

# DIE POLIZEI

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE ÖFFENTLICHE  
SICHERHEIT MIT BEITRÄGEN AUS DER  
DEUTSCHEN HOCHSCHULE DER POLIZEI

In dieser Ausgabe:

- Oberste Priorität für untere Fußballligen? (Seite 241)
  - Der Weltwirtschaftsgipfel in Heiligendamm: BAO KAVALA, Bollwerk (nur) der Eingriffsverwaltung? (Seite 248)
  - Managen statt verwalten – Von der Personalverwaltung hin zur professionellen Gestaltung der Personalstruktur Polizei – Teil I. (Seite 250)
  - Führung zwischen Praxis und Theorie – Was beeinflusst das Führungsverhalten von Vorgesetzten? (Seite 258)
  - »Security Management (M.A.)« – Plädoyer für ein hochschulübergreifendes Zukunftsprojekt (Seite 264)
  - Globaler Sicherheitsverband ASIS International (Seite 267)
- OLG Karlsruhe:  
Feststellungsbescheid des BKA hat keine Rechtswirkung; Verkauf von Soft-Air-Pistolen an Minderjährige kann strafbar sein (Seite 269)

9  
2007

ISSN 0032-3519 · S. 241-272



Carl Heymanns Verlag

H.- E. Meixner/ Walter Wecker: Managen statt verwalten- Von der Personalverwaltung hin zur professionellen Gestaltung der Personalstruktur Polizei,

Stichworte: Stellenbedarfsermittlung, Personalbedarfsplanung, Aufgabenvolumen Polizei Stellenbewertung, Aufstieg in den gehobenen Dienst, Laufbahnreform, Polizeidienst ist gehobener Dienst, Auswirkungen

*Hans Eberhard Meixner / W. Wecker\**

## Managen statt Verwalten

– Von der Personalverwaltung hin zur professionellen Gestaltung der Personalstruktur Polizei –

*Im nachfolgenden Beitrag setzen sich die Autoren kritisch mit dem Personalmanagement in der Polizei am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen auseinander. Statt zukunftsfähig zu gestalten, werde auf aktuelle Bedürfnisse beschränkt und zum Teil politischer Opportunität gemäß schlicht verwaltet mit der Folge, dass erkannte Probleme nicht gelöst, sondern in die Zukunft verschoben und nicht selten dadurch dramatisch*

*verschärft werden. In den Fokus ihrer Kritik stellen die Autoren in einem ersten Beitragsteil die gegenwärtige Praxis der Personalbedarfsplanung, der Stellenbedarfsplanung und der Stellenbewertung sowie der Personalentwicklung, die langfristig angelegte Berufsperspektiven nicht erkennen lasse. Auf die Wirkungen auf Berufszufriedenheit und Arbeitsverhalten wird hingewiesen.*

*In einem zweiten Beitragsteil werden die Autoren auf die Handhabung berufsförderlicher Verwendungen, eines altersadäquaten Personaleinsatzes (Grenzalter) sowie auf demotivierende Wirkungen von Beförderungstaus eingehen. Sie*

\* Der Autor ist Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln. W. Wecker ist leitender Polizeidirektor und Leiter GS im Rhein-Erftkreis.

„bieten aber auch Anregungen für ein umsichtigeres Personalmanagement mit Eckwerten und Arbeitshypothesen für eine zielführende Personalstrukturplanung an. Diese Analyse kann weiterhelfen: Denn, wer die tatsächlichen Herausforderungen beim Namen nennt, macht den ersten Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lösung!“

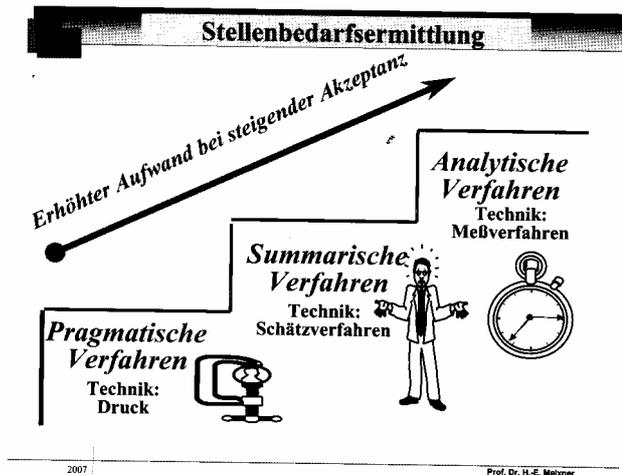
### 1. Die absehbaren Entwicklungen werden durch das Tagesgeschäft überrollt!

»Veraltet verwaltet«, so titelte der Behördenspiegel im letzten Jahr und wies damit auf die Konsequenzen der demographischen Entwicklung hin. Vor allem die Altersschichtung des Personals in den öffentlichen Verwaltungen lässt viele Herausforderungen erkennen. Schlagworte wie Gesundheitsmanagement und altersadäquater Personaleinsatz gewinnen nunmehr an Gehör. Überraschen dürften diese Entwicklung und die daran gebundenen Probleme keinen. Denn, was sich jetzt abzeichnet, sind keine neuen oder gar überraschenden Erkenntnisse. An Hinweisen, Warnungen und Lösungsansätzen hat es in den letzten Jahrzehnten nicht gefehlt, wohl aber an Problemsensibilität. Gearbeitet und gewirtschaftet wurde nach dem Motto: »Augen zu und durch!« Denn, so ein häufig geäußertes Argument, wer kann schon genau sagen, was sich in 10 oder gar 20 Jahren auf einen Personalkörper alles auswirkt?! Nun sind diese 20 Jahre ins Land gegangen, und es hat sich in der Altersstruktur erstaunlich wenig verändert. Die Prognosen der Vergangenheit lesen sich wie aktuelle Störmeldungen. Jetzt wird der Überdruck im Kessel erkennbar. In solchen hektischen Zeiten greift man gerne auf Arbeits- und Projektgruppen zurück. Vor 20 Jahren wäre dies sicherlich ein guter und – auch für den Steuerzahler – lohnender Weg gewesen.

