

»Ey, ich bin jetzt nicht euer Quotentürke«

Umgang der Polizei mit Diversität in der Nachwuchswerbung

Maike Kreyenborg

Die polizeiliche Organisationskultur wird fortwährend in den Polizeiorganisationen, in den Medien und selbst in der Polizeiwissenschaft kontrovers diskutiert. Da die Kultur einer Organisation maßgeblich durch ihre Mitglieder geprägt wird, stellt sich die Frage danach, wen die Polizeien anwerben und wie viel und welche Vielfalt sie abbilden sollten und können. Denn die heute angeworbenen Persönlichkeiten prägen langfristig die Kultur ihrer Organisation (vgl. Becker 2013; Schlünzen 2017). Wird der Aspekt der Neuanwerbung für die Organisationsentwicklung in den Fokus genommen, zeigt sich der demografische Wandel als essenzielle Herausforderung. Neben der geringeren Geburtenrate und der bereits eingetretenen Pensionierungswelle wird die Personalgewinnung auch durch den Medienwandel und das Phänomen der Aufmerksamkeitsökonomie herausgefordert. Um Botschaften gezielt zu platzieren, bedient sich die Strategische Kommunikation dem Instrument des Kommunikationskonzeptes. Essenziell für die Konzeptarbeit sind spezifische Zielgruppendefinitionen. Sie dienen dazu, den notwendigen Adressat:innenkreis möglichst genau zu bestimmen und zu erreichen, etwa potenzielle Bewerber:innen der polizeilichen Personalgewinnung. Vor dem Hintergrund der geforderten Diversität und des sich abzeichnenden Personalmangels wird im Folgenden aufgezeigt, welche Rolle der Aspekt der Vielfalt (v.a. bzgl. des Geschlechts und des Migrationshintergrundes¹) bisher in der polizeilichen Nachwuchswerbung einnimmt.

1 Diese Erhebung orientiert sich an der folgenden Definition für den Begriff des Migrationshintergrundes: »Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde.« (Statistisches Bundesamt 2023, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>)

1. Einleitung

Auch die Polizeien des Bundes und der Länder bleiben nicht von der sich seit Jahrzehnten abzeichnenden verknappenden Situation des Bewerber:innenmarktes verschont (vgl. bspw. dbb 2020a; IMK 2014a: 8). Über die Jahre ist eine Verschiebung des Arbeitgeber:innenmarktes hin zum Arbeitnehmer:innenmarkt zu beobachten. Diese Verschiebung führt dazu, dass sich die Arbeitgeber:innen zunehmend bei den Arbeitnehmer:innen bewerben müssen. Die Arbeitnehmer:innen können ihre Berufswahl aufgrund der geringeren Konkurrenz und der erhöhten Nachfrage ihrer Arbeitskraft freier treffen. Entsprechend relevant ist es für Organisationen, professionell Nachwuchswerbung zu betreiben, um auf diesem Markt mit qualifiziertem Personal bestehen zu können. Das Zusammenspiel von Pensionierungswelle und schwindenden personellen Ressourcen führt nicht bloß zu gesundheitlichen Herausforderungen durch Überbeanspruchung der Mitarbeitenden (vgl. Rösch/Vera 2012; Weiler 2012). Organisationskulturelle Herausforderungen entstehen auch durch den vergleichsweise hohen Altersdurchschnitt (vgl. Vera/Kölling 2012). Zwischen 2020 und 2030 verzeichnet der Öffentliche Dienst in Deutschland bis zu 1,3 Millionen Pensionierungen, wodurch sowohl Arbeitskraft als auch Wissen verloren gehen (vgl. dbb 2020a). Im Jahr 2024 wird der stärkste noch arbeitende Geburtenjahrgang aus dem Jahr 1964 pensioniert (vgl. Statistisches Bundesamt 2023). Wurden im Jahr 1964 insgesamt 1.357.304 Kinder geboren, liegt der Tiefpunkt mit knapp der Hälfte im Jahr 2011 bei 662.685 Lebendgeburten (vgl. ebd.). Neben der Geburtenrate bestimmen die Todes- sowie Zuwanderungsrate die demografische Entwicklung einer Nation (vgl. BMI 2011: 11). So stieg die Geburtenrate bis 2021 mit 795.492 wieder leicht an (vgl. Statistisches Bundesamt 2023), was mitunter durch die Migrationsbewegungen begründet werden kann. Die Polizeien stellen zwar seit 1993 Bewerber:innen mit nicht-deutscher Staatsangehörigkeit ein (vgl. Blom 2004; Dudek 2009), der Anteil an Neueinstellungen mit Migrationshintergrund liegt in den meisten Polizeiorganisationen jedoch unter dem Anteil an der Bevölkerung und bleibt bisher vor allem in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert (vgl. Mediendienst Integration 2022). Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamte mit Migrationshintergrund seien vorrangig im mittleren Dienst, welcher jedoch nicht in allen Polizeien besteht (vgl. ebd.).

Knapp dreißig Jahre nach Inkrafttreten des Artikels 3 Grundgesetz (1949), der die Gleichberechtigung von Männern und Frauen regelt, öffnen sich 1978 die Polizei Berlin sowie 1979 die Polizei Hamburg als erste bundesdeutsche Polizeien auch weiblichen Bewerberinnen für den allgemeinen Polizeivollzugsdienst (vgl. Werdes 2003: 199f.; Peters 1986: 159ff.). In den 1980er Jahren schließen sich dem weitere Polizeien an, bis 1990 mit der Polizei Bayern bundesweit Polizeivollzugsbeamten eingestellt werden (vgl. Werdes 2003: 200). Nach dieser erreichten grundsätzlichen Rechtslage bzgl. der Einstellung von Frauen folgt rund um die Diskussion der ge-

schlechtsspezifischen Eignungskriterien eine europaweite Bewegung der Chancengleichheit. Im Jahr 1989 bildet sich in den Niederlanden der Dachverband »European Network of Policewoman« (ENP) unter dem Grundsatz »Quality through Equality – Qualität durch Chancengleichheit«², welchem sich 1993 auch deutsche Polizistinnen mit dem ENP Deutschland e.V. anschließen. 1994 wird der Artikel 3 durch die staatliche Absicht der Förderung der Gleichberechtigung ergänzt.³ Der Artikel 33 Absatz 2 GG regelt weiter den leistungsbezogenen, gleichberechtigten Zugang aller Menschen zu öffentlichen Ämtern. Inzwischen arbeiten in den deutschen Polizeien etwa 30 Prozent Polizeivollzugsbeamtinnen (vgl. Statistisches Bundesamt 2020a) und auch die grundsätzlichen Eignungsvoraussetzungen unterscheiden sich inzwischen nicht mehr nach Geschlechtern. So wurden die Mindestkörpergrößen in allen Polizeien geschlechtsunspezifisch angeglichen. Auch EU-Bürger:innen ohne deutsche Staatsbürgerschaft können sich in den meisten Fällen bewerben, wobei je nach Polizeiorganisation auch andere Staatsangehörigkeiten nicht *per se* ein Ausschlusskriterium darstellen.

