz - wenig Reflexion</b>	<b>Ressourcenknappheit als organisationales Problem</b>
starr, altbacken - unflexibles Angebot,	zu wenig Personal für angemessene Polizeiarbeit
zu theorie-lastig, rein nach Lehrbuch	positive und negative Diskriminierung, keine Gleichbehandlung
einheitliches Lösungspotenzial - nur Männer bei der Polizei	zu wenig Personal für angemessene Aufgabenerfüllung
statisch - planorientiert, verhaltend (nicht in Gang kommen)	weniger Personal für komplexe Aufgabenstellung
Maskuline Kultur (Stärke, rauer Umgangston, offensiv)	Personalmangel - Schwangerschaftsproblematik
Einheitspolizei - einheitliches Vorgehen und Lösungsansätze	geringes Mitarbeitervolumen bei komplexeren Aufgaben
Haudraufpolizei - Bürger nicht ernst nehmen, Polizei höher stellen als nötig	erhöhte Brutalität - Waffen, es schlagen mehrere Leute auf eine Person ein
eskalierend, bauscht die Sache auf, hierarchisch, von oben herab	hohe Arbeitsbelastung - altes Schichtmodell (rückläufig)
Personal als Arbeitsmittel, Fokus auf Tätigkeit	Ressourcenknappheit - Aufgaben und Personal nicht im Deckung
Respektlosigkeit, Gewaltbereitschaft	relativ wenig Ressourcen um polizeilichen Auftrag durchzuführen
Whisky trinken und das Problem ist gelöst	Sachorientiert (politische Orientierung) - hohes Pflichtbewusstsein
überaltert, statisch	Rechtfertigung für Einschreiten - Polizei mehr im Fokus als Täter
phlegmatisch, auf dem eigenen Weg insistieren, an "Bewährtem" festhalten	eingeschränkte Ausstattung - laufen dem technischen Fortschritt hinterher
Wir sind gut aufgestellt!, mangelndes Fingerspitzengefühl	Aufgabenorientierung - Zahlen müssen stimmen
Phlegmatisch, mangelnde Kenntnisse/Fähigkeiten	Ich-AG - Ellbogenmentalität - Hauen und Stechen um Karriere
nicht nachvollziehbar, Ziel dem Gegenüber nicht klarmachen können	zu wenig Ressourcen - um Aufgabenbreite und -tiefe fundiert abzudecken
rein praktische Grundausbildung - keinen Blick über den Tellerand	gezielte Karriereförderung Einzelner durch Führung (Vitamin B)
introvertiert, eindimensional, ungeschickt	Ressourcen fehlen (Arbeitsverdichtung/Arbeitsbelastung)
zu geringe Professionalität -keine klare Aufgabenzuweisung, tw Direktionsegoismen	Zahlen bedienen, zu wenig Personal, keine Zeit für Kreativität/Ideen
am Thema vorbei, zu oberflächlich, starr	jeder macht das was er will, Hühnerhaufen, lasch, kaum durchsetzungsfähig
Mitschwimmer, Dienst nach Vorschrift	deeskalierend, weich, Enttäuschende Justiz
kein Fingerspitzengefühl im Umgang mit verschiedenen Bürgern	Prozesse nicht klar geregelt, stehen zur Disposition des Einzelnen
Dienst nach Vorschrift, zurückgezogen, ich-bezogen	Mangel an technischer und personeller Ausstattung
eher geschlossener Umgang, Lösungen eher mit Kraft gesucht - nur Männer	Arbeitsüberlastung bei zu geringem Personalbestand und zu geringer Vernetzung
Aufgaben aufschieben und passiv auf guten Ausgang hoffen	Zahlen, Fakten- und Papierlage muss stimmen
reine Formalausbildung - nur Vermittlung von Handwerkszeug	Personalmangel - Arbeitsbelastung höher, geringere -qualität
Vorurteile haben, partiische Behandlung	angepasst, konform mit ungeschriebenen Gesetzen sein
Militärische Ausbildung - Formalausbildung, striktes Auftreten, hierarchisch	weniger Respekt gegenüber der Polizei - polizeiliche Arbeit schwieriger
wenig Lösungspotenzial - wenig Umfang und keine Tiefe im Angebot, veraltet	eher schlechte Ausstattung mit Ressourcen - Personal, Technik, Finanzen
	viele Häuptlinge wenig Indianer - weniger Präsenz auf der Strasse
	wenig Beachtung von speziellen Kompetenzen - Sprache, Kultur
	wenig Ressourcen - bei hohem Selbstanspruch
	Mitläufer/Ja-Sager - spricht keine Kritik aus, verhält sich politisch neutral
	eingeschränkte Ressourcen - sowohl Personal als auch Ausstattung
	zunehmend verschwimmende Strukturen - eher lange Entscheidungswege
	Aufbau von Leistungsdruck - Karriere als Druckmittel, fördert Egoismus

<b>Strukturelle Defizite und wenig Perspektiven</b>	<b>Statische und hierarchische Führungsgrundsätze</b>
monotone Arbeit immer wiederkehrende Routinen mit relativ geringen Anforderungen	Einheitslösung - keine angemessene Kommunikation, eingeschränkt Einsatzmittel
eher schlechtere Bezahlung - "Haushaltsnotlageland"	geringe Qualifikation, geringes Interesse an den Mitarbeitern
wenig Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten	streng hierarchisch - keine Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter
begrenzte Aufstiegschancen - 2 geteilte Laufbahn (finanzielle Anreize)	häufig Vorurteile - Wut und Hass der Bürger wird an uns ausgelassen
Ausbildung eher ohne den Anspruch ein Selbstbild zu erzeugen	relativ engstirnig, nicht wirklich problemlösungsorientiert
Werteverfall - weniger Respekt untereinander gegenüber der Polizei	hierarchisch, militärisch geprägt (Ausbildung, Befehl und Gehorsam), bürgerfern
Selbstverständlichkeit-stumpfe Abarbeitung, wenig Lob/Respektlosigkeit (Bürger)	beratungsresistent, "Was ich sage, das ist so!", fehlende Anerkennung
Konformität mit Meinungsführer und Vorgesetzten - weniger risikobereit	Probleme ignorieren und nach Schema F weiterarbeiten, fehlende Empathie
keine Sanktionen - zu viele Freiräume für Überschreitungen	hierarchisch, Maßnahmenorientierung
Polarisierung zw. Mitarbeiter- & Bürgerorientiert - Ungleichgewicht	auf manche Bereiche nicht so eingehen können
Kommunikation eher nur von oben nach unten (eine Richtung) es geht viel nach Nase, erstmal muss man sich fügen	nicht zeitgemäß/statisch - keine Anpassung an Anforderungen
Mitarbeiter wenden sich ab, gründen Firmen	hierarchisch, militärisch
reaktiv und abgeschottet, wenig transparent	unpersönlich, distanziert, Ziele nicht erreichen
PB setzt die falschen Schwerpunkte und tut nicht genug, eingeschränkte Themenfelder, gut im Rahmen der Möglichkeiten	unmotiviert, auf Anordnung handelnd, desinteressiert
Datenbearbeitungsprozess zu aufwendig - weniger Zeit für polizeiliche Arbeit	sehr linientreu, formalistisch, uniform, fast militärisch
fehlende Identifizierung, Aufgeben von Idealen, Resignation (bequem, genügsam)	autoritär - einschienig, nicht weltoffen
zu wenig und relativ schlechte Qualität bei Fortbildungsmöglichkeiten	eher einheitliches Lösungspotenzial - antrainierte Lösungsansätze (nur Männer)
wenig finanzielle Anreize - keine besondere Vergütung von Schichtarbeit	weicher Manager - keine eindeutige Zielorientierung, teilweise inkonsequent
Intransparenz, zu wenig Information über Entscheidungen (Dienstplangestaltung)	nicht immer nachvollziehbar, Oberster lässt keinen Dialog zu, erscheint
Keine Berücksichtigung der verschiedenen Potenziale, Narzissmus	autoritärer oder laissez-faire Führungsstil - nichts oder alles Zulassen
weniger Akzeptanz der Polizei führt zu mehr Arbeitsbelastung	fachlich nicht auf der Höhe (inkompetent), Mitarbeiter egal (egoistisch)
Mitläufertypen- wenig Kontra gegenüber Vorgesetzten	hierarchischer Führungsstil - strukturierte Befehlskette
häufigerer Kritik als Lob, demotivierend, minimalistischer Anspruch	

<b>Trägheit und Gleichschaltung als Motivationskiller</b>	<b>Starre Strukturen trotz dynamischer Anforderungen</b>
träge, zähe Abläufe - wenig technische Unterstützung	Struktur und Auftreten eher wie das Militär - martialischer
(negative) Vorurteile, Misstrauen, Unsicherheit im Umgang durch Unwissenheit	einheitliches Lösungspotenzial nur Männer - mit wenig sozialen Komponenten
Vetternwirtschaft, Willkür, Profilierungsbedürfnis, teilweise machtlos	Vorurteilsbelastendes Handeln, das Potenzial anderer Kulturen nicht nutzen
eher schlechte Reflektion der Themen - kurz und einseitig	autoritär - Befehl und Gehorsam, beratungsresistent
Angepasste - eher Theoretiker, schwimmt mit dem Strom (nach oben hin hörig)	Satelliten-Polizei - kleinräumig organisiert, weniger vernetzt, eigenverantwortlich
starre Muster, enge Vorgaben - Zahlen müssen stimmen	fehlendes Angebot
zu einheitliche Belegschaft (z.B. MHG - Sprache, Kulturkompetenz)	Vorurteile, Verschlussen (Unsicherheit im Umgang mit Fremden)
fehlende Klarheit bei Rahmenbedingungen - fehlende Sanktions- Anreizmaßnahmen	Elite schaffen die entscheidet was erlaubt & verboten ist (Selbstzweck)
Klischeedenken, Intoleranz, Stigmatisieren von Personengruppen	Von oben herab entscheiden, alte hierarchische Führungsstruktur
monotone Arbeit, wenig Eigeninitiative	Entscheider -Bürger glaubt von der Polizei, sie kann alles regeln
wenig Anreize (monetär, beruflich), Dienst nach Vorschrift fahren, frustriert	unzulängliche Beweisaufnahmen
Unzulänglichkeiten, polizeiliches "Stümpertum"	stur, Männerdomäne (keine Frauen), Gesetzestreue
angepasst, systemkonform, darf nicht zu viel Kritik üben	autoritär, wenig Empathie
eher durch Vorurteile geprägt, bewusst und unbewusst	Abarbeitung von polizeilichen Lagen, Fokus auf Exekutive/Aufgabe
eher resignierend, es wird sich nichts ändern bzw. ich kann nichts ändern	starre Strukturen, klassisches Beamtenarbeiten ("Geht nicht, weil...")
verzögerte Reaktion auf Veränderungen, Entwicklungen hinterher hinken	unflexible/umständliche Organisation - Trägheit, dezentral (Konkurrenz)
fester Umgang, normverbunden, streng, steif	strikte Einhaltung von Gesetzbefehlen, Repressionen durchsetzen
Einseitig - nicht bunt genug, zu viele Polizisten	starre Konzepte, "Das haben wir schon immer so gemacht"
Mitläufer - destruktive "Meckerfritzen", desinteressiert	autoritär, egozentrisch, Einzelkämpfertum (Führung)
Technokrat, "hinter der Institution verstecken", Polizei nur zum Selbstzweck,	veraltet/statisch - nimmt keine Rücksicht auf politische & gesellschaftliche Ereignisse
Schwerpunkte abarbeiten, Flickschusterwerk, mangelnde Zeit für Revierkenntnisse	
das war schon immer so, vereinheitlichend, oberflächlich, allgemein	
Ewiggestrige - abgestumpft, lethargisch, egoistisch, machen sich das Leben einfach	
Mitschwimmer - genügsam, Fehlen von Schlüsselkompetenzen	
niedrige Frequenz an A/W - in allen Bereichen und für jede(n) zugänglich	
konservativer im Auftreten und in der Einstellung	

<b>Wenig Veränderungswille führt zu Qualitätsverlust</b>
Stigmatisierung, Diskriminierung (Rassismus)
geprägt - Neutralität wird beeinflusst durch Erfahrung
akzeptiert nur seine Sichtweise, jemand der sich vor Entscheidungen drückt
starre Ausbildungsstrukturen, keine Anpassung der Inhalte
Durchsetzung formeller Vorgaben - Behördenleitung
wenig Lösungspotenziale, man würde den Bürger im Stich lassen, Gefährdung steigt
reine Formalausbildung (Militär) - genügt den Anforderungen nicht mehr
Autoritäre Polizei - hierarchischer extern und intern
Unterschiede werden nicht anerkannt, man muss sich erst beweisen, Gleichstellung
nicht rechtzeitig auf Veränderung reagieren, "verschlafen"
Stagnation, falsche Themen werden gelehrt
verschlossen, ignorant, ungerecht, Diskriminierung, Ausgrenzung, Mobbing
Widerstände vorhanden, eingeschränkt in seinem Handeln
laissez faire, keine Rückmeldung - kaum Kommunikation
typischer Beamter, wenig Veränderungsbereitschaft,
Mitläufer oder „An-Ecker“ - antriebslos, will nicht Verändern das tun was nötig ist, macht seine Arbeit,
Verantwortung wird eingefordert aber nicht übernommen - keine Problemlösung
überschaubare Aufgaben, kleinerer Rahmen durch homogenere/statische Gesellschaft
langsame Umsetzungsgeschwindigkeit durch Bereichsegoismen
veränderungsscheu - das machen wir immer so und das bleibt auch so
(reines) Charisma, können sich gut verkaufen, impulsiv, weniger kompetent, laut
starre Organisationsstruktur - weniger Effektivität & Effizienz
autokratisches Denken - bei systemkonformer "Cop Culture"
militärisch Führungsstil - großer Abstand zu Führungsebenen

<b>Vorurteile führen zu gegenseitigem Misstrauen</b>
Unflexibel - starr, uniform, bieder
Ausgrenzung, Misstrauen
Homogene Anforderungen - Bevölkerung, kaum Segregation, kaum Migranten
Diskriminierung - in allen Bereichen (sozial und dienstlich)
Exekutive - militärisch, eher unnahbar
kein Vertrauen in der Bevölkerung - Desinteresse, Dinge nicht wahrnehmen
Obrigkeitsdenken - starke Hierarchien, Auftreten gegenüber des Bürgers
Krawallpolizei, gewaltbereit, faul
keine kommunikativen Fähigkeiten, alle über einen Kamm scheren - wenig Wissen
Rassismus, Ausgrenzung
nur Theorie, einseitig
nicht zuständig, "hauen drauf", "Wenn man sie ruft, kommen sie nicht"
Fremdenfeindlichkeit, Vorurteile, Ressourcenverschwendung
Vorurteile, Ablehnung
genügsam, Dienst nach Vorschrift, mangelnde Veränderungsbereitschaft
Binnenbetrachtung, laxer Umgang mit Regeln/Gesetzen, diskriminierend
immer einen Ton, strenges Handeln nach Paragraph
Gewaltmonopol - striktes Durchsetzen von Recht (eher militärisch-angehaucht)
Altbacken (70er Jahre Charm) - unmodisch Bürger, unpraktisch intern
rein theoretische Ausbildung (nach Lehrbuch), kein Praxisbezug
altmodisch - Beamtenmentalität (träge, wenig zu tun), Behördendenken
abgeschottete Polizei-Distanziertheit undurchschaubar nach innen und außen
militärisches Image - Personalstruktur eher einheitlich

<b>Wenig Transparenz und veraltete Handlungsmuster</b>	<b>Eindimensionale Lösungskonzepte – wenig Reflexion</b>
strikte Arbeit nach "Schema F"	eher kritische Haltung gegenüber der Arbeit, gewissen Willkür
eher Stereotypisierung, keine Sensibilisierung (Sticheleien)	häufig Zuschreibungen oder dumme Sprüche
wenig Transparenz - hierarchischer Umgang, wenig freie Meinungsäußerung	geschlossene/maskuline Polizei - fast nur Männer, anderer Umgang
Null-Fehler-Kultur - kein Hinterfragen (Reflexion), Meiden nicht so dynamisch	Diskriminierung, Vorurteile, Neid/Unterstellung: der wird gefördert
autoritäres/militäres Vorgehen - wenig Beachtung der Bedürfnisse, Kompetenzen	Monokultur - männlich, Gardemaß, militaristisch (sehr einheitlich)
nicht zeitgemäß, statisch, an den Entwicklungen und Anforderungen vorbei	harte Kerle Branche "mir kann man gar nichts" - keine Rücksicht,
leben in ihrem Mikrokosmos, lehnen Veränderungen ab	Polizeiliche Willkür - Haudraufpolizei, gegenseitiges Schützen
Managertyp mit gewisse Präsenz (männlich, 1.90 m)	Haudrauf-Polizei - nicht so reflektiert, weniger Sanktionen
mehr Befehlstaktik, starres System	eher negativ - aufgrund der Erfahrung von der Straße
unmotivierter, bestenfalls Dienst nach Vorschrift	einfältig, egozentrisch, eigensinnig, intuitiv
Idealbild Polizist, einheitliche Norm	bessere Politesse, einfache Schutzpolizei sein
Gruppendynamik, -zwang, mitmachen, nichts sagen	kaum Medien zur Unterstützung vorhanden
altmodisch, nicht offen für Veränderungen	zu wenig Auseinandersetzung mit dem Thema Multikulti
Einseitige Ausrichtung - schlechte Verteilung von jung und alt	teilweise faul, "Könnte mehr machen, tut's aber nicht", brutal
Führung - militärisch (Oberbefehlshaber), Gehorsam & ausführende Kräfte	militärischer, nicht eigenständig arbeiten können, arbeiten in engen Vorgaben
pauschale, diskriminierende Betrachtungsweise - an Anforderungen vorbei	Eindimensionale Lösungskonzepte - wenige Antworten auf komplexe Situationen
Polizei als "Black-Box" - stark autoritär, distanziert, unantastbar	strikt hierarchisch, autokratisch
Einheitsmeinung - Höhrigkeit, Obrigkeitsdenken	Polizist als Schutzmann, präsenter Ansprechpartner
autoritäre Führung - "Befehl und Gehorsam" wenig Beteiligung/Transparenz	Eindimensionale Erwartung - Schutzgedanke (hart durchgreifen), Sicherheit
monokulturelle Ausrichtung, naiv, skeptisch/unwissend (gegenüber Ausländern)	weniger Professionalität - handeln nach Bauchgefühl und politischen Vorgaben
stark ausgeprägte Hierarchie, Zusammengehörigkeit, Beruf & Berufung	reine/geschlossene Männertruppe, militärisch (Ausbildung)
unfreundliche, hinterhältige Kollegen ("diskriminieren alle mit schwarze Haaren")	reine Aufgabenwahrnehmung, skeptisch gegenüber Veränderung
eher starre Arbeitszeitmodelle - einfachere Organisation (Aufwand)	autokratisch, alleine, es wird nur Funktionieren erwartet
veraltet, statisch - keine Anpassung an die aktuellen Anforderungen	Männerdomäne - Einstellung (autoritär) / Einschreiten (rigoroser)
	Grundanforderung "Gehorsam" - einseitig, altes Konzept
	Polizeiarbeit als Handwerk - Erfahrungswissen

<b>Autorität und Gehorsam als Personal- u. Arbeitsleitsatz</b>	<b>Ignoranz gegenüber unterschiedlichen Bedürfnissen</b>
relativ einheitliche Kompetenzen (nur Männer), Werte homogene Entscheidungen	Vorurteile, Reserviertheit, Ablehnung vom anders-sein,
von oben herab Entscheidungen treffen, eingefahren (immer nur eine Linie)	Intoleranz, Ignoranz
vorurteilsbelastet - durch negative Darstellung der Medien eher autoritärer Führungsstil - abarbeiten von Aufträgen, wenig Verantwortung	starre Arbeitszeiten - kein Spielraum für Beruf/Familie Abschottung der Führung - Aufbau von Hierarchien (Befehl und Gehorsam)
rechtliche Graubereiche - rechtlicher Spielraum wurde stärker ausgedehnt	weniger Informationen, weniger Technik
härtere Polizei, Gefühle wurden nicht besprochen (keine weiblichen Kolleginnen)	Diskriminierend, weniger Akzeptanz, nicht Teil der Gruppe straffere Hierarchien, Tabuthemen (z.B. Suchtproblematiken), Korpsgeist
Prügelpolizei, unverhältnismäßig Gewalt anwenden, "Wege-lagerer"	autoritär, Befehl und Gehorsam
überzogene Maßnahmen, Überwachung, mehr Rechte als nötig	sinkender Respekt, erhöhte Gewaltbereitschaft
über sticht unter, bevormunden (Weisung befolgen, gesellschaftl Auftrag!!)	Mobbing, Isolierung, psychische Belastung
Männerdomäne, weniger komplexe Berichterstattung, lockerer Umgang untereinander	autoritär
vorrangig Ordnungshüter, geringere A'belastung, weniger Stress	organisierte Unverantwortlichkeit, starke Binnenorientierung
top-down, gutes Fachwissen, feste Hierarchiestrukturen	starr, nur leistungsorientiert
rein militärisch, ohne Praxisbezug, veraltet	freier, höhere Differenz in der Aufgabenwahrnehmung, regionale Verantwortlichkeit
statischere Organisation, weniger Ermittlungsschritte/Bürokratie	man hält Mitarbeiter dumm, Mitarbeiter als Mittel zum Zweck klare Vorgaben - nicht hinterfragt, zu org.orientiert, nicht kritikfähig
Befehl und Gehorsam- Führung nur von obern, autoritär rüderer Umgangston, eher Konkurrenzverhältnis untereinander	Stärke zeigen, "reiß dich mal zusammen"
eher einfache Deliktsfelder - eher statisch, weniger Anpassung/Aufwand	eher militärische Führung - rauer Umgangston, autoritär, keine Diskussionen
keine Beachtung von unterschiedlichen Lebenslagen (keine Unterstützungsangebote)	keine (Sanktions-)Maßnahmen-bei Grenzüberschreitung wurden eher weggesehen
weniger Bewusstsein für Bedürfnisse der Mitarbeitenden (Schwangerschaft, Familie)	weniger Controlling - lockere Arbeitszeitkontrolle
Harte Hunde (Trauma/Sucht/Stress) wurden eher als Schwäche gesehen	
zu wenig Inhalte, keinen Alltagsbezug, unmovierte/inkompetente Ausbilder	
Formalausbildung, Drill, fehlende Praxisnähe	

<b>Ineffizienz und Ineffektivität als Motivationskiller</b>	<b>Keine nachhaltige Ressourcen- u. Personalsteuerung</b>
Egoismus: eigene Werte durchsetzen, unterschiedliche Behandlung	wird nur gern gesehen, wenn sie gebraucht wird "notwendiges Übel"
nicht zielgerichtete Arbeit, keine Berücksichtigung der aktuellen Situationen	rein wirtschaftlich - Organisation mit politischen Interessen im Vordergrund
wenig authentisch, Praxisbezug fehlt, ruft Unsicherheiten hervor	militärisch - autoritäres Auftreten Lösungen werden vorgegeben
ineffektiv, blinder Aktionismus, mangelnde Bürgernähe	unzureichend thematische und praktische Orientierung
unkommunikativ, intransparent, verunsichert, verschlossen, Wieder nichts geschafft., schlechte Arbeitsergebnisse, sich treiben lassen,	dünne Personaldecke reicht nicht aus um Aufgaben angemessen zu erfüllen
unplanbar, redundant, überflüssig	Realist - macht das was man von ihm erwartet
verschlossen, unsicher, Bewahrung Status Quo	Voraussetzungen mangelhaft - in der Umsetzung eher schwierig (Sprache,Schreiben)
Querulant, Besserwisser, Unzufriedenheit mit aktuellen Verhältnissen	Einheit bezogen auf soziale Schicht/Bildung durch Einstellungskriterien
unterschiedliche Behandlung, mal drückt man ein Auge zu, mal strikt, gängelnd	eher politische, nicht transparente Kommunikation
nach Gießkannenprinzip, nice to have, nicht zielführend, an der Aufgabe vorbei	Kontrolle anstatt Vertrauen und Unprofessionalität wenig Effizienz&Effektivität
planlos, nicht zielgerichtet	Individualist - Ohne Ecken und Kanten, konform, obrigkeitshörig
Mitschwimmer, kein Selbstvertrauen, Gleichgültigkeit	egozentrischer Typ - eigener Vorteil steht im Vordergrund
Blindleistungen, zu selbstorientiert, soziale Inkompetenz sinnfreier Job, stupides Arbeiten, keinen menschlichen Kontakt, Langeweile	Mangelverwaltung, Schwerpunkte bedienen, andere wichtige Themen fallen weg
zu wenig Praxisbezug - zu individuell, zu modular, zu wissenschaftlich	viele an der Realität vorbei, viel Unnützes, entspricht nicht der Zeit
Technokrat, lebt Gesetzeslage nach Punkt und Komma aus	schaut nach sich selbst und auf seine persönlichen Ziele
Wir machen das so, wie wir es schon immer gemacht haben	undifferenziertes, ich-orientiertes Verhalten
	fehlende Arbeitsmotivation durch fehlende Sanktionsmaßnahmen
	Liebling, Vitamin B, Vätternwirtschaft
	zahnloser Tiger, ich kann mich selber nicht mehr ernst nehmen, Frust,
	wenig Nachhaltigkeit in der Umsetzung - kaum Sanktionsmöglichkeiten
	durchsteuern, fehlende Einbindung, politisch richtige Entscheid
	oberflächliche Aufgabenerfüllung durch Fremdbestimmung, Zeitengpässe,

<b>Schlechtes Selbstbild führt zu wenig Identifizierung</b>	<b>Wenig Handlungsspielraum und Wissensaustausch</b>
ausgrenzend, diskriminierend	wenig Beachtung der Bedürfnisse des Bürgers, Distanz zwischen Polizei - Bürgern
kaum Weiterentwicklung - bloßes sichern des Status quo	Ausüben des Gewaltmonopols - striktes, restriktives Vorgehen
wenig eigener Antrieb, man macht nur das Nötige	Planlosigkeit - ohne definierten Ziele, keine Struktur
Umsetzer/Ja-Sager - regelkonformes Verhalten, eingeschränkte Denkweise	Männerdomäne - einheitlichere Herangehensweisen, homogeneres Lösungspotenzial
Soziale und fachliche Mängel-unangemessenes/rechtswidriges Verhalten	Scheuklappen - Beharrlichkeit, Borniertheit
mangelnde technische und personelle Ausstattung	den anderen benachteiligen oder bevorzugen
undefiniert, für was die Polizei steht, nicht niedergeschriebenes Leitbild	intoleranter Umgang, Stillstand in der Entwicklung der polizeilichen Arbeit
Intransparenz, dadurch Entscheidungen als willkürlich erleben	schwerfällige, alte Verwaltungsstrukturen, strikte Hierarchie
Ablehnung, Ignoranz, vor den Kopf stoßen	misstrauisch, unfreundlich, vorurteilsbehaftet
zu wenig praxisorientiert Ausrichtung führt zu Fehlern - Mehraufwand	Gefahr faules Ei - eher schwierig, man den nicht immer in die Köpfe gucken
bloße Aufgabenabarbeitung ohne den Menschen dahinter zu sehen	Querdenken: verstärktes Controlling: Mehrarbeit an Aktenführung
Brötchenverdiener - eher unselbstständig, genügsam	Aufgabenkritik
zu wenig Zeit für Kreativität - elitäre Kreise bestimmen über die Ausrichtung	anweisend, bestimmend
Stillstand - zurücklehnen und das nötigste machen "Feierabend is Feierabend"	Entwicklungsmöglichkeiten werden nicht (voll) ausgeschöpft, Ablehnung,
zu wenig Unterstützung, mangelnde Rahmenbedingungen	hinkt hinterher, nicht auf aktuellem Stand
auch Exekutive sein, klientelangepasst kommunizieren	Personalabbau, "man kann sich nicht um alles kümmern"
wenig Familienförderung - Frauen (Mütter) entweder Karriere oder Führung	zu wenig Kapazitäten, zu hohe Anforderungen des Bürgers
starre Organisationsstruktur mit vorgegebener Arbeitszeiten (Familie, Schwangere)	geringe Wertschätzung, Fremdsteuerung
Traditionelle/starre Organisation - Kontinuität eher im Vordergrund, eher alte Muster	hierarchisch, Über unter
Personalsteuerung lediglich nach Zahlen (Beschäftigungsvolumen)	eingeschränkter Handlungsspielraum, man beschäftigt sich nur mit sich selbst,
Mitläufer, Ja-Sager, hat Förderer, hohes Mitteilungs- und Geltungsbedürfnis	komplexe Aufgaben ohne ausreichende Unterrichtung
zu wenig Repräsentation verschiedener gesellschaftlichen Gruppen (MiH, )	Kommunikationsdefizite - in alle Richtungen (horizontal/vertikal)
Drückeberger - faul, macht krank, lustlos, über alles schlecht reden	schlechtes Arbeitsklima, Bore-Out, unfreundlicher Vorgesetzter
	eher top-down, striktes Vorgesetztenverhältnis
	altmodisch/statisch - an den Anforderungenn vorbei
	Top Down, man muss funktionieren, Führen durch Angst

<b>Strikte Sachorientierung und wenig Spezialisierung</b>	<b>Unreflektiertes und zielloses Personal als Defizit</b>
Schwerpunkt fachliche Ausbildung (formal Ausbildung-Bundeswehr)	weniger Respekt - Maßnahmen werden behindert bzw. nicht angenommen
Politikorientiert - Vorgaben stehen im Vordergrund	Nachtwächterstaat - kommen Sie heute nicht kommen Sie morgen
wenig Ressourcen - nicht jedem Einsatz gerecht werden, Fehler zu wenig Ressourcen - bezogen auf Sachmittel, finanzielle Mittel, Personal	lustlos, desillusioniert, wenig konstruktiv
autoritärer Führungsstil - niedere Zielerreichung durch Einzelbestimmung	Einheitspolizei - sehr eng und klar beschriebenes Berufsbild
statisch - keine Anpassung, nicht zeitgemäß	nur Männer bei der Polizei -eher einheitliches/eindimensionales Lösungspotenzial
hierarchiebetont, dadurch deutliche Motivationsverluste	Neuerungen gegenüber verschlossen, macht nur das Nötigste
im System laufen, geschlossener Kreis, nur Polizeidenke	einfacher, oberflächlicher bezogen auf Themen (Generalisierung)
eher theoretisch, es geht mehr um die Darstellung	persönliche Bedürfnisse eher nicht im Fokus - wurden auch nicht kommuniziert
mangelhaftes Schulungsangebot	keine Berücksichtigung der Bedürfnisse MA - wenig Transparenz, wenig Empathie
hierarchisch, Regeln werden eingehalten, Gehorsam	striktter Befehlsempfänger, man macht das, was einem gesagt wird, ohne Nachdenken
neutrale Haltung, Einzelkämpfer,	mit Befehlsstruktur, Ober schlägt Unter
Erfahrungslehre - was früher gut war ist auch heute gut	beratungsresistent, wirklichkeitsfremd, von oben herab
Feuerwehrführungskräfte - nehmen selten Verantwortung wahr	respektlos, keine Achtung von Besonderheiten
jung, viel Verwendungsbreite, diplomatisch, Veränderungen von außen akzeptieren	Ewiggestrige, Egoisten
einfache Schutzmänner "Haudegen" - über Schwächen/Probleme spricht man nicht	fehlender Servicegedanke, Arbeit als Selbstzweck, Privat geht vor
Sachorientierung - wenig Anerkennung, nicht immer nachvollziehbar	nur die Arbeit organisieren, kein strategischer Blick, Scheuklappen
politikabhängig - Beschäftigungsvolumen	(reiner) Befehlsempfänger, un kreativ, ziellos,
eher alte Schule - wenig Weitsicht bezogen auf gesellschaftl. Anforderungen	reiner Befehlsempfänger, strikte Hierarchientrennung, autoritärer Führungsstil,
wenig Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt (vor allem bei Älteren Kollegen)	Einzelfallbezogen, sozial verträglich
	angepasst, Managertyp, hat die richtigen Fürsprecher, intelligent,
	freie Arbeiten, man macht sein Ding
	zu wenig Spezialisierung, kein gesicherter Aufgabenbezug
	autoritärer, hierarchischer, mehr Freiräume
	Sturheit, Resignation, wenig Motivation
	für den Papierkorb arbeiten, fehlende externe Anerkennung
	Einheitspolizei (nur deutsche Männer) - einheitliche Lösungsmöglichkeiten
	eher militärische Ausbildung - formal, hierarchisch
	überaltert - nicht den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechend

## Anhang 9 Auswertung Organisation (nextexpertizer®)

Eine erste Annäherung an die Auswertung des Schwerpunktthemas Organisation soll durch ein Ranking der Elemente bezogen auf die Entwicklung der Polizei erfolgen.

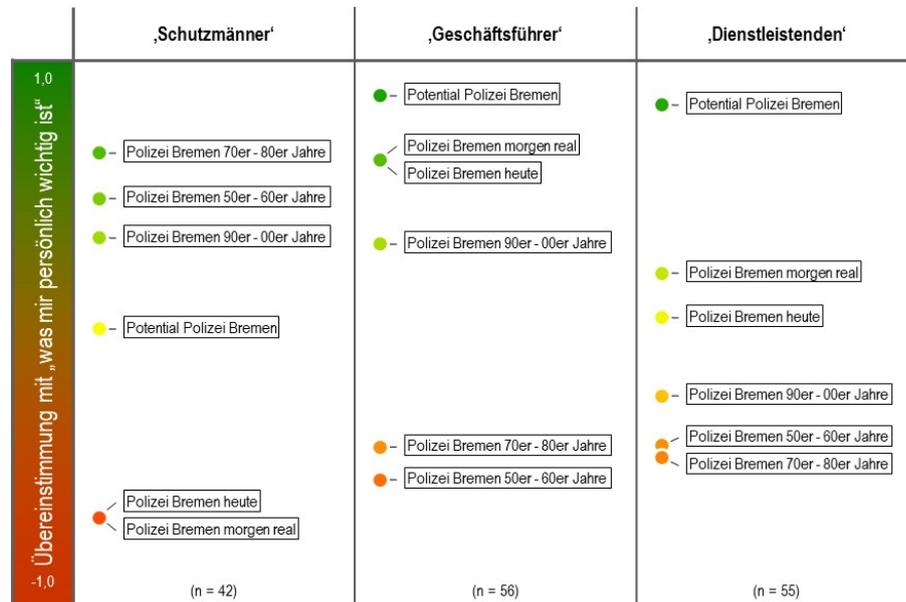


Abbildung: Entwicklung der Polizei aus Sicht der empirischen Gruppen<sup>71</sup>

Die **„Schutzmänner“** bewerten die Entwicklung der Polizei in den letzten Jahrzehnten mit deutlich negativer Tendenz. Die Polizei Bremen wird heute und ebenso in Zukunft relativ kritisch betrachtet. Zudem werden nur bedingt realisierbare Verbesserungspotenziale deutlich, die immer noch weit vom Ideal entfernt liegen.