Doch wenden wir den Blick in die Zukunft. Der erste Schritt, um ein Problem zu lösen, ist, dass man es erkennt. Dabei gilt es, Ursachen und Wirkungen auseinander zu halten. Doch es ist erstaunlich: Viele Entscheidungen, die heute getroffen werden, verschärfen geradezu die Probleme, die man zu lösen vorgibt. So werden beispielsweise die Einstellungsquoten in vielen Ländern bei der Polizei drastisch herabgesetzt, wie etwa in NRW – auf die Hälfte des tatsächlichen Bedarfs. Die Wippe mit ihren beiden Schalen der jüngeren und älteren Beschäftigten neigt sich so unter der ohnehin schon übergewichtigen und drückenden Last der älteren Jahrgänge. Dass man bei einer so einfachen Arithmetik auch noch über eine Überalterung des Personalkörpers lamentieren kann, zeigt vor allem eines: Statt die Dinge beim Namen zu nennen, werden aus politischen und fiskalischen Zwängen Nebelkerzen gezündet. Gleichzeitig, das sei angemerkt, bemüht sich im gleichen Bundesland eine ministerielle Arbeitsgruppe, Lösungen für die Auswirkungen einer Überalterung des Personalkörpers zu entwickeln. Dass dabei an Symptomen (z. B. altersadäquater Personaleinsatz – nachdem die Leute bereits alt geworden sind!) laboriert wird, wird kaum einen verwundern. Denn letztendlich geht es um die Personalkosten, und es geht vor allem auch um Prioritäten bei den vielen anstehenden Entscheidungen. Viele personelle Entscheidungen wurden und werden in der öffentlichen Verwaltung mit einem geradezu trüben Blick getroffen, wenn es um die tatsächlichen Folgekosten geht. Alternative Wege werden dann kaum ins Auge gefasst. Das gilt im operativen Geschäft ebenso wie bei strategischen Entscheidungen. Werden dann zeitlich versetzt die negativen Auswirkungen deutlich, dann spricht man statt von Fehlentscheidungen von unabweisbaren Sachzwängen.

### 2. Wie viel Polizei braucht das Land?

Seit Jahrzehnten bewegt diese Frage viele Gemüter – vor allem, wenn Landtagswahlen anstehen. Von der Antwort auf diese Frage hängt ab, wie eine ideale Altersschichtung bei der Polizei auszusehen hat, und mit welchem jährlichen Ergänzungsbedarf gerechnet werden muss, um eine harmonische Altersschichtung langfristig stabil auszusteuern. In der 8. Legislaturperiode hat sich auch der Bundestag mit dieser Frage beschäftigt und als Richtwert für das Aufgabenvolumen eine Dichtezeit gewährt: Diese Dichtezeit sieht für 400 Bürger einen Polizeibeamten vor. Man hätte sich sicherlich zur Bestimmung des Aufgabenvolumens eine exaktere Methode vorstellen können. Immerhin gibt es durchaus differenziertere Methoden zum Ermitteln des Stellenbedarfs. Diese Methoden reichen von den politischen hin zu den summarischen und analytischen Methoden.



- Die pragmatischen Ansätze: Diese Verfahren bauen auf ein Entscheidungsverhalten, das meist keine in sich schlüssigen Entscheidungsmuster erkennen lässt. Es sind meist aus der Not heraus bedingte Vorgaben.
- Die summarischen Ansätze: Diese Verfahren bauen auf mehr oder weniger grobe Schätzungen, Schlüsselzahlen und Erfahrungswerte.
- Die analytischen Ansätze: Hier wird der Bedarf möglichst exakt und differenziert nach Tätigkeiten, den durchschnittlichen Bearbeitungszeiten und der verfügbaren tariflichen Arbeitskapazität ermittelt.

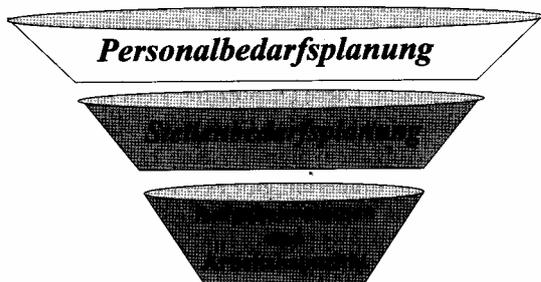
Die Methode der Dichtezeit ist im Rahmen des summarischen Ansatzes bestenfalls eine erste Orientierung. So hat beispielsweise die Feuerwehr nach einem dramatischen Ereignis (Flughafenbrand Düsseldorf) ihre Stellenbedarfsmethode (früher vergleichbar der Dichtezeit) durch eine Repräsentanzquote verfeinert. Dass sich dabei der Stellenumfang erheblich erweiterte und auf den jährlichen Personalbedarf deutlich auswirkte, verwundert kaum.

Varianten des summarischen Verfahrens sind beispielsweise

- Personalkennzahlen, z. B. in Krankenanstalten die Relation Bettenzahl zu Ärzten, in Schulen Schüler pro Lehrer
- Fallzahlen, z. B. Sozialhilfe pro Sachbearbeiter 140 Fälle, pro Fallmanager 80 Fälle,
- Dichtezeiten, z. B. Bürgerämter ca. 4.000 Einwohner pro Sachbearbeiter, innere Sicherheit Einwohner pro Polizist
- Repräsentanzquoten, z. B. Feuerwehr, Schichtstärke
- Quoten- bzw. Pensenschlüssel, z. B. Gerichte pro Richter x Urteile/Vergleiche

- Vergleichszahlen, z. B. interkommunaler Vergleich, Benchmarking

### Wie kommt die Zahl 40.000 Polizisten zustande?



2007

Prof. Dr. H.-E. Metzner

Für die Stellenplanung ist die Methode der Dichte-ziffer ein besonders anspruchloses Vorgehen. Die Devise heißt dann, ministerielles Fortschreiben von Haushaltsansätzen und Haushaltsplänen. Statt zu gestalten, wird so verwaltet. Die daraus zwangsläufig entstehenden Probleme werden dann auf den Schultern der Betroffenen vor Ort ausgetragen.

Eine Dichte-ziffer kann letztendlich nicht eine genauere Berechnung des Stellenbedarfs ersetzen. Gleichwohl macht in vielen Bereichen eine Dichte-ziffer durchaus Sinn, da die Ermittlung des Stellenbedarfs auch meist eine politische Zielsetzung mit einbezieht. Will man beispielsweise junge arbeitslose Menschen schneller und gezielter in den Arbeitsprozess zurückführen (vgl. ARGE), braucht man einen erhöhten Betreuungsaufwand. Dann werden die Betreuungszahlen etwa von 1 Betreuer zu 170 Klienten auf etwa 1:70 herabgesetzt mit der Konsequenz, dass sich der Stellenansatz erhöht.

Was man bei den summarischen Verfahren fast regelmäßig gekonnt übersieht, sind die Folgen eines geänderten Umfeldes bei der Festlegung des Stellenansatzes. So haben beispielsweise die Gewerkschaften immer wieder in der Vergangenheit beklagt, dass Arbeitszeitverkürzungen zu keinen angemessenen Mehreinstellungen geführt haben. Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung ist dies anders: Die Arbeitszeitverkürzung hat in vielen Bereichen zu einem anteiligen Stellenabbau geführt.

Was im summarischen Bereich über die Daumenpeilung abgewickelt wird, ermitteln die analytischen Verfahren genauer. Verändern sich die Parameter, die hinter der Dichte-ziffer stehen, müsste zumindest der personelle Gesamtumfang entsprechend fortgeschrieben werden. So hat beispielsweise die Verkürzung bzw. die Verlängerung der Arbeitszeit unmittelbare Konsequenzen auf den Personalbedarf. Hinter der Dichte-ziffer steht wie auch bei den analytischen Verfahren ein Aufgabenvolumen. Auch wenn es nicht im Einzelnen ausgewiesen wird, steht dahinter eine faktische Formel: 40.000 Polizisten = Aufgabenvolumen dividiert durch die Arbeitskapazität.

