

# Organisationspsychologie bei der Polizei

Hendrik Fuchs

Landeskriminalamt Sachsen-Anhalt

## **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund des beruflichen Werdegangs eines fiktiven Polizeibeamten werden Ansatzpunkte organisationspsychologischer Betätigung bei der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt aufgezeigt. Dabei finden insbesondere die Instrumente der Personalentwicklung Berücksichtigung. So wird dargestellt, welche Bedeutung das Leitbild für die Polizei in Sachsen-Anhalt hat, wie das Personal für den gehobenen Polizeivollzugsdienst rekrutiert wird, welche psychologischen Inhalte während der Ausbildung angesprochen werden, inwieweit Polizeibeamte über Mitarbeitergespräche, Beurteilungen und Potenzialanalysen gefördert werden können sowie in welcher Form Fort- und Weiterbildung für Polizeibeamte stattfindet.

## 1 Einleitung

Strafverfolgung, Gefahrenabwehr und Opferschutz als vorrangige Aufgaben der Polizei sind in der Bundesrepublik Deutschland eng an die zu Grunde liegenden Gesetze geknüpft, die zunächst das in der Öffentlichkeit wahrgenommene Handeln bestimmen. Ein Polizeibeamter muss somit erkennen können, ob eine Gefährdung, eine Ordnungswidrigkeit oder eine strafrechtliche Verfehlung vorliegt, wenn er einen Sachverhalt selbst feststellt oder ihm ein Ereignis gemeldet wird. Daraufhin hat er zu entscheiden, welche Maßnahmen zu treffen sind, die häufig einen Eingriff in die Grundrechte der Bürger bedeuten. Einem Polizeibeamten

gibt das Gesetzeskorsett einerseits Handlungssicherheit, schützt jedoch auf der anderen Seite auch die Bürger eines Rechtsstaats vor überzogenen Aktionen einer Ordnungsmacht. Das rechtmäßige Handeln von Polizeibeamten gilt zudem ebenfalls innerhalb der Polizeiorganisation. Entsprechende Gesetzesregelungen ergeben sich z. B. aus dem Beamtenrecht oder dem Disziplinarrecht.

Neben der zum professionellen Agieren des Weiteren erforderlichen Ausstattung mit Wissen zur Planung und Durchführung polizeilich relevanter Lagen (Einsatztaktik) und zur Sicherung von Spuren und zur Ermittlung von Personen (Kriminalistik) werden auch Kompetenzen verlangt, die sich aus den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften herleiten. Hier ist insbesondere die Psychologie gefragt, wenn es z. B. um Fragen der angemessenen Kommunikation mit Bürgern oder den Umgang mit beruflich bedingten Belastungssituationen geht (vgl. Fuchs, 1997). Menschliches Erleben und Verhalten entzieht sich weitgehend der rechtlichen Normierung und stellt damit des Öfteren eine Ursache für Unsicherheit beim Einschreiten von Polizeibeamten dar. Daher sind Psychologen bei der Polizei häufig in der Aus- und Fortbildung tätig, um Kommunikationstechniken zu vermitteln und belastende Situationen zu trainieren oder auszuwerten.

Die Psychologie kann der Polizei darüber hinaus wertvolle Erkenntnisse zur Verfügung stellen, wenn z. B. neues Personal ausgewählt und vorhandenes Personal gefördert werden soll oder wenn es gilt, Teile der Organisation umzustrukturieren. Auch in diesen Arbeitsfeldern sind bei den Landespolizeien in Deutschland eine Reihe von Psychologen tätig. Nachfolgend sollen die Möglichkeiten für organisationspsychologische Betätigungen bei der Polizei (am Beispiel der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt) aufgezeigt werden. Zu diesem Zweck wird den Ausführungen zum Verständnis zunächst der berufliche Lebenslauf eines fiktiven Polizeibeamten vorangestellt, in dem die zentralen inhaltlichen Anknüpfungspunkte optisch hervorgehoben worden sind. Die Darstellung der organisationspsychologischen Betätigungsfelder bei der Polizei konzentriert sich im Weiteren vorrangig auf Aspekte der Personalentwicklung (vgl. Mentzel, 2008).

## 2 Die Bilderbuchkarriere des Felix Stern

*Bevor Felix seinen Werdegang bei der Polizei beginnt, ist er als Bankkaufmann tätig. Er ist 21 Jahre alt und lebt in Magdeburg. Vor drei Jahren hat Felix die Hochschulreife erlangt und danach mit der Lehre in einem Bankhaus in seiner Heimatstadt angefangen. Da Felix in letzter Zeit häufig mit seiner Arbeit unzufrieden ist, diskutiert er mit seinen Eltern und seiner Freundin, ob er nicht Poli-*

zeibeamter im Land Sachsen-Anhalt werden soll. Alle raten ihm zu einem Berufswechsel und so entschließt sich Felix, mit dem Team der Berufsinformation an der Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt in Verbindung zu treten. In einem Gespräch mit einer Kollegin der Berufsinformation wird ihm auch das **Leitbild der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt** erläutert und er erhält weiteres Informationsmaterial. Felix ist jetzt überzeugt, wirklich Polizeibeamter werden zu wollen. Zuhause stellt er unverzüglich eine Bewerbungsmappe zusammen, da die Ausschreibungsfrist gerade endet.

