



Hinweis zum Urheberrecht:

Für Dokumente, die in elektronischer Form über Datennetze angeboten werden, gilt uneingeschränkt das Urheberrechtsgesetz (UrhG).

Nach § 53 des Urheberrechtsgesetzes dürfen von geschützten Werken einzelne Vervielfältigungen (z.B. Kopien, Downloads) nur zum privaten, eigenen wissenschaftlichen oder – mit Einschränkungen – sonstigen eigenen Gebrauch hergestellt werden, d.h. die Vervielfältigungen dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden. Jede weitergehende Nutzung bedarf der ausdrücklichen vorherigen schriftlichen Genehmigung der Urheberin/des Urhebers bzw. der Autorin/des Autors.

Die Benutzerin/Der Benutzer ist für die Einhaltung der Rechtsvorschriften selbst verantwortlich. Sie/Er kann bei Missbrauch haftbar gemacht werden.

**Lagebild Nachwuchswerbung:
Eine bundesweite Untersuchung
strategischer Kommunikationskonzepte
polizeilicher Nachwuchsrekrutierung**

Von der Deutschen Hochschule der Polizei zur Erlangung des akademischen

Grades Doctor philosophiae (Dr. phil.)

genehmigte

Dissertation von

Maike Kreyenborg M.A.

aus

Lünen

Das Erstgutachten erstellende Person: Prof. Dr. Stefan Jarolimek,

Deutsche Hochschule der Polizei

Das Zweitgutachten erstellende Person: Prof. Dr. Lars Rademacher,

Hochschule Darmstadt

Tag der Disputation: 20. Dezember 2024

Abstract

Der demografische Wandel sorgt auch bei den Polizeien des Bundes und der Länder für Personalknappheit. Diese Dissertation widmet sich daher aus der Perspektive der strategischen Kommunikation den Fragen, inwiefern erstens die Polizeien strategisch konzeptionell um Nachwuchs werben und ihnen zweitens die Ansprache ihrer primären Zielgruppen gelingt. Bezüglich der ausgemachten Forschungslücke schien ein Methodenmix empirisch sinnvoll. Zum einen wurde der Status quo der 18 Polizeien mittels einer Inhaltsanalyse ihrer Konzeptpapiere durchgeführt. Um neben der theoretisch konzeptionellen Arbeit Einblick in die Praxis der Nachwuchswerbung zu gewinnen, folgten anschließend leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit den jeweils Verantwortlichen der Polizeien. Zum anderen wurde ein Eye-tracking-Experiment mit Abiturient:innen durchgeführt, dessen Blickverlaufsmessung durch eine Vorher-Nachher-Befragung gerahmt wurde. Die rezipierten Stimuli bestanden aus Nachwuchswerbevideos der Bundespolizei sowie der Polizei NRW, welche vorab einer Videosequenzanalyse unterzogen wurden. Im Anschluss an das Experiment erfolgte auch hier ein Interview mit einer Schülerin, welches einen weiteren qualitativen Einblick gewährte. Neben weniger professioneller Ausnahmen zeigte sich, dass die Polizeien mehrheitlich einem Learning-by-Doing folgen, was oftmals strukturell bedingt ist. Hinsichtlich der Positionierung als oligopole Arbeitgeberinnen im föderalistischen System konnten sich die einzelnen Organisationen nicht klar positionieren. Den Polizeien wird daher empfohlen gezielt strategische Kommunikationskonzepte für eine langfristig nachhaltige Personalgewinnung zu implementieren.

Demographic changes are also causing a shortage of personnel in the German federal and state law enforcement agencies. Therefore, through the lens of strategic communication, this dissertation concerns itself with answering two main questions. First, to what extent are police agencies strategically and conceptually recruiting young talent? Second, to what extent are they successfully addressing their primary target groups and communicating the associated credibility of the police profession in the course of recruiting young people? In regard to the identified research gap, a mixed methods approach was implemented. First, the status quo of

18 law enforcement agencies were analysed by means of a qualitative content analysis of their strategic concept plans. In order to gain also insight into the practice of recruitment in addition to the theoretical conceptual work, qualitative guideline-based expert interviews were conducted with those responsible in law enforcement agencies. Second, a non-representative eye-tracking experiment was carried out with high school graduates (n=51). The eye-tracking measurement was supplemented by a quantitative pretest-posttest survey design. The received stimuli consisted of promotional videos for young people from the German Federal Police and the NRW Police, which were analysed in advance. The experiment was also followed by an interview with a student, which provided further qualitative insight. Except for a small minority of agencies, it was shown that the majority of law enforcement agencies follow a learning-by-doing approach, which makes long-term knowledge management more difficult due to the lack of documentation of the conceptual approach, but at the same time is often structurally conditioned. In regard to their position as oligopolistic employers in the federalist system, the individual organisations are often unable to position themselves clearly, which is also a finding for the overarching reputation management of the police agencies. Therefore, it is recommended that police organisations implement targeted strategic communication concepts for long-term sustainable recruitment.

Danksagung

An dieser Danksagung schreibe ich bereits so lange, wie an der Dissertation selbst. Um an alle zu denken, denen ich diesen Meilenstein zu verdanken habe. Denn es war (der pandemischen Umstände zum Trotz) ein Projekt voller Begegnungen, von denen jede diese Arbeit ein Stück mehr bereichert hat. Eine Arbeit für die Zukunft der Inneren Sicherheit, für die ich dankbar bin. Eine Arbeit, die erst ein Anfang ist. Eine Arbeit, die aufzeigt und betont, dass jeder Mensch zählt.

Dabei bin ich in erster Linie ausgesprochen dankbar für meinen Doktorvater Prof. Dr. Stefan Jarolimek, der sich „virulenten Fragen“ stets interessiert mit einem offenen Ohr sowie einem erfahrenen und kreativen Geist widmete. Dank ihm waren es bis hierher unglaublich erkenntnisreiche Jahre, die ich immer gerne in Erinnerung behalte und die mich fortwährend prägen werden, eines Tages hoffentlich eine ebenso ermutigende, weitsichtige und lehrreiche Mentorin zu sein.

Auch meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Lars Rademacher gilt mein aufrichtiger Dank, welcher meiner Dissertation fortwährend als Beiratsmitglied im Rahmen des durch die Stiftung Mercator geförderten Forschungsprojektes *ZuRecht – die Polizei in der offenen Gesellschaft* gewinnbringend beratend zur Seite stand. Ebenso danke ich meiner geschätzten Drittgutachterin Prof. Dr. Christine Sutter, welche sich sehr für mich engagiert hat und mir ebenfalls ein Vorbild ist.

An dieser Stelle möchte ich sowohl der Stiftung Mercator für die Möglichkeit in diesem Rahmen zu promovieren danken, als auch allen Projektkolleg:innen der Deutschen Hochschule der Polizei, des Centre for Security and Society der Universität Freiburg und des Max-Planck-Institutes zur Erforschung von Kriminalität, Sicherheit und Recht in Freiburg. In diesem Zusammenhang gilt mein Dank weiter den Innenministerien sowie Verantwortlichen der Nachwuchswerbung der Polizeien des Bundes und der Länder für die Kooperation, die Akteneinsicht, die Gespräche und das darüberhinausgehende Engagement. Ebenfalls essenziell war der Feldzugang zu einem Gymnasium, weshalb ich weiter meiner vermittelnden Nachbarin, der Schulleitung, der Stufenleitung sowie allen teilnehmenden Proband:innen danke. Weiter danke ich Sabine Rieger des ENP Baden-Württemberg für ihre umfangreiche Unterstützung bezüglich des Exkurses zu Frauen in der Polizei. Auch für den unermüdlich grafischen Einsatz durch Elmira Böttger-Nam bin ich sehr dankbar.

Darüber hinaus erfüllt mich im Zusammenhang mit dieser Arbeit auch bei dem Gedanken an meine DHPol-Familie außerhalb des Projektes ZuRecht große Dankbarkeit. Seien es all meine lieben Kolleg:innen des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft sowie weiterer Fachgebiete, unseres Doktorand:innencolloquiums, des Mittelbaus, des WPR, der Bibliothek, der IT und nicht zuletzt unsere Student:innen und die Runde der Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation, welche allesamt stets zu regem Austausch und Support bereit waren. Ohne Sie und Euch hätte ich diese Dissertation so nicht auf den Weg bringen können. Dabei danke ich vor allem Dijana Djerkovic, die mich überhaupt erst zu dem Thema angespornt hat, Kerrin Marpe, welche mir eine enorme Hilfe bei den Erhebungen war und insbesondere Dr. Sigrid Pehle für jede lebhaftige Diskussion und das allzeit freundschaftliche Coaching.

Ganz besonders und von Herzen danke ich neben meinen weiteren Freund:innen und meiner großen geliebten Familie (welchen ich im Detail lieber persönlich danke) jedoch meinem besten Freund und Partner Fabian: Danke für Deine unermüdlich leichtfüßige Unterstützung, für jede praktische und philosophische Debatte und Deinen ungeschönt kritischen Blick, für Deine motivierende Heiterkeit und stete Wegbegleitung meiner gesamten Abenteuerreise von der Schulzeit bis hin zu dieser Promotion, auf der Du mir und inzwischen auch unserer eigenen kleinen Familie allzeit einen verlässlichen Hafen und ein liebevolles zu Hause gibst. Dir und unseren wunderbaren Kindern gilt daher der größte Dank, den ich je aussprechen kann.

Münster im Januar 2025

Maike Kreyenborg

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Danksagung	III
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Einleitung	1
1.1 Ziel.....	2
1.2 Erkenntnisinteresse.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2. Theoretischer Hintergrund	9
2.1 Nachwuchssituation der Polizeien des Bundes und der Länder.....	12
2.1.1 Personalbedarf der Polizeien.....	12
2.1.2 Wettbewerb der Polizeien.....	23
2.1.3 Nachwuchs der Polizeien.....	27
2.1.3.1 Einstellungsvoraussetzungen polizeilicher Bewerber:innen....	27
2.1.3.2 Eignung polizeilicher Bewerber:innen.....	33
2.1.3.3 Diversität polizeilicher Bewerber:innen.....	34
2.1.4 Zwischenfazit.....	60
2.2 Immaterielle Wertschöpfung der Nachwuchsrekrutierung.....	60
2.2.1 Die Arbeitgeber:innenmarke.....	62
2.2.2 Integrierte Organisationskommunikation.....	68
2.2.3 Strategische Steuerung von Kommunikation.....	70
2.3 Das strategische Kommunikationskonzept.....	76
2.3.1 Konzeptmodelle.....	76
2.3.1.1 Bernays (1947) – „The Engineering of Consent“.....	77
2.3.1.2 Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann & die „Dörrbeckersche Rakete“ (1997).....	80
2.3.1.3 Leipziger „Regelkreis der Kommunikation“ (2004).....	82
2.3.1.4 Szyszkas „Analyse- und Entscheidungsmodell“ (2008).....	84
2.3.1.5 Mertens „Ablaufplan einer Konzeption“ (2013).....	85
2.3.1.6 Bentele & Nothhaft (2014).....	87

2.3.2	Zwischenfazit: Kritische Betrachtung der Modelle	89
2.3.3	Konzeptschritte.....	90
2.3.3.1	Analyse: Problem, Ist/Soll bzw. SWOT, Lösungsansatz.....	91
2.3.3.2	Strategie: K-Frage, Ziele, Zielgruppen, Botschaft & Positionierung.....	91
2.3.3.3	Taktik & Operationalisierung: Ressourcen, Maßnahmen und Umsetzung.....	93
2.3.3.4	Evaluation (formative/summative Erfolgsmessung) & Controlling (operative/strategische Steuerung).....	94
2.3.4	Die Kampagne.....	96
2.4	Arbeitsdefinition <i>strategischer Kommunikationskonzepte polizeilicher Nachwuchswerbung</i>	100
3.	Stand der Forschung.....	103
3.1	Humane Ressourcen im demografischen Wandel	103
3.2	Denken in Generationen oder Zeitgeist?	106
3.3	Polizeiliche Bedarfe strategischer Kommunikation	108
3.4	Strategien polizeilicher Nachwuchsrekrutierung in Deutschland	111
3.5	Beamnt:inentum vs. Arbeitgeber:innenattraktivität	127
3.6	Erreichbarkeit von potenziellen Bewerber:innen	131
3.7	Mediale Darstellung des Polizeiberufes	132
3.8	Kognitive und affektive Wechselwirkungen	133
4	Forschungsfragen und Methodik.....	139
4.1	Zwischenfazit.....	139
4.2	Forschungsfragen.....	140
4.2.1	Perspektive 1 – Konzeptebene Senderin Polizei	141
4.2.2	Perspektive 2 – Wirkungsebene Empfänger:in Abiturient:in	144
4.2.2.1	Verhalten der Rezipient:innen – Eyetracking-Daten	144
4.2.2.2	Bewusstsein der Rezipient:innen – Befragung & Interview..	147
4.3	Forschungsdesign	148
4.3.1	Phase 1: Konzeptebene.....	149
4.3.1.1	Inhaltsanalyse.....	150
4.3.1.2	Expert:inneninterviews	152

4.3.2	Phase 2: Wirkungsebene	156
4.3.2.1	Studiendesign des Eyetracking-Experimentes	156
4.3.2.2	Stimuli.....	158
4.3.2.3	Videsequenzanalyse (VSA)	158
4.3.2.4	Blickverlaufsmessung (ET)	159
4.3.2.5	Vorher-Nachher-Befragung (VNB)	161
4.3.2.6	Interview Schülerin	164
4.3.2.7	Feldzugang.....	165
4.3.2.8	Pretest.....	166
4.3.2.9	Feldphase	169
4.3.2.10	Auswertung	171
4.4	Methodenüberblick der Forschungsfragen und Hypothesen	171
4.5	Methodische Limitationen	173
5	Phase 1: Ergebnisse der Konzeptebene	174
5.1	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse.....	175
5.1.1	Analyse.....	176
5.1.2	Strategie.....	177
5.1.3	Taktik & Operationalisierung.....	178
5.1.4	Evaluation & Controlling	178
5.2	Ergebnisse der qualitativen Expert:inneninterviews	179
5.2.1	Analyse samt Herausforderungen	180
5.2.2	Strategie samt Herausforderungen	181
5.2.2.1	Die K-Frage	181
5.2.2.2	Ziele	182
5.2.2.3	Zielgruppen	183
5.2.2.4	Botschaften & Positionierung: Faktor Authentizität.....	186
5.2.3	Taktik & Operationalisierung samt Herausforderungen	188
5.2.3.1	Ressourcen	188
5.2.3.2	Maßnahmenplanung.....	195
5.2.4	Evaluation & Controlling samt Herausforderungen.....	202
5.2.4.1	Evaluation und operatives Controlling	202
5.2.4.2	Strategisches Controlling	205
5.2.5	Austausch der Polizeien – „Jeder kocht sein eigenes Süppchen“ .	209

5.2.6	Weitere Herausforderungen	212
5.3	Beantwortung der Forschungsfragen Phase 1	213
6	Phase 2: Ergebnisse der Wirkungsebene	218
6.1	Ergebnisse der Videosequenzanalyse (VSA)	218
6.1.1	Setting.....	218
6.1.2	Dramaturgie & Botschaft	220
6.1.3	Diversität der Protagonist:innen.....	222
6.2	Ergebnisse der Blickverlaufsmessung (ET)	224
6.2.1	Protagonist:innen (F/M/G/U/Z).....	226
6.2.2	Schriftzüge/Abzeichen (S)	226
6.2.3	Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (W)	227
6.3	Ergebnisse der Vorher-Nachher-Befragung (VNB)	228
6.3.1	Vorherbefragung	229
6.3.2	Nachherbefragung	233
6.3.3	Schlussbefragung	242
6.3.3.1	Föderalismus	243
6.3.3.2	Selbstauskunft Blickaufzeichnung.....	245
6.4	Ergebnisse des zusätzlichen Interviews mit einer Schülerin	246
6.5	Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen Phase 2	256
6.5.1	Hypothesen Wirkungsebene.....	256
6.5.2	Forschungsfragen Wirkungsebene	262
7	Diskussion	267
7.1	Beantwortung der Forschungsfrage FF1	268
7.2	Beantwortung der Forschungsfrage FF2	272
7.3	Thesen der Lagefelder	274
7.4	Conclusio des Lagebildes	280
7.5	Handlungsempfehlungen	283
8	Fazit	288
8.1	Resümee.....	288
8.2	Limitationen & Ausblick.....	289

Literaturverzeichnis.....	293
Selbstständigkeitserklärung	317

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Neobehavioristisches SOR-Modell (angelehnt an Felser 2015: 9; eigene Darstellung)	4
Abbildung 2: Gang der Arbeit (eigene Darstellung)	7
Abbildung 3: Von potenziellen Bewerber:innen zu Polizeistudent:innen (vgl. IMK 2014a: 8, angelehnt an Dreimann 2014: 15; eigene Darstellung).....	15
Abbildung 4: Einstellungsoffensive der Bundespolizei 2015-2019 (Bundespolizei 2019: 82; eigene Darstellung).....	19
Abbildung 5: Vollzeitäquivalente Polizei- und Verwaltungsbeamt:innen der Polizeien des Bundes und der Länder in 1.000 (Destatis 2020a; eigene Darstellung)	26
Abbildung 6: Polizei- und Verwaltungsbeamt:innen der Polizeien des Bundes und der Länder pro 100.000 Einwohner:innen (Destatis 2020a; eigene Darstellung)	27
Abbildung 7: „Dienstzimmer der Dresdner Polizeiassistentin Marta Ringel (1914)“ (Blum 2012: 70).....	46
Abbildung 8: „Zeichnung eines Dienstzimmers der WKP (1929)“ (Blum 2012: 71)	46
Abbildung 9: „Plakat der Volkspolizei (ca. 1950)“ (Blum 2012: 351).....	47
Abbildung 10: „Aus dem Bericht ‚Die blauen Mädels von Dresden‘ der Neuen Berliner Illustrierten (1946)“ (Blum 2012: 350).....	48
Abbildung 11: „Aus den Ruinen der Hitlertyrannie steig auf die neue Polizei“ (Polizeipräsidium der Landeshauptstadt Dresden 1946: 3)	48
Abbildung 12: „Dresdner Frauenpolizei“ (Blum 2012: 71).....	48
Abbildung 13: „Bezugsgruppenbetrachtung für die Employer Brand“ (Böttger 2012: 33; eigene Darstellung).....	64
Abbildung 14: „Prozess von der Einstellung zu einer Bewerbung bis hin zur tatsächlichen Bewerbung“ (Kanning 2017: 156; eigene Darstellung).....	65
Abbildung 15: „Bedeutung des Employer Branding im Kontext vielfältiger Einflussgrößen“ (Kanning 2017: 146; eigene Darstellung).....	66
Abbildung 16: „Gesamtreputation der Polizei“ (Ochner 2023: 73; eigene Darstellung)	67
Abbildung 17: DPRG/ICV-Bezugsrahmen (vgl. Rolke & Zerfaß 2010; eigene Darstellung)	72
Abbildung 18: Die Dörrbeckersche Rakete (Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann: 263; eigene Darstellung).....	81
Abbildung 19: Leipzigers „Regelkreis der Kommunikation“ (Leipziger 2009: 16; eigene Darstellung)	83
Abbildung 20: Szyszkas Analyse- und Entscheidungsmodell (Szyszka & Dürig 2008: 50; eigene Darstellung).....	85

Abbildung 21: „Der Ablaufplan einer Konzeption“ (Merten 2013: 16; eigene Darstellung)	87
Abbildung 22: „Management und Kommunikationsmanagement“(Bentele & Nothhaft 2014: 612; eigene Darstellung).....	88
Abbildung 23: „Systemmodell von Kommunikationskampagnen" (Bonfadelli & Friemel 2020: 33; eigene Darstellung)	98
Abbildung 24: Immaterielle Wertschöpfungskette strategisch konzeptionierter Nachwuchskampagnen der Polizeien	102
Abbildung 25: Der demografische Wandel in Deutschland in den Jahren 1950-2060 (vgl. Destatis 2024b).....	104
Abbildung 26: Langfristige Entwicklung strategischer Fragen für das Kommunikationsmanagement (Zerfaß et al. 2022: 75; eigene Darstellung)	109
Abbildung 27: Gefühlte (n=95) und erwartete (n=109) Emotionen von Polizeianwärter:innen (Wong et al. 2022: 10; eigene Darstellung).....	130
Abbildung 28: „Modell der Wechselwirkungen mentaler Framingprozesse (angelehnt an Kühne 2013)“ (Kreyenborg 2018: 17; eigene Darstellung) 134	
Abbildung 29: Analysemodell (eigene Darstellung).....	141
Abbildung 30: Studienablauf (eigene Darstellung).....	157
Abbildung 31: Einstellung zur Demokratie und Polizei (nach Brandl 2018: 70) 230	
Abbildung 32: Der Beitrag, den ich gerade schaute, vermittelt ein umfassendes Berufsbild. (1=stimme voll zu, 5=stimme überhaupt nicht zu; Bundespolizei = blau, Polizei NRW = orange)	234
Abbildung 33: Während der Betrachtung des Videos habe ich mit dem Gedanken gespielt, mich bei der Polizei zu bewerben. (1=trifft überhaupt nicht zu; 5= trifft voll und ganz zu; Bundespolizei = blau mit M=2,5 und SD=1,4; Polizei NRW = orange mit M=2,0 und SD=1,0)	239
Abbildung 34: Falls Sie sich bisher nicht bei dieser Arbeitgeberin beworben haben – würden Sie sich zukünftig bei dieser Arbeitgeberin bewerben?(1=Bewerbung; 5=keine Bewerbung; Bundespolizei = blau mit M=3,7 und SD=1,2; Polizei NRW = orange mit M=3,6 und SD=1,3).....	240
Abbildung 35: Würden Sie diese Arbeitgeberin weiterempfehlen? (1=Empfehlung; 5=keine Empfehlung; BPol blau, M=2,7 und SD=1,2; NRW orange, M=2,8 und SD=1,0).....	240
Abbildung 36: Screenshots des Bee Swarms bezüglich der Hypothese des weapons focus effect – Aufmerksamkeit Gesicht vs. mitgeführter Maschinenpistole (BPol, Min. 00:34-00:38; rot=weiblich, blau=männlich, grün=divers).....	257
Abbildung 37: Screenshots des Bee Swarms bezüglich der Hypothese des weapons focus effect – Aufmerksamkeit Hund vs. Pistole im Holster (BPol, Min. 00:25-00:26; rot=weiblich, blau=männlich, grün=divers).....	257
Abbildung 38: Protagonist:innen der Nachwuchswerbevideos der Polizei NRW (links) und der Bundespolizei (rechts).....	258

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vollzeit-Beschäftigte des Bundes in den Jahren 2005-2015 (vgl. Vesper 2016: 18; eigene Darstellung).....	17
Tabelle 2: Personaldaten des Bundeskriminalamtes (vgl. Bundeskriminalamt 2020a, 2024a; eigene Darstellung)	18
Tabelle 3: Vollzeitäquivalente der Länder in den Jahren 2005-2015 (vgl. Vesper 2016: 19; eigene Darstellung).....	21
Tabelle 4: Vollzeitäquivalente der Länder im Sektor Öffentliche Sicherheit und Ordnung in den Jahren 2005-2015 je 1.000 Einwohner (vgl. Vesper 2016: 35; eigene Darstellung; rot = sinkende Zahlen, grün = steigende Zahlen)	21
Tabelle 5: Vollzeitäquivalente Polizeibeamt:innen der Länder in den Jahren 2005-2016 (vgl. Vesper 2016: 39; eigene Darstellung)	22
Tabelle 6: „Herkunftsländer der eingestellten Anwärter:innen 2013 (erstes Einstiegsamt (gD))“ (IMK 2014a: 50; eigene Darstellung).....	24
Tabelle 7: Bewerbungsvoraussetzungen der Polizeien des Bundes und der Länder (Stand 05/2020).....	32
Tabelle 8: Jahre der Ersteinstellung von Polizeivollzugsbeamtinnen der Polizeien des Bundes und der westdeutschen Länder 1955-1990	51
Tabelle 9: Vergleichende Übersicht der Konzeptmodelle	90
Tabelle 10: SWOT-Analyse	91
Tabelle 11: Junge Erwachsene ohne Berufsabschluss 2017-2021 (Bundesinstitut für Berufsbildung 2023: 96; eigene Darstellung).....	105
Tabelle 12: Übersicht des Forschungsstandes bezüglich der Strategien polizeilicher Nachwuchsrekrutierung in Deutschland	125
Tabelle 13: Entwicklung zugeschriebener Eigenschaften von Beamt:innen seit 2007 (vgl. forsa 2019: 19; 2023: 12; eigene Darstellung)	128
Tabelle 14: Meilensteine	140
Tabelle 15: Mehrstufiges Design	149
Tabelle 16: Tabellarische Skizzierung konzeptioneller Aspekte der einzelnen Polizeien.....	152
Tabelle 17: Kategorien der Areas of Interest (Bundespolizei und Polizei NRW)	160
Tabelle 18: Beantwortung der untergeordneten Forschungsfragen der Konzeptebene.....	171
Tabelle 19: Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen der Wirkungsebene	172
Tabelle 20: Selbstauskünfte der Polizeien bezüglich der Konzeptexistenz (Anfrage: Bitte um „Zugriff auf die Konzeptpapiere der aktuellen Nachwuchskampagnen“)	175
Tabelle 21: Ergebnis der Inhaltsanalyse 1.1 zu der schriftlichen Konzeptexistenz (FF1 Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und	

der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?)	176
Tabelle 22: Gelebte Konzeptpraxis - Gesamtergebnis der Inhaltsanalyse 1.1 und Expert:inneninterviews 1.2 (FF1 Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?)	179
Tabelle 23: Ressource Personal der polizeilichen Nachwuchswerbung des Bundes und der Länder	189
Tabelle 24: Finanzielle Mittel der polizeilichen Nachwuchswerbung (vgl. Expert:inneninterviews).....	195
Tabelle 25: Diversität in der polizeilichen Nachwuchswerbung	216
Tabelle 26: Setting der Stimuli (Bundespolizei & Polizei NRW)	218
Tabelle 27: Screenshots der Schriftbilder und ihre Anzeigedauer in Frames (Bundespolizei & Polizei NRW)	220
Tabelle 28: Fixation der AoI mittels Blicken in Prozent (Bundespolizei & Polizei NRW).....	225
Tabelle 29: Percentage Fixated 90-100 Prozent (Bundespolizei & Polizei NRW)	225
Tabelle 30: AoI Schrift (Bundespolizei & Polizei NRW).....	227
Tabelle 31: AoI Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (Bundespolizei & Polizei NRW).....	228
Tabelle 32: Persönlich bekannte Mitarbeiter:innen einer Polizeiorganisation....	229
Tabelle 33: Commitment Polizeiberuf	231
Tabelle 34: Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil... (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu; nach Lohbeck 2021 in Anlehnung an Wigfield & Eccles 2000; grün = >3,5; rot = <2,5).....	232
Tabelle 35: Glaubwürdigkeit und Identifikation (1=stimme voll zu, 5=stimme gar nicht zu)	235
Tabelle 36: Additiver Index der Glaubwürdigkeit	236
Tabelle 37: Erinnernte Domains der Karriereseiten Bundespolizei & Polizei NRW (Interessent:innen des Polizeiberufes fett gedruckt; rot = fehlerhaft erinnerte Angaben; grün = richtig erinnerte Angaben).....	241
Tabelle 38: Föderalismus - Wie viele Polizeien des Bundes und der Länder gibt es in Deutschland? (Interessent:innen des Polizeiberufes fett gedruckt; rot = fehlerhafter Kontext; grün = richtiger Kontext)	243
Tabelle 39: Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Wahrnehmung der Blickverlaufsmessung (im Vergleich und in Anlehnung an Sülflow 2020: 245-247; 1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu)	245
Tabelle 40: N22 im Vergleich – Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil... (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu; nach Lohbeck 2021 in Anlehnung an Wigfield & Eccles 2000; grün => 3,5; rot =< 2,5)	246

Tabelle 41: Von N22 genutzte Kanäle der Informationsbeschaffung (Bundespolizei & Polizei NRW).....	254
Tabelle 42: Geschlechterverhältnis in Prozent (VNB & VSA).....	259
Tabelle 43: Redeanteil der Geschlechter in Prozent (VNB & VSA)	259
Tabelle 44: Stereotype Rollenbilder (VNB & VSA)	260
Tabelle 45: Sexuelle Orientierung (VNB & VSA)	261
Tabelle 46: Diversität bezüglich Ethnizität und Glauben (VNB & VSA)	261
Tabelle 47: Interesse am Polizeiberuf (VNB)	263
Tabelle 48: SWOT-Analyse der polizeilichen Nachwuchswerbung.....	281

Abkürzungsverzeichnis

AE-Modell	Analyse- und Entscheidungsmodell
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AGO	Allgemeinen Geschäftsordnung für die Behörden des Freistaates Bayern
AFK	Akademie Führung und Kommunikation
AK II	Arbeitskreis II
AMEC	Association for the Measurement and Evaluation of Communication
AoI	Areas of Interest
Art.	Artikel
B	Versuchsgruppe Bundespolizei
BB	Brandenburg
BBG	Bundesbeamtengesetz
BE	Berlin
BEWAPOL	Berufswahlmotivation von Polizeibeamtinnen und -beamten; Akronym eines Forschungsprojektes
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BKA	Bundeskriminalamt
BLAG	Bund-Länder-Arbeitsgruppe
BLPG	Bund-Länder-Projektgruppe
BLU	Bund-Länder-Umfrage
BLV	Bundeslaufbahnverordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BPol	Bundespolizei
BSC	Balanced Scorecard
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BvL	Registerzeichen am Bundesverfassungsgericht bezüglich Normenkontrollverfahren nach Art. 100 Abs. 1 GG

BW	Baden-Württemberg
BY	Bayern
dbb	Deutscher Beamtenbund und Tarifunion
DIPR	Deutsches Institut für Public Relations
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
ECM	European Communication Monitor
EFQM	European Federation Quality Management
ENP	European Network of Policewoman
ET	Eyetracking/Blickverlaufsmessung
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
E.i.A.	Entwurf in Arbeit
F	Frau
FF	Forschungsfrage
FÖPS	Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit Berlin
g	große Polizeiorganisation
G	Gesicht
GG	Grundgesetz
gD	gehobener Dienst
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GG	Grundgesetz
GPRA	Gesellschaft Public Relations Agenturen
H	Hypothese
HB	Freie Hansestadt Bremen
hD	höherer Dienst
HdP	Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz
HE	Hessen
HH	Hamburg
HWR	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
ICV	Internationaler Controller Verein
IMK	Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
k	kleine Polizeiorganisation

KviAPol	Körperverletzung im Amt durch Polizeibeamt*innen, Akronym eines DFG-geförderten Forschungsprojektes
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
LRH	Landesrechnungshof
m	mittelgroße Polizeiorganisation
M	Mann
mD	mittlerer Dienst
MV	Mecklenburg-Vorpommern
N	Versuchsgruppe NRW
NGO	Non-Governmental Organisation (nicht staatliche Organisation)
NI	Niedersachsen
NPO	Non-Profit-Organisation
NPO	Non-Profit-Organisation (nicht gewinnorientierte Organisation)
NRW	Nordrhein-Westfalen
NW	Nordrhein-Westfalen
ÖD	Öffentlicher Dienst
OPB	Ortspolizeibehörde
PDV	Polizeidienstvorschrift
PÖA	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
PVB:innen	Polizeivollzugsbeamte:innen
QE	Qualifikationsebene
RF	Rechts- und Forensische Psychologie
RoC	Return on Communication
RoI	Return on Invest
RP	Rheinland-Pfalz
RTR	Real Time Response
S	Schrift/Abzeichen
SL	Saarland
SMART	Zieldefinition: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert
SN	Sachsen
SROI	Social Return on Investment
ST	Sachsen-Anhalt

SWOT	Analysemodell: Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
TH	Thüringen
TN:in	Teilnehmer:in
TSK	Training sozialer Kompetenzen
U	Uniform
UA FEK	Unterausschuss Führung, Einsatz und Kriminalitätsbekämpfung
VÄ	Vollzeitäquivalent
VNB	Vorher-Nachher-Befragung
VSA	Videsequenzanalyse
VUCA	Kennziffern des Wandels: Flüchtigkeit (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity), Mehrdeutigkeit (ambiguity)
W	Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen
WiWePol	Wirkung der Werbekampagne der Polizei Berlin; Akronym eines Forschungsprojektes der HWR
WKP	Weibliche Kriminalpolizei
Z	Zivilkleidung
ZWE	Zentralstelle für Werbung und Einstellung

1. Einleitung

Der Wettbewerb um Nachwuchspersonal spitzt sich zu. Nicht nur Organisationen der freien Wirtschaft buhlen um geeignete Bewerber:innen¹. Im Öffentlichen Dienst macht sich der demografische Wandel im Spannungsfeld der Zu- und Auswanderungsraten, geringer Geburtenraten und der bereits rollenden Pensionierungswelle ebenfalls bemerkbar (vgl. BMI 2011: 11; dbb 2020a; Destatis 2024b). Aber nicht nur die Anzahl des verfügbaren Nachwuchses ist verantwortlich für den vielfach diskutierten Personal- und Fachkräftemangel. Es zeigt sich auch, dass die vorhandenen humanen Ressourcen potenzieller Arbeitnehmer:innen nicht gänzlich ausgeschöpft werden (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2023).

Laut der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 definiert sich ein Lagebild als „zu einem bestimmten Zeitpunkt zusammengeführte, polizeilich bedeutsame Erkenntnis“ (PDV 100 Anlage 20, Stand 04/2020). Kahl (2021) führt weiter aus, dass Lagebilder verschiedene Begebenheiten oder Phänomene beleuchten können, welche sich jedoch entweder auf taktische (konkrete Einsatzlagen) und strategische (Organisationssteuerung) Prozessebenen beziehen. Die vorliegende Dissertation widmet sich der Problematik des inzwischen akuten polizeilichen Personalbedarfs und skizziert auf strategischer Prozessebene der Organisationssteuerung ein entsprechend bundesweites Lagebild der polizeilichen Nachwuchswerbung. Da auch Lagebilder nur einen Ausschnitt der Realität abbilden und sich auf festgelegte zeitliche sowie geografische Räume beziehen (ebd.), analysiert die hier vorliegende Studie die aktuellen Rekrutierungsstrategien der achtzehn Polizeien des Bundes und der Länder² auf ihre professionelle Herangehensweisen mittels strategischer Kommunikationskonzepte. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die zielgruppenspezifische Ansprache der beabsichtigten Bewerber:innen und der entsprechenden Authentizität bzw. Glaubwürdigkeit der vermittelten Botschaften gelegt. Denn eine überspitzte werbliche Darstellung des Polizeiberufes könnte negativ auf die Arbeitgeber:innenmarke Polizei wirken und somit das langfristige Rekrutierungsziel verfehlen. Vor

¹ Diese gendersensible Schreibweise dient der wertfreien Ansprache aller Geschlechter und wird in der gesamten Studie verwendet.

² In dieser Studie werden die 16 Polizeien der einzelnen Bundesländer sowie die Bundespolizei und das Bundeskriminalamt als zwei Polizeien des Bundes berücksichtigt. Die Polizei beim Deutschen Bundestag bleibt aufgrund ihrer geringen Organisationsgröße (ca. 200 Mitarbeitende, <https://www.bundestag.de/services/stellenangebote/ausbildung/polizei-bewerberkampagne-tea-567178>, zuletzt aufgerufen am 07.06.2022) sowie speziellen Aufgaben außen vor.

dem Hintergrund der wachsenden Aufgabenfelder der Polizeien (bspw. zunehmende Clan- und Cyberkriminalität), des demografischen Wandels, der damit zusammenhängenden Pensionierungswelle sowie der gesellschaftlichen Diskussion bezüglich des Öffentlichen Dienstes im Allgemeinen³ und der Polizei im Speziellen als sogenanntes Spiegelbild der Gesellschaft (vgl. u. a. Behr 2006; Ellrich & Baier 2015; Ellebrecht & Wisser 2020) wird dabei mitunter betrachtet, inwiefern die Polizeien aktiv strategisch um eine vielfältige Bewerber:innenlage werben.

1.1 Ziel

Diese Dissertation dient in erster Linie der sogenannten empirischen Polizeiforschung, in welcher die Kommunikationswissenschaft und somit auch die strategische Kommunikation bzw. das Kommunikationsmanagement eine bisher untergeordnete Rolle spielen. Denn diese Studie hat zum wissenschaftlichen Ziel erste konzeptionelle Ansätze für die weitere Professionalisierung polizeilicher strategischer Kommunikationsarbeit zu formulieren. Insofern richtet sie sich an Wissenschaftler:innen jener interdisziplinärer Fachrichtungen.

Es wird beabsichtigt die Konzeptsituationen um geeignete polizeiliche Anwärter:innen zu skizzieren. In diesem Zusammenhang ist es betont nicht die Absicht eine Bewertung oder ein Ranking der einzelnen Polizeien vorzunehmen. Denn da Konzepte stets individuell und somit nicht einheitlich vergleichbar sind, ist es nicht sinnvoll eine Benchmark für PR-Konzeptionen zu formulieren (vgl. Merten & Kühneth 2011).

Stattdessen stellt dieses Forschungsvorhaben aus der gewonnenen „polizeilich bedeutsamen Erkenntnis“ (PDV 100 Anlage 20, Stand 04/2020) des gezeichneten Lagebildes als praktisches Ziel zugleich anwendbare Handlungsempfehlungen für eine optimierte Nachwuchsgewinnung heraus, welche im fortschreitenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte von langfristigem strategischem Nutzen sein können. Neben den wissenschaftlichen Absichten soll somit auch ein praktischer Nutzen erzielt werden, indem die Polizeien durch die hier erzielten Erkenntnisse unterstützt

³ dbb-Bundesvorsitzender Klaus Dauderstädt: „Der öffentliche Dienst soll ein Spiegel der Gesellschaft sein. Und unsere Gesellschaft ist vielfältiger, als es die derzeitige Zusammensetzung unseres Personals vermuten lässt.“ (dbb 2016)

werden ihre Personalsituationen und somit die langfristige exekutive Handlungsfähigkeit des Bundes und der Länder im Sinne der Inneren Sicherheit professionell zu stärken.

1.2 Erkenntnisinteresse

Wie kommen Menschen zur Polizei? Welche Rolle spielen Kampagnen dabei? Was beeinflusst das Denken, die Einstellungen und das Verhalten junger Menschen bei der Berufswahl? Seit jeher wird hinterfragt, wie Menschen Entscheidungen treffen. Entsprechend gibt es inzwischen diverse Ansätze zur Entscheidungsfindung.

Im Rahmen der Rational-Choice-Theorie (vgl. Esser 2019) wird angenommen, der Mensch sei ein vernunftbegabtes Wesen (vgl. Feyerabend 1975). Doch spielen vielfältige Faktoren und Perspektiven eine Rolle bei der Entscheidungsfindung eines Individuums, welches vom Homo Oeconomicus bis zum Homo Sociologicus je nach Definition unterschiedlich vernunftorientiert zu sein scheint – ob aus Sicht der Spieltheorie, der Rationalitätstheorie allgemein, des kritischen Rationalismus nach Karl Popper oder dem übergeordneten Terminus des Behaviorismus, d. h. der Wissenschaft der Verhaltensökonomie bzw. der Behavioral Economics (vgl. Beck 2014). Zwar ist es bisher nicht gelungen absolute Erkenntnisse darüber zu erzielen, welche Maßnahmen langfristig und auf welche Weise auf eine entsprechende Zielperson wirken, da Individuen komplexe Systeme sind. Jedoch wurden bis dato einzelne Teilmechanismen der Entscheidungsfindung diskutiert.

Kampagnen sind als Maßnahmen strategischer Kommunikationskonzepte wiederum ein Instrument der strategischen Organisationskommunikation und beabsichtigen gezielt das Verhalten von Individuen vorab definierter Zielgruppen zu beeinflussen (s. Kapitel 2.3). Sie werden zu verschiedenen Zwecken eingesetzt, wie beispielsweise auch zum Zwecke der Nachwuchsgewinnung. Die beabsichtigten Wirkmechanismen mittels strategischer Kommunikation zu steuern ist komplex und bedarf interdisziplinärer Kenntnisse, welche insbesondere in der Verhaltensökonomie und Psychologie fußen und sich in der Medienwirkungsforschung bündeln. Jene Disziplin legt ihren Fokus auf die Wirkung medial vermittelter Inhalte, wie beispielsweise der Wirkung von Nachrichten oder klassischer Werbeformate. Zu Beginn dieses Wirkungsforschungsfeldes steht das behavioristische SR-Modell, nach welchem jeder erzeugte Sinnesreiz (Stimulus) von Sender:innen eine

Reaktion (Response) bei den Empfänger:innen einer Nachricht hervorruft. Woodworth erweitert 1929 diese Überlegungen zum sogenannten SOR-Modell (vgl. Ehrlich 2011). Dieser neobehavioristische Ansatz bezeichnet den Faktor des Empfänger:innen-Organismus, welcher den Reiz – bewusst oder unbewusst – verarbeitet, bevor eine Reaktion erfolgt (vgl. Felser 2015). Da kaum einsehbar ist, was genau in diesem Organismus vor sich geht und davon ausgegangen wird, dass jeweils individuelle Faktoren einen Einfluss auf ihn haben, wird er ursprünglich auch als *Black Box* bezeichnet (s. Abbildung 1). Dabei steht die Black Box sinnbildlich für die nicht einsehbaren Mechanismen des Verarbeitungs- und Wirkungsprozesses innerhalb des Individuums, welche die Forschung seither zu ergründen bemüht ist. Somit wird eine Nachricht vom sendenden Organismus kodiert und vom empfangenden Organismus dekodiert. Das setzt zum einen ein gleichartiges Code-System bei beiden Organismen (Sender:in und Empfänger:in) voraus und zum anderen die störungsfreie Übertragung des kodierten Reizes. Anderweitig können Missverständnisse auftreten und entsprechend die beabsichtigte gesendete Botschaft nicht die erwünschte Reaktion hervorbringen.



Abbildung 1: Neobehavioristisches SOR-Modell (angelehnt an Felser 2015: 9; eigene Darstellung)

Aus jenen Ausführungen ergeben sich für die hier vorliegende Studie zwei wesentliche Forschungsfragen, welche sich auf die Senderinnen Polizei und die Empfänger:innen der primären Zielgruppe der Abiturient:innen⁴ beziehen. Bezüglich des Ist-Standes der gesendeten Nachwuchswerbung ist zu hinterfragen:

FF1 – Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?

Diese Forschungsfrage ist von Interesse, um den Status quo der Professionalität des aktuellen Werbegeschehens um Nachwuchs zu skizzieren. Umso strategischer

⁴ Da alle bundesdeutschen Polizeien u. a. das Polizeistudium als Ausbildungsweg anbieten (s. Tabelle 7), wird in dieser Studie insbesondere die primäre Zielgruppe der Abiturient:innen und somit des gehobenen Polizeidienstes betrachtet.

Nachwuchs beworben wird, desto größer sind die Werbeerfolge. Da der Personalstand jedoch auch für die Polizeien ein deutlich knapper werdendes Gut ist (s. Kapitel 2.1), kann die Klärung dieser Frage einen wesentlichen Ansatz für das weitere kommunikative Vorgehen in der polizeilichen Nachwuchswerbung liefern.

Nach dieser grundlegend konzeptionellen Forschungsfrage stellt sich die Frage nach der Wirkung auf der Empfänger:innenseite, wodurch sich die zweite Forschungsfrage ergibt:

FF2 – Empfänger:innen Abiturient:innen: Inwiefern gelingen den Polizeien die Ansprachen der relevanten Zielgruppen und die damit verbundene glaubwürdige Vermittlung des Polizeiberufes im Zuge der Nachwuchsrekrutierung?

Ein Indikator für erfolgreiche Nachwuchswerbung besteht in den Kampagnenzielen der erzielten Aufmerksamkeit, dem Einfluss auf individuelle Einstellungen sowie dem letztlichen Handeln einer Person (s. Kapitel 2.3.4). Daher ist von Interesse, inwiefern es den Polizeien gelingt die Aufmerksamkeit ihrer primären Zielgruppe zu erreichen und wie die Abiturient:innen das im Rahmen einzelner Werbemaßnahmen kommunizierte Berufsbild Polizist:in wahrnehmen. Insbesondere in dem zu beobachtenden Spannungsfeld beabsichtigter langfristiger Personalakquise vs. actionreicher Personalwerbung spielen in dieser Forschungsfrage immaterielle Werte wie die Aspekte der Glaubwürdigkeit und Authentizität (s. Kapitel 2.2) eine zu berücksichtigende Rolle. Auch die Zielgruppen in Augenschein zu nehmen ist für ein umfassend zu zeichnendes Bild der Nachwuchswerbung und ihrer zumindest kurzfristigen Wirkung somit unerlässlich.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um sich der Beantwortung jener Forschungsfragen zu nähern, wird zuerst der Forschungsgegenstand näher beleuchtet: sowohl die Senderinnenperspektive der Polizeiorganisationen als auch die grundlegenden Begebenheiten der Empfänger:innenperspektive des Arbeitnehmer:innenmarktes. Dazu wird aufgezeigt, wie es grundsätzlich bundesweit um den potenziellen Nachwuchs bestellt ist und wie es um die polizeilichen Entwicklungen dieser seit Jahrzehnten absehbaren bundesweiten Nachwuchssituation steht.

Es folgt der theoretische Rahmen bezüglich der Kampagnendefinition und dem ihr zugrundeliegenden Konstrukt strategischer Kommunikationskonzepte. Da die Disziplin der Public Relations und die damit verbundene Konzeptarbeit als „Königsdiziplin“ interdisziplinär aus der Praxis gewachsen sind, werden einige gängige Grundlagen und Modelle in chronologischer Reihenfolge vorgestellt, bevor eine Arbeitsdefinition polizeilicher Nachwuchswerbekonzeptionierung für diese Studie aufgestellt wird.

Weiter wird der Forschungsstand aufgezeigt, um das hier behandelte Thema näher zu umreißen und die ausgemachte Forschungslücke herauszustellen. Im Rahmen des Forschungsstandes werden insbesondere bisherige Erkenntnisse hinsichtlich konkreter Untersuchungen polizeilicher Nachwuchswerbung dargestellt. Auch bezüglich der zielgruppenspezifischen Ansprache von Kampagnenarbeit werden der demografische Wandel mitsamt dem diskutablen Generationenbegriff und entsprechenden Mediennutzungsverhalten aufgezeigt. Dadurch soll skizziert werden, wie komplex die potenziell geeigneten Bewerber:innen überhaupt erreicht, geschweige denn gewonnen werden können und was entsprechend ihre Interessen, Bedürfnisse und Lebensvorstellungen sind.

Nach diesen Ausführungen des Forschungsgegenstandes, seiner theoretischen Bezüge und aktuellen Erkenntnisse erfolgt ein Zwischenfazit, auf dessen Basis ein Analysemodell aufgestellt wird. Es erfolgt eine nähere Aufschlüsselung zu überprüfender Hypothesen und weiterer zu beantwortender untergeordneter Forschungsfragen (s. Kapitel 4.2), welche mittels eines Methodenmixes empirisch erörtert werden. Insofern enthält das Methodenkapitel Beschreibungen zu den jeweiligen qualitativen sowie quantitativen Ansätzen. Dabei gliedert sich das methodische Vorgehen in die Perspektive der Senderin Polizei und der Empfänger:innen der primären Zielgruppe der Abiturient:innen. Im Rahmen der Konzeptebene der Senderinnen erfolgt eingangs eine qualitative Inhaltsanalyse der Nachwuchswerbekonzeptionen der Polizeien, an die sich qualitative Expert:inneninterviews der Nachwuchswerbeverantwortlichen der Polizeien anschließen. So soll festgestellt werden, inwiefern theoretisch sowie praktisch konzeptionell strategisch Nachwuchs angeworben wird und welche Herausforderungen den einzelnen Polizeien diesbezüglich begegnen.

Weiter wird auf der Wirkungsebene der Empfänger:innen ergründet, inwiefern audiovisuelle Stimuli geeignete Instrumente für die polizeiliche Nachwuchswerbung darstellen. Dazu wird ein mehrstufiges Eyetracking-Experiment mit Vorher-Nachher-Befragung (n=51) durchgeführt, dem eine Videosequenzanalyse vorangeht und welches mit einem Interview mit einer Schülerin abschließt.

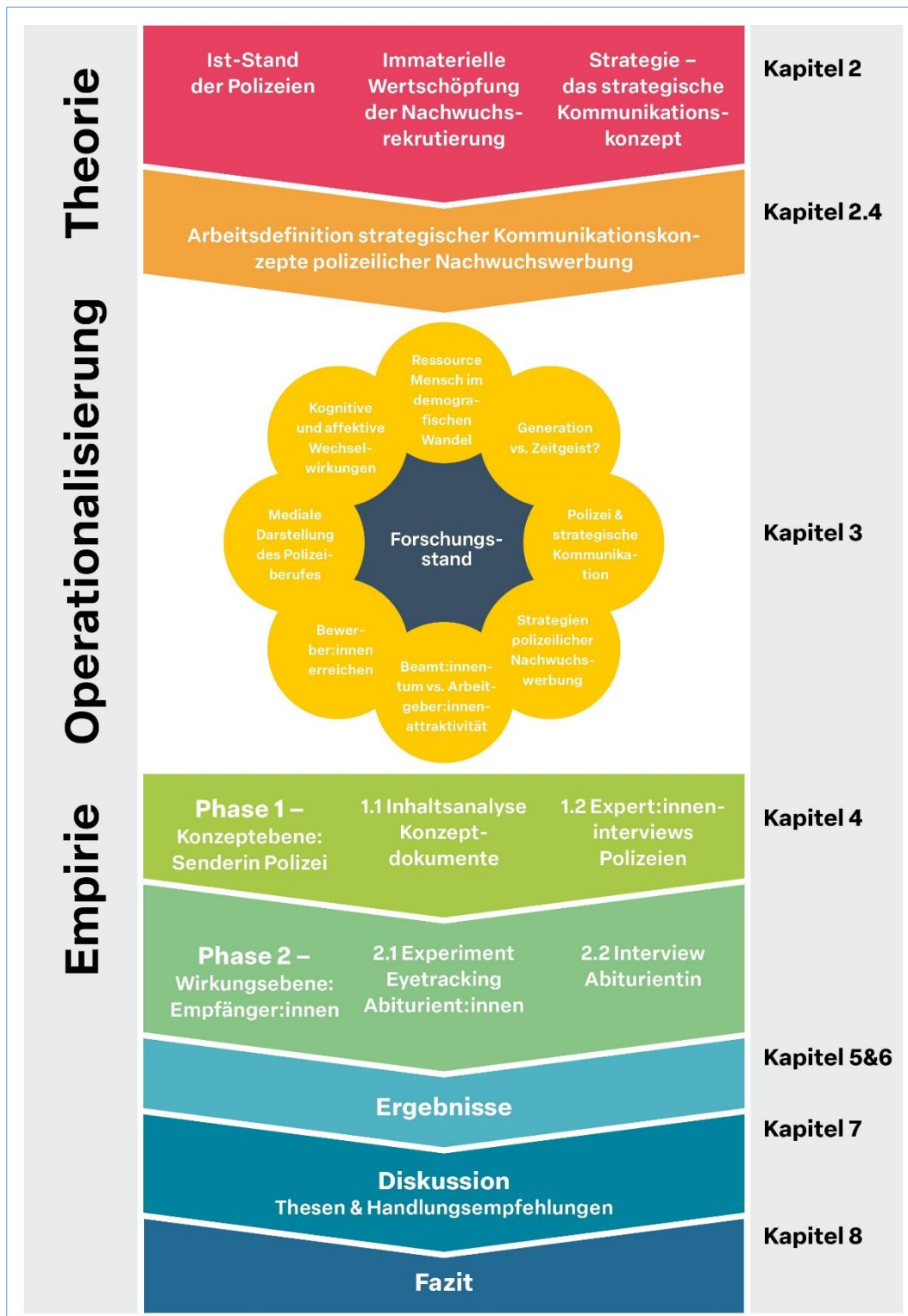


Abbildung 2: Gang der Arbeit (eigene Darstellung)

Auf die Ergebnisdarstellung und die beantworteten Hypothesen sowie untergeordneten Forschungsfragen folgt eine allumfassende Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse, die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen und sich daraus ableitende Thesen sowie die anberaumten Handlungsempfehlungen. Die Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Fazit und dem sich weiter ergebenden Ausblick samt letzter Limitationen ab. Für die bessere Nachvollziehbarkeit des Aufbaus dieser Dissertation wird der besagte Gang dieser Arbeit in der vorausgehenden Abbildung 2 visualisiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Das Konstrukt der strategischen Kommunikation lässt sich übergeordnet in seinen Wortbestandteilen erklären. Der Strategiebegriff stammt aus dem Altgriechischen *stratēgós* (*στρατηγός*) und bedeutet *Heerführer*. Er wird ursprünglich für die organisierte Planung zum taktischen Erreichen militärischer Ziele verwendet, wie auch folgendes Zitat des preußischen Generals Carl von Clausewitz⁵ (1780-1831) zeigt:

„Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d. h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muss, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen.“ (von Clausewitz 1999: 145)

Bezugnehmend auf die Kommunikation von Organisationen lässt sich die strategische Kommunikation somit als Management kommunikativ zu erreichender Ziele erklären, welches einer dem steten Wandel angepassten zirkulären Fortschreibung bedarf. Definitiv existiert zwar eine Vielzahl an Versuchen den Strategiebegriff (vgl. Kuss et al. 2013) oder das Konstrukt der strategischen Kommunikation (vgl. Hallahan et al. 2007; Holtzhausen & Zerfaß 2013) zu fassen. Bisher kann jedoch keine einheitliche Definition ausgemacht werden (vgl. Röttger, Gehrau & Preusse 2013). Im kommunikationswissenschaftlichen Verständnis ist die strategische Kommunikation nach Röttger und Kollegen „intentional-zweckgebunden“ (ebd.: 11). Demnach sei es kennzeichnend,

„dass der Versuch unternommen wird, sie mit Blick auf spezifische Wirkungsziele zu steuern bzw. zu managen. Insoweit wird strategische Kommunikation verstanden als die Vertretung von Partikularinteressen mittels des intentionalen, geplanten und gesteuerten Einsatzes von Kommunikation.“ (Röttger, Genrau & Preusse 2013: 11)

Diese werde insbesondere von Organisationen zu der eigenen Zielerreichung betrieben. Ein ähnliches Verständnis ist auch bei weiteren einschlägigen Werken zu

⁵ Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) war preußischer General. In seinem Werk „Vom Kriege“ befasste er sich mit einer modernen Theorie des Krieges, im Rahmen dessen er auch den Strategiebegriff prägte.

finden. Hallahan und Kollegen (2007) benennen strategische Organisationskommunikation als „purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“ (ebd.: 3). Zerfaß (2014) bezeichnet Kommunikation als strategisch, „wenn [...] übergeordnete Organisationsziele unterstützt werden, entweder durch die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung (Erfolg) oder durch die Schaffung und Erhaltung immaterieller Werte (Erfolgspotenziale)“ (ebd.: 23). In Bezug auf den immateriellen Wert der Mitarbeiterrekrutierung kann somit ein entsprechend langfristiges Erfolgspotenzial in der Schaffung und Erhaltung der Arbeitgeberinnenmarke⁶ (s. Kapitel 2.2.1) der Polizeien liegen. Weiter setzt Zerfaß die Begriffe des Kommunikationsmanagements und Kommunikationscontrollings (s. Kapitel 2.2.3) in ein Verhältnis:

„Als Kommunikationsmanagement bezeichnet man den Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation.

Typische Phasen des Kommunikationsmanagements sind die Situationsanalyse (Bezugsgruppen/Stakeholder, Themen/Issues, Images/Meinungen, eigene Potenziale), darauf aufbauend die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, Programmen/Kampagnen und Einzelmaßnahmen, sowie die Evaluation der Ereignisse. Darüber hinaus ist eine begleitende Prozesskontrolle vorzusehen, um erfolgskritische Meilensteine im Auge zu behalten und unvorgesehene Änderungen aufzufangen (Schulz 2009, S. 578 ff.; Mast 2013, S. 113 ff.).

Das Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden.“ (Zerfaß 2014: 59)

In dieser Auffassung wird durch die aufgezeigt Prozessstruktur der Bezug des Kommunikationsmanagements zu der Managementlehre (vgl. Schreyögg & Koch 2015) deutlich. Besagte Prozessschritte nach Zerfaß spiegeln die essenziellen Konzeptphasen strategischer Kommunikation wieder (Analyse, Strategie, Taktik, Operationalisierung, Evaluation, Controlling), welche in Kapitel 2.3 näher betrachtet werden. Das Kommunikationscontrolling steuert somit als Managementaufgabe auch die Konzeptionierung strategischer Kommunikation (s. Kapitel 2.2.3). Entsprechend werden in der hier vorliegenden Arbeit die Begriffe der strategischen Kom-

⁶ Da die Polizeien als die Polizeien des Bundes und der Länder gelten, wird auf diese bezugnehmend das generische Femininum gewählt, wie es sich bspw. in der Arbeitgeberinnenmarke findet.

munikation, strategischer Organisationskommunikation und Kommunikationsmanagement synonym verstanden. Als Arbeitsdefinition zusammengefasst handelt es sich hier bei strategischer Kommunikation um das

Management von Organisationskommunikation, mit der Absicht kommunikativ zu erreichende Organisationsziele (wie die Anwerbung von Nachwuchskräften) systematisch geplant und gesteuert zu verwirklichen.

Durch den hier behandelten Forschungsgegenstand der Polizeien grenzt sich die Arbeit von dem wettbewerbstypischen Konstrukt des materiell wirtschaftenden Unternehmens ab und fokussiert sich auf die Betrachtung von Behörden als staatliche Organisationen, welche jedoch nicht minder im Wettbewerb um besagte immaterielle Wertschöpfung stehen. Wissenschaftliche Erkenntnisse hierzu sind bisher jedoch rar, wie der Forschungsstand in Kapitel 0 belegt.

Da dieses Forschungsvorhaben zuerst untersucht, inwiefern die einzelnen Polizeien bewusst mittels strategischer Kommunikation Nachwuchskräfte rekrutieren, wird in diesem Theorie-Kapitel geschildert, welche strategischen Rahmenbedingungen eine Kommunikationskampagne (s. Kapitel 2.3.4) bzw. die ihr zugrundeliegende Konzeptionierung (s. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2) mit sich bringt. Da einzelne Kommunikationsziele optimaler Weise in die weiteren Managementprozesse einer Organisation eingeordnet werden, wird vorangehend ein näherer Einblick in die Bedeutung der immateriellen Wertschöpfung und dem damit verbundenen Kommunikationscontrolling als strategischer Steuerung von Kommunikation gegeben (s. Kapitel 2.2). Dieser Argumentationsstrang hat zum Ziel aufzuzeigen, wie konkrete strategische Maßnahmen theoretisch aufgebaut und im Sinne eines ganzheitlichen Stakeholder:innenansatzes mittels integrierter Kommunikation in die übergeordnete Organisationskommunikation eingebettet werden sollten, um professionell sowie agil und effektiv strategische Kommunikation zu erkennen und zu ermöglichen. Das Theorie-Kapitel schließt mit einer eigens abgeleiteten Arbeitsdefinition *strategischer Kommunikationskonzepte polizeilicher Nachwuchsrekrutierung* für das hier angestrebte Forschungsvorhaben (s. Kapitel 2.4).

2.1 Nachwuchssituation der Polizeien des Bundes und der Länder

Wie steht es um die Personalsituationen der jeweiligen Polizeien? Inwiefern stehen die Polizeien bezüglich der Personalakquise in Konkurrenz zueinander? Und welche Anforderungen müssen Polizeibewerber:innen erfüllen?

Um diese grundlegenden Aspekte der Nachwuchsgewinnung sowie das Wettbewerbsfeld der Polizeien umfassend zu beleuchten und zu diskutieren, wie sie Externe für die eigenen Organisationen gewinnen können, müssen diverse Perspektiven des Ist-Standes betrachtet werden. Zum einen geht es um die Entwicklung der personellen Bedarfe der Polizeiorganisationen (s. Kapitel 2.1.1). Dem schließt sich der Status quo der Wettbewerbssituation zwischen den Polizeien des Bundes und der Länder an (s. Kapitel 2.1.2). Letztlich wird aufgezeigt, was die einzelnen Behörden im Rahmen der Bewerbung bei Interessierten des Polizeiberufes voraussetzen, um sie zum nächsten Schritt der Personalauswahl zuzulassen (s. Kapitel 2.1.3.1 und 2.1.3.2). An die Darstellung der Eignung knüpfen Aspekte des Diversitätsgedankens potenzieller Bewerber:innen an (s. Kapitel 2.1.3.3). Da insbesondere der Zugang von Frauen in die Polizei ein lange Zeit vielfach diskutiertes Thema ist, beinhaltet jenes Unterkapitel zudem einen diesbezüglichen Exkurs, welcher jene Entwicklungen näher aufzeigt. Das Unterkapitel 2.1.4 führt die gesamtheitlich gewonnen Erkenntnisse der bundesweiten polizeilichen Nachwuchssituation in einem Zwischenfazit zusammen.

2.1.1 Personalbedarf der Polizeien

„Mehr Fälle heißt mehr Arbeit. Die Ressourcen sind endlich. Wir finden nicht genug Leute“ (Süddeutsche Zeitung 2020), äußert sich der CDU-angehörige Innenminister Nordrhein-Westfalens, Herbert Reul, bezüglich der damals in Münster akut auftretenden polizeilichen Ermittlungen gegen Kindesmissbrauch im Sommer 2020, welche im Laufe der Untersuchungen bald umfassende überregionale Ausmaße annehmen und die Behörden noch über Jahre binden sollen. Es gebe sowohl Bedarf personeller als auch technischer Mittel (vgl. ebd.). Doch diese Lage trifft nicht bloß auf die Polizei NRW zu. Der bundesweite Personalmangel auf nahezu allen Ebenen des Öffentlichen Dienstes stellt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Pensionierungswelle eine Herausforderung dar. Ebenso wie der demografische Wandel sich durch die

Raten von Geburten, Zuwanderung und Sterbefällen bestimmt (vgl. BMI 2011), ist auch der Personalbestand abhängig von dem Verhältnis von Neueinstellung und Pensionierung. Bei verminderter Nachwuchsrate besteht vor dem Eintritt der Pensionierungswelle ein vorerst erhöhter Altersdurchschnitt des Personals. Entsprechend zeigen einige Studien die alterungsbedingten organisationskulturellen (vgl. Vera & Kölling 2012) sowie gesundheitlichen Auswirkungen (vgl. Rösch & Vera 2012; Weiler 2012) des polizeilichen Personalbestandes. Insbesondere der gesundheitsbedingte Personalausfall durch Überbeanspruchung des teils zu geringen Personalbestandes verdeutlicht die langfristige Relevanz des behördlichen Personalmanagements und der damit zusammenhängenden ausreichenden Nachwuchssicherung der Polizeien (vgl. Vera & Kokoska 2009).

Bei der Jahrestagung 2020 des *dbb Beamtenbund und Tarifunion* (kurz: dbb) macht der dbb-Vorsitzende Ulrich Silberbach deutlich, dass bis zum Jahr 2030 bis zu 1,3 Millionen der derzeit Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes (ÖD) pensioniert werden, womit dem ÖD „ein ganz gewaltiger Verlust von Arbeitskraft und Knowhow“ (dbb 2020a) bevorstehe. Zudem zeichne sich durch die dbb-beauftragte forsa-Bürger:innenbefragung 2019 (vgl. forsa 2019) ein „Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit unseres Staates“ (dbb 2020a) seitens 60 Prozent⁷ der Bevölkerung (n=2.006) ab. Laut ZDF-Politbarometer hält die Organisation Polizei jedoch „großes Vertrauen“ (Politbarometer 2020; Destatis 2020b) von 86 Prozent der Bevölkerung (n=1.227) inne. Darüber hinaus zeigt die forsa-Studie, dass bezüglich der Bedeutung einzelner Institutionen des ÖD⁸ die Polizei gemeinsam mit Schulen und Krankenhäusern mit 98 Prozent die relevanteste Organisation ist. Am wenigsten bedeutend werden Landesministerien (54 Prozent) betrachtet (vgl. forsa 2019), welche jedoch unmittelbar mit den Landespolizeien verbunden sind. Hier zeigt sich ein

⁷ Laut der Studie handelt es sich um 61%. Bei näherer Betrachtung der repräsentativen Ergebnisse (+/- 3%) sind insbesondere AfD-Anhänger:innen (87%) dieser Meinung, am wenigsten CDU/CSU-Anhänger:innen (52%). Jüngere Bürger:innen (18-29 Jahre) halten den Staat für weniger überfordert (54%), als jene über 30 Jahren (61-64%). Beamt:innen halten den Staat für weniger überfordert, als Angestellte des Öffentlichen Dienstes. Arbeiter:innen (68%) und Angestellte (64%) sehen den Staat überforderter, als Selbständige (55%). Die Einschätzung der Überforderung steigt mit niedrigerem Bildungsabschluss (Hauptschule 75%, mittlere Reife 64%, Abitur/Studium 52%). Im Ost-West-Vergleich liegen die Einschätzungen auf einem Niveau (62 und 61%) und somit im Durchschnitt der Bevölkerungmeinung. (vgl. forsa 2019)

⁸ Es werden 17 Behörden abgefragt: Arbeitsämter, Bibliotheken, Bundesministerien, Fachhochschulen/Universitäten, Finanzämter, Gerichte, Hallenbäder/Freibäder, Kindergärten, Krankenhäuser, Landesministerien, Museen, Polizei/Kriminalpolizei, Schulen, Sozialämter, Sozialversicherung, Stadt- bzw. Gemeindeverwaltung, Straßenreinigung/Müllabfuhr (vgl. forsa 2019)

erstes Bild davon, wie die Befragten die organisationalen Strukturen der Polizeien wahrnehmen, was bezüglich des polizeilichen Reputationsmanagements und Föderalismus-Bewusstseins in der Bevölkerung von Bedeutung ist und ebenso Auswirkungen auf die Arbeitgeberinnenmarken der Polizeien hat, wie sich im weiteren Verlauf der Arbeit wiederholt zeigt. Bezüglich der Bewertung der jeweiligen Behörden belegt die Polizei wiederum den fünften Platz mit der Schulnote 2,3 (1. Platz Straßenreinigung/Müllabfuhr mit 1,8; letzter Platz Arbeitsämter 3,4). Mit -0,2 Prozentpunkten zum Jahr 2017 zeigt sich in der öffentlichen Wahrnehmung der Qualität polizeilicher Arbeit eine tendenzielle Verschlechterung auf (vgl. forsa 2019: 12). 11 Prozent der Befragten hatten Kontakt mit einer Polizeiorganisation, von welchen 2/3 zufrieden mit der Leistung waren, 1/3 jedoch weniger.

Aus dieser sich bereits seit einer Weile anbahnenden Situation heraus wird ein Personalbedarf ersichtlich, welcher unter anderem durch gezielte Nachwuchsrekrutierung anzugehen ist (vgl. dbb 2020b). Unter Anbetracht der zukünftigen demografischen Aussichten innerhalb der Bundesrepublik Deutschland nimmt die *Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (IMK)* bereits im Jahr 2013 in ihrer 198. Sitzung die Notwendigkeit wahr, geeigneten Nachwuchs für die Polizeien zu akquirieren. Dabei wird sowohl die besondere Konkurrenzsituation innerhalb der Polizeien sowie gegenüber der freien Wirtschaft berücksichtigt:

„Bund und Länder als Arbeitgeber entwickeln bereits seit Jahren in Anbetracht des demographischen Wandels Konzepte zur polizeilichen Nachwuchsgewinnung und stehen dabei in einem besonderen Konkurrenzverhältnis untereinander und auch zu sonstigen Arbeitgebern. Vor dem Hintergrund steigender Pensionierungszahlen und tendenziell sinkender Schulabgangszahlen wird sich der Konkurrenzdruck zwischen den Arbeitgebern erheblich verschärfen. Daher hält es die IMK für erforderlich, die entsprechenden Entwicklungskonzepte und Handlungsempfehlungen in Bund und Ländern konsequent fortzuentwickeln und im Sinne von ‚best-practice-Beispielen‘ untereinander auszutauschen.“ (IMK 2013: 26)

Die IMK unterstreicht hiermit sowohl den Bedarf konzeptionellen Handelns als auch des organisationsübergreifenden Austausches der Polizeien. In dem darauffolgenden Bericht zeigt eine Bund-Länder-Umfrage, welchen Herausforderungen die Rekrutierungsmaßnahmen gegenüberstehen. Es wird festgestellt, dass die Nachwuchsgewinnung durch die Schere von Pensionierungswelle sowie Geburtenrückgang erschwert wird (IMK 2014a: 8). Es genüge jedoch nicht nur die geeigneten Bewerber:innen anzusprechen – sie müssen auch gehalten werden und sich nach

dem erfolgreich bestandenen Bewerbungsprozess für den Beruf entscheiden. Insofern handelt es sich um einen langfristigen Prozess der Nachwuchsakquise, deren personelles Potenzial mit jeder nächsten Etappe weiter „gefiltert“ wird (s. Abbildung 3).

