



Equal Leadership

Gestaltung und Einführung am
Beispiel der Stadtpolizeien
St.Gallen, Chur und Winterthur

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock,
Dr. Ronald Ivancic & Bernhard Oberholzer
IOL Institut für Organisation und Leadership



Änderungsnachweis

Autor: Sibylle Olbert-Bock, Ronald Ivancic & Bernhard Oberholzer

Mitwirkende

Angelica Bürki, Andrea Deflorin, Roland Duchene, Roland Hemmi, Ralph Hurni, Kevin Koller, Séverine Niederer, Anjan Sartory

ISBN

978-3-905891-32-4

Erstellt am: 12. März 2025

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.





Inhalt

Alles auf einen Blick

1.	Einführung: Führung bei der Polizei und Diversität	6
2.	Anforderungen an Führung aktuell und in Zukunft.	9
2.1	Orientierung in Richtung künftige Führung	10
2.2	Einigung auf ein grundlegendes Führungsverständnis/Wertvorstellungen	12
2.3	Ausgangssituation und Entwicklungsfelder für Führung bei den Stadtpolizeien.	15
2.3.1	Vorgehensweise in der Erfassung.	15
2.3.2	Status Quo von Führung und Ansatzpunkte zur Entwicklung	16
2.4	Leadership-Polydextrie – ein Ansatz für Polizeiorganisationen	23
2.4.1	Leadership-Polydextrie in der Personalführung.	23
2.4.2	Kohärenz dreier Führungsansätze	24
2.4.3	Leadership-Polydextrie in der Kulturgestaltung	25
2.5	Kompetenzen für Führung und polydextres Kompetenzradar	26
2.6	Bedeutung für Equal Leadership	26
3.	Gestaltung der Identifikation und Förderung von künftigen Führungskräften ³⁰	
3.1	Ausgangssituation und Bedarf einer neuen, eigenständigen Förderfunktion bei den Stadtpolizeien	30
3.2	Beteiligte & Rollen im Förderprozess	31
3.2.1	Kommando (Kdo)	31
3.2.2	Führungskraft (FK)	32
3.2.3	Mitarbeitende (MA)	32
3.2.4	Human Relations Officer (HR1)	33
3.2.5	Human Resources Manager (HR2)	34
3.3	Förder- und Entwicklungsprozess	34
3.4	Etappen des Förder- und Entwicklungsprozesses und zentrale Instrumente.	36
3.4.1	Etappe 1: Mitarbeitendengespräch(e) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden	37
3.4.2	Etappe 2: Personalentwicklungsgespräch zwischen Human Relations Officer (HR1) und Mitarbeitenden	39
3.4.3	Etappe 3 und 4: Konsolidierung der Entwicklungsplanung für eine Organisationseinheit und die Gesamtorganisation.	39
3.4.4	Etappe 5: Individuelle Entwicklungspläne	41
3.5	Auswahl von Personen für Führung	41
3.6	Einführung und Weiterentwicklung von Rolle/Funktion und Prozessen	42
3.7	Bedeutung für Equal Leadership	48

4.	Entwicklung von Kompetenz für Förderung & Karriere	51
4.1	Situation bezogen auf Karrieren und Förderung	51
4.1.1	Die Situation erfassen	51
4.1.2	Darstellung der Situation	52
4.2	Kompetenz für Karrieregestaltung und Equal Leadership entwickeln	58
4.2.1	Workshops zur Entwicklung von Mindset und Karrierekompetenz für Mitarbeitende	58
4.2.2	Korpsübergreifender Workshops zur Netzwerkbildung.	62
4.3	Führungskräfte in ihre Rolle als Förderer entwickeln	64
4.4	Weitere Massnahmen zur Entwicklung der Beteiligten.	66
4.4.1	Human Relations Officer (HR 1): Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA) für HR-Funktionen bei der Polizei.	66
4.4.2	Mitarbeiter:innen: Organisationsübergreifendes Mentoringprogramm	67
4.4.3	Führungsentwicklung: Entwicklung der Kultur und der Führungskräfte.	68
4.5	Bedeutung für Equal Leadership	71
5.	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (VBP) und Teilzeitführung	72
5.1	Erfordernis und Bewertung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für «Karrieren»	72
5.2	Workshops zur Einschätzung der Zugänglichkeit und Nützlichkeit von Massnahmen.	73
5.3	Bedeutung für Equal Leadership	75
6.	Roadmap zur Entwicklung von Equal Leadership	77
6.1	Aufbau der Roadmap	77
6.2	Festlegen der Ziele und des Parcours	78
6.3	Umsetzungsbeispiele der beteiligten Stadtpolizeien	80
6.3.1	Einführung und Weiterentwicklung von Rolle/Funktion und Prozessen der Förderung am Beispiel der Stadtpolizei St.Gallen (von Sévérine Niederer)	80
6.3.2	Gezielte Führungskulturentwicklung bei der Stadtpolizei Winterthur (von Angelica Bürki)	84
6.3.3	Gestaltung und Umsetzung von Teilzeit in Schichtbetrieb bei der Stadtpolizei Chur – Auch eine Möglichkeit für Führung? (von Roland Hemmi)	94
7.	Quellen	98
	Impressum.	103

1. Einführung: Führung bei der Polizei und Diversität

In vielen Ländern hat die Polizei, traditionell als eine von Männern dominierte Institution, begonnen, sich für mehr Vielfalt in ihren Reihen zu engagieren. Insbesondere die Rolle von Frauen in Führungspositionen gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Schweizweit sind rund 26% der Mitarbeitenden Frauen, in Führungspositionen deutlich weniger (2% im Jahr 2021) (KKPKS, 2021).

Spricht man von Diversität bei der Polizei, so wird sie oft dadurch legitimiert, dass die Bevölkerung in ihrer Zusammensetzung abgebildet werden soll, oder aufgrund demografischer Veränderungen mehr Frauen als Mitarbeitende (und Führungsnachwuchs) benötigt werden. Dies sind zweifellos wichtige Ziele. In der Vergangenheit standen aber sehr oft ausschliesslich gleichstellungsbezogene Ziele im Vordergrund, was nicht ohne Folgen blieb, etwa in Form einer «Gender Fatigue». Sie beschreibt wachsende «Ermüdungserscheinungen», Widerwillen bis hin zu aktivem Widerstand gegenüber Kommunikation, Initiierung oder Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen (Williamson, 2020).

Zunehmend wird erkannt, dass die Förderung von Frauen in Führungspositionen bei der Polizei vor allem verschiedene Perspektiven und Kompetenzen in die Organisation einbringen soll, um die Effektivität und Vertrauenswürdigkeit der Polizeiarbeit zu verbessern. Damit stehen nicht länger oberflächliche Merkmale von Diversität in Form von relativen Anteilen an Personen unterschiedlichen Geschlechts im Vordergrund, sondern Unterschiede in den Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen, die der Gesamtorganisation nützen sollen. Eine solche, als «Inklusion» verstandene Diversität setzt auf Unterschiede, erkennt sie an und bringt ihnen Wertschätzung entgegen, anstatt davon auszugehen, dass alle Menschen gleich sind. Sie erleichtert die Möglichkeiten für ihre Beiträge. Im besten Fall steigen die Möglichkeiten individueller Entwicklung für alle (Williamson, 2020).

Gesellschaftliche Transformationen, veränderte politische Rahmenbedingungen und die Digitalisierung machen auch in Polizeiorganisationen eine Weiterentwicklung von Führung erforderlich. Eine «ideale» Führungskraft verbindet die Frauen sowie Männern in unterschiedlichem Ausmass zugeschriebenen Verhaltensweisen/Eigenschaften (Biemann & Weckmüller, 2023). Die Ausrichtung von Führung auf künftige Erfordernisse bildet damit einen günstigen Ausgangspunkt, um Frauenförderung mit der generellen Entwicklung von Führung und Führungskräften zu koppeln.

Dies war der **Ansatzpunkt des Projektes «Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei – Equal Leadership** ganzheitlich umsetzen». Über den Hebel der Ausrichtung von Führung entlang von zukünftigen Anforderungen sollen die zu ihrer Erfüllung am besten geeigneten Frauen und Männer identifiziert und entwickelt werden.

Die Annahme ist, dass, indem wesentliche, typischerweise Frauen und Männern zugeschriebene Merkmale von Führung gleichermaßen Bedeutung für die Polizei- und Führungsarbeit erfahren sich auch der Anteil von Frauen in Führungspositionen der Schweizer Stadtpolizeien (Stapo) erhöht. Eine notwendige Voraussetzung ist, dass sie sich in der Beurteilung und Auswahl für weiterführende Funktionen niederschlagen. Kriterien für Gleichstellung, die sich auf die Geschlechtszugehörigkeit beziehen, haben dann eine «Kontrollfunktion». Im Sinne von Equal Leadership reichern sie eine Bewertung von Führung, die Frauen sowie Männern zugeschriebene Merkmale gleichermaßen umfasst, an.

Ergänzend sollen eine bessere Abstimmung von Massnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (VBF) mit dem tatsächlichen Bedarf und eine Steigerung der Akzeptanz ihrer Nutzung zu einer höheren Diversity in der Führung bei der Polizei beitragen.

Im Projekt wurden mit dem Schweizerischen Polizeiinstitut (SPI) sowie den drei beteiligten Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur verschiedene Aktivitäten entlang von drei Handlungsfeldern ins Leben gerufen und Erfahrungen mit ihrer Umsetzung gemacht:

- **«Equal Leadership Charakteristika»** – Entwicklung der Führungskultur, von Rollenvorstellungen und von Führungsverhalten in Polizeiorganisationen,
- **«Rekrutierung, Förderung und Führungskarrieren»**, zur Optimierung der Instrumente und Vorgehensweisen in der Personalauswahl, Personalführung und -förderung, sowie
- **«VBF im Polizeiberuf»**, zur Steigerung der Abstimmung mit Karriereperspektiven und Zugänglichkeit von Massnahmen der VBF für Frauen und Männer.

Damit Polizeiorganisationen in Eigenregie oder/und mit externer Unterstützung ganzheitliche Projekte des Equal Leadership aufgreifen und implementieren können, werden folgende Schritte und Massnahmen im vorliegenden Leitfaden vorgestellt:

1. Führung der Zukunft als Chance für Equal Leadership:

In Workshops wurden Zukunftsbilder von Führung erarbeitet, die aktuelle Situation erfasst und Handlungsfelder für die weitere Entwicklung von Führung definiert. Verdeutlicht werden ausserdem typisch Frauen und Männern zugeschriebene Führungsstärken. Insgesamt wird evident, wie sehr Polizeiorganisation von der Entwicklung beiderlei Stärken profitieren können.

Neben Workshopdesigns, Vorschlägen zur Erfassung von Führung, Ergebnissen zur aktuellen Führungssituation erhalten die Leser:innen des Leitfadens einen Modellvorschlag zur Führung in Polizeiorganisationen, die ihren Besonderheiten Rechnung trägt. Das Modell «Leadership Polydextrie» sieht drei Hauptbereiche – Führung im Einsatz – im Betrieb und – durch Vorbild – vor, mit einem zugehörigen Kompetenzradar.

2. Weiterentwicklung der bestehenden Förderprozesse:

Bestehende Prozesse und Verhaltensweisen der Förderung können unbewusst bestehende, und damit meist traditionelle Muster in der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften fortschreiben. Sie führen dazu, dass (oftmals weibliche) Talente übersehen werden, sie sich selbst gar nicht als solche erkennen oder die bestehenden Hürden für eine Führungskarriere als unüberwindbar wahrnehmen. Wichtige Potenziale bleiben daher ungenutzt und der Fachkräftemangel verschärft sich (Köppel, 2017). Gerade Polizeiorganisationen gehen mit dem Ausstieg von Frauen aus dem Erwerbsleben umfassende Investitionen in das Humankapital verloren.

Im Leitfaden werden Vorschläge zur Gestaltung und Professionalisierung von Förderung in Polizeiorganisationen gegeben. Leser:innen erhalten Hinweise zu den Rollen der Beteiligten, Etappen und Gestaltung von Förderprozessen und unterstützenden Instrumenten.

3. Abstimmung der Identifikation und Auswahl von Führungskräften mit Anforderungen an Führung sowie Weiterentwicklung von Führungskräften:

Die Bandbreite an Kompetenzen gilt es in der Auswahl sowie Entwicklung von Führungskräften und der Führungskultur ausgewogen zu berücksichtigen, wobei sowohl Frauen wie auch Männern zugeschriebene Führungsstärken von steigender Relevanz sind.

Generell tun sich viele Organisationen mit Frauenförderung schwer. Viele Unternehmen fokussieren sich auf die Anpassung von Frauen an bestehende Vorgehensweisen und Instrumente der Entwicklung von Karrieren die meist von Männern geprägt wurden, und ihnen entsprechen (Sartory, 2020). Oft ist diesen «privilegierten» Personen nicht klar, dass sich andere in ihrer Karriere schwerer tun. Auch ist naheliegend, dass Personen auf ihre bestehenden Privilegien nicht freiwillig verzichten wollen, über die sie angesichts beharrender Einseitigkeiten verfügen. D.h. auch ein Equal Leadership kommt hier und da nicht daran vorbei, sich diskriminierenden Verhaltensweisen und Praktiken zu stellen und Gegenentwürfe zu entwickeln. Leser:innen erhalten Fragebogenausschnitte, die unterschiedliche Erfahrungen in der eigenen Karriere von Männern und Frauen erhebbarmachen sowie einen Einblick in entsprechende Ergebnisse aus Polizeiorganisationen.

Um mehr Gleichstellung zu ermöglichen, findet sich im Leitfaden ein Vorschlag an Auswahlkriterien für Führungskräfte, Konzepte für die Gestaltung von Workshops und Schulungen, die Mitarbeitende in der Entwicklung der eigenen Karriere und Führungskräfte als Fördernde stärken, sowie für die Gesamtentwicklung von Führung.

4. Bewertung und Zugänglichkeit von Massnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Die Nützlichkeit von Massnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängt vom konkreten Bedarf und der Nutzbarkeit bestehender Vereinbarkeitsmassnahmen ab.

Polizeiorganisationen weisen einige Besonderheiten auf, was die Förderung von Frauen in Führungsfunktionen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbetrifft, wie z. B. den Schichtdienst und eine kulturbedingte, noch geringer als in Privatorganisationen ausgeprägte, Anerkennung von Teilzeit-Tätigkeiten. Die Orientierung von Führung an männlichen Verhaltensmustern an männlichen Karrieremustern und an stereotypen Rollenvorstellungen gelten als besonders hinderlich für den Aufstieg von Frauen. Nach wie vor sind daher zahlreiche Frauen von Diskriminierungen betroffen, die sich u. a. entlang eines «Care-Gaps» und Vorbehalten gegenüber Frauen mit Kindern entwickeln, weshalb die Themen VBF und Teilzeit akut bleiben.

Im vorliegenden Leitfaden werden bestehende Massnahmen der VBF einer Bewertung unterzogen. Es zeigt sich, dass ein nutzbares Angebot neben Bekanntheit und Zugänglichkeit, die Erweiterung des «Förderungs-Mindsets» um Aspekte der Lebensgestaltung vorsehen sollte, um wirksam Equal Leadership zu unterstützen.

Die **inhaltliche Gliederung des Leitfadens** entspricht gleichzeitig diesen vier Teilsträngen und damit einer Gesamtvorgehensweise bzw. einer «Roadmap für Equal Leadership», die im letzten Kapitel vorgestellt wird. Aus der «Roadmap» können entlang des eigenen Bedarfs individuelle Parcours mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung kombiniert werden. Der/die Leser:in erhält so eine unterstützende Anleitung für die initiale Implementierung seines Equal Leadership Projektes.

Fallbeispiele aus den am Projekt beteiligten Polizeiorganisationen bieten einen zusammenfassenden Einblick in das «How to» der Entwicklung von Führung, Förderprozessen und der Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die langfristige Umsetzung wird allerdings selten ein Selbstläufer sein, sondern immer wieder neue Entwicklungsanstösse erfordern, da Systeme dazu neigen, initiierte Veränderungen immer wieder passend zum bestehenden Mindset zu interpretieren. Sie werden dann nur so weit bzw. dort umgesetzt, wie in der bestehenden Logik zweckmässig. Dies können Teilbereiche der Polizeiorganisation sein, während die Kernbereiche der Polizei nach alter Logik weiter funktionieren.

Eine tatsächliche Änderung in der Bedeutungszuweisung zu bisher als nicht «polizeigemäss» erachteten Verhaltensweisen und Eigenschaften ist daher ein langfristiger Organisationsentwicklungsprozess.

Auch werden sich einzelne Etappen nicht ohne Widerstand realisieren lassen, u. a. da Führungskräfte in ihren bestehenden Routinen und Alltagshandeln hinterfragt werden. Die Akzeptanz von frauenfördernden Massnahmen ist bei Männern im Vergleich zu Frauen deutlich geringer. Entsprechend entwickelt sich auch die Bekanntheit von Massnahmen häufig sehr unterschiedlich. Sie sind oft den Vorgesetzten bekannt, gelangen aber kaum seltener zu den Betroffenen (Kofler, 2011).

Es empfiehlt sich daher eine begleitete Umsetzung, die zumindest regelmässige «WrapUps» zum Stand der Dinge und nächsten Schritten vorsieht, damit aus einer Aussenperspektive heraus der Fortschritt in der Umsetzung von Equal Leadership, seine Akzeptanz und die richtige Anwendung der Vorgehensweisen nachverfolgt, bewertet und ggf. angepasst werden kann.

2. Anforderungen an Führung aktuell und in Zukunft

Es besteht eine breite Diskussion darüber, dass sich angesichts wachsender Komplexität und Dynamik des Umfelds Führung in Organisationen ändern muss und sich die Erwartungen der Geführten wandeln. Wie sich Führung transformieren soll, ist Gegenstand zahlreicher Konzepte. So steigert bspw. horizontale Führung bzw. «Shared Leadership» die Teameffektivität bei komplexen Aufgaben (D’Innocenzo et al., 2016) und transformationale Führung in Kombination mit sozialer Kommunikation erhöht die Effektivität digitalen Leadership (Larson & DeChurch, 2020). Gemäss einer Auswertung 61 praxisorientierter Studien zeigt sich, dass als wichtigste fünf Anforderungen an künftige Führungskräfte Kommunikationsfähigkeit, Veränderungsfähigkeit, Mitarbeiterorientierung, Transparenzorientierung und Innovationsfähigkeit zu nennen sind (Liebermeister & Merke, 2019).

Die Polizei hat den politischen Auftrag und die gesetzliche Aufgabe, die Sicherheit im sozialen Zusammenleben zu gewährleisten, und hat dafür eine charakteristische Organisationsstruktur ausgebildet. Gleichzeitig ist sie eine öffentliche Organisation mit entsprechenden administrativen Anforderungen (Barthel & Heidemann, 2017). Es besteht eine ausgeprägte Hierarchie, die sich unter anderem in Dienstverordnungen widerspiegelt. Traditionelle Führungsvorstellungen sind somit stark «männlich», vielfach anweisend und teilweise bürokratisch geprägt, obwohl die Alltagsarbeit genauso durch offene, komplexe und konfliktreiche Situationen gekennzeichnet ist.

Unbestritten ist, dass ein Polizeieinsatz vor Ort i. d. R. nicht durch partizipative Entscheidungsprozesse geprägt sein kann. Wie Führung im Einsatz stattfindet, ist polizeiorganisationsübergreifend vorgegeben und geklärt und es werden entsprechende Aus- und Weiterbildungen vorgehalten. Das Zusammenwirken von Kommando, Bereichen und Abteilungen sowie die meisten alltäglichen Entscheidungssituationen sollten jedoch kunden- und mitarbeiterorientiert gestaltet sein. Polizist:innen stehen so im Alltag vor zwei Anforderungen:

Sie müssen den hierarchischen Verfügungsanspruch und die Normenkonformität zum gesetzlichen Rahmen wahren sowie im Streifendienst uneindeutige, konfliktgeladene Situationen bewältigen, die hohe Handlungsflexibilität erfordern. Auf der anderen Seite wandelt sich die durch hierarchische top-down Entschiede geprägte Polizeikultur in Normalsituationen zu einem verstärkten Teamdenken, in dem wichtige Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Der Vorgesetzte wird zum Coach und Moderator, und

die Verantwortung wird gemeinsam getragen. Zunehmend sind somit teamorientierte Führungsformen gefragt, besonders bei autonomen Einsätzen ohne Rückgriff auf Schichtdienstleitende (Fittkau & Heyna, 2020; Sartory, 2020; Barthel & Heidemann, 2017). Im Alltag erfordert dies eine schnelle, sachliche Beurteilung des Handlungsbedarfs vor Ort sowie unverzügliche Entscheidungsfähigkeit. Gleichzeitig sind psychologische Fähigkeiten zur Deeskalation, Herstellung von Gesprächsbereitschaft und Kontrolle eigener Gefühle und Impulse notwendig. Für die Führung bedeutet dies, dass die «Fähigkeit zur situativ variablen Kommunikation» (Pongratz, 2017, S. 178) im Spannungsfeld zwischen hierarchischer Anweisung und geteilter Führung essenziell ist. Dies erfordert entsprechende Anpassungen des polizeilichen Führungsleitbilds sowie kontinuierliche Führungskräfteentwicklung über die gesamte Laufbahn hinweg (Pongratz, 2017).

Trotz ihrer spezifischen Charakteristika weist die Polizei viele allgemeine Züge moderner Organisationen auf. Polizeiorganisationen sind beispielsweise gefordert, ihr Handeln angesichts von gesellschaftlichem Wandel zu verändern. Da komplexe Führungssituationen nicht allein durch hierarchische Strukturen bewältigt werden können, gewinnen kontinuierliches Lernen und Führungsformen an Bedeutung, die auf Aushandlung und gegenseitige Führung sowie die Gestaltung von Kommunikations- und Reflexionsprozessen setzen. Sie gehen über hierarchische Praktiken hinaus und sind durch Interaktivität gekennzeichnet (Pongratz, 2017; Lips, 2018; Müller & Kern, 2021).

Das Verständnis dessen, was als «Prototyp» guter Führung zu betrachten ist, wird um neue Qualitäten angereichert, die vielfach Frauen zugeschrieben werden. Insofern erfordert die Umsetzung einer zukünftigen Führungskultur, dass typischerweise Frauen zugeschriebene Verhaltensweisen, Eigenschaften usw. gestärkt werden. Führung kann davon profitieren, dass mehr Frauen in Führungspositionen eingebracht werden, die bereits über entsprechende Merkmale verfügen.

Allein die Beschreibung der zusätzlichen Qualitäten kann dazu führen, dass sich Frauen mit einer Führungsrolle besser identifizieren können. Sie ist ausserdem Legitimationsbasis für die Entwicklung von Führungskultur und Individuen. Führungsentwicklung umfasst entsprechend sowohl die Entwicklung der Gesamt-Führungskultur als auch die der Führungskräfte.

Den Ausgangspunkt der Entwicklung bilden das Grundverständnis von Führung, die Werte. Kulturelle Initiativen, Workshops oder «Culture Hacks» können zu ihrer Umsetzung wichtige Impulse setzen. Die Anpassung der bestehenden Vorgehensweisen/ Prozesse und Instrumente in der Personalführung ist genauso wichtig, damit sie nicht im Konflikt mit der angestrebten Führungskultur stehen und ihre Umsetzung behindern. Bezogen auf den/die Einzelnen tragen sie zur Auswahl geeigneter Personen bei. Daneben gilt es Entwicklungsbedarf zu erkennen und Massnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung zu initiieren.

2.1 Orientierung in Richtung künftige Führung

In einer Organisation mit breitem Aufgabenspektrum und Dienstleistungsorientierung sind Menschen und Teams der Schlüssel zum Erfolg. Um deren Potenziale unter Wahrung der Sorgfaltspflicht umfangreich entfalten und eine entsprechende Kultur etablieren zu können, spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle.

Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen sind für die aktuelle und künftige Leistungserbringung, die Bereitschaft, die Kompetenzen und die Möglichkeiten der Mitarbeitenden von grösster Bedeutung.

Um in der eigenen Organisation eine Einschätzung zu gewinnen, wie sich Führung angesichts zahlreicher Veränderungen weiter entwickeln sollte, und direkt ein Bewusstsein für Veränderungsbedarf zu fördern, sind u. a. Zukunftswshops ein mögliches Mittel. Im Projekt mit den Stadtpolizeien gingen ihnen Interviews von verschiedenen Funktionsträgern voraus.

Mögliche Fragestellungen der Zukunftswshops, die auch im Projekt gestellt und in Einzel- oder Gruppenaufträgen bearbeitet wurden, sind:

- Was macht Führung bei uns aus, und wodurch ist sie erfolgreich?
- Welche Trends und zukunftsbezogene Herausforderungen nehmen Einfluss auf die Leistungserstellung und Führung bei der Stadtpolizei?
- Wie ist Ihre Vorstellung davon, wie «Leadership @ Stapo St.Gallen / Chur / Winterthur» aussehen kann, um den Trends gerecht zu werden und sich den Herausforderungen gekonnt zu stellen?
 - Wie muss Führung künftig sein, damit sie gut ist
 - a) im Einsatz & übergeordnet sowie
 - b) in der Verwaltung?
- Was sind der Einschätzung der Stadtpolizeien nach wesentliche «Führungsgrundsätze»?

Eine mögliche konkrete Agenda für einen Zukunftswshop ist in Tabelle 1 dargestellt.

Agenda Zukunftswshop	
Intro	<ul style="list-style-type: none"> • Start, Begrüssung, Kurzvorstellung und Vorstellung Projekt «Equal Leadership bei der Stadtpolizei», Zielsetzungen des Workshops
Lektion 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzinput zu Führung • «Führung bei der Stapo Chur»
Lektion 2	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzinput zu Trends & Herausforderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt • «Trends & Herausforderungen bei der Stapo Chur»
Lektion 3	<ul style="list-style-type: none"> • Blick in die Zukunft von Führung • «Leadership @ Stapo Chur – Big Picture»
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Blitzlicht-Feedback, Verabschiedung und Ende des Workshops

Tabelle 1: Agenda Zukunftswshop.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Workshop-Teilnehmenden waren u. a. dazu aufgefordert Ihre Vorstellungen zum künftigen «Funktionieren» der Stadtpolizeien bildhaft darzustellen sowie um verbale Aussagen zu ergänzen und anzureichern (Abbildung 1 und Abbildung 2).

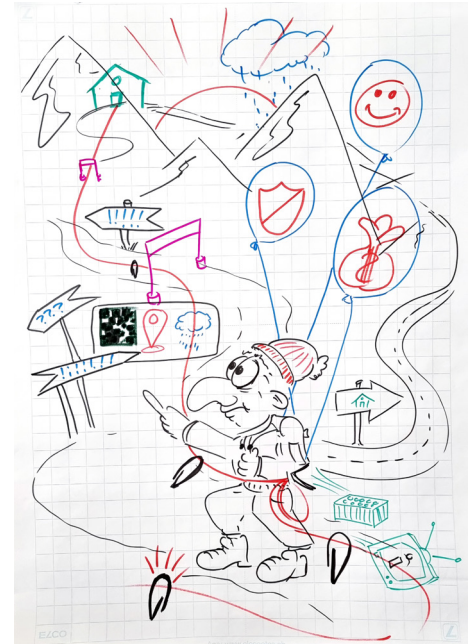
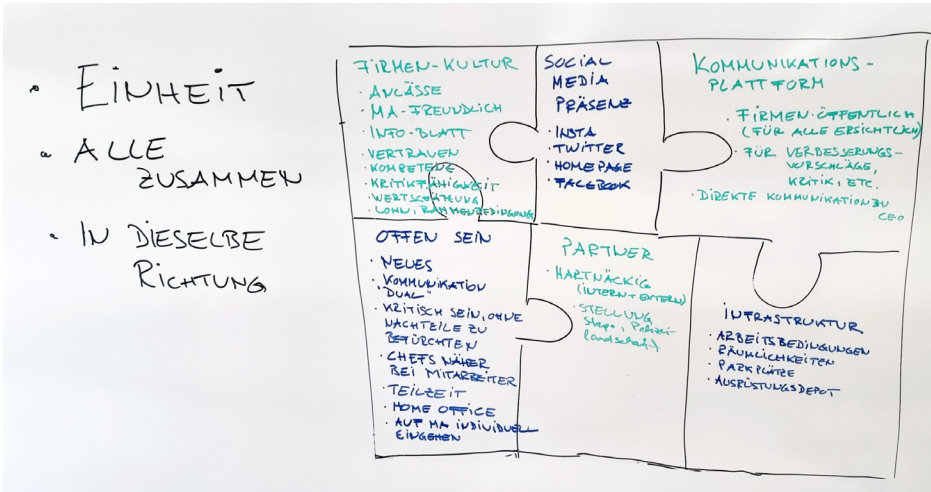


Abbildung 1: Zukunftsbilder von Führung Beispiel 1. Quelle: Eigene Darstellung.

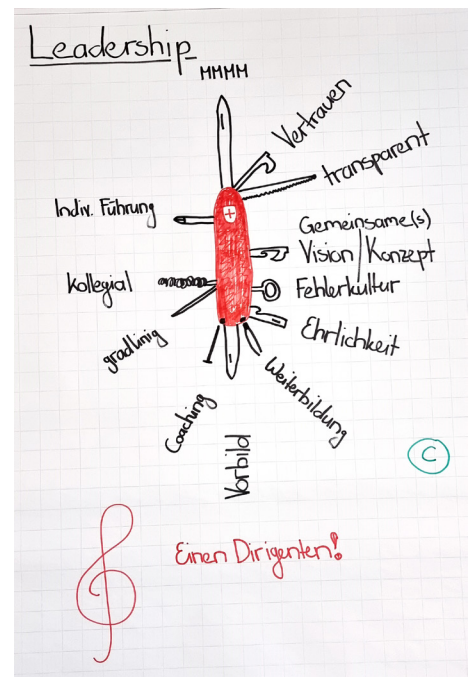
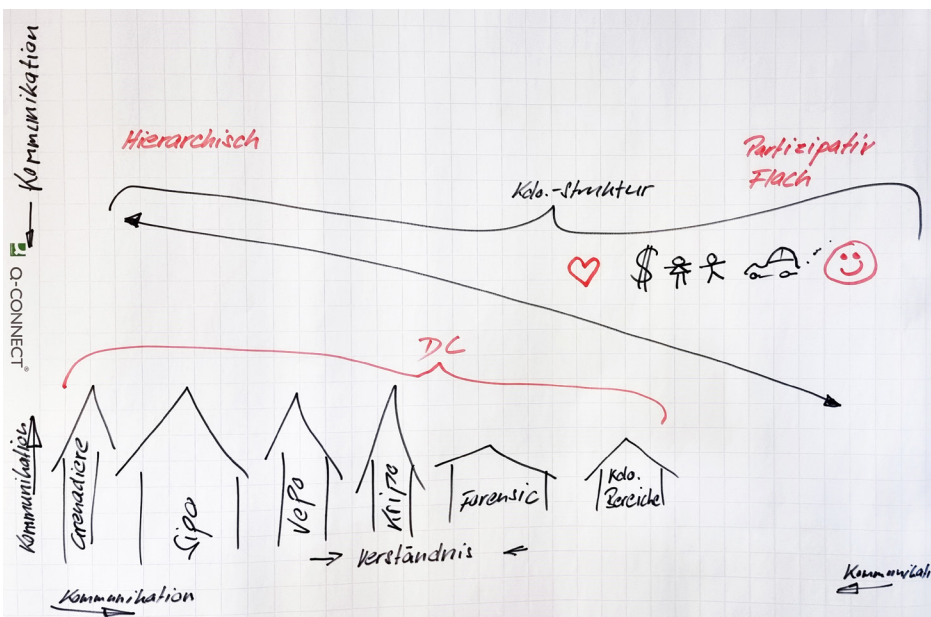


Abbildung 2: Zukunftsbilder von Führung Beispiel 2. Quelle: Eigene Darstellung.

Ausschlaggebend für ein Workshop-Format und das gewählte Vorgehen ist die Überlegung, dass gute Führung erreicht wird, indem eine Verständigung dahingehend erfolgt, wie Führung in Zukunft aussehen soll, und dafür sorgt, dass sie möglichst umfassend implementiert wird.

Da am Führungsprozess und ihren Ergebnissen letztlich alle Beteiligten Anteil haben, ist es sinnvoll, einen möglichst breiten Personenkreis unter Berücksichtigung von Partizipationserwartungen und -möglichkeiten bereits in die Definition der Soll-Führung miteinzubeziehen. Hier können Befragungen und Ergebnisbesprechungen, verschiedene Workshop-Formate und andere Instrumente der Organisationsentwicklung und Kommunikation zum Einsatz kommen.

Um eine Zukunftsvorstellung für Führung zu erarbeiten, ist es hilfreich, sich mit Werten, Zielen und bisherigen Erfahrungen auseinanderzusetzen. Dabei kann reflektiert werden, welche Führungsstile und -ansätze einen inspiriert haben und welche man eher vermeiden möchte. Neben Workshops bieten bspw. Coachings die Möglichkeit, im Austausch mit anderen Perspektiven zu erweitern und neue Ansätze kennenzulernen. Es ist sinnvoll, eine klare Vision zu formulieren, wie man als Führungskraft agieren möchte, um langfristig eine authentische und wirkungsvolle Führung zu gestalten. Regelmässiges Feedback und der Dialog mit Kolleg:innen helfen dabei, Führung kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen.

Um Führung dauerhaft zu verändern, braucht es darüber hinaus gehend allerdings sehr viel mehr und wiederholt Interventionen. Als Vehikel einer Implementierung ist es sinnvoll, die Sollkultur z. B. in Form eines Leitbilds (Beispielinhalte sh. Kapitel 2.2) zu dokumentieren. Der Inhalt des Leitbilds bzw. die darin beschriebenen Führungsgrundsätze sollten durch alle Organisationmitglieder nicht nur akzeptiert, sondern mitgetragen, aktiv umgesetzt und zunehmend gelebt werden.

Es kann hilfreich sein, einen Eindruck dessen zu gewinnen, inwiefern Führung sich im Alltag bereits konsistent zum Leitbild bzw. den Führungsgrundsätzen ereignet. Zu diesem Zweck kann ein auf sie inhaltlich abgestimmter Fragebogen (mögliche

Inhalte sh. Kapitel 2.3) zusammengestellt werden und zum Einsatz kommen. Neben der Ausgangssituation lassen sich Haupthandlungsfelder für die weitere Entwicklung identifizieren. Durch Information, Kommunikation, die koordinierte Gestaltung der Führungsinstrumente sowie zu den Haupthandlungsfeldern passende, wiederholende Aktivitäten der Organisations- und Personalentwicklung können Entwicklungen in Gang gesetzt und die Führungsgrundsätze zunehmend verankert werden. Solche Prozesse der Kultur-Entwicklung dauern oft viele Jahre, profitieren von regelmässiger Re-evaluation des Entwicklungsfortschritts und erfordern stetige Re-Intervention, teilweise zu bestehenden, teilweise mit neuen Schwerpunktsetzungen der inhaltlichen Entwicklung.

Führungs(kultur)entwicklung entspricht dem Wesen nach einem Organisationsentwicklungsprozess, als langfristigen, systemischen Ansatz zur Veränderung von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen in Organisationen. Organisationsentwicklungsprozesse laufen dabei generell in verschiedenen Phasen ab: In der ersten Phase gilt es den aktuellen Zustand der Organisation zu analysieren und Bedürfnisse, Erwartungen und Potenziale zu identifizieren, die die Basis für die zukünftige Führung bilden. Darauf aufbauend wird ein Soll-Zustand im Sinne einer Vision bzw. in Form von Grundsätzen, wie Führung zukünftig aussehen soll, erarbeitet. Partizipative Formate helfen, die Erwartungen der Beteiligten zu berücksichtigen und gemeinsame Ziele zu entwickeln. Konkrete Massnahmen bringen das erarbeitete Zukunftskonzept in Umsetzung. Hierbei bieten Trainings, Mentoring-Programme oder Pilotprojekte Unterstützung. Aufgrund des iterativen Charakters von Organisationsentwicklung sind regelmässige Feedbacks, Reflexionen und Erfolgskontrollen zu implementieren und etwaige Zielabweichungen frühzeitig zu identifizieren und Gegensteuerungsmassnahmen zu setzen. Dabei können Evaluationsgespräche, Feedbackrunden oder Surveys eingesetzt werden, um festzustellen, wie gut die Umsetzung der neuen Führungsansätze vollzogen wird und welche Anpassungen notwendig sind. Wie die erfolgreiche Entwicklung einer entsprechenden Führungskultur bei Stadtpolizeien gelingen kann, illustriert ein Umsetzungsbeispiel der Stadtpolizei Winterthur in Kapitel 6.3.2.

2.2 Einigung auf ein grundlegendes Führungsverständnis/Wertvorstellungen

Führungsgrundsätze sind eine wichtige Basis, um Führungskräfte und Führung zu orientieren und an ihnen zu messen. Der Wunsch nach einem klaren, kompakten «Normenkatalog von Führung» wurde von verschiedenen Beteiligten der Polizei in Workshops geäußert. Insgesamt sind in Polizeiorganisationen offenbar grundsätzlich recht viele, teilweise unterschiedliche Darstellungen zu Anforderungen an Führung zu finden, z. B. in Kompetenzkatalogen, Grundsätzen und Instrumenten. Die Menge an unterschiedlichen Darstellungen wurde von den Teilnehmenden in Workshops als unübersichtlich eingeschätzt, und sollte fokussiert werden. Gerade einheitliche, kompakte und nachvollziehbare Konzepte können für notwendige Klarheit, Orientierung und Sicherheit sorgen.

Leitlinien beschreiben ein anzustrebendes und erreichbares Ideal und können je nach Organisationseinheit und deren spezifische Kultur adaptiert und verfeinert werden. Differente Bereichskulturen wurden bei den Stadtpolizeien in beinahe allen Workshops angesprochen.

Je nach Situation und durchaus anknüpfend an Ergebnisse einer Befragung zum Stand der Führung in der Organisation können einzelne Grundsätze zu jährlichen oder mehrjährigen Schwerpunktprogrammen gemacht werden, um ihre Verankerung gezielt voranzubringen (sh. Kapitel 6.1). Die Schwerpunkte lassen sich über die Jahre bedarfsgerecht verschieben. Dabei erweist es sich fallweise als notwendig, diese Anpassungen zu unterziehen.

Für Polizeiorganisationen kann es sinnvoll sein, ausdrücklich zwischen Führung im Einsatz und im Betrieb zu unterscheiden, sowie die Vorbildfunktion der Führungskräfte hervorzuheben und Grundsätze sowie Kompetenzanforderungen daran orientiert zu kategorisieren (sh. auch Abbildung 11, Abbildung 12 und Abbildung 13).

Nachstehend sind beispielhaft einzelne Grundsätze aufgeführt. Bei der konkreten Formulierung kann man sich bestehende Leitlinien zu Nutzen machen, sollte ihren Inhalt und ihren Sprachgebrauch aber unbedingt im Hinblick auf die Passung zur angestrebten Führungskultur überprüfen und weiterentwickeln. Die untenstehende Zusammenstellung wurde z. B. basierend auf Ergebnissen von Workshops in den

Polizeiorganisationen (sh. Kapitel 2.1) entwickelt. Für die konkrete Formulierung standen grobteils Leitlinien der Landesregierung Nordrhein-Westfalen Pate (Government Modernisation Project, 2005).

§ 1 Führung im Betrieb ist grundsätzlich von Führung im Einsatz zu trennen

Führung im Einsatz verlangt direkt umsetzbare, klare Anordnungen, die es unmittelbar zu befolgen gilt. Dabei rücken soziale Prozesse zum Zwecke der Auftragsfokussierung in den Hintergrund (auftragsorientierte Führung). Führung im Betrieb muss sozialen Gegebenheiten grössere Aufmerksamkeit zukommen lassen, um eine innovative Kultur mit Fehlertoleranz und daraus entstehenden kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im Sinne einer lernenden Organisation zu fördern (befähigende Führung).

§ 2 Führung hat konsequent eine Vorbildfunktion wahrzunehmen

Die Persönlichkeit einer Führungskraft ist für gute Führung erfolgsentscheidend. So setzt gute Führung voraus, dass Führungskräfte selbstformulierten Erwartungen entsprechen und so eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Haltungen und Handlungen müssen von Vertrauenswürdigkeit (basierend auf Offenheit und Ehrlichkeit), Fairness und Fürsorge/Sicherheit geprägt sein. Führungskräfte erkennen ihre Mitarbeitende als Individuen an und nehmen diese als Partner:innen, die bereit und in der Lage sind, Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen, ernst. Inspiriert von einer positiven Einstellung zu den Menschen haben sie daher eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, der Wertschätzung und des Respekts zu schaffen. Ihr Führungsstil basiert auf Berechenbarkeit, Integrität und Loyalität und repräsentiert die Organisation bzw. Organisationseinheit adäquat nach innen und aussen. Empathie und eine gute Selbstwahrnehmung bilden hierzu eine gute Grundlage.

§ 3 Die Führungskraft gibt Orientierung und fördert Identität auch im Zusammenhang zu Innovation und Veränderung

Führungskräfte identifizieren sich mit dem Auftrag, den Visionen und den Zielen der Organisation. Sie antizipieren Veränderungen, die künftig die Arbeit beeinflussen werden, initiieren Weiterentwicklungen und tragen aktiv zur Optimierung von Bestehendem bei. Dabei streben sie stetig danach, Betroffene zu Beteiligten zu machen, beziehen die Vorstellungen und Anliegen von Mitarbeitenden nachvollziehbar ein, erläutern die Sinnhaftigkeit von Veränderungen

für die Polizeiarbeit und das «Gesamtbild». Sie sind offen für neue Vorgehensweisen, ohne erfolgreich Bestehendes aufzugeben. Führungskräfte sind die Säulen einer innovativen, effizienten, dienstleistungsorientierten, vertrauensvollen Kultur und Pioniere von Modernisierung und Veränderung und setzen sich für eine machbare Umsetzung ein.

§ 4 Die Führungskraft ist sich ihrer eigenen Bedeutung für die Entwicklung der Polizeiorganisation bewusst und setzt sich dafür ein

Führungskräfte setzen sich für die Weiterentwicklung der Führungskultur ein. Sie werden durch den Grundsatz lebenslangen Lernens geleitet und erweitern sowie verbessern ihre Kompetenzen durch Fortbildung und ihre Bereitschaft neue Positionen, Rollen und/oder Aufgaben zu übernehmen. Sie optimieren damit stetig ihre Fähigkeit, Entscheidungen unter Berücksichtigung komplexer und dynamischer technischer, wirtschaftlicher, sozialer und politischer Aspekte zu treffen. Definierte Führungsgrundsätze und -kompetenzen werden auf die eigene Person hin reflektiert und erweitert. Diese werden konsequent in Auswahl- und Besetzungsverfahren angewendet. Führungskräfte setzen sich dafür ein, dass Neuartiges wachsen kann und die Polizeiorganisation profitiert.

§ 5 Die Führungskraft fördert Transparenz von Entscheidungen, informiert und kommuniziert klar und situationsadäquat

Führungskräfte halten Mitarbeitende über sie betreffende und interessierende Fakten und Entwicklungen auf dem Laufenden. Zugleich kommunizieren sie übergeordnete Ziele und den Beitrag einzelner Mitarbeitenden zu diesen. Sie tragen dafür Sorge, dass Entscheidungen getroffen werden, und deren Notwendigkeiten/Begründungen für andere transparent und nachvollziehbar sind. Die Form der Kommunikation ist dabei auf die jeweilige Situation ausgerichtet, konstruktiv und wird wenn möglich persönlich oder kaskadierend über Kommandostrukturen vollzogen.

§ 6 Die Führungskraft delegiert Aufgaben vertrauensvoll und individuell

Führungskräfte delegieren Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung an ihre unmittelbaren Mitarbeitenden unter Berücksichtigung deren individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse und ihrer Weiterentwicklung. Dabei wird auf aktuelle Belastungssituationen Rücksicht genommen und fair agiert. Die Tatsache, dass Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden setzen, fördert und verstärkt Motivation, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Führungskräfte akzeptieren und schätzen angemessene Ergebnisse unabhängig von ihren eigenen Ansprüchen.