Nach einer Weile wird er von der Fachhochschule Polizei eingeladen, an einem **Auswahlverfahren** teilzunehmen. Auf Grund seiner erbrachten Leistungen im gesamten Auswahlverfahren entscheidet die Auswahlkommission, dass Felix zum **Studium** für den gehobenen Polizeivollzugsdienst zugelassen werden kann. In Aschersleben an der Fachhochschule durchläuft er ein dreijähriges modularisiertes Studium, das neben der Theorievermittlung auch Praktikumsabschnitte beinhaltet und erwirbt den Abschluss eines Bachelors. Während des Studiums absolviert Felix freiwillig ein vierwöchiges Praktikum in einer Polizeidienststelle in London, da er bis dahin ausgezeichnete Leistungen erbracht hat und gute englische Sprachkenntnisse aufweist. Kurz vor Abschluss des Studiums führt der Prorektor der Fachhochschule Polizei ein **Mitarbeitergespräch** mit jedem Studierenden. In diesem Gespräch werden besondere Qualifikationen besprochen, (zu denen auch im Rahmen des vorherigen Berufs erworbene Fertigkeiten zählen), die für die weitere Verwendung nützlich sein können, aber auch Erwartungen der Studierenden an das Berufsleben.

Nach dem Studium wird Felix als Polizeikommissar an die Landesbereitschaftspolizei in Magdeburg versetzt. Hier sammelt er erste Praxiserfahrungen, nimmt regelmäßig an **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** teil und wird von seinem Vorgesetzten jährlich zum Mitarbeitergespräch gebeten. Er erhält seine erste reguläre **Beurteilung** und wird nach drei Jahren zum Polizeioberkommissar befördert. Wegen seiner Einsatzbereitschaft und weiterhin ausgezeichneter Leistungen wird Felix mit 28 Jahren in ein Revier versetzt und arbeitet dort in einem Revierkommissariat. Nach einem Jahr wird er zum Polizeihauptkommissar befördert. Auf Revierebene nimmt er an Fortbildungsmaßnahmen teil, mit ihm werden Mitarbeitergespräche geführt und er wird beurteilt. Mit dem Ziel, seine Verwendungsbreite zu erhöhen, aber auch anhand der Ergebnisse einer **Potenzialanalyse** wird er an das Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt (MI LSA) versetzt. Anhand von Mitarbeitergesprächen und dem Ergebnis einer weiteren Beurteilung wird Felix für den höheren Dienst vorgeschlagen. Mit 35 Jahren nimmt er an dem Auswahlverfahren für den höheren Polizeivollzugsdienst teil, das er besteht. Er durchläuft eine zweijährige Ausbildung, die er an

der Deutschen Hochschule der Polizei in Hiltrup mit dem Abschluss eines Masters beendet.

Als Polizeirat wird Felix an das Polizeirevier in Haldensleben versetzt, wo er mehrere Jahre arbeitet und die Instrumente der Personalentwicklung (z. B. Mitarbeitergespräch, Beurteilung, Fortbildung) bei seinen Mitarbeitern anwendet, aber auch selbst von seinem Vorgesetzten erfährt. Er wird zum Polizeioberrat befördert. Mit 42 Jahren wird er an die Fachhochschule Polizei in Aschersleben versetzt, da eine Tätigkeit als Dozent für seine weitere Karriere hilfreich ist. Er arbeitet drei Jahre in der Aus- und Fortbildung, mit ihm werden Mitarbeitergespräche geführt und er wird beurteilt. Mit 45 Jahren wird Felix zum Leiter des Einsatzdienstes der Polizeidirektion Sachsen-Anhalt Nord in Magdeburg ernannt. Er wird befördert und geht als Polizeidirektor mit 60 Jahren in Pension (vgl. zum Aufbau der Polizei in Sachsen-Anhalt die folgende Abbildung).