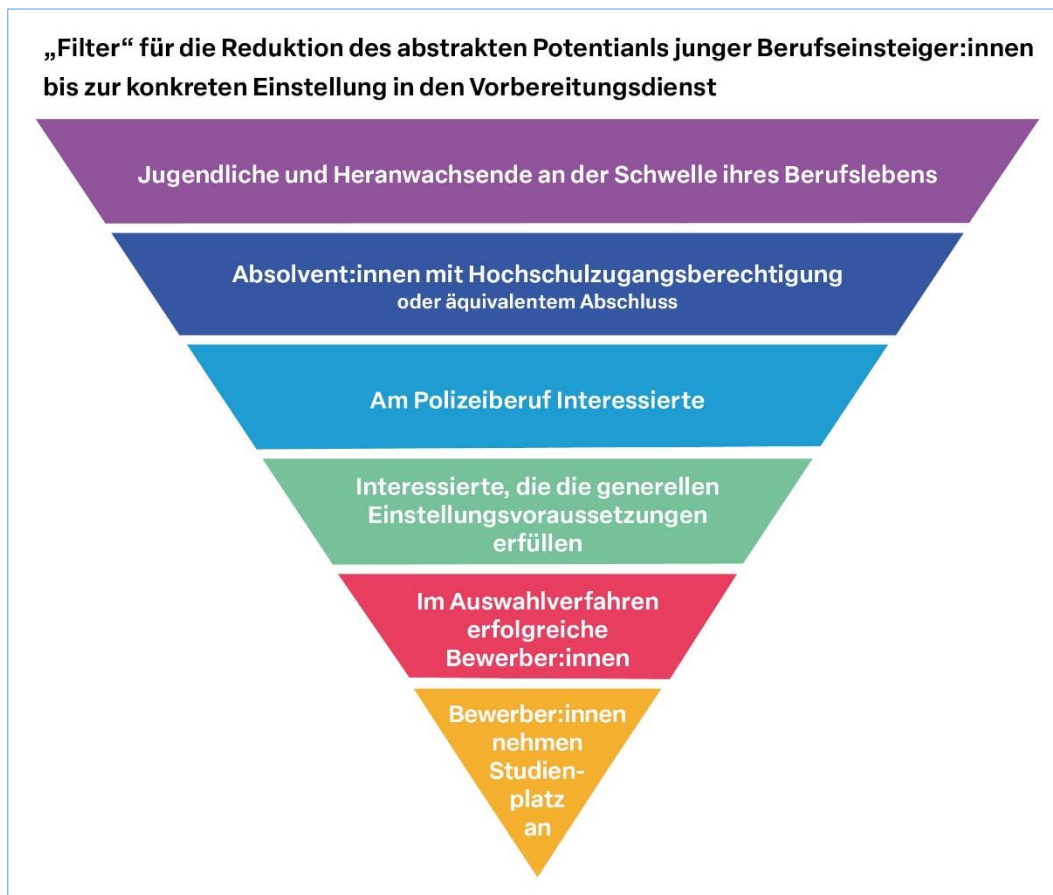


Abbildung 3: Von potenziellen Bewerber:innen zu Polizeistudent:innen (vgl. IMK 2014a: 8, angelehnt an Dreimann 2014: 15; eigene Darstellung)

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse fasst die IMK in ihrer 199. Sitzung folgende Beschlüsse:

1. „Die IMK nimmt den ‚Bericht zur polizeilichen Nachwuchsgewinnung im Lichte des demografischen Wandels‘ (Stand: 21.05.14) (freigegeben) zur Kenntnis.
2. Sie stellt fest, dass auf Grund der Auswirkungen des demografischen Wandels weiterhin Veränderungs- und Anpassungsprozesse bei der Nachwuchsgewinnung erforderlich sind, damit die Polizeien der Länder und des Bundes im Verhältnis zum übrigen öffentlichen Dienst und zur Wirtschaft als gefragte ‚Arbeitgeber‘ konkurrenzfähig bleiben.“ (IMK 2014b: 22)

Hierdurch wird bereits ersichtlich, dass seitens der Ministerien sowohl Handlungsbedarf, als auch Umstrukturierungen der strategischen Kommunikation als erforderlich erkannt werden, um den Herausforderungen der Nachwuchsgewinnung zu

begegnen. Weiter wird ausgeführt, dass organisationsübergreifende Synergieeffekte gewinnbringend für alle Polizeien sei und diese dem Wettbewerbsgedanken untereinander überwiegen. Auch Kooperationen untereinander werden empfohlen:

3. „Die IMK sieht in den Schlussfolgerungen des Berichtes geeignete Handlungsempfehlungen für die polizeiliche Nachwuchsgewinnung und begrüßt, dass zwischen den Polizeien der Länder und des Bundes in der Nachwuchsgewinnung die gemeinsamen Interessen sowie die Kooperation gegenüber der Konkurrenz überwiegen und empfiehlt den Personalverantwortlichen (sowie ihren Auswahl- und Einstellungsdiensten),
 - weiterhin erfolgreiche Beispiele in der Nachwuchswerbung und -gewinnung auszutauschen und
 - auch zukünftig den Erfahrungsaustausch fortzuführen sowie Kooperationsansätze zur Zusammenarbeit zu nutzen.
4. Die IMK empfiehlt, die im Bericht dargestellten Schlussfolgerungen zur Sicherung ausreichender Nachwuchsgewinnung in den Polizeien von Bund und Ländern bei der Entwicklung von Konzepten zu berücksichtigen.“ (IMK 2014b: 22)

Es wird zudem auf Konzeptentwicklungen verwiesen. Hierbei bleibt unklar, welches Verständnis die IMK von dem Konzeptbegriff hat. Im Rahmen der empirischen Erhebungen dieser Dissertation zeichnet sich ab, dass dieser weit gefasst sein kann und bedingt strategisch verortet.

In dieser Sitzung werden weiter erstmals die Möglichkeiten von Social Media als ergänzendes Instrument für polizeiliche Nachwuchsgewinnung diskutiert und befürwortet (vgl. IMK 2014b: 14), was durch eine Bund-Länder-Projektgruppe „Nachwuchsgewinnung in sozialen Netzwerken“ unterstrichen wird (vgl. Polizei Hamburg 2014). Bereits kurz zuvor kam die Bund-Länder-Projektgruppe „Soziale Netzwerke“ unter der Leitung der Polizei Rheinland-Pfalz zu einem Abschlussbericht, welcher bereits die Dynamik und Notwendigkeit für die Polizeien herausstellt – insbesondere hinsichtlich der Kommunikation mit Jüngeren (vgl. BLPG Soziale Netzwerke 2013). Obwohl der Bedarf eines Wandels der Rekrutierungsarbeit der Polizeien in zu jener Zeit erkannt wird und diesbezüglich fortwährender Austausch empfohlen sowie erneut auf Konzeptentwicklung hingewiesen wird, wird das Thema polizeilicher Nachwuchsgewinnung nicht wieder innerhalb der IMK aufgegriffen (Stand Juli 2024).

Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht kurz darauf im Jahr 2016 ein Gutachten bezüglich des Personalbedarfes im Öffentlichen Dienst. Die Studie analysiert Daten der Jahre 2005-2015.

Es wird unter anderem betrachtet, dass neben dem finanzpolitisch bedingten Stellenabbau des Öffentlichen Dienstes seit den 1990er-Jahren auch ein gesamtgesellschaftlicher Stellenabbau seit der Jahrtausendwende stattfand, welcher den privaten Sektor ebenso betraf wie den öffentlichen (vgl. Vesper 2016: 13). Zwar berücksichtigen Vespers Untersuchungen nicht mehr die aktuellsten Zahlen, jedoch konnte keine neuere derart detailreiche Studie ausgemacht werden, weshalb hier wiederholt Bezug auf Vespers Ergebnisse genommen wird.

Anhand von Daten des Statistischen Bundesamtes stellt er die bei dem Bund in Vollzeit Beschäftigten von 2005-2015 dar. Dabei zeigt sich, dass trotz eines Rückgangs von 11,8 Prozent der Sektor für *Öffentliche Sicherheit und Ordnung* um 6,4 Prozent ansteigt (s. Tabelle 1). Diesbezüglich ist zu beachten, dass im Trend die Vollzeitstellen den vermehrten Teilzeitstellen weichen (vgl. Vesper 2016: 15).

Tabelle 1: Vollzeit-Beschäftigte des Bundes in den Jahren 2005-2015 (vgl. Vesper 2016: 18; eigene Darstellung)

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung in %
Insgesamt	530.961	499.831	496.334	487.346	479.230	473.740	468.205	-11,8
Kernhaushalt	456.011	434.494	430.966	423.583	416.436	412.480	408.800	-10,4
Allgemeine Dienste	411.730	392.184	388.471	383.634	376.599	373.025	368.975	-1,4
Politische Führung und zentrale Verwaltung	28.992	31.411	31.640	31.545	31.650	32.590	32.895	13,5
Auswärtige Angelegenheiten	7.931	8.612	8.369	8.338	8.439	8.420	8.875	10,8
Verteidigung	287.372	264.391	260.599	252.275	244.681	239.745	233.580	-18,7
dar.: Bundeswehrverwaltung	100.902	78.891	75.438	74.252	71.760	71.380	68.750	-31,9
Verteidigungsstreitkräfte	185.307	184.292	183.959	178.023	172.922	168.365	164.830	-11,1
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	44.114	43.999	43.818	47.058	46.979	46.675	46.945	6,4
Rechtsschutz	4.115	4.983	4.566	4.455	4.481	4.505	4.450	10,3
Finanzverwaltung	39.207	39.308	39.479	39.962	40.369	41.095	42.235	7,0
Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kultur	10.354	10.543	10.677	10.717	10.793	10.580	10.425	0,7
Soziale Sicherung	3.180	3.164	3.229	2.611	2.264	2.715	3.190	0,3
Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung	4.697	5.425	5.482	6.094	6.170	6.155	6.270	33,5
Verkehrs- und Nachrichtenwesen	24.730	21.697	21.666	19.098	18.805	18.555	18.505	-25,2
Sonstiges	1.320	1.480	1.441	1.429	1.445	1.450	1.435	8,7
Eisenbahnung und sonst. Verkehr	49.300	39.906	39.281	38.002	36.425	34.880	32.935	-33,2
Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform	25.650	25.431	26.086	25.761	26.369	26.385	26.400	2,9

Quellen: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen.

Das Bundeskriminalamt verzeichnet nach eigenen Angaben einen stetig steigenden personellen Zuwachs seit der Begründung dieses Polizeidienstes im Jahr 1951. Während das BKA damals mit 355 Mitarbeitenden beginnt, steigt die Anzahl bis zum Jahr 2000 auf 4.529 über 5.478 im Jahr 2010 und 7.130 Mitarbeiter:innen im Jahr 2020, was mitunter durch die Bekämpfung von Cyberkriminalität, politisch motivierter Straftaten sowie terroristischer Bedrohungen begründet wird (s. Tabelle 2). Das Geschlechterverhältnis liegt bei ca. 60:40 (männlich zu weiblich). Nähere Angaben in Form eines Jahresberichtes o. Ä. sind derzeit nicht verfügbar. (vgl. Bundeskriminalamt 2020a)

Tabelle 2: Personaldaten des Bundeskriminalamtes (vgl. Bundeskriminalamt 2020a, 2024a; eigene Darstellung)

Berufsgruppen	Gesamtzahl		Anteil der Berufsgruppen in %		Männlicher Anteil gesamt und in der Berufsgruppe in%		Weiblicher Anteil gesamt und in der Berufsgruppe in%	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024	2020	2024
BKA-Gesamt	7.130	8.139	100	100	60,4	59,6	39,6	40,4
davon Kriminalbeam:innen	3.809	4.190	53,4	51,5	66,5	65,2	33,5	34,8
sonstige Beam:innen	1.075	1.331	15,1	16,4	59,2	57,9	40,8	44,3
davon Tarifbeschäftigte	2.210	2.251	31,0	31,0	51	52,0	49	48,0
davon Auszubildende	36	68	0,5	0,8	38,9	52,9	61,1	47,1

Als weitere in dieser Arbeit thematisierte Polizei des Bundes zählt die Bundespolizei 2019 in ihrem Jahresbericht 48.409 Mitarbeiter:innen in Teilzeitäquivalenten und ist somit die personalstärkste Polizei in Deutschland. Die Zahlen zeigen 32.874 Polizeivollzugsbeam:innen, 7.819 Tarifbeschäftigte und Verwaltungsbeam:innen, 7.420 Anwärter:innen sowie 296 Auszubildende. Der Frauenanteil der Bundespolizei liegt bei 23,4 Prozent. (vgl. Bundespolizei 2019)

Zudem steigt die Anzahl der Mitarbeiter:innen mit Migrationshintergrund laut dem Vorjahresbericht 2018 stetig: Während es 952 im Jahr 2014 waren, sind es 2018 bereits 1.398 (3 Prozent), welche in einem Verhältnis von ca. 3:1 im Polizeivollzugsdienst und der Verwaltung beschäftigt sind. Die Angaben zum Durchschnittsalter des Personals geben Hinweise auf die Auswirkungen des demografischen Wandels. Bspw. liegt es bei den Verwaltungsbeam:innen im Jahr 2015 je nach Anstellung zwischen 48 (mD) und 53 (hD) Jahren und fällt im darauffolgenden Jahr auf 45 bis 51 Jahre, was durch die Pensionierungswelle bedingt sein könnte. Dieser

Effekt scheint im Polizeivollzugsdienst verzögert aufzutreten, da hier das Durchschnittsalter zwischen 2014 und 2018 leicht ansteigt: von 42-48 Jahren auf 42-49 Jahren. (vgl. Bundespolizeipräsidium 2018)

Zudem erlebt der Polizeivollzugsdienst eine kontinuierliche Verjüngung durch die höhere Anzahl an Anwärter:innen, als der Verwaltungsdienst Auszubildende beschäftigt. So zeichnet sich im Jahr 2018 eine etwa doppelt so hohe Nachrückenden- wie Pensionierungsquote ab (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2018).

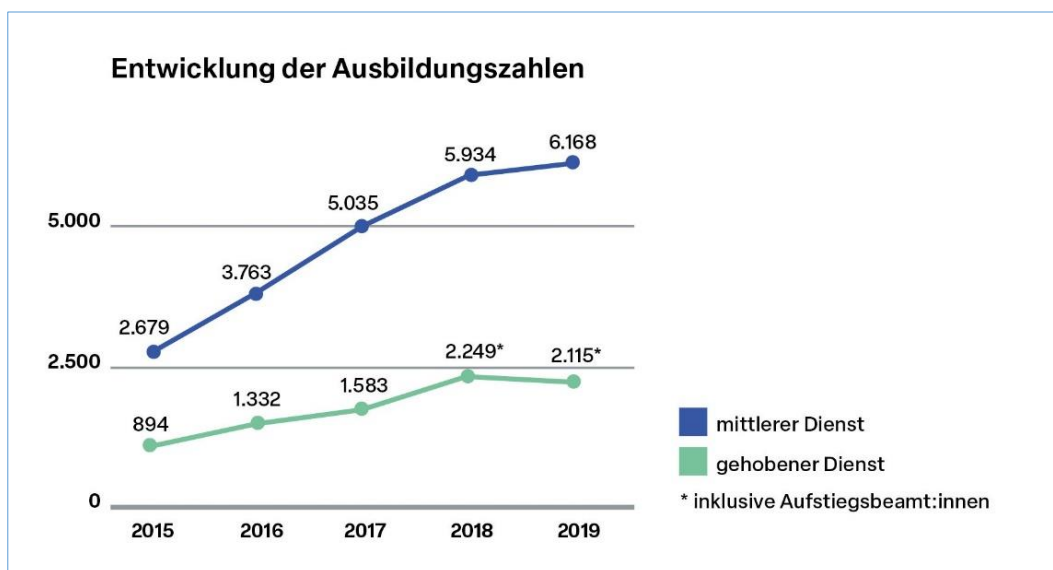


Abbildung 4: Einstellungsoffensive der Bundespolizei 2015-2019 (Bundespolizei 2019: 82; eigene Darstellung)

Mitverantwortlich für diese relativ positive Entwicklung ist das im Jahr 2015 beginnende Personalprojekt der *Einstellungsoffensive* (s. Abbildung 4), bei welcher mindestens bis zum Jahr 2026 durchschnittlich 1.450 Anwärter:innen für die Bundespolizei rekrutiert werden sollen (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2015). Da diese jedoch eine Aufstockung (mind. 552 Planstellen) des auszubildenden Personals nach sich zieht, stellt sich ein ressourcentechnisches Problem im Rahmen der Einstellungsoffensive dar. Das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) steht diesbezüglich insofern in der Kritik, als dass jene erforderlichen Planstellen des Lehrpersonals zu gering bedacht und entsprechend bereitgestellt würden. Bis zum Jahr 2019 werden zwar nahezu 8.500 neue Stellen besetzt (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2018), jedoch herrscht weiterhin ein Mangel des Ausbildungs- und Lehrpersonals (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2019). Im Jahr 2020 stimmt das BMI der zeitweisen Nutzung zweier Ausbildungsstätten zu, was im Zeichen der beabsichtigten gleichbleibenden Qualität der Anwärter:innenausbildung weiter den

Mangel geeigneten Lehrpersonals verdeutlicht (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2020). Mit der Bewerber:innenquote von ca. zwölf Bewerber:innen auf eine Anwärter:innenstelle zeigt sich die Bundespolizei im Jahr 2020 jedoch zufrieden, zumal sie keine unbesetzten Stellen zu verzeichnen hat (vgl. Bundespolizeipräsidium 2020).

Obwohl vielfach über den Personalbedarf und den demografischen Wandel diskutiert wird, wird – wie bei dem Bundeskriminalamt auch – bei der Bundespolizei keine operationalisierte Größe für den faktischen Bedarf an Personal betitelt. Die Polizeien der Länder bzw. die jeweiligen Landesregierungen liefern darüber hinaus keine Jahresberichte ihrer polizeilichen Haushalts- oder Personalentwicklungen, wodurch auch hier keine transparente Messgröße festgestellt werden kann. Derartige Informationslücken scheinen nicht unbekannt zu sein. So bemängelt der Landesrechnungshof (LRH) Nordrhein-Westfalens bezüglich des Personals des Landesbetriebes IT.NRW die Ermittlung des Personalbedarfes und empfiehlt diesen „sach- und methodengerecht zu ermitteln und regelmäßig (bspw. rollierend) in den Geschäftsbereichen des Landesbetriebs zu überprüfen“ (Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen 2019: 258). Bezüglich des polizeilichen Personalbedarfes wird lediglich angemerkt, dass der LRH der Polizei NRW eine erhöhte Befugnis im Einstellungsbereich erteilt (vgl. Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen 2019: 66). Somit scheint die Verantwortung der konkreten Personalbedarfsermittlung bei der Organisation Polizei NRW zu liegen. Konkretere Personalbedarfsschlüssel sind im Rahmen dieser Arbeit bisher nicht ersichtlich.

Im Ländervergleich der Jahre 2005 bis 2015 und aufgeschlüsselt nach Beschäftigungssektoren ergibt sich im Rahmen von Vespers (2016) Gutachten für den Sektor Öffentliche Sicherheit und Ordnung eine nahezu gleichbleibende Entwicklung (0,0 Prozent). Die diesem Sektor untergeordneten Polizeien verzeichnen jedoch einen kumulierten Rückgang um 0,8 Prozent (s. Tabelle 3), welcher mit einem gleichzeitigen Bevölkerungsrückgang einhergehe. Bezüglich des Polizeivollzugsdienstes der Länder zeigt sich, dass die dortigen Vollzeitbeschäftigungen nur relativ schwach zurückgegangen sind.

Tabelle 3: Vollzeitäquivalente der Länder in den Jahren 2005-2015 (vgl. Vesper 2016: 19; eigene Darstellung)

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung in %
Insgesamt	2.015.095	2.006.854	2.031.641	2.046.336	2.062.244	2.069.430	2.066.705	2,6
Allgemeine Dienste	674.514	670.762	675.348	676.527	675.537	677.410	676.990	0,4
Politische Führung & zentrale Verwaltung	100.834	118.449	120.797	119.048	118.350	120.160	120.525	19,5
dar.: Politische Führung	48.959	45.589	46.090	46.161	46.203	46.515	46.710	-4,6
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	272.100	266.637	267.916	269.838	270.330	271.625	271.970	0,0
dar.: Polizei	258.700	252.369	253.448	255.101	255.921	256.570	256.665	-0,8
Rechtsschutz	167.945	160.299	160.478	160.234	158.972	159.195	158.870	-5,4
Finanzverwaltung	130.953	125.378	126.157	127.407	127.885	126.425	125.630	-4,1
Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kultur	1.090.747	1.145.487	1.163.293	1.180.381	1.192.857	1.201.445	1.199.770	10,0
Allgemeinbildende & berufliche Schulen	698.372	713.468	722.595	729.174	728.733	723.125	720.090	3,1
Hochschulen	350.504	381.065	391.553	402.223	414.269	424.110	426.410	21,7
dar.: Hochschulkliniken	150.787	150.394	155.286	158.677	162.000	167.315	167.840	11,3
Soziale Sicherung	37.534	31.144	32.601	26.031	27.030	27.110	27.420	-26,9
Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung	43.594	40.367	41.884	45.497	45.909	42.355	42.735	-2,0
dar. Krankenhäuser und Heilstätten	21.702	19.580	19.581	21.415	21.692	20.500	20.700	-4,6
Wohnen, Städtebau, Raumordnung, kommunale Gemeinschaftsdienste	21.702	24.546	24.032	15.149	14.525	16.755	16.420	-24,3
Sonstiges	147.002	94.548	94.484	102.750	106.386	104.355	103.375	-29,7

Für die Personalbedarfsplanung der Polizeien stellt Vesper die Einwohner:innenzahl als geeigneten Maßstab an, da er dem Präventionscharakter am nächsten käme. Kriminal- oder Verkehrsstatistiken seien zu eindimensional, um den gesamten polizeidienstlichen Sektor zu operationalisieren (vgl. Vesper 2016).

Tabelle 4: Vollzeitäquivalente der Länder im Sektor Öffentliche Sicherheit und Ordnung in den Jahren 2005-2015 je 1.000 Einwohner (vgl. Vesper 2016: 35; eigene Darstellung; rot = sinkende Zahlen, grün = steigende Zahlen)

	BB	BE	BW	BY	HB	HE	HH	MV	NI	NW	RP	SH	SL	SN	ST	TH
2015	3,5	8,7	2,7	3,1	6,7	2,9	7,3	3,5	2,9	2,7	3	2,8	3,3	3,3	3,4	3,3
2014	3,5	8,7	2,7	3,1	6,8	3	7,3	3,6	3	2,7	3	2,8	3,3	3,4	3,5	3,4
2010	3,7	8,5	2,6	3	6,7	2,9	6,9	3,6	2,9	2,6	3	2,7	3,4	3,4	3,7	3,3
2005	3,9	8,8	2,8	3	6,8	2,9	7,2	3,9	2,8	2,6	2,8	2,7	3,3	3,5	4	3,4

Legende: BW = Baden-Württemberg, BY = Bayern, BE = Berlin, BB = Brandenburg, HB = Bremen, HH = Hamburg, HE = Hessen, MV = Mecklenburg-Vorpommern, NI = Niedersachsen, NW = Nordrhein-Westfalen, RP = Rheinland-Pfalz, SL = Saarland, SN = Sachsen, ST = Sachsen-Anhalt, SH = Schleswig-Holstein, TH = Thüringen

Wie Tabelle 4 zeigt, hat sich das Einwohner:innen-Polizeibeamt:innen-Verhältnis auf die einzelnen Bundesländer bezogen kaum verändert. Die Schwankungen liegen hier zumeist im Promille-Bereich. Jedoch weist Tabelle 5 in absoluten sowie prozentualen Zahlen einen Unterschied zwischen den neuen und alten Bundesländern auf. Während die alten Bundesländer einen Zuwachs an Polizeibeamt:innen in Vollzeit verzeichnen, macht sich bei den neuen Bundesländern sowie den Stadtstaaten ein Rückgang bemerkbar.

Tabelle 5: Vollzeitäquivalente Polizeibeamt:innen der Länder in den Jahren 2005-2016 (vgl. Vesper 2016: 39; eigene Darstellung)

	2005	2014	2015	2005	2014	2015	Veränderung in %
				je 1.000 Einwohner:innen			
Flächenländer West	174.080	178.585	178.885	2,75	2,84	2,81	2,3
<i>dar. Geberländer</i>	83.580	85.000	85.140	2,85	2,88	2,85	-0,2
<i>dar. Nehmerländer</i>	90.500	93.585	93.745	2,66	2,81	2,78	4,5
Flächenländer Ost	48.855	42.665	42.125	3,61	3,41	3,34	-7,4
Stadtstaaten	35.760	35.210	35.525	6,16	5,97	5,94	-3,6

Quellen: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen.

Vesper (2016) resümiert, dass die Beschäftigtenquote der Polizeien stabil bleibt, während die Maßeinheit der Bevölkerungsdichte und der damit einhergehenden Anforderungen steigen.

Neben Vespers Gutachten des staatlichen Personalbedarfs ist im Rahmen dieser Arbeit nicht ersichtlich, wie es um die Personalbedarfsplanungen der Polizeien des Bundes und der Länder steht. Zwar fallen stets Begrifflichkeiten wie jener der *Einstellungsoffensive*, jedoch sind diese keinem öffentlich zugänglichen Datensatz mit einer eindeutigen Aussage zu entnehmen. Als Begründung für die Komplexität konkreter Personalbedarfsplanungen im Öffentlichen Dienst nennt Vesper:

„Die Frage, wie hoch der Personalbedarf im Öffentlichen Dienst zu veranschlagen ist, fällt schon deshalb nicht leicht zu beantworten, weil der Bedarf an öffentlichen Gütern eine kaum objektivierbare Größe ist. Intensität und Qualität der Aufgabenwahrnehmung sind zumeist nicht definiert. Im öffentlichen Sektor fehlt es in vielen Fällen an operationalisierbaren Maßstäben, so dass der Spielraum der Politik bei der Bestimmung von Richtwerten und Ausstattungsnormen sehr groß ist. [...] Eine besondere Rolle spielen die finanzpolitischen Rahmenbedingungen, die das konkrete Ausgabeverhalten und damit die Einstellungspraxis prägen. Letztlich bestimmen Finanzierungsmöglichkeiten, Interessen und die dahinter stehenden Machtverhältnisse der Akteure sowohl den Umfang als auch die Struktur des für erforderlich gehaltenen Bedarfs.“ (Vesper 2016: 57)

Zusammengefasst ergeben sich neben der Operationalisierung des polizeilichen Personalbedarfes sowie einer strukturierten Personalbedarfsermittlung für die Polizeien vier einander bedingende Problematiken hinsichtlich ihres Nachwuchsbedarfs: Finanzielle und personelle Ressourcen sowie das damit verbundene Knowhow gezielter Nachwuchswerbung und eines entsprechenden Controllings.

In Bezug auf die finanziellen Mittel und dem damit einhergehenden Controlling bedarf es „operationalisierbarer Maßstäbe“ (Vesper 2016: 5) zur langfristigen Personalplanung. Diese Arbeit bietet aufgrund ihres Umfangs jedoch keine Möglichkeiten, weiter auf finanzpolitische Aspekte des polizeilichen Personalbedarfes einzugehen oder Theorien bürokratischer „Nutzenmaximierungskalküle“ (Vesper 2016: 57) zu diskutieren. Die diesbezüglich aufgeführten Sachverhalte dienen dem gesamtheitlichen Verständnis für die Personalsituation und der damit einhergehenden tieferen Relevanzbegründung strategischer kommunikativer Rekrutierungsmaßnahmen und finden im Ausblick zukünftiger Forschung Beachtung.

Um die für die Nachwuchsrekrutierung aufgewendeten Mittel optimal einsetzen zu können, bedarf es weiter personellen Ressourcen und in ihrer Qualität dem entsprechenden Knowhow. Diese beiden einander bedingenden Faktoren sind unverzichtbar für eine möglichst effiziente Ansprache und Auswahl der tatsächlich geeigneten potenziellen Bewerber:innen und der daraus resultierenden möglichst hohen Einstellungs- und Absolvent:innenquote der Polizeianwärter:innen. Hierdurch verdichtet sich somit der Bedarf personeller Expertise professioneller strategischer Kommunikationskonzepte zu der gezielten Nachwuchswerbung und der Empfehlung des IMK, den Austausch, die Kooperation und die Konzeptionierung zu fördern.

2.1.2 Wettbewerb der Polizeien

Solange kein staatlicher Ausnahmezustand besteht, sind die Polizeien in ihrem grundsätzlichen Bestand nicht gefährdet. Durch ihre staatlich vorgegebene Relevanz erleben sie keinen klassischen Wettbewerb zum Zwecke der Bestandssicherung der eigenen Organisation. Zudem existiert jede Organisation für ihren Bereich, weshalb argumentiert werden könnte, dass Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) jeweils Monopolstellungen innehaben. Im Bereich der Nachwuchsrekrutierung befinden sich die Organisationen jedoch theoretisch im Wettbewerb miteinander, weshalb sie diesbezüglich eher ein Oligopol darstellen.

Obleich die Polizeien auf die Konkurrenz untereinander verweisen, scheint diese eher gering zu sein. Laut einem Bericht der Konferenz der Innenminister:innen (vgl. IMK 2014a: 50f.) ist insbesondere der Faktor der Nähe ausschlaggebend für die Berufswahl von Schulabsolvent:innen (s. Tabelle 6). Entsprechend liegen die Einstellungszahlen der Landespolizeien durchschnittlich zu 75-90 Prozent bei Bewohner:innen des eigenen Bundeslandes. Lediglich Stadtstaaten haben höhere Werte aus dem benachbarten Umland, was im absoluten Vergleich dennoch keine bundesweite Konkurrenzsituation darstelle. Dieser Umstand lässt die Überlegung zu, dass die Polizeien in gemeinschaftlicher Nachwuchswerbung von grenzübergreifenden Synergieeffekten profitieren könnten, so wie es auch die IMK (2014b) empfiehlt.

Tabelle 6: „Herkunftsländer der eingestellten Anwärter:innen 2013 (erstes Einstiegsamt (gD))“ (IMK 2014a: 50; eigene Darstellung)

Herkunftsländer der eingestellten Anwärter:innen	BW		BB		HB		MV		NI		SN	
	An- zahl	in %	An- zahl	in %	An- zahl	in %	An- zahl	in %	An- zahl	in %	An- zahl	in %
BW	191	90,95	0	0	0	0	0	0	1	0,15	0	0
BY	2	0,95	1	0,85	0	0	0	0	2	0,29	3	0,92
BE	0	0	28	23,93	2	4	5	4,55	3	0,44	3	0,92
BB	0	0	58	49,57	0	0	4	3,64	1	0,15	10	3,08
HB	0	0	0	0	8	16	0	0	11	1,62	0	0
HH	0	0	0	0	1	2	2	1,82	6	0,88	0	0
HE	5	2,38	0	0	1	2	1	0,91	35	5,15	1	0,31
MV	0	0	5	4,27	1	2	82	74,55	3	0,44	2	0,62
NI	0	0	5	4,27	21	42	3	2,73	510	75	1	0,31
NW	4	1,90	3	2,56	11	22	2	1,82	68	10	0	0
RP	6	2,86	1	0,85	1	2	0	0	1	0,15	4	1,23
SL	1	0,48	0	0	0	0	0	0	1	0,15	0	0
SN	1	0,48	8	6,84	0	0	1	0,91	4	0,59	266	81,85
ST	0	0	6	5,13	0	0	3	2,73	12	1,76	21	6,46
SH	0	0	0	0	4	8	7	6,36	16	2,35	1	0,031
TH	0	0	1	0,85	0	0	0	0	6	0,88	13	4
Andere	0	0	1	0,85	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	210	100	117	100	50	100	110	100	680	100	325	100

Legende: BW = Baden-Württemberg, BY = Bayern, BE = Berlin, BB = Brandenburg, HB = Bremen, HH = Hamburg, HE = Hessen, MV= Mecklenburg-Vorpommern, NI = Niedersachsen, NW = Nordrhein-Westfalen, RP = Rheinland-Pfalz, SL = Saarland, SN = Sachsen, ST = Sachsen-Anhalt, SH = Schleswig-Holstein, TH = Thüringen

Zudem können auch Behörden nicht losgelöst von ihrem Umfeld betrachtet werden. Je nach wettbewerblichem Kontext können sich die Konstellationen der divers agierenden Akteur:innen des Marktes verändern (vgl. Bonfadelli und Friemel 2020: 53).

Dabei ist hinsichtlich der Nachwuchswerbung zu berücksichtigen, dass die Medien als Akteurinnen alle kommunikativen Bereiche tangieren und eine Vermittlungsfunktion in der Gesellschaft innehaben, wie es auch Gerhards und Neidhardt (1990) in dem Drei-Ebenen-Modell der Öffentlichkeit beschreiben. Eine entscheidende Rolle nehmen dabei die jeweils anzusprechenden Zielgruppen ein, welche in der hier vorliegenden Arbeit primär die potenziellen polizeilichen Bewerber:innen verkörpern. Kastner (2017) stellt hinsichtlich des polizeilichen Nachwuchsbedarfs die Zusammenhänge der Pensionierungswelle, geburtenschwacher Jahrgänge und gesundheitlicher Komponenten bei höherer Belastung des Individuums durch geringere Personalstärken und den Wettbewerb um geeignete Bewerber:innen dar:

„Leistungsträger, die überhaupt nachwachsen, genügend problemlösefähig und psychisch stabil (resilient) sind, die im Lande bleiben und sich hoch motiviert ins Arbeitsgetümmel werfen, werden verstärkt von solchen Organisationen aufgesaugt, die für die ‚besten Köpfe‘ alles tun, sie finden und binden mittels eines perfekten Personalmarketings und perfekter Angebote in Richtung Arbeitsgestaltung, Work Life Balance und Gesundheitsmanagement. Wie attraktiv ist im Vergleich dazu die Polizei?“ (ebd.: 509)

Für den Wettbewerb entscheidend ist die Schlussfrage des Zitates. Letztlich kommt es nicht nur darauf an um Nachwuchs zu werben, sondern die potenziell geeigneten Bewerber:innen am besten zu überzeugen und dadurch langfristig für sich zu gewinnen. Im Rahmen des föderalen Systems der Bundesrepublik Deutschland sind jedoch nicht alle der achtzehn in dieser Arbeit thematisierten Polizeiorganisationen gleichermaßen aufgestellt. Sie unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer jeweiligen Ministerien, Organisationsstrukturen und Haushalte, sondern bezüglich der flächenabhängigen Zuständigkeiten, der damit zusammenhängenden Dichte und Struktur der Bevölkerung, der Einwohner:innenzahlen und der jeweiligen Kriminal- und Unfallstatistiken, wie bereits benannt wurde. Somit ist der Wettbewerb der Polizeien hinsichtlich diverser Perspektiven als nicht ausgeglichen und dynamisch anzusehen. Auch die jeweilige Anzahl der bestehenden Mitarbeiter:innen unterscheidet sich entsprechend, wie Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen (vgl. Destatis 2020a⁹). In absoluten Zahlen verbeamteter Mitarbeiter:innen sind die Polizeien Nordrhein-Westfalen (44.300), die Bundespolizei (39.125) sowie Bayern (34.700) die drei größten Polizeien in Deutschland (s. Abbildung 5). Die vier kleinsten Polizeien unter 5.000 Vollzeitäquivalenten (VÄ) bilden aus dieser Perspektive

⁹ Da die Personaldaten des Bundeskriminalamtes und der Bundespolizei als Polizeien des Bundes im Rahmen der Statistik lediglich kumuliert angegeben wurden, erfolgte die Auskunft der hier benannten jeweils organisationsspezifischen Daten auf direkte Nachfrage.

Mecklenburg-Vorpommern (4.800), das Bundeskriminalamt (4.235), Bremen (3.000) und das Saarland (2.800).

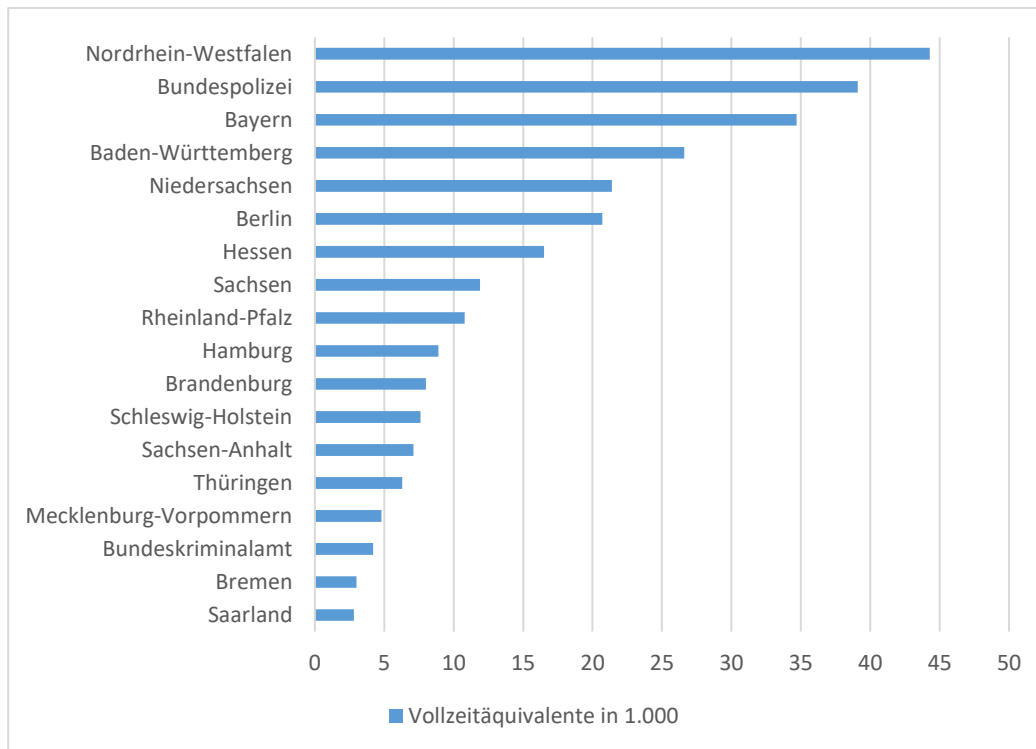


Abbildung 5: Vollzeitäquivalente Polizei- und Verwaltungsbeamt:innen der Polizeien des Bundes und der Länder in 1.000 (Destatis 2020a¹⁰; eigene Darstellung)¹¹

Aus der Perspektive der Anzahl von Beschäftigten nach 1.000 Einwohner:innen wendet sich das bundesweite Lagebild (s. Abbildung 6). Als einzige Polizei des nach VÄ anführenden Drittels bildet die Polizei Berlin und somit jene der Bundeshauptstadt die Spitze mit 566 Beamt:innen auf 100.000 Einwohner:innen, gefolgt von den anderen beiden Stadtstaaten Hamburg und Bremen. Darauf folgen die neuen Bundesländer. Die drei geringsten Schlüssel bilden hier die bevölkerungsstärkste Polizei NRW (führend in VÄ), Baden-Württemberg und die beiden Polizeien des Bundes.

¹⁰ s. Fußnote 9

¹¹ Je nach Betrachtungsweise des Anstellungsverhältnisses sowie der Voll- und Teilzeitbeschäftigungen variieren die Personalstatistiken. Das Bundeskriminalamt gibt an im Jahr 2020 insgesamt 7.130 Mitarbeiter:innen zu beschäftigen, während die Bundespolizei nach eigenen Angaben 2018 über 46.499 Mitarbeiter:innen und 2019 bereits über 48.409 Mitarbeiter:innen verfügt, wie in Kapitel 2.1.1 näher betrachtet wird.

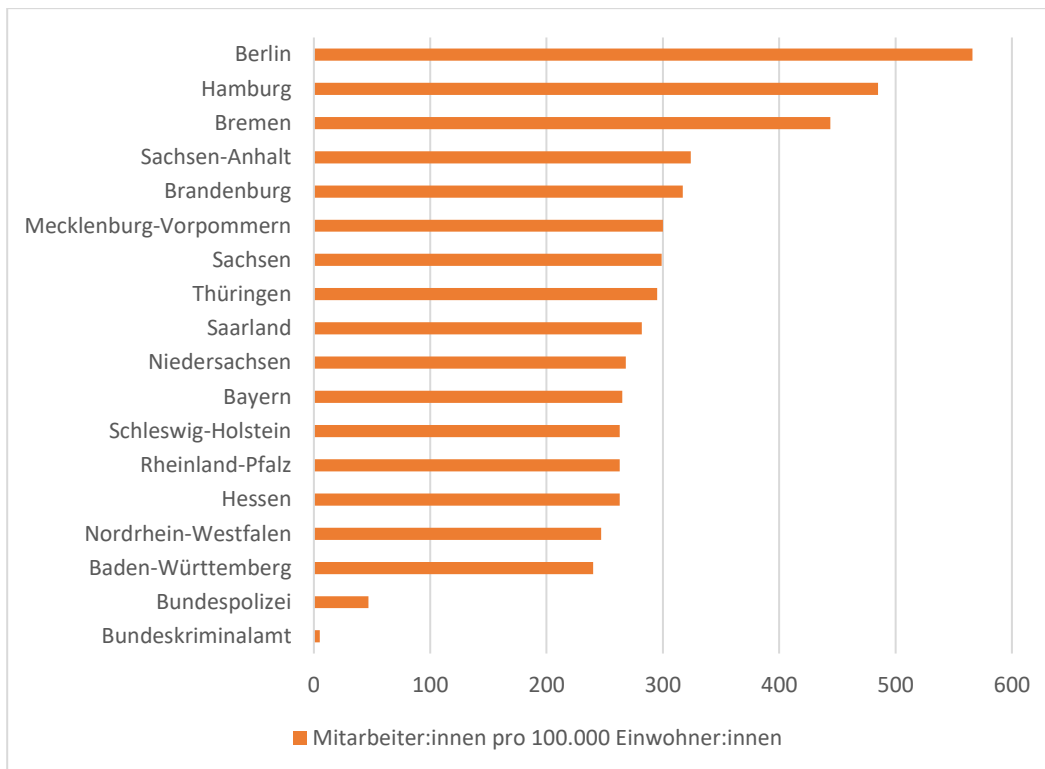


Abbildung 6: Polizei- und Verwaltungsbeamten der Polizeien des Bundes und der Länder pro 100.000 Einwohner:innen (Destatis 2020a; eigene Darstellung)

2.1.3 Nachwuchs der Polizeien

Hinsichtlich der Diskussion, wie die Polizeien im Wettbewerb um Nachwuchskräfte agieren, stellt sich zugleich die Frage, wen sie rekrutieren sollten – sowohl aus rechtlicher als auch aus berufspraktischer Perspektive und hinsichtlich der entsprechenden Eignung. Um die föderale Vielfalt aufzuzeigen und in diesem Zusammenhang die Debatte aufzugreifen, inwiefern sich die Polizeien als Spiegelbild der Gesellschaft ausrichten sollten, geben die folgenden Unterkapitel einen umfassenden Einblick bezüglich des Begriffs der Eignung, der damit verbundenen Einstellungsvoraussetzungen sowie diskutabler Kriterien der Diversität. All diese Aspekte sind entscheidend für die Zielgruppendefinition und somit die Kommunikationsstrategie polizeilicher Nachwuchswerbung.

2.1.3.1 Einstellungsvoraussetzungen polizeilicher Bewerber:innen

Der Grundsatz zur Gleichberechtigung wird in Artikel 3 des Grundgesetzes (GG) der Bundesrepublik Deutschland festgeschrieben:

„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.“

(2) **Männer und Frauen sind gleichberechtigt.** Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) Niemand darf wegen seines **Geschlechtes**, seiner **Abstammung**, seiner **Rasse**, seiner **Sprache**, seiner **Heimat und Herkunft**, seines **Glaubens**, seiner **religiösen oder politischen Anschauungen** benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner **Behinderung** benachteiligt werden.“
(Artikel 3 GG; Herv. durch d. Verfasserin)

Darüber hinaus beinhaltet das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) seit dem 14. August 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).¹² Diese grundlegenden rechtlichen Bestimmungen schützen den einzelnen vor diskriminierenden Behandlungen durch andere. Dabei schützt das AGG in §2 Absatz 1 auch den gleichberechtigten Zugang zu Bildung und Berufschancen.¹³ Laut §6 des AGG gilt diese Rechtsprechung bezüglich des Angestellt:innenverhältnisses nicht nur für bestehende Arbeitnehmer:innen, sondern auch für Ehemalige, Auszubildende sowie explizit für Bewerber:innen eines Berufsstandes. Für Beamt:innenverhältnisse und somit auch den Polizeivollzugsdienst gelten nach §24 AGG jedoch gesonderte Regelungen „unter Berücksichtigung ihrer besonderen Rechtsstellung“. Die konkrete Bedeutung dieser Sonderregelung wird dort nicht näher erläutert.

Zudem regelt der Artikel 33 des Grundgesetzes¹⁴ im zweiten Absatz den gleichberechtigten beruflichen Zugang aller Staatsbürger:innen zu öffentlichen Ämtern,

¹² „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (§1 AGG)

¹³ „(1) Benachteiligungen aus einem in § 1 genannten Grund sind nach Maßgabe dieses Gesetzes unzulässig in Bezug auf: 1. die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg, 2. die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen, insbesondere in individual- und kollektivrechtlichen Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sowie beim beruflichen Aufstieg, 3. den Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der Berufsberatung, der Berufsbildung einschließlich der Berufsausbildung, der beruflichen Weiterbildung und der Umschulung sowie der praktischen Berufserfahrung, 4. die Mitgliedschaft und Mitwirkung in einer Beschäftigten- oder Arbeitgebervereinigung oder einer Vereinigung, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören, einschließlich der Inanspruchnahme der Leistungen solcher Vereinigungen, [...] 7. die Bildung, [...]“ (§2 Absatz 1 AGG)

¹⁴ „(1) Jeder Deutsche hat in jedem Lande die gleichen staatsbürgerlichen Rechte und Pflichten. (2) Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte. (3) Der Genuß bürgerlicher und staatsbürgerlicher Rechte, die Zulassung zu öffentlichen Ämtern sowie die im öffentlichen Dienste erworbenen Rechte sind unabhängig von dem religiösen Bekenntnis. Niemandem darf aus seiner Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem Bekenntnisse oder einer Weltanschauung ein Nachteil erwachsen. (4) Die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse ist als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen. (5) Das Recht des öffentlichen Dienstes ist unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln.“ (Artikel 33 GG)

welche laut Absatz 3 ungehindert des persönlichen Glaubens gültig sei. Diese Gesetzesgrundlagen zeigen auf, dass der Zugang zum Polizeiberuf als einem Beruf des Öffentlichen Dienstes allen Bürger:innen gleichermaßen möglich sein müsse. Zugleich beschreibt der zweite Absatz jedoch die Personalauswahl mittels des Leistungsgrundsatzes, der sogenannten Bestenauslese. Dieses Prinzip soll sicherstellen, dass der Staat durch die ausschließliche Einstellung geeigneter Bewerber:innen allzeit handlungsfähig bleibt. Für Bundesbeamt:innen ist dieser Grundsatz in §3 *Leistungsgrundsatz*¹⁵ der Bundeslaufbahnverordnung (BLV) geregelt. Er verweist wiederum auf §9 *Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerbern*¹⁶ des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleiG) bezüglich geschlechtergleicher Behandlung von Bewerber:innen sowie auf §9 *Auswahlkriterien*¹⁷ Bundesbeamtengesetz (BBG). In den Ländern gelten unabhängig der Bundesregelung je eigens formulierte Landesgleichstellungsgesetze (LGG). Sie legen unterschiedliche Schwerpunkte auf die Gleichstellung von Geschlechtern sowie Menschen mit Behinderungen und führen teils gesonderte Bezeichnungen¹⁸.

¹⁵ „Laufbahnrechtliche Entscheidungen sind nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung unter Berücksichtigung des § 9 des Bundesbeamtengesetzes und des § 9 des Bundesgleichstellungsgesetzes zu treffen.“ (§3 BLV)

¹⁶ „(1) Die Qualifikation einer Bewerberin oder eines Bewerbers wird anhand der Anforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes ermittelt, insbesondere aus der hierfür erforderlichen Ausbildung, dem Qualifikationsprofil der Laufbahn oder des Funktionsbereichs sowie aus den beruflichen Erfahrungen. Das Dienstalter und der Zeitpunkt der letzten Beförderung von Bewerberinnen und Bewerbern dürfen nur insoweit berücksichtigt werden, wie sie für die Qualifikation für den betreffenden Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Spezifische, durch Familien- oder Pflegeaufgaben erworbene Erfahrungen und Fähigkeiten sind zu berücksichtigen, soweit sie für die Ausübung der jeweiligen Tätigkeit von Bedeutung sind. (2) Folgende Umstände dürfen nicht Teil der vergleichenden Bewertung sein: 1. durch die Wahrnehmung von Familien- oder Pflegeaufgaben bedingte a) Unterbrechungen der Berufstätigkeit, b) geringere Anzahl aktiver Dienst- oder Beschäftigungsjahre, c) Reduzierungen der Arbeitszeit oder Verzögerungen beim Abschluss einzelner Ausbildungsgänge, d) zeitliche Belastungen, 2. die Einkommenssituation des Ehegatten, der Lebenspartnerin oder des Lebenspartners, der Lebensgefährtin oder des Lebensgefährten, 3. die Absicht, von der Möglichkeit der Arbeitszeitreduzierung oder einer Beurlaubung zur Wahrnehmung von Familien- oder Pflegeaufgaben Gebrauch zu machen, 4. organisatorische und personalwirtschaftliche Erwägungen.“ (§9 BGleiG)

¹⁷ „Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber richtet sich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse oder ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, politische Anschauungen, Herkunft, Beziehungen oder sexuelle Identität. Dem stehen gesetzliche Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben, insbesondere Quotenregelungen mit Einzelfallprüfung sowie zur Förderung schwerbehinderter Menschen nicht entgegen.“ (§9 BBG)

¹⁸ Bayerisches Gleichstellungsgesetz (BayGIG), Chancengleichheitsgesetz in Baden-Württemberg (ChancenG), Hamburgisches Gleichstellungsgesetz (HmbGleiG), Hessisches Gleichstellungsgesetz (HGIG), Gleichstellungsgesetz Mecklenburg-Vorpommern (GIG M-V), Niedersächsisches Gleichstellungsgesetz (NGG), Frauenfördergesetz in Sachsen-Anhalt (FrFG), Sächsisches Frauenfördergesetz (SächsFFG), Gleichstellungsgesetz in Schleswig-Holstein (GstG), Thüringer Gleichstellungsgesetz (GleichstG TH)

Diesen jeweiligen gesetzlichen Regelungen untergeordnet herrschen je nach Polizeiorganisation unterschiedliche Anforderungen an Polizeibewerber:innen (s. Tabelle 7). Entsprechend ergeben sich die jeweiligen Einstellungsstufen, nach welchen die Bewerber:innen streben. Diese gliedern sich in die Einstellungsämter der Laufbahngruppen 1 und 2¹⁹. Die Laufbahngruppe 1, Einstiegsamt 2 erfolgt durch eine praktische Berufsausbildung und verlangt i. d. R. als schulische Voraussetzung mindestens einen Hauptschulabschluss mit zweijähriger Berufsausbildung oder die mittlere Reife. Für das Studium der Laufbahngruppe 2 im 1. Einstiegsamt wird die uneingeschränkte Fachhochschulreife, die allgemeine Hochschulreife oder in einigen Fällen ein Meister:innenbrief vorausgesetzt. Je nach Polizeiorganisation sind bei diesen Voraussetzungen Ausnahmen möglich. Darüber hinaus werden teilweise bestimmte Mindestnoten in einzelnen Fächern oder ein bestimmter Notendurchschnitt gefordert.

Die Polizeien handhaben darüber hinaus individuell, ob sie nur für den gehobenen (2.1, gD) oder auch bereits für den mittleren Dienst (1.2, mD) ausbilden. Die Beweggründe dafür liegen sowohl in den finanziellen Ressourcen, als auch in den Eignungen sowie der Anzahl der potenziellen Bewerber:innen. Bei der ausschließlichen Einstellung in den gehobenen Dienst, welche in der Regel die Allgemeine Hochschulreife voraussetzt, könnten insbesondere Angehörige von Minderheiten benachteiligt werden, welche jedoch für die Zukunftsperspektive der Polizeien unentbehrlich seien (vgl. Eberhardt 2009: 74).

In der Regel müssen die Bewerbungsvoraussetzungen nicht bereits bei der Bewerbung, aber spätestens zum Zeitpunkt der Einstellung zutreffen. Für alle Polizeien des Bundes und der Länder wird zudem die gesundheitliche Konstitution im Sinne der Polizeidiensttauglichkeit der Polizeidienstvorschrift (PDV) 300 vorausgesetzt.

Besagte Tabelle 7 zeigt die im Mai 2020 gültigen Bewerbungsvoraussetzungen der Polizeien des Bundes und der Länder auf. Es wird ersichtlich, dass es Unterschiede bei den Voraussetzungen der einzelnen Polizeien gibt. Grundsätzlich obliegt den jeweiligen Organisationen, welche Voraussetzungen ihre Bewerber:innen erfüllen

¹⁹ 2. Einstiegsamt der 1. Laufbahngruppe = mittlerer Dienst (mD)

1. Einstiegsamt der 2. Laufbahngruppe = gehobener Dienst (gD)

2. Einstiegsamt der 2. Laufbahngruppe = höherer Dienst (hD)

Die Bezeichnungen des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes werden nicht von allen Polizeien gleichermaßen genutzt. Für die bessere Vergleichbarkeit der Bewerbungsumstände werden sie hier jedoch für alle Polizeien einheitlich verwendet.

müssen. Die Polizei Rheinland-Pfalz fordert bspw. die Bereitschaft ihrer Studierenden, jederzeit einen Drogentest zu absolvieren. Bei der Bayerischen Polizei ist es möglich sich parallel für den mittleren (zweite Qualifikationsebene / 2. QE) und gehobenen (dritte Qualifikationsebene / 3. QE) Dienst zu bewerben, während die Polizei Brandenburg diese Möglichkeit von vornherein ausschließt. Inzwischen sind die Körpergrößen bei allen Polizeien nicht mehr geschlechtsspezifisch gefordert.

Nachdem die meisten faktischen Eignungskriterien (Körpermaße, Bildungsabschluss etc.) anhand der Bewerbungsunterlagen geprüft werden, erfolgt die Prüfung der geforderten individuellen Fähigkeiten (Teamfähigkeit, Konzentration, Intelligenz etc.) mittels der Einstellungstests der einzelnen Bewerber:innen. Die Eignungstests bestehen bei den Polizeien in der Regel aus vier Komponenten: einem Sporttest, einem schriftlichen Test, einem mündlichen Test und der ärztlichen Untersuchung zur Feststellung der Polizeidiensttauglichkeit. Die mündliche Prüfung besteht in der Regel aus Gruppenarbeiten und Einzelgesprächen. Es werden vor allem persönliche und charakterliche Kompetenzen geprüft. Hierbei liegt bspw. bei der Polizei Bayern ein besonderes Augenmerk auf Gedächtnisleistungen, kommunikativen sowie sozialen Kompetenzen, Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Motivation (vgl. Die Bayerische Polizei 2020). Auch Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit können von Bedeutung sein (vgl. Der Polizeipräsident in Berlin, o. J.). Die Bundespolizei setzt darüber hinaus Wert auf „Flexibilität und Mobilität“ (vgl. Bundespolizei 2020). Welche jeweiligen Ausprägungen dieser einzelnen Kompetenzen die Bewerber:innen zur tatsächlichen Zulassung befähigen, ist nicht öffentlich einsehbar. Die stets abschließend stattfindende polizeiärztliche Untersuchung beinhaltet einen umfassenden Rundumblick auf die körperliche Verfassung der Bewerber:innen und dient der Feststellung der Polizeidiensttauglichkeit im Sinne der PDV 300.

Diese Arbeit fokussiert sich auf den Anwerbungsprozess potenzieller Bewerber:innen bis zum Punkt der tatsächlichen Bewerbung. Dabei wird im Sinne der zielgruppenspezifischen Ansprache im Folgenden auch der Forschungsstand zum Begriff der Eignung, die Frage nach geforderter Diversität der Polizeiorganisationen sowie der damit verbundene Grundsatz der sogenannten Bestenauslese thematisiert. Diese Arbeit geht jedoch nicht näher auf den tatsächlichen Auswahl- oder Ausbildungsprozess der Bewerber:innen ein.

Tabelle 7: Bewerbungsvoraussetzungen der Polizeien des Bundes und der Länder (Stand 05/2020)²⁰

	BKA	BPol	BB	BE	BW	BY	HB	HE	HH	MV	NI	NW	RP	SH	SL	SN	ST	TH
Deutsche Staatsangehörigkeit	*					*												
EU-Staatsangehörigkeit																		
Weitere Staatsangehörigkeit																		
Mindestalter		16	16	16	16,5	17			16	16				16		16	16	
Höchstalter mD		27*	36	29*	32*	30			34	30*				42,5		34*	37	34
Höchstalter gD	41	33*	35*	31	33*	30		36	34	33*	31*	36*	33*	41	36	34*	37	34
Mindestgröße in cm					160*	165*		155	160		163*	163	162*	160	162	160	160	160
Body-Maß-Index 18-27,5																		
Sichtbare Körpermodifikation	nein	nein	nein	individ.		nein	individ.		individ.			individ.	individ.	nein		nein	individ.	
Schwimmnachweis		bronze (b)	silber (s)			b			b		b	b		b	b			b*
Deutsches Sportabzeichen					b*							b					s	b*
Fahrerlaubnis B/17+																		
Kein Konflikt mit dem Gesetz														individ.				
Wirtschaftlich geordnet																		
Verfassungstreue																		
Gutes Deutsch																		
Gutes Englisch	B1										B1							

*Ausnahmen sind möglich

angegeben	nicht angegeben	nicht vorhanden
-----------	-----------------	-----------------

²⁰ Diese Tabelle zeigt die von den jeweiligen Polizeibehörden konkret geforderten Voraussetzungen auf. Sie berücksichtigt nur die auf den jeweiligen Bewerbungswebseiten angegebenen Voraussetzungen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Beispielsweise hat der Begriff der Verfassungstreue mit dem Grundsatz der *Politischen Treuepflicht* bundesweit beamtenrechtlich Gültigkeit, wird jedoch nicht von jeder Polizei explizit erwähnt (Art. 33 Abs. 5 GG; BVerfG 22.05.1975, 2 BvL 13/73).

Der Stand 2020 ist für diese Arbeit relevant, da sich die empirischen Erhebungen auf die Daten des Bewerbungszeitraumes beziehen. Die Tabelle ist daher wissentlich zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit nicht aktuell. Beispielsweise besteht bei der Polizei Niedersachsen seit 2024 keine Mindestgröße mehr. Darüber hinaus wird diese Tabelle aufgrund des hohen Aufwandes aus forschungsökonomischen Gründen nicht weiter aktualisiert.

2.1.3.2 Eignung polizeilicher Bewerber:innen

Die Begriffe der Eignung und der persönlichen Fähigkeiten gehen mit jenem der Kompetenz einher. Wirtz (2021) definiert den Kompetenzbegriff als „kontextspezifische(s) Leistungspotenzial“ (ebd.: o. S.). Er führt unter anderem aus:

„Bspw. ermöglicht ein Studium den Erwerb berufsbezogener allg. Kompetenzen: Aber erst die Kenntnis des Anforderungsprofils der tatsächlich anschließend ausgeführten beruflichen Tätigkeit best[immt], ob der Beruf kompetent ausgeführt werden kann. Kompetenzen werden durch Erfahrung erworben (Lernen) und sind durch Erfahrung (Interventionen, Bildungsprozesse; Bildung) veränderbar.“ (Wirtz 2021: o. S.)

Demzufolge beschreiben Kompetenzen individuelle Fähigkeiten. Zudem ist es für Bewerber:innen bedeutend zu wissen, welche Anforderungen ein Beruf an sie stellt. Im polizeilichen Kontext ist Wirtz' Beispiel insofern adaptierbar, als dass durch den entsprechenden Schulabschluss die Befähigung zum Polizeistudium besteht, jedoch erst die Kenntnis über den tatsächlichen Polizeiberuf zeigen kann, inwiefern die polizeiliche Ausbildung dem Individuum entspricht. Die Kompetenz-Definition nach Wirtz unterstreicht somit die Notwendigkeit individuelles Können authentisch bzw. glaubwürdig anzuwerben. Daran anknüpfend steht seit jeher zur Diskussion, inwiefern benötigte Kompetenzen des Polizeiberufes innerhalb der Auswahl- und Einstellungsverfahren (vgl. u. a. Neick 2008; Nettelstroth, Martens & Binder 2020) sowie Aufstiegsverfahren (vgl. u. a. Remke 2018; Spengler & Remke 2013) valide geprüft werden können.

Neben grundsätzlichen Kompetenzen des Polizeiberufs wird vermehrt die Begrifflichkeit der *interkulturellen Kompetenz* im Zusammenhang mit der Polizeiarbeit genutzt. Bolten unterscheidet vier Aspekte der „Handlungskompetenz in (a) individuelle, (b) soziale, (c) fachliche und (d) strategische Teilkompetenzen [...]“ (2007: 86) und betont, dass sich die interkulturelle Kompetenz diesen nicht unterordnet, sondern überordnet. Er begründet dies (wie aus Sicht der Systemtheorie nach Luhmann 2004) damit, dass jede Form der Handlungskompetenz erst kommunikativ als solche wirklich wird. Beispielsweise nütze eine soziale Kompetenz erst, wenn sie sprachlich vermittelt werden könne. Auch Leenen und Kolleg:innen (2011) diskutieren das Phänomen der interkulturellen Kompetenz im polizeilichen Kontext und kritisieren die nicht eindeutige Definition dessen. Hinsichtlich des Kompetenzbegriffes fassen sie zusammen: „Kompetenz‘ ist nach Überlegungen aus der Personalberatung und Personalwirtschaftslehre schlicht das von einer Person entwickelte

Potenzial an Fähigkeiten zur Bewältigung der mit einem bestimmten Arbeitsplatz oder Aufgabenbereich verbundenen beruflichen Anforderungen“ (Leenen, Scheitza & Klarenaar 2011: 34). Bezüglich interkultureller Kompetenzen zeigen sie die Komplexität des Kulturbegriffes auf, welcher sich in diverse Kompetenzbereiche aufschlüsseln ließe (ebd.: 39). Der Terminus ist somit umstritten. Bisher wurde trotz umfassenden Austauschs einschlägiger Expert:innen jedoch kein allseits akzeptierter und besser geeigneter Ausdruck ausgemacht, weshalb diese Arbeit an der bis dato geläufigen Bezeichnung der interkulturellen Kompetenz festhält. Die nähere Befassung mit dem Konstrukt erfolgt im nächsten Kapitel unter dem Aspekt der Diversität und im Diskurs des Phänomens der Diskriminierung.

2.1.3.3 Diversität polizeilicher Bewerber:innen

Bezüglich der Positionierung der Polizeien als Arbeitgeberinnen wird gesellschaftlich fortwährend diskutiert, inwiefern die Polizeien ein sogenanntes Spiegelbild der Gesellschaft abbilden können und sollten. Denn da die Organisationskultur und ihre Personalentwicklung in der Personalauswahl wurzeln (vgl. Becker 2013; Schlünzen 2017), ist die Berücksichtigung von Diversität der Organisationsgestaltung bereits in der Anwerbung neuer Organisationsmitglieder und somit in der Eignungsdefinition des potenziellen Nachwuchses zu berücksichtigen.

Ellrich und Baier (2015) vergleichen am Beispiel Niedersachsens, inwiefern ggf. Unterschiede in der Ausprägung ausgewählter Personenmerkmale²¹ zwischen Polizeivollzugsbeamt:innen des Einsatz- und Streifendienstes (n=1.931) und der Allgemeinbevölkerung (n=5.866; repräsentative Dunkelfeldstudie) bestehen. Auch unter Berücksichtigung der soziodemografisch unterschiedlich ausgeprägten Merkmale hinsichtlich Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund²² und Bildungsniveau zwischen der Bevölkerung und der Polizeiorganisation legen die Ergebnisse nahe, dass

²¹ Big Five (Offenheit für neue Erfahrungen, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit), Risiko- und Kampfbereitschaft, soziale Kompetenzen (Perspektivübernahme, Selbstkontrolle), Lebenszufriedenheit, Somatisierung, psychisches Wohlbefinden (Ellrich & Baier 2015: 54)

²² Diese Studie orientiert sich an der Definition des Statistischen Bundesamtes: „Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-) Aussiedlerinnen und (Spät-) Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkom-

die Mitarbeiter:innen der Polizei Niedersachsen keinen Spiegel der niedersächsischen Gesellschaft abbilden.

Ellebrecht und Wissler (2020) diskutieren hinsichtlich des Eignungsbegriffes der Polizei einen möglichen Zwiespalt des Grundgesetzes in der Vereinbarkeit nach der Forderung von gesellschaftlicher Diversität im Sinne der Gleichstellung (Art. 33 Abs. 2 GG) sowie von staatlicher Repräsentation im Sinne der Volkssouveränität (Art. 20 Abs. 1 GG²³): „Verfassungsrechtlich stellt sich also die Frage, ob und inwiefern die Entwicklung eines Eignungsbegriffs, der den Gedanken der personalen Repräsentation mit einbezieht – eines Eignungsbegriffs, bei dem die Diversität der Gesellschaft mit bedacht wird – geboten sein könnte“ (Ellebrecht & Wissler 2020: 294f.). Es sei somit möglicherweise verfassungswidrig, „wenn ein Bewerber aufgrund diskriminierender Strukturen nicht eingestellt wird“ (ebd.).

Da Interessent:innen des Polizeiberufes dennoch neben den soeben benannten rechtlichen Bestimmungen konkrete Voraussetzungen für die Bewerbung (s. Kapitel 2.1.3.1) sowie die darauffolgende Einstellung mitbringen müssen, werden diese im Folgenden näher betrachtet. Darüber hinaus erfolgt aus genannten aktuellen Umständen sowie durch die aus der Gesetzgebung aufgezeigten Relevanzen eine nähere Befassung in puncto Diversität und der Polizei als oftmals gefordertes Spiegelbild der Gesellschaft.

Behr (2006) befasst sich mit dem Konzept des Diversity Managements und bezeichnet es als „die Nutzung der Vielfalt als Wettbewerbsfaktor“ (ebd.: 175). Dabei unterscheidet er Formen der Diversität eines Individuums in objektive und subjektive Parameter. Die objektiven Parameter sind gegeben und unabhängig der Persönlichkeit („Geschlecht, Ethnie, Alter, Nationalität, körperliche Behinderung“; ebd.: 176). Die Subjektiven hingegen sind die Persönlichkeit betreffende Parameter („sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil“; ebd.: 176). In der Theorie entsteht bezüglich dieser Parameter ein Spannungsfeld zwischen gezielt organisierter Vielfalt auf der einen Seite und der Reduktion von Komplexität im Sinne bürokratischer

men dieser Gruppen. Die Vertriebenen des Zweiten Weltkrieges haben (gemäß Bundesvertriebengesetz) einen gesonderten Status; sie und ihre Nachkommen zählen daher nicht zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund.“ (Destatis 2024a)

²³ „Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat.“ (Art. 20 Abs. 1 GG)

Organisationen nach Max Weber (2016) sowie der Systemtheorie nach Niklas Luhmann (2004) auf der anderen Seite. Diesbezüglich schlussfolgert Behr:

„Diversity Management setzt einen affirmativen Unternehmensbegriff voraus und operiert implizit mit einer ‚Corporate Identity‘-Semantik, die an der Realität bürokratischer Organisationen vorbei geht. Natürlich ist es erstrebenswert, ungleiche Lebensbedingungen auch ‚ungleich‘, d. h. auf den Einzelfall abgestimmt, zu behandeln. Auch eine gewisse Vielfalt und Varianz innerhalb des Personals ist wünschenswert. Das alles lässt sich aber praktizieren, ohne dabei ‚Vielfalt‘ zu managen. Ich würde von der Aufgabenstellung der Polizei her argumentieren, die gegenüber dem Souverän in erster Linie mit einem großen Maß an Berechenbarkeit, Homogenität und Einigkeit aufzutreten hat, nicht mit Vielfalt. Das ‚Produkt‘ der Polizei muss eben, im Unterschied zu Autos, für alle Bürger gleich angemessen sein. In der Polizei müssen möglichst viele Bedienstete zur gleichen oder einer ähnlichen Entscheidung kommen, wenn sie dem selben Sachverhalt begegnen. Das ist ja gerade der Vorwurf, den sich die Polizei mit Recht ersparen will: Ungleichbehandlung, Willkür, Intransparenz.“ (Behr 2006: 178)

Organisationswissenschaftlich seien die Forderungen von Heterogenität und Homogenität daher nicht ohne Weiteres vereinbar (ebd.: 176). Für die Polizei als Organisation ist nach dieser Argumentation insbesondere wichtig, dass Handlungen und Entscheidungen einheitliche Wege gehen und im Handeln der Polizei keine Paradoxien entstehen, sodass ein einheitliches und nachvollziehbares Erfüllen der staatlichen Aufgaben weiterhin möglich ist.

Die Personalstruktur der Polizeien wird neben Quereinstiegen und Fortbildungen mittel- bis langfristig vor allem durch die Auswahl der Neuzugänge beeinflusst. Dudek (2009) bescheinigt der Polizei am Beispiel Berlins eine wachsende Heterogenität hinsichtlich der Einstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund sowie von Frauen. Der Mediendienst Integration zeigt ebenfalls die wachsenden Bemühungen der Polizeien auf, Bewerber:innen mit Migrationshintergrund anzuwerben, wenngleich die dahingehende Diversität größtenteils weiterhin unterrepräsentiert ist (vgl. Mediendienst Integration 2021, 2022). Dazu werden jährlich Presseanfragen an die Polizeien gestellt, in welchen die Daten zu PVB:innen mit Migrationshintergrund erfragt werden. Im Ergebnis zeigt sich, dass sieben Polizeien den Migrationshintergrund als freiwillige Angabe im Bewerbungs- (Berlin, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen) oder Einstellungsprozess (Baden-Württemberg, Berlin, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt) erheben. Zwei Polizeien führen darüber hinaus eine organisationsweite Personal-

statistik (Niedersachsen, Bundespolizei). Hamburg, Schleswig-Holstein und Bremen veröffentlichen keine dahingehenden Daten. Das Bundeskriminalamt verweist auf seine Werbemaßnahmen und gibt an, keine Daten zum Migrationshintergrund zu erheben, weshalb diese Polizei nicht im Bericht aufgelistet wird²⁴. Insgesamt werden zwar zunehmend PVB:innen mit Migrationshintergrund eingestellt, im Verhältnis zu der sich entwickelnden Bevölkerungsstruktur sind die Zahlen jedoch weiterhin unterdurchschnittlich – mit Ausnahme von Berlin (37 Prozent) und Sachsen-Anhalt (7 Prozent). Zum besseren Verständnis der unterschiedlichen Daten wird darauf hingewiesen, dass PVB:innen mit Migrationshintergrund überwiegend im mittleren Dienst tätig sind, welcher jedoch nicht in allen Polizeien besteht. Dies unterstreicht die Ergebnisse, dass insbesondere in Führungspositionen PVB:innen mit Migrationshintergrund unterrepräsentiert sind.