Nicht konkret ausgewiesen ist in dieser Gleichung »Stellenbedarf = 40.000 Polizisten« das Aufgabenvolumen. Dagegen steht die Arbeitskapazität weitgehend fest. Sie ermittelt sich aus der jährlichen Arbeitszeit eines Polizisten. Diese Arbeitskapazität ist somit das Produkt aus der wöchentlichen bzw. täglichen Arbeitszeit und der in einem Jahr täglichen

Verfügbarkeit eines Beamten. Bei einer 41 Stunden-Woche ist die tägliche Arbeitszeit mit 8,2 Stunden eindeutig festgelegt. Wie viel Tage ein Polizist im Jahr verfügbar ist, hängt von einer Reihe von Parametern wie etwa Krankheitstage, Urlaubstage etc ab.

### Personalstruktur Polizei

#### Aufgabenvolumen Polizei Auf der Basis einer analytischen Stellenbedarfsermittlung

Der Stellenbedarf ist das Ergebnis aus dem Aufgabenvolumen (AV) durch die Arbeitskapazität (AK).

$$St_{\text{Bed}} = \frac{\text{Aufgabenvolumen}}{\text{Arbeitskapazität}}$$

2007

Prof. Dr. H.-E. Metzner

Folgt man den Erfahrungswerten der KGSt<sup>1</sup>, dann ergibt sich folgendes Bild.

Jahresarbeitszeit in Minuten für Beamte/Angestellte	
Jahr 365,0 Tage, abzüglich	
Sonntage	52,00 Tage
Samstage	52,00 Tage
Feiertage	10,00 Tage
Summe Bruttoarbeitstage	251,00 Tage
abzüglich Ausfälle durch Erkrankungen, Kur-, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte (einschließlich Nachkuren)	13,75 Tage
Erholungsurlaub, Sonderurlaub, sonstige ganztägige Dienstbefreiungen, Bildungsurlaub, Mutterschutz, Wehrübungen	33,80 Tage
zu berücksichtigende Nettoarbeitstage	203,45 Tage

Interessant sind die Vergleichszahlen für die Arbeiter. Statt von 13,75 krankheitsbedingten Ausfällen geht man hier von 25,91 Ausfalltagen aus. Damit reduzieren sich die Nettoarbeitstage in diesem Personalsegment auf 191,41 Arbeitstage.<sup>2</sup> Sollte sich die These bestätigen, dass Schichtarbeit im Alter zu höheren Ausfallzeiten führt, müsste im Stellenplan eine entsprechende (altersbedingte) Korrektur erfolgen. Um das Aufgabenvolumen zu ermitteln, orientieren wir uns zunächst einmal beispielhaft an der aktuellen Vorgabe von 203,7 Arbeitstagen im Jahr.

Schlüsselt man das Aufgabenvolumen nach Stunden auf, dann verfügt die Polizei auf der Basis von 40.000 Stellen über

$$40.000 \text{ (Stellen)} = \frac{\text{Aufgabenvolumen}}{203,7 \text{ Tage} \times 8,2}$$

$$X = 40.000 \times 203,7 \text{ Tage} \times 8,2 \text{ Stunden}$$

$$X = 66.813.600 \text{ Stunden}$$

Da das Aufgabenvolumen als fixe Größe mit einem Stellenbestand von 40.000 Stellen festgelegt wurde, verbleibt als variable Größe die Arbeitskapazität. Sie ergibt sich aus der Zahl der verfügbaren Arbeitstage und der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Tag.

1 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Die KGSt ist eine Einrichtung der Kommunen. Hier werden die Steuerungsinstrumente entwickelt und fortgeschrieben.  
2 KGSt Bericht 5/ 1995, Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Wird die Jahresarbeitszeit um einen Tag verlängert, dann führt dies bei einem Personalbestand von 40.000 Beschäftigten zu Einsparungen von:

196,36 Stellen (Basis 38,5 Stunden/Woche) bzw.

184,39 Stellen (Basis 41,0 Stunden/Woche)

Bedenkt man, dass in einem Jahr alleine durch die variablen Feiertage deutliche Schwankungen möglich sind, wird deutlich, wo die Probleme der Methode »Dichteziffer« liegen.

In der Berechnung der KGSt wurden die Krankheitstage bereits abgezogen. Andere Ansätze arbeiten mit Bruttoarbeitszeiten und ermitteln gesondert einen Reservebedarf. Insbesondere in Bereichen, die Schicht- und Wechseldienste gekoppelt mit einem hohen Weiterbildungsbedarf aufweisen, müssen neben der Krankheitsquote weitere Parameter (Beispiel: Fortbildungstage) in die Berechnung einfließen.

## Personalstruktur Polizei

### Was wirkt auf die Arbeitskapazität?

#### Zwei denkbare Wege

##### 1. Man ermittelt die Bruttoarbeitszeit,

→ dann muss man zwangsläufig einen Verfügungs- und Reservebedarf bestimmen.

##### 2. Man ermittelt die Nettoarbeitszeit,

→ dann ist der Verfügungs- und Reservebedarf abgedeckt.

2007

Prof. Dr. H.-E. Melzer

Wer mit Dichteziffern arbeitet, hat, das zeigen diese wenigen Hinweise, erhebliche Probleme – vor allem wenn der Anspruch erhoben wird, eine glaubwürdige Personalpolitik (vgl. Fürsorge, Gesundheitsmanagement) sei ein wichtiger Pfeiler der Mitarbeiterorientierung. Für eine dynamische Personalbedarfsplanung taugt diese Methode wenig. Sie führt regelmäßig zu Problemen, die meist auf den Schultern der Betroffenen ausgetragen werden. Diese undifferenzierte Sicht kann auch zu interessanten Pressemitteilungen führen. So stand in einer Tageszeitung an exponierter Stelle zu lesen:

»Hormonstörungen lässt Polizeikarriere nicht zu!  
Petitionsausschuss: Der Kummerkasten des Landtags präsentiert seine Bilanz mit haarsträubenden Beispielen ...«

In ihrem Bericht für das zweite Halbjahr 2006 legte die Ausschussvorsitzende Inge Howe (SPD) dem Parlament gestern eine Bilanz mit haarsträubenden Einzelbeispielen vor. So wandte sich eine junge Frau an den »Kummerkasten des Parlaments«, die sich um eine Ausbildung im Polizeivollzugsdienst beworben hatte. Sie erfüllte nahezu alle Kriterien, erhielt aber eine Absage mit der Begründung, dass eine leichte Hormonstörung sie polizeidienstuntauglich mache. Der Petitionsausschuss sah den Vorgang als absurden Eingriff in die Grundrechte auf Berufsfreiheit und Gleichbehandlung und wandte sich ans Innenministerium.