Die **„Geschäftsführer“** bewerten die Entwicklung der Polizei Bremen in den letzten Jahrzehnten mit einer positiven Tendenz. Die Polizei Bremen hat sich laut der „Geschäftsführer“ in den letzten 50 Jahren ständig verbessert und es sind noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft. Falls diese umgesetzt werden, liegt die Polizei Bremen nahe am Ideal. Insgesamt ist dies eine ziemlich optimistische Sicht auf die Entwicklung der Polizei Bremen.

Die **„Dienstleistenden“** bewerten die Entwicklung der Polizei Bremen in den letzten Jahrzehnten durchaus positiv. Dennoch beurteilen sie die Polizei Bremen heute mit deutlichem Verbesserungspotenzial. Zwar wird die Entwicklung laut der „Dienstleistenden“ weiterhin einen positiven Verlauf nehmen, wobei jedoch weitaus mehr Potenziale umgesetzt werden könnten. Insgesamt haben die „Dienstleistenden“ eine eher kritische Meinung zu der Polizei Bremen.

<sup>71</sup> Die Abbildung veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

## Transparenz im Organisationskontext

Die ‚**Schutzmänner**‘ bewerten die *Organisationsstruktur der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘ eher kritisch. Bei der Nutzung von personalen Kompetenzen unterstützt der Aufbau nur bedingt eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung sowie die Grundsätze Effizienz und Effektivität. Deutliche Defizite finden sich bei der Nutzung von organisationalen Kompetenzen. Hier steht der Aufbau einer transparenten Kommunikation und Ressourcensteuerung sowie einer zielgerichteten Aufgabensteuerung eher im Wege.

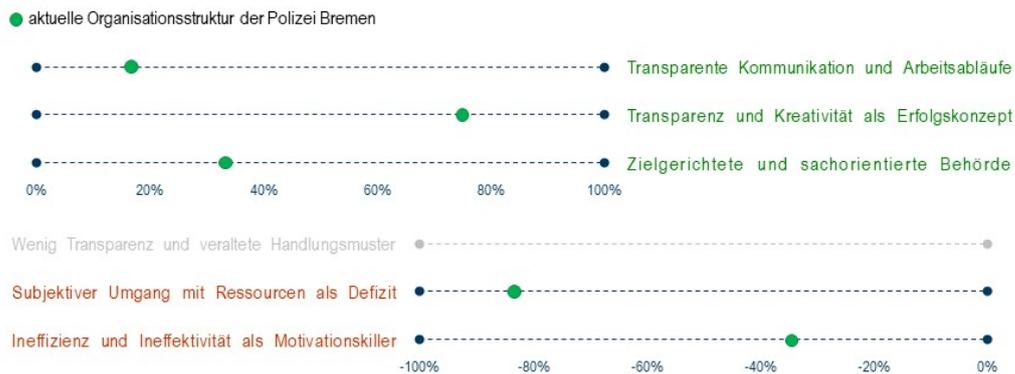


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz im Organisationskontext‘ - ‚Schutzmänner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ bewerten die *Organisationsstruktur der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘ mit Stärken und Schwächen. Stärken finden sich bei der Nutzung von personalen Kompetenzen. Hier unterstützt der Aufbau eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung, zeitgemäße Handlungsmuster sowie die Grundsätze Effizienz und Effektivität. Deutlich kritischer wird auch hier die Nutzung von organisationalen Kompetenzen gesehen. Der Aufbau wird zwar noch bedingt mit einer transparenten Kommunikation in Verbindung gebracht, hat jedoch bei einer transparenten Ressourcensteuerung und zielgerichteten Aufgabensteuerung deutliche Defizite.

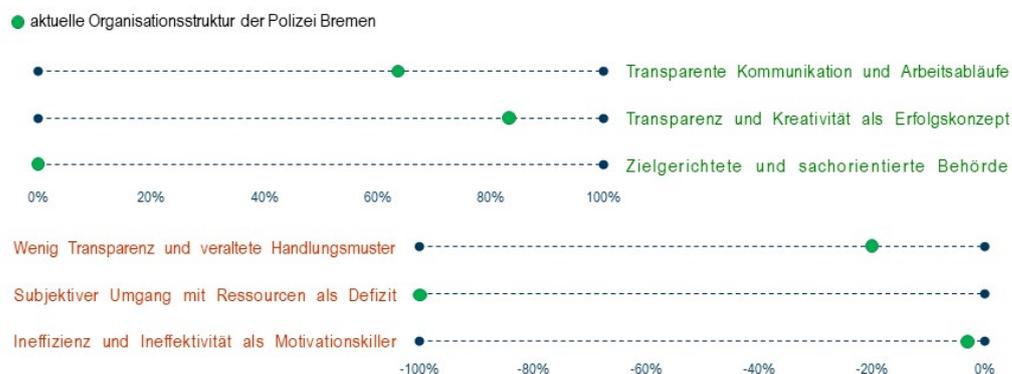


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz im Organisationskontext‘ - ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten die *Organisationsstruktur der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Organisationskontext‘ eher kritisch. Der Aufbau beeinflusst die Nutzung von personalen Kompetenzen eher negativ. Insgesamt bestehen deutliche Verbesserungspotenziale bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und zeitgemäßen Handlungsmustern. Bei der Nutzung von organisationalen Kompetenzen werden diese Verbesserungspotenziale sehr deutlich. Der Aufbau wird zwar bedingt mit einer transparenten Kommunikation assoziiert, hat jedoch deutliche Defizite bei einer transparenten Ressourcensteuerung und zielgerichteten Aufgabensteuerung.

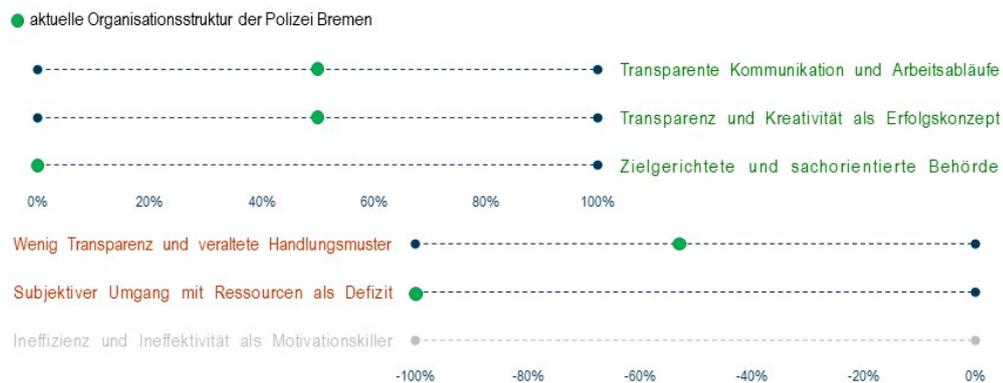


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz im Organisationskontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Umgang mit Veränderungen

Die ‚**Schutzmänner**‘, die ‚**Geschäftsführer**‘ und die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten die *Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Umgang mit Veränderungen‘ ähnlich und verorten Stärken und Schwächen. Die ‚Schutzmänner‘ sprechen insgesamt nur über wenige Themen, die organisationalen Kompetenzen werden gar nicht bewertet. Die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ verorten flexible Strukturen als Kompetenz, die eine Grundlage für einen dynamischen Umgang mit Veränderung liefern. Alle Gruppen verorten Stärken auf der personalen Kompetenzebene (Kompetenz- und Wertevielfalt, Transparenz und Kreativität). Die Ressourcensteuerung wird bei einer kompetenzorientierten Ausrichtung von den ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ mit Defizite, von den ‚Schutzmänner‘ jedoch als eine Stärke bewertet. Bezogen auf die Nachhaltigkeit des Ressourceneinsatzes verorten alle Gruppen sehr deutliche Defizite. Deutliche Defizite werden auf der Ressourcenebene bei der Ausstattung mit materiellen (Aktualität und Spezialisierung) und immaterielle Ressourcen (Freiheit und Rückendeckung) verortet. Hier fehlt es der Polizei Bremen eindeutig an Ressourcen, um angemessen auf Veränderungen reagieren zu können. Der erhebliche Ressourcenmangel wirkt sich ebenfalls negativ

auf die Werteebene (Selbstbild, Veränderungswille oder restriktives Verhalten) aus. Hier werden von allen Gruppen moderater Optimierungsbedarf verortet.

Betrachtet man die Bewertung des *Potenzials der Polizei Bremen* wird deutlich, dass sich bei fast allen Themen realisierbare Verbesserungspotenziale finden, folglich kann der Umgang mit Veränderungen optimiert werden. Die ‚Schutzmänner‘ haben hier eine etwas kritischere Sicht, die ‚Dienstleistenden‘ sehen mehr Potenzial.



Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Veränderungen‘ - ‚Schutzmänner‘

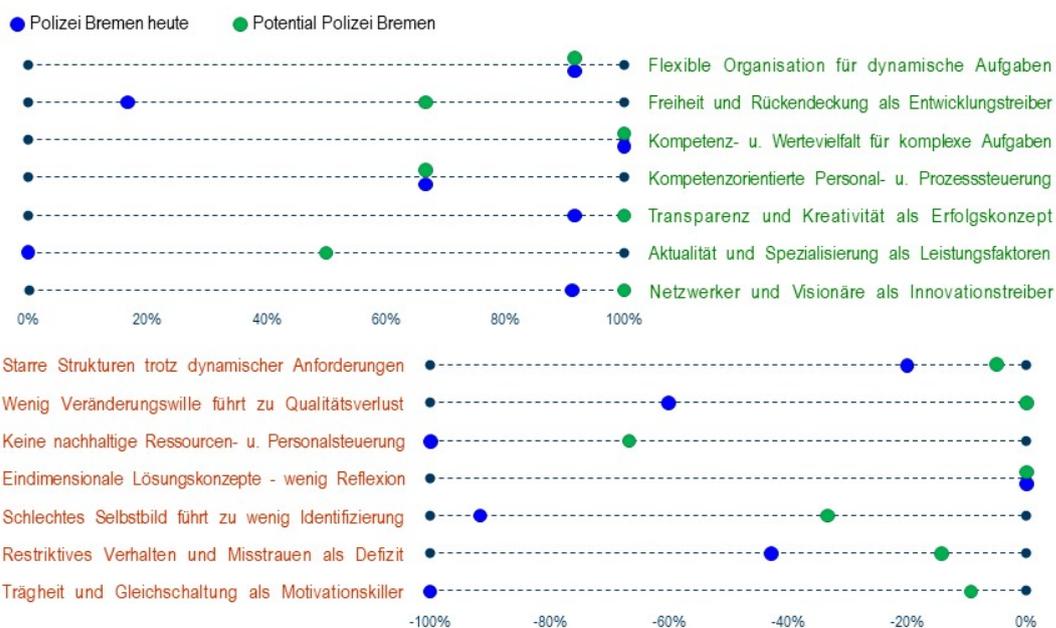


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Veränderungen‘ - ‚Geschäftsführer‘

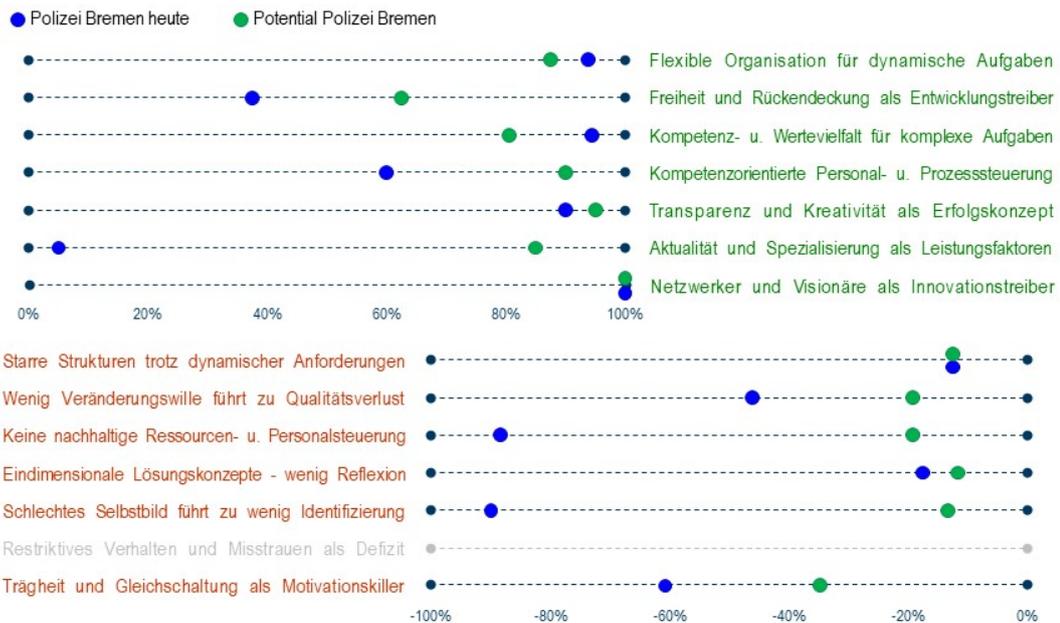


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Veränderungen‘ - ‚Dienstleistenden‘

### Stellenwert von Diversity-Management

Im Themenbündel ‚Anforderungen an die Organisation‘ sind die Aussagen aller Gruppen relativ ähnlich. Die „Schutzmänner“, die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die *Polizei Bremen* mit deutlichen Schwächen. Auf der Ressourcenebene werden kritische Defizite bei der materiellen Ausstattung (technische und personelle Ausstattung, strukturelle Anreize) und bei den immateriellen Ressourcen (z.B. Eigenständigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, Freiheit und Rückendeckung) verortet. Die *Polizei Bremen* kann den Anforderungen der Mitarbeitenden an die Organisation kaum nachzukommen. Zudem bestehen auf der Werteebene ebenfalls problematische Defizite an den Schnittstellen zur Politik (Fremdsteuerung, politische Zielerreichung) und zur Bevölkerung (Respekt, Rahmenbedingungen).

Betrachtet man die Bewertung des *Potenzials der Polizei Bremen* werden realisierbare Verbesserungsmöglichkeiten deutlich, die jedoch nur ein geringes Ausmaß besitzen. Selbst wenn die *Polizei Bremen* diese umsetzt, bestehen im Themenbündel ‚Anforderungen an die Organisation‘ immer noch deutlicher Optimierungsbedarf. Die ‚Schutzmänner‘ und die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die Möglichkeiten sehr kritisch.

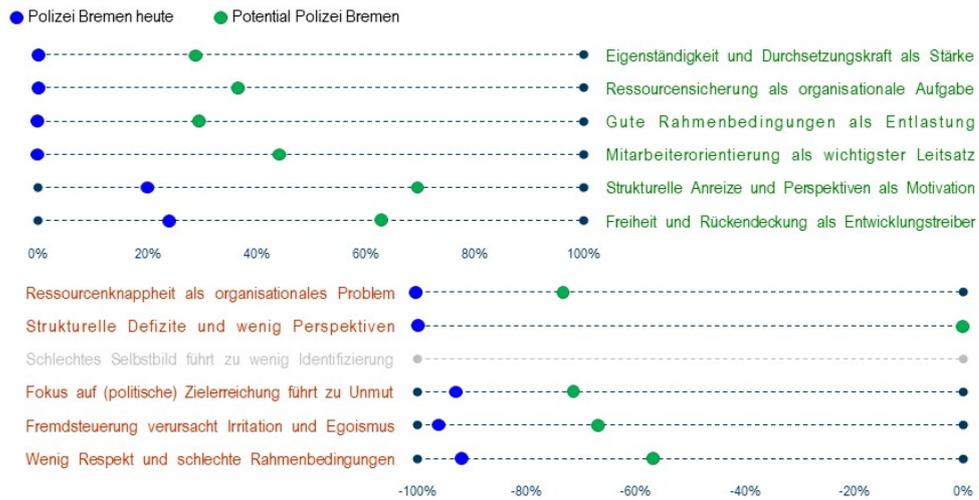


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an die Organisation‘- ‚Schutzmäner‘

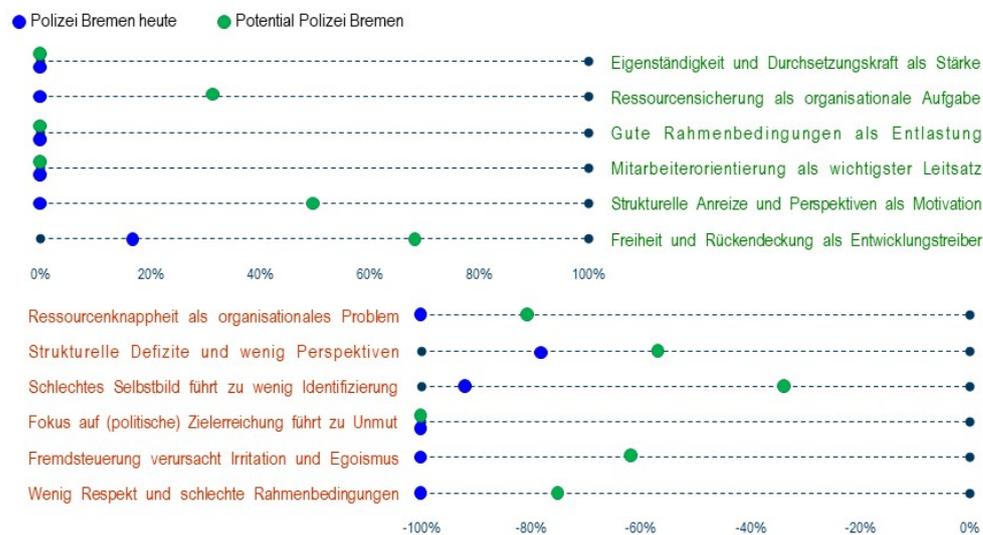


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an die Organisation‘ – ‚Geschäftsführer‘

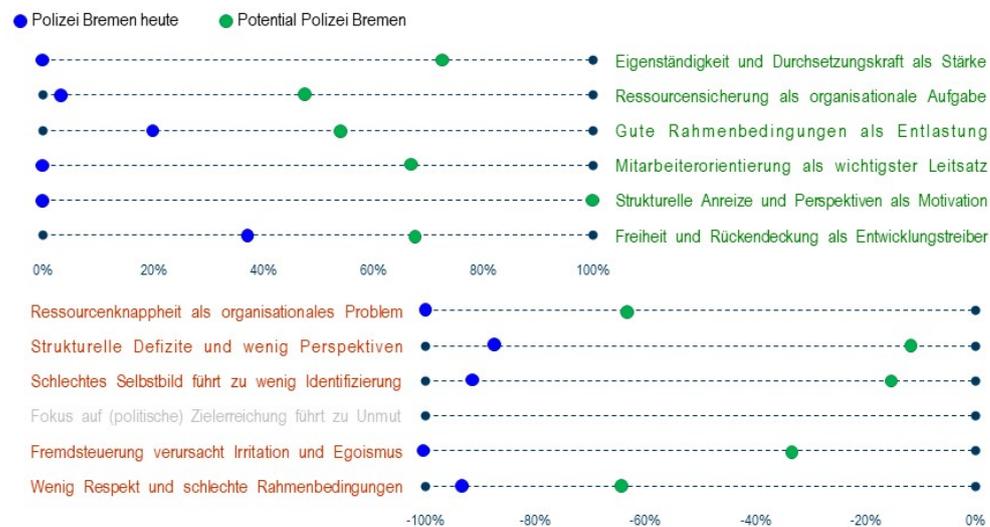


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an die Organisation‘ – ‚Dienstleistenden‘)

## Anhang 10 Auswertung Führung (nextexpertizer®)

Eine erste Annäherung an das Schwerpunktthema Führung soll durch ein Ranking der Elemente bezogen auf die unterschiedlichen Führungsebenen erfolgen.

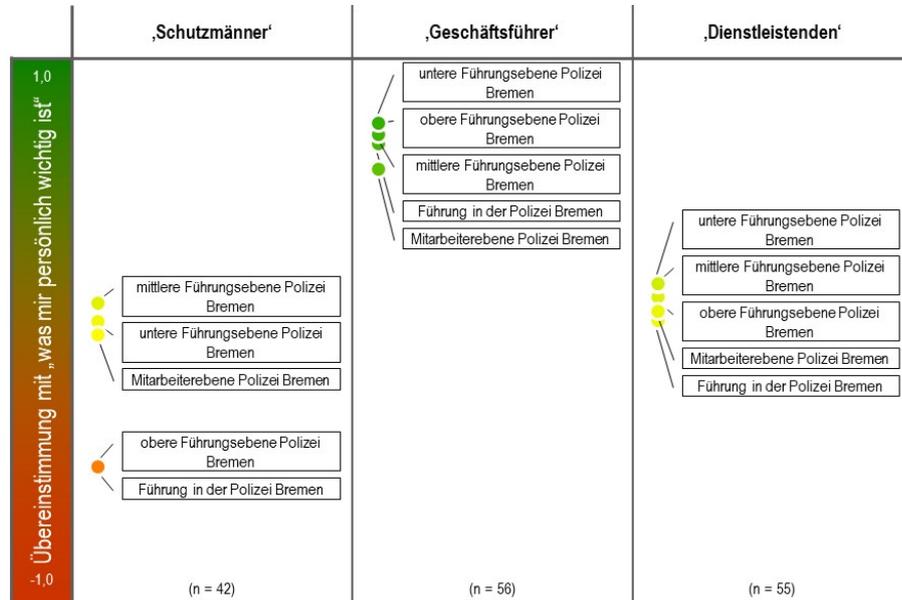


Abbildung: Bewertung der Führungsebenen<sup>72</sup>

Die **„Schutzmänner“** bewerten die obere Führungsebene und die Führung allgemein deutlich kritischer als alle anderen Ebenen. Diese werden jedoch auch mit moderatem Verbesserungspotenzial bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung von den „Schutzmännern“ (Ältere, Mitarbeitererebene und mittleren FE) wird ein relativ positives Selbstbild bei der Mitarbeitererebene und der mittleren Führungsebene sowie ein kritisches Fremdbild auf die obere Führungsebene deutlich.

Die **„Geschäftsführer“** bewerten die unterschiedlichen Führungsebenen relativ homogen und positiv. Nur die Mitarbeitererebene wird etwas kritischer betrachtet. Durch die positive Bewertung der Führungsebenen besteht hier die Gefahr, dass die „Geschäftsführer“ wichtige Aspekte übersehen, vor allem wenn man die Bewertung der anderen zwei Gruppen mit betrachtet.

Die **„Dienstleistenden“** bewerten die unterschiedlichen Führungsebenen, die Mitarbeitererebene und die Führung relativ homogen, unterschieden also nur sehr wenig bei der Bewertung. Bei allen Elementen besteht moderates Verbesserungspotenzial.

<sup>72</sup> Die Abbildung veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

## Transparenz und Partizipation im Führungskontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit Stärken und Schwächen. Die obere Führungsebene wird im Vergleich zu den anderen Elementen kritischer bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe wird eine kritische Sicht auf die obere Führungsebene von außen deutlich.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit einigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene fehlt es deutlich an Transparenz bei der Aufgabendurchführung, der Kommunikation und der Ressourcensteuerung. Auf Werteebene werden Kooperation und Partizipation zwar als Führungsprinzipien vorgegeben, bei der Umsetzung fehlt es jedoch deutlich an einer zielgerichteten Zusammenarbeit. Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit Verbesserungspotenzial bewertet. Im Vergleich zu den anderen Ebenen besteht jedoch der geringste Optimierungsbedarf. Auf der Kompetenzebene wird die Aufgabendurchführung als gut nachvollziehbar bewertet. Etwas Verbesserungspotenzial findet sich bei einer transparenten Kommunikation und moderate Defizite bei einer transparenten Ressourcensteuerung. Auf der Werteebene steht die mittlere Führungsebene weitestgehend für kooperative und partizipative Führungsprinzipien, hat jedoch in Bezug auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit Defizite.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit sichtbarem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung mit moderaten Defiziten bewertet. Deutlicher Optimierungsbedarf besteht bei der Transparenz bezogen auf die Kommunikation und die Ressourcensteuerung. Auf der Werteebene werden Kooperation und Partizipation als Führungsprinzipien ausgewiesen, wobei diese Grundsätze bei der Umsetzung einer zielgerichteten Zusammenarbeit etwas verloren gehen.

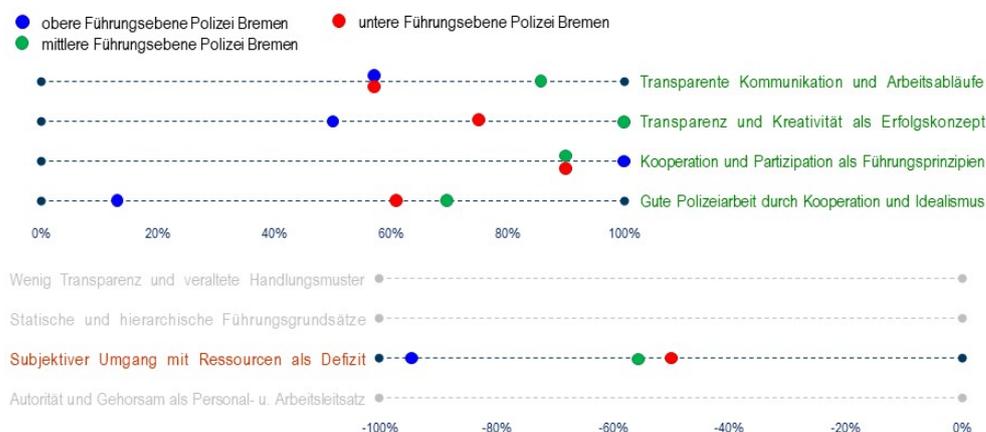


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘- ‚Schutzmänner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ differenziert. Bei der mittleren Führungsebene werden keine eindeutigen Stärken verortet.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit einigen Stärken, jedoch auch mit Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene wird leichter Optimierungsbedarf bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung verortet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht bei zeitgemäßen Handlungsmustern und einer transparenten Kommunikation. Deutlicher werden die Defizite bei einer transparenten Ressourcensteuerung. Auf der Werteebene werden Transparenz und Partizipation zwar als Führungsgrundsätze vorgegeben, es fehlt jedoch etwas an einer dynamischen Ausrichtung. Sehr deutliche Defizite werden bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit gesehen.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ häufig mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene mit etwas Optimierungsbedarf bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und transparenten Kommunikation bewertet. Die Handlungsmuster werden nur bedingt als zeitgemäßen betrachtet. Deutliche Defizite bestehen bei einer transparenten Ressourcensteuerung. Auf der Werteebene wird weitestgehend nach einem kooperativen und partizipativen Führungsgrundsatz gehandelt, dieser kann jedoch etwas dynamischer gestaltet werden. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ mit Stärken und Schwächen bewertet. Auf Kompetenzebene finden sich bei einer transparenten Kommunikation leichte Defizite. Deutlicher werden diese bei einer transparenten Aufgabendurchführung und Ressourcensteuerung sowie bei zeitgemäßen Handlungsmustern. Auf der Werteebene findet sich ein kooperativer, partizipativer und dynamischer Führungsgrundsatz. Die zielgerichtete Zusammenarbeit sollte jedoch verbessert werden.

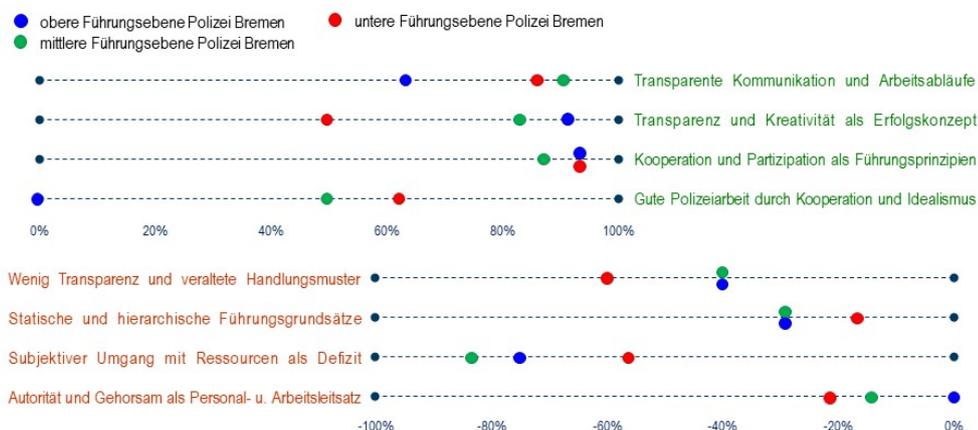


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ differenziert. Die obere Führungsebene wird im Vergleich zu den anderen Ebenen kritischer bewertet.

Die *obere Führungsebene* hat im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ auf der Kompetenzebene Defizite bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Diese Defizite werden bei einer transparenten Kommunikation und veralteten Handlungsmustern noch deutlicher und nehmen bei einer transparenten Ressourcensteuerung ein sehr deutliches Ausmaß an. Auf der Werteebene besteht moderates Verbesserungspotenzial bezogen auf einen kooperativen, dynamischen Führungsansatz. Verbessert werden sollte die zielgerichtete Zusammenarbeit, die mit sehr deutlichen Defiziten bewertet wird.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ auf der Kompetenzebene mit etwas Optimierungsbedarf bei einer transparenten Kommunikation und Aufgabendurchführung bewerten. Die Handlungsmuster werden häufig als nicht zeitgemäß betrachtet, zudem bestehen deutliche Defizite bei einer transparenten Ressourcensteuerung. Auf der Werteebene besteht ein weitestgehend kooperativer und dynamischer Führungsstil, etwas verbessert werden sollte die zielgerichtete Zusammenarbeit.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ auf der Kompetenzebene mit einer transparenten Kommunikation in Verbindung gebracht. Leichte Verbesserungspotenziale bestehen beim transparenten Umgang mit Ressourcen (im Vergleich zu den anderen Ebenen besteht hier deutlich weniger Anpassungsbedarf). Etwas mehr Defizite finden sich bei einer transparenten Aufgabendurchführung. Die Handlungsmuster werden häufig als veraltetet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird ein kooperativer und dynamischer Führungsansatz gesehen, etwas verbessert werden sollte die zielgerichtete Zusammenarbeit.

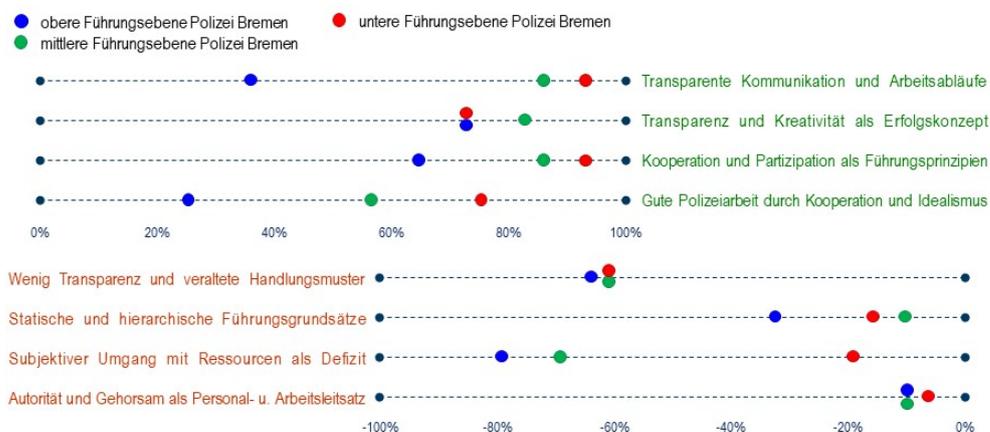


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Partizipation im Führungskontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Vielfalt im Führungskontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ differenziert. Jede Ebene hat Stärken und Schwächen. Die obere Führungsebene wird im Vergleich zu den anderen Ebenen etwas kritischer beurteilt. Betrachtet man die Zusammensetzung der ‚Schutzmänner‘ (Ältere, Mitarbeiterebene und mittleren FE), wird eine kritische Außensicht auf die obere Führungsebene deutlich.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit mehr Schwächen als Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene werden Stärken beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben und bei einem praxisorientierten Lösungsansatz gesehen. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei den kommunikativen Kompetenzen und der Sozialkompetenz, deutlicher Optimierungsbedarf findet sich bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Verbessert werden können die kommunikativen Fähigkeiten und eine nachvollziehbare Zusammenarbeit. Die Ressourcensteuerung wird zwar als kompetenzorientiert wahrgenommen (hier wird die obere Führungsebene besser als alle anderen Elemente bewertet), jedoch bestehen deutliche Defizite bei einer nachhaltigen Ausrichtung. Auf der Werteebene steht die obere Führungsebene weniger für Meinungspluralismus und wird als wenig reflektiert wahrgenommen. Dazu kommt ein relativ restriktives Verhalten.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken und nur wenigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene bestehen Stärken bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei einer nachvollziehbaren und praxisorientierten Aufgabendurchführung. Leichte Defizite werden beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, etwas stärkere sogar bei der Sozialkompetenz verortet. Die Ressourcensteuerung wird nur bedingt mit einem kompetenzorientierten Ansatz verbunden und hat deutliche Schwächen bei einer nachhaltigen Ausrichtung. Auf der Werteebene wird die mittlere Führungsebene mit einer reflektierten Arbeitsweise und einem gewinnbringenden Meinungspluralismus in Verbindung gebracht. Am teilweise restriktiven Verhalten kann gearbeitet werden.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ weder mit eindeutigen Stärken, noch mit eindeutigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene werden Stärken bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei einer praxisorientierten Aufgabendurchführung verortet. Diese wird jedoch mit Verbesserungspotenzial in Bezug zu Transparenz und Kreativität bewertet. Ebenso besteht Optimierungsbedarf beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung wird sowohl im Kontext Kompetenzorientierung wie auch Nachhaltigkeit mit deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht leichtes Verbesserungspotenzial bei der Selbstreflexion und einem gewinnbringenden Meinungspluralismus, etwas mehr beim restriktiven Verhalten und Misstrauen.