Einige Polizeien weisen explizit auf den Bedarf von Bewerber:innen mit Migrationshintergrund hin. Diesbezüglich werden in der Regel nicht nur Bewerbungen von deutschen Staatsbürger:innen, sondern auch aus der Europäischen Union (EU), dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) sowie in Ausnahmefällen darüber hinaus zugelassen. Das Bundeskriminalamt begrüßt des Weiteren ehrenamtliche Tätigkeiten der Bewerber:innen. Grundsätzlich setzt das BKA zwar die deutsche Staatsangehörigkeit voraus, aber es „freut sich über Bewerbungen von Menschen mit interkulturellem Wissen und Fremdsprachenkenntnissen“ (Bundeskriminalamt 2020b). Die Polizeien Rheinland-Pfalz, Saarland sowie Bremen und Bremerhaven streben ebenfalls eine höhere Einstellungsquote von Bewerber:innen mit Migrationshintergrund an (vgl. Bremen Bremerhaven 2020; Polizei Rheinland-Pfalz o. J.; Polizei Saarland o. J.). Scherr (2018) betont darüber hinaus die Relevanz für die Polizeien als Arbeitgeberinnen, mit dem Ziel um einen vorurteilsfreien Ruf bemüht zu sein:

„Auch [um] die Polizei als Arbeitgeber für Minderheitenangehörige attraktiv zu machen, ist es erforderlich, dass die Polizei von den entsprechenden Minderheiten nicht als diskriminierende Organisation wahrgenommen wird. Denn nur dann können Loyalitätskonflikte vermieden werden; zudem ist die Polizei für Minderheitenangehörige als Arbeitgeber wenig attraktiv, wenn dort mit eigener Diskriminierung innerhalb der Institution gerechnet werden müsste.“ (Scherr 2018: 30)

²⁴ Auskunft des Mediendienst Integration auf direkte Nachfrage (01.12.2022)

Eine fortwährende Diskussion besteht entsprechend darüber, inwiefern die Personalstruktur der Polizeien in Deutschland im Sinne gewünschter Diversität und bestmöglicher interkultureller Kompetenzen ein Spiegelbild der Gesellschaft darstellen sollte. Während einige dies als gegeben annehmen oder gar fordern, steht jedoch ebenso in der Kritik, ob dieses weit interpretierbare Konstrukt tatsächlich eine Voraussetzung der polizeilichen Personalstruktur darstellen sollte. Denn über diese Ideologie hinaus wird auf strategischer sowie operativer Ebene kritisiert, dass die Polizeien bereits aufgrund ihrer dem Berufsbild entsprechenden Einstellungsbedingungen kein repräsentatives Spiegelbild der Gesellschaft darstellen können. Ralf Michelfelder²⁵ beispielsweise lehnte während seiner Amtszeit die Formulierung der Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft ab, „denn dann bräuchten wir kein Auswahlverfahren. Von dem Satz halte ich gar nichts [...]. Unser Anspruch muss höher liegen – deutlich höher“ (Süddeutsche Zeitung 2019). Der Polizeivollzugsbeamte und Gewerkschaftler Oliver von Dobrowolski bestätigt zwar die Unmöglichkeit der Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft, begegnet jedoch den erwähnten hohen Ansprüchen kritisch. Er argumentiert, dass die Polizei nicht die besten Bewerber:innen rekrutiere, wenn die Anreize sowie die Auswahlverfahren wenig attraktiv blieben (ebd.). Zudem engagiert er sich gegen diskriminierendes Verhalten seitens Polizeivollzugsbeamt:innen und begründet im April 2021 die Initiative *BetterPolice*, die sich für das Ziel „einer rechtsstaatlichen, diskriminierungsfreien und bürger:innennahen Exekutive“ (von Dobrowolski 2021) einsetzt. Torsten Jäger, Landesvorsitzender der Gewerkschaft der Polizei (GdP) Schleswig-Holstein, sieht ebenfalls insbesondere das Demokratieverständnis als relevant an: „Die Polizei darf nicht nur Spiegelbild der Gesellschaft sein. Sondern muss vielmehr Garant für die Wehrhaftigkeit unserer rechtsstaatlichen Demokratie sein“ (Rieckhoff 2020: 1). Leenen und Kolleg:innen argumentieren bezüglich jener Perspektiven:

„Die Polizei sollte Personal aus allen gesellschaftlichen Schichten beschäftigen, also ‚irgendwie‘ auch ein Spiegelbild der Gesellschaft sein. Das Argument ist verführerisch, aber letztlich führt es doch in die Irre: Die Polizei muss aufgrund ihrer Funktion ihr Personal selektiv auswählen; insofern werden zum Beispiel Personen aus bildungsfernen Schichten oder Personen mit körperlichen Einschränkungen zwangsläufig unterrepräsentiert sein. Allerdings lässt sich mit dieser Argumentation nicht plausibel machen, dass Angehörige bestimmter kultureller Gruppen nicht in die Organisation ‚repräsentiert‘ sind.“ (Leenen, Groß, Grosch & Scheitza 2014: 53)

²⁵ 2014-2021 Präsident des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg

In jüngeren Beiträgen des sechsten Jahrgangs der *Polizei.Wissen* befassen sich Politiker:innen und Wissenschaftler:innen mit dem Thema *Polizei der Zukunft – Zukunft der Polizei* und setzen sich dadurch gezielt mit der Entwicklung der Polizeien des Bundes und der Länder auseinander. Hinsichtlich der Diversität wird den Organisationen seitens Kurbacher (2022) und Mihalic (2022) eine grundsätzlich zunehmende Vielfalt bescheinigt, während zugleich der weitere diesbezügliche Stellenaufbau durch Unterstützung einer bspw. „diversitätsorientierten Stellenoffensive“ (Mihalic 2022: 16) gefordert wird. Hinsichtlich der dafür notwendigen Agilität zeigt sich in dieser Ausgabe weiter die Forderung einer parallelen Entwicklung der Polizeiorganisation zum gesellschaftlichen Wandel (vgl. Katzidis 2022), während Kurbacher (2022) die stets beobachtbaren späten Entwicklungen der Polizeien kritisiert.

Da diese Arbeit nicht den notwendigen Rahmen für eine ausgiebige Auseinandersetzung mit jener der Diversität einhergehenden möglichen Diskriminierung seitens der Polizeien bietet²⁶, wird die Vielfalt dieses Themenfeldes im Folgenden lediglich kurz angerissen. Das scheint relevant, um einen Einblick zu geben, weshalb der Fokus auf die Definition der zu erreichenden Zielgruppen polizeilichen Nachwuchses komplex und vielschichtig ist. Denn wer jüngst angeworben wird, bildet langfristig die Organisation und ihre Kultur ab. Entsprechend werden einige Formen der Diskriminierung aus der Perspektive der Nachwuchsgewinnung im Sinne der Fortgestaltung von Diversität in der Polizei aufgezeigt. Daher fokussiert sich der weitere Verlauf dieses Kapitels auf den Bildungsabschluss, die physische sowie psychische Verfassung, interkulturelle Kompetenzen, die potenzielle Polizeiintegrität neuer Anwärter:innen und die Geschlechterquote bei Neueinstellungen in den Polizeivollzugsdienst.²⁷

²⁶ Empfehlung für tieferegreifende Analysen: Im Rahmen des durch die Stiftung Mercator geförderten Projektes *ZuRecht – Die Polizei in der offenen Gesellschaft* erfolgen neben dieser kommunikationswissenschaftlichen Perspektive umfassende Studien zu rechtlichen, demokratietheoretischen, organisationssoziologischen und sozialpsychologischen Fragestellungen des Eignungsbegriffs der Polizei sowie zu interkulturellen Kompetenzen im Polizeivollzugsdienst.

²⁷ Weiterführende Literatur:

- Blom, H. (2005). „Anders sein“ bei der Polizei in Deutschland. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Vogel (2021). Polizei. In Stiftung Mercator [Hrsg.], *Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität. Ein Gutachten mit Empfehlungen für die Praxis*, S. 88-102. PDF: [https://www.stiftung-](https://www.stiftung-mercator.de/medien/2021/07/20210720-polizei)

Anti-Diskriminierung und interkulturelle Kompetenz

Artikel 33 (5) GG sieht vor, die „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln“. In diesem Kontext unterliegen auch Polizeibeamt:innen dem Grundsatz der *Politischen Treuepflicht*:

„Es ist ein hergebrachter und zu beachtender Grundsatz des Berufsbeamtentums (Art. 33 Abs. 5 GG), daß den Beamten eine besondere politische Treuepflicht gegenüber dem Staat und seiner Verfassung obliegt.

Die Treuepflicht gebietet, den Staat und seine geltende Verfassungsordnung, auch soweit sie im Wege einer Verfassungsänderung veränderbar ist, zu bejahen und dies nicht bloß verbal, sondern insbesondere in der beruflichen Tätigkeit dadurch, daß der Beamte die bestehenden verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Vorschriften beachtet und erfüllt und sein Amt aus dem Geist dieser Vorschriften heraus führt. Die politische Treuepflicht fordert mehr als nur eine formal korrekte, im übrigen uninteressierte, kühle, innerlich distanzierte Haltung gegenüber Staat und Verfassung; sie fordert vom Beamten insbesondere, daß er sich eindeutig von Gruppen und Bestrebungen distanziert, die diesen Staat, seine verfassungsmäßigen Organe und die geltende Verfassungsordnung angreifen, bekämpfen und diffamieren. Vom Beamten wird erwartet, daß er diesen Staat und seine Verfassung als einen hohen positiven Wert erkennt und anerkennt, für den einzutreten sich lohnt. Politische Treuepflicht bewährt sich in Krisenzeiten und in ernsthaften Konfliktsituationen, in denen der Staat darauf angewiesen ist, daß der Beamte Partei für ihn ergreift.“ (BVerfG, 22.05.1975, 2 BvL 13/73)²⁸

Da das Grundgesetz direkt im ersten Artikel die unantastbare Würde jedes einzelnen hervorhebt und im weiteren Artikel 2 jedem Menschen die verfassungskonforme freie Entwicklung seiner Persönlichkeit zugesteht, gilt somit auch die politische Treuepflicht als rechtlicher Eckpfeiler antidiskriminierenden Verhaltens in der Ausübung der Staatsgewalt.

Aus der soziologischen Perspektive definiert Scherr (2017) Diskriminierung wie folgt:

„Diskriminierung besteht a) in der sozialen Konstruktion und Verwendung von Klassifikationssystemen, die als Differenzkonstruktionen charakterisiert werden können, mit denen b) Gruppenkategorien (z. B. nationale, religiöse und ethische ‚Gruppen‘) und Personenkategorien (z. B. Behinderte/Nicht-Behinderte; Bildungsferne/Gebildete; Kinder/Erwachsene) unterschieden werden, die c) mit gesellschaftlich folgenreichen Vorstellungen über vermeintlich typische Merkmale sowie d) Annahmen über Ähnlichkeit und Fremdheit,

mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-sozioökonomischer-und-religioöser-diversitaet/ (zuletzt aufgerufen am 05.08.2021).

²⁸ http://datenbank.flsp.de/flsp/lpext.dll/Infobase8/p/politische%20treuepflicht%20__klammerauf__allgemeines__klammerzu__?fn=document-frame.htm&f=templates&2.0 (zuletzt aufgerufen am 09.06.2020)

Nähe und Distanz, Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit sowie e) nicht zuletzt über angemessene Positionen im Gefüge der gesellschaftlichen Hierarchien (Machtverhältnisse, sozioökonomische Ungleichheiten, Prestigehierarchien) verbunden sind.“ (ebd.: 44)

Grundsätzlich könne sich der Begriff der Diskriminierung auf diverse soziale oder abstrakte Gruppen (ebd.: 40) sowie auf unterschiedliche Aspekte (Herkunft, körperliche oder psychische Verfassung, Geschlecht etc.) beziehen. Des Weiteren erklärt Scherr Diskriminierung nicht primär als individuelle Reaktion, sondern insbesondere als „Ergebnis sozialer Strukturen und Prozesse“ (ebd.: 40). Behr (2016) kommt ebenfalls zu der Erkenntnis, dass Diskriminierung seitens einzelner Polizeien vorwiegend durch die Institution Polizei und die darin langfristig gelebten Erfahrungswerte und Traditionen im Rahmen der „Cop Culture“ begründet ist.

Leenen und Kolleg:innen (2011) weisen indes darauf hin, dass Kultur zwar von Individuen gelebt werde, dass sie jedoch ein „Gruppenphänomen“ (ebd.: 40) darstelle, welcher sich ein Individuum identitär zugehörig fühle. Dies sei dahingehend ein bedeutend komplexes Phänomen, da nicht Kulturen einander begegnen, sondern diverse kulturidentitäre Individuen. Durch die Anzahl an Individuen, welche sich unterschiedlich stark mit einer Kultur identifizieren, könnten einzelne Kulturen zudem nicht homogen sein. Laut Leenen und Kolleg:innen (ebd.) seien Kulturen somit stets heterogen. Sie resümieren jene Folgen dieses Komplexes für den polizeilichen Nachwuchswettbewerb und die Zukunft der Organisationskultur:

„Das Individuum wird durch mehrere Sozialisationskontexte geprägt und es identifiziert sich je nach Biographieverlauf und aktuellem Lebenskontext mit verschiedenen sich manchmal überschneidenden, manchmal auch schwer zu vereinbarenden Kulturen. Das kann zu dem fast schon normalen kulturellen ‚Mix‘ moderner Zuwanderungsgesellschaften führen; aber auch zu dramatisch zugespitzten Loyalitätskonflikten, zum Beispiel zwischen religiösen, familiären, politischen oder nationalen Zugehörigkeiten, wie man sie in der nationalen Neuorganisation auf dem Balkan beobachten konnte. Auch hier kann man nicht generalisieren: Es kann von Person zu Person grundverschieden sein, ob das kulturelle Wechselspiel als eher konflikthaft oder als problemloses ‚Switchen‘ erlebt wird. Wenn die Polizei ihren Nachwuchs zunehmend auch aus dem Reservoir der hier aufgewachsenen Kinder aus Migrantenfamilien rekrutieren möchte, wird sie sich jedenfalls mit dem Phänomen des kulturellen ‚Switchens‘ und des Identitätsmanagements näher befassen und auseinandersetzen müssen.“ (Leenen et al. 2011: 41)

Neben gebotener Resilienz der Polizeiorganisation seien auch an das Individuum Anforderungen gestellt, offen für „interkulturelle Lernprozesse“ (ebd.: 43) zu sein,

was entsprechend eine Voraussetzung zur Eignung potenzieller Polizeianwärter:innen sein müsste. Somit sollten jene Kompetenzen in der Nachwuchsrekrutierung angesprochen werden. Währenddessen müssen die Polizeiorganisationen diese Lernprozesse praxisrelevant lehren können (ebd.: 43ff.) und diese Kompetenz authentisch bzw. glaubwürdig nach innen und außen vermitteln, um jene darauf passende Bewerber:innen gezielt anzusprechen.

Kompatibel zu jenen Überlegungen habe laut Scherr (2018: 32) die Polizei als hierarchisch aufgestellte Organisation die Verantwortung, diskriminierendem Verhalten vorzubeugen, indem entsprechend aufklärende Konzepte entwickelt und in der Belegschaft (von den Führungspersonen bis hin zu den Anwärter:innen) gelehrt und etabliert werden²⁹. Insofern scheint auch hier die Bedeutung der individuellen Kompetenz hinsichtlich der Vermittlung interkultureller Kompetenz gegeben zu sein.

Behr (2016) kritisiert in diesem Zusammenhang die rein lehrenden und kontrollierenden Mechanismen der Polizeien:

„Auf bekanntgewordene Übergriffe reagiert die Organisation mit Aufklärung, Belehrung und Pädagogisierung, in der Regel im Dienstunterricht sowie in der Aus- und Fortbildung. Daneben tritt als Reaktionsmechanismus der Organisationsleitung stets auch der Versuch der Optimierung von Kontrolle, was im internen Code ‚Dienstaufsicht‘ genannt wird. Damit werden die strukturellen Schwachstellen der Polizei aber nicht bearbeitet, sondern die Organisation gegenüber Kritik immunisiert.“ (Behr 2016: 16)

Statt reine Theorie zu vermitteln und interne Kontrollinstanzen zum Selbstschutz aufzubauen, sei es laut Behr (2016) wichtig, praktisches Wissen mittels beispielsweise Sozialpraktika zu vermitteln, welche dem Polizeivollzugsdienst anwendungsbezogen gesellschaftsfähige Kompetenzen vermitteln könnten und die gelebten Erfahrungswerte und Traditionen zeitgemäß beeinflussen können: „Die (Aus-) Bildung ist zwar *rechtlich* gut, leistet aber gegenüber einer nachfolgenden Praxiserfahrung keine moralische *Imprägnierung*.“ (ebd.: 17; Herv. i. Orig.).

²⁹ Interkulturelle Kompetenzen sowie entsprechende Trainings finden bereits in der Aus- und Fortbildung der Polizeien statt. Diese hier näher zu schildern sowie auf den oben angerissenen umstrittenen Terminus der interkulturellen Kompetenz näher einzugehen überschritte den Rahmen dieser Arbeit. Für eine nähere sozialpsychologische Betrachtung der interkulturellen Kompetenz der Organisation Polizei sei an dieser Stelle als Studie im Rahmen des durch die Stiftung Mercator geförderten Projektes ZuRecht jedoch auf Gutschmidt (2020) und Weber (2023a, 2023b) verwiesen.

Neben dem grundsätzlich gleichberechtigten Zugang zum Polizeiberuf (Artikel 33 Absatz 2 GG) bestimmt zudem das Grundgesetz in Artikel 33 Absatz 3, dass Personen durch die Angehörigkeit einer religiösen Glaubensgemeinschaft kein Nachteil im Zugang zu öffentlichen Ämtern entstehen darf:

„Der Genuß bürgerlicher und staatsbürgerlicher Rechte, die Zulassung zu öffentlichen Ämtern sowie die im öffentlichen Dienste erworbenen Rechte sind unabhängig von dem religiösen Bekenntnis. Niemandem darf aus seiner Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem Bekenntnisse oder einer Weltanschauung ein Nachteil erwachsen.“ (Artikel 33 Absatz 3 GG)

Somit darf der Glaube von Bewerber:innen kein Kriterium im Einstellungsverfahren des Polizeivollzugsdienstes sein.

Studien zeigen darüber hinaus, dass der Personalauswahl oftmals funktionale Hoffnungen zugrunde liegen, zum Beispiel um mit Menschen außerhalb der Polizei sprechen und vermitteln zu können (vgl. Dudek 2009; Graevskaia et al. 2021). Darüber hinaus sei es für Polizist:innen mit Migrationshintergrund schwieriger unter Kolleg:innen nicht mit dem Hauptaugenmerk des Migrationshintergrundes wahrgenommen zu werden.³⁰

Physische und psychische Verfassung

Laut Art. 33 Abs. 3 des Grundgesetzes darf grundsätzlich niemand durch körperliche Einschränkungen eine Benachteiligung erfahren. Die Polizeien sind jedoch in ihrer Personalauswahl an den Leistungsgrundsatz gebunden. Die Anforderungsprofile der Polizeien zeigen, dass die Bewerber:innen entsprechend stets die Polizeidiensttauglichkeit im Sinne der PDV 300 erfüllen müssen, um den Polizeiberuf ausüben zu dürfen. Zur Einstellung werden somit nicht nur gesunde und intakte Körperfunktionen vorausgesetzt, sondern in der Regel auch besondere sportliche Leistungsfähigkeiten. Im Rahmen der Einstellungstests werden weiter persönliche Fähigkeiten geprüft, welche für die Ausübung des Polizeiberufes notwendig sind

³⁰ Weiterführende Literatur:

- Hunold, D. (2008). Migranten in der Polizei. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Majewski, A. (2011). Warum sich qualifizierte Migranten nicht bei der Polizei bewerben. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schrödl, M. (2017). Bürgernahe Polizeiarbeit im Kontext migrationsbedingter Herausforderungen: Erhebung und Weiterentwicklung von Standards im Polizeipräsidium Oberbayern Nord.

(Konzentration und Merkfähigkeit, Problemlösungsansätze, Teamfähigkeit, Durchsetzungs- und Deeskalationsvermögen etc.; vgl. Erdmann 2019).

Bildung

Polizeibewerber:innen müssen stets bestimmte Bildungsabschlüsse mitbringen. In den meisten Fällen werden die Fachhochschulreife oder die allgemeine Hochschulreife gefordert. Seltener ist die mittlere Reife gefragt – teilweise mit einschlägiger Fachoberschulreife (Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz) oder zusätzlicher Berufsausbildung. Je nach Polizei werden Mindestnoten oder Fähigkeiten bestimmter Schulfächer oder Sprachen vorausgesetzt. Somit können bereits jene Bewerber:innen nicht berücksichtigt werden, welche diese Bildungsabschlüsse nicht vorweisen.

Polizeiintegrität

Polizist:innen im Dienst sollten objektiv sein und jeden Menschen sowie dessen Rechte schützen und achten. Als Kontrast zu diesem Ideal ist vermehrt von *Racial Profiling* sowie *Ethnic Profiling* die Rede (vgl. Behr 2016; Hunold 2008). Regelmäßig wird in den Medien über politisch fragwürdige Statements und Verhaltensweisen von Polizist:innen verschiedener Organisationen berichtet, welche sich auf die Reputation der Polizei im Ganzen auswirken und somit auch einen Effekt auf die Employer Brand „der Polizei“ im Allgemeinen hat. Somit stellt sich die Frage, welche Neigungen entsprechend handelnde Individuen mitbringen und wie die Polizeien gezielt im Sinne ihres Auftrags sowie der Politischen Treuepflicht gesellschaftskonformen Nachwuchs rekrutieren können. Bewerber:innen des BKA müssen sich zwar beispielsweise einer Sicherheitsüberprüfung der vergangenen fünf Jahre unterziehen, aber die jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale verfassungstreuer Bewerber:innen lassen sich auch dadurch nicht feststellen. Zudem setzen die Polizeien zwar vielfach Verfassungstreue voraus, jedoch ist nicht ersichtlich, wie diese im Rahmen der Bewerbung gemessen werden soll. Fischbach und Lynnyk (2020) thematisieren die fehlende Operationalisierung der Polizeiintegrität und stellen mittels einer Critical-Incidents-Befragung mit DHPol-Studierenden Kriterien heraus, welche in Abhängigkeit mit Polizeiintegrität stehen. Dazu definieren sie „individu-

elle Polizeiintegrität als ein Personenmerkmal, das aktives Eintreten für die freiheitlich-demokratische Grundordnung in polizeilichen Einsatzsituationen in Übereinstimmung mit persönlichen Werten und Überzeugungen beschreibt“ (ebd.: 2).

Als individuelle Eigenschaften ergeben sich im Rahmen der Befragung:

„eine positive Einstellung gegenüber der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und Rechts-, Regel- und Gesetzestreue [...]. Auf Verhaltensebene zeigt sich diese Haltung in einer neutralen und sachlichen Beteiligung in kontroversen und konflikthaften Einsatzsituationen darin, in emotional aufgeladenen Situationen keine übertriebene Härte oder Vergeltungsabsichten zu zeigen. Weiter wurden häufig Toleranz und Offenheit, ein positives Menschenbild, die Achtung der Menschenwürde und der Menschenrechte, eine moralische Werthaltung und Gerechtigkeitsempfinden, Loyalität, Neutralität, Unbestechlichkeit, Ehrlichkeit sowie Verantwortungsbewusstsein als erfolgsrelevante Werte und Einstellungen im Zusammenhang mit Polizeiintegrität genannt.“ (ebd.: 3)

Wie jene Kriterien messbar gemacht werden können, wird derzeit weiter erörtert. Für den Ausblick dieser Arbeit bleibt relevant, jene Entwicklungen weiter zu verfolgen und auch für den Aspekt der Nachwuchsgewinnung im Blick zu behalten.

Geschlecht

Müller (2010) befasst sich aus neo-institutionalistischer Perspektive mit Geschlechtergleichheit in deutschen Polizeiorganisationen und kommt zu dem Schluss:

„Die deutsche Polizei hat Veränderungen in ihren ‚relevanten Umwelten‘ reflektiert und auf sie reagiert. Die zunehmende Komplexität der Gesellschaft macht auch die Polizeiarbeit anspruchsvoller und hat zu Modernisierungsprozessen innerhalb der Polizeiorganisation geführt, die noch nicht abgeschlossen sind. Der gesellschaftliche Wertewandel hin zu Geschlechtergleichheit hat, zusammen mit der Gelegenheitsstruktur einer antizipierten Knappheit qualifizierter Personalressourcen, den Polizeidienst für Frauen geöffnet – und zwar im Grundsatz für alle Bereiche und alle Ebenen.“ (Müller 2010: 50)

Laut dem Statistischen Bundesamt erhöhte sich der Anteil weiblichen Polizeipersonals in Bund und Ländern von 20,0 Prozent im Jahr 2000 auf 29,3 Prozent im Jahr 2020 (vgl. Destatis 2020c). Das Geschlechterverhältnis der Polizeien des Bundes und der Länder ist entsprechend noch nicht ausgeglichen. Bisher existieren zudem bloß wenige Abhandlungen zu Frauen in der Polizei. Um die bis heute gewachsene Historie besser nachvollziehen zu können und den weiteren Bedarf geschlechtsdiverser Nachwuchswerbung deutlich zu machen, wird der bis hierher lange Weg im folgenden Exkurs skizziert.

Exkurs: Frauen in der Polizei

Im Rahmen dieses Exkurses wird geschildert, inwiefern Frauen innerhalb der vergangenen 150 Jahre den Weg in die Polizeiorganisationen fanden. Dazu wird zuerst die Historie des Kaiserreiches bis zu der gesetzlichen Gleichberechtigung nach der Wiedervereinigung geschildert, bevor dieser im Rahmen des heutigen Ist-Standes hinterfragt und weiter anhand einzelner Überlegungen des Neo-Institutionalismus zu erklären versucht wird.

Historie

Die Polizeiorganisationen sind heutzutage mehr denn je um gleichberechtigte Anstellungen im Polizeidienst bemüht, was mit Hinblick auf die Historie nicht stets der Fall war, wie Werdes' (2003) Nachforschungen ergeben. Seit Ende des 19. Jahrhunderts und somit zu Zeiten des Kaiserreichs (1872-1918) forderten Frauen die Zulassung zum Polizeivollzugsdienst, deren vollumfängliche gesellschaftliche Beachtung erst ein Jahrhundert später erfolgen sollte. Henriette Arendt³¹ wurde als erste Frau einer deutschen Polizeibehörde eingestellt. Von 1903 bis 1909 war sie im Stuttgarter Stadtpolizeiamt als Polizeiassistentin tätig. Der Anstellung von Polizeiassistentinnen (s. Abbildung 7) schlossen sich einige deutsche Polizeibehörden an.



Abbildung 7: „Dienstzimmer der Dresdner Polizeiassistentin Marta Ringel (1914)“ (Blum 2012: 70)



Abbildung 8: „Zeichnung eines Dienstzimmers der WKP (1929)“ (Blum 2012: 71)

Frauen im aktiven Polizeidienst waren jedoch weiterhin nicht zulässig. In den folgenden Jahrzehnten bildeten sich weitere Bewegungen und Verbände von und mit

³¹ Henriette Arendt (1874-1922) war die Tante von Hannah Arendt (1906-1975; Publizistin, Philosophin, Historikerin), welche sich wiederum als emigrierte deutsch-amerikanische Jüdin für Liberalität und Pluralität in der Gesellschaft einsetzte.

Frauen, wie bspw. die Kölner *Frauenwohlfahrtspolizei*. Derartige Organisationen stießen unter anderem auf Widerstand:

„Eine Mitarbeit der Frau in selbständigen Stellungen der Kriminalpolizei kann ... unter keinen Umständen gutgeheißen werden. Nicht genügend kann davor gewarnt werden, der Frau eine Stellung einzuräumen, die sie zum Vorgesetzten von männlichen Kriminalbeamten macht“ (Preußische Polizeibeamten-Zeitung, Juli 1929, zit. nach Nienhaus 1992, S. 261).“ (Werdes 2003: 198)

Während der Weimarer Republik (1919-1933) fand ab 1926 die Weibliche Polizei bzw. Weibliche Kriminalpolizei (kurz: WKP; s. Abbildung 8) als soziale Komponente des „Freundes und Helfers“ (Blum 2012: 67) Platz in einigen Landespolizeien. Zu Zeiten des Dritten Reiches (1933-1945) verlor jedoch auch sie ihre besondere Stellung. Nach dem zweiten Weltkrieg und den kriegsbedingt hohen Verlusten männlicher Arbeitskraft stand auch der polizeiliche Personalapparat vor neuen Herausforderungen und begegnete ihnen mitunter geschlechtsoffen. In der sowjetischen Besatzungszone wurde zentral die Volkspolizei gegründet, welche gleich eingangs Frauen einstellte (s. Abbildung 9).



Abbildung 9: „Plakat der Volkspolizei (ca. 1950)“ (Blum 2012: 351)

So beschäftigte auch als erste Stadt in Deutschland das Polizeipräsidium Dresden neben Männern zugleich Frauen in der Verkehrspolizei (im Volksmund auch „Blaue Mädels“ und „Winkemiezen“ genannt, s. Abbildung 10, Abbildung 11 & Abbildung 12³²) sowie der Ordnungspolizei (vgl. Polizeipräsidium der Landeshauptstadt Dresden 1946: 9).

³² Die Polizei Sachsen ermöglicht es Polizeibeamtinnen weiterhin einen Kostümrock als Ergänzungsausstattung zu erhalten (vgl. Sächsische Staatskanzlei, o. J.).



Durch die gewaltigen Häuserruinen und hohen Schuttberge, Überreste jener zwei Bombennächte im Februar des vergangenen Jahres, ist der Dresdener Straßenverkehr besonders unübersichtlich geworden. Die Innenstadt mit ihren einst kleinen Gassen und Gäßchen wurde zu einem Trümmerhaufen, in welchem zum Teil nicht einmal mehr die Konturen dieser Schächte zu erkennen sind. So hat man jetzt auch weibliche Hilfskräfte in Uniform eingestellt. Sie versehen vor allem den Dienst im Straßenverkehr und die „Erste Hilfe“ bei Unfällen. Der Versuch hat sowohl bei den Behörden als auch beim Publikum nur Anerkennung gefunden. Gerade in den letzten Tagen hob die Staatsanwaltschaft hervor, daß die korrekte Arbeit des weiblichen Unfallkommandos besonders anerkannt werden müsse. Und auch die Passanten freuen sich an der zuvorkommenden Art, in der die „blauen Mädels“ die Unachtsamen belehren und auf den Pfad der Verkehrstugend verweisen.

Links:

„Kommen Sie mal her, Sie Sünderin!“

Eine Strafpredigt mit freundlichem Gesicht. Es geht also auch ohne Anbrüllen und Schnauzen. Der Erfolg ist sogar weit größer. An belebten Kreuzungen ist jedem Verkehrsposten eine Polizistin beigegeben, die für die Straßendisziplin sorgt.

Abbildung 10: „Aus dem Bericht ‚Die blauen Mädels von Dresden‘ der Neuen Berliner Illustrierten (1946)“ (Blum 2012: 350)



Abbildung 11: „Aus den Ruinen der Hitlerlyrannei steigt auf die neue Polizei“ (Polizeipräsidium der Landeshauptstadt Dresden 1946: 3)



Abbildung 12: „Dresdner Frauenpolizei“ (Blum 2012: 71)

Am 24. Mai 1949 erhielt mit dem Inkrafttreten des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland auch die in Artikel 3 (2) geregelte grundsätzliche Gleichberechtigung von Männern und Frauen Gültigkeit (vgl. Schultz 2003: 1). Kurz darauf trat am 07. Oktober 1949 auch die Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik in Kraft, welche selbige Regelung in Artikel 7 vorsah, die laut Schulte (2018) jedoch nur offiziell galt.

Neben unterschiedlichen Regelungen der Besatzungsmächte nach Beendigung des zweiten Weltkrieges und damit einhergehenden übergangsweise Einstellungen von Frauen in die *Weibliche Schutzpolizei* und anschließende *Weibliche Kriminalpolizei*, welche mitunter durch geburtenschwache Jahrgänge und dadurch geringe männliche Nachwuchsbewerberzahlen einhergingen, stellte 1978 die Polizei Berlin als erstes deutsches Bundesland eine Frau in die Schutzpolizei ein, welcher 1979 die Polizei Hamburg grundsätzlich folgte (vgl. Werdes 2003: 199f.; Peters 1986: 159ff.).

Diese ersten Bewegungen bekräftigten die Diskussion und erzielten einige Maßnahmen und Überlegungen zum weiteren innerpolizeilichen Vorgehen. Im Juni 1981 beschloss die IMK eine internationale vierjährige Beobachtungsphase durch den Arbeitskreis II (AK II)³³ von Frauen im Polizeidienst, welcher erst 1991 ein abschließender Bericht durch die federführende Polizei Niedersachsen folgte. 1982 begann bei der Polizei Hamburg ein einjähriger Testlauf mit 37 Frauen, welche in vier Versuchsgruppen an unterschiedliche Schutzpolizeiwachen für den Polizeivollzugsdienst eingeteilt wurden. Als Kontrollgruppen wurden 24 Männer an drei vergleichbare Wachen entsandt. Zudem wurde eine Wache beobachtet, welche keine der Frauen einstellte. Bei diesem Integrationsversuch lag das Augenmerk auf den Auswirkungen des Dienstes „für die Frauen selbst, für deren Kollegen und für die Bevölkerung“ (Peters 1986: 162; Herv. i. Orig.), welche durch sozialwissenschaftliche (sozialpsychologisch und gruppenspezifisch), medizinische sowie polizeitaktische Ansätze untersucht wurden. Der Befund dieses Modellversuches

³³ Die Arbeitskreise der 1954 gegründeten IMK samt den dazugehörigen Aufgabenbereichen lauten wie folgt:

- „AK I – Staatsrecht, Verwaltung und Zuwanderung (unter anderem Verfassungsrecht, Ausländerrecht, Datenschutz, Verwaltungsrecht)
- AK II – Innere Sicherheit (unter anderem Gefahrenabwehr, Bekämpfung des Terrorismus, Angelegenheit der Polizei)
- AK III – Kommunale Angelegenheiten
- AK IV – Verfassungsschutz
- AK V – Feuerwehrangelegenheiten, Rettungswesen, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung
- AK VI – Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal

Den Arbeitskreisen gehören die jeweiligen Abteilungsleiter der Innenressorts der Länder und des Bundes an. Im AK II sind außerdem die Präsidenten des Bundeskriminalamtes und der Deutschen Hochschule der Polizei Mitglieder. Im AK IV nimmt der Präsident des Bundesamtes für Verfassungsschutz an den Sitzungen teil.“ (Bundesrat 2020)

zeigte, dass das größte Hindernis für Frauen im Polizeivollzugsdienst die „Vorurteile, Vorbehalte bei männlichen Polizeibeamten“ (Peters 1986: 166) waren³⁴. In den Folgejahren näherten sich die Vorbehalte sowie Umgangsformen kollegial einander an (vgl. Peters 1986: 172f.)³⁵. Grundsätzlich sei der Modellversuch Frauen zu integrieren erfolgreich gewesen, weshalb sich die Polizei Hamburg der Thematik in einer weiteren „dreijährigen Erprobungsphase“ (Peters 1986: 169) sowie jährlich 40 weiblichen Neueinstellungen hingab. Durch die bis dato mangelnde Erfahrung schwangerschaftsbedingter Personalausfälle im Polizeivollzugsdienst, sollte hierauf personalplanerisch zukünftig ein Augenmerk gelegt werden (vgl. Peters 1986: 186). In den 1980er-Jahren passten sich die übrigen Polizeien der westlichen Bundesländer der Integration von Frauen in den Polizeivollzugsdienst an (s. Tabelle 8). Das Schlusslicht bildet die Polizei Bayern im Jahr 1990 (vgl. Werdes 2003: 200).

Die Polizeien des Bundes weisen in sich die größte Zeitspanne auf, indem sich das BKA 1955 und der Bundesgrenzschutz (heutige Bundespolizei) 32 Jahre später im Jahr 1987 PVBinnen gegenüber öffnete.

³⁴ „Hauptproblem! [...] Pol. Beruf galt bis vor kurzem als typischer Männerberuf, ihm werden bestimmte Charakteristika zugeschrieben, die vom Polizeibeamten Mut, Entschlossenheit, Schnelligkeit, Kraft usw. fordern. Eigenschaften, die nach dem traditionellen Rollenverständnis dem männl. zugeschrieben werden. Ein Einbruch von Frauen in diesen ‚harten‘ Beruf bedrohte dieses ‚Image‘, viele Beamte glauben (und glauben noch heute), daß eine Frau den Anforderungen nicht gewachsen sein würde. Vorurteile führen zu Ablehnung, kritischer Distanz, strengen Maßstäben – Fehler von Frauen werden anders gewertet als die gleichen bei männl. Kollegen (körperliche Schwäche, psychologische Belastbarkeit). [...] Bevölkerung – nur wenig negative Reaktionen“ (Peters 1986: 166f.)

³⁵ „Das allgemeine Verhältnis zwischen Männern und Frauen kann im Arbeitsbereich als entspannt, ausgeglichen, partnerschaftlich/kollegial bezeichnet werden, wobei den Frauen seitens der Schicht- und Revierführung eine leistungsmotivierende Wirkung zugeschrieben wird. [...]

In Anwesenheit der Frauen waren die Männer anfangs in der Regel höflicher und rücksichtsvoller in Umgangston und -form. Dies hat sich mittlerweile – mit zunehmender Verweildauer der Frauen in den Wachdienstgruppen – weitgehend ‚normalisiert‘. Frauen haben sich allgemein dem Umgangston der Männer angepaßt.

Neben normalen, auf menschlichen Unzulänglichkeiten beruhenden Spannungen innerhalb einer Gruppe sind im geschlechtsspezifischen Verhältnis Mann/Frau naturgemäß emotionell bedingte Spannungen latent vorhanden.

Entwickeln sich zwischen Mitarbeitern engere persönliche Beziehungen, wirkt sich unter Umständen das von Neid, Mißgunst und Eifersüchteleien getragene Konkurrenzverhalten sowie das durchaus auch unter Männern vorhandene ‚Getratsche‘ spannungsfördernd aus. Dabei spielt eine Bindung im privaten, außerdienstlichen Bereich (Ehe, Verlöbnis) eine konfliktverschärfende Rolle.“ (Peters 1986: 177)

Tabelle 8: Jahre der Ersteinstellung³⁶ von Polizeivollzugsbeamtinnen der Polizeien des Bundes und der westdeutschen Länder³⁷ 1955-1990

Einstellungsjahr der ersten PVBin	Polizei
1955	Bundeskriminalamt (vgl. Bundeskriminalamt 2024b)
1978	Berlin (vgl. Werdes 2003)
1979	Hamburg (seit 1945 <i>Dienstgruppen Weibliche Schutzpolizei</i> ; vgl. Peters 1986; Werdes 2003)
1981	Hessen und Niedersachsen (vgl. Werdes 2003)
1982	Nordrhein-Westfalen (vgl. Werdes 2003)
1986	Saarland und Schleswig-Holstein (vgl. Peters 1986)
1987	Baden-Württemberg (vgl. Korf 2017), Bremen (vgl. Bremische Bürgerschaft 2017), Bundespolizei bzw. Bundesgrenzschutz (vgl. Bundespolizei 2021), Rheinland-Pfalz (vgl. Schöneberger 2007)
1990	Bayern (vgl. Werdes 2003)

Nach der Wiedervereinigung wurden die Volkspolizistinnen zumeist nicht von den Landespolizeien übernommen, da sie oftmals Tätigkeiten erfüllten, die nicht den westlichen Polizeiaufgaben unterlagen (vgl. Schulte 2018). Die Polizei Sachsen

³⁶ Die Auflistung der Einstellungshistorie von PVB:innen lag vor Erstellen dieser Arbeit noch nicht vor. Sie wurde in Kooperation mit Sabine Rieger (ENP) aufgearbeitet. Die Recherchearbeit wurde von den Frauenbeauftragten, Gleichstellungsbeauftragten und Auswahldiensten der Polizeien des Bundes und der Länder sowie den Polizeigewerkschaften DPolG und GdP unterstützt, welchen an dieser Stelle herzlich für ihr Engagement gedankt wird. Dass eine derartige Tabelle bisher noch nicht existierte kann als Indiz für die noch nicht umfänglich anerkannte Bedeutung geschlechtlicher Diversität gedeutet werden, da die Befassung damit oftmals noch ehrenamtlich erfolgt (wie bspw. im Rahmen der ENP; Auskunft durch Sabine Rieger, 06.06.2024). Darüber hinaus begründet sich die konfuse Datenlage im lückenhaften polizeilichen Wissensmanagement: „Das Wissen ist vorhanden, aber niemand führt es zusammen“ (ebd.). Dieser Umstand wird mit u.a. Gesetzen, Zuständigkeiten sowie personenbezogenem Wissen begründet und spiegelt sich in vielen polizeilichen Bereichen wider.

³⁷ Die Volkspolizeien der ehemaligen DDR wiesen durch ihre zentralistische Organisation eine nicht in Bundesländern kategorisierbare und daher kaum vergleichbare „andere Konstellation“ (Auskunft durch Sabine Rieger, 06.06.2024) auf, als die damalige BRD. Im Rahmen der Wiedervereinigung wurden die Volkspolizist:innen bezüglich der „Standards des Westens“ (ebd.) geprüft. Auch mit Perspektive auf mögliche Dienstverhältnisse im Ministerium für Staatssicherheit (MfS bzw. Stasi) wurden alle Volkspolizist:innen auf ihre individuelle politische Eignung geprüft, was umgangssprachlich als „gaucken“ (ebd.; Förderkreis Polizeihistorische Sammlung Berlin e.V.) bezeichnet wurde. Wurde ein derartiges Dienstverhältnis festgestellt, erfolgte die Auskleidung und die ehemaligen Volkspolizist:innen wurden nicht in den Polizeidienst übernommen. Die Entscheidungsgrundlage und ihre Folgen sind jedoch umstritten.

bspw. begann nach der Umstrukturierung ab Dezember 1990 mit weiblichen Neueinstellungen in den Polizeivollzugsdienst³⁸.

Nach dieser grundsätzlichen Änderung des Berufsbildes, weg vom rein männlichen hin zum theoretisch gleichberechtigten Berufsbild, durchlebte die Diskussion rund um die Einstellungsvoraussetzungen der Bewerber:innen diverse Kriterien. Neben jenen der körperlichen Natur (Größe, Gewicht, Kraft, Mutterschutz; vgl. Peters 1986: 176f.), spielten auch geschlechterspezifische Machtverhältnisse eine Rolle in diesem Diskurs (vgl. Werdes 2003: 201ff.). In Anlehnung an das 1989 gegründete niederländische *European Network of Policewoman* (ENP) schlossen sich im Jahr 1993 auch erste deutsche Polizeivollzugsbeamtinnen dem Netzwerk an und gründeten unter dem Dachverband des ENP einen zugehörigen deutschen Verein. Der europaweite Leitgedanke des Vereins lautet: „Quality through Equality“ – Qualität durch Chancengleichheit“ (ENP Deutschland e.V. 2018).

Im Jahr 1994 wird auch die Bestimmung des Grundgesetzes zur Gleichberechtigung durch den heute weiterhin gültigen zweiten Satz ergänzt (vgl. Schultz 2003: 1): „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ (Art. 3 Abs. 1 GG)

Heutiger Ist-Stand

Bis hierher wurde der 120 Jahre andauernde Prozess geschildert, wie es Frauen bis in den 1990er-Jahren möglich wurde den Polizeiberuf zu ergreifen und die geschlechtliche Gleichberechtigung letztlich auch im Grundgesetz verankert wurde. Es stellt sich weiter die Frage, inwiefern diese Gleichberechtigung tatsächlich Anwendung findet, weshalb im Folgenden entsprechende Erkenntnisse der seither gegenwärtigen Entwicklungen chronologisch aufgezeigt werden.

Dudek (2009) zeigt 19 Jahre nach Beginn der bundesweiten beidergeschlechtlichen Einstellungen 1990 eine positive Entwicklung der Einstellungszahlen weiblicher Bewerberinnen bei der Polizei Berlin auf, wenngleich die tatsächliche Gleichstellung im Dienst noch ausbaufähig sei und bei der bevorzugten Förderung weiblicher

³⁸ Auskunft durch die Hochschule der Sächsischen Polizei auf direkte Nachfrage (17.06.2024)

Kolleginnen die männlichen Kollegen wiederum ein Gefühl der Diskriminierung verspüren könnten.

Gillessen (2015) untersucht die geschlechterspezifische Chancengleichheit im Rahmen eines eigens entwickelten Trainings sozialer Kompetenzen (TSK) mit polizeilichen Nachwuchskräften. Es sei festzustellen, dass durch ein derartiges Training das Bewusstsein gelebter Geschlechter-Stereotype reflektiert werden könne. Sie schlussfolgert, dass derartige Genderkompetenztrainings im Rahmen grundsätzlicher TSK der Aus- und Fortbildung eine Möglichkeit seien, um gleichberechtigte Akzeptanz beider Geschlechter im Polizeidienst zu fördern. Deren Auswirkungen seien innerhalb der Organisation Polizei sowie außerhalb auf die Bürger:innen ein geeignetes Instrument, um die bewusste Chancengleichheit weiter voranzutreiben. Insofern müsse mittels eines Implementierungskonzeptes und der Anpassung von Policing-Strategien das Prinzip des Gender-Mainstreamings im Sinne der Organisationskultur in jegliches Leitbild der Polizeien integriert werden (vgl. Gillessen 2015). In den Folgejahren etabliert Gillessen bei der Polizei Niedersachsen ein Mentoring-Programm für weibliche Polizeivollzugsbeamtinnen (vgl. Polizei Niedersachsen o. J. b).

Hesse und Schrader (2019) führen in ihrem Werk die Einstellungsvoraussetzungen aus dem Jahr 2017 auf. Im Vergleich zu den Begebenheiten von Mai 2020 (s. Kapitel 2.1.3.1) zeigt sich, dass sich einige geschlechterspezifische Voraussetzungen geändert haben. Während bspw. vor wenigen Jahren noch zwischen der Körpergröße weiblicher und männlicher Bewerber:innen unterschieden wurde, haben sich diese offenbar inzwischen ausnahmslos angeglichen.

Die Polizeien Bremen und Bremerhaven sowie die Polizei Saarland betonen ebenfalls die vermehrt beabsichtigte Einstellung weiblicher Bewerberinnen (vgl. Polizei Saarland o. J.; Polizeien Bremen und Bremerhaven 2020). Darüber hinaus betont die Polizei Saarland „die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer zu verbessern“ (Polizei Saarland o. J.), was mit Betonung auf männliche Mitarbeiter im Sinne der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter weniger strittig ist, als die reine Frauenförderung. Dennoch verfasst die Polizei Saarland zugleich einen Dreijahres-Frauenförderplan für die Jahre 2017-2020 (vgl. Polizei Saarland 2017) sowie anschließend für die Jahre 2021-2024 (vgl. Polizei Saarland 2021).

Während die PDV 300 im Rahmen der polizeiärztlichen Untersuchung auch gynäkologische Untersuchungen durchführt, verlangt die Polizei Sachsen-Anhalt bereits im Rahmen der Bewerbung einen gynäkologischen Befund, dessen Kosten nicht übernommen werden. Die Beweggründe für diese Befunde werden nicht transparent geschildert, während zugleich keine vergleichbare Untersuchung männlicher Bewerber verlangt wird (vgl. Polizei Sachsen-Anhalt 2019).

Ein weiteres und noch relativ junges Feld der Geschlechterdiskussion erfolgt auf Ebene non-binärer Geschlechtsidentität. Diesbezüglich hat sich das Land Bayern 2024 im Rahmen der Sprachlichen Gestaltungsregeln §22 Abs. 5 der Allgemeinen Geschäftsordnung für die Behörden des Freistaates Bayern (AGO) deutlich positioniert, welchen auch die Polizei Bayern angehört:

„(5) ¹Im dienstlichen Schriftverkehr und in der Normsprache wenden die Behörden die Amtliche Regelung der deutschen Rechtschreibung an. ²Mehrgeschlechtliche Schreibweisen durch Wortbinnenzeichen wie Genderstern, Doppelpunkt, Gender-Gap oder Mediopunkt sind unzulässig.“

Bereits zuvor galt der Duden als Maßstab für Genderregelungen. Dieses nun explizite Verbot des Genderns verkompliziert die Möglichkeiten, sich als Organisation öffentlich divers zu präsentieren und somit auch langfristig pluralisiert auszurichten. Die GEW³⁹ Bayern weist darauf hin, dass durch die gewählte Formulierung des Gesetzes „schon jetzt in die AGO hineinformuliert wurde, dass Gendern verboten bleibe, auch wenn der Rechtschreibrat seine Meinung in der Zukunft ändern sollte“ (GEW Bayern 2024). Dadurch wird ein gesellschaftlich zukunftsgerichtetes Öffnen der Behörden zunehmend erschwert.

Erklärungsansatz Neo-Institutionalismus

Die geschilderte Historie samt dem heutigen Ist-Stand beschreiben im Vergleich gesellschaftlicher Entwicklungen und Erwartungen der vergangenen 150 Jahre eine eher träge Reformierung der Polizeiorganisationen, für welche die Organisationstheorie des Neo-Institutionalismus Erklärungsansätze liefern kann, wenngleich sie keine in sich geschlossene Theorie darstellt. Im Wesentlichen geht sie davon aus, dass in Organisationen nicht lediglich der rein rationale Betriebszweck verfolgt

³⁹ Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

wird, sondern neben regulativen Aspekten (bspw. Gesetze und Vorschriften) insbesondere mimetische Prozesse (Nachahmungen auf dem Markt bzw. dem eigenen Organisationsfeld) sowie Normen und Werte wie routiniertes Verhalten und gesellschaftliche Erwartungen der Stakeholder:innen an die Organisation Einfluss auf organisationale Entscheidungen und somit die gewünschte bis notwendige Legitimität des organisationalen Handelns nehmen (vgl. auch Hasse & Krücken 2005; Kieser & Ebers 2006). Dieser Prozess der organisationalen Anpassung wird als isomorph bezeichnet.

Müller (2010) diskutiert das Spannungsfeld Organisation Polizei und Geschlecht anhand jener Organisationstheorie, worauf im Folgenden näher eingegangen wird. Sie bescheinigt den Organisationen das Unterliegen des *Rationalitätsmythos*, welcher kennzeichnend für den Neo-Institutionalismus ist:

„Rationalitätsmythen bezeichnen Regeln und Annahmegerüste, die rational in dem Sinne sind, dass sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind (Meyer/Rowan 1977: 343). Sie sind Mythen in dem Sinne, dass ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt. Sie können keiner objektiven Prüfung unterzogen werden (Scott 1992b: 14, 1998).“ (Kieser & Ebers 2006: 359)

Mit dem Rationalitätsmythos einher geht das Konstrukt der *Entkopplung*. Dieses besagt, dass entgegen der theoretisch geschaffenen Strukturen für einen Organisationswandel nicht automatisch ein gleichermaßen praktischer Wandel der gelebten Organisationskultur erfolgt. Die Entkopplung beschreibt das Loslösen des konsistenten Organisationsgefüges zwischen dem zugrundeliegenden Organisationszweck und der dem Wandel folgenden Reformation der „Legitimationsfassaden“ (Kirchner & Meyer 2016: 1). Bezüglich der Geschlechterdiversität resümiert Müller (2010) jenen Prozess der Entkopplung unter anderem wie folgt kritisch:

„Gleichwohl scheint es interessant, organisationellen Widerstand gegen Gleichstellungsmaßnahmen, zumindest als Momentaufnahme, auch im Rahmen dieses Konzepts zu betrachten. Das aktuell breit diskutierte Gender-Mainstreaming stellt als neue Form von Gleichstellungspolitik ein pervasives Konzept dar und zielt auf grundlegenden Wandel der gesamten Organisation. Dieses kann daraufhin befragt werden, ob komplexe Organisationen überhaupt zu einem pervasiven Wandel in der Lage sind; und Organisationen können daraufhin untersucht werden, unter welchen Bedingungen aus Inkorporation (Wandel der Formalstruktur) Integration (Wandel der Aktivitätsstruktur) wird. Eine zentrale Rolle könnte hierbei die kritische Reflexion des Verhält-

nisses von dargestellter und faktischer Organisationsrealität auch durch individuelle Akteure spielen, die dieser Ansatz als eher irrelevant betrachtet.“ (ebd.: 53)

So ist entsprechend bei den Polizeien des Bundes und der Länder zu beobachten, dass sie in puncto Innovation und Vielfalt keine neuen Trends setzen und dem gesellschaftlichen Wandel vorwiegend als späte Adoptoren verzögert folgen:

„Frühe Adoptoren tendieren eher dazu, aus den Instrumenten des Total Quality Management den eigenen Bedürfnissen entsprechend auszuwählen. Dieser Befund steht in Übereinstimmung mit dem Argument von Tolbert und Zucker (1983, 1996), dass frühe Adoptoren das Ziel haben, ihre Effizienz zu steigern. Späte Adoptoren hingegen sehen sich einem normativen Druck aus ihrer Umwelt ausgesetzt und übernehmen ein inzwischen zum Standard gewordenes Paket der Instrumente des Total Quality Management.“ (Kieser & Ebers 2006: 400)

Die Folgen sind dabei nicht stets die gesellschaftlich geforderten Absichten der Reformen und können auch zum Verhärten der Organisationsstruktur führen, wie die obigen Schilderungen zeigen. Diese Beobachtung wird auch durch Forschungsergebnisse der „De-Mystifizierung von Verwaltungsreformen“ (Hasse & Krücken 2005: 39) bestätigt, wie Hasse und Krücken resümieren:

„Dies führt beispielsweise dazu, dass Reformen, die als organisationsverändernd wahrgenommen werden, häufig Blockierungen hervorrufen und somit letztlich zur Stabilität statt zum Wandel von Organisationen beitragen. Zum anderen lässt sich – im Anschluss an Brunsson (1989) – die Diskrepanz zwischen organisationalem ‚talk‘ und organisationaler ‚action‘ im Prozess der Verwaltungsreform festhalten. Während man sich auf der ‚talk‘-Ebene reformbereit gibt und veränderten Vorstellungen über angemessenes und modernes Organisationsverhalten rhetorisch Rechnung trägt, dominieren auf der ‚action‘-Ebene der Organisation unveränderte Verhaltensweisen.“ (Hasse & Krücken 2005: 40)

Angewandt auf die oben geschilderte Historie und den anschließenden Ist-Stand zeigen sich auch hier denkbare Parallelen zwischen der Theorie und der beobachtbaren Praxis. Obgleich der regulative Druck durch das Grundgesetz und ministerielle Vorgaben besteht, das Organisationsfeld mimetischen Druck auf die Polizeien ausübt und gesellschaftliche Normen und Werte weiteren normativen Druck mit sich bringen, scheint den Polizeien in der Regel bislang keine tatsächliche geschlechtliche Gleichberechtigung zu gelingen.

Müller (2010) betrachtet aus dieser neo-institutionalistischen Perspektive weiter gezielt das Zusammenspiel von Geschlecht und der Polizei als Organisation. Sie er-

klärt das Zustandekommen der Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb der Polizeiorganisationen mittels der Thesen der Isomorphie und Mimesis, welche sie als „Markenzeichen des Neo-Institutionalismus“ (ebd.: 44) betitelt, anhand des folgenden Zitates:

„Organisationen können absichtsvoll Strukturen übernehmen, indem sie ihre eigenen Konfigurationen nach denen modellieren, die andere Organisationen im Feld der relevanten Umgebungen haben [...]. Nachahmung tritt meist unter zwei Bedingungen auf: Wenn Unsicherheit herrscht und wenn andere Organisationen als besser legitimiert und erfolgreicher erscheinen als diejenige, die nachahmt. (Donaldson/Peterson 2007, eig. Übers.)“ (Müller 2010: 45)

Dadurch beschreibt Müller die Mesoebene des Organisationsfeldes, auf welchem sich die Organisationen durch den gegenseitigen normativen sowie kognitiven Druck mit der Zeit einander angleichen. Doch auch wenn Organisationen einander mimetisch folgen, sind sie untereinander nicht identisch. Das heißt auch die Polizeien des Bundes und der Länder sind untereinander unterschiedlich ausgeprägt und können aufgrund der zugleich unterschiedlich geprägten Stakeholder:innen verschiedenen regional, kulturell und sozial ausgeprägten Erwartungen unterliegen. Auch die jeweiligen regulativen Vorgaben der Ministerien können voneinander abweichen. Bezüglich des Oligopols der Polizeiorganisationen kann entsprechend festgehalten werden, dass die Polizeien nicht nur in einem derartigen Verhältnis mit anderen Unternehmen, Organisationen oder BOS stehen, sondern sich auch gegenseitig beeinflussen. Hierdurch lässt sich mitunter erklären, dass auch zwischen den Polizeien des Bundes und der Länder Unterschiede in der gelebten Diversitätspraxis und dem Grad der letztlich erreichten Gleichstellung bestehen.

Weiter beschreibt Müller hinsichtlich jener personellen Gleichstellung in Organisationen das Spannungsfeld der gegenübergebrachten Handlungslegitimität seitens der internen (Mikroebene) und externen (Makroebene) Teilöffentlichkeiten einer Organisation:

„Organisationen müssen sich jedoch auch um ihre internen Beziehungen kümmern. Gleichstellungsstrategien, die sich auf die Minimierung der Relevanz von Geschlechtszugehörigkeit für die Verteilung von Positionen richten, sind bis heute ein grundlegend konfliktives Thema in Organisationen geblieben; sie können Begeisterung in einigen Teilen der Organisation und Empörung, Widerstand und Angst in anderen hervorrufen. Hieraus entstehen schwierige Arenen für organisationale Entscheidungsfindung; der Druck, der von relevanten Umwelten darauf hinwirkt, Gleichstellungsstrategien einzuführen, ist stark und geradezu unabweisbar. Imitationsprozesse versprechen Legitimi-

täterhaltung oder sogar -gewinn, die ansonsten in Gefahr geraten würden. Intern können jedoch kategorische Regeln, wie Gleichstellungsrichtlinien, mit anderen Logiken in Konflikt geraten; sie über strenge Kontrolle und Sanktionen durchzusetzen, kann zu internen Konflikten und Verlust von Legitimität führen. Daher stellt die Grenzziehung zwischen verschiedenen Bereichen eine kontinuierliche Anforderung an die Organisationsleitung dar.“ (Müller 2010: 46)

Demnach spielt auch in die interne Akzeptanz eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Entkopplung. Müller bescheinigt den Polizeien letztlich „widersprüchliche Geschlechterstrategien“ (ebd.: 48). Bei offiziell vereinbarter Gleichstellung sei zwar in der horizontalen Organisationsstruktur eine fortschreitende Durchmischung zu beobachten. Vertikal befinde sich die Polizei in Deutschland jedoch noch in althergebrachten maskulinen Strukturen, was insbesondere durch unterrepräsentative weibliche Führungskräfte sichtbar wird.

Müller beschreibt in diesem Zusammenhang die Diskussion der Familienplanung als subjektiv wahrnehmbare und konstruierte „diskursive Dramatisierung“ gegenüber Frauen, obgleich einige Polizeiorganisationen Arbeitsmodelle schaffen konnten, durch welche Fehlzeiten aufgrund von Schwangerschaft und Mutterschutz entgegengewirkt werden konnte:

„Auf der Ebene des Diskurses wird eine vorübergehende Nicht-Erreichbarkeit oder Arbeitsunfähigkeit von Polizistinnen durchgehend verbunden mit Schwangerschaft und Elternzeit — und nicht, wie bei Männern, mit Sportunfällen, Krankheit durch Arbeitsstress, Gewalt anwendenden Tätern oder als Übergang zur Pensionierung. Auf diese Weise wird eine ‚diskursive Dramatisierung‘ von Geschlechtszugehörigkeit hergestellt, die ausschließlich weiblich konnotiert ist. Auf alle weiblichen Polizeibediensteten fällt der Schatten zukünftiger Mutterschaft, der sie in unzuverlässige Kolleginnen verwandeln wird. In diesem Diskurs stimmen beide Geschlechter im Thema überein, dass nämlich Schwangerschaft und Mutterschaft ein Problem seien, jedoch von unterschiedlichen Positionen her: Männer sind in der Position der objektiven Problemformulierers und der potentiellen ‚Opfer‘ der Schwangerschaft. Frauen sind von vornherein in der Position der potentiellen ‚Täter‘, obwohl sie potentiell genau so von den Schwangerschaften ihrer Kolleginnen betroffen sein können (für die sie dann Dienste zu im Mutterschutz verbotenen Zeiten übernehmen müssen etc.).“ (Müller 2010: 49)

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ebenso ein wesentlicher Aspekt heutiger Personalgewinnung, wie das der personellen Vielfalt. Derartige Aspekte werden auch von den Polizeien im Rahmen der Nachwuchswerbung als Pro-Argument für den Polizeiberuf und somit für ein Leben als Polizist:in genutzt, welcher in der Praxis jedoch hinterfragbar zu sein scheint. Sabine Rieger (Vorsitzende ENP Baden-Württemberg) bestätigt den beschriebenen Ansatz „dargestellter und faktischer

Organisationsrealität“ (Müller 2010: 53) des Rationalitätsmythos dieses Phänomens, indem sie ausführt, dass zwar die theoretischen Rahmenbedingungen für Frauen in der Polizei gegeben seien, aber der Wandel in den Köpfen noch nicht vollends vollzogen sei. Die Akzeptanz von PVB:innen steige und sinke in Wellen. Polizistinnen seien kein „Hausfrauenclub“⁴⁰, als welcher sie auch in den 2020ern teils noch wahrgenommen werden. Frauen in die Polizeien zu etablieren sei weiterhin ein „spannendes und wichtiges Thema“⁴¹.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Polizeien hinsichtlich der geschlechtlichen Gleichbehandlung abhängig von kulturellen und sozialen Normen sind. Dabei stehen auch die Polizeiorganisationen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Wenngleich sie als staatliche Organisationen nicht um ihren Bestand konkurrieren müssen, unterliegen sie grundsätzlich dennoch den Mechanismen der Legitimität – wenn auch als späte Adoptoren. Dieser Exkurs spiegelt den Polizeien am Beispiel der Frauen in der Polizei wieder, wie treffend die Organisationstheorie des Neo-Institutionalismus und der damit verbundene Rationalitätsmythos auf ihre Organisationskultur anwendbar ist. Trotz gesellschaftlich erwarteter und langwierig theoretisch geschaffener Strukturen hin zu einer geschlechteroffenen Arbeitgeberin bestehen weiterhin ungleiche Barrieren für Frauen, den Polizeiberuf zu ergreifen (vgl. Ellebrecht 2023). Dieses Phänomen lässt sich gleichermaßen mit anderen Aspekten der Diversität anwenden, wie beispielsweise der Öffnung gegenüber Organisationsmitgliedern mit Migrationshintergrund (ebd.).

Eine tiefgreifende organisationssoziologische Befassung ist im Rahmen dieser Arbeit zwar nicht möglich. Um die Komplexität deutlicher zu machen, sollte im Rahmen dieses Exkurses jedoch zumindest die kritische Sichtweise sowie theoretische Verortung des Neo-Institutionalismus skizziert werden. Für eine nähere neo-institutionalistische Einordnung von Organisationen der Inneren Sicherheit vgl. auch Hirschmann (2016). Bei Interesse der näheren Betrachtung der Zusammenhänge des Neo-Institutionalismus mit der PR-Forschung vgl. auch Sandhu (2021).

⁴⁰ Auskünfte im direkten Gespräch mit Sabine Rieger (06.06.2024)

⁴¹ Ebd.

2.1.4 Zwischenfazit

Wie das Kapitel 2.1 bezüglich des Ist-Standes zeigt, wirken vielfältige Faktoren auf die Personalsituation der Polizeien. Diese sind nicht zuletzt rechtlicher oder politischer Natur, sondern auch historisch gewachsen sowie dem Zeitgeist entsprechend dem stetigen Wandel entsprungen. Es wird deutlich, dass die Polizeien nicht erst neuerdings vor Herausforderungen der Personalgewinnung stehen. Um die Thematik auch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive zu beleuchten und aufzuzeigen, dass Personal nicht lediglich ein monetärer Kostenpunkt des Haushaltes ist, sondern die Organisation trägt, wird im folgenden Kapitel 2.2 die Bedeutung immaterieller Wertschöpfung diskutiert.

2.2 Immaterielle Wertschöpfung der Nachwuchsrekrutierung

Die Begriffe des Vertrauens, der Glaubwürdigkeit sowie der damit zentral verbundenen Legitimation gehen eng mit den Aspekten der Transparenz (vgl. Szyszka 2015: 1154f.) und insbesondere der Authentizität einher. Denn der Strategiebegriff kann in der eingangs aufgezeigten militärischen und nunmehr persuasiven Perspektive auch zu täuschenden Absichten genutzt werden. Die Täuschung von Stakeholder:innen durch PR-Maßnahmen kann jedoch negative Auswirkungen auf das Vertrauen in eine Organisation, ihre Reputation und somit auch auf ihre Arbeitgeber:innenmarke haben (vgl. Kanning 2017; Thummes 2018). Diesbezüglich stellt Thummes Täuschungstechniken und Schadensarten heraus, welche Einfluss auf die Wahrnehmung einer Täuschung und den daraus resultierenden Schaden haben. Technisch werden dreierlei Aspekte herausgestellt: „Sprachlich-inhaltliche Gestaltung der Täuschung“ (Thummes 2018: 335), „Verortung und Umfang der Täuschung im Kommunikationsprozess“ (ebd.: 337) und die „Technische Umsetzung der Täuschung“ (ebd.: 339). Die aus Täuschung resultierenden Schäden haben wiederum rechtliche, moralphilosophische sowie kommunikationswissenschaftliche Auswirkungen. Beispielsweise steige der wahrgenommene Schaden kommunikationswissenschaftlich mit der Reichweite der täuschenden Information (vgl. ebd.: 334). Inwiefern ein täuschender Umstand schädlich für die Vertrauensbeziehung zwischen der Organisation und den Anspruchsgruppen ist, sei abhängig von den

Beweggründen der Täuschung, welche teilweise auch akzeptabel für die Stakeholder:innen sind (bspw. Betriebsgeheimnisse, Notwehr oder Schutz von Privatsphären). Um als vertrauenswürdig zu gelten, seien täuschende Situationen seitens der Organisation jedoch zu reflektieren und zu vermeiden. Dazu müsse die PR nicht nur extern handlungsfähig sein, sondern auch intern Steuerungsmacht über die Kommunikationsprozesse der Organisation haben (vgl. ebd.: 350). Bentele definiert Vertrauen der Öffentlichkeit wie folgt:

„Grundsätzlich kann V. als (kommunikativer) Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, als riskante Vorleistung bestimmt werden. Dabei spielen Erwartungen in zukünftige Ereignisse, die in der Regel allerdings auf Kenntnis vergangener Ereignisse (Erfahrungen) basieren, eine zentrale Rolle. [...] In der Informations- und Kommunikationsgesellschaft wird öffentliches V. wichtig. Öffentliches V. lässt sich als Prozess und Ergebnis öffentlich hergestellten (d. h. in der Regel medienvermittelten) V.s in öffentlich wahrnehmbare Akteure [...] definieren. [...] Organisationen [...] sind in der Informations- und Kommunikationsgesellschaft in ihren Handlungsmöglichkeiten stark vom V. der Bevölkerung abhängig. [...]“ (Bentele 2015b: 1157)

Insofern ist Vertrauen zwar eine zum Teil steuerbare Größe, jedoch abhängig von Erfahrungen und Wahrnehmungen der Anspruchsgruppen und stellt eine wesentliche Ressource der organisationalen Handlungslegitimität dar. Insbesondere die Polizeien des Bundes und der Länder sind hinsichtlich der hoheitlichen exekutiven Aufgaben auf die Handlungslegitimation und somit auf das Vertrauen der Bevölkerung angewiesen (vgl. Jarolimek & Kreyenborg, 2022). Seidenglanz und Hoffjann (2018: 33) leiten weiter vier Vertrauensdimensionen des Journalismus für die Öffentlichkeitsarbeit ab: Das Vertrauen

- in die Auswahl relevanter Themen,
- in die Auswahl entscheidender faktischer Details jener Themen,
- in die korrekte Darstellung dieser Informationen und
- die angemessenen Interpretationen jener.

Je nachdem aus welcher Perspektive der Vertrauensbegriff betrachtet wird, müssten jedoch die möglichen Ebenen, Beziehungen und Dimensionen berücksichtigt werden:

„Jenseits divergierender Perspektiven ist es allerdings sinnvoll, das Vertrauensobjekt präzise zu fassen – d. h. Vertrauen in PR klar nach der jeweiligen Bezugsebene (Mikro-, Meso [sic!] und Makroebene) sowie nach interner oder externer Bezugsrichtung zu differenzieren. Für eine detailliertere Auseinandersetzung, die eine empirische Messung von Vertrauen einschließt, empfiehlt

es sich, nach Dimensionen zu unterscheiden, d. h. inwiefern sich Vertrauen in PR auf Themenselektivität, Faktenselektivität, in die Richtigkeit von Beschreibungen oder die Angemessenheit von Bewertungen bezieht.“ (ebd.: 35)

Neben den bereits genannten Merkmalen und Voraussetzungen professioneller Konzeptarbeit ist es im Bereich der Formulierung von Botschaften der Nachwuchsrekrutierung somit bedeutend, die Anforderungen an die Eignung der Bewerber:innen und insbesondere den Berufsalltag der Polizist:innen glaubwürdig anzuwerben. Je realistischer das Berufsbild vermittelt wird, umso verlässlicher sind die Absichten der Bewerber:innen. Dies könnte kurz- und mittelfristig zu geringeren No-show- und Abbruchquoten der potenziellen Anwärter:innen sowie langfristig zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit führen, was wiederum positiv auf die Employer Brand wirkt.

2.2.1 Die Arbeitgeber:innenmarke

Wie bereits geschildert stehen heutzutage nicht mehr nur die Bewerber:innen im Wettbewerb untereinander. Auch die Arbeitgeber:innen konkurrieren miteinander. Um sich auf dem Markt der Bewerber:innen zu behaupten, müssen sie für ihre potenziell geeigneten Bewerber:innen hervorstechen und sich sichtbar als *Employer of Choice* (vgl. Rampl 2014; Ruthus 2013) positionieren. Böttger (2012) diskutiert dahingehend grundlegend und weiterhin gültig das Konstrukt des Employer Branding sowie die daran angelehnten Begrifflichkeiten. Die Employer Brand ist durch einen Mehrwert der Organisation gegenüber anderen Arbeitgeber:innen definiert:

„Eine **Arbeitgebermarke (Employer Brand)** ist ein Nutzenbündel mit spezifischen arbeitgeberbezogenen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten, arbeitgeberspezifischen Zielgruppe nachhaltig differenziert.“ (Böttger 2012: 27; Herv. i. Orig.)