»Bis zu 40 Prozent aller Frauen leiden unter Hormonschwankungen«, hielt Howe in ihrem Bericht fest, »und welcher Mann kennt eigentlich seine hormonellen Schwankungen?«

Paradox sei zudem die weit hergeholtete Begründung, falls die Bewerberin einmal eine Hormontherapie machen sollte, um ein Kind zu bekommen, sei »möglicherweise ihr Einsatz im Wechseldienst gefährdet« Nach intensiver Diskussion sah

sich das Innenministerium schließlich doch in der Lage, die Frau zur Beamtin auf Widerruf zu ernennen. Der Petitionsausschuss dringt aber weiter auf eine Änderung der seines Erachtens verfassungswidrigen Verordnung.<sup>3</sup>

An diesem aktuellen Beispiel wird das Dilemma einer Beschränkung auf Dichteziffern recht deutlich. Die Methode bildet die Veränderung von planungsrelevanten Parametern nicht hinreichend ab. Systembedingte Ausfallzeiten, Krankheitstage und zeitliche Aufwendungen von Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Ausbildung [Aufstieg/verkürzte FH Ausbildung]) reduzieren die Personalkapazität bei einem konstanten Aufgabenvolumen. Daher kann die »Rechnung: Dichteziffer« bei veränderten Rahmenbedingungen nicht aufgehen. Es fehlt die Verfügungsreserve.

Um es noch einmal deutlich herauszustellen: Fallen in einem Jahr z. B.

- ein variabler Feiertag auf einen Arbeitstag oder
- erhöht sich die Krankheitsquote im Durchschnitt um einen Tag (z. B. Ursache: Altersschichtung, geschlechtsspezifische Besonderheiten) oder
- erhöht sich Weiter- bzw. Fortbildung um einen Tag, dann fehlt in der Einsatzplanung eine Jahreskapazität von 184 bzw. 196 Stellen! Treten alle drei Bedingungen gleichzeitig ein, dann fehlt in diesem Jahr eine Personalkapazität von ca. 600 Stellen, die nur durch Überstunden oder Mehrarbeit aufgefangen werden kann. In jedem Fall leisten den Reparaturdienst die Beschäftigten!

Der Rückschluss aus diesen Zahlen ist eindeutig und lässt wenig Spielraum:

Trotz Dichteziffer muss ein Reservebedarf vorgesehen werden!

Wie dramatisch sich die Entwicklung vor Ort abzeichnen kann, zeigen die aktuellen Zahlen einer Kreispolizeibehörde. Bei einem Personalbestand von 720 Haushaltsstellen fiel allein durch Beurlaubung, Teilzeitarbeit, Ausbildungsmaßnahmen temporär eine Arbeitskapazität in Höhe von 52 Stellen aus. Allein diese ausgewählten Faktoren würden einen Reservebedarf von 7 Prozent erforderlich machen. Über diese Zahl lässt sich sicherlich diskutieren, vor allem aber sollte darüber diskutiert werden. Am Ende dieser Diskussion steht in jedem Fall: Ein seriöse Personalbedarfsplanung kann auf einen Reservebedarf nicht verzichten.

Aus der Meta-Sicht kommt man um eine kritische Frage nicht herum: Was hat sich bezogen auf den Stellenansatz von 40.000 Haushaltsstellen beispielsweise bei der Polizei NRW in den letzten 20 Jahren verändert – etwa durch

1. Arbeitszeitverkürzung bzw. -verlängerung: Feiertage, Wochenarbeitszeit, Jahresurlaub, Sonderurlaub etc.,
2. Veränderte Personalschichtung: Deutliche Zunahme des Anteils von Frauen in der Polizei,
3. Erhöhter Aufwand an Aus- und Fortbildung während der Dienstzeit,
4. Veränderung der Altersschichtung/Überalterung?

Wer auf Dichteziffern setzt, wird kaum verwundert sein, dass der Stellenumfang bei der Polizei seit Jahrzehnten nahezu stabil geblieben ist, obgleich sich die Berechnungsparameter, die den personellen Umfang bestimmen, durch Arbeitszeitverkürzungen, eine geänderte Personalstruktur (z. B. Erhöhung des Anteils der Frauen) erheblich verändert haben.

Es ist in NRW über all diese Veränderungen hinweg bei ca. 40.000 Planstellen geblieben.<sup>4</sup>

3 Generalanzeiger Bonn, vom 09.03.2007, S. 4

4 Projektbericht »Altersstruktur der Polizei NRW«, S. 24.

Jahr	Planstellen	z.A. Stellen	Gesamt
1981	41.303	293	41.596
1990	39.450	400	39.850
2000	41.091	1.772	42863
2005	39.863	602	40.465

### 3. »Polizeidienst ist gehobener Dienst«

Anfang der 80ziger Jahre wurden Forderungen laut, dass »Polizeidienst gehobener Dienst ist«. Was das Herz begehrt, das rechtfertigt der Verstand! Die zwangsläufig damit verbundenen »Nebenwirkungen« aber wurden ausgeblendet. Das kann nicht verwundern. Denn es hat den Anschein, dass viele personalpolitische Entscheidungen im Personalbereich des öffentlichen Dienstes zu vordergründig getroffen werden. Das wirkt sich vor allem in Bereichen mit einem großen und komplexen Personalkörper – wie es die Länderpolizeien nun einmal sind – mitunter besonders nachteilig aus. Wer hier nicht die vielen Nebenwirkungen – auch Systemverflechtungen genannt – im Auge hat, kann ein so komplexes System sehr schnell in eine kostspielige Sackgasse lenken. Ob alle Funktionen, die derzeit mit Polizeibeamten besetzt sind, tatsächlich dem gehobenen Dienst zugerechnet werden müssen, ist zunächst einmal eine Frage der Arbeitsplatz- bzw. Stellenbewertung. In dieser Frage haben sich die Länderverwaltungen auf sehr grobe Verfahrensmodifikationen beschränkt (summarische statt analytischer Verfahren). Tatsächlich aber gehen die Systemverflechtungen und Auswirkungen der Konzeption »Polizeidienst ist gehobener Dienst« weit über diesen Aspekt hinaus. Das volle Ausmaß dieser tief greifenden Entscheidung ist in der Entscheidungsphase (Mitte der 90iger Jahre) zu wenig bedacht worden. Die wirklichen Herausforderungen (Überalterung/Altersschichtung) sind, obwohl sie seit Anfang der 80iger Jahre offenkundig waren, viel zu spät thematisiert worden. Es wurde zu vordergründig in den vergangenen Jahrzehnten an Symptomen (fehlende persönliche Entwicklungsmöglichkeiten) gewerkelt, ohne dabei die eigentlichen Herausforderungen (Überalterung des Personalkörpers) zu erkennen. Beschworen wurde die angespannte Arbeits- und Berufszufriedenheit und die vielen enttäuschten Erwartungen. Die negative Stimmung wurde dabei vor allem auch an den fehlenden Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten festgemacht. Das führt zu ständigen Nachbesserungen am gesetzlichen Stellenkegel (BBesGes. § 26). Als der Stellenkegel des mittleren Dienstes voll ausgeschöpft war, blieb nur noch die Überführung in den gehobenen Dienst als logische Konsequenz dieses Forderungskarussells. Dabei hat noch keine Generation von Polizeibeamten die »Wartezeiten« auf eine Beförderung einhalten müssen, die bei Eintritt in den Polizeidienst auf Grund der Bedingungen und Besonderheiten des gesetzlichen Stellenkegels (Obergrenzen) vorgegeben und erkennbar waren. Wenn sich die persönliche Entscheidung, Polizist zu werden, an den zu diesem Zeitpunkt gültigen Karriereemöglichkeiten orientiert hätte, war zu keinem Zeitpunkt ein objektiver Tatbestand erkennbar, der eine Enttäuschung über die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gerechtfertigt hätte.<sup>5</sup> Alle Polizisten haben eine deutlich bessere Karriere vorgelegt, als sie es bei Eintritt in den Polizeidienst erwarten konnten.