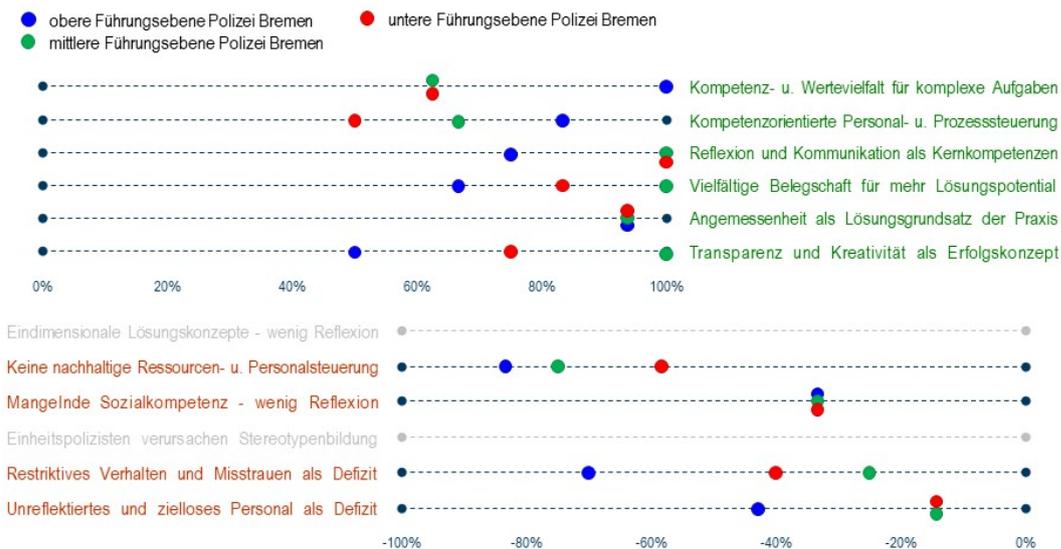


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Führungskontext‘ - ‚Schutzmäner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ differenziert. Jede Ebene besitzt Stärken und Schwächen. Betrachtet man die Zusammensetzung der ‚Geschäftsführer‘ (obere und untere FE) wird ein positives und teilweise kritisches Selbstbild ersichtlich.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken und wenigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene liegen Stärken bei kommunikativen Fähigkeiten (Kommunikation, Sozialkompetenz), bei einer praxisorientierten und nachvollziehbaren Aufgabendurchführung sowie beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung wird zwar als kompetenzorientiert jedoch nicht als nachhaltig bewertet. Auf der Werteebene steht die obere Führungsebene mit leichten Einschränkungen für Meinungspluralismus und hat weitestgehend eine zielorientierte Arbeitshaltung. Zudem lässt sich bei der obere Führungsebene manchmal ein eher restriktives Verhalten beobachten. Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken und einigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene liegen Stärken bei den kommunikativen Kompetenzen und bei einem angemessenen Lösungsansatz. Leichter Optimierungsbedarf findet sich beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben, einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung und bei der Sozialkompetenz. Die Ressourcensteuerung wird in Bezug auf das Thema Kompetenzorientierung mit deutlichen Schwächen, in Bezug auf Nachhaltigkeit sogar mit sehr deutlichen Schwächen bewertet. Auf der Werteebene bestehen Stärken bei einem gewinnbringenden Meinungspluralismus, jedoch kann etwas am restriktiven Verhalten und bei der zielgerichteten Arbeitshaltung gearbeitet werden.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken und einigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene liegen die Stärken vor allem bei kommunikativen Fähigkeiten (Reflexion und Kommunikation, Sozialkompetenz) und einem praxisorientierten Lösungsansatz. Das Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben hat leichtes Verbesserungspotenzial, Handlungsbedarf besteht bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung. Die Ressourcensteuerung hat Defizite sowohl im Kontext Kompetenzorientierung wie auch bei der Nachhaltigkeit. Auf der Werteebene findet sich ein gewinnbringender Meinungspluralismus, jedoch fehlt es teilweise an einer zielgerichteten und offenen Arbeitshaltung.

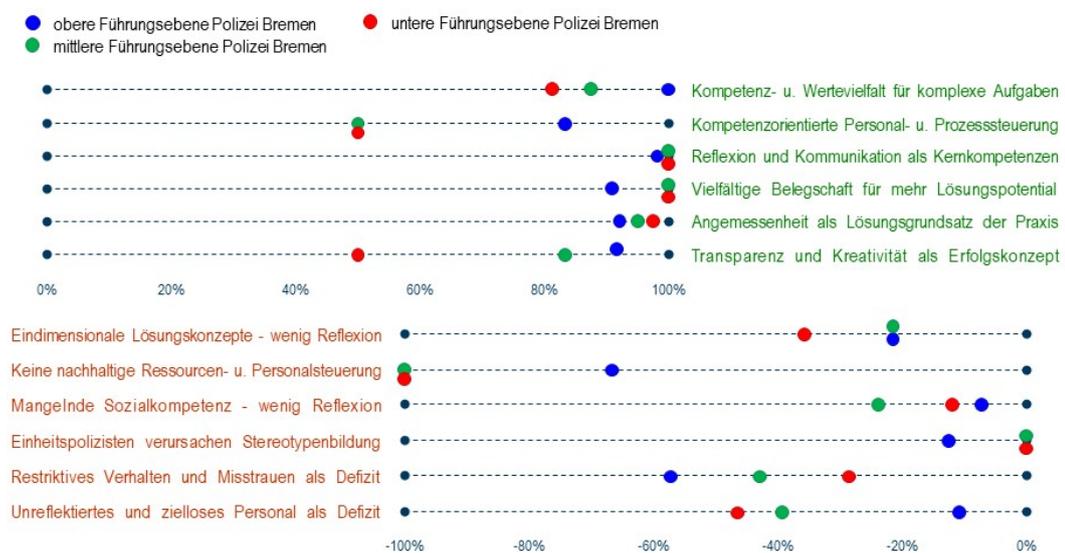


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Führungskontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚*Dienstleistenden*‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ differenziert mit Stärken und Schwächen bei jeder Ebene. Die obere Führungsebene wird im Vergleich zu den anderen Ebenen etwas kritischer beurteilt.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit wenigen eindeutigen Stärken und Schwächen bewertet. Die obere Führungsebene steht auf der Kompetenzebene vor allem für Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben und eine ausgeprägte Sozialkompetenz. Etwas Verbesserungspotenzial besteht bei den kommunikativen Fähigkeiten und den Lösungskonzepten, die eher eindimensional beschrieben werden. Defizite finden sich bei einer praxisorientierten und nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Die Ressourcensteuerung wird mit moderaten Defiziten bei der Kompetenzorientierung und mit großen Defiziten bei der Nachhaltigkeit bewertet. Auf der Werteebene findet sich nur bedingt ein Meinungspluralismus. Defizite bestehen bei einer zielorientierten Arbeitseinstellung.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit Stärken und einigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene liegen die Stärken bei kommunikativen Kompetenzen und beim Lösungspotenzial komplexer Aufgaben. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer nachvollziehbaren sowie praxisorientierten Aufgabendurchführung und beim Thema Sozialkompetenz. Zudem werden die Lösungskonzepte stellenweise als eindimensional wahrgenommen. Bei der Ressourcensteuerung besteht bezogen auf die Kompetenzorientierung deutliches, in Bezug auf Nachhaltigkeit sogar sehr deutliches Verbesserungspotenzial. Auf der Werteebene wird ein gewinnbringender Meinungspluralismus verortet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht hingegen bei einer zielorientierten Arbeitshaltung. Insgesamt werden andere Meinungen durchaus akzeptiert, bei der Umsetzung besteht jedoch nicht immer eine kooperative Aufgabenauffassung.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken und Schwächen bewertet. Stärken finden sich vor allem auf der Kompetenzebene bei den Themen Sozialkompetenz, praxisorientierter Lösungsansatz sowie Reflexion und Kommunikation. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Aufgabendurchführung wird zudem meist als eindimensional wahrgenommen und sollte nachvollziehbarer sein. Auf der Kompetenzebene finden sich auch bei der unteren Führungsebene viele Stärken, welche die Führungsarbeit positiv unterstützen. Die Ressourcensteuerung wird ebenfalls nur bedingt mit Kompetenzorientierung in Verbindung gebracht und hat bezogen auf Nachhaltigkeit sogar deutliche Defizite. Insgesamt hat die untere Führungsebene nur bedingt eine Übersicht über die vorhandenen Kompetenzen und steuert diese weniger effizient. Auf der Werteebene wird zwar bedingt gewinnbringender Meinungspluralismus verortet, jedoch fehlt es an einer zielgerichteten Arbeitsauffassung.

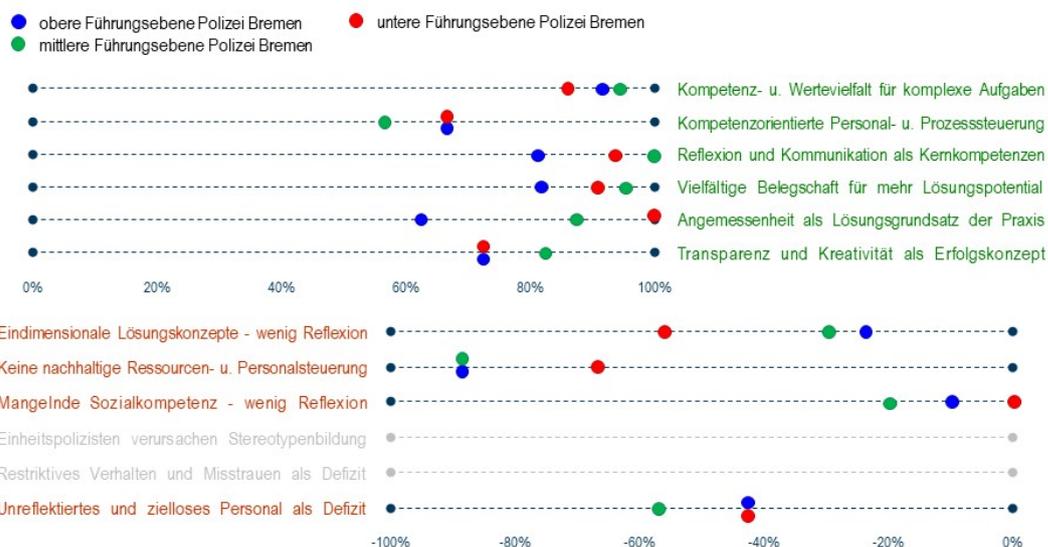


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Führungskontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Vorurteile und Stereotypisierung gegenüber Führungskräften

Die ‚Schutzmänner‘ betrachten die *Personaltypen* im Themenbündel ‚Führungstypen‘ differenziert. Es wird jedoch kein Personaltyp generell schlechter oder besser bewertet, jede Diversity-Kategorie hat demnach Stärken und Schwächen im Vergleich zu den anderen. Über die Führungstypen „Schrittmacher“ und „Feldherr“ sprechen die ‚Schutzmänner‘ nicht. Vergleicht man die Bewertung innerhalb der Diversity-Kategorien ergibt sich folgendes Bild: Bei der Diversity-Kategorie ‚Alter‘ werden die älteren Polizeibediensteten generell etwas positiver bewertet, lediglich das Thema strategische Führung wird bei den jüngeren Polizeibediensteten besser beurteilt. Bei der Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ werden die männlichen Polizeibediensteten bei fast allen Themen etwas positiver bewertet. Bezogen auf die Diversity-Kategorie ‚Herkunft‘ werden die deutschen Polizeibediensteten generell positiver bewertet.

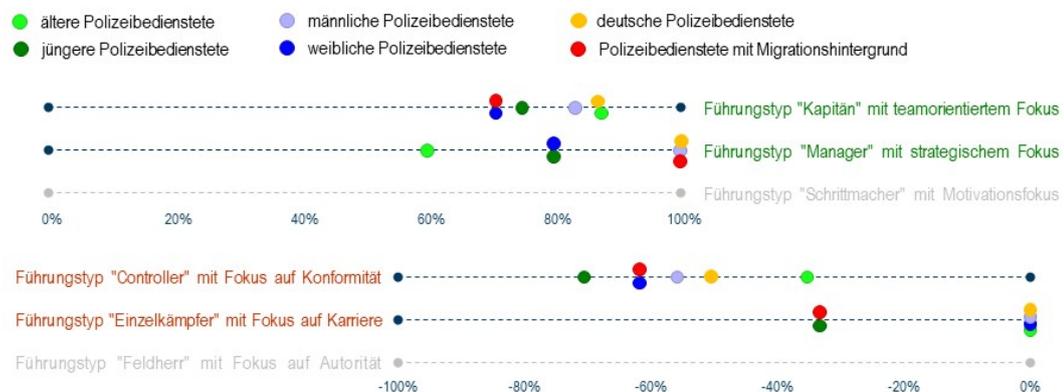


Abbildung: Auswertung ‚Führungstypen‘ - ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die *Personaltypen* im Themenbündel ‚Führungstypen‘ ebenfalls differenziert. Bei den älteren Polizeibediensteten werden etwas mehr Defizite verortet. Vergleicht man die Bewertung innerhalb der Diversity-Kategorien lässt sich bezogen auf das ‚Alter‘ festhalten, dass die jüngeren Polizeibediensteten generell besser bewertet werden. Lediglich beim Thema teamorientierte Führung haben die älteren Polizeibediensteten mehr Kompetenzen. Bezogen auf das ‚Geschlecht‘ lässt sich keine eindeutige Aussage treffen, da die Themen häufig gleich bewertet werden. Die männlichen Polizeibediensteten stehen im Vergleich eher für Teamorientierung. Die weiblichen Polizeibediensteten haben weniger Defizite beim Führen nach strikter Zahlenerfüllung (Konformität). Bezogen auf die ‚Herkunft‘ werden die deutschen Polizeibediensteten generell etwas besser verortet und stehen vor allem für mehr Teamorientierung und weniger Karrieredenken.

‚Geschäftsführer‘

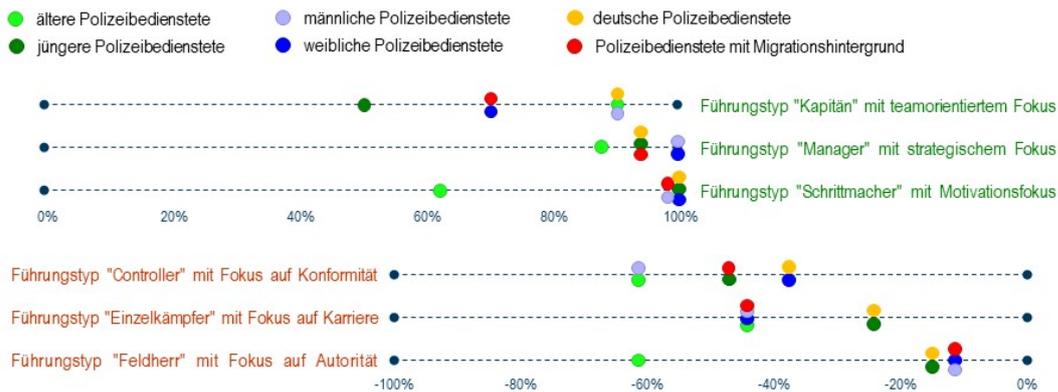


Abbildung: Auswertung ‚Führungstypen‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten *Personaltypen* im Themenbündel ‚Führungstypen‘ differenziert. Insgesamt wird jedoch kein Element generell schlechter oder besser bewertet. Jede Diversity-Kategorie hat Stärken und Schwächen im Vergleich zu den anderen. Die ‚Dienstleistenden‘ sprechen lediglich über die Führungstypen: „Kapitän“ und „Manager“. Vergleicht man die Bewertung innerhalb der Diversity-Kategorien wird bei der Diversity-Kategorie ‚Alter‘ deutlich, dass die älteren Polizeibediensteten einen Vorteil bei der teamorientierten Führung, die jüngeren Polizeibediensteten bei der strategischen Führung haben. Bezogen auf das Alter lässt sich keine eindeutige Aussage treffen, welches der Elemente besser bewertet wird. Bei der Diversity-Kategorie ‚Geschlecht‘ haben die männlichen Polizeibediensteten einen Vorteil bei der strategischen Führung, die weiblichen bei der Teamorientierten. Bezogen auf das Geschlecht lässt sich im Vergleich ebenfalls keine eindeutige Aussage treffen. Bezogen auf die ‚Herkunft‘ werden die deutschen Polizeibediensteten minimal kritischer bewertet.

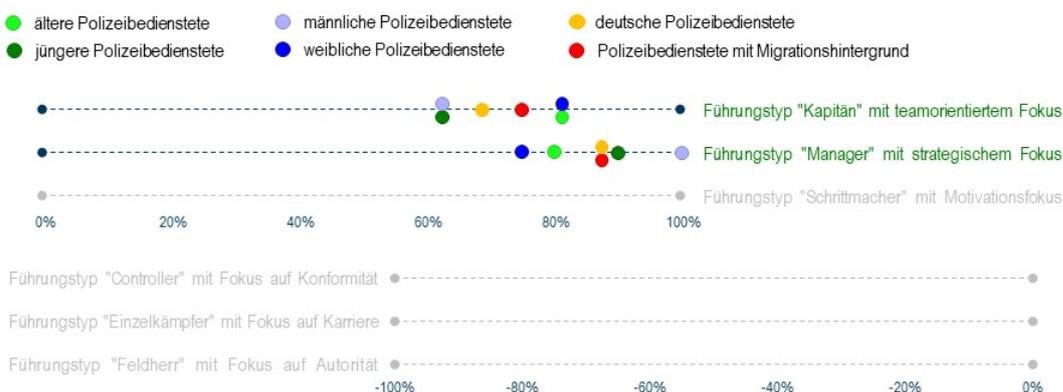


Abbildung: Auswertung ‚Führungstypen‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Umgang mit Vielfalt im Führungskontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten die Führungsebene im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ differenziert. Die obere Führungsebene wird kritischer bewertet. Insgesamt Von den ‚Schutzmännern‘ werden nur vier von acht Themen bewertet, der Themenkomplex spielt demnach eine eher untergeordnete Rolle.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ relativ kritisch bewertet. Auf der Kompetenzebene steht diese nur bedingt für Selbstreflexion und Sozialkompetenz. Auf der Werteebene wird die obere Führungsebene zwar nicht mit Diskriminierung und Willkür in Verbindung gebracht, sie steht jedoch auch nicht für ausgeprägten Respekt und Kollegialität. Am kritischsten wird die Mitarbeiterorientierung bewertet, im Vergleich zu den anderen Ebenen besteht hier deutlich mehr Verbesserungspotenzial.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ sehr positiv bewertet. Im Vergleich zu den anderen Ebenen finden sich hier die wenigsten Verbesserungspotenziale. Auf der Kompetenzebene wird diese vor allem mit Selbstreflexion und Sozialkompetenz in Verbindung gebracht. Auf der Werteebene steht die mittlere Führungsebene für Wertschätzung und Respekt sowie wenig Willkür und Diskriminierung. Deutliche Defizite (wenn auch geringere als bei den anderen Führungsebenen) finden sich bei der Mitarbeiterorientierung.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ hauptsächlich mit Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene steht die untere Führungsebene für gute kommunikative Fähigkeiten. Verbesserungspotenziale bestehen bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene steht die untere Führungsebene für Wertschätzung und Respekt sowie wenig Diskriminierung und Willkür, hat jedoch deutliche Defizite bei der Mitarbeiterorientierung.

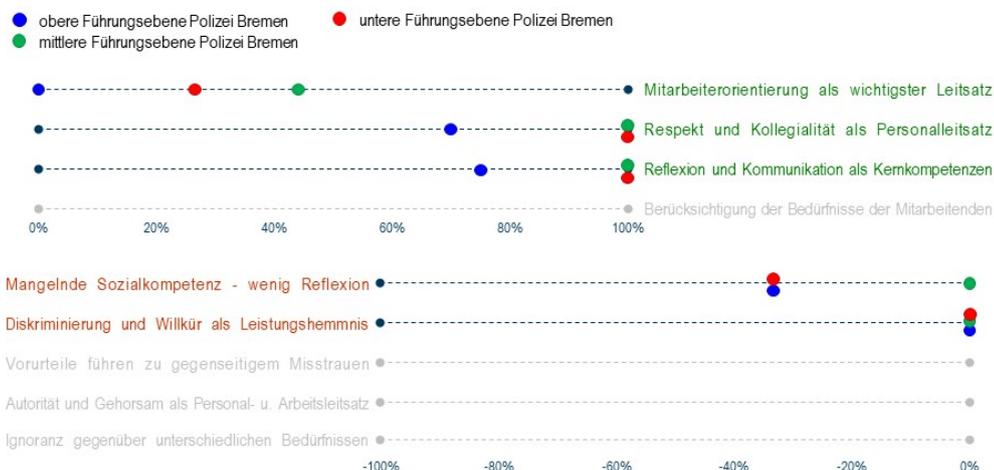


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘- ‚Schutzmänner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ unterscheiden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ nur wenig zwischen den Führungsebenen und verortet in erster Linie Stärken. Die mittlere Führungsebene wird mit etwas größerem Optimierungsbedarf bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung der ‚Geschäftsführer‘ wird hier eine kritischere Außensicht deutlich.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ hauptsächlich mit Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene steht die Ebene vor allem für kommunikative Fähigkeiten und Selbstreflexion. Etwas verbessert werden kann die Sozialkompetenz. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden dennoch wahrgenommen und berücksichtigt. Auf der Werteebene steht die obere Führungsebene für Respekt und Kollegialität sowie wenig Diskriminierung und Vorurteile. Zudem gelten nur wenig autoritäre Führungsprinzipien. Bei der Mitarbeiterorientierung bestehen jedoch sehr deutliche Defizite. Hier wird die obere Führungsebene deutlich kritischer als die anderen Ebenen bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung der „Geschäftsführer“, wird hier eine äußerst kritische Selbsteinschätzung der oberen Führungsebene deutlich.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ relativ gut bewertet. Im Vergleich zu den anderen Ebenen werden jedoch die meisten Verbesserungspotenziale verortet. Auf der Kompetenzebene steht die mittlere Führungsebene vor allem für kommunikative Fähigkeiten und Selbstreflexion. Etwas verbessert werden kann die Wahrnehmung bezogen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sobald dies gelingt werden diese jedoch berücksichtigt. Moderate Defizite bestehen bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene steht die mittlere Führungsebene für Respekt und Kollegialität sowie wenig Diskriminierung und Vorurteile. Leichter Optimierungsbedarf besteht bei der Mitarbeiterorientierung, zudem besteht ein wenig autoritärer Arbeitsleitsatz.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ hauptsächlich mit Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene steht die untere Führungsebene für kommunikative Fähigkeiten und Selbstreflexion. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe, wird hier eine positive Selbsteinschätzung deutlich. Defizite bestehen bei der Sozialkompetenz und der Wahrnehmung von unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Sobald diese erkannt werden, werden sie jedoch berücksichtigt. Auf der Werteebene steht die untere Führungsebene für Respekt und Kollegialität sowie wenig Diskriminierung und Vorurteile. Zudem besteht eine gute Mitarbeiterorientierung, hier wird die untere Führungsebene im Vergleich mit den anderen Ebenen relativ positiv bewertet. Zudem wird nur in einem sehr geringen Ausmaß ein autoritärer Arbeitsleitsatz wahrgenommen.

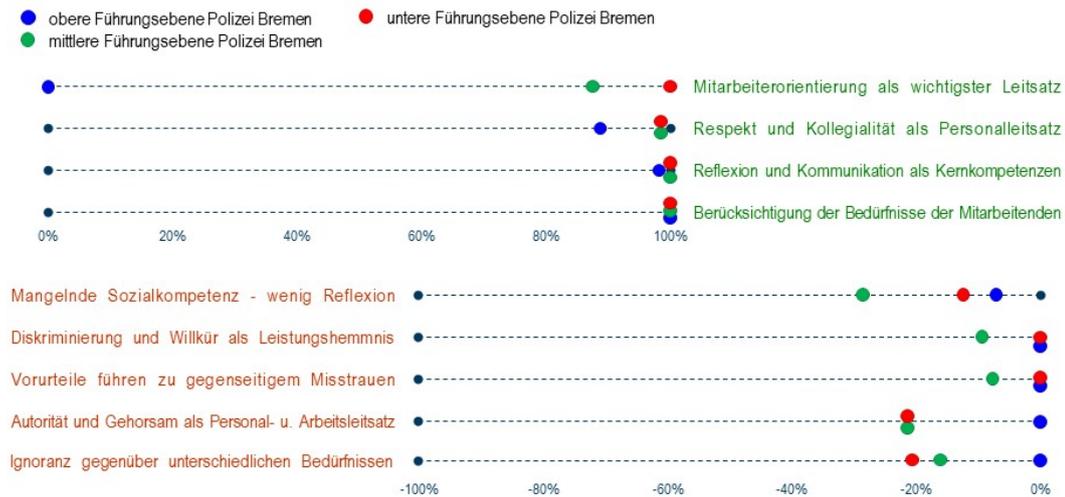


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ - ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten die Führungsebenen im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ hauptsächlich mit Stärken. Die obere Führungsebene wird etwas kritischer bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe wird eine kritischere Sicht von außen deutlich.

Die *obere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ zwar positiv bewertet, im Vergleich zu den anderen Elementen finden sich jedoch die meisten Verbesserungspotenziale. Auf der Kompetenzebene besteht leichter Optimierungsbedarf bei einer angemessenen Selbstreflexion und bei der Sozialkompetenz. Zudem versucht die obere Führungsebene weitestgehend die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Auf der Werteebene werden nur wenige Vorurteile verortet. Es besteht kein autoritärer Arbeitsleitsatz, jedoch sollte am Respekt und an der Kollegialität, vor allem jedoch an der Mitarbeiterorientierung gearbeitet werden.

Die *mittlere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ mit vielen Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene wird die Ebene vor allem mit Selbstreflexion und der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Selbstreflexion. Auf der Werteebene steht die mittlere Führungsebene für wenig Vorurteile sowie Respekt und Kollegialität und wird nur wenig mit einem autoritären Arbeitsleitsatz in Verbindung gebracht. Defizite bestehen bei der Mitarbeiterorientierung.

Die *untere Führungsebene* wird im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ sehr positiv bewertet. Auf der Kompetenzebene werden Stärken bei der Sozialkompetenz verortet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Selbstreflexion und den kommunikativen Fähigkeiten. Zudem versucht die untere Führungsebene die Bedürfnisse der Mitarbeiten-

den zu berücksichtigen. Es finden sich ausreichend Kompetenzen für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt. Auf der Werteebene steht die untere Führungsebene für wenig Vorurteile sowie Respekt und Kollegialität. Allerdings verfolgt diese einen leicht autoritären Arbeitsleitsatz und hat deutliche Defizite bei der Mitarbeiterorientierung.

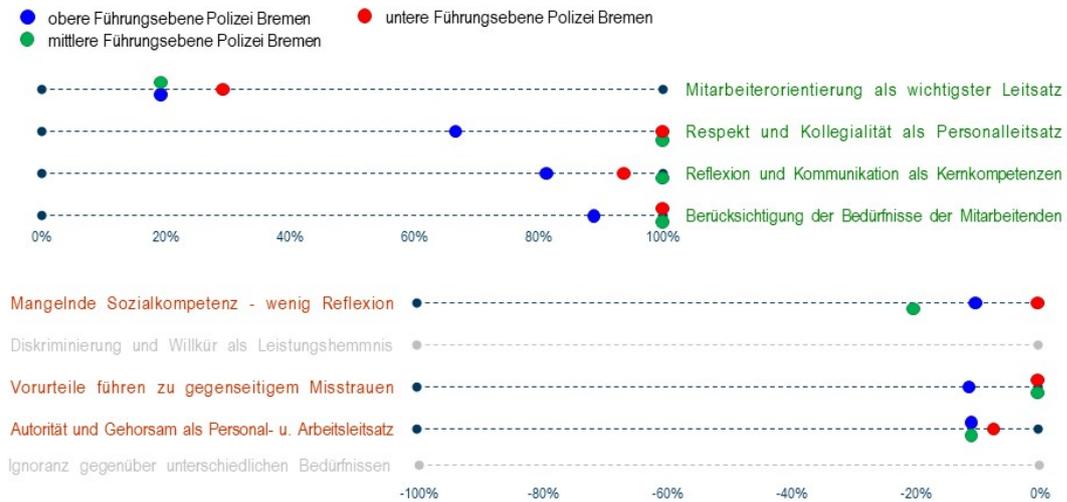


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Vielfalt im Führungskontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 11 Auswertung Personalmanagement (nextexpertizer®)

Eine erste Annäherung an das Schwerpunktthema Personalmanagement soll durch ein Ranking der Elemente bezogen auf den Umgang mit unterschiedlichen Kolleg\*Innen erfolgen.

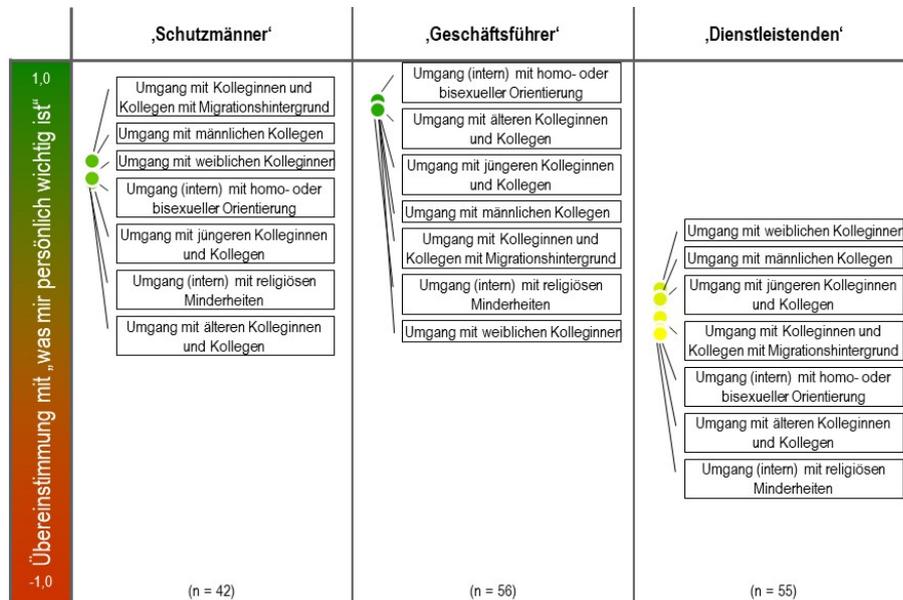


Abbildung: Bewertung des Umgangs mit Kolleg\*Innen<sup>73</sup>

Die **„Schutzmänner“** bewerten den Umgang mit den verschiedenen Kolleg\*Innen relativ homogen und ziemlich positiv. Hier besteht laut den **„Schutzmännern“** eine Stärke der Polizei Bremen. Betrachtet man jedoch die relativ kritische Bewertung der **„Dienstleistenden“** könnten hier potentielle blinde Flecke der **„Schutzmänner“** bestehen.

Die **„Geschäftsführer“** bewerten den Umgang mit unterschiedlichen Kolleg\*Innen sehr homogen und sehr positiv. Hier besteht nach Aussage der **„Geschäftsführer“** eine eindeutige Stärke der Polizei Bremen. Auch hier könnten durch die kritische Bewertung der **„Dienstleistenden“** blinde Flecke bestehen, die sogar noch deutlicheres Ausmaß besitzen.

Die **„Dienstleistenden“** bewerten den Umgang mit verschiedenen Kolleg\*Innen eher differenziert und mit deutlichem Optimierungsbedarf. Die differenzierte Bewertung lässt auf Potenzial für eine mögliche Bevorteilung bzw. Benachteiligung schließen.

Um das Schwerpunktthema Personalmanagement von einer anderen Seite zu beleuchten, werden die Elemente der unterschiedlichen Personaltypen in einem Ranking verglichen werden.

<sup>73</sup> Die Abbildung veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

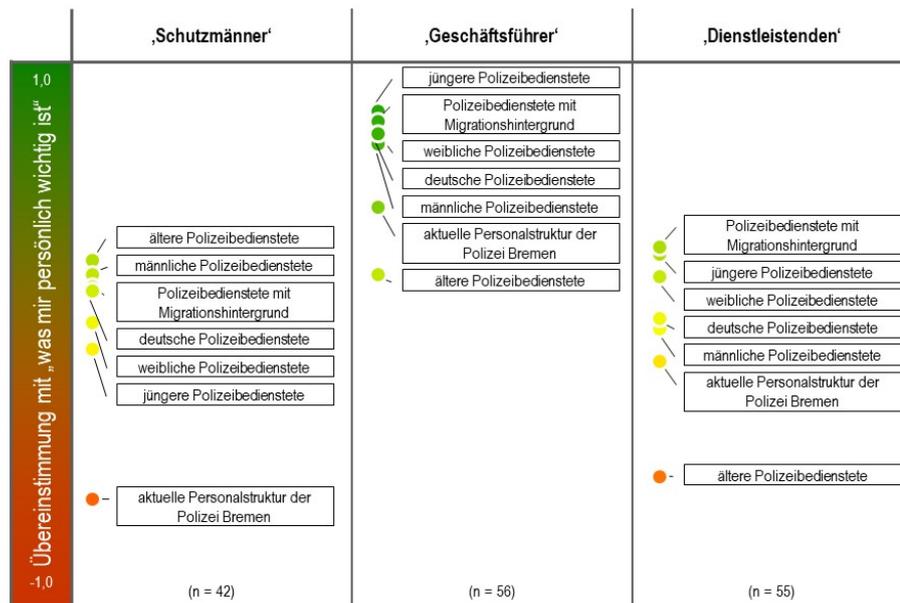


Abbildung: Bewertung der unterschiedlichen Personaltypen<sup>74</sup>

Die **„Schutzmänner“** betrachten die unterschiedlichen Personaltypen differenziert und es bestehen moderate bis deutliche Verbesserungspotenziale. Jüngere und weibliche Polizeibedienstete werden etwas kritischer, ältere Polizeibedienstete hingegen eher positiv bewertet. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe der **„Schutzmänner“** werden hier eine eher positive Selbstsicht und eine negativere Fremdsicht deutlich. Die aktuelle Personalstruktur wird durch den vorhandenen Ressourcenmangel im Vergleich zu den anderen Elementen deutlich kritischer bewertet.