Weiter ist diese Marke durch einen bewusst gestalteten Wiedererkennungswert gekennzeichnet:

„Die **Identität einer Arbeitgebermarke** ergibt sich aus ihren raum-zeitlich gleichartigen Merkmalen, die aus Sicht des Arbeitgebers in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen und kann durch den Arbeitgeber gezielt gestaltet werden.“ (Böttger 2012: 27; Herv. i. Orig.)

Daraus ergibt sich das Gesamtbild aus Wertvorstellungen, welches ein Individuum (intern sowie extern) von der Organisation als Arbeitgeber:in hat. Dieses Bild wirkt entsprechend auf den Wettbewerb und ist mitunter abhängig von dem zwischenmenschlichen Austausch über jene Organisation:

„Das **Image der Arbeitgebermarke** entfaltet seine Marktwirkung als ein in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber.

Dieses Vorstellungsbild

- (a) entsteht durch die **anspruchsgruppenspezifische Wahrnehmung** der Unternehmensmarke.
- (b) wird beeinflusst durch die **anspruchsgruppenübergreifende Wahrnehmung** der Unternehmensmarke.“ (Böttger 2012: 27; Herv. i. Orig.)

Der gesamte Prozess der Schaffung und Steuerung der Arbeitgeber:innenmarke wird wiederum als Employer Branding bezeichnet:

„**Employer Branding** ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten, strategischen und operativen Führung der Arbeitgebermarke. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate Branding).“ (Böttger 2012: 27; Herv. i. Orig.)

Die Arbeitgeber:innenmarke (Employer Brand) wird somit durch das Employer Branding gebildet. Der Arbeitgeber:innenmarke übergeordnet ist nach dieser Definition wiederum das Arbeitgeber:innenimage, welches in direkter Abhängigkeit zu der Reputation der Gesamtorganisation und der Identität der Arbeitgeber:innenmarke steht. Dabei ist die Reputation einer Organisation die Summe ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung (vgl. Einwiller 2014: 380; Eisenegger 2015: 452). Das Employer Branding wirkt insbesondere organisationsintern auf den unterschiedlichen Ebenen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter:innen, wie Abbildung 13 zeigt. Zudem wirken unterschiedliche Bereiche auf die Imagewerte. Während das Employer Branding unmittelbare Auswirkungen auf die bestehenden und zu rekrutierenden Mitarbeiter:innen hat, wirken mittelbar auch die Images der Konkurrenz, die Branche an sich, journalistische Berichterstattung und Kund:innen auf die Prägung der Images (vgl. Kanning 2017: 146). Dadurch wird ersichtlich, dass das jeweilige Arbeitgeber:innenimage aus Perspektive des einzelnen und somit die ganzheitliche Arbeitgeber:innen-Reputation und die damit verbundene Marke

zwar durch Eigeninitiative der Organisation beeinflusst werden kann, jedoch auch von gering bis nicht kontrollierbaren externen Aspekten abhängt.

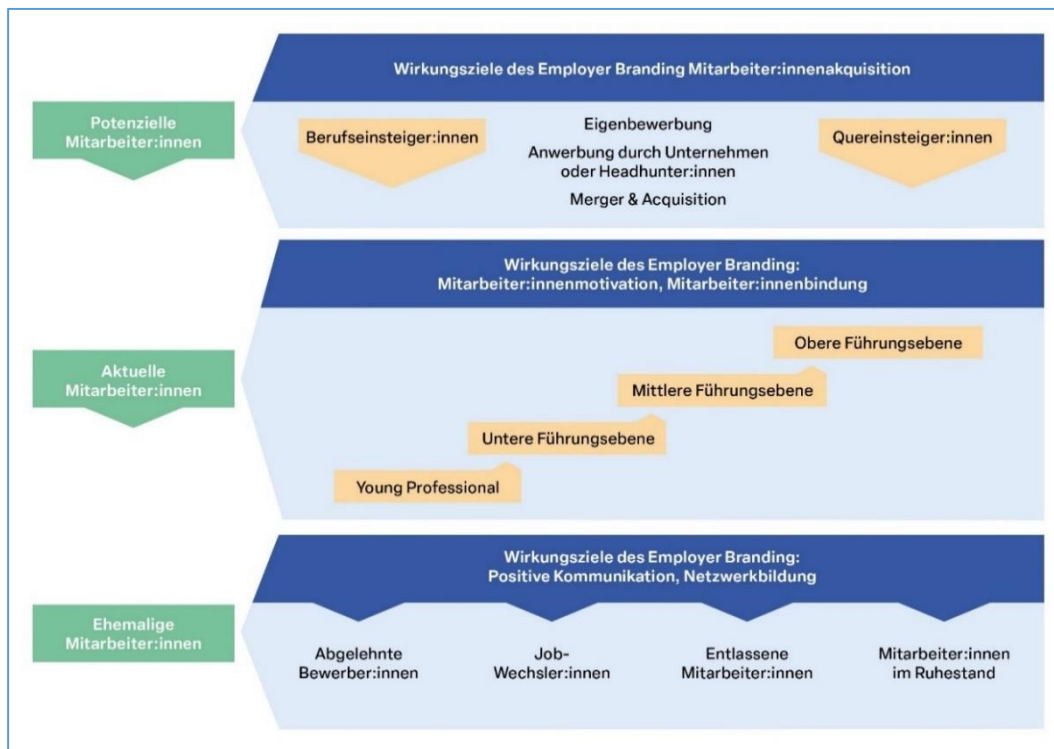


Abbildung 13: „Bezugsgruppenbetrachtung für die Employer Brand“ (Böttger 2012: 33; eigene Darstellung)

Eine Arbeitgeber:innenmarke ist weiter abhängig von dem Management personeller Ressourcen (*Humankapital, Human Resource Management*) und Reputationsmanagement einer Organisation. Kanning (2017) führt Studienergebnisse auf, welche zeigen, dass unter anderem eine positive Organisationsreputation vermehrt zu Bewerbungen führt. Er schlussfolgert in Anbetracht dieser Studien jedoch auch, dass durch die Langfristigkeit eines Images keine kurzfristige Änderung durch Maßnahmen für das Arbeitgeber:innenimage möglich ist. Daher müssen neben langfristig angelegten Imageverbesserungen im Rahmen einzelner Rekrutierungsmaßnahmen insbesondere objektive Anreize angesprochen werden. Darüber hinaus müsse zwischen der Bewerbungsabsicht und der tatsächlichen Bewerbung unterschieden werden. Organisationen können potenzielle Bewerber:innen schon vor der eigentlichen Bewerbung durch Faktoren wie ein negatives Arbeitgeber:innenimage oder attraktivere Konkurrenzangebote verlieren.

Kanning (2017) nennt weiter die drei Variablen der Glaubwürdigkeit, der Arbeitgeber:innenmerkmale und der Authentizität der beworbenen Organisation als besonders entscheidend im Bewerbungsprozess. Diese Variablen gelten auch in dieser

Dissertation als relevant für die Polizeien und werden insbesondere bezüglich der Wirkungsmechanismen professioneller Nachwuchsrekrutierung im weiteren Verlauf der Arbeit wieder aufgegriffen.

Laut Kanning (2017) kann eine positive Arbeitgeber:innenmarke nicht nur höhere Bewerber:innenquoten mit sich bringen, sondern auch die Mitarbeiter:innenbindung bestehender Mitarbeiter:innen festigen. Somit sollten auch die Polizeien aktiv Employer Branding betreiben und dadurch mittel- bis langfristig um die positive Stärkung unverwechselbarer und attraktiver Arbeitgeber:innenmarken bemüht sein. Dadurch könnten sie sich gezielter im Wettbewerb des *War for Talent* behaupten, der sich anbahnenden Personalknappheit entsprechend entgegenwirken und kosteneffizient agieren (s. Abbildung 14).

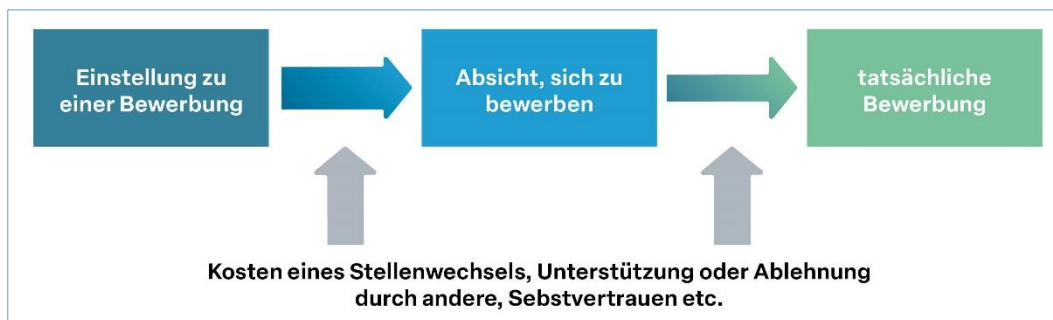


Abbildung 14: „Prozess von der Einstellung zu einer Bewerbung bis hin zur tatsächlichen Bewerbung“ (Kanning 2017: 156; eigene Darstellung)

Für die Ausprägung der Arbeitgeber:innenmarke sind die „objektiven Merkmale“ (klassische Arbeitsbedingungen und Bonusleistungen; Kanning 2017: 139) sowie die „symbolischen Merkmale“ (ebd.) entscheidend. In diesem Zusammenhang führt Kanning unter anderem Lievens und Kolleg:innen (2007) an, welche im Rahmen einer Untersuchung des belgischen Militärs fünf Symboliken der Arbeitgeber:innenmarke herausgestellt haben, die Kanning (ebd.: 139) als *Aufrichtigkeit*, *Spannung*, *Kompetenz*, *Anspruch* und *Prestige* übersetzt.

Kanning visualisiert die wechselseitige Beziehung der gesamtorganisatorischen Reputation und der Employer Brand und zeigt die eben beschriebenen externen Umwelteinflüsse beider auf (s. Abbildung 15). Für die Polizeien wären in diesem Modell anstelle der Kund:innen die Bürger:innen zu platzieren.

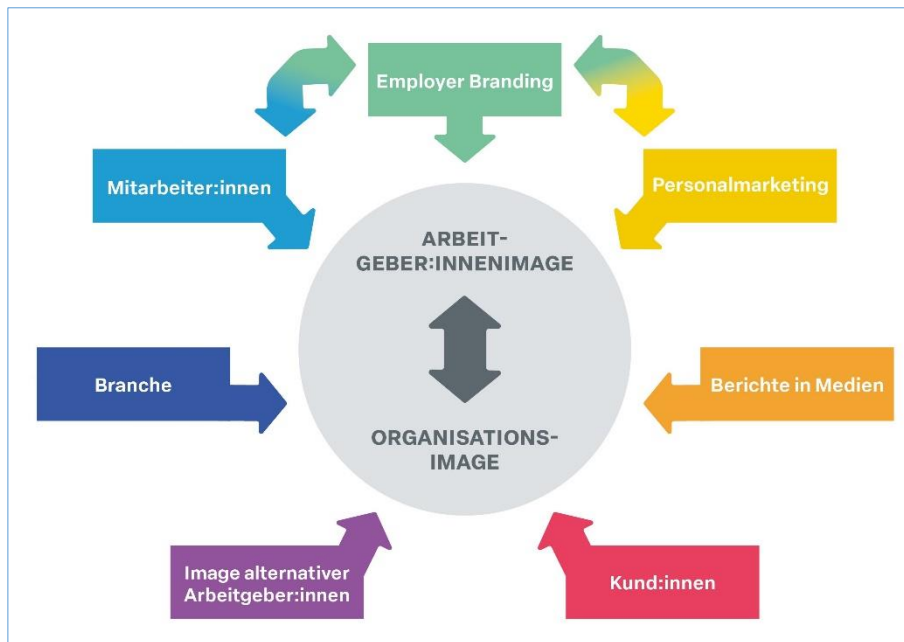


Abbildung 15: „Bedeutung des Employer Branding im Kontext vielfältiger Einflussgrößen“ (Kanning 2017: 146; eigene Darstellung)

Bayerl und Rüdiger (2017) weisen jedoch darauf hin, dass die Polizeien erst seit dem Aufkommen sozialer Netzwerke über Einsatzlagen hinaus mit Bürger:innen in Interaktion treten. Obwohl die Imagebildung, Nachwuchsrekrutierung sowie interne Kommunikation inzwischen über soziale Medien wahrgenommen werden (vgl. ebd.), wurde dieser Bereich bis dahin offenbar vernachlässigt. Da Imagebildung jedoch einen langfristigen Prozess darstellt (vgl. Kanning 2017), wurden die Möglichkeiten des Reputationsmanagements seitens der Polizeien bisher entsprechend nicht gänzlich ausgeschöpft – sei es gesamtorganisatorisch sowie aus Perspektive des Arbeitgeber:innenimages. Erst seit 2023 beinhaltet auch die PDV 100 Abschnitt 3.14 Öffentlichkeitsarbeit einen Passus bezüglich der Aufgabe der Polizeien, Reputationsmanagement zu betreiben, welcher im dazugehörigen Handbuch näher kommentiert wird (vgl. Stumpen, Jarolimek & Kreyenborg 2023). Diese verspätete Einsicht könnte einen Wettbewerbsnachteil für die Organisation Polizei bedeuten, welcher aufzuholen ist. Denn auch alle Angehörigen einer bestimmten Zielgruppe haben ein eigenes Bild von der Polizei als solcher, die unter anderem von der medialen Darstellung der jeweiligen Organisationen abhängt (vgl. bspw. Prange 2010; Schug 2012). Da die Summe dieser einzelnen Images, wie oben bereits beschrieben, die Reputation einer Organisation ergibt ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Bürger:innen zwischen den einzelnen Polizeien des Bundes und der Län-

der differenzieren. Oftmals wird von „der Polizei“ als einer organisatorischen Einheit gesprochen, was auch im forschenden sowie medialen Tonus der gängige Fall ist⁴².

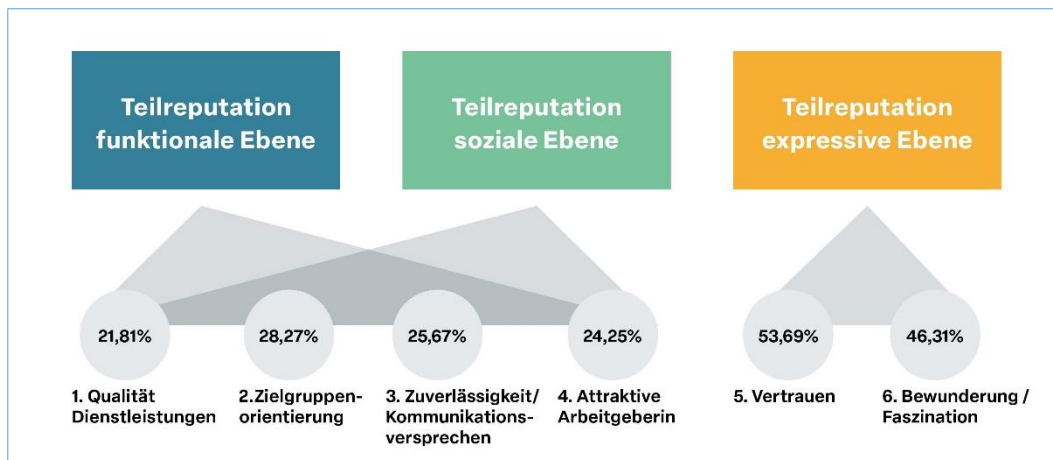


Abbildung 16: „Gesamtreputation der Polizei“ (Ochner 2023: 73; eigene Darstellung)

Um den Polizeiberuf attraktiv für die geeignete Gruppe von Stakeholder:innen der primären und sekundären Bewerber:innenzielgruppen zu gestalten, gilt es somit auch grenzübergreifend für die Organisationen der Polizei an einer gepflegten Reputation zu arbeiten (vgl. BLAG Reputationsmanagement 2020). Dabei gilt es gleichfalls, sie zu messen und zu steuern, weshalb Ochner (2023) angelehnt an verschiedene Modelle der Reputationsmessung (u. a. Reputation Quotient nach Fombrun, Gardberg & Sever 2000; RepTrak sowie RepTrak Pulse angelehnt an Wiedmann 2012a & 2012b bzw. Fombrun, Ponzi & Newsburry 2015; Reputation Performance Manager nach Storck & Liehr-Gobbers 2009; Corporate Reputation Monitor nach Schwaiger 2004; IReMS nach Ingenhoff 2007) ein erstes Messmodell polizeilichen Reputationsmanagements entwirft. Das Modell stellt sechs Kerndimensionen als wesentlich für die Polizeien des Bundes und der Länder heraus (s. Abbildung 16). Bezüglich der Teilreputation der funktionalen sowie sozialen Ebene sind dies die

- Qualität der Dienstleistungen,
- Zielgruppenorientierung,

⁴² Beispielsweise wird in der telefonischen Befragung des ZDF-Politbarometers im Juni 2020 nach dem Grad des Vertrauens in „die Polizei“ gefragt (Politbarometer 2020). Im Ergebnis haben 86% der Befragten (n=1.227) großes Vertrauen in die Polizei, 13% jedoch nicht (Destatis 2020b). Die forsa-Bürger:innenbefragung des dbb Beamtenbund und Tarifunion spricht ebenfalls von „der Polizei“.

- Zuverlässigkeit/Kommunikationsversprechen und
- Attraktivität als Arbeitgeberin.

Auf der expressiven Ebene werden die beiden Dimensionen

- Vertrauen und
- Bewunderung/Faszination ergänzt.

Auf Basis dieses Ansatzes nach Ochner erarbeiten Kreyenborg et al. (2025) anhand der direkt steuerbaren vier Kerndimensionen der sozialen und funktionalen Ebene das *Handbuch Reputationsmanagement*, welches zum Zweck hat, den Polizeien theoretische sowie praktische Grundlagen an die Hand zu geben, mittels strategischer Kommunikationskonzeption professionelles Reputationsmanagement zu betreiben. Denn dieses Vorhaben ist nicht zuletzt durch den Abschlussbericht besagter BLAG Reputationsmanagement und daraus gewachsenem jahrelangem Austausch der seitens des UA FEK beauftragten bundesweiten *Arbeitstagung behördenübergreifende Strategische Kommunikation / Reputationsmanagement* zu einer festgeschriebenen Aufgabe im Rahmen der Polizeidienstvorschrift 100 Absatz 3.14 Öffentlichkeitsarbeit geworden.

2.2.2 Integrierte Organisationskommunikation

Während im Polizeilichen oftmals lediglich zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden wird, spielt die integrierte Kommunikation in der Kommunikationswissenschaft eine bindende Rolle. Bezüglich der Managementkomponente, wie sie auch im vorangehenden Begriff des Reputationsmanagements und später aufkommenden Begriffes des Kommunikationsmanagements enthalten ist, definiert Bruhn integrierte Kommunikation wie folgt:

„Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens beziehungsweise eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“ (Bruhn 2014a: 96)

Auch Schwarz und Braun nehmen zuvor die weiterhin gültige Prozessperspektive ein und formulieren folgende Definition, in der sie gleichfalls das einheitliche Auftreten der Organisation betonen:

„Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess. Es gilt, ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln. Dazu wird eine kommunikative Leitidee formuliert. Wichtig ist dabei die Abstimmung zwischen der internen und externen Kommunikation. Das soll sicherstellen, dass in der externen Kommunikation keine Widersprüche auftreten. Oft genug vermittelt Werbung ein anderes Image als die Mitarbeiter vor Ort.“ (Schwarz & Braun 2006: 12)

Rademacher (2015) betont diesbezüglich den Wortbestandteil der *Integration*, deren Entwicklung abhängig von dem gesellschaftlichem sowie organisationalem Wandel ist. Diese notwendige Perspektive ganzheitlicher Kommunikationsarbeit leiste einen wesentlichen Beitrag zur Legitimität des Organisationshandelns und zahle entsprechend in die immaterielle Wertschöpfung ein. Auf dem Markt sei ein zunehmendes Verständnis dieser Managementauffassung zu vernehmen.

Die zu rekrutierenden Bewerber:innen und die bestehende Belegschaft sind hinsichtlich des Personalmarketings und des Zusammenspiels der Selbst- und Fremdwahrnehmung somit nicht getrennt zu betrachten. Denn Mitarbeiter:innen können potenzielle Bewerber:innen in ihrer Entscheidung für oder auch gegen eine Organisation beeinflussen (vgl. Kanning 2017). Insbesondere der Aspekt eines authentisch vermittelten Arbeitgeber:innenimages seitens der Organisation ist ein bedeutender Faktor für die Glaubwürdigkeit der Organisation, da die gegenwärtigen Mitarbeiter:innen nicht-authentische Nachwuchswerbung glaubwürdig widerlegen können (vgl. ebd.). Insofern sind auch die gegenwärtigen Mitarbeiter:innen sowohl Adressat:innen als auch Mittler:innen (Markenbotschafter:innen) des Employer Branding (Internal Brand Management; vgl. Piehler, Grace & Burmann 2018) und sollten im Sinne eines ganzheitlichen Stakeholder:innenansatzes mittels einer integrierten Organisationskommunikation mit bedacht werden (vgl. u. a. Böttger 2012; Bruhn 2014a, 2014b; Kanning 2017; Zerfaß 2014). Entsprechend müssen vermittelte Botschaften auch intern Akzeptanz finden. Wie bereits aufgezeigt wurde, ist der Wandel stetig und unaufhaltsam, weshalb Organisationen der Öffentlichen Verwaltung mitgehen und sich an den Wandel anpassen müssen (vgl. Knorre & Kocks 2020; Röttger 2022). Bezüglich der Mitarbeiter:innenrekrutierung ist der

Wandel vom Arbeitgeber:innenmarkt hin zum Arbeitnehmer:innenmarkt von zentraler Bedeutung für das Verständnis von Organisationen. Mit dem Wandel zu gehen kann zum Bedarf von Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen führen. Um neue Prozesse in eine Organisation zu integrieren, bedarf es eines kommunikativ begleiteten Change Managements und somit der sogenannten Change Communication. Denn die Neuerungen müssen nicht nur theoretisch umgesetzt werden. Ob die Neuerungen Fuß fassen, hängt insbesondere von der Akzeptanz der Organisationsmitglieder ab, welche von den Prozessoptimierungen betroffen sind.

In der Theorie bestehen mehrere Phasenmodelle bezüglich Change-Management-Prozessen. In der strategischen Kommunikation ist das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1890-1947) etabliert, welcher als Begründer der Feldtheorie sowie Mitbegründer gruppenspezifischer Arbeitsweisen (neben Jacob Levy Moreno, 1889-1974) auch als früher Systemiker gilt (vgl. Kriz 2015: 285ff.). Die Phasen nach Lewin gliedern sich in *Unfreezing*, *Changing* und *Refreezing*. Die *Unfreezing* und *Refreezing*-Phase sind Phasen des Gleichgewichtes. Die *Changing*-Phase ist jene, in welcher das alte Gleichgewicht aufgebrochen und die Prozesse verändert werden, bevor durch ihre Etablierung ein neues Gleichgewicht hergestellt wird. Die Arbeitsleistung sinkt während des Veränderungsprozesses ab, ist nachher jedoch höher als zu Beginn, wodurch sich die langfristige und nachhaltige Wirkung sowie Relevanz des Change Prozesses verdeutlicht. Neben Lewins existieren weitere Modelle, wie beispielsweise das darauf aufbauende detailliertere Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1995). Insgesamt sollte die Change Communication in die gesamte Organisationskommunikation eingebettet werden und dem allumfassenden Kommunikationscontrolling untergeordnet sein. Im Folgenden wird näher auf jene strategische Steuerung von Kommunikation eingegangen.

2.2.3 Strategische Steuerung von Kommunikation

Insbesondere behördliche Institutionen sind durch steile Hierarchien staatlicher Kontrollmechanismen (bspw. Ministerien und Gremien) strukturell herausgefordert agile Prozesssteuerung zu betreiben. Durch die sogenannte VUCA-Welt sollten jedoch auch Behörden ein höheres Maß an Agilität entwickeln, um in dem eingangs geschilderten Wettbewerb um Nachwuchspersonal mithalten zu können. VUCA

bezeichnet den stetigen Wandel des Marktes bezüglich der vier Kennzeichen der Flüchtigkeit (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity), bei welcher hierarchische Strukturen geringere Zukunftsfähigkeit aufweisen (vgl. Heller & Gallenmüller 2019: 15). Die Grundlagen derartig agiler Prozesssteuerung stammen aus der Informatik und sind inzwischen unter dem Begriff *Scrum* (engl. *Gedränge*) international etablierter Bestandteil des Projektmanagements (vgl. Scrum Alliance 2013), welchem interdisziplinär auch die strategische Kommunikation zugeordnet wird. Aus diesen strategischen Perspektiven scheint es langfristig notwendig, die Intensität der innerstaatlichen Kontrolle bezüglich organisationskommunikativer Strukturen zugunsten der Agilität und somit der exekutiven Handlungsfähigkeit neu zu definieren. Das kann beispielsweise durch einen gleichfalls formativen Strategieprozess geschehen, durch welchen stete Agilität der Gesamtorganisation begünstigt werden könnte.

Grunig und Hunt (1984) prägen mit ihrer vergleichsweise betagten und dennoch aktuellen Definition der Public Relations als „the management of communication between an organization and its publics“ die Öffentlichkeitsarbeit als Management-Begriff. Darüber hinaus weisen sie in ihrem Werk *Managing Public Relations* (Grunig & Hunt 1984) bereits auf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für den Managementprozess einer Organisation hin. Auf dem Gebiet des Kommunikationsmanagements wird im Rahmen der steten Professionalisierung der PR-Branche das Kommunikationscontrolling herausgestellt, welches auch durch internationale Verbände an Bedeutung gewinnt (vgl. Huhn & Sass 2011). Seit den 1990er-Jahren ist die PR-Forschung verstärkt bestrebt die Praxis der Öffentlichkeitsarbeit zu professionalisieren und entwickelt, angelehnt an Modelle der Betriebswirtschaftslehre und ganzheitlichen Managementsystemen, eigene Modelle, um die Wertschöpfung strategischer Kommunikation durch gezieltes Kommunikationscontrolling zu messen und zu steuern (vgl. Raupp & Vogelgesang 2009: 96). So beispielsweise die beiden an die Kennzahl des *Return on Invest* (RoI) angelehnten Modelle des *Return on Communications* (RoC; vgl. The Swedish Public Relations Association 1997; Rolke & Jäger 2009) sowie *Balanced Scorecard* (BSC; vgl. Kaplan & Norton 1997), die wiederum darauf aufbauende *Strategy Map* (vgl. Kaplan & Norton 2000), die *Corporate Communications Scorecard* (vgl. Zerfaß 2008) oder auch der *Social Return on Investment* (SROI; vgl. Grünhaus & Rauscher 2021). Ebenso kann

der ganzheitliche Blick auf die Organisation durch das *EFQM Excellence-Modell* (European Federation Quality Management) wegweisend für das Kommunikationsmanagement sein (vgl. Bruhn 2014b). Auch die *Barcelona Principles der International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) sind eine anerkannte Größe in der Praxis der strategischen Kommunikation (vgl. AMEC 2020), um nur einige zu nennen. Diese Vielzahl der Modelle zeigt, dass Bemühungen um Messverfahren kommunikativ geschaffener Werte keine Neuheit sind und bereits diverse Ansätze dazu existieren, welche stetig professionalisiert werden.

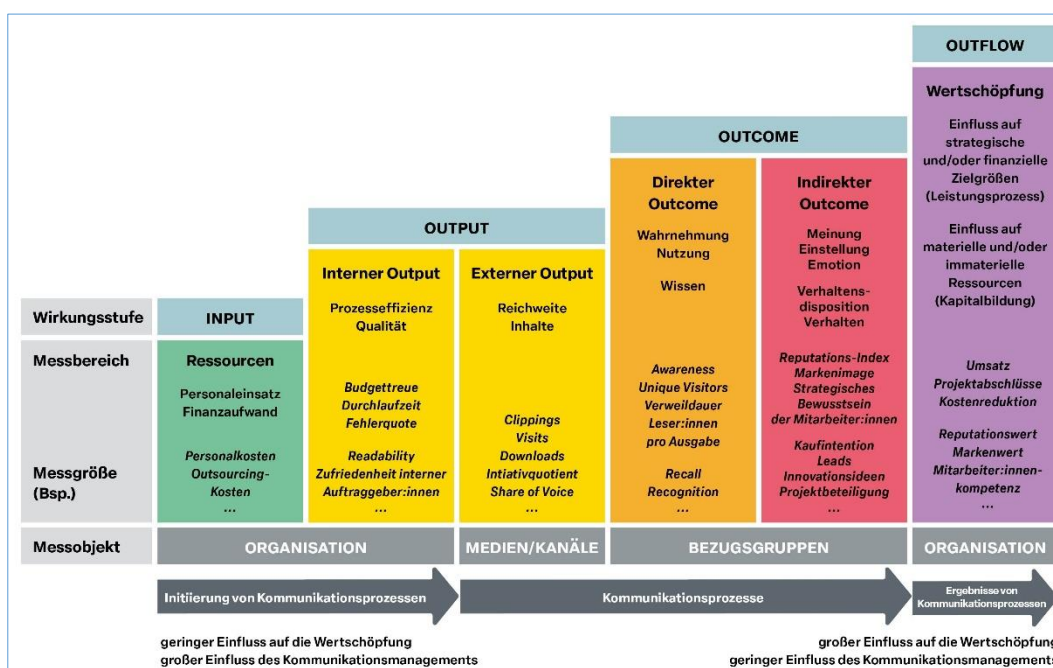


Abbildung 17: DPRG/ICV-Bezugsrahmen (vgl. Rolke & Zerfaß 2010; eigene Darstellung)

Im Jahr 2009 entwickeln die *Deutsche Public Relations Gesellschaft* (DPRG) und der *Internationale Controller Verein* (ICV) den DPRG/ICV-Bezugsrahmen (vgl. Rolke & Zerfaß 2010), welcher seither ein etabliertes Wirkungsstufenmodell der Wertschöpfung immaterieller Werte darstellt (s. Abbildung 17). Es beinhaltet die vier Stufen Input, Output, Outcome und Outflow. Der Input berücksichtigt den organisatorischen Ressourceneinsatz (finanziell und personell). Der Output bezeichnet die organisationsinterne sowie -externe Effizienz des Vorhabens. Der Outcome beschreibt die daraus resultierende Wirkung auf die anvisierten Zielgruppen, während der letzte Outflow bzw. Impact die durch jene Maßnahme entstandene materielle und immaterielle Wertschöpfung aufzeigt. Der aktive Kommunikationsprozess mit den Zielgruppen findet in der Mitte des Modells und somit ausschließlich

auf den externen Ebenen von Output und Outcome statt. Er ist somit eingebettet in seine vorangehende organisationsinterne Planung und sein nachfolgendes Resultat für die Organisation. Diese Wirkungsstufen erfolgen nicht automatisch, sondern können durch formative Evaluation und anschließendes Controlling gezielt gesteuert werden. Zerfaß definiert den Begriff des Kommunikationscontrollings wie folgt:

„K[ommunikationscontrolling] ist eine Unterstützungs- und Steuerungsfunktion, die *Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz* für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft sowie geeignete *Methoden, Strukturen und Kennzahlen* für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Public Relations bzw. Organisationskommunikation oder Unternehmenskommunikation bereitstellt. Damit bildet das K[ommunikationscontrolling] das Scharnier zwischen der Steuerung der Gesamtorganisation und dem Kommunikationsmanagement.“ (Zerfaß 2015a: 1120; Herv. i. Orig.)

Dadurch können Dysfunktionen und Verbesserungsoptionen festgestellt werden, durch deren Nachsteuerung die einzelnen Prozessschritte optimiert werden können. Dieses Vorgehen wird auch unter *agilen Kommunikationsprozessen* verstanden.

Laut Zerfaß (2015b) sind derartige Bestrebungen jedoch bloß kurz- bis mittelfristig geeignet, um den monetären Wert von Kommunikation geltend zu machen. Mittels der grundlegenden Formel der Wertschöpfung („Bruttowertschöpfung = Produktionswert - Vorleistungen - Abschreibungen - indirekte Steuern + Subventionen“, ebd.: 719) könne Kommunikation nicht finanziell messbar sein, da sie keine monetären Kennziffern für die festen Parameter der Abschreibungen und Subventionen liefert. Als grundsätzlich wertschöpfende „Hebel“ der Kommunikation nennt er vier Aspekte, die er in zwei *sprechende* und zwei *zuhörende* Hebel einteilt:

Sprechende Hebel:

1. Kurzfristig messbare Auswirkungen kommunikativer Maßnahmen, wie bspw. auf die Mitarbeiter:innenmotivation oder Kund:innenzufriedenheit.
2. Langfristig erzielter „*Aufbau immaterieller Erfolgspotenziale* wie Bekanntheit, Glaubwürdigkeit, Authentizität, Reputation, Marken, Mythen und Organisationskulturen“ (ebd.: 720).

Zuhörende Hebel:

1. Das gezielte Nutzen von *Verstehenspotenzialen* für die „Strategiedefinition und Positionierung der gesamten Organisation“ (ebd.: 720).
2. „Sicherung von Handlungsspielräumen der Organisation“ (ebd.).

Während die sprechenden Hebel das aktive Kommunizieren bezeichnen, monitoren die zuhörenden Hebel die Meinungen der Stakeholder:innen der einzelnen Teilöffentlichkeiten, statt ausschließlich aktiv zu steuern. Nach diesem Verständnis ist die polizeiliche Nachwuchswerbung unter den Aspekten der Authentizität bzw. Glaubwürdigkeit sowie Arbeitgeberinnenmarke als langfristig zu erreichender immaterieller Wert einzustufen.

Weiter weist Zerfaß (2015a, 2015b) auf die Relevanz der Zusammenarbeit der zugehörigen Organisationsbereiche (Geschäftsführung, Kommunikationsabteilungen, betriebswirtschaftliches Controlling) hin, welche gemeinschaftlich die Bedeutung der immateriell geschaffenen Werte erkennen und steuern müssen. Ein funktionales Kommunikationscontrolling in einer Organisation zu etablieren sei zwar ein umfassender und langfristiger Prozess, jedoch erwiesenermaßen ein Wettbewerbsvorteil. Im Kern lasse sich ein allumfassendes Kommunikationscontrolling in die vier zu steuernden Bereiche Kommunikationsmanagement, Kommunikationsstrategie, Kommunikationsprogramme & Kampagnen sowie Kommunikationsmaßnahmen einteilen. Das folgende längere Zitat bringt besagte vier Phasen auf den Punkt und ist wesentlich für das ganzheitliche Verständnis des Kommunikationscontrollings:

„Ein umfassendes K.-System beinhaltet ein *Portfolio von Methoden und Kennziffern*, das sich anhand der zugrunde liegenden Problemstellungen wie folgt systematisieren lässt:

1) *K. zur Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements*: Im Mittelpunkt stehen Audits, Prozessanalysen und andere Methoden, mit denen die strukturellen, kulturellen und personellen Dimensionen des Kommunikationsmanagements selbst durchleuchtet werden.

2) *K. zur Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie*: Dieser Aspekt steht im Mittelpunkt der Diskussion zur Wertschöpfung durch Kommunikation. Mit Methoden zur Bestimmung kommunikativ geschaffener Werte (Marken- und Reputationsbewertung, Intangible Capital Reports; vgl. Möller et al. 2009⁴³) und zur mehrdimensionalen Steuerung von Kommunikationsprogrammen (Scorecards) soll sichergestellt werden, dass die Kommunikation einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation leistet.

3) *K. zur Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsprogrammen und Kampagnen*: Mithilfe von Konzeptionsevaluationen und Prozessanalysen ist es möglich von Mitarbeitern oder Agenturen erstellte Planungen im Hinblick auf Stimmigkeit und Qualität zu beurteilen und auf diese Weise mögliche

⁴³ Möller, K., Piwinger, M. & Zerfaß, A. (2009). Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Handelsblatt Buch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fehlallokationen frühzeitig zu vermeiden. Von besonderer Bedeutung ist dies bei der Integrierten Kommunikation.

4) *K. zur Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen*: Dieser in der Praxis am weitesten ausgebaut Bereich umfasst zum einen Methoden zur Erfolgsprognose (z.B. Pretests von Anzeigen und Internetangeboten) sowie Fortschrittskontrollen (z. B. inhaltliche Meilensteine und Budgetziele von Kampagnen) und zum den [sic!] anderen die vielfältigen Ansätze der Evaluation von PR durch medien-, publikums- und imagebezogene Verfahren.“ (Zerfaß 2015a: 1121; Herv. i. Orig.)

Durch diese Schilderung wird auch für das Kommunikationscontrolling ein strategisch konzeptionelles Verständnis ersichtlich, welches sich durch Analyse, Strategie, Operationalisierung und Evaluation auszeichnet, wie in Kapitel 2.3 noch deutlich wird. Dieses Verständnis von Controlling spiegelt den gesamten Regelkreislauf des Managementprozesses wieder und spielt somit auch für die Professionalisierung der strategischen Kommunikation eine entscheidende Rolle. Es steuert alle Prozesse, welche in Abhängigkeit zu der strategischen Kommunikation einer Organisation stehen. Somit sollten auch alle Kommunikationskonzepte bzw. Kampagnen in die übergeordnete strategische Kommunikation integriert und entsprechend auf allen relevanten Ebenen gesteuert werden (vgl. Schmidbauer & Jorzik 2017: 417). Im Rahmen eines einzelnen Konzeptes sollte zudem ein gezielter Controllingprozess stattfinden, welcher zugleich in das organisationsübergreifende Kommunikationscontrolling integriert ist.

Innerhalb der Polizeien des Bundes und der Länder wird nach aktuellem Kenntnisstand (2024) dieser Arbeit noch kein jeweils gesamtorganisatorisches Kommunikationscontrolling betrieben. Durch das Aufzeigen des Wertes strategischer Kommunikation ist das Kommunikationscontrolling jedoch ein entscheidendes Instrument, um die Relevanz immaterieller Werte auf der ressourcensteuernden Haushaltsebene deutlich zu machen. Wird der Nutzen jener *Intangible Assets* für eine Organisation nicht erkannt, sind kommunikative Mittel aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kaum fundiert zu begründen. Dies kann sich unter anderem negativ auf die staatlich zur Verfügung gestellten Ressourcen der Nachwuchswerbung auswirken. Bei genaueren Überlegungen birgt dieser Umstand nahezu ein Paradoxon: Strategische Kommunikation hat zum Ziel durch vertrauensbildende Maßnahmen eine höhere Handlungslegitimität für eine Organisation zu schaffen (vgl. u. a. Bentele 2015b: 1157; Röttger 2015: 1119; Sandhu 2019; Szyszka 2015: 1157). Monetäre Werte, wie sie beispielsweise auf Währungen zutreffen, sind jedoch ebenfalls lediglich ein

Ausdruck des Vertrauens der Bevölkerung in die jeweilige Währungskraft, wie Georg Simmel bereits in seinem Werk *Philosophie des Geldes* aus wirtschaftssoziologischer Perspektive thematisiert (vgl. Simmel 1958). Auch Niklas Luhmann erörtert in seinem Werk *Die Wirtschaft der Gesellschaft* monetäre Sinnhaftigkeiten als Kommunikation von Knappheit (vgl. Luhmann 1988), was ebenso auf die Kommunikation immaterieller Sinnhaftigkeiten und Knappheiten übertragbar ist. Damit reißen sie sich in international vielfältige wirtschaftssoziologische Betrachtungen sozial bedingter Wertigkeiten ein, wie sie bspw. Karl Marx, Max Weber, James S. Coleman, Paul J. DiMaggio & Walter W. Powell diskutieren (vgl. Kraemer & Brügger 2017). Letztendlich kann argumentiert werden, dass materielle sowie immaterielle Werte denselben Schlüssel haben: Das ihnen gegenübergebrachte Vertrauen ihrer Stakeholder:innen. Um diesem gezielt begegnen zu können, wird im folgenden Kapitel näher auf das Instrument des strategischen Kommunikationskonzeptes eingegangen.

2.3 Das strategische Kommunikationskonzept

In diesem Kapitel wird das strategische Kommunikationskonzept näher erläutert. Dazu erfolgt eingangs eine grundsätzliche Einführung in die Geschichte bestehender Konzeptmodelle, weiter die tiefergreifende Erläuterung einzelner Konzeptschritte und schließlich die Darstellung des Kampagnenbegriffes.

2.3.1 Konzeptmodelle

Um Kampagnenarbeit strategisch leisten zu können, bedarf es konzeptioneller Grundlagen, welche die Erfolgs- und Qualitätskontrolle ermöglichen. Entsprechende strategische Kommunikationskonzepte finden in diversen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Bereichen Anwendung. Je nach Absicht konzeptionieren sie verschiedene Kampagnentypen, wie zum Beispiel Informationskampagnen, Präventionskampagnen oder Werbekampagnen (wie bspw. bezüglich der Nachwuchswerbung). Durch das bezweckte Anwerben neuer Mitarbeiter:innen in die bestehende Mitarbeiter:innenschaft ist das Instrument des strategischen Kommunikationskonzeptes für die Nachwuchswerbung im Sinne der in Kapitel 2.2.1

geschilderten Abhängigkeiten interner sowie externer Bezugsgruppen der integrierten Kommunikation einer Organisation zuzuordnen.

Dabei besteht bisweilen keine einheitliche Definition für das strategische Kommunikationskonzept, wie Szyszka bereits 2008 bemängelt. Die bisherigen Erklärungsversuche ähneln sich jedoch in ihren geschilderten Abläufen, Kommunikation strategisch zu planen. Bentele definiert diese Form der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Begriff der PR-Konzeption:

„Eine K. (auch PR-Konzeption, Kommunikationskonzeption) ist ein systematischer – in der Regel verschriftlichter – Plan zur Behandlung und Lösung kommunikativer Problemstellungen (intern und extern) von Organisationen. Weil eine PR-K. Kommunikationsprobleme lösen soll ist sie wie jede systematische Problemlösung strukturiert. Sie enthält üblicherweise (1) eine systematische Ausgangs- und Situationsanalyse, (2) eine Vorgehensweise zur Lösung des Problems, bestehend aus Strategie und Taktik inklusive Zeit- und Budgetplanung, (3) Angaben zur Umsetzung bzw. Implementierung der Strategie/Taktik und (4) Angaben zur Evaluation von zielgerichteten (PR-Ziele) und strategisch ausgerichteten Kommunikationsprozessen. [...]“ (Bentele 2015a: 1122f.)

Dieser grundsätzlich gleiche Aufbau findet sich auch bei weiteren etablierten Modellen und praktischen Leitfäden wieder (vgl. Nothhaft & Bentele 2015). Um diese grundlegende Systematik und ihre Entwicklung deutlicher zu machen, werden einige etablierte Modelle im Folgenden chronologisch vorgestellt. Weiter erfolgt die daraus resultierende Zusammenfassung der Konzeptkriterien, welche die Grundlage für die später angestrebte empirische Analyse bildet.

2.3.1.1 Bernays (1947) – „*The Engineering of Consent*“

Vor etwa einhundert Jahren legt der gebürtige Österreicher und noch als Kind ausgewanderte US-Amerikaner Edward Bernays mit seinen Werken *Crystallizing Public Opinion* (1923) und *Propaganda* (1928, vgl. Bernays 2011) erste Grundsteine der PR-Forschung. Er diskutiert die Bedeutung mittels persuasiver Möglichkeiten auf die öffentliche Meinung zu wirken. Dabei definiert er die Herangehensweisen von PR-Berater:innen sowie das Zusammenspiel von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus. Bereits damals verweist Bernays auf die notwendige Wahrhaftigkeit von PR-Maßnahmen bezüglich der Glaubwürdigkeit der Sender:innen (s. a. Bentele & Nothhaft 2011; Jarolimek 2015; Nawratil 2006).

Im Jahr 1947 diskutiert er vor dem Hintergrund der Meinungsfreiheit und Globalisierung die entstandenen Machtverhältnisse von Führung und Öffentlichkeiten. Durch die steigende Möglichkeit potenzieller Reichweiten steige sowohl die Möglichkeit der gezielten Beeinflussung, als auch die Möglichkeit vielfältiger Rezeption. Somit sei die Welt zugleich kleiner und größer geworden, wodurch Meinungsführer:innen (s. a. Geise 2017) mächtiger seien als je zuvor:

„We are tired of hearing repeated the threadbare cliché ,The world has grown smaller‘; but this so-called truism is not actually true, by any means. The world has grown both smaller and very much larger. Its physical frontiers have been expanded. Today’s leaders have become more remote physically from the public; yet, at the same time, the public has much greater familiarity with these leaders through the system of modern communications. Leaders are just as potent today as ever.“ (Bernays 1947: 114)

Bezüglich der daraus resultierenden Möglichkeit des „engineering of consent“ (ebd.: 114) und der teils bestehenden Bildungsunterschiede in der Bevölkerung betont er die Bedeutung sozialer Ziele und Werte („socially constructive goals and values“, ebd.: 114) sowie sozialer Verantwortung („social responsibility“, ebd.: 116) in demokratisch effizienten modernen Gesellschaften. Den guten Willen („good will“, ebd.: 116) zur Verhaltensänderung einer bestimmten Gruppe zu erzeugen sei nur durch anhaltende Glaubwürdigkeit möglich. Entsprechend müssten auch die Public Relations verantwortungsvoll handeln und sollten lediglich gesellschaftlich respektable Vorhaben unterstützen:

„The public relations counsel has a professional responsibility to push only those ideas he can respect, and not to promote causes or accept assignments for clients he considers antisocial.“ (ebd.: 116)

Darauf aufbauend formuliert er Überlegungen für die konkrete Planung einer Kampagne, für welche er technische Sinnbilder des Ingenieur:innenwesens verwendet. Er betont die Bedeutung der Situationsanalyse und nennt vier Voraussetzungen für eine umfassende Planung:

1. Verfügbare Ressourcen und ihre klar definierten Grenzen sollten möglichst genau kalkuliert, aber bei Bedarf flexibel anpassbar sein:
 - a. personell (kreativ, administrativ, ausführend; ggf. Einkauf externer Expertise),
 - b. finanziell,
 - c. zeitlich (u. a. Kalkulation der festen Kampagnenlaufzeit).

2. Umfassendes Wissen über das zu bewerbende Subjekt
3. Konkrete Formulierung der (kurz- bis langfristigen) Ziele, der dafür notwendigen Maßnahmen und benötigten Medien unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der verfügbaren Ressourcen
4. Exakte Erforschung über das Verhalten und die Interessen der anzusprechenden Öffentlichkeit als Individuum sowie als Gruppe, die entsprechende Formulierung konkreter Zielgruppen und die Identifizierung zu erreichender Meinungsführer:innen auf allen Ebenen für die benötigte Reichweite

Die akribische Erforschung („painstaking research“, ebd.: 118) des Rezeptionsverhaltens stellt für Bernays einen wichtigen Faktor dar, um die gesellschaftlichen Trends und Ideen der Zielgruppe frühzeitig zu erkennen und für die Planung einzukalkulieren zu können:

„Completed, it provides a blueprint of action and clarifies the question of who does what, where, when, and why. It will indicate the over-all strategy to be employed, the themes to be stressed, the organization needed, the use of media, and the day-to-day tactics. It should further indicate how long it will take to win the public and what are the short- and longterm trends of public thinking. It will disclose subconscious and conscious motivations in public thought, and the actions, words, and pictures that effect these motivations. It will reveal public awareness, the low or high visibility of ideas in the public mind.

Research may indicate the necessity to modify original objectives, to enlarge or contract the planned goal, or to change actions and methods. In short, it furnishes the equivalent of the mariner's chart, the architect's blueprint, the traveler's road map.“ (ebd.: 118)

Erst wenn diese grundlegenden Planungsmomente organisiert sind folgt die Taktik: „the engineer of consent must create news“ (ebd.: 119). Dabei sollten diese Botschaften lebhaft dramatisiert sein („vividly dramatize ideas“, ebd.: 119). Denn die eigenen Botschaften müssen neben anderen Botschaften mit Nachrichtenwert die Aufmerksamkeit der Zielgruppen erreichen und ihr auch unbekannte Erlebnisse dramaturgisch ansprechend näherbringen, um erfolgreich Einstellungen und Verhalten zu beeinflussen:

„The imaginatively managed event can compete successfully with other events for attention. Newsworthy events, involving people, usually do not happen by accident. They are planned deliberately to accomplish a purpose, to influence our ideas and actions.“ (ebd.: 119)

Durch die mediale Verbreitung von Kommunikation könnte so eine Vielzahl von Rezipient:innen erreicht werden: „Communication is the key to engineering consent

for social action“ (ebd.: 119f.). Um Kommunikation gezielt einzusetzen, sei es jedoch unerlässlich analytisch und strategisch vorzudenken, bevor tatsächliche kommunikative Maßnahmen durchgeführt werden:

„When the public is convinced of the soundness of an idea, it will proceed to action. People translate an idea into action suggested by the idea itself, whether it is ideological, political, or social. They may adopt a philosophy that stresses racial and religious tolerance; they may vote a New Deal into office; or they may organize a consumers’ buying strike. But such results do not just happen. In a democracy they can be accomplished principally by the engineering of consent.“ (ebd.: 120)

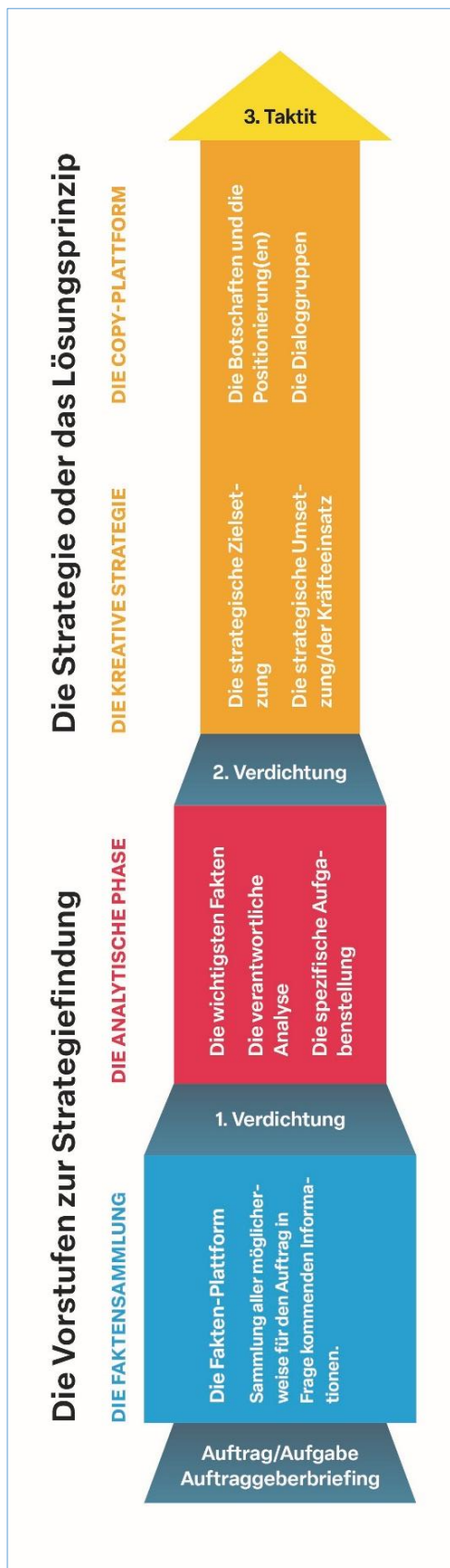
Somit beschreibt Bernays bereits die Bedeutung immaterieller Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und sozialer Verantwortung. Umfassende Analysen, insbesondere das Hineindenken in die spezifischen Zielgruppen vor jeglicher taktisch-operativer Umsetzung, werden ebenso begründet wie die kurz- bis mittelfristige konkrete Zieldefinition des Kampagnenzweckes.

2.3.1.2 Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann & die „Dörrbeckersche Rakete“ (1997)

Dörrbecker und Fissenewert-Goßmann (2001) bemängeln in den 1990er-Jahren die unübersichtliche Literaturlage der Konzeptionstechnik und machen es sich zur Aufgabe, verschiedene Modelle in einem Werk zusammenzubringen und so ein umfassendes Bild der theoretischen sowie praktischen PR-Konzeption aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurden bis zu der vierten Auflage im Jahr 2001 diverse Herangehensweisen von zwei Lehrinstituten (Akademie Führung und Kommunikation / AFK, Deutsches Institut für Public Relations / DIPR), zwölf Agenturen (Ahrens & Behrent, Backhaus Togotzes & Partner, Burson-Marsteller, Eisele & Partner, Hill and Knowlton, Infoplan, IPR&O⁴⁴, Kohtes & Klewes, KOMMUNIKATION, Leipziger & Partner, PR Nord, Reporter Public Relations), Experten mit PR-Erfahrung in Unternehmen (ABB⁴⁵-Konzern, Nestlé, Opel) und einem Ministerium (Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Bonn) recherchiert und dargestellt. In Summe bilden sich folgende acht relevante Konzeptsschritte heraus:

⁴⁴ IPR&O Beratungsgesellschaft für Kommunikation mbH (Allianz der beiden Agenturen *IP International Public Relations* und *R&O Relations und Opinion*)

⁴⁵ Asea Brown Boveri Ltd. (Technologieunternehmen)



1. Briefing & relevante Quellen
2. Die analytische Phase
3. Der strategische Block
4. Die Ziele
5. Die Dialoggruppen/Teilöffentlichkeiten
6. Botschaften/Positionierung
7. Strategische Umsetzung oder Kräfteeinsatz
8. Taktik/Maßnahmenplanung

Als Gründer der AFK stellt der Herausgeber Klaus Dörrbecker in diesem Werk neben dem AFK-Modell zusätzlich auf einer sieben-seitigen Faltkarte auch ein eigens erarbeitetes Modell in Form einer Rakete auf (s. Abbildung 18), welches seinen Fokus auf die Strategie der Konzeption legt. Sie stellt die sich spezifizierende Herangehensweise vom Briefing bis zu der Taktik dar. Der Sockel der Rakete visualisiert die „Vorstufen zur Strategiefindung“, welche eingangs das Sammeln und nach einer sogenannten „Verdichtungsstufe“ das Formulieren des zu lösenden Problems sowie das Selektieren relevanter Fakten für die „Analytische Phase“ aufzeigt. Nach einer weiteren „Verdichtungsstufe“ erfolgt der tatsächlich strategische Part, welcher auch als „Lösungsprinzip“ bezeichnet wird. Er inkludiert im Wesentlichen die Formulierung von Ziel, Zielgruppen, Botschaft sowie Positionierung und wird mitunter als kreativer Prozessschritt verstanden. Die Spitze der Rakete symbolisiert die

Abbildung 18: Die Dörrbeckersche Rakete (Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann: 263; eigene Darstellung)

Taktik.

Merten (2013) kritisiert diese Darstellung als „rein metaphorisch und nicht zielführend“ (ebd.: 98), da er an diesem Modell die fehlende „Feedback“-Ebene von Evaluation und Controlling kritisiert, welche jedoch zwingend notwendig sei. Dörrbecker und Fissenewert-Goßmann begründen diesen Umstand mit der einerseits noch mangelhaften Evaluationspraxis, welche oftmals zeitliche und finanzielle Ursachen hat. Und andererseits mit den vielfältigen Möglichkeiten, welche den Rahmen des Werkes überschreiten würden. Sie verweisen auf eine Projektarbeit der Gesellschaft Public Relations Agenturen⁴⁶ (GPRA) sowie auf Barbara Baerns (1995), welche sich derzeit kritisch mit der Erfolgskontrolle der Public Relations auseinandersetzt und sind sich einig, dass die Messung des Erfolges und die damit einhergehende Kontrolle der Qualität des Konzeptes einen hohen Stellenwert in der professionellen PR-Konzeption haben, welche zukünftig weiter ergründet werden müsse.

2.3.1.3 Leipziger „Regelkreis der Kommunikation“ (2004)

Leipziger beschreibt die Konzeption als sich stetig regulierenden Regelkreislauf eines denkenden Systems. Diesen versinnbildlicht er metaphorisch mit einem Heizungsthermostat, welches durch formatives Messen und Steuern sein vorab definiertes übergeordnetes Ziel einer bestimmten Temperatur erreicht (s. Abbildung 19). Er gliedert den Prozess in drei aufeinander aufbauende Hauptteile mit je untergeordneten Denkschritten:

1. Analytische Ordnung
 - (1) Organisationsziel und Ausgangssituation
 - (2) Aufgabenstellung
 - (3) Problemanalyse
2. Strategische Entscheidung
 - (4) Kommunikationsziel
 - (5) Dialoggruppen
 - (6) Positionierung
 - (7) Handlungsstrategie

⁴⁶ GPRA (1994). Medienresonanz-Analysen – Wer bewirkt was, wann, wodurch und andere Antworten auf Fragen zum Erfolg von Medienarbeit. Frankfurt a. M.

3. Operative Umsetzung

- (8) Maßnahmen
- (9) Handlungs- und Kostenpläne
- (0) Evaluation

Durch die Bezifferung der Evaluation als Null wird der zirkuläre Prozess deutlich. Denn die Null symbolisiert sowohl die grundlegende Evaluation für den fortzuschreibenden analytischen Part als auch die kontrollierende Instanz des bisherigen Konzeptgeschehens. Die unternehmensstrategische Achse als Zentrum der Konzeption visualisiert die Bedeutung der Einbindung des Konzeptes in die übergeordnete Unternehmensstrategie und ist somit als strategischer Controllingsschritt zu verstehen. Die Schritte (1), (4) und (8) verdeutlichen die Übergänge zwischen den Hauptteilen und die je beidseits zugehörige Bedeutung. Entsprechend wirken die operative Umsetzung und Schritt (0) Evaluation auf (1) Organisationsziel und Ausgangslage, aus der analytischen Ordnung leitet sich das (4) Kommunikationsziel ab und die Maßnahmen wiederum folgen aus den strategischen Entscheidungen.



Abbildung 19: Leipzigers „Regelkreis der Kommunikation“ (Leipziger 2009: 16; eigene Darstellung)

2.3.1.4 Szyszka's „Analyse- und Entscheidungsmodell“ (2008)

Nachdem die Konzeptionslehre sich bis hierher an einer stets ähnlichen Abfolge orientiert, welche lediglich verfeinert statt fortgeschrieben wird, lobt Szyszka Leipzigers Regelkreis in seiner Prozesshaftigkeit analytischer und entscheidender Komponenten. Diesen Denkansatz legt er daraufhin auch seinem Modell zugrunde (s. Abbildung 20). Szyszka definiert somit auf der einen Ebene drei analytische Systeme (A):

1. Lage-Analyse
2. Strategische Analyse
3. Taktische Analyse

Diese stellt er als ineinandergreifende Zirkel dar. Auf Ebenen der Überschneidung befinden sich die entscheidenden Systeme (E):

1. A Lage & A Strategie = E Ziele
2. A Strategie & A Taktik = E Strategie
3. A Taktik & A Lage = E Ergebnis

Wie bei Leipziger befindet sich im Zentrum der sich überschneidenden Kreise von Analyse und Entscheidung die organisationspolitische Ebene, welche auch hier das strategische Controlling andeutet. Weiter bezieht er sich auf das „Polygon“ nach Bentele & Nothhaft (2007: 374), in welchem die fünf Eckpfeiler *Kommunikationsziele, Bezugsgruppen, Botschaften, Medien* und *Positionierung* gleichermaßen aufeinander wirken und als Zentrum die *Imperative der Unternehmensführung* enthalten. Die drei Kreise bilden inklusive der jeweilig enthaltenen Analyse, Entscheidungen und der Organisationspolitik einen bestimmten Rahmen:

1. Faktenrahmen: A Lage inkl. E Ergebnis sowie E Ziele und Organisationspolitik
2. Optionsrahmen: A Strategie inkl. E Ziele sowie E Strategie und Organisationspolitik
3. Wirkungsrahmen: A Taktik inkl. E. Strategie und E Ergebnis und Organisationspolitik

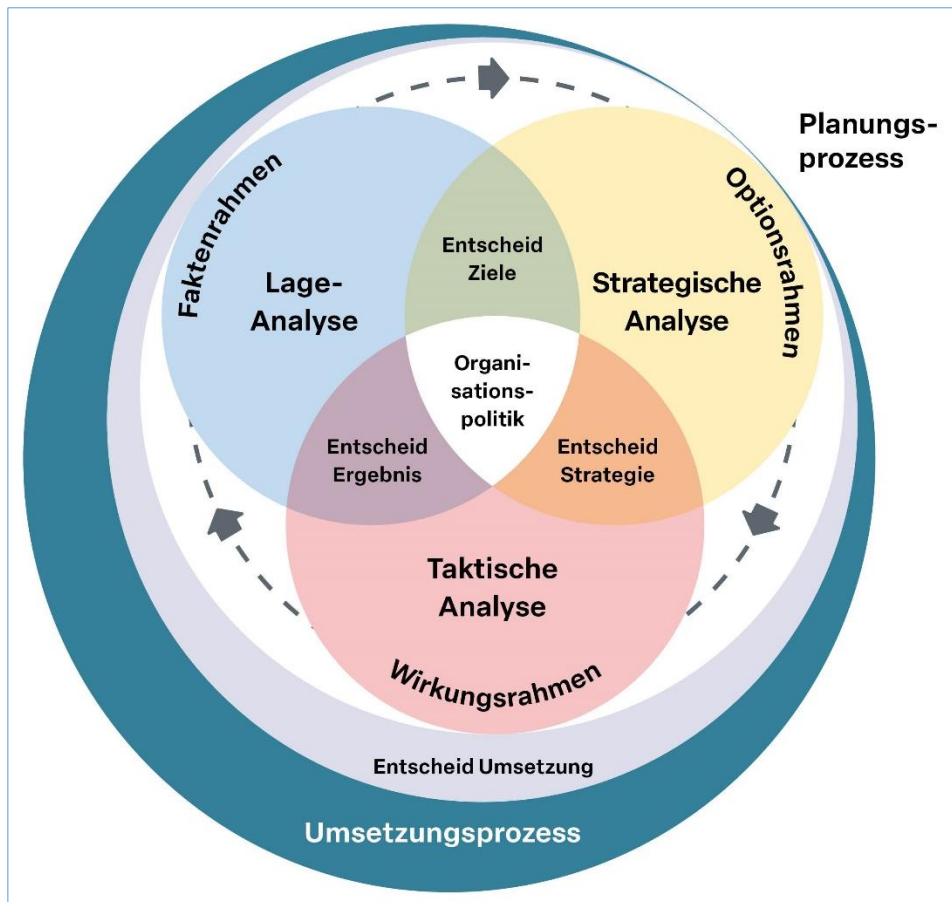


Abbildung 20: Szyszkas Analyse- und Entscheidungsmodell (Szyszka & Dürig 2008: 50; eigene Darstellung)

Bis hierher wird ein zirkulär symmetrischer Prozess beschrieben. Diesen umgeben zwei weitere Kreise – jedoch nicht mittig. Auf Höhe der strategischen Analyse treffen alle drei Ränder aufeinander. Der erste der beiden umgebenden Kreise zeigt eine weitere Entscheidungsebene der Umsetzung, welche ihren breitesten Punkt auf Höhe der taktischen Analyse findet. Der äußere Kreis zeigt unterhalb der E Umsetzung den Umsetzungsprozess, welcher sich somit um den Ring der E Umsetzung legt und einen Einfluss auf E Ergebnis hat. An der gegenüberliegenden Schnittstelle der drei großen ineinander liegenden Kreise befindet sich direkt angebunden die strategische Analyse, an welcher übergeordnet der Planungsprozess verortet wird.

2.3.1.5 Mertens „Ablaufplan einer Konzeption“ (2013)

Das Konzeptmodell nach Merten (2013; s. Abbildung 21) entsteht aus einer Metaanalyse einiger Konzeptmodelle, zu denen auch die hier bisher aufgezeigten zählen (Bernays 1947; Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann 2001; Leipziger 2009; Szyszka 2008). Dabei diskutiert Merten jene Auffassungen, die in der bisherigen

deutschsprachigen Praxis sowie daraus gewachsenen Wissenschaft gelebt werden. Mertens Modell berücksichtigt die organisationsbezogene Bedeutung der Wertschöpfung von Kommunikation (vgl. Merten 2013: 33), was somit in Einklang mit der nach Nothhaft und Bentele (2014) relevanten managementaffinen Betrachtung steht. Das Kommunikationscontrolling stellt in Mertens Modell einen essenziellen Bestandteil strategischer Konzeptionierung dar. Mertens Metaanalyse zeigt, dass insbesondere die fünf Phasen Situationsanalyse, Strategie, Taktik, Umsetzung und Controlling bedeutend sind. Auf Basis dieser Erkenntnisse leitet er ein Konzeptmodell ab, welches sich wiederum in zwölf aufeinander folgende Schritte gliedert (vgl. Merten 2013: 11ff.):

1. Dabei beinhaltet die Situationsanalyse die zugrundeliegende
 - (1) Problemdefinition sowie die
 - (2) SWOT-Analyse zum Definieren der internen und externen Umstände sowie
 - (3) die daraus abgeleitete Lösung des Problems.
2. In der Phase der strategischen Kommunikation folgt die
 - (4) Beantwortung der Frage, ob das Problem kommunikativ gelöst werden kann,
 - (5) die darauf aufbauende Definition der kommunikativen Ziele sowie
 - (6) die Definition der anzusprechenden Zielgruppen (direkt/indirekt)
 - (7) und die Formulierung der jeweiligen Botschaften.
3. In der dritten Phase der Taktik werden zielführende Instrumente durch
 - (8) einen Maßnahmenplan entwickelt und mit einem
 - (9) Ressourcenplan der benötigten (Wirkungs-)Zeit und Kosten jeder Maßnahme versehen.
4. Die vierte Phase der Umsetzung bezeichnet die auf analytischer sowie strategischer Basis und aus den taktischen Maßnahmen und Ressourcen abgeleitete
 - (10) tatsächliche Operationalisierung jener Maßnahmen, während die
5. fünfte Phase des Controllings
 - (11) ein Effekt- sowie
 - (12) Ablaufcontrolling vorsieht.

Das in der fünften Phase verortete Ablaufcontrolling wird während des gesamten Konzeptprozesses betrieben. Es steuert sowohl kreative als auch logische Aspekte des Konzeptes. Das Effektcontrolling (oftmals als *Evaluation* bekannt) prüft die inhaltlichen Ergebnisse der Maßnahmen, wie bspw. die Medienresonanz. Neben diesen beiden Steuerungsschritten innerhalb des Konzeptmodells wird das Konzept auf der darüber liegenden Ebene des Kommunikationscontrollings (s. Kapitel 2.2.3) im Sinne der Wertschöpfung des Konzeptes für die Organisation gesteuert („Communication Control“, Merten 2013: 33), so wie es in der Managementlehre des Strategiebegriffes gefordert ist (vgl. Nothhaft & Bentele 2015) und auch in Kapitel 2.2.3 bereits ausführlich beschrieben wird. Dem Erfolg der gesamten Konzeption nach Merten ist grundsätzlich betont vorausgesetzt, dass das zu lösende Problem grundsätzlich durch Kommunikation gelöst werden kann.

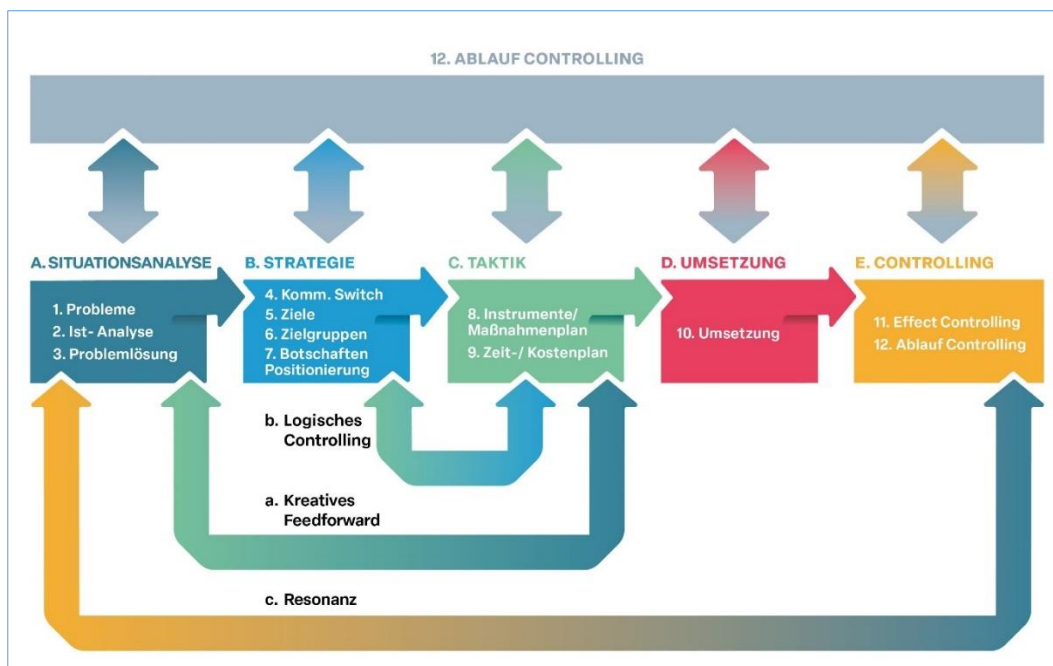


Abbildung 21: „Der Ablaufplan einer Konzeption“ (Merten 2013: 16; eigene Darstellung)

2.3.1.6 Bentele & Nothhaft (2014)

Bentele und Nothhaft diskutieren die strategische Kommunikationskonzeptionslehre „als normativ-praxeologische Lehre, als ‚Erfolgslehre‘“ (Bentele & Nothhaft 2014: 607), welche eine aus der Praxis gewachsene Wissenschaft darstellt. Demnach unterscheiden sich oftmals die sozialwissenschaftliche Betrachtung der PR-

Wissenschaft von dem ursprünglich managementgeprägten Strategiebegriff, welcher „durch ein *Problemlösungs- und Optimierungsparadigma* gekennzeichnet“ (Nothhaft & Bentele 2015: 699; Herv. i. Orig.) sei. Dieser Aspekt würde jedoch zu selten berücksichtigt, was auch in der Historie sowie der mittlerweile umfassenderen Literatur ersichtlich wird. Es seien dennoch relevante Bezugsgrößen, da sie Messgrößen für den Erfolg einer Konzeption sowie der übergeordneten Organisationskommunikation darstellen.