§ 7 Die Führungskraft sorgt für Umsetzung und führt Mitarbeitende mittels Zielvereinbarungen

Führungskräfte sind den übergeordneten Zielen der Organisation verpflichtet, deren Erreichung sie effektiv und effizient anstreben. Zu diesem Zweck schliessen sie auf regelmässiger Basis Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern ab (Management by Objectives). Sie klären Prioritäten und Verantwortlichkeiten, behalten die Umsetzung im Blick und unterstützen wo nötig. Führungskräfte führen daher in regelmässigen Abständen offene Gespräche mit ihren Mitarbeitenden über deren Arbeitsfortschritte. Dabei werden erzielte Ergebnisse gemeinsam anhand vereinbarter Ziele geprüft, Ursachen etwaiger Abweichungen analysiert und gegebenenfalls Mittel und Wege zur Behebung von Mängeln eruiert.

§ 8 Die Führungskraft koordiniert Teamleistungen und fördert Vielfalt

Führungspersönlichkeiten fördern und unterstützen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Teamgeist. Sie koordinieren die gemeinsame Zielerreichung und die Suche nach bestmöglichen Lösungen. Dabei fördern sie, dass verschiedene Perspektiven in Teams eingebracht werden und ermöglichen, zu ihnen zu stehen. Sie setzen sich dafür ein, dass verschiedene Meinungen und Hintergründe als wichtig akzeptiert werden und in die Ergebnisse eingehen können. Zu diesem Zweck erkennen sie Leistungen des Teams und einzelner Mitarbeitenden an, greifen falls notwendig ein und geben schwächeren Leistungsträgern eine Chance, den Anforderungen ihrer Aufgaben gerecht zu werden. Führungskräfte sind sich den unterschiedlichen Lebensumständen ihrer Mitarbeitenden bewusst, berücksichtigen sie im täglichen Zusammenwirken, agieren empathisch, und haben gegenseitigen Ausgleich im Blick. Genau so wird das Individuum erkannt, wertgeschätzt und gefördert.

§ 9 Die Führungskraft fördert eine zweckmässige Fehlerkultur, bringt Kritik konstruktiv zum Ausdruck und nimmt diese auch an

Festgestellte Unzulänglichkeiten und Fehler werden als solche akzeptiert, analysiert und aus ihnen gelernt. Diese sind objektiv zu bewerten, nicht höher als gut Gelungenes zu gewichten und nach Diskussion und Gegensteuerung nicht nachzutragen.

Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, Kritik zu äussern und anzunehmen sowie Konflikte zu diskutieren und zu lösen. Sie sprechen Probleme zeitnah und offen an und versuchen, Lösungen zu finden, die den Menschen und der Sache gerecht werden. Dies bedeutet ebenso, dass Führungskräfte konstruktive Kritik – auch an ihrem eigenen Verhalten – zulassen. Sie befassen sich mit dieser Bemängelung

und sind bereit, Entscheidungen, eigene Einstellungen und Handlungen zu überprüfen und gegebenenfalls zu revidieren. Dementsprechend ermutigen sie auch Mitarbeiter:innen ihnen regelmässig Feedback zu geben. Vor diesem Hintergrund ist das Wissen um Mängel und Unzulänglichkeiten ein Anreiz für Verbesserung und eine Gelegenheit zum Lernen. Kritik ist also nicht dazu da, Menschen zu denunzieren, sondern soll helfen, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Somit ist offenes Feedback horizontal und vertikal bidirektional zu fördern.

§ 10 Die Führungskraft fördert die Entwicklung der Mitarbeitenden

Führungskräfte ermutigen und unterstützen ihre Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ständig zu aktualisieren, um diese zu befähigen, auch unter wechselnden Bedingungen selbständig und kompetent zu arbeiten. Führungskräfte erkennen und fördern das Potenzial ihrer Mitarbeiter:innen und setzen sich dafür ein, dass sie es anwenden können und in ihrer eigenen Abteilung und darüber hinaus beruflich vorankommen. Sie führen daher in regelmässigen Abständen Gespräche mit ihren Mitarbeiter:innen über deren persönliche und berufliche Entwicklung unter Beachtung moderner Ansätze der Personalentwicklung wie bspw. Job-Rotation u. Ä. Führungskräfte schlüpfen bei Bedarf in die Rolle des Coachenden und leisten Unterstützung.

2.3 Ausgangssituation und Entwicklungsfelder für Führung bei den Stadtpolizeien

2.3.1 Vorgehensweise in der Erfassung

Auf Basis von neun Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften verschiedener Funktionsstufen und deren inhaltsanalytischen Auswertung wurden sieben Führungskräfte-Workshops zur Führung der Zukunft mit dem oberen Management und Personen aus der mittleren bzw. unteren Managementstufe der beteiligten Stadtpolizeien durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Workshops mit Kommandanten und Personalverantwortlichen gespiegelt und diskutiert.

Darauf aufbauend wurde als Erhebungsinstrument zur Erfassung der Ausgangssituation und von Handlungsfeldern für die weitere Entwicklung von Führung ein Fragebogen erstellt, der folgende Themen (sh. Tabelle 2) umfasst:

Themenblock	Teilaspekte
1. Führungsstile und -verhalten	Frauen und Führung – Haltungen, Stereotypisierungen, Erfahrungen, Diskriminierungen, Equality-Kultur
2. Werte und Normen guter Führung	Normen guter Führung sowie Einheitlichkeit vs. individuelles Führungsverhalten
3. Orientierung, Konflikte, Fehlerkultur	Orientierung, Umgang mit Anforderungsvielfalt, Konflikten und Fehlerkultur, Veränderungsmanagement
4. Führungsaufgaben	Führungsaufgaben – Führen mit Zielen und Delegation, Information, Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Sicherung guter Ergebnisse
5. Führungsrollen	Führung von Experten, Interdisziplinarität, Diversität & Rollenvielfalt (Entscheider:in, Verantwortungsübernehmer:in, Umsetzer:in, Teamführende:r, Coach:in/Unterstützer:in, Entwickler:in/Förderer:in, Repräsentant:in)
6. Arbeitsformen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Umsetzung neuer Arbeitsformen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wunsch nach und Förderung von Karrierevielfalt

Tabelle 2: Inhaltlicher Überblick über den Fragebogen zu Führung: Themenblöcke und ihre Aspekte.
Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung des Fragebogens wurden zu jedem Themenfeld verschiedene Aspekte erfasst, die in Form von mehreren Aussagen, sog. «Items» operationalisiert und von den Befragten bewertet wurden. Die Items wurden teils selbst entwickelt, teils wurde auf bereits formulierte, validierte Items zurückgegriffen. Die an der Befragung teilnehmenden Personen wurden angehalten, auf einer Skalierung von 1 (überhaupt nicht zutreffend bzw. überhaupt nicht angemessen) bis 6 (absolut zutreffend bzw. absolut angemessen) die Aussagesätze zu bewerten. Ausserdem wurden die Befragten gebeten, ihre künftige Bedeutung zu bewerten.

Ein besonderes Interesse liegt darin, Ansatzpunkte in der Gestaltung von Führung auszumachen, die in ihrer Entwicklung von einem höheren Frauenanteil profitieren können, da sie als Frauenstärken betrachtet werden, bzw. deren stärkere Bedeutungszuweisung dazu führt, dass Frauen über ihnen zugeschriebene Stärken eine höhere Akzeptanz erfahren. Abschliessend wurde im Fragebogen je Themenfeld daher eine Gesamtbeurteilung von den Befragten erbeten, inwiefern ihrer Einschätzung nach, geschlechterspezifische Besonderheiten in der Ausprägung bestehen.

Der Befragungszeitraum der online durchgeführten Vollerhebung bei den drei beteiligten Stadtpolizeien erstreckte sich vom 18. Juli bis zum 9. September 2022. Von insgesamt 615 Personen beendeten 180, also 29% die Umfrage. Da keine Pflichtfragen implementiert wurden, schwankt die effektive Rücklaufquote abhängig von der jeweiligen Fragestellung zwischen 20% (n = 125) und 36% (n = 221). Mit ca. 30% sind ein knappes Drittel der Teilnehmenden Frauen, der Rest sind Männer. Dabei sind im Gesamten 65% Mitarbeitende ohne Personalverantwortung, während sich 28% für ihnen unterstellte Personen verantwortlich zeichnen. Die restlichen 7% können als Führungskräfte mit fachlicher Führung bezeichnet werden.

Untenstehender Auszug aus selektierten Ergebnissen vermittelt einen Eindruck von der Ausgangslage der drei Stadtpolizeien sowie entsprechende Ansatzpunkte zur Entwicklung.

2.3.2 Status Quo von Führung und Ansatzpunkte zur Entwicklung

In den am Projekt beteiligten Polizeiorganisationen wurde erfasst, wie Führung zum aktuellen Zeitpunkt von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen wird (sh. Tabelle 2), und wo sich auf dieser Basis Handlungsbedarfe für ihre Weiterentwicklung ergeben (z. B. Abbildung 3).

Mit Blick auf verschiedene Führungsstile dominiert insgesamt eine hierarchische/direktive Führung, wobei einzelne komplexe Aufgaben klar delegiert werden. Beteiligung an Entscheidungen bzw. integrative/partizipative Führung wird als geringer ausgeprägt, aber von zunehmender Bedeutung bewertet.

Nachfolgend wird ein Auszug der Ergebnisse zu den weiteren thematischen Blöcken Werte und Normen guter Führung (Punkt 2, Tabelle 2), Orientierung im Umgang mit Anforderungsvielfalt, Konflikten und Fehlerkultur, Veränderungsmanagement (Punkt 3), Führungsaufgaben (Punkt 4) und verschiedene Rollen von Führungskräften (Punkt 5) dargestellt. Ergänzend finden sich Angaben, wo die Befragten deutliche Unterschiede in der Ausprägung eines Aspekts zwischen Frauen und Männern verorten.

Werte und Normen guter Führung

Führung wird von vielen Befragten als von einzelnen Personen abhängig betrachtet und ein Handlungsbedarf identifiziert, die Personenabhängigkeit zu reduzieren, und stabilere Regeln für Führung zu etablieren. Dies dürfte auch dazu beitragen, die wahrgenommene Gerechtigkeit zu erhöhen, die ganz besonders von (als ungerechtfertigt wahrgenommenen) Schuldzuweisungen beeinträchtigt wird. Unabhängig davon sind Führungskräfte ein Vorbild, was stark in Zusammenhang zur Sachkenntnis steht (sh. Abbildung 3).

Mit Blick auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern (sh. Abbildung 4) stellt sich heraus, dass die Befragten Selbstreflexion und -wahrnehmung sowie Wertschätzung eher als Frauenstärke betrachten. Diese Einschätzung fällt hinsichtlich Empathie noch klarer aus.

Vorbild und vertrauenswürdig zu sein, wird hingegen eher mit Männern assoziiert, was angesichts eines stark mit Männern in Verbindung gebrachten Berufsbilds und einer männlich geprägten Gesamtkultur in Polizeien wenig überrascht.

Normen «guter» Führung

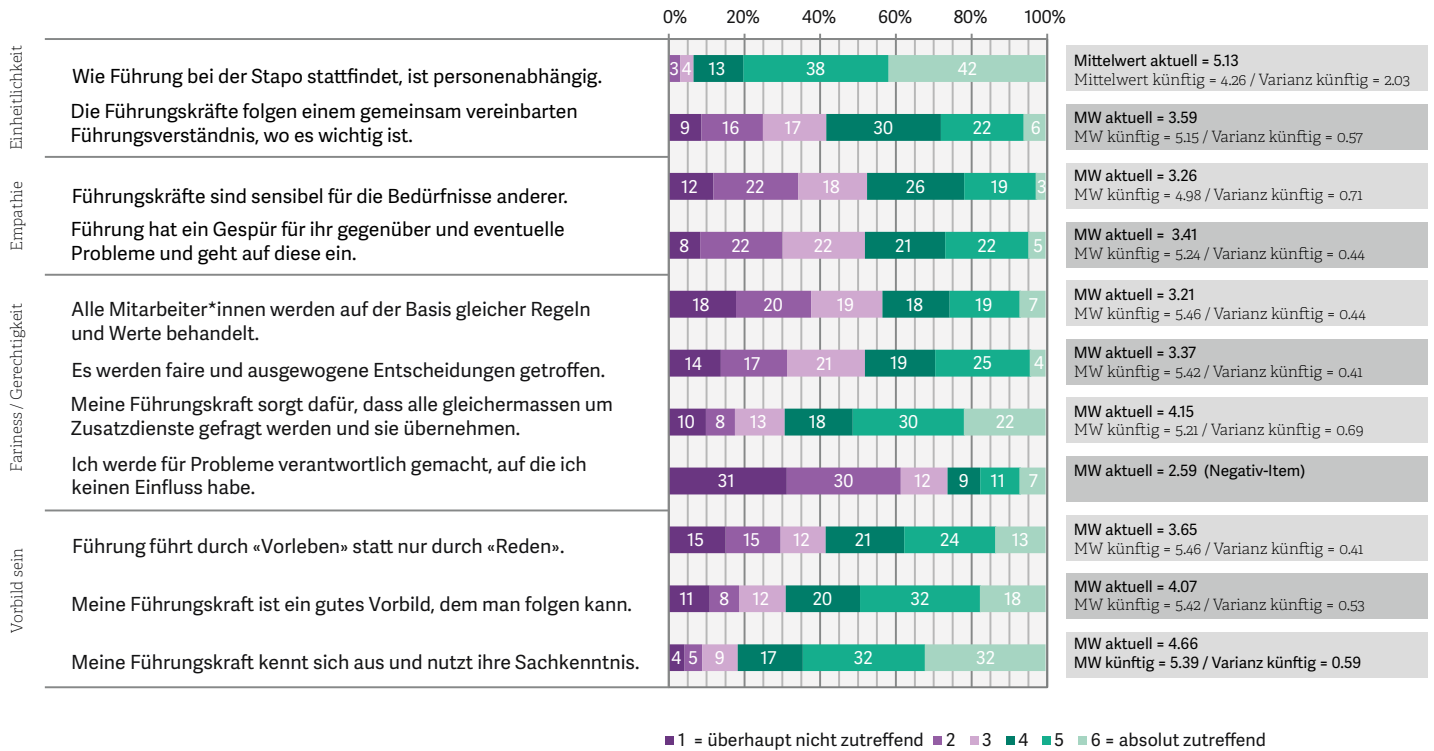


Abbildung 3: Normen «guter» Führung (Prozentuale Verteilung).
Quelle: Eigene Darstellung.

Normen und Werte guter Führung: Männer und Frauen im Vergleich

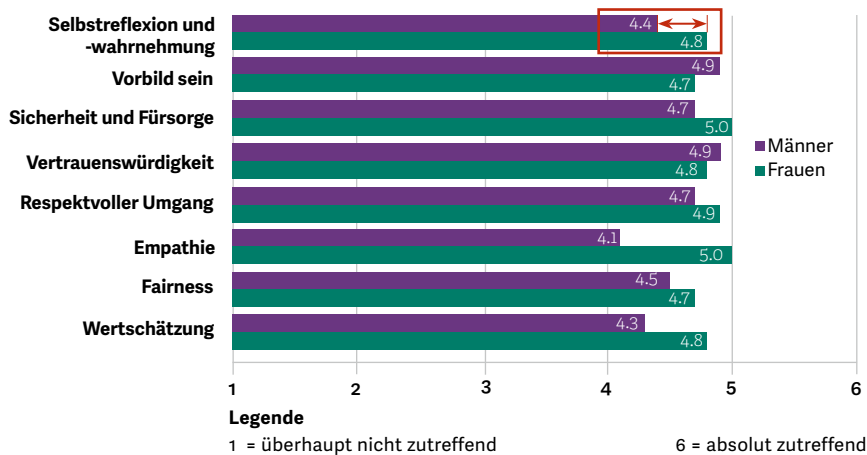


Abbildung 4: Normen und Werte im Stärkenvergleich von Männern und Frauen; n = 164 bis 171.
Quelle: Eigene Darstellung.



Veränderungsmanagement

Es ist vor allem die Fehlerkultur, die in diesem thematischen Block als zu wenig ausgeprägt dargestellt wird, allem voran die Möglichkeit, sanktionsfrei etwas Unbequemes äussern zu können. Doch auch das Verfolgen von eingebrachten Veränderungsvorschlägen wird als zu wenig profiliert dargestellt (sh. Abbildung 5).

Bei Analyse der Ergebnisse hinsichtlich Geschlechterunterschieden (sh. Abbildung 6) stellt sich heraus, dass Orientierungsvermögen und Orientierung übereinstimmend zum vorausgehenden Block deutlich Polizisten zugeschrieben und weniger als Frauenstärke betrachtet werden. Es ist zu vermuten, dass sich dahinter ein eher als prototypisch wahrgenommenes, anweisendes Verhalten verbirgt.

Orientierung, Umgang mit Anforderungsvielfalt, Konflikten und Fehlerkultur, Veränderungsmanagement

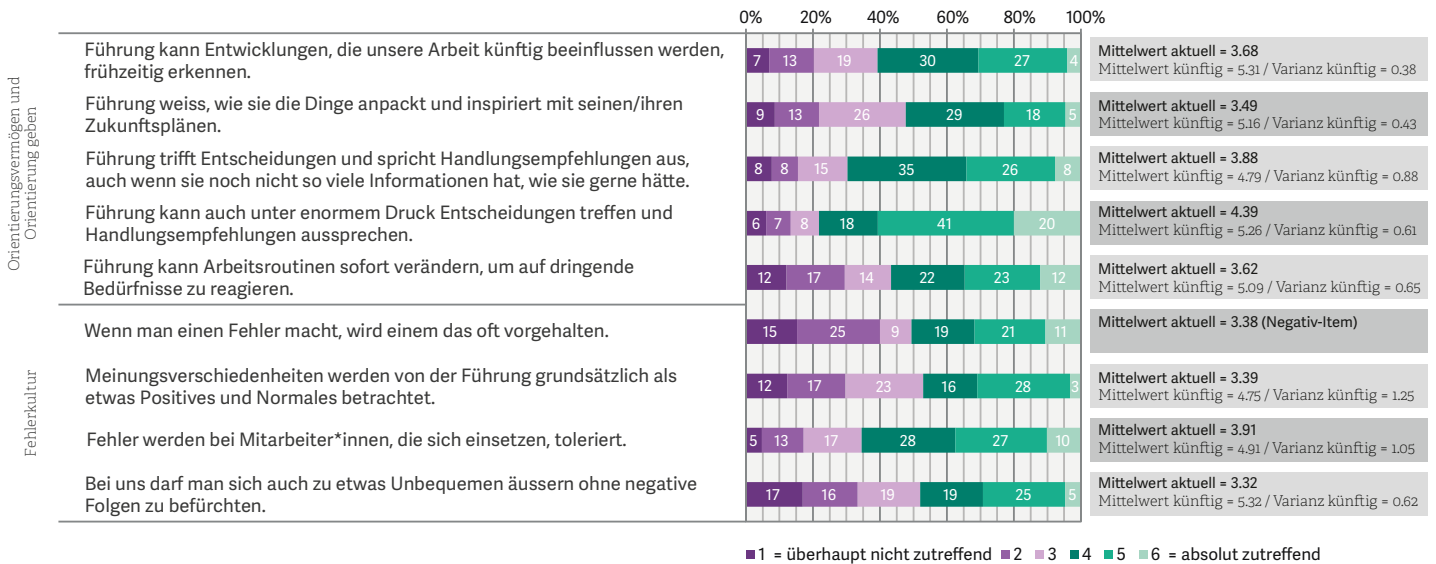


Abbildung 5: Orientierung, Umgang mit Anforderungsvielfalt, Konflikten und Fehlerkultur, Veränderungsmanagement (Prozentuale Verteilung). Quelle: Eigene Darstellung.

Orientierung, Anforderungsvielfalt und Veränderung: Männer und Frauen im Vergleich



Abbildung 6: Orientierung, Anforderungsvielfalt und Veränderung im Stärkevergleich von Männern und Frauen; n = 145 bis 156. Quelle: Eigene Darstellung.

Führungsaufgaben

Kommunikation und leistungsbezogene Abstimmungen bezogen auf Arbeit und bestehende Auslastung sind eher wenig ausgeprägt. Individuell verfügbare Ressourcen und die Belastung der Mitarbeiter:innen werden daher nur bedingt berücksichtigt (sh. Abbildung 7).

Genau im zu als verbesserungswürdig betrachteten Punkt der Kommunikation werden Frauen als stärker eingeschätzt als Männer, was die Betrachtung der Ergebnisse nach Geschlechterdifferenzen (sh. Abbildung 8) verdeutlicht.

Führungsaufgaben

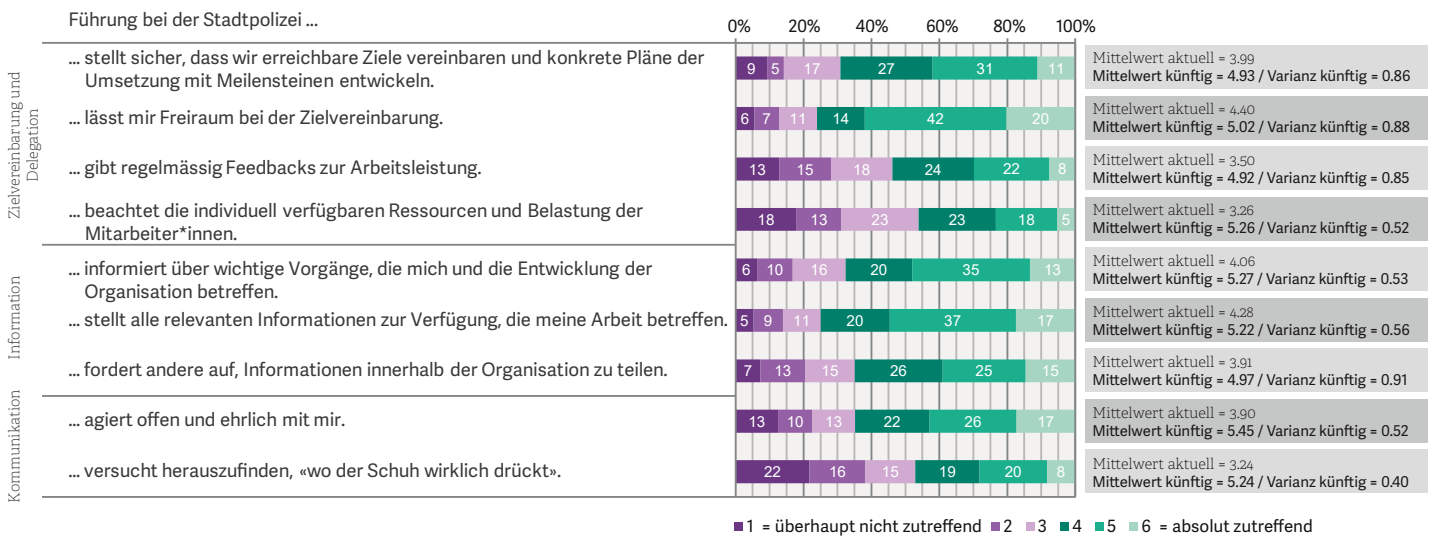


Abbildung 7: Führungsaufgaben (Prozentuale Verteilung).
Quelle: Eigene Darstellung.

Führungsaufgaben: Männer und Frauen im Vergleich

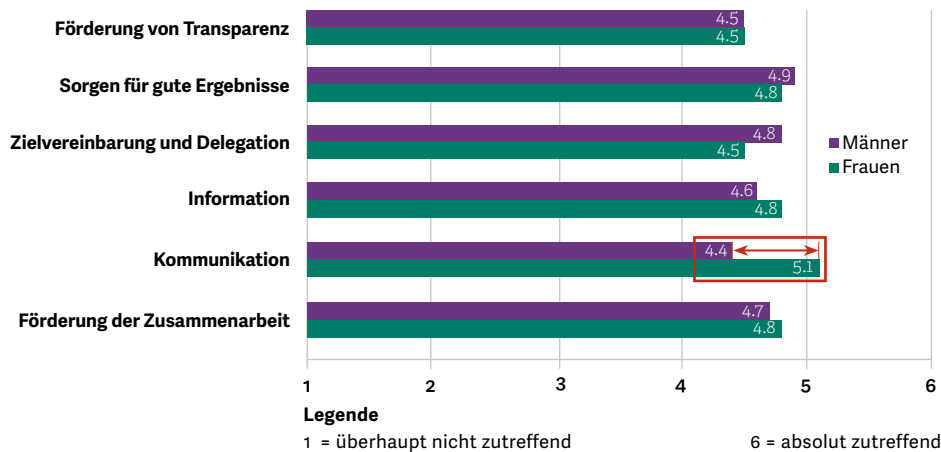


Abbildung 8: Führungsaufgaben im Stärkevergleich von Männern und Frauen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Verschiedene Rollen von Führungskräften

Insgesamt werden die Rollen gut ausgefüllt, und es sind eher einzelne Aspekte, die auffallen. Zu erwähnen ist, dass die Typenvielfalt bei der Zusammensetzung von Teams, der Beitrag des Einzelnen im Entscheidungsprozess sowie die Förderung des Einzelnen in der Entwicklung der Person und in Netzwerken nicht sehr ausgeprägt sind. Gerade die Person und der eigene Beitrag werden als künftig deutlich wichtiger betrachtet. Die Bedeutung der Förderung von Vielfalt wird in geringerem Ausmass als zukunftsrelevant beurteilt (sh. Abbildung 9).

Verschiedene Rollen von Führungskräften

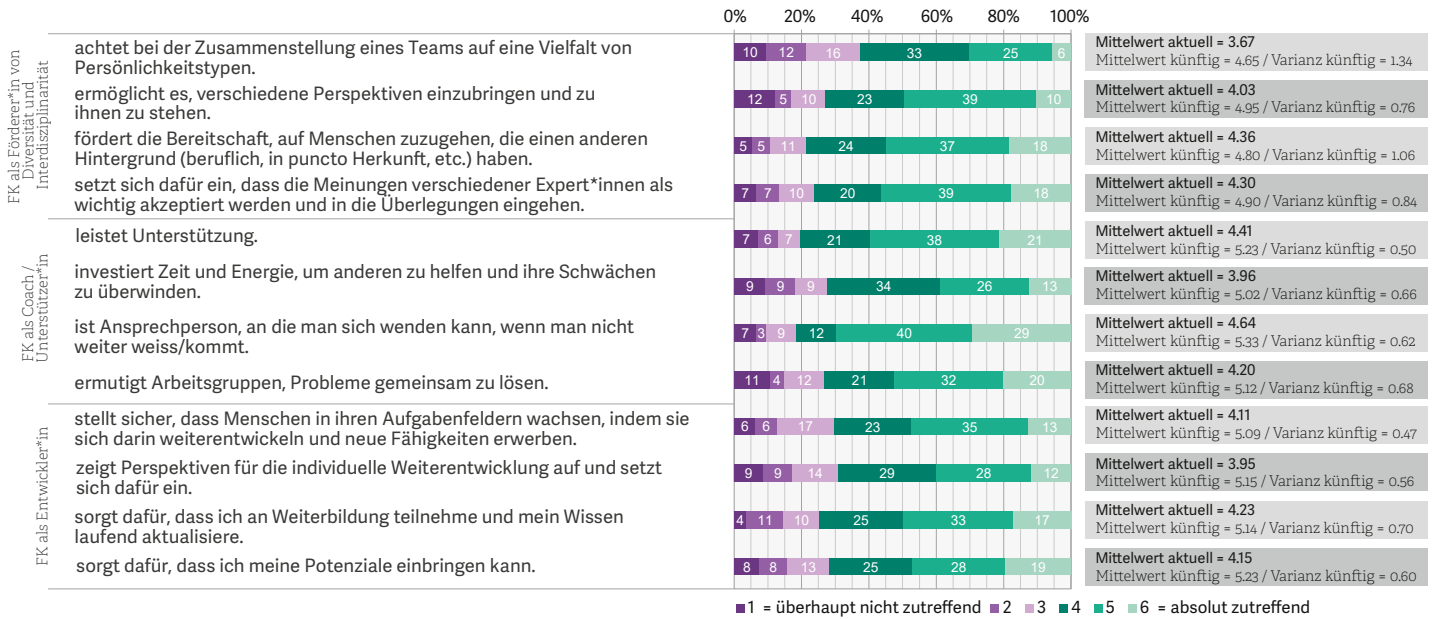


Abbildung 9: Verschiedene Rollen von Führungskräften (Prozentuale Verteilung).
Quelle: Eigene Darstellung.

Differenziert nach Geschlechtern (sh. Abbildung 10) stellt sich heraus, dass insbesondere Polizisten als starke Entscheider und Polizistinnen als Förderinnen von Diversität und fachübergreifender Zusammenarbeit wahrgenommen werden.

Rolle von Führungskräften: Männer und Frauen im Vergleich

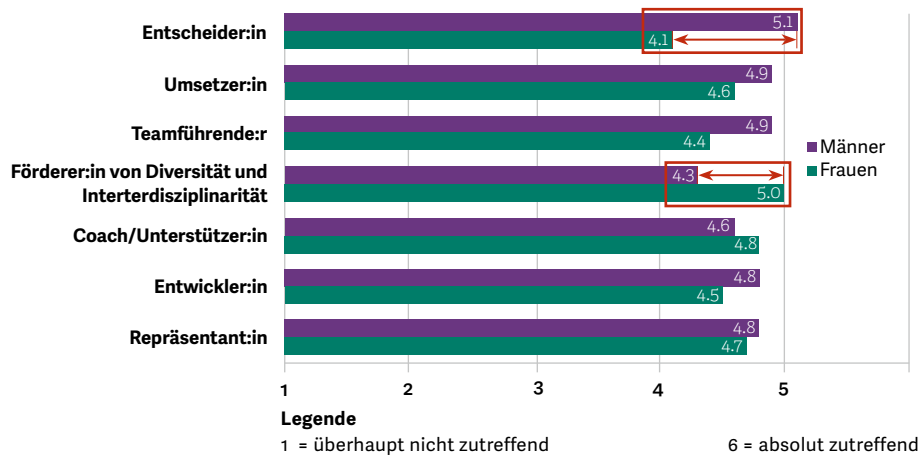


Abbildung 10: Verschiedene Rollen von Führungskräften im Stärkevergleich von Männern und Frauen; n = 125 bis 145. Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass in Polizeiorganisationen Komplexität, Unübersichtlichkeit und Veränderung neue, vielfältige Anforderungen an Führung bedingen, die von den Befragten auch überwiegend geteilt werden. Moderne Führung bei der Polizei umfasst seit jeher Einsatz und betrieblichen Alltag. Angesichts einer wachsenden Komplexität ist sie zusätzlich gefordert, sowohl über eher Männern zugeschriebene Stärken als auch jene von Frauen zu verfügen. So sind Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Wertschätzung, Empathie, Kommunikationsfähigkeiten sowie die Förderung von Diversität und Interdisziplinarität (typische Frauenstärken) ebenso von Wichtigkeit wie das Treffen von Entscheidungen, Orientierungsvermögen sowie die Fähigkeit, Orientierung zu geben (typische Männerstärken). Gleichzeitig wird deutlich, wie sehr die männliche Prägung, die eher gering ausgeprägte Fehlerkultur und Homogenisierungstendenzen eine Herausforderung für die Weiterentwicklung darstellen.

Damit laufen Polizeiorganisationen Gefahr, Führung jenseits der Führung im Einsatz zu vernachlässigen. Umso wichtiger ist es, die situative Relevanz der weiteren Ansätze zu betonen. Ein, im Rahmen des Projekts, entwickeltes Modell der Leadership-Polydextrie hilft dabei, für einen Ausgleich erfolgsversprechenden Führungshandelns zu sorgen und den in der jeweiligen Situation geeignetsten Ansatz zur Anwendung zu bringen. Nach Vorstellung des Modells werden Möglichkeiten zur Gestaltung der Identifikation und Förderung von Führungskräften (Kapitel 3), Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung (Kapitel 4) sowie der Ansatz in der Weiterentwicklung von Führung der Stadtpolizei Winterthur (Kapitel 6.3.2) näher illustriert.

2.4 Leadership-Polydextrie – ein Ansatz für Polizeiorganisationen

Wie dargestellt, sind die Zeiten, in denen Situationen mittels SPOD (steady, predictable, ordinary, defined) charakterisiert werden konnten, längst vorbei. Heutzutage beschreiben Akronyme wie VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) oder DEST (disordered, egocentric, suppressive, turbulent) die Lebensumstände. Rasante Entwicklungen in den Bereichen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Migrationsströme und Multikrisen sind nur einzelne Determinanten einer turbulenten Umwelt. Diese fordert eine Koexistenz verschiedener Führungsstile, die je nach Herausforderung unterschiedlich geeignet sind.

2.4.1 Leadership-Polydextrie in der Personalführung

Es sind Konzepte der «Ambidextrie» oder sogar «Polydextrie», die die gleichzeitige Umsetzung unterschiedlicher und teils gegensätzlicher Führungsansätze beinhalten (Back, Bub & Wagner, 2020; Wolan, 2020). Mit Blick auf Polizeiorganisationen bedeutet dies, dass einerseits risikobehaftete Situationen

durch klare Befehle und Gehorsam effektiv, effizient und kontrolliert bewältigt werden müssen – oft mit «Führung im Einsatz» bezeichnet. Auch sind Polizeiorganisationen als öffentliche Organisation mit administrativen Aufgaben und einer Führung im (routinieren) «Betriebsalltag» bzw. «Regelbetrieb» betraut. Die zunehmende Komplexität erfordert verstärkt Flexibilität, Kreativität, Innovation, Partizipation und auch Risikobereitschaft, um den Organisationsauftrag langfristig erfolgreich zu erfüllen.

In den letzten Jahrzehnten wurde im praktischen und wissenschaftlichen Diskurs zwischen Leadership und Management als Dichotomie unterschieden, um verschiedene Eigenschaften guter Führung und Rollenzuschreibungen zu definieren (Ivancic, 2021). Leader werden oft als Gestalter betrachtet, während Manager auf operativer Ebene den reibungslosen Ablauf von Prozessen sicherstellen (Lunenburg, 2011), oder anders ausgedrückt: «Managers do things right, while leaders do the right things» (Bennis & Nanus, 2007). Eine vereinfachende Gegenüberstellung kann Tabelle 3 entnommen werden.

Kategorie	Leadership	Management
Denkprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Menschen • Blick nach aussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Dinge • Blick nach innen
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • formuliert eine Vision • kreiert Zukunft • sieht den Wald 	<ul style="list-style-type: none"> • führt Pläne aus • verbessert Gegenwart • sieht die Bäume
Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • ermächtigt Kollegen • vertraut und entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolliert Untergebene • ordnet an und koordiniert
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • tut die richtigen Dinge • kreiert Veränderung • dient Untergebenen 	<ul style="list-style-type: none"> • tut Dinge richtig • managt Veränderung • dient Vorgesetzten
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • nutzt Einfluss • nutzt Konflikt • handelt anders 	<ul style="list-style-type: none"> • nutzt Autorität • vermeidet Konflikt • handelt verantwortungsvoll

Tabelle 3: Vergleich von Leadership und Management.
Quelle: in Anlehnung an Lunenburg (2011).

Mit der Polizeiorganisationen charakterisierenden «Führung im Einsatz» besteht eine weitere eigenständige Führungsdimension des Befehls («Command», Grint, 2020), der auch für andere Organisationen, die unter erheblichem Handlungsdruck stehen, an Bedeutung gewinnt. Diese Perspektive führt zu einer funktionalen Dreiteilung von Führung, basierend auf einer Taxonomie, die zwischen harmlosen, gefährlichen und kritischen Herausforderungen (Grint, 2005) unterscheidet (sh. Abbildung 11). Ambidextrie wird zur Polydextrie.

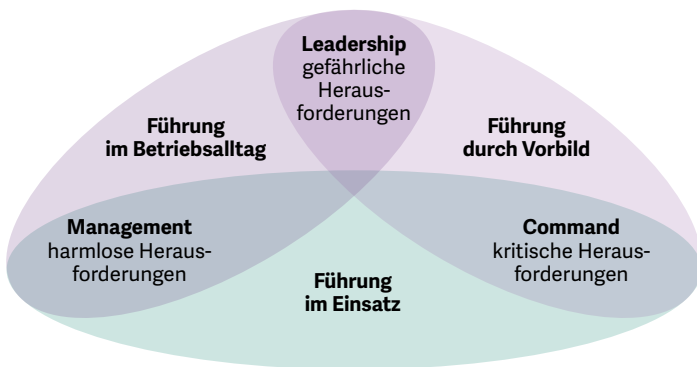


Abbildung 11: Leadership-Polydextrie in der Personalführung.
Quelle: in Anlehnung an Grint (2005).

- Harmlose Probleme können zwar komplex erscheinen, lassen sich jedoch durch Standardprozesse lösen (Management-Dimension, vorwiegend sachorientierter Führungsstil). So bezeichnet Management v. a. die rationale, zielorientierte Koordination von Ressourcen, Prozessen und Aufgaben, mit Fokus auf Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle zur effizienten Zielverfolgung.
- Herausfordernde Themenfelder sind komplex und nicht direkt steuerbar. Hier ist es notwendig, Mitarbeitende zu mobilisieren und das System zu transformieren (Leadership-Dimension, vorwiegend menschenorientierter Führungsstil). Leadership bedeutet somit insbesondere, Menschen zu inspirieren, zu motivieren und zu fördern. Wesentliche Aspekte sind Vision, Ermächtigung und die Schaffung von Rahmenbedingungen, die Innovation, Wandel und Erneuerung unterstützen.
- Krisen und bedrohliche Szenarien erfordern rasches und klares Handeln (Command-Dimension, vorwiegend hierarchischer/direktiver Führungsstil). So umfassen Befehle entschlossene direkte Anweisungen und die strenge Überwachung ihrer Umsetzung. Klare Kommunikation, Disziplin und Gehorsamkeit sind entscheidend, um Notlagen zu bewältigen und erfolgreich zu meistern.

2.4.2 Kohärenz dreier Führungsansätze

Kontextabhängig stellt sich damit die Anforderung an Führungskräfte, zwischen den verschiedenen Führungsansätzen zu wechseln, um dem jeweils geforderten gerecht zu werden. Führungsansätze gehen deutlich über eine bisher geforderte Stilflexibilität von Führungskräften hinaus. Sie sind verantwortlich für die erfolgreiche Durchführung des Einsatzes, die kontinuierliche Aufrechterhaltung und Verbesserung der Einsatzbereitschaft sowie das Vorbildverhalten in neuartigen Situationen.

Führung im Einsatz: Der Zweck von Einsatzorganisationen wie dem Militär, der Feuerwehr oder der Polizei ist klar definiert. Dieser erfordert oft spezifische Fähigkeiten und Leistungen unter erheblichem zeitlichem Druck, teils grossen Gefahren und sogar persönlichem Risiko. In diesen Kontexten sind klare Hierarchien, sofortige Umsetzungen, sowie hohe Präzision, Effizienz und Effektivität notwendig. Dies spiegelt sich in den Führungsgrundsätzen wider, die standardisierte Befehlsstrukturen und deren autoritären Charakter betonen. Befehle werden auf allen Ebenen strikt befolgt und streng hierarchisch an die unmittelbar untergeordnete Ebene weitergegeben, die sich an die Vorgaben halten muss.

Führung im Einsatz bewegt sich also insbesondere zwischen den Polen Command und Management. Klare Befehle gemäss vorgegebener Struktur bieten Sicherheit in gefährlichen Situationen und unterstützen die Bewältigung kritischer Herausforderungen. Auch potenziell weniger gefährliche Situationen werden effizient nach einer festgelegten Struktur gemanagt. Daher ist ein zielführender Führungsstil in diesem Kontext überwiegend hierarchisch, direktiv und sachorientiert.

Führung im Regelbetrieb: Fokale Organisationen stehen allerdings nicht ständig im Einsatz, sondern haben auch mit einem Betriebsalltag zu tun, der andere Führungsansätze erfordert. Ähnlich wie in anderen Organisationen müssen sie dynamische Entwicklungen antizipieren und in neue Vorgehensweisen umsetzen, Lernen und Innovation fördern sowie die Qualität sichern.

Führung bewegt sich also insbesondere zwischen den Dimensionen Management und Leadership. Massnahmen wie Fehlerkultur, Organizational Slack, Partizipation, Vertrauen sowie Raum und Mut für Innovation erfordern eine Leadership-orientierte Führungshaltung, um die Optimierung und Weiterentwicklung der Organisation voranzutreiben. Gleichzeitig müssen betriebliche Standardprozesse effizient gemanagt werden, um eine ressourcenorientierte Arbeit am System zu ermöglichen. Daher vereint ein

zielführender Führungsstil in diesem Kontext sowohl menschen- als auch sachorientierte Eigenschaften.

Führung durch Vorbild: Um sowohl im Einsatz als auch im Alltag überzeugend und authentisch der Führungsrolle gerecht werden zu können, wird von Führungskräften verlangt, dem «Vorbild» sowohl im Hinblick auf den Einsatz als auch den Regelbetrieb mit seinen Management- und Leadership-Bestandteilen gerecht zu werden. Führungskräfte stehen nicht nur vor steigenden Anforderungen an ihre Führungsaufgaben, sondern müssen diese auch in ihren verschiedenen Rollen situationsgerecht, überzeugend sowie authentisch und glaubwürdig umsetzen. Im Einsatz sind sie möglicherweise gezwungen, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die ihre persönliche Beliebtheit beeinträchtigen könnten (Grint, 2020). Im Betriebsalltag hingegen müssen sie sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation im Blick behalten und Motivation, Innovation, Lernen und kontinuierliche Entwicklung fördern.

Eine ausgeprägte Identifikation mit dem Existenzgrund der Organisation sowie eine ihren unterschiedlichen Aufträgen dienende Haltung sowie ein sorgfältiger Umgang mit Anvertrautem im Sinne eines Stewardships (Ivancic, 2022) kann als innerer Kompass dienen. Dies erfordert, dass Führungskräfte als Vorbilder auftreten und Richtlinien, Werte und Grundsätze in ihrem Handeln berücksichtigen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Leadership, Management und Command. Ein Führungsstil, der durch Vorbildlichkeit geprägt ist, vereint menschenorientierte mit hierarchischen und direktiven Führungsdimensionen, insbesondere in Einsatzorganisationen.

2.4.3 Leadership-Polydextrie in der Kulturgestaltung

Was für den Einzelnen gilt, hat auch Implikationen für die Gesamt-Kultur (sh. Abbildung 12). So prägen klare Befehlshierarchien, prompte Umsetzung, präzise Handlungen sowie hohe Effizienz und Effektivität die Einsatzkultur. Der Regelbetrieb hingegen stellt anders gelagerte Anforderungen an die Organisationskultur, deren Ziel darin besteht, die Organisation und ihre Mitarbeitenden kontinuierlich weiterzuentwickeln, Lern- und Innovationsprozesse zu fördern und Qualität zu sichern. In diesem Kontext können klare Strukturen, festgelegte Prozesse und Befehlshierarchien nur begrenzt eine Kultur der Offenheit, des kreativen Denkens, der Fehlerakzeptanz und somit die Förderung von Innovation sowie kollektiven Lern- und Transformationsprozessen unterstützen. Die künftige Herausforderung wird darin bestehen, diese kulturellen Polaritäten erfolgreich zu verbinden. Ein erster Schritt in diese Richtung ist, sich ihnen

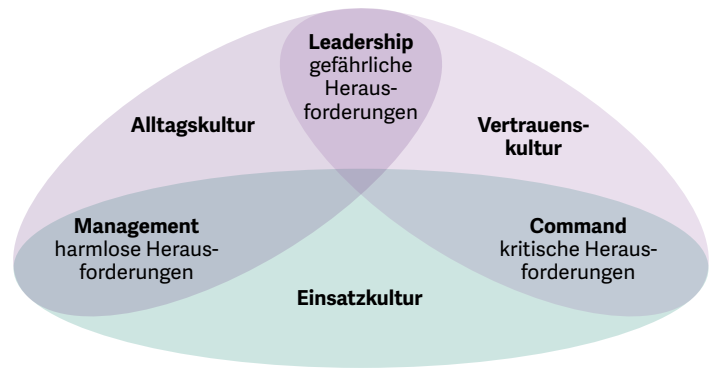


Abbildung 12: Leadership-Polydextrie in der Kulturgestaltung.
Quelle: in Anlehnung an Grint (2005).

bewusst zu werden – und auch ihrer Widersprüche. Corporate Culture ist das Ergebnis «(...) aller Normen (und) Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. (...) Normen und Werte sind Steuerungsgrößen. Sie kanalisieren das Verhalten der Menschen» (Doppler & Lauterburg, 1996, S. 390). Es handelt sich somit um «die Summe aller Selbstverständlichkeiten» (Bleicher, 2013, S. 112), die als Kompass für Systemmitglieder dient, der Orientierung und Halt bietet. Aktuell erfahren Konzepte offener und lernförderlicher Kulturen breite Diskussion (Ivancic, 2020; Olbert-Bock, 2002), und es steht die Frage im Raum ob, und wodurch Unternehmenskulturen gleichzeitig stark und veränderungsaffin sein können.