Die beschriebenen Herausforderungen unterstreichen die Relevanz professioneller Nachwuchssicherung der Polizeien (vgl. Vera/Kokoska 2009; IMK 2013: 26; IMK 2014b: 22; dbb 2020b). Um in der bestehenden Aufmerksamkeitsökonomie von einer bestimmten Zielgruppe wahrgenommen zu werden, bedarf es bestenfalls einer gesteuerten Kampagnenkommunikation mittels eines strategischen Konzeptes. Zum einen ermöglicht dies den Prozess analytisch, strategisch, taktisch sowie evaluativ zu steuern. Zum anderen dient dieses Vorgehen dem langfristigen Wissensmanagement und ist so der Professionalisierung der Kampagnenarbeit zuträglich. Mittels strategischer Kommunikationskonzepte lassen sich Werbemaßnahmen und ihre Effektivität steuern. Das Forschungsziel der hier vorgestellten Erhebung liegt darin zu erörtern, welchen Stellenwert zielgruppenspezifische Eigenschaften wie Geschlecht und Migrationshintergrund bisher in den Werbestrategien der Polizeien einnehmen. Aus Perspektive der Strategischen Kommunikation stellt sich daher im ersten Schritt die Frage der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung polizeilicher Nachwuchswerbung: Inwiefern werben die Polizeien mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?

Herzstück eines jeden Konzeptes ist die Strategie und damit insbesondere die Definition der anzusprechenden Zielgruppen. Trotz der wieder ansteigenden Geburtenrate der jüngsten Jahrgänge verstärkt sich erstens das inzwischen akute, bundesweite Personalproblem aufgrund der über die Jahrzehnte vergleichsweise geringen verfügbaren humanen Ressourcen, während der polizeiliche Aufgabenbereich an Komplexität zunimmt. Zweitens verlangt die gesellschaftliche Entwicklung, dass

2 Siehe <https://www.enp-deutschland.de>.

3 Art. 3 Abs. 1 GG.

Polizeien sich als Organisationen ebenso kohärent weiterentwickeln. Polizeien sollten durch eine Vielfalt der Organisationsmitglieder geprägt werden, durch die Tendenzen zur sogenannten *Cop Culture* (vgl. Behr 2016) verringert und antidiskriminierende Organisationsstrukturen gestärkt würden (vgl. Scherr 2018).

Dazu gehört es auch, gezielt um Diversität zu werben und unter anderem weibliche Bewerberinnen sowie jene mit Migrationshintergrund verstärkt in der Personalrekrutierung anzusprechen. Daraus ergibt sich folgende tiefergreifende Forschungsfrage: Welche Rolle spielen die Kriterien des Geschlechts und der Herkunft der Bewerber:innen in der Nachwuchswerbung der Polizeien des Bundes und der Länder?

2. Theorie – Die Kampagne als Instrument des strategischen Kommunikationskonzeptes

Einer jeden professionellen Kampagne liegt ein strategisches Kommunikationskonzept zugrunde, das den Rahmen des Projektmanagements der Kampagne regelt und Möglichkeiten bereithält, den Erfolg der Kampagnemaßnahmen zu messen und zu optimieren (vgl. Bentele/Nothhaft 2014; Bonfadelli/Friemel 2020; Leipziger 2004; Merten 2013). Grundlage eines jeden Konzeptes sollte der analytische Part sein. Dieser umfasst die Problembeschreibung und das Erstellen einer SWOT-Analyse.⁴ Anschließend wird die Strategie des Konzeptes erarbeitet. Ausgehend von der Analyse wird beurteilt, ob das Problem kommunikativ lösbar ist oder anderweitiger Lösungswege bedarf. Sofern eine kommunikative Lösung sinnvoll erscheint, folgt die Beschreibung konkreter messbarer Ziele und die Definition der primären (bspw. Schüler:innen, Studienabbrecher:innen) sowie sekundären (bspw. Eltern, Trainer:innen, Lehrer:innen) Zielgruppen, welche für das Erreichen des Ziels angesprochen werden müssen. Dabei sollten auch die eigenen Mitarbeitenden bzgl. der internen Akzeptanz der Werbemaßnahmen und ihrer Position als hauseigene Markenbotschafter:innen bedacht werden.

Die Formulierung der Zielgruppen sollte so spezifisch und trennscharf zueinander wie möglich erfolgen. Umso klarer ist, wer mit der Kommunikationsmaßnahme angesprochen werden soll bzw. wer für die eigene Sache erreicht werden muss, desto besser stehen die Chancen, die eigenen Ziele zu erreichen. Dabei kann es hilfreich sein, sogenannte fiktive Persona zu formulieren, welche die beabsichtigten Charaktere verbildlichen. Dieses Hilfsmittel erleichtert das Erkennen der eben benannten Trennschärfe sowie die folgenden kreativen strategischen Schritte der Botschaftenformulierung und der Wahl der Kommunikationskanäle. Für die Begegnung mit

4 Englisches Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

den Zielgruppen müssen Botschaften und Positionierungen formuliert werden, die den Zielgruppen im Gedächtnis bleiben und von ihnen mittel- bis langfristig mit der grundlegenden Absicht der Kommunikationsmaßnahmen assoziiert werden. Auch hier gilt: Die Botschaften können umso präziser formuliert werden, desto präziser die vorangehende Beschreibung der jeweiligen Zielgruppen erfolgt ist (bspw. mittels der erwähnten Persona). Die Formulierung dieser Botschaften meint explizit nicht die Slogans einer Kampagne, sondern Aussagen, welche die Zielgruppen in Gedanken an das beworbene Thema verinnerlichen. Die Kampagnenmaßnahmen selbst werden erst im dritten Konzeptschritt erarbeitet und regelmäßig erneuert, um die Aufmerksamkeitsspanne der Zielgruppen möglichst hoch zu halten. Dabei ist auf folgende zentrale Aspekte zu achten:

»Kampagnen sind dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit, die auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken – werbliche und marketingspezifische Mittel und klassische PR-Maßnahmen – zurückgreifen. Ziele von Kampagnen sind: Aufmerksamkeit erzeugen, Vertrauen in die eigene Glaubwürdigkeit schaffen und Zustimmung zu den eigenen Intentionen und/oder Anschlusshandeln zu erzeugen.« (Röttger 1998: 667)

Die Planung der Kampagnenmaßnahmen erfordert die konkrete Planung der zur Verfügung stehenden Ressourcen, d.h. wann was von wem durchgeführt werden kann. Hierzu kann ein Maßnahmen- und Ressourcenplan erstellt werden. Darauf aufbauend werden die Maßnahmen selbst operationalisiert. Hierbei gilt es darauf zu achten, authentische Darstellungsformen zu wählen, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen und vor dem Hintergrund der Nachwuchswerbung langfristig zufriedene Mitarbeiter:innen zu generieren.