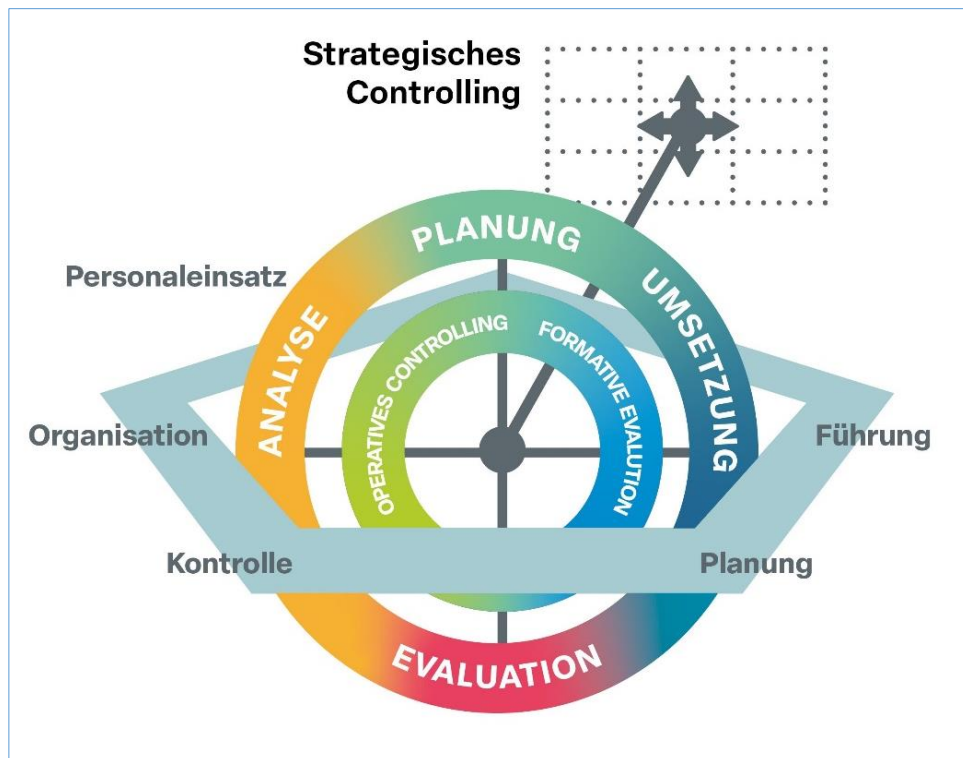


Abbildung 22: „Management und Kommunikationsmanagement“ (Bentele & Nothhaft 2014: 612; eigene Darstellung)

Das in Abbildung 22 horizontal aufgezeigte Polygon stellt die fünf Funktionen des klassischen Managementprozesses dar: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (vgl. Schreyögg & Koch 2015: 9f.). Im Zentrum befinden sich vertikal zwei ineinandergreifende Zahnräder, welche die Konzeption verkörpern. Das äußere Rad zeigt den Kreislauf von Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation auf. Das innere Rad verkörpert das Wechselspiel formativer Evaluation und operativen Controllings, d. h. der direkten Nachsteuerung. Im Zentrum drehen sich beide Räder auf der Achse des strategischen Controllings, welches sowohl die vertikale als auch die horizontale Achse berücksichtigt und somit die Schnittstelle von Organisationsmanagement und Kommunikationsmanagement bildet. Bentele

und Nothhaft (2014: 621f.) betonen dabei den zu beachtenden und oftmals nicht trennscharf verwendeten Unterschied besagten operativen und strategischen Controllings.

2.3.2 Zwischenfazit: Kritische Betrachtung der Modelle

Wie die vorangehenden Ausführungen zeigen, ähnelt sich die Auswahl der historisch gewachsenen Modelle in ihrem grundsätzlichen Aufbau. Die obige nicht abschließende Auflistung soll verdeutlichen, welchen Mechanismen die Planung von strategisch ausgerichteter Kommunikation unterliegt. Zugleich kann Kritik daran geübt werden, weshalb im Verlauf der Zeit eine derartige Mehrzahl sich ähnelnder Modelle im deutschsprachigen Raum entwickelt wurde und inwiefern die strategische Kommunikation die regelmäßige Neuerfindung jener benötigt.

Doch wengleich sich seit den formulierten Anfängen durch Bernays (1947) die wesentlichen Schritte der Konzeption wiederholen, wie auch die nachfolgende Tabelle 9 zeigt, geschieht dennoch eine gewisse Fortschreibung der Konzeptionslehre. Denn was in den jüngeren Modellen deutlicher betont wird, ist die managementorientierte Perspektive. Hierbei wird das gesamte Konzept an den Mechanismen, Werten und Leitideen der Organisation ausgerichtet. Diese Perspektive ermöglicht neben der relevant zu berücksichtigenden funktionellen Ausrichtung der Organisation das Stärken des konsistenten Erscheinungsbildes durch dieses strategische Instrument der integrierten Organisationskommunikation. In diesem Zusammenhang wird seit Leipzigers Regelkreis der Kommunikation (2004) an dem Verständnis zirkulärer Konzeptionsmodelle im Sinne einer lernenden Organisation festgehalten, was die Dynamik des Kommunikationsprozesses visualisiert und das untrennbare Wechselspiel von Evaluation und Analyse hervorhebt.

Zwar berücksichtigen diese aus der Praxis gewachsenen Theorien ursprünglich die Bedarfe wirtschaftender Organisationen, jedoch lassen sie sich durch die gewachsenen Erkenntnisse immaterieller Wertschöpfung auch auf NPOen übertragen. Insofern adaptiert diese Studie jene managementorientierten Überlegungen der Konzeptionslehre und orientiert sich im weiteren Verlauf an den vier Oberkategorien *Analyse, Strategie, Taktik & Operationalisierung* sowie *Evaluation & Controlling*, welche im Folgenden Kapitel weiter aufgeschlüsselt werden.

Tabelle 9: Vergleichende Übersicht der Konzeptmodelle

Modelle	Analyse	Strategie	Taktik & Operationalisierung	Evaluation & Controlling
Bernays (1947)	Umfassendes Wissen über zu bewerbendes Subjekt	Ziele, Zielgruppen (vom Individuum bis Meinungsführer:in), glaubwürdige Botschaften	Verfügbare Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich), Maßnahmenformulierung	(nicht explizit erwähnt)
Dörrbecker & Fissene-wert-Goßmann (1997)	Briefing, Quellenarbeit, Analyse	Strategie, Ziele, Dialoggruppen, Botschaften/Positionierung	Strategische Umsetzung, Kräfteinsatz, Taktik/Maßnahmenplanung	(Evaluation)
Leipziger (2004)	Organisationsziel und Ausgangssituation, Aufgabenstellung, Problemanalyse	Kommunikationsziel, Dialoggruppen, Positionierung, Handlungsstrategie	Maßnahmen, Handlungs- und Kostenpläne	Evaluation → zirkulärer Prozess
Szyszka (2008)	Faktenrahmen durch Lageanalyse	Optionsrahmen durch strategische Analyse von Kommunikationszielen, Bezugsgruppen, Botschaften, Medien und Positionierung	Wirkungsrahmen durch taktische Analyse, Umsetzungsprozess	Organisationspolitik als Zentrum des zirkulären Prozesses
Merten (2013)	Problemdefinition, SWOT-Analyse, Problemlösung	K-Frage, Ziele, Zielgruppen (direkt/indirekt), Botschaften	Maßnahmenplan, Ressourcenplan, Operationalisierung	Effektcontrolling (Evaluation der Maßnahmen), Ablaufcontrolling (Prozessevaluation)
Bentele & Nothhaft (2014)	Analyse, Planung und Umsetzung durch managementorientierte Problemlösung und Optimierung von Führung, Planung, Kontrolle, Organisation und Personaleinsatz			Wechselspiel formativer Evaluation und operativen Controllings; strategisches Controlling als Steuerungszentrum

2.3.3 Konzeptschritte

Für die weitere Arbeit werden die benannten vier Oberkategorien *Analyse*, *Strategie*, *Taktik & Operationalisierung* sowie *Evaluation & Controlling* auf Basis der bisherigen Literatur detaillierter vorgestellt. Dieses Vorgehen hat zum Ziel die einzelnen Kriterien der strategisch konzeptionellen Arbeit deutlicher herauszustellen, da sie auch der späteren empirischen Erhebung analytisch zugrunde liegen.

2.3.3.1 Analyse: Problem, Ist/Soll bzw. SWOT, Lösungsansatz

Mögliche Fragestellungen:
 „Wie sieht der kommunikative Kontext aus? Was sind die kommunikativen Probleme? Was beeinflusst die Problemlösung?“ (Leipziger 2009: 16)
 „Waren das Briefing und die Ist-Analyse ausreichend umfangreich, so dass keine Informationslücken belassen wurden? War die Ist-Analyse tiefenscharf genug und nicht durch falsche Vorstellungen verzerrt?“ (Merten 2013: 34f.)

Im Rahmen des analytischen Parts wird eingangs das zugrundeliegende Problem geschildert, welchem mithilfe eines Kommunikationskonzeptes begegnet werden soll. Daraus abgeleitet wird die Perspektive der Analyse der Ausgangssituation. Während dieser Phase werden somit die Ist- und Soll-Analysen relevanter Faktoren angestellt. Gängige Praxis ist diesbezüglich auch die SWOT-Analyse (vgl. Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann 2001; Merten 2013; s. Tabelle 10), welche die Ausgangsproblematik bezüglich der Stärken und Schwächen organisationsinterner Faktoren, sowie den Lösungsbedarf bezüglich Chancen und Risiken/Herausforderungen organisationsexterner Faktoren ermittelt. Insofern ist es zugleich bedeutend Entwicklungen der Umwelt und Wettbewerbsfaktoren miteinzubeziehen.

Tabelle 10: SWOT-Analyse

	Positiv	Negativ
Organisationsintern	Stärken (Strenghts)	Schwächen (Weakness)
Organisationsextern	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)

2.3.3.2 Strategie: K-Frage, Ziele, Zielgruppen, Botschaft & Positionierung

Mögliche Fragestellungen:
 „Was soll mit Kommunikation erreicht werden? Wer soll angesprochen und beeinflusst werden? Welches Meinungsbild ist zu vermitteln? Wie wird der Kommunikationsprozess gestaltet?“ (Leipziger 2009: 16)
 „Sind alle relevanten Zielgruppen erfasst, definiert und gegen andere genügend scharf abgegrenzt? Sind die kommunikativen Botschaften für die einzelnen Zielgruppen vollständig und zielgruppengerecht formuliert? Sind sie widerspruchsfrei? Ist die Positionierung auf Basis dieser Botschaften erzielbar? Sind die Ziele realistisch, gewichtet, messbar und überprüfbar?“ (Merten 2013: 35)

Auf Grundlage der in der analytischen Phase geschilderten Problematik wird in der Strategiephase ein möglicher Lösungsweg entwickelt. Zu Beginn einer jeden strategischen Phase eines geplanten Kommunikationskonzeptes ist auf Basis der ana-

lytischen Erkenntnisse zu hinterfragen, ob das zugrundeliegende Problem kommunikativ lösbar ist. Nur wenn diese Frage bejaht werden kann, ist es sinnig die Kommunikationskonzeption fortzusetzen.

Im nächsten Schritt sollten die angestrebten kurz-, mittel- und langfristigen kommunikativen Ziele der Konzeption formuliert werden. Dies kann bspw. nach dem SMART-Prinzip erfolgen (vgl. Drucker 1977), nach welchem die Ziele *spezifisch*, *messbar*, *attraktiv*, *realistisch* und *terminiert* sein sollten. Für die klare Formulierung und langfristige Überprüfung der Zielerreichung sollten der Ist- und der Soll-Zustand in Bezug zueinander gesetzt werden.

Weiter werden möglichst exakte und zueinander trennscharfe Definitionen der zu erreichenden primären sowie sekundären Zielgruppen benötigt. Bezüglich des Beispiels der Nachwuchswerbung wären primäre Zielgruppen die geeigneten Bewerber:innengruppen. Sekundäre Zielgruppen sind darüber hinaus jene, welche den primären Zielgruppen beratend bzw. beeinflussend beistehen, wie beispielsweise Eltern, Geschwister, Trainer:innen und Lehrer:innen. Zu der exakten Definition und Abgrenzung der Zielgruppen kann es ratsam sein, diverse Möglichkeiten der Zielgruppeneinteilung anhand unterschiedlicher psychographischer und soziodemografischer Milieustrukturen (Wohnort, Alter, Geschlecht, Bildung, Interessen, Verhalten, Wertehaltung...) durchzuspielen, bis eine klare Abgrenzung aller Zielgruppen für sich sowie zueinander ersichtlich ist.

Die exakte zielgruppenspezifische Ansprache ist insbesondere hinsichtlich der stetig wachsenden Aufmerksamkeitsökonomie von zentraler Bedeutung für jedes Kommunikationskonzept, um die gewünschten Individuen gezielt ansprechen zu können. Darauf aufbauend müssen eine Dachbotschaft sowie einzelne Teilbotschaften für jede definierte Zielgruppe formuliert werden, welche mittels der Konzeption vermittelt werden sollen und welche die Positionierung des Konzeptes widerspiegeln. Diese Botschaften bzw. Positionierungen sind betont nicht die späteren Kampagnenslogans (vgl. Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann 2001; Merten 2013), sondern sollen vordenken, was die jeweiligen Zielgruppen wortwörtlich und widerspruchsfrei denken sollten, wenn sie mit den später entwickelten Maßnahmen des Kommunikationskonzeptes angesprochen werden. Dieser Schritt der Botschaftenformulierung gilt durch die besagte Vordenkerrolle als besonders komplex, da sich

die Konzeptionist:innen möglichst treffend in die kognitive sowie emotionale Lage der jeweiligen Zielgruppen einfühlen müssen. Weiter ist es für eine langfristige Bindung entscheidend, authentisch (v. a. intern) bzw. glaubwürdig (v. a. extern) auf die Zielgruppen zu wirken. Authentizität (s. 2.1.3.2, 2.2) wird in dieser Studie als ein Beurteilungskriterium der bestehenden Angehörigen einer Organisation verstanden, welche einen näheren Einblick in ihre Organisationkultur und Abläufe haben, als Externe. Insofern sollten Interne stets als Zielgruppen berücksichtigt und mit angesprochen werden. Externe wiederum beurteilen eher die Glaubwürdigkeit (s. Kapitel 2.2, 2.3.1), da ihnen der qualitative Einblick bezüglich der Beurteilung wahrhafter Authentizität nicht in den Maßen möglich war. Diese Grenzen können teils fließend sein. Zudem stehen Interne und Externe in verschiedener Intensität im Austausch miteinander, was die Bedeutung der integrierten Organisationskommunikation weiter unterstreicht, in welcher ein „konsistentes Erscheinungsbild“ (s. Kapitel 2.2.2: Bruhn 2014a: 96; Schwarz & Braun 2006: 12) als relevant erachtetes Ziel strategischer Kommunikation und somit der Handlungslegitimität (s. Kapitel 2.1.3.3, 2.2.3, 2.3.4) der Organisation verstanden wird.

2.3.3.3 Taktik & Operationalisierung: Ressourcen, Maßnahmen und Umsetzung

Mögliche Fragestellungen:

„Welche Instrumente dienen in welchem Kontext unserem Zweck? Auf welche Art, zu welchem Preis setzen wir Mittel ein? Wie wird der Erfolg überprüft?“ (Leipziger 2009: 16)

„Ist der Einsatz der Maßnahmen sorgfältig geplant und entfaltet er die erwünschten Wirkungen? Sind die entwickelten Maßnahmen an der Strategie ausgerichtet, passen sie zu den Zielgruppen? Werden keine überflüssigen Maßnahmen eingesetzt? Versprechen die Maßnahmen ausreichend kreatives Potenzial? Lassen sich mit den Maßnahmen die relevanten Zielgruppen kommunikativ erreichen?

Können die geplanten Botschaften durch die Maßnahmen sicher in Kopf (kognitiv) sowie Herz und Bauch (emotiv) der Zielgruppen verankert werden? Ist die Gesamtkonzeption problemgerecht und realistisch? Reichen die vorgegebenen Ressourcen für die Umsetzung der Konzeption aus?“ (Merten 2013: 35)

In der taktischen Phase wird geplant, welche Instrumente geeignet sind und resourcentechnisch umgesetzt werden können, um die formulierten Botschaften bei den anvisierten Zielgruppen gezielt zu positionieren und entsprechend die ange-

strebten Ziele zu erreichen. In dieser Phase sollte unmittelbar berücksichtigt werden, wie die etwaigen Instrumente evaluiert werden können, um Fehlplanungen zu vermeiden. Zudem sollten die verfügbaren Ressourcen bestimmt werden, zu welchen neben finanziellen, räumlichen und zeitlichen Mitteln auch das nötige Knowhow sowie die jeweiligen Mitarbeiter:innen im Haupt- und Nebenamt der Nachwuchswerbung als personelle Ressourcen bedacht werden müssen.

Die Operationalisierung bezeichnet den Moment der tatsächlichen Umsetzung auf Basis der bis hierher geschehenen analytischen, strategischen und taktischen Überlegungen. In dieser Phase wird die tatsächliche Kommunikationskampagne (s. Kapitel 2.3.4) geplant, ihre einzelnen Maßnahmen organisiert und praktisch durchgeführt. Diese Phase setzt ein hohes Maß an gestalterischer Kreativität voraus und muss das in der strategischen Phase vorgedachte Feingefühl treffend in kommunikative Maßnahmen (visuell/auditiv) verpacken, um die gewünschte Wirkung bei den einzelnen Zielgruppen zu erreichen.

2.3.3.4 Evaluation (formative/summative Erfolgsmessung) & Controlling (operative/strategische Steuerung)

Mögliche Fragestellungen:

„Ablaufcontrolling [...] Sind im Rahmen einer Pressekonferenz genügend Parkplätze frei gehalten und beschildert worden? Ist die Pressekonferenz ohne Probleme abgelaufen? Haben Technik und Catering funktioniert? Waren alle wichtigen Personen rechtzeitig an ihrem Platz? Wie viele der avisierten Journalisten sind wirklich gekommen?“ (Merten 2013: 217f.)

„Effect Controlling [...] Wirkung: Ist sie wie geplant eingetreten oder gab es Abweichungen? Falls ja, in welchem Umfang und in welcher Richtung?“ (Merten 2013: 219)

„Communications Control (Wertschöpfung) [...] Wie und in welchem Umfang zahlt welche Kommunikation auf den Unternehmenserfolg ein?“ (Merten 2013: 243)

Die Begriffe Evaluation (formativ/summativ) und Controlling (operativ/strategisch) werden oftmals nicht trennscharf verwendet. Der Evaluationsbegriff teilt sich in die summative und formative Evaluation (vgl. Raupp & Vogelgesang 2009). Die formative Evaluation misst den Erfolg während der Durchführung von Maßnahmen, während die summative Evaluation die abschließende Messung nach der Durchführung von Maßnahmen bezeichnet. Die Messergebnisse geben Aufschluss über den Erfolg der jeweiligen Strategie und ermöglichen so Lerneffekte für darauf aufbauende Strategien. Die formative Evaluation ermöglicht zudem, Strategien und

daraus resultierende Maßnahmen während des laufenden Prozesses mittels operativen Controllings anzupassen, indem Verbesserungsmöglichkeiten frühzeitig erkannt werden. Chen formuliert diesbezüglich ein bildhaftes Beispiel: „When the cook tastes the soup, that’s formative evaluation; when the guest tastes it, that’s summative evaluation” (Chen 1996: 122). Insgesamt wird mithilfe evaluativer Maßnahmen der Wert zu messender Sachverhalte ermittelt.

Beispielsweise ist die Medienresonanzanalyse ein gängiges Instrument, welches je nach Art der analytischen Anwendung die Anzeichen für erzielte Erfolge mit unterschiedlichem Tiefgang feststellen kann – von der reinen Aufzählung erschiener Zeitungsartikel und der berichtenden Medien bis hin zu der inhaltlichen Analyse des Tonus eines Artikels oder dem Quervergleich der Berichterstattung verwandter Themen (vgl. Deg 2017; Merten 2013; Raupp & Vogelgesang 2009). Auch für die polizeiliche Kampagnenarbeit ist die mögliche Erfolgsmessung durch Medienresonanzanalysen bereits im Rahmen von Verkehrssicherheitskampagnen bekannt (vgl. Maurer & Lemke 2014). Dennoch ist die Qualitäts- und Erfolgsmessung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit noch nicht der Regelfall polizeilicher Kommunikationsarbeit (vgl. Jarolimek, Melzer & Böhmer 2019).

Das Controlling eines strategischen Kommunikationskonzeptes ist der Evaluation übergeordnet und wiederum in strategisches und operatives Controlling gegliedert (vgl. Bentele & Nothhaft 2014; Bruhn 2014b). Während das strategische Controlling (s. Kapitel 2.2.3) die Qualität eines Konzeptes und somit seine Effektivität im Sinne der übergeordneten Organisationsführung reguliert (Tun wir das Richtige?), steuert das operative Controlling die Qualität der Umsetzung und somit die Effizienz des Konzeptes (Machen wir es richtig?) durch evaluative Maßnahmen. Somit bedingen sich Evaluation und Controlling: Die Evaluation stellt den reinen Erfolg in den unterschiedlichen Konzeptstadien fest, während das Controlling jenen Erfolg und seine Messung effizient und effektiv steuert. Nach Chens Beispiel würde der Koch somit durch die formative Evaluation zwar den Geschmack der Suppe während des Kochvorgangs abschmecken. Die Küchenchefin bzw. der Küchenchef als Controller:in hat jedoch auch a) die:den Köch:in frühzeitig darauf aufmerksam gemacht zu probieren, würde b) entsprechend reagieren und die Suppe nachwürzen lassen sowie c) das Rezept entsprechend dauerhaft umschreiben lassen, sodass das

Ergebnis der summativen Evaluation des heutigen und zukünftigen Gastes möglichst positiv ausfällt.

In dieser Arbeit werden in Anbetracht der vorangehenden Erörterungen der Evaluationsbegriff als Bewertung und der Controllingbegriff als Steuerung kommunikativer Managementprozesse verstanden.

Nachdem nun die einzelnen Konzeptsschritte eindringlicher beschrieben wurden, erfolgt weiter die nähere Befassung mit dem Instrument der Kampagne, welche als operative Maßnahme des strategischen Kommunikationskonzeptes gilt.

2.3.4 Die Kampagne

Strategische Persuasionsarbeit zu leisten beschäftigt die Menschheit bereits seit der Antike. Erste Versuche den Kampagnenbegriff mittels sozialwissenschaftlicher sowie verhaltenspsychologischer Ansätze anzugehen unternimmt Edward Bernays (1923, 1947). Nach einigen Jahrzehnten der weiteren theoretischen Professionalisierung der PR betrachten Rogers & Storey (1987) die bis dato vorhandenen Kampagnendefinitionen (Schramm 1964; Rogers 1973; Cell 1977; Hall 1978; Rogers et al. 1979; Atkin 1981; Chaffee 1981; Flay & Cook 1981; Paisley 1981; McQuail 1983; McGuire 1984) und leiten daraus vier Prinzipien ab, welche minimal bei einer Kampagne erfüllt sein müssen:

„To summarize, a minimal definition of ‘campaign’ would have to state that (1) *a campaign intends to generate specific outcomes or effects* (2) *in a relatively large number of individuals*, (3) *usually within a specified period of time* and (4) *through an organized set of communication activities.*” (Rogers & Storey 1987: 821; Herv. i. Orig.)

Je nach Gegenstand und gewünschtem Effekt der Kampagne ergeben sich entsprechend der betrachteten Kampagnendefinitionen zudem drei Dimensionen, anhand derer eine Kampagne konzeptioniert werden kann (vgl. Rogers & Storey 1987: 822 ff.):

1. Die Zieldimension mit den Ausprägungen von Information und Mobilisation bezüglich der beabsichtigten Form der Einflussnahme auf das Verhalten.

2. Die Dimension der beabsichtigten Verhaltensveränderung mit den Ausprägungen des Individuums und der Gesellschaft.
3. Die Dimension des Nutzens der Kampagne mit den Ausprägungen von Sender:in und Empfänger:in.

Neben diesen Dimensionen ist zu berücksichtigen, in welchem zeitlichen Rahmen entsprechende Effekte erzielt werden können bzw. sollen.

Laut Bonfadelli und Friemel „definiert sich der Gegenstand von Kommunikationskampagnen durch das Thema, die Zielgruppe und die damit verbundenen Kommunikationsziele“ (2020: 31). Neben rein werbefördernden Maßnahmen werden Kommunikationskampagnen oftmals genutzt, um gesellschaftliche Probleme zu thematisieren (vgl. ebd). Des Weiteren grenzen Bonfadelli und Friemel den Begriff extern zu nicht-kommunikativen Strategien (z.B. Verbote) sowie intern zu kommunikativen Strategien ab. Intern liegt der Schwerpunkt vor allem analytisch auf kommunikativen Kanälen wie Werbung, Marketing, Public Relations, Massenmedien und interpersonaler Kommunikation, welche die Kampagnenkommunikation ergänzen. Das Ziel der Werbung ist demnach, „zwangsfrei“ (ebd.: 26) in ihrem Verhalten zu beeinflussen. Diese Definition trifft ebenfalls auf die Zielerreichung der Nachwuchswerbung zu, dessen Zielgruppe freiwillig ihre Berufswahl treffen soll. Hinsichtlich der grundsätzlichen organisationalen Öffentlichkeitsarbeit betonen Bonfadelli und Friemel zwei Situationen, in welcher sie zum Tragen kommt. Zum einen um langfristig Botschaften aufzubauen und zum anderen, um kurzfristig auf Krisen reagieren zu können. Bonfadelli und Friemel (2020) stellen des Weiteren zwei zentrale Merkmale für Kommunikationskampagnen heraus: „Zum einen ist dies die *Interaktivität* der Prozesse, die eben kommunikativ sind, und zum anderen ist es das Vorhandensein einer gewissen *Intensität*, *Systematik* und *Zielgerichtetheit*, welche sie zu *Kampagnen* machen“ (ebd.: 23, Herv. i. Orig.). Zu Zeiten von Social Media erlange die erstmals von Merten (1977) als zentral formulierte Interaktivität besondere Bedeutung. Der Austausch mit der Zielgruppe sowie die Feedbackmöglichkeiten für diese seien unabdingbar. Daher müsse Interaktivität einer Kampagne sowohl vorgelagert als auch nachgelagert sein und sei zudem im Sinne der Outcome-Evaluation und Wertsicherung (s. Abbildung 23, Schritt 8d „Valorisierung“) unabkömmlich: „In diesem Sinne ist der ganze Prozess der Planung, Durchführung und Evaluation von Kommunikationskampagnen hochgradig interaktiv und selbst eine

Form der Kommunikation“ (Bonfadelli & Friemel 2020: 23). Zusammenfassend stellen Bonfadelli und Friemel folgende Definition auf:

„Öffentliche Kommunikationskampagnen umfassen die Konzeption, Durchführung und Evaluation von systematischen und zielgerichteten sowie intensiven, aber zeitlich befristeten Kommunikationsaktivitäten zur Verbreitung von Information und Förderung von Wissen, zur Motivation und Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten bei definierten Zielgruppen im positiven, d. h. gesellschaftlich erwünschten Sinn.“ (Bonfadelli & Friemel 2020: 24)

Bonfadelli und Friemel (2020) ergänzen ihr Systemmodell von Kommunikationskampagnen zudem jüngst um das bereits bei Röttger genannte essenzielle Element der Kampagnen-Wirkung (Schritt 7) und beschreiben somit die Kampagnenkonzeption in nun acht Schritten (s. Abbildung 23): (1) dem Kampagnen-Input, (2) der Problemanalyse, (3) Festlegung der Zielgruppen, (4) Zieldefinition, (5) Strategiewahl, (6) Kampagnen-Output, (7) Kampagnen-Wirkung und letztlich (8) der Kampagnen-Evaluation, was eine konzeptionell ganzheitlichere Betrachtung ermöglicht. Die Wirkung der Kampagnen als expliziten Schritt zwischen dem Output und der Evaluation aufzunehmen scheint insbesondere dahingehend sinnvoll, mehr für die Mechanismen der Wahrnehmung zu sensibilisieren und auch gesellschaftliche Effekte intensiver zu berücksichtigen.

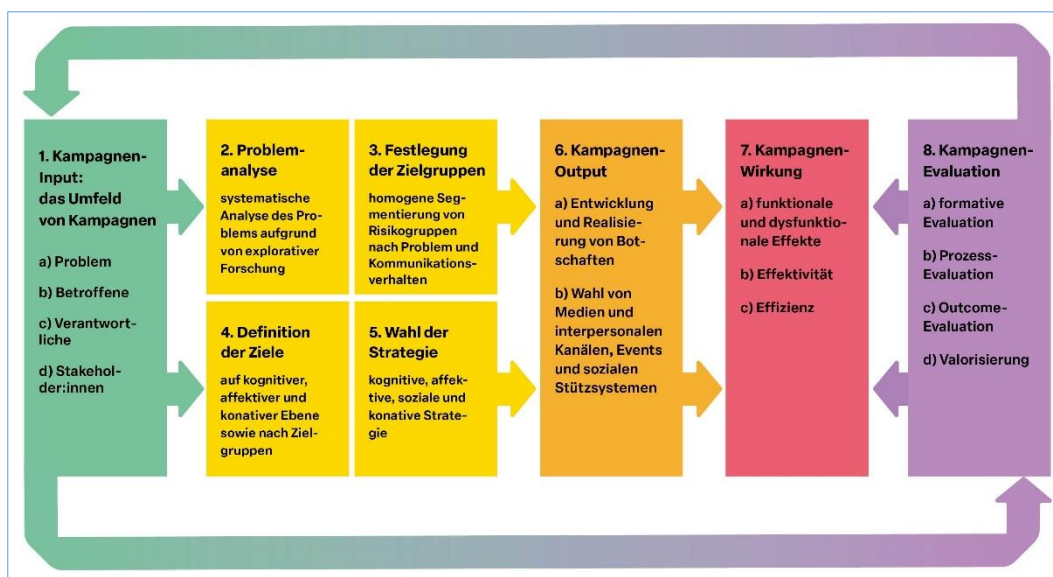


Abbildung 23: „Systemmodell von Kommunikationskampagnen“ (Bonfadelli & Friemel 2020: 33; eigene Darstellung)

Dieses Modell verdeutlicht, dass die Parallelen zwischen Kampagnen und Konzepten nicht trennscharf sind. Diese Problematik begründet sich bereits in den dynamischen

schen Definitionen strategischer Kommunikation. Um für die hier vorliegende Arbeit eine Analysegrundlage festzulegen, werden Kampagnen als Maßnahmen strategischer Kommunikationskonzepte betrachtet, so wie es auch Merten (2013) fasst:

„Genau besehen ist eine PR-Kampagne die Realisierung einer PR-Konzeption, die die Funktion der temporal abgeschlossenen Inszenierung öffentlicher Aufmerksamkeit in und mit (unspezifischen) Medien durch miteinander abgestimmte Kommunikationsinstrumente besitzt (vgl. Röttger 2001: 15f.) und meist politischen Bezug aufweist (vgl. Merten 1971).“ (Merten 2013: 32)

Röttger verweist weiter auf eine kommunikative Doppelstrategie seitens Kampagnen, die einerseits Medienresonanz betrifft, um möglichst große Reichweiten zu erzielen und andererseits Bevölkerungsmobilisierung der adressierten Zielgruppe beabsichtigt (vgl. Röttger 2009: 10). In Zeiten medialer Reizüberflutung sei es zudem umso relevanter zielgruppenspezifisch und verständlich zu agieren: „Kampagnen leben von Symbolen und Vereinfachungen“ (Röttger 2009: 11).

Die Ziele auf gesellschaftlicher Ebene sind dennoch nicht losgelöst der individuellen Ziele zu erreichen. Damit gemeint sind der thematische Rahmen (Framing) der Kampagnenstruktur, die Kontrolle der öffentlichen Themenstruktur (Agenda Building), das Etablieren bestimmter Praktiken oder gesellschaftlich gewünschter Meinungen und die damit verbundene Durchsetzung kollektiver Entscheidungen. Durch die Unterscheidung der individuellen und gesellschaftlichen Ziele ist es möglich, sowohl in die Breite und Reichweite als auch in die jeweilige Tiefe einer Botschaft zu investieren. Röttger nennt neben den bereits angeführten Aspekten der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens das weitere Ziel der Legitimität:

„Eine Kampagne ist eine *dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Maßnahme zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit*, die unterschiedliche kommunikative Instrumente und Techniken aus Werbung, Marketing und PR ziel- und wirkungsorientiert kombiniert. Generelle Ziele von K. sind die Erzeugung von Aufmerksamkeit, die Legitimation der Interessen der kampagnenführenden Organisation u. a. über die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und schließlich die Initiierung von Anschlusshandeln im Sinne der Organisationsinteressen.“ (Röttger 2015: 1119; Herv. i. Orig.)

Röttger beschreibt somit auf der Zielebene ebenfalls die drei Wirkungsstufen: *Kognitiv* Aufmerksamkeit und ein erstes Bewusstsein für die beworbene Thematik herzustellen, *affektiv* Einstellungen und darauf aufbauend Entscheidungen zu beeinflussen und *konativ* eine Handlung hervorzurufen.

Insgesamt beinhaltet somit das Gros der Kampagnendefinitionen (vgl. die Metastudie nach Rogers & Storey 1987; Bonfadelli & Friemel 2020; Röttger 1998) die grundlegend gleichen Aspekte: Sie sind zielgerichtet, zeitlich begrenzt, an eine öffentliche Zielgruppe gerichtet, umfassen ein Set kommunikativer Maßnahmen und beabsichtigen (kognitiv) Wissens-, (affektiv) Einstellungs- sowie (konativ) Verhaltensziele. Dabei ist es sowohl bedeutend das Individuum an sich als auch die öffentlich diskutierten Themenschwerpunkte und entsprechend relevante Meinungsführer:innen zu erreichen (vgl. Bernays 1947; Geise 2017; Huck-Sandhu 2014; Saxer 2012). Durch die steigende Aufmerksamkeitsökonomie ist die Aufmerksamkeit (individuell sowie gesellschaftlich) ein knapper werdendes Gut, was ihren Wert weiter unterstreicht. Bezüglich des übergeordneten Zieles der Legitimation ist insbesondere die Organisation der Polizei auf das Vertrauen und die darauf basierende zugesprochene Handlungslegitimität (vgl. Bentele 2015b: 1157) der Bevölkerung angewiesen, weshalb dieser Aspekt v. a. für die polizeiliche Kommunikationsarbeit bedeutend ist.

2.4 *Arbeitsdefinition strategischer Kommunikationskonzepte polizeilicher Nachwuchswerbung*

Schlussfolgernd aus den vorangehenden Kapiteln zeigt sich, dass die Begrifflichkeiten der strategischen Kommunikation zwar nicht trennscharf sind, jedoch im Kern die gleichen Ziele, Bestandteile und Systematiken aufweisen. Die strategischen Kommunikationskonzepte sind als Basis der Kampagnenarbeit essenzieller Ausgangspunkt, um vorab definierte gewünschte Wirkungen zu erzielen und in dem Prozess eines Regelkreislaufes stetig zu kontrollieren und somit zu professionalisieren. Das Image in Verbindung der Arbeitgeber:innenmarke sowie das durch Vertrauen und Transparenz geprägte Konstrukt der Glaubwürdigkeit bzw. Authentizität stellen sich auch für die Nachwuchswerbung als zentrale Merkmale der Öffentlichkeitsarbeit heraus.

Mit dem Ziel der polizeilichen Nachwuchsrekrutierung muss die Wertschöpfungskette von Aufmerksamkeit (kognitiv), Einstellungsänderung (affektiv) und Verhaltensbeeinflussung (konativ) im Sinne eines ganzheitlichen Kommunikationscon-

trollings gewinnbringend durchlaufen werden. Durch die Absicht langfristiger personeller Mehreinstellungen der Polizeien teilt sie sich in den primären (kurz- bis mittelfristigen) und sekundären (langfristigen) Part der Wertschöpfung. Der primäre Part enthält entsprechend drei Kampagnenziele gegenüber geeigneten Bewerber:innen:

1. Kognitiv: Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf als Ausbildungsoption zu erzeugen.
2. Affektiv: Die Einstellung dahingehend zu beeinflussen den Polizeiberuf erlernen zu möchten und sich für eine Bewerbung zu entscheiden.
3. Konativ: Das Verhalten so weit zu beeinflussen, sich für den Polizeiberuf zu bewerben.

Nach erfolgreichem Abschluss dieses primären Parts der Akquise ist die erste Hürde erfolgreicher Nachwuchsrekrutierung erreicht. Darüber hinaus ist jedoch auch der sekundäre Part von Bedeutung, in welchem die geeigneten Bewerber:innen das Bewerbungs- und Auswahlverfahren bestehen, ihre Ausbildungsstelle antreten und erfolgreich absolvieren sowie daraufhin den Polizeiberuf ausüben. Der sekundäre Teil ist ebenfalls bedeutsam für die Nachwuchswerbung. Denn erst in diesem Part zeigt sich, ob die angeworbenen Bewerber:innen tatsächlich geeignet waren (zielgruppenspezifische Ansprache) und ihre unter anderem durch die Kampagnenbotschaften hervorgerufenen Erwartungen an Ausbildung und Beruf bestätigt wurden. Zudem ist die Abbruchquote der Anwärter:innen ein Indiz für die authentisch vermittelte Vorstellung des Polizeiberufes, welche für die erfolgreiche Langzeitwirkung von Kampagnen und den dadurch entstehenden Einfluss auf die Arbeitgeber:innenmarke berücksichtigt werden muss.

Zusammenfassend gilt für die hier vorliegende Arbeit unter Berücksichtigung der bis hierher diskutierten theoretischen Ansätze der strategischen Kommunikation somit folgende Definition, welche durch Abbildung 24 gestützt wird:

Strategische Kommunikationskonzepte polizeilicher Nachwuchswerbung umfassen die analytische, strategische, taktisch-operative sowie evaluativ-controllende Herangehensweise kommunikativ zu vermittelnder Botschaften mit dem übergeordneten Ziel der Handlungslegitimität der Organisation Polizei durch immaterielle Wertschöpfung.

Neben dem primären Ziel der Handlungslegitimität verfolgen Kommunikationskonzepte speziell für die Kampagnenarbeit weitergehende Ziele auf der Wirkungsebene. Diese beabsichtigen primär die strategisch formulierten, glaubwürdigen/authentischen Botschaften der Nachwuchswerbung mittels kommunikativer Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum dramaturgisch angelegt an spezifische Zielgruppen potenziell geeigneter Bewerber:innen (primär) sowie deren Bezugsgruppen (sekundär) zu vermitteln. Ziel ist ihre Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf zu erzeugen (kognitiv) und ihre Einstellungen (affektiv) bis hin zu ihrem Verhalten (konativ) den Bewerbungsbotschaften entsprechend langfristig und im Sinne integrierter Organisationskommunikation zufriedenstellend zu beeinflussen.

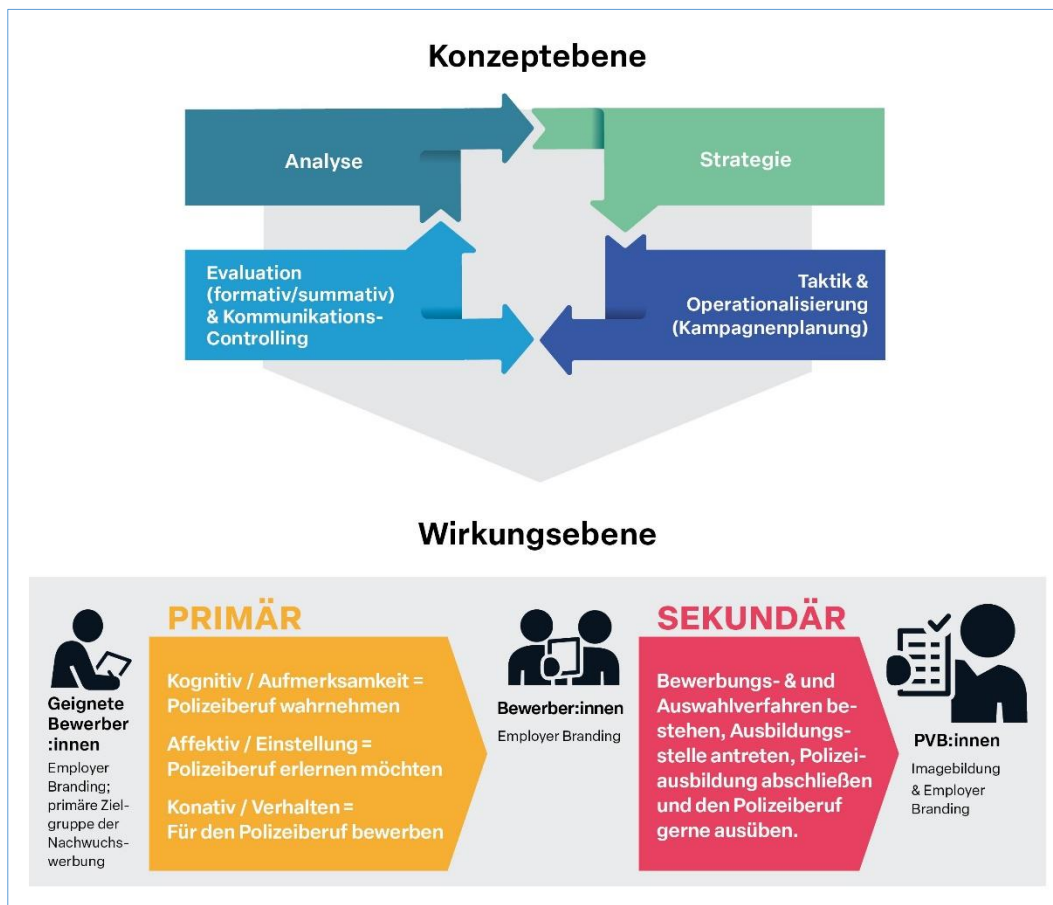


Abbildung 24: Immaterielle Wertschöpfungskette strategisch konzeptionierter Nachwuchskampagnen der Polizei

3. Stand der Forschung

Grundsätzlich existieren kaum öffentlich einsehbare Studien zu strategischen Überlegungen der Nachwuchsrekrutierung. Weder Unternehmen oder Behörden noch Agenturen publizieren ihre konzeptionellen Strategien (vgl. Merten & Künneth 2011), was sich nach Recherchen der Verfasserin seither nicht verändert hat. Der einsehbare Forschungsstand ist somit nicht nur bezüglich der Polizeien, sondern insgesamt begrenzt.

Im Folgenden wird vorerst aufgezeigt, wie es um den aktuellen Forschungsstand polizeilicher Nachwuchsgewinnung in Deutschland steht. Da die zielgruppenspezifische Ansprache im grundsätzlichen Fokus der strategischen Kommunikation steht, wird insbesondere der Stand der Forschung bezüglich der Eignung und Diversität polizeilicher Bewerber:innen betrachtet. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich auch die Medienwirkung der Rekrutierungsmaßnahmen von Bedeutung. Da die Studienlage zu strategischen Konzeptionen jedoch bereits knapp ist, ist bezüglich dieser untergeordneten Thematik ebenfalls kein Forschungsstand auszumachen. Da im Rahmen der Empirie ein Eyetracking-Experiment vorgesehen ist, wird der Horizont des Forschungsstandes auf methodisch verwandte (audio-)visuelle Eyetracking-Studien erweitert.

3.1 Humane Ressourcen im demografischen Wandel

Der demografische Wandel zeigt die Bevölkerungsstruktur im Verlauf der Zeit auf. Dabei zeichnet sich ab, dass das Durchschnittsalter in Deutschland steigt. Im Zeitverlauf erhöht sich die Lebenserwartung, während die Geburtenrate sinkt. Auch Zuw- sowie Abwanderungen beeinflussen die demografische Entwicklung. Unter moderaten Bedingungen der drei Hauptfaktoren Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderung zeigt sich nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes von 1950 bis 2060 eine grafische Entwicklung, welche eine kippende Pyramide erkennen lässt, in welcher die in den 1960er-Jahren geborenen sogenannten „Babyboomer“ und ihre Pensionierungswelle in den Jahrzehnten 2020 bis 2030 deutlich abzulesen ist (s. Abbildung 25).

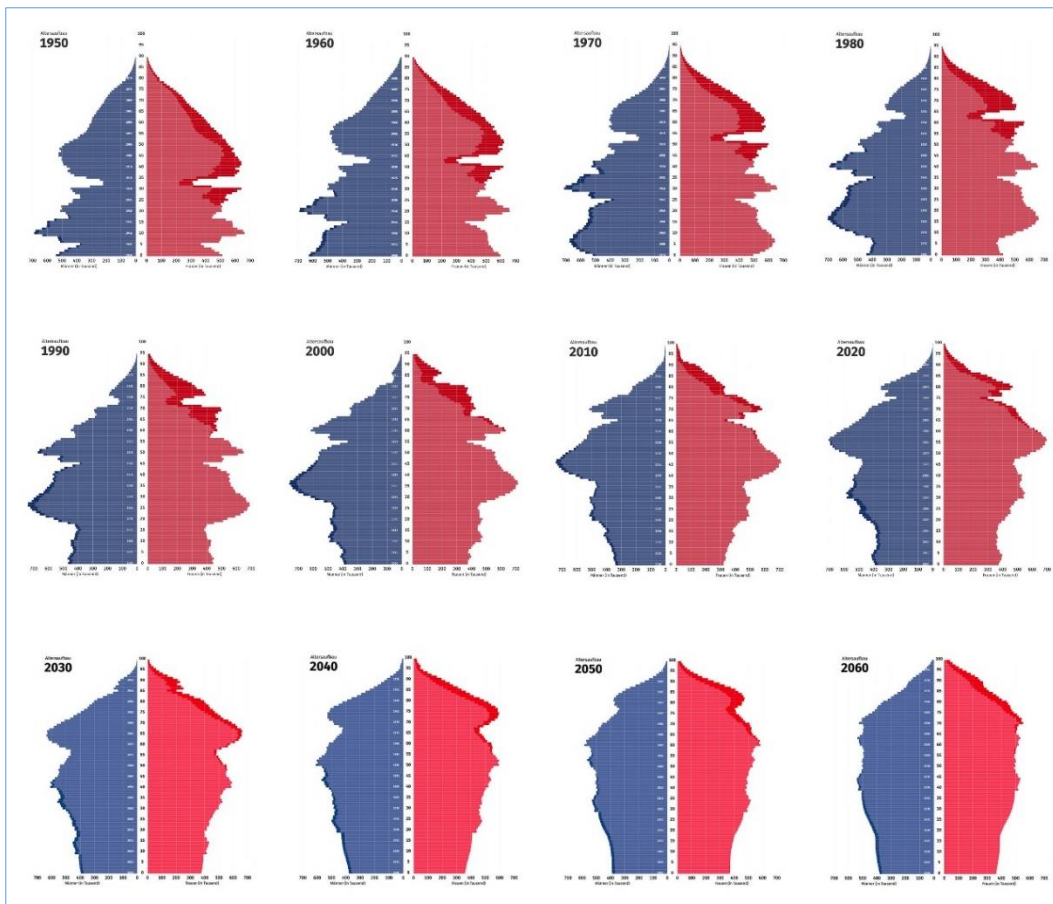


Abbildung 25: Der demografische Wandel in Deutschland in den Jahren 1950-2060 (vgl. Destatis 2024b)

Diese Entwicklung bedeutet nicht nur einen gezielteren Wettbewerb seitens der Arbeitgeber:innen, sondern auch eine höhere Belastung für die Individuen der schwächeren Geburtsjahrgänge (vgl. Kastner 2017). Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, ist die gezielte Ansprache von Bewerber:innen zur Nachwuchsrekrutierung notwendig. Bonfadelli & Friemel (2010) nennen die vier Aspekte Soziodemografie, Lebensstile, Mediennutzung und Problembezug als mögliche Segmentierungen spezifischer Zielgruppen. Ebenso lassen sich Zielgruppen in die sogenannten Sinus-Milieus® differenzieren (vgl. Sinus-Institut 2024). Unter Berücksichtigung des hier behandelten Forschungsgegenstandes ist es jedoch insbesondere notwendig den Generationenbegriff näher zu beleuchten und jene Lebensvorstellungen greifbar zu machen. Hierbei ist sowohl zu betrachten, welche Berufe derzeit beliebt sind, als auch welchen Ruf der Polizeiberuf bei jungen Erwachsenen genießt. Neben den Interessen sind auch Kenntnisse über das Mediennutzungsverhalten der primären Zielgruppe entscheidend, um jene gezielt erreichen zu können. Die Mediennutzung

junger Menschen fokussiert sich insbesondere auf Bewegtbilder und damit auf audiovisuellen Medien wie YouTube, Instagram, Twitch und TikTok (vgl. Beisch & Koch 2023; Koch 2022; Kupferschmitt 2024).

Darüber hinaus herrscht aktuell mehr denn je die Debatte um Diversität in der Polizei, wie bereits Kapitel 2.1.3.3 zeigt. Es wird gesellschaftlich wiederholt gefordert, dass die Personalstruktur der Polizeien in Deutschland im Sinne gewünschter Diversität und bestmöglicher interkultureller Kompetenzen ein Spiegelbild der Gesellschaft abbilden soll. Dabei steht jedoch ebenso in der Kritik, ob dies tatsächlich eine Voraussetzung der Polizeien sein sollte. Denn über diese Ideologie hinaus wird kritisiert, dass die Polizeien bereits aufgrund ihrer Einstellungsvoraussetzungen niemals ein repräsentatives Spiegelbild der Gesellschaft darstellen können. Auch dieser Aspekt ist bezüglich der gezielten Ansprache in der Nachwuchsrekrutierung zu beachten.

Tabelle 11: Junge Erwachsene ohne Berufsabschluss 2017-2021 (Bundesinstitut für Berufsbildung 2023: 96; eigene Darstellung)

Jahr	20- bis 24-Jährige		20- bis 29-Jährige		25- bis 34-Jährige		20- bis 34-Jährige	
	Unge-lernt-:innen- quote (in%)	absolut (in Mio., hochge- rechnet)	Unge-lernt- :innen- quote (in%)	absolut (in Mio., hochge- rechnet)	Unge-lernt- :innen- quote (in%)	absolut (in Mio., hochge- rechnet)	Unge-lernt- :innen- quote (in%)	absolut (in Mio., hochge- rechnet)
2017	13,5	0,59	13,9	1,35	14,5	1,53	14,2	2,12
2018	13,9	0,61	14	1,33	14,6	1,51	14,4	2,12
2019	13,8	0,61	14,4	1,34	15,1	1,55	14,7	2,16
<i>Erhebungsmethode angepasst. Ergebnisse bis 2019 sind nicht mit denen ab 2020 vergleichbar.</i>								
2020	13,9	0,63	14,7	1,38	16,2	1,70	15,5	2,33
2021	16,1	0,72	17,3	1,58	18,5	1,92	17,8	2,64
<i>Die Ergebnisse basieren auf der Bevölkerung in Privathaushalten und den Daten des Zensus 2011.</i>								
<i>Quelle: Forschungsdatenzentrum der statistischen Ämter, Mikrozensus 2017 bis 2021; Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung</i>								

Laut dem Berufsbildungsbericht des Bundesinstitutes für Berufsbildung (2023) haben und absolvieren im Jahr 2021 gut 17,8 Prozent bzw. ca. 2,5 Mio. der 20-34-Jährigen in Deutschland keine Berufsausbildung – Tendenz steigend (s. Tabelle 11). Darunter doppelt so viele junge Menschen, die mit Migrationshintergrund in Deutschland geboren und aufgewachsen sind (19,9 Prozent) sowie vier Mal häufiger junge Menschen mit eigener Migrationserfahrung (38,1 Prozent), als junge Menschen ohne Migrationshintergrund (10,6 Prozent). Männliche Ungelernte (19,2

Prozent) überwiegen gegenüber weiblichen Ungelernten (16,2 Prozent). Die Statistik führt weiter auf, dass die Zahl dieser sogenannten „Ungelernten“ höher ist, je niedrigerer der jeweilige Schulabschluss ausfällt. Dennoch haben 7 Prozent dieser Ungelernten bereits die Allgemeine Hochschulreife erlangt. Das entspricht einer humanen Ressource von etwa 175.000 theoretisch hochschulgeeigneten potenziellen Arbeitnehmer:innen, die das Bildungssystem, der damit verbundene Arbeitsmarkt und somit auch die Polizeien offenbar nicht für sich gewinnen oder nutzen konnten.

Bezüglich des Stichwortes der Demografie ist weiter zu bedenken, inwiefern mediale Darstellungen der realen soziodemografischen Bevölkerungsstruktur entsprechen. Mehrere Erhebungen der TV-Forschung (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Linke & Stüwe 2017; Prommer & Linke 2019; Prommer, Stüwe & Wegner 2020) untersuchen entsprechende Faktoren der Diversität und formulieren Hypothesen bezüglich der Unterrepräsentanz von Frauen, der Überrepräsentanz männlicher Expertise (bspw. als Moderatoren, Sprecher) sowie der verhältnismäßigen jüngeren Darstellung von Frauen als Männern. Laut Bundesgleichstellungsgesetz liegt eine Unterrepräsentanz von Beschäftigten vor, wenn das Geschlechterverhältnis nicht 50:50 (+/- 1 Personen) ausgewogen ist⁴⁷. Weiter werden in besagten Studien die Überrepräsentanz stereotyper Rollenbilder sowie stereotyper sexueller Orientierung, die Unterrepräsentanz gelesenen Migrationshintergrundes und sichtbarer körperlicher Einschränkungen erforscht. Da auch Kinderprogramme untersucht wurden, betonen die Forscher:innen die Bedeutung der Identifikation der Rezipient:innen mit dem Rezipierten, welche langfristige gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen könne.

3.2 Denken in Generationen oder Zeitgeist?

Bei dem Versuch potenzielle polizeiliche Bewerber:innen zu verstehen, wird als erste Kategorisierung oftmals der Generationenbegriff herangezogen (vgl. bspw.

⁴⁷ BGleG §3 Abs. 9: Im Sinne dieses Gesetzes sind unterrepräsentiert: Status von Frauen, wenn ihr jeweiliger Anteil an der Gesamtzahl der weiblichen und männlichen Beschäftigten in einem einzelnen Bereich unter 50 Prozent liegt; bei einer ungeraden Gesamtzahl der weiblichen und männlichen Beschäftigten sind Frauen unterrepräsentiert, wenn das Ungleichgewicht mindestens zwei Personen beträgt.

Bürger & Ellner 2024; Dreimann 2017; Hegewald 2017; Rainer 2018). Das ist kein reines Phänomen der Polizeien, sondern gilt organisationsunabhängig als offenbar probates Mittel, um Zielgruppen hinsichtlich bestimmter Werthaltungen zu clustern (vgl. bspw. Holste 2012; Ruthus 2013; Weise 2011). Entsprechend definiert sich beispielsweise die Generation X durch Bildung und Konsum. Die Generation Y („Why“) sucht nach dem Sinn seiner Tätigkeiten, während die Generation Z nach Individualität und einer ausgewogenen Work-Life-Balance strebt. Die Generation der Babyboomer ist als Nachkriegsgeneration besonders fleißig und pflichtbewusst, während die Generation Alpha losgelöst von Ort und Zeit die Digitalisierung lebt und während der Pensionierungswelle der Babyboomer allmählich als nächste Zielgruppe für die Nachwuchsgewinnung heranwächst. Dabei werden ganz unterschiedliche Zeitspannen angesetzt, welche Jahrgänge genau welche Generation ausmachen sollen. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts erfolgt vermehrt Kritik an dem Generationenbegriff. Bei den beschriebenen stereotypen Beobachtungen handele es sich laut Kritikern zwar um mögliche Alters- oder Periodeneffekte, nicht jedoch um messbare Werthaltungen abhängig eines bestimmten Geburtsjahres (vgl. u. a. Hebecker 2001; Schröder 2024, 2023, 2018; Schulmeister 2009). Geht es um die detailreichere Definition von Zielgruppen strategisch kommunikativer Maßnahmen und die damit verbundene Formulierung von Botschaften, reichen diese groben und zeitlich kaum klar einzugrenzenden Altersgruppen ohnehin nicht aus, wie die Theorie bereits beschreibt. Es ist grundsätzlich zu hinterfragen, ob sogenannte und bisher nicht eindeutig definierte Generationen für bestimmte Trends stehen, oder nicht doch der Wandel selbst. Ein Wandel, der über alle sogenannten Generationen hinweg einen bestimmten „Zeitgeist“ (Schröder 2024: 38) mit sich bringt. Bisher ließ sich auch mittels Metastudien nicht empirisch bestätigen, dass sich seit der Nachkriegszeit auch über besagte Generationen hinweg wesentliche Veränderung bezüglich der individuellen Lebensziele herauskristallisiert haben (vgl. Schröder 2024, 2023, 2018).

Entsprechend dieser Ausführungen empfiehlt es sich auch für die hier vorliegende Studie den Fokus aus Perspektive des steten Wandels und damit auf den jeweils währenden Zeitgeist zu legen, anstelle Zielgruppen in Generationen zu denken. Dabei beschreibt der Begriff des Zeitgeistes die „in einer bestimmten Zeit vorherr-

schende Ausprägung geistiger Orientierungen, Lebensstile und gesellschaftlich geteilter Ideen und Werte“ (Wenninger 2000). Der Terminus kann sowohl juristisch als auch philosophisch tiefgreifend betrachtet werden. Unter anderem haben sich bereits Dichter und Denker des Sturm und Drang (1765-1785) sowie der Weimarer Klassik (1794-1805) zum Epochenende der Aufklärung (1650-1800) und somit während des Deutschen Idealismus mit dem Begriff auseinandergesetzt, wie beispielsweise Johann Wolfgang von Goethe, Johann Gottfried Herder und Georg Friedrich Wilhelm Hegel. Die nähere Abhandlung dessen führt an dieser Stelle jedoch zu weit.

3.3 Polizeiliche Bedarfe strategischer Kommunikation

Laut der Langzeitstudie des European Communication Monitor (ECM) gewinnt Kommunikationsmanagement zwar an Bedeutung, findet jedoch erst langfristig in allen Branchen tiefergehende Beachtung (vgl. Zerfaß et al. 2014; s. Abbildung 26). Die im Jahr 2014 stattfindende Erhebung mit 2.777 europäischen PR-Expert:innen zu den wichtigsten Werten für das Kommunikationsmanagement bis zum Jahr 2014 zeigt an oberster Stelle mit 44,9 Prozent, dass die Praxis weiterhin ihren Fokus auf die Verzahnung von Unternehmensstrategien und Kommunikation legen. Weitere wichtige Aspekte sind das Schaffen von Vertrauen (38,7 Prozent), der Umgang mit Informationsmengen (34,2 Prozent) und den digitalen Herausforderungen sozialer Medien (32,0 Prozent). Dieses Ergebnis zeigt, dass die Praxis im Jahr 2014 oftmals noch an Grundlagen strategischer Kommunikation arbeitete und noch nicht in der professionalisierten Theorie angekommen ist – geschweige denn die Relevanz ersichtlich wird, wie bedeutend das Kommunikationsmanagement für Unternehmensentscheidungen sein kann (28,8 Prozent). Unterteilt in die Einschätzung der Relevanz strategischer Werte für die drei Organisationsformen Unternehmen, Staatliche Organisationen und NPOen fällt auf, dass nach Einschätzung der Expert:innen insbesondere staatliche Organisationen zukünftig mehr Transparenz schaffen und aktiveren Kontakt zu der Öffentlichkeit suchen sollten (34,2 Prozent).

Fünf Jahre später verschieben sich die Expert:innenmeinungen der nunmehr 2.689 Studienteilnehmer:innen (vgl. Zerfaß et al. 2019). Als relevantester strategischer Wert bis zum Jahr 2022 steht inzwischen Vertrauensbildung (37,9 Prozent), gefolgt

vom Umgang mit Informationsmengen (32,5 Prozent) und der Content-Produktion (31,6 Prozent). Die digitalen Herausforderungen sozialer Medien scheinen nach einem weiteren Hoch bis zum Jahr 2017 etablierter, da sie auf 29,8 Prozent gesunken sind und wurden im Rahmen der Erhebung 2022 nicht mehr aufgeführt. Auch die grundsätzliche Verankerung des Kommunikationsmanagements in die Unternehmensstrategie ist auf 23,6 Prozent gesunken. Aufgeschlüsselt nach den inzwischen vier betrachteten Organisationsformen Unternehmen, staatliche Organisationen, NPOen und den neu inkludierten Beratungsunternehmen/Agenturen zeigt sich, dass sich staatliche Organisationen an erster Stelle mit der Frage der Vertrauensbildung beschäftigen (40,3 Prozent).

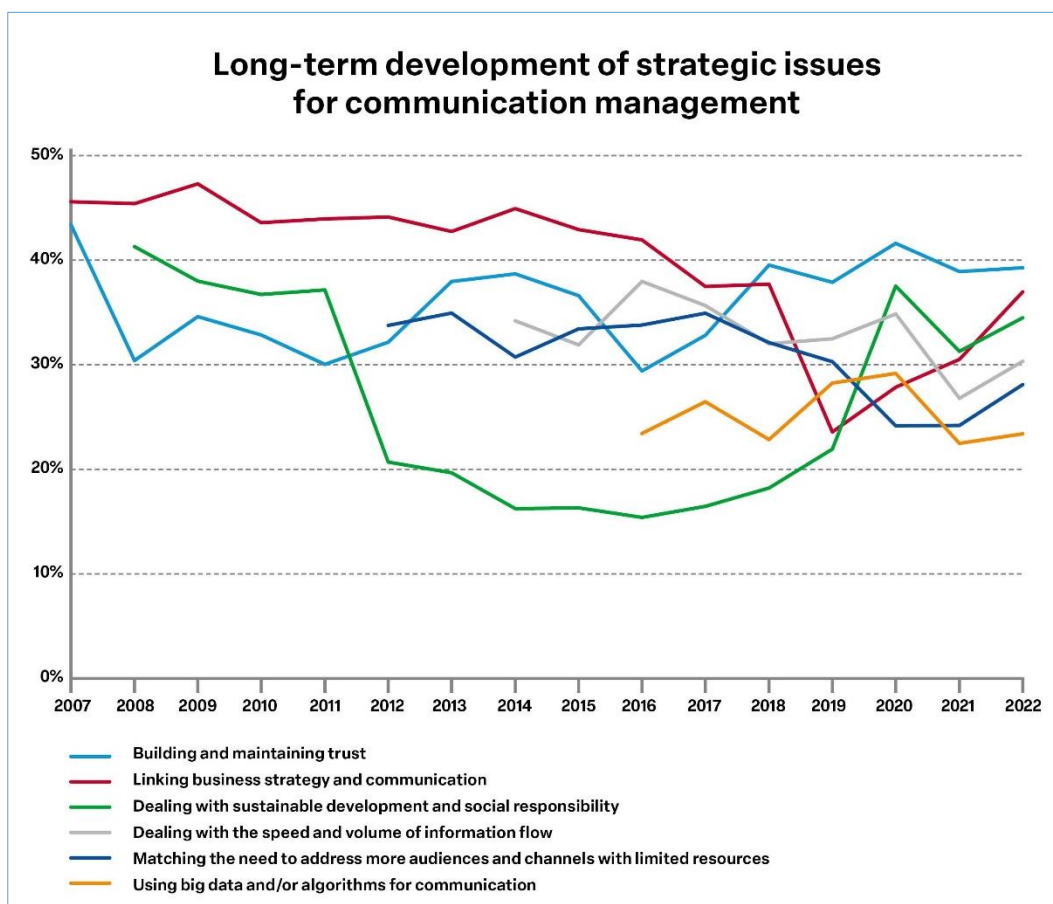


Abbildung 26: Langfristige Entwicklung strategischer Fragen für das Kommunikationsmanagement (Zerfaß et al. 2022: 75; eigene Darstellung)

Im Langzeitvergleich des ECM wird ersichtlich, dass die relevanten Themen der strategischen Kommunikation in der Praxis vielfältiger werden. Während im Jahr 2007 die zwei größten Fragen der Vertrauensaufbau (43 Prozent) und die Vereinbarkeit von Unternehmensstrategie und Organisationskommunikation (46 Prozent)

waren, pendeln sich im Jahr 2022 sechs Aufgabenbereiche bei 23 bis 39 Prozent ein, wobei alle Felder wieder an Relevanz zunehmen. Eine über die Jahre auffällige Kurve weist der Umgang mit Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung auf, welche im Jahr 2011 ebenso rapide abfällt wie sie im Jahr 2020 und damit zu Pandemiebeginn wieder ansteigt. Die sich mehrenden Handlungsfelder könnten ein Anzeichen dafür sein, dass die PR-Branche inzwischen differenzierter sowie bewusster auf die einzelnen Komponenten des Kommunikationsmanagements eingeht.

Aufgeschlüsselt nach Organisationsformen weisen staatliche Organisationen mit knapp 45 Prozent dem Item des Vertrauensaufbaus die höchste Relevanz zu. Das ist nicht nur der höchste Wert der vier Organisationsformen bezüglich dieses Handlungsfeldes, sondern auch hinsichtlich aller Handlungsfelder und Organisationsformen. Als europäische staatliche Organisation sind auch die Polizeien des Bundes und der Länder diesem Ergebnis zuzuordnen. Hierbei muss jedoch die Vielfalt europäischer Staaten und ihrer Organisationen bedacht werden, weshalb eine eindeutige Adaption dieser Ergebnisse nicht möglich ist.

Jarolimek, Melzer und Böhmer (2019) führen seit 2017 explizit für die Polizeien des Bundes und der Länder eine Berufsfeldstudie bezüglich der Professionalisierung polizeilicher Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch. Die ersten Ergebnisse zeigen einen dezenten Anstieg der Akademisierung polizeilicher Kommunikationsarbeit, welche jedoch einer „gehemmten Professionalisierung“ (ebd.: S. 139) unterliegt. Insbesondere kommunikationsstrategische Aspekte wie beispielsweise Evaluationen bedürfen weiterer Beachtung. Zudem wird Kommunikationsarbeit zumeist von Polizeivollzugsbeamt:innen betrieben, wenngleich eine leichte Öffnung für nichtpolizeiliche Mitarbeiter:innen mit gelernter Kommunikationsexpertise zu verzeichnen ist.

Pehles (2023) Ergebnisse bestätigen die vorangehende Erhebung. Sie untersuchte, inwiefern professionelles Kommunikationsmanagement in den Polizeien betrieben wird. Im Rahmen der Studie stellt sich heraus, dass die damit verbundenen Konstrukte der Öffentlichkeitsarbeit – d. h. Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Transparenz und dadurch die Ausprägung der polizeilichen Reputation – bis dato eher als

„Zufallsprodukte“ (ebd.: 210) entstehen. Es sei diesbezüglich keine strategisch definierte Herangehensweise entsprechend eines langfristig professionalisierenden Managementprozesses ersichtlich, wenngleich die Polizeien sich inzwischen mit Leitbildern auseinandersetzen und sich auch in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit intern fachlichem Personal öffnen.

Zusammenfassend ist auch im Öffentlichen Dienst und damit in den Polizeien des Bundes und der Länder somit ein gewisser Wandel dahingehend spürbar, dass die Bedarfe strategischer Kommunikation und die Schaffung sowie Wahrung immaterieller Werte allmählich erkannt werden. Ein verinnerlichter Wandel geht jedoch noch zögerlich vonstatten, was auch der marginale Forschungsstand zu diesem Aspekt unterstreicht. Nachdem diese Grundsätze des Bedarfs geschildert wurden, folgt nun ein Einblick in Untersuchungen der strategischen Herangehensweisen bezüglich der Nachwuchswerbung der Polizeien.

3.4 Strategien polizeilicher Nachwuchswerbung in Deutschland

Zydorek und Hosseiny (2012) diskutieren am Fallbeispiel der **Polizei Niedersachsen** drei Monate nach Kampagnenstart das Instrument des Social-Media-Recruitings. Sie verweisen auf die Wettbewerbssituation der Polizei mit Unternehmen der freien Wirtschaft und zeigen zugleich auf, dass die Polizei Niedersachsen eine der größten Arbeitgeber:innen des Landes Niedersachsen ist. Als erste deutsche Polizei nutzt sie seit 2011 soziale Medien zur Mitarbeiter:innengewinnung (vgl. u. a. Cernak & Friedrich 2016) und bindet sie in das damals neu entwickelte strategische Konzept der niedersächsischen Nachwuchswerbung („Werbekonzept“) ein. Die Wahl für den Kanal Facebook erfolgt über eine Definition der Kampagnenziele und ihrer Zielgruppen sowie der Berücksichtigung eigener Ressourcen. Der Aufsatz zeigt die einzelnen Herausforderungen und Entscheidungsfindungsprozesse auf. Die ersten Analysen lassen die Wissenschaftler zu dem Zwischenfazit kommen, dass das Instrument des Social-Media-Recruitings eine strategisch erfolgreiche Ergänzung des Online-Recruiting-Portals polizei-studium.de sei. Hierbei wird jedoch auf die hohen personellen Ressourcen verwiesen, welche für eine dauerhaft erfolgreiche Strategie (insbesondere für Content, Monitoring und Controlling, ebd.) notwendig sind. Zudem sei das Social-Media-Recruiting nur ein Instrument, welches

in einen Medienmix eingebettet sein sollte und sowohl in weiteren sozialen Netzwerken als auch langfristig mit internationaler Ausrichtung betrieben werden müsse. Ein besonderer Stellenwert für das Erreichen der anvisierten Zielgruppen seien Instrumente mit der Möglichkeit der „Userinteraktion“ (ebd.: 344). Seither wurden keine weiteren Analysen der Kampagne publiziert.