5 Vgl. hierzu die Berechnung, die sich aus einer idealen Altersschichtung und den Gegebenheiten des gesetzlichen Stellenkegels ergibt. Hierzu Vortrag unter [www.fhoev-nrw.de/meixner/Portal](http://www.fhoev-nrw.de/meixner/Portal) login: Name: UserPolizei Passwort pol2007, Down-load – Vortrag März Foliensblatt 18 ff.

Trotzdem machte sich in der Vergangenheit statt Freude Enttäuschung breit. Einige Gründe hierzu werden in diesem Beitrag am Beispiel der Personal- und Stellenbedarfsplanung, der Stellenbewertung, der Personalentwicklung und einer langfristig ausgerichteten Laufbahn- und Werdegangplanung aufgezeigt.

Die Auswirkungen der Weichenstellung »Polizeidienst ist gehobener Dienst« sind vielfältig. Eine kleine Auswahl der mittelbaren und der unmittelbaren Auswirkungen seien hier einmal genannt:

#### A. Unmittelbare Auswirkungen

1. Entscheidung für die A-Besoldung
2. Entscheidung für Nachschlüsselungen (Winzerfeste)<sup>6</sup>
3. Das erhöhte Qualifikationsniveau führt zu erhöhten Produktkosten (aktiver, passiver Bereich).
4. Die Parameter der Bedarfsplanung verändern sich nachhaltig – erhöhte Einstellungsquote –.
5. »Abschreibung« erhöhter Bildungsinvestition, reduziert auf weniger Jahre.
6. Die Besoldungskosten zwingen zu einer »neutralisierenden« Aufgaben-Abschichtung.
7. Die Gesamtverweilzeiten verkürzen sich.
8. Die Versorgungslasten pro Planstelle erhöhen sich.

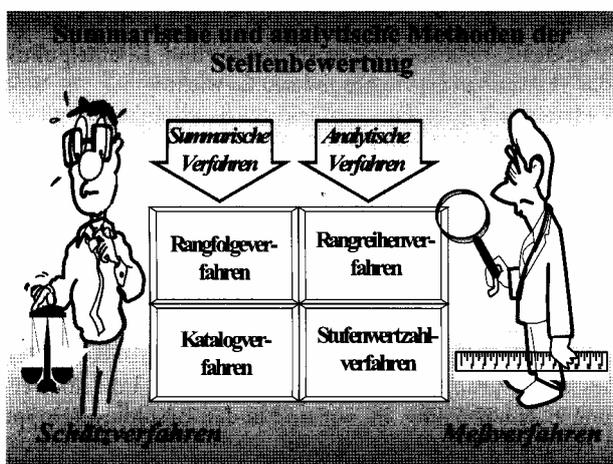
#### B. Mittelbare Auswirkungen

1. Altersadäquate Arbeitsplätze werden aus Kostenüberlegungen durch Neuorganisation (mehr Polizisten auf die Straße) abgebaut.
  2. Um Personalkosten einzusparen, kommt es zur Abschichtung von Annex-Aufgaben/outsourcing.
  3. Von den Generalisten hin zu Spezialisten im Annex-Bereich – wobei sich die Grenzen verschieben.
  4. Verunsicherung der Leistungsträger durch Veränderung der Wert- und Anreizstruktur (Beförderungen nach dem Kriterium Zeit und an anderer Stelle nach Leistung/Sternchen-Dienstposten).
  5. Belastung des Arbeitsklimas durch Eingriffe in das traditionelle Anreizsystem (Drei Säulen in NRW mit nicht mehr erkennbaren einheitlichen Beförderungsstrategien).
  6. Temporäre »Durchlauferhitzer« werden »normalisiert« – (Nachschlüsselungen erhöhen das Beförderungstempo).
  7. Beförderungserwartungen werden überhöht (Beförderungen werden zu einer Zeit- und nicht zu einer Leistungsfrage).
  8. Belastung des Arbeitsklimas: Gehobene Ansprüche führen zu ständigen Nachforderungen.
4. Welche Voraussetzungen sind für eine faire und transparente Bezahlung des Polizeidienstes zu erfüllen?

Es gibt in den öffentlichen Verwaltungen für bestimmte Funktionsbereiche zugeschnittene Besoldungen, wie etwa die Richterbesoldung, die Hochschullehrerbesoldung. Dort hat man festgestellt, dass die Gegebenheiten einer A-Besol-

6 1965, 1969 und 19971 gibt es in der öffentlichen Verwaltung Nachtragshaushalte, die zu einer Verbesserung des Stellenkegels führten. Dadurch konnten beispielsweise Studienräte zu Oberstudienräten und Studiendirektoren im großen Stil befördert werden, ohne dass sich die Funktionen änderten. Daher »Alte Flaschen mit neuem Etikett«, Vgl. hierzu auch Karriere – gewusst wie, Rostock 1991, S. 116 ff.

« nach ihrer Wertigkeit unter Berücksichtigung der gemeinsamen Belange aller Dienstherren den Besoldungsgruppen« (vgl. BBesGes. § 18) nicht die besonderen Belange des öffentlichen Aufgaben- und Funktionsbereichs abbilden können. So hätte man durchaus auch im Bereich Polizei im Rahmen der Reform darüber nachdenken können, welche Vor- bzw. Nachteile für die Beibehaltung der A-Besoldung oder alternativ einer P-Besoldung sprechen. Auch im militärischen Bereich war dies immer wieder eine Frage. Ein sicherlich schlagendes Argument gegen einen Sonderweg war, dass man sich langfristig in einer größeren Gemeinschaft gleicher Interessenten besser aufgehoben fühlen kann. Wenn man die Entgeltstruktur der Polizei etwas genauer betrachtet, dann lässt sich im Ansatz durchaus eine Art Polizeibesoldung (etwa durch besondere Leistungszulagen, komfortabler Stellenkegel, freie Heilfürsorge (in einigen Bundesländern), vorgezogene Altersgrenzen etc. = A-Besoldung mit Sahnehäubchen) unter dem gemeinsamen Dach der A-Besoldung ausmachen.