Der vierte Konzeptschritt beinhaltet die Steuerung der bisherigen Konzeptschritte sowie die Evaluation der Maßnahmen. Die Evaluation kann während der Kampagnenlaufzeit (formativ) oder abschließend (summativ) erfolgen. Dadurch zeigt sich, ob die anberaumten Ziele erreicht wurden und welche Maßnahmen oder Teilschritte optimiert werden können, um zukünftig die Ziele effizienter und effektiver zu verfolgen.

Das hier geschilderte konzeptionelle Vorgehen erfolgt zirkulär und bildet die Rahmenarbeit für die letztlich sichtbare Kampagne.

3. Forschungsstand – Diversität in der polizeilichen Nachwuchswerbung

Der Forschungsstand bezüglich des Stellenwertes der Diversität in der polizeilichen Nachwuchswerbung ist überschaubar. Wie in der Einleitung aufgezeigt, befassen sich Werdes (2003) und Dudek (2009) mit dem Anwerben weiblicher Polizeivollzugsbeamten. Auch die Wechselwirkungen von Migration und Polizei erfahren zunehmend Aufmerksamkeit, etwa von Behr (2011, 2012), Behr/Molapisi (2019) und Hunold (2008, 2010). Im Projekt MIGRATE wurden unter anderem die Auswirkungen von Diversität auf das Personalmanagement der Polizeien untersucht. Dabei wurde Diversität bzgl. der vier Dimensionen Alter/Gesundheit, Geschlecht, Migration und sexuelle Orientierung betrachtet. Während beobachtet wurde, dass die Zuwanderungsrate Auswirkungen auf das Personalmanagement der Polizeien hat, spielte der Aspekt des Recruitings lediglich eine untergeordnete Rolle in dem Forschungsprojekt (vgl. Graevskaja et al. 2021; Vera et al. 2022).

Das Projekt WiWePol erforschte, wie die Imagekampagne »110 Prozent Berlin« durch die Berliner Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamten bewertet wurde (vgl. Schnelle/Sticher 2021). Dazu wurden neun Werte formuliert: Akzeptanz von Vielfalt, Fehlerkultur, Gleichberechtigung der Geschlechter, Kommunikation als wichtigstes Einsatzmittel, respektvoller Umgang, Schutz der Meinungsfreiheit, Umweltschutz, Zivilcourage und Zusammenhalt. Es wurde erhoben, inwiefern die Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamten ($n=1.265$) diese Werte als relevant erachteten und inwiefern diese Werte ihrer Meinung nach gelebt werden. Dabei wurde die Akzeptanz von Vielfalt als relevantester Wert identifiziert (89,5 Prozent), jedoch bloß an vierter Stelle (62 Prozent) gelebt. Die Gleichberechtigung der Geschlechter wurde als dritt wichtigstes Kriterium angesehen (82,5 Prozent), aber in gelebter Realität an siebter Stelle (50 Prozent) empfunden. Tendenziell stuften die Proband:innen die Nachwuchswerbekampagne als gelungen ein (fünfstufige Likertskala).

Nettelnstroth, Martens und Binder (2020) untersuchten fünf Dimensionen persönlicher Eignung im Rahmen polizeilicher Anforderungsprofile: Einsatzwillen und Interesse, kognitive Fähigkeit, psychische Stabilität, reflektierte Einstellung, soziale Kompetenz-Kooperation. Diese zentralen Charaktereigenschaften sollten laut den Autor:innen auch in der Nachwuchswerbung berücksichtigt werden, um geeignete Bewerber:innen gezielt anzusprechen.

4. Methode

Um einen Einblick in die Zielgruppendefinitionen der Polizeien zu erhalten, war es notwendig, die Konzepte ihrer Rekrutierungsmaßnahmen zu erfassen. Das Forschungsvorhaben wurde von allen Polizeien⁵ unterstützt. Die Zulieferung der angefragten Daten erstreckte sich über einen Zeitraum von 13 Monaten (Juli 2019 bis Juli 2020). Die zugelieferten Dokumente (n=44) weisen eine heterogene Struktur auf, sodass eine direkte Vergleichbarkeit des Konzeptstatus aller Polizeien nicht ohne Weiteres möglich war. Entsprechend erfolgte die Auswertung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010). Dabei wurde analysiert, ob die einzelnen Kriterien eines Konzeptes als erfüllt gelten. Da die Zielgruppendefinition essenziell ist, wurde insbesondere betrachtet, wie differenziert diese vorgenommen wurde und inwiefern Geschlecht und Migrationshintergrund eine Rolle spielten.

Im zweiten Schritt wurde festgestellt, ob strategischer gearbeitet als dokumentiert wurde. Dazu wurden zwischen Dezember 2020 und März 2021 ein Expertengespräch mit Gedächtnisprotokoll und 17 aufgezeichnete Expert:innen-gespräche mit den insgesamt 20 Verantwortlichen⁶ der Nachwuchswerbung aller Polizeien telefonisch durchgeführt. Die Gespräche dauerten zwischen 40 und 170 Minuten. Insgesamt ergaben sich etwa 21 Stunden Tonmaterial, das zwischen März und Juni 2021 auf 340 Seiten transkribiert wurde. Die Aussagen wurden für die Auswertung nach denselben Kriterien (Analyse, Strategie, Taktik, Operationalisierung, Evaluation & Controlling) wie die Konzepte einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, um die Daten der einzelnen Polizeien jeweils ergänzen zu können und so ein möglichst gesamtheitliches Bild des Ist-Standes der einzelnen Polizeiorganisationen zeichnen zu können. Die Gespräche wurden dennoch so offen gehalten, dass auch weitere Aspekte aufgenommen oder vertieft erhoben werden konnten. Der Leitfaden enthält vertiefende Fragen zu konzeptionellen Rahmenbedingungen, organisationalen Kommunikationsstrukturen, den verfügbaren Ressourcen der Nachwuchswerbung, dem Konkurrenzempfinden sowie dem Austausch zwischen den Nachwuchswerbestellen, Eigenschaften der potenziellen Bewerber:innen und der persönlichen Einschätzung, inwiefern die Polizei ein Spiegelbild der Gesellschaft darstellen solle oder könne und ob die Absicht besteht, gezielt Bewerber:innen mit Migrationshintergrund sowie weibliche Bewerberinnen anzuwerben.