Die **„Geschäftsführer“** betrachten die unterschiedlichen Personaltypen relativ homogen und positiv, wobei die älteren Polizeibediensteten davon ausgeschlossen sind. Diese werden mit sichtbarem Verbesserungspotenzial bewertet. Auch hier wird die aktuelle Personalstruktur kritisch bewertet, was ebenfalls auf den vorhandenen Ressourcenmangel zurückzuführen ist.

Die **„Dienstleistenden“** bewerten die unterschiedlichen Personaltypen sehr differenziert. Während jüngere, weibliche und Polizeibedienstete mit MHG eher positiv (Selbstbild) bewertet werden, werden vor allem die älteren Polizeibediensteten, jedoch auch die männlichen und deutschen Polizeibediensteten (Fremdbild) etwas kritischer betrachtet.

Vergleicht man die Aussagen der empirischen Gruppen wird ein deutliches Spannungsfeld zwischen den älteren (die sich selbst eher positiv bewerten) und den anderen Personaltypen deutlich. Die Bewertung der **„Schutzmänner“** und **„Dienstleistenden“** lassen Tendenzen eines Generationenkonfliktes vermuten.

<sup>74</sup> Die Abbildung veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

### Transparenz und Partizipation im Personalkontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten die *Mitarbeiterebene* im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ mit wenigen Stärken und einigen Schwächen. Auf der Kompetenzebene wird eine transparente und kreative Aufgabendurchführung beschrieben. Etwas Optimierungsbedarf besteht bei einer transparenten Kommunikation. Defizite werden bei einer transparenten Ressourcensteuerung verortet. Auf der Werteebene wird die Mitarbeiterebene weitestgehend mit einem kooperativen Arbeitsleitsatz verbunden, hat jedoch Defizite bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit. Betrachtet man die Zusammensetzung der Gruppe wird eine reflektierte Selbsteinschätzung ersichtlich, die Stärken und Schwächen beinhaltet.



Abbildung: Auswertung Transparenz und Partizipation im Personalkontext - ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die *Mitarbeiterebene* im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ mit wenigen Stärken und einigen Schwächen. Auf der Kompetenzebene besteht eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung. Deutliche Defizite sind bei einer transparenten Kommunikation, sehr deutliche bei einer transparenten Ressourcensteuerung zu erkennen. Zudem werden die Handlungsmuster als überholt angesehen. Auf der Werteebene steht die Mitarbeiterebene für einen kooperativen und dynamischen Arbeitsleitsatz, hat jedoch Optimierungsbedarf bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit.



Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten die *Mitarbeiterbene* im Themenbündel ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ mit einigen Stärken und einigen Schwächen. Auf der Kompetenzebene besteht eine transparente Kommunikation. Moderater Optimierungsbedarf besteht bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung, etwas mehr bei einer transparenten Ressourcensteuerung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, da diese als weniger zeitgemäße bewertet werden. Auf der Werteebene besteht ein weitestgehend kooperativer Führungsgrundsatz, bei dem jedoch an einer dynamischen Ausrichtung gearbeitet werden sollte. Defizite werden bei einer zielgerichteten Zusammenarbeit verortet.

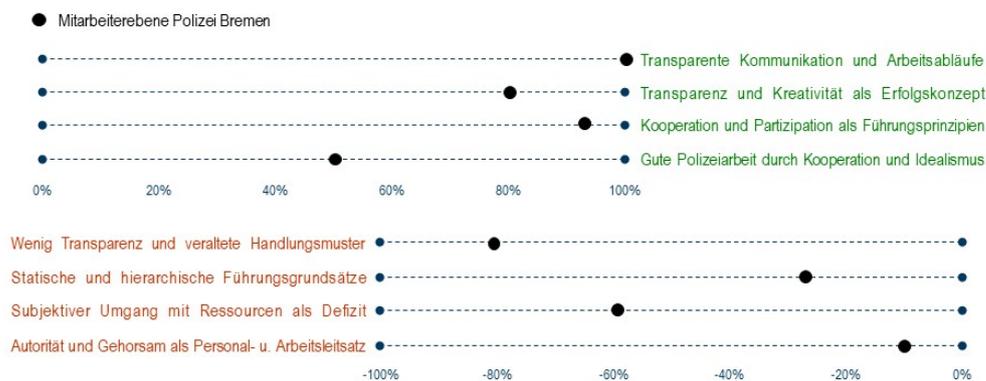


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Partizipation im Personalkontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Vielfalt im Personalkontext

Die ‚**Schutzmänner**‘ bewerten die Personaltypen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ differenziert, es werden also spezifische Stärken und Schwächen deutlich. Insgesamt besteht relativ viel Verbesserungspotenzial. Die älteren Polizeibediensteten werden im Vergleich zu den anderen Personaltypen kritischer bewertet.

Die *älteren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit vielen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene werden sie am ehesten mit einem praxisorientierten Lösungsansatz in Verbindung gebracht, jedoch bestehen auch hier schon moderate Defizite. Deutliche Verbesserungspotenziale bestehen bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei der Sozialkompetenz, beim Lösungspotenzial von komplexeren Aufgaben und bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene stehen die älteren Polizeibediensteten weniger für Meinungspluralismus. Sie verhalten sich öfter restriktiv, was sich häufig in wenig zielorientiertem (selbstständigem) Handeln äußert.

Die *jüngeren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit wenig eindeutigen Stärken, jedoch auch mit keinen eindeutigen Schwächen bewertet. Auf

der Kompetenzebene stehen sie für eine ausgeprägte Sozialkompetenz, haben jedoch etwas Verbesserungspotenzial bei einem praxisorientierten Lösungsansatz, bei kommunikativen Fähigkeiten und einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Verbessert werden kann ebenfalls das Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Auf der Werteebene stehen die jüngeren Polizeibediensteten vor allem für Meinungspluralismus, können jedoch etwas an ihrem restriktiven Verhalten und zielorientierten (selbstständigen) Handeln arbeiten.

Die *männlichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ ohne eindeutigen Schwächen, jedoch auch mit wenig eindeutigen Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene werden diese vor allem mit einem praxisorientierten Lösungsansatz und einer guten Sozialkompetenz in Verbindung gebracht. Moderates Verbesserungspotenzial besteht im Kommunikationsverhalten und bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Handlungsbedarf besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Auf der Werteebene akzeptieren männliche Polizeibedienstete durchaus andere Meinungen (Meinungspluralismus), jedoch wird auch hier eher nicht von den eigenen Handlungsmustern abgewichen (restriktives Verhalten). Defizite finden sich beim zielorientierten (selbstständigen) Handeln.

Die *weiblichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ ohne eindeutige Schwächen, jedoch auch mit wenig eindeutigen Stärken bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen die weiblichen Polizeibediensteten für einen praxisorientierten Lösungsansatz und eine gute Sozialkompetenz. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung, etwas mehr bei den kommunikativen Fähigkeiten und beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Auf der Werteebene besteht leichter Optimierungsbedarf im Kontext restriktives Verhalten und zielorientiertes Handeln.

Die *deutschen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ relativ positiv bewertet. Auf der Kompetenzebene liegen ihre Stärken vor allem bei einem praxisorientierten Lösungsgrundsatz und der Sozialkompetenz. Verbesserungsfähig ist eine nachvollziehbare Aufgabendurchführung. Etwas größere Defizite bestehen bei den kommunikativen Fähigkeiten und beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Auf der Werteebene besteht leichtes Verbesserungspotenzial beim zielorientierten (selbstständigen) Handeln. Etwas mehr Optimierungsbedarf besteht Thema Misstrauen, welches sich häufig in restriktivem Verhalten äußert.

Die *Polizeibediensteten mit MHG* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ weder mit eindeutigen Stärken, noch mit eindeutigen Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen diese für einen praxisorientierten Lösungsgrundsatz. Etwas Verbesserungspotenzial besteht bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und bei der Sozialkompetenz. Moderate Defizite werden bei den kommunikativen Kompetenzen, deutliche beim

Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben verortet. Auf der Werteebene besteht leichtes Verbesserungspotenzial im Kontext restriktives Verhalten und bei einem zielorientierten (selbstständigen) Handeln.

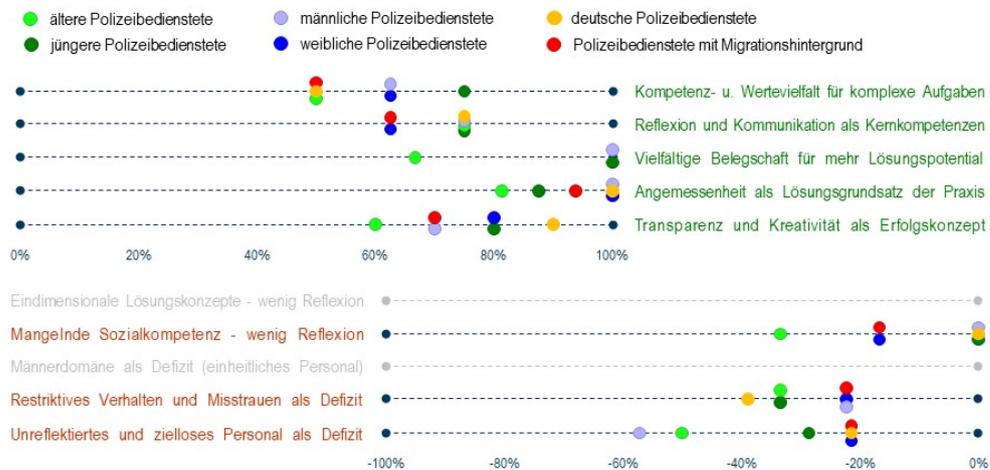


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Personalkontext‘- ‚Schutzmäner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ bewerten die Personaltypen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ unterschiedlich und verorten spezifische Stärken und Schwächen. Auch hier besteht relativ viel Verbesserungspotenzial. Die älteren Polizeibediensteten werden im Vergleich sichtlich kritischer bewertet. Eine etwas kritischere Tendenz ist auch bei den männlichen Polizeibediensteten zu erkennen.

Die *älteren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Kompetenzebene werden nur bedingt kommunikative Fähigkeiten und ein mäßig praxisorientierter Lösungsansatz wahrgenommen. Größere Defizite bestehen beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben, bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung, bei der Sozialkompetenz und bei eindimensionalen Lösungskonzepten. Auf der Werteebene stehen die älteren Polizeibediensteten weniger für zielorientiertes (selbstständiges) Handeln und für Meinungspluralismus. Zudem wird ihr Verhalten häufig als restriktiv wahrgenommen.

Die *jüngeren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ gut bewertet. Auf der Kompetenzebene werden vor allem Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben sowie kommunikativen Fähigkeiten positiv bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einem praxisorientierten Lösungsansatz, bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und bei der Sozialkompetenz. Die Lösungskonzepte werden teilweise als eindimensional wahrgenommen. Auf der Werteebene stehen die jüngeren Polizeibediensteten für Meinungspluralismus. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer zielorientierten Arbeitshaltung. Auch ihnen wird ein eher restriktives Verhalten zugeschrieben.

Die *männlichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ sowohl mit Stärken als auch mit Schwächen bewertet. Auf Kompetenzebene stehen diese vor allem für einen praxisorientierten Lösungsansatz und für kommunikative Fähigkeiten. Leichter Optimierungsbedarf besteht bei den Lösungskompetenzen für komplexere Aufgaben sowie bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Deutliche Schwächen zeigen sich bei der Sozialkompetenz und bei der Anwendung eindimensionaler Lösungskonzepte. Auf Werteebene werden die männlichen Polizeibediensteten bedingt mit Meinungspluralismus in Verbindung gebracht. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht beim zielorientierten (selbstständigen) Handeln. Zudem werden die männlichen Polizeibediensteten mit restriktivem Verhalten und Misstrauen in Verbindung gebracht.

Die *weiblichen Polizeibediensteten* besitzen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ viele Stärken, es werden jedoch auch Verbesserungspotenziale verortet. Auf Kompetenzebene werden die weiblichen Polizeibediensteten vor allem mit kommunikativen Fähigkeiten in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einem praxisorientierten Lösungsansatz, beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben sowie bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Verbessert werden können zudem die Sozialkompetenz und das eher eindimensionale Vorgehen bei der Problemlösung. Auf der Werteebene besitzen die weiblichen Polizeibediensteten vor allem für einen ausgeprägten Meinungspluralismus. Verbesserungspotenzial besteht bei einer zielorientierten (selbstständigen) Arbeitshaltung, was sich auch in einem eher restriktiven Verhalten zeigt.

Die *deutschen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit Stärken, jedoch auch mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf Kompetenzebene stehen die deutschen Polizeibediensteten für kommunikative Fähigkeiten und einen praxisorientierten Lösungsansatz. Verbesserungsmöglichkeiten sind beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben und bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung zu erkennen. Etwas größere Defizite werden bei der Sozialkompetenz und eindimensionalen Lösungskonzepten assoziiert. Auf der Werteebene wird ein gewinnbringender Meinungspluralismus, jedoch auch restriktives Verhalten und eine wenig zielorientierte (selbstständige) Arbeitshaltung wahrgenommen.

Die *Polizeibediensteten mit MHG* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ gut bewertet. Es bestehen zwar nur geringe Verbesserungspotenziale. Auf der Kompetenzebene werden die Polizeibediensteten mit MHG vor allem mit kommunikativen Fähigkeiten und einem praxisorientierten Lösungsansatz in Verbindung gebracht. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung sowie beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Moderate Defizite bestehen bei eindimensionalen Lösungskonzepten und bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene werden Stärken im Kontext Meinungsplura-

lismus verortet. Verbessert werden kann das zielorientierte (selbstständige) Handeln, zudem besteht stellenweise restriktives Verhalten und Misstrauen.

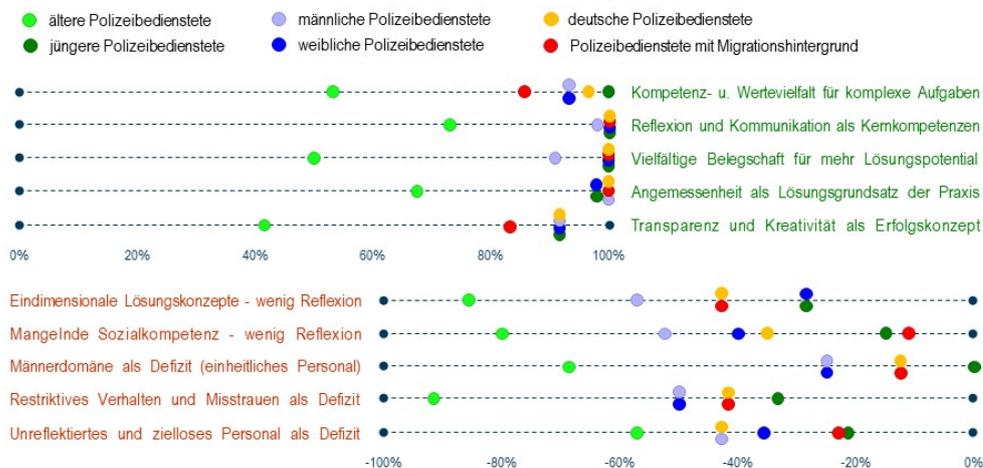


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Personalkontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ verorten die Personaltypen im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ differenziert mit einigen Stärken, stellenweise jedoch auch mit Optimierungsbedarf. Die älteren Polizeibediensteten werden auch hier kritischer bewertet, eine leicht kritischere Tendenz ist auch bei den männlichen und bei den deutschen Polizeibediensteten zu erkennen.

Die *älteren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ fast ausschließlich mit Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene wird der praxisorientierte Lösungsansatz mit deutlichen Defiziten bewertet. Noch deutlicher werden diese bei den kommunikativen Kompetenzen, einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung, bei der Sozialkompetenz und beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Besonders kritisch sind die Defizite bei den Lösungskonzepten, die sehr häufig als eindimensional beurteilt werden. Auf der Werteebene besteht nur wenig Meinungspluralismus. Zudem findet sich eine wenig zielorientierte (selbstständige) Arbeitshaltung sowie viel restriktives Verhalten und Misstrauen.

Die *jüngeren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ insgesamt gut bewertet. Auf der Kompetenzebene werden diese mit einem praxisorientierten Lösungsansatz und einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei den kommunikativen Kompetenzen, etwas mehr beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Bei der Sozialkompetenz und bei eindimensionalen Lösungskonzepten bestehen Defizite. Auf der Werteebene stehen die jüngeren Polizeibediensteten vor allem für Meinungspluralismus, es besteht allerdings Handlungsbedarf bei zielorientiertem (selbstständigem) Handeln.

Bei den *männlichen Polizeibediensteten* wird im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ häufig Verbesserungspotenzial gesehen. Auf der Kompetenzebene werden sie mit einem praxisorientierten Lösungsansatz in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, etwas mehr bei den kommunikativen Fähigkeiten sowie bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Handlungsbedarf besteht bei der Sozialkompetenz und bei eindimensionalen Lösungskonzepten. Auf der Werteebene stehen die männlichen Polizeibediensteten nur bedingt für Meinungspluralismus, sowie wenig zielorientiertes (selbstständiges) Handeln.

Die *weiblichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken bewertet, stellenweise wird jedoch auch Optimierungsbedarf ersichtlich. Die weiblichen Polizeibediensteten stehen auf der Kompetenzebene für einen praxisorientierten Lösungsansatz. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei den kommunikativen Fähigkeiten, einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung und beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Handlungsbedarf wird bei der Sozialkompetenz sowie bei eindimensionalen Lösungskonzepten verortet. Auf der Werteebene stehen die weiblichen Polizeibediensteten für Meinungspluralismus, das zielorientierte Handeln sollte jedoch bearbeitet werden.

Die *deutschen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ relativ positiv bewertet, es werden jedoch auch Schwächen sichtbar. Auf der Kompetenzebene besteht beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben und bei einem praxisorientierten Lösungsansatz leichtes Verbesserungspotenzial. Etwas mehr findet sich bei den kommunikativen Kompetenzen und bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung. Deutliches Verbesserungspotenzial wird bei der Sozialkompetenz verortet. Noch kritischer werden die Lösungskonzepte bewertet, die weitestgehend als eindimensional betrachtet werden. Auf der Werteebene werden die deutschen Polizeibediensteten vor allem mit Meinungspluralismus in Verbindung gebracht. Deutlicher Optimierungsbedarf besteht beim zielorientierten Handeln.

Die *Polizeibediensteten mit MHG* werden im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit einigen Stärken, stellenweise jedoch auch mit Optimierungsbedarf bewertet. Auf der Kompetenzebene haben die Polizeibediensteten mit MHG Stärken bei einer praxisorientierten Vorgehensweise. Leichte Verbesserungspotenziale bestehen bei einer nachvollziehbaren Aufgabendurchführung, den kommunikativen Kompetenzen und beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Sozialkompetenz weist etwas mehr Defizite auf, im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier jedoch die geringsten Defizite. Die Lösungskonzepte werden auch hier relativ eindimensional bewertet. Auf der Werteebene wird einen gewinnbringender Meinungspluralismus wahrgenommen, jedoch besteht auch eine wenig zielorientierte (selbstständige) Arbeitshaltung.

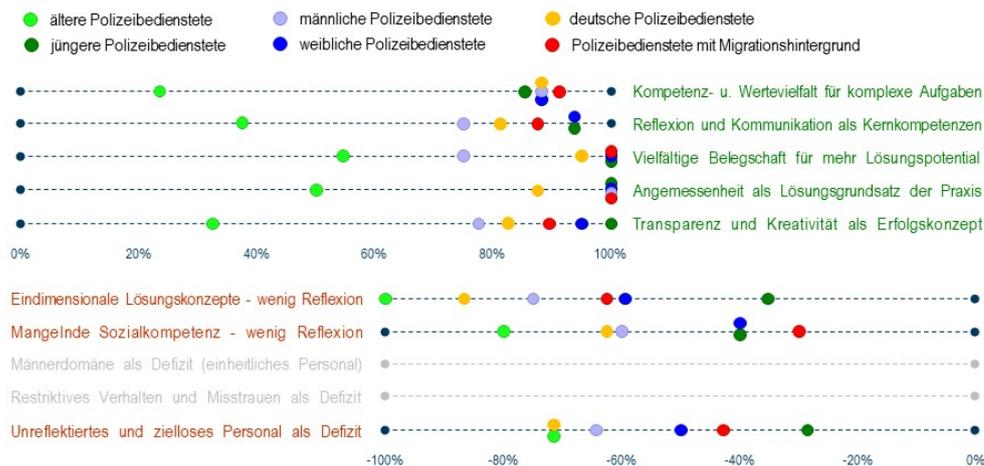


Abbildung: Auswertung ‚Werte- und Kompetenzvielfalt im Personalkontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Chancengleichheit im Personalkontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten den *Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen* im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ relativ homogen. Insgesamt lassen sich also kaum Tendenzen ausmachen, die eine Bevorteilung oder Benachteiligung von einzelnen Diversity-Kategorien beschreiben. Es werden Stärken und Schwächen verortet. Auf der Ressourcenebene werden alle Elemente bei den strukturellen Anreizen sehr kritisch bewertet. Die Unterstützung von Seiten der Politik wird beim Umgang mit männlichen und weiblichen Polizeibediensteten mit moderatem Verbesserungspotenzial bewertet. Beim Umgang mit älteren, jüngeren, homo- oder bisexuellen und mit Polizeibediensteten mit MHG bestehen sogar deutliche Defizite. Am kritischsten wird jedoch der Umgang mit Polizeibediensteten aus religiösen Minderheiten bewertet, hier fehlen die meisten Ressourcen von Seiten der Politik. Auf der Werteebene wird nur wenig Diskriminierung und Willkür sowie eine gute Mitarbeiterorientierung verortet. Bei der Mitarbeiterorientierung könnte jedoch der Umgang mit weiblichen Kolleginnen verbessert werden.

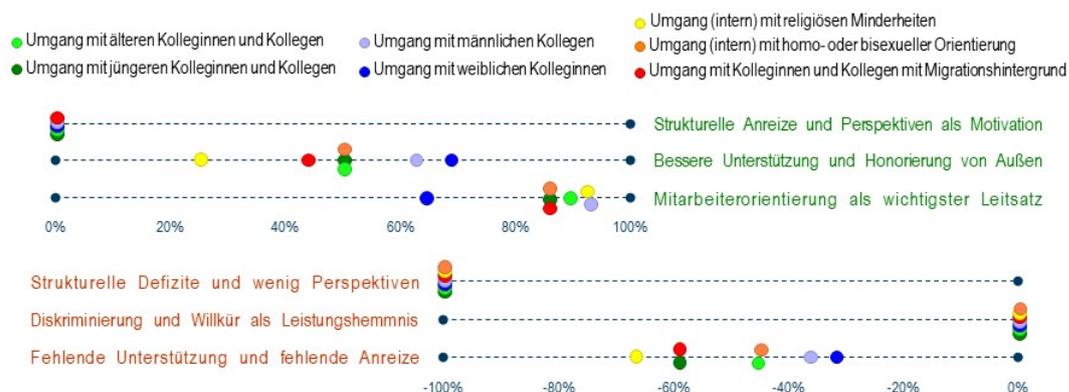


Abbildung: Auswertung ‚Chancengleichheit und Fairness‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ sprechen im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ über drei von sechs Themen. Der Themenkomplex spielt bei der Gruppe folglich eine eher untergeordnete Rolle. Der *Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen* wird relativ homogen bewertet, es werden also kaum Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Diversity-Kategorien verortet. Auf der Ressourcenebene finden sich viele strukturelle Defizite. Diese sind vor allem beim Umgang mit religiösen Minderheiten und Kolleg\*Innen homo- oder bisexueller Orientierung vorhanden. Der Umgang mit älteren Kolleg\*Innen wird hier weniger kritisch bewertet, wobei nur geringe Unterschiede in diesem Kontext bestehen. Auf der Werteebene wird fast keine Diskriminierung und Willkür verortet.

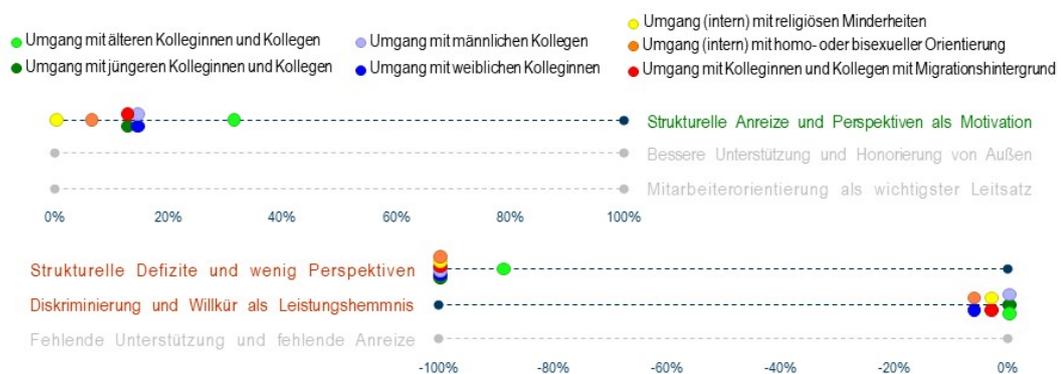


Abbildung: Auswertung ‚Chancengleichheit und Fairness‘- ‚Schutzmäner‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ meist differenziert, es werden also Unterschiede zwischen den Diversity-Kategorien verortet. Der Umgang mit den älteren Polizeibediensteten wird mit weniger Defiziten bewertet.

Der *Umgang mit älteren Kolleg\*Innen* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit deutlichen strukturellen Defiziten und mit wenig Unterstützung von außen (Politik) bewertet, im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier jedoch weniger Defizite. Auf der Werteebene besteht moderates Verbesserungspotenzial bei der Mitarbeiterorientierung, im Vergleich zu den anderen Elementen finden sich jedoch eher weniger Defizite.

Der *Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit sehr deutlichen strukturellen Defiziten bewertet. Im Vergleich zu den anderen Elementen fallen diese jedoch nicht besonders auf. Im Kontext Unterstützung von Seiten der Politik werden im Vergleich zu den anderen Elementen die größten Defizite verortet, hier fehlen demnach die meisten Ressourcen. Auf der Werteebene wird der

Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen mit deutlichem Verbesserungspotenzial bei der Mitarbeiterorientierung bewertet.

Der *Umgang mit männlichen Kollegen* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit deutlichen strukturellen Defiziten bewertet, im Vergleich zu den meisten anderen Elementen besteht hier jedoch geringeres Verbesserungspotenzial. Die Unterstützung von Seiten der Politik wird ebenfalls mit sehr deutlichen Defiziten bewertet, hier besteht im Vergleich zu den anderen Elementen eher größeres Verbesserungspotenzial. Auf der Werteebene wird der Umgang mit männlichen Kollegen mit deutlichem Verbesserungspotenzial bei der Mitarbeiterorientierung bewertet.

Der *Umgang mit weiblichen Kolleginnen* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit sehr deutlichen strukturellen Defiziten bewertet, im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier die größten Defizite. Bezogen auf die Unterstützung von außen (Politik) werden ebenfalls sehr deutliche Defizite verortet, im Vergleich zu den anderen Elementen besteht hier jedoch die geringsten Verbesserungspotenzial. Auf der Werteebene hat die Mitarbeiterorientierung deutlichen Optimierungsbedarf.

Der *Umgang (intern) mit religiösen Minderheiten* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit sehr deutlichen strukturellen Defiziten bewertet. Zudem besteht kaum Unterstützung von außen (Politik). Auf der Werteebene findet sich sehr deutliches Verbesserungspotenzial bei der Mitarbeiterorientierung, im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier größere Defizite.

Der *Umgang (intern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit sehr deutlichen strukturelle Defiziten und kaum Unterstützung von außen (Politik) bewertet. Auf der Werteebene werden deutliche Verbesserungspotenziale bei der Mitarbeiterorientierung gesehen.

Der *Umgang mit Kolleg\*Innen mit MHG* wird im Themenbündel ‚Chancengleichheit und Fairness‘ auf der Ressourcenebene mit deutlichen strukturellen Defiziten und bei der Unterstützung von außen (Politik) bewertet, im Vergleich zu den anderen Elementen werden beiden Themen relativ kritisch bewertet. Auf der Werteebene besteht nur sehr wenig Mitarbeiterorientierung. Im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier die größten Defizite.

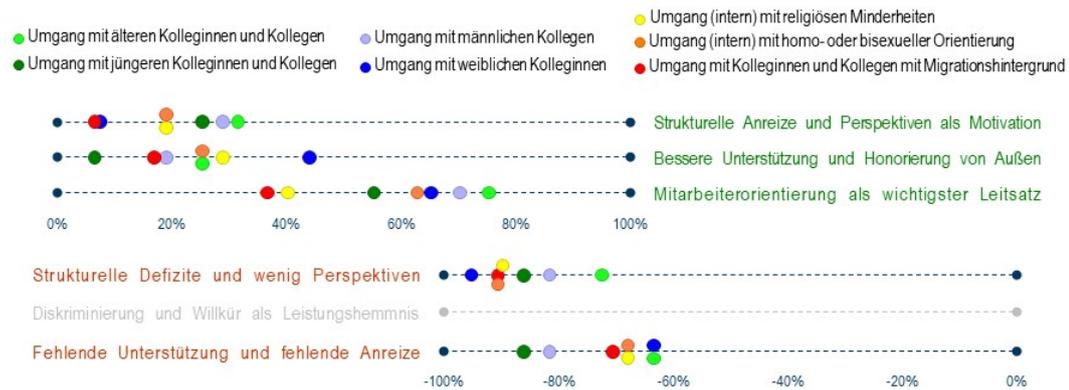


Abbildung: Auswertung ‚Chancengleichheit und Fairness‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Umgang mit Vielfalt im Personalkontext

Die ‚Schutzmäner‘ verorten die *Personaltypen* im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ meist mit leichtem Verbesserungspotenzial. Die Personaltypen werden stellenweise differenziert bewertet, es werden also nur wenige spezifische Stärken und Schwächen verortet. Insgesamt werden nur fünf von acht Themen bewertet, die Themen im Kontext Umgang mit Vielfalt spielen demnach eine eher untergeordnete Rolle. Auf Kompetenzebene werden die meisten Personaltypen mit moderatem Verbesserungspotenzial bei der Selbstreflexion bewertet. Die weiblichen Polizeibediensteten und die Polizeibediensteten mit MHG haben hier etwas mehr Optimierungsbedarf. Bei der Sozialkompetenz werden viele Personaltypen sehr gut bewertet, jedoch haben auch hier die weiblichen Polizeibediensteten und die Polizeibediensteten mit MHG etwas mehr Verbesserungspotenzial. Am negativsten werden jedoch die älteren Polizeibediensteten in diesem Kontext bewertet, hier bestehen moderate Defizite. Betrachtet man die Zusammensetzung von den „Schutzmännern“, wird hier eine kritische Selbsteinschätzung sichtbar. Auf der Werteebene werden die meisten Personaltypen mit Respekt und Kollegialität in Verbindung gebracht. Die deutschen und älteren Polizeibediensteten könnten etwas an diesen Werten arbeiten. Bezogen auf Diskriminierung und Willkür haben die meisten Personaltypen leichte Defizite. Lediglich die älteren und die Polizeibediensteten mit MHG werden sehr positiv bewertet. Die Mitarbeiterorientierung wird bei allen Personaltypen mit deutlichen Defiziten bewertet.

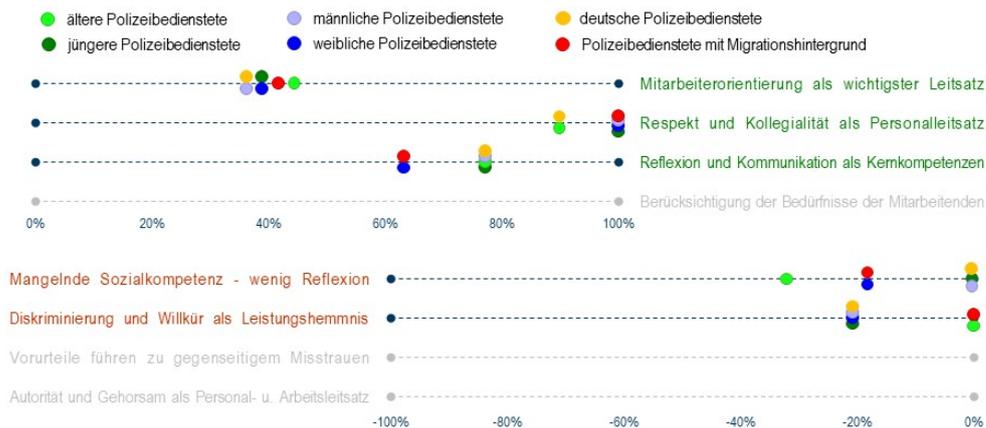


Abbildung: Auswertung 'Umgang mit Vielfalt im Personalkontext' – 'Schutzmänner'

Die **'Geschäftsführer'** bewerten die Personaltypen im Themenbündel 'Umgang mit Vielfalt im Personalkontext' differenziert. Es werden einige Stärken, jedoch auch Verbesserungspotenziale deutlich. Die älteren Polizeibediensteten werden im Vergleich zu den anderen Personaltypen deutlich kritischer, die männlichen Polizeibediensteten etwas kritischer bewertet.