Für die A-Besoldung könnten aus der persönlichen Sicht der Beamten vor allem auch die Obergrenzen (BBesGes. § 26) sprechen. Dort geht es nicht nur um die Zuordnung zum gehobenen Dienst, sondern hier wird auch das berufliche Aufwärtstreben über die Obergrenzen recht komfortabel geregelt. Zwar sieht der § 25 BBesGes. vor, dass die Beförderungsmöglichkeiten, soweit bundesgesetzlich nichts anderes bestimmt ist, nur eingerichtet werden dürfen, »wenn sie sich von den Ämtern der niedrigeren Besoldungsgruppe nach der Wertigkeit der zugeordneten Funktionen wesentlich abheben.« Liest man diese gesetzliche Vorgabe so, wie sie gemeint ist, dann müssten alle Ämter nach einem analytischen, zumindest aber summarischen Bewertungsverfahren bewertet werden.

Was hier gefordert ist, scheint nicht überall Praxis zu sein: Denn jeder Arbeitsplatz müsste somit einen Arbeitsplatzwert aufweisen. Nehmen wir als Beispiel ein analytisches Stellen- bzw. Arbeitsplatzbewertungsverfahren – etwa das der KGSt. Dieses analytische Verfahren sieht 7 Kriterien zur Bewertung des Arbeitsplatzes vor. Jedes Kriterium ist in Stufen mit zugeordneten Punktwerten definiert. Auf der Basis einer aktuellen Stellenbeschreibung wird jeder Arbeitsplatz mit dieser Maßplatte bewertet. Am Ende kommt ein Arbeitsplatzwert heraus.

Dieser Punktwert entscheidet, welche Besoldungsgruppe der Arbeitsplatz erhält. Das Ergebnis der Summation der sieben Kriterien ist die Grundlage für die folgende Tabelle.

Bes.Gr.	Punktwert	Bes.Gr.	Punktwert	Bes.Gr.	Punktwert
A 5	ab 147	A 9	ab 297	A 13	ab 527
A 6	ab 177	A 10	ab 347	A 14	ab 597
A 7	ab 212	A 11	ab 402	A 15	ab 672
A 8	ab 252	A 12	ab 462	A 16	ab 752

Soweit die Theorie, die gesetzlichen Vorgaben und der Anwendungsbereich »Beamte der Kommunalverwaltung!«

Die Praxis bei der Polizei ist indes schlichter. Das beginnt beispielsweise mit der Bewertung der Polizeibehörden. Bei Präsidien entscheidet das Kriterium »Einwohnerzahl«, ob eine Bewertung mit B 4 BBesO oder mit B 2 als angemessen zu sehen ist. Diese recht stumpfe summarische Sicht setzt sich dann weiter nach unten hin fort: Für die Funktion Leiter GS war bis zur Neuorganisation in NRW weitgehend einheitlich eine Bewertung mit A 15 vorgesehen, bei einer entsprechenden Einwohnerzahl (z. B. Landkreise) und einigen Sonderfunktionen gibt es auch schon mal eine Bewertung mit A 16.

Noch erstaunlicher werden die Auswirkungen dieser recht globalen summarischen Bewertung, wenn für ein und die gleiche Funktion Arbeitsplatzwerte von A9 bis A11, in einigen Fällen sogar bis A 13 möglich sind. Vor Jahren schien dies im gehobenen Dienst der Polizei in einigen Bundesländern kein besonderer Grund zu sein, um unruhig zu werden (vgl. gesetzliche Vorgabe). Zwischenzeitlich hat sich sicherlich an dieser Praxis einiges geändert. Aber der erforderliche Durchbruch steht wohl noch bevor.

Unter der Überschrift:

»Der Vergleich mit Pfleger und Chirurg – Funktionsordnung stößt auf Kritik«

wird der neue, summarische Bewertungsansatz der Polizei NRW von den Betroffenen äußerst kritisch bewertet. Viele vermissen in diesem Ansatz eine überzeugende Logik und beklagen, dass dieser Weg auf wenig Akzeptanz stößt und daher Demotivation unter den betroffenen Polizisten auslöst. »Der Beamte,« so heißt es da beispielhaft, »der eine Mordkommission leitet, wird dann nur noch eine A 11 Stelle haben; genauso wie der Schutzpolizist, der den Tatort mit einem Flatterband absperrt.«<sup>7</sup> Eine überzeugende – und das wäre eine analytische Bewertung – sähe anders aus.

In der 14. Ausgabe 2007 greift der Focus<sup>8</sup> das Dilemma auf und titelt:

»Polizisten Frust: Top-Cops greifen Minister an« und führt dazu aus: »Mordermittler ... schlagen Alarm ... die Politik habe den Polizisten den Boden entzogen. ... Mordaufklärungen werden demnach künftig nicht mehr dem Bereich Schwerestrafkriminalität zugerechnet. ... Weil zahlreiche Besoldungsstellen nach A 12 und A 13 gestrichen werden ... sei ein Exodus der Kapitalermittler programmiert. Viele Leistungsträger würden in andere Dienststellen abwandern.«

Eines sollte man an dieser Stelle richtig stellen: Es werden weder Beförderungsmöglichkeiten gestrichen, noch kommen neue derzeit hinzu. Es werden lediglich die vorhandenen Dienstposten – zunächst einmal nicht die Planstellen – anders verteilt. Dahinter steht wahrscheinlich eine weitere Absicht. Es besteht offensichtlich ein Handlungsbedarf, da sich eine Schere zwischen Planstellen und höher bewerteten Dienstposten in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Es macht durchaus Sinn, die Schere der im Organisationsplan ausgewiesenen A 12/A 13 Dienstposten auf die tatsächliche Planstellenausstattung hin zu schließen.

<sup>7</sup> Generalanzeiger für Bonn, 16.03.2007, S. 6.

<sup>8</sup> Focus 14/2007, Polizisten Frust Top Cops greifen Minister an, vom 2. April 2007, S. 18.

Analytische Arbeitsplatzbewertung/ Stufenwertzahlverfahren			
Lfd.Nr.	Bewertungskriterium	Maximaler Punktwert	Bewertungs-Stufen
1	Schwierigkeitsgrad der Informationsverarbeitung	250	10
2	Schwierigkeitsgrad der dienstlichen Beziehungen	100	6
3	Grad der Selbständigkeit	100	6
4	Grad der Verantwortung	20	8
5	Grad der Vor- und Ausbildung	22	4
6	Grad der Erfahrung	8	4
7	Grad Körperliche Beanspruchung		

Eine überzeugende Arbeitsplatzbewertung hat immer etwas zu tun mit der Kultur und den gewachsenen Werten einer Organisation. Eine Arbeitsplatzbewertung kann somit nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter erfolgen. Das Stufenwertzahlverfahren baut diese Forderungen in das Verfahren ein: Für die Bewertung der Dienstposten werden herangezogen allgemeine Kriterien, Wertungstabellen, Richtbeispiele sowie die konkreten Belastungen und Beanspruchungen des Arbeitsplatzes. In diesem Verfahren ist eine Bewertungskommission in jedem Einzelfall tätig.