Für Polizeiorganisationen bedeutet dies z. B. eine Relativierung der dominierenden Einsatzkultur zugunsten einer für die anderen Polaritäten günstigeren Kultur. Als Beispiel kann die Fehlerkultur dienen: Wie gelingt es, kulturell einerseits fest dem Glaubenssatz verpflichtet zu sein, dass es stets Schuldige gibt (Einsatz, rechtliche Verfolgung von Straftaten etc.) und andererseits eine für Innovation förderliche Überzeugung zu leben, dass sich tatsächlich nicht immer Übeltäter ausmachen lassen?

Auch auf Organisationsseite muss den skizzierten Anforderungen von Einsatzorganisationen also konsequent entsprochen werden. Im Einsatz selbst darf eine hierarchische Kultur keine langwierigen Diskussionen, Feedbackschleifen oder Hinterfragen zulassen. Stattdessen sind funktional agierende Teams erforderlich, die eine **Task-Force-Culture** leben und effizient geführt werden. Im Regelbetrieb und der **Daily-Culture** können der Einsatz sowie grundlegende organisatorische Rahmenbedingungen reflektiert und weiterentwickelt werden.

Es ist nicht die Absicht des dargestellten Modells, den Widerspruch durch Arbeitsteilung und unterschiedliche Bereichskulturen zu bewältigen. Dieser Vermittlung, als auch vorgestellte Kulturausprägungen gemein, ist allerdings die Notwendigkeit einer grundlegenden **Vertrauenskultur**. Dabei geht es darum, für das Aushalten und kollektive Mitgestalten einer Kultur, die deutliche Polaritäten aufweist, ausgeklügelte Strukturen, Prozesse und Massnahmen der persönlichen Entwicklung und ein fundiertes Verständnis für die verschiedenen Polaritäten zwischen Befehl, Management und Leadership zu fördern.

2.5 Kompetenzen für Führung und polydextres Kompetenzradar

Soll Führung in der Gesamtorganisation vorangetrieben werden, so kommt man an einer darauf abgestimmten Entwicklung des Einzelnen kaum vorbei. Als Pendant zur Gestaltung von Führungskultur hat sich die Förderung der Führungskompetenz der Führungskräfte etabliert.

Kompetenzmodelle abgestimmt auf die Soll-Kultur und Strategie einer Organisation dienen dazu, Personal- und Führungskräfteentwicklung analog zu systematisieren. Diese sollten sich genauso in den Auswahlinstrumenten und der Beurteilung von Führungskräften wiederfinden.

Die beteiligten Stadtpolizeien sind in die grössere Gesamtorganisation einer Stadt eingebunden, die oftmals umfassende Kompetenzmodelle bereithält. Sie werden damit von den jeweiligen Städten Chur, St.Gallen und Winterthur den Polizeien zentral vorgegeben und enthalten in Ausnahmefällen kleinere polizeispezifische Erweiterungen. Analog zu den Führungsgrundsätzen (Kapitel 2.2) bestehen in den Polizeiorganisationen mehrere und verschiedene Darstellungen zu Kompetenzen, Qualifikationen oder Fertig- und Fähigkeiten. Um Wirksamkeit für die Entwicklung von Führung zu entfalten, ist es hilfreich, sie zu harmonisieren und auf den Polizeibedarf hin auszurichten. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, indem verschiedene Kompetenzen den drei Führungsansätzen zugeordnet werden, oder alternativ einer Führung im Einsatz und im Regelbetrieb.

Das Modell der Leadership-Polydextrie kann an dieser Stelle also Grundlage einer Kategorisierung verschiedener Kompetenzen anhand der drei Führungsansätzen sein, der Auswahl relevanter Kompetenzen dienen, sowie für die Ermittlung bestehender und Entwicklung von Mitarbeitenden- und Führungskompetenzen genutzt werden.

Um für Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit zwischen den Stadtpolizeien zu sorgen, wurden entlang der Themenfelder des Fragebogens (Tabelle 2) als wesentlich erscheinende Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus verschiedenen vorhandenen Instrumenten der jeweiligen Stadtpolizei einander zugeordnet, konsolidiert, teilweise angereichert sowie in bilateralen Gesprächen mit Kommandanten und Personalverantwortlichen diskutiert. Sie liessen sich den Bereichen der Leadership-Polydextrie Führung durch Vorbild, Führung im Einsatz und Führung im Regelbetrieb zuordnen. Eine weitere Zweiteilung der einzelnen Sektoren bietet die Möglichkeit einzelne Kompetenzen weiter anhand der Pole Leadership, Management und Befehl zu differenzieren. Das Ergebnis ist ein «polydextres Kompetenzradar» gem. Abbildung 13, das abschliessend mit den Kompetenzen aus den neuentwickelten Modellen des SPI (Schweizerisches Polizei-Institut, 2024) abgeglichen wurde. Beide Modelle zu integrieren, schien weniger sinnvoll, da sie einer unterschiedlichen Logik folgen. Während sich das Modell des SPI sehr den Mechanismen der Berufsbildung orientiert, stehen beim «polydextren Kompetenzradar» die strategische Ausrichtung der Gesamtorganisation und dazu erforderliche Schwerpunktsetzungen in der Kompetenzentwicklung ihrer Führungskräfte im Vordergrund.

Das Kompetenzradar kann genutzt werden, um für die eigene Organisation und das eigene Leitbild wesentliche Kompetenzen zu erkennen und auszuwählen. Die zugehörigen Beschreibungen dieser, sind in einem weiteren Schritt zu entwickeln bzw. ein Teil davon dürfte sich oft in ihrer Beschreibung und Stufung bereits in den eigenen Modellen der Stadt finden. Da viele verschiedene Darstellungsformen von angeblicher «Kompetenz» bestehen, ist es hilfreich, die zusätzlichen Kompetenzen analog zu den Beschreibungen und Stufungen desselben zu verfassen.

2.6 Bedeutung für Equal Leadership

Ausgangspunkt des Projekts «Equal Leadership» ist die Annahme, dass sich Führung bei den Polizeien weiterentwickeln muss, um bestmöglich künftigen Anforderungen zu entsprechen.

Anders als bei einer oberflächlichen Betrachtung von Diversität ist das Ziel nicht einfach die Vermehrung von Personen weiblichen Geschlechts in der Führung der Organisation. Vielmehr steht eine Weiterentwicklung der Gesamtführung in eine Richtung, die

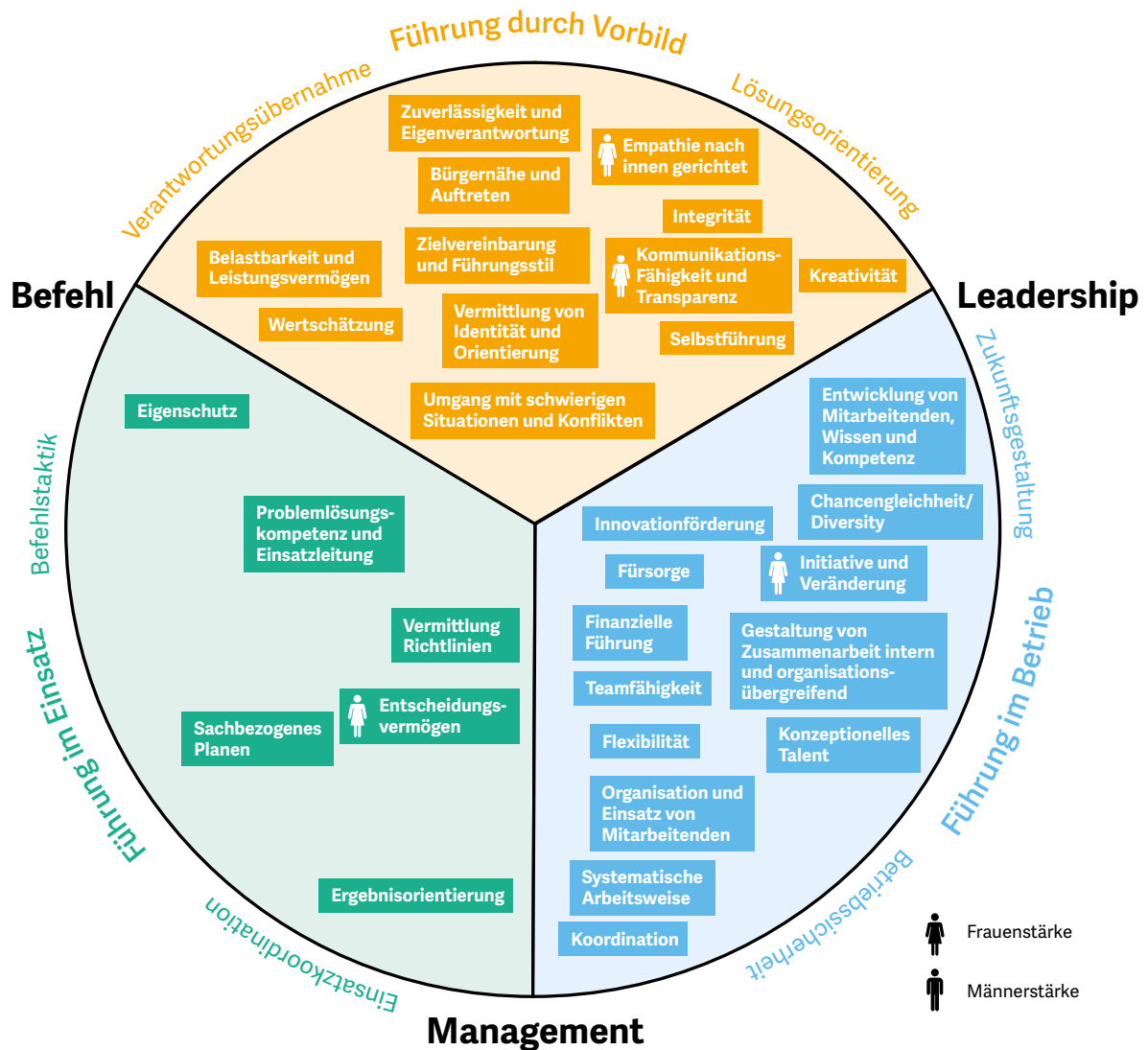


Abbildung 13: Polydextres Kompetenzradar.
Quelle: Eigene Darstellung.

gleichermassen Elemente umfasst, die eher Männern oder eher Frauen zugeschrieben werden, im Zentrum. Während Polizeikulturen als traditionell männlich geprägt zu verstehen sind, liegt der Fokus primär in der Anreicherung um typischerweise Frauen zugeschriebenen Merkmale.

In stark männlich geprägten Polizeiorganisationen kann die parallele Förderung von Frauen sowie der Eigenschaften, die ihnen zugeschrieben werden (wie Empathie und Konfliktfähigkeit), zu einem fortschrittlicheren Führungskulturwandel beitragen. Ein Paradigmenwechsel in der Führung könnte durch die Nutzung der Stärken beider Geschlechter besser realisiert werden (Köppel, 2017).

Gute Führungskräfte sollten im Sinne einer solchen «Deep Level»-Diversität daher gleichermassen über eher Frauen und eher Männern zugeschriebene Stärken verfügen. Diese Anforderung zeigen auch die Angaben zu Soll-Führung auf (sh. Kapitel 2.3). Vieles,

was eher Frauen zugeschrieben wird, wird als künftig bedeutsamer betrachtet. Handelt es sich dann tatsächlich um eine Frauen-Stärke, dann könnte die Berücksichtigung dieser Kompetenzen tatsächlich mehr Frauen in Führung bringen und unmittelbar zur Entwicklung der Gesamtführung genutzt werden. Falls es nur eine zugeschriebene Stärke ist, dann kann die Stärkung dieser Merkmale dennoch dazu führen, dass Frauen als Führungskräfte mit den ihnen zugeschriebenen Stärken eine höhere Wertschätzung erfahren und eher als geeignet für Führung betrachtet werden. Ob Frauen dann tatsächlich anders sind, ist eine andere Frage. Letztlich sollen die geeignetsten Führungspersonen identifiziert und entwickelt werden.

Auch das polydextre Kompetenzradar verdeutlicht, dass sowohl typische Männer- als auch Frauen-Stärken in Einsatzorganisationen wie der Polizei insbesondere vor dem Hintergrund situativer Führung von wesentlicher Relevanz sind.

Es ist damit zu rechnen, dass die Stärkung neuer Aspekte in der Führungskultur nicht einfach wird. Eine hohe Passung zur bestehenden «Mannschaft» scheint immer noch einen wichtigen Stellenwert zu haben, so dass das Risiko hoch bleibt, immer wieder traditionelle Typen zu reproduzieren, da sie dem bestehenden «Prototyp» von Führung entsprechen. Unbewusste Verzerrungen (Unconscious Bias) führen dann nach wie vor dazu, dass Frauen und Männer oftmals unterschiedlichen Aufgaben zugeordnet werden. Frauen werden oft als fürsorglich und empathisch wahrgenommen, während Männer als analytisch und durchsetzungsstark gelten. Diese kulturell verankerten Stereotypen führen dann dazu, dass Frauen in einer in ihren traditionellen Ansichten verharrenden Organisation als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen, häufiger kritisch beurteilt, seltener gefördert und weniger oft für Führungspositionen vorgesehen werden. Fehler bei Frauen werden eher als Mangel an Führungsfähigkeiten interpretiert, was sich negativ auf ihre Karriere auswirkt. Frauen selbst sehen sich häufig weniger als Führungskräfte, da sie diese Stereotypen verinnerlicht haben, sich als weniger geeignet für Führung halten und weniger selbstbewusst für Führungsrollen eintreten (Burel, 2020; Köppel, 2017; Correll & Simard, 2016; Koenig et al., 2011). Obwohl Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen zwischen den Geschlechtern nachgewiesen sind (z. B. Fietze (2011) zu den Big Five), finden Studien keine signifikanten Unterschiede im Führungshandeln von Männern und Frauen. Dies liegt u. a. daran, dass zukünftige Führungskräfte unabhängig vom Geschlecht in ähnlichen Umfeldern, Führungskulturen und Trainings geprägt werden (Keller, 2018). Führungssysteme neigen insgesamt dazu, kulturell reproduktiv zu sein, was die Implementierung neuer Führungsverhalten, wie z. B. die Verankerung eines seit Jahren geforderten Agierens, dass höhere Autonomiegrade des Einzelnen zulässt, erschwert (Olbert-Bock et al., 2020).

Umso umfassendere Anstrengungen sind sowohl auf Ebene der Organisations- und Personalentwicklung vorzusehen, um sich über die Zeit hinweg zu verändern. Dazu gehört auch eine Anpassung der Führungsinstrumente, allem voran der formalen und tatsächlichen Prozesse der Leistungsbewertung, der Förderung von Mitarbeitenden und Auswahl der Führungskräfte, die Gegenstand des Folgekapitels sind.





TAXI

030 313 905

030 313 905

HOTEL
WALHALL



3. Identifikation und Förderung von künftigen Führungskräften

Die maskuline Prägung von Polizeiorganisationen hat Einfluss auf den beruflichen Werdegang von Frauen. Dies betrifft sowohl die Möglichkeit zur Übernahme von Führungsfunktionen als auch eine generelle Zuweisung von Funktionen und Aufgaben. So werden ihnen eher Arbeiten zugeteilt, die weiblichen Stereotypen entsprechen (Vera et al., 2023), in der Arbeitsteilung der Sicherheitspolizei z. B. jene, die in besonderer Weise Empathie und kommunikative Fähigkeiten erfordern. Auch ist davon auszugehen, dass die Einschätzung von Entwicklungspotenzialen und die Förderung stereotyp gefärbt sind.

Eine Veränderung bestehender, oftmals nicht bewusster Muster und Verhaltensweisen ist neben einer Weiterentwicklung der als relevant erachteten Führungskompetenzen, ihrer Darstellung im Leitbild und Festschreibung in Auswahl- und Förderkriterien davon abhängig, wie gut es gelingt, für neue Anforderungen und bestehender Bias zu sensibilisieren. Aktuelle Prozesse und Instrumente, wie Funktionen und Personen einander zugeordnet werden, sind dato meist veränderungsbedürftig.

Das systematische Anlegen relevanter Kriterien der Förderung und Auswahl von Kandidat:innen muss dabei im Gesamtprozess eine wichtige Rolle einnehmen, d.h. auch in der abschliessenden Entscheidung der Funktionsvergabe. Dass dies nicht unbedingt der Fall ist, sondern in der Endentscheidung deutlich abweichen kann, zeigen Untersuchungen zur Übernahme von Board-Funktionen (Olbert-Bock et al., 2023) sowie zu Zulassungsentscheidungen der Polizei (Hormel & Scharf, 2023). Dies liegt u. a. an den Einsatztrainer:innen selbst, die ihrerseits vor dem Hintergrund eines spezifischen Anforderungsprofils rekrutiert werden, woraus wenig Diversität entspringen kann (ebda.).

Erhebungen zum biografischen Hintergrund besonders erfolgreicher Personen innerhalb maskulin dominierter Organisationskulturen zeigen, dass es von Vorteil ist, weiss, männlich und ohne Migrationshintergrund zu sein, was sich im Rahmen des Projekts mittels eines eigens für Polizeiorganisationen in der Schweiz entwickelten Privilege-Walk (Olbert-Bock et. al., 2025) mit zwölf Gruppen bestätigte.

Entsprechend wichtig ist, dass die Förderung von Führungskräften – von der Identifikation von Potenzialen bis hin zur Endentscheidung – sowohl in der Prozess- als auch der Instrumentengestaltung Aspekten der Diversität und Objektivität Rechnung

trägt und zugehörige Kompetenzen der beteiligten Personen gewährleistet.

Im Rahmen dieses Kapitels stehen daher die Prozesse, Instrumente und bestehende Kompetenzen der Beteiligten im Fokus, und wie man sie für ein Equal Leadership weiterentwickeln kann.

3.1 Ausgangssituation und Bedarf einer neuen, eigenständigen Förderfunktion bei den Stadtpolizeien

Die Beteiligten von Förderentscheidungen bei den Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur sind bisher Führungskräfte und Mitarbeitende. Eine stark hierarchische Organisation von Verantwortung führt dazu, dass zunächst die einzelnen Vorgesetzten eine sehr hohe Bedeutung dahingehend haben, wer weiterentwickelt wird. Ist eine grundlegende Entwicklungsentscheidung getroffen, kommen übergeordnete Führungskräfte hinzu.

Ein unterstützendes HR ist hingegen bisher nicht spezifisch gegeben. So ist in den Stadtpolizeien bisher keine spezifische Rolle für Führungskräfteentwicklung und -förderung vorgesehen. Sie besteht zwar in der übergeordneten Struktur der Städte, die eine Zentralisierung differenter HR-Rollen vorsieht, allerdings sind dort die entsprechenden Führungskräfteentwicklungs- und Personalförder-Rollen zu wenig mit den laufbahn- und kulturspezifischen Besonderheiten der Polizei, sowohl mit Blick auf die Besonderheiten der Beförderung als auch ihren besonderen Problematiken der Frauenförderung, vertraut. In Konsequenz bestand angesichts der Thematisierung der Prozesse bei allen drei beteiligten Stadtpolizeien einheitlich der Wunsch, neben der städtischen HR-Funktion eine ergänzende polizeiinterne für Personal- und Führungsentwicklung vorzusehen.

Darüberhinausgehend bestehen generell kontroverse Ansichten in Theorie und Praxis, inwiefern zentrale Funktionen ausreichend spezifisch auf einzelne Organisationseinheiten eingehen können (bereits bei Picot, 1993). Daher werden Funktionen oft arbeitsteilig sowohl in zentralen als auch dezentralen organisatorischen Einheiten vorgesehen. Dieses Modell bietet sich für Stadtpolizeien mit ihren Besonderheiten an. Künftige Beteiligte von Förderung bei der Stadtpolizei sind dementsprechend Abbildung 14 zu entnehmen.

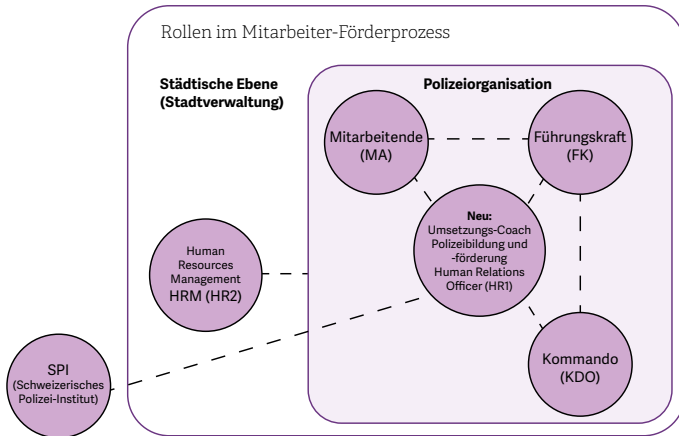


Abbildung 14: Wesentliche Rollen im Führungskontext der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur.
Quelle: Eigene Darstellung.

Der neu zu schaffenden, direkt bei der Stadtpolizei anzusiedelnden Funktion, kommen zwei zentrale Verantwortungsbereiche zu, die sich zum einen auf die unmittelbare Förderung und Entwicklung von Individuen, zum anderen auf die Weiterentwicklung der initiierten Förderprozesse (Kapitel 3.3 f.) in der Polizeiorganisation und der gesamten Führungskultur beziehen.

Zu den Aufgaben zählen Anteile normativ/strategischer Orientierung des HR und von Führung, operative Umsetzungen bezogen auf Führungskultur und -entwicklung (inkl. Leitbild), Bedeutung und Verankerung von Förderung und individueller Entwicklung, Organisationsentwicklung sowie Personalgewinnung.

Als Bezeichnung bieten sich beispielsweise Human Relations Officer oder Polizei- und -förderung an. Human Relations betont den beziehungsorientierten Charakter der Personalarbeit (Ivancic, 2023) und beschäftigt sich mit der Gestaltung von Humanbeziehungen und ihrer Weiterentwicklung. Diese Beziehungsgestaltung rückt neben physischen v. a. drei psychische Grundbedürfnisse des Menschen, namentlich das Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit, jenes nach Respekt und Anerkennung sowie das Streben nach Sinnfindung und einsichtigen Handlungszwecken ins Zentrum des Interesses (Pless, 2007).

Die, je nach Grösse der Polizeiorganisation, eigenständige Funktion bzw. Rolle erfordert Kompetenzen in den Bereichen Soziales, Führung und Organisation fokussiert auf Kernaufgaben der Personal- als auch Organisationsentwicklung und verantwortet die zugehörigen Prozesse in der Organisation sowie an der Schnittstelle zur Stadt.

Im Projekt wurden bei der Stadtpolizei St.Gallen zwei Personen, die in Teilzeitarbeit Bildung und Förderung im Polizeibetrieb umsetzen, bei der Stadtpolizei Chur acht Rolleninhaber für eine Vor-Ort-Betreuung, die fachlich dem stellvertretenden Kommandanten unterstellt sind, und bei der Stadtpolizei Winterthur eine Person, die eine eigene Funktion übernimmt, dafür vorgesehen.

3.2 Beteiligte & Rollen im Förderprozess

Rollen und Aufgaben der verschiedenen Beteiligten der Förderprozesse können auf verschiedene Art und Weise wahrgenommen werden. Nachfolgend finden sich exemplarisch Vorschläge zu möglichen Verantwortlichkeiten mit Blick auf den Förderprozess und Equal Leadership. Sie dienen dazu, Anhaltspunkte für die Konkretisierung der Verantwortung und Aufgaben in der eigenen Organisation zu bieten.

3.2.1 Kommando (Kdo)

Unter Kommando sind sowohl die Kommandanten der jeweiligen Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur sowie deren Unterstützungen und Stellvertretende zu subsumieren.

Verständnis

Das Kommando ist für die gesamte Stadtpolizei hauptverantwortlich. Im Zentrum des für Equal Leadership relevanten Ausschnitts der Verantwortung stehen die Schaffung einer dem förderlichen Organisations- und Führungskultur sowie die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden. Darüber hinaus verantwortet das Kommando die Schnittstellen zur Stadt und dem dort verorteten Human Resources Manager (sh. Kapitel 3.2.5).

Aufgabendefinition

- Umsetzung des gesamtpolizeilichen Auftrags
- Strategische Ausrichtung der Stadtpolizei und des Personalkörpers
- Schnittstellenmanagement zu Stadt und weiteren relevanten Stakeholdern
- Förderung der Führungskultur
- Vorleben der Führungsgrundsätze
- Regelmässiger Austausch mit Mitarbeitenden verschiedener Stufen
- Nachhaltige Gewährleistung der Verfügbarkeit benötigter personeller Ressourcen zur Erfüllung des Auftrags

3.2.2 Führungskraft (FK)

Als Führungskräfte der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur sind direkt vorgesetzte Personen zu verstehen, die selbst Vorgesetzte in der Organisation haben.

Verständnis

Führungskräfte setzen den definierten Auftrag ihres Verantwortungsbereichs mit ihren Mitarbeitenden um. Dabei rapportieren sie regelmässig an ihre Vorgesetzten und stellen sicher, dass relevante Informationen ihren Mitarbeitenden bekannt sind. So soll gewährleistet werden, dass Gründe für Entscheidungen nachvollzogen werden können und ihr Sinn verstanden wird. Sie fördern aktiv die angestrebte Organisations- und Führungskultur, leben sie vor und tragen für ihre Mitarbeitenden Sorge (sh. Kapitel 2.4). Darüber hinaus fördern sie Mitarbeitende bedarfsorientiert und unter Berücksichtigung derer Interessen und Karrierepläne. Zu diesem Zweck stehen sie in engem Austausch mit der Stelle des Human Relations Officers (sh. Kapitel 3.2.4). Im Zentrum des für Förderung und Equal Leadership zentralen Abschnitts ihrer Funktion stehen folgende Aufgaben.

Aufgabendefinition

- Umsetzung des definierten Auftrags ihres Verantwortungsbereichs
- Regelmässiger Rapport an Vorgesetzte
- Gute Kenntnis der Mitarbeitenden
- Mitarbeiter:innenkompetenz- und potenzialadäquat einsetzen, Verantwortung übertragen und fördern
- Beitrag zur am Bedarf der Gesamtorganisation orientierten Förderung von Mitarbeitenden
- Sofern möglich und sinnvoll, Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen
- Sicherstellung, dass Mitarbeitende Sinn und Gründe für Entscheidungen nachvollziehen können

- Förderung der Kultur und Vorleben der Führungsgrundsätze
- Monitoring der Mitarbeitenden und Einhalten des Förderprozesses
- Regelmässiger Austausch mit Mitarbeitenden und dem Human Relations Officer im Hinblick auf ihre Entwicklung
- Austausch mit der eigenen Führungskraft und Human Relations Officer im Hinblick auf die eigene Entwicklung

3.2.3 Mitarbeitende (MA)

Unter Mitarbeitenden sind sämtliche Angehörige der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur zu verstehen, die keine Führungsfunktion innehaben. Sie sind spezifischen Organisationseinheiten zugeordnet und mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten betraut.

Verständnis

Mitarbeitende gehen ihren definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten umsichtig und nach bestem Wissen und Gewissen nach. Dabei wirken sie sowohl eigenverantwortlich als auch gemeinsam im Team. Bei Informationslücken oder Fragen treten sie proaktiv mit ihren Vorgesetzten in Verbindung und geben auch transparentes Feedback zu Optimierungsmöglichkeiten. Entwicklungswünsche werden offen kommuniziert und bei Bedarf der direkte Kontakt mit der/den vorgesetzten Person/en gesucht. Auch tauschen sich Mitarbeitende untereinander informell stetig aus und geben sich gegenseitiges Feedback.

Aufgabendefinition

- Umsetzung der definierten Aufgaben
- Leistung, Engagement und Initiative
- Lernbereitschaft, proaktives Nachfragen bei Wissenslücken und Einbringen eigener Ideen
- Sofern sinnvoll Partizipation an Entscheidungsprozessen
- Verständnis und Kenntnis der Arbeit der Kolleg:innen (auch anderer Organisationseinheiten)
- Gegenseitiges Feedback im Team, an Führungskräfte und Einbringen von Verbesserungsvorschlägen
- Orientierung des eigenen Verhaltens an Leitlinien
- Einsatz für die Entwicklung der eigenen Kompetenzen und Einbringen von Entwicklungsbedarfen und -vorstellungen
- Teilnahme an regelmässigen Entwicklungsgesprächen mit der Führungskraft, ggf. Einfordern von Entwicklungsgesprächen
- Austausch mit Human Relations Officer im Hinblick auf die eigene Entwicklung

3.2.4 Human Relations Officer (HR1)

Der Human Relations Officer beschäftigt sich vornehmlich mit der Gestaltung von Humanbeziehungen und ihrer Weiterentwicklung. Mögliche Funktionen und Kompetenzen erstrecken sich je nach Gestaltung der Funktion und Bereitstellung von Ressourcen von Kernaufgaben der Förderung bzw. Personal- bis hin zu jenen der Organisationsentwicklung.

Verantwortungsbereich 1 – Förderung und Entwicklung von Individuen (PE)

Der Human Relations Officer muss Mitarbeitende und Führungskräfte gut kennen sowie einen intensiven Austausch mit ihnen pflegen. Der Funktion obliegt die Personalentwicklung als Förderung und Führungskräfteauswahl in enger Abstimmung mit Weiterbildungsverantwortlichen und Vorgesetzten der Linie.

Personalentwicklung wird verstanden als die sorgfältige Planung der Entwicklung jeden einzelnen Mitarbeitenden und der Führungskräfte. Im Unterschied zu fachlicher Weiterbildung, die oft bereits bei Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen angesiedelt ist, wendet sie sich der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen zu. Sie ist weder Nebenjob eines Human Resources Management, noch kann sie angesichts der grossen Besonderheit des Führungsbetriebs der Stadtpolizei vollumfänglich von der Stadt geleistet werden.

Die Funktion bzw. Rolle umfasst Förder- und individuelle Entwicklungsprozesse, die es zu gestalten, operativ umzusetzen, in ihrem Implementierungsstand zu verfolgen und fallweise durch geeignete Interventionsmassnahmen weiterzuentwickeln und gesamtheitlich in ihrer Wirkung zu überwachen gilt.

Sie begleitet Mitarbeitende und berät sie mit Blick auf ihre spezifische Entwicklung.

In Austausch und Kooperation mit Führungskräften (ab Gruppenleitung) der Mitarbeitenden wird die berufliche Orientierung und Entwicklung frühzeitig diskutiert und geplant sowie eine laufende Beobachtung des Status anvisiert. Regelmässige Gespräche stellen sicher, dass unter den Beteiligten (HR1, MA, FK) der Konsens über die umzusetzenden Massnahmen aufrechterhalten bleibt.



Sie stellt Grundlagen für Förderentscheidungen des Kommandos bereit.

Aufgabendefinition

- Mitarbeitenden-Qualifikation lesen
- Gute Kenntnis der Mitarbeitenden, ihrer Potenziale und Vorstellungen
- Beitrag zur Planung der beruflichen Orientierung und Entwicklung mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten
- «Zusätzliches, neutrales Augenpaar» auf Menschen und Entwicklung bzw. Entwicklungsplanung und regelmässiger Austausch mit den Führungskräften
- «Mitarbeitende mit Potenzial aufs Radar bringen», ggf. Auslösung von Extra-Assessments zum Erkennen von Potenzialen

Verantwortungsbereich 2 – Entwicklung der Gesamtorganisation (OE)

Mit dem zweiten Verantwortungsbereich verbunden ist die über die Gestaltung und Umsetzung der Förderprozesse in der Polizeiorganisation (sh. Kapitel 3.3 ff.) hinausgehende Entwicklung der gesamthaften Führungskultur (beispielhafte Aktivitäten sh. Kapitel 2.1 ff.).

Die **Entwicklung der gesamthaften Führungskultur** muss den Spezifika einer Polizeikultur (Kapitel 2.4.3) gerecht werden. Diese unterscheidet sich massgeblich von jenen der Stadt. Im Verantwortungsbereich des Human Relations Officers liegt die Überprüfung, wie gut die Umsetzung des Leitbildes sowie der Führungsgrundsätze gelingt bzw. das Monitoring der Organisations- und Führungskultur. Je nach Bedarf sind Veränderungsmaßnahmen zu lancieren, die die Entwicklung des Einzelnen genauso zum Ziel haben, wie die des Kollektivs auf Ebene der Organisation.

Rahmenbedingungen von Führung (Übereinstimmung mit Polizeistrategie, Führungskultur, Leitlinien, Ressourcen wie Zeit, Information, Feedback und Kompetenz) sind in diesem Kontext zu hinterfragen und bei Interventionsnotwendigkeiten zeitnah aktiv zu werden. Führungsinstrumente wie z. B. Anforderungskriterien und Vorgehensweisen in der Auswahl der Führungskräfte sind dementsprechend anzupassen.

Aufgabendefinition

- Wissen um die übergeordneten Rahmenbedingungen der Organisation (Leitbild, Führungsgrundsätze, Führungsstrukturen etc.)
- Monitoring einer Entwicklung der Organisations- und Führungskultur in die gewünschte Richtung
- Initialisierung von Interventionsmassnahmen bei Bedarf
- Monitoring der Führungskulturentwicklung und Ergreifen von Massnahmen der Organisations- und Personalentwicklung
- Monitoring Compliance der Mitarbeitenden mit Führungsgrundsätzen und Leitbild
- Enger Austausch mit Kommando und Führungskräften
- Initialisierung von Massnahmen zur Überarbeitung/Aktualisierung der Grundsätze und Rahmenbedingungen der Organisation bei intern oder extern evoziertem Bedarf
- Aktualisierung des Führungsleitbildes
- Anpassung von Führungsinstrumenten

3.2.5 Human Resources Manager (HR2)

Unter Human Resources Manager wird eine personalbezogene städtische Stelle der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur verstanden. Sie stellen übergeordnete Grundlagen und allgemeine Massnahmen z. B. der Führungskräfteentwicklung bereit und stehen in engem Austausch und Abstimmung mit dem Human Relations Officer und dem Kommando zu allgemeinen Entwicklungen, Trends und Neuerungen in der Personalarbeit. Sie nehmen die spezifischen polizeilichen Entwicklungs- und Förderprozesse in das offizielle städtische Instrumentarium auf und vertreten diese gegenüber weiteren städtischen Departementen und der Politik.

3.3 Förder- und Entwicklungsprozess

Bisher entsprechen Förderung und Entwicklung bei den Stadtpolizeien eher einer Nachfolgeplanung. Vakante Stellen sind oft der Ausgangspunkt von Förderung (reaktive Förderung). Eine aktive Laufbahnplanung findet sich weniger, wäre aber besser in der Lage, die Verfügbarkeit benötigter Kompetenzen zu gewährleisten.

Der Ausbau von einer reaktiven Nachfolge- zur aktiven, vorausschauenden Karriere- und Laufbahnplanung setzt voraus, dass sowohl

- Kandidat:innen für eine Entwicklung mit ihren Erfahrungen, bildungsseitigen Voraussetzungen und Potenzial sichtbar werden (von Vertreter:innen der Polizeien bezeichnet als «PBP: Potenzialerkennung, Bildungsseitige Voraussetzungen, Praktische Bewährung») als auch
- ein frühzeitiger Überblick über den Bedarf und die Möglichkeiten der Entwicklung in der Organisation bestehen

um die Entwicklung von Führungskräften proaktiv in Gang setzen zu können. Dies ermöglicht eine vorausschauende individuelle Entwicklungsplanung, die in geeignete Förderschritte zu übersetzen ist.

Equal Leadership erfordert zusätzlich, dass sich Führungskräfte in der Organisation entwickeln können, auch wenn sie bisher nicht den bestehenden Prototypen entsprechen. Zu diesem Zweck sind das Bewusstsein eigener Verzerrungen (Bias) in Entscheidungen für oder gegen eine Beförderung oder Karriereförderung bestimmter Mitarbeitenden sowie (damit einhergehend) eine professionelle und saubere/systematische Führung des Prozesses zentral. Dementsprechend müssen Führungskräfte die Wichtigkeit von Förderung und Entwicklung des Einzelnen für die Polizeiarbeit und die Bewältigung

immer herausfordernderer Anforderungen verstehen, und nicht nur die operative Tätigkeit an der Front bzw. «auf der Strasse» in den Fokus rücken.

Ein wichtiger Baustein um dies zu gewährleisten besteht in der Umsetzung des «Sechs-Augen-Prinzips», bei dem bestehende Förderbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften um das weitere, neutrale Augenpaar des Human Relations Officers erweitert werden. So können beispielsweise mögliche Kandidat:innen, die von der eigenen Führungskraft zu wenig gesehen werden, zu weiteren beruflichen Schritten ermutigt, Potenziale besser erkannt und ein gesamthafter Überblick über sie in der Organisation gewonnen werden.

Um die Identifikation zu systematisieren, können Einschätzungen zu definierten Kompetenzen erfolgen und verglichen werden. Alternativ können auch Vorgehensweisen genutzt werden, die gezielt Potenziale erfassen, wie bspw. Assessments.

Ein allgemeiner Prozess der Förderung mit seinen Beteiligten und möglichen Instrumenten wurde mit den Stadtpolizeien erarbeitet (Abbildung 15). Er lässt sich auf die eigene Organisation anwenden und konkretisieren, wie etwa im Beispiel der Stadtpolizei St.Gallen (Kapitel 6.3.1).

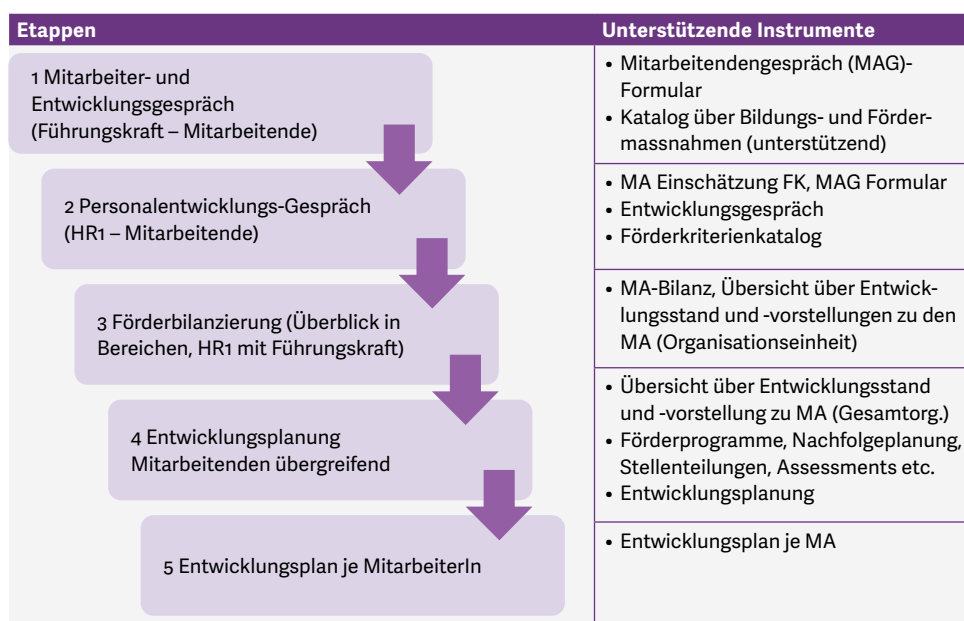


Abbildung 15: Prozessentwurf (Führungskräfte-)Entwicklung.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Etappen des Förder- und Entwicklungsprozesses und zentrale Instrumente

Diese Schritte in Verbindung mit beteiligten Personen und eingesetzten Instrumenten, wurden im Projekt zu einem «Standardprozess» kombiniert (Abbildung 16).

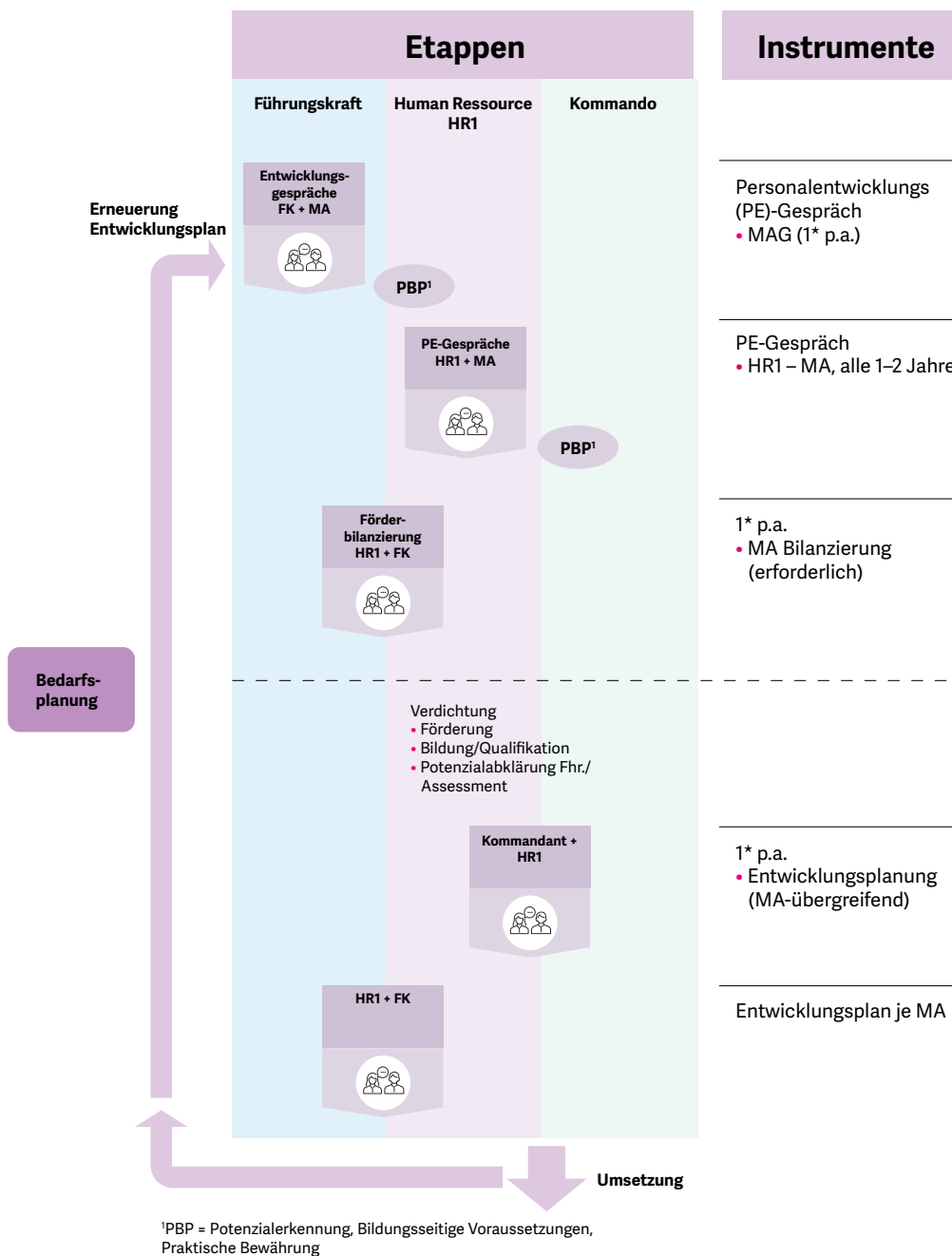


Abbildung 16: Mit den Stadtpolizeien entwickelter Standardprozess der Förderung.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.1 Etappe 1: Mitarbeitendengespräch(e) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Im neuen Sollprozess sind Entwicklungsgespräche zwischen der/dem Mitarbeitenden und der Führungskraft, die in vielen Organisationen im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs stattfinden, als erster Schritt vorgesehen. Dabei kann eine Trennung der Gesprächsarten in eine Beurteilung von Leistungen und Neu-Vereinbarung von Zielen sowie Förderung von Mitarbeitender:innen sinnvoll sein, was umso stärker zutrifft, falls gehaltswirksame Leistungsbeurteilungen im Rahmen der Gespräche stattfinden.