Dreimann (2017) schafft mit ihrer ursprünglichen Masterarbeit und später verlegten Studie „War for Talent – Strategien polizeilicher Nachwuchswerbung aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus“ die erste umfassendere organisationssoziologische Grundlage im Gebiet polizeilicher Nachwuchsrekrutierung. Auch wenn ihre Arbeit keinen Schwerpunkt auf die strategische Kommunikation polizeilicher Nachwuchsgewinnung legt, erreicht sie relevante Erkenntnisse dafür. Dreimann betont die Relevanz zielgruppenspezifischer Ansprache potenzieller NachwuchsbeWERBER:innen und diskutiert in diesem Zusammenhang den Generationenbegriff im demografischen Wandel sowie Rekrutierungsstrategien erfolgreicher Unternehmen. Sie argumentiert, dass Polizeien eher nicht funktionell seien, wie etwa wirtschaftende Organisationen, welche ihre Erfolge monetär bemessen und ihr Handeln danach ausrichten. Polizeien seien hingegen institutionell, indem ihre Erfolge und damit theoretisch ihr langfristiger Bestand abhängig von der Legitimität sind, welche ihnen das Volk als Souverän zuspricht, indem die Polizeien seine Erwartungen erfüllen. Gerät das Verhältnis von Zweck und Mittel durch diesen normativen Druck aus dem Gleichgewicht, entkoppeln sich Zweck und Mittel, wodurch eine strategische Organisationssteuerung erschwert wird. Bezüglich der Nachwuchswerbung betrachtet sie u. a. entsprechend kritisch, inwiefern Leistungskriterien von PVB:innen dazu dienlich sind die tatsächliche Polizeiarbeit zu erfüllen oder dem Bild in der Bevölkerung gerecht zu werden, wozu sie das Beispiel der Mindestgröße anführt. Weiter sind die Polizeien an diverse Regularien und Haushaltsbegrenzungen gebunden, wodurch ihre Rahmenbedingungen für die Nachwuchswerbung weiter begrenzt sind und den Prozess der Entkopplung „zwischen tatsächlicher und zielgerichteter Problemlösungsstrategie“ (ebd.: 18) weiter begünstigen, was sowohl im Bewusstsein als auch der Handlungsunfähigkeit der Behörden geschehen kann. Darüber hinaus neigen die Polizeien zum zeit- und kostengünstigen Adaptieren sogenannter Best-Practice-Ansätze anderer, welche ihre individuellen Begebenheiten in der Regel nicht ausreichend berücksichtigen und entsprechend wenig strategisch

sein. Dreimanns Absichten bestehen darin, den Polizeien aufzuzeigen, wie sie unter Berücksichtigung ihrer individuellen Ausgangslagen und Abhängigkeiten eigene Problemfelder der Organisation und damit auch der Nachwuchsakquise analysieren und langfristig funktionell angehen können:

„Hier ist die wichtigste Einsicht möglicherweise die Tatsache, dass effektive Rekrutierung nicht mehr darin besteht, den *Besten* zu finden. Vielmehr geht es darum, den Besten *für die jeweilige Position* zu finden. [...] Anstatt nur Best Practices zu kopieren, müsse daher jede Organisation ihre eigene Nachwuchswerbungsstrategie entwickeln, welche für das eigene Arbeitsportfolio maßgeschneidert ist“ (S. 119; Herv. i. Orig.).

Die Orientierung am Zweck sei somit ebenso für die Polizeiorganisationen entscheidend, um langfristig auch funktionell ihre Legitimität aufrecht zu erhalten. Hierbei ist kritisch zu betrachten, dass Dreimanns Ansatz zwar in der Theorie nachvollziehbar ist, jedoch trotz des betonten Bewusstseins für die begrenzten Möglichkeiten der Polizeien als staatliche Akteurinnen keine weiteren Ansätze dafür beleuchten, wie diese Ideologie in die Praxis überführt werden kann.

Nettelstroth, Martens und Binder (2020) untersuchen unter Berücksichtigung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens das Anforderungsprofil polizeilicher Bewerber:innen im Rahmen eines Kooperationsprojektes der Akademie der **Polizei Hamburg** und der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Dabei erforschen sie Messverfahren der polizeilichen Personalauswahl in Hamburg und bedienen sich eines Methodenmixes, indem sie zum einen quantitative Befragungen mit Anwärter:innen des mD (n=300) sowie des gD (n=233) und PVB:innen (n=231) durchführen und ergänzend qualitative Interviews mit Mitarbeiter:innen verschiedener Laufbahnebenen (n=25) führen. Nettelstroth und Kolleg:innen betonen in dem Zusammenhang der validen Personalauswahl den Bedarf der gezielten Zielgruppendefinition und damit verbunden der konkreten Formulierung notwendiger Eigenschaften des gewünschten polizeilichen Nachwuchses. Dabei hinterfragen sie die Validität bestehender Dimensionen des polizeilichen Anforderungsprofils und stellen fünf Dimensionen eines Anforderungsprofils heraus, welche mittels Testverfahren im Rahmen der Auswahl geprüft werden können: *Reflektierte Einstellung, Einsatzwille und Interesse, soziale Kompetenz-Kooperation, psychische Stabilität* und *kognitive Fähigkeit*. Sie empfehlen diese ermittelten Faktoren persönlicher Eigenschaften zentral für die Nachwuchswerbung zu berücksichtigen. Weiter

wird empfohlen die Testverfahren zu digitalisieren, was sowohl personelle Ressourcen schone, als auch die Auswertung und Evaluation erleichtere. Darüber hinaus wird der ausbaufähige potenzielle Mehrwert des polizeiübergreifenden Austauschs hervorgehoben, welcher sowohl hinsichtlich der Entwicklung polizeispezifischer Messverfahren und des Datenschutzes als auch bezüglich individuellen Erfahrungsaustausches der einzelnen Polizeien Synergieeffekte mit sich bringen könne. Diese Studie fokussiert sich damit zwar auf die Personalauswahl, reißt hinsichtlich der Zielgruppendefinition jedoch auch eine wesentliche Komponente der Werbung an, wenngleich sich die Studie nicht konkret an strategischer Kommunikation ausrichtet.

Seitens der Hochschule für **Polizei Baden-Württemberg** betonen Adam und Albrecht (2023) unter Gesichtspunkten des demografischen Wandels und damit auch der Wendung vom Arbeitgeber:innenmarkt zum Arbeitnehmer:innenmarkt die Bedeutung der Arbeitgeberinmarke für die Polizeien. Sie verweisen weiter auf eine zielgruppenspezifische und crossmediale Ansprache potenzieller Bewerber:innen und beleuchten diesbezüglich einige digitale Aspekte. Denn damit verbunden sei im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit der weitere Ausbau hürdenarmer digitaler Bewerbungsprozesse im Rahmen es Recruitings 4.0, bei welcher auch die Kommunikation über soziale Medien unumgängliche Kanäle für die dialogorientierte polizeiliche Nachwuchswerbung darstellen. Ihre Möglichkeiten würden jedoch noch nicht in Gänze ausgeschöpft. So bezeichnen sie bspw. TikTok als mutmaßliche „App der Stunde“ (ebd.: 45), welche einen höheren Stellenwert im Rahmen der polizeilichen Nachwuchswerbung einnehmen müsse. Insbesondere organisationseigene Markenbotschafter:innen in Form von Einstellungsberater:innen in Präsenz und Corporate Influencer:innen im digitalen Raum seien weiter erfolgssteigernde Instrumente zur Steigerung des Images der Arbeitgeberinnen Polizei, weshalb der Ausbau dieses Bewusstseins bei allen Mitarbeiter:innen fortwährend gestärkt werden müsse. Weiter habe das persönliche Netzwerk (Eltern, Freund:innen etc.) bedeutenden Einfluss auf die Berufswahl. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz könne der Bewerbungslogistik neue Möglichkeiten der Prozessoptimierung hinsichtlich Ressourcen (zeitlich, finanziell), Nachhaltigkeit (digital statt analog), Objektivität (bspw. hinsichtlich Diskriminierungstendenzen) und Erreichbarkeit (Chatbots) bieten, welche jedoch bisher aus datenschutzrechtlichen Gründen kaum einsetzbar

sein. Adam und Albrecht resümieren, dass diesen Chancen zweifelsohne auch Risiken unterliegen – neben Datenschutz und Ressourcenfragen bspw. auch Krisen durch Fehlverhalten von Markenbotschafter:innen, wie dem Inspekteur der Polizei Baden-Württemberg – welchen hinsichtlich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit jedoch begegnet werden müsse, statt die Chancen ungenutzt zu lassen.

Wenngleich die vorangehenden Studien interessante Erkenntnisse für die polizeiliche Nachwuchswerbung liefern wird bis hierher bereits deutlich, dass aus Perspektive der strategischen Kommunikation keine umfassenden Studien ausfindig zu machen sind, wodurch eine deutliche Forschungslücke auszumachen ist. Als weitere relevanzbetonende Anhaltspunkte wird im Folgenden eine überschaubare Anzahl an Masterarbeiten von Ratsanwärter:innen der Deutschen Hochschule der Polizei vorgestellt, welche sich intensiver mit der hier behandelten Thematik befassen. Sie setzen sich mit polizeilicher Personalgewinnung auseinander und gewährleisten exklusive Einblicke in die Polizeiorganisationen, weshalb sie auch für diese praxisnahe Studie von Belang sind. Einige von ihnen werden im Folgenden in ihren wesentlichen Zügen vorgestellt. Zu Beginn werden die Studien zu konkreten Polizeien der Länder chronologisch vorgestellt. Daraufhin folgen weitere einzelne Masterarbeiten zum Thema der Nachwuchsgewinnung, wie bspw. bezüglich des Wertewandels der Generationen und des Gamings als Maßnahme zur Nachwuchsrekrutierung.

Eberhard (2009) erörtert auf Basis von Prognosen des demografischen Wandels und des Arbeitsmarktes sowie dem Wettbewerb zwischen der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst die Begebenheiten der Nachwuchsrekrutierung der **Polizei Berlin** im Jahr 2020. Er zeigt auf, dass sowohl der Bildungsgrad, der Anteil arbeitender Frauen sowie der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in Berlin steigen wird. Zudem betrachtet er die Arbeitgeber:innenattraktivität des Öffentlichen Dienstes, insbesondere der Polizeien sowie die Personalbedarfsplanung der Polizei Berlin. Eberhard führt des Weiteren Expert:inneninterviews durch und schlussfolgert in Anbetracht sämtlicher Prognosen, dass eine Arbeitgeber:innenmarke intern sowie extern wichtig für die Organisation Polizei sei und die Polizei darüber hinaus das Ziel haben sollte „Employer of Choice“ (ebd.: 82) zu sein. Auch für die Mitarbeiter:innenmotivation der Polizei sei entscheidend, potenziellen Nachwuchs glaubwürdig und authentisch anzuwerben. Eberhard schlägt der Polizei Berlin in

diesem Zusammenhang unter anderem vor, in eine Imagekampagne sowie eine Onlinepräsenz zu investieren, welche er in einer übergeordneten strategischen Konzeptionierung der Nachwuchsgewinnung organisiert sieht. Da Menschen mit Migrationshintergrund vermehrt für den Polizeidienst rekrutiert werden sollen, schlägt Eberhard des Weiteren die gezielte Ansprache und Förderung dieser Zielgruppe vor.

Rogalski (2009) untersucht am Beispiel der **Polizei Hessen** den Zusammenhang der polizeilichen Personalsituation und des demografischen Wandels. Neben einer Altersstrukturanalyse führt sie drei Expert:inneninterviews durch und zeigt auf, dass nicht der demografische Wandel allein problematisch sei. Insbesondere die Herangehensweise mit den sich ergebenden Situationen dessen sei dafür verantwortlich, wie es um das Personalmanagement der Polizeien stehe. Ein umfassendes Konzept, welches alle relevanten Facetten der Auswirkungen von Demografie und Personalsituation berücksichtigt, wäre nach Rogalski ein wichtiger Schritt für ein funktionierendes Personalmanagement. Dabei sei es von Bedeutung den Wandel nicht als Problem, sondern als Chance zu verstehen. Bereits zum Zeitpunkt der Studie seien suboptimale Altersstrukturen in einigen Dienststellen ersichtlich bzw. zu erwarten. Rogalski betont die Relevanz dessen, den Status quo rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Sie schlägt den Dienststellen Instrumente zum Erkennen des Handlungsbedarfs vor und sieht unter anderem eine Chance in vermehrter Einstellung von weiblichen Bewerberinnen sowie Bewerber:innen mit Migrationshintergrund oder Bewerber:innen mit der mittleren Reife. Zudem müssten auch ältere Mitarbeiter:innen gefördert werden, ihre Erfahrungen gezielt eingesetzt sowie hinsichtlich des organisationsinternen Wissensmanagements weitergegeben werden. Für die Personalrekrutierung sei es zudem notwendig mit der Zeit zu gehen und durch ein unter anderem familienfreundliches sowie gesundheitsbewusstes Auftreten als Organisation eine attraktive Arbeitgeberin zu sein, welche die Arbeitsbedingungen an die Lebensphasen der Mitarbeiter:innen anpasst und es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, ihren Arbeitsalltag mitzugestalten.

Karpfinger (2009) stellt Untersuchungen bezüglich des Wettbewerbes zwischen der **Polizei Bayern** und Unternehmen der freien Wirtschaft an. Auf diesem Wege zeigt er Optimierungspotenzial für die Arbeitgeber:innenattraktivität der bayerischen Po-

izei auf, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Neben theoretischen Überlegungen auf Basis polizeilicher Statistiken u.Ä. führt Karpfinger fünf Expert:innen-interviews mit Personalreferent:innen von fünf der Polizei Bayern einstellungstechnisch vergleichbaren Unternehmen durch. Karpfinger bekräftigt im Rahmen seiner Studie die Bedeutung authentischer sowie zielgruppenspezifischer Ansprache auf diversen Kanälen, um im Rahmen der Nachwuchsrekrutierung Aufmerksamkeit bei den potenziellen Bewerber:innen zu erzeugen und als potenzielle Arbeitgeberin Bekanntheit zu erlangen. Zudem betont er die Relevanz der Arbeitgeber:innenattraktivität hinsichtlich Familienfreundlichkeit, den bestehenden Mitarbeiter:innen als Markenwerber:innen der Polizei Bayern gegenüber potenziellem Nachwuchs sowie eine Optimierung des langwierigen und unpersönlichen Bewerbungsprozesses, welcher demotivierend auf den potenziellen Nachwuchs wirken könne, während er zur persönlichen Bindung genutzt werden könnte. Insgesamt haben Unternehmen der freien Wirtschaft den Wert der Arbeitgeber:innenmarke, zielgruppenspezifischer Ansprache (v. a. online) sowie der Bedeutung von hauseigenen Spezialist:innen für die Rekrutierungskonzeption sowie den Bewerbungsprozess früher erkannt und gefördert, als die Polizei Bayern.

Herbst (2012) untersucht das strategische Ausbildungsmarketing der Bremer Polizei. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Ergründung der Faktoren für die Wahl einer Arbeitgeberin. Herbst untersucht mittels einer Umfrage mit örtlichen Nachwuchsmitarbeiter:innen (n=203) die Aspekte *Erreichbarkeit der Zielgruppe, Informationsverhalten und -bedürfnis, Arbeitgeber:innenimage, Differenzierung der Polizeien* und *Erfahrungen im Bewerbungsverfahren*. Es zeigt sich mitunter, dass einer von drei Bewerber:innen erst bei der konkreteren Informationsbeschaffung zum Polizeiberuf die föderalen Strukturen und damit die unterschiedlichen polizeilichen Arbeitgeber:innen samt Standorten verinnerlichte. Dabei scheint neben dem Abgleich der kommunizierten Werte der Organisation mit denen des Individuums ein entscheidender Faktor der Arbeitgeber:innenwahl die Nähe zum eigenen Lebensmittelpunkt zu sein. Für die **Polizei Bremen** empfiehlt Herbst ein „Personalmarketingkonzept“, verweist bezüglich seiner Umsetzbarkeit jedoch auf den Bedarf dafür notwendiger Ressourcen und die damit verbundenen fiskalischen Herausforderungen für die Freie Hansestadt Bremen.

Ebenfalls mit Bezug auf den demografischen Wandel betrachtet Walter (2013) die Personalrekrutierung der **Polizei Saarland**. Er analysiert die Auswahlverfahren zur Feststellung der Eignung der Polizeibewerber:innen innerhalb der vergangenen elf Jahre 2002 bis einschließlich 2012 hinsichtlich Noten, Anzahl sowie Geschlecht der Bewerber:innen und letztlich Eingestellten. Ergänzend hierzu erhebt er mit Studierenden zweier Jahrgänge der Fachhochschule mittels eines quantitativen Fragebogens die Motivation gegenüber dem Polizeiberuf sowie die Attraktivität der Polizei Saarland als Arbeitgeberin. Abschließend führt er bezüglich seiner bis dato gewonnenen Erkenntnisse und möglichen Zukunftsperspektiven fünf Interviews mit Expert:innen aus der Polizeipraxis sowie der Wissenschaft. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Polizei Saarland in ihrem Personalbestand von dem demografischen Wandel betroffen ist und dass eine mittels Analysen ermittelte zielgruppenspezifische Ansprache durch einen Instrumentenmix klassischer sowie neuer Medien notwendig sei. Laut Walter sei es darüber hinaus sinnig, diesbezüglich ein Konzept in Anlehnung an die bestehende strategische Ausrichtung der Fachhochschule zu erstellen. Das oberste Ziel sei, Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf bei den potenziellen Bewerber:innen und insbesondere den noch „unterrepräsentierte[n] Gruppen“ (ebd. 100), wie beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund, zu erzeugen. Unter dem Aspekt der Motivation sei es zudem nicht nur wichtig attraktive Grundvoraussetzungen für neue Mitarbeiter:innen zu schaffen, sondern auch das Bestandpersonal zu motivieren, welches vor allem durch private Äußerungen maßgeblich für den Ruf einer Organisation verantwortlich ist. Walter legt im Allgemeinen Wert darauf nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ den Personalbestand zu sichern.

Lindner (2014) befasst sich mit den Beweggründen angenommener Bewerber:innen der zweiten Qualifikationsebene (äquivalent zum mittleren Dienst), welche ihren Ausbildungsplatz bei der **Bayerischen Polizei** ablehnen und als Verzichter:innen bezeichnet werden. Unter den Aspekten der Arbeitgeber:innenattraktivität und Mitarbeiter:innenbindung führt sie eine standardisierte Befragung mit Verzichter:innen (n=208) durch, welche durch fünf Expert:inneninterviews mit Arbeitgeber:innen des Öffentlichen Dienstes sowie der freien Wirtschaft ergänzt wird. Die Befragung der Verzichter:innen zeigt, dass das soziale Umfeld und insbesondere die Eltern signifikanten Einfluss auf die Wahl des Polizeiberufes hatten (ebd.: 55

ff.). Zudem weiche das seitens der Bayerischen Polizei angestrebte Arbeitgeber:innenimage teils von dem Bild ab, welches die Verzichter:innen von ihr haben. Insofern ist nicht nur die gezielte Ansprache der Bewerber:innen relevant, sondern auch der gesamtgesellschaftliche Ruf der Polizei. Einen besonderen Einfluss auf die Arbeitgeber:innenattraktivität habe der persönliche Kontakt zu Polizist:innen im Bekanntenkreis, da sie für Bewerber:innen als wichtige Informationsquelle dienen. Vor allem ein kritisches Berufsbild der Polizei bei den Eltern habe negative Auswirkungen auf die Annahme der Berufswahl als Polizist:in. Lindners Studie zufolge kann es zudem gesteigerten Einfluss auf Bewerber:innen haben, wenn persönlich bekannte Polizist:innen von dem Polizeiberuf abraten. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit für die Arbeitgeber:innenattraktivität. Insgesamt scheint das soziale Umfeld Einfluss auf die Berufswahl als Polizist:in zu haben, wobei in erster Linie die Eltern die Entscheidung mitprägen. Ein weiterer Befund Lindners weist darauf hin, dass mit steigendem Bildungsgrad der Bewerber:innen der Polizeiberuf weniger erste Wahl, als bloß eine Option ist. Diese Erkenntnis wird weiter dadurch unterstützt, dass ein Großteil der Verzichter:innen dieser Erhebung (44,9 Prozent) ein Studium der Polizeiausbildung vorgezogen haben. Die zweithäufigste Alternative (21,5 Prozent) war eine Ausbildung in der freien Wirtschaft. Zudem hat sich ein Drittel der Verzichter:innen für einen anderen Berufsweg entschieden, bevor die Zusage der Bayerischen Polizei erfolgt ist. Der zeitliche Faktor der Zusage scheint somit ein entscheidender Faktor für die Wahl des Ausbildungsplatzes zu sein, zumal die Eindrücke des Einstellungsverfahrens sowie die danach erfolgende Betreuung im Zusammenhang mit dem zeitlichen Faktor der Rückmeldung Auswirkungen auf das Wohlbefinden mit der Vorstellung der Polizeiausbildung zu haben scheinen. Lindner schlussfolgert, dass bereits in der Testphase der Einstellung eine positive emotionale Bindung zu den Bewerber:innen aufgebaut werden müsse. Darüber hinaus gaben 10,6 Prozent der Verzichter:innen an, dass sie sich hätten umstimmen lassen, hätte sich die Bayerische Polizei auf das Ablehnen der Zusage zurückgemeldet. Weitere 12 Prozent hielten eine entsprechende Umstimmung für möglich. Somit hätte möglicherweise jede:r vierte bis fünfte Verzichter:in dennoch rekrutiert werden können, zumal 13 Prozent ihre Verzichtentscheidung im Nachhinein hinterfragten. Auch Herbst

(2012) kommt mittels der oben benannten Umfrage für die Polizei Bremen zu ähnlichen Ergebnissen. Diese Erkenntnis unterstreicht nicht nur die Bedeutung der Arbeitgeber:innenattraktivität und frühestmöglichen Mitarbeiter:innenbindung, sondern auch die Relevanz der Evaluation des Nachwuchsgewinnungsprozesses. Im Rahmen von fünf anschließenden Expert:inneninterviews stellt Lindner jene Aspekte ins Verhältnis zu fünf Organisationen aus dem privaten Sektor (Stadtwerke München, Flughafen München, Audi, Munich Re, Stadt München) sowie dem Öffentlichen Dienst. Zwar erheben nicht alle Organisationen die Gründe ihrer Verzichter:innen, jedoch herrscht Einigkeit über die Relevanz der Schaffung einer attraktiven Arbeitgeber:innenmarke und die schnellstmögliche Bindung potenzieller Mitarbeiter:innen, um welche alle Interviewpartner:innen bemüht sind. Lindner fasst weiter zusammen:

„Gemäß den Experten ist die Authentizität der Kommunikation ebenso wichtig, wie die Verinnerlichung der Werte bei den Mitarbeitern. Um diese Ziele zu erreichen wird verstärkt auf Markenbotschaften durch aktuelle Mitarbeiter gesetzt, in denen die analysierten Stärken dargestellt werden. Videobotschaften erweisen sich dabei als besonders erfolgsversprechend, da damit das Tätigkeitsfeld anschaulich und realistisch abgebildet werden kann. Es wurde deutlich, dass die Theorie über das Employer Branding in der Praxis tatsächlich Anwendung findet und die Aufgabe des Personalmanagements im Bereich der Nachwuchswerbung über die Kenntnis der Präferenzen von potenziellen Mitarbeitern und Nachwuchswerbekampagnen hinausgeht. Es wird großer Wert auf das intern und extern wahrnehmbare Erscheinungsbild und die Identität des Arbeitgebers gelegt.“ (Lindner 2014: 102f.)

Die Bayerische Polizei müsse sich ebenfalls dahingehend bewusst sein und gleichermaßen in den Wettbewerb um geeigneten Nachwuchs treten. Entsprechend empfiehlt sie eine Konzeptentwicklung für die Arbeitgeber:innenmarke der Bayerischen Polizei (Situationsanalyse, regelmäßige Mitarbeiter:innenbefragungen, zielgruppenspezifische Ansprache auf kognitiver sowie affektiver Ebene, authentische Botschaften). Darüber hinaus müsse das Bewerbungs- und Einstellungsverfahren beschleunigt und kommunikativ hinsichtlich einer positiven emotionalen Bindung optimiert werden. Die Verzichter:innen seien weiterhin zu evaluieren. Dies alles müsse mittels einheitlicher Kommunikationsmaßnahmen geschehen. Da Lindners Erhebung im Jahr 2014 stattfand, berücksichtigt sie nur bedingt die zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Arbeit primäre Zielgruppe. Dennoch zeichnen die Ergebnisse ein Bild für die polizeiliche Arbeitgeber:innenattraktivität im Rahmen der Nachwuchsgewinnung.

Wieblitz (2017) widmet seine Masterarbeit den Fragen, welche beruflichen Vorstellungen Schüler:innen haben und inwiefern sie via Social Media für ein Berufsleben bei der **Polizei Sachsen-Anhalt** aufmerksam gemacht werden können. Dazu befragt er Schüler:innen der neunten bis elften Schulklasse (n=74; 14 bis 18 Jahre alt) von einer Sekundarschule sowie eines Gymnasiums. Im Rahmen der quantitativen Befragung betrachtet er drei Dimensionen: das Internetnutzungsverhalten, Erwartungen an das Berufsleben und die Arbeitgeber:innen sowie das Arbeitgeberimage der Polizei Sachsen-Anhalt. Die Ergebnisse zeigen, dass alle Schüler:innen vorwiegend mit Smartphones täglich Internetangebote allgemein und soziale Medien wie WhatsApp (95 Prozent), Instagram (68 Prozent) und YouTube (64 Prozent) nutzen, weshalb sie dort grundsätzlich anzutreffen sind und entsprechend angesprochen werden können. Weiter wird entgegen der prognostizierten Eigenschaften junger Menschen, sich nicht an den Workload anzupassen und das Privatleben zu priorisieren festgestellt, dass die Befragten Bereitschaft zeigen sich den Begebenheiten ihrer Arbeitgeber:innen hinzugeben (bspw. Schichtdienst). Bezüglich des Arbeitgeberimages der Polizei wird ein Zusammenhang zwischen möglicher Bewerbungsabsicht und dem Bild der Polizei ausgemacht – lediglich ein positives Polizeibild bringt eine mögliche Bewerbungsabsicht mit sich. Grundsätzlich scheint die Polizei bei den Befragten eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Während Verdienst, Sicherheit, Teamgeist und abwechslungsreiche Aufgaben als eher positiv angesehen werden, scheint jedoch die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit bzw. Familie Zweifel bei den Befragten zu wecken, weshalb Wieblitz hier erhöhten Handlungsbedarf sieht. Insgesamt empfiehlt Wieblitz eine strategische Herangehensweise, um die knapper werdende Kernzielgruppe adäquat für den Polizeiberuf anzusprechen und auf die Arbeitgeberin Polizei aufmerksam zu machen.

Koutsky (2018) betrachtet aus Perspektive potenzieller Bewerber:innen die Attraktivität der Polizei Nordrhein-Westfalen als Arbeitgeberin, um Hinweise für eine weitere Optimierung der Personalwerbung herauszustellen. Diesbezüglich führt er eine quantitative Befragung mit Schüler:innen (n=146) von vier Gymnasien in zwei unterschiedlichen Städten des Bundeslandes durch. Während er zwar ein grundsätzlich positives Arbeitgeberimage verzeichnen kann, zeigen sich seitens der Schüler:innen zugleich weniger zufriedenstellende Vorstellungen bezüglich der Verein-

barkeit von Beruf und Familie. Koutsky argumentiert, dass Personalwerbung zugleich Imagewerbung bedeutet, welche im Sinne einer integrierten Organisationskommunikation ganzheitlich erfolgen müsse, wemgleich weniger zu beeinflussende externe Faktoren (bspw. Berichterstattung) gleichfalls auf das Image der Polizei wirken. Insofern seien Reputationsmanagement und Personalwerbung untrennbar und unterlägen einem fortwährenden Prozess, welcher ganzheitlich gesteuert werden müsse, worin auch Koutskys übergeordnete Handlungsempfehlung besteht.

Kunze (2019) nimmt eine nähere Betrachtung dessen vor, inwiefern die Werte der Organisation Polizei als Arbeitgeberin mit den Werten der Generation Y vereinbar sind. Kunze bezeichnet die Generation Y als Zielgruppe der Nachwuchsgewinnung, während sie die Generation Y in die Geburtenjahrgänge der 1980er- und 1990er-Jahre einordnet. Auch wenn diese Generation mit einem Alter von 20 bis 40 Jahren nicht die Kernzielgruppe der Nachwuchsrekrutierung darstellt, wird durch Kunzes Erhebung ein zukunftsweisender Wertewandel der Generationen ersichtlich. Materialistische Anreize wirken abnehmend auf den Nachwuchs, während gesteigerter Wert auf Individualisierung und Lebensqualität gelegt wird. Durch die sinkende Geburtenrate und entsprechend geringere Konkurrenz zwischen den Bewerber:innen, treten die Nachwuchsbewerber:innen selbstsicherer in das Berufsleben und erheben Ansprüche gegenüber ihren Arbeitgeber:innen. Die Perspektive der Berufssicherheit im Öffentlichen Dienst wirkt abnehmend attraktiv auf die jüngere Generation. Innerhalb der Polizei lassen sich zwei Wertperspektiven feststellen: Die Street Cop Culture vertritt die klassischen polizeilichen Werte von Recht und Ordnung, während die Managing Cop Culture eher intrinsische und kommunikative Werte vertritt. Kunze schlussfolgert, dass der Wertewandel der Generation Y nicht simultan mit den Werten der Polizei verläuft. Hierbei gibt sie zu bedenken, dass die Polizei der Generation Y begegnen muss, wenn sie als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen werden möchte.

Am Beispiel der Nachwuchswerbekampagne der **Polizei Sachsen-Anhalt** unternimmt Kriebitzsch (2019) den Versuch den Zusammenhang der Wirkung des Werbevideos mit der tatsächlichen Bewerbung von Anwärter:innen herauszustellen. Dazu bedient er sich einer online durchgeführten quantitativen Umfrage (n=153), in welcher er dem Imagefilm der Polizei Sachsen-Anhalt ein vergleichbares Video

der **Polizei Niedersachsen** gegenüberstellt. Dabei beleuchtet er das Gefallen diverser Kriterien (Musik, Protagonist:innen, Handlung, Informationsgehalt, erzeugte Emotionen, Humor, Weiterempfehlung der Arbeitgeberinnen). Kriebitzsch' Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Werbevideos zwar Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf wecken können, der Einfluss der sekundären Zielgruppen auf die potenziellen Bewerber:innen jedoch bedeutender zu sein scheint. Auffällig ist die deutlich höhere Weiterempfehlungsabsicht der nicht eigenen Arbeitgeberin Polizei Niedersachsen (57 Prozent) als der eigenen Arbeitgeberin Sachsen-Anhalt (25 Prozent). Inwiefern dieses Ergebnis einem möglichen Verzerrungseffekt unterliegt ist aufgrund der geringen Ausführungen des Forschungsablaufes nicht ersichtlich.

Giese (2020) erörtert, inwiefern Gaming ein geeignetes Instrument für die polizeiliche Nachwuchsrekrutierung sein kann. Dabei berücksichtigt er Spielarten, Zielgruppen und den Wettbewerb zwischen der freien Wirtschaft und Behörden. Mithilfe von Expert:inneninterviews und einer Stellungnahme ausgewählter Expert:innen der Polizeien, des Bundesverfassungsschutzes sowie einer Agentur gibt Giese einen ersten qualitativen Einblick in die aktuelle Lage und Zukunftsfähigkeit der polizeilichen Nachwuchsgewinnung in spielerischen Unterhaltungsmedien, für welche er weiter eine Risikoanalyse aufstellt. Ein Bezug zu strategischer Konzeptionslehre wird jedoch nicht hergestellt.

Rolke (2022) betont den Bedarf strategischer Personalgewinnung unter Gesichtspunkten des gesellschaftlichen und medialen Wandels und untersucht am Beispiel der **Polizei Berlin** das Potenzial des Social-Media-Kanals TikTok für die Nachwuchswerbung. Dazu befragt er Anwärter:innen des mD sowie gD (n=194 von N=3.441) mittels einer quantitativen Online-Umfrage und erlangt die Erkenntnis, dass der bis dahin 18 Monate junge TikTok-Account der Polizei Berlin bis dato eine hohe Reichweite bei ihnen erlangt. Es zeigt sich eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber dem bespielten Kanal, wenngleich die Anwärter:innen die seitens der Arbeitgeberin angestellten Bemühungen des Social Recruitings als wenig ausschlaggebend für die eigene Bewerbung angaben. An dem methodischen Vorgehen kann kritisiert werden, dass die Stichprobe nicht die extern zu akquirierenden Zielgruppen beleuchtet, jedoch unterstreichen Rolkes Ergebnisse weiter die Bedeutung der integrierten Kommunikation im Sinne der Mitarbeiter:innenbindung und des Anwerbefaktors des bestehenden Personals.

Während Brockmann (2020) die grundsätzlichen Möglichkeiten der Nutzung von Corporate Influencer:innen für die Social-Media-Kommunikation der **Polizei Nordrhein-Westfalen** aufzeigt, befasst sich Tutinoi (2021) anschließend und gleichfalls für die **Polizei Nordrhein-Westfalen** mit den Evaluationsmöglichkeiten des Pilotprojektes *Anna Ruhrpott Polizistin*. Unter Berücksichtigung des Werbekonzeptes und der wertvoll zu erzielenden Reichweite während der kontaktreduzierten pandemischen Umstände bescheinigt er dem Account einen gewinnbringenden Mehrwert für das crossmediale Auftreten seiner Arbeitgeberin. Wenig später stellt auch Neidlein (2023) am Beispiel der **Polizei Baden-Württemberg** das spezifische Potenzial von Influencer:innen sowie Corporate Influencer:innen für die Nachwuchswerbung heraus. Somit kommen alle drei Studien zu vergleichbar positiven Ergebnissen dieser Maßnahmen – insbesondere bezüglich hauseigener Corporate Influencer:innen.

Es wird ersichtlich, dass der aktuelle Forschungsstand dieser Studie begrenzt ist und sich stets um beispielhafte Darstellungen einzelner Polizeien oder Aspekte handelt, während bisher keine umfassende Darstellung der Nachwuchsrekrutierung vorgenommen wird. Neben den hier vorgestellten Masterarbeiten existieren weitere und größtenteils ältere Studien (vgl. bspw. Liebl 2006; Wagner-Hase 1995; Wunsch 2005), welche jedoch teilweise nicht einsehbar sind (vgl. bspw. Dornfeld 2012) und in ihrer Gänze den Umfang dieser Thesis übersteigen würden. Darüber hinaus existieren retrospektive empirische Studien zu Fragen der Berufswahl mit bereits ausgewählten Anwärter:innen (vgl. bspw. Böcker 2007; Feigl 2004; Freyher 2008; Groß 2011; Rauber 2008), welche ebenfalls keiner Aktualität mehr unterliegen. Neben der inzwischen minderen Aktualität, ist die Güte mancher Abschlussarbeiten bisweilen diskutabel, weshalb sich diese Thesis nicht in Gänze darauf stützen möchte. Dennoch erlaubt die Betrachtung des Forschungsstandes eine übergeordnete Erkenntnis: Es bedarf einer professionellen Befassung unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Gütekriterien mit der Thematik polizeilicher Nachwuchsrekrutierung.

Zudem besteht einerseits die Möglichkeit, dass weitere nicht einsehbare Masterarbeiten zu diesem Thema existieren. Zum anderen werden jährlich weitere Abschlussarbeiten erstellt, deren Erkenntnisse auch für diese Arbeit hilfreich sein können. Der Forschungsstand dieser Studie wurde somit fortwährend aktualisiert.

Wie die folgende Tabelle 12 weiter aufzeigt, befassen sich vorwiegend die Polizeien selbst wissenschaftlich mit Fragen rund um strategische Aspekte ihrer Nachwuchsgewinnung. Dabei stellen sich insbesondere Fragen bezüglich der Möglichkeiten und Wirksamkeiten einzelner Maßnahmen und der Arbeitgeberinattraktivität. Es ist festzustellen, dass der Bedarf strategischer Kommunikationskonzepte im Rahmen der bisherigen Forschungsergebnisse keine unerkannte Innovation darstellt und wiederholt auf ihren Nutzen hingewiesen wird. Trotz dieser wiederholten und zu verschiedenen Zeiten und in unterschiedlichen Regionen erlangte Erkenntnis im gesamten Bundesgebiet besteht bis heute die Forschungslücke der hier vorliegenden Dissertation, die damit weiter an Relevanz gewinnt, um die Thematik zu bündeln und gezielt aus Perspektive der strategischen Kommunikation voranzutreiben.

Tabelle 12: Übersicht des Forschungsstandes bezüglich der Strategien polizeilicher Nachwuchsrekrutierung in Deutschland

Autor:innen	Polizei	Zentrale Ergebnisse für die vorliegende Studie
Zydorek und Hosseiny (2012)	Niedersachsen	Social-Media-Recruiting bietet eine interaktive nützliche Ergänzung zu der crossmedialen Ausrichtung des strategischen Kommunikationskonzeptes, wenngleich es mit weiterem Ressourcenaufwand verbunden ist.
Dreimann (2017)	Allgemein	Die einzelnen Polizeien müssen sich ihrem jeweiligen institutionellen Kontext bewusst werden und entsprechend analytisch und lösungsorientiert Nachwuchswerbung betreiben, um strategisch fundiert sowie langfristig ihre individuellen Personalbedürfnisse zu erfüllen.
Nettelstroth, Martens und Binder (2020)	Hamburg	Langfristig erfolgreiche Personalauswahl bedarf konkreter Zielgruppendefinitionen und valider Testverfahren. Sowohl Digitalisierung als auch organisationsübergreifender Austausch bieten Optimierungspotenzial.
Adam & Albrecht (2023)	Baden-Württemberg	Digitalisierung und Crossmedialität sind entscheidende Faktoren, um mit potenziellen Bewerber:innen in den Austausch zu treten und die Wettbewerbsfähigkeit der Polizeien mit der freien Wirtschaft zu stärken.
Masterarbeiten DHPol		
Eberhard (2009)	Berlin	Die Polizei sollte das Ziel haben „Employer of Choice“ zu sein, ihre Arbeitgeberinmarke im Sinne integrierter Organisationskommunikation weiter stärken und dies strategisch konzeptionell angehen.
Rogalski (2009)	Hessen	Die Polizei sollte rechtzeitig mit dem Wandel gehen, sich personell heterogener aufstellen und strategisch konzeptionell um Nachwuchs werben.
Karpfinger (2009)	Bayern	Im Vergleich zu Unternehmen der freien Wirtschaft agiert die polizeiliche Nachwuchswerbung weniger

		agil, professionell sowie zeitgemäß und befindet sich dadurch im Wettbewerbsnachteil.
Herbst (2012)	Bremen	Potenzielle Bewerber:innen sind heimatfokussiert und wissen in der Regel nicht um die föderalistischen Strukturen der Polizeien in Deutschland, was die Bedeutung und den Ressourcenbedarf eines professionellen Personalmarketings und der damit verbundenen Stärkung der Arbeitgeberinmarke Polizei unterstreicht.
Walter (2013)	Saarland	Strategisch konzeptionell und damit crossmedial sowie zielgruppenspezifisch im Sinne integrierter Organisationskommunikation um Nachwuchs zu werben ist unabdingbar, um dem sich verknappenden Wettbewerb zu begegnen.
Lindner (2014)	Bayern	Der Verzicht eines Ausbildungsplatzes (2. QE bzw. mD) geht mit dem Einfluss sekundärer Zielgruppen und ihrem Arbeitgeberinimage (Eltern, PVB:innen), langwierigen Bewerbungsprozessen, einem höheren Bildungsgrad und verpasster rechtzeitiger Mitarbeiter:innenbindung einher. Es zeigt sich der Bedarf strategisch konzeptioneller Nachwuchswerbung und damit verbunden der weiteren Evaluation von Verzichter:innen.
Wieblitz (2017)	Sachsen-Anhalt	Eingebunden in eine Strategie sind soziale Medien eine gute Möglichkeit, um potenzielle Bewerber:innen auf den Polizeiberuf aufmerksam zu machen.
Koutsky (2018)	Nordrhein-Westfalen	Der Erfolg von Personalwerbung steht in Abhängigkeit zu dem Arbeitgeberinimage der Polizei, muss entsprechend im Sinne einer integrierten Organisationskommunikation erfolgen und fortwährend im Rahmen eines ganzheitlichen Reputationsmanagements gesteuert werden.
Kunze (2019)	Allgemein	Die Arbeitgeberin Polizei sollte dem Wertewandel ihrer Zielgruppen begegnen, um für sie attraktiv zu sein.
Kriebitzsch (2019)	Sachsen-Anhalt	Nachwuchswerbevideos erzeugen Aufmerksamkeit, aber der Einfluss sekundärer Zielgruppen ist bedeutender für die Bewerbungsabsicht.
Giese (2020)	Allgemein	Gaming bietet eine interaktive Ergänzung für die Instrumente crossmedialer Nachwuchswerbung.
Brockmann (2020)	Nordrhein-Westfalen	Corporate Influencer:innen haben einen deutlichen Mehrwert für die polizeiliche Social-Media-Kommunikation.
Tutinoi (2021)	Nordrhein-Westfalen	Corporate Influencer:innen sind eine gewinnbringende Ergänzung für den crossmedialen Auftritt der Arbeitgeberin Polizei NRW und bedürfen professioneller Evaluation.
Rolke (2022)	Nordrhein-Westfalen	TikTok ist beliebt, aber für die Bewerbung nicht so bedeutend wie die persönliche Berufsempfehlung.
Neidlein (2023)	Baden-Württemberg	Influencer:innen & Corporate Influencer:innen haben einen deutlichen Mehrwert für die polizeiliche Nachwuchswerbung.

Dass weiter bestimmte soziale Gruppierungen in Form von PVB:innen als bestehendem oder ehemaligem Personal, Familie oder auch Freund:innen einen Einfluss auf die Berufswahl haben, ist währenddessen unbestritten. Das zeigen sowohl die vorangehende Theorie als auch die hier vorgestellten Ergebnisse im Forschungsstand. Bezüglich des Forschungsstandes sind die Beweggründe für manche erzielte Ergebnisse jedoch auch kritisch zu betrachten, wie beispielsweise die als wenig wirksam eingestuften Nachwuchswerbevideos oder betriebenen Social-Media-Kanäle. Denn hier ist zu hinterfragen, inwiefern diesen einzelnen Maßnahmen Kommunikationskonzepte vorgelagert sind, welche die zielgruppenspezifische Ansprache und Botschaften strategisch in die jeweiligen Maßnahmen einbetten. Diese Gedanken unterstreichen das Erkenntnisinteresse dieser Studie weiter, inwiefern der polizeilichen Nachwuchswerbung der jeweiligen Organisationen tatsächlich strategische Kommunikationskonzepte zu Grunde liegen.

3.5 Beamt:innentum vs. Arbeitgeber:innenattraktivität

Laut des Schüler:innenbarometers des Marktforschungsinstitutes trendence gehört der Polizeiberuf bereits seit Jahren bundesweit zu den beliebtesten Berufen von Abiturient:innen (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2024). Dafür verantwortlich sind unter anderem das Gehalt und die Berufssicherheit, das kollegiale Teamgefüge, die sinnstiftenden Aufgaben sowie die Freizeit neben dem Beruf – so lautet das Image des Polizeiberufes bei der primären Zielgruppe. Diese Kernannahmen bestätigt auch das Projekt *Berufswahlmotivation von Polizeibeamtinnen und -beamten*, kurz BEWAPOL (vgl. Lohbeck 2021), welches aus Perspektive polizeilicher Anwärter:innen des gD ein Erwartung-Wert-Modell polizeilicher Berufswahlmotive entwickelt, auf welches auch im Rahmen des hier vorliegenden Methodenkapitels 4.3.2 weiter verwiesen wird.

Da Polizist:innen verbeamtet werden, spielt auch der grundsätzliche Ruf des Beamt:innentums eine Rolle in der Berufswahl. Die forsa-Langzeitstudie des dbb erhebt mittels einer Bürger:innenbefragung unter anderem, welche Eigenschaften Bürger:innen dem Beamt:innenprofil zusprechen. Wie Tabelle 13 zu entnehmen ist, sind im Vergleich zum Vorjahr deutliche Verluste bei den positiven Eigenschaften zu erkennen (Verantwortungsbewusstsein und Hilfsbereitschaft -10 Prozent, Recht-

schaffenheit -9 Prozent, Zuverlässigkeit -8 Prozent, Kompetenz und Unbestechlichkeit -7 Prozent, Pflichtbewusstsein -6 Prozent). Diese Werte sind in den vorherigen Jahren stabil oder sogar positiver. Die negativen Eigenschaften bleiben hingegen zum Vorjahr relativ konstant, sind jedoch im Langzeitvergleich eher im positiven Wandel (bspw. hinsichtlich Arroganz, Sturheit und Ungerechtigkeit).

Tabelle 13: Entwicklung zugeschriebener Eigenschaften von Beamt:innen seit 2007 (vgl. forsa 2019: 19; 2023: 12; eigene Darstellung)

Eigenschaften	2007	2008	2009	2016	2017	2018	2019	2019 zu 2018	2020 (COVID)	2021	2022	2023	2023 zu 2022
	%	%	%	%	%	%	%		%	%	%	%	
pflichtbewusst	75	76	78	74	75	77	71	-6	70	68	64	63	-1
verantwortungs- bewusst	70	71	72	72	74	76	66	-10	64	64	64	62	-2
zuverlässig	66	67	70	68	75	72	64	-8	61	58	55	56	-2
rechtschaffen	67	67	70	65	72	70	61	-9	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
kompetent	59	60	64	65	71	66	59	-7	56	55	50	52	2
hilfsbereit	57	59	66	63	68	68	58	-10	58	55	48	48	0
unbestechlich	37	38	45	48	54	51	44	-7	41	40	38	40	2
flexibel	28	28	34	30	31	25	24	-1	20	19	15	15	0
stur	54	51	48	42	40	44	45	1	42	47	49	45	-4
mürrisch	-/-	-/-	-/-	33	31	32	31	-1	29	30	33	39	6
arrogant	41	40	33	32	30	32	31	-1	25	28	32	36	4
ängstlich	20	20	20	18	19	18	18	0	21	21	19	17	-2
überflüssig	24	22	20	15	16	16	18	2	16	20	20	22	2
ungerecht	26	21	20	17	18	16	17	1	16	16	18	20	2
schlecht	-/-	-/-	-/-	8	8	7	7	0	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-

Darüber hinaus wird das Ansehen von 34 Berufen abgefragt⁴⁸. Führend und mit steigender Tendenz genießen Feuerwehrleute das höchste Ansehen (94 Prozent), gefolgt von Ärzt:innen und Pflegepersonal, während Polizist:innen den fünften Platz bekleiden (84 Prozent). Das geringste Ansehen wird Versicherungsvertre-

⁴⁸ Altenpfleger/in, Anwalt/Anwältin, Arzt/Ärztin, Bankangestellte/r, Beamte/r, Briefträger/in, Dachdecker/in, EDV-Sachbearbeiter/in, Erzieher/in im Kindergarten/Kita, Feuerwehrmann/-frau, Förster/in, Gewerkschaftsfunktionär/in, Hochschulprofessor/in, Journalist/in, Justizvollzugsbeamte/r, Kanal-Klärwerksmitarbeiter/in, Krankenpfleger/in, Lehrer/in, Lokführer/in, Manager/in, Mitarbeiter/in einer Werbeagentur, Mitarbeiter/in einer Telefongesellschaft, Müllmann/-frau, Pilot/in, Politiker/in, Polizist/in, Richter/in, Soldat/in, Steuerbeamter/in, Steuerberater/in, Studienrat/Studienrätin, Techniker/in, Unternehmer/in, Versicherungsvertreter/in (vgl. forsa 2019: 21f.)

ter:innen (8 Prozent) zugesprochen. Laut dem Beruferanking gehen Mitarbeiter:innen der Abfallwirtschaftsbetriebe, Beamt:innen, Polizist:innen, Lehrer:innen und Feuerwehrleute durch steigendes Ansehen als „Gewinner:innen“ und EDV-Sachbearbeiter:innen, Steuerberater:innen, Bankangestellte, Manager:innen und Unternehmer:innen als „Verlierer:innen“ aus dieser Langzeiterhebung hervor (vgl. forsa 2019). Hier zeigt sich ein positiver Wandel für Berufe des Öffentlichen Dienstes, obwohl im Verhältnis weiterhin beachtet werden muss, dass bspw. Beamt:innen mit insgesamt 34 Prozent im unteren Drittel des Rankings stehen. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Bevölkerung Feuerwehrleute, Lehrer:innen sowie Polizist:innen (94, 84 und 68 Prozent) nicht zugleich als Beamt:innen wahrnimmt. Zudem benennt forsa (2019) einen hohen Vertrauensverlust gegenüber der Regierung sowie behördlicher Organisationen, welcher offenbar für das Staatliche im Übergeordneten gilt, nicht jedoch für seitens der Bürger:innen greifbare und vorstellbare Institutionen. Mit dieser Erkenntnis über die Reputation des Beamt:innenstatus kann möglicherweise weniger die Arbeitsbedingung des Beamt:innenstatus‘ überzeugend für potenzielle Bewerber:innen sein, sondern eher der Polizeiberuf als solcher.

Ulbrich (2019) untersucht das Zugehörigkeitsgefühl von Polizist:innen mit der Organisation der Polizei am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen. Dabei stellt er einen signifikanten Anstieg der Organisationsidentifikation von Polizeivollzugsbeamt:innen mit der Dauer ihrer Dienstzeit fest. Diese Erkenntnis spricht insbesondere bezüglich des Berufsbildes von Polizist:innen für das Potenzial, bestehende Mitarbeiter:innen für die Nachwuchsrekrutierung zu nutzen sowie weiter durch interne Kommunikation in die Arbeitgeber:innenmarke zu investieren, um diesen Zusammenhang weiter gewinnbringend zu stärken. Denn darüber hinaus erzielt Ulbricht eine hohe Signifikanz bezüglich der positiven Korrelation der polizeilichen Mitarbeiter:innenmotivation und der Identifikation jener Polizeivollzugsbeamt:innen mit der Organisation Polizei.

Wie das bereits erwähnte Projekt BEWAPOL⁴⁹ unterstreicht, spielen auch die Erwartungshaltungen und Emotionen der Berufsinteressierten eine Rolle für nachhaltige Nachwuchsgewinnung (vgl. Lohbeck 2021). Wong und Kolleg:innen (2022) stellen in einer Studie mit US-amerikanischen Polizeianwärter:innen (n=109) den

⁴⁹ Berufswahlmotivation von Polizeibeamtinnen und -beamten

honeymoon-hangover effect heraus. Demnach empfinden die Auszubildenden eine anfängliche Motivation sowie Arbeitseinstellung, welche sich während der sechsmonatigen Ausbildung und Sozialisation innerhalb der Organisation wandelt. Besagter Effekt ist weniger durch nachlassende Glücksgefühle, sondern vorrangig durch wachsende negative Emotionen wie Angst und Wut begründet (s. Abbildung 27). Diese können durch einen „reality shock“ (ebd.: 5) sowie nicht erfüllte Erwartungen an das Berufsleben begünstigt werden, welche in unzureichender Kommunikationsarbeit seitens der Organisation begründet sein könnten.

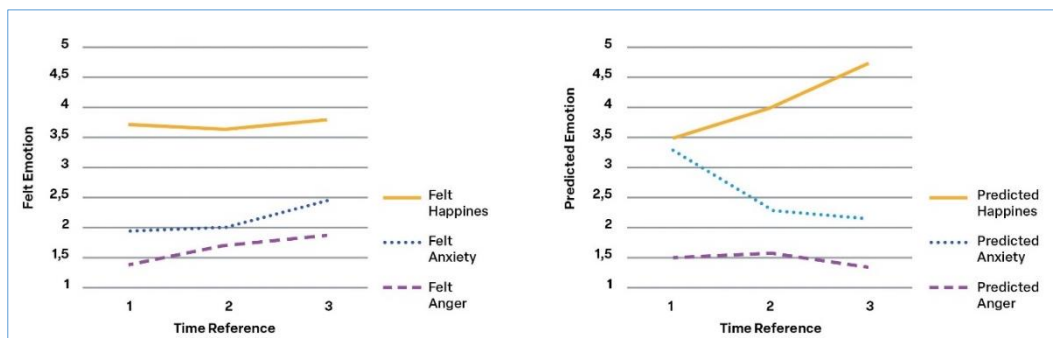


Abbildung 27: Gefühlte (n=95) und erwartete (n=109) Emotionen von Polizeianwärter:innen (Wong et al. 2022: 10; eigene Darstellung)

In diesem Zusammenhang sollte auch der internationale Ruf der Polizei berücksichtigt werden. Dies zeigt mitunter der in den USA aufgekommene Fall George Floyd im Sommer 2020, dessen durch Polizisten verursachter Erstickungstod weltweit Demonstrationen gegen Polizeigewalt auslöst. Regelmäßige Negativschlagzeilen polizeilicher Akteur:innen (bspw. der Verein Uniter und der Hannibal-Komplex) entfachen Diskussionen um Polizeigewalt, Diskriminierung von Bürger:innen sowie Amtsmissbrauch, welche mitunter negative Auswirkungen auf das Image des Polizeiberufes als solchen haben. Es wird nicht nur Gewalt ausgehend von Polizeivollzugsbeamt:innen diskutiert, wie beispielsweise im Rahmen des Projektes *Körperverletzung im Amt durch Polizeibeamt*innen*, kurz KviAPol (vgl. Abdul-Rahman, Grau, Klaus & Singelnstein 2020a, 2020b). Auch Formen der Gewalt gegen die Polizei und ihre Mitarbeiter:innen werden gesellschaftlich thematisiert (bspw. der Messerangriff auf den Mannheimer Polizisten oder der Hambacher Forst sowie Ausschreitungen der verbotenen Plattform linksunten.Indymedia.org), welche ebenfalls negative Auswirkungen auf das Image des Polizeiberufes haben können.

Zusammengefasst zeichnet sich eine Spannbreite an Perspektiven bzgl. der Polizeien als Arbeitgeberinnen ab. Zugleich zeigt sich eine Differenz hinsichtlich des grundsätzlich positiven Rufes und der Arbeitgeberinmarken der Polizeien gegenüber dem Beamtentum selbst. Da diese jedoch untrennbar voneinander sind, müssten beide Kriterien im Zusammenhang mit dem Arbeitgeberinnenimage der Polizeien betrachtet werden. Möglicherweise lässt sich auch bei Anwärter:innen der Polizeien des Bundes und der Länder ein *honeymoon-hangover effect* feststellen, welcher für eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität sprechen würde. Derartige Ergebnisse könnten hinsichtlich der Glaubwürdigkeit bzw. Authentizität der Botschaften polizeilicher Nachwuchsakquise Erkenntnisse liefern und den Polizeien möglicherweise Hilfestellung hinsichtlich ihrer Quoten der Studien- bzw. Ausbildungsabbrecher:innen geben. Derartige Befunde liegen dieser Studie bislang nicht vor. Jedoch beleuchtet das folgende Unterkapitel Aspekte der Erreichbarkeit potenzieller Bewerber:innen.

3.6 Erreichbarkeit von potenziellen Bewerber:innen

Das Kapitel 2.3 zeigt: Bezüglich der Platzierung zielgruppenspezifischer Nachwuchswerbung ist es nicht nur wichtig zu wissen, wer erreicht werden muss. Darüber hinaus muss bekannt sein, wie und wo die:derjenige erreicht werden kann. Die Mediennutzung der jugendlichen Alterskohorte der Abiturient:innen fokussiert sich auf audiovisuelle Medien. Im Social-Media-Bereich sind zum Zeitpunkt dieser Studie insbesondere Plattformen wie Instagram, Twitch und TikTok im Trend (vgl. Beisch & Koch 2023; W&V 2020). Inzwischen finden sich zwar allerhand Studien und Handbücher, welche die Möglichkeiten organisationaler strategischer Onlinekommunikation beleuchten (vgl. u. a. Esch & Eichenauer 2016; Hoffjann & Pleil 2015; Klein 2021; Rüdiger & Bayerl 2018; Schmidt & Taddicken 2017). Social Recruiting explizit wird in der Fachliteratur jedoch überschaubar diskutiert (vgl. u. a. Dannhäuser 2017; Jacobs, Zowislo-Grünewald & Beitzinger 2016; Madia 2011; Weitzel et al. 2018), obgleich es praktisch in aller Munde ist und ein vergleichsweise günstiges sowie zugleich reichweitenstarkes Instrument darstellt. Während der Corona-Pandemie war es das Mittel schlechthin, um ohne direkten Menschenkontakt Aufmerksamkeit zu erzeugen. Löbbecke (2018) unterstellt den Ministerien vorab eine gewisse Öffentlichkeitsscheu und zeigt die Differenz auf, in welcher sich

daraus resultierend die Arbeitgeberinnen der Polizeien zu den heranwachsenden Polizeivollzugsbeamt:innen bewegt, in deren Alltag die Sozialen Medien eine zentrale Rolle spielen. Ihre Medienkompetenz könnte eingängiger von der Arbeitgeberin und ihren Ausbildungsbetrieben unterstützt und für die Innere Sicherheit genutzt werden, wären die politischen Strukturen weniger zögerlich. Dadurch möchte er Sensibilität dafür schaffen, dass sich auch die Politik dem Medienwandel anschließen muss, um langfristig handlungs- sowie wettbewerbsfähig zu sein. Anknüpfend an diese Ausführungen zeigt das folgende Kapitel wenige erforschte Aspekte der medialen Darstellung des Polizeiberufes auf, welche gleichfalls Einfluss auf die Reputation und dadurch das Arbeitgeberinimage hat.

3.7 Mediale Darstellung des Polizeiberufes

Im Rahmen des einjährigen Projektes *WiWePol – Interne Wirkungsevaluation der Maßnahmen zur Image-Förderung 2020 der Polizei Berlin* des Forschungsinstituts für öffentliche und private Sicherheit Berlin (FÖPS) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) wird mittels einer quantitativen Online-Umfrage und unterstützenden qualitativen Interviews mit je Berliner Polizeibeamt:innen untersucht, welche interne Wirkung die unter anderem für die polizeiliche Nachwuchsgewinnung ausgerichtete Imagekampagne *110% Berlin* aufweist (HWR 2020a, 2020b). Durch diesen Methodenmix wird insbesondere auf die Reaktionen der Berliner Polizist:innen, die jeweiligen Begründungen und die daraus resultierenden Verbesserungsvorschläge für die interne sowie externe Organisationskommunikation der Berliner Polizei eingegangen.

Ausgehend der hohen Abbruchquoten des Polizeistudiums auf Basis nicht realistischer Berufsvorstellungen und der hohen Beliebtheit von Fernsehserien mit Berufsbezug widmet sich Kinast (2022) der Frage, inwiefern der Konsum branchenspezifischer Fernsehserien auf die Berufswahl von Student:innen und ihre Identifikation mit einer Branche wirken. Dabei stellt er teilweise entsprechende Effekte fest. Dazu führt er in NRW eingangs qualitative Interviews mit Student:innen unterschiedlicher Disziplinen (Polizeivollzugsdienst, Rechtswissenschaft, Politikwissenschaft, Medizin, Betriebswirtschaftslehre) und führt weiter eine quantitative Befragung mit

Studienanfänger:innen sowie eine quantitative Befragung mit Absolvent:innen dieser Disziplinen durch. Bezüglich der Studienwahl des Polizeivollzugsdienstes entscheiden sich Rezipient:innen von Polizeiserien neun Mal häufiger für diesen Beruf, als Nichtrezipient:innen. Zudem untersteigen ihre Gehaltsvorstellungen den realen Lohn um durchschnittlich 221 Euro, während die erwartete wöchentliche Arbeitszeit gut vier Stunden über der realen Arbeitszeit liegt. Im Vergleich zu den anderen Disziplinen weisen die Student:innen des Polizeivollzugsdienstes die höchste Identifikation und Zufriedenheit mit ihrer Studienwahl auf. Darüber hinaus setzen sich diverse weitere Studien mit der medialen Darstellung des Polizeiberufes auseinander, wie beispielsweise von Vormann (2020) und Steinhart (2012).

In diesem Zusammenhang kommt die Frage danach auf, wie derartige Medieninhalte auf Rezipient:innen wirken. Deshalb werden als letztes Kapitel dieses Forschungsstandes Erkenntnisse kognitiver und affektiver Wechselwirkungen näher beleuchtet.

3.8 Kognitive und affektive Wechselwirkungen

In der Medienwirkungsforschung und dementsprechend in der Kampagnenarbeit wird stets zwischen kognitiven, affektiven und konativen Wirkungen unterschieden, welche auch in der Framingforschung berücksichtigt werden (vgl. u. a. Entman 1993; Geise 2011a; Matthes 2014). Ein etabliertes Zitat über die Wirkmechanismen bzw. Ziele des Framings stammt von Entman (1993):

„To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described.“ (Entman 1993: 52; Herv. i. Orig.)

Je nachdem welche Wirkung dem zu vermittelnden Anlass angemessen ist, wird angestrebt die jeweiligen Effekte zielgruppenspezifisch zu erzielen. In der bisherigen Framingforschung werden überwiegend die kognitiven Wirkungsprozesse erörtert. Kühne (2013) entwickelt weiter ein Modell, welches sowohl kognitive als auch affektive Wirkungen berücksichtigt. Auch Bucher und Schumacher (2006) berichten bereits von Wechselwirkungen zwischen kognitiven und affektiven Komponenten. Auf dieser Basis ergänzt Kreyenborg (2018) Kühnes Modell durch jene

Wechselwirkungen (s. Abbildung 28). Dabei ist nicht festgelegt, ob zuerst kognitive oder affektive Reize angesprochen werden. Ebenso wird das Modell um den Faktor der Salienz erweitert, da Kampagneninstrumente bestenfalls die beabsichtigte Aufmerksamkeit erzeugen und somit gezielt Reize ansprechen möchten (vgl. Kiousis 2004; Lobinger 2012).

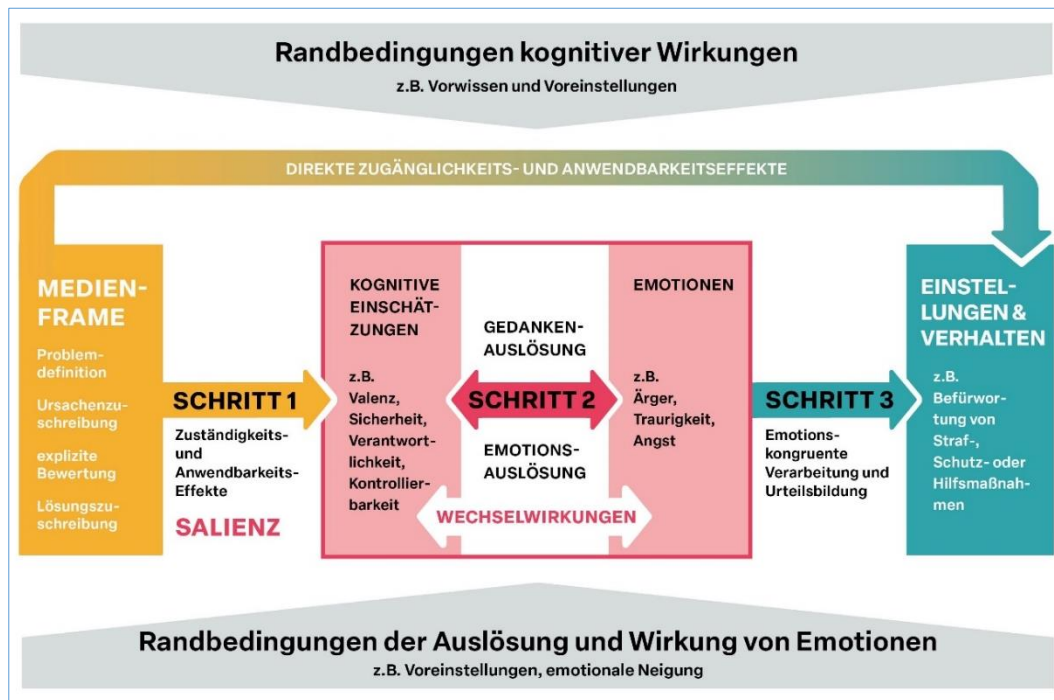


Abbildung 28: „Modell der Wechselwirkungen mentaler Framingprozesse (angelehnt an Kühne 2013)“ (Kreyenborg 2018: 17; eigene Darstellung)

Als Teil der Verhaltensökonomie hat die Wissenschaft des Behaviorismus auch wirtschaftliche Beweggründe: „Die Behavioral Economics sucht im Verhalten von Menschen nach psychologischen Motiven und versucht zu zeigen, wo diese im ökonomischen Kontext relevant sind“ (Beck 2014: 9). Im Sinne der Nachwuchsgewinnung sind die ökonomischen Komponenten vor allem aus Perspektive der Zielgruppen zu berücksichtigen. Rein rational ist bspw. eine Verbeamtung auf Lebenszeit eine zukunftssichere Berufswahl. Doch wie die Ausführungen zum aktuellen Zeitgeist zeigen (s. Kapitel 3.2), ist dies nicht einzig relevant. Da jedoch bereits keinerlei Forschungsstand bezüglich der Konzeptionen einsehbar ist, wird wie zu erwarten ebenfalls kein Einblick in die Medienwirkungsforschung einzelner polizeilicher Maßnahmen gegeben. Auch diesbezüglich wurde fortwährend der Forschungsstand geprüft. Vereinzelt sind jedoch adaptierbare Studien der visuellen Kommunikation und speziell der Blickverlaufsmessung einsehbar.

Jarolimek (2015) untersucht im Rahmen einer Vorher-Nachher-Befragung mit Video-Stimuli und vorangehender Inhaltsanalyse der Stimuli, inwiefern Unternehmen mittels nachwuchswerblicher Social-Media-Videos als Arbeitgeber:innen Interesse bei potenziellen Bewerber:innen wecken. Eine zentrale Rolle spielen die PR-Aspekte Glaubwürdigkeit⁵⁰, Transparenz und Image sowie die letztliche Empfehlung des Unternehmens an andere. Es zeigt sich, dass umso mehr die Unternehmen glaubwürdig und transparent auf die Teilnehmer:innen wirken, die Teilnehmer:innen stärker dazu neigen das Unternehmen als Arbeitgeber:in weiterzuempfehlen.

Berens (2017) setzt sich in ihrer Masterarbeit am Beispiel der **Polizei Rheinland-Pfalz** mit der Frage auseinander, welche Merkmale uniformierter PVB:innen in den Blick der Bürger:innen fallen, um Anhaltspunkte für die Urteilsbildung der Öffentlichkeit über PVB:innen zu erhalten. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach dem visuellen Stellenwert der Uniform und insbesondere der Dienstwaffen, welche regulär aus Pistole, Reizgas und Schlagstock bestehen. Dabei bezieht sich Berens im Rahmen des sogenannten Waffenfokuseffektes (*weapons focus effect*⁵¹) maßgeblich auf die Aufmerksamkeitshypothese, nach welcher abgebildete Waffen instinktiv fokussiert werden, wodurch diese einen besonderen Stellenwert in der Wahrnehmung einer Videosequenz einnehmen. Diesbezüglich stellt Berens drei Hypothesen auf, nach welchen 1. Waffen vordergründig vor Gesichtern betrachtet werden, 2. Maschinenpistolen intensiver betrachtet werden als Pistolen und 3. PVB:innen mit Maschinenpistolen bedrohlicher wirken als mit einer standardmäßig im Holster geführten Pistole. Mithilfe eines Eyetracking-Experimentes und anschließenden Fragebögen wurden die Blickverläufe sowie kurzfristig messbaren

⁵⁰ Jarolimek leitet das zu erhebende Kriterium der Glaubwürdigkeit von Nawratil (2006) ab. Nawratil schildert die Dimensionen des Konstruktes der Glaubwürdigkeit. Dabei beleuchtet sie den Zusammenhang zwischen dem Ruf einer Quelle und der ihr gegenüber erzeugten Glaubwürdigkeit auf Seiten der Empfänger:innen.

⁵¹ Waffenfokuseffekt: „[engl. weapons focus effect], [RF], beschreibt das Phänomen, dass Augenzeugen, die ein Verbrechen beobachten, in denen der Täter eine Waffe bei sich trägt, diesen möglicherweise später schlechter beschreiben oder wiedererkennen können. Es wird angenommen, dass die Fokussierung auf die Waffe zu einer geringeren Verarbeitung von Gesichtsinformationen führt, die für Personenbeschreibungen und die Personenidentifizierung ausschlaggebend sind. So konnte mittels Blickbewegungskameras ein Beleg dafür gefunden werden, dass ein Augenzeuge in dieser Situation tatsächlich länger die Waffe fixiert als neutrale Vergleichsobjekte. Auch andere, in der Situation als unerwartet wahrgenommene Objekte (z. B. ein Plastikflamingo), können den Effekt hervorrufen (Pickel et al., 2006). Eine Metaanalyse von Kocab und Sporer (2013) konnte die früheren Ergebnisse nur z. T. bestätigen. Differenziertere Analysen zeigten, dass sich der Einfluss einer Waffe stärker auf Personenschreibungen [sic!] als auf Identifizierungen auswirkt. Da in Laborsimulationen das Ausmaß an Stress für Zeugen nur gering ist, wird der Effekt im Vergleich zu realen Verbrechen vermutlich unterschätzt.“ (Sporer 2022).

Einstellungen zu möglichen Personenmerkmalen (Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Sympathie, Bedrohlichkeit, Autorität) der visualisierten PVB:innen erhoben. Den Proband:innen (n=30, davon 16 weiblich und 14 männlich) der Zufallsstichprobe wurden mittels eines mobilen Eyetrackers (tobii pro Glasses 2) 14 Bilder von drei PVB:innen und drei PVB gezeigt, welche zum einen uniformiert und bewaffnet sowie zum anderen zivil und unbewaffnet abgebildet wurden. Die Versuchsabläufe wurden so randomisiert, dass sechs unterschiedliche Konstellation gleichverteilt betrachtet wurden, um Verzerrungseffekte auszuschließen. Nach jedem gezeigten Bild erfolgten die identischen fünf Fragen zu oben beschriebenen Eigenschaften der PVB:innen sowie abschließend ein Fragebogen zu soziobiografischen Daten der Proband:innen. Hinsichtlich der Blickverlaufsdaten war zu konstatieren, dass Maschinenpistolen die höchste Aufmerksamkeit auf sich zogen, gefolgt von Gesichtern und Pistolen. Bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale ließ sich eine leichte Tendenz zu einer höher wirkenden Bedrohlichkeit durch eine mitgeführte Maschinenpistole erkennen, jedoch waren diesbezüglich keine eindeutigen Ergebnisse zu erzielen.