Summarische Bewertungen beschränken sich zu sehr auf allgemeine, undifferenzierte und pauschal festgelegte Funktionen (statt auf die tatsächlichen Belastungen und Anforderungen des Arbeitsplatzes), und aus diesem Grunde kann diese Methode offensichtlich nicht überzeugen. Solche sensiblen Themen lassen sich nicht von einem ministeriellen Schreibtisch aus anordnen. Stellenbewertung muss vor Ort nach abgestimmten und vereinbarten Kriterien erfolgen.

Auch werden bei diesem groben Bewertungsansatz (pauschale Bewertung nach Funktionen) die sich in den meisten anderen Verwaltungen abzeichnenden neueren Entwicklungen übersehen: Die heute noch üblichen Bewertungskriterien verlagern sich von dem Übergewicht der Hierarchie (Führungshierarchie: Wer viele Mitarbeiter hat ...) hin zu einer Ergänzung in Richtung auf eine Spezialistenhierarchie (vgl. hierzu den neuen Tarifvertrag öffentlicher Dienst [TvöD]). Das hatte durchaus bei der Polizei bereits eine Tradition, die jetzt offensichtlich – entgegen dem allgemeinen Trend – hinterfragt wird.

Neben diesem grundsätzlichen Problem gibt es in der Bewertungspraxis der Polizei weitere gravierende Mängel. Häufig geht man mit einem Augenzwinkern über die Tatsache hinweg, dass es zwischen einer Stelle A 9, einer Stelle A 10 und einer Stelle A 11 nachvollziehbare Belastungs- und Beanspruchungsmerkmale geben sollte. Aus der Höhe des Amtes sollte auch ein höherer Bewertungsansatz abgeleitet werden können. Je höher die Stelle bewertet ist, desto deutlicher sollten sich diese Merkmale aus den Ämtern voneinander abheben. Tatsächlich sieht die Praxis anders aus: Viele Polizisten die auf einer A 9 bis zu einer A 11 Planstelle sitzen, unterscheiden sich in ihrem Aufgabenspektrum kaum, häufig ist es nur eine Frage des Alters.

Dahinter steckt ein weiteres Dilemma. Denn hinter dieser großzügigen Spreizung (A 9 bis A 11) gibt es auch Arbeitsplätze, die nach A 12 und nach A 13 mit »Stern« bewertet sind. Wer sich auf diese Stelle bewirbt und den Zuschlag erhält, sollte umgehend zugesprochen bekommen, was andere erst mit den Jahren erreichen.<sup>9</sup> In dem einen Fall wird über

<sup>9</sup> Der neue Tarifvertrag setzt für die öffentliche Verwaltung auch hier andere Zeichen: Der Bewährungsaufstieg ist gestrichen worden. Alter soll kein Grund mehr für mehr Geld sein.

die Anciennität die Beförderung ausgereut (Die Planstelle kommt zum Mitarbeiter), im anderen Fall über das Leistungsprinzip im engeren Sinne (Der Mitarbeiter muss über ein Bewerbungsverfahren sich zu einer Stelle hin bewegen).

Dieses Vorgehen (Planstelle zum Mitarbeiter) ist auf den ersten Blick pragmatisch, weil es den Personaleinsatz und die Personalverwendung nicht behindert; aus der Sicht des Leistungsprinzips ist es schwer, diese Praxis mit Argumenten zu begründen. Da plausible Prinzipien und in sich schlüssige Argumente fehlen, gewinnt Personal- und Klientelpolitik (das »Flutterband«) ein besonderes Gewicht.

Halten wir fest: Der Stellenkegel beschränkt aus gutem Grund den Trend, immer mehr Stellen hin zu den höher bewerteten Ämtern zu verlagern. Die Höchstgrenzen dürfen nicht überschritten werden. Viele leiten daraus ab, dass sie voll auszuschöpfen sind. Es verwundert daher auch nicht, dass alle Verwaltungen das Mögliche dieses Kegels in der Vergangenheit auch voll ausgeschöpft haben.

Das ist auch bei der Polizei zumindest im höheren Dienst der Fall. Hier sehen die Obergrenzen (vg. § 26 BBesG.) in den Besoldungsgruppen A 15, A 16 und B 2 nach Einzelbewertung zusammen 40 v. H. vor und in den Besoldungsgruppe A 16 und B 2 zusammen 10 v. H.

Genau dieses Bild spiegelt sich in der Planstellenausstattung Polizei NRW:

Obergrenzen Höherer Dienst

2005 7Kap 03 110	Soll	IST
A 15, A 16, B 2	272 40 %	39,94
A 16 / B 2	414 10 %	11,06 <sup>10</sup>

Ein ähnliches Bild zeigte sich auch für den gehobenen Dienst, vor der Reform »Polizei ist gehobener Dienst«.

	Obergrenzen gehobener Dienst vor der Reform			
	Polizei		Verwaltung	
	80er Jahre	1999	80er Jahre	derzeit
BesGr. A 13	5 v. H.	10 v.H.	4	6 v.H.
BesGr. A 12	15 v. H.	20, v.H.	12	16 v.H.
BesGr. A 11	30 v. H.	30 v. H.	30	30 v. H.
BesGr. A 10	32,5 v. H.	Insgesamt	35,1	Insgesamt
BesGr. A 9	17,5 v. H.	40	18,9	48

Welche Obergrenzen, so stellt sich heute die Frage, werden künftig im gehobenen Dienst der Polizei – etwa in NRW – eine angemessen Bewertung repräsentieren? Noch wird es einige Jahre dauern, bis die Reform vollzogen ist. Noch gibt es beispielsweise im gehobenen Dienst die drei Säulen

1. Polizeibeamte mit dreijährigem Fachhochschulabschluss,
2. Polizeibeamte mit verkürzten »Fachhochschulausbildung,

<sup>10</sup> In den Zahlen sind auch die Stellen des Ministerium enthalten, die nicht in die Obergrenzenverordnung fallen.

3. Polizeibeamte ohne Fachhochschulabschluss (Überleitung).

Nimmt man die aktuelle Ausstattung (2006), dann zeigt sich folgendes Bild für den gehobenen Dienst:

BesGr.	Absolut/IST	v. H.	IST	SOLL	mögl. SOLL	Potenzial
A 13	1.312	3	3	6	2.138	826
A 12	2.641	7,4	7,4	16	5.696	3.055
A 11	8.744	24,53	24,5	30	10.680	1.936
A 10	9.896	27,76	27,7			
A 9	13.045	36,60	36,6			
	35.638					

Wie wird sich die Planstellensituation zukünftig darstellen? Denkbar sind mehrere Alternativen:

Alternative 1: Die drei Säulen werden in den nächsten Jahren miteinander verschmelzen. Da zur Zeit der Zugang zur Polizei nur über den Abschluss FH vorgesehen ist, sind die Säulen 1 und 2 Auslaufmodelle. In dem Fall ist es kaum darstellbar, dass der bislang gültige und für die Polizei komfortable Kegel in dieser Höhe Bestand haben wird. Denkbar ist, dass er auf das Verwaltungsniveau und die dort gültigen Quoten zurückgeführt wird.