Die Instrumente können je nach Sprachgebrauch unterschiedlich benannt werden. Beispielsweise wurde bei einer Stadtpolizei der Begriff «Mitarbeitenden-Dialog» für die Mitarbeitendengespräche diskutiert, der betont, dass ein Austausch auf Augenhöhe stattfinden soll.

Themenschwerpunkte des für die Förderung vorgesehenen Gesprächs oder Gesprächsanteils sind die berufliche Entwicklung, bestehende Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten, konkrete Überlegungen zu Möglichkeiten der Weiterentwicklung für den jeweiligen Mitarbeitenden sowie potenzielle Förderung, Weiterbildungen und anzustrebende Zusatzqualifikationen (Entwicklungsplanung).

Als Instrumente dieser Etappe bieten sich an:

Mitarbeitendengesprächs-Formulare

In den meisten Organisationen sind systematisierte Vorgehensweisen für die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen im Einsatz. Diese sollen u. a. folgende Inhalte berücksichtigen bzw. um diese angereichert werden:

- Berufliche Weiterentwicklung (Vorstellungen des Mitarbeitenden; Allgemeine Orientierung als Vorschlag der Führungskraft)
- Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale des Mitarbeitenden, basierend auf einem ergänzenden Kompetenzkatalog (Kapitel 2.5)
- Massnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung

Katalog über Bildungs- und Fördermassnahmen

Bisher bieten Anforderungsprofile sowie eine Ausbildungsmatrix Transparenz dahingehend, welche Qualifikationsvoraussetzungen für Führungsfunktionen bestehen. Um dazu ergänzend Führung nachhaltig insbesondere im Kontext von Einsatzorganisationen zu entwickeln, ist es notwendig überfachliche Kompetenzen zu stärken, die den jeweiligen Führungsgrundsätzen (Kapitel 2.2) bzw. jenen des Modells der Leadership-Polydextrie, falls dem gefolgt werden soll, entsprechen (sh. Kapitel 2.4). Konsequenterweise

ist es dementsprechend sinnvoll, einen Katalog an Bildungs- und Fördermassnahmen zu erstellen, bzw. bestehende Kataloge z. B. fachqualifizierender Weiterbildungen, um Massnahmen zur Entwicklung der entsprechenden Führungskompetenzen anzureichern (sh. Abbildung 11, Abbildung 12 und Abbildung 13).

Dabei ist es nützlich, Bildungsangebote und niedrigschwellige Anregungen zur Förderung so zu kombinieren, dass Führungskräfte einfache Hinweise erhalten, wie sie typischen Entwicklungsbedarfen auf simple Weise nachkommen können und welche Angebote und Möglichkeiten in der Organisation bzw. organisationsnah bestehen. Grob unterscheidbar sind «Bildungsmassnahmen», die eher in ausdrücklichen Lernsettings stattfinden (z. B. Schulungen, Weiterbildungen etc.) und «Fördermassnahmen», die eine Entwicklung im Prozess der Arbeit vorsehen. Alternative Entwicklungsmassnahmen «off» und «on the job» zu Weiterbildungen, die die Führungskräfte aufgreifen können, sind z. B.:

- Hospitationen, Stellvertretungen
- Mentoring, Supervision und Coachings
- Gesundheitsförderungs- und Stressbewältigungsprogramme
- Peerfeedback
- Job-Rotation

Hilfreich ist es, Massnahmen bereits im Katalog auf konkrete Entwicklungsziele hin auszurichten. Dieses kann die Entwicklung einzelner Kompetenzen beinhalten, oder sich auf die Vorbereitung auf neue Aufgaben, Projekte, Funktionen usw. beziehen. Ergänzende Inhalte eines Bildungskatalogs können daher bspw. sein:

- Typische Fragestellungen von Führung, Führungsaufgaben sowie Führungskompetenzen mit zugeordneten Entwicklungsmassnahmen
- Kompetenzprofile mit Anforderungsprofilen für unterschiedliche Positionen und Rollen mit zugeordneten Entwicklungsmassnahmen
- Massnahmen der Entwicklung
- Beschreibung einzelner Massnahmen
- Beispiele zu Entwicklungsfeldern und Möglichkeiten, einen Entwicklungsbedarf zu decken.

Ein beispielhafter Katalog über Bildungs- und Fördermassnahmen könnte folgendermassen konzipiert sein (sh. Tabelle 4):

Ziel	Massnahme	Beschreibung	Organisations-spezifische Hinweise zur Planung
Kennenlernen der Tätigkeiten und Kultur der Organisationseinheit, um die eigenen Aufgaben neu zu gestalten, die Schnittstellen zu optimieren, andere Funktionen kennen zu lernen, die Passung vor einem Stellenwechsel kennenzulernen	Hospitation	Einsatz von Mitarbeitenden in einer anderen Organisationseinheit	t.b.d.
Möglichkeit des Feedbacks und Reflexion führungs-spezifischer Fragestellungen ohne hierarchische Beziehung	Peerfeedback	Wiederkehrende Massnahme basierend auf Gegenseitigkeit, um die eigenen Führungskompetenzen auszubauen	t.b.d.
Einblick in und Nutzung von Kompetenzen und Erfahrungen langjähriger Führungskräfte, um eigene Kompetenzen und Fähigkeiten zu stärken sowie Best-Practices zu erlernen	Mentoring Programm	Bildung von Mentor-Mentee-Tandems mit regelmässigem Erfahrungsaustausch sowie Begleitung des Mentees	t.b.d.
Reflexion erlebter, anspruchsvoller Führungssituationen und Umgang mit diesen in unterschiedlichen Settings, Spezifische Verhaltensentwicklung	Weiterbildung/ Workshops Coaching und Supervision	Teilnahme an den definierten Massnahmen Wiederholte, aufeinander aufbauende Coaching-Sitzungen und Herausarbeiten von Etappenzielen für eine schrittweise Veränderung individuellen Verhaltens bzw. Supervision erlebter Führungserfahrungen	t.b.d.

Tabelle 4: Aufbau eines Katalogs für Bildungs- und Fördermassnahmen.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.2 Etappe 2: Personalentwicklungsgespräch zwischen Human Relations Officer (HR1) und Mitarbeitenden

Personalentwicklungsgespräche zwischen der Human Relations Officer-Funktion und dem Mitarbeitenden dienen dazu, eine zusätzliche Perspektive auf Mitarbeitende einzunehmen und eine längerfristig orientierte Entwicklung in der Organisation zu gewährleisten. Dabei können drei Kernelemente «praktische Bewährung», «bildungsseitige Voraussetzungen» sowie «Potenziale» (sh. Kapitel 3.3) als Grundlage für mögliche Entwicklungsschritte berücksichtigt werden.

Neben vorausgehenden Einschätzungen durch die jeweiligen Führungskräfte ist es essenziell und neu, dass der Human Relations Officer eine eigenständige Einschätzung gewinnt. Die dadurch entstehende unabhängige Perspektive trägt wesentlich zur Qualität und Objektivität der Personalentwicklung bei. Während die vorgesetzte Person in der Regel auf die unmittelbare Leistung und das Verhalten der/des Mitarbeitenden im beruflichen Kontext fokussiert und Entwicklungs- hinter Leistungsziele stellt, kann der Human Relations Officer breitere Kriterien einbeziehen, wie z. B. Überlegungen im Hinblick auf eine langfristige Entwicklung in der Organisation, überfachliche Kompetenzen oder individuelle Ambitionen. Statt aktueller Effizienz und Zielerreichung stehen Gesichtspunkte künftiger Einsatzmöglichkeiten und der strategischen Bedeutung für die Organisation im Vordergrund. Dies ermöglicht eine gezielte Förderung von Talenten und eine nachhaltige Personalentwicklung, die die langfristigen Ziele der Organisation unterstützt.

In bestehenden Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden können zudem verzerrte Wahrnehmungen bestehen oder aktuelle Nutzungsinteressen und Loyalitätsüberlegungen im Hinblick auf künftige Verhandlungen Einfluss auf Entwicklungsentscheidungen nehmen. Der Human Relations Officer auf der anderen Seite wird aufgrund grösserer Distanz potenziell neutralere Einschätzungen vornehmen, was Beurteilungsfehlern entgegenwirkt und eine grössere Objektivität sicherstellt. Auch ist es dem Human Relations Officer durch das organisationsweite Aufgabengebiet möglich, besser vergleichende Abwägungen zu vollziehen, die es erlauben den einzelnen im Kontext der weiteren Beschäftigten zu verorten. Diese komparative Sichtweise ist für die vorgesetzte Führungskraft oftmals nur schwer möglich. Unabhängige Einschätzungen durch den Human Relations Officer können das Vertrauen

der Mitarbeitenden in auf klaren Kriterien basierende Personalentwicklungs- und Förderungsprozesse stärken.

3.4.3 Etappe 3 und 4: Konsolidierung der Entwicklungsplanung für eine Organisationseinheit und die Gesamtorganisation

Die auf einzelne Personen bezogenen Überlegungen zur Weiterentwicklung können nach dem dargestellten Vorgehen zunächst auf Ebene einzelner Bereiche und später für die Gesamtorganisation konsolidiert und in Abstimmung zum Bedarf seitens Organisation (Nachfolgeplanung, künftige Anforderungen der Organisation, strategische Ausrichtung im Hinblick auf Führung etc.) gebracht werden. Sie bieten Unterstützung bei der Identifikation und Selektion geeigneter Kandidat:innen, Entwicklungsstationen und die konkrete Zuordnung von Mitarbeitenden zu Entwicklung.

Human Relations Officer und Führungskraft: Förderbilanzierung zwischen Human Relations Officer und Führungskraft

Bezogen auf Verantwortungsbereiche einzelner Führungskräfte ist es sinnvoll, einen Überblick über die auf verschiedene Weise gewonnenen Entwicklungsvorstellungen der Mitarbeitenden sowie gewonnene Einschätzungen über Stärken und zu entwickelnde Bereiche zu diskutieren.

Eine beispielhafte Basis hierfür bietet ein strukturierter Ansatz, der Ergebnisse aus Entwicklungsgesprächen konsolidieren und priorisieren hilft. Ziel ist es, die gesammelten Daten für den jeweiligen, von der Führungskraft verantworteten Bereich zu bündeln, zu bewerten und auf die strategischen Ziele der Organisation auszurichten. Dabei sind folgende Schritte denkbar:

- Sammlung und Aggregation der Ergebnisse: Ergebnisse aus den individuellen Gesprächen sind strukturiert zu erfassen. Hierbei kann ein einheitliches Framework verwendet werden, um die Konsistenz der erhobenen Daten zu gewährleisten (Template für standardisierte Gesprächsprotokolle, ggf. digitale Erfassung mittels Personio, SAP SuccessFactors).
- Kombination der Sichtweisen: Kombinieren unterschiedlicher Perspektiven, um ein vollständiges Bild der Mitarbeitenden zu erhalten. Hierbei sollten im besten Fall die Sichtweisen der Führungskräfte und des Human Relations Officers zusammengeführt werden. Mögliche Vorgehensweisen in diesem Kontext sind eine duale Bewertung, bei der jede Führungskraft die Potenziale, Entwicklungs-

ziele, und mögliche Entwicklungsmassnahmen bezogen auf ihre Mitarbeitenden festhält, genauso wie der Human Relations Officer. Beides kann in einem bilateralen Meeting besprochen werden, indem abweichende Einschätzungen diskutiert werden.

- **Priorisierung und Definition der Entwicklungsmassnahmen:** Entwicklungsmassnahmen sind anhand strategischer Kriterien und verfügbarer Ressourcen zu priorisieren. Mögliche Kriterien dabei sind organisatorischer Bedarf, Mitarbeitendenpotenziale, Zeithorizont oder Ressourcenverfügbarkeiten.
- **Instrument zur Bewertung des Entwicklungsstands und -vorstellungen:** Die Implementierung eines eigenen Instruments zur Bewertung des Entwicklungsstands kann bei der Schaffung von Vergleichbarkeit und Transparenz unterstützend wirken.

Kommando und Human Relations Officer: Entwicklungsplanung Mitarbeitenden-übergreifend

Eine weitere Verdichtung der Ergebnisse zu den Entwicklungsvorstellungen sollte auf Ebene der Gesamtorganisation stattfinden. So werden z. B. in Form einer sog. «Talentkonferenz» regelmässig eigens zum Zweck der Entwicklungsplanungen konzipierte Meetings einberufen. In dieser z. B. jährlichen Besprechung zwischen Kommando und dem Human Relations Officer werden individuelle Entwicklungen mit dem Bedarf der Organisation und Möglichkeiten der Förderung abgestimmt.

Für einen ersten Überblick haben sich in vielen Organisationen Portfolios eingebürgert, die eine Gesamtchau von Mitarbeitenden bieten, z. B. entlang der Achsen «Leistungen auf Dauer» und «Einschätzung der Führungskompetenzen oder -potenziale».

Die Charakterisierung der Personen lässt sich mit ihren Vorstellungen zur weiteren Entwicklung hinterlegen, um darauf basierend einen Überblick über Fördermöglichkeiten zu gewinnen.

Das Gegenstück, das den Bedarf auf Ebene Organisation darstellt, sind z. B. Nachfolgeplanungen inkl. möglicher Stellenteilungen. Sie sind als Gegenstand des Risikomanagements zur Sicherung von Schlüsselfunktionen verbreitet, da frühzeitig ein systematischer Aufbau von Personen stattfinden kann. Stellenteilungen können eine Möglichkeit sein, Führungsfunktionen für mehr und zusätzliche Personen zugänglich zu machen, die z. B. aus familiären Gründen und innerfamiliärer Arbeitsteilung keine 100% Stelle annehmen würden.

Beispielhafte Förderentscheidungen, die hier getroffen werden, sind die Zuordnung zu Stellennachfolgen, Projektverantwortungen, Stellvertretungen, Weiterbildungen, Führungskräfteprogrammen usw. Teilweise – oft abhängig von ihrer Reichweite – wird endgültigen Entscheidungen ein Assessment vorgeschaltet.

Potenzialerkennung – Assessment

Damit Führungskräfte erkannt und ausgewählt werden, die den künftigen Anforderungen an Führung bereits grundlegend entsprechen, werden neben Kompetenzeinschätzungen teilweise Assessments eingesetzt. Dies kann im Sinne eines generellen «Screenings» aller potenziellen (Nachwuchs-) Führungskräfte erfolgen, oder als abschliessende Etappe in der Entscheidung über die Zuordnung von Führungsfunktionen zu Personen.

Unter Assessment werden grundsätzlich systematische Verfahren zur Bewertung von Persönlichkeit, Kompetenzen oder (Führungs-)Potenzialen von Kandidaten verstanden, die einen Beitrag zur Eignungseinschätzung einer Person für eine bestimmte Position leisten sollen.

Assessments bzw. Assessment-Verfahren variieren je nach Ziel und Kontext der Auswahl. Während es sich bei Assessments oft um die Auswertung spezifischer Fragebögen handelt, kombinieren Assessment-Verfahren i. e. S. bzw. Assessment-Center in der Regel verschiedene Verfahren. Zu den häufig eingesetzten Methoden zählen bspw. psychometrische Tests, die kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeit oder andere psychologische Merkmale messen, simulationsbasierte Aufgaben wie Fallstudien, Gruppendiskussionen und Präsentationen, Arbeitsproben, strukturierte Interviews oder Tests, bei denen Kandidat:innen in hypothetischen Arbeitssituationen Entscheidungen treffen müssen (Lievens & Chan, 2017).

Bei den beteiligten Polizeien werden Assessments teilweise ergänzend zu Führungskräfte-Einschätzungen genutzt, um zusätzliche Informationen über die Kandidat:innen für Führungspositionen zu erhalten. Die Durchführung von Assessments erfolgt dabei an der Stufe zur Endselektion und wird eher als zeitlich zu spät bewertet. Sie könnten zu einem früheren Zeitpunkt eingesetzt zu einer realistischeren Selbstwahrnehmung von Mitarbeitenden beitragen und z. B. häufiger als Assessmentcenter im Sinne eines

- moderierten Workshops sämtlicher Führungskräfte mit offenem Austausch und Peer Feedback-elementen
- zur Überprüfung der Kultur und Führungsgrundsätze und Ableitung von Entwicklungsfeldern sowie Umsetzung von Verbesserungen genutzt werden.

Für Frauen könnte eine solche Potenzialbestätigung für die Stärkung ihrer Selbstsicherheit mit Blick auf berufliche Ambitionen hilfreich sein.

Förderprogramme

Um konkrete Führungskompetenzen aufzubauen, lassen sich individuell Massnahmen entlang des jeweiligen individuellen Bedarfs zusammenstellen oder feste Programme definieren, die gewährleisten, dass alle Teilnehmer:innen Personalentwicklungsmassnahmen zu vordefinierten Themen von Führung oder Führungskompetenzen durchlaufen. Auch Kombinationen von festen und individuellen Massnahmen sind möglich, z. B. indem entlang von zu erwerbenden Kompetenzen zunächst basierend auf Kompetenzbewertungen oder einem Assessment bereits bestehende Kompetenzen erfasst, und die Teilnahme entlang des individuellen Bedarfs gestaltet werden.

Viele Organisationen bieten für Mitarbeitende mit Führungspotenzial konkrete Förderprogramme für die Entwicklung von Führungskompetenzen an. Der Nutzen liegt u. a. in der Sicherstellung des frühzeitigen Kompetenzaufbaus vor Stellenantritt, der Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungswunsch und der Möglichkeit zur Bewertung und Einflussnahme auf die Kompetenzentwicklung vor Übertragung einer Führungsfunktion. Praktisch erfolgt die Initiierung solcher Programme dennoch zögerlich, da zu oft bei Kandidat:innen der Eindruck entsteht, nach Durchlaufen der Massnahmen einen automatischen Anspruch auf eine Führungsfunktion zu haben, der nicht immer (zeitnah) erfüllt werden kann oder soll.

3.4.4 Etappe 5: Individuelle Entwicklungspläne

Eine zentrale Massnahme zur systematischen Förderung beruflicher Kompetenzen und von Karriereschritten stellt die Ableitung eines individuellen Entwicklungsplans für die einzelne Person dar. Der Prozess wird in enger Zusammenarbeit zwischen dem direkten Vorgesetzten, dem Human Relations Officer und der höheren Führungsebene durchgeführt.

Ziele können je nach vorausgehender Entscheidung die Förderung beruflicher und persönlicher Kompetenzen der Mitarbeitenden in der aktuellen Funktion und/oder Vorbereitung auf neue Funktionen mit einer mittel- bis langfristigen Karriereentwicklung sein, die Mitarbeitende auf mögliche künftige Aufgaben und Rollen vorbereiten. Gegenstand eines Entwicklungsplanes sind üblicherweise die Zielsetzung und eine etappierte Darstellung von Teilzielen, zugehörigen Entwicklungsschritten, konkreten Massnahmen und vorgesehenen Erfüllungszeitpunkten.

Nach Durchlaufen der vorangegangenen Prozessschritte wird der Entwicklungsplan kooperativ sowohl unter Bewertung der beruflichen Praxis, gegenwärtigen Kompetenzen und Potenzialen, die im Arbeitsalltag evident werden als auch unter Perspektive der strategischen Ziele der Organisation und einer langfristigen Entwicklung erstellt. Individuelle Karrierevorstellungen als auch organisatorische Bedürfnisse müssen darin eingehen.

Die Erstellung des individuellen Entwicklungsplans erfolgt in einem strukturierten Prozess. Dabei wird auf Basis bereits skizzierter Etappen eine Bestandsaufnahme der aktuellen Mitarbeitenden-Situation, der Organisation sowie einzelner Polizist:innen erarbeitet. Auf Basis der Status-Quo-Analyse werden gemeinsam kurz- und langfristige Entwicklungsziele definiert und im Rahmen der Massnahmenplanung konkrete Schritte festgelegt, um die definierten Entwicklungsziele zu erreichen. Diese zielen neben der Vermittlung von fachlichen Kompetenzen und des Erwerbs von Qualifikationen, auf die Entwicklung von Soft Skills wie Führungskompetenz, Kommunikation und Problemlösungsfähigkeit ab. Eine fortlaufende Evaluation und Fortschrittsüberwachung stellen sicher, dass der Entwicklungsplan kein statisches Dokument bleibt, sondern regelmässig überprüft und angepasst wird. Dabei spielen Feedback-Gespräche zwischen dem/der Mitarbeiter:in, dem/der direkten Vorgesetzten und dem/der Personalentwickler:in eine zentrale Rolle.

3.5 Auswahl von Personen für Führung

Die Selektion von Individuen für Führungspositionen ist ein kritischer Prozess, der die strategische Ausrichtung der Stadtpolizei und die Erfüllung ihres Grundauftrags massgeblich beeinflusst. Dabei umfasst die Auswahl mehrere Schritte, beginnend mit der Bewerbung für eine Position, über die

Vor- und Endauswahl bis hin zur Integration in die Führungsrolle.

Aktuell ist der Auswahlprozess für Führungspositionen bei Stadtpolizeien stark an der polizeilichen Fachkompetenz und recht klar definierten Entwicklungspfaden orientiert. Dementsprechend ist der Entscheid für Kandidat:innen vornehmlich anhand bisheriger beruflicher Leistungen innerhalb der Polizei sowie ihres Fachwissens in Bereichen der Polizeiarbeit erfolgt. Der Bewerbungsprozess nimmt seinen Anfang mit einer (internen) Ausschreibung der zu besetzenden Führungsposition, auf die sich interessierte Mitarbeitende bewerben können. Im Anschluss an die erste Bewerbungsrunde erfolgt ein strukturiertes Verfahren, welches in der Regel formale Interviews und – z. B. abhängig von der Position – Assessments oder Assessment-Center (s. o.) mit Unterstützung externer Experten umfasst. Die finale Selektion erfolgt meist durch ein Gremium, das Aspekte wie Erfahrung, Dienstjahre sowie die bisherige Bewältigung operativer Aufgaben in der finalen Entscheidung berücksichtigt.

Obgleich dieser Ansatz sicherstellt, dass die ausgewählten Führungskräfte über fundierte polizeiliche Expertise verfügen, ist zu hinterfragen, ob er auch modernen Anforderungen an Führung vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontexte (sh. Kapitel 2.3.2) gerecht wird. So umfasst Polizeiarbeit nicht nur operative und fachspezifische Aufgaben, sondern erfordert zunehmend Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeiter:innenführung, strategischen Planung und interdisziplinären Zusammenarbeit. Als kritisch erweist sich, dass polizeifachliche Fähigkeiten in der Regel einseitig im Vordergrund der Auswahlkriterien stehen, während wichtige auf die Zukunft bezogene Führungskompetenzen möglicherweise unzureichend berücksichtigt werden.

Eine stärker kompetenzbasierte Auswahl von Führungskräften könnte dementsprechend dazu beitragen, dass sie nicht nur in ihrer operativen Arbeit herausragend sind, sondern auch über jene sozialen und persönlichen Fähigkeiten verfügen, die in komplexen Führungssituationen von zunehmender Bedeutung werden. Viele der Kompetenzen könnten sich als «Booster» für Frauen erweisen. Wie bereits dargestellt, ist davon auszugehen, dass im Zuge ihrer Berücksichtigung vermehrt Kompetenzen in der Auswahl zum Tragen kommen, die üblicherweise eher Frauen zugeschrieben werden, und daher über die künftige Bedeutung hinausgehend, ihre Identifikation als Potenziale und Selektion begünstigen.

Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die für die Besetzung von Führungspositionen relevanten Kompetenzen klar zu definieren und als Grundlage für den Auswahlprozess zu nutzen. Die Definition der Kompetenzen, die der systematischen Identifikation und Bewertung zugrunde liegen sollen, kann u. a. orientiert am polydextren Kompetenzradar (sh. Kapitel 2.5) erfolgen.

In einem weiteren Schritt ist es sinnvoll, bestehende Anforderungsprofile damit abzugleichen und bisher polizeifachliche stärker um soziale, kommunikative und strategische Fähigkeiten zu ergänzen.

Eine Auswahl an möglichen Kriterien für Führung, denen Polizeiorganisationen selbst Bedeutung zuweisen, und mit denen sie ihre bestehenden Kriterien anreichern können, enthält die nachfolgende Tabelle 5.

Die Anpassung der Assessment-Verfahren – falls genutzt – sollte in Analogie stattfinden und die Bewertung der relevanten, polydextren Führungskompetenzen vorsehen.

3.6 Einführung und Weiterentwicklung von Rolle/Funktion und Prozessen

Die Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Förder- und Entwicklungsprozesses sind zentral, um die Leistungsfähigkeit und strategische Ausrichtung der Organisation mittel- bis langfristig zu sichern. Dementsprechend ist es wesentlich, Strukturen und Prozesse zu etablieren, Rollen mit ihren Zielsetzungen und Aufgaben zu definieren, Umsetzungen vorzunehmen und ggf. Revisionen vorzusehen.

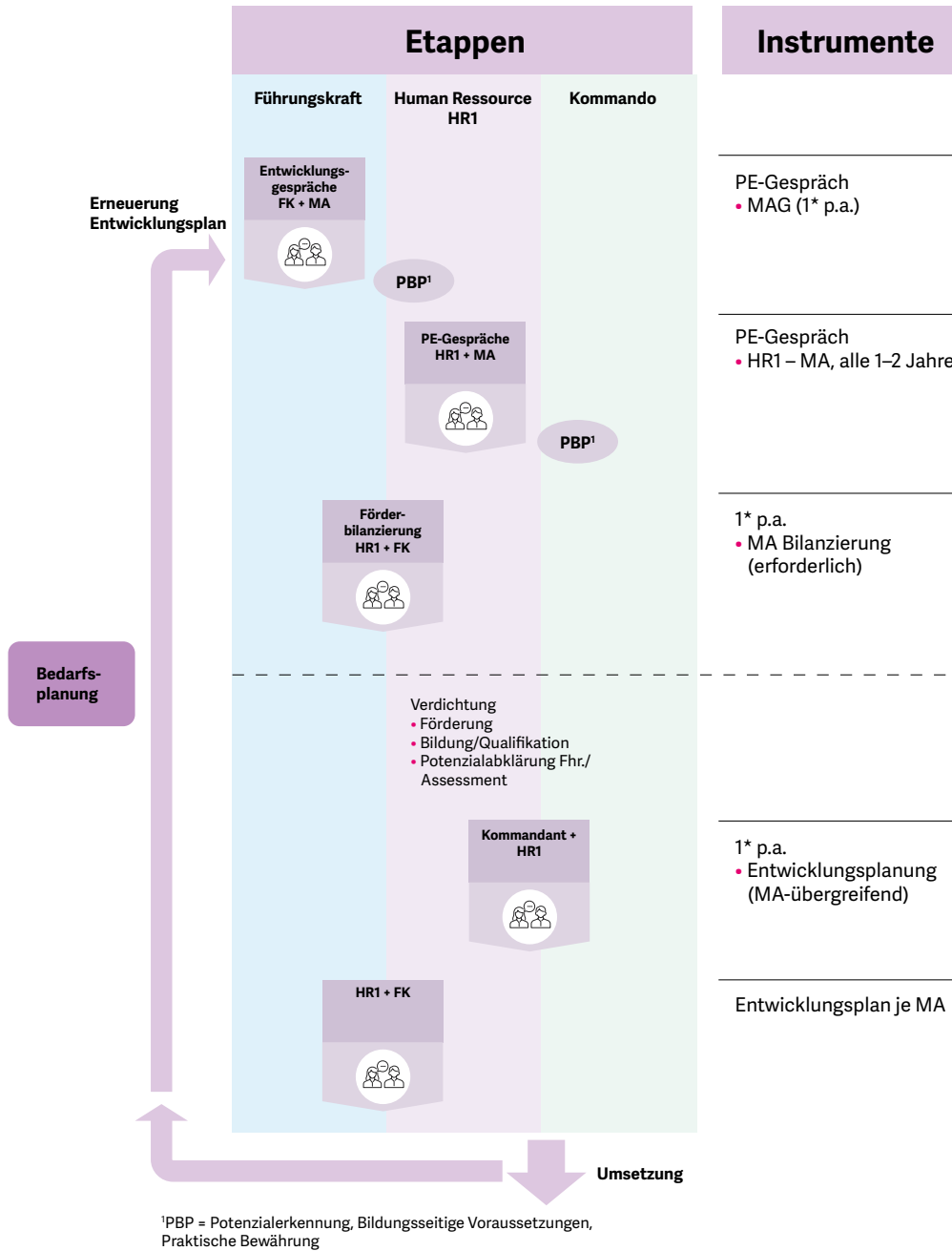
Damit sind Aufgaben im Rahmen einer Implementierung:

1. Analyse und Bewertung des bestehenden Förder- und Entwicklungsprozesses in der Polizeiorganisation
2. Abstimmung geplanter Prozessentwicklung
3. Anpassung des Prozesses
4. Einführung mit Begleitung und Beratung der beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte
5. Prozessmonitoring und Bewertung der Prozesseffektivität
6. Kontinuierliche Verbesserung

			Relevanz für Kaderstufe																									
			1						2						3													
			Soll -Ausprägung						Soll -Ausprägung						Soll -Ausprägung													
			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6								
Führung im Einsatz	Einsatz- koordination	Vermittlung Richtlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sachbezogenes Planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Entscheidungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Befehlstaktik	Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Problemlösung und Einsatzleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Eigenschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung im Betrieb	Betriebs-sicherheit	Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Systematische Arbeitsweise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Organisation und Einsatz Mitarbeitende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Finanzielle Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Konzeptionelles Talent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zukunftsgestaltung	Gestaltung von Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Fürsorge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Chancengleichheit/ Diversity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Entwicklung Wissen und Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Initiative und Veränderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Innovationsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung durch Vorbild	Lösungsorientierung	Selbstführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Integrität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Empathie (nach innen gerichtet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kommunikationsfähigkeit und Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Wertschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Vermittlung Identität und Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verantwortungs- übernahme	Zuverlässigkeit und Eigenverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Bürgernähe und Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Zielvereinbarung und Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Belastbarkeit und Leistungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Umgang schwierige Situationen und Konflikte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 5: Potenzielle Auswahlkriterien zur Validierung und Weiterentwicklung der bestehenden Auswahlkriterien.
Quelle: Eigene Darstellung.

(1) Analyse und Bewertung des bestehenden Förder- und Entwicklungsprozesses in der Polizeiorganisation



Weitere Instrumente	Neu zu schaffen	Vorhanden/anpassen Instrument/Anpassungsbedarf
Führungskräfte-Feedback	•	
Peer-Feedback	•	
Management-Audit	•	
Organisationsentwicklung-Prozess (OE-Prozess)	•	

Den Ausgangspunkt der Einführung bildet der in Abbildung 16, Kapitel 3.4.1 definierte Prozess. Zur Anpassung des Standardprozesses auf die jeweilige Polizeiorganisation wurde ein Überblick mit seinen unterstützenden Instrumenten geschaffen. Polizei-

organisationen können die Darstellung zur Klärung nutzen, über welche der Instrumente sie bereits verfügen, welche sie ändern wollen und welche sie für ihre Situation aktuell als nicht notwendig erachten (Abbildung 17).

Instrumente im Detail	Neu zu schaffen	Vorhanden/anzupassen • Instrument • Anpassungsbedarf
PE-Gespräch (FK – MA)	•	
MA-Ziele (MAG-Formular)	•	
PE-Gespräch (HR1 – MA)	•	
Schulung HR1		
Förderbilanzierung (Überblick in Bereich, HR1 mit FK) (MAG-Formular) (MA Bilanz + Entwicklungsplanung) (MA-Einschätzung der FK)	•	
Entwicklungsplan MA-übergreifend	•	
In der Funktion, Massnahmen PE (MA Bilanz + Entwicklungsplanung); grundlegende Förderung		
Vorbereitung Führung (Führungsgrundsätze) + grundlegende Förderung + aktuelles Ziel		
In der Führungsfunktion und Zielfunktion (MA Einschätzung der FK)		
Assessment		
Bildungskatalog	•	
Bildungsmatrix		
Überblick Führungsseminare		
Überblick Führungsentwicklung	•	
«Förderkatalog» Vorschau/Katalog mit Fördermöglichkeiten*	•	
Karrierewege und generelle Fördermöglichkeiten, inkl. Hospitationen & Co.		
Nachfolgeplanung/2-3 Jahres-Sicht auf Führungs- und Stellvertretungsvakanzen		
Geäusserte/geplante Stellenteilungen in FHR		
Entwicklungsplan je MA	•	
Rückkoppelung zu MAG	•	

*umfasst aktualisiert

- Rollierende – 2-3Jahre – Sicht auf Führungs-Vakanzen + Stellvertretungsvakanzen
- Geäusserte/geplante Stellenteilungen/Stellenprozent in Führung
- Generelle Förderungsmöglichkeiten (Hospitationen & Co.)

Abbildung 17: Anpassung des Standardprozess der Förderung auf die jeweilige Polizeiorganisation

(2) Abstimmung geplante Prozessentwicklung:
Die beschriebenen Rollen und Funktionen innerhalb der Polizeiorganisation wurden mit ihren Zielen, Aufgaben und Anforderungen festgehalten. Der skizzierte, mit dem Kommando abgestimmte polizeispezifische Ablauf und die Rollen und Aufgaben des Human Relations Officers wurden in Workshops (Kapitel 4.2) mit Führungskräften und Mitarbeitenden in Polizeiorganisationen kommuniziert sowie im Hinblick auf Plausibilität, Chancen und Risiken diskutiert.

(3) Anpassung des Prozesses:
Daran anschliessend wurde die konkrete Feinplanung vorgenommen. Es kam eine einfache Excel-Tabelle zur Anwendung (Tabelle 6), bei der die Polizeiorganisationen moderiert die Systematik so verändern, wie es für ihre Zwecke passend und anschlussfähig an bestehende Prozesse ist (Tabelle 7, sh. auch Beispiel der Stadtpolizei St.Gallen in Kapitel 6.3.1).

Aufgabe	Instrumente	Notiz
Terminplanung mit MA und FK	Outlook/Terminfindungstool	
MA-Ergebnisgespräch	MAG Formular	
gemeinsame Vereinbarung	MAG Formular	
MA-Entwicklungsgespräch	MAG Formular	
MA-Entwicklungsgespräch	Bildungsmatrix	
Sichtung MAG Formular	MAG Formular	
Sichtung MAG Formular	MA Einschätzung FK	
Sichtung MAG Formular	Förderkriterienkatalog	
PE-Gespräch mit MA	MAG Formular	
PE-Gespräch mit MA	MA Einschätzung FK	
PE-Gespräch mit MA	Förderkriterienkatalog	
Förderbilanzierung – Gespräch mit FK zu PE & FK-Entwicklung MA	MAG Formular	
Förderbilanzierung – Gespräch mit FK zu PE & FK-Entwicklung MA	MA Einschätzung FK	
Förderbilanzierung – Gespräch mit FK zu PE & FK-Entwicklung MA	Förderkriterienkatalog	
MA-Monitoring	MAG Formular	
MA-Monitoring	MA-Bilanz und Entwicklungsplanung	
Führung MA Unterlagen MAG Formular, MA Einschätzungen FK, Förderkriterienkatalog		

Tabelle 6: Aufbau mögliches Template zur Ausarbeitung des Prozesses.
Quelle: Eigene Darstellung.

Massnahme	Zeit/ Monat	Rolle	Aufgabe/Aktivität	Instrumente	Notiz
Zeitplanung Jahr	1	HR1	Terminplanung mit MA und FK	Outlook/ Terminfindungstool	
PE-Gespräch (FK – MA): Mitarbeiter-Dialog					
Vorbereitung	1 bis 4	FK		vorausgehendes MAG, Entwicklungsziele/Entwicklungsplan (t.b.d.)	
Durchführung	2 bis 4	FK	MA-Ergebnisgespräch	MAG Formular	
			Neue Vereinbarungen	MAG Formular	
			MA-Entwicklungsgespräch	MAG Formular	
			MA-Entwicklungsvorstellungen	Bildungsmatrix	
Nachbereitung	2 bis 4	FK	Übermittlung des Ergebnisses zu HR1	MAG Formular	
			Neue Vereinbarungen	MAG Formular	
PE-Gespräch (HR1 – MA)					
Vorbereitung	5	HR1	Vorbereitung		
			Sichtung MAG Formular, insbesondere Entwicklungsziele und -erreichung	MA Einschätzung FK, MAG Formular	
			Sichtung weitere Unterlagen zu MA, z. B. MAG über Zeit	div.	
			Entwurf Entwicklungsmöglichkeiten	t.b.d.	
Durchführung	5	HR1	PE-Gespräch mit MA, insbesondere weitere Entwicklung	t.b.d.	
Nachbereitung			Entwicklungsstand und -möglichkeiten MA	Förderkriterienkatalog	
Förderbilanzierung (Überblick in Bereichen, HR1 mit FK)					
Vorbereitung	6	HR1	MA Bilanz - Erstellung Übersicht Entwicklungsstand und -überlegungen der Mitarbeitenden einer Führungskraft	t.b.d.	
Durchführung	6	HR1	Förderbilanzierung – Gespräch mit FK zu PE & FK-Entwicklung MA		gewünscht, hier auch die FK-Entwicklung mit zu besprechen?
			Förderbilanzierung – Definition der Entwicklungsziele je MA	t.b.d.	
Nachbereitung	7	HR1	Förderbilanzierung – Dokumentation der Entwicklungsziele je MA		
			Förderbilanzierung – Überblick der Entwicklungsziele zu MA einer FK		
Entwicklungsplanung MA-übergreifend					
Vorbereitung	7 bis 12	HR2	MA-Bilanzierung – Erstellung Überblick Entwicklungsziele der MA insgesamt	t.b.d.	
Durchführung			Besprechung der Entwicklungsziele der MA mit KDO	MA-Bilanz und Entwicklungsplanung	
Nachbereitung			Dokumentation der Entwicklungsziele		
	12	HR2	Führung MA Unterlagen MAG Formular, MA Einschätzungen FK, Förderkriterienkatalog		
Entwicklungsplan je MA					
	12 bis 1	HR 1	Erstellen Entwicklungsplan je MA, Feedback Entwicklungsziele FK	t.b.d.	
	1 bis 4	FK	Integration der Entwicklungsziele in MAG		

Tabelle 7: Beispielhaftes Ergebnis zur Ausarbeitung des organisationsspezifischen Prozesses unter Nutzung des in Tabelle 6 dargestellten Templates. Quelle: Eigene Darstellung.

In Folgeschritten werden nach und nach die einzelnen Etappen implementiert, indem die zugehörigen Instrumente entwickelt, eingeführt und angewendet werden. Der Prozess und seine Instrumente sind im Austausch mit dem Kommando und der beteiligten Führungskraft zu adaptieren und dabei etwaige Vorgaben und Gestaltungsrahmen von Stadt und weiteren Anspruchsgruppen zu beachten.

- (4) Einführung mit Begleitung und Beratung der beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte:
Eine etappenweise und ggf. pilothafte Einführung hat den Vorteil die Veränderung behutsam im Sinne von Organisationsentwicklung zu implementieren und für eine organische Prozessintegration zu sorgen. Die Transformation der Förderung und Entwicklung kann mittels eines Steering-Committees beispielsweise bestehend aus ausgewählten Führungskräften der Linie, Human Relations Officer (HR1), Human Resources Manager (HR2) und Kommando verfolgt und ggf. «feingetunt» werden. Die Hauptverantwortung für die Prozessintegration und -entwicklung obliegt dabei dem Human Relations Officer (sh. hierzu auch 3.2.4). In der Erstdurchführung benötigen beteiligte Polizist:innen eine Einführung in die neuen Tools und ihren Zweck, enge Begleitung und Beratung des Human Relations Officers, der/ die sich ebenso für ein umfassendes Prozessmonitoring verantwortlich zeichnet.

- (5) Prozessmonitoring und Bewertung der Prozesseffektivität:
Ist der Prozess implementiert und erstmalig durchlaufen, soll er, sowie die involvierten Rollen und Funktionen, im Rahmen eines Workshops einer umfassenden Prüfung unterzogen und notwendige Anpassungen umgesetzt werden. Nach einer zweiten Iteration und etwaigen Modifikationen wird er in den Regelbetrieb überführt. Kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung stellen sicher, dass dynamischen Herausforderungen der Polizeiarbeit entsprochen werden kann. Im besten Fall basiert die kontinuierliche Verbesserung auf systematischer Evaluation. So werden regelmässige Bedarfsanalysen sowie Erfolgsmessungen der durchgeführten Massnahmen vorgenommen, um sicherzustellen, dass die Personalentwicklung nicht nur den individuellen Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht, sondern auch den übergeordneten Zielen der Organisation dient.

3.7 Bedeutung für Equal Leadership

Frauen werden in Förderentscheidungen oft weniger berücksichtigt als Männer, ganz besonders dann, wenn es um Führung geht. In männlich geprägten Organisationskulturen entsprechen sie weniger dem Prototyp einer Führungskraft, sowohl was ihr Geschlecht als auch Unterschiede in den Auffassungen oder dem Verhalten anbetrifft.

Typisch mit Frauen in Verbindung gebrachte Eigenschaften und Verhaltensweisen werden dennoch von ihnen erwartet, aber bisher nicht unbedingt als Erfolgsfaktor von Führung betrachtet. Dies führt zu einem sog. «double bind», da gleichzeitig zwei widersprüchliche Botschaften gesendet werden. Ein Beispiel ist «nett» und «fürsorglich» zu sein. Verhalten sie sich so, wie es von einer Frau erwartet wird, entsprechen sie zu wenig dem Prototyp von Führung, der sich oft an traditionell an Führungskräfte angelegten Kriterien orientiert; verhalten sie sich durchsetzungsorientiert gelten sie als unweiblich (und daher unsympathisch).

Die eingesetzten Instrumente der Personalführung und des Human Resources Managements sind häufig von solchen traditionellen Vorstellungen geprägt. Es ist anzunehmen, dass die verwendeten Kriterien stärker auf einen männlichen, durchsetzungsorientierten Führungstypus ausgerichtet sind.

Werden unter dem Aspekt der Zukunftsorientierung soziale Kompetenzen, Empathie und andere Merkmale, die häufig mit weiblichen Führungskräften assoziiert werden, in ihrer Bedeutung gestärkt, würden auch Frauen häufiger als führungsgeeignet betrachtet.

Doch nicht nur die Anforderungskriterien an Führung sind bisher zu wenig auf die Frauen ausgerichtet. Vielmehr gibt es entlang des Förder- und Auswahlprozesses für Führung häufig Effekte, die eine vollständige Transparenz, Objektivität und Diskriminierungsfreiheit beeinträchtigen. Dies betrifft die subjektive Wahrnehmung durch Vorgesetzte, die oft an traditionellen Mustern orientiert ist und engagierte Frauen gerne als Leistungsträgerinnen nutzt, aber seltener als Führungspotenziale sieht. Im weiteren Verlauf ist die Selektion von Führungskräften oft eng an formalen Anforderungskriterien orientiert, während mit zunehmender Nähe zur endgültigen Förderentscheidung subjektive, leistungsfremde

Einschätzungen – wie Sympathie, wahrgenommene Teamkompatibilität, Geschlechterstereotype und persönliche Interessen – an Einfluss gewinnen (Olbert-Bock et al., 2020; Jochmann-Döll & Tondorf, 2013).

Dies bestätigt sich auch in den Befragungsergebnissen bei den Polizei-Organisationen (Abbildung 18).