Sülflow (2020) untersucht mittels der Messung von Blickverläufen und des rezeptionsbegleitenden Verfahrens RTR (Real Time Response), inwiefern visuelle und verbale Reize die Meinung über Politiker prägen. Dabei bestätigt sich unter anderem die Hypothese des *face bias*, nach welcher Gesichter vorrangig gegenüber anderen Körperregionen fokussiert werden. Diesen Effekt bescheinigt auch bereits Geise (2011a) im Rahmen eines Forschungsprojektes bezüglich der visuellen Wahrnehmung von Wahlplakaten.

Rosenthal und Walker (2020) erforschen auf dem Feld der digitalen Lehre in Form videobasierter Vorlesungen, inwiefern sich der Lerneffekt bei Student:innen unterscheidet, wenn die lehrende Person des Videos in jenem live oder nicht live unterrichtet sowie sichtbar oder nicht sichtbar ist. Sie gehen davon aus, dass Lernerfolg von kognitiven, emotionalen und sozialen Effekten abhängt. Mithilfe von vier Darstellungsformen unterschiedlicher Sichtbarkeitsgrade (Lecture Capture, Picture-in-Picture, Voiceover, Live Composite) der Lehrperson führen sie zwei Studien (1: n=232 Student:innen, 2: n=29 Student:innen) mit Unterricht in einer Live-Schaltung und aufgezeichnetem Lehrmaterial durch. Die Ergebnisse zeigen, dass neben dem live gestalteten Unterricht die Sichtbarkeit der Lehrperson positiven Einfluss

auf den kognitiven Lernerfolg hat. Weiter sei die gestalterische Qualität medial aufbereiteter Lehrinhalte weniger relevant für den Lehrerfolg, als die präsen- te Lehrperson. Hieraus lassen sich für die audiovisuelle Darstellung polizeilicher Nachwuchswerbung zwei Rückschlüsse ableiten: Zum einen scheint die Sichtbarkeit sprechender Personen (*talking heads*) positive Effekte auf die Merkfähigkeit der vermittelten Botschaften zu haben. Zum anderen ist die ansprechbare Präsenz von Einstellungsberater:innen zu beachten – auch in live gesendeten Onlineformaten.

Püchel (2022) untersucht in ihrer Studie die möglichen Auswirkungen journalistischer Formate auf Rezipient:innen. Im Rahmen ihrer fünf Erhebungen nutzt sie unter anderem die Methode der Virtual Reality, deren Stimulusrezeption von einer quantitativen Onlinebefragung gerahmt ist. Dabei besteht ein zu untersuchender Aspekt aus der Glaubwürdigkeit der Nachrichteninhalte, welche angelehnt an Kang et al. (2018) Gaziano & McGrath (1986) sowie Sundar (2000) die vier Kriterien des Wahrheitsgehaltes, der Informationsgenauigkeit, der Vertrauenswürdigkeit sowie der Faktenorientierung beinhalten.

Brandl (2018) diskutiert vor dem Hintergrund einer Forschungslücke bezüglich der Wirksamkeit taktischer Kommunikation ihre deeskalierende Wirkung im Rahmen seiner Masterarbeit. Während er sich der Thematik eingangs anhand von Expert:inneninterviews nähert, unternimmt er für einen ersten Nachweis weiter einen experimentellen Versuch mittels einer Virtual-Reality-Brille, mithilfe derer Szenario-Trainings einer Beweis- und Festnahmeeinheit mit und ohne Kommunikationsmaßnahmen simuliert werden konnten. Die Proband:innen (n=140) wurden randomisiert einem 2x2-Design von Versuchsgruppen und Kontrollgruppen zugeordnet und beantworteten rahmende Fragen zum in Virtual Reality erlebten Versammlungsge- schehen. Als Kovariablen wurden mitunter die *Einstellung zur Polizei* und *Einstel- lung zur Demokratie* erhoben. Die Ergebnisse bestätigen der Anwendung taktischer Kommunikation eine deeskalierende Wirkung auf Versammlungsteilnehmer:innen. Weiter zeigt sich, dass auch eine positive Einstellung gegenüber der Polizei mit deeskalativen Eigenschaften der Versammlungsteilnehmer:innen einhergeht, was in schwächerem Maße auch für eine positive Einstellung gegenüber der Demokratie gilt. Brandl resümiert entsprechend, dass strategische Presse- und Öffentlichkeits- arbeit der Polizeien einen langfristigen Nutzen für den Umgang mit einzelnen Bür-

ger:innen sowie ganzen Versammlungslagen mit sich bringen kann und auf die Vertrauenswürdigkeit der Polizei einzahlt. Er verquickt seine Erkenntnisse mit der Bedeutung der Größen Image, Reputation und Glaubwürdigkeit für die Polizei und der Legitimität des polizeilichen Handelns. Insofern beschreibt er die Relevanz des Umdenkens der Polizeien hin zu diesen immateriellen Größen der Wertschöpfung.

All diese Erhebungen setzen sich mit der Wirksamkeit visueller Kommunikation auseinander, die zum Teil auch Multimodalitäten berücksichtigen. Aus Perspektive der Kommunikationswissenschaft zeigen sich adaptierbare methodische Herangehensweisen für die hier vorliegende Studie. Dies gilt sowohl für die Technik der Blickverlaufsmessung allgemein, als auch für weitere mögliche Hypothesen (weapons focus effect, face bias, talking heads) sowie zu berücksichtigende Fragestellungen und Kovariablen (bspw. Glaubwürdigkeit der Arbeitgeber:in; Einstellung zu Polizei und Demokratie). Hinsichtlich der abzuleitenden Erkenntnisse strategischer Kommunikation für die empirische Polizeiforschung wird wiederholt die Notwendigkeit der übergeordnet gültigen Bedeutung der Reputation für die Polizeiorganisationen und die Legitimation des polizeilichen Handelns deutlich. Mit Hinblick auf das hier angestrebte Forschungsvorhaben zeigt sich eine deutliche Forschungslücke bezüglich der audiovisuellen Kommunikation polizeilicher Nachwuchswerbung, die den Bedarf des nachfolgenden empirischen Vorgehens unterstreicht.

4 Forschungsfragen und Methodik

Bis hierher wird deutlich, dass trotz der in der Theorie geschilderten hohen Relevanz der Beständigkeit polizeilichen Personals für die Innere Sicherheit kaum fundierte Studien bezüglich ihrer Machbarkeit bestehen. Zugleich zeigt sich, dass sich die Polizeien im Rahmen von Abschlussarbeiten ihrer Ratsanwärter:innen wiederholt und bundesweit mit der Thematik der Nachwuchsrekrutierung befassen. Neben polizeispezifischen Studien wurden jene betrachtet, welche kommunikationswissenschaftliche Teilaspekte der strategischen Kommunikation bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit sowie Nachwuchswerbung beleuchten und methodische Ansätze für hier durchführbare Erhebungen aufzeigen. Nach Abschluss dieser gesamttheoretischen Erörterungen und Aufzeigen des Ist-Standes folgt in diesem Kapitel ein Zwischenfazit des vorangehend Diskutierten. Weiter erfolgt die Formulierung der empirisch näher zu untersuchenden Forschungsfragen und Hypothesen der vorliegenden Studie, deren methodisches Vorgehen darauf aufbauend erläutert wird.

4.1 Zwischenfazit

Die Polizeien des Bundes und der Länder haben einen seit Jahrzehnten absehbaren und nun akut eintretenden Personalbedarf und könnten sich im *War for Talent* durch aktive und professionelle Nachwuchsrekrutierung strategisch positionieren. Dazu wäre nach eingängiger Recherche strategischer Konzeptionierung insbesondere die zielgruppenspezifische Ansprache entscheidend. Neben den rechtlichen Komponenten sind die Bewerbungs- und Eignungsvoraussetzungen erste organisationsinterne Indizien dafür, welche Eigenschaften die Zielgruppe des polizeilichen Nachwuchses mit sich bringen muss: Sie sollte gebildet, gesund und sportlich, kommunikativ, interkulturell aufgeschlossen, teamfähig, integer und verfassungstreu sein. Dies muss in Einklang mit den organisationsexternen Faktoren gebracht werden, wie der Verfügbarkeit, den Bedürfnissen sowie insbesondere der gezielten Erreichbarkeit dieser jungen potenziellen Nachwuchskräfte. Dem übergeordnet ist ein stetiges Kommunikationscontrolling das geeignete Instrument zu der Steuerung der Kommunikationsprozesse, um die eingesetzten Ressourcen und die daraus resultierende Effizienz sowie Effektivität zu gewährleisten.

Wie der Forschungsstand weiter zeigt, wird die polizeiliche Personalgewinnung zwar stets thematisiert, jedoch weder im konzeptionellen, noch im wirkungsmechanischen oder evaluativen Kontext – wenngleich alle konzeptionellen Komponenten wiederholt als Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Oftmals erfolgt eine Untersuchung operativer Maßnahmen. Insofern gilt es sich dieser strategischen Thematik methodisch weiter anzunähern. Dazu empfiehlt es sich auf bereits bewährte Ansätze zurückzugreifen. Gegliedert in die Senderin- und Empfänger:innen-Ebene werden anhand der bis hierher gewonnenen Erkenntnisse weitere untergeordnete Forschungsfragen und Hypothesen aufgestellt und entsprechende Methoden ergründet, anhand derer die beiden übergeordneten Forschungsfragen erörtert werden können.

Der Zeitplan der Studie orientiert sich an dem Projekt ZuRecht, da sie im Rahmen dessen durchgeführt wurde. Die einzelnen Meilensteine gestalten sich in jährlichen Gedankenabschnitten wie folgt (s. Tabelle 14):

Tabelle 14: Meilensteine

Jahr	Meilensteine
2019-2020	Literaturrecherche, Theoriearbeit, Forschungsdesign, Ministerien-Kontakt, Inhaltsanalyse der Konzepte
2020-2021	Expert:inneninterviews: Durchführung, Transkription und Auswertung.
2022	Videsequenzanalyse und weitere Vorbereitung des Eyetracking-Experimentes.
2023	Eyetracking-Experiment & Interview Schülerin: Durchführung, Transkription und Auswertung.
2024	Fertigstellung

Insbesondere durch die Pandemie ergaben sich Verzögerungen hinsichtlich des Eyetracking-Experimentes, welches lediglich im Direktkontakt durchgeführt werden konnte und deshalb erst im Sommer 2023 durchgeführt wurde. Nähere Erläuterungen dazu folgen in den methodischen Limitationen (s. Kapitel 4.5).

4.2 Forschungsfragen

Auf Basis der in Kapitel 2.4 aufgestellten Arbeitsdefinition lassen sich die eingangs formulierten Forschungsfragen (s. Kapitel 1.2) auf zwei Ebenen untersuchen: Der zugrundeliegenden konzeptionellen Ebene aus Perspektive der Organisation Polizei

(FF1) und dem Outcome der operationalisierten Ebene der Wirkung der Kampagnenmaßnahmen aus Perspektive der primäre Zielgruppe der Abiturient:innen (FF2). Die folgende Abbildung 29 veranschaulicht die theoretischen Grundlagen der beiden Ebenen (vgl. Kapitel 2.2).



Abbildung 29: Analysemodell (eigene Darstellung)

Die aus der Theorie abgeleiteten zu untersuchenden Fragestellungen beider Ebenen (Senderinnen vs. Empfänger:innen) werden nach diesen beiden Perspektiven aufgeschlüsselt dargestellt.

4.2.1 Perspektive 1 – Konzeptebene Senderin Polizei

Um die übergeordnete erste Forschungsfrage **FF1 Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?** beantworten zu können bietet es sich an, Konzeptdokumente der Polizeien inhaltlich zu analysieren und ergänzende Expert:inneninterviews mit den jeweils Nachwuchswerbeverantwortlichen durchzuführen. Inhaltlich müssen dazu sieben untergeordnete Forschungsfragen auf die geschilderten Kernaspekte des strategischen Kommunikationskonzeptes und daran anknüpfende strategische Aspekte untersucht werden (vgl. Kapitel 2.3).

Einer professionellen strategischen Kampagnenkonzeption liegen im Rahmen des zirkulären Prozesses (s. Kapitel 2.3.1, bspw. Leipziger 2009, Merten 2013, Szyszka

2008) entsprechend die Situationsanalyse und Erfolgskontrolle (Evaluation) sowie Erfolgssteuerung (Controlling) zugrunde. Daraus ergibt sich die folgende untergeordnete Forschungsfrage:

FF1a – Analyse, Evaluation & operatives Controlling: Inwiefern finden Situationsanalysen (Definition von Problem und Lösung mittels herleitender SWOT-Analysen) für und Evaluations- sowie operative Controlling-Maßnahmen von Rekrutierungsmaßnahmen statt und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzept-schritte?

Da stets Ressourcen benötigt werden, um professionelle Konzeptarbeit zu leisten, die Polizeien der Länder und des Bundes jedoch als neo-institutionelle Organisationen lediglich eingeschränkte Handlungsspielräume innehaben (vgl. Müller 2010; Dreimann 2017: 15), stellt sich die zweite untergeordnete Forschungsfrage:

FF1b – Taktik & Operationalisierung: Wie steht es taktisch um verfügbare Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich, Knowhow) für die strategische Kommunikationsarbeit bezüglich der polizeilichen Nachwuchswerbung, inwiefern finden diese konzeptionelle Berücksichtigung und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzept-schritte?

Die Zielgruppen der aktuellen Nachwuchsrekrutierung werden derzeit weitestgehend von der sogenannten Generation Z abgebildet, wenngleich der Generationenbegriff umstritten ist (s. Kapitel 3.2). Die polizeiliche Nachwuchswerbung steht zudem in der Kritik den Polizeiberuf überspitzt darzustellen, um junge Bewerber:innen zu erreichen. Ein nicht authentisches bzw. unglaubwürdiges und somit täuschendes Berufsbild verfehlt jedoch den langfristigen Zweck der Personalsicherung, wie aus den theoretischen Schilderungen deutlich wird. Somit ist bezüglich der Aspekte messbarer Ziele, Zielgruppendefinition sowie formulierter Botschaften & Positionierung mittels der dritten untergeordneten Forschungsfrage zu ergründen:

FF1c – Strategie: Inwiefern unterscheiden die Polizeien in kommunikativ lösbare und nicht lösbare Konzeptgrundlagen („K-Frage“), formulieren messbare Ziele, spezifische Zielgruppendefinitionen sowie Botschaften und Positionierungen, wel-

che das Berufsbild authentisch repräsentieren und somit glaubwürdige Zielgruppenansprachen im Zuge der langfristig angelegten Nachwuchsrekrutierung berücksichtigen und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzeptsschritte?

Vor dem Hintergrund der Zielgruppenansprachen und der stetigen innerpolizeilichen, medialen sowie wissenschaftlichen Debatte um den Faktor der Diversität polizeilicher Organisationskultur (s. Kapitel 2.1.3.3) stellt sich die weiter vertiefende Frage auf die beiden meist thematisierten Faktoren der Diversität – Geschlecht und Migrationshintergrund:

FF1d – Zielgruppen bezüglich Diversität: Welche Rolle spielen die Kriterien des Geschlechts und der Herkunft der Bewerber:innen in der Nachwuchswerbung der Polizeien des Bundes und der Länder?

Hinsichtlich der oftmals gesellschaftlich geforderten Pluralität ist in diesem Zusammenhang weiter zu hinterfragen:

FF1e – Zielgruppen bezüglich Spiegelbild der Gesellschaft: Inwiefern beabsichtigen die Polizeien des Bundes und der Länder mittels der Nachwuchsakquise die personelle Organisationskultur hin zu einem Spiegelbild der Gesellschaft zu entwickeln?

Im Rahmen einer integrierten Organisationskommunikation und den Polizeien als Exekutivorgan, welches den Innenministerien unterstellt ist und somit Verwaltungsorganisationen bzw. Behörden darstellen, welche wiederum umstritten agil sowie dialogorientiert kommunizieren (u. a. Knorre & Kocks 2020; Röttger 2022), wird weiter erörtert:

FF1f – Strategisches Controlling: Inwiefern integrieren die Polizeien des Bundes und der Länder die kommunikative Nachwuchsgewinnung in ihre übergeordnete Organisationskommunikation und betreiben Kommunikationscontrolling und wo liegen diesbezüglich nicht-kommunikativ lösbare Herausforderungen?

Hinsichtlich der grenzübergreifenden Wahrnehmung „der Polizei“ als einer Einheit anstelle der achtzehn Polizeien des Bundes und der Länder sowie der oligopolitischen Stellung zueinander stellt sich weiter die Frage nach dem Austausch jener Organisationen miteinander:

FF1g – Austausch der Polizeien: Inwiefern stehen die oligopolitischen Polizeien des Bundes und der Länder bezüglich der Nachwuchswerbung in Konkurrenz und aktiv im Austausch miteinander?

4.2.2 Perspektive 2 – Wirkungsebene Empfänger:in Abiturient:in

Auf der Empfänger:innen-Ebene wird die zweite übergeordnete Forschungsfrage **FF2 Empfänger:innen Abiturient:innen: Inwiefern gelingen den Polizeien die Ansprachen der relevanten Zielgruppen und die damit verbundene glaubwürdige Vermittlung des Polizeiberufes im Zuge der Nachwuchsrekrutierung?** beleuchtet. Sie gibt einen weiteren Einblick in den erzielten Impact sowie Outcome der gipfelnden Kampagnenmaßnahmen. Dabei werden Aspekte bezüglich der Konnotation (Aufmerksamkeit) und Kognition (i. S. d. kurzfristigen Bewusstseins), der Glaubwürdigkeit (als Gegenspiel der Authentizität), der Identifikation mit der Arbeitgeberin und der Zielgruppenansprache beleuchtet. Um sich der Beantwortung dieser Frage zu nähern, wird ein mehrstufiges Eyetracking-Experiment durchgeführt: Vorherbefragung, Stimulusrezeption, Nachherbefragung, Interview. Dieser Untersuchung liegen einige aus den bis hierher geschehenen Schilderungen abgeleiteten Hypothesen (H) und untergeordnete Forschungsfragen (FF) zugrunde, welche folgend in das Verhalten (Blickverlaufsmessung) und das Bewusstsein (Befragung und Interview) aufgeschlüsselt werden.

4.2.2.1 Verhalten der Rezipient:innen – Eyetracking-Daten

Folgende Hypothesen (H) untersuchen, inwiefern Aspekte wie der *face bias*, das Prinzip der *talking heads* und der *weapons focus effect* die Aufmerksamkeit der Proband:innen auf sich ziehen. Dadurch soll herausgestellt werden, welche visuellen Mittel gezielt für die polizeiliche Nachwuchswerbung eingesetzt werden können, um diese zu optimieren.

Wie Sülflow (2020: 170) mittels des *face bias* aufzeigt, werden bei der Darstellung von Personen vorrangig Gesichter betrachtet, was auch in dieser Erhebung mittels der folgenden gerichteten Hypothese überprüft wird.

H1 face bias: Rezipient:innen fixieren die Gesichter von Protagonist:innen intensiver als weitere Körperregionen.

Während in einem Video durchgehend ein Erzähler zum Einsatz kommt, fungieren in dem anderen Video die Darsteller:innen als Sprecher:innen aus der Ich-Perspektive. In Anlehnung an Rosenthals und Walkers (2020) Erkenntnisse, dass Lernvideos mit einer sichtbar aktiv erklärenden Person einen gesteigerten Lerneffekt gegenüber einer nicht sichtbar lehrenden Personen hat, beabsichtigt die folgende Hypothese herauszustellen, welche Darstellungsform einen stärkeren Fokus produziert.

H2 talking heads: Sprechende Gesichter werden fokussiert.

Basierend auf der Annahme von Berens (2017), welche den *weapons focus effect* auf die Medienwirkung bezieht, wird fortan untersucht, ob auch im Rahmen der polizeilichen Nachwuchswerbung Waffen und polizeiliche Mittel (Hubschrauber, Wasserwerfer, Handfeuerwaffe, Polizeihund etc.) vorrangig fokussiert werden.

H3 weapons focus effect: Die Rezipient:innen fixieren Tiere, Waffen und Gerätschaften zur polizeilichen Gefahrenabwehr (Wasserwerfer, Hubschrauber, Einsatzfahrzeuge) intensiver als weitere Gegenstände.

Um festzustellen, inwiefern die Proband:innen die jeweilige Arbeitgeberin und ihre Erreichbarkeit registrieren, wird erhoben, inwiefern Schriftzüge wahrgenommen werden. Neben dem Abgleich der Blickverlaufsdaten wird hierzu eine Frage im Rahmen der Nachherbefragung formuliert, in welcher die jeweilige Domain der Bewerbungshomepage erfragt wird.

H4 Schrift: Die Rezipient:innen fokussieren Schriftzüge.

In Anlehnung an Art. 3 GG und Forschungsergebnisse aus der TV-Forschung werden vor dem Hintergrund der gestalterischen Herausforderungen hinsichtlich des Diversitätsgrades polizeilicher Nachwuchswerbung die folgenden Hypothesen 5a-g überprüft. Da im Rahmen der TV-Forschung Erkenntnisse darüber gewonnen wurden, dass Frauen in deutschen Fernsehprogrammen wesentlich seltener vorkommen als Männer (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Stüwe & Wegner 2020), wird hinterfragt inwiefern dies auch auf die audiovisuelle Darstellung polizeilicher Nachwuchswerbung zutrifft. Daher lautet die Hypothese 5a:

H5a Geschlecht w: Protagonistinnen sind unterrepräsentiert.

Ergänzend zu der sichtbaren weiblichen Unterrepräsentanz wurde festgestellt, dass auch die inhaltlich auditive Präsenz seltener weiblich ist. Insbesondere fachliche Auskünfte erfolgen vorwiegend durch männliche Protagonisten (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Stüwe & Wegner 2020). Anknüpfend an diese Erkenntnis lautet die Hypothese 5b:

H5b Geschlecht m: „Männer erklären die Welt“ (Prommer & Linke 2017) – Fachpersonal mit Expertise sowie sprechende Darsteller:innen sind überwiegend männlich.

Sofern weibliche Protagonistinnen audiovisuell dargestellt werden, sind diese im Vergleich zu allen dargestellten Personen verhältnismäßig jung. Angelehnt an Prommer und Linke (2017) wird daher folgende Hypothese 5c untersucht:

H5c Geschlecht & Alter: „Wenn Frauen vorkommen, dann als junge Frauen. Ab 30 Jahren kommen Frauen sukzessive seltener vor.“ (Prommer & Linke 2017)

Neben den geschilderten unausgewogenen Anteilen der Darstellung besteht Erkenntnisinteresse an der stereotypen Darstellungsform, an welcher in deutschen Fernsehprogrammen weiterhin größtenteils festgehalten wird (vgl. Prommer, Stüwe & Wegner 2020), weshalb Hypothese 5d näher untersucht wird:

H5d Stereotyp Rollenbild: Klassische Rollenbilder sind überrepräsentiert.

Ergänzend zu den stereotypen Rollenbildern stellt sich im Zusammenhang geschlechtlicher Diversität die Frage nach der stereotypen Darstellung sexueller Orientierung, welche im allgemeinen Fernsehprogramm bislang überwiegend heterosexuell zu sein scheint (vgl. Prommer, Stüwe & Wegner 2020). Insofern lautet die Hypothese 5e:

H5e Stereotyp sexuelle Orientierung: Heterosexuelle Protagonist:innen sind überrepräsentiert.

Ein weiterer Aspekt der im Rahmen von Videos darstellbaren sichtbaren Diversität besteht im gelesenen Migrationshintergrund, welcher gleichfalls nicht repräsentativ ist (vgl. Prommer, Stüwe & Wegner 2020). Da auch dieser Aspekt einen Stellenwert

in der polizeilichen Nachwuchswerbung einnimmt, wird auch Hypothese 5f geprüft:

H5f Migrationshintergrund: „Menschen mit Migrationshintergrund und [...] People of Colour sind in den TV-Programmen unterrepräsentiert.“ (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

Wenngleich eine gewisse körperliche Verfassung Grundvoraussetzung für den Polizeiberuf ist, so sind die Polizeien doch auch Arbeitgeberinnen für Nicht-PVB:innen, welche gleichfalls angeworben werden. Daher ist auch die Berücksichtigung sichtbarer physischer Einschränkungen von Interesse für diese Erhebung. Angelehnt an Prommer und Kollegen wird mittels der Hypothese 5g geprüft, ob auch dieser Aspekt menschlicher Vielfalt in den Nachwuchswerbevideos ebenso wenig repräsentativ ist, wie in den bisherigen Erkenntnissen der TV-Forschung:

H5g Gesundheit: „Menschen mit sichtbar schwerer Behinderung sind im TV unterrepräsentiert.“ (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

4.2.2.2 Bewusstsein der Rezipient:innen – Befragung & Interview

Hinsichtlich der Anforderung auch Personen mit Migrationshintergrund ansprechen zu möchten, jedoch in der authentischen und antidiskriminierenden Darstellung Herausforderungen bestehen, wird hinterfragt:

FF2a Diversität MH: Inwiefern fühlen sich Rezipient:innen mit Migrationshintergrund von der Arbeitgeberin angesprochen?

Wie die Theorie fortwährend zeigt, spielt der Aspekt der Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle in der Organisationskommunikation und in der langfristigen Bindung von Mitarbeiter:innen. Auch die bisherigen Erhebungen deuten darauf hin, dass die Aufmerksamkeitsökonomie und der Wettbewerb um Bewerber:innen in einem Spannungsverhältnis zu der authentischen Darstellung des Berufsbildes steht. Daher ist im Sinne einer langfristigen Personalgewinnung zu hinterfragen:

FF2b Glaubwürdigkeit: Inwiefern erscheint den Rezipient:innen die Darstellung des Polizeiberufes glaubwürdig?

Da das langfristige Ziel der crossmedial ausgerichteten Nachwuchswerbung die Bewerbung geeigneter Bewerber:innen darstellt, ist die kurzfristig messbare konative Wirkungsebene von Interesse. Insofern werden die Absichten der Bewerbung und Empfehlung bezüglich der jeweiligen Arbeitgeberin erfragt:

FF2c Konation: Inwiefern wecken die Stimuli den Handlungswunsch der Rezipient:innen den Polizeiberuf erlernen zu möchten oder ihn anderen zu empfehlen?

Um weiter feststellen zu können, ob der primären Zielgruppe der Abiturient:innen der föderale Zuständigkeitsbereich der Polizeien bewusst ist wird weiter untersucht:

FF2d Föderalismus: Inwiefern sind die Schüler:innen mit den föderalen Strukturen des polizeilichen Arbeitgeberinnenmarktes vertraut?

Darüber hinaus werden rahmende Fragen zu der Person und ihrer Berufsmotivation gestellt (hinsichtlich Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Berufswunsch bzw. Berufswahl-/Studienwahlmotivation, Beruf der Eltern).

4.3 Forschungsdesign

Die Erhebung dieser Studie ist empirisch konzeptioniert und beabsichtigt auf Basis des oben aufgestellten Analysemodells ein mehrstufiges Design in zwei Hauptphasen (s. Tabelle 15). Nach eingängiger Betrachtung des Forschungsfeldes schien durch die Begebenheiten dieses relativ neuen Forschungsgebietes und des diversen Datenmaterials ein Methodenmix als „Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden“ (Kuckartz 2014: 33) geeignet, um sich den gegebenen Forschungsfragen zu nähern.

Dabei widmete sich die erste Phase der konzeptionellen Ebene und nähert sich mit der Untersuchung der untergeordneten Forschungsfragen FF1a-FF1g mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse sowie ergänzenden qualitativen leitfadengestützten Expert:inneninterviews der übergeordneten Frage FF1, welche den IST-Stand strategisch konzeptioneller Kommunikationsarbeit im Rahmen polizeilicher Nachwuchsrekrutierung darstellt. Entsprechend wurde deduktiv untersucht, inwiefern das aus den Grundlagentheorien strategischer Kommunikation abgeleitete Analysemodell

auf die Begebenheiten polizeilicher Nachwuchsrekrutierung zutrifft und wo kommunikative sowie nichtkommunikative bzw. organisationspezifische Herausforderungen bestehen.

Mittels eines Eyetracking-Experiments zum Zweck der Wirkungsanalyse ausgewählter Rekrutierungsvideos als audiovisuelle Stimuli, widmete sich die zweite Phase der Wirkungsebene und näherte sich durch die Hypothesen H1-H5g und die Unterfragen FF2a-FF2d somit der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage FF2. Die Methode des Eyetrackings mag durch die schwierig zu greifende Black Box, auf sie einwirkende Multimodalität sowie technische Unwägbarkeiten weniger konkret und greifbar erscheinen, als herkömmliche Erhebungsmethoden (vgl. Geise 2011b; Lobinger & Geise 2013). Dennoch stellt sie neben klassischen Erhebungen durch die Messung der Blickverläufe eine weitere Möglichkeit dar, einen Einblick in das Verhalten der Rezipient:innen zu erhalten und eignet sich insbesondere als Ergänzung im Rahmen eines Methodenmixes (vgl. Geise 2011b), weshalb sie in dieser Studie als solche angewendet wird.

Tabelle 15: Mehrstufiges Design

<p>Phase 1: Qualitative Inhaltsanalyse aktueller Rekrutierungskonzepte (1.1) Mit anschließend ergänzenden qualitativen Expert:inneninterviews (1.2) Phase 2: Eyetracking-Experiment mittels Methodenmix mit Abiturient:innen <i>Videosequenzanalyse → Stimulus-Rezeption/Eyetracking mit rahmender Vorher-Nachher-Befragung → Interview</i></p>

Entsprechend wurden qualitative und quantitative Methoden in einem Methodenmix verwendet, um je nach Untersuchungsgegenstand den notwendigen Einblick zu erhalten. Die einzelnen Phasen werden im Folgenden vorgestellt.

4.3.1 Phase 1: Konzeptebene

Im Folgenden werden die Methoden der Konzeptebene näher vorgestellt. Zum einen wird hinsichtlich der Datenerhebung, Analyse Kriterien sowie Auswertung vertiefend auf die Inhaltsanalyse der Konzeptdokumente eingegangen. Weiter erfolgt die Erläuterung der darauf aufbauenden Expert:inneninterviews hinsichtlich der Datenerhebung, des Interviewleitfadens sowie der Analyse Kriterien und Auswertung, bevor auf die finale Ergebnisdarstellung dieser Phase 1 eingegangen wird.

4.3.1.1 Inhaltsanalyse

Zu Beginn erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Fürst, Jecker & Schönhagen 2016) der konzeptionellen Dokumente polizeilicher Nachwuchsrekrutierung. Diese Analyse bildete die Grundlage für alle weiteren Erhebungen und lieferte der Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage FF1 erste Erkenntnisse durch Ergebnisse bezüglich der ihr untergeordneten Forschungsfragen FF1a-FF1d und FF1f.

Datenerhebung & Datenaufbereitung

Um Einblick in den Bestand der Konzeptpapiere der Polizeien zu erhalten, wurden im Juli 2019 Anfragen an die jeweils zuständigen Ministerien gestellt, in welchen die Unterstützung des Forschungsvorhabens beantragt wird sowie die entsprechenden Freigaben an die Polizeien ersucht werden, die jeweiligen Dokumente zur Einsicht zur Verfügung zu stellen. Je nach Rücklauf erfolgten Nachfragen bei den jeweiligen Ansprechpartner:innen der Ministerien und Polizeien. Der Erhebungszeitraum war abhängig von den Rückmeldungen. Er dauerte dreizehn Monate an, bis alle Ministerien ihre Zusagen aussprachen und die daraus resultierenden Datenzusendungen erfolgten.

Bezüglich der Bereinigung der Datenlage wurde zu Beginn qualitativ betrachtet, inwiefern die zugesandten Dokumente ausreichend erschienen, um der geplanten qualitativen Inhaltsanalyse standzuhalten. Beispielsweise galten Broschüren, kurze bebilderte Präsentationen oder Bachelor- und Masterarbeiten zu dem Thema der Nachwuchsgewinnung nicht als strategische Konzeptpapiere im hier geschilderten Sinn. Ebenso wurden keine Daten in das zu analysierende Sample integriert, welche nicht der strategischen Rekrutierung neuer Bewerber:innen angehörig waren. Sendete beispielsweise eine Polizei Unterlagen aus den Auswahlverfahren der bereits eingeladenen Bewerber:innen, waren diese Dokumente chronologisch dem sekundären Bewerbungsprozess zuzuordnen und somit nicht Bestandteil dieser Analyse.

Analysekriterien

Auf dieser bereinigten Basis wurde analysiert, inwiefern die Polizeien des Bundes und der Länder nach den in Kapitel 2.3 erörterten theoretischen Grundlagen strategischer Kommunikationskonzepte Nachwuchsrekrutierung betreiben. Entsprechend bildeten sich folgende Kategorien der Konzeptebene, auf deren intersubjektiv nachvollziehbare Existenz innerhalb der Dokumente geprüft wurde:

1. Analyse: Problem, SWOT-Analyse, Lösung
2. Strategie: Kommunikationsfrage, Zieldefinition, Zielgruppendefinition, Positionierung/Botschaft
3. Taktik: Maßnahmenplan, Ressourcenplan
4. Operationalisierung: Umsetzung der Kampagnenplanung und ihrer einzelnen Maßnahmen authentische Ausrichtung
5. Controlling: Effektcontrolling, Ablaufcontrolling
6. Immaterielle Wertschöpfung

Auswertung & Darstellung der Zwischenergebnisse 1.1

Die Auswertung erfolgte aufgrund der mannigfaltigen Datenstruktur manuell. Es wurde ein Dokument angelegt, in welchem der Status der jeweiligen Dokumente entsprechend der Kriterien den Polizeien beschreibend zugeordnet wurde. In diesem Dokument wurden die Polizeien nach personeller Organisationsgröße (VÄ) gelistet. Aufgrund der wettbewerblichen Situation erfolgt die Ergebnisdarstellung pseudonymisiert nach besagten Organisationsgrößen der sechs großen, sechs mittleren und sechs kleinen Polizeien des Bundes und der Länder. Entsprechend wird auch das Analysedokument nicht als einsehbarer Anhang publiziert.

Um in jenem Dokument den Überblick zu behalten und eine quantifizierte Vergleichbarkeit zum bundesweiten IST-Stand zu erhalten [FF1], wurde bei konzeptverwandten Ansätzen in Form einer Tabelle skizziert (s. Tabelle 16), ob einzelne Schritte als konzeptionell gelten können (grün markiert) oder nicht (grau markiert).

Bei Stimmigkeit der Argumentation innerhalb eines Dokumentes war die exakte Reihenfolge dieser Konzeptschritte nicht zwingend, um als konzeptionell zu gelten.

Entscheidender war der Tiefgang der einzelnen Schritte. Beispielsweise wurde betrachtet, inwiefern die Definition der Ziele und Zielgruppen fundiert war, die formulierten Botschaften (soweit vorhanden) darauf zutrafen sowie dem Faktor der Glaubwürdigkeit/Authentizität entsprachen und inwiefern Qualitäts- und Erfolgsmessungen berücksichtigt wurden. Ein Qualitätsmerkmal bestand beispielsweise darin, die jeweils in den Dokumenten angeführten Argumente mit Daten und Quellen zu stützen.

Tabelle 16: Tabellarische Skizzierung konzeptioneller Aspekte der einzelnen Polizeien

Po- lizei	Analyse (AN)			Strategie (S)				Taktik (T)		Opera- tionali- sierung (O)		Con- trolling (C)		Wert- schöp- fung (W)
	Problem (P)	SWOT-Analyse (SWOT)	Lösung (L)	K-Frage (K?)	Zieldefinition (Z)	Zielgruppendefinition (ZG)	Positionierung/Botschaft (P/B)	Maßnahmenplan (MP)	Ressourcenplan (RP)	Umsetzung (U)	Authentizität (Aut)	Effektcontrolling (E)	Ablaufcontrolling (A)	

Es wurde zudem darauf geschaut, ob in den Planungen die Wertschöpfung der Intangible Assets der kommunikativ gesteuerten Nachwuchsgewinnung für die jeweilige Organisation Polizei bedacht wurde, da auch Behörden ihre Haushaltsplanung rechtfertigen müssen und Erfolgsmessungen ein Indikator sein können.

4.3.1.2 *Expert:inneninterviews*

Darauf aufbauend wurden in Teil zwei dieser Phase 1 Expert:inneninterviews mit den Verantwortlichen geführt, welche an der Konzeption polizeilicher Nachwuchsrekrutierung federführend beteiligt waren. Je nachdem inwiefern in der jeweiligen Polizeiorganisation ein strategisches Kommunikationskonzept vorlag, galt es herauszufinden, was die Beweggründe für die jeweilige Konzeptsituation waren. So ließ sich feststellen, inwiefern die Herausforderungen in der Kommunikation oder in der jeweiligen Organisationsstruktur lagen. Die Fragen orientierten sich – wie

die vorangehende Inhaltsanalyse – an den einzeln hinterfragten Konzeptbestandteilen. Die Expert:inneninterviews wurden mittels Leitfadeninterviews geführt, jedoch auf die einzelnen Gesprächspartner:innen und Konzeptsituationen angepasst.

Nach dieser Phase 1.2 wurden die untergeordneten Forschungsfragen FF1a-FF1g abschließend beantwortet, sodass in der Diskussion eine Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage FF1 erfolgen konnte.

Datenerhebung & Datenaufbereitung

Durch die vorab erhaltene bundesweite Erhebungszusage wurden in allen 18 Polizeien Interviews angefragt. Durch vorgelagerte Kontaktaufnahmen wurde erörtert, welche Personen die Verantwortung für die Nachwuchswerbung der jeweiligen Polizeiorganisation innehaben. Bis auf den Fall einer kleinen Polizei (k3), welche offenbar dezentralen Strukturen hinsichtlich Strategie und Operationalisierung unterliegt, waren unmittelbar alle Ansprechpartner:innen bekannt. Die Verantwortlichen wurden kontaktiert (je nach Erreichbarkeit telefonisch und/oder per Mail) und um ein Expert:inneninterview gebeten. Alle Expert:innen sagten zu oder stellten ebenso sprechfähige Vertretungen für das Interviews bereit. Die kleine Polizei konnte sich auf eine der drei Leitungen einigen, welche sich jedoch bloß als bedingt zuständig empfand. Ein Experte stimmte keiner Tonaufzeichnung zu, weshalb ein Gedächtnisprotokoll des Interviews angefertigt wurde. Die Dauer der einzelnen Interviews wurde mit ca. einer Stunde kalkuliert und mündete in 0:40 bis 2:50 Stunden. Der gesamte Erhebungszeitraum erstreckte sich von Dezember 2020 bis März 2021.

Aufgrund der mittlerweile pandemischen Situation wurden alle Interviews telefonisch geführt. Um die Stabilität der Telefonverbindung aus dem Homeoffice der Interviewenden möglichst sicherzustellen, stand neben der regulären mobilen Telefonverbindung eine zweite mögliche Festnetzverbindung zur Verfügung. Sobald zwei Interviewpartner:innen einer Polizei gemeinsam das Interview gaben, ergab sich mit beiden Verbindungsvarianten die Möglichkeit einer Telefonkonferenz. Die Interviewende führte die Gespräche mittels Lautsprecherfunktion durch, um für die spätere Datenverarbeitung Tonaufnahmen erzeugen zu können. Die Tonaufnahmen erfolgten zu der höher gewährleisteten Sicherung der Daten in zweifacher Form –

mittels eines Diktiergerätes und zusätzlich mittels der Aufnahmefunktion des Computers. Bezüglich der Aufnahme und Verarbeitung der Daten wurde vorab eine schriftlich unterzeichnete Einwilligungsklärung aller Interviewpartner:innen eingeholt. Die gewonnenen Daten wurden mittels VPN-Verbindung auf dem Server der Hochschule gesichert. Den Expert:innen wurde vorab die Pseudonymisierung der publizierten Daten zugesagt.

Die Aufzeichnungen wurden wörtlich transkribiert. Dies geschah teils unter Zuhilfenahme einer Transkriptionssoftware. Die Ergebnisse wurden pseudonymisiert dargestellt.

Leitfaden

Die Situationen der dokumentierten strategischen Konzeption der Polizeien war vielfältig. Entsprechend explorativ empfahl es sich die Interviews durchzuführen, um einen möglichst validen Einblick in die Arbeitsweise der Nachwuchswerbenden zu erhalten. Um die einzelnen Hauptmerkmale der Konzepte und des umgebenden Kommunikationsmanagements in der Gesprächsführung präsent zu halten, wurde ein Leitfaden erstellt (vgl. Blöbaum, Nölleke & Scheu 2015; Loosen 2016).

Eingangs wurden stets Name, Position und Werdegang erfragt, um ein Bild der jeweiligen Expertise zeichnen zu können und durch eine einfach zu beantwortende Frage in das Gespräch zu finden. Danach gliederte sich der Leitfaden in drei Hauptteile, welche zwar nicht stringent dem theoretischen Aufbau von Konzept- und Wirkungsebene entsprachen, aber dem Gesprächsempfinden nach die sachlichen Fragen vorwegstellten und streitbarere Punkte hintanstellten:

1. Konzeptionelle Rahmenbedingungen: An dieser Stelle wurden Fragen bezüglich der Praxis hinsichtlich Analyse, Strategie, Ressourcen- und Maßnahmenplanung, dem Wissensmanagement innerhalb Organisation und Innenministerium sowie im Austausch bzw. Wettbewerb zwischen den Polizeien gestellt.
2. Operationalisierung/Kampagnen-Aspekte: Diese Ebene bezog sich auf die Wirkung bzw. Evaluation einzelner Maßnahmen, die Zielgruppendefinition, die Positionierung als Arbeitgeberin und den Stellenwert authentischer

Darstellung des Polizeiberufes. Weiter wurde abschließend erfragt, welche Rolle Geschlecht und Migrationshintergrund in der Nachwuchswerbung spielen und wie die Expert:innen zu der gesellschaftlichen Forderung der Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft stehen.

3. Handlungsempfehlungen: Zuletzt wurde erfragt, wo die Expert:innen Verbesserungspotenzial für die polizeiliche Nachwuchsgewinnung sehen und ob sie darüber hinaus noch Gedanken im Rahmen des Gespräches teilen möchten.

Die Expert:innen erhielten vorab keine expliziten Fragen. Ihnen wurden jedoch die übergeordneten Leitfragen der Interviews mitgeteilt, um das Interesse der Anfrage aufzuzeigen. Je nach Konzeptlage wurden somit oberflächlich Aspekte zu allgemeinen Abläufen in der Nachwuchswerbung, verfügbaren Ressourcen, Zielgruppendefinition, Analyse und Evaluation, Herausforderungen, integrierter Kommunikation und behördenübergreifendem Austausch benannt. Da die individuellen Arbeitsweisen der jeweiligen Polizeien möglichst explorativ erhoben werden sollten, wäre es nicht sinnvoll gewesen, einen stringenten und einheitlichen Leitfaden zu erstellen und verfügbar zu machen, was alle Polizeien wohlwollend akzeptierten.

Analysekriterien

Die Analysekriterien bauten auf die vorangehende qualitative Inhaltsanalyse der Konzeptdokumente auf und erfragten diese je nach eigener Dokumentenlage individuell in der Tiefe, wie das vorangehende Kapitel zeigt. Darüber hinaus wurde auf Konzeptebene die Sinnhaftigkeit bzw. Absicht verortet, die jeweilige Polizeiorganisation als sogenanntes Spiegelbild der Gesellschaft zu entwickeln.

Die Kriterien wurden darüber hinaus um genannte organisationale Herausforderungen erweitert, um Erklärungsansätze für die jeweilige Situation zu erkennen. Um die jeweilige Organisation besser greifbar zu machen, wurde im Rahmen der Analyse neben der reinen Konzeptarbeit die Kategorie *Organisation und Kommunikationsmanagement* definiert. Dazu zählte bspw. die Erfahrung der Expert:innen sowie der Mitarbeiter:innen des Sachgebietes, die Personalstärke, zugekaufte Agenturleistungen, die organisationale Anbindung der Nachwuchswerbung (bspw. an der Hochschule oder im Innenministerium) sowie ihre Verortung in Land oder

Bund, der Austausch und ggf. die Kooperation mit anderen Polizeien sowie die selbst identifizierbaren weiteren Herausforderungen der jeweiligen Expert:innen, welche das Interview noch nicht abdeckte.

Auswertung & finale Ergebnisdarstellung 1.1 und 1.2

Die Auswertung erfolgte kongruent zu der vorangehenden Analyse sowie aufgrund der detailreichen Nuancen dieser individuellen Gespräche im Sinne der Qualität manuell. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden dem in Phase 1.1 erstellten Dokument ergänzend hinzugefügt, sodass dort die Gesamtsituation der jeweiligen Polizei ersichtlich wurde. Für die finale Ergebnisdarstellung der Phase 1 wurde Bezug auf das erstellte Dokument sowie die Transkripte der Interviews genommen.

4.3.2 Phase 2: Wirkungsebene

In der zweiten Hauptphase wurde qualitativ sowie quantitativ die Wirkungsebene der polizeilichen Nachwuchswerbung mittels eines Eyetracking-Experimentes untersucht. Die Erhebung erfolgte mit Abiturient:innen der Q1 eines städtischen Gymnasiums in NRW und wurde in den Räumlichkeiten der Schule durchgeführt. Die hierfür formulierten Hypothesen (H1-H5g) sowie untergeordneten Forschungsfragen (FF2a-FF2d) dienten der langfristigen Beantwortung der zweiten übergeordneten Forschungsfrage FF2.

4.3.2.1 Studiendesign des Eyetracking-Experimentes

Um einen Einblick in die Wirkungsebene der Werbemaßnahmen zu erhalten, wurde ein mehrstufiges Eyetracking-Experiment mithilfe zweier Nachwuchswerbevideos durchgeführt (s. Abbildung 30). Nach einer quantitativen Vorherbefragung (F1) zu generellen Berufszielen und persönlichen Eigenschaften sowie Meinungsfragen zum Berufsbild der Polizei fand die Stimulus-Rezeption statt, welche mittels Eyetracking (ET) erfolgte (quantitativ sowie deskriptiv; Software: tobii pro lab; Hardware: tobii nano). Dabei betrachtete jede:r Proband:in zwei randomisiert präsentierte Videos (V1, V2), welche von je einer identischen quantitativen Nachherbefragung (F2, F3) begleitet werden. Es bot sich an audiovisuelle Bewegtbilder zu

untersuchen, da diese hohe Aufmerksamkeit erzeugen und insbesondere online und via Social Media vorwiegend von der besagten Kernzielgruppe rezipiert werden (s. Kapitel 3.6). Anknüpfend an die zweite Nachherbefragung erfolgte eine Schlussbefragung. Dabei wurde der Wissensstand föderaler polizeilicher Strukturen erfragt, um einen Einblick in das Bewusstsein des Arbeitgeberinnenmarktes Polizei zu erhalten. Diese Frage wurde erst zum Schluss des Experimentes gestellt, damit die Schüler:innen vorher unbefangene Fragen zu den einzelnen Polizeien beantworten konnten. Um weiter einen möglichen Verzerrungseffekt der Laborsituation des Eyetrackings feststellen zu können, wurden zuletzt Fragen zu der Wahrnehmung der Messung gestellt.



Abbildung 30: Studienablauf (eigene Darstellung)

Die Erhebung fand in zwei Räumen statt. In jedem Raum stand eine Person zur Einweisung, Koordination und ggf. benötigter Hilfestellung bereit. Die Erhebung teilte sich in drei Etappen:

1. Raum A: Hier erfolgte die erste Einweisung in das bevorstehende Experiment, die Vergabe der Kennung zur späteren Pseudonymisierung der Daten und der Vorherfragebogen am eigenen Smartphone. (5-10 Minuten)
2. Raum B: Es erfolgte die Erklärung bezüglich der Blickverlaufsmessung. Nach der Kalibrierung wurde ein Übungsvideo („the moonwalking bear“⁵²) gezeigt, um den Proband:innen mögliche Hemmungen zu nehmen und Verzerrungseffekte zu minimieren. Sodann folgte die Rezeption des ersten randomisiert präsentierten Treatments V1 und darauffolgend die Beantwortung der ersten Nachherbefragung – erneut via Smartphone. Nach einer weiteren Kalibrierung wurde das zweite Treatment V2 rezipiert. (15 Minuten)

⁵² <https://www.youtube.com/watch?v=xNSgmm9FX2s> (zuletzt aufgerufen am 09.01.2025)

3. Die Beantwortung der zweiten Nachherbefragung F3 erfolgte wiederum in Raum A. (5 Minuten)

4.3.2.2 *Stimuli*

Untersuchungsgegenstand waren je ein Nachwuchswerbevideo der Bundespolizei („Es gibt viele Gründe für die Bundespolizei. Finde deinen.“⁵³) und eines der Polizei Nordrhein-Westfalen („Deine Entscheidung. Recruiting-Spot der Polizei NRW“⁵⁴). Diese beiden Polizeien wurden gewählt, da sie die regionalen polizeilichen Arbeitgeberinnen an dem Erhebungsort der Schule sind. Die Stimuli wurden vorerst einer Videosequenzanalyse unterzogen. Auf Basis der Videosequenzanalyse und der Hypothesen erfolgte die Definition der Areas of Interest (AoI) in der Software des Eyetrackers tobii nano pro, mit welchem das Experiment durchgeführt wurde.

4.3.2.3 *Videosequenzanalyse (VSA)*

Die Videosequenzanalyse orientierte sich an Faulstichs (2013) Grundlagen eines Sequenzprotokolls. Für die hier anberaumte Untersuchung erschienen die Kategorien Sequenznummer, Zeitmarkierung in Minuten und Sekunden, Zeitmarkierung in Frames⁵⁵, Anzahl der Frames pro Sequenz, Thema (Was?), Person (Wer ist abgebildet?), Sprecher:in (Wer und wie viele?), Setting (Örtlichkeit, hervorstechende Objekte), daraus resultierende mögliche Areas of Interest (AoI) sowie die letztlich definierten AoI in Form einer Abbildung sinnvoll. Die AoI wurden für die spätere Blickverlaufsmessung bestimmt, um die Videosequenzen kategorisch einzuteilen und somit in Fixationsdauer der Blicke und ihrer jeweiligen Standardabweichung messbar zu machen.

Das von Faulstich protokollierte Thema (Was?) der einzelnen Videosequenzen bezog sich aufgrund des Settings für die Polizei NRW auf die gezeigte Lebenslage bzw. für die Bundespolizei auf das dargestellte Arbeitsfeld der Protagonist:innen.

⁵³ <https://www.youtube.com/watch?v=y4Lu-tztANI> (zuletzt aufgerufen am 09.01.2025)

⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=hqys2dFwjn0> (zuletzt aufgerufen am 09.01.2025)

⁵⁵ Ein Frame ist ein aufgezeichnetes Bild. Die Aneinanderreihung der Frames erzeugen den Eindruck des Bewegungsbildes eines Videos. Die hier vorliegenden Stimuli enthalten 25 Frames pro Sekunde.

Die Kategorie der Zeitmarkierung wurde um die Zeitmarkierung in Frames und die Anzahl der Frames pro Sequenz ergänzt, um einen genaueren und dadurch vergleichbareren Anhaltspunkt für die Dauer der Stimuluspräsentationen zu erhalten. Laut Wu et al. 2014 erfolgt eine erste bewusste Rezeption ab etwa 120 Millisekunden, was bei den vorliegenden Stimuli etwa drei Frames entspricht. Mithilfe der spezifischeren Angaben der Frames ließ sich besser einschätzen, welche Aufmerksamkeit einem AoI überhaupt zukommen kann, als durch die verhältnismäßig grobe Angabe der Zeitmarkierung in Minuten und Sekunden.

4.3.2.4 *Blickverlaufsmessung (ET)*

Die bestimmten Areas of Interest wurden in der Software tobii pro definiert und für die Analysezwecke farblich gekennzeichnet. Bezüglich der AoI wurden die Gegenstände und Personen nicht passgenau zugeschnitten, sondern mittels grober Umrandungen in Form von Ellipsen und Rechtecken definiert. Denn wie stets während der eingangs notwendigen Kalibrierungen der Proband:innenblicke festzustellen war, ergab sich in der Regel keine hundertprozentig korrekte Blickverlaufsmessung, wodurch mit einer leichten Abweichung des tatsächlichen Blickes gerechnet werden musste. Durch den weiter zu berücksichtigenden Faktor des peripheren Blickfeldes wurde die exakte Bemessung der Bewegtbilder für die AoI obsolet.

Da das erreichte Datenvolumen der eingangs beabsichtigten AoI die Software überforderte, wurden sie dementsprechend reduziert. Es ergaben sich folgende sieben Kategorien: Frau (F), Mann (M), Gesicht (G), Zivilkleidung (Z), Uniform (U), Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (W) und Schrift / Abzeichen (S). Im Video der Bundespolizei wurden 71 AoI definiert, in jenem der Polizei NRW 59 AoI. Im Nachhinein wurden keine weiteren AOI ausgemacht. Die einzelnen Kategorien waren in beiden Videos vorhanden und wie in der folgenden Tabelle 17 verteilt:

Tabelle 17: Kategorien der Areas of Interest (Bundespolizei und Polizei NRW)

	Bundespolizei	Polizei NRW
Frau (F)	10	26
Mann (M)	43	26
Gesicht (G)	23	46
Zivilkleidung (Z)	5	47
Uniform (U)	26	4
Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (W)	13	2
Schrift / Abzeichen (S)	2	6
Summe	122	157

Wenngleich es auf den ersten Blick scheint, als seien diese Zahlen im Hinblick auf die Verteilung der Geschlechter erste Ergebnisse zu entnehmen (BPol = 10 AoI Frau : 43 AoI Mann; NRW = 26 AoI Frau : 26 AoI Mann), muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass diese Kennzahlen des Settings nicht absolut vergleichbar und lediglich vorsichtig anzunehmen sind, da es sich bloß um die im Rahmen dieser Erhebung definierten AoI handelt. Insofern wird für fundiertere Erkenntnisse auf die Videosequenzanalyse verwiesen.

Mehrfach auftretende Kategorien wurden chronologisch nummeriert. Miteinander auftretende Kategorien G und Z mit F bzw. M (bspw. Mann & Gesicht = MG, Frau & Uniform = FU) wurden entsprechend kombiniert codiert, wodurch die Differenzen der AoI-Summen zustande kamen (71 statt 122 AoI BPol, 59 statt 157 AoI NRW). Einzelne Kategorien konnten dabei auch durch verschiedene Kombinationen mehrmals gezählt werden, wenn beispielsweise bei derselben Frau das Gesicht und extra die Uniform definiert wurden. Dadurch sollte erkennbar werden, worauf vergleichsweise zu einer Frau in Zivilkleidung die höhere Aufmerksamkeit lag.

Die Kategorie G wurde dem Rest des körperlichen Erscheinungsbildes Z bzw. U gegenübergestellt, um einen möglichen Effekt des zivilen bzw. uniformierten Auftretens feststellen zu können. Jedoch waren nicht alle Personen gleichermaßen perspektivisch dargestellt, sodass geringer fokussierte Personen nicht in Kopf und Körper unterschieden wurden. Bei klein oder hintergründig dargestellten Protagonist:innen wurden daher Gesicht und Körper in eins oder auch teilweise gar nicht gekennzeichnet. Menschengruppen im Hintergrund wurden ebenfalls als ein AoI gekennzeichnet, statt in einzelnen Personen. Insofern konnte dieser Vergleich nicht für alle Protagonist:innen angestellt werden. Für diese Fälle wurde beschlossen die

Blickfixation der Kategorie G für sich zu betrachten. Aufgrund der unterschiedlichen Settings teilte es sich größtenteils so auf, dass in dem Video der Bundespolizei oftmals zwischen Gesicht und Uniform unterschieden werden konnte, in jenem der Polizei NRW nicht. Das dadurch für die statistischen Berechnungen entstehende Defizit wurde durch die Beobachtung der Gazeplots und der daraus resultierenden deskriptiven Beschreibung der Blickverläufe kompensiert.

Die Auswertung erfolgte anhand der Fixationsdauer und Standardabweichungen der gemessenen Blicke sowie deskriptiv unter Zuhilfenahme der sichtbaren Blickverläufe (Gazeplots). Sowohl die Blickdauer einer vermutet bewussten Rezeption als auch Verzerrungseffekte durch das periphere Sichtfeld ließen diese Kombination am sinnvollsten erscheinen. Die notwendigen statistischen Daten (AoI fixation metrics – total duration of fixation in AoI [including zeroes]) wurden mittels der Metrics-export-Funktion von tobii pro als Excel-Tabelle ausgegeben. Nach der Datenbereinigung wurden je einzelne Tabellenblätter für die Bundespolizei und die Polizei NRW erstellt und die jeweiligen Tabellen transponiert. So wurden die Fixationszeiten und Standardabweichungen des Gesamtexperimentes übersichtlicher.

4.3.2.5 Vorher-Nachher-Befragung (VNB)

Nach der Stimuluspräsentation erfolgt eine Nachherbefragung, welche erneut die persönliche Einstellung zum Berufsbild der Polizei und dem Wunsch, selbst Polizist:in zu werden, erhebt. Durch die Vorher-Nachher-Befragung mit dem integrierten experimentellen Design wird erhoben, inwiefern die gezeigten Kampagnenvideos auf die Hauptzielgruppe wirken. Die Vorher-Nachher-Befragung erfolgt quantitativ mittels Unipark und wird mit Excel ausgewertet.

Der Fragebogen ist wie folgt gegliedert:

- I. Vorherbefragung
 1. Kennung: Die Schüler:innen rezipierten abwechselnd zuerst das Video der Bundespolizei (B) und der Polizei NRW (N), nach welchen sich je nach Zeitpunkt der Teilnahme chronologisch ihre persönliche zu Zwecken der Pseudonymisierung erstellte Kennung der beiden Buchstaben (B bzw. N)

und einer zweistelligen Nummer (11-36) ergab. So ließen sich mögliche Verzerrungseffekte minimieren, erkennen und deuten.

2. Geschlecht und Staatsangehörigkeit: Die Schüler:innen äußerten sich zu ihrem Geschlecht (m / w / d / k. A.), ihrer Staatsangehörigkeit, der Staatsangehörigkeit der Eltern (zur Feststellung eines möglichen Migrationshintergrundes nach der Definition des Statistischen Bundesamtes, s. o.) sowie dem ausgeübten Beruf der Eltern.
3. Persönlich bekannte Mitarbeiter:innen bei der Polizei: Um zu erkennen inwiefern des Phänomen „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“ auf das Sample zutraf wurde erhoben, ob Bekannte (Eltern, Geschwister, weitere Verwandte, Freund:innen, Nachbar:innen, keine) für eine Polizeiorganisation arbeiten.
4. Letzter Kontakt mit der Polizei: Um gegebenenfalls Zusammenhänge eigener Erfahrungen mit der Polizei und dem Interesse am Polizeiberuf erkennen zu können, wurde mittels Mehrfachauswahl erfragt, ob hinsichtlich Fußballs, einer Personenkontrolle, dem Straßenverkehr oder einer Anzeigenaufgabe Begegnungen stattfanden oder auch gar kein Kontakt bestand.
5. Image und Reputation (vgl. Brandl 2018: 70f.): Da die Polizeien wesentliche Akteurinnen der Inneren Sicherheit sind, wurde mittels zweier Fragen zu der Zufriedenheit mit dem politischen System der Demokratie in Deutschland sowie der Vertrauenswürdigkeit der bundesdeutschen Polizeien erhoben, welchen Ruf beides jeweils bei den Schüler:innen hat.
6. Vorstellung Polizeiberuf (vgl. Lohbeck 2021): Zuletzt wurde mittels einer Filterfrage erhoben, ob die Schüler:innen in jüngster Vergangenheit den Polizeiberuf für sich in Betracht gezogen haben (Commitment). Sofern diese Frage mit *nein* beantwortet wurde, war die Vorherbefragung beendet und die erste Stimulusrezeption erfolgte. Wurde die Frage jedoch bejaht, folgt eine Reihe von Fragen (5-Likert-Skala) dahingehend, weshalb sich die Schüler:innen eine Berufslaufbahn als Polizist:innen vorstellen könnten. Diese Itematterie orientierte sich angelehnt an das Projekt BEWAPOL an Sekundärfaktoren (intrinsisch/extrinsisch), Erwartungs-Wert-Komponenten (Erwartung bezüglich einerseits Fähigkeitsüberzeugung und Erfolgserwartung sowie andererseits der Schwierigkeit der Aufgabe; Wert bezüglich

sozialem Wert, intrinsischem Wert und persönlichem Wert) und Primärfaktoren (Fähigkeitsüberzeugung/Passung, Herausforderung, Gesellschaft/Gerechtigkeit, Charakter der Tätigkeit, Sicherheit und Bezahlung, Aussehen und Status). Die einzelnen Items waren jeweils allen drei Oberkategorien Sekundärfaktor, Erwartungs-Wert-Komponente und Primärfaktor zuzuordnen.

II. Nachherbefragung

7. Kennung: Erneute Angabe für die eindeutige Zuordnung der Antworten.
8. Bekanntheit der Stimuli: Um mögliche Verzerrungen zu erkennen wurde erhoben, ob der jeweilige Stimulus bereits vorab bekannt war.
9. News Credibility vs. Professional Credibility (vgl. Püchel 2022): Mittels vier Items und einer 5-Likert-Skala wurde der Eindruck erhoben, wie werblich/faktisch sowie vertrauenswürdig die Videos wahrgenommen wurden und wie umfassend sowie realistisch das dort dargestellte Berufsbild eingeschätzt wurde.
10. Glaubwürdigkeit (vgl. Jarolimek 2015): Mithilfe einer 5-Likert-Skala trafen die Schüler:innen neben Aussagen zu stilistischen Merkmalen Einschätzungen hinsichtlich des vermittelten Vertrauens in die Organisation und der Sympathie sowie Kompetenz der Protagonist:innen. Die Antworten ließen auf die in den Videos vermittelte Glaubwürdigkeit schließen sowie darauf, ob die Inhalte ansprechend vermittelt wurden und so Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe erzeugt werden konnte.
11. Zielgruppenansprache im Sinne der Diversität (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Linke & Stüwe 2017; Prommer & Linke 2019; Prommer, Stüwe & Wegner 2020): Angelehnt an Erkenntnisse der TV-Forschung wurde die Wahrnehmung verschiedener Aspekte der Diversität erhoben. Sei es hinsichtlich der sichtbaren und hörbaren Geschlechter, klassischer sowie atypischer Rollenbilder, sexueller Orientierungen, ethnischen Hintergründen, gelesenem Migrationshintergrund, verschiedenen Glaubensrichtungen, Altersstufen und physisch eingeschränkter Personen.
12. Bewerbung und Weiterempfehlung (vgl. Jarolimek 2015): Um einen gegebenenfalls kurzfristigen Effekt auf die Einstellung der Rezipient:innen zu

erkennen wurde je abschließend erfragt, ob die Schüler:innen während der Videobetrachtung mit dem Gedanken spielten, sich erstens bei der Polizei zu bewerben, sich zweitens zukünftig bei der Arbeitgeberin zu bewerben und drittens diese Arbeitgeberin weiterzuempfehlen.

13. Erinnerung: Zur Feststellung der bewussten Auseinandersetzung mit der potenziellen Arbeitgeberin wurde zuletzt erfragt, wie die Domain der jeweils zum Ende der Videos aufgezeigten Homepage für weiterführende Informationen zu dem Bewerbungsprozess lautet.

III. Schlussbefragung

14. Föderalismus: Da es für Arbeitgeber:innen essenziell ist, dass sie als solche wahrgenommen werden und in den Expert:inneninterviews wiederholt auf das optimierungsfähige Bewusstsein der Bewerber:innen bezüglich der polizeilichen föderalistischen Strukturen hingewiesen wurde, wurde zuletzt das Wissen über die Existenz der Polizeien des Bundes und der Länder erhoben (1. Anzahl Polizeien gesamt, 2. Anzahl Landespolizeien, 3. Anzahl Bundespolizeien).
15. Selbstauskunft Blickaufzeichnung (vgl. Sülflow 2020): Mittels einer 7-Likert-Skala sollten mögliche methodische Verzerrungseffekte erfasst werden, die durch die aktive Wahrnehmung der Blickverlaufsmessung entstehen könnten.

4.3.2.6 *Interview Schülerin*

Ergänzend zu der Vorher-Nachher-Befragung wurde ein einzelnes offen geführtes Interview mit einer Schülerin geführt, welche sich bereits vor der Teilnahme an diesem Experiment für den Polizeiberuf interessierte. Durch ein dadurch motiviertes Gespräch im Nachgang ihrer Teilnahme kam der Kontakt zu diesem Interview zustande. Sowohl mit der Bundespolizei als auch mit der Polizei NRW hatte sie bereits auf einer Jobmesse Kontakt. Wenngleich ein einzelnes Interview nicht repräsentativ war, konnte es ergänzend zu den Daten der Blickverlaufsmessung und Vorher-Nachher-Befragung dennoch einen qualitativen Einblick geben, welche Gedanken eine potenzielle Bewerberin beschäftigen – vom eigenen Berufswunsch,

dem Einfluss der Eltern auf die Berufsfindung, den grundlegenden Kenntnissen der föderalen Struktur der polizeilichen Arbeitgeberinnen sowie dem damit im Zusammenhang stehenden Wiedererkennungswert der einzelnen Organisationen (Corporate Identity), ihre dargestellte personelle Diversität, die Kanäle der Informationsbeschaffung und sie persönlich ansprechende Aspekte der Stimuli sowie weiteren offenen Faktoren, welche die Schülerin gegebenenfalls selbständig einbrachte.

Aufgrund personeller Ressourcen und Rücksichtnahme auf den Stundenplan der Schülerin konnte das Interview zwar während der Feldphase, jedoch erst an einem teilnehmerfreien Nachmittag (Freitag 16.06.2023, 14:30-15:40) und somit drei Tage nach der Teilnahme der Schülerin mit der Kennung N22 (Dienstag 13.06.2023, 16:00) stattfinden. Dadurch sind Verzerrungen des Erinnerungsvermögens der Schülerin möglich. Da es in dem Gespräch jedoch vorwiegend um grundsätzliche Begebenheiten zu ihrer Einstellung und ihren Erfahrungen der Informationssammlung zum Polizeiberuf ging, war der Zeitpunkt vertretbar. Das Interview fand in Raum A der Schule statt.

4.3.2.7 Feldzugang

Je nachdem, ob die Polizeiorganisationen Nachwuchs für den mittleren oder gehobenen Dienst rekrutieren, besteht die Hauptzielgruppe der Nachwuchskampagnen aus Schüler:innen mit dem Ziel der mittleren Reife, Fachabitur oder Abitur. Für die hier angestrebte Erhebung wurden zwecks datenschutzrechtlicher Aspekte 80-100 Proband:innen mit dem Mindestalter von 16 Jahren der Q1 (N=114) des letzten G8-Jahrgangs⁵⁶ eines städtischen Gymnasiums in NRW anberaumt. Proband:innen auszuwählen, welche sich noch nicht in der Ausbildung befanden, schien bezüglich der möglichst objektiven Motivation am sinnvollsten (vgl. Lohbeck 2021).

⁵⁶ In manchen Bundesländern findet auch zukünftig noch eine Rückumstellung von 12 (G8) zu 13 (G9) Jahren Schule statt: https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/Schulstrukturereformen_2023.pdf (Kultusministerkonferenz 2023). Dieser Umstand führt stellenweise zu Jahren ohne Abiturjahrgängen, was v. a. eine regionale Herausforderung für den Wettbewerb um junges Personal und somit auch die jeweiligen Polizeien darstellt. Die dem gegenüberstehenden Herausforderungen der doppelten Jahrgänge von einst G9 zu G8 gingen dem bereits voraus.

Es wurde ein Anschreiben an die Schüler:innen formuliert, welches ihnen in Absprache mit der Schulleitung per Mail zuging. Das Thema der Erhebung wurde darin nicht benannt. Das Schreiben enthielt Informationen über den Zweck der Erhebung (Dissertation), den fünfstufigen Ablauf inkl. der Nennung der Eyetracking-Methode, einem Link für die Terminanmeldung (Tool: Calendly), einem Hinweis zur Pseudonymisierung der Daten und den Kontaktinformationen bei Rückfragen. Weiter wurde mit Incentives (vgl. Oppl 2019) für die Stufenkasse geworben (10 Euro pro Teilnehmer:in und einmalig 200 Euro ab 80 Teilnehmer:innen), welche aus den Mitteln des mit dieser Studie verbundenen und durch die Stiftung Mercator geförderten Projektes ZuRecht⁵⁷ finanziert wurden.

In Absprache mit der Stufenleitung durfte die Erhebung an vorgegebenen fünf Nachmittagen vor den Sommerferien 2023 stattfinden (13.-17.6. und 20.6.), da zu diesem Zeitpunkt keine Prüfungen mehr bevorstanden. Pro Proband:in wurden 25-30 Minuten eingeplant, von welchen 15 Minuten für die Rezeption der beiden Videos und den ersten Nachherfragebogen einkalkuliert wurden. Insofern wurden für die Terminabsprache 15-Minuten-Slots zwischen 13:15 und 18:00 Uhr angeboten. Dadurch entstanden 114 Slots, wodurch alle Schüler:innen die Möglichkeit zur Teilnahme hatten.

Von den final angemeldeten 56 Schüler:innen nahmen 51 zu den vereinbarten Terminen teil. Die weiteren Fünf meldeten sich krank bzw. erklärten sich im Nachhinein hinsichtlich einer missverständlichen Zeitzone-Option der Terminplattform Calendly, welche nicht rechtzeitig bemerkt wurde und daher nicht für alle beabsichtigten Teilnahmen korrigiert werden konnte.

4.3.2.8 *Pretest*

Um mögliche Fehler des Versuchsablaufes und der Technik vorab rechtzeitig zu identifizieren sowie Missverständnissen vorzubeugen, wurde ein Testdurchlauf durchgeführt. Jener Pretest erfolgte mit drei Oberstufenschülerinnen (15, 16, 16

⁵⁷ Das Projekt „ZuRecht – die Polizei in der offenen Gesellschaft“ widmete sich kommunikationswissenschaftlichen, soziologischen, psychologischen sowie juristischen Fragen der Polizeien des Bundes und der Länder in einer pluralisierten Gesellschaft. Chronologisch geht der pluralisierten Organisationsstruktur die Personalakquise voraus, weshalb diese Erhebung von gesondert förderbarem Erkenntnisinteresse in Form jener Incentives für das Projekt war.

Jahre alt) anderer Schulen sowie einer Masterstudentin (24). Männliche Probanden standen nicht zur Verfügung. Wie im finalen Durchlauf auch, erhielten die Probandinnen Incentives in Höhe von 10 Euro pro Teilnahme. Beide versuchsleitenden Personen waren während des Pretests anwesend und haben alle Schritte beobachtet.