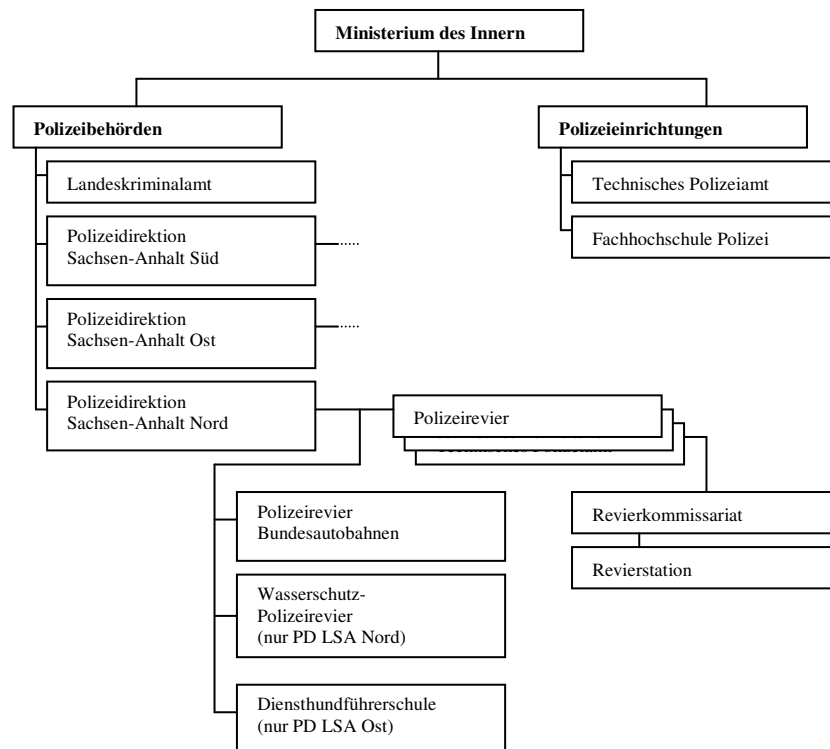


Abbildung: Aufbau der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt gemäß Runderlass des MI LSA vom 07.09.2007

### 3 Angewandte Organisationspsychologie bei der Polizei und ihre Instrumente

Die Geradlinigkeit der Karriere von Felix Stern bei der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt stellt sicherlich die Ausnahme dar, zeigt aber an verschiedenen Stationen des Werdegangs die Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten. Darüber hinaus wird in Ansätzen die Anwendung von Instrumenten der Organisationsentwicklung dargestellt. Diese Schnittstellen sollen im Weiteren näher beleuchtet werden. In der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt sind drei Diplom-Psychologen tätig, davon einer mit einem organisationspsychologischen Hintergrund. An der Fachhochschule Polizei gibt es einen Psychologen, der als Professor nahezu ausschließlich in der Lehre tätig ist und sich auf Fragen der Klinischen Psychologie spezialisiert hat (z. B. Umgang mit Stress, Alkoholproblematik am Arbeitsplatz, Umgang mit psychisch gestörten Personen). Am Landeskriminalamt Sachsen-Anhalt arbeitet eine Psychologin in der so genannten operativen Fallanalyse (Beratung bei Täterermittlungen) und der Autor des vorliegenden Kapitels als Leiter des Dezernats polizeiliche Kriminalprävention. Anzumerken ist, dass in der Wahrnehmung der Landesverwaltung die Unterscheidung zwischen der Klinischen und der Organisationspsychologie häufig im Grunde nicht existiert und ein klar konturiertes Berufsprofil erst durch praktische Anwendungen geschaffen werden kann

#### 3.1 Zum Leitbild der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt

Einleitend ist bereits auf die handlungsbestimmenden gesetzlichen Grundlagen für Polizeibeamte eingegangen worden. Die Verpflichtung gegenüber dem Recht zählt zum Grundverständnis polizeilicher Arbeit und hat ihren Ausgangspunkt in der freiheitlich demokratischen Grundordnung im Sinne des Art. 21 II Grundgesetz. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, Polizeibeamten einen weiteren (selbst-)verpflichtenden Rahmen vorzugeben, der das Selbstverständnis im Umgang mit dem Bürger beschreibt, aber auch, welche Erwartungen an die eigene Arbeit zu stellen sind. Solche Inhalte lassen sich in geeigneter Weise unter dem Oberbegriff der Unternehmenskultur (in der öffentlichen Verwaltung: Organisationskultur) zusammenfassen (vgl. Neuberger, 1987). Die kulturellen Werte einer Organisation werden gemeinhin in Form eines Leitbildes verdichtet, das jedem Organisationsmitglied zugänglich ist. Über Leitbilder kann die Bindung an eine Organisation in Form von Commitment (vgl. Moser, 1996) erhöht werden.

Commitment beschreibt danach die Verpflichtung der Organisationsmitglieder zur Normentreue.

Leitbilder kommen zustande, indem sie entweder von der Organisationsleitung vorgegeben oder auf empirischem Wege von den Mitarbeitern erhoben werden. Bei der Polizei in Sachsen-Anhalt fiel die Entscheidung auf die zweite Variante. Mit einer Vielzahl von Polizeibeamten sind Workshops durchgeführt worden, in deren Rahmen eine große Menge von informellen Normen und Werten zusammengetragen wurde. Sie beschrieben im Wesentlichen den Umgang von Polizeibeamten miteinander sowie den Umgang von Polizeibeamten mit den Bürgern. Das aus diesen Daten verdichtete Leitbild für die Polizei des Landes Sachsen-Anhalt enthält vier Handlungsfelder. In der Präambel heißt es: „Mit dem Leitbild der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt geben wir uns ein verpflichtendes Wertesystem, welches den Rahmen für das eigene Handeln und Verhalten darstellt und den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an uns entspricht“. Die vier Handlungsfelder sind:

- Bürgerzufriedenheit
- Persönlichkeit im Team
- zeitgemäße Führung (modernes Management) und
- Rahmenbedingungen (Grundlagen der Personalentwicklung; technische Ausstattung).