Grundlage von Beförderungsentscheidungen

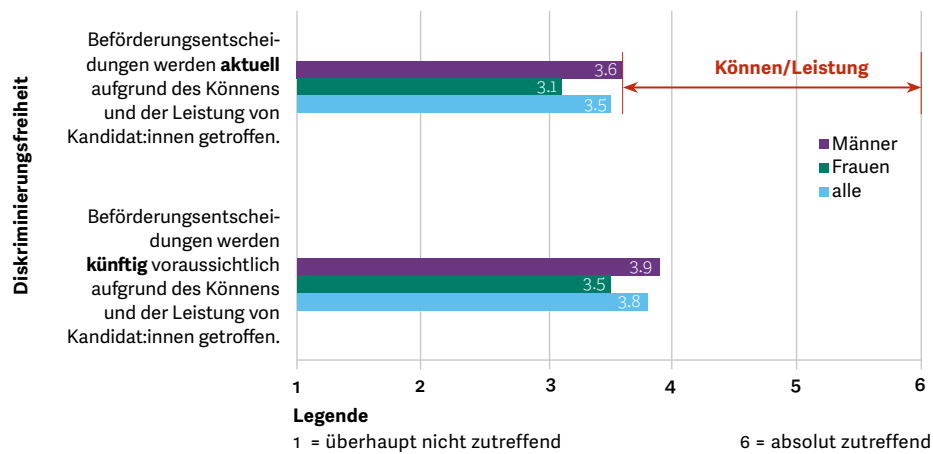


Abbildung 18: Grundlage von Beförderungsentscheidungen im Geschlechtervergleich; n = 143 bis 157. Quelle: Eigene Darstellung.

Um eine gleichberechtigte Bewertung und Beurteilung von Frauen zu gewährleisten, ist es entscheidend, Mechanismen zu eliminieren, die dazu beitragen, dass Frauenpotenziale übersehen werden. Dies sind u. a. die zuvor vorgeschlagenen Anpassungen im Prozess, die Höherbewertung der Frauen zugeschriebenen Eigenschaften und Verhaltens-

weisen als relevant für Führung, sowie die Anpassung und Anwendung von Auswahlkriterien.

Weitere mögliche Massnahmen enthält die folgende Abbildung 19, deren Verbreitung unterschiedlich weit fortgeschritten ist.

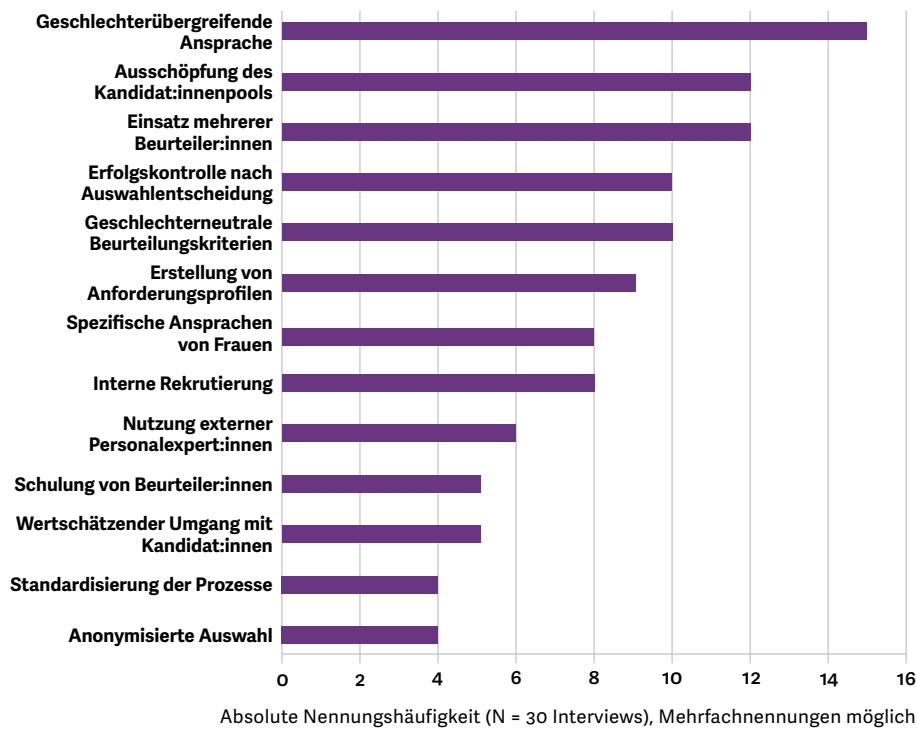


Abbildung 18: Grundlage von Beförderungsentscheidungen im Geschlechtervergleich; n = 143 bis 157. Quelle: Eigene Darstellung.

4. Entwicklung von Kompetenz für Förderung & Karriere

Das Ziel der Führungskräfteentwicklung besteht darin, zwischen den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden sowie dem Bedarf der Polizeiorganisation möglichst ein Gleichgewicht zu erreichen. Leitbild dieser Haltung ist der Anspruch der Entwicklung der Mitarbeitenden in der Weise, dass sie ihr Leistungsvermögen und ihre berufsbezogenen Vorstellungen umsetzen können und in ihrer eigenen Abteilung und darüber hinaus beruflich vorankommen. Dabei sind sowohl die Anforderungen an die Organisation als auch Fähigkeiten, Neigungen und Lebenssituationen einer Weiterentwicklung unterworfen.

Führungskräfteentwicklung aus organisationaler Sicht umfasst:

- Die Bedarfsplanung auf Organisationsebene
- Eine systematische Erkennung von Mitarbeitenden mit Potenzial für eine Führungslaufbahn
- vorausschauende Laufbahn- und Karriereplanung
- Frühzeitiges Erkennen und Ermöglichen des Erwerbs von erforderlichen praktischen Voraussetzungen und eines eventuellen Ausbildungsbedarfs (inkl. Persönlichkeitsbildung) im Hinblick auf eine Führungslaufbahn
- Mittelfristige Individualplanung für die persönliche Entwicklung, u. a. zur Führungslaufbahn
- Vereinbarung/Planung/Fortschrittsüberprüfung der dafür notwendigen Massnahmen

Aus Organisationssicht bietet eine möglichst frühzeitige Einbindung von Mitarbeitenden und ihren Vorstellungen die Möglichkeit, die weitere Entwicklung aktiv zu beeinflussen und ihre Karriere gemeinsam zu gestalten. Einschätzungen zum persönlichen Potenzial, bestehenden Schwächen und Stärken, Entwicklungsbedarfen sowie berufliche Etappen und die private Lebenssituation können besprochen und Entwicklungs- bzw. ggf. ergänzende Massnahmen bezogen auf die Vereinbarkeit beruflicher und privater Interessen ergriffen werden.

Aus individueller Sicht sind auf die eigene Biografie bezogene Kompetenzen wichtig, um sie möglichst weitgehend eigenen Vorstellungen entsprechend gestalten zu können.

4.1 Situation bezogen auf Karrieren und Förderung

Frauenförderung hat in den vergangenen Jahren viel erreicht. Inzwischen ist die Annahme zu stark vereinfachend, davon auszugehen, alle Frauen würden gegenüber Männern beruflich in Laufbahn und Förderung durch Organisationen und damit in ihren Karrieren benachteiligt. So erfahren Frauen inzwischen teilweise Vorteile in der Bewerbungsphase bei Unternehmen, oder sehen sich durchaus auch im beruflichen Vorankommen zum Teil bevorzugt (Biemann & Weckmüller, 2023; Olbert-Bock et al., 2022). Zeitgleich stellen immer mehr Personen Gleichstellungsinitiativen in Frage, da sie den Eindruck haben, es ist schon alles erreicht oder könnte tatsächlich erreicht werden. Das bereits erwähnte Phänomen der «Gender Fatigue» bezeichnet Ermüdung bzw. Widerwillen, über die Gleichstellung der Geschlechter zu sprechen oder Gleichstellungsinitiativen zu befürworten bis hin zu aktivem Widerstand sie umzusetzen oder zu kommunizieren (Williamson, 2020).

Tatsächlich gibt es aber einige Bereiche, in denen sich Frauen nach wie vor deutlich schwerer tun als Männer. Dazu zählen (höhere) Führungspositionen, ganz besonders in männlich geprägten Organisationskulturen wie u. a. bei der Polizei.

Zu den einen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen hemmenden Faktoren zählen bei der Polizei Rollenklischees, die sowohl in den Köpfen der Männer als auch der Frauen bestehen. Sie zeigen sich u. a. in einer männlich geprägten Vorstellung und der Bewertung von als angemessen erlebtem Führungshandeln, maskulin dominierten Vorgehensweisen in der Entwicklung von Karrieren sowie Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu gehört auch eine negative Bewertung von Teilzeit, die über ein geringes Mass der Reduktion des Pensums hinausgeht.

4.1.1 Die Situation erfassen

«Karriere» nimmt im Unterschied zur «Laufbahn» und «Förderung» eine individuelle Perspektive ein. Sie umfasst nach dem hier vertretenen Verständnis die Abfolge von beruflichen Stationen und privaten Ereignissen bzw. Lebensphasen. D.h. das Verständnis von «Karriere» geht deutlich über jenes eines «beruflichen Aufstiegs» hinaus.

Um mehr über das konkrete Erleben der Situation von Frauen und Männern in ihrem Werdegang und mit Förderung bei der Polizei zu erfahren, wurden im Rahmen des Projektes zunächst Interviews und anschliessend eine quantitative Befragung (zusammen mit den Fragen zu zukunftsorientierter Führung, sh. Kapitel 2) in den beteiligten Organisationen durchgeführt. Zur Erfassung der Einschätzungen der Befragten beinhaltete sie Fragen zu Karriere und -erleben formulierte Aussagen bzw. Items, die auf einer Skala von 1 bis 6 bewertbar waren, wobei 1 für «überhaupt nicht zutreffend» und 6 für «absolut zutreffend» steht. Einzelne Fragen wurden lediglich Frauen gestellt. Auffällig im Rahmen der vorgelagerten Interviews war u. a., wie deutlich die Ablehnung von geschlechtsbezogenen Quoten geäussert wurde. Obwohl zu keinem Zeitpunkt danach gefragt, positionierten sich alle Interviewpartner klar dagegen.

4.1.2 Darstellung der Situation

Gegenstand der Befragung waren:

- Subjektiver Karriereerfolg, bei dem eine Person eine Bewertung von Karriere selbst vornimmt anstelle «objektive» Kriterien zu nutzen wie z. B. Gehalt oder die Anzahl an unterstellten Personen

- Aufstiegserwartungen, Career Commitment, erfahrene Unterstützung in Form des «Organizational Support», also die wahrgenommene Unterstützung alternativer Karrierepfade durch die Organisation
- Rollenbilder, die «gläserne Decke» als unsichtbares Hemmnis einer auf Aufstieg bezogenen Weiterentwicklung von Frauen, Genderfatigue und Stereotypen.

Subjektiver Karriereerfolg

Insgesamt ist in der Belegschaft die Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn bei der Polizei als gut zu bewerten, wobei Frauen eine geringere Zufriedenheit aufweisen als ihre männlichen Kollegen. Die Ausdifferenzierung nach verschiedenen Karriereaspekten zeigt, dass Frauen sich in allen erfragten Aspekten als weniger zufrieden zeigen als Männer (Abbildung 20). Auch wird deutlich, dass nach eigener Einschätzung einige Potenziale brach liegen, deren Einsatz durch eine veränderte Gestaltung von Führung und Förderung grundsätzlich gestärkt werden könnte.

Zufriedenheit mit bisheriger Laufbahn bei der Polizei

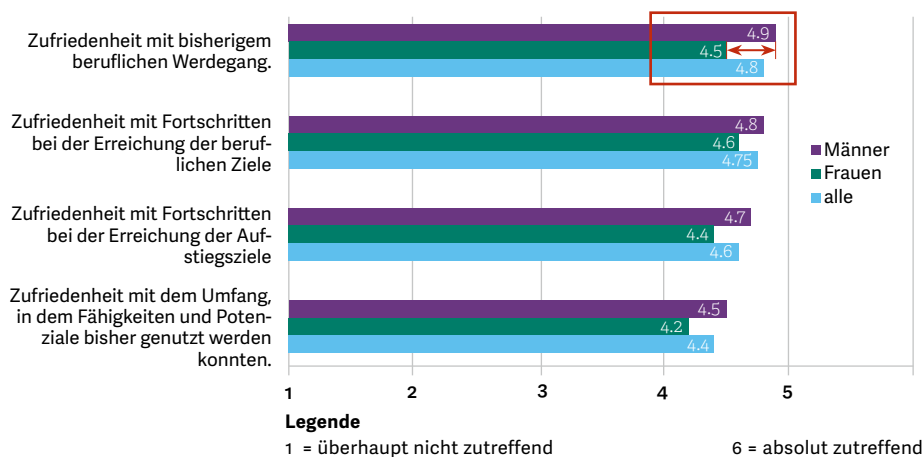


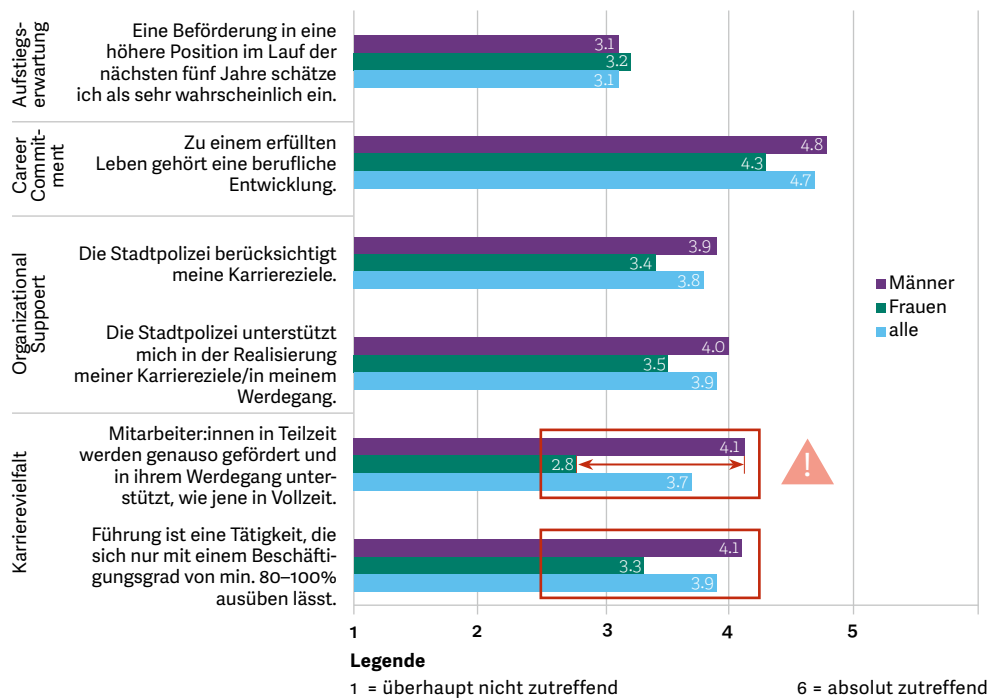
Abbildung 20: Zufriedenheit mit der bisherigen Laufbahn bei der Polizei; n = 171 bis 177.
Quelle: Eigene Darstellung.

Erwartungen an die weitere Karriere und Förderung
Nicht zuletzt durch die Initiativen der beteiligten
Polizeien rechnen Frauen genauso wie Männer mit
ihrer Beförderung.

Zwar ist eine unterschiedliche Zustimmung zu der
Aussage erkennbar, dass die berufliche Entwicklung
integraler Bestandteil eines erfüllten Lebens ist, die
von Männern klar stärkeren Zuspruch erhält als von

Frauen (sh. Abbildung 21). Dennoch widerspricht der
Wert in seiner Höhe der immer wieder geäußerten
Ansicht, dass Frauen gesamthaf weniger beruflich
interessiert seien als Männer. So gibt es viele Frauen,
auf die diese Aussage weniger zutrifft. Ausserdem
muss offenbleiben, was Ursache und was Wirkung ist:
ob Frauen tatsächlich weniger karriereorientiert
sind, oder dies eine Folge erlebter Schwierigkeiten
in ihrem beruflichen Vorankommen ist, bleibt fraglich.

Erwartungen an die weitere Karriere und Förderung



**Abbildung 21: Erwartungen an die weitere Karriere und Förderung; n = 132 bis 177.
Quelle: Eigene Darstellung.**

Des Weiteren fühlen sich viele der befragten Frauen bisher in geringerem Masse von der Organisation in ihrem beruflichen Vorankommen und in ihren Karrierezielen unterstützt und bewerten dies nur mit einem Wert in der Mitte der Skala (also weder noch). Ein Sachverhalt, dem die Männer deutlich weniger zustimmen, und der ihnen möglicherweise mangels eigenen Erlebens auch seltener bewusst ist. Sehr markant sind die Antworten zu Fragen, die auf «Karrierevielfalt» zielen, verstanden als Karriere-möglichkeiten, die vom Traditionellen abweichen. Ist man bei der Polizei in Teilzeit tätig, sehen sich Frauen gegenüber den Vollzeitangestellten (unabhängig des Geschlechts) stark in Fragen gleichwertiger Förderung marginalisiert, während Männer keine starke Zustimmung zum Ausdruck bringen. Sie liegen in der durchschnittlichen Bewertung mehr als 1.2 Skaleneinheiten höher als Frauen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass vermutlich unterschiedliche Beschäftigungsgrade bewertet werden, da Männer selten einen Beschäftigungsgrad unter 80% aufweisen.

Rollenbilder, Glass Ceiling und Gender Fatigue

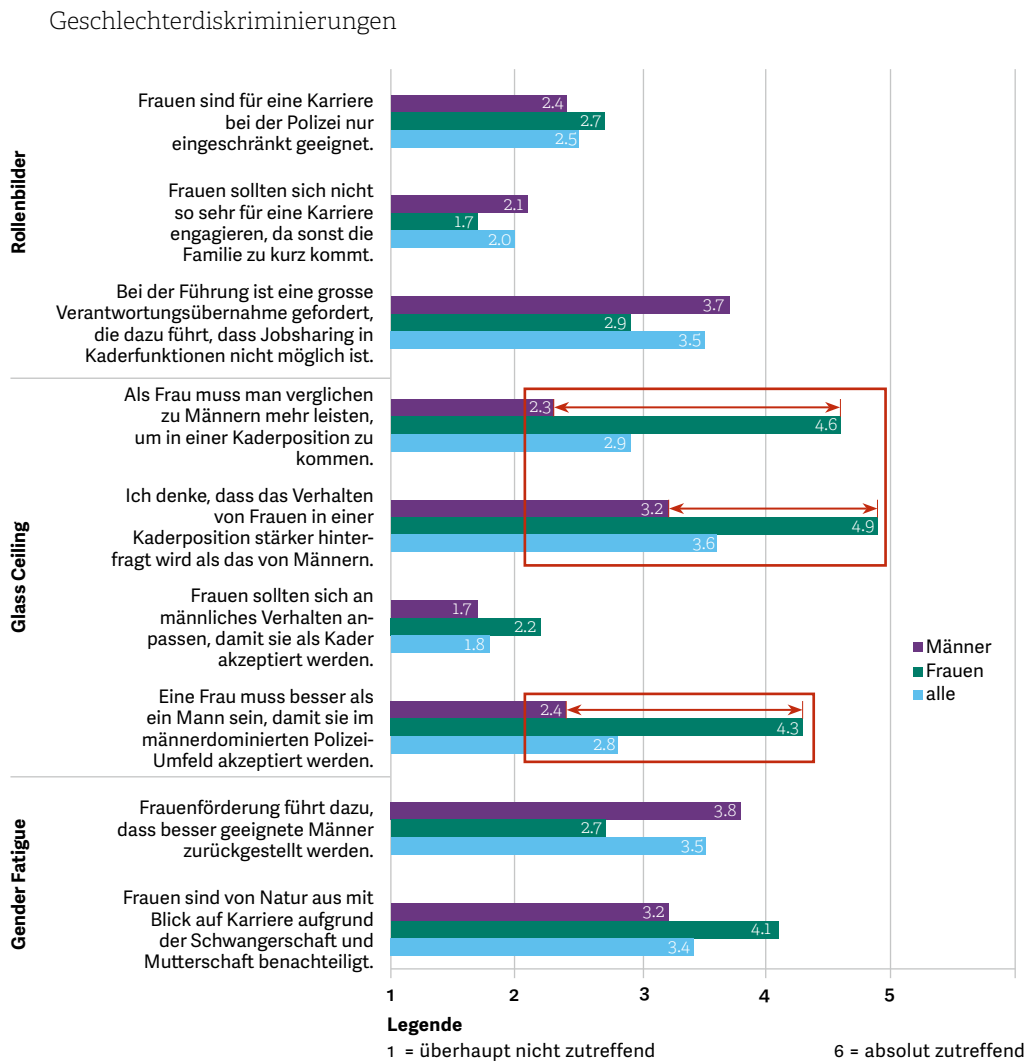
Wie bereits in Kapitel 3.7 dargestellt, sind viele Antwortende – insbesondere auch viele Frauen – der Ansicht, dass Beförderungsentscheidungen nicht immer auf Können bzw. Leistung basieren. Neben Netzwerken und Sympathien dürften auch stereotype Rollenbilder einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Beförderungsentscheidungen haben. Stereotype und mit ihnen in Zusammenhang stehende Diskriminierungen haben Rückkopplungseffekte dahingehend, dass Betroffene die Stereotypen mehr und mehr auf sich selbst beziehen und sich (unbewusst) teilweise selbst diskriminieren. Bei vielen Frauen stößt dies zudem auf ungünstigere Formen der Zuschreibung (Attribution) von Erfolg bzw. Misserfolg, so dass sie ihre persönliche Eignung in Frage stellen.

Dass Frauen trotz ihrer grundlegenden Eignung oft nicht in Führungsfunktionen aufrücken, oder sich darin schwerer tun, wird als «Glass Ceiling» bzw. «Gläserne Decke» bezeichnet. Als weiteres, für Führungskarrieren von Frauen typisches Phänomen werden «Gläserne Klippen» betrachtet, wonach Frauen häufiger in Top-Führungspositionen berufen werden, wenn sich das Unternehmen in einer Krisensituation befindet (Ryan & Haslam, 2007) und deshalb einem höheren Risiko des Mislingens ausgesetzt sind, bzw. im Falle eines Mislingens ihre persönliche Eignung nachträglich deutlicher in Frage gestellt wird.



In diesem Zusammenhang sollte in der durchgeführten Befragung erfasst werden, inwiefern Frauen den Eindruck haben, dass sie mehr «unter Beobachtung stehen», als Männer, bzw. inwiefern sie die Sorge haben, sich zu exponieren. In den Ergebnissen (Abbildung 22) wird erkennbar, dass viele der

antwortenden Frauen generell Frauen als weniger geeignet für Führung bei der Polizei betrachten, und dass sie stärker traditionellen Rollenbildern folgen als Männer – wobei soziale Erwünschtheit in den Aussagen vor allem der Männer nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden kann.



**Abbildung 22: Rollenbilder, Glass Ceiling und Gender Fatigue; n = 157 bis 172.
Quelle: Eigene Darstellung.**

Zu besonders ausgeprägter Divergenz in den Meinungen von Frauen und Männern kommt es in Fragen nach der Höhe der erforderlichen eigenen Leistung, um Karriereschritte erfolgreich vollziehen zu können: Hier stimmen viele Frauen der Aussage zu, wonach sie deutlich mehr leisten und generell auch besser sein müssen als Männer, um dasselbe zu erreichen. Ähnlich denken Frauen, dass ihr Verhalten in einer Kaderposition stärker beobachtet und hinterfragt wird als jenes ihrer Kollegen, sie sich also deutlicher exponieren. Männer teilen diese Einschätzungen wenig.

Im Gegenzug fühlen sich viele Männer benachteiligt, wenn Massnahmen in Richtung Förderung von Frauenkarrieren initiiert werden. Männer sind zwar im Durchschnitt eher geteilter Meinung, inwiefern durch Frauenförderung tatsächlich besser geeignete Männer zurückgestellt werden, aber sie stimmen der Frage mit klarem Abstand stärker zu als die antwortenden Frauen.

Gleichzeitig haben Frauen Sorgen, wenn sie selbst im Falle von Beförderungen als bevorzugt gelten. Während Männer selbstverständlich Privilegien für sich beanspruchen, besteht für Frauen Unsicherheit, ob sie diese sanktionsfrei genauso fordern dürfen.

Beide Seiten lehnen zwar die Aussage ab, dass Frauen sich an männliches Verhalten anpassen sollten, um in Führungskadern akzeptiert zu werden, ein Anpassungsdruck wird trotzdem deutlich häufiger auf Seiten der Frauen konstatiert.

Mit Blick auf Antworten zu Fragen, die nur Frauen gestellt wurden (Abbildung 23), ist der eher hohe Mittelwert von 3.5 zu der fehlenden Eignung von Frauen für Führungsfunktionen bemerkenswert. Es bestätigt sich, dass es einigen schwerfällt, sich dem auszusetzen, mit ihrem Verhalten unter einer grösseren Beobachtung zu stehen und darin stärker hinterfragt zu werden, sich also zu «exponieren», sowie Karriereerwartungen einzubringen.



4.2 Kompetenz für Karrieregestaltung und Equal Leadership entwickeln

Damit die an der beruflichen Entwicklung Beteiligten den neuen Förderprozess kennen lernen, bestehende Unterschiede in der Förderung und dem eigenen «karrierebezogenen Handeln» reflektieren und Strategien entwickeln, wie sie ihr eigenes Handeln optimieren können, sind Workshops ein gutes Mittel und wurden im Rahmen des Projektes initiiert und durchgeführt.

Bereits in den vorausgehenden Passagen wurde dargestellt, wie die männliche Konnotation von Führung, die Orientierung an einer traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern und die gesellschaftliche Akzeptanz von diskriminierenden Praktiken (z. B. DIW, 2020) zu Selbstdiskriminierungseffekten der Frauen führen.

Es ist daher wichtig, für Frauen solche Workshops bzw. Personalentwicklungsmassnahmen vorzusehen, in denen ihre allgemeinen Karrierekompetenzen gestärkt werden, und sie ein Bewusstsein und Fähigkeiten im Umgang mit den aufgezeigten Effekten erwerben können. Genauso sollte man «Männer mit an Bord nehmen», d.h. sie für den Wandel gewinnen und einbeziehen. Aus diesem Grund, aber auch, weil auch sie von Wissen und Reflexion über ihre eigene Entwicklung profitieren, wurden auch Workshops für Männer angeboten. Nichtsdestotrotz wurden beide Personenkreise getrennt, da so offener über die geschlechtsspezifischen Erfahrungen gesprochen werden kann.

4.2.1 Workshops zur Entwicklung von Mindset und Karrierekompetenz für Mitarbeitende

Karrieren können sehr vielfältig stattfinden und müssen keineswegs dem Typ der «Aufstiegskarriere» entsprechen. Wie man die eigene Karriere gestalten kann und welche Kompetenzen dabei nützlich sind, ist daher eine der Zielsetzungen der Workshops. Dabei ist es wichtig, dass eine Auseinandersetzung mit den zu klassischen Rollen alternativen Handlungsoptionen bezogen auf Führung und Karriere stattfindet, neue Führungsvorbilder gefunden werden und sich Teilnehmer:innen mit eigenen Wahrnehmungsverzerrungen, Glaubenssätzen und Vorstellungen im Hinblick auf ihre weitere Lebensgestaltung beschäftigen.

Die Zielsetzungen der Workshops «Karriere – Kompetenzen für Entwicklung und Laufbahn» sind in Tabelle 8 dargestellt. Sie unterscheiden sich leicht zwischen frauen- und mänderspezifischen Workshops, indem bei ersteren ausführlicher auf genderbezogene Diskriminierungen und die Besonderheiten weiblicher Karrieren eingegangen wird.

Workshop-Zielsetzungen Frauen	Workshop-Zielsetzungen Männer
<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Typen von Frauen in Führung • Erkennen systemischer Ursachen fehlender Gleichstellung im Hinblick auf Führung • Entwickeln von eigenen Vorstellungen zu «Karriere» und Laufbahn • Stärkung der eigenen «Karriere»-Kompetenz • Kennenlernen des Konzeptes, wie Personalentwicklung/Förderung bei der Stapo gestärkt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Führung und der Bedeutung von Vielfalt • Bewusstsein wer/was oft privilegiert gefördert wird, und wer/was weniger • Erkennen eigener und anderer Vorstellungen von «Karriere» und Laufbahn • Stärkung der eigenen «Karriere»-Vorstellung • Kennenlernen des Konzeptes, wie Personalentwicklung/Förderung bei der Stapo gestärkt wird

Tabelle 8: Auszug Ziele der Karriereworkshops für Mitarbeitende.

Quelle: Eigene Darstellung.

Konkret sah der Workshop folgende Agenda vor (Abbildung 24, 25 und 26)

WS2

Workshop: Employability + Kompetenzen für Entwicklung und Laufbahn

Zielgruppe: MA, (ggf. Führungskräfte (FK))

Dauer: ½ Tag 1 (Allgemein organisationsübergreifend) + ½ Tag 2 (Vertiefung organisationsübergreifend) + ½ Tag 3 (Gruppencoaching Frauen organisationsübergreifend)

Ziele: Erhaltung der eigenen Employability, Weiterentwicklung eigener Kompetenzen, Kennenlernen Aufstiegsmöglichkeiten, Voraussetzungen, Vorgehensweisen

Form: Vortrag/Workshop/Transfer/ Gruppen-Coaching

Budget: Teil des Projekts

Durchführung: OST gerne mit Integration polizeilicher Experten

Inhalte:

- Kennenlernen der eigenen Kompetenzen, Stärken, Schwächen, Karrierevorstellungen und Entwicklungspotentiale («Personal Brand»)
- Skills und Möglichkeiten der Vermittlung eigener Haltungen, Vorstellungen und Potentiale
- Welche Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Platzierung eigener Entwicklungsvorstellungen gibt es in der Organisation
- Wie bringe ich Entwicklungswünsche adäquat und wirksam ein
- Wie kann adäquat Stereotypen, unfair empfundenen Entscheidungen und Verhaltensweisen sowie Vorurteilen begegnet werden (Umgang und Durchbrechen von Rollenklischees)
- Hinterfragen potenziell stereotyper Führungsverhältnisse (weibliche Vorgesetzte, männliche Mitarbeitende/männlicher Vorgesetzter, weibliche Mitarbeitende)

Später als Netzwerkveranstaltung zusammen mit Verband

Abbildung 24: Agenda Workshops «Karriere » – Kompetenzen für Entwicklung und Laufbahn» (Frauen).
Quelle: Eigene Darstellung.

WS2

Workshop: Employability – Kompetenzen von Frauen und Männern entwickeln

Zielgruppe: MA, (ggf. FK)

Ziele: Kompetenzen von Mitarbeitenden stärken – Selbst- und Fremdbild differenziert erkennen

Form: Vortrag/Workshop

Inhalte:

Lektion 1 – Kennenlernen der eigenen Kompetenzen, Stärken, Schwächen, Karrierevorstellungen und Entwicklungspotentiale («Personal Brand») (Vortrag/Selbstbeurteilung/kollegiales Coaching)

Lektion 2 – Die Rolle von Frauen in Einsatzorganisationen im Allgemeinen und im stadtpolizeilichem Dienst im Besonderen (Vortrag/Reflexion eigener Beweggründe/Diskussion)

Lektion 3 – Hinterfragen potenziell stereotyper Führungsverhältnisse (weibliche Vorgesetzte, männliche Mitarbeitende / männlicher Vorgesetzter, weibliche Mitarbeitende) (Diskussion)

Lektion 4 – Entwicklung von Strategien, um eigenen und organisationalen Stereotypen entgegenwirken zu können (Diskussion)

Abbildung 25: Grobplanung Frauenworkshop Halbtage 1 auf allgemeinem Niveau.
Quelle: Eigene Darstellung.

Workshop: Employability – Kompetenzen von Frauen und Männern entwickeln

Zielgruppe: MA, (ggf. FK)

Ziele: Eigene Karrierebilder entwickeln – Führungspotenziale erkennen

Form: Vortrag/Workshop/kollegiales Coaching

Inhalte:

Lektion 1 – Skills und Möglichkeiten der Vermittlung eigener Haltungen, Vorstellungen und Potentiale (Vortrag//kollegiales Coaching)

Lektion 2 – Eigene Karrierevorstellungen differenziert reflektieren und entwickeln (Selbstbeurteilung/Karrierebiographie)

Lektion 3 – Welche Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Platzierung eigener Entwicklungsvorstellungen vor dem Hintergrund neuer Förderkriterien gibt es in der Organisation (Vorstellung/Diskussion, Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente vor dem Hintergrund eigener Möglichkeiten/kollegiales Coaching)

Lektion 4 – Wie bringe ich Entwicklungswünsche adäquat und wirksam ein (Vorstellung/Diskussion, Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente vor dem Hintergrund eigener Möglichkeiten/kollegiales Coaching)

**Abbildung 26: Grobplanung Frauenworkshop Halbtage 2 auf Vertiefungsniveau.
Quelle: Eigene Darstellung.**

Als Möglichkeit einige, mit Blick auf Unterschiede in der Förderung von Frauen und Männern relevante, Stereotypen zu thematisieren, und um ein Bewusstsein für Privilegien zu schaffen, wurde ein sog. «Privilege-Walk» (Olbert-Bock et al., 2025) passend für Polizeiorganisationen entwickelt und im Rahmen der Workshops durchgeführt.

«Privilege Walk» als Möglichkeit zur Thematisierung von Unterschieden in der Förderung

Die Teilnehmenden am Privilege-Walk bewerten dabei für sich selbst oder bezogen auf eine eingenommene Rolle (z. B. Rollenkärtchen mit diversen Eigenschaften und Lebensverläufen einer Person – sh. Abbildung 27 – inwiefern bestimmte Aussagen auf sie zutreffen). Sie kommen dadurch ausgehend von einer Ausgangslinie im Raum voran oder müssen Schritte nach hinten gehen. Die Bewegung im Raum dient als Symbol für das berufliche Vorwärtskommen.



Eine 30-jährige Schweizerin
Keine Kinder
Frisch verheiratet
Erst Polizeischule, seitdem im Polizeidienst



Ein 53-jähriger Schweizer
4 erwachsene Kinder
Geschieden
Militär
Politisch aktiv und Polizeidienst



Eine 35-jährige Schweizerin
1 Kleinkind, geht 4x / Woche in die Kita
Getrennt lebend
Zuerst langjährig in einer Bäckerei tätig,
dann Umschulung Quereinstieg Polizei

Abbildung 27: Beispielrollen des Privilege-Walk.
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 9 enthält beispielhafte Statements, die die Teilnehmenden auf sich oder ihre Rolle beziehen, und wie sie sich entsprechend den Anweisungen ein/zwei Schritte vorwärts, Stillstand oder ein/zwei Schritte rückwärts im Raum bewegen.

Statement
Wenn Du beim Wunsch nach beruflichen Schritten sicher sein kannst, dass Du direkten Kontakt zu dafür wichtigen Personen hast, oder sie sich in Deinem familiären Umfeld aufhalten, gehe einen Schritt vor.
Wenn Du Dich je unwohl gefühlt hast mit einem Witz oder einer Aussage, die mit Deiner Herkunft, Deinem Geschlecht, Deinem Aussehen oder Deiner sexuellen Orientierung verbunden war, Du Dich aber nicht sicher genug gefühlt hast, das anzusprechen, geh einen Schritt zurück.
Wenn Du bereits weniger als 80% arbeitest, gehe einen Schritt zurück.
Wenn Du beim Militär warst, gehe zwei Schritte vor.
Wenn Du Mutter bist, und ein Kind hast, gehe einen Schritt zurück.

Tabelle 9: Auszug aus den Statements des Privilege-Walk. Quelle: Eigene Darstellung.

Indem für die Teilnehmenden ihr Vorankommen in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Reichweite räumlich erlebbar wird, kann auf einfache Weise eine Übertragung in den Erfahrungsraum von Karriere und Förderung stattfinden und ein Austausch über ihre Gedanken, Erfahrungen in der Simulation sowie im echten Leben in Gang gebracht werden.

4.2.2 Korpsübergreifender Workshops zur Netzwerkbildung

In Ergänzung zu oben angeführten stadtpolizei-spezifischen Workshops (sh. Kapitel 4.2.1) wurde ein korpsübergreifender durchgeführt, der konkrete Unterstützung in der Entwicklung einer eigenen «Marke» als Person, angehende Führungskraft und ihre Umsetzung vorsah, eine Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der Unterstützung des eigenen Werdegangs durch Massnahmen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Abbildung 28), sowie den Austausch von Erfahrungen zwischen den Korps.

Korpsübergreifender Workshop (Frauen)

- Bedeutung der Marke Ich – Personal Branding
- Entwicklung und Reflexion der «Marke Ich»
- Von der Identität zum Image
- Positionierungsmöglichkeiten in der Polizeiorganisation
- VBP (Vereinbarkeit von Beruf und Privat)

Tabelle 10: Auszug Ziele korpsübergreifender Workshop für Frauen. Quelle: Eigene Darstellung.

Konkret sah der Ablauf des Workshops folgende Agenda vor:

WS2

Workshop: Employability – Kompetenzen von Frauen und Männern entwickeln

Zielgruppe: weibliche MA, (ggf. FK)

Ziele: Als weibliche Mitarbeiterin gestärkt und kompetent in Führung gehen

Form: Workshop/Gruppencoaching

Inhalte:

Lektion 1 – Die eigene Marke als Führungskraft entwickeln und auf Basis des Selbstbildes für adäquate Fremdbilder sorgen (Vorstellung/Selbstreflexion/ Gruppencoaching)

Lektion 2 – Wie kann der Herausforderung adäquat begegnet werden, dass Frauen nicht in der konservativen und angestammten Rolle bleiben (Reflexion eigener Vorstellungen Gruppencoaching)

Lektion 3 – Wie kann adäquat Stereotypen, unfair empfundenen Entscheidungen und Verhaltensweisen sowie Vorurteilen begegnet werden (Umgang und Durchbrechen von Rollenklischees/Gruppencoaching)

Lektion 4 – Vorzeichnen eigener Entwicklungswege und Planung weiterer Schritte der eigenen Karriere (Gruppencoaching)

Abbildung 28: Grobplanung Halbtage 3 für Gruppencoaching. Quelle: Eigene Darstellung

Im Fokus standen Markenbildung zur Förderung des Bewusstseins der eigenen Stärken und ihrer gezielten Nutzung für die berufliche Karriere und sie in ein kohärentes Selbstbild zu überführen, das sowohl intern als auch extern vermittelt werden kann. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen und Werten hilft nicht nur, die Wahrnehmung der eigenen Rolle im beruflichen Kontext zu präzisieren, sondern auch, langfristig die eigene Employability zu erhöhen (Savickas, 2013).

Im Workshop wurde dieser Prozess durch eine Kombination aus Reflexionsaufgaben und Gruppenübungen unterstützt. So ging es um die Schaffung eines geeigneten Fremdbildes auf der Grundlage des Selbstbildes. Dies spiegelt die Bedeutung wider, die externe Wahrnehmung bewusst zu gestalten, um authentisch und professionell wahrgenommen zu werden. Die Teilnehmerinnen lernten hierbei, wie sie gezielt mit bestehenden Stereotypen und Rollenerwartungen umgehen können, indem sie diese nicht als Einschränkung, sondern als Chance zur Differenzierung nutzen. Diese Strategie ist insbesondere im Hinblick auf Frauen in Führungs-

positionen bedeutsam, da hier oft mit tief verwurzelten, geschlechtsbezogenen Erwartungshaltungen umgegangen werden muss (Eagly & Karau, 2002). Die Bedeutung dieser Massnahmen zeigt sich nicht zuletzt in der Erkenntnis, dass ein bewusst gestaltetes Selbstbild zu Resilienz, Karrierezufriedenheit und beruflicher Zielerreichung beitragen kann.

Die systematische Anwendung dieser Prinzipien wurde im Workshop durch weitere Lektionen ergänzt, wie etwa die Reflexion über Herausforderungen und der Umgang mit stereotypen Entscheidungen, die letztlich alle das Ziel der langfristigen Karriereplanung unterstützen.

Ein wesentlicher Bestandteil dieses Workshop-Tags war ein «Pitch» zur eigenen Marke, bei dem die Teilnehmenden die Gelegenheit hatten, ihr neu entwickeltes Selbstbild in einer kurzen, prägnanten Präsentation vorzustellen. Dies diente nicht nur der Vertiefung der Inhalte, sondern auch der praktischen Erprobung von Kommunikationsstrategien, die für das eigene berufliche Fortkommen von Bedeutung sind.

4.3 Führungskräfte in ihre Rolle als Förderer entwickeln

Die Rolle der Führungskräfte als «objektive» Förderer von Frauen und Männern ist in ihrer Zentralität neu und mit zahlreichen neuartigen Facetten verbunden. So ist es sowohl im Allgemeinen wichtig, dass Führungskräfte ihre rollenbezogenen Kompetenzen erweitern, als auch im Besonderen im Zuge

der Implementierung von neuen Prozessen und Führungsinstrumenten, wie es z. B. im Rahmen des Projektes durch die Einführung des Human Relations Officers (sh. Kapitel 3) der Fall war.

Mögliche Ziele und Inhalte hierzu notwendiger, begleitende Workshops sind Abbildung 29 bis 31 zu entnehmen.

WS1

Workshop: Mitarbeitendengespräche auf Augenhöhe sowie Förderung von Diversität und individuellen Fähigkeiten/Absichten

Zielgruppe: KDO, FK

Dauer: ½ Tag 1 (Allgemein organisationsspezifisch inkl. Feedback Kommandanten) + ½ Tag 2 (Vertiefung organisationsübergreifend inkl. Fokus weibliche Führungskräfte)

Ziele: Schulung zur Umsetzung aktualisierter Prozesse, Identifikation potentieller FK, wertschätzende Kommunikation, «Walk-the-Talk»

Form: Vortrag/Transfer/Workshop

Budget: Teil des Projekts

Durchführung: OST gerne mit Integration polizeilicher Experten

Inhalte:

- Rolle als Führungskraft als Coach und Förderer verstehen, annehmen und (weitestgehend einheitlich) leben
- Methoden und Möglichkeiten zum weitestgehenden Ausschluss von Subjektivität in Entscheidungen
- Aktualisierte Förderprozesse verstehen, Instrumente kennenlernen und Mitarbeitende sowie unterstellte Führungskräfte qualifiziert in diesen begleiten
- Förderinstrumente ausserhalb des Aufstiegs kennenlernen und anwenden können
- Assessments und Unterlagen richtig interpretieren, objektiv anwenden und umsetzen können und darauf basierend qualifizierte Vorschläge für Entwicklung zur FK ableiten
- Strukturelle Diskriminierung erkennen und (auch eigenen) Stereotypen entgegenwirken
- Diverse Verhaltensmuster situations- und typengerecht interpretieren

Abbildung 29: Begleitende Workshops zur Entwicklung von Führungskräften in ihrer Rolle als Förderer: Mitarbeitendengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Workshop: Mitarbeitendengespräche auf Augenhöhe sowie Förderung von Diversität und individuellen Fähigkeiten/Absichten

Zielgruppe: KDO, FK

Ziele: Rolle als Führungskraft als Coach und Förderer verstehen - neue Methoden und Instrumente kennenlernen

Form: Vortrag/Workshop

Inhalte:

Lektion 1 – Rolle als Führungskraft als Coach und Förderer verstehen, annehmen und (weitestgehend einheitlich) leben (Vorstellung/Diskussion Führungsgrundsätze)

Lektion 2 – Aktualisierte Förderprozesse verstehen, Instrumente kennenlernen und Mitarbeitende sowie unterstellte Führungskräfte qualifiziert in diesen begleiten (Vorstellung/Diskussion Führungsinstrumente)

Lektion 3 – Aktualisierte Förderprozesse verstehen, Instrumente kennenlernen und Mitarbeitende sowie unterstellte Führungskräfte qualifiziert in diesen begleiten (Vorstellung/Diskussion Führungsinstrumente)

Lektion 4 – Assessments und Unterlagen richtig interpretieren, objektiv anwenden und umsetzen können und darauf basierend qualifizierte Vorschläge für Entwicklung zur FK ableiten (Übung Diskussion Assessment)

Abbildung 30: Begleitende Workshops zur Entwicklung von Führungskräften in ihrer Rolle als Förderer: Aktualisierte Förderprozesse.