Alternative 2: Sollte die Auffassung mehrheitsfähig werden, dass der Polizeidienst nicht in allen Funktionen gehobener Dienst ist, dann könnte es zu einem »aufgestuften« mittleren Dienstes kommen. Vergleichbare Entwicklungen konnte man in den Streitkräften ausmachen (militärfachlicher Dienst bzw. die Dienstgrade der Stabsfeldwebel und Oberstabsfeldwebel).

Alternative 3: Es kommt wieder zu einem klassischen mittleren Dienst, ggf. mit einem Spitzenamt der BesGr. A 11.

Schöpft man langfristig die Möglichkeiten der Stellenobergrenzen (Bezug Verwaltung) aus, dann könnten zu den vorhandenen 1.312 A 13 Stellen weitere 826 Stellen hinzukommen. Ob dieser Rahmen dann auch von der Funktion her sinnvoll eingesetzt werden kann, lässt sich beantworten, wenn in einem überzeugenden Arbeitsplatzbewertungsverfahren die Arbeitsplatzwerte vorliegen. Gerade bei Neuorganisationen ist erkennbar, dass alte, meist grob summarisch gewonnene Bewertungen herabgestuft, andere Funktionen aufgewertet werden. Das stellt große Herausforderungen an die Personaleinsatzplanung. Mitunter führt es dazu, dass der Stelleninhaber auf der abgewerteten Funktion mit seiner höheren Besoldungsgruppe verbleibt, und dann für die neue Funktion die entsprechende Planstelle nicht verfügbar ist. Es kommt dann zu einer Schere zwischen der Bewertung der Stelle und einer entsprechenden Planstelle. Das schafft Druck. Vor Landtagswahlen könnte dieser Druck die Erkenntnis fördern, dass die gedeckelten Von- Hundertsätze geöffnet werden sollten.

Die heutige Ausstattung an A 13 (10 v. H.) und die A 12 (20 v. H.) wäre auf eine Basis von 13.000 Stellen ausgerichtet. Tatsächlich geht es aber um 35.000 Beamte in dieser Laufbahngruppe. Man braucht keine feinsinnigen Prognose-techniken, um bereits an dieser Zahl auszumachen, wie sich die Zukunft entwickeln wird. Für diese Teilmenge (13.000) wäre ein jährlicher Ergänzungsbedarf von ca. 330 bis 340 Einstellungen erforderlich. Wie auch immer die Entwicklung weitergehen wird: Die Einstellungsquoten der letzten Jahre lagen bei dem 3- bis 4-fachen: Eine neue »Laufbahn-Konzeption« würde zu einem neuen Altersbauch führen. Dann wäre die Zukunft für viele endgültig verplant. Es sollte klar sein, dass jede Entscheidung, die man trifft und die eine längere Halbwertszeit hat, sich langfristig gravierend auf die Personalpolitik und die Personalstruktur auswirkt.

Erklärtes Ziel ist es heute noch, die Aufsteiger ohne FH-Abschluss nicht über die Besoldungsgruppe A 11 hinaus zu befördern. Dann könnte eine Beschränkung der Kegelung von 52,5 v. H. in A 9, 37,5 in A 10 und 10 v. H. in A 11 bezogen auf diese Teilgruppe vorgesehen werden. Es macht nachdenklich, ob diese Überlegung langfristig durchsetzbar bzw. zu halten ist. Offen ist dann auch die Frage, ob man diese Teilgruppe aus der Gesamtkegelung herausrechnen kann. Eine vergleichbare Entwicklung zeigte sich bei den Streitkräften: Hier wurden die Stabsfeldwebel und Oberstabsfeldwebel in den militärfachlichen Dienst mit den Dienstgraden Leutnant bis Hauptmann übergeleitet. Heute gibt es wieder beides: Den militärfachlichen Dienst, dessen Karriere einmal beim Hauptmann enden sollte, und die beiden einmal gestrichenen Dienstgrade. Wer über diese Entwicklungen nachdenkt, erkennt, dass sich sachliche Erwägungen mit Beförderungserwartungen mischen.

Wer daher darauf baut, dass sich die gerade Beglückten mit diesem Glück zufrieden geben, könnte sich in schon wenigen Jahren enttäuscht sehen. Denn auch Erfreuliches wird schon bald zu einem vermeintlich »angestammten« Recht: »Warum«, so könnte kritisch hinterfragt werden, sollte bei gleicher Tätigkeit – und einer vielleicht erkennbar besseren Leistung – der eine bessere Chancen haben, nach A 12 und nach A 13 zu kommen, als der andere? Der einseitig Blick auf den Ausbildungsabschluss wird auf Dauer nicht überzeugen können, wenn man die Laufbahnen so miteinander vermischt.

## Personalstruktur Polizei

### Rückschlüsse aus den Daten und den Erfahrungen aus anderen Bereichen

1. Wer heute sagt, für die Säule 1 sei das Ende bei A 11, der verkennt die Wirklichkeit und den Druck, der sich in den nächsten Jahren aufbauen wird!
2. Ohne ein klares Beförderungssystem, gerät die Beförderungs- und Karrieregestaltung der Polizei in ein absehbares Chaos - oder aber in teure Nachbesserungen
3. Die Beförderungsaussichten entwickeln sich in einem ungesunden zyklischen Ablauf!

2007

Prof. Dr. H.-E. Meisner

Aber noch ist dieser Prozess nicht abgeschlossen. Noch (2006) warten über 2.700 Polizeibeamte, dass sie in den gehobenen Dienst überführt werden. Bleibt es bei der Rasanz der letzten Jahre, dann könnte diese Aktion in zwei bis drei Jahren abgeschlossen sein – vorausgesetzt, die laufbahnrechtlichen Mindestzeiten sind erfüllt. In diesem Fall erhöhen sich die Potentiale der Nachschlüsselung um weitere 166 A 13 Stellen, 432 A 12 Stellen und 810 A 11 Stellen. Das sind fette Jahre für alle, die auf eine schnelle und außergewöhnliche Beförderungen bauen. Doch bei so exzellenten Voraussetzungen wird es nicht bleiben. Wer in diesem »Schneeballsystem« richtig platziert ist, für den ist viel möglich. Anderen, die später kommen, bleibt nur noch das Klagen über die verbauten Chancen. Und damit wächst der Druck auf Personalabteilungen, Interessensvertretungen und Politik. Sollte der Stellenkegel bis dahin nicht voll ausgeschöpft sein, spätestens dann werden die Argumente schärfer vorgebracht.

(wird fortgesetzt)