Das Leitbild wurde als Plakat und Handreichung in der Druckvariante an die Polizeibeamten im Lande verteilt und ist darüber hinaus auf der Internetseite der Landespolizei eingestellt worden ([www.polizei.sachsen-anhalt.de](http://www.polizei.sachsen-anhalt.de)).

Es gehört in Sachsen-Anhalt zur Philosophie der Organisationseinheit „Berufsinformation“ an der Fachhochschule Polizei, dass auch Bewerber anhand des Leitbildes mit den Grundwerten eines Polizeibeamten vertraut werden. Ein junger Mensch sollte bereits zu Beginn seiner beruflichen Karriere wissen, welche Normen und Werte die Polizei in Sachsen-Anhalt leiten (die selbstverständlich auch in Module des Auswahlverfahrens hineinwirken).

## 3.2 Zum Auswahlverfahren

In Abgleich mit den in der Polizeiorganisation vorherrschenden Normen und Werten besteht in Sachsen-Anhalt ein großes Interesse daran, junge Menschen für den Polizeiberuf zu gewinnen, die entsprechende Fähigkeiten (erbrachte schulische oder berufliche Vorleistungen) sowie persönliche und soziale Kompe-

tenzen bereits mitbringen. Sie sollten darüber hinaus eine günstige Prognose erwarten lassen, dass sie sowohl das Studium erfolgreich durchlaufen werden als auch, dass sie sich in ihrer polizeilichen Laufbahn positiv entwickeln. Schon im Ausschreibungstext werden verschiedene Kriterien benannt (z. B. Mindestnoten in Deutsch und Mathematik), die für die Interessenten als Filter dienen sollen, da geeignete Bewerber zunächst nur anhand der Aktenlage zum Auswahlverfahren eingeladen werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für das eignungsdiagnostische Verfahren in Sachsen-Anhalt stellt das Anforderungsprofil für Polizeibeamte des gehobenen Dienstes dar. Den Zusammenhang zwischen Anforderungsprofil und der Gestaltung curricularer Inhalte des Studiums sowie der Auswahl entsprechender eignungsdiagnostischer Instrumente beschreibt Fuchs (2006). In Sachsen-Anhalt ist das Anforderungsprofil auf empirischem Wege anhand eines aufwändigen Untersuchungsdesigns erarbeitet worden. Dabei sind im Rahmen von Experteninterviews in einem ersten Schritt Aufgabenbeschreibungen für zentrale Dienstposten des gehobenen Dienstes einer Erstverwendung nach dem Studium entwickelt worden. Auf Grundlage dieser Stellenbeschreibungen wurden Teilanforderungsprofile erarbeitet. Diese kamen über Workshops mit Studierenden und Dozenten der Fachhochschule der Polizei Sachsen-Anhalt sowie mit Angehörigen des mittleren und gehobenen Dienstes zu Stande, über Expertengespräche mit Angehörigen des höheren Dienstes und über Fragebögen für Polizeibeamte, die Studierende während der Praktikumsabschnitte betreuen. Die Profile der einzelnen Stichproben sind im Weiteren in ein gemeinsames Anforderungsprofil überführt wurden, das dem Auswahlprozess seit dem Jahr 2000 voran steht. Damit ging die Polizei in Sachsen-Anhalt deutlich über die Methodik zum Erstellen eines Anforderungsprofils in anderen Bundesländern hinaus (vgl. z. B. Wössner, 1997, für Baden-Württemberg). Aktuell sind die Anforderungen den im Rahmen eines modularisierten Studiengangs benötigten Kompetenzen angepasst worden.

Das Auswahlverfahren ist dreigestuft. Als erstes finden an der Fachhochschule der Polizei Sachsen-Anhalt an einem Tag ein Rechtschreibtest, ein Computer gestützter Intelligenztest (IST 2000 R [vgl. Amthauer, Brocke, Liepmann & Beauducel, 2001]) sowie ein Sporttest statt. Die Auswertung des Intelligenztests erfolgt eigenständig im Auswahldienst der Fachhochschule, ist jedoch wegen der Gewährleistung eines Standards unter eignungsdiagnostischer Beratung eines Organisationspsychologen vorbereitet worden. Die Kriterien des Rechtschreibtests sowie der Sportprüfung wurden mit dem Anforderungsprofil für den gehobenen Polizeivollzugsdienst abgeglichen.