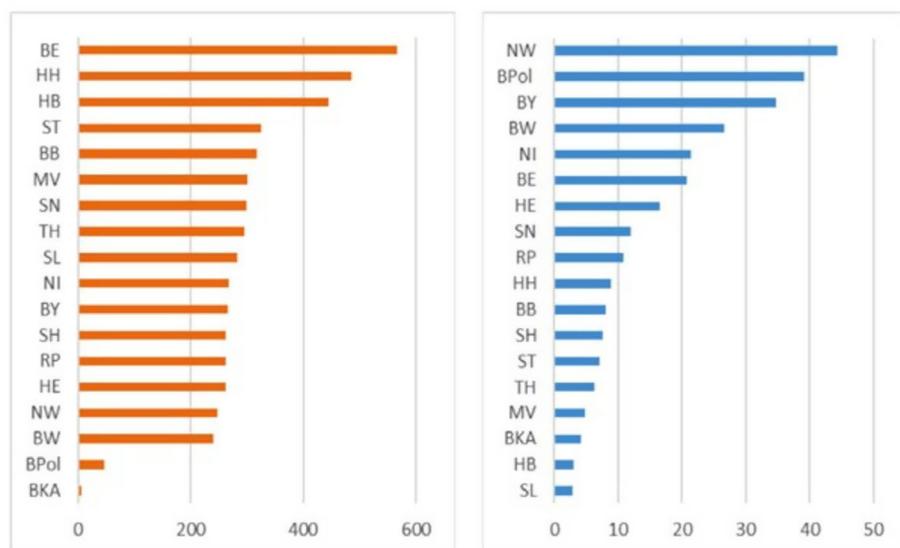
Es wurde pro Polizei ein Dokument erstellt, in dem die Ergebnisse der Konzeptanalyse und des Expert:innenengesprächs nach »Organisation und Kommu-

5 Es handelt sich um die 16 Polizeien der Bundesländer, das Bundeskriminalamt und die Bundespolizei. Die Polizei des Bundestages wurde aufgrund ihres gesonderten Aufgabenbereiches nicht mitberücksichtigt.

6 Neun Expertinnen und elf Experten; in zwei Polizeien je zwei Verantwortliche

nikationsmanagement« und »Konzeptionelles Arbeiten« geschildert wurden. Auf diese Weise ist der Status quo jeder einzelnen Polizei zusammenhängend ersichtlich. Diese Dokumente wurden erneut mittels MAXQDA auf die in der Definition der Nachwuchskampagne aufgezeigten Kriterien analysiert, um vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. Zur Pseudonymisierung der Daten wurden die Ergebnisse nicht namentlich nach den einzelnen 18 Polizeien aufgeschlüsselt, sondern anhand der Mitarbeiter:innenanzahl nach absoluten Vollzeitäquivalenten in sechs große (Nordrhein-Westfalen, Bundespolizei, Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Berlin), sechs mittlere (Hessen, Sachsen, Rheinland-Pfalz, Hamburg, Brandenburg, Schleswig-Holstein) und sechs kleine (Sachsen-Anhalt, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern, Bundeskriminalamt, Bremen, Saarland) Polizeiorganisationen eingeteilt (Abb. 1, rechts). Die Ergebnisse wurden lediglich nach diesen drei Kategorien aufgeschlüsselt, um keine direkten Rückschlüsse auf die einzelnen Polizeiorganisationen zu ermöglichen.

Abb. 1: Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamte in tausend je 100.000 Einwohner:innen (linke Grafik) und in Vollzeitäquivalenten (rechte Grafik) auf Datenbasis des Statistischen Bundesamtes (2020b; Kreyenborg 2021).



Legende: Polizeien des Bundes: BKA = Bundeskriminalamt, BPol = Bundespolizei; Stadtstaaten: BE = Berlin, HB = Bremen/Bremerhaven, HH = Hamburg; Flächenländer: BB = Brandenburg, BW = Baden-Württemberg, BY = Bayern, HE = Hessen, MV = Mecklenburg-Vorpommern, NI = Niedersachsen, NW = Nordrhein-Westfalen, RP = Rheinland-Pfalz, SH = Schleswig-Holstein, SL = Saarland, SN = Sachsen, ST = Sachsen-Anhalt, TH = Thüringen

Einschränkungen bestehen insbesondere durch die Pandemie, da sich die Zulieferungen der angeforderten Dokumente seitens der Ministerien verzögerte und die Gespräche mit den Expert:innen nicht in Präsenz stattfinden konnten. Weiter kann nicht abschließend bestätigt werden, inwiefern die Dokumentenlage vollständig für die Konzeptsituation des Jahres 2019 ist. Es besteht zum einen die Möglichkeit, dass seitens kooperierender Agenturen Konzepte existieren, welche den Polizeien nicht als solche vorliegen. Zum anderen änderten sich die Zuständigkeiten während des Erhebungszeitraums in mindestens neun der 18 Polizeien.

5. Ergebnisse und Diskussion

5.1 Konzeptsituation

Auf Konzeptebene zeigt sich, dass zwei große Polizeien ein schriftliches Kommunikationskonzept vorweisen können. Eine große und eine mittlere Polizei arbeiten mit einem Teilkonzept. Von den weiteren 14 Polizeien liegt kein schriftliches Konzept vor. In den Interviews stellte sich heraus, dass die konzeptionellen Schritte dennoch in der Praxis durchgeführt werden. So arbeiten drei große Polizeien konzeptionell, eine große, eine mittlere und vier kleine in Teilen konzeptionell und neun Polizeien nicht konzeptionell. Während somit knapp ein Viertel ein schriftliches Konzept ausformuliert hat und zugrunde legt, zeigen sich in der Hälfte aller Polizeien strategische Ansätze, die praktisch durchgeführt, aber nicht langfristig systematisch auf Basis von Konzeptpapieren genutzt werden können. Ursächlich für dieses wenig langfristige Wissensmanagement ist oftmals der Mangel an Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell, Know-how).

5.2 Zielgruppendefinition und Diversität

Die Zielgruppendefinitionen, die im Material gefunden wurden, waren in den meisten Fällen oberflächlich formuliert. Lediglich eine große und eine kleine Polizei formulierte sogenannte Persona. Der Schwerpunkt dieser Erhebung lag darauf, inwiefern weibliche Personen und Personen mit Migrationshintergrund explizit als Zielgruppen der polizeilichen Nachwuchswerbung bedacht werden (Tab. 1). Auf der Ebene der zugesandten Dokumente, auch jener welche als nicht-konzeptionell eingestuft werden, erwähnen sieben Polizeien Bewerberinnen und sieben Bewerber:innen mit Migrationshintergrund. Hinsichtlich der Organisationsgrößen lassen sich keine Regelmäßigkeiten feststellen, da in allen Größenkategorien drei Polizeien weder Bewerberinnen noch den Migrationshintergrund explizit erwähnen. In den Interviews bedenken hingegen 14 Polizeien weibliche Zielgruppen und 17 Polizeien Zielgruppen mit Migrationshintergrund. Die eine große und damit

insgesamt einzige Polizei, die laut Interview keine von beiden Zielgruppen gezielt bewerben möchte, obwohl ihre schriftliche Konzeptsituation beide Obergruppen benennt, begründet dies mit einer bereits ausgewogenen Mitarbeiter:innenstruktur innerhalb der eigenen Organisation. Eine weitere große Polizei mit mittlerweile Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamten aus 95 Nationen benennt die Zielgruppen mit Migrationshintergrund inzwischen als »Selbstläufer« (Experte 15, große Polizei), was unter anderem mit einer landesweiten Kampagne begründet wird, die Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamte mit Einwanderungsgeschichte visualisiert.