Workshop: MA-Dialog auf Augenhöhe sowie Förderung von Diversität und individuellen Fähigkeiten/Absichten

Zielgruppe: KDO, FK

Ziele: Kompetenzen von Mitarbeitenden stärken – Selbst- und Fremdbild differenziert erkennen

Form: Workshop/kollegiales Coaching

Inhalte:

Lektion 1 – Strukturelle Diskriminierung und Beurteilungsfehler erkennen und (auch eigenen) Stereotypen entgegenwirken (Vortrag/Selbstbeurteilung/Diskussion)

Lektion 2 – Diverse Verhaltensmuster situations- und typengerecht interpretieren (Vortrag/Beurteilungsmuster erkennen/Diskussion)

Lektion 3 – Welche geschlechterspezifische Differenzen gilt es innerhalb von Förderprozessen zu beachten (Vorstellung/Diskussion, Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente vor dem Hintergrund möglicher Differenzen)

Lektion 4 – Methoden und Möglichkeiten zum weitestgehenden Ausschluss von Subjektivität in Entscheidungen (Vorstellung und Einüben von Methoden)

Abbildung 31: Begleitende Workshops zur Entwicklung von Führungskräften in ihrer Rolle als Förderer: Bewusstsein von und Umgang mit eigenen Biases
Quelle: Eigene Darstellung.

Eine erste, exemplarische Schulung wird im Beispiel der Stadtpolizei St.Gallen dargestellt (sh. Kapitel 6.3.1).

4.4 Weitere Massnahmen zur Entwicklung der Beteiligten

Um angestossene Entwicklung von Organisationskultur und Führungskräfteentwicklung zu verstetigen, empfehlen sich kontinuierliche Durchführungen weiterer Interventionen im Sinne von Erfahrungsaustausch (ERFA) unter den Stadtpolizeien, Mentoringprogramme sowie fokussierte Weiterbildungsmassnahmen.

4.4.1 Human Relations Officer (HR 1): Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA) für HR-Funktionen bei der Polizei

Erfahrungsaustauschgruppen stiften nachhaltigen Nutzen, indem Personen, die mit ähnlichen Aufgabengebieten betraut sind, allerdings innerhalb unterschiedlicher Rahmenbedingungen agieren, ihre Erfolgsstrategien, Fallstricke und Herausforderungen in einem vertrauensvollen Rahmen miteinander teilen.

Zur nachhaltigen Verankerung der angestossenen Veränderungen im Rahmen des Projekts, die Weiterentwicklung der Rollen und von Prozessen ist nach einer ersten Umsetzungsphase ein regelmässiger Austausch in Begleitung der OST sinnvoll, der auch auf andere Stadtpolizeien ausgeweitet werden kann. Über fachlichen Input und Erfahrungsaustausch der Verantwortlichen für Personal- und Führungsentwicklung werden die Weichen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung gestellt und die Attraktivität von Polizeiorganisationen gewährleistet.

Kategorie	Beschreibung
Behandelte Themen	<ul style="list-style-type: none"> • vorab Eingabe gewünschter Themen durch die Stadtpolizeien möglich • bspw. Entwicklung von Führungsfähigkeiten und -kompetenzen; Mitarbeiterbindung und -engagement wie bspw. Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung; Identifikation und Unterstützung von Talenten innerhalb der Organisation • Aufbereitung der Themen durch die OST: • Zielsetzung dieser Begleitung ist auch die nachhaltige Verankerung und systematische Weiterentwicklung der neuen Funktionen (Human Relations Officer bzw. HR Coach)
Nutzen für Polizeiorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> • attraktives Preis-/Leistungsverhältnis für fruchtbaren Austausch in formellem Setting an der OST • Wissensaktualisierung durch Austausch mit Führungskräften über die Organisationsgrenzen hinaus
Nutzen für neue Rolleninhaber (HR-Verantwortliche) und Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des Erfahrungsaustausches unter den Führungskräften und HR-Verantwortlichen der Stadtpolizeien (Informations- und Ideenaustausch) • Behandlung von Fragen im Zusammenhang mit den eigenen Rollen • Aussprache über rechtliche und fachliche Neuerungen • Standortbestimmung durch Vergleiche • Förderung kollegialer Kontakte und Pflege der persönlichen Beziehungen unter den Stadtpolizeien • Begleitung und Feedback durch Experten aus dem Fachgebiet
Zahlen und Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: ½ Tag (8.00 bis 12.00 oder 13.00 bis 17.00 Uhr), halbjährlich • Gruppengrösse: 6 bis 12 Teilnehmende (Führungskräfte, Personal- und Führungsentwickler:innen bzw. HR) • Investition: 1650.– pro Teilnehmer:in (exkl. MwSt. und Spesen)

Tabelle 11: Erfahrungsaustauschgruppen zu Personal- und Führungsentwicklung für HR-Funktionen bei der Polizei.
Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.2 Mitarbeiter:innen: Organisationsübergreifendes Mentoringprogramm

Eine Kernerkenntnis aus diversen Workshops (u. a. zu Karriere, Kompetenzen, Erfolg etc.) und Gesprächen mit Mitarbeiter:innen der Stadtpolizeien waren die im Vergleich zu Männern schwieriger zu erlangenden Karrierefortschritte von Frauen.

Zu den einen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen hemmenden Faktoren zählen, wie bereits dargestellt Rollenklischees, die sowohl in den Köpfen von Männern als Frauen bestehen, weniger ausgeprägte Netzwerke und eine geringere Nutzung der Netzwerke und ihrer Möglichkeiten. Auch fühlen sich Frauen in vielerlei Hinsicht benachteiligt, z. B. wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben geht oder wenn sie das Gefühl haben, für einen vergleichbaren beruflichen Erfolg mehr leisten zu müssen als Männer. Mentoringprogramme können eine Massnahme sein, im Rahmen derer Austausch zum eigenen Erleben, Tipps und Hinweise für das berufliche Vorankommen und Vereinbarkeitsfragen, Unterstützung durch andere usw. geboten werden können. Üblicherweise unterstützt dabei eine erfahrenere Person (Mentor:in) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen bestimmten Zeitraum. Um aktuelle oder künftige Abhängigkeitsbeziehungen zu vermeiden sind Mentoring-Programme, an denen Personen aus unterschiedlichen Organisationen «gematcht» werden (Cross Mentoring), und die ergänzend zu Treffen zwischen Mentor:innen und Mentees ein zusätzliches Rahmenprogramm zur Netzwerkbildung vorsehen, besonders interessant.

Kategorie	Beschreibung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoringprogramm für Frauen zu spezifischen Herausforderungen und Fragen für weibliche Polizeikarrieren – das Angebot kann aber auch von Männern genutzt werden • es bietet eine Plattform für den Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen Frauen • Erfahrungsaustausch und Unterstützung, Netzwerkbildung, Stärkung des Selbstvertrauens, Karriereplanung und -entwicklung, Überwindung von Rollenklischees, Förderung der Diversität
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • klareres Bild über weitere Karriere • Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privat (VBF/VBP) • Austausch von persönlichen Erfahrungen zu Karrierefragen
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Nachwuchsführungskräfte • Mitarbeitende mit Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Ambitionierte Wiedereinsteiger:innen
Zahlen und Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 2h pro Sitzung, Turnus individuell, oder 3-monatlich • Investition: 1200.– (4x 2h) pro Teilnehmer:in (exkl. MwSt. und Spesen)

Tabelle 12: Cross Mentoring für Frauen (und Männer) in Führung bei der Polizei.
Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.3 Führungsentwicklung: Entwicklung der Kultur und der Führungskräfte

Aus den Befragungen gingen deutlich einzelne Schwerpunkte hervor, wie sich Führung in Polizeiorganisationen verändern soll. An dieser Stelle ist weniger die Führung im Einsatz gemeint, sondern jene im betrieblichen Alltag bzw. im Regelbetrieb und als Vorbild (sh. Kapitel 2.4, Leadership-Polydextrie). Verschiedene Führungskompetenzen stehen je nach Einsatz oder Regelbetrieb im Vordergrund (Kapitel 2.5), wobei ganz besonders jene im Regelbetrieb weiterentwickelt, und die Fähigkeiten gestärkt werden müssen, den verschiedenen Anforderungen flexibel gerecht werden zu können.

Ein wichtiger Ansatzpunkt, um Führung zu entwickeln, sind die Definition einer Soll-Kultur, die diesbezügliche Verständigung untereinander und ihre regelmässige Reflexion. Dazu in Übereinstimmung stehende Handlungsweisen des Einzelnen zu entwickeln, und die Fähigkeiten zu stärken, zwischen verschiedenen Anforderungen an Führung zu switchen, ist ein zweiter wichtiger Baustein. Als besonders markant in ihrem Entwicklungsbedarf erwiesen sich in den Befragungsergebnissen Kommunikation und Partizipation, weshalb sie ein dritter Vorschlag für zentrale Bausteine der Führungsentwicklung sind, der nachfolgend vorgestellt wird.

Baustein für Führungsentwicklung: Grundsätze und Rahmenbedingungen reflektieren und entwickeln

Für Polizeiorganisationen ist entscheidend, ihre Leitbilder und Führungsgrundsätze regelmässig auf den Prüfstand zu stellen und zu entwickeln. Führung im Einsatz ist doch ein sehr präsenten Leitbild, das es umso wichtiger macht, alternative Facetten von Führung aktiv zu promoten und mehr Raum für zusätzliche Kompetenzen von Führung zu schaffen. Es ist entscheidend, dass zu diesem Zweck Führungskräfte und Mitarbeitende ermutigt werden, Alltagspraktiken zu hinterfragen und innovative Ansatzpunkte zu erkennen. Die Reflexion und Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen ermöglicht es der Organisation, sich den wandelnden Anforderungen anzupassen und eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu fördern.

Kategorie	Beschreibung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Reflexion und Weiterentwicklung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen in Akkordanz mit (angestrebter) Organisationsidentität • Möglichkeiten zur Analyse der Unternehmenskultur und Ableitung von potenziellen Interventionsmassnahmen • Instrumente und Methoden des Monitorings von Leitbildern und Führungsgrundsätzen • Ansätze zur Detektion schwacher Signale, die Auswirkungen auf ordnende Rahmenbedingungen haben • Ordnende Rahmenbedingungen anpassen und erfolgreich in der Organisation verankern
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze der Zusammenarbeit entwickeln und festhalten • Ansätze zur Verfolgung von Compliance erarbeiten • Mechanismen zu Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen festlegen • Eine zeitgemässe Führungskultur fördern • Förderung kontinuierlicher Verbesserung und Innovation
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kommando • Führungskräfte • HR-Verantwortliche
Zahlen und Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: ½ Tag (Vortrag/Transfer) + ½ Tag (Workshop) – wahlweise an einem Tag oder zwei Halbtagen • Gruppengrösse: 6 bis 12 Teilnehmende

Tabelle 13: Workshop Organisations- und Führungskultur. Quelle: Eigene Darstellung.

Baustein für Führungsentwicklung: Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln

In der modernen Polizeiarbeit sind starke Führungsfähigkeiten und Teamarbeit unerlässlich. Der Workshop bietet eine Plattform, um diese Kompetenzen zu vertiefen und ein einheitliches Verständnis von Leitungsaufgaben zu entwickeln. Die Teilnehmenden werden im Spannungsfeld zwischen Management, Leadership und Befehl dazu angeregt, ihre persönlichen Stärken zu identifizieren und einzusetzen, um als Kollektiv effizient zu agieren und ihre vorgegebenen Ziele zu erfüllen. So können sie die einmalige Chance nutzen, die eigenen Führungskompetenzen zu entdecken, zu erweitern und den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln.

Kategorie	Beschreibung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen wirkungsvoller Führung und Leadership • Besonderheiten von Führung in Einsatzorganisationen • Leadership-Polydextrie: Führung zwischen Management, Leadership und Command changieren • Leadership Branding – den eigenen Führungsstil erkennbar entwickeln • Gemeinsam die eigene Organisation zum Erfolg führen
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung eines gemeinsamen Führungsverständnisses • Ausrichtung, abgestimmte Vorgehensweisen entwickeln • Entwicklung der eigenen Führungsstärke • Einbindung neuer Führungskräfte in das Führungsteam
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kommando • bestehende Führungskräfte • angehende Führungskräfte
Zahlen und Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Form: Vortrag/Transfer/Workshop/Training • Dauer: ½ Tag Input und ½ Tag Transfer • Gruppengrösse: 6 bis 12 Teilnehmende • Investition: 1200.– pro Teilnehmer:in (exkl. MwSt. und Spesen)

Tabelle 14: Führungsstärke entwickeln und gemeinsam zielorientiert wirken.
Quelle: Eigene Darstellung.

Baustein für Führungsentwicklung: Mitarbeitende besser einbinden, informieren und abholen

Die Führung von Polizist:innen und in Polizeiorganisationen erfordert künftig deutlich mehr als nur Durchsetzungsvermögen und Autorität. Sie verlangt nach effektiver Kommunikation, einem reibungslosen Informationsaustausch und der aktiven Beteiligung aller Mitarbeitenden. Dabei geht es nicht nur darum, Anweisungen und Informationen weiterzugeben, sondern auch um strategische Planungen und das Teilen operativer Details. Eine kohärente und effektive Kommunikation stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden auf dem gleichen Stand sind und somit fundierte Entscheidungen treffen können.

Kategorie	Beschreibung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsadäquate direkte und indirekte Informationen an Mitarbeitende planen und durchführen ohne unter- bzw. über zu informieren • Formen und Vorgehensweisen um Mitarbeitende (und Führungskräfte anderer Hierarchieebenen) besser in Entscheidungsprozesse einzubinden • Vermittlung des Sinns von Handlungen und Gründe für Entscheidungen aufzeigen, ohne in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen • Gründe für Gerüchte und Falschinformationen erkennen und adäquat gegensteuern • Möglichkeiten und Instrumente der Sicherstellung einer Kommunikation von «unten» nach «oben»
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende in Entscheidungen besser einbinden, informieren und abholen • Zielführend kommunizieren und Wesentliches mitteilen • Mitarbeitende zu Beteiligten machen • Transparenz sicherstellen und eine Vertrauenskultur entwickeln
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kommando • Führungskräfte • HR-Verantwortliche
Zahlen und Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Form: Vortrag/Transfer/Workshop • Dauer: ½ Tag (Vortrag/Fallbeispiel/Transfer) + ½ Tag (Workshop/geordnete Schulung für Instrumente) • Gruppengrösse: 6 bis 12 Teilnehmende • Investition: 1200.– pro Teilnehmer bzw. Teilnehmerin (exkl. MwSt. und Spesen)

Tabelle 15: Exzellenz in der Partizipationsgestaltung/ Information/Kommunikation.
Quelle: Eigene Darstellung

4.5 Bedeutung für Equal Leadership

Nach wie vor folgt die organisationale Praxis nicht der gesellschaftlich akzeptierten Annahme, dass eine «objektive» Leistungsorientierung das zentrale Kriterium für Einstellungen und Beförderungen ist. Die Aufrechterhaltung dieses Mythos trägt aber dazu bei, dass es schwierig ist, Kontrollinstanzen einzuführen, die den «Unconscious Bias» reduzieren helfen und für bestehende Ungleichheiten in der Bewertung zu sensibilisieren (Köppel, 2017).

Frauen in polizeilichen Führungspositionen werden aufgrund der deutlich männlich geprägten Kultur besonders geschlechtsstereotyp bewertet und daher starkem Bewährungsdruck ausgesetzt. Teilweise werden höhere Anforderungen an sie in ihren Führungsinteraktionen mit ihren überwiegend männlichen Mitarbeitenden gestellt und es bestehen Hinweise darauf, dass Frauen schlechter beurteilt werden (Ciesinger et al., 2015; Jochmann-Döll & Tondorf, 2013). Viele Männer nehmen die Ungleichheit der Geschlechter am Arbeitsplatz kaum wahr oder ignorieren sie teils absichtlich (Köppel, 2017).

Dieser Prozess wird durch die zusätzliche Herausforderung verstärkt, dass Frauen tendenziell das Gefühl haben, mehr leisten zu müssen als ihre männlichen Kollegen, um dasselbe Mass an Akzeptanz und Anerkennung innerhalb des Polizeikorps zu erreichen. Diese Wahrnehmung, dass höhere Leistung erforderlich ist, um sich innerhalb einer von Männern dominierten Organisation zu behaupten, kann zusätzliche Barrieren für den beruflichen Aufstieg von Frauen schaffen.

Die Förderung von Frauenkarrieren erfordert spezifische Massnahmen, die sicherstellen, dass Frauen gleichermassen und ausreichend unterstützt werden, um ihre Karriereziele zu erreichen. Wer Gewohnheiten in der Gesamtorganisation nachhaltig verändern will, steht damit vor der Notwendigkeit, Führungskräfte auf allen Ebenen dazu zu bewegen, dass sie Förderentscheidungen entlang von erkennbaren Kompetenzen treffen, die sie bisher im Alltag noch zu wenig vorfinden.

Ein zentraler Ansatzpunkt ist daher die Definition und strikte Einhaltung von transparenten Prozessen und Instrumenten, die eine objektive Beurteilung und Förderung sicherstellen.

Das notwendige Wissen und die entsprechende Kompetenz muss aktiv über Workshops und Schulungen für alle Prozessbeteiligten – sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende – vermittelt werden. Solche Massnahmen können dazu beitragen, die Wahrnehmung von geschlechtsspezifischen Leistungsanforderungen zu verändern und sicherzustellen, dass Frauen nicht aufgrund von Stereotypen oder Vorurteilen in ihrer Karriereentwicklung benachteiligt werden.

Nicht zwangsläufig besteht eine einheitliche und positive Haltung gegenüber Diversity. Das Ausmass der Orientierung an männlichen Normen ist eine wesentliche Determinante dafür, ob Gender Diversity unterstützt wird (Köppel, 2017). Einfach und in einer Vorreiterrolle für die Förderung von Frauen in Führungspositionen lassen sich zunächst jene Männer gewinnen, die fehlende Gleichstellung als Problem für sich, andere und angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen anerkennen. Langfristig führt jedoch nichts an der Entwicklung einer geeigneten Führungskultur vorbei, die zudem durch zukunftsorientierte Schwerpunktsetzungen mehr Raum für «typisch weibliche» Stärken bietet.

5. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (VBP) und Teilzeitführung

5.1 Erfordernis und Bewertung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für «Karrieren»

Insgesamt ist das Dienstalalter der Frauen bei der Polizei deutlich geringer als jenes der Männer (Sartory, 2020), was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass nach wie vor viele Frauen mit der Gründung einer Familie aus dem Polizeiberuf ausscheiden. Weiterhin verrichten diese den grössten Teil der Hausarbeit und es sind seit vielen Jahren keine wesentlichen Veränderungen der Aufgabenverteilungen im Haushalt feststellbar. Die Vollzeiterwerbstätigkeit von Müttern mit jüngstem Kind im Alter von 0 bis 12 Jahren lag 2017 bei 14%. Diejenige von Vätern bei 83%. Die Teilzeiterwerbstätigkeit lag bei den Frauen bei knapp 60% und bei den Männern bei 11% (Bundesamt für Statistik, 2020). Nach der Lebensmitte streben Frauen weitere Karriereschritte oft nicht mehr an, obwohl sie wenige Jahre zuvor noch hochmotiviert waren und das Potenzial dazu hätten (Ciesinger et al., 2015).

Eine wesentliche Frage der Förderung von Frauen in Führungspositionen ist daher auch jene, wie es gelingt, Frauen über die Familiengründung hinausgehend zu halten, und ihnen lebensphasengerecht Angebote der Arbeitsgestaltung so zugänglich zu machen, dass sie ihnen eine weitere berufliche Entwicklung ermöglichen. Dass hier noch viele Wünsche offen sind, bestätigte sich bereits im Rahmen der Führungsbefragung (sh. Kapitel 2.3) und den Fragen zu Karriere (sh. Kapitel 4.1).

Ergänzend wurden ebenso einzelne Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zu Teilzeitführung gestellt. Insgesamt stand weniger die Frage im Vordergrund, ob Massnahmen der Balance generell zur Verfügung stehen, sondern inwiefern auf damit einhergehende Herausforderungen tatsächlich eingegangen wird und wie gut verbundene Massnahmen (auch sanktionsfrei) genutzt werden können.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie (VBF) und Karrierevielfalt

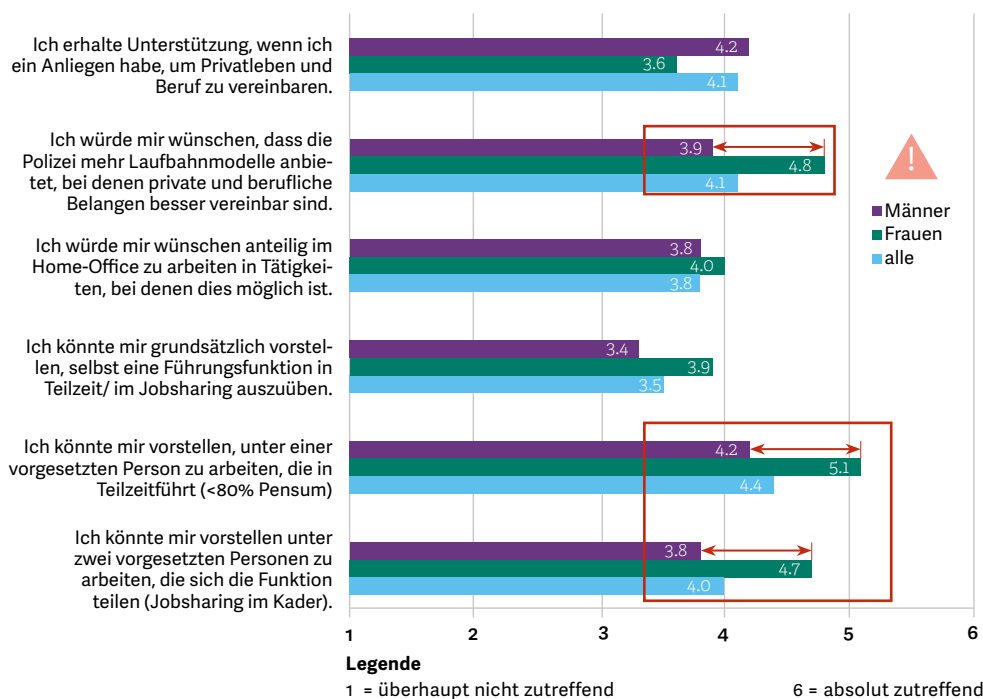


Abbildung 32: Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Karrierevielfalt; n = 159 bis 172. Quelle: Eigene Darstellung.

In den Abbildungen 21 und 22 wurde bereits deutlich, dass die Einschätzungen zur Kompatibilität einer Führungsfunktion mit Teilzeit oder zum Jobsharing von Frauen und Männern sehr unterschiedlich ausfallen. Auch in Workshops zeigte sich immer wieder, dass Frauen häufiger der Ansicht sind, dass sowohl Teilzeit als auch Jobsharing «technisch» betrachtet mit Führung kompatibel sind.

Abbildung 32 zeigt nun ergänzend, dass es vor allem Frauen sind, die sich andere Laufbahnmodelle wünschen, und sie in deutlich höherem Masse Führungskräfte akzeptieren würden, die in neuen Arbeitsmodellen wie z. B. Teilzeit oder Jobsharing arbeiten.

Damit steht die Frage im Raum, ob Männer Teilzeit und Jobsharing als ungeeignet für Führung betrachten, da es zu wenig ihren eigenen Vorstellungen entspricht. Der Akzeptanz und eigenen Inanspruchnahme dieser Arbeitsmodelle und von Massnahmen, die Vereinbarkeit begünstigen, hängen möglicherweise Vorurteile und Bewertungen an, die eben traditionellen, männlichen Vorstellungen der Gestaltung von Arbeit familiärer Arbeitsteilung entspringen. Traditionelle Muster in der Arbeitsteilung von Paaren schreiben sich ganz besonders in männlich geprägten Organisationen fort, die Frauen oft von der Wahl einer Führungslaufbahn abhalten. Je ausgeprägter die Orientierung an männlichen Normen ist, desto schwieriger ist es, nicht nur Akzeptanz für die Förderung von Frauen in Führungspositionen zu schaffen, sondern auch die Bedeutung von Massnahmen der Vereinbarkeit auf Dauer aufrecht zu erhalten. U. a. prägt das Bild der «über 100% verfügbaren Verantwortlichen» nach wie vor die Vorstellungen, was eine Führungskraft zu kennzeichnen hat. Infolgedessen werden Teilzeitarbeitende bisweilen als weniger berufsorientiert betrachtet und wird ihnen ein geringeres Humankapital attestiert. Es bestehen sogar Erfahrungen mit Widerstand gegenüber einem vermeintlich reinen Frauenthema (Fittkau & Heyna, 2020; Schneider, 2019).

Entsprechend erstaunt es wenig, dass viele Massnahmen zwar grundsätzlich zur Verfügung gestellt, aber kaum oder einseitig kommuniziert, geschweige denn genutzt werden – wenn es um berufliches Vorankommen geht.

Die auf die Nutzung von Massnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bezogenen Vorurteile zu überwinden – allen voran Pensumsreduktionen unter 80% und Jop-Sharing – ist daher eine weitere Voraussetzung, dass ganz besonders Frauen mit Kindern in gleicher Weise wie andere Personen Förderung

in Organisationen erfahren, und diesen so mit ihren Führungspotenzialen zur Verfügung zu stehen.

5.2 Workshops zur Einschätzung der Zugänglichkeit und Nützlichkeit von Massnahmen

Beschäftigte mit eingeschränkter Flexibilität und Präsenz passen nicht ins Bild und ihnen wird oft ein zu geringes Engagement zugeschrieben. Hinzu kommen objektive Hemmnisse, die es schwierig machen, der Vereinbarkeit zuträgliche Massnahmen zu unterstützen, z. B. Teilzeit zu fördern und Polizist:innen, die diese nutzen, weiterhin gleichermassen zu entwickeln (z. B. höherer Personalaufwand in der Führung und Koordination, zu hohe Arbeitszeitanteile in Besprechungen und Weiterbildung, geringerer Erfahrungsaufbau bei gleicher Beschäftigungszeit). Dies stellt ein besonderes Spannungsfeld dar, denn einerseits würden Massnahmen der Vereinbarkeit dazu beitragen, dass mehr Frauen Führungsfunktionen als für sich geeignet betrachten würden, andererseits bedeuten sie nach wie vor zu häufig ein «Karriere-Aus». Neben der Frage, mit welchen Massnahmen der Spagat zwischen Beruf und Familie gelingen kann, ist jene zentral, wie Frauen und Männer mit Familienpflichten in Bereichen tätig sein können, die ihrer Qualifikation entsprechen und die ihnen die Möglichkeit bieten, sich zu profilieren (Jochmann-Döll & Tondorf, 2013).

Vor diesem Hintergrund wurden Experten-Workshops zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchgeführt, bei denen es u. a. um die Bewertung bestehender und Identifikation zentraler Massnahmen sowie Voraussetzungen ihrer Nutzung ging.

Die Grundlage dafür lieferte eine Studie von Pro Familia der Stadtpolizei St.Gallen, im Rahmen derer die Organisation als «familienfreundlich» eingestuft wurde. Dort, und für die Schweiz insgesamt, wurde Verbesserungspotenzial in puncto Verfügbarkeit und tatsächlicher Nutzung von bzw. Zugänglichkeit zu Massnahmen konstatiert. Der grösste ungedeckte Bedarf zeigt sich bei den «Homeoffice-Möglichkeiten», der «Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese später zu kompensieren» und bei den «flexiblen Arbeitszeiten». Es gab einige Angebote, die mehrheitlich ungenutzt bleiben: z. B. «Teilzeitangebote» (für eine Umsetzung von Teilzeit im Schichtbetrieb sh. das illustrierende Beispiel der Stadtpolizei Chur 6.3.3) und «Aufstiegsmöglichkeiten auch für Teilzeit-Mitarbeitende». Hier gilt es zu klären, warum das so ist. Kleine Nutzungs-

quoten bedeuten nicht, dass diese Angebote nicht erwünscht werden – jedoch sollte überprüft werden, ob sie richtig platziert sind (sprich den richtigen Personengruppen angeboten werden) oder ob diese Angebote überhaupt bekannt bzw. nur für bestimmte Zielgruppen vorhanden sind (Pro Familia, 2020).

Massnahmen aus der Studie wurden um zusätzliche Nennungen von Expert:innen ergänzt und anschließend im Hinblick auf ihre Bedeutung und ihre «sanktionsfreie» Nutzbarkeit (=die Nutzung der jeweiligen Massnahme zieht keine Nachteile für die weitere berufliche Entwicklung nach sich) bzw. Thematisierbarkeit bewertet (Abbildung 33):

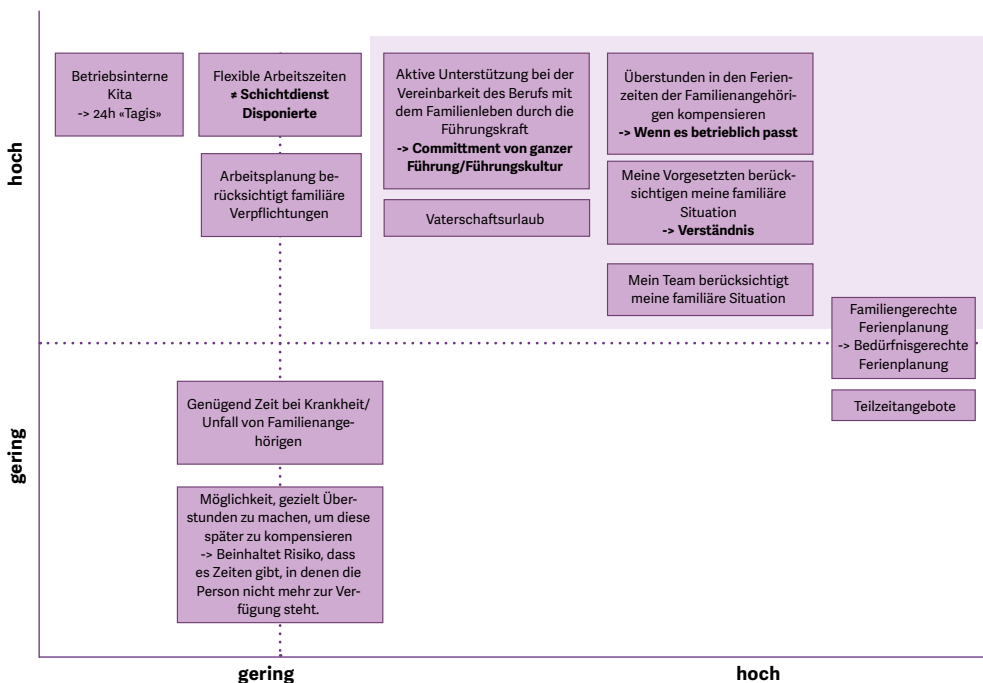
- Möglichkeit zur Kompensation von Überstunden
- Möglichkeit zur Kompensation von Überstunden in Ferienzeiten der Familienangehörigen
- Familiengerechte Ferienplanung
- Berücksichtigung der familiären Situation durch das Team

- Berücksichtigung der familiären Situation durch den Vorgesetzten
- Berücksichtigung der familiären Situation in der Arbeitsplanung
- Vaterschaftsurlaub
- Möglichkeit zu gezielten Überstunden, um diese später zu kompensieren
- Teilzeitangebote
- Flexible Arbeitszeiten
- Genügend Zeit bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen
- Aktive Unterstützung in der Vereinbarkeit des Berufs mit dem Familienleben durch die Führungskraft
- Vergünstigungen für Familienangehörige
- Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-Mitarbeitende
- Möglichkeiten zu Homeoffice
- Betriebsinterne Kita

Bedeutung/Nutzung

= Impact für Personen

= Menge Personen, die dies nutzen würden



Nutzbarkeit

= frei zugänglich

= ohne Nachteile zu erleiden

Abbildung 33: Bewertung von Massnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Karrierevielfalt. Quelle: Eigene Darstellung.

Bezogen auf die Bewertung fällt auf, dass in den unmittelbaren Führungsbeziehungen die Massnahmen als nutzbar bewertet werden. Weniger gut schneiden jene ab, in die dritte Parteien ausserhalb der unmittelbaren Führungsbeziehung involviert sind.

Entsprechend sind aus Sicht der Expert:innen allem voran die Offenheit und der Rückhalt der eigenen Führungskraft, die Planung und verlässliche Gestaltung von Lebensphasen (inkl. alternativer Jobmöglichkeiten) auf beiden Seiten, die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion der Führungskräfte und die Förderung von gegenseitigem Verständnis, sowie Flexibilität im Falle von Unvorhergesehenem (z. B. auch der Zugang des Polizeipostens für Betreuungspersonen) entscheidende Erfolgsfaktoren.

Damit, wie auch angesichts der weniger gut erfüllten bedeutsamen Massnahmen, werden Vereinbarkeitsfragen zur Förderung von Frauen in Führung zu einem Thema der Gesamtorganisation:

- Führungskräfte müssen klar wissen, was bestehende Möglichkeiten sind, um Mitarbeitende mit familiärer Verantwortung spontan unterstützen zu können. Unterstützung erhalten sie künftig bei den Stadtpolizeien, die am Projekt beteiligt waren, durch die Funktion oder Rolle Human Relations Officer, die nicht lediglich die unmittelbare berufliche Entwicklung, sondern auch familiäre Belange im Hinblick auf die weitere Laufbahn in den Blick nimmt.
- In vielen Organisationen dürfte zudem wichtig sein, dass Führungskräfte, die Vereinbarkeit ermöglichen, in ihren Entscheidungen nachhaltige Unterstützung durch die höheren Vorgesetzten erhalten, beispielsweise im Hinblick auf zusätzlichen Personalbedarf, Ausgleich bei sich abzeichnenden Engpässen in der Personaldecke usw.
- Als Kulturthema könnte sich die Frage stellen, ob im Rahmen von beispielsweise Talentkonferenzen (sh. Kapitel 3.4.3), Personen mit familiären Verpflichtungen oder in Teilzeitarbeit «automatisch» wieder vom Radar der aktuell zu fördernden Personen verschwinden. Hier sei erneut auf das klare Einhalten des Prozesses und der eingesetzten Instrumente aus Abbildung 16 verwiesen. Eine Möglichkeit, eigene ungünstige Automatismen in den Handlungsmustern zu erkennen und zu durchbrechen kann die, die die Vorstellung Reflexion des Inputs in Talentkonferenzen und ihrer Ergebnisse auf Vollständigkeit und Angemessenheit sein.

Teilzeitmodelle bei der Polizei erweisen sich zunächst durch den Schichtbetrieb selbst als anspruchsvoller als in anderen Organisationen. Es ist anzunehmen, dass sie aber auch zu wenig zum Selbstbild von Polizist:innen passen.

Eine systematische, deutsche Studie zu Umfang und Art der praktizierten Modelle von Führung in Teilzeit bei der Polizei wies eine Tendenz zu hohem Teilzeit-Pensum (57% der Führungskräfte in Teilzeit arbeiteten vollzeitnah bei min. 75%) und geringe Verbreitung nach (sh. hierzu auch 6.3.3). Der Art nach handelt es sich um folgende, oftmals auf individuellen Vereinbarungen basierende, Modelle (Jochmann-Döll, 2016):

- Feste und regelmässige Arbeitszeiteinteilung (z. B. täglich von 8.00 bis 14.00 Uhr oder immer von dienstags bis freitags für die volle Stundenzahl eines Vollzeitbeschäftigten): 135 Fälle
- Anwesenheit flexibel in Abhängigkeit von Terminen und anderen dienstlichen Erfordernissen: 103 Fälle
- Feste, aber unregelmässige Verteilung der Wochenarbeitszeit (z. B. montags von 8.00 bis 14.00 Uhr, dienstags und mittwochs ganztags und freitags von 8.00 bis 12.00 Uhr): 44 Fälle
- Jobsharing, also die Aufteilung einer Führungsposition auf zwei Führungskräfte: 13 Fälle
- Andere, meist Teilzeit in Schichtarbeit: 84 Fälle (meist volle Schichten, ohne Reduzierung der täglichen Arbeitszeit – die Arbeitszeitreduzierung ergibt sich durch eine geringere Zahl von Schichten pro Woche oder Monat)

5.3 Bedeutung für Equal Leadership

In Zusammenhang mit der familiären Situation und der von Frauen erbrachten Arbeitsleistung im Haushalt ist Teilzeitarbeit ein häufiges Merkmal der weiblichen Erwerbstätigkeit. Hingegen geht man nach wie vor bei den Erwartungen an die Verfügbarkeit von Führungsnachwuchs vom Prototyp eines vollzeitbeschäftigten und flexiblen Polizisten aus, sowie auch in Beurteilungen, die vielfach von bestehen Anwesenheitserwartungen geprägt werden, die eher männlich konnotiert sind.

Frauen in Teilzeit entsprechen daher zu wenig dem «Prototyp» Führungskraft zahlreicher männlicher Vorgesetzter bestimmt. Nicht nur bei der Polizei erweist sich Teilzeitarbeit infolgedessen als Karrierehemmnis, da die Betroffenen in der Förderung übersehen werden und durch das Raster der vermeintlich «über 100% verfügbaren Führungskraft» fallen (Moser, 2020).

Wenn eine nachhaltige Förderung von Frauen in Führungsfunktionen erreicht werden soll, ist die Veränderung der Bewertung der Nutzung von Massnahmen der Vereinbarkeit eine weitere zentrale Anforderung an «Equal Leadership», ganz besonders mit Blick auf Verhaltensmuster auf Ebene der Gesamtorganisation. Insgesamt umfasst Equal Leadership damit drei zentrale Zielsetzungen:

- Die Anerkennung von sowohl als «männlich» als auch als «weiblich» assoziierten Stärken als gleichermassen bedeutsam für die Gesamtführung.
- Die Gewährleistung, dass Prozesse, Instrumente der Förderung sowie der Umgang mit ihnen so gestaltet sind, dass Männer und Frauen diskriminierungsfrei bewertet und geschlechtsunabhängig entlang ihrer Eignung und Potenziale entwickelt werden und ihre Vorstellungen einbringen können.
- Den Abbau von Vorurteilen bzw. von vorschnellen Bewertungen von Massnahmen der Vereinbarkeit und ihren Nutzer:innen als unvereinbar mit Führungsfunktionen.

Mit ihnen ist wird eine Veränderung des Verhaltens einzelner Vorgesetzter erforderlich, nicht nur zum Impulsgeber der Frauen für Führung zu werden, sondern auch für vereinbarkeitsorientierte Massnahmen. Die Führungskräfte selbst müssen diese Rolle allerdings auch einnehmen dürfen und Unterstützung darin erhalten, ihr gerecht werden zu können.

Um zusätzliche Potenziale anzusprechen und Führungsfunktionen auch für jüngere Männer attraktiv zu halten, ist es sinnvoll, Vereinbarkeit im Rahmen der Kulturveränderung als genderunabhängige «Lebensphasen-Diversity» zu berücksichtigen. Die Gestaltung von Massnahmen ist explizit an die Bedürfnisse der Frauen und Männer anzupassen (Köppel, 2017). Themen sind die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten gekoppelt mit Karrieremodellen, sowie Angebote zur Kinderbetreuung.



6. Roadmap zur Entwicklung von Equal Leadership

Der Grundgedanke von «Equal Leadership» in Polizeiorganisationen ist, den Frauenanteil in Führungsfunktionen über den Hebel der Weiterentwicklung von Führung zu erhöhen.

Zentral sind daher die drei Hauptsäulen:

- Entwicklung von Führungskultur und Führungskräften
- Gestaltung der Prozesse und Instrumente zur Förderung von Führungskräften
- Geeignete Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Ausgangssituation, die Vorstellungen und auch die Zielsetzungen für Equal Leadership werden sich zwischen Polizeiorganisationen unterscheiden. Damit Organisationen eine eigene Prioritätensetzung für die Entwicklung von Equal Leadership vornehmen können, wird in diesem Kapitel eine «Roadmap» angeboten, mit deren Hilfe eine Polizeiorganisation ihren eigenen Weg gestalten kann.

6.1 Aufbau der Roadmap

Die Gesamtvorgehensweise der Roadmap folgt einem modularen Aufbau mit vier Ebenen, bezogen auf die Handlungsfelder Führung, Förderprozessentwicklung, konkrete Auswahl von Führungskräften sowie die Zugänglichkeit zu Massnahmen der Vereinbarkeit.

Auf jeder Ebene ist eine Abfolge an Aktivitäten vorgesehen, durch die das jeweilige Themenfeld weiterentwickelt werden kann. Je nach individueller Ausgangssituation ist eine Auswahl bzw. Kombination von Aktivitäten innerhalb eines Handlungsfelds möglich. Schematisch ist in Abbildung 34 dargestellt, wie eigene Schwerpunktsetzungen erfolgen, können und je nach Wunsch nach und nach eines oder alle Handlungsfelder zum Gegenstand der Bewertung und Gestaltung werden.

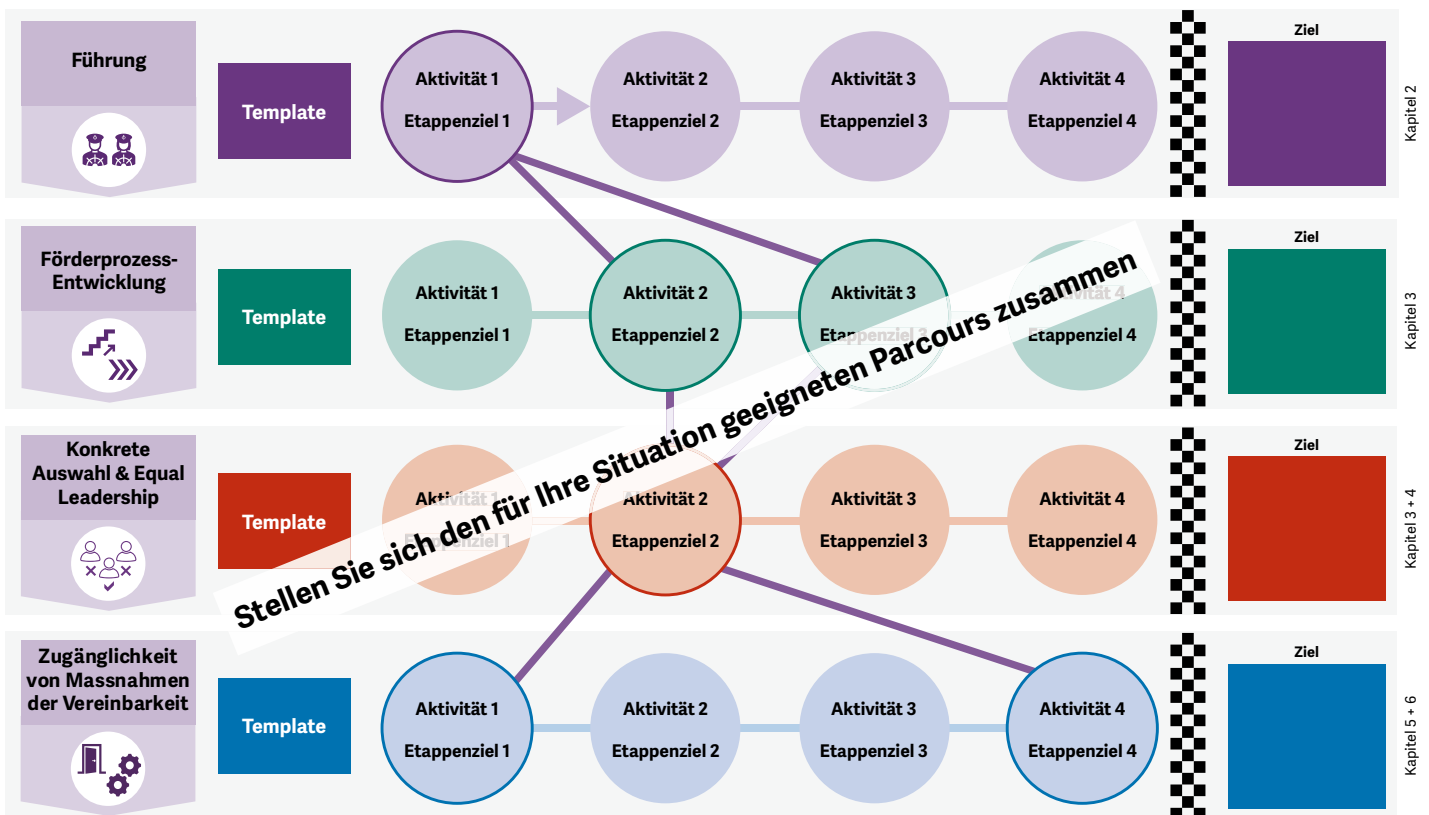


Abbildung 34: Ebenen und Vorgehensweise in der Nutzung der Roadmap Equal Leadership. Quelle: Eigene Darstellung.