Wer die Mindestkriterien aller drei Tests erfüllt, muss an einer polizeiärztlichen Voruntersuchung teilnehmen. Wenn die gesundheitlichen Grundvoraussetzungen vorliegen, werden die Bewerber ein zweites Mal an die Fachhochschule eingeladen, um sich in einem Verfahren zu bewähren, das vor einer Auswahlkommission stattfindet. In der Regel sind die Kommissionen nicht mit Psychologen besetzt, aber alle Mitglieder nehmen regelmäßig an Beobachterschulungen teil, die ein Organisationspsychologe ausgearbeitet hat. Das Verfahren besteht aus einem strukturierten Interview, das sich an der Methodik des multimodalen Interviews (vgl. Schuler, 2002) orientiert, einem von den Bewerbern vorzubereitenden Kurzvortrag sowie einer ungeführten Gruppendiskussion, an der mehrere Bewerber teilnehmen. Interviewleitfaden, Beobachtungsbögen, Kurzvortrag und Gruppendiskussion sind in engem Abgleich mit dem Anforderungsprofil erarbeitet worden. Die Kriterien der psychologischen Diagnostik folgen in dem gesamten Verfahren der gängigen Literatur (vgl. Kanning, 2004). An der Fachhochschule liegen unveröffentlichte Validitätsstudien vor, aus denen sich eine recht präzise Vorhersage von Studienleistungen auf Grund von erbrachten Leistungen in bestimmten Modulen des Auswahlverfahrens ablesen lässt. Der dritte Teil des Auswahlverfahrens besteht aus einer abschließenden Untersuchung beim polizeiärztlichen Dienst.

### 3.3 Zum Studium

Ein erfolgreicher Absolvent des Auswahlverfahrens beginnt an der Fachhochschule ein dreijähriges Studium. Im Zuge der Umstrukturierung eines Diplomstudienganges FH zu einem Bachelor-Studiengang sind die Inhalte der Ausbildung im Wesentlichen nicht verändert, sondern an den modularisierten Ablauf des Studiums angepasst worden. In den verschiedenen Ausbildungsabschnitten werden in angemessenem Maße auch Inhalte der Psychologie berücksichtigt. Wie eingangs aufgezeigt, beziehen sich diese Inhalte vorrangig auf belastende Faktoren in Einsatzsituationen. Daneben werden aber auch Inhalte der Führungs- und Organisationslehre vermittelt, die sich maßgeblich an Erkenntnissen der Organisationspsychologie orientieren. Dazu zählen insbesondere das Führen von Mitarbeitergesprächen sowie die methodische Auseinandersetzung mit dem Instrument der Beurteilung, die Motivation von Mitarbeitern, die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen und das Thema Arbeitszufriedenheit. Die meisten Absolventen des Studiums werden zunächst keine Führungspositionen übernehmen. Da sie jedoch mit Führungsinstrumenten konfrontiert werden, sollen sie deren Hintergrund kennen lernen. Absolventen, die auf Grund ihrer während des Studiums erbrachten herausragenden Leistungen als Füh-



rungskräfte eingesetzt werden (z. B. als Dienstgruppenleiter), müssen zum Teil selbstständig Personalentwicklungsinstrumente anwenden.

Aus Sicht eines in der Lehre tätigen Organisationspsychologen an der Fachhochschule Polizei gibt es darüber hinaus vielfältige Möglichkeiten empirischer Betätigung. Dazu zählen z. B. die Bedarfsermittlung zur Konzeption maßgeschneiderter Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, die Evaluation von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, das Anbieten von Seminaren zur Gesprächsführung bei Mitarbeitergesprächen und zum Durchführen von Beurteilungen sowie das Coaching (vgl. Fischer-Epe & Schulz von Thun, 2004) der FH-Leitung. Darüber hinaus ist (in Sachsen-Anhalt) die enge Anbindung an die Methodik der Personalrekrutierung gegeben.

### 3.4 Zum Mitarbeitergespräch

Einen zentralen Baustein bei der Personalentwicklung der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt stellt das Mitarbeitergespräch (vgl. Neuberger, 2004) dar. Ziel soll sein, dass sich ein Vorgesetzter und ein Mitarbeiter in offener und vertrauensvoller Atmosphäre begegnen, um über Aspekte der Zielerreichung am Arbeitsplatz und Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung des Mitarbeiters zu sprechen. Ein Erlass des Ministeriums des Innern des Landes Sachsen-Anhalt regelt, dass dieses Vieraugengespräch zwischen dem unmittelbaren Vorgesetzten und allen nachgeordneten Angehörigen einer Organisationseinheit mindestens einmal im Jahr stattfinden soll. Inhaltlich geht es bei dem Mitarbeitergespräch vorrangig um

- den Erreichungsgrad von Zielen, die im vorhergehenden Mitarbeitergespräch vereinbart wurden (ohne dass die erbrachten Leistungen in quantitativer Hinsicht eine Bewertung erfahren)
- Lob und Kritik hinsichtlich der Leistungen des Mitarbeiters
- Arbeitsbedingungen im Rahmen der Aufgabenerfüllung
- das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, aber auch um das Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter und seinen Kollegen
- individuelle Förderungsmöglichkeiten des Mitarbeiters sowie
- weitere Ziele.