Tab. 1: Beabsichtigte zielgruppenspezifische Nachwuchswerbung

Daten	Dokumentenlage			Expert:innengespräche		
	weiblich	Migrations-hintergrund	weder noch	weiblich	Migrations-hintergrund	weder noch
Große Polizeien	3	3	3	5	5	1
Mittlere Polizeien	1	3	3	6*	6	0
Kleine Polizeien	3	1	3	3	6	0
Gesamt	7	7	9	14	17	1

* Eine mittelgroße Polizei befasst sich neben weiblich und männlich gelesenen Bewerber:innen explizit mit dem Gedanken diverser Zielgruppen.

Die oberste Priorität der Nachwuchswerbung liegt darin, geeignete Bewerber:innen für den Polizeiberuf zu akquirieren. Im Rahmen dessen bilden alle Polizeien Diversität visuell in der Nachwuchswerbung ab, um die beabsichtigte kulturelle Vielfalt für alle sichtbar zu gestalten. Eine Expertin (13) einer kleinen Polizei betonte, als Organisation die »Charta der Vielfalt«⁷ unterzeichnet zu haben. Visuell wird bei den Maßnahmen aller Polizeien auf ein ausgewogenes Verhältnis männlicher und weiblicher Werbegesichter ebenso geachtet wie auf Gesichter, die ›migrantisch‹ gelesenen werden können. Da für den Faktor der Authentizität inzwischen bundesweit Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamte als Testimonials eingesetzt werden, geschieht auch die Darstellung des gelesenen Migrationshintergrundes sowie der vielfältigen geschlechtlichen Identitäten durch

7 Eine Non-Profit-Organisation, welche sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsklima einsetzt.

Polizeivollzugsbeamten. Diese dafür zu gewinnen, ist insbesondere bzgl. optischer Vielfalt mit Diskussionen verbunden und wird intern nicht nur positiv aufgenommen: »Was sagen die unisono: Ey, ich bin jetzt nicht euer Quotentürke, der hier immer sagt: Ich bin Türke, kommt bitte in die Polizei.« (Experte 1, mittlere Polizei). Auf politische Forderungen zu erfüllender Quoten reagiert dieser Experte abwehrend. Auch Polizeivollzugsbeamten mit Migrationshintergrund weisen zunehmend zurück, aufgrund ihres Aussehens für die Werbung angefragt zu werden, anstatt Wertschätzung über ihre Leistung zu erfahren, die sie für den Polizeiberuf qualifiziere. Bestimmte kulturelle Eigenschaften wie eine erlernte Sprache seien für bestimmte Einsätze gewinnbringend. Ebenso seien das Geschlecht oder der Migrationshintergrund aber auch kritisch zu betrachten (bspw. als türkische Polizeivollzugsbeamte bei häuslicher Gewalt durch einen türkischen Mann).

Aufgrund dieser vielschichtigen Faktoren fällt es einigen Expert:innen schwer, mit Migration mittels Haut- und Haarfarben zu werben (vgl. Experten 1 und 5, mittlere Polizeien). Es sei nicht in Ordnung, Polizeivollzugsbeamten auf ihren Migrationshintergrund zu reduzieren. Somit stehe die Nachwuchswerbung in manchen Polizeien an der Schnittstelle politischer Vorgaben (Erfüllen bestimmter Quoten) und zugleich in der Vermittlerrolle der internen Akzeptanz für Werbestrategien (vgl. Experte 1, mittlere Polizei; Expert:innen 9 und 16, kleine Polizeien). Damit verbunden ist auch die Verantwortung gegenüber den Polizeivollzugsbeamten als Individuen. Ein Experte (1, mittlere Polizei) berichtet von einem transsexuellen Kollegen, der aus eigener Initiative bereit war, sich für die Nachwuchswerbung abbilden zu lassen. Um den Kollegen aus Aspekten der internen Akzeptanz zu schützen, lehnte der Experte das Angebot ab, seine persönliche Geschichte proaktiv zu bewerben. Der kurzfristige Werbeerfolg stünde in keinem Verhältnis zu den möglicherweise längerfristigen internen Auswirkungen, die dem Kollegen begegnen könnten.

Je nach Bevölkerungsstruktur sei es für die Polizeien unterschiedlich herausfordernd, Menschen mit Migrationshintergrund tatsächlich anzuwerben, da die Bundesländer mit teils 2 bis 4 Prozent Einwohner:innen mit Migrationshintergrund kulturell unterschiedlich vielfältig geprägt seien (vgl. Expert:innen 9 und 16, kleine Polizeien). Entsprechend herausfordernd sei es in Ländern mit geringer Migrationsquote, Vielfalt repräsentativ authentisch abzubilden. Hinzu komme, dass die Staatsangehörigkeit der Bewerber:innen je nach Polizei bestimmte Kriterien erfüllen müsse (deutsch, EU, EWR), sodass sich teils Personen bewerben (bspw. aus Russland, den USA oder der Türkei), welche diese Voraussetzungen nicht ohne Weiteres erfüllen würden (Expert:innen 16, kleine Polizei). Eine Polizei legt gesonderte Aufmerksamkeit auf benachbarte Nationen und bietet polnischsprachige Werbemaßnahmen an, um ausländische Bewerber:innen auf die eigene Polizei aufmerksam zu machen und so den grundsätzlichen Bewerber:innenpool zu erweitern (Experte 5, mittlere Polizei). Weiterführende Informationen seien jedoch deutschsprachig, da die deutsche Sprache in der Regel eine Einstellungs-

voraussetzung sei. Ein Experte (9) einer kleinen Polizei hingegen berichtet, dass die sprachliche Barriere in seiner Polizeiorganisation für nicht-deutsche Bewerber:innen gesenkt werde, indem das deutsche Sprachvermögen im Eignungstest nicht beachtet werde. Für diese Bewerber:innen würden individuelle Prognosen erstellt, ob sie für eine polizeiliche Laufbahn geeignet seien. Eine weitere Expertin (11, mittlere Polizei) führt die Idee an, nicht-deutschsprachige Bewerber:innen hinsichtlich ihrer sprachlichen Qualifikation zu unterstützen, so die Barriere zu reduzieren und die Mitarbeiter:innenbindung zu fördern.

Wie hoch der Anteil von Personen ist, die mit Migrationshintergrund angeworben werden, lasse sich nicht eindeutig erheben. Zwar führen einige Polizeien diesbezügliche Erhebungen durch, jedoch sei die Teilnahme in der Regel freiwillig und frage nicht stets die Herkunft der Elterngeneration ab, sodass keine verlässlichen Daten dazu bestehen, welche evaluativ der Nachwuchswerbung richtungsweisend sein können. Darüber hinaus müsse beachtet werden, wo potenzielle Bewerber:innen mit Migrationshintergrund erreicht werden können. Ihr medialer und kommunikativer Zugang müsse erörtert werden, wobei die Polizeien teils mit Beiräten für Migration und Integration sowie ortsansässigen Vereinen in den Austausch gingen. Auch Werbemaßnahmen face-to-face sollen Hürden gegenüber der Polizei reduzieren, was insbesondere durch Einstellungsberater:innen mit Migrationshintergrund ein Gefühl der Nähe erzeuge und erfolgreich sei.