6.2 Festlegen der Ziele und des Parcours

Im ersten Schritt zur Umsetzung von «Equal Leadership» ist eine Reflexion sinnvoll, welche Gesamtzielsetzung besteht, wie wesentlich die einzelnen Handlungsfelder

1. Führung der Zukunft
2. Förderprozesse
3. Auswahl der Führungskräfte
4. Zugänglichkeit von Massnahmen der Vereinbarkeit,

für ihr Erreichen sind, und wie gut ausgeprägt sich die Handlungsfelder aktuell darstellen.

Eine Vorgehensweise ist z. B. eine qualitative Einschätzung des Kommandos, im Rahmen derer die Handlungsfelder entlang einer Matrix mit den Hauptachsen «Wesentlichkeit für Equal Leadership» und «Aktuelle Qualität des Handlungsfelds» bewertet werden.

Diese Einschätzung kann ergänzt werden um eine Reflexion, welche Aktivitäten als relevant erachtet werden, um durch Entwicklungen im Handlungsfeld das Gesamtziel zu erreichen. Eine Hilfestellung können die einzelnen Aktivitäten/Etappenziele (sh. Kapitel 3.4) bieten.

Eine Gesamtzielsetzung könnte beispielsweise lauten:

«Wir streben an, dass sich die Anteile von Frauen in Führung in der Organisation an jene der Männer in X Jahren angleichen.»

Um die Zielerreichung zu ermöglichen, wird von den Verantwortlichen aus den Handlungsfeldern der Roadmap das Handlungsfeld «Förderprozess» als zentral eingeschätzt und daher zu einem «ersten» Schwerpunkt gemacht. Als eine Teilzielsetzung in der Bewertung und Gestaltung der verschiedenen Handlungsfelder wird für 2. (Förderprozesse) ein Ziel konkretisiert:

«Zu diesem Zweck ist erforderlich, dass ein systematischer, transparenter Förderprozess entwickelt wird.»

Die Aktivitäten, die wie die Perlen einer Kette miteinander kombiniert und durch entsprechende Instrumente unterstützt werden können, sind der Roadmap zu entnehmen, die der Abschnittsbildung vorliegenden Leitfadens entspricht.

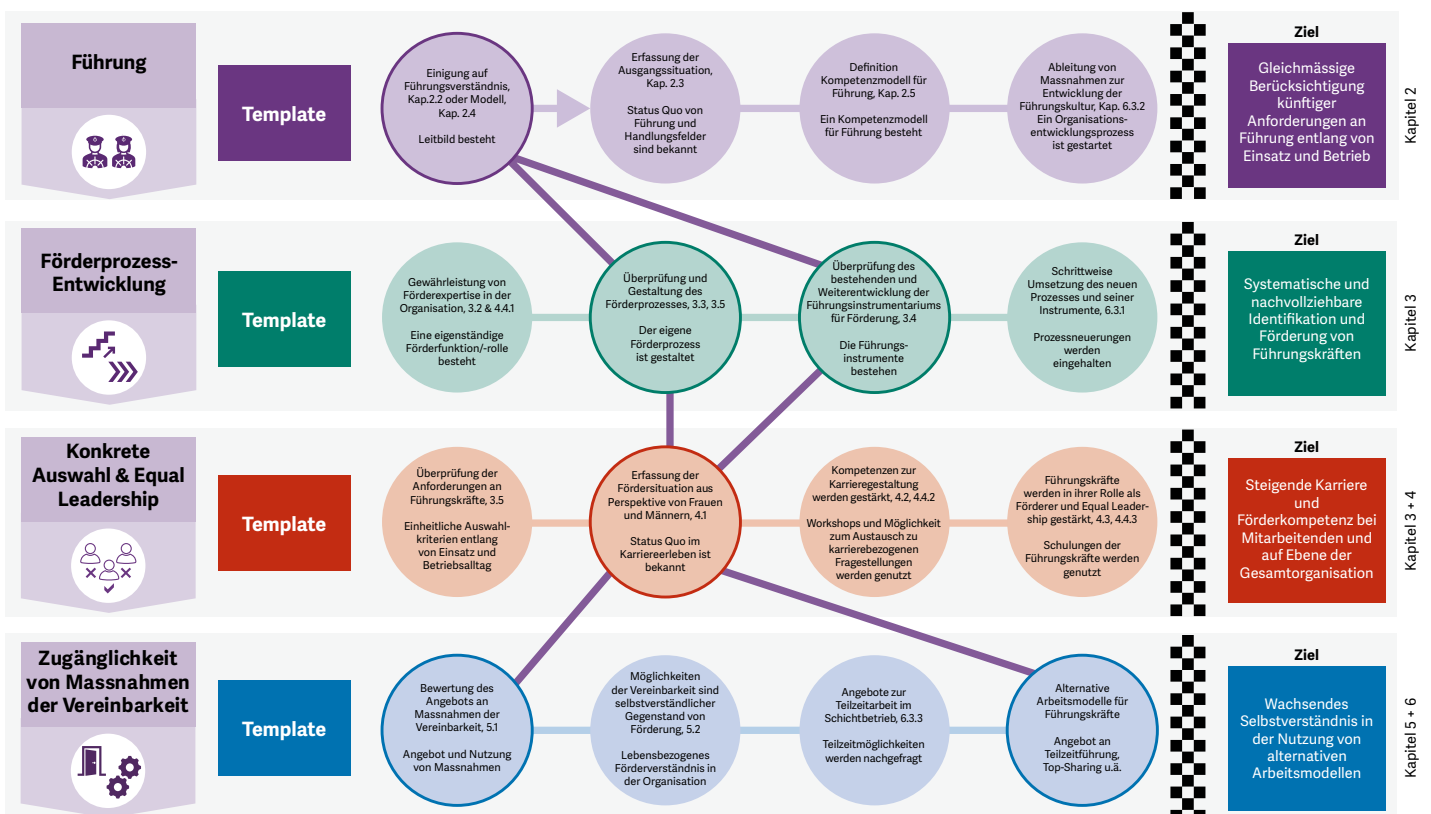


Abbildung 35: Aktivitäten und beispielhafte Zielsetzungen je Ebene der Roadmap. Quelle: Eigene Darstellung

Abschliessend bietet sich an, sowohl das Gesamtziel als auch Ziele in den Handlungsfeldern mit konkreten Kriterien bzw. messbaren Werten oder «Key Performance Indikatoren» (KPI) zu unterlegen, entlang derer die Zielerreichung erkannt werden kann und bewertet werden soll (Abb. 35).

Unter der Perspektive von «Equal Leadership» geht es hier u. a. um konkrete Gleichstellungszielsetzungen, die mit den Aktivitäten erreicht werden können. Eine einfache, erste Auswahl solcher übergeordneter KPI, die im Zeitverlauf und zwischen Organisationseinheiten verglichen werden können, ist in Tabelle 16 dargestellt.

1. Frauenanteile	2. Beschäftigungsgrade	3. Karrierebewegungen	
		3.1 Aufstiege nach Gehalt, Funktion und Dienstgrad	3.2 Neueinstellungen
In Gesamtbelegschaft	In Gesamtbelegschaft	Männlich/Weiblich	Männlich/Weiblich
Unter Polizist:innen/ Zivilangestellten	Unter Polizist:innen/ Zivilangestellten	Nach Beschäftigungsgrad	Nach Beschäftigungsgrad
Nach Führungsebenen	Nach Führungsebenen	Polizist:innen/ Zivilangestellte	Polizist:innen/ Zivilangestellte
Nach Dienstgrad	Nach Dienstgrad	Nach Bereich	Nach Bereich
Nach Beschäftigungsgrad	Nach Arbeitszeitmodell	Zutrittswahrscheinlichkeit von Frauen und Männern zu Führungspositionen	
Nach Bereich	Nach Bereich		

Tabelle 16: KPI zur Nachverfolgung der Wirksamkeit von Equal Leadership.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Umsetzungsbeispiele der beteiligten Stadtpolizeien

6.3.1 Einführung und Weiterentwicklung einer Rolle/Funktion «Personalentwicklung» sowie von Prozessen der Förderung am Beispiel der Stadtpolizei St.Gallen (von Sévérine Niederer)

Beschreibung des Korps

In St.Gallen teilen sich die Stadtpolizei und die Kantonspolizei polizeiliche Leistungen mit klar definierten Zuständigkeiten. Das Leistungsspektrum bzw. Aufgabengebiet der Stadtpolizei St.Gallen umfasst die sicherheits-, verkehrs- und gemeindepolizeilichen Aufgaben.

Die Leistungen werden gesamthaft von 248 Personen erbracht. Es bestehen folgende Führungsebenen: Dienststellenleitende, Bereichsleitende, Abteilungsleitende, Ressortleitende und Gruppenleitende. Was den Frauenanteil anbelangt, so sind aktuell 29.8% der Mitarbeitenden Frauen (74 Personen) und davon 5.4% (4 Personen) Führungskräfte (im Vergleich mit der gesamten Belegschaft ergibt dies einen Anteil von 1.6% weiblicher Führungskräfte).

Führungsentwicklung bei der Stadt St.Gallen

Selektion von Führungskräften

Die Stadtpolizei legt ein besonderes Augenmerk auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte, wobei die Erhöhung des Frauenanteils in der Führung ebenfalls eine Rolle spielt. Die gesamte Entwicklung der Führungskräfte soll v. a. über den Hebel der Gestaltung von Führung, die Förderprozesse und geeignete Instrumente geleistet werden.

Um geeignete Führungskräfte zu identifizieren bzw. auszuwählen, existiert ein interner Auswahlprozess, welcher bei der Stellenbesetzung zur Anwendung gelangt. Anfänglich werden eingehende Bewerbungen in einer Bewertungsmatrix aufgenommen. In dieser Matrix werden die für die Stelle erforderlichen Fachkompetenzen mit den Fachkompetenzen der Bewerbenden, ihr Werdegang, die Berufserfahrung, etc. beurteilt, um daraus eine allfällige Vorauswahl treffen zu können. In einem nächsten Schritt finden Bewerbungsgespräche statt, in denen insbesondere die persönliche Eignung sowie die Führungs- und Sozialkompetenzen geprüft werden. Bei bestimmten höheren Funktionen werden nach einem ersten internen Gespräch zudem externe Assessments veranlasst.

Entwicklung von Führungskräften

Mitarbeitende, die eine erste Führungsfunktion übernehmen, absolvieren eine modulare städtische Führungsausbildung zu den Grundlagen der Personalführung. Zusätzlich sind Pflichtkurse zu den Themen «Mitarbeitergespräch» und der «Gender-/ Diversity» vorgesehen. Nach der Absolvierung der genannten Kurse ist die Führungs-«Grundausbildung» abgeschlossen.

Jährlich findet ein interner Führungsrapport der Stadtpolizei für sämtliche Führungskräfte statt, bei dem regelmässig ein Schwerpunktthema behandelt wird (z. B. Rollenverständnisse als Führungskraft etc.). Abgesehen von den Führungsrapporten absolvieren die Führungskräfte nach Abschluss der «Grundausbildung» je nach Funktion zusätzlich die Führungslehrgänge I und II des Schweizerischen Polizei-Institutes (SPI). Die Stadt St.Gallen als grosse Arbeitgeberin bietet zudem eine Vielzahl verschiedener Kurse an, die auf freiwilliger Basis oder nach Zielvereinbarung absolviert werden können. Die bestehende Entwicklung von Führungskräften soll in der kommenden Zeit einer Prüfung unterzogen und geklärt werden, inwiefern weitere Pflichtkurse, Ausbildungen, Coachings oder ähnliche Formate zu ihrer Optimierung beitragen.

Im Vordergrund des Projektes stand zunächst der Ausbau des Führungsentwicklungsprozesses.

Förderprozess und seine Beteiligten

Um die Qualitätssicherung und das Monitoring der durchgeführten Mitarbeitenden-Dialoge zu gewährleisten, die Entwicklungsziele und -vorstellungen der Mitarbeitenden zu kennen und künftig den internen Kandidat:innenpool sowie dessen Potenziale umfassender zu nutzen, wurde eine neue Rolle im Bereich «Personalentwicklung» innerhalb des HR der Stapo geschaffen. Ziel ist es, die Förderung der Mitarbeitenden zu intensivieren, den Auswahl- und Entwicklungsprozess zu optimieren und einen einheitlichen, transparenten und möglichst objektiven Förderprozess zu etablieren.

Die Arbeitsteilung der Beteiligten des Förderprozesses ist in Abbildung 36 dargestellt.

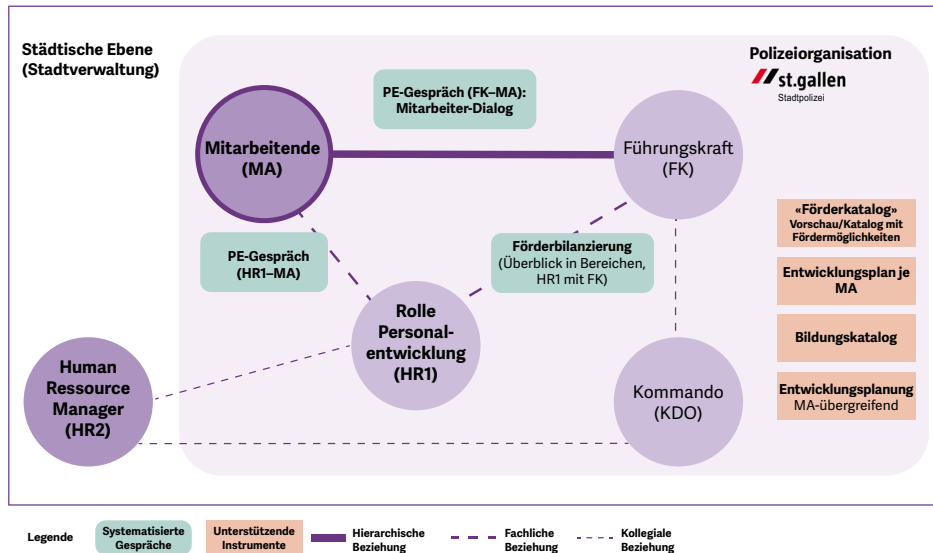


Abbildung 36: Arbeitsteilung und Instrumente im neuen Mitarbeitenden-Förderprozess (St.Gallen)
Quelle: Eigene Darstellung.

Aktuell teilen sich zwei Mitarbeiterinnen zu je einem Teil ihres Pensums die «Rolle Personalentwicklung», und folgende, mit Förderung im Polizeibetrieb verbundenen Aufgaben:

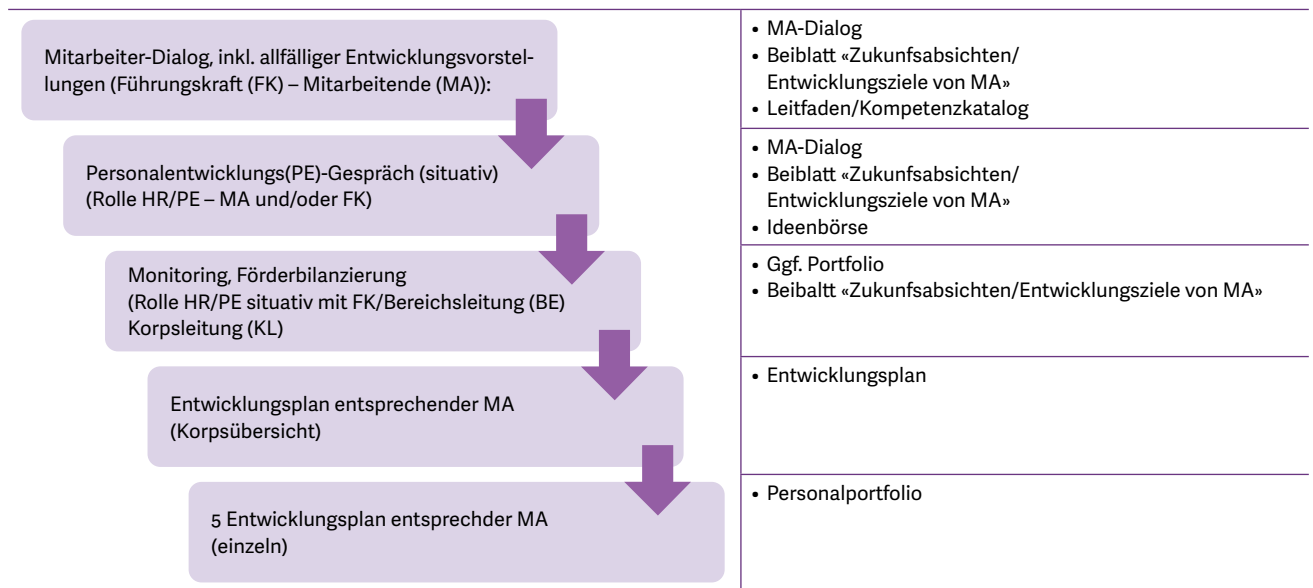
- Ansprechpartner in Sachen Qualitätssicherung der Mitarbeitendengespräche
- Anwendung der Vorgehensweisen, Instrumente und Aktivitäten zur Förderung sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Polizei
- Einflussnahme auf die Identifikation und Entwicklung von Potenzialen für Fach- und Führungstätigkeiten, insbesondere von Frauen
- Ansprechpartner für Führungskräfte sowie Mitarbeitende, die aus eigenem Antrieb Gespräche zur weiteren Entwicklung suchen
- Beratung und Coaching der Führungskräfte bezogen auf die Entwicklung und Förderung ihrer Mitarbeitenden
- Aktivierung von Mitarbeitenden bezogen auf die eigene berufliche Entwicklung und Fragestellungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Hinzu kommen Prozessmonitoring und Weiterentwicklungen des Prozesses und der unterstützenden Führungsinstrumente.

Weiterentwicklung des Förderprozesses und seiner Instrumente

Eine erste Aufgabe der neu geschaffenen «Rolle Personalentwicklung» war die Neugestaltung des Prozesses.

Zu diesem Zweck wurden bestehende Prozesse in der Förderung analysiert, weiterentwickelt (mithilfe des Excel aus Tabelle 6 und Tabelle 7 in Kapitel 3) und die künftig einzusetzenden Instrumente definiert. Einen Überblick über die Prozessschritte und die bestehenden bzw. noch zu entwickelnden Instrumente bietet Abbildung 37.



**Abbildung 37: Überblick über die Prozessschritte und eingesetzte bzw. neu zu schaffende (kursiv) Instrumente (St.Gallen).
Quelle: Eigene Darstellung.**

Eine wesentliche Neuerung betraf das Mitarbeitendengespräch. Die bestehende Vorgehensweise wurde u. a. dahingehend verändert, dass künftig nicht mehr ein Mitarbeitendengespräch sondern ein Mitarbeitenden-Dialog geführt werden soll. Wie es der Name bereits sagt, soll das jährliche Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden künftig ein angeregtes, gewinnbringendes Gespräch sein, wobei der Austausch und Dialog im Mittelpunkt stehen. Mit diesem neuen Instrument sollen die Selbstreflexion und Entwicklung der Mitarbeitenden massgeblich gefördert und können spezifische Entwicklungsziele definiert werden. Um individuelle Entwicklungsziele zu konkretisieren, zu klären und weiterzuverfolgen und auf organisationsweiten Bedarf eingehen zu können, gibt es ein Beiblatt zum

Mitarbeitenden-Dialog. Die jeweilige Führungskraft füllt es aus, sofern im Rahmen des Mitarbeitenden-Dialogs ein Entwicklungsziel definiert wurde. Im erwähnten Dokument nehmen die Führungskräfte eine realistische Einschätzung zu Eignung, bereits vorhandenen sowie noch zu entwickelnden Kompetenzen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Entwicklungsziele vor.

Damit soll sichergestellt werden, dass das Thema Entwicklung einen ausreichend grossen Raum im Gespräch einnimmt, und zugleich Kommunikation und Dokumentation der verschiedenen Beteiligten (Mitarbeitende, Führungskraft, Rolle Personalentwicklung, Kommando) sichergestellt sind.

Einführung des neuen Prozesses und Mitarbeitenden-Dialogs

Der dargestellte Prozess wird in einer dreijährigen Pilotphase (entlang des in Abbildung 16 ausgeführten Ablaufs) umgesetzt. Im ersten Jahr der Pilotphase werden zunächst einige definierte Abteilungen den neuen Mitarbeitenden-Dialog nutzen, bevor ab dem zweiten Pilotphasenjahr alle Abteilungen mit dem neuen Formular arbeiten werden. Nach der ersten Durchführung soll ein Zwischenresümee gezogen und bei Bedarf eine Optimierung der Formulare vorgenommen werden. Die Erfahrungen aus der gesamten Pilotphase werden genutzt, um den Prozess, seine Instrumente und das Zusammenwirken der Beteiligten nach Abschluss der Pilotphase zu erfassen und ggf. noch einmal zu optimieren. Die weiteren Führungsinstrumente sind zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abschliessend erstellt, sondern werden im Verlauf des Jahres 2025 bedarfsgemäss entwickelt und erprobt.

Anlässlich der Führungsrapporte wurden die Führungskräfte über die neue Vorgehensweise informiert, ihr Feedback eingeholt und in letzte Anpassungen vor Start der Pilotphase eingeflochten. Gegenstand der Information waren nachfolgende Ziele und Inhalte:

- Hintergrundwissen und Information über das künftige Vorgehen in der Förderung/Personalentwicklung
 - Überblick/Vorstellung des Förderprozesses im Jahresverlauf inkl. seiner Instrumente
 - Aufgaben und Erwartungen an die Führungskräfte
- Klärung der Rollen aller Beteiligten mit Blick auf Förderung/Personalentwicklung und ihre Bedeutung
 - Rolle der Personalentwicklung:
 - Ansprechperson für Vorgesetzte und Mitarbeitenden in Bezug auf den Förderprozess
 - Beratung und Coaching von Vorgesetzten
 - Monitoring der Mitarbeitenden-Dialoge und deren Qualitätssicherung
 - Sicherstellen des Prozesses sowie Verantwortlichkeit für die Instrumente
 - Rolle der Vorgesetzten:
 - Potenzial der Mitarbeitenden erkennen und fördern
 - Mitarbeitende coachen und sie befähigen, ihre eigenen Kompetenzen zu entwickeln
 - Der Förderung der Mitarbeitenden, angemessen Zeit und Beachtung schenken

- Selbstreflexion der Mitarbeitenden fördern und stets ehrliche Feedbacks/Einschätzungen abgeben
- Rolle der Mitarbeitenden:
 - Realistische Selbstreflexion insbesondere im Mitarbeitenden-Dialog
 - Aktives Mitwirken im Förderprozess
- Einführung in den neuen Mitarbeitenden-Dialog
 - Vorgehensweise im Führen des Mitarbeitenden-Dialogs sowie der Dokumentation
 - Erklärung des Leitfadens, des gewünschten Gesprächsprozesses und seiner Etappen, Mini-Cases zur Anwendung

Anlässlich der Führungsrapporte äusserten sich Vorgesetzte teilweise skeptisch in Bezug auf den zeitlichen Aufwand, den der Mitarbeitenden-Dialog sowie die Förderung der Mitarbeitenden in Anspruch nimmt. Die Korpsleitung ist sich dieses Umstands bewusst. Es ist ihr aber wichtig, dass für die Führungsaufgabe künftig mehr und genügend Zeit genommen wird. Die Wertschätzung und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sind zentrale Bausteine der Rolle von Führungskräften und tragen letztlich zur Bindung an das Korps bei.

Die Mitarbeitenden erfuhren im Herbst 2024 schriftlich via Intranet News über den neuen Mitarbeitenden-Dialog und dem damit zusammenhängenden Förderprozess. Auch wurden ihnen die bereits erarbeiteten Dokumente ebenfalls über das Intranet zur Verfügung gestellt, damit sie diese einsehen konnten. Es ist noch zu klären, ob die Mitarbeitenden im Rahmen einer Kurzschulung bzw. Information ebenfalls noch über den Förderprozess und die dazugehörigen neuen Instrumente informiert werden.

Ausblick und weitere Entwicklung

In einem ersten Teil der Pilotphase werden definierte Abteilungen die nun anstehenden Mitarbeitendengespräche mit dem neuen Mitarbeitenden-Dialog durchführen. Ab der nächsten Beurteilungsperiode, die im Herbst 2025 startet, werden alle Abteilungen mit dem neuen Mitarbeitenden-Dialog arbeiten. Nebst den Mitarbeitenden sollen auch die Führungskräfte weiterentwickelt werden. Hierbei kann die Führungskraft bei Bedarf nun umfassender als bisher die Unterstützung der HR/Personalentwicklung im eigenen Haus in Anspruch nehmen. Auch können HR/Personalentwicklung von sich aus initiativ werden, wenn sie bei einzelnen Führungskräften oder den Führungskräften insgesamt Entwicklungsschwerpunkte setzen wollen.

6.3.2 Gezielte Führungskulturentwicklung bei der Stadtpolizei Winterthur (von Angelica Bürki)

Beschreibung des Korps

Um Führung in Organisationen systematisch zu entwickeln ist es wichtig, sowohl die Führungskultur als auch die Führungskräfte und ihre Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Während es sich in der operativen Umsetzung der Führungsentwicklung um Massnahmen zur Gewährleistung der Identifikation und Auswahl geeigneter Führungskräfte sowie um Massnahmen der Personalentwicklung bestehender Führungskräfte handelt, stehen zum Zweck der Führungskulturentwicklung organisationsentwickelnde Massnahmen im Vordergrund. Die Stadtpolizei Winterthur sieht beide Ansatzpunkte zur Entwicklung von Führung vor.

Sie hat sich in einer ersten Aktivität der Weiterentwicklung der Führungskultur zugewandt. Ein Element der Gesamtvorgehensweise sind vertiefende Pulsbefragungen der Mitarbeitenden zu den inhaltlichen Schwerpunkten von «Führung der Zukunft». Es bietet sich eine rollierende Schwerpunktsetzung an, da Initiativen, die gleichzeitig an zu vielen Entwicklungspunkten ansetzen, das Risiko bergen, die Organisation zu überfordern.

Einem Survey-Feedback-Prozess folgend werden die Ergebnisse aus Pulsbefragungen mit den Mitarbeitenden diskutiert und je nach Ergebnis Massnahmen zur Weiterentwicklung der Kultur getroffen. Nach einiger Zeit können die Befragungen wiederholt werden, um die Wirkung der Massnahmen zu überprüfen. In einer weiteren Absicht der Entwicklung liegt der Fokus auf den individuellen Entwicklungen der Führungskräfte und Nachwuchskräfte.

Beide Ansatzpunkte werden nachfolgend als Ansatzpunkt 1 und Ansatzpunkt 2 vorgestellt.

Ansatzpunkt 1 – Pulsbefragung der Mitarbeitenden als Mittel der Kulturentwicklung

Um der Zielsetzung gerecht zu werden, ein wirksames Instrument für die Führung der Stadtpolizei Winterthur zu sein, sollen die Ergebnisse genutzt werden, um passende Massnahmen für die Weiterentwicklung von Führung abzuleiten. Die Umfrageergebnisse können der Entwicklung der Stadtpolizei Winterthur insgesamt oder auch einzelner Bereiche dienen, damit sie ihren Auftrag so gut wie möglich erfüllen können. Stärken werden genauso erkannt wie Handlungsbedarfe. Es können konkrete Ziele definiert werden, was zur Steuerung einer systematischen Entwicklung von Führung beiträgt.

Den Ausgangspunkt für die Gestaltung der Pulsbefragung bildet die konzeptionelle Grundlage des Projektes «Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei – Equal Leadership ganzheitlich umsetzen», die auf einem Führungsverständnis aufgebaut, das für Blaulichtorganisation charakteristisch ist und den besonderen Anforderungen an eine an die jeweilige Situation angepasste Führungsverhalten Rechnung trägt. Konkret wird dieses im Modell der Polydextrie verdeutlicht (Abbildung 38), das die Konzipierung des Fragebogens unterstützt hat.

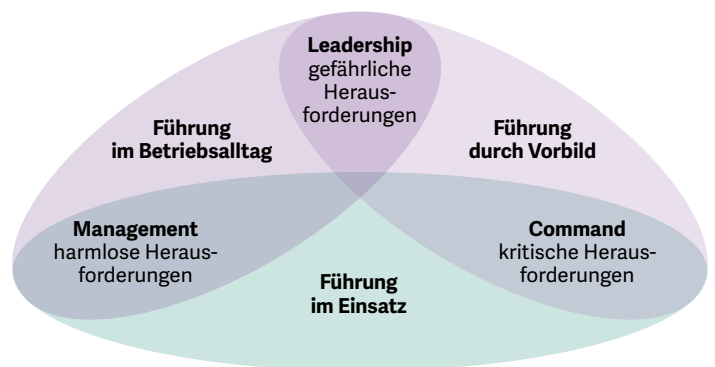


Abbildung 38: Modell der Leadership-Polydextrie für Einsatzorganisationen (sh. auch Abb. 12).
Quelle: in Anlehnung an Grint (2005).

Indem einzelne Fragen ergänzend und identisch zur städtischen Umfrage von 2022 gestellt wurden, war ein zeitlicher Vergleich zu einzelnen Ergebnissen möglich. Daraus konnten Anhaltspunkte zur Auswirkung der Initiativen und der Veränderungen auf der obersten Führungsstufe im Zeitablauf gewonnen werden.

Pulsbefragungen sind ein Führungsinstrument, das periodisch eine Orientierung über ausgewählte Merkmale der Führungsqualität in der Organisation bietet und in verschiedenen Bereichen durchaus unterschiedlich ausfallen kann. Bei der Stadtpolizei Winterthur wurden die Organisation als Gesamtheit und deren Hauptabteilungen ausgewertet. Um die Anonymität der einzelnen Mitarbeitenden zu gewährleisten, wurden Auswertungen erst für Bereiche gemacht, bei denen mindestens fünf Personen geantwortet haben.

Kommunikation der Ergebnisse

Mit knapp 75% war die Beteiligung an der Umfrage sehr hoch und daher auch ein klares Statement aller Mitarbeitenden, dass sie diese Umfrage ernst genommen haben und in ihren Rückmeldungen ebenso ernst genommen werden wollen.

Die Kommunikation der Ergebnisse und der weitere Umgang damit sind besonders wesentlich und entscheidend für den Erfolg der Führungsentwicklung sowie für die Aufrechterhaltung ihrer Akzeptanz und derjenigen weiterer Umfragen. Beides trägt zur Qualität und Aussagekraft der Resultate bei (Abbildung 39). Entsprechend folgt die Kommunikation einem detaillierten Kommunikationsplan.

Auf der Ebene der gesamten Organisation wurden die Ergebnisse zunächst dem Kommandanten, der Geschäftsleitung sowie zeitnah dem Kader präsentiert. Die dezentralen Auswertungen wurden jeweils in die Verantwortung der Hauptabteilungen gegeben, die ihrerseits einen Dialog mit ihren Mitarbeitenden zu den Ergebnissen in Gang gebracht haben. Die interne Personalentwicklung unterstützte die Linie bei der Initiierung des Dialogs.

Umsetzung Handlungsfelder

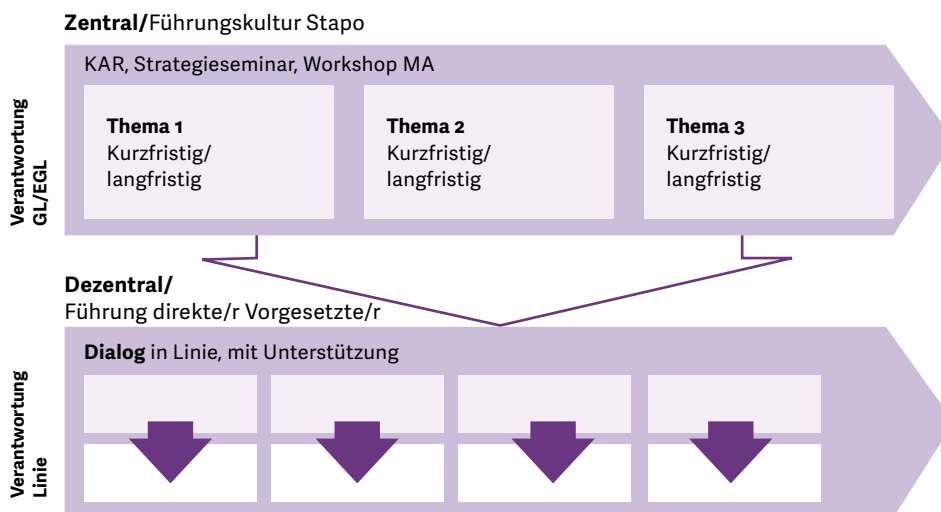


Abbildung 39: Kommunikationsplan und dezentrale Kommunikation der Ergebnisse. Quelle: Stapo Winterthur.

Im Spätsommer 2024 wurden alle Mitarbeitenden über die Ergebnisse der Umfrage informiert, und gleichzeitig zur Auseinandersetzung mit ihnen in speziell dafür geplanten Mitarbeitenden-Workshops eingeladen. Die Absicht war, dass möglichst alle Mitarbeitenden miteinbezogen sind, um bedarfsgerechte und gewinnbringende Massnahmen abzuleiten.

Ableitung von Massnahmen

Aus den Befragungsergebnissen sind zwei Handlungsportfolios entstanden, die den Handlungsbedarf pro Thema für den Bereich «Führung» (Direkte Führung) und den Bereich «Kultur» (Führung als Kultur) zeigen. «Kultur» bezieht sich auf die Ergebnisse der Gesamtorganisation, und «direkte Führung»

auf Bereichsergebnisse. Sie gibt damit Auskunft zum direkten Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und ihren jeweiligen Vorgesetzten.

Auf Basis einer Bewertung der Ausprägung von Kulturthemen auf der vertikalen Achse sowie der Bewertung des Einflusses der jeweiligen Themen auf das Vertrauen in die Führung auf der horizontalen Achse entsteht ein Portfolio «Vertrauen in die Führung», das die Identifikation der wesentlichen Handlungsfelder unterstützt (Abbildung 40). Die Grösse des Einflusses wird durch ein statistisches Verfahren berechnet. Als Grenze für die Einteilung auf den Achsen (oben/unten, links/rechts) gelten jeweils die Mittelwerte der Bewertungen bzw. der Einflüsse aus allen Themen.

Portfolio Vertrauen in Führung Stapo W
Maxibericht – 5240 – Stadtpolizei

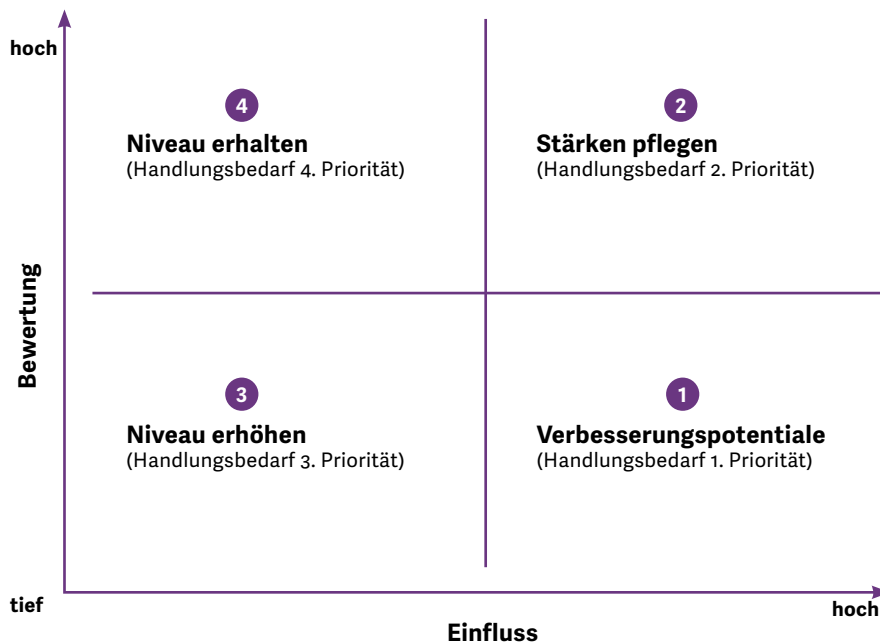


Abbildung 40: Portfoliodarstellung zur Identifikation von wesentlicher Kulturthemen auf das Vertrauen.

Quelle: Stapo Winterthur.

Während die Interpretation und Diskussion der Gesamt-Ergebnisse über die ganze Organisation läuft, wurden die spezifischen Ergebnisse in den jeweiligen Hauptabteilungen bearbeitet.

Sowohl in einer Retraite mit dem Kader als auch in einem Strategieseminar mit der erweiterten Geschäftsleitung wurde basierend auf den Ergebnissen der Befragung herausgearbeitet, welche Themen fokussiert werden sollen. Dabei wurden jeweils drei Themenschwerpunkte ausgewählt und zu Handlungsfeldern bestimmt. Um Ziele bezogen auf die Handlungsfelder zu definieren und Massnahmen zu ihrem Erreichen abzuleiten, kam als Strukturierungshilfe ein Canvas zur Anwendung. Die Massnahmen wurden mittels eines Rasters mit neun Feldern strukturiert, wobei die Einfachheit der Umsetzung als weiteres Strukturierungselement diente (Abbildung 41).

Zur weiteren Kaskadierung wurden im Rahmen der Mitarbeitenden Workshops im Herbst zunächst einfach umzusetzende Massnahmen mit deutlicher Wirkung (sog. «Quick Wins») festgelegt. Diese wurden in der erweiterten Geschäftsleitung diskutiert und weiter, mit dem Fokus auf die beteiligten Personen (Was kann ich beitragen?) und das Team (Was kann unser Team beitragen?), konkretisiert.

Abschliessend wurde in einer Besprechung der erweiterten Geschäftsleitung im November den entwickelten Lösungsmöglichkeiten zugestimmt und der Auftrag zur Umsetzung an die Organisation erteilt. Zum aktuellen Zeitpunkt findet die Umsetzung der ersten Massnahmen statt. Ein weiterer Schritt ist die Ausarbeitung eines detaillierteren Plans dazu, wie mit den anspruchsvolleren Themen umgegangen werden soll.

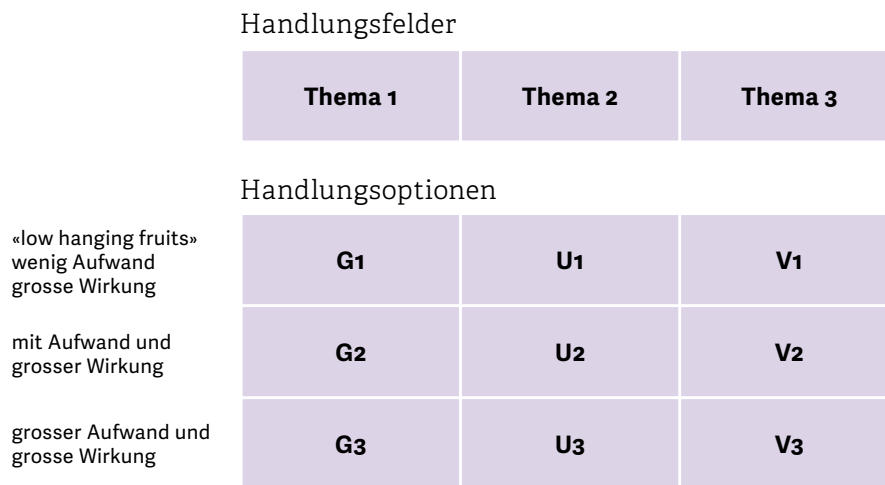


Abbildung 41: Schematische Darstellung der themenbezogenen Ableitung von Massnahmen der Führungsentwicklung.
Quelle: Stapo Winterthur.

Ausblick

Im Interesse der Nachverfolgbarkeit der Entwicklung wird mit der Pulsbefragung periodisch aufgezeigt, wie sich die Bewertungen verändern. So wird ersichtlich, wie sich die bestehende «alte» Kultur hin zur neuen, angestrebten Kultur entwickelt.

Aus den aktuell festgelegten Handlungsfeldern könnten folgende Dimensionen in der nachstehenden Form benannt werden:

- von einer «Fehler ablehnenden»-Kultur hin zu einer Lern-Kultur,
- von einer Angst-Kultur zu einer Vertrauens-Kultur,
- von einer ausschliessenden zu einer einschliessenden Kultur
- bis hin von einer hierarchischen Kultur (transaktionalen Führung) zu einer partizipativen Kultur (transformationalen Führung)

Zudem bietet es sich an, die Kulturentwicklung mit den angestrebten Werten der Stapo Winterthur zu

verbinden und so auch die Dialogfähigkeit dazu zu stärken und den Austausch über die Ergebnisse im Fluss zu behalten. Als besonders wichtige Grundlage dafür wird zudem das gemeinsame Führungsverständnis aller Führungskräfte erachtet.

Ansatzpunkt 2 – Instrumente der Personalentwicklung als Mittel der gezielten individuellen Entwicklung für Führungskräfte und Mitarbeitende

Um Führung in Organisationen systematisch zu entwickeln ist es, wie eingangs dargestellt, wichtig, neben der Führungskultur auch die Führungskräfte und ihre Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Zwischen beidem besteht eine enge Wechselwirkung, wonach ein gemeinsames Führungsverständnis nur dann umgesetzt werden kann, wenn auch die individuellen Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden vorhanden sind. Entsprechend greift die Stadtpolizei Winterthur neben der Führungskultur auch die Entwicklung der Führungskräfte und ihrer Kompetenzen auf.



Abbildung 42: Auf Führungskultur und -kräfte bezogenes Gesamtmodell der Führungsentwicklung.
Quelle: Stapo Winterthur.

Abbildung 42 dient der Veranschaulichung dieser Wechselwirkung zwischen einer kulturellen bzw. kollektiven sowie einer personalbezogenen individuellen Seite von Führungsentwicklung und von beispielhaften Aktivitäten.

Ausgehend von einem gemeinsamen Führungsverständnis, das in einem Führungsleitbild festgehalten ist, finden sich auf der einen Seite operative Grundsätze, Prozesse und Instrumente, die den Kontext von Führung darstellen. Auf der anderen Seite stehen die Individuen, die mit ihrer Handlungskompetenz die Zielsetzungen der Polizei-Organisation verfolgen. Die Führungskräfte sind in gewisser Weise der «Transmissionsriemen», damit die Zielsetzungen der Organisation mit ihren Mitarbeitenden möglichst umfassend erreicht werden. Sie bringen in diesen Prozess ihre Vorstellungen und Anforderungen an die Mitarbeitenden ein, die in möglichst hoher Übereinstimmung zum Leitbild stehen sollten. Entsprechend sind sie auch in der Verantwortung, geeignete Einschätzungen der Nachwuchskräfte hinsichtlich ihrer Leistungen und auch ihren Möglichkeiten und ihrer Talente zu treffen. Kurz: sie beschreiben und bewerten auch die Kompetenzen und das Potential, das in ihrem Team vorhanden ist.

Um einen strukturierten und systematischen Umgang für die Erfassung der Talente zu finden, werden mit Hilfe eines zu etablierenden Führungskräfte-Entwicklungsprozesses Einschätzungen in Boards diskutiert und abgeglichen sowie Kompetenzen erkennbar gemacht. Die schon vorhandenen Führungsinstrumente der Mitarbeitenden-Leistungsbeurteilung (MAB) und Entwicklungspläne sollen hier Eingang finden. In diesem standardisierten Prozess zur Entwicklung von Führungskräften stehen als verbindliches Instrument die Entwicklungspläne pro Mitarbeitenden im Zentrum, die Absichten, Einschätzungen und Verbindlichkeiten beinhalten.

Der Prozess soll sich aus den folgenden empfohlenen und beabsichtigten Schritten zusammensetzen.