Die *älteren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel 'Umgang mit Vielfalt im Personalkontext' hauptsächlich mit Schwächen beurteilt. Auf der Kompetenzebene finden sich deutliche Verbesserungspotenziale bei kommunikativen Kompetenzen und der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Deutliche Defizite werden zudem bei der Sozialkompetenz verortet, hier werden die älteren Polizeibediensteten deutlich schlechter als alle anderen Personaltypen bewertet. Auf der Werteebene werden die älteren Polizeibediensteten vor allem mit einer guten Mitarbeiterorientierung in Verbindung gebracht, im Vergleich zu den anderen Personaltypen besteht hier eine deutliche Stärke. Im Kontext Respekt und Kollegialität sowie bei den Themen Diskriminierung und Willkür wird jedoch deutlicher Optimierungsbedarf ersichtlich, der bezogen auf Vorurteile und bei einem autoritären Arbeitsgrundsatz noch deutlicher wird.

Die *jüngeren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel 'Umgang mit Vielfalt im Personalkontext' mit Stärken, jedoch auch mit Optimierungsbedarf bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen sie vor allem für eine gute Reflexion und Kommunikation. Leichte Defizite bestehen bei der Sozialkompetenz und bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Auf der Werteebene stehen die jüngeren Polizeibediensteten für wenig Vorurteile und diskriminierendes Verhalten. Leichte Verbesserungspotenziale bestehen im Kontext Respekt und Kollegialität und bei einem autoritären Personal- und Arbeitsleitsatz. Die größten Defizite bestehen bei der Mitarbeiterorientierung.

Die *männlichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel 'Umgang mit Vielfalt im Personalkontext' häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen sie für kommunikative Kompetenzen, leichte Verbesserungspotenziale finden sich bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer.

sichtigung der Bedürfnisse Anderer. Deutliche Defizite bestehen bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene könnten die männlichen Polizeibediensteten ihre Einstellung im Kontext Respekt und Kollegialität sowie Diskriminierung und Willkür etwas verbessern. Zudem werden moderate Vorurteile und ein stellenweise autoritärer Personal- und Arbeitsleitsatz verortet.

Die *weiblichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ mit einigen Stärken, jedoch auch stellenweise mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene werden sie vor allem mit guten kommunikativen Kompetenzen in Verbindung gebracht. Etwas Verbesserungspotenzial besteht bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Bei der Sozialkompetenz finden sich moderate Defizite. Auf der Werteebene stehen die weiblichen Polizeibediensteten besonders für Respekt und Kollegialität sowie wenig Diskriminierung. Jedoch werden leichte Vorurteile und ein etwas autoritärer Arbeitsgrundsatz verortet. Deutliche Defizite bestehen bei der Mitarbeiterorientierung.

Die *deutschen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene haben sie Stärken im Kontext kommunikative Fähigkeiten. Verbesserungspotenzial besteht bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer und bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene stehen die deutschen Polizeibediensteten für Respekt und Kollegialität sowie wenig Diskriminierung, jedoch werden deutliche Vorurteile und stellenweise ein autoritärer Arbeitsgrundsatz verortet.

Die *Polizeibediensteten mit MHG* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ an einigen Stellen mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen sie vor allem für kommunikative Kompetenzen. Etwas Verbesserungspotenzial besteht bei der Sozialkompetenz und bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Auf der Werteebene stehen die Polizeibediensteten mit MHG vor allem für Respekt und Kollegialität. Zudem besteht wenig Diskriminierung und Willkür sowie kaum Vorurteile. Defizite finden sich jedoch bei einem autoritären Arbeitsgrundsatz.

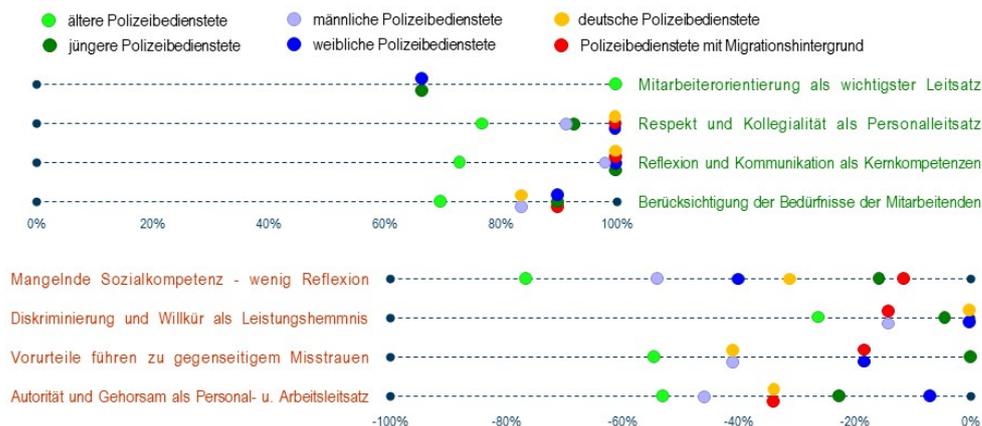


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ verorten die Personaltypen im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ differenziert und häufig mit Verbesserungspotenzial. Die älteren Polizeibediensteten werden im Vergleich zu den anderen Personaltypen mit deutlich mehr Verbesserungspotenzial bewertet. Bei den männlichen Polizeibediensteten wird ebenfalls etwas mehr Optimierungsbedarf gesehen.

Die *älteren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ häufig mit Schwächen bewertet. Auf der Kompetenzebene bestehen leichte Defizite bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Deutlicher werden diese bei den kommunikativen Fähigkeiten und der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene besteht nur bedingt Respekt und Kollegialität, zudem finden sich viele Vorurteile, eine ziemlich autoritäre Arbeitsauffassung und nur wenig Mitarbeiterorientierung.

Die *jüngeren Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ meist mit leichtem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene können die kommunikativen Fähigkeiten und die Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer etwas verbessert werden. Etwas mehr Defizite werden bei der Sozialkompetenz verortet. Auf der Werteebene werden die jüngeren Polizeibediensteten mit Respekt und Kollegialität in Verbindung gebracht. Es bestehen jedoch leichte Vorurteile und ein etwas autoritärer Arbeitsleitsatz. Deutliche Defizite bestehen bei der Mitarbeiterorientierung, hier werden die jüngeren Polizeibediensteten im Vergleich zu den anderen Personaltypen deutlich kritischer bewertet.

Die *männlichen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ häufig mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene besteht leichter Optimierungsbedarf bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer, etwas mehr bei den kommunikativen Fähigkeiten und der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene bestehen deutliche Defizite bezogen auf Respekt und Kollegialität, zudem finden sich häufig

Vorurteile sowie ein autoritärer Arbeitsgrundsatz. Verbessert werden sollte ebenfalls die Mitarbeiterorientierung.

Bei den *weiblichen Polizeibediensteten* finden sich im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ meist leichte Verbesserungspotenziale. Auf der Kompetenzebene haben sie etwas Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer. Moderate Defizite finden sich bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene werden die weiblichen Polizeibediensteten vor allem mit Respekt und Kollegialität in Verbindung gebracht, Defizite werden jedoch im Kontext Vorurteile und bei einem autoritären Arbeitsgrundsatz verortet. Bei der Mitarbeiterorientierung bestehen auch hier sehr deutliche Defizite.

Die *deutschen Polizeibediensteten* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ häufig mit relativ deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene stehen diese zwar weitestgehend für die Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer, jedoch findet sich Optimierungsbedarf bei den kommunikativen Fähigkeiten. Deutliche Defizite werden bei der Sozialkompetenz gesehen. Auf der Werteebene stehen die deutschen Polizeibediensteten vor allem für Respekt und Kollegialität, jedoch finden sich häufig Vorurteile sowie ein autoritäres Arbeitsverständnis und nur wenig Mitarbeiterorientierung.

Die *Polizeibediensteten mit MHG* werden im Themenbündel ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ bei den meisten Themen mit leichtem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene werden diese mit leichtem Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer bewertet. Defizite bestehen bei der Sozialkompetenz. Auf der Werteebene werden die Polizeibediensteten mit MHG vor allem mit Respekt und Kollegialität assoziiert. Insgesamt bestehen nur wenig Vorurteile, jedoch wird ein deutlich autoritäres Arbeitsverständnis verortet. Deutliche Defizite bestehen auch hier bei der Mitarbeiterorientierung.

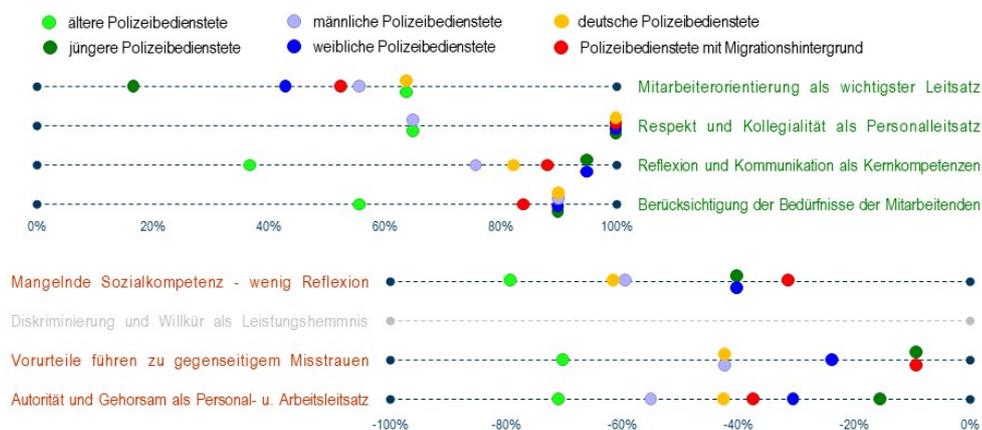


Abbildung: Auswertung ‚Umgang mit Vielfalt im Personalkontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 12 Auswertung Personalentwicklung (nextexpertizer®)

### Vielfältiges und nachhaltiges Lernen

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten die *Aus- und Weiterbildung* im Themenbündel ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ mit einigen Stärken, jedoch auch mit Verbesserungspotenzialen. Stärken finden sich in erster Linie bei den Kompetenzthemen auf personaler und organisationaler Ebene. Auf personaler Kompetenzebene werden kommunikative Fähigkeiten, eine offene und dynamische Aufgabenbewältigung sowie eine gute Sozialkompetenz durch die Aus- und Weiterbildung bei der Polizei Bremen ausgebildet. Verbessert werden sollte die Praxisorientierung des Lösungsansatzes, der eine transparente und kreative Aufgabendurchführung sowie das Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben beinhaltet. Auf organisationaler Kompetenzebene wird die Aus- und Weiterbildung als dynamisch und flexibel beschrieben, es fehlt jedoch an einem angemessenen Wissensaustausch. Auf der Werteebene steht die Aus- und Weiterbildung dafür zielorientierte und motivierte Mitarbeitende auszubilden, schafft es jedoch nicht ganz restriktivem Verhalten vorzubeugen. Defizite werden auf der Ressourcenebene verortet. Hier fehlt es an Aktualität und Spezialisierung sowie an strukturellen Anreizen, zudem werden nur wenige Synergien genutzt.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* in diesem Kontext wird deutlich, dass diese bei den meisten Kompetenz- und Wertethemen eine positive Auswirkung auf die Aus- und Weiterbildung hat. Verbessert werden sollten jedoch der Wissensaustausch auf organisationaler Ebene und die Vermeidung von restriktivem Verhalten auf der Werteebene. Deutlicher Anpassungsbedarf besteht in erster Linie bei den Themen bezogen auf den Ressourcenzugang.

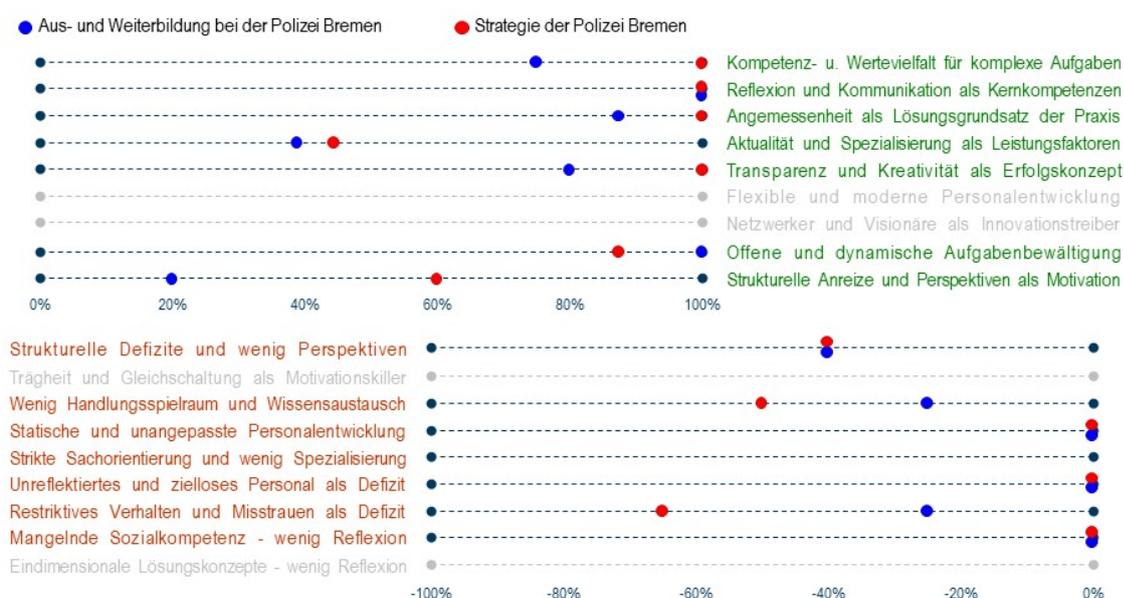


Abbildung: Auswertung: ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten die *Aus- und Weiterbildung* im Themenbündel ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ hauptsächlich mit Stärken. Diese finden sich in erster Linie bei den Kompetenzthemen auf personaler und organisationaler Ebene sowie bei den Wertethemen wieder. Auf personaler Ebene wird durch die Aus- und Weiterbildung der Polizei Bremen das Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben, kommunikative Fähigkeiten, Angemessenheit in der Praxis, eine transparente und kreative Aufgabendurchführung, gute Netzwerkarbeit, offene Aufgabengestaltung, Sozialkompetenz sowie mehrdimensionale Lösungskonzepte gut ausgebildet. Auf organisationaler Ebene wird die Aus- und Weiterbildung als relativ dynamisch und zeitgemäß beschrieben. Verbesserungspotenziale bestehen beim Wissensaustausch innerhalb der Organisation. Auf der Werteebene sorgt die Aus- und Weiterbildung dafür zielorientierte und motivierte Mitarbeitende auszubilden und verhindert restriktives Verhalten. Es sollte darauf geachtet werden, dass die individuellen Einstellungen nicht einer zu hohen Gleichschaltung ausgesetzt sind. Defizite werden auf der Ressourcenebene (Aktualität und Spezialisierung, strukturelle Anreize und strikte Sachorientierung) verortet. Der Ressourcenmangel wirkt sich negativ auf die Aus- und Weiterbildung aus.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* in diesem Kontext wird deutlich, dass diese bei den Kompetenzthemen auf personaler und organisationaler Ebene durchaus auf nachhaltiges Lernen abzielt. Eine Anpassung der strategischen Ausrichtung sollte vor allem bei den Themen bezogen auf den Zugang zu Ressourcen stattfinden.

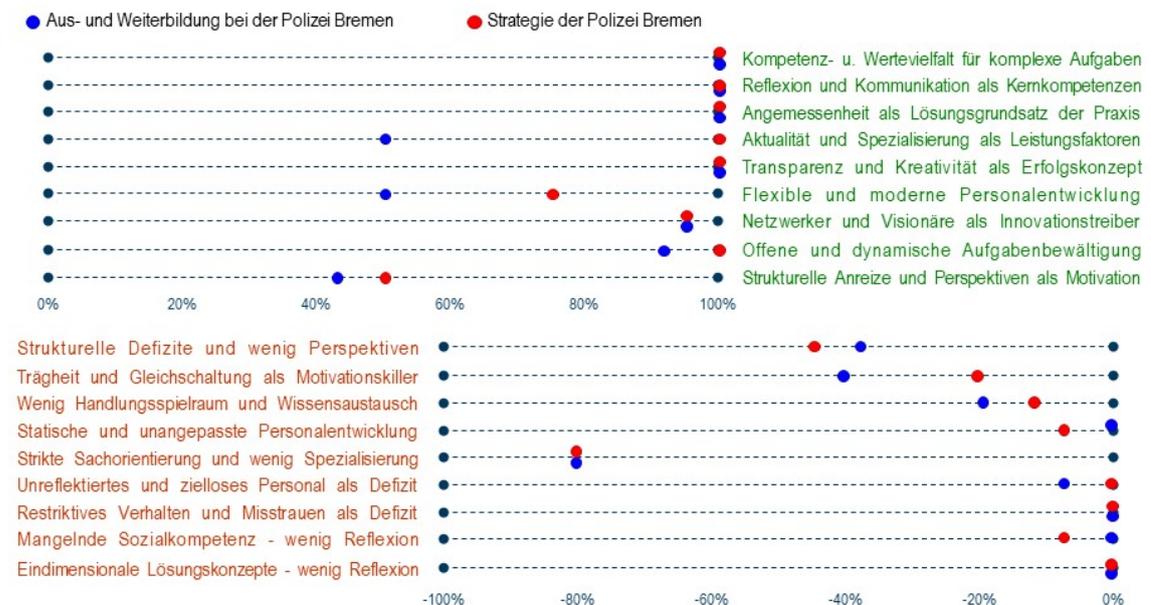


Abbildung: Auswertung ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten die *Aus- und Weiterbildung* im Themenbündel ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ mit einigen Stärken, jedoch auch mit Verbesserungspotenzialen. Stärken finden sich auf personaler Kompetenzebene bei der Entwicklung eines angemessenen Lösungsansatzes für die Praxis. Leichte Verbesserungspotenziale bestehen beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, bei kommunikativen Fähigkeiten, bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung, bei der Netzwerkarbeit, bei einer offenen und dynamischen Aufgabenbewältigung, beim Vermeiden eindimensionaler Lösungskonzepte und bei der Sozialkompetenz auf personaler Ebene. Auf organisationaler Kompetenzebene wird die Personalentwicklung mit moderatem Verbesserungspotenzial im Kontext flexible und moderne Ausrichtung und bei der Unterstützung des Wissensaustausches innerhalb der Organisation bewertet. Auf der Werteebene sorgt die Aus- und Weiterbildung weitestgehend dafür, zielorientierte und motivierte Mitarbeitende auszubilden. Defizite werden bei einer ausgeprägten Gleichschaltung der individuellen Haltung und Einstellung verortet. Schwächen werden auch von den ‚Dienstleistenden‘ hauptsächlich auf der Ressourcenebene (Aktualität und Spezialisierung, strukturelle Anreize bzw. Defizite und strikte Sachorientierung) verortet.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* in diesem Kontext wird deutlich, dass diese vor allem bei den Kompetenzthemen auf personaler und organisationaler Ebene und bei den Wertethemen mit nachhaltigem Lernen in Verbindung gebracht wird. Handlungsbedarf besteht bei den Themen bezogen auf den Zugang zu Ressourcen.

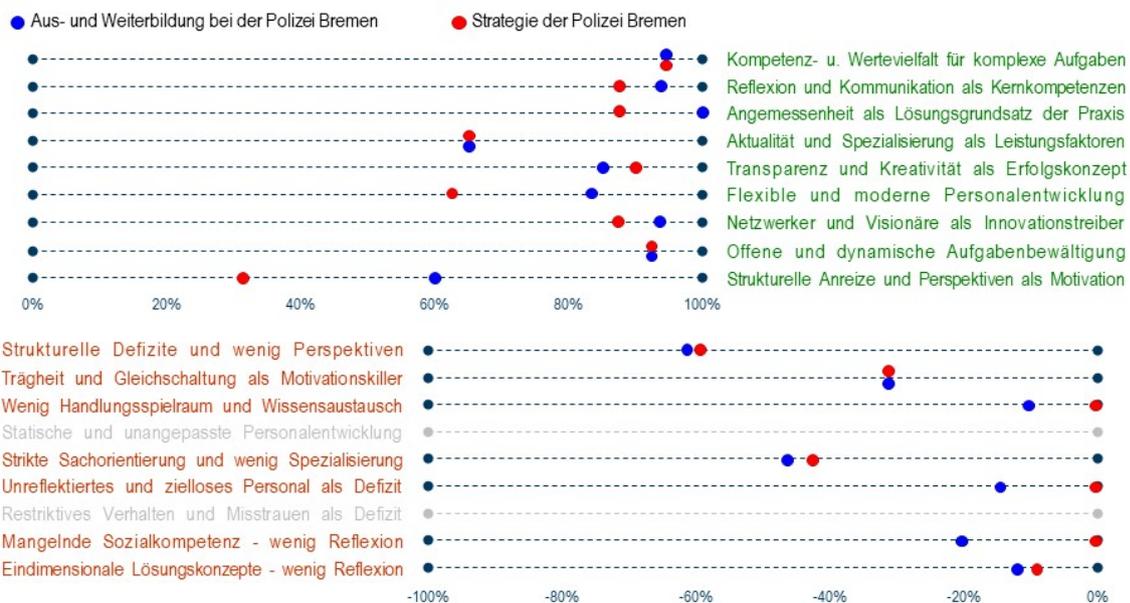


Abbildung: Auswertung ‚Vielfältiges und nachhaltiges Lernen‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Diversity-Kompetenz

Im Themenbündel ‚Diversity-Kompetenz‘ wird die *Aus- und Weiterbildung* von den drei Gruppen ähnlich bewertet. Die *„Schutzmänner“*, die *„Geschäftsführer“* als auch die *„Dienstleistenden“* bewerten diese mit Stärken auf der Kompetenz- und Werteebene. Das Thema Mitarbeiterorientierung wird jedoch mit deutlichen Schwächen bewertet. Die ‚Schutzmänner‘ reden nur über fünf von acht Themen, der Themenkomplex spielt demnach eine etwas untergeordnete Rolle. Auf der Kompetenzebene wird die Aus- und Weiterbildung vor allem mit guten kommunikativen Fähigkeiten und einer guten Sozialkompetenz in Verbindung gebracht. Lediglich die ‚Dienstleistenden‘ sehen hier leichte Verbesserungsmöglichkeiten. Im Kontext Bedürfnisse der Mitarbeitenden bestehen ebenfalls Stärken, auch wenn hier die ‚Geschäftsführer‘ leichten Optimierungsbedarf sehen. Obwohl vereinzelt leichte Verbesserungspotenziale verortet werden, unterstützt die Aus- und Weiterbildung auf der Kompetenzebene die Entwicklung von Diversity-Kompetenz. Auf der Werteebene wird die Aus- und Weiterbildung eindeutig mit der Entwicklung von Respekt und Kollegialität sowie keiner Diskriminierung und Willkür in Verbindung gebracht. Zudem verhindert diese weitestgehend die Ausprägung von Vorurteilen und steht für wenig autoritäre Handhabung als Personal- und Arbeitsleitsatz. Hier sehen lediglich die ‚Geschäftsführer‘ etwas Verbesserungspotenzial. Handlungsbedarf besteht bei der Mitarbeiterorientierung.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* in diesem Kontext wird deutlich, dass diese die Aus- und Weiterbildung sehr gut unterstützt und Diversity-Kompetenz einen hohen Stellenwert hat. Lediglich bei der Mitarbeiterorientierung sollte die strategische Ausrichtung angepasst werden, damit sich auch die Aus- und Weiterbildung in diesem Bereich entwickeln kann.

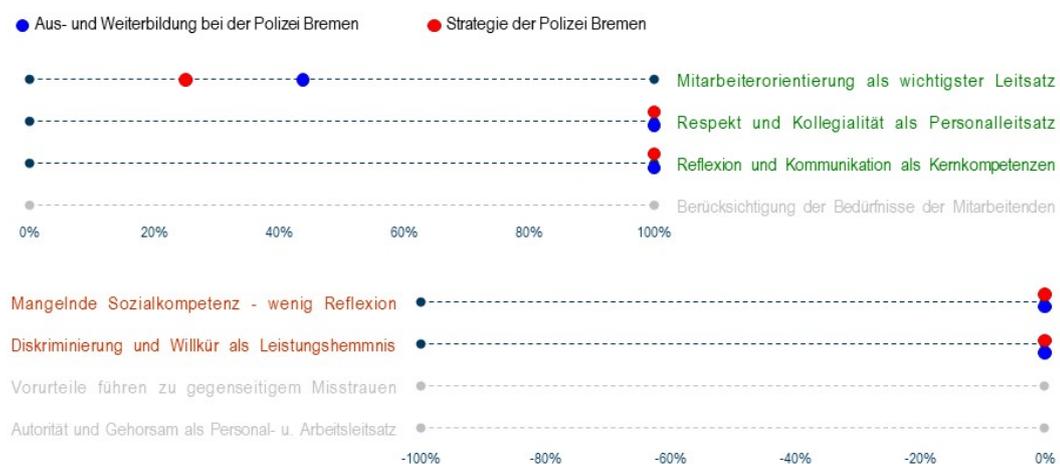


Abbildung: Auswertung ‚Diversity-Kompetenz‘ – ‚Schutzmänner‘

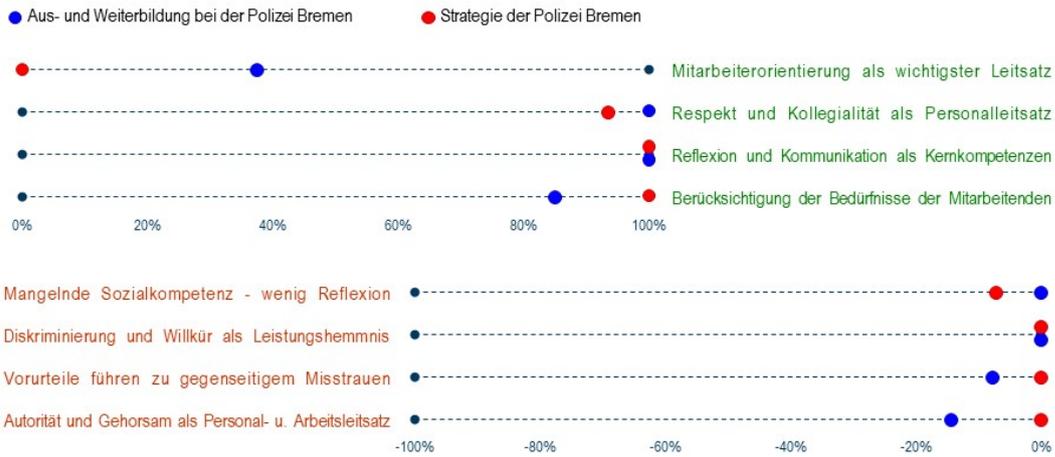


Abbildung: Auswertung ‚Diversity-Kompetenz‘ – ‚Geschäftsführer‘

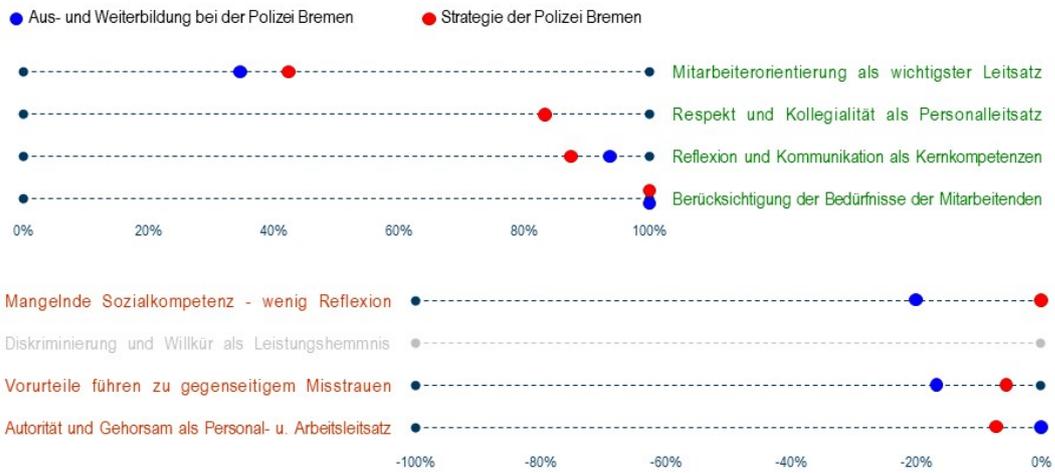


Abbildung: Auswertung ‚Diversity-Kompetenz‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 13 Auswertung Arbeitsorganisation (nextexpertizer®)

### Transparenz im Arbeitskontext

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ mit wenigen Stärken, bei den meisten Themen findet sich Optimierungsbedarf. Auf der Kompetenzebene wird der Arbeitsalltag mit einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung in Verbindung gebracht. Moderates Verbesserungspotenzial besteht bei einer transparenten Kommunikation. Die Ressourcensteuerung wird mit einer kompetenzorientierten Ausrichtung in Verbindung gebracht, moderate Verbesserungspotenziale bestehen im Kontext Transparenz. Auf der Werteebene werden Defizite bei einem kooperativen Arbeitsverständnis und einem partizipativen und kooperativen Führungsansatz. Auf der Ressourcenebene werden in Bezug auf eine transparente Arbeitsorganisation Probleme beschrieben, die mit der zunehmenden Aufgabenverdichtung der Polizei begründet werden können.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ wird deutlich, dass diese in Bezug auf eine transparente Arbeitsorganisation vor allem auf der Werteebene sowie beim Zugang zu Ressourcen und der Ressourcensteuerung angepasst werden sollte.

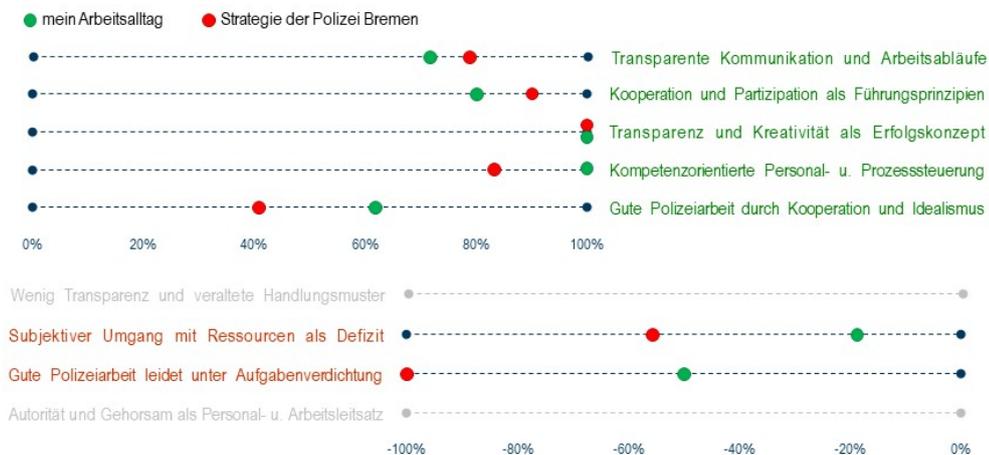


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ mit einigen Stärken, es bestehen jedoch auch Verbesserungspotenziale. Auf der Kompetenzebene wird der Arbeitsalltag vor allem mit einer transparenten Kommunikation in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung. Zudem werden die Handlungsmuster häufig als überholt angesehen. Die Ressourcensteuerung wird mit deutlichem Optimierungsbedarf bei der Kompetenzorientierung und sogar mit sehr deutlichem in Bezug auf Transparenz bewertet. Auf der Wer-

teebene werden moderate Defizite bei einer autoritären Aufgabenerledigung und bei kooperativen und partizipativen Zusammenarbeit verortet. Auf der Ressourcenebene wird die Aufgabenverdichtung der Polizei als deutliches Problem bezogen auf die Transparenz bewertet.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ wird deutlich, dass diese vor allem auf der Kompetenzebene die Transparenz im Arbeitsalltag fördert. Anpassungsbedarf besteht beim Zugang zu Ressourcen sowie bei der Ressourcensteuerung.

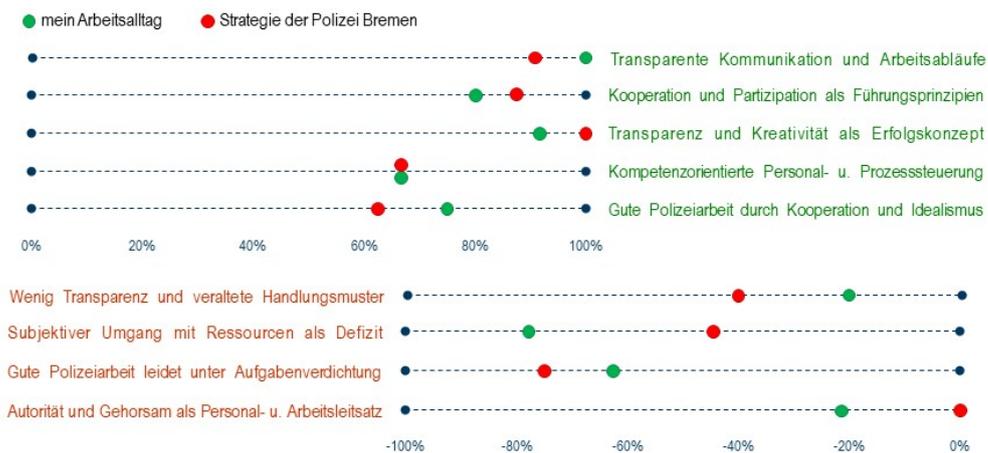


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Kontext Transparenz mit wenigen Stärken, an vielen Stellen wird Optimierungsbedarf verortet. Auf der Kompetenzebene besteht leichtes Verbesserungspotenzial bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung, etwas mehr wird bei einer transparenten Kommunikation verortet. Deutliches Verbesserungspotenzial wird im Kontext veraltete Handlungsmuster gesehen. Die Ressourcensteuerung wird mit deutlichen Defiziten sowohl bei der Kompetenzorientierung, wie auch in Bezug zu Transparenz bewertet. Auf der Werteebene werden zwar nur wenig Defizite bei einer autoritären Arbeitsauffassung verortet, jedoch bestehen deutliche Verbesserungspotenziale bei einer kooperativen Zusammenarbeit. Auf der Ressourcenebene wird die zunehmende Aufgabenverdichtung als Problem bewertet, dass sich negativ auf die Übersichtlichkeit der Polizeiarbeit auswirkt.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparenz im Arbeitskontext‘ wird deutlich, dass diese vor allem auf der Kompetenzebene die Transparenz im Arbeitsalltag fördert. Anpassungsbedarf besteht beim Zugang zu Ressourcen sowie bei der Ressourcensteuerung.