Eine mittelgroße Polizei gibt an, Erhebungen zu nutzen, die aufschlüsseln, auf welche Maßnahmen welches Geschlecht reagiere (vgl. Expertin 3). Insgesamt wird in den Gesprächen die Gewinnung weiblicher Bewerberinnen weniger diskutiert als die Gewinnung von Bewerber:innen mit Migrationshintergrund. Ein Experte (10) einer großen Polizei begründet diesen Umstand damit, dass in seiner Organisation bereits etwa 50 Prozent der Mitarbeitenden weiblich seien, wodurch das weibliche Geschlecht dort nicht weiter unterrepräsentiert sei. In einer weiteren großen Polizei (Expertin 2) werde beobachtet, dass der weibliche Anteil bloß langsam ansteige. Weibliche Berufsinteressierte seien teils gehemmt, sich den Polizeiberuf zuzutrauen. Sie sorgten sich laut Bewerber:innen um Fragen, den »physischen und psychischen Anforderungen« (ebd.) nicht gewachsen zu sein. Ein Experte (9) einer kleinen Polizei vermutet, dass es attraktivere Berufsbilder für junge Bewerberinnen gebe. Für Frauen sei die Berufswahl eventuell insbesondere zu dem Zeitpunkt interessant gewesen, als sie erlaubt worden sei. Nun aber würden sich die Anteile der Bewerberinnen wieder hin zum althergebrachten männlichen Berufsbild »normalisieren« (ebd.). Dem müsse aktiv entgegengewirkt werden. Um nahbarer für diese Bewerberinnengruppe zu sein, bewerten ein Experte (9) einer kleinen Polizei und ein Experte (10) einer großen Polizei den Einsatz weiblicher Corporate Influencerinnen als hilfreich, da sich die Zielgruppe junger Frauen mit ihnen identifizieren könne. Ein weiterer Experte (7) einer großen Polizei betont die Relevanz geschlechtlicher Vielfalt in der Polizeiorganisation und ist »der Meinung, dass Frauen manchmal die

besseren Führungskräfte sind, wenn sie nicht versuchen wie ein Mann zu denken, sondern wirklich als Frau da auch auftreten.«. Insofern müsse die Nachwuchswerbung gezielt auch weibliche Bewerberinnen ansprechen und so die bestehende Organisationskultur hin zu einer vielfältigeren beeinflussen.

5.3 Spiegelbild der Gesellschaft

Als Verantwortliche der Nachwuchswerbung sorgen die Interviewten dafür, welche Organisationsstruktur die Polizeien langfristig abbilden. Daher wurden sie befragt, inwiefern die Polizeien ihrer Meinung nach ein »Spiegelbild der Gesellschaft« abbilden können oder sollten. Zwei Gesprächspartnerinnen kleiner Polizeien vermochten nicht auf diese Frage zu antworten (Expertinnen 13 und 14, kleine Polizeien). Es komme auf das Verständnis dieser Formulierung an. Nichtsdestotrotz herrschte in allen Polizeien Konsens darüber, dass die Mitglieder der Polizeiorganisationen vielfältige Fähigkeiten und Charaktereigenschaften unabhängig von Geschlecht, Kultur oder Herkunft mitbringen sollten. Auch in Bezug auf Alter, Interessen und Vorbildung sei eine Spannweite vorhanden und wünschenswert. Insofern sei es für die Organisationen wichtig, Diversität in den Polizeien abzubilden. Polizei sollte offen gegenüber kultureller und charakterlicher Vielfalt sein, sofern diese mit den Wertvorstellungen der Polizei übereinstimmt:

»Wenn ich die ganze Gesellschaft spiegeln will, dann habe ich natürlich Menschen da, die nicht unserer Wertevorstellung entsprechen. Das hat aber ja nichts mit einem kulturellen Hintergrund zu tun. Sondern einfach, weil, ich sage jetzt mal ganz platt und naiv, es gibt gute und schlechte Menschen, ne? [...] Aber es ist natürlich schon so, dass wir gerade in [diesem Bundesland] ganz viele Kulturen hier haben und Menschen unterschiedlichster Abstammung haben. Ob das jetzt in der zweiten, dritten, fünften Generation ist. Und das ist etwas, was wir ja wiederfinden wollen. Diversität. Ob das jetzt eine geschlechtliche Orientierung ist, ob das eine kulturelle Orientierung ist oder einen Ursprung hat. Wir wollen ja in dem Fall offen sein für alle Menschen, die unseren Anforderungen entsprechen. Sprich die durch das umfangreiche Auswahlverfahren durchgehen und sich da bewähren, ne? Die eine bestimmte Haltung haben und das ist das, was vorne steht und nicht, ob jemand irgendwo herkommt oder die Vorfahren irgendwo herkommen.« (Expertin 2, große Polizei)

Einigkeit herrscht auch darüber, dass das gesellschaftliche Spektrum weitergefasst sei und sich nicht jeder Mensch in diesem Spektrum für den Polizeiberuf eigne oder interessiere: »Punks haben sich bei mir noch nicht beworben« (Experte 9, kleine Polizei).

Zudem unterliege der Polizeiberuf dem Leistungsprinzip. Nicht jedes Mitglied der Gesellschaft bringe die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten mit. Hinzukom-

men würden etwa extreme politische Einstellungen oder das Missachten von Gesetz und Ordnung, die mit dem Polizeiberuf nicht vereinbar seien. Geltendes Recht lediglich zu tolerieren, genüge nicht. Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamte müssten sich aktiv für die demokratische Grundordnung einsetzen und den Bürger:innen ein verlässliches Gefühl der Sicherheit vermitteln:

»Wir haben eben das Gewaltmonopol und da muss sich eben jedes polizeiliche Gegenüber, um diesen komischen Begriff mal zu benutzen oder auch freundlicher formuliert, diese [Bürgerinnen und Bürger] sicher sein können, dass der Polizist, der mir gegenübersteht und in meiner Situation mit mir agiert eben ganz bestimmte Dinge nicht tut und sinnvollerweise auch nicht denkt. Und da sind wir eben doch ein Stück weg vom Spiegel der Gesellschaft.« (Experte 15, große Polizei)