Die Gesprächsprotokolle zu Mitarbeitergesprächen haben den Stellenwert von Beurteilungsnotizen und fließen in die Beurteilung (siehe unten) mit ein. Ein

Organisationspsychologe am Landeskriminalamt Sachsen-Anhalt ist beauftragt worden, zur Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche einen Formularsatz zu entwickeln. Es liegen drei Formulare vor: jeweils ein Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie ein Protokollbogen, in dem vereinbarte Ziele und weitere Gesprächsergebnisse festgehalten werden sollen. Zur Gesprächsführung bei Mitarbeitergesprächen finden Fortbildungsveranstaltungen statt.

### 3.5 Zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Aus den Ergebnissen der Protokolle von Mitarbeitergesprächen kann sich ergeben, dass ein Vorgesetzter ein fachliches Defizit auf Seiten eines Mitarbeiters festgestellt hat, das es durch Bildungsmaßnahmen zu beseitigen gilt. Fort- und Weiterbildung (vgl. Mentzel, 2008) wird in Sachsen-Anhalt im Wesentlichen zentral über die Fachhochschule Polizei koordiniert. Dabei werden zum einen Standardthemen (z. B. einmal im Jahr eine Informationsveranstaltung zu wesentliche Änderungen im Strafrecht) anhand eines Angebotskatalogs zur Fort- und Weiterbildung vorgehalten, zum anderen werden Maßnahmen in Abhängigkeit von erkanntem Bedarf speziell auf Zielgruppen zugeschnitten (z. B. Seminare für Opferschutzbeauftragte bei der Polizei). Bedarfserhebungen richten sich im gehobenen Polizeivollzugsdienst eng an den Inhalten des Anforderungsprofils aus. Insofern sollen nur Maßnahmen stattfinden, die auch etwas mit der beruflichen Tätigkeit eines Polizeibeamten zu tun haben. Ein weiterer Abgleich der Bildungsinhalte findet auch mit den Werten des Organisationsleitbildes statt. Die Bedarfsermittlung wird schließlich um Inhalte ergänzt, die sich aus Fortbildungswünschen der Mitarbeiter ergeben, die ebenfalls im Gesprächsprotokoll eines Mitarbeitergesprächs notiert werden. So könnte ein Polizeibeamter im Vorfeld eines Auslandspraktikums seine bereits vorhandenen guten Fremdsprachenkenntnisse im Rahmen eines spezialisierten Fremdsprachenlehrgangs auffrischen oder erweitern wollen.

Neben Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen gibt es bei der Polizei in Sachsen-Anhalt noch weitere Instrumente zum Fertigkeitserwerb. An den folgenden Maßnahmen ist die Beteiligung eines Organisationspsychologen jedoch nur in geringem Ausmaß gegeben. Im Rahmen von Training-on-the-job-Instrumenten kommen in Frage:

- Job rotation, wenn z. B. Studierende während eines Praktikums verschiedene Stationen durchlaufen. Auch im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf den höheren Dienst werden Mitarbeiter mit dem Ziel des Erweiterns der Verwendungsbreite auf unterschiedlichen Dienstposten verwendet.

- Trainee-Programme für Personal, das neu in der Organisation tätig ist (z. B. für Juristen, die als Polizeibeamte im höheren Dienst arbeiten wollen).
- Arbeitsgruppen.
- Einführungsprogramme, z. B. wenn ein erfolgreicher Absolvent einer Potenzialanalyse (siehe unten) einem Mentor zugeordnet wird.
- Computergestützte Lernprogramme (z. B. zu Rechtsanwendungen oder zum Erkennen von Falschgeld).

Als Training-off-the-job-Instrumente werden angewendet:

- Gruppendynamische Trainings, in deren Rahmen in einer statusfreien Atmosphäre Einstellungen und Verhalten geändert werden soll. Bei solchen Seminaren an der Fachhochschule Polizei ist in Abhängigkeit von der Thematik ein Psychologe mit klinischer Provenienz anwesend.
- Qualitätszirkel, wenn auch selten, aber z. B. bei organisatorischen Umstrukturierungsmaßnahmen an der Fachhochschule, in die auch ein Organisationspsychologe eingebunden ist.
- Angebote von externen Bildungsinstitutionen (z. B. von Firmen zur Sicherungstechnik zum Schutz vor Einbruch; Lehrgänge am Bundessprachenamt in Hürth [oder in der Außenstelle in Naumburg]).