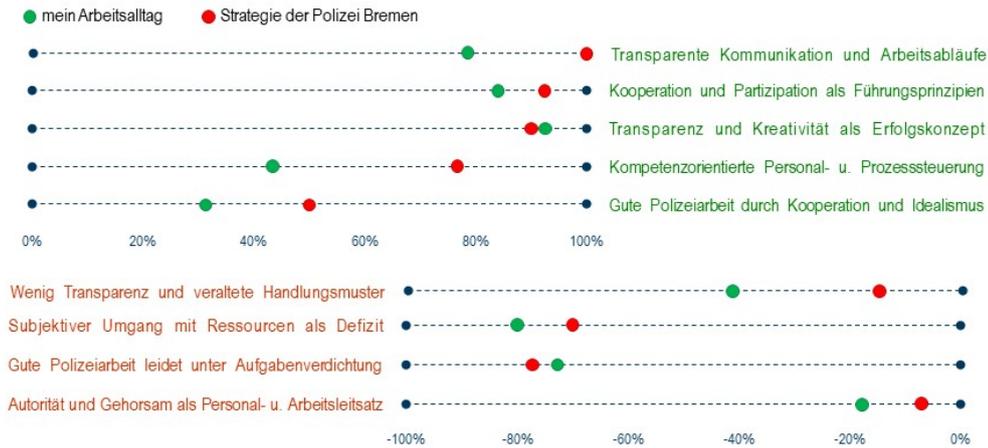


Abbildung: Auswertung Transparenz im Arbeitskontext („Dienstleistenden“)

### Anforderungen im Arbeitskontext

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ mit wenigen Stärken, bei den meisten Themen besteht Optimierungsbedarf. Insgesamt werden nur neun von dreizehn Themen bewertet, der Themenkomplex spielt demnach eine eher untergeordnete Rolle. Auf der Kompetenzebene bestehen Stärken bei den Themen Motivation, Effizienz und Effektivität sowie Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung (Dienstleistungsorientierung- Bedürfnisse beider Seiten werden berücksichtigt). Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei der Nutzung von Synergien. Auf der Werteebene besteht nach innen gerichtet zwar Anerkennung, bezogen auf die äußeren Rahmenbedingungen wird jedoch relativ Honorierung von Seiten der Bürger\*Innen und der Politik wahrgenommen. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bei der Ausstattung mit materiellen Ressourcen (technische und personale Ausstattung) und immateriellen Ressourcen (Respekt, Anerkennung) Ressourcen.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ wird deutlich, dass diese vor allem auf der Werteebene verbessert werden sollte, um die Anerkennung nach innen und außen zu fördern bzw. auszubauen. Ebenso sollte an der strategischen Ausrichtung bezogen auf den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen gearbeitet werden.

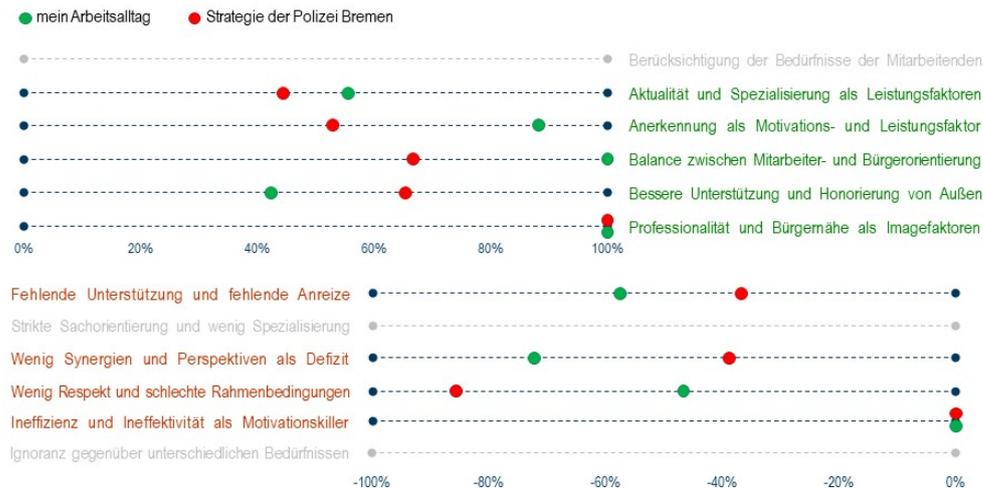


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an Arbeit‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ verorten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ mit einigen Stärken, bei den meisten Themen besteht Optimierungsbedarf. Auf der Kompetenzebene steht der Arbeitsalltag für die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, für Motivation sowie für eine dynamische, effiziente und effektive Aufgabendurchführung. Moderates Verbesserungspotenzial besteht in Kontext Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung (Dienstleistungsorientierung- Bedürfnisse beider Seiten werden berücksichtigt). Verbessert werden sollte die Nutzung von Synergien. Auf der Werteebene wird nach innen gerichtet nur bedingt Anerkennung wahrgenommen. Bezogen auf die äußeren Rahmenbedingungen besteht relativ wenig Anerkennung von Seiten der Bürger\*Innen und der Politik. Auf der Ressourcenebene. finden sich deutliche Defizite bei der Ausstattung mit materiellen Ressourcen (technische und personale Ausstattung) und immateriellen Ressourcen (Respekt, Anerkennung) Ressourcen.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ wird deutlich, dass auch hier Anpassungsbedarf der strategischen Ausrichtung bei den Wertethemen und bei den Themen bezogen auf den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen herrscht.

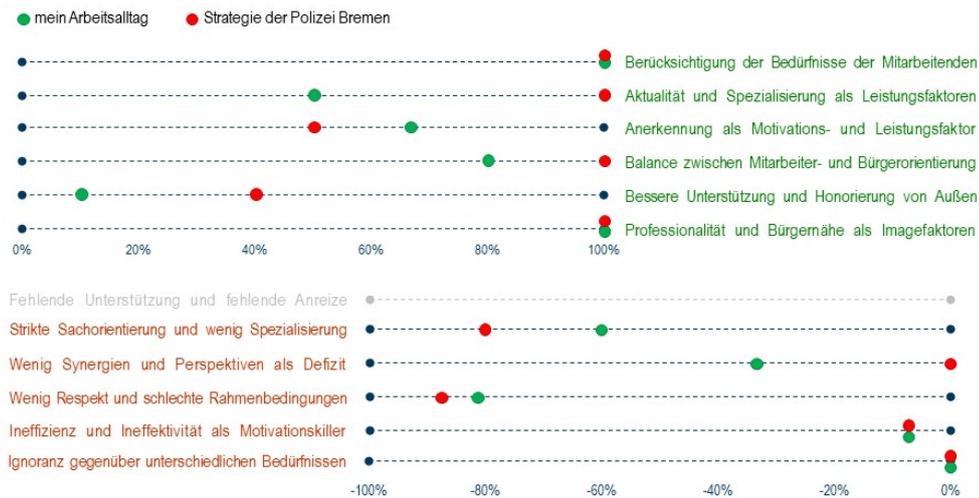


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an Arbeit‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ mit wenigen Stärken, häufig besteht Optimierungsbedarf. Auf der Kompetenzebene steht der Arbeitsalltag für die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, für Motivation und für eine dynamische Aufgabendurchführung. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung (Dienstleistungsorientierung- Bedürfnisse beider Seiten werden berücksichtigt), etwas mehr bei der Nutzung von Synergien. Auf der Werteebene findet sowohl nach innen gerichtet (Anerkennung und Motivation) wie auch nach außen (schlechte Rahmenbedingungen - wenig Anerkennung) nur wenig Wertschätzung statt. Die ‚Dienstleistenden‘ bewertet die Werteebene im Vergleich zu den anderen Gruppen am kritischsten. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bei der Ausstattung mit materiellen Ressourcen (technische und personale Ausstattung) und immateriellen Ressourcen (Respekt, Anerkennung) Ressourcen.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Anforderungen an Arbeit‘ zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den anderen zwei Gruppen. Anpassungsbedarf besteht hauptsächlich auf der Werteebene (Anerkennung nach innen und außen) sowie bei den Ressourcenthememen.

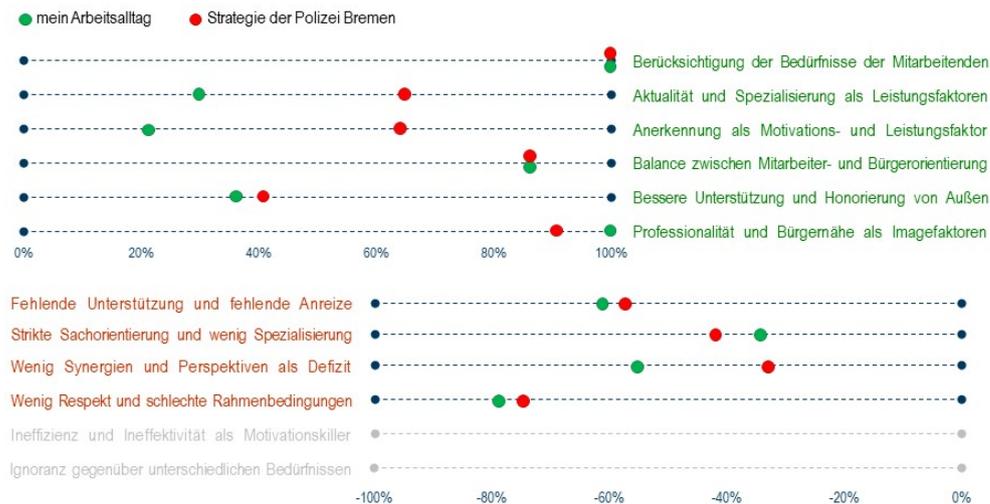


Abbildung: Auswertung ‚Anforderungen an Arbeit‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen

Die ‚Schutzmänner‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ mit einigen Stärken, jedoch werden auch Verbesserungspotenziale ersichtlich. Die Gruppe bewertet lediglich die Hälfte der Themen, der Themenkomplex spielt bei den ‚Schutzmännern‘ demnach eher eine untergeordnete Rolle. Die organisatorische Ebene wird nicht bewertet. Auf der personalen Kompetenzebene finden sich Stärken in Bezug auf eine transparente, kreative und praxisorientierte Aufgabendurchführung. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht in diesem Kontext bezogen auf Offenheit und Dynamik. Die Ressourcensteuerung wird mit einer kompetenzorientierten Ausrichtung in Verbindung gebracht. Moderate Verbesserungspotenziale hat diese jedoch im Kontext Transparenz, deutliche sogar in Bezug zur Nachhaltigkeit. Auf der Werteebene kann der Arbeitsalltag aus Sicht der ‚Schutzmänner‘ bei einer zielorientierten Aufgabenwahrnehmung verbessert werden. Zudem ist dieser häufig durch restriktives Verhalten geprägt. Auf der Ressourcenebene werden moderate Defizite im Kontext Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft verortet. Hier erhält die Polizei Bremen nur bedingt Unterstützung von Seiten der Politik bzw. durch die Rechtsprechung im Kontext unterschiedliche Lösungsstrategien.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ wird deutlich, dass diese bei den Kompetenzthemen durchaus für unterschiedliche Lösungsansätze steht, beim Wertethema restriktives Verhalten sowie beim Ressourcenthema Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft jedoch verbessert werden muss.

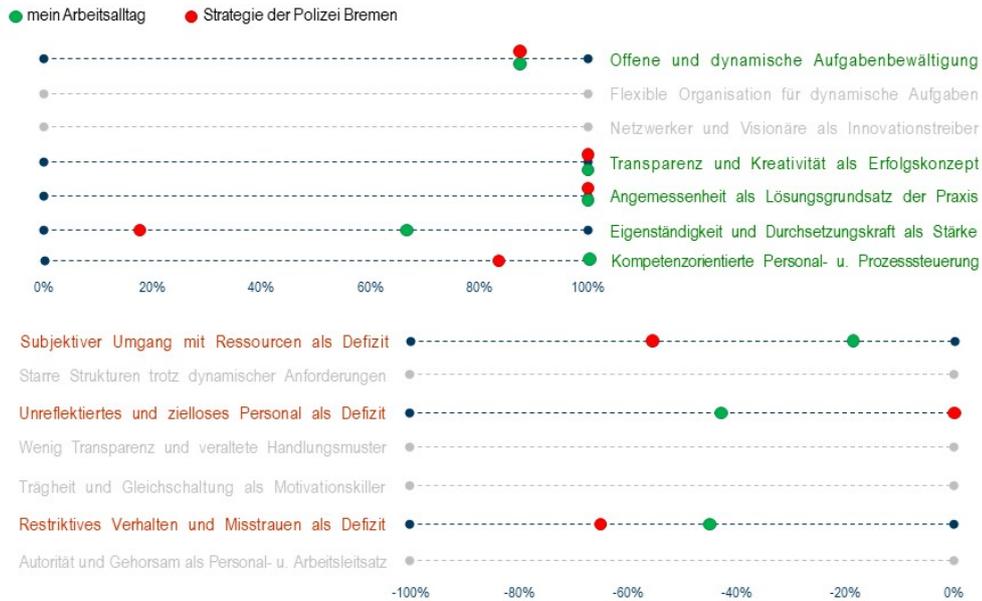


Abbildung: Auswertung ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ – ‚Schutzmännen‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ in erster Linie mit Stärken. Auf der organisationalen Ebene werden Stärken beim Umgang mit dynamischen Anforderungen verortet. Etwas Verbesserungspotenzial wird im Kontext flexible Strukturen gesehen. Auf der personalen Ebene finden sich Stärken in Bezug auf eine transparente, kreative und praxisorientierte Aufgabendurchführung. Moderater Optimierungsbedarf besteht bei zeitgemäßen Handlungsmustern, bei der Netzwerkarbeit und einer offenen Aufgabenbewältigung. Die Ressourcensteuerung wird mit deutlichen Defiziten im Kontext Kompetenzorientierung und mit sehr deutlichen Defiziten in Bezug auf Transparenz und Nachhaltigkeit bewertet. Auf der Werteebene wird der Arbeitsalltag nur wenig mit einer autoritären Arbeitsauffassung assoziiert und steht weitestgehend für eine zielorientierte Aufgabenwahrnehmung. Verbessert werden sollte das häufig restriktive Verhalten sowie eine zielorientierte Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene werden deutliche Defizite im Kontext Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft verortet.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ wird deutlich, dass diese durchaus für unterschiedliche Lösungsansätze steht. Insgesamt sollte die strategische Ausrichtung bei den Handlungsmustern überprüft werden, da diese nur bedingt ein zeitgemäßes Vorgehen unterstützt. Zudem sollte die Strategie zur Unterstützung von Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft als materielle Ressource verbessert werden.

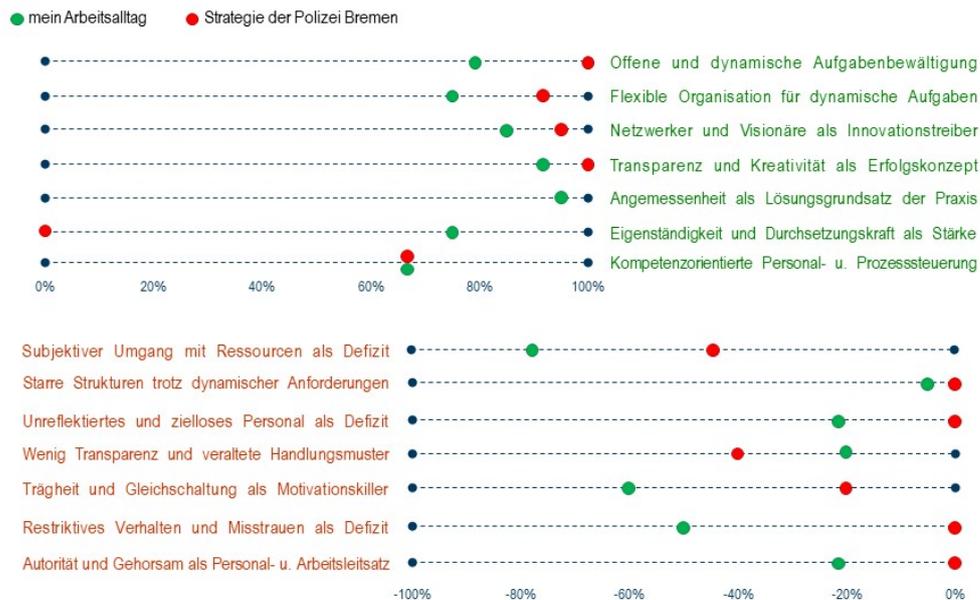


Abbildung: Auswertung ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten den *Arbeitsalltag* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ mit einigen Stärken, jedoch auch mit Verbesserungspotenzial. Auf der organisationalen Ebene wird die Polizei Bremen mit flexiblen Strukturen für eine dynamische Aufgabenbewältigung in Verbindung gebracht. Die organisationalen Grundlagen für eine offene Aufgabenbewältigung sind laut den ‚Dienstleistenden‘ also vorhanden. Auf der personalen Ebene wird der Arbeitsalltag vor allem mit guter Netzwerkarbeit in Verbindung gebracht. Etwas Optimierungsbedarf besteht bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung. An einer praxisorientierten und offenen Aufgabenbewältigung hingegen sollte gearbeitet werden. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei den Handlungsmustern, die häufig als veraltet wahrgenommen werden. Die Ressourcensteuerung wird mit deutlichen Defiziten bei der Kompetenzorientierung und in Bezug auf Transparenz und Nachhaltigkeit bewertet. Auf der Wertebene wird nur selten eine autoritäre Arbeitsauffassung verortet. Deutliche Defizite bestehen im Kontext einer zielorientierten Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene finden sich bei den Themen Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft deutliche Defizite. Laut den ‚Dienstleistenden‘ bekommt die Polizei Bremen im Kontext unterschiedliche Lösungsstrategien nur bedingt Unterstützung von Seiten der Politik bzw. Rechtsprechung bezogen auf unterschiedliche Lösungsstrategien.

Betrachtet man die *Strategie der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ wird deutlich, dass diese bei den Kompetenzthemen durchaus für unterschiedliche Lösungsansätze steht. Beim Wertethema Trägheit und Gleichschaltung und dem Ressourcenthema Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft sollte diese jedoch angepasst werden.

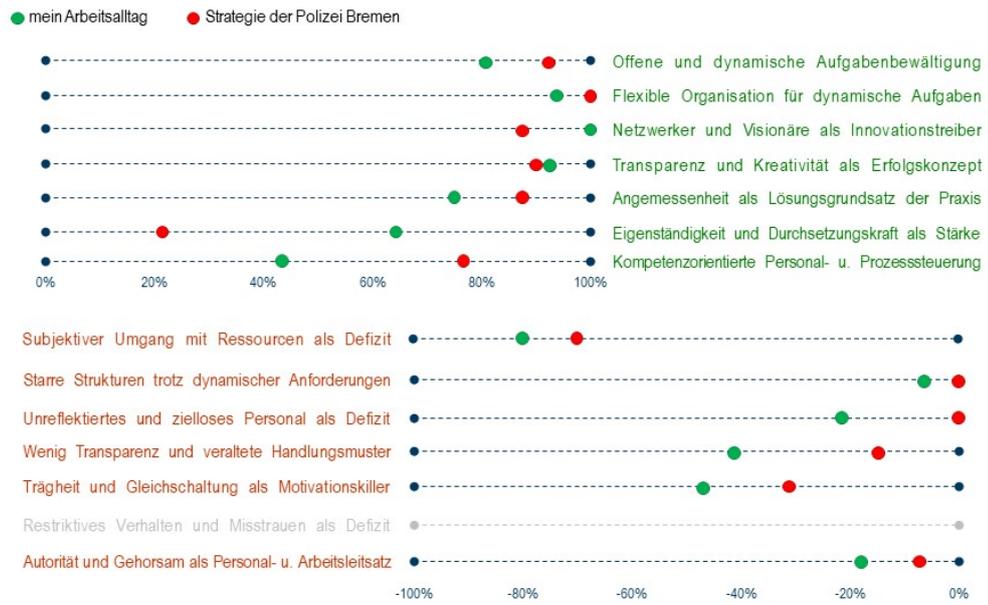


Abbildung: Auswertung ‚Nutzung von unterschiedlichen Potenzialen‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 14 Auswertung Kommunikation (nextexpertizer®)

### Transparente Kommunikation

Im Themenbündel ‚Transparente Kommunikation‘ bewerten die „Schutzmänner“, die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ die *Polizei Bremen* mit ähnlichen Tendenzen. Alle Gruppen sehen bei den meisten Themen Stärken, bei manchen besteht jedoch auch Optimierungsbedarf. Die ‚Schutzmänner‘ bewerten nur über fünf von acht Themen, der Themenkomplex spielt demnach eine etwas untergeordnete Rolle. Die *Polizei Bremen* wird bei den personalen Kompetenzen mit kommunikativen Fähigkeiten (die ‚Schutzmänner‘ verorten hier leichtes Verbesserungspotenzial) und einer weitestgehend nachvollziehbaren Aufgabendurchführung (hier verorten die ‚Geschäftsführer‘ und den ‚Dienstleistenden‘ leichten Optimierungsbedarf) bewertet. Insgesamt besteht hier also eine gute Grundlage für eine transparente Kommunikation. Die organisationale Kompetenzebene wird differenzierter bewertet. Laut den ‚Schutzmänner‘ kann an der Effizienz und Effektivität gearbeitet werden, die ‚Geschäftsführer‘ verortet hier Stärken, die ‚Dienstleistenden‘ bewertet dieses Thema nicht. Im Kontext transparente Arbeitsabläufe werden von allen Gruppen deutliche Defizite gesehen. Auf der Werteebene werden nur leichte Optimierungspotenziale bei einem kooperativen und partizipativen Führungsverständnis verortet.

Betrachtet man die Bewertung des *Potenzials der Polizei Bremen* im Themenbündel ‚Transparente Kommunikation‘ wird deutlich, dass alle Gruppen bei fast allen Themen realisierbares Verbesserungspotenzial. Falls es der *Polizei Bremen* gelingt diese umzusetzen, steht sowohl die Kompetenz- wie auch die Werteebene für eine transparente Kommunikation. Die ‚Geschäftsführer‘ und die ‚Dienstleistenden‘ verweisen jedoch bei manchen Themen auch auf die Gefahr, dass ebenso eine Verschlechterung eintreten könnte.

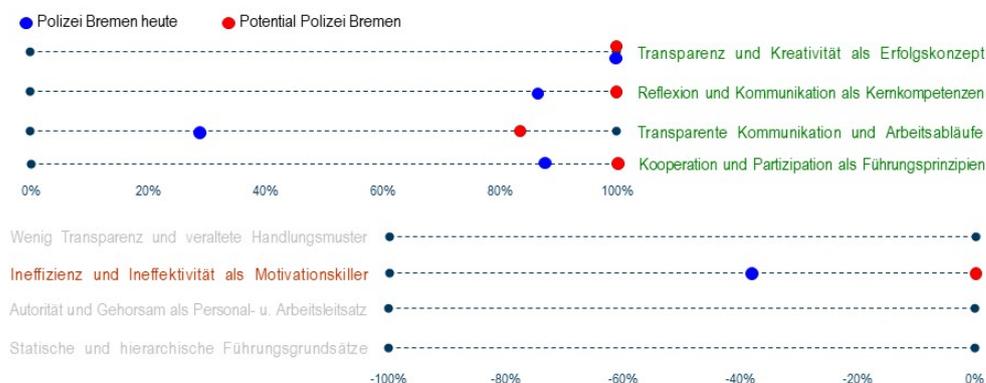


Abbildung: Auswertung ‚Transparente Kommunikation‘ – ‚Schutzmänner‘

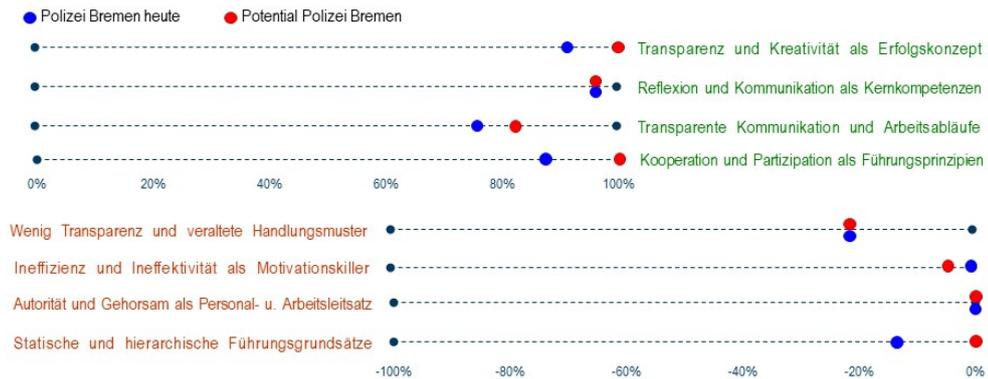


Abbildung: Auswertung ‚Transparente Kommunikation‘ – ‚Geschäftsführer‘

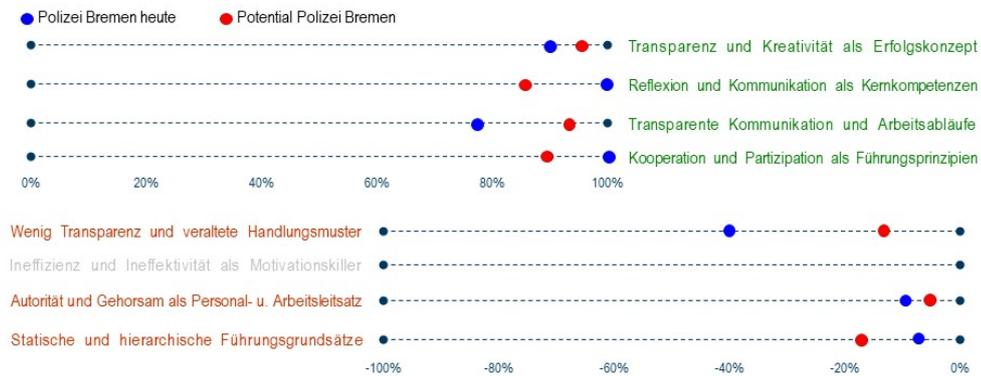


Abbildung: Auswertung ‚Transparente Kommunikation‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Wertschätzende Kommunikation

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten den *Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen* im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ relativ homogen und positiv. Es finden sich also kaum Unterschiede zwischen den Diversity-Kategorien. Auf der Kompetenzebene wird beim Umgang mit den Kolleg\*Innen viel Sozialkompetenz verortet. Die kommunikativen Fähigkeiten werden beim Umgang mit älteren mit leichtem, beim Umgang mit homo- der bisexueller Kolleg\*Innen mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Die weiteren Kategorien liegen beim Ideal. Bei einem kooperativen und partizipativen Arbeitsgrundsatz wird der Umgang mit Kolleg\*Innen aus religiösen Minderheiten und mit MHG beim Ideal verortet. Auf diese Diversity-Kategorien wird in diesem Kontext besondere Rücksicht genommen. Deutliche Defizite bestehen hingegen beim Umgang mit älteren Kolleg\*Innen. Die weiteren Elemente werden bei einem kooperativen Arbeitsansatz mit nur leichtem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Werteebene wird im Kontext wertschätzende Kommunikation keine Diskriminierung und Willkür verortet, ebenso besteht weitestgehend Respekt und Kollegialität. Lediglich der Umgang mit Kolleg\*Innen mit MHG hat leichtes Verbesserungspotenzial. Zudem finden sich leichte

Vorurteile beim Umgang mit Kolleg\*Innen aus religiösen Minderheiten und mit homo- oder bisexueller Orientierung. Der Umgang mit älteren Kolleg\*Innen und mit Kolleg\*Innen mit MHG kann etwas verbessert werden, alle anderen Diversity-Gruppen werden beim Ideal verortet.

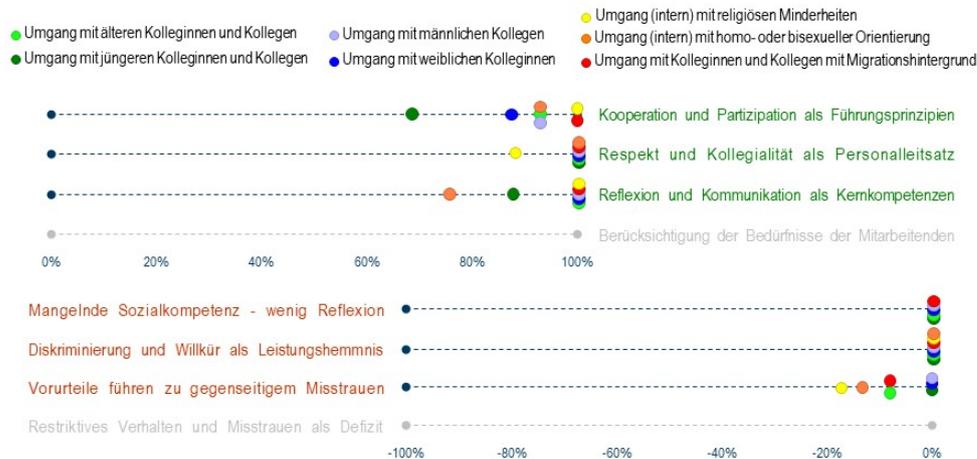


Abbildung: Auswertung ‚Wertschätzende Kommunikation‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ relativ homogen und positiv. Es wird kaum zwischen den Diversity-Kategorien unterschieden. Auf der Kompetenzebene wird der Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen mit kommunikativen Kompetenzen und der Berücksichtigung von Bedürfnissen in Verbindung gebracht. Hier bestehen nur minimale Abweichungen bei einigen Elementen. Bezogen auf die Sozialkompetenz werden der Umgang mit homo- der bisexuellen Mitarbeitenden sowie der Umgang mit Mitarbeitenden aus religiösen Minderheiten mit leichten Defiziten bewertet. Alle anderen Diversity-Kategorien werden beim Ideal verortet. Auf der Werteebene steht der Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen für Respekt und Kollegialität, sowie für wenig Diskriminierung und Willkür, hier bestehen nur minimale Abweichungen bei manchen Elementen. Insgesamt steht der Umgang mit den unterschiedlichen Diversity-Kategorien für wenig restriktives Verhalten, hier besteht lediglich bezogen auf den Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen und männlichen Kollegen etwas Verbesserungspotenzial.

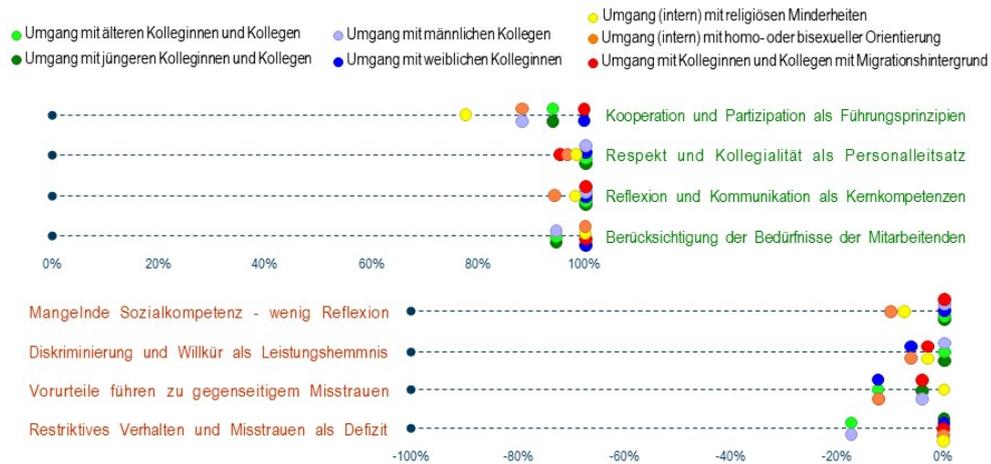


Abbildung: Auswertung ‚Wertschätzende Kommunikation‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten lediglich fünf von acht Themen im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘, der Themenkomplex spielt demnach eine etwas untergeordnete Rolle. Der Umgang mit den unterschiedlichen Kolleg\*Innen wird relativ differenziert bewertet. Der Umgang mit Kolleg\*Innen mit MHG, aus religiösen Minderheiten und mit homo- oder bisexueller Orientierung wird tendenziell kritischer bewertet.

Der *Umgang mit älteren Kolleg\*Innen* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser mit leichtem Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten und der Sozialkompetenz bewertet. Bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse wird der Optimierungsbedarf etwas größer. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einem kooperativen und partizipativen Arbeitsansatz. Auf der Werteebene wird der Umgang mit älteren Kolleg\*Innen mit leichten Defiziten in Bezug auf Vorurteile bewertet.

Der *Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser mit leichtem Verbesserungspotenzial bei der Sozialkompetenz bewertet. Etwas mehr Optimierungsbedarf besteht bei kommunikativen Fähigkeiten, bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse und bei einem partizipativen und kooperativen Arbeitsgrundsatz. Auf der Werteebene wird der Umgang mit jüngeren Kolleg\*Innen mit wenigen Vorurteilen bewertet.

Der *Umgang mit männlichen Kollegen* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser mit kommunikativen Fähigkeiten bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial findet sich bei der Sozialkompetenz, bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse und im Kontext eines partizipativen und kooperativen Arbeitsgrundsatzes. Auf der Werteebene wird der Umgang mit männlichen Kollegen mit leichten Defiziten in Bezug auf Vorurteile bewertet.

Der *Umgang mit weiblichen Kolleginnen* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ häufig mit Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser vor allem mit allgemeinen kommunikativen Kompetenzen beurteilt. Leichter Optimierungsbedarf besteht bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer, dieser wird im Kontext Sozialkompetenz größer. Auf der Werteebene wird der Umgang mit weiblichen Kolleginnen mit wenigen Vorurteilen bewertet.