Prozess Führungskräfteentwicklung

Ausgehend von der in Abbildung 15 dargestellten Grundvorgehensweise wurde für die Stadtpolizei Winterthur der fünf Etappen umfassende Prozess zur Förderung der Entwicklung von Führungs-, Fach- und Projektleitungs Kräften definiert. Dieser ist mit seinen Beteiligten und möglichen unterstützenden Instrumenten in der folgenden Abbildung dargestellt (Abbildung 43):

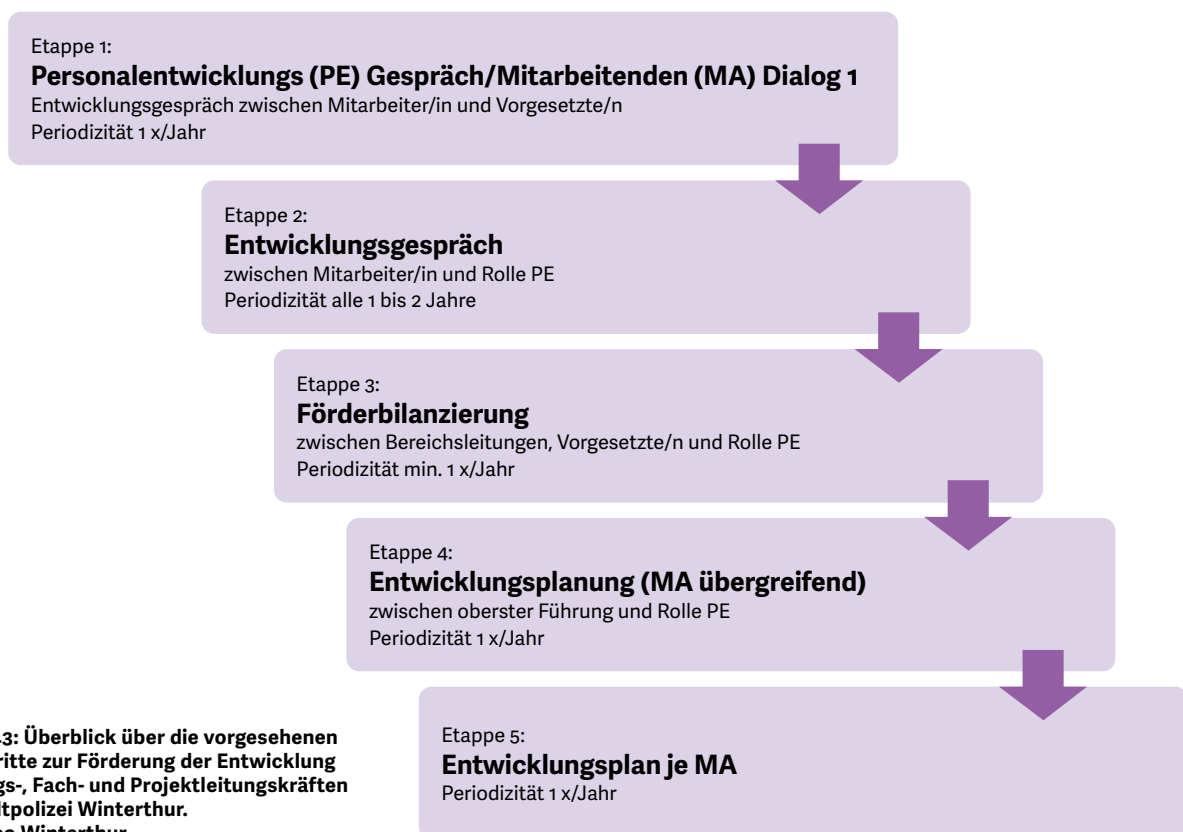


Abbildung 43: Überblick über die vorgesehenen Prozessschritte zur Förderung der Entwicklung von Führungs-, Fach- und Projektleitungs Kräften bei der Stadtpolizei Winterthur.
Quelle: Stapo Winterthur.

Kategorie	Zielsetzung und Ergebnis	Unterstützende Instrumente
Etappe 1	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung: Aktualisierung Entwicklungsplan, Bedarfsabgleich • Ergebnis: Erneuerter Entwicklungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsvorlage MAB (Orientierung am Kompetenzmodell), • Bildungs- und Fördermassnahmen Katalog (unterstützend)
Etappe 2	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung: Aussenperspektive, professionell abgestützte Dritteinschätzung • Ergebnis: ergänzter Entwicklungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung der Führungskraft, Gesprächsvorlage MAB, • Entwicklungsgespräch, • Förderkriterienkatalog (in Anlehnung an das Kompetenzmodell)
Etappe 3	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung: Überblick über verschiedene Bereiche und Stufen Ergebnis: Talent-Map 	<ul style="list-style-type: none"> • Talent-Map • Förderung und Bildung von zusätzlichen Qualifikationen, • eventuell Assessments, Potenzialeinschätzungen
Etappe 4	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung: Übersicht über Talente in Abstimmung mit Schlüsselstellen und Nachfolgeplanung / Übersicht über Entwicklungsstand und -vorstellungen zu MA (Gesamtorganisation) und Entwicklungsplanungen • Ergebnisse: Transparenz über geplante individuelle Entwicklungen, Sicherung der Deckung mittel- und langfristigen organisationalen Personalbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende Instrumente: Förderprogramme (Angebote der Weiterentwicklung (Stapo, SPI, Stadt, individuell) /Angebote der beruflichen Karrieren: Führung, Fach, Projekt), • Talent-Map (Übersicht über identifizierte Talente aus Förderbilanzierung), • Nachfolgeplanung • Entwicklungsplanung
Etappe 5	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung: Entwicklungsmassnahmen sind definiert • Ergebnis: verbindlicher Entwicklungsplan für alle Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsplan je MA • (Ausbildungsvereinbarungen)

Tabelle 17: Ausdifferenzierung der einzelnen Etappen der vorgesehenen Prozessschritte zur Förderung der Entwicklung von Führungs-, Fach- und Projektleitungskräften bei der Stadtpolizei Winterthur.
Quelle: Stapo Winterthur.



Daran anknüpfende und passende Entwicklungsprogramme sind als Instrument für die Bildung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien zu betrachten, bei denen die Kader in die Programmplanung und -gestaltung miteinbezogen sind. Besonders wünschenswert sind Vertretungen der nachkommenden Generationen, die der jungen Talente. Um kongruent und überzeugend zu handeln und die eigenen Mitarbeitenden auszubilden und weiterzubringen, sind die obersten Führungspersonen auch als Trainer bzw. unterrichten ebenfalls. Qualifizierungsprogramme sollen massgeschneidert sein.

Optimierung und Entwicklung von Führungsinstrumenten auf Basis des gemeinsamen Führungsverständnisses

Das gemeinsame, angestrebte Führungsverständnis bildet eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Führung. Um die Führungspersonen im Sinne des Führungsverständnisses zu entwickeln, kann ein darauf abgestimmtes Kompetenzmodell gute Unterstützung leisten. Es dient zum einen als Grundlage für Personalentwicklung, indem Anforderungen an den Einzelnen mit den jeweils bestehenden Kompetenzen abgeglichen und in die gewünschte Richtung gestärkt werden. Zum anderen können auf dieser Basis Auswahlkriterien in der Rekrutierung um die künftigen überfachlichen Kompetenzen angereichert werden. Neben den Führungskräften sind auch die Profile von Schlüsselpersonen mit fachlicher oder projektbezogener Ausrichtung zu beschreiben.

Damit der Führungskräfte-Entwicklungsprozess erfolgreich sein kann, ist ein Konsens über das Profil künftiger Führungskräfte wichtig, der und kann nicht immer als gegeben vorausgesetzt werden kann. Daher ist es sinnvoll, sich bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen immer wieder über die Bedeutung einzelner Kompetenzen zu verständigen. Der Prozess ist damit zwar oft langwieriger als gedacht, aber durch die Diskussion nähern sich die Beteiligten bereits in ihrem Verständnis einander an.

Entwicklung Kompetenzradar

Bei der Entwicklung des zu verwendenden Kompetenzmodells für die Stadtpolizei Winterthur kann zum einen auf ein vor kurzem frisch entwickeltes Kompetenzmodell der Stadt Winterthur zurückgegriffen werden. Dieses beschreibt die Kompetenzen in sechs Kompetenzfeldern: Sozial-, Selbst-, Methoden-, Handlungs-, Führungs- und Fachkompetenz. Wichtig sind für die Stadtpolizei die entsprechenden Präzisierungen und Ergänzungen.

Zum anderen sollen Kompetenzen entlang des Kompetenzradars aus dem Projekt «Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei – Equal Leadership ganzheitlich umsetzen» abgebildet sein, das Bezug auf Polizeiorganisationen nimmt (Abbildung 44). Ein besonderes Augenmerk soll auf solche Kompetenzen gerichtet sein, die künftig relevant sind, unabhängig davon, ob sie typischerweise eher als weiblich oder eher als männlich gelten. Vermutlich muss bei typischerweise «weiblich» konnotierten Kompetenzen stärker darauf geachtet werden, dass sie Eingang in das Kompetenzmodell für Führung finden.

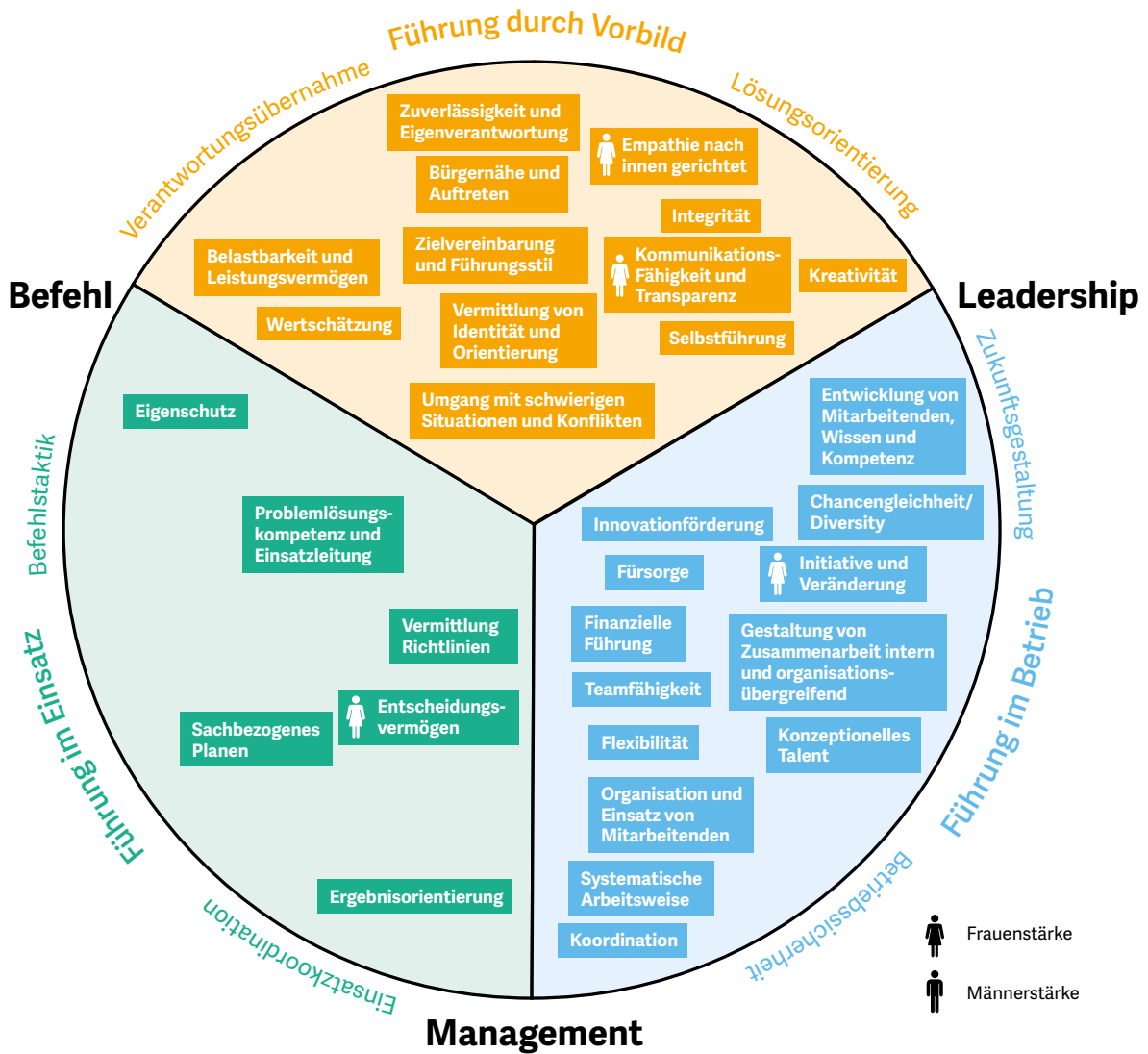


Abbildung 44: Polydextres Kompetenzradar aus dem Projekt «Equal Leadership bei der Stapo» (sh. auch Abb. 13).
Quelle: Eigene Darstellung.

Führung im Einsatz	Führung im Betrieb	Führung durch Vorbild
<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschutz • Problemlösungsfähigkeit • Sachbezogenes Wissen und Können • Entscheidungsvermögen (Männerstärke) • Ergebnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Konzeptionelles Talent • Flexibilität • Organisations- und Mitarbeitenden-Einsatz • Systematische Arbeitsweise • Koordination • Entwicklung von Mitarbeitenden • Innovationsförderung • Fürsorge • Chancengleichheit / Diversity • Initiative und Veränderung (Frauenstärke) • Vermittlung Richtlinien • Förderung von Zusammenarbeit und Teamführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässigkeit und Eigenverantwortung • Bürgernähe • Zielvereinbarung und Führungsstil • Belastbarkeit und Leistungsvermögen • Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten • Empathie nach innen gerichtet (Frauenstärke) • Integrität • Kommunikationsfähigkeit und Transparenz (Frauenstärke) • Kreativität • Selbstführung • Wertschätzung • Vermittlung von Identität und Orientierung.

Tabelle 18: Kompetenzen im polydextren Kompetenzradar.
Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit

Führung zu entwickeln ist ein anspruchsvolles Unterfangen, das sowohl individuelle als auch organisationale Entwicklung vorsehen muss. Als Ausgangspunkt und Hilfsmittel ist es sinnvoll, die Sollkultur bspw. in Form eines Leitbilds zu dokumentieren. Der Inhalt des Leitbilds, d.h. die darin beschriebenen Führungsgrundsätze, sollen durch alle Mitarbeitenden der Organisation akzeptiert, mitgetragen und aktiv umgesetzt werden.

Prozesse der Kultur-Entwicklung dauern oft viele Jahre, profitieren von Re-Evaluation des Entwicklungsfortschritts und stetiger Re-Intervention, teilweise zu bestehenden, teilweise mit neuen Schwerpunktsetzungen der inhaltlichen Entwicklung. Ebenso ist auch Organisationsentwicklung ein langfristiger, systemischer Ansatz zur Veränderung von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen in Organisationen.

Um Führung operativ zu verändern, braucht es neben wiederholten Interventionen auf Ebene der Gesamtorganisation Aktivitäten, die die Auswahl geeigneter Führungskräfte, sowie die Entwicklung der Führungskräfte selbst, vorsehen. Zu diesem Zweck verfolgt die Stadtpolizei Winterthur die Entwicklung eines zum Führungsverständnis abgestimmten Kompetenzmodells, auf Basis dessen zum einen Stellenanforderungen beschrieben und zum anderen geeignete Personen rekrutiert werden. Weiter wird der Ansatz eines Personalentwicklungskonzepts verfolgt, das eine durchgängige, systematische Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung gewährleisten soll.

6.3.3 Gestaltung und Umsetzung von Teilzeit in Schichtbetrieb bei der Stadtpolizei Chur – Auch eine Möglichkeit für Führung? (von Roland Hemmi)

Beschreibung des Korps

Die Stadtpolizei Chur setzt sich als modernes Polizeikorps mit rund 100 Mitarbeitenden für die Sicherheit und die Lebensqualität von ca. 42 000 Einwohner:innen der Stadt Chur ein. Als grösste Gemeindepolizei des Kantons Graubünden ist die Stadtpolizei Chur in Abteilungen gegliedert, die spezifische Aufgaben abdecken. Das **Kommando** zeichnet sich für Führung, Organisation, Personalwesen, Aus- und Weiterbildung Finanzhaushalt, Öffentlichkeitsarbeit/Medien sowie die Beantwortung von politischen Anfragen verantwortlich und vertritt das Korps nach aussen. Die Abteilung **Verkehrs- und Sicherheitspolizei** gliedert sich in zwei Hauptbereiche, wobei die Verkehrspolizei die Einhaltung der Verkehrsvorschriften überwacht, Unfallaufnahmen durchführt, Geschwindigkeiten misst und Verkehrskontrollen vollzieht. Zudem ist sie bei Umzügen und Veranstaltungen präsent, um für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen und führt Präventionskampagnen zur Verkehrssicherheit durch. Die Sicherheitspolizei gewährleistet die öffentliche Ruhe, Ordnung und Sicherheit und ist als ersteinstellende Einheit bei Notfällen vor Ort. Zu ihren Aufgaben gehören die Spezialeinheiten Ordnungsdienst und Hundeführer aber auch der Bereich der Interventionseinheit. Sie arbeitet in vernetzten Arbeitsgruppen an Präventionsprojekten in den Bereichen Alkohol- und Jugendschutz, Suchtthematiken sowie Jugend und Sicherheit. Der Bereich **Support und Gewerbepolizei** hat vielfältige administrative und unterstützende Aufgaben. Dazu gehören die Gewerkekontrolle und Verkehrsadministration, die sich u. a. für die Bewilligung von Strassenkünstler:innen, die Ausstellung von Kurzzeitbewilligungen für die Einfahrt in die Fussgängerzone oder die Bearbeitung von Ordnungsbussen und Geschwindigkeitsübertretungen verantwortlich zeichnen bzw. Genehmigungen für Veranstaltungen und Märkte auf öffentlichem Grund erteilen. Die **Einsatzzentrale** ist rund um die Uhr besetzt und fungiert als zentrale Anlaufstelle für Notrufe und Meldungen. Sie koordiniert Einsätze, alarmiert erforderliche Zusatzressourcen wie Feuerwehr, Sanität oder Werkbetriebe und sorgt für die interne Kommunikation innerhalb des Polizeikorps. U. a. interne Dokumentenablage, die Erstellung von Office-Vorlagen und weitere Verwaltungsaufgaben im Bereich der internen Informatik werden durch die Support-Abteilung wahrgenommen. Die Abteilung **Verkehrstechnik und Logistik** der Stadtpolizei Chur ist verantwortlich für den gesamten Bereich

der Verkehrstechnik. Dieser beinhaltet sämtliche Verkehrstechnischen Massnahmen wie Signalisationen, Markierungen oder die Realisierung von z. B. 30er- Zonen in Wohnquartieren. Ebenso werden Verkehrsmanagementaufgaben wie Umleitungen, Verkehrsführungen aber auch Baustellensignalisationen sichergestellt. Die Präventionsmitarbeitenden in dieser Abteilung sind zuständig für die Ausbildung der Schüler:innen vom Kindergarten bis in die Oberstufen. Ebenso werden Fachvorträge an der Gewerblichen Berufsschule, der Wirtschaftsschule KV aber auch an der Kantonsschule zu Themen wie «Fahren unter Drogen oder Alkohol» sowie «Rasen im Strassenverkehr» vermittelt. Zusätzlich werden Fachvorträge in Altersheimen oder an Berufsverbände durchgeführt. Die Logistik zeichnet sich für die Beschaffung und den Unterhalt des gesamten technischen Materials sowie der Einsatzmittel verantwortlich.

Der wesentliche Auftrag der Stadtpolizei Chur besteht darin, den Schutz und die Sicherheit der Churer Bevölkerung sicherzustellen. Dies umfasst in ihrer Ausgestaltung Präventionsmassnahmen, Polizeipräsenz in den Quartieren und sofortige Einsatzbereitschaft. Besonderer Fokus liegt auf transparenter Kommunikation mit der Bevölkerung zur Förderung gegenseitigen Vertrauens. Auf diese Art und Weise kommt sie ihrem Ziel der Bürgernähe und des Selbstverständnisses als Freund und Helfer nach.

Ein positives Arbeitsklima und eine familiäre Atmosphäre innerhalb des Teams tragen dazu bei, dass Polizist:innen ihre Aufgaben motiviert und professionell erfüllen. Mit diesem Engagement und ihrer umfassenden Organisation trägt die Stadtpolizei Chur massgeblich zur Sicherheit und Lebensqualität in der Stadt bei (Stadt Chur, 2025).

Herausforderungen der Schichtarbeit bei der Polizei, insbesondere im Schichtdienst

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel, der durch technologische, gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen geprägt ist. Flexible Arbeitszeitmodelle können entscheidend zur Verbesserung der Work-Life-Balance, zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Erhöhung der Attraktivität eines Berufs beitragen (Kossek & Thompson, 2016; Jochmann-Döll, 2023). Studien zeigen, dass insbesondere die jüngeren Generationen verstärkt Wert auf eine flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit legen, um Familie, persönliche Interessen und berufliche Anforderungen miteinander zu vereinbaren (Chung et al., 2021; Lott, 2020). Gleichzeitig führt die Alterung der Gesellschaft dazu, dass Organisationen eine Vielzahl von Bedürfnissen berücksichtigen

müssen, die von familiären Betreuungsaufgaben bis hin zu individuellen Weiterbildungszielen reichen.

Insbesondere in Berufsfeldern mit einem hohen und oftmals starren Schichtanteil, wie z. B. bei der Polizei, stellt die Einführung solcher Modelle eine grosse Herausforderung dar. Einerseits müssen die Schichtpläne so gestaltet werden, dass der politische Auftrag erfüllt und der Personaleinsatz optimal bleibt, gleichzeitig aber auch die Sicherheitsanforderungen erfüllt werden. Andererseits ist es erforderlich, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, um deren Zufriedenheit und langfristige Bindung an die Organisation zu fördern (Anxo et al., 2019).

Auch ist der Polizeidienst durch besondere Anforderungen geprägt, die häufig von plötzlichen, unvorhersehbaren Ereignissen und akuten Lagen gekennzeichnet sind, die eine sofortige Reaktion und die Präsenz einer weisungsbefugten Führungskraft erfordern (Jochmann-Döll, 2023).

Modelle für Teilzeitarbeit im Schichtdienst bei der Stadtpolizei Chur

Bis vor kurzem waren somit Teilzeillösungen auch bei der Stadtpolizei Chur im Schichtdienst nur in Ausnahmefällen möglich. Diese Situation führte zu einem wachsenden Druck seitens der Mitarbeitenden. Rückkehrer:innen aus der Elternzeit äusserten den Wunsch, wieder aktiv im Schichtdienst tätig zu werden, jedoch mit reduzierter Arbeitszeit. Männliche Beschäftigte beantragten ebenfalls Teilzeitarbeit, um mehr Zeit für familiäre oder persönliche Verpflichtungen zu haben. Das bisherige Modell wurde zunehmend als zu unflexibel und nicht zeitgemäss wahrgenommen, da es weder den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden noch dem gesellschaftlichen Wandel gerecht werden konnte.

Um den Anforderungen der heutigen Arbeitswelt zu entsprechen, beschloss der Führungsstab der Stadtpolizei Chur im Herbst 2023 eine grundlegende Neuausrichtung der Arbeitszeitkonzepte und die Entwicklung neuer Teilzeitarbeitsmodelle, die den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden sollen. Ziel dieser Initiative ist es, einerseits den wachsenden Ansprüchen der Mitarbeitenden an eine flexible Arbeitsgestaltung Rechnung zu tragen und andererseits die Einsatzfähigkeit der Organisation auf einem hohen Niveau zu halten.

Der Entwicklungsprozess folgte einem strukturierten Ansatz, der die Einbindung aller relevanten Interessengruppen umfasste. Im Rahmen einer Stabsklausur im Herbst 2023 wurde eine umfassende **Bedürfnis-**

analyse, die Arbeitszeitwünsche und betrieblichen Anforderungen umfasste, durchgeführt. Dies ermöglichte es, die Erwartungen der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Notwendigkeiten in Einklang zu bringen. Als **partizipative Modellentwicklung** erarbeitete jede Abteilung sechs bis acht Varianten, die anschliessend im Führungsstab diskutiert wurden. Pro Abteilung wurden drei bevorzugte Modelle ausgewählt, die sowohl die Machbarkeit als auch die Attraktivität für die Mitarbeitenden berücksichtigten. In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und der IT erfolgte eine Prüfung der neuen Modelle auf Kompatibilität mit bestehenden Zeiterfordernissen und der Zeiterfassungssoftware. Diese technische Validierung gewährleistete eine reibungslose Integration in die betrieblichen Abläufe. Im Januar 2024 wurden die Modelle vom Führungsstab genehmigt mit dem Ziel, sie ab Januar 2025 schrittweise einzuführen.

Die neuen Teilzeitmodelle der Stadtpolizei Chur umfassen drei zentrale Varianten, die auf unterschiedliche Bedürfnisse zugeschnitten sind und im Folgenden kurz vorgestellt werden.

- Das Modell **«70 bis 80% – dienstgruppengebunden»** sieht eine reduzierte Arbeitszeit ohne grundlegende Änderungen der Schichtstruktur vor. Die Anpassung erfolgt durch den Wegfall bestimmter Touren, was eine moderate Entlastung der Mitarbeitenden ermöglicht.
- Im **«50% – Jobsharing»** teilen sich zwei Mitarbeiter:innen eine Vollzeitstelle und arbeiten abwechselnd im Turnus. Dieses Modell bietet eine hohe Flexibilität und fördert die Zusammenarbeit im Team. Aufzählungspunkt und einrücken des folgenden Absatzes Die Variante **«40 bis 60% – dienstgruppenübergreifend»** konzentriert sich auf spezifische Schichten, wie Wochenend- und Nachtdienste. Mitarbeitende können darüber hinaus Schreibarbeiten und Ausbildungen eigenständig planen. Dieses Modell eignet sich besonders für Mitarbeitende mit spezifischen zeitlichen Präferenzen.

Die gewählten Modelle wurden den Mitarbeitenden mittels einer Videobotschaft (Erklärvideo) durch den Führungsstab vorgestellt (Hemmi, 2024).

Erfahrungen mit den Modellen und Übertragbarkeit auf Führungsfunktionen

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle hat potenziell zahlreiche positive Effekte. So zeigen Studien, dass flexible Arbeitszeiten signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen (Lott & Chung, 2016). Insbesondere Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen oder spezifischen

zeitlichen Präferenzen profitieren von einer besseren Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen. Auch kann sich die Stadtpolizei Chur durch die Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle als moderner und attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Dem stehen verschiedenste Herausforderungen gegenüber. So stellt bspw. die Planungssicherheit eine wesentliche zu beachtende Thematik dar. Gerade im Schichtdienst, der durch hohe Planungsanforderungen gekennzeichnet ist, besteht die Gefahr, dass kurzfristige Änderungen oder Ausfälle die Einsatzfähigkeit der Organisation beeinträchtigen. Die Vereinbarkeit individueller Arbeitszeitwünsche mit betrieblichen Erfordernissen verlangt eine sorgfältige Planung. Auch müssen neuen Modelle nahtlos in bestehende Abläufe integriert werden, was mit einem erhöhten Koordinationsaufwand verbunden ist.

Interessanterweise stellte sich heraus, dass die wählbaren Teilzeitmodelle nicht in dem Masse nachgefragt werden, wie erwartet. Dies kann in dieser frühen Phase mit mangelnder Bekanntheit oder ungerichteten Vorbehalten bzw. erwarteten Nachteilen gegenüber einer Teilzeitarbeit einhergehen.

Insbesondere auf Führungsebene von Stadtpolizeien ist zu erwarten, dass Teilzeitarbeit (derzeit) noch eher schwierig umgesetzt werden kann. Dies hängt u. a. mit der noch vorherrschenden, typischen Kultur einer Einsatzorganisation (sh. Abschnitt 2.4.3), dementsprechenden identitätsdominanten Prägungen in Richtung Befehl und Hierarchie und ggf. anteiligen Akzeptanzproblemen (sh. 5.2) zusammen. Darüber hinaus sind Führungskräfte mit spezifischen Anforderungen und erhöhter Verantwortung konfrontiert. Sie sind in der Regel stärker in strategische und administrative Aufgaben eingebunden, die eine hohe Präsenz und Flexibilität erfordern.

Vor dem Hintergrund spezifischer Anforderungen von Teilzeitarbeit ist anzunehmen, dass die reduzierte Arbeitszeit bei Führungskräften oftmals mit einem wahrgenommenen Verlust von Einfluss und Gestaltungsspielraum einhergeht. Anforderungen an Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, insbesondere in Krisensituationen, stehen ebenfalls im Widerspruch zu den Prinzipien flexibler Teilzeitarbeit.

Eine Untersuchung in Deutschland aus dem Jahr 2014/15 (sh. Kapitel 5.2) zeigt, dass Teilzeitführung damals noch nicht flächendeckend verbreitet war. Darüber hinaus arbeiteten mehr als die Hälfte der Teilzeitführungskräfte mit einem Pensum von 75% oder mehr. Nur 5% waren in einem Beschäf-

tigungsverhältnis mit einem Arbeitszeitumfang von weniger als 50% angestellt. Durchschnittlich waren zwei Drittel aller Teilzeitführungskräfte weiblich. Flexible Modelle wie Schichtdienste oder festgelegte Anwesenheitszeiten wurden in der Praxis bevorzugt, während das Jobsharing selten Anwendung fand. Eine erneute Datenerhebung im Jahr 2021 in Niedersachsen und Schleswig-Holstein zeigt jedoch einen deutlichen Anstieg der Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften. Bemerkenswert war insbesondere die Entwicklung in Schleswig-Holstein, wo sich der Anteil weiblicher Führungskräfte fast verdreifachte und im Zeitraum von 2015 bis 2021 von 10,2% auf 27,9% stieg. Gleichzeitig war ein zunehmender Trend erkennbar, dass auch männliche Führungskräfte Teilzeitoptionen wahrnahmen. Des Weiteren zeigt die Untersuchung, dass die Delegation von Aufgaben durch Teilzeitführungskräfte die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Stellvertretungen und Teammitgliedern stärkt, was positive Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung der Betroffenen hat (Jochmann-Döll, 2023).

Ausblick

Die Stadtpolizei Chur hat mit der Einführung flexibler Teilzeitmodelle einen wegweisenden Schritt unternommen, um den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Die neuen Modelle fördern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sichern die betriebliche Effizienz und tragen zur langfristigen Bindung von Fachkräften bei. Es wird sich zeigen, wie sich in Zukunft und bei Vorliegen erster Best-Practice-Beispiele die Nutzung möglicher Teilzeitarbeit entwickelt. Um Optimierungspotenziale zu identifizieren, empfiehlt es sich die Modelle kontinuierlich zu evaluieren und dabei sowohl Polizist:innen als auch den Kader miteinzubeziehen.

Führung in Teilzeit erweist sich als dynamisches und zukunftsfähiges Arbeitszeitmodell, das sich trotz der besonderen Herausforderungen des Polizeidienstes bewährt. Studien heben hervor, dass Vorteile der Teilzeitführung wie die Förderung der Work-Life-Balance, die Stärkung von Teams und die Bindung qualifizierter Führungskräfte, deren Nachteile überwiegen. Mit zunehmender Akzeptanz und unterstützenden Massnahmen könnte dieses Modell eine zentrale Rolle in der Modernisierung des Polizeidienstes spielen. Die Entwicklungen der letzten Jahre lassen erkennen, dass Teilzeitführung nicht nur eine Option, sondern eine Notwendigkeit für die Zukunft darstellt (Jochmann-Döll, 2023).

7. Quellen

- Anxo, D., Boulin, J.-Y., Cabrita, J., Vermeylen, G., Lehmann, S., Lehmann, R., & Parent-Thirion, A. (2017). Working time patterns for sustainable work. Publications Office of the European Union.
- Back, A., Bub, U. & Wagner, D. (2020). Organisationale Ambidextrie für Digitale Transformation gezielt entwickeln – Konzeption des «CDO-CIO Do-it Kit» auf Basis eines Reifegradansatzes. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 59(5), 818-839.
- Barthel, C. & Heidemann, D. (2017). Dienststellenentwicklung – die Aufgabe des höheren Polizeivollzugsdienstes. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), Handbuch Polizeimanagement: Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft-Polizei-praxis (S. 221-253). Springer Gabler.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2007). Leaders: Strategies for taking charge (2. Aufl.). Harper Business.
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2023). Diskriminierung in der Personalauswahl: Haben wir die richtigen Gruppen im Blick? PERSONALquarterly 21(3), 46-49.
- Bleicher, K. (2013). Unternehmenskulturen – Erkennen, dass Führung ihre Grenzen hat. In C. Abegglen (Hrsg.), Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements – Knut Bleicher – Gesammelte Schriften in 6 Bänden – Band 5 – Human Resources Management – Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen (S. 111-122). Swiridoff.
- Bundesamt für Statistik (2020). Erwerbsquoten nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit.assetdetail.12187408.html>
- Bundesamt für Statistik (2020). Arbeitsmarktstatus, Erwerbstätige. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbspersonen/erwerbsquote.assetdetail.14715124.html>, zuletzt geprüft 09.01.2021
- Burel, S. (2020). Stereotype, Fakten und Mythen über Führung. In Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. (S. 67-80).
- Chung, H., Seo, H., Birkett, H., & Forbes, S. (2022). Working from Home and the Division of Childcare and Housework among Dual-Earner Parents during the Pandemic in the UK. Merits, 2(4), 270-292.
- Ciesinger, K. G., Klatt, R. & Neuendorff, H. (2015). Frauen in Spitzenpositionen der Polizei – Das Praxishandbuch: Handlungsmöglichkeiten zur Verstetigung und Integration von Gleichstellungsansätzen in der männerdominierten Polizei. Ergebnisse des Projekts «Erprobung der Typologie zur Förderung von Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes».TU Dortmund.
- Correll, S. & Simard, C. (2016). Vague feedback is holding women back. Harvard Business Review, 94(1), 2-5.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. Journal of management, 42(7), 1964-1991.
- Doppler, K. C. & Lauterburg, C. (1996). Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten (5. Aufl.). Campus.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109(3), 573-598.
- Fietze, S., Holst, E. & Tobsch, V. (2011). Germany’s Next Top Manager: Does Personality Explain the Gender Career Gap? management revue, 22(3), 240-273.
- Fittkau, K. H. & Heyna, P. (2020). Die Polizei in Deutschland. In P. Heyna & K. H. Fittkau (Hrsg.), Wirksames Führen in der Polizei (S. 47-110). Springer Gabler.
- Gordon, G. (2017). Leadership through Trust. Leveraging Performance and Spanning Cultural Boundaries. Palgrave Macmillan.
- Government Modernisation Project (2005). Government Modernisation in North Rhine-Westphalia: Leadership. Department of the Premier of the State of North Rhine-Westphalia.

- Grint, K. (2020). Leadership, Management and Command in the time of the Coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314-319.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. In *Human Relations*, 58(11), 1467-1494.
- Hardegger, S. C. & Boss, P. (2019). Militärische vs. zivile Führung: Überwindung unfruchtbarer Diskurse. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 185(7), 1-3.
- Hemmi, R. (2024). Teilzeitarbeitsmodelle bei der Stadtpolizei Chur. *Stadtpolizei Chur*.
- Hormel, R. & Scharf, R. (2023). Erkennen und Entwickeln von Aufstiegs- und Führungspotentialen als wesentliche Aufgabe der Personalführung. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Personalmanagement* (S. 337-356). Springer.
- Huffcutt, A. I., Roth, P. L. & McDaniel, M. A. (2001). Review and Meta-Analysis of the Interview Structure. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913.
- Ivancic, R. (2020). Corporate Culture Lifecycle Management – Den Lebenszyklus der Unternehmenskultur erfolgreich antizipativ steuern. In S. Laske, A. Orthey & M. J. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln – Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker – 254. Erg.-Lfg zum Loseblattwerk Juni 2020* (S. 1-34). Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Ivancic, R. (2021). Führungsreife Brand(ed) Leadership: Der Reifegrad ganzheitlichen, identitätsorientierten Führens und Managens. In S. Laske, A. Orthey & M. J. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln: Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. 268. Erg.-Lfg. zum Loseblattwerk August 2021* (S. 1-35). Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Ivancic, R. (2022). Knowledge Stewardship 4.0: Grundlagen eines digitalen Wissensmanagements- und leaderships. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning: Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien: 96. Erg.-Lfg. zum Loseblattwerk April 2022* (S. 1-23). Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Ivancic, R. (2023). Corporate Responsible Governance: Verantwortungsvolle Unternehmenssteuerung als umfassender Ansatz mit Impact. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement Dezember 2023* (S. 1-101). Luchterhand.
- Ivancic, R. & Olbert-Bock, S. (2024). Die Dualität von Kultur in Einsatzorganisationen. In GfA, Sankt Augustin (Hrsg.), *GfA Frühjahrskongress 2024, Arbeitswissenschaft in-the-loop: Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung* (S. 1-7). Stuttgart, 6.-8. März.
- Jochmann-Döll, A. (2016). Führen in Teilzeit: Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst. *Study der Hans-Böckler-Stiftung* (Nr. 317). Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Jochmann-Döll, A. (2017). Praxisbeispiel Polizei: Eine Frage der Balance. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 207-220). Springer.
- Jochmann-Döll, A. (2023). Praxisbeispiel Polizei – revisited. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2. Aufl.) (S. 367-380). Springer Gabler.
- Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2013). Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst (Nr. 276). *Arbeitspapier Hans Böckler Stiftung*.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (1999). *Essence of Leadership*. International Thomson Business Press.
- Keller, S. (2018). Führen Frauen anders als Männer? Kalaidos Fachhochschule Schweiz. Abgerufen von <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/wp-1109-Fuehren-Frauen-anders-als-Maenner>
- KKPks Konferenz der Kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten der Schweiz (2021). *Best Practices zum Thema «Sensibilisierung von Frauen für den Polizeidienst»*. Abgerufen von <https://www.kkpks.ch/de/meldungen/sensibilisierung-von-frauen-fuer-den-polizeidienst-285>

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616-642.
- Kofler, A. (2011). Frauen und Männer in der Polizei 2011. Es gibt noch viel zu tun. *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* (4), 51-59.
- Köppel, P. (2017). Gender & Diversity in der Unternehmenspraxis–Männersache!. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 79-103). Springer Gabler.
- Kossek, E. E. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *The Oxford handbook of work and family* (S. 255-270). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Larson, L. & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The leadership quarterly*, 31(1), 101377.
- Liebermeister, B. & Merke, P. (2019). Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012-2018. *IFIDZ-Meta-Studie 2019*. Abgerufen von <https://ifidz.de/fuehrungskompetenz-kompetenzen-fuehrungskraefte-fuehrungskompetenzen-studie/>
- Lievens, F. & Chan, D. (2017). Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Hrsg.), *Handbook of Employee Selection*. Routledge.
- Lips, G. (2018). Polizei und Gesellschaft im Wandel. *format magazine – Zeitschrift für Polizeiausbildung und Polizeiforschung* (S. 4-8). <https://www.institut-police.ch/06-wissen/06-04-format-magazine/2018-08/inhalt-2018-08/06-Lips.pdf>
- Lott, Y. (2020). Does Flexibility Help Employees Switch Off from Work? Flexible Working-Time Arrangements and Cognitive Work-to-Home Spillover for Women and Men in Germany. *Soc Indicators Research*, 151, 471-494.
- Lott, Y. & Chung, H. (2016). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review* 32(6), 752-765.
- Lunenburg, F. (2011): Leadership versus Management: A Key Distinction – At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, And Administration*, 14(1), 1-4.
- Müller, J. C. & Kern, E. M. (2021). Vorbild Einsatzorganisationen – Anregungen zum Wissenstransfer für die Praxis. *PERSONALquarterly*, 21(3), 28-33.
- Olbert-Bock, S., Helfmann, K., Toscano-Ruffilli R., Oberholzer, B. & Bischof, N. (2023). Diversity in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mittelgrosser Unternehmen. *Status Quo und Empfehlungen für Rekrutierung, Netzwerken und nachhaltige Förderung*. Springer Gabler.
- Olbert-Bock, S., Oberholzer, B. & Ivancic, R. (2025). Privilege Walk für mehr Gleichstellung. Vorgehen und Erfahrungen in Polizeiorganisationen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE)*, 2, 103-105.
- Olbert-Bock, S. (2002). *Lernprozesse bei Veränderungen in Unternehmen*. Rainer Lang.
- Olbert-Bock, S., Redzevi, A., Bischof, N. & Beganovic, N. (2022). *Innovation im HR und Career Development – Nutzung der Potenziale von Frauen 45+*. Handbuch zum Projekt. St.Gallen.
- Picot, A. (1993). Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In H. Scharfenberg (Hrsg.), *Strukturwandel in Management und Organisation* (S. 217-235). Gabler.
- Pless, N. M. (2007). Human Relations: Die integrale Gestaltung des unternehmerischen Personalmanagements. In T. Maak & P. Ulrich (Hrsg.), *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis* (S. 403-439). Schäffer-Poeschel.
- Stadt Chur (2025). *Polizei*. Abgerufen von <https://www.chur.ch/stadtpolizei>

- Pongratz, H. J. (2017). Personalführung in der Polizei: Diskrepanzen von Verfügungsanspruch und Aushandlungsbedarf. In C. Barthel & D. Heidemann (Hrsg.), Führung in der Polizei (S. 157-183). Springer Gabler.
- Pro Familia (2020). Family Score 2020 Polizei St.Gallen. Resultate der Befragung vom August 2020. Transfer Plus AG.
- Rieckmann, H. J. (2005). Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends – Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches (3. Aufl.). Rainer Lang.
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P. & Welpel, I. M. (2015). Erfolgreiche Auswahl und Beurteilung von Führungskräften – Ansatzpunkte für Individuen, Unternehmen und Politik. In I. Welpel, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 729-750). Springer Gabler.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007): The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management review*, 32(2), 549-572.
- Sartory, A. (2020). Die Förderung von Frauen (unterschiedlicher Altersgruppen bzw. Lebensphasen) in Führungspositionen bei der Polizei. Thesis zur Erlangung des Executive Master of Business Administration. St.Gallen.
- Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (S. 147-183). Wiley.
- Schneider, J. (2019). «... weil ich Mama und Polizistin sein kann». *Mitteilungsblatt der Frauenzentrale St.Gallen* 01/ 2019. St.Gallen.
- Schweizerisches Polizei-Institut (2024). Führungsausbildung: Kompetenzprofile der Führungsstufen I, II und III. SPI Neuenburg. Abgerufen von <https://www.institut-police.ch/de/news/neue-broschure-uber-die-zukunft-der-polizeilichen-fuhrungsarbeit-n1451>
- Seidensticker, K. (2024). Fehler machen die anderen. Diversität als Bedingung und Herausforderung einer positiven Fehlerkultur. In M. S. Staller & S. Koerner (Hrsg.), *Diversität und Polizei: Perspektiven auf eine Polizei der Vielfalt – konkrete Handlungsoptionen und neue Reflexionsmöglichkeiten* (S. 263-304). Springer.
- Steffens, D. (2019). Mit Ambidextrie zum digitalen Unternehmen: Wie der Spagat zwischen Effizienz und Wandel gelingen kann. *zfo – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 88(6), 396-401.
- Vera, A., Jablonowski, L. & Gutschmidt, D. (2023). Organisationskultur der Polizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizei-Management* (S. 415-434). Springer.
- Williamson, S. (2020). Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address, *Labour & Industry: A journal of the social and economic relations of work* 30(1), 5-15.
- Wolan, M. (2020). Next Generation Digital Transformation: 50 Prinzipien für erfolgreichen Unternehmenswandel im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz. Springer.

Impressum

Herausgeberin

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Konzept und Layout

Marketing OST

Stand

12. März 2025

Verfasst von

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Dr. Ronald Ivancic
& Bernhard Oberholzer

IOL Institut für Organisation und Leadership

T +41 58 257 17 66

sibylle.olbert@ost.ch



OST
Ostschweizer Fachhochschule
IOL Institut für Organisation
und Leadership
Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen, Switzerland
T +41 58 257 13 90

ost.ch/iol