Alle an der Fachhochschule Polizei angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden evaluiert. Die Überprüfung bezieht sich dabei allerdings im Wesentlichen auf das Lernfeld und die Rahmenbedingungen eines Seminars (formative Evaluation), nur bedingt auf das systematische Überprüfen, ob festgestellte Defizite am Arbeitsplatz nach Besuch einer Maßnahme minimiert werden (summative Evaluation). Ein netzbasierter Evaluationsbogen wurde an der Fachhochschule von einem Organisationspsychologen zur Verfügung gestellt.

### 3.6 Zur Beurteilung

Bei der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt stellt die Beurteilung das wichtigste Instrument zur Beförderung von Polizeibeamten (aber auch der anderen Bediensteten) dar. Auf Grundlage des Beurteilungserlasses sind Leistungsbewertungen alle drei Jahre durchzuführen. Daneben gibt es z. B. im Falle von Versetzungen die Möglichkeit, Anlassbeurteilungen zu fertigen. Bei der Polizei wird eine so genannte Eignungs- und Verwendungsbeurteilung eingesetzt, die das Ziel ver-

folgt, zum Ausdruck zu bringen, inwieweit die Organisationsangehörigen mit ihren Leistungen den dem jeweiligen Arbeitsplatz zu Grunde liegenden Anforderungen entsprechen (vgl. zu den Zielen der Personalbeurteilung Breisig, 2005). Führungskräfte sind gehalten, innerhalb des Beurteilungsintervalls Beurteilungsnotizen zu fertigen, die von den Mitarbeitern zur Kenntnis genommen werden müssen. Weitere Bewertungsgrundlagen sind die Ergebnisprotokolle der Mitarbeitergespräche. Die Ergebnisse werden in ein Formular eingetragen, das die (polizeirelevanten) Leistungskriterien enthält. Diese Kriterien sind operationalisiert worden und können über Skalen abgestuft eingeschätzt werden. Neben der quantifizierten Leistungsbewertung gibt es auch die Möglichkeit, Leistungsverhalten eines Mitarbeiters in dem Formular als Freitext zu formulieren. An der Erstellung der Beurteilung sind der unmittelbare Vorgesetzte (Erstbeurteiler) und der Vorgesetzte des Erstbeurteilers (Zweitbeurteiler) beteiligt. Das abgestimmte Beurteilungsergebnis wird dem Mitarbeiter im Rahmen des Eröffnungsgesprächs bekannt gegeben und mit ihm im Detail besprochen.

Die Beurteilung bei der Polizei fußt weitgehend auf dem Beamtenrecht, so dass an deren Durchführung organisationspsychologische Belange nur am Rande berührt sind. Allerdings werden an der Fachhochschule Polizei Seminare zur Beobachterschulung angeboten und es werden Kommunikationstechniken zur Eröffnung des Beurteilungsergebnisses mit Führungskräften der Polizei erörtert und trainiert. Im Rahmen des Studiums wird im Fach Psychologie die Methodik zum Durchführen der Beurteilung thematisiert. Dabei werden unter anderem die Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sowie die Beobachtungs- und Beurteilungsfehler angesprochen.

### 3.7 Zur Potenzialanalyse

Sowohl das Auswahlverfahren als auch die Abschlussergebnisse des Studiums sowie mindestens die erste Beurteilung ergeben ein relativ differenziertes Leistungsbild eines Polizeibeamten. Wenn es allerdings darum geht, einen Mitarbeiter zu finden, dessen Eignung sich mit den Anforderungen einer ganz spezifischen Stelle decken soll oder wenn hoch qualifizierte Nachwuchsführungskräfte identifiziert werden sollen, bedarf es weiterer diagnostischer Instrumente (vgl. Sarges, 2000). Zu diesem Zweck werden bei der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt Potenzialanalysen durchgeführt, insbesondere wenn höherwertige Stellen in der gleichen Laufbahn besetzt werden sollen. Bei einem bewährten Modell, das im ehemaligen Zuständigkeitsbereich der Polizeidirektion Halberstadt durchgeführt wurde, ging es darum, Nachwuchs für Stellen, die entsprechend dotiert sind, auszuwählen und gezielt zu fördern. Als Voraussetzungen für die

Teilnahme galten die Freiwilligkeit der interessierten Polizeibeamten, mindestens vier Jahre Praxiserfahrung im gehobenen Dienst und eine Beurteilung mindestens im Wertungsbereich der Note „befriedigend“. Wer die Voraussetzungen erfüllte, nahm an einem Personalentwicklungs-Assessment Center teil. Die erfolgreichen Absolventen des Assessment Centers sind in eine Rangreihe gebracht worden, wobei auch die Ergebnis der letzten Beurteilung und die Abschlussnoten des Studiums an der Fachhochschule Polizei mit berücksichtigt worden sind. Wer bisher in der Schutzpolizei eingesetzt war, durchlief ein Traineeprogramm in einer kriminalpolizeilichen Verwendung, bei Kriminalbeamten war es anders herum. Den Nachwuchskräften wurde ein Mentor zur Seite gestellt. Wer das Förderprogramm erfolgreich durchlief, wurde auf der angestrebten höherwertigen Stelle eingesetzt.