Der *Umgang (intern) mit religiösen Minderheiten* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ häufig mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser vor allem mit Sozialkompetenz bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial findet sich bei kommunikativen Fähigkeiten. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse wird mit deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene wird der Umgang (intern) mit religiösen Minderheiten mit moderaten Defiziten im Kontext Vorurteile bewertet.

Der *Umgang (intern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser mit moderaten Defiziten bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer, bei den kommunikativen Fähigkeiten und der Sozialkompetenz bewertet. Auf der Werteebene wird Umgang (intern) mit homo- oder bisexueller Orientierung ebenfalls mit deutlichen Defiziten im Kontext Vorurteile bewertet.

Der *Umgang mit Kolleg\*Innen mit MHG* wird im Themenbündel ‚Wertschätzende Kommunikation‘ mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Auf der Kompetenzebene wird dieser vor allem mit Sozialkompetenz in Verbindung gebracht. Moderate Defizite werden bei den kommunikativen Fähigkeiten verortet. Die Verbesserungspotenziale werden bezogen auf die Berücksichtigung der Bedürfnisse Anderer noch größer. Auf der Werteebene werden moderate Vorurteile verortet.

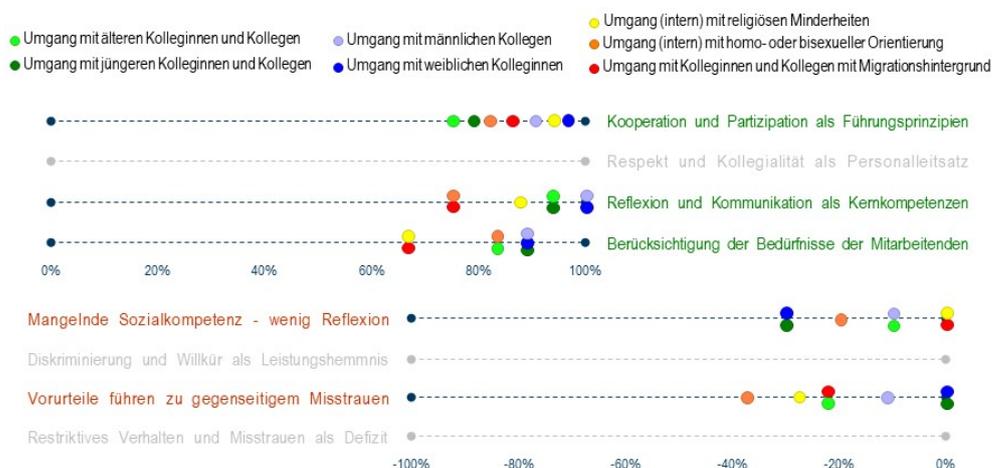


Abbildung: Auswertung ‚Wertschätzende Kommunikation‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 15 Auswertung Öffentlichkeitsarbeit (nextexpertizer®)

### Transparente Außendarstellung

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ in erster Linie mit deutlichem Verbesserungspotenzial. Insgesamt werden nur fünf von acht Themen bewertet, der Themenkomplex spielt für die Gruppe demnach eine etwas untergeordnete Rolle. Auf der Kompetenzebene wird das Image mit leichtem Verbesserungspotenzial bei einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung (Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Bürger\*Innen) bewertet. Etwas mehr Optimierungsbedarf besteht bei der wahrgenommenen Sozialkompetenz. Deutlich verbessert werden sollte das Image in Bezug auf kommunikative Kompetenzen. Auf der Werteebene wird das Image nur bedingt mit Respekt und Kollegialität und teilweise mit restriktivem Verhalten in Verbindung gebracht. Zudem wird das Image mit deutlichem Diskriminierungspotenzial und nur wenig Mitarbeiterorientierung bewertet.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ wird deutlich, dass das Selbstbild etwas positiver bewertet wird. Deutlich wird der Unterschied besonders bei den kommunikativen Kompetenzen. Beim der Mitarbeiterorientierung hat die Polizei allgemein größere Defizite als das Image.

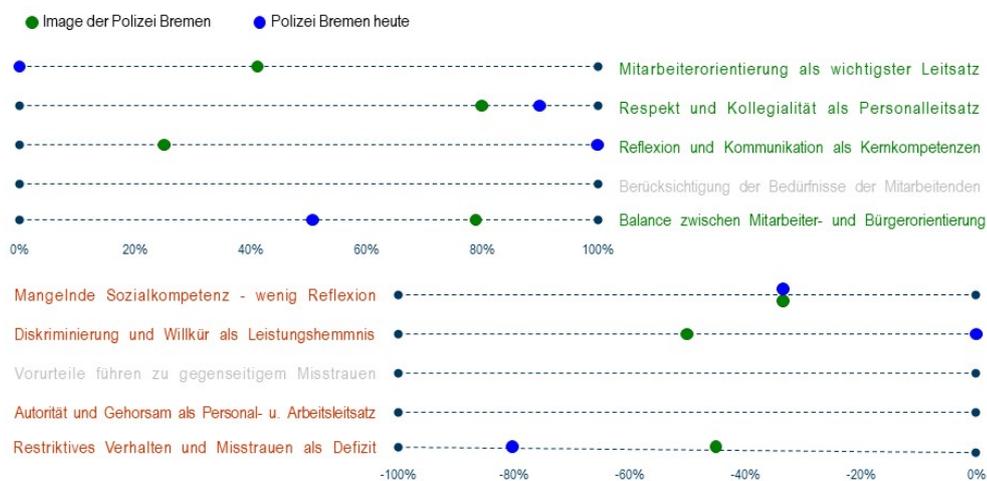


Abbildung: Auswertung ‚Diversity-sensibles Image‘ – ‚Schutzmäner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ verorten beim *Image* im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ viele Stärken. Das Image wird auf der Kompetenzebene bei den kommunikativen Kompetenzen, der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, der Sozialkompetenz sowie bei einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung (für die Bedürfnisse der Mitarbeitende und Bürger\*Innen) mit leichtem Verbesserungspotenzial bewertet. Zudem wird das Image deutlich mit einer autoritären Arbeitsauffassung in Verbindung gebracht. Auf der Werteebene hat das Image leichtes Verbesserungspotenzial bezogen auf Respekt und Kollegialität, Diskriminierung

und Willkür sowie beim Thema Vorurteile. Etwas mehr Optimierungsbedarf besteht bezogen auf restriktives Verhalten, deutlicher wird dieser bei der Mitarbeiterorientierung.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ wird deutlich, dass das Selbstbild außer bei der mitarbeiterorientierten Ressourcensteuerung etwas besser verortet wird. Bei den meisten Themen besteht jedoch kein großer Unterschied zum Image. Lediglich beim Thema Mitarbeiterorientierung hat die Polizei allgemein größere Defizite.

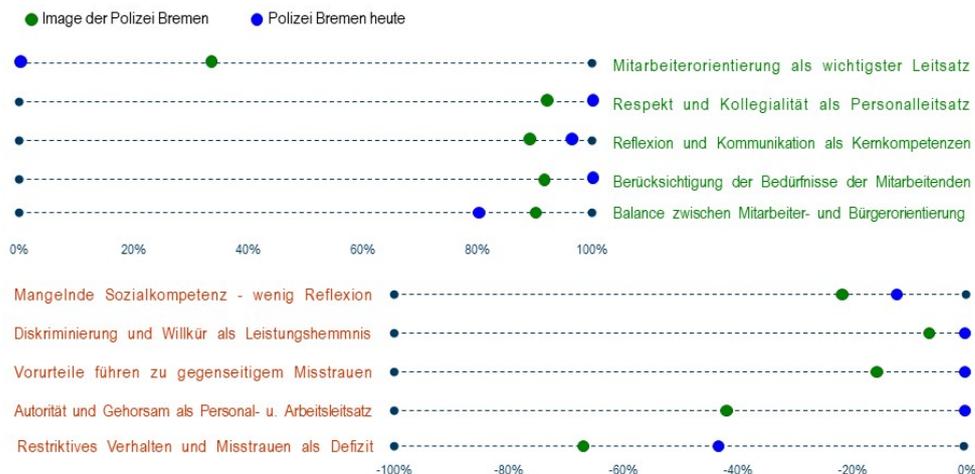


Abbildung: Auswertung ‚Diversity-sensibles Image‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ häufig mit deutlichem Verbesserungspotenzial und bringt dieses weniger mit einem wertschätzenden Umgang mit Vielfalt in Verbindung. Beim Image finden sich auf der Kompetenzebene im Kontext Sozialkompetenz und einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung (für die Bedürfnisse der Mitarbeitende und Bürger\*Innen) leichte Verbesserungspotenziale. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei kommunikativen Kompetenzen. Die Berücksichtigung von Bedürfnissen der Mitarbeitenden und bei einem autoritären Personal- und Arbeitsleitsatz werden noch kritischer gesehen. Auf der Werteebene steht das Image kaum für Respekt und Kollegialität. Diese kritische Sicht auf das Image wird im Kontext Vorurteile und bei der Mitarbeiterorientierung noch deutlicher.

Betrachtet man zusätzlich die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ wird deutlich, dass zwischen Selbstbild und wahrgenommene Fremdbild häufig große Unterschiede bestehen. Die Polizei allgemein wird bei den meisten Themen nur mit leichtem oder keinem Abstand zum Ideal verortet, während das Image mit deutlichen Verbesserungspotenzialen bewertet wird. Bei der Mitarbeiterorientierung und bei

der dienstleistungsorientierten Ausrichtung wird das Image positiver verortet als das Selbstbild der Polizei Bremen.



Abbildung: Auswertung ‚Diversity-sensibles Image‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Image bezogen auf Werte- und Kompetenzvielfalt

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ bei den meisten Themen mit deutlichen Verbesserungspotenzialen. Auf der Kompetenzebene werden deutliche Defizite bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung und bei der Sozialkompetenz verortet. Etwas mehr Optimierungsbedarf besteht bei einem angemessenen Lösungsansatz in der Praxis. Auf der Werteebene wird das Image vor allem mit Meinungsppluralismus verbunden. Deutliche Defizite bestehen bei den Themen restriktives Verhalten und Misstrauen sowie unreflektiertes und zielloses Personal.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Diversity-sensibles Image‘ wird deutlich, dass das Image (Fremdbild) generell kritischer als die Polizei allgemein (Selbstbild) bewertet wird. Beim Thema restriktives Verhalten und Misstrauen dreht sich dieses Verhältnis um.

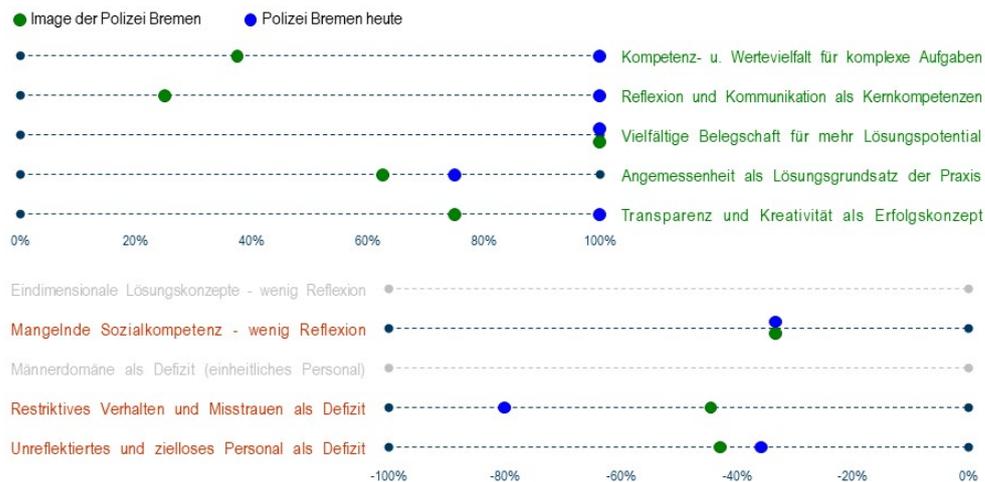


Abbildung: Auswertung ‚Image bezogen auf Werte- und Kompetenzvielfalt‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit Stärken und Schwächen. Auf der Kompetenzebene wird das Image bei den kommunikativen Kompetenzen, bei einem angemessenen Lösungsansatz in der Praxis und bei der Sozialkompetenz mit leichtem Verbesserungspotenzial bewertet. Moderate Defizite finden sich beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben. Noch deutlicher werden diese bezogen auf eine transparente und kreative Aufgabenwahrnehmung. Auf der Werteebene wird das Image mit leichten Defiziten bezogen auf Meinungspluralismus, mit moderaten Defiziten bei einer zielorientierten Aufgabenwahrnehmung und mit deutlichen Defiziten im Kontext restriktives Verhalten und Misstrauen bewertet.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ wird deutlich, dass das Image (Fremdbild) etwas kritischer als die Polizei allgemein (Selbstbild) bewertet wird. Leidglich beim einer zielorientierte Aufgabenwahrnehmung dreht sich dieses Verhältnis um.

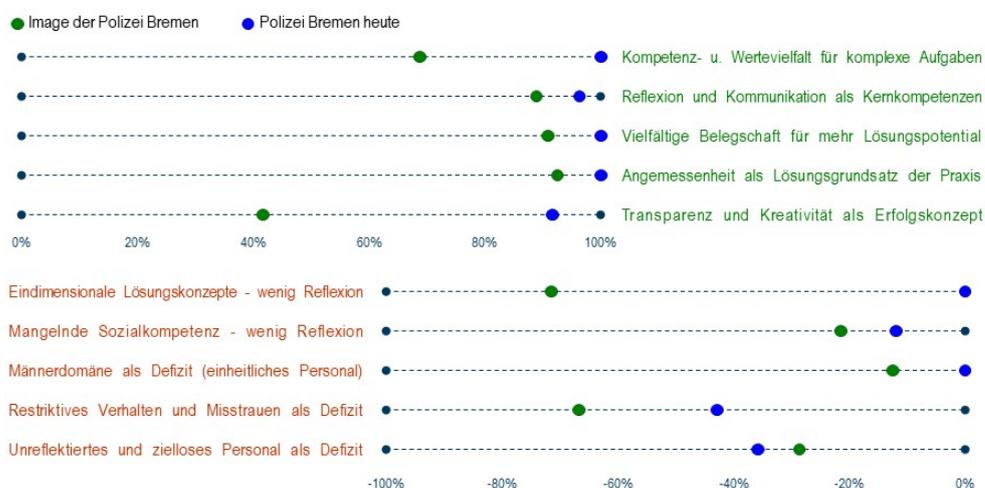


Abbildung: Auswertung ‚Image bezogen auf Werte- und Kompetenzvielfalt‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ mit deutlichen Schwächen. Auf der Kompetenzebene wird das Image beim Thema Sozialkompetenz mit moderaten Defiziten bewertet. Diese Defizite nehmen bei den Themen Reflexion und Kommunikation sowie einem praxisorientierten Lösungsansatz etwas zu. Noch deutlicher wird der Optimierungsbedarf beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, bei eindimensionalen Lösungskonzepten und bei einer transparenten und kreativen Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene hat das Image (Fremdbild) deutliche Defizite bezogen auf den vorherrschenden Meinungspluralismus in der Polizei Bremen und im Kontext zielorientierte Aufgabenwahrnehmung.

Betrachtet man zusätzlich die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Werte- und Kompetenzvielfalt‘ wird deutlich, dass das Image (Fremdbild) kritischer als die Polizei allgemein (Selbstbild) bewertet wird.

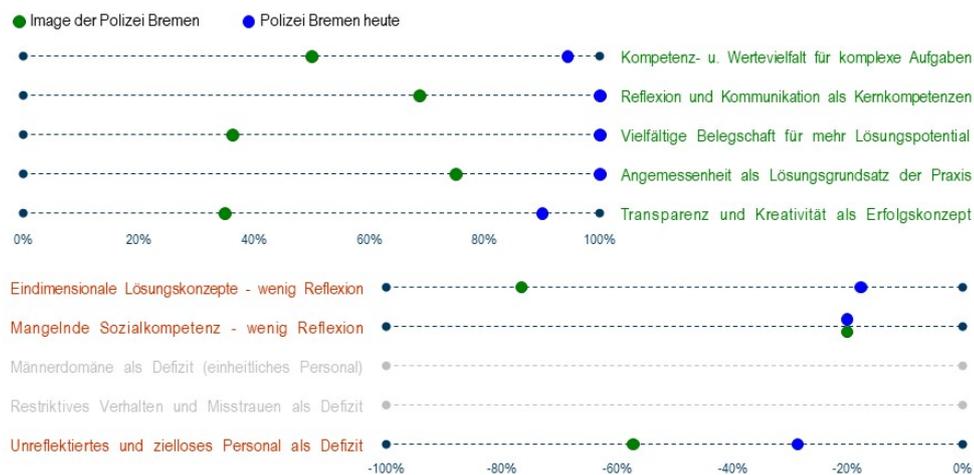


Abbildung: Auswertung ‚Image bezogen auf Werte- und Kompetenzvielfalt‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Image bezogen auf flexible und moderne Organisation

Die ‚**Schutzmänner**‘ bewerten das *Image* im Themenbündel ‚Flexible und moderne Organisation‘ mit deutlichen Schwächen. Von den ‚Schutzmännern‘ werden nur drei von acht Themen bewertet, der Themenkomplex spielt demnach eine etwas untergeordnete Rolle. Die Themen auf Kompetenzebene und Werteebene werden nicht bewertet. Das Image wird bezogen auf die Ressourcensteuerung mit deutlichem Verbesserungspotenzial bei einer kompetenzorientierten und nachhaltigen Ausrichtung bewertet. Auf der Ressourcenebene besteht deutliches Verbesserungspotenzial bezogen auf Freiheit und Rückendeckung als immaterielle Ressource. Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Flexible und moderne Organisation‘ wird deutlich, dass das Image, bis auf das Thema kompetenzorientierte Ressourcensteuerung, besser bewertet wird.



Abbildung: Auswertung 'Image als flexible und moderne Organisation' – 'Schutzmänner'

Die **'Geschäftsführer'** bewerten das *Image* im Themenbündel 'Flexible und moderne Organisation' mit wenigen Stärken und einigen Schwächen. Bei den Kompetenzthemen wird das Image mit moderatem Verbesserungspotenzial bezogen auf flexible Strukturen bewertet. Defizite finden sich bei einer flexiblen und modernen Personalentwicklung. Bei der Ressourcensteuerung bestehen moderate Defizite bezogen auf die Kompetenzorientierung und die Nachhaltigkeit. Auf der Werteebene bestehen sehr deutliche Defizite im Kontext statische und hierarchische Führungsprinzipien und Veränderungswille. Auf der Ressourcenebene wird das Image deutlich mit Freiheit und Rückendeckung in Verbindung gebracht.

Betrachtet man zusätzlich die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel 'Flexible und moderne Organisation' wird deutlich, dass zwischen den Elementen unterschieden wird. Eine klare Tendenz lässt sich aus der Bewertung jedoch nicht ableiten. Das Image wird bei den Ressourcenthemen besser bewertet, die Polizei allgemein eher bei den Werte- und Kompetenzthemen. Die Bevölkerung nimmt die mangelnde Ausstattung mit Freiheit und Rückendeckung von Seiten der Politik nicht wahr.



Abbildung: Auswertung 'Image als flexible und moderne Organisation' – 'Geschäftsführer'

Die **'Dienstleistenden'** bewerten das *Image* im Themenbündel 'Flexible und moderne Organisation' in erster Linie mit Schwächen. Bei den Kompetenzthemen wird das Image mit sehr

deutlichen Defiziten im Kontext flexible Organisation (bzw. starre Strukturen) und einer flexiblen und modernen Personalentwicklung verortet. Das Image wird bei der Ressourcensteuerung bezogen auf eine kompetenzorientierte und ebenso nachhaltige Ausrichtung mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene werden deutliche Defizite bei statischen und hierarchischen Führungsgrundsätzen sowie beim Veränderungswillen gesehen. Auf der Ressourcenebene finden sich bei Image deutliche Defizite bezogen auf Freiheit und Rückendeckung als materielle Ressource.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Flexible und moderne Organisation‘ wird deutlich, dass deutlich zwischen den Elementen unterschieden wird. Eine klare Tendenz lässt sich aus der Bewertung jedoch nicht ableiten. Das Image wird bei den Ressourcenthemen, die Polizei allgemein eher bei den Werte- und Kompetenzthemen besser bewertet. Die Bevölkerung nimmt auch hier die mangelnde Ausstattung mit Freiheit und Rückendeckung von Seiten der Politik nicht wahr.

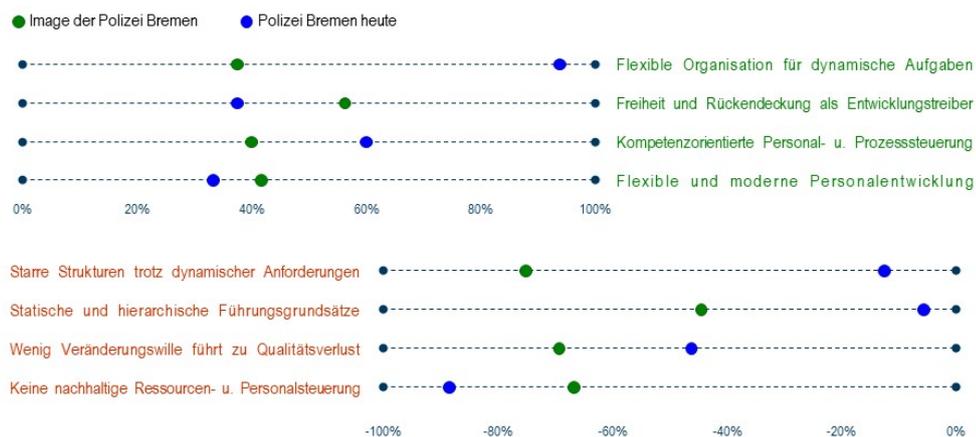


Abbildung: Auswertung ‚Image als flexible und moderne Organisation‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Image bezogen auf leistungsstarke Organisation

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten das *Image* der Polizei Bremen im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ mit deutlichen Schwächen. Auf der Ressourcenebene wird das Image bezogen auf strukturelle Anreize mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Dieses nimmt bei allen anderen materiellen Ressourcenthemen (Aktualität und Spezialisierung bei der Ausstattung) und immateriellen Ressourcenthemen (wenig Respekt, Rahmenbedingungen) ein sehr deutliches Ausmaß an. Auf der Werteebene wird das Image bezogen auf Anerkennung als Motivations- und Leistungsfaktor mit moderaten Defiziten bewertet.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ wird deutlich, dass das Image bei jedem Thema deutlich besser bewertet als

die Polizei selbst. Der Ressourcenmangel auf materieller und immaterieller Ebene ist der Öffentlichkeit weniger bewusst, hier besteht Handlungsbedarf der Polizei Bremen.



Abbildung: Auswertung 'Image als leistungsfähige Organisation' – 'Schutzmänner'

Die ‚Geschäftsführer‘ bewerten das *Image* der Polizei Bremen im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ mit Schwächen. Auf der Ressourcenebene wird das Image mit deutlichen Defiziten bei den materiellen Ressourcen (Aktualität und Spezialisierung, strukturelle Defizite, strikte Sachorientierung und allgemeine Ressourcenstärke) und immateriellen Ressourcen (Rahmenbedingungen, wenig Respekt) mit deutlichen teilweise sogar sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene wird das Image beim Thema Anerkennung als Motivations- und Leistungsfaktor mit leichten Defiziten, im Kontext Selbstbild und Identifizierung mit deutlichen Defiziten bewertet.

Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ wird deutlich, dass das Image bei fast jedem Thema deutlich besser bewertet wird als die Polizei selbst. Der Ressourcenmangel auf materieller und immaterieller Ebene ist laut den ‚Geschäftsführern‘ der Öffentlichkeit nicht bewusst.

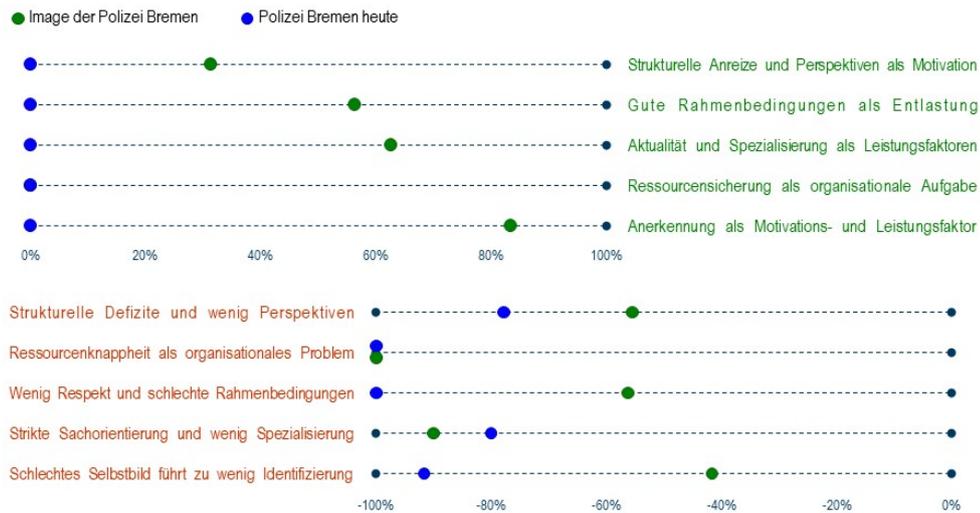


Abbildung: Auswertung ‚Image als leistungsfähige Organisation‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten das *Image* der Polizei Bremen im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ mit deutlichen Schwächen. Auf der Ressourcenebene wird das Image mit deutlichen Defiziten bei den materiellen Ressourcen (Aktualität und Spezialisierung, strukturelle Defizite, strikte Sachorientierung und allgemeine Ressourcenstärke) und immateriellen Ressourcen (Rahmenbedingungen, wenig Respekt) mit deutlichen teilweise sogar sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene werden deutliche Defizite im Kontext Anerkennung und wenig Respekt gesehen, beim Selbstbild bestehen sogar sehr deutliche Defizite. Betrachtet man die Bewertung der *Polizei Bremen* (Selbstbild) im Themenbündel ‚Leistungsfähige Organisation‘ wird deutlich, dass das Image bei fast allen Themen etwas positiver bewertet wird. Das Fremdbild wird positiver verortet als das Selbstbild. Auch hier wird der Ressourcenmangel in der Öffentlichkeit eher nicht wahrgenommen, wenn auch nicht in dem Ausmaß wie er von den ‚Schutzmannern‘ und den ‚Geschäftsführern‘ beschrieben wurde.

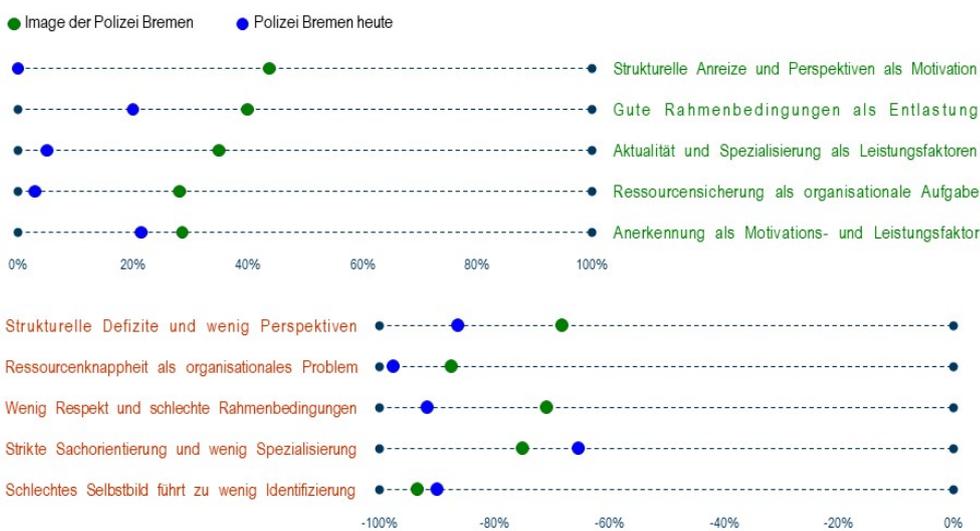


Abbildung: Auswertung ‚Image als leistungsfähige Organisation‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Anhang 16 Auswertung Kundenmanagement (nextexpertizer®)

Eine erste Annäherung an das Schwerpunktthema Kundenmanagement soll durch ein Ranking der Elemente bezogen auf den Umgang mit unterschiedlichen Bürger\*Innen erfolgen.

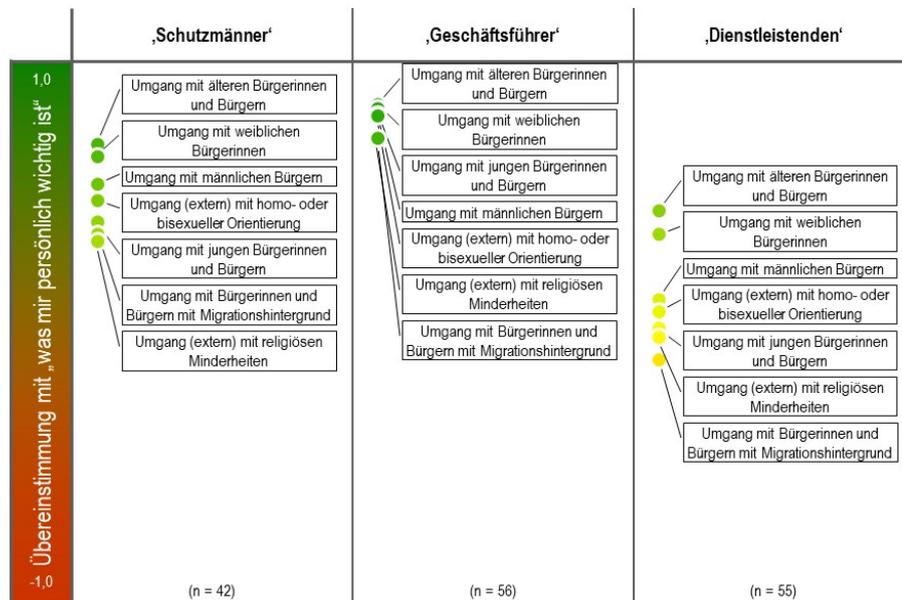


Abbildung: Bewertung des Umgangs mit unterschiedlichen Kund\*Innen<sup>75</sup>

Die **„Schutzmänner“** bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen relativ differenziert. Der Umgang mit älteren und weiblichen Bürger\*Innen wird positiv bewertet, während der Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG und aus religiösen Minderheiten eher kritisch betrachtet wird.

Die **„Geschäftsführer“** bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen eher homogen. Es wird nur wenig zwischen den Bevölkerungsgruppen unterschieden. Zudem wird der Umgang mit allen Bevölkerungsgruppen sehr positiv gesehen. Die **„Geschäftsführer“** sehen den Umgang mit den Bürger\*Innen als eine Stärke der Polizei. Betrachtet man die Bewertungen der anderen Gruppen besteht hier jedoch die Gefahr, dass Diskriminierungspotenziale eventuell übersehen werden.

Die **„Dienstleistenden“** bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen sehr differenziert und teilweise eher kritische. Der Umgang mit weiblichen und älteren Bürger\*Innen wird eher positiv bewertet. Die anderen Elemente werden mit deutlichem Optimierungspotenzial bewertet. Beim Umgang mit der Bevölkerung mit MHG hat das größte Verbesserungspotenzial.

<sup>75</sup> Die Abbildung veranschaulicht die Abstände der (Befragungs-) Elemente zum Ideal (Element „was mir persönlich wichtig ist“). Der Wert „1“ steht hierbei für eine Bewertung, die mit dem Ideal gleichgesetzt wird (positive Assoziation). Der Wert „-1“ steht für den größtmöglichen Abstand zum Ideal (negative Assoziation).

## Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ mit vielen Stärken. Zudem wird nur wenig zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen unterschieden.

Der *Umgang mit älteren Bürger\*Innen* wird auf der Kompetenzebene mit einer guten Sozialkompetenz, kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen in Verbindung gebracht. Sehr deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene besteht wenig Diskriminierung, allgemeine Wertschätzung und eine kooperative Arbeitshaltung.

Der *Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen* wird auf der Kompetenzebene mit viel Sozialkompetenz assoziiert. Die Abläufe könnten etwas transparenter sein. Deutliche Defizite bestehen bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene wird nur wenig Diskriminierung wahrgenommen. Es besteht weitestgehend Wertschätzung und eine kooperative Arbeitshaltung.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird auf der Kompetenzebene mit einer guten Sozialkompetenz, kommunikativen Fähigkeiten, transparenten Abläufen und einer kreativen Aufgabendurchführung bewertet. Auf der Werteebene besteht nur wenig Diskriminierung. Zudem wird Wertschätzung und eine kooperative Arbeitshaltung verortet.

Der *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird auf der Kompetenzebene mit viel Sozialkompetenz, kommunikativen Fähigkeiten, transparenten Abläufen und einer kreativen Aufgabendurchführung in Verbindung gebracht. Auf der Werteebene besteht wenig Diskriminierung, Wertschätzung und einem kooperativen Verhalten.

Der *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* wird auf der Kompetenzebene mit transparenten Abläufen bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Sozialkompetenz, moderates bezogen auf kommunikativer Fähigkeiten und einer kreativen Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene wird wenig Diskriminierung verortet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht bei der Wertschätzung und einem kooperativen Verhalten.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird auf der Kompetenzebene mit transparenten Abläufen bewertet. Deutliche Defizite bestehen hingegen bei der Sozialkompetenz, den kommunikativen Fähigkeiten und einer kreative Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene besteht wenig Diskriminierung. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Wertschätzung und einem kooperativen Verhalten.

Der *Umgang mit Bürger\*Innen mit Migrationshintergrund* wird auf der Kompetenzebene mit Sozialkompetenz in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei transparenten Abläufen. Deutlicher Optimierungsbedarf besteht bei den kommunikativen Fähigkei-

ten und einer kreative Aufgabendurchführung. Auf der Werteebene wird wenig Diskriminierung. Leichte Defizite bestehen im Kontext Wertschätzung und einem kooperativen Verhalten.