Ablauf

Die Dauer der Teilnahme bestätigte sich mit etwa 25-30 Minuten pro Probandin wie angenommen. Es entstanden keine unerwarteten Wartezeiten. Bezüglich der Kalibrierung empfahl sich eine erneute Kalibrierung nach dem Eisbrecher-Video, welches von den Probandinnen als gelungen und empfehlenswerter Einstieg in die Laborsituation empfunden wurde. Es zeigte sich, dass bezüglich der Blickverlaufsmessung von Sitzgelegenheiten in Form von Drehstühlen abzuraten war, da eine möglichst kontinuierliche Sitzposition und damit stabile Augenposition für das Messen der Blickverläufe notwendig war. bezüglich der Pseudonymisierungen wurden händisch geschriebene Codes ausgegeben (N01, N02, B01, B02), von welchen der Code „N01“ als „VON“ identifiziert wurde, da er verkehrt herum gehalten und entsprechend auf dem Kopf gelesen wurde. Für den finalen Testdurchlauf wurden daher Garderobenmarken verteilt, deren Nummerierung maschinell vorgegeben war und bei welchen lediglich die Kürzel B und N für die beiden Versuchsgruppen manuell ergänzt wurden.

Verständnis und Formulierungen

Es zeigten sich vereinzelte Optimierungshinweise zum Verständnis. Der Begriff „atypisch“ wurde nicht eindeutig verstanden und zu „untypisch“ umformuliert. Weiter schien der Begriff „Homepage“ eindeutiger zu sein, als „Adresse“, weshalb auch dieser Ausdruck angepasst wurde. Bezüglich einer Aussage zu der Messung des Vertrauens in die gezeigte Organisation wurde die zu bewertende Aussage „Das Bild, das im Video von der Organisation gegeben wird, ist wahrheitsgemäß“ in „Ich glaube das Bild, das im Video von der Organisation gegeben wird, ist wahrheitsgemäß“ auf Basis des verunsicherten Feedbacks ergänzt.

Hinsichtlich der Berufstätigkeit der Eltern stellte sich heraus, dass auf die Option „weiß nicht“ verwiesen werden sollte. Weiter zeigte sich, dass Fragen zum Hintergrund der Eltern keine Differenzierung leiblicher Eltern, Stiefeltern, Adoptiveltern oder gleichgeschlechtlicher Eltern etc. zuließen. Dieser Einwand wird zur Kenntnis genommen, aufgrund des als eher gering eingeschätzten Mehrwertes für diese Erhebung jedoch nicht weiter angepasst.

Die teils umgekehrten 5er-Likert-Skalen wurden mitunter als „verwirrend“ wahrgenommen, was aufgrund der Aufmerksamkeit ein erwünschtes Ergebnis des Pretests bedeutete. Dennoch wurde beschlossen, die Proband:innen künftig darauf hinzuweisen, um die Aufmerksamkeit aktiv zu beeinflussen und dadurch validere Ergebnisse zu erzielen. Die Probandinnen empfanden es auf Nachfrage als angemessen, gesiezt statt geduzt zu werden.

Technik

Es stellte sich heraus, dass der Unipark-Fragebogen nicht mittels einer QR-Scan-App geöffnet werden sollte, da sich die Homepage im Standby-Modus des Mobiltelefons schloss und bei erneutem Scannen wieder auf der Startseite begann. Wurde die Seite jedoch mittels der Kamera-App und somit im Browser geöffnet, konnte der Fragebogen flexibel unterbrochen und zu beliebiger Zeit fortgesetzt werden, sofern das Browserfenster nicht geschlossen wurde. Diese Erkenntnis wurde allen finalen Teilnehmer:innen des Experimentes mündlich sowie schriftlich mittels eines Hinweisschildes am Platz der Befragung mitgeteilt. Da eine Probandin Schwierigkeiten damit hatte den QR-Code zu scannen, befand sich auf jenem Hinweisschild neben dem QR-Code auch der Link zu der Adresse des Fragebogens. Weiter ließ sich der Fragebogen nicht über den Button „close the window“ schließen, sofern er via Google Pixel geöffnet war. Da die Art des Schließens des Fensters nicht von Relevanz war, wurde auch diese Begebenheit zur Kenntnis genommen und nicht weiter korrigiert.

Weiter war das dreifache Kalibrieren einer Probandin nötig, welche eine Brille trug. Um möglichen Verzerrungen vorzubeugen, wurde beschlossen für das finale Experiment Brillenputztücher bereitzustellen.

4.3.2.9 *Feldphase*

Die nachfolgenden Abschnitte erläutern Organisation und Ablauf der Feldphase hinsichtlich des Leitfadens der durchführenden Personen sowie der auftretenden Besonderheiten während des Versuchszeitraumes.

Leitfaden für den einheitlichen Versuchsablauf

Da die Feldphase von zwei Personen begleitet wurde, wurde ergänzend zu dem Hinweisschild auf den Plätzen der Proband:innen ein Leitfaden für die Versuchsdurchläufe erstellt, welcher dem einheitlichen Verständnis dienen sollte. Zur Visualisierung erhielt er eingangs einen Zeitstrahl des Studienablaufs, welche die Reihenfolge der Versuchsschritte aufzeigte. Darunter befanden sich stichpunktartig Hinweise zu den einzelnen Schritten, die sich für die Testenden in drei wesentliche Sinnabschnitte hinsichtlich der Räumlichkeit einteilten.

1. Raum A – erster Fragebogenteil (F1): Im Rahmen der Begrüßung mussten alle Teilnehmer:innen eine Unterschrift leisten, welche für die seitens der Stiftung Mercator geleisteten Incentives notwendig waren. Danach wurde die persönliche Kennung ausgeteilt – stets N (rote Marken) und B (blaue Marken) im Wechsel bei steigender Nummerierung. Die Proband:innen wurden gebeten das Grußwort aufmerksam zu lesen. Es erfolgte ein Hinweis auf die umgekehrten 5er-Likert-Skalen. Das Fenster des Fragebogens mochte darüber hinaus während des gesamten Experimentes bitte nicht geschlossen werden.
2. Raum B – Testvideo (T), Stimuli (V1 & V2) sowie zweiter Fragebogenteil (F2): Das Testvideo wurde als solches angekündigt. Es folgte das erste Kalibrieren, bei welchem auf den Abstand geachtet werden musste, welcher digital mit einem grünen Rahmen gekennzeichnet war. Dieser Vorgang musste gegebenenfalls wiederholt werden. Bei Brillenträger:innen konnte das Reinigen der Gläser oder ggf. das Fortfahren ohne Brille ratsam sein. Die Proband:innen sollten darauf hingewiesen werden, möglichst entspannt und ruhig zu sitzen. Daraufhin wurde das Testvideo mit dem ersten Trackingdurchlauf gestartet. Nach einer weiteren Phase des Kalibrierens wurde je nach Teilnehmer:innencode das Video der Bundespolizei (B) oder der

Polizei Nordrhein-Westfalen (N) zuerst gezeigt und getrackt. Danach wurde der erste Nachherfragebogen beantwortet – verbunden mit dem erneuten Hinweis, das Fenster nicht zu schließen. Sollte doch ein Fenster unwiederbringlich geschlossen worden sein, war die persönliche Kennung mit dem Zusatz .2 zu ergänzen, um die Fragebogenteile einander zuordnen zu können. Nach Abschluss des ersten Nachherfragebogens erfolgte abermals eine Kalibrierung sowie das Tracken des zweiten Videos.

3. Raum A – dritter Fragebogenteil (F3): Die Beantwortung des zweiten Nachherfragebogens sowie der Abschlussfragen erfolgte wieder zurück im ersten Raum, in welchen die Proband:innen von der entsprechenden versuchsleitenden Person gebeten wurden. Es wurde der Hinweis gegeben, dass der „close-the-window“-Button gegebenenfalls nicht funktioniert und das Fenster auch so geschlossen werden durfte.

Besonderheiten während der Feldphase

Nach dem ersten Tag der Feldphase wurde zugunsten der organisatorischen und zeitlichen Übersichtlichkeit beschlossen, ausgehend von Raum A für die folgenden Tage die Zeitmarken der drei Versuchsabschnitte weitestgehend im Rahmen einer Excelliste zu dokumentieren.

Raum B notierte die Auffälligkeiten der Versuchsblocks rund um die Blickverlaufsmessung. Bei einigen Proband:innen konnte nicht ideal kalibriert werden (N12, N13, N28, N32, N33, N34). Manche Durchläufe benötigten deutlich länger als geplant (N21, N33). N28 benötigte mit 26 Minuten für den ersten Nachherfragebogen (durchschnittlich 15 Minuten) und 43 Minuten für den Gesamtdurchlauf (durchschnittlich 27 Minuten) wesentlich länger, als anberaumt. B19 bewegte sich viel und berührte mehrfach sein Gesicht mit seinen Händen. B20 hustete stark.

Der letzte Tag umfasste lediglich zwei Versuchsdurchläufe mit ausreichend zeitlichem Abstand zueinander, sodass diese beiden Proband:innen lediglich von einer versuchsleitenden Person betreut wurden.

4.3.2.10 Auswertung

Die letzte Auswertung der Blickverlaufsdaten erfolgte deskriptiv und in Kombination der Vorher-Nachher-Befragung. Zum einen, da die Metrics der relevanten Areas of Interest (AoI) letztlich zu umfangreich für eine umfassende Analyse waren. Das zeigte sich bereits beim Anlegen des Projektes, bei welchem die vorab als relevant erachteten AoI die Software überforderten. Alternativ Times of Interest (ToI) zu definieren war aufgrund des jüngsten tobii-Updates nicht notwendig, da seither alle Blickverläufe zeitgleich als Video zu beobachten waren. Zum anderen, da aufgrund des peripheren Sichtfeldes sowie nicht eindeutig auszumachender bewusster Rezeptionsintervalle (Wu et al. 2014), insbesondere multimodaler Inhalte, ohnehin lediglich vage Aussagen getroffen werden konnten. Insofern schienen die Gazeplots in Abstimmung der bewusst geäußerten Angaben des Fragebogens ausreichend geeignet für die Beantwortung der Hypothesen 1-4. Der Fokus des Experimentes lag schließlich darauf festzustellen, ob die Videos geeignet sind, um auf den Polizeiberuf aufmerksam zu machen.

4.4 Methodenüberblick der Forschungsfragen und Hypothesen

Das umfassende empirische Vorhaben der beiden Hauptphasen der Konzeptebene (Senderin Polizei) und Wirkungsebene (Empfänger:innen Bewerbende) wird hier in zwei Übersichten dargestellt. Dazu werden die untergeordneten Forschungsfragen und Hypothesen mit der jeweiligen Erhebungsmethode aufgezeigt.

Tabelle 18 fasst die untergeordneten Forschungsfragen der übergeordneten Forschungsfrage **FF1 – Senderin Polizei** im Zusammenhang mit ihren Erhebungsmethoden (Inhaltsanalyse der Konzepte, Expert:inneninterviews) zusammen.

Tabelle 18: Beantwortung der untergeordneten Forschungsfragen der Konzeptebene

FF	Erhebung
FF1a Analyse, Evaluation & operatives Controlling	Konzeptanalyse & Expert:inneninterviews
FF1b Taktik & Operationalisierung	Konzeptanalyse & Expert:inneninterviews
FF1c Strategie	Konzeptanalyse & Expert:inneninterviews
FF1d Zielgruppen bezüglich Diversität	Konzeptanalyse & Expert:inneninterviews
FF1e Zielgruppen bezüglich Spiegelbild der Gesellschaft	Expert:inneninterviews
FF1f Strategisches Controlling	Konzeptanalyse & Expert:inneninterviews
FF1g Austausch der Polizeien	Expert:inneninterviews

Die Tabelle 19 listet auf, mittels welcher der vier erläuterten Erhebungsmethoden der zweiten Hauptphase (Videsequenzanalyse, Vorher-Nachher-Befragung, Blickverlaufsmessung und Schülerininterview) die der **FF2 – Empfänger:innen** **Abiturient:innen** untergeordneten Forschungsfragen und Hypothesen beantwortet werden sollen.

Tabelle 19: Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen der Wirkungsebene

H/FF	NRW	BPol	Erhebung
H1 face bias	Gesichter sichtbar	Gesichter sichtbar	Blickverläufe
H2 talking heads	Erzähler aus dem Off	Ich-Perspektive der Protagonist:innen	Blickverläufe
H3 weapons focus effect	Keine Waffen; polizeiunspezifische Alltagsperspektiven	Rundumblick Polizei-beruf samt Waffen, Tieren & Gerätschaften	Blickverläufe
H4 Schrift	NRW-Wappen und Domain sichtbar. Polizei NRW nicht namentlich genannt.	Bundespolizei-Wappen und Domain sichtbar; Bundespolizei verbal namentlich genannt	Blickverläufe, Fragebogen
H5a Geschlecht w	19w : 25m	6w : 26m	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
H5b Geschlecht m	Männlicher Erzähler	5w : 21m	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
H5c Geschlecht & Alter	Protagonist:innen gleichauf, bis auf eine ältere Person, deren Geschlecht nicht lesbar ist.	8m schätzungsweise älter als 30 Jahre, w in den 30ern	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
H5d Stereotyp	Klassische sowie untypische Rollenbilder	Vorwiegend klassische Rollenbilder des Berufsbildes	VSA, Fragebogen
H5e Stereotyp sexuelle Orientierung	Homosexualität abgebildet	Nicht lesbar	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
H5f Migrationshintergrund	Drei Personen eindeutig visuell	Nicht lesbar	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
H5g Gesundheit	Eine Person im Koma	Keine Person sichtbar eingeschränkt	VSA, Fragebogen, Schülerininterview
FF2a Diversität MH	-/-	-/-	Fragebogen
FF2b Glaubwürdigkeit	-/-	-/-	Fragebogen, Schülerininterview
FF2c Konnotation	-/-	-/-	Fragebogen
FF2d Föderalismus	-/-	-/-	Fragebogen, Schülerininterview

Legende: w = weiblich; m= männlich; VSA = Videsequenzanalyse

4.5 Methodische Limitationen

Die Limitationen dieses Vorhabens fokussieren sich auf die beiden empirischen Bereiche. Hinsichtlich der angefragten Konzepte stellte sich vereinzelt heraus, dass die Begrifflichkeit *Konzept* nicht stets wie gemeint kommunikationswissenschaftlich betrachtet wurde, sondern auch umgangssprachlich bzw. polizeilich. Durch dieses Missverständnis wurden ggf. vorhandene Kommunikationskonzepte nicht zugesandt und somit für die angestrebte Vollerhebung übersehen. Darüber hinaus erfolgten die Zusagen, das Forschungsvorhaben zu unterstützen, sowie die darauf basierenden Konzeptzusendungen der 18 Polizeien, zeitlich verzögert. Da sich die Praxis während der Projektlaufzeit gegebenenfalls weiterentwickelte stellte es eine Herausforderung dar, in diesem dynamischen sowie bundesweiten Prozess eine abschließend vollständige sowie aktuelle Datenlage aufzuzeigen.

Das Aufkommen der Corona-Pandemie brachte weitere Verzögerungen mit sich. Zum einen verzögerten sich die Zusendungen der angefragten Dokumente. Zum anderen ließen sich regulär persönliche Interviewsituationen vor Ort lediglich noch telefonisch ermöglichen, wodurch sich eine andere Gesprächssituation ergab. Zudem kann bezüglich der zu den Zeitpunkten aktuellen Lage lediglich die pandemische Situation betrachtet werden, welche von dem bis dahin regulären Tagesgeschäft abweicht, wenngleich sie auch Möglichkeiten birgt. Auch die Durchführung des Experimentes verzögerte sich wesentlich durch die Pandemie, da es ausschließlich im Direktkontakt mit den Proband:innen durchführbar war. Daher war erst wieder im Sommer 2023 eine derartige Untersuchung möglich.

Das Eyetracking-Experiment ist weiter nicht repräsentativ. Zum einen werden lediglich zwei Videos für das Experiment herangezogen. Zum anderen kann aufgrund zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen keine repräsentative Proband:innenanzahl akquiriert werden. Aus datenschutzrechtlichen Gründen erfolgt die Erhebung mit Proband:innen im Alter von mindestens 16 Jahren, wenngleich die Werbemittel grundsätzlich auch an Jüngere adressiert sind. Auch das Schülerinterview bietet lediglich einen qualitativen und betont nichtrepräsentativen Einblick.

5 Phase 1: Ergebnisse der Konzeptebene

Die beiden nachfolgenden Kapitel dienen der Ergebnisdarstellung und ersten Einordnung jener, welche auf Grundlage der empirischen Studie zu benennen sind und sich auf die entwickelten Hypothesen und untergeordneten Forschungsfragen beziehen. Hinsichtlich der zugesandten Materialien der Polizeien des Bundes und der Länder zeichnet sich derzeit ab, dass weiterer Bedarf an professioneller strategischer Konzeptarbeit herrscht. Dessen sind sich die meisten polizeilichen Kommunikationsabteilungen bewusst. Diese Vermutung beruht auf vorgelagerten Gesprächen mit den Verantwortlichen und bestätigt sich in den Expert:inneninterviews. Die Umsetzung strategischer Kommunikationsarbeit wird in der Regel durch fehlende Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich, Knowhow) sowie steile Hierarchien innerhalb der Organisation Polizei und darüber hinaus in Absprache mit den Ministerien erschwert, welche teilweise erhöhte Zeit beanspruchen und unter anderem dadurch ein unmittelbar kommunikatives Agieren verzögern.

Wie die aktuelle Datenlage dieser Arbeit zeigt, wird der Begriff des Konzeptes oftmals für planerische Überlegungen genutzt, ohne dass es sich dabei um ein definitorisch strategisches Konzept handelt. Zugleich werden strategische Kommunikationskonzepte nicht als solche erkannt, welche von der grundsätzlichen Struktur als solche gelten könnten. Dabei werden konzeptverwandte Bezeichnungen wie Marketingkonzept, Werbekonzept oder Kampagne in der Regel nicht trennscharf verwendet. Durch die Einblicke der eingetroffenen Konzeptpapiere ließ sich das Ausmaß der zielgruppenspezifischen Ansprache einzelner Kampagneninstrumente erahnen.

Von den ersten Anfragen der Konzepte bis zu der finalen Datenlage erfolgten diverse Kontaktaufnahmen zu den einzelnen Ministerien, Hochschulen oder anderweitigen zuständigen Behörden, welche auf den unterschiedlichen Ebenen durch das Aufkommen der COVID-19-Pandemie weitere Verzögerungen mit sich brachten. Von der ersten Anfrage an die Ministerien verging gut ein Jahr, bis die Zusagen der Unterstützung des Forschungsvorhabens sowie die inhaltlichen Antworten und Dokumente aller Polizeien im Juli 2020 vorlagen. Die Datengrundlage der nun möglichen bundesweiten Erhebung lag mit $n=223$ Dateien vor. Zu diesen $n=223$ Dokumenten zählten alle aufgrund der Anfrage zugesandten Dateien, d. h. von der

Stellungnahme per Mail über einzelne Flyer, Plakatentwürfe, Präsentationen aus den Behörden sowie von gepitchten Agenturen und Hochschulprojekten, Abschlussberichten polizeilicher Arbeitsgruppen sowie Bachelor- und Masterarbeiten zum Thema Nachwuchsgewinnung. Weiter jene Unterlagen, welche seitens der verantwortlichen Polizeien bezüglich dieser Erhebung als konzeptionell oder als Nachwuchskampagne eingestuft wurden. Zur Erinnerung: Bezüglich der Wettbewerbssituation werden die Daten der Polizeien pseudonymisiert und zum Teil nach Personalstärke in die sechs großen (g), mittleren (m) und kleinen (k) Polizeiorganisationen eingeteilt. Von den n=223 Dokumenten stammten n=129 von den sechs personalstärksten großen Polizeien (wobei davon bereits n=96 allein von einer Organisation zugesendet wurden), n=72 von den sechs mittleren und n=22 von den sechs kleinen Polizeien. Laut den dazugehörigen Stellungnahmen der Polizeien lagen bei fünf der Organisationen Konzepte bzw. fertige Entwürfe vor, bei sieben bestanden sie teilweise oder waren im Entwurf und sechs verfügten über kein Konzept. Fünf große, zwei mittlere und zwei kleine Polizeien erwähnten Agenturleistungen in Anspruch zu nehmen oder nehmen zu wollen. Aufgeschlüsselt nach den personellen Organisationsgrößen ließ sich bereits ein möglicher Zusammenhang zwischen der Größe und dem Konzeptstatus erkennen, welche sich auch in einem Muster der Tabelle 20 widerspiegelt, indem die meisten Antworten der großen Polizeien ein Konzept oder einen Konzeptentwurf bestätigten (n=3), die meisten Rückmeldungen der mittleren Polizeien dies zumindest in Teilen taten (n=3) und die meisten Antworten der kleineren Organisationen beides verneinten (n=3).

Tabelle 20: Selbstauskünfte der Polizeien bezüglich der Konzeptexistenz (Anfrage: Bitte um „Zugriff auf die Konzeptpapiere der aktuellen Nachwuchskampagnen“)

	ja / fertiger Entwurf	teils / Entwurf in Arbeit	nein
große Polizeien (n=6)	3	2	1
mittlere Polizeien (n=6)	1	3	2
kleine Polizeien (n=6)	1	2	3
gesamt	5	7	6

5.1 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse jener Dokumente bestätigte sich, dass ein Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und dem konzeptionellen

Agieren bestehen könnte. Während die sechs kleinsten Polizeien kein schriftliches Kommunikationskonzept vorweisen konnten, lagen alleinig bei zweien der sechs größten Polizeien vollständig identifizierbare konzeptionelle Papiere vor, wie Tabelle 21 aufzeigt. Dadurch ergeben sich Differenzen zwischen der Angabe des Konzeptstatus und des analysierten Status quo, welcher den Polizeien in Summe eine geringere Konzeptexistenz bestätigt (ja = 2 statt 5, teils = 4 statt 7, nein = 12 statt 6). Entgegen der Selbstauskünfte zeigt sich somit, dass weniger Konzepte vorliegen, als angegeben.

Wie auch bei den Selbstauskünften zeigt sich in Tabelle 21 ein Muster in Abhängigkeit der Organisationsgröße, welches sich in Form eines Dreiecks auf die Nichtexistenz bezieht. Dadurch deutet sich an, dass mit abnehmender Organisationsgröße weniger Konzeptstatus besteht.

Tabelle 21: Ergebnis der Inhaltsanalyse 1.1 zu der schriftlichen Konzeptexistenz (FF1 Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?)

	ja / fertiger Entwurf	teils / Entwurf in Arbeit	nein
große Polizeien (n=6)	2	1	3
mittlere Polizeien (n=6)	0	3	3
kleine Polizeien (n=6)	0	0	6
gesamt	2 (-3)	4 (-3)	12 (+6)

5.1.1 Analyse

Am meisten wurden analytische Aspekte bedacht. Sowohl die Ausgangslage als auch grundsätzliche Ziele der Nachwuchswerbung wurden bei gut jeder zweiten Polizei aufgezeigt (g1/3/4/5, m1/3/4/5/6, k5). Ein Abwägen im Sinne der SWOT-Analyse fand bei einem Drittel der Polizeien statt (g1/3/4, m1/3/4). Die Polizeien bezogen sich unter anderem auf Wettbewerbssituationen, Erhebungen (bspw. jene des Trendence-Institutes, die Shell-Jugendstudie⁵⁸ sowie die JIM-Studie⁵⁹) und Ab-

⁵⁸ Als Initiative des Shell-Konzerns wird seit 1953 regelmäßige Erhebungen zu Soziodemografie und Zeitgeist von 12- bis 25-Jährigen durchgeführt. (<https://www.shell.de/ueber-uns/initiativen/shell-jugendstudie.html>)

⁵⁹ Seit 1998 erhebt der Medienpädagogische Forschungsverband Südwest (mpfs) Studien zu dem Medienumgang von junger Menschen. Neben der JIM-Studie (Jugend, Information, (Multi-)Media,

schlussarbeiten der polizeilichen Bachelor- sowie Masterstudierenden, Bund-Länder-Umfragen und eigene Evaluationen (bspw. im Rahmen der Bewerbungsverfahren oder Mitarbeiter:innenbefragungen).

5.1.2 Strategie

Der strategische Part wurde oftmals angerissen, jedoch meist nicht detailliert ausgeführt. Jede zweite Polizei formulierte Zielgruppendefinitionen (g1/3/4/5/6, m1/4/5, k3) und messbare Ziele (g1/3/4/5/6, m1/4/5/6), wie bspw. angestrebte Einstellungszahlen. Die Definitionen der Zielgruppen orientierten sich unterschiedlich an Generationenbegriffen (Y [m6, m5, k5] und Z [m6, k5]), Altersklassen (bspw. 16-20 bis max. 30 Jahre [g3], 15-34 [k6], 17-42 [k4]), Schulabschlüssen bzw. dem Bildungsgrad (g4/5/6, m4/5/6) oder den jeweiligen Eignungsvoraussetzungen (g3, m1) und blieben damit in der Regel oberflächlich. Manche unterschieden in primäre und sekundäre Zielgruppen (g1/3/4/6, m1/4/6). Zwei große (g4/6) und zwei mittlere (m3/4) Polizeien benannten bestehendes Personal als eigene Zielgruppe. Auch Gedanken der Diversität fanden sich durch die gezielte Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund (g1/3/4, m1/5/6, k1) sowie Frauen (g1/3/4, m1/4/6, k1) wieder, wurden in der Regel jedoch nicht weiter ausgeführt. Eine der kleinen Polizeien (k3) formulierte Persona für die Zielgruppendefinitionen. Eine große Polizei (g6) erarbeitete ein extra Strategiepapier ausschließlich für die polizeiliche IT-Sparte.

Der für die Zielgruppenansprache entscheidende Aspekt der Botschaftenformulierung fand bei zwei großen Polizeien (g3/4) Anwendung. Eine dritte große Polizei (g1) erfüllte alle konzeptionellen Aspekte bis auf diesen. Abgesehen von g3 und g4 wurde das Konstrukt der Botschaft in der Regel nicht trennscharf zu dem des Slogans verwendet.

5.1.3 Taktik & Operationalisierung

Maßnahmen wurden doppelt so häufig aufgeführt wie die dafür verfügbaren Ressourcen. Im Rahmen der Ressourcenplanung wurden zumeist monetäre oder zeitliche Ressourcen erfasst, seltener personelle. Die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen wurde bei sieben Polizeien schriftlich fixiert (g1/3/4/5, m3/6, k3). In der Regel handelte es sich um die Auflistung potenzieller Maßnahmen. Eine ausführliche Maßnahmenplanung war bei drei großen Polizeien (g1/3/4) ersichtlich, jedoch auch hier ohne zeitgleiches Aufzeigen des Ressourceneinsatzes.

Crossmediales Auftreten benannten vier große (g1/3/4/6), drei mittlere (m2/4/6) und eine kleine Polizei (k6). Dabei erwähnte eine mittlere Polizei (m6) explizit die Bedeutung der crossmedialen Ansprache potenzieller Bewerber:innen mit Migrationshintergrund, um diese gezielt erreichen zu können.

Die Polizeien zeigten verschiedene Aspekte des Berufes auf – bspw. Kriminal-, Schutz- und Wasserschutzpolizei, SEK, Hunde- und Reiterstaffel, Verkehrserziehung, Präventionsarbeit, diverse Dienstfahrzeuge inkl. Motorrad und Hubschrauber sowie Landespolizeiorchester und Dienstsport. Dass zugleich authentische Auftreten bzw. das Vermitteln eines authentischen Berufsbildes bedacht werden sollten, betonten vier große (g1/4/5/6) und drei mittlere (m3/5/6) Polizeien. Neue Mitarbeiter:innen mit bestehenden Mitarbeiter:innen anzuwerben, beabsichtigten zwei große (g4/6) und zwei mittlere (m3/4) Polizeien. Weiter fixierten zwei große (g1/6) und eine mittlere (m3) Polizei den Einsatz polizeilicher Testimonials schriftlich. Ein einheitliches Auftreten im Sinne einer Corporate Identity beschrieben drei große Polizeien (g1/3/5).

5.1.4 Evaluation & Controlling

Evaluationen wurden angedacht (g1/3/4/5, m3/6). Beispielsweise sollten Mitarbeiter:innenbefragungen zu der Authentizität des dargestellten Berufsbildes stattfinden (g5). Daraus resultierende kontrollende Aspekte waren bei drei großen (g3/4/5) und drei mittleren (m1/4/6) Polizeien enthalten. Ein dem übergeordnetes strategisches Controlling entlang der ganzheitlichen Organisationskommunikation und damit verbundenem Faktor der Wertschöpfung war schriftlich nicht ersichtlich.

Durch die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zeichnet sich ein bundesweit heterogenes Bild ab. Während insgesamt vielfältige Aspekte abgedeckt wurden, schmälerte sich dieses Bild bezogen auf die einzelnen Organisationen. Das übergeordnete Organisationsziel der Wertschöpfung wird in keinem der Papiere hinreichend berücksichtigt. Weiter lässt sich eine Abhängigkeit des Konzeptstatus zu der Personalstärke der Organisation erkennen. Die tiefgreifende Praxis sowie Fragen bezüglich struktureller Umstände dieses Lagebildes werden durch die folgenden Expert:inneninterviews weiter herausgestellt.

5.2 Ergebnisse der qualitativen Expert:inneninterviews

In den Gesprächen zeigte sich, dass die schriftliche Konzeptlage nicht stets der praktischen Arbeit entsprach (s. Tabelle 22). Es ergab sich eine Verteilung von 50:50 hinsichtlich der bestehenden und geplanten Konzeptarbeit zu nicht-konzeptionellem Vorgehen. Dadurch stellte sich eine Verschiebung von zwei zu drei konzeptionell arbeitenden Polizeien heraus, welche alle drei zu den personalstärkeren großen Organisationen zählten (g1/3/4). Darüber hinaus zwei weitere Polizeien der mittleren Organisationsgröße (m1/4), welche als schriftlich teilkonzeptionell vermutet wurden, dies im Gespräch jedoch nicht weiter vollkonzeptionell bestätigten.

Tabelle 22: Gelebte Konzeptpraxis - Gesamtergebnis der Inhaltsanalyse 1.1 und Expert:inneninterviews 1.2 (FF1 Senderinnen Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?)

	ja / fertiger Entwurf	teils / Entwurf in Arbeit	nein
große Polizeien (n=6)	3 (+1)	1	2 (-1)
mittlere Polizeien (n=6)	0	1 (-2)	5 (+2)
kleine Polizeien (n=6)	0	4 (+4)	2 (-4)
gesamt	3 (+1)	6 (+2)	9 (-3)

Im Gegensatz dazu vier kleine Polizeien (k2/4/5/6), die schriftlich nicht konzeptionell agierten, im Gespräch jedoch Vorgehensweisen teilkonzeptioneller Natur schilderten. In der Regel erfolgte die praktische Konzeptarbeit somit detaillierter und strategischer, als es die Dokumentenlage aufzeigte. Dabei standen alle Polizeien vor den Herausforderungen, die sich insbesondere in ihren Organisationen begründeten und unterschiedlich stark ausgeprägt waren. Dazu zählten der regel-

mäßig stattfindende Wechsel von Zuständigkeiten auf der Leitungsebene, Hierarchien und Abstimmungsprozesse mit den Innenministerien sowie die oftmals als zu gering empfundene Ressourcenverfügbarkeit. Die Ergebnisse werden nachfolgend näher aufgeschlüsselt.

5.2.1 Analyse samt Herausforderungen

Analytisch erfolgten durch die Expert:innen allerhand Gedanken und Überlegungen zu den Stärken und Schwächen des Polizeiberufes. Dabei stand vielfach die Frage im Raum, wie die Werbemaßnahmen auf die Bewerber:innen wirken sollten. Die Verantwortlichen beschrieben eine Gratwanderung von angestrebter Authentizität und dem Erreichen der Aufmerksamkeit der „Richtigen“. Während bspw. das zu bewerbende Spektrum des Polizeiberufes breit sei, bleibe die Verwendungsmöglichkeit des Einzelnen weniger vielfältig:

„Ich würde immer die Vielfalt der Polizeiarbeit verteidigen. Aber wenn wir genau hingucken, ist es ja für den Einzelnen, der gerade was macht, nicht vielfältig. Er kann zwanzig verschiedene Sachen machen, aber er macht ja immer nur eins. Das heißt also: Ich kann fünf Jahre lang im Streifendienst sein. Ich kann fünf Jahre lang Fahrraddiebstähle bearbeiten. Und dann ist es schon nicht mehr ganz so prickelnd, ne?“ (k2, 01:21:44-01:22:30)

Die inzwischen eingetretene Corona-Pandemie bestärkte jedoch zu dem Zeitpunkt der Erhebung den Faktor der Berufssicherheit (m1/4), wie folgendes Zitat unterstreicht:

„Wir versuchen immer wieder uns neu darauf einzustellen, dass die Generationen Y und Z möglicherweise anders sind, dass die auch eine andere Vorstellung haben, wie man mit ihnen umgehen muss. Wie, welche Erwartungen sie zum Beispiel an den Beruf haben. Das Thema Sicherheit, wir denken jetzt, ja mit der Corona-Krise wird deutlich: Dieser Beruf ist krisensicher.“ (m1, 00:46:20-00:46:45)

Dennoch verzeichnen die Polizeien seit jeher Quoten von Verzichter:innen (welche ihren Ausbildungs- bzw. Studienplatz nicht in Anspruch nehmen) und Abbrecher:innen (welche die Ausbildung bzw. das Studium nicht beenden). Auch sogenannte No-Show-Quoten wurden bundesweit verzeichnet. Ursächlich dafür wurden unterschiedliche Gründe für dieses Verhalten vermutet, welche insbesondere mangelnde Motivation sowie Nichtwissen über Föderalismus und entsprechend kon-

krete Polizeiorganisationen sowie damit zusammenhängende Testtermine und Testörtlichkeiten einhergingen. In einigen Organisationen müssen Abbrecher:innen ihre Bezüge zurückzahlen, weshalb dort eine Dunkelziffer von Abbrecher:innen und Nicht-Besteher:innen vermutet wurde. Die Beweggründe können entsprechend nicht überall wahrheitsgemäß evaluiert und für die zirkuläre Analyse genutzt werden. Für derartige Evaluationen sind zudem in der Regel die Ausbildungsstätten verantwortlich.

Weiter bezogen sich die Polizeien in unterschiedlicher Intensität auf analytische Grundlagen und stellten diese zumeist vorwiegend gedanklich, nicht jedoch schriftlich an. Neben eigenen Marktbeobachtungen und insbesondere der Beobachtung der anderen Polizeien investierten einzelne in Erhebungen des trendence-Institutes, verfügten über vorwiegend polizeiliche Abschlussarbeiten (Bachelor sowie Master) bezüglich ihrer eigenen Nachwuchsrekrutierung oder stellten eigenständig SWOT-Analysen an. Grundsätzlich waren die Verantwortlichen offen dafür auch wissenschaftliche Erkenntnisse zu nutzen. Sofern Agenturen beschäftigt wurden, befand sich der analytische Part in der Regel in deren Verantwortung.

Der bereits innerhalb der Konzeptanalyse verhältnismäßig ausgeprägte Part der Analyse wird somit auch praktisch umgesetzt. Es zeigen sich hinsichtlich des analytischen Erkenntnisgewinns erste Hürden durch verschiedene evaluative Zuständigkeiten (Hochschulen, Agenturen).

5.2.2 Strategie samt Herausforderungen

Dieses Unterkapitel zeigt den strategischen Ist-Stand mitsamt den damit einhergehenden Herausforderungen auf. Dazu zählen die Frage nach kommunikativer Lösung (K-Frage), die Zielformulierung, die Zielgruppenaspekte sowie Botschaften und Positionierungen.

5.2.2.1 Die K-Frage

Die Kommunikationsfrage wurde in der Regel nicht explizit gestellt. Den Expert:innen schien implizit klar, welche Probleme grundsätzlich kommunikativ lösbar sind.

Die kommunikativ nicht lösbaren strukturellen Probleme waren vielfältig und ebenfalls bewusst, wie im späteren Verlauf der Ergebnisse noch deutlich wird.

5.2.2.2 Ziele

Ziele wurden in der Regel nicht SMART formuliert, jedoch in Form von bspw. Einstellungsoffensiven oder Quotenforderungen oftmals seitens der Ministerien vorgegeben. Auf Nachfrage eines konkret zu erfüllenden Personalschlüssels gab es bundesweit keine gesicherte Antwort. Jedoch wurden beabsichtigte Schlüssel von Einstellungen und Bewerbungen genannt und begründet: Von 1:3-5 (k2; lies eine Einstellung auf drei bis fünf Bewerbungen) oder 1:4,5 (g1) bis hin zu 1:7 (m4), 1:10 (m1, m5) oder gar 1:20-22 (g6) waren die Quoten von Einstellungen zu Bewerbungen bundesweit unterschiedlich. Eine scheinbar hohe Bewerbungsquote sei jedoch kein Garant für ausreichend qualifizierte Einstellungen, wie folgendes Beispiel zeigt:

„Wir brauchen aber auch eine so hohe Auswahlquote, um tatsächlich die Geeignetsten für uns herauszufiltern. Ich mache das immer ganz gerne an einem Beispiel fest, weil eine Quote von 1:8 oder 1:9 [...], hört sich fantastisch hoch und luxuriös an. Aus diesen 1:8 werden ganz, ganz schnell im Ergebnis dann lediglich eine oder zwei Einstellungen, die übrig bleiben. Nämlich: unsere Anforderungen sind sehr hoch in der Auswahl für unsere künftigen Polizistinnen und Polizisten. Das heißt bei acht Bewerbern scheidet in der Regel mindestens einer aus gesundheitlichen Fragen aus. Dann sind es noch sieben. Es scheidet mindestens ein Bewerber aus charakterlichen Zweifeln aus. Dann sind von den Sieben noch Sechs übrig. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass nicht alle dann auch die Möglichkeit eines Einstellungstests bei uns wahrnehmen. Also mindestens ein oder eine springen vor der Einstellungsprüfung noch ab. Dann wird aus den Sechs die Zahl Fünf. Von den Fünf fällt mindestens einer oder eine im Sporttest durch, dann sind es noch Vier. Einer fällt in der Regel in den anderen Testteilen, vor allem Sprach- oder Grundfähigkeitstest, durch. Dann sind es noch Drei. Von den Dreien springt womöglich einer kurzfristig ab, weil er sich zu einem anderen Beruf entscheidet. Dann bleiben noch Zwei mit bestandener gültiger Einstellungsprüfung übrig. Ja und von den Zweien nehmen wir dann den mit der besten Note, gegebenenfalls sogar alle Zwei. Also insofern relativiert sich diese sehr hohe Auswahlquote aufgrund der hohen Kriterien, die wir setzen, relativ schnell. Und deswegen brauchen wir ja auch eine hohe Bewerberzahl, damit am Schluss ausreichend einstellbarer Nachwuchs übrigbleibt. Hinzu kommen in der heutigen Zeit natürlich vermehrt Themen wie Tätowierungen.“ (g6, 00:06:40-00:10:35)

Da derartige Mechanismen bedacht werden müssen, sind scheinbar hohe Bewerbungszahlen noch kein Garant für ausreichend qualifizierte Einstellungen und betonen weiter den Bedarf, die „Richtigen“ anzusprechen.

5.2.2.3 Zielgruppen

Nachfolgend wurden die Ergebnisse hinsichtlich des Kriteriums der Zielgruppen dargestellt. Diese umfassten Erkenntnisse bezüglich der Zielgruppendefinition, dem Faktor der Diversität mit den Schwerpunkten des Geschlechts und Migrationshintergrundes sowie der damit zusammenhängenden Frage nach der Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft.

Zielgruppendefinition

In den Gesprächen wurde die Frage nach Zielgruppendefinitionen oftmals mit den Bewerbungsvoraussetzungen oder bestimmter Altersklassen beantwortet. Bei gezieltem Nachfragen erfolgten vereinzelt greifbar geschilderte Charaktere, mit welchen sich die Zielgruppen identifizieren können sollen (bspw. g2). Während der Gesprächsverläufe zeigten sich jedoch oftmals implizit Vorstellungen davon, wie potenzielle Bewerber:innen sein sollten. Als primäre Zielgruppen zählten dabei insbesondere junge Menschen mit bevorstehendem Schulabschluss. Sekundär wurden Familienmitglieder, Freund:innen, Lehrer:innen sowie PVB:innen aus dem privaten Umkreis als sekundäre Zielgruppen genannt. Da die Eltern bundesweit eine Schlüsselrolle als sekundäre Zielgruppe erfüllen, müssten diese gesondert betrachtet werden.

„Der beste Ratgeber, also günstigenfalls hat man ein gutes Verhältnis zu seinen Eltern, ein vertrauensvolles, sie gehen zu ihren Eltern! Was machen wir also? Jetzt aktuell natürlich nicht⁶⁰, aber: Infoveranstaltungen für Eltern. Denn Eltern stellen ganz andere Fragen.“ (m1, 00:33:31-00:42:10)

Der Experte k2 unterschied weiter in die grundsätzlich Interessierten bzw. intrinsisch Motivierten, welche sich ohnehin eigenständig informieren oder der Organisation sogar bereits anverwandt sind. Seine Strategiegedanken konzentrierten sich daher auf die Nicht-Interessierten, welche erst noch erreicht werden müssten.

Auch Mitarbeitende wurden als relevante Zielgruppen erachtet (bspw. g5/6, m2/3/6). So konnte in m2 bemerkt werden, dass die interne Akzeptanz gegenüber

⁶⁰ Während des Winters 2020/2021 konnten aufgrund der Pandemie bundesweit kaum Infoveranstaltungen in Präsenz durchgeführt werden.

Maßnahmen der Nachwuchswerbung durch verstärkte interne Kommunikationsmaßnahmen angestiegen ist. Auch als Werber:innen erzielten sie bundesweit gegenüber anderen Maßnahmen verhältnismäßig hohe Erfolge:

„Und was hat unser Präsident mal gesagt: Wenn jeder [Polizist] nur einen werben würde, könnten wir unsere Personalstätten verdoppeln.“ (g3, 00:33:30-00:36:42)

Als Herausforderung zeigte sich bisweilen, dass regelmäßig Bewerber:innen nicht bewusst war, bei welcher Polizei sie sich beworben hatten (bspw. g4, m1).

Diversität: Geschlecht und Migrationshintergrund

In den Expert:inneninterviews benannten fünf große, sechs mittlere und drei kleine Polizeien das aktive Anwerben von Frauen. Eine große Polizei wies bereits ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf (g4), weshalb nicht weiter geschlechtsspezifisch unterschieden wurde. Eine mittlere (m4) und eine kleine Polizei (k5) legten keinen strategischen Schwerpunkt auf den Gedanken der Diversität, da die Bestenauslese vordergründig sei: „Ich sage mal, dieser Migrationshintergrund, das ist ja für mich, das ist ja im Grunde der gleiche der Typ“ (k4, 00:25:36-00:25:43). Jedoch werde Diversität versucht gestalterisch abzubilden. Eine der mittleren Polizeien beabsichtigte auch explizit Bewerber:innen diversen Geschlechts anzusprechen.

Weiter beabsichtigen fünf große, sechs mittlere und sechs kleine Polizeien Bewerber:innen mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen. Oftmals unterliegen die Polizeien dabei formalen bzw. politischen Vorgaben. Die achtzehnte Polizei beschäftigte bereits Mitarbeitende aus 95 Nationen, weshalb diese Zielgruppe dort nicht mehr im Fokus der Anwerbung stand.

Als rechtliche Herausforderung wurde die Staatsangehörigkeit genannt. In der Regel können die Polizeien Bürger:innen der EU oder aus EWR-Staaten einstellen – nicht jedoch darüber hinaus:

„Ich weiß, es gibt zwei, drei, vier, fünf von mir aus, die wir schon ausgebildet haben oder die bei uns studiert haben. Aber damit zu werben ist, nee das kann, das kriegen wir glaub ich nicht hin. [...] es weckt ja Hoffnung bei den Leuten, die wirklich aus diesem, ich sage mal, Kreis kommen. Eben nicht Deutsche sind. Und die bewerben sich dann. Wir haben ja solche Anfragen. Wir nehmen ja zum Beispiel auch keine US-Amerikaner oder keine Russen oder keine Türken. Ja? Aber wir haben diese Anfragen. Wir müssen immer darauf hinweisen: Leute, ne? Laut unseren Vorschriften kannst du dich nur bewerben, wenn du

Deutscher bist. EU-Bürger. Oder EWR-Staatler halt. Ansonsten kannst du herkommen, wo du willst. Aber du musst diesen Pass haben.“ (k5, 01:08:37-01:09:37)

Insofern relativiert sich rein rechtlich der Gedanke, Bewerber:innen mit Migrationshintergrund breit anwerben zu können, was die Polizeien in dem Spagat eigene Bedürfnisse und gegebene politische Vorgaben sowie gesellschaftliche Ansprüche an eine pluralisiert aufgestellte Organisation vor weitere Herausforderungen stellt. Der Experte spricht in dem Zitat zudem den Faktor der Hoffnung bei den Bewerber:innen nicht passgenauer Staatsangehörigkeit an, welche bei nicht erfüllten Erwartungen wiederum einen Einfluss auf die Arbeitgeberinmarke und damit die Reputation der Polizei haben kann.

Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft?

Zu der Frage, inwiefern die Polizeien ein Spiegelbild der Gesellschaft abbilden sollten, antworteten achtzehn der zwanzig Expert:innen und somit siebzehn der achtzehn Polizeien. Zwei Expert:innen mochten davon absehen öffentlich Stellung dazu zu beziehen. Im Rahmen der Gespräche zeigte sich somit eine Vorsicht gegenüber der Thematik und dass das individuelle Verständnis dieser Frage entscheidend war. Es herrschte bundesweite Einigkeit darüber, dass die polizeiliche Organisationskultur von Vielfalt profitiert und diese anstreben sollte – sofern sie verfassungskonform ist. Nicht jedes Individuum der Gesellschaft habe Interesse an dem Polizeiberuf („Punks haben sich bei mir noch nicht beworben.“ k2, 01:16:52-01:18:54), erbringe die notwendigen Leistungen oder verfüge über die entsprechenden Werte. Es genüge nicht, geltendes Recht zu tolerieren. PVB:innen lebten eine Vorbildfunktion und müssten sich ihrer Außenwirkung bewusst sein.

„Wir haben eben das Gewaltmonopol und da muss sich eben jedes polizeiliche Gegenüber, um diesen komischen Begriff mal zu benutzen oder auch freundlicher formuliert, diese [Bürgerinnen und Bürger] sicher sein können, dass der Polizist, der mir gegenüber steht und in meiner Situation mit mir agiert eben ganz bestimmte Dinge nicht tut und sinnvollerweise auch nicht denkt. Und da sind wir eben doch ein Stück weg vom Spiegel der Gesellschaft.“ (g5, 00:55:43-00:56:30)

„Wenn ich die ganze Gesellschaft spiegeln will, dann habe ich natürlich Menschen da, die nicht unserer Wertevorstellung entsprechen. Das hat aber ja nichts mit einem kulturellen Hintergrund zu tun. Sondern einfach, weil, ich sage jetzt mal ganz platt und naiv, es gibt gute und schlechte Menschen, ne? [...] Aber es ist natürlich schon so, dass wir gerade in [diesem Bundesland],

ganz viele Kulturen hier haben und Menschen unterschiedlichster Abstammung haben. Ob das jetzt in der zweiten, dritten, fünften Generation ist. Und das ist etwas was wir ja wiederfinden wollen. Diversität. Ob das jetzt eine geschlechtliche Orientierung ist, ob das eine kulturelle Orientierung ist oder einen Ursprung hat. Wir wollen ja in dem Fall offen sein für alle Menschen, die unseren Anforderungen entsprechen. Sprich die durch das umfangreiche Auswahlverfahren durchgehen und sich da bewähren, ne? Die eine bestimmte Haltung haben und das ist das was vorne steht und nicht ob jemand irgendwo herkommt oder die Vorfahren irgendwo herkommen.“ (g1, 00:22:18-00:23:18)

Die negativen Seiten einer gespiegelten Gesellschaft würden regelmäßig auch in den Polizeien sichtbar und erfordern eine weitere Befassung mit der Fehlerkultur in und mit polizeilichen Organisationen:

„Also ich denke, das sollte man sich gut überlegen, ob man denn die Gesellschaft in der Polizei widerspiegelt haben möchte. Die Gesellschaft besteht ja nicht nur aus guten Menschen. Die besteht auch aus schlechten Menschen, die besteht auch aus sozial richtig schwachen Menschen, die besteht aus Menschen, die natürlich, ja ich sag mal, keine Ahnung, ihr Leben gewisser Weise mit einer Sucht oder sonst wie verbringen oder obdachlos sind. Also insofern denke ich, wir können gar nicht die Gesellschaft in der Polizei abbilden. Das ist aus meiner Sicht gar nicht realistisch und möglich.“ (g2, 00:21:56-00:24:17)

„[...] wenn wir Fehler machen, haben die meistens sehr schwerwiegende Konsequenzen. Nur auch das gehört leider dazu: Überall wo Menschen eingesetzt werden, können Fehler passieren oder gibt's leider auch immer noch andere schlechte Dinge, die ich jetzt so nicht benennen möchte. Aber es ist halt so.“ (k5, 01:04:12-01:05:44)

Es kann festgehalten werden, dass die Expert:innen es nicht als sinnvoll erachten, alle Facetten der Gesellschaft innerhalb der Organisation abzubilden. Es gebe menschliche Eigenschaften und Wertevorstellungen, die mit dem möglichst objektiv bewertenden sowie im Dienst eher unpolitischen Charakter von PVB:innen und der unabdingbar geforderten Verfassungstreue nicht vereinbar seien.

5.2.2.4 Botschaften & Positionierung: Faktor Authentizität

Einige Expert:innen schienen um die tiefere Bedeutung von Botschaften zu wissen. Sie machten sich Gedanken über die Absicht der Nachwuchswerbung und grenzten diese zu anderen Marketingzwecken ab, wie bspw. m2:

„Also es ist weniger die Werbung im Sinne von: Kauf dieses Produkt. Sondern Werbung von: Schau es dir an. Das ist ein super Beruf, der ist so vielseitig. Ich behaupte mal, es gibt keinen vielseitigeren Beruf, weil wir bilden innerhalb schon die Gesellschaft draußen ab. Und das muss aber überkommen und

das ist eine Mammutaufgabe. Das ist tatsächlich eine Mammutaufgabe.“ (m2, 00:22:04-00:24:37)

Bezüglich der eigenen Positionierung herrschten bundesweit ähnliche Gedanken, welche insbesondere in dem Faktor der Authentizität mündeten. Dieser Positionierungsgedanke strahlt über alle Konzeptschritte hinweg, da er nicht nur als Spannungsfeld in der sowohl vielfältigen sowie gleichfalls routinierten und alltäglichen Polizeiarbeit besteht, sondern auch in Kontrast zu der Darstellung in der zunehmend schnelllebigeren Medienwelt steht. Auch die mediale Darstellung außerhalb der Verantwortung der Polizeien hat einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Polizeiberufes, der für eine langfristige Personalakquise fortwährend korrigiert werden muss. Dazu zähle nicht nur die Berichterstattung, sondern auch die künstlerische Darstellung in bspw. Film und Fernsehen. Diese Bilder müssten von den Polizeien wieder zurechtgerückt werden, ohne dass sie diese aktiv geprägt haben. Gerade vor diesen konterkarierenden Hintergründen polizeilicher Botschaften und Positionierung sei Authentizität „erste Priorität“ (k1, 00:22:23-00:22:55) in der Nachwuchswerbung:

„Also wir sind jeden Tag in unseren Vorträgen und auch mit diesen Darstellungen genau an diesem Thema. Zu zeigen, dass Polizei nicht das ist, was das Fernsehen zeigt, sondern dass es da auch noch anderes gibt. Dass man zum Beispiel bei der Polizei auch mal einen Bericht schreiben muss und nicht an der Rostwurstbude den Erfolg nach der Tat feiert. Sondern, dass das Ganze auch verschriftet werden muss beziehungsweise wie Polizeiarbeit tatsächlich funktioniert.“ (k1, 00:22:23-00:22:55)

Durch das Beleuchten dieser Hintergründe wird deutlich, dass die Polizeien der permanenten Korrektur ihres extern vermittelten Berufsbildes unterliegen. Insbesondere die junge Zielgruppe lässt sich von dem medial aufbereiteten Bild des Polizeialltags beeinflussen und hat nicht präsent, dass Polizist:innen Angestellte einer Behörde sind, was sich bereits aus dem Wortursprung der *Politeia* (gr.: πολιτεία) herleitet, welches mit *Staatsverwaltung* übersetzt werden kann und die Exekutive beschreibt. Insofern wird an dieser Stelle deutlich, dass sowohl die Positionierungen als auch die damit verbundenen authentischen Botschaften der Polizeien einen gewaltigen Gegenpol durch die Medienwelt haben und seitens der Arbeitgeberinnen noch nicht mit ausreichend Gegendruck vermittelt werden.

5.2.3 Taktik & Operationalisierung samt Herausforderungen

Insbesondere Hintergründe zu taktischen und operativen Herausforderungen konnten im Rahmen der Expert:inneninterviews beleuchtet werden. Daher werden diese im Folgenden unter den Kategorien *Ressourcen* (Personal & Sachmittel) und *Maßnahmen* vorgestellt.

5.2.3.1 Ressourcen

Die Sachgebiete waren bezüglich aller Ressourcen heterogen ausgestattet. Das Personal umfasste zeitliche und fachliche Ressourcen, welche im Bundesvergleich eine deutliche Heterogenität aufwiesen. Die finanziellen Sachmittel schwankten nicht bloß zwischen den einzelnen Organisationen der Länder und des Bundes, sondern auch intern je nach Haushalt zwischen den Jahren.

Personal & Knowhow

Die personellen Ressourcen der Sachgebiete unterschieden sich vielschichtig in Anzahl, Knowhow und Struktur. Damit verbunden war die zeitliche Schaffenskraft der jeweiligen Polizeien. Je nach Organisationsstruktur war die Nachwuchswerbung ein Sachgebiet für sich, verknüpft mit der Auswahl und Einstellung oder auch verbunden mit dem Eventmanagement, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA) und teils weiteren Aufgabengebieten (bspw. nationale und internationale Zusammenarbeit, NRW). Weiter konnte je nach Sachmitteln externe Schaffenskraft in Form von Agenturen zugekauft werden.

Bei sechzehn der achtzehn Polizeien oblag die Leitung der Nachwuchswerbung PVB:innen. Bei einer kleinen (k6) und einer mittleren Polizei (m3) wurde sie seitens der Innenministerien durch Nicht-PVB:innen mit kommunikationsfachlicher Expertise verantwortet. Sowohl in der Vorbereitung als auch im Nachgang der Interviews zeigte sich weiter, wie regelmäßig bis häufig die Zuständigkeiten bisweilen wechselten (s. Tabelle 23). Vom Beginn der Studie (08/19) bis zu ihrer Fertigstellung (10/24) gab es personelle Änderungen in der Leitung der Nachwuchswerbung bei mindestens drei großen (g2/3/4), fünf mittleren (m1/3/4/5/6) und fünf kleinen Polizeien (k1/3/4/5/6) – teils auch mehrfach, wie bspw. in g2 und g4. Dabei

erfolgte die Amtsübergabe unterschiedlich. Bei zwei der Polizeien (k1, m4) war eine längere Einarbeitungszeit möglich. Manch eine heutige Leitung arbeitete bewusst auf diese Position hin (bspw. g1). Bei anderen wiederum handelte es sich um knapp oder direkt aufeinanderfolgende Wechsel, welche die neu gewonnenen Expert:innen vor weitere Herausforderungen stellten.

Tabelle 23: Ressource Personal der polizeilichen Nachwuchswerbung des Bundes und der Länder

	große Polizeien (g; n=6)	mittlere Polizeien (m; n=6)	kleine Polizeien (k; n=6)
Leitung	6x PVB:innen	5x PVB:innen, 1x extern	5x PVB:innen, 1x extern
Personalstärke	4-15	1-24	1-14
Expertise inhouse	5x (g1/2/3/4/5)	4x (m1/3/5/6)	4x (k2/3/4/6)
Agentur	5x (g1/2/3/4/6)	2x (m1/3)	3x (k2/3/6)
Leitungswechsel seit 2019	3x (g2/3/4)	5x (m1/3/4/5/6)	5x (k1/3/4/5/6)
Dienstzeit der Expert:innen im SG	g1 seit 2020 g2 2016-2022-2024-? g3 2012-? g4 2019-2021-2023-? g5 seit 2017 g6 seit 2015	m1 seit 2019-20XX-? m2 seit 2013 m3 2019-2022-? m4 unklar m5 unklar m6 seit 2020 (75%)	k1 2010-2021-? k2 unklar k3 unklar k4 2015/?-?/? k5 2013/2018-?/? k6 2020-?

Die Personalstärke der Sachgebiete schwankte zwischen eins und vierundzwanzig. Diese Spanne ließ sich durch die unterschiedlichen Aufgabengebiete der Sachgebiete erklären, welche nicht stets reine Nachwuchswerbung, sondern oftmals auch die Einstellungen, PÖA oder Marketingaspekte allgemein und Weiteres beinhalteten. Manche Polizeien standen kurz davor sich umzustrukturieren oder neue Stellen auszuschreiben. Die Anzahl der Einstellungsberater:innen für die Nachwuchsgewinnung lag dabei bundesweit zwischen null und dreihundert, welche größtenteils nebenamtlich und teils hauptamtlich tätig waren und je nach Stadtstaat und Flächenland unterschiedliche Relevanz und Verantwortung mit sich brachten.

Die folgenden Ausführungen schlüsseln die Ergebnisse des Personalschlüssels nach Organisationsgröße auf und geben dadurch einen differenzierteren Einblick in den Zusammenhang von Personalstärke und Tätigkeitsfeldern der Sachgebiete.

Große Polizeien

Vier der großen Polizeien beschäftigten vier bis fünfzehn Mitarbeiter:innen im Sachgebiet. Die Personalsituation einer weiteren war nicht ganz eindeutig, weist

jedoch mindestens vier Personen auf. Bei der sechsten großen Polizei fand die Nachwuchsgewinnung dezentral durch verschiedene Bereiche (PÖA, Social-Media-Team, Projektgruppe) statt, sodass nicht ersichtlich wurde, inwiefern Personal für die Nachwuchswerbung verantwortlich war. Die beiden Polizeien der zehn und fünfzehn Mitarbeitenden beschäftigten mittlere zweistellige Anzahlen an Einstellungsberater:innen und konnten teilweise auf weiteres Personal für die Auswahlverfahren zurückgreifen. Beide waren nicht bloß für die Werbung, sondern auch für die Auswahl und Einstellung oder andere Arbeitsfelder zuständig. Darüber hinaus waren die Sachgebiete mit vier und fünf bis sechs Personen ähnlich besetzt. Manche Expert:innen waren mit ihrer Ausgangslage zufrieden, andere empfinden den Personalstand als zu knapp:

„[...] das deutlich zu machen, was das eigentlich bedeutet, mit so vielen, ja, Leuten zusammenzuarbeiten, so viele Kampagnen zu machen, always on zu sein, die ganze Zeit in Social Media die Schichten zu bedienen, müsste eigentlich personell sich widerspiegeln, aber das muss man erstmal deutlich machen. Ich glaube wer nicht in dem Metier arbeitet, der sieht das von außen vielleicht auch manchmal nicht. [...] Ja im Bereich der nationalen und internationalen Zusammenarbeit haben wir zwei Leute, jetzt hatten wir in diesem Jahr durch Corona das Glück, oder das Pech, wie auch immer, und auch im Veranstaltungsmanagement, dass wir ja natürlich hier wenig Veranstaltungen hatten, also dass da jeder in der Personalwerbung auch mitgewirkt hat, weil wir ja auch pandemiebedingt die Maßnahmen umstellen mussten, ne? Wir haben ja von jetzt auf gleich auf digitale Berufsmessen umgestellt, auf Livesprechstunden, haben da ganz viele Werbemaßnahmen umgeschwicht und das wäre auch gar nicht gegangen, wenn die alle voll ihre Sacharten hätten erfüllen müssten.“ (g1, 00:13:19-00:15:48)

Die Teams waren nicht nur hinsichtlich der Aufgabenbereiche der Organisationseinheit unterschiedlich strukturiert, sondern auch in ihrer Fachkompetenz und Agenturunterstützung unterschiedlich aufgestellt, wie im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung deutlich wird.

Mittlere Polizeien

Die sechs mittleren Polizeien agierten mit einer Personalstärke von ein bis vierundzwanzig Personen. Die Organisation mit derzeit einer Person befand sich zum Zeitpunkt des Interviews im Aufbau und sollte zukünftig auf vier Mitarbeiter:innen aufstocken. Eine weitere Polizei beschäftigte drei Personen fest für die Nachwuchswerbung sowie fünf hauptamtliche und dreihundert nebenamtliche Einstellungsbe-

rater:innen. Weiter wurde von vier und sieben Kolleg:innen berichtet. Das zweitgrößte Sachgebiet beschäftigte mit einem Dutzend und zusätzlichen neunundzwanzig Einstellungsberater:innen einundvierzig Personen in der Stelle für Werbung und Einstellung. Die Polizei mit vierundzwanzig Mitarbeiter:innen war neben der Werbung ebenfalls auch für die Einstellung verantwortlich und beschäftigte darüber hinaus zweihundert Einstellungsberater:innen. Die Teams bestanden inzwischen zumeist aus PVB:innen und Tarifangestellten mit werbefachlicher oder gestalterischer Expertise. Zwei der Polizeien interagierten mit Agenturen. Andere gaben an, keine Mittel für diese Form des externen Knowhows verfügbar zu haben.

Kleine Polizeien

Eine kleine Polizei beschäftigte seitens des Innenministeriums eine nichtpolizeiliche Person mit fachlicher Expertise für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen der Polizei, welches die gesamte Nachwuchswerbung miteinschloss. Eine weitere kleine Polizei beschäftigte eine:n PVB:in in Vollzeit ausschließlich für die Nachwuchswerbung. Wiederum eine kleine Polizei verfügte über zwei Vollzeit-PVB:innen für die Nachwuchswerbung. Eine weitere kleine Polizei verfügte über zweieinhalb Stellen, welche ein breiteres Spektrum bedienen mussten. Eine andere kleine Polizei kumulierte die Nachwuchswerbung mit der PÖA, sodass insgesamt vierzehn Mitarbeiter:innen verfügbar waren. Ebenfalls vierzehn Mitarbeiter:innen konnte eine sechste kleine Polizei vorweisen, welche jedoch zugleich die Auswahl- und Einstellung mit betreuten. Hinzu kamen teils Einstellungsberater:innen und Agenturleistungen. Eine kleine Polizei, welche mit zwei PVB:innen für alle Aufgaben der Nachwuchswerbung und Einstellungsberatung verantwortlich war, formulierte folgenden Wunsch:

„Wenn ich jetzt einen Wunsch hätte oder einen Wunsch frei hätte, oder so sagen wir mal zwei Wünsche frei hätte, dann würde ich mir wünschen, dass man mir in jeder Fläche, also in der Fläche in [k5] auf jeder LPI, Landespolizeiinspektion, einen Sachbearbeiter Nachwuchswerbung gibt und die entsprechende Stelle dazu als zweiten Wunsch. [Ja ich auch.] Da wäre ich fast glücklich.“ (k5, 00:16:32-00:17:26)

Durch die im Einzelnen knappere Personallage waren bei den kleineren Polizeien auch seltener Nicht-PVB:innen mit fachlicher Expertise beschäftigt.

Im Vergleich der Personalstärke der drei kumulierten Organisationsgrößen zeigte sich sowohl ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter:innen und dem Konzeptstatus, insbesondere hinsichtlich einer sehr geringen Personenanzahl. Zugleich erschienen durch die größeren Teams Hinweise darauf, dass neben der Quantität der reinen Arbeitskraft die Qualität im Sinne des Knowhows der Resource Mensch entscheidend sein könnte. Insofern folgen nun die Ergebnisse der hinzuziehbaren internen sowie externen Expertise.

Fachliche Expertise inhouse

Dreizehn (g1/2/3/4/5, m1/3/5/6, k2/3/4/6) der achtzehn Polizeien nutzten gelernte fachliche Expertise. Das betraf in zwei Fällen den Posten der Leitung, die bisher alleine agierte (m3, k6). Die tariflich beschäftigten Mitarbeiter:innen der anderen elf Nachwuchswerbeabteilungen stammten aus verschiedenen Berufssparten mit werbefachlichem Bezug:

- Kommunikationswissenschaft
- Angewandte Medienforschung
- Psychologie
- Journalismus
- Öffentlichkeitsarbeit
- Veranstaltungsmanagement
- Marketing/Onlinemarketing
- Medienproduktion
- Grafikdesign/Multimediadesign/Mediengestaltung
- Social-Media-Kommunikation/Social-Media-Management

Es zeigte sich eine sehr heterogene Zusammensetzung der Sachgebiete, wie sie auch in anderen Bereichen festgestellt werden konnte (vgl. Weber 2023b). Das Verhältnis der Expertise inhouse zu den PVB:innen der interviewten Sachgebiete konnte nicht bundesweit rekonstruiert werden und unterliegt gewissen Fluktuationen sowie Haushaltssituationen. Vereinzelt konnten die Polizeien auch intern auf fachliche Expertise zurückgreifen, wenn bspw. PVB:innen vorab eine einschlägige Ausbildung absolviert haben (bspw. m1). Auch das bewusste Abordnen jüngerer PVB:innen unter 30 Jahren sowie die höhere gestalterische Affinität wirkten sich

auf den Workflow der Abteilungen aus (m2). Eine weitere Polizei (m5) betonte, dass auch nichtpolizeiliche Kolleg:innen polizeilich firm sein müssen, um aktiv um Nachwuchs werben zu können – insbesondere im Direktkontakt, wie bspw. in Schulen oder auf Berufsmessen. Manche Polizeien planten den neuen oder auch erhöhten Einsatz externer Expertise inhouse (m3/6) – jedoch mit teils ungenehmigten Forderungen seitens der Innenministerien.

Fachliche Expertise durch Agenturleistungen

Agenturleistungen wurden von zehn Polizeien (g1/2/3/4/6, m1/3, k2/3/6) in Anspruch genommen. Dabei gab es sowohl kampagnenbegleitende Unterstützung, als auch anlassbezogene Einkäufe. Die Agenturen wurden somit unterschiedlich beauftragt – von der Konzeptionierung bis hin zu anlassbezogenen Aufgaben.

Eine große Polizei (g1) berichtete von Herausforderungen des Vergaberechtes: Um mit einem Budget von über 220.000 Euro nicht europaweit und dadurch langwierig ausschreiben zu müssen, wurden in der Regel mehrere Agenturen zeitgleich beschäftigt, was wiederum einen erhöhten Koordinationsaufwand für die Abteilung bedeutet. In dem Werbejahr des Interviews (2020/2021) handelte es sich um sieben Agenturen:

„Ja das hat natürlich auch was mit Vergabe-Richtlinien, mit Budgets zu tun. Wir wollen es natürlich auch steuern und es muss, also vergaberechtlich ist es dann die Geschichte, wenn wir Budgets ausschreiben, die jenseits der 220.000 Euro liegen, dann sind wir in europaweiten Ausschreibungsverfahren. Das dauert ewig, bis wir dann eine Vergabe getätigt haben. Deswegen bilden wir dann entweder Unterkampagnen, weil wir sagen, wir wollen eben für eine Zielgruppe zu einem Thema speziell eine Kampagne vergeben. Oder wir splitten eben die Medien.“ (g1, 00:11:22-00:11:56)

Einige Polizeien betrachteten Agenturen explizit als ergänzende Expertise zu der eigenen: „Weil wer kennt die Polizei besser, als wir selbst?“ (m3, 00:16:15-00:18:27). Denn zum einen verfügten Agenturen in der Regel nicht über ausreichend Knowhow bezüglich der Organisation Polizei und dem damit einhergehenden zu kommunizierenden Berufsbild. Zum anderen sei nicht für jede entwickelte Maßnahme eine derartige Expertise nötig: „Ein Radiergummi bedrucken kann ich alleine“ (k2, 00:45:05-00:46:23). Die Agenturen regelmäßig zu wechseln sei darüber hinaus ratsam, um die eigene Organisation durch stets andere Perspektiven regelmäßig neu finden zu können (k2). Letztlich sei es nicht empfehlenswert sich

in einem Maße von externer Expertise abhängig zu machen, ohne die das Sachgebiet nicht mehr autonom handeln könne. Insofern galten Agenturleistungen zwar als hilfreich und gewinnbringend, das Knowhow über die Abläufe sollte jedoch stets auch im eigenen Haus liegen.

Das Zurate ziehen von interner sowie externer Expertise scheint somit Einzug in die Öffentlichkeitsarbeit der Polizeien erhalten zu haben, wenngleich ihr bisweilen mit Vorsicht begegnet wird. Als extern nachteilig stellen sich Aspekte der Koordination, ausschreibungsrechtlicher Vorgaben und des Wissensmanagements heraus. Intern ist anhand der bloß vereinzelt Unterstützung der so heterogenen Fachrichtungen zu kritisieren, dass es sich zwar um relevante Sparten der interdisziplinären Strategischen Kommunikation handelt, jedoch in der Regel nicht ein bis zwei Personen dieser einzelnen Branchen die gesamte Konzeptionierung inkl. der operativen Umsetzung sinnhaft und professionell verantworten können.

Budget

Wie das vorangehende Beispiel zeigt, sorgte die Höhe des Budgets nicht einzig für die Vereinfachung der Arbeit. Ähnlich der personellen Voraussetzungen waren auch die finanziellen Möglichkeiten der Polizeien unterschiedlich. Dabei unterschieden sie sich nicht nur in der absoluten monetären Höhe, sondern auch hinsichtlich der Auskömmlichkeit und Haushaltsführung. Zudem schwankten teilweise die jährlich verfügbaren Mittel. Eine Polizei (g3) berichtete, dass die Mittel für die Nachwuchswerbung keinen eigenständigen Haushaltstitel ausmachen, sondern mit als „vermischte Verwaltungsausgaben“ geführt würden, wodurch es teils Anlaufschwierigkeiten gäbe. Durch ein gutes Miteinander mit der Haushaltsabteilung seien bisher jedoch stets gute Lösungen gefunden worden.

Anhand dieses Praxisbeispiels spiegelt sich wieder, welcher Stellenwert