Ein weiterer Nachwuchswerbeverantwortlicher einer mittleren Polizei (Experte 5) spricht die Vorbildfunktion von Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten an. Seines Erachtens sei die Polizei mehr Spiegelbild der Gesellschaft, als es ihr Anspruch sein sollte. Polizeivollzugsbeamt:innen müssten integrieren sein als viele Teile der Gesellschaft. Ihre Maßstäbe würden innerhalb und außerhalb des Dienstes durch das Dienst- und Treueverhältnis des Berufsbeamten um höher angesetzt als bei dem Durchschnitt der Gesellschaft. Diese Vorbildfunktion und gesellschaftliche Außenwirkung müsse auch den Bewerber:innen bewusst sein und könne auf sie sogar eher imponierend wirken als abschreckend. Sowohl mit den positiven als auch den negativen Eigenschaften der Gesellschaft habe die Polizei somit ihre Schnittmengen. Auch wenn die Polizeien sich bemühen die sogenannte Bestenauslese zu betreiben, gelinge dies nicht immer einwandfrei. Es müsse daher unter anderem eine Fehlerkultur geschaffen werden, welche öffentliches Bewusstsein für Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamte als fehlerhafte Menschen einräumt:

»Nur auch das gehört leider dazu: Überall wo Menschen eingesetzt werden, können Fehler passieren oder gibt's leider auch immer noch andere schlechte Dinge, die ich jetzt so nicht benennen möchte. Aber es ist halt so.« (Experte 16, kleine Polizei)

Dieser Umgang mit Fehlern um den Faktor Mensch gehört ebenso zum Personalmanagement wie die Werbung und Auswahl.

6. Fazit

Am Ende bleibt festzuhalten: Die Polizeien arbeiten strategischer, als sie dokumentieren. Die fehlende schriftliche Dokumentation und die damit ausbleibenden festen Formulierungen angestrebter und messbarer Ziele in Kombination mit den wechselnden Zuständigkeiten der Verantwortlichen bergen mittel- bis langfristig negative Auswirkungen auf das Wissensmanagement der Nachwuchswerbung. Es mangelt an konstantem strategischem Vorgehen und der Evaluation gesetzter Ziele. Dadurch ist keine zukunftsgerichtete Professionalisierung möglich. Der demografische Wandel und die Schnelllebigkeit der Medien zeigen jedoch wie relevant es ist, den sich verknappenden Arbeitnehmer:innenmarkt zu bedienen. Insofern sind diese Strukturen zu hinterfragen.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass Diversität in der Nachwuchswerbung bei allen Polizeien bedacht wird. Grundsätzlich besteht sowohl an weiblichen Bewerberinnen als auch an Bewerber:innen mit Migrationshintergrund Interesse, wobei Maßnahmen zur Erreichung der letzteren Zielgruppe mehr Diskussionspotenzial in der Umsetzung mit sich bringen. Dort geht es vor allem um werbegestalterische Herausforderungen vor dem Hintergrund der Mitarbeiter:innenzufriedenheit der bestehenden Polizeivollzugsbeamten:innen mit gelesenem Migrationshintergrund. Es wird bundesweit diskutiert, inwiefern das aktive Denken von Diversität vordergründig angebracht ist und ob die Konzentration auf den Diversitätsgedanken und die Erfüllung politisch geforderter Quoten den Leistungsgedanken der potenziellen Neueinstellungen überschatten könnte, der laut den Expert:innen maßgeblich sein sollte. Dies sind auch innerhalb des bestehenden Personals Fragen hinsichtlich der Mitarbeiter:innenbindung, Wertschätzung und interner Akzeptanz. Die damit zusammenhängende Schaffung einer ganzheitlichen Marke für die Arbeitgeberin Polizei im Sinne des Employer Branding wird in den meisten Polizeien noch nicht umfassend gedacht, wie die schmale Konzeptlage zeigt.

Im Sinne der weitreichenden Diskussionen innerhalb der Polizeiorganisationen, den Medien und der Wissenschaft gewinnt professionelles Reputationsmanagement auf allen Ebenen der Polizeiarbeit zunehmend an Bedeutung. Das betrifft insbesondere die Strategische Kommunikation mit dem bestehenden sowie potenziellen Personal. Zudem sind die Voraussetzungen der Polizeien verschieden: Zu erfüllende Quoten, Bevölkerungsstruktur und Eignungskriterien etc. haben Einfluss auf das gesamte Werbe- und Auswahlverfahren. Inwiefern Ziele der Nachwuchswerbung erreicht wurden, wird aufgrund ausbleibender strategischer Konzeptarbeit nicht flächendeckend erhoben, zumal der Zugang zu den Daten laut den Expert:innen lückenhaft sei. Werden weiter eingangs keine Ziele formuliert, können auch keine Erhebungen zum Erreichen von Zielen stattfinden. Insgesamt ergibt sich durch den Föderalismus und die Größenunterschiede der Polizeien ein heterogenes Bild, welches ein weitreichend alltägliches und wenig strategi-

sches ›Learning-by-Doing‹ vermuten lässt. Es zeigt sich, dass insbesondere die ressourcenstärkeren Polizeien nach Prinzipien der Strategischen Kommunikation im Sinne eines längerfristigen Wissensmanagements und daraus resultierender Professionalisierung vorgehen. Die Kombination aus heterogener Professionalisierung der Strategischen Kommunikation und heterogener Bevölkerung führt zu einem gleichermaßen heterogenen Umgang der Polizeien mit den beiden Diversitätsaspekten Geschlecht und Migrationshintergrund in der Nachwuchswerbung. Dabei ist festzuhalten, dass den Verantwortlichen die defizitären und oft ressourcenbegründeten Umstände bewusst sind und bundesweit reges Interesse an organisationsübergreifendem Austausch besteht.

Literatur

- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behr, Rafael (2011): »Das Denken der Anderen. Ethnische Minderheiten in der deutschen Polizei«, in: Soziale Probleme 23/2, S. 119–153.
- Behr, Rafael (2012): »Die Besten gehören zu uns – aber wir wissen nicht, wer sie sind. Veränderung von Organisationskultur und Personalmanagement der Polizei im Zeitalter gesellschaftlicher Pluralisierung«, in: Martin Möllers/Robert van Ooyen (Hg.), Migration: Polizei und Integration, Frankfurt a.M., S. 51–83.
- Behr, Rafael (2016): »Diskriminierung durch Polizeibehörden«, in: Albert Scherr/ Aaladin El-Mafaalani/Emine Gökçen Yükseл (Hg.), Handbuch Diskriminierung, Wiesbaden: Springer VS, S. 301–319.
- Behr, Rafael/Molapisi, Annelie (2019): Interkulturelle Öffnung der Polizei – Stand nach 25 Jahren, https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise_Rafael_Behr_Interkulturelle_Oeffnung_Polizei.pdf (Zugriff: 18.09.2023)
- Bentele, Günter/Nothhaft, Howard (2014): »Konzeption von Kommunikationsprogrammen«, in: Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 607–632, https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3_29.
- Blom, Herman (2004): Anders sein bei der Polizei in Deutschland: zur Position von allochthonen Polizisten an ihrem Arbeitsplatz, vor dem Hintergrund ihrer Rolle als Minderheit und der Tatsache, dass sie als ›anders‹ wahrgenommen werden. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- BMI (2011): Demografiebericht, <https://www.berlinerdemografieforum.org/wp-content/uploads/2016/10/demografiebericht.pdf> (Zugriff: 18.09.2023).
- Bonfadelli, Heinz/Friemel, Thomas (2020): Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich. Grundlagen und Anwendungen, 3. Auflage. Köln: Halem.