### 3.8 Ausblick

Die voran stehenden Ausführungen sollen einen Eindruck vermitteln, welche Instrumente der Organisationspsychologie bei der Polizei (in Sachsen-Anhalt) zur Anwendung kommen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Akzeptanz organisationspsychologischer Wissensbestände in der öffentlichen Verwaltung maßgeblich von der Einstellung fachfremder Führungskräfte (meist Polizeibeamte, Juristen und andere Verwaltungsbeamte) zu dieser Fachrichtung abhängt. Das bedeutet, dass es einfacher ist, psychologische Instrumente zu implementieren, sofern die Bereitschaft der Vorgesetzten vorhanden ist, Expertenwissen auch tatsächlich einzufordern. Insbesondere wenn die Verwendung erarbeiteter (meist diagnostischer) Werkzeuge (z. B. Module eines Auswahlverfahrens oder Fragebögen zum Erfassen der Qualität von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen) zu eindeutig messbaren Ergebnissen führt, die sich auf Führungsentscheidungen auswirken, vermag die Organisationspsychologie mit ihren Erkenntnissen zu überzeugen. Das bedeutet aber auch, dass dieser sozialwissenschaftliche Strang gegen Voreingenommenheit und Hybris bisweilen nicht zu bestehen vermag, sofern der Psychologie von Vertretern anderer Disziplinen von vornherein in Bausch und Bogen die Wissenschaftlichkeit abgesprochen wird. Dies geschieht z. B., wenn wider besseres Wissen der Aussagewert eines Auswahlverfahrens angezweifelt wird, indem ein Organisationspsychologe belehrt wird, dass alleinige langjährige Berufserfahrung ausreicht, um innerhalb weniger Minuten einzuschätzen, ob ein Bewerber für die Polizei geeignet sei oder nicht, aber auch, wenn die Mitglieder einer über Jahre gleich besetzten (erfolgreichen) Auswahlkommission als „Auswertungsroboter“ bezeichnet werden.

Ermutigend hingegen ist es für einen in der Lehre tätigen Organisationspsychologen, wenn er von seinen ehemaligen Studenten nach deren mehrjähriger Praxiserfahrung hört, dass sich sozialwissenschaftliche Theorien im Polizeialltag bewähren und sich empirische Erkenntnisse genauso umsetzen lassen, wie sie in der Ausbildung vermittelt worden sind. Diese in der Hierarchie aufstrebenden Beamten sind die Multiplikatoren für die Bedeutsamkeit psychologischer Wissensbestände im Allgemeinen und organisationspsychologischer Erkenntnisse im Besonderen. Eine an exakten Methoden und theoretischen Ansätzen orientierte Lehre ist somit ein zentraler Baustein für die Akzeptanz und Offenheit gegenüber den Inhalten der Psychologie in der öffentlichen Verwaltung.

Langjährige Berufserfahrung in der Landesverwaltung bringt den Verfasser des vorliegenden Kapitels darüber hinaus zu der Einsicht, dass das Ansehen der Psychologie dann zunimmt, wenn die Berufsvertreter nicht versuchen, sich von anderen Disziplinen abzugrenzen, sondern mit ihrem Wissen zu integrativen Problemlösungen beitragen. Dabei sollte auch akzeptiert werden, dass sich letztlich nicht jeder für die Inhalte der Psychologie begeistern lässt.

## 4 Literaturverzeichnis

- Amthauer, R., Brocke, B., Liepmann, D. & Beauducel, A. (2001). *Intelligenz-Struktur-Test 2000 R* (2., erweiterte und revidierte Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Breisig, T. (2005). *Personalbeurteilung: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Fischer-Epe, M. & Schulz von Thun, F. (2004). *Coaching. Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fuchs, H. (1997). Psychologie und Polizei. Wider den Praxismythos bei der Ausbildung. In: *Kriminalistik 5/97*. S. 365 - 368.
- Fuchs, H. (2006). Anforderungsprofil. Basis des modularen Studiengangs für den gehobenen Vollzugsdienst. In: *POLIZEI-heute 1/06*. S. 13 - 16/21 - 23.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Mentzel, W. (2008). *Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Hans Huber.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- Neuberger, O. (2004). *Das Mitarbeitergespräch - Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit*. Rosenberger Fachverlag.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*, S. 107-128, Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Wössner, R. (1997). Zum Anforderungsprofil für Streifenbeamte im Polizeidienst. In: *Die Polizei*. 88. Jhrg., Heft 1, S. 3 - 23.

Dieser Text stammt aus:

Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2009).  
Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster:  
MV Wissenschaft.

Copyright © Autoren & Herausgeber, 2009;  
alle Rechte vorbehalten.