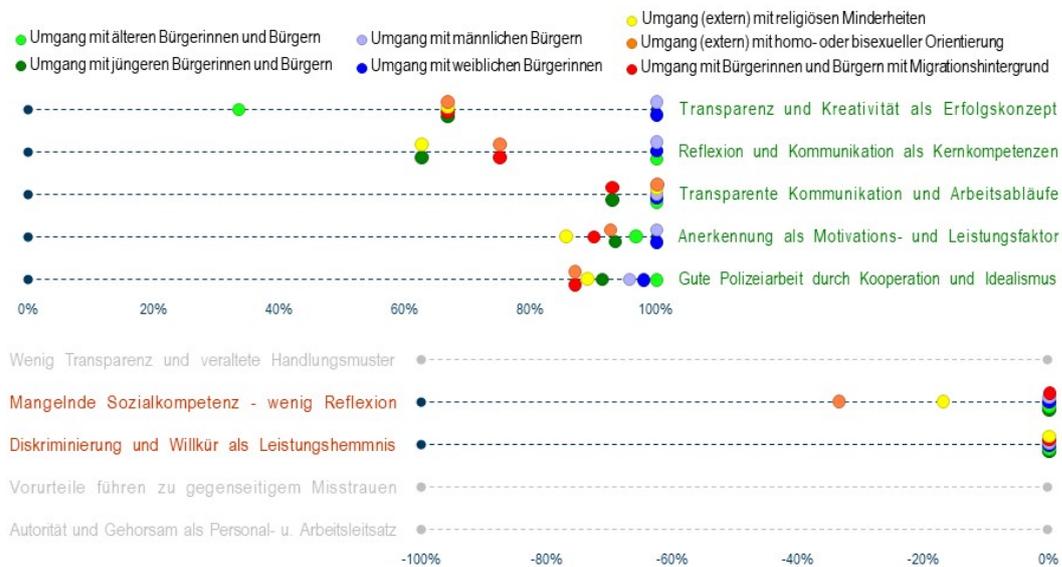


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚Geschäftsführer‘ verorten beim Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ in erster Linie Stärken. Bei einigen Themen werden die Umgangskategorien homogen, bei anderen eher differenziert bewertet. Es lassen sich jedoch keine Tendenzen für eindeutige Stärken oder Schwächen bezogen auf einzelne Zielgruppen ausmachen.

Der *Umgang mit älteren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparente Abläufe in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. An den Handlungsmustern kann gearbeitet werden, diese werden stellenweise als nicht zeitgemäß betrachtet. Im Vergleich zu den anderen Elementen besteht jedoch der geringste Optimierungsbedarf. Auf der Werteebene wird der Umgang mit älteren Bürger\*Innen mit wenig Vorurteilen und Diskriminierung sowie mit Wertschätzung bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer autoritären Arbeitsauffassung. Auch hier bestehen im Vergleich zu den anderen Elementen die wenigsten Defizite.

Der *Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene weitestgehend mit kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, diese werden öfters als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang mit jünge-

ren Bürger\*Innen mit wenig Vorurteilen und Diskriminierung sowie mit Wertschätzung bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, diese werden öfters als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang mit männlichen Bürgern mit wenig Vorurteilen und Diskriminierung sowie mit Wertschätzung bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, diese werden sehr häufig als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang mit weiblichen Bürgerinnen mit wenig Vorurteilen und Diskriminierung sowie mit Wertschätzung bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Beim *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* besteht im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, diese werden sehr häufig als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten mit wenig Diskriminierung und Wertschätzung, jedoch mit leichten Vorurteilen bewertet. Deutliche Defizite werden bei einer autoritären Arbeitsauffassung verortet.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen in Verbindung gebracht. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Verbessert werden sollten die Handlungsmuster, diese werden sehr häufig als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten mit wenig Diskriminierung und Wertschätzung, jedoch mit leichten Vorurteilen bewertet. Deutliche Defizite werden bei einer autoritären Arbeitsauffassung verortet.

Der *Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit guten kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen in Verbindung gebracht. Verbessert werden sollten die Handlungs-

muster, diese werden sehr häufig als veraltet wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten mit wenig Diskriminierung und Wertschätzung, jedoch mit moderaten Vorurteilen bewertet. Kritische Defizite werden bei einer autoritären Arbeitsauffassung verortet.

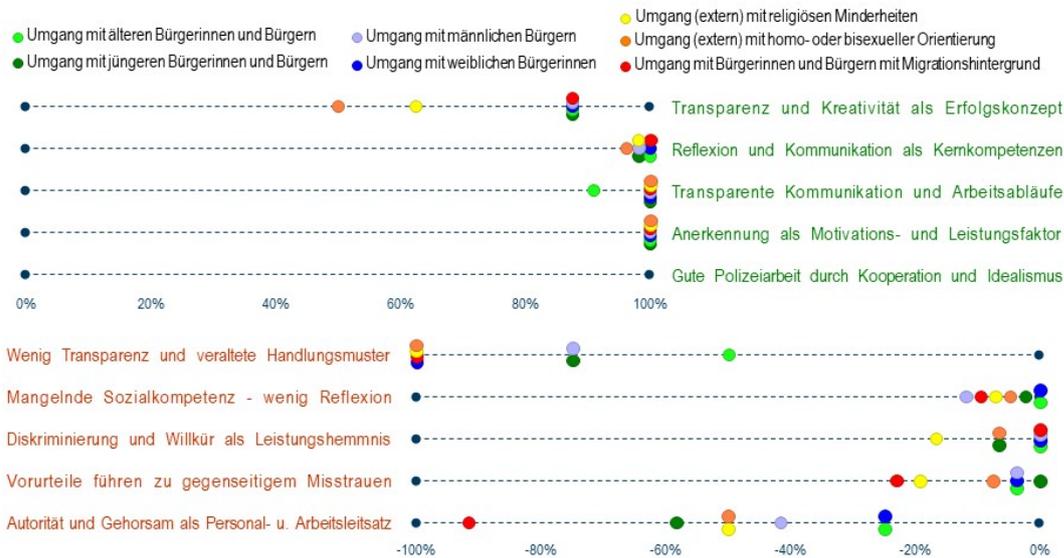


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚**Dienstleistenden**‘ bewerten den Umgang mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ relativ differenziert. Der Umgang mit religiösen Minderheiten und mit Bürger\*Innen mit MHG werden kritischer betrachtet.

Der *Umgang mit älteren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene vor allem mit kommunikativen Fähigkeiten und transparenten Abläufen in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Sozialkompetenz und einer kreativen Aufgabendurchführung. Deutliche Defizite werden bei veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene bestehen beim Umgang mit älteren Bürger\*Innen keine Vorurteile. Moderates Verbesserungspotenzial findet sich bei einem wertschätzenden und lösungsorientierten Ansatz, der jedoch deutliche Defizite bezogen auf eine autoritäre Ausrichtung hat.

Der *Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit leichtem Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei transparenten Abläufen bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei der Sozialkompetenz und einer kreativen Aufgabendurchführung. Sehr deutliche Defizite werden bei veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene bestehen beim Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen wenige Vorurteile. Moderates

Verbesserungspotenzial findet sich bei einem wertschätzenden und lösungsorientierten Ansatz. Deutliche Defizite bestehen bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit leichtem Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei transparenten Abläufen bewertet. Deutlicher Optimierungsbedarf besteht hingegen bei der Sozialkompetenz und einer kreativen Aufgabendurchführung. Sehr deutliche Defizite werden bei veralteten Handlungsmustern wahrgenommen. Auf der Werteebene wird der Umgang mit männlichen Bürgern mit keinen Vorurteilen und einem lösungsorientierten Ansatz bewertet. Moderate Defizite finden sich bei einer allgemeinen Wertschätzung, sehr deutliche bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit leichtem Verbesserungspotenzial bei den kommunikativen Fähigkeiten, bei transparenten Abläufen und der Sozialkompetenz bewertet. Moderate Defizite bestehen bei einer kreativen Aufgabendurchführung. Sehr deutliche Defizite werden bei veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene wird der Umgang mit weiblichen Bürgerinnen ohne Vorurteile, einem lösungsorientierten Ansatz und Anerkennung bewertet. Deutliche Defizite finden sich bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene vor allem mit einer guten Sozialkompetenz bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht bei kommunikativen Fähigkeiten und bei transparenten Abläufen. Deutliche Defizite werden bei einer kreativen Aufgabendurchführung, sehr deutliche bei veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene wird der Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten mit einem lösungsorientierten Ansatz in Verbindung gebracht. Moderate Defizite bestehen im Kontext Vorurteile und bei einer allgemeinen Wertschätzung. Sehr deutliche Defizite finden sich bei einer autoritären Arbeitsauffassung.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene vor allem mit einer guten Sozialkompetenz bewertet. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei transparenten Abläufen, etwas mehr bei kommunikativen Fähigkeiten. Deutliche Defizite werden bei einer kreativen Aufgabendurchführung, sehr deutliche im Kontext veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene wird der Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten mit einer allgemeinen Wertschätzung in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einem lösungsorientierten Ansatz. Es werden jedoch einige Vorurteile wahrgenommen, die sich auch in einer sehr autoritären Arbeitsauffassung ausdrücken.

Der *Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG* wird im Themenbündel ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit leichtem Verbesserungspotenzial bei der Sozialkompetenz bewertet. Etwas mehr findet sich bei den kommunikativen Fähigkeiten und bei transparenten Abläufen. Deutliche Defizite werden bei einer kreativen Aufgabendurchführung, sehr deutliche bei veralteten Handlungsmustern verortet. Auf der Werteebene wird der Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG mit leichtem Verbesserungspotenzial bei einem lösungsorientierten Ansatz bewertet. Insgesamt werden einige Vorurteile und eine relativ geringe Wertschätzung verortet. Dazu kommt eine ausgeprägte autoritäre Arbeitsauffassung, die bei keinem anderen Element ein so deutliches Ausmaß annimmt.

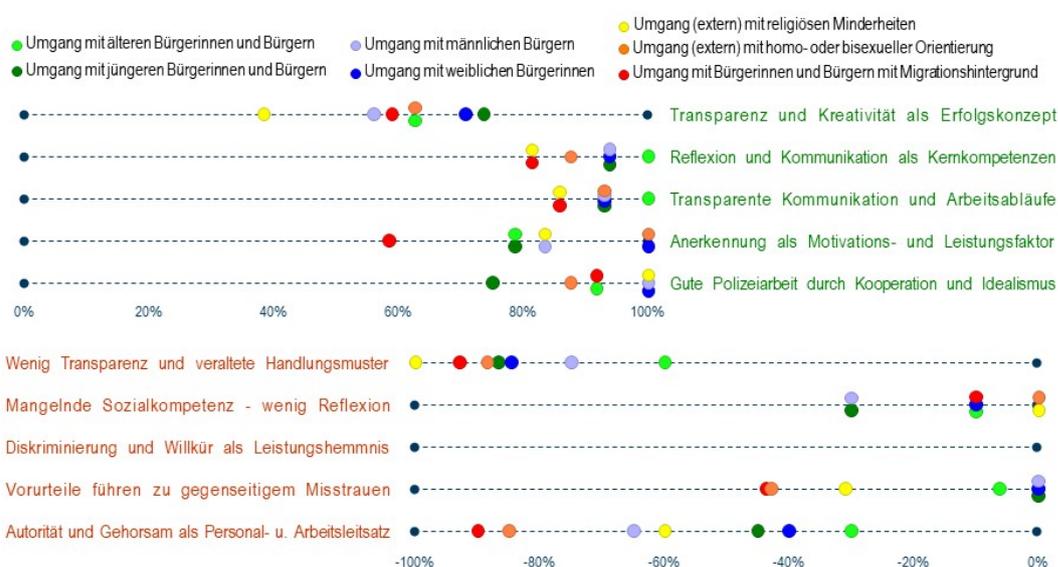


Abbildung: Auswertung ‚Transparenz und Wertschätzung im Kundenkontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

### Anforderungen im Kundenkontext

Die ‚Schutzmäner‘ bewerten den Umgang mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ mit Stärken und Schwächen. Beim Umgang mit der Bevölkerung aus religiösen Minderheiten, mit MHG und mit einer homo- oder bisexuellen Orientierung besteht etwas mehr Verbesserungspotenzial. Bei manchen Themen wird zwischen den Bevölkerungsgruppen unterschieden, andere werden hingegen eher homogen bewertet.

Der *Umgang mit älteren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene vor allem mit einem angemessenen Lösungsansatz in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung. Sehr deutliche Defizite finden sich bei der Lösung von komplexeren Problemen. Die Ressourcensteuerung wird mit moderaten Defiziten bezogen

auf eine nachhaltige und mit sehr deutlichen bezogen auf eine kompetenzorientierten Ausrichtung bewertet. Auf der Werteebene findet sich kaum gegenseitigen Misstrauen und Stereotypenbildung. Zudem besteht eine allgemeine Wertschätzung und die Aufgaben werden zielorientiert verfolgt. Auf der Ressourcenebene werden leichte Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung verortet.

Beim *Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen* findet sich im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene finden sich vor allem ein angemessener Lösungsansatz und das Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bezogen auf die Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung. Die Ressourcensteuerung wird weder mit einer nachhaltigen noch kompetenzorientierten Ausrichtung bewertet. Auf der Werteebene findet sich wenig gegenseitiges Misstrauen und Stereotypenbildung, sondern gegenseitige Wertschätzung. Zudem werden die Aufgaben zielorientiert verfolgt. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung, was insgesamt zu schlechten Rahmenbedingungen führt.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene vor allem mit einem angemessenen Lösungsansatz in Verbindung gebracht. Leichtes Verbesserungspotenzial besteht bei einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung, etwas mehr beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung wird weder mit einer nachhaltigen noch kompetenzorientierten Ausrichtung bewertet. Auf der Werteebene besteht wenig Misstrauen und in erster Linie eine zielorientierte Aufgabenwahrnehmung. Zudem wird nur wenig Stereotypisierung und gegenseitige Anerkennung wahrgenommen. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung, was zu ebenfalls zu schlechten Rahmenbedingungen führt.

Beim *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene vor allem mit einem angemessenen Lösungsansatz und mit einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung weder mit einer nachhaltigen noch kompetenzorientierten Ausrichtung bewertet. Auf der Werteebene besteht wenig Misstrauen und in erster Linie eine zielorientierte Aufgabenwahrnehmung. Zudem werden wenig Stereotypisierung und gegenseitige Anerkennung wahrgenommen. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung, was ebenso zu schlechten Rahmenbedingungen führt.

Der *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene mit Lösungspotenzial für komplexere

Aufgaben bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial wird bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung verortet, etwas mehr Optimierungsbedarf besteht bei einem angemessenen Lösungsansatz. Die Ressourcensteuerung weder mit einer nachhaltigen noch kompetenzorientierten Ausrichtung bewertet. Im Vergleich zu den anderen Elementen besteht hier der größte Optimierungsbedarf. Auf der Werteebene werden moderate Defizite bezogen auf die gegenseitige Anerkennung verortet. Des Weiteren besteht häufig Misstrauen und es kommt nicht immer zu einer zielorientierte Arbeitsbewältigung. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung, hier fehlt es deutlich an materiellen und immateriellen Ressourcen.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz und einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung in Verbindung gebracht. Sehr deutliches Verbesserungspotenzial besteht jedoch beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit deutlichem Verbesserungspotenzial bewertet. Im Vergleich zu den anderen Elementen gelingt es hier jedoch mehr spezifische Kompetenzen zu nutzen. Im Kontext Nachhaltigkeit bestehen jedoch sehr deutlichen Defizite. Hier wird das Element deutlich schlechter als die anderen bewertet. Auf der Werteebene bestehen leichte Defizite in der gegenseitigen Anerkennung und bezogen auf Stereotypisierung. Zudem wird generell leichtes Misstrauen und leichtes Verbesserungspotenzial in einer zielorientierten Arbeitsdurchführung verortet. Auf der Ressourcenebene finden sich leichte Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung.

Beim *Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG* findet sich im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Leichtes Verbesserungspotenzial wird bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung und einem angemessenen Lösungsansatz verortet. Die Ressourcensteuerung wird sowohl im Kontext Kompetenzorientierung wie auch bei der Nachhaltigkeit und mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene finden sich moderate Defizite bezogen auf die gegenseitige Anerkennung. Zudem besteht häufig Misstrauen und es kommt nicht immer zu einer zielorientierte Arbeitsbewältigung. Auf der Ressourcenebene finden sich deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung, hier fehlt es deutlich an materiellen und immateriellen Ressourcen.

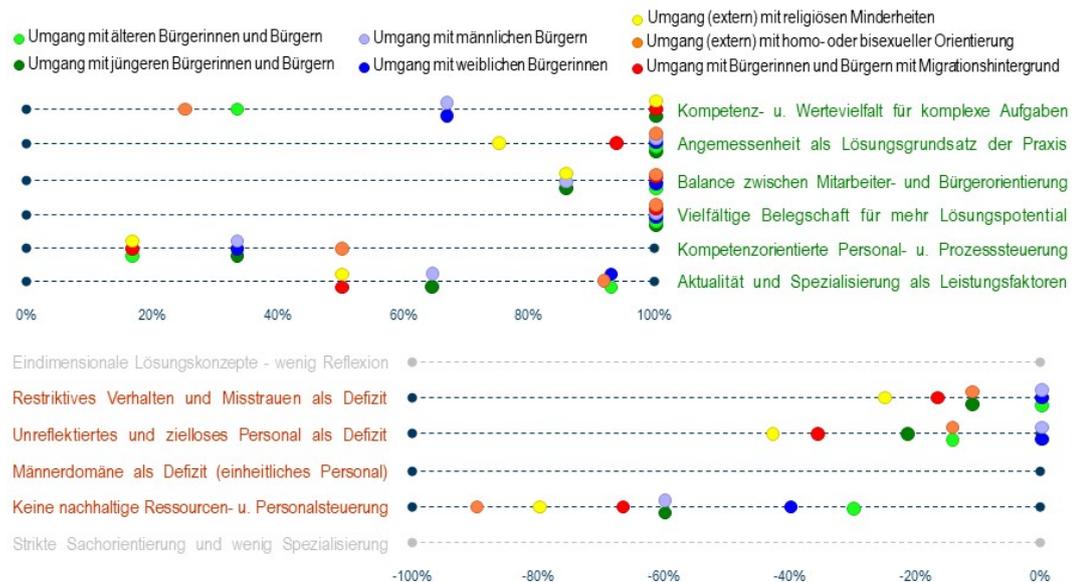


Abbildung: Auswertung ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ – ‚Schutzmänner‘

Die ‚**Geschäftsführer**‘ bewerten den Umgang mit den verschiedenen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ mit vielen Stärken, jedoch auch mit einigen Schwächen. Die meisten Themen werden relativ homogen bewertet, es wird also wenig zwischen den Bevölkerungsgruppen unterschieden. Der Umgang mit religiösen Minderheiten wird im Vergleich zu den anderen Elementen etwas kritischer beurteilt.

Der *Umgang mit älteren Bürgern und Bürgerinnen* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz sowie Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Deutliche Verbesserungspotenziale bestehen beim Lösungspotenzial für komplexe Aufgaben. Zudem läuft die Problemlösung oft eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird mit sehr deutlichen Defiziten im Kontext Kompetenzorientierung bewertet. Auf der Werteebene wird gegenseitige Anerkennung und nur wenig Stereotypisierung verortet, dazu kommt nur wenig Misstrauen und ein lösungsorientiertes Vorgehen. Auf der Ressourcenebene besteht weitestgehend eine strikte Sachorientierung, hier fehlt es an materiellen und immateriellen Ressourcen.

Der *Umgang mit jüngeren Bürgern und Bürgerinnen* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene mit einem angemessener Lösungsansatz sowie Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Zudem wird der Lösungsansatz als zu eindimensional bewertet. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung, wenig Misstrauen und es kommt zu wenig Stereotypenbildung. Leichte Defizite bestehen bei einem zielorientierten Lösungsansatz. Auf der Ressourcenebene

besteht weitestgehend eine strikte Sachorientierung, hier fehlt es an materiellen und immateriellen Ressourcen.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz sowie Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben verortet. Zudem läuft die Problemlösung oft eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung. Zudem bestehen nur wenig Misstrauen und kaum Stereotypenbildung. Die Aufgabenwahrnehmung hat eine zielorientierte Ausrichtung. Auf der Ressourcenebene besteht durch den Ressourcenmangel eine strikte Sachorientierung.

Der *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz sowie einer ausgewogenen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial wird beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben verortet. Zudem läuft die Problemlösung meist eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung, wenig Misstrauen und es kommt zu wenig Stereotypenbildung. Zudem wird der Lösungsansatz als zielorientiert wahrgenommen. Auf der Ressourcenebene besteht durch den Ressourcenmangel lediglich eine strikte Sachorientierung.

Der *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene mit leichtem Verbesserungspotenzial bei einem angemessenen Lösungsansatz sowie bei einer ausgewogenen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial wird beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben verortet. Zudem läuft die Problemlösung häufig nur eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung, wenig Misstrauen und es kommt zu wenig Stereotypenbildung. Es bestehen jedoch moderate Defizite bei einem zielorientierten Lösungsansatz. Auf der Ressourcenebene besteht weitestgehend eine strikte Sachorientierung, hier fehlt es an materiellen und immateriellen Ressourcen.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz sowie einer ausgewogenen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Moderates Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Zudem läuft die Problemlösung meist sehr eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird im

Kontext Kompetenzorientierung mit sehr deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung, wenig Misstrauen und es kommt zu wenig Stereotypenbildung. Leichte Defizite bestehen jedoch bei einer zielorientierten Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene besteht durch den Ressourcenmangel eine strikte Sachorientierung.

Der *Umgang mit Bürgern und Bürgerinnen mit Migrationshintergrund* wird im Kontext ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf Kompetenzebene mit einem angemessenen Lösungsansatz sowie einer ausgewogenen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung bewertet. Deutliches Verbesserungspotenzial besteht beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Zudem läuft die Problemlösung meist sehr eindimensional ab. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit deutlichen Defiziten bewertet. Auf der Werteebene besteht gegenseitige Anerkennung, wenig Misstrauen und es kommt zu wenig Stereotypenbildung. Leichte Defizite bestehen jedoch bei einer zielorientierten Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene besteht weitestgehend eine strikte Sachorientierung, hier fehlt es an materiellen und immateriellen Ressourcen.



Abbildung: Auswertung ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ – ‚Geschäftsführer‘

Die ‚Dienstleistenden‘ bewerten den Umgang mit den verschiedenen Bevölkerungsgruppen im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ in erster Linie mit Optimierungsbedarf, nur bei wenigen Themen bestehen Stärken. Der Umgang mit religiösen Minderheiten und mit der Bevölkerung mit MHG wird insgesamt kritischer beurteilt, etwas mehr Verbesserungspotenzial besteht ebenfalls beim Umgang mit Bürger\*Innen mit homo- oder bisexueller Orientierung. Durch die differenzierte Verortung der Elemente verweisen die ‚Dienst-

leistenden' ebenfalls auf großes Sensibilisierungspotenzial bezogen auf den Umgang mit den verschiedenen Bevölkerungsgruppen.

Der *Umgang mit älteren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene weitestgehend mit einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung (Dienstleistungsorientierung) und einem praxisorientierten bewertet. Die Polizei Bremen hat jedoch deutliche Schwierigkeiten beim Lösen von komplexeren Aufgaben, auch weil die Lösungskonzepte in diesem Kontext manchmal als eindimensional wahrgenommen werden. Die Ressourcensteuerung wird sowohl bei einer kompetenzorientierten wie auch bei einer nachhaltigen Ausrichtung mit deutlichen Defizite verortet. Im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier jedoch die geringsten Verbesserungspotenziale. Auf der Werteebene besteht Meinungspluralismus und es liegt weitestgehend ein zielorientierter Lösungsansatz vor. Auf der Ressourcenebene finden sich moderate Defizite im Kontext Aktualität und Spezialisierung und es besteht weitestgehend eine strikte Sachorientierung. Im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier die geringsten Defizite.

Der *Umgang mit jüngeren Bürger\*Innen* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene weitestgehend mit einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung und einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Probleme bestehen beim Lösen von komplexeren Aufgaben, was durch die eindimensionale Vorgehensweise in diesem Kontext erklärt werden kann. Die Ressourcensteuerung wird sowohl bei einer kompetenzorientierten wie auch bei einer nachhaltigen Ausrichtung mit sehr deutlichem Optimierungsbedarf bewertet. Auf der Werteebene besteht weitestgehend Meinungspluralismus, verbessert werden kann jedoch die zielorientierte Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene bestehen Defizite bei der Aktualität und Spezialisierung, es findet sich weitestgehend nur eine strikte Sachorientierung.

Der *Umgang mit männlichen Bürgern* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene weitestgehend mit einer Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung und einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Deutliche Defizite bestehen beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben, etwas mehr sogar bei eindimensionalen Lösungskonzepten. Die Ressourcensteuerung sowohl bei einer kompetenzorientierten wie auch bei einer nachhaltigen Ausrichtung mit sehr deutlichen Defiziten verortet. Auf der Werteebene besteht ein unterstützender Meinungspluralismus und es liegt weitestgehend ein zielorientierter Lösungsansatz vor. Auf der Ressourcenebene werden deutliche Defizite bezogen auf Aktualität und Spezialisierung verortet, was sich ebenfalls in einer strikten Sachorientierung äußert.

Der *Umgang mit weiblichen Bürgerinnen* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Moderater Optimierungsbedarf besteht bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung. Zudem wird das Lösungspotenzial stellenweise als eindimensionalen wahrgenommen. Deutliche Probleme bestehen beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Die Ressourcensteuerung sowohl bei einer kompetenzorientierten wie auch bei einer nachhaltigen Ausrichtung mit deutlichen Defizite verortet, im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier jedoch die geringsten Verbesserungspotenziale. Auf der Werteebene besteht durchaus Meinungspluralismus und der Lösungsansatz wird weitestgehend als zielorientiert wahrgenommen. Auf der Ressourcenebene bestehen moderate Defizite im Kontext Aktualität und Spezialisierung, was sich ebenfalls in einer strikten Sachorientierung äußert. Im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier die geringsten Defizite.

Der *Umgang (extern) mit religiösen Minderheiten* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Deutlicher Optimierungsbedarf besteht bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung. Sehr deutliche Defizite werden beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben verortet, zudem wird das Vorgehen als sehr eindimensional bewertet. Die Ressourcensteuerung wird im Kontext Kompetenzorientierung mit sehr deutlichen, bezogen auf die Nachhaltigkeit sogar mit kritischen Defiziten verortet. Auf der Werteebene besteht nur bedingt ein wertschätzender Meinungspluralismus, zudem fehlt es deutlich an einem zielorientierten Lösungsansatz. Auf der Ressourcenebene bestehen sehr deutliche Defizite im Kontext Aktualität und Spezialisierung, was sich ebenfalls in einer strikten Sachorientierung äußert.

Der *Umgang (extern) mit homo- oder bisexueller Orientierung* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit moderatem Verbesserungspotenzial bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung und einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Zudem wird das Lösungspotenzial sehr oft als eindimensionalen wahrgenommen und es bestehen Probleme beim Lösen von komplexeren Sachverhalten. Die Ressourcensteuerung wird mit deutlichen Defiziten bei einer nachhaltigen Ausrichtung bewertet. Im Kontext Kompetenzorientierung bestehen hier sogar kritische Defizite. Im Vergleich zu den anderen Elementen bestehen hier die meisten Defizite. Auf der Werteebene besteht nur bedingt Meinungspluralismus, zudem fehlt es oft an einem zielorientierten Lösungsansatz. Auf der Ressourcenebene bestehen sehr deutliche Defizite im Kontext Aktualität und Spezialisierung, was sich ebenfalls in einer strikten Sachorientierung äußert. Im Vergleich zu fast allen anderen Elementen bestehen hier die größten Defizite.

Der *Umgang mit Bürger\*Innen mit MHG* wird im Themenbündel ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ auf der Kompetenzebene mit moderatem Optimierungsbedarf bei der Ausgewogenheit zwischen Mitarbeiter- und Bürgerorientierung und einem praxisorientierten Lösungsansatz bewertet. Sehr deutliche Defizite finden sich beim Lösungspotenzial für komplexere Aufgaben. Zudem wird das Lösungspotenzial als zu eindimensional wahrgenommen. Bei der Ressourcensteuerung werden sehr deutliche Defizite bei einer kompetenzorientierten und deutliche Defiziten bei der nachhaltigen Ausrichtung verortet. Auf der Werteebene besteht nur ein bedingt Meinungspluralismus. Zudem fehlt es häufig an einer zielorientierten Arbeitshaltung. Auf der Ressourcenebene bestehen sehr deutliche Defizite im Kontext Aktualität und Spezialisierung, was sich ebenfalls in einer strikten Sachorientierung äußert.

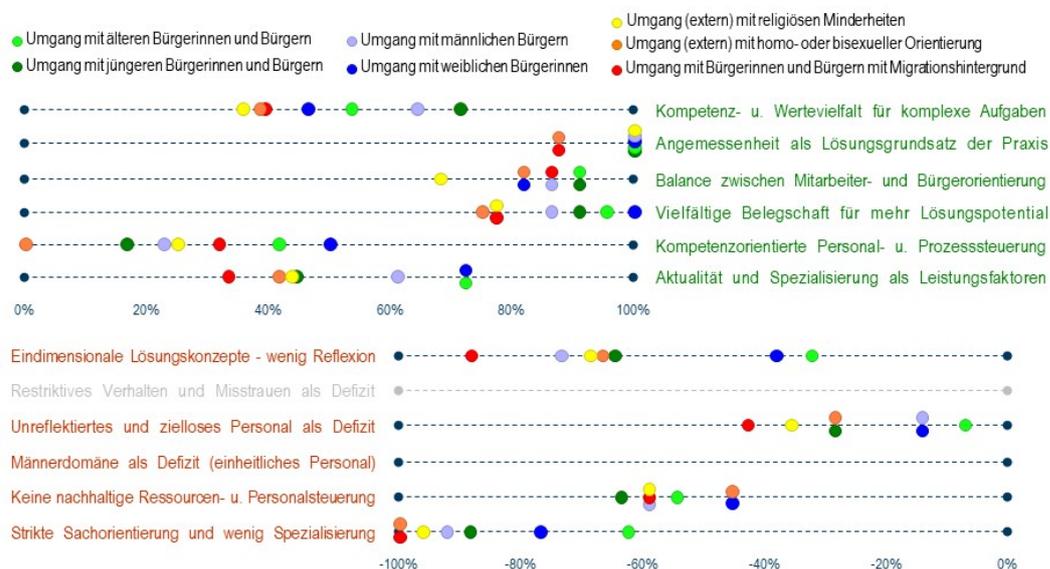


Abbildung: Auswertung ‚Angemessener Lösungsansatz im Kundenkontext‘ – ‚Dienstleistenden‘

## Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit nimmt eine funktionalistische Sicht auf Diversity-Management ein und entwirft eine neuartige Organisationsanalyse, die Diversity-Aspekte in Organisationen systematisch und ganzheitlich untersucht. Dafür wird ein innovatives Konzept von Gestaltungsfaktoren entwickelt, das Defizite bestehender Analyseinstrumente aufgreift und diese in Anforderungen für das neue Konzept fest schreibt. Das Konzept orientiert sich am Neuen St.-Galler-Management-Modell und berücksichtigt die Ebenen der Ordnungsmomente (Strategie, Struktur und Kultur) und der Prozesse. Durch diesen Aspekt wird es möglich Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren zu betrachten. Anwendung findet die Analyse bei der Polizei Bremen, die im Spannungsfeld „Gesellschaft-Politik -Medien“ vielfältigen Anforderungen ausgesetzt ist und sich im Kontext Umgang mit Vielfalt, wie kaum eine andere Organisation, komplexen Herausforderungen stellt. Für die empirische Untersuchung werden Gestaltungsfaktoren auf struktureller und kultureller Ebene erhoben. Für die Analyse der strukturellen Daten kommen quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz. Kernstück der Analyse ist die Erhebung der kulturellen Gestaltungsfaktoren, die besondere Herausforderungen mit sich bringt. Diese werden durch den Einsatz der *Repertory-Grid-Methode* bewältigt. Die Methode untersucht die subjektiven Welten der Befragten und eignet sich deshalb ebenfalls zur Erhebung der kulturelle Wertemuster von Organisationen. Für die Kulturanalyse wurden 153 qualitative Interviews mit unterschiedlichen Zielgruppen (Diversity-Kategorien ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘, ‚Herkunft‘ und ‚Hierarchieebenen‘) ausgewertet. Die Ergebnisse der Analyse liefern der Polizei Bremen in erster Linie Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des eigenen Diversity-Konzeptes. Zudem können Implikationen für die Polizei (-forschung) und Diversity-Forschung abgeleitet werden.

## Abstract

The present research takes a functionalist view of diversity management and designs a novel organizational analysis that systematically and holistically examines diversity aspects in organizations. For this purpose, an innovative concept of design factors is being developed, which picks up deficits of existing analytical instruments and defines them in requirements for the new concept. The concept is based on the New-St-Gallen-Management-Model and takes the levels of order (strategy, structure and culture) and processes into account. This aspect also makes it possible to consider interactions between the indicators. The analysis is applied at the police of Bremen, which is exposed to a variety of demands in the field of tension between population, politics and media and faces complex challenges in the context of dealing with diversity, like no other organization. For the empirical investigation, design factors are raised on a structural and cultural level. For the analysis of the structural data both quantitative and qualitative methods are used. At the heart of the analysis is the survey of cultural design factors, which brings special challenges with it. These are managed by using the Repertory-Grid-Method. The method examines the subjective worlds of the interviewees and is therefore also suitable for collecting the cultural values of organizations. For the cultural analysis, a total of 153 qualitative interviews with different target groups (diversity categories 'age', 'gender', 'origin' and 'hierarchy levels') were evaluated. The results of the analysis provide primarily starting points for the further development of the police of Bremen and their own diversity concept. In addition, implications for police (research) and diversity-research can be deduced.