- dbb (2020a): »Öffentlicher Dienst. Ein Sanierungsfall«, dbb Jahrestagung 2020, <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/oefentlicher-dienst-ein-sanierungsfall.html> (Zugriff: 18.09.2023).
- dbb (2020b): Personalgewinnung und -entwicklung, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/p/personalgewinnung-und-entwicklung.html> (Zugriff: 18.09.2023).
- Dudek, Sonja M. (2009): *Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei*. Wiesbaden: Springer VS, <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91632-3>.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.
- Graevskaia, Alexandra/Molapisi, Annelie/Müller, Benedikt/Müller, Nina/Thews, Jan/Behr, Rafael/Brussig, Martin/Vera, Antonio/Weiß, Anja (2021): Polizei und Migration. Jenseits von Rekrutierung und Weiterbildung, IAQ-Report, <https://doi.org/10.17185/duepublico/74229>.
- Hunold, Daniela (2008): *Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit*, Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Hunold, Daniela (2010): »Polizisten mit Migrationshintergrund: Integration und Exklusion im Berufsalltag«, in: dies./Daniela Klimke/Rafael Behr/Rüdiger Lautmann (Hg.), *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft* BRD, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61–98, https://doi.org/10.1007/978-3-531-92282-9_3
- IMK (2013): Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 198. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 04.12. bis 06.12.2013 in Osnabrück, https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/13-12-06/Beschluesse.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff: 18.09.2023).
- IMK (2014a): Polizeiliche Nachwuchsgewinnung im Lichte des demografischen Wandels (Stand: 21. Mai 2014), Anlage Nr. 19 der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11.06. bis 13.06.2014 in Bonn, https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/14-06-12/anlage19.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff: 18.09.2023).
- IMK (2014b): Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11.06. bis 13.06.2014 in Bonn, <https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/20140612-13.html?nn=4812206> (Zugriff: 18.09.2023).

- Kreyenborg, Maike (2021): »Nachwuchsgewinnung der Polizeien des Bundes und der Länder. Ein theoretischer Ansatz zu der empirischen Analyse der Kommunikationsstrategien«, in: Clemens Arzt/Nathalie Hirschmann/Daniela Hunold/ Sven Lüders/Christoph Meißelbach/Marschel Schöne/Birgitta Sticher (Hg.), Perspektiven der Polizeiforschung, 1. Nachwuchstagung Empirische Polizeiforschung, Berlin, Tagungsband, S. 281–300, <https://doi.org/10.4393/opushwr-3370>.
- Leipziger, Jürg W. (2004): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut.
- Mediendienst Integration (2022): Recherche. Polizist*innen mit Migrationshintergrund, Juni 2022, https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Vielfalt_beider_Polizei_2022.pdf (Zugriff: 18.09.2023).
- Merten, Klaus (2013): Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements, Wiesbaden: Springer Fachmedien, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01467-4>
- Nettelstroth, Wim/Martens, André/Binder, Henriette (2020): Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl, Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Peters, Joachim (1986): »Frauen im Schutzpolizeidienst«, in: Schlußbericht zu den Seminaren »Führung und Einsatz der Schutzpolizei – im täglichen Dienst – bei besonderen Anlässen«, Münster: Polizei-Führungsakademie, S. 159–186, https://doi.org/10.1007/978-3-663-09756-3_11.
- Rösch, Manuel/Vera, Antonio (2012): »Auswirkungen der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei der Polizei am Beispiel des Polizeipräsidiums Unterfranken«, in: Antonio Vera (Hg.), Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, Münster: Deutsche Hochschule der Polizei, S. 57–120.
- Röttger, Ulrike (1998): »Kampagnen«, in: Jarren Ottfried/Ulrich Sarcinelli/Ulrich Säxer (Hg.), Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Scherr, Albert (2018): »Anti-Diskriminierung als Kernprinzip menschenrechtlicher politischer Bildung im Kontext der polizeilichen Aus-, Fort- und Weiterbildung«, in: Polizei.Wissen 2/2018, S. 27–32.
- Schlünzen, Sandra (2017): »Personalauswahl und -entwicklung in der Polizei Hamburg«, in: Rolf Ritsert/Antonio Vera (Hg.), Personalauswahl, Delegation, Feedback und Wissen als Bausteine des Polizeimanagements. Empirische Studien zum Personal- und Wissensmanagement, Polizeiwissenschaft in Theorie und Praxis, Band 9, Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 88–141.

Schnelle, Caroline/Sticher, Birgitta (2021): Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin (»WiWePol«), Zweiter Zwischenbericht vom 17.04.2021, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, https://www.hwr-berlin.de/fileadmin/institut-foeps/Dokumente/2021/WiWePol_Zwischenbericht2.pdf (Zugriff: 18.09.2023).

Statistisches Bundesamt (2020a): »Zahl der Polizeianwärterinnen und -anwärter seit 2010 mehr als verdoppelt«, Pressemitteilung Nr. N 057 vom 18.09.2020, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_N057_742.html (Zugriff: 20.02.2023).

Statistisches Bundesamt (2020b): Öffentlicher Dienst. Vollzeitäquivalente der Beschäftigten im Aufgabenbereich Polizei und den Kernhaushalten des Bundes und der Länder, 30.06.2019, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-polizei.html> (Zugriff: 20.02.2023).

Statistisches Bundesamt (2023): Lebendgeborene: Deutschland, Jahre, Geschlecht, <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=12612-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1697631644136#abreadcrumb> (Zugriff: 18.09.2023).

Vera, Antonio/Behr, Rafael/Brussig, Martin/Weiß, Anja (2022): Migration und Polizei. Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei, Baden-Baden: Nomos, <https://doi.org/10.5771/9783748927273>

Vera, Antonio/Kokoska, Wolfgang (2009): »Die Polizei als alternde Organisation – Konsequenzen für das Personalmanagement«, in: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hg.), Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements der Polizei, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Dresden: SDV, S. 11–46.

Vera, Antonio/Kölling, Katharina (2012): »Cop Culture in einer alternden Polizei«, in: Antonio Vera (Hg.), Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, Münster: Deutsche Hochschule der Polizei, S. 11–56.

Weiler, Thorsten (2012): »Zur Ausprägung von Gesundheitsindikatoren in der Saarländischen Vollzugspolizei – Eine quantitative Studie zur Zielgruppenbestimmung im betrieblichen Gesundheitsmanagement«, in: A. Vera (Hg.), Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, Münster: Deutsche Hochschule der Polizei, S. 121–174.

Werdes, Bärbel (2003): »Frauen in der Polizei – Einbruch in eine Männerdomäne«, in: Hans-Jürgen Lange (Hg.), Die Polizei der Gesellschaft. Zur Soziologie der Inneren Sicherheit, Wiesbaden: Springer, S. 195–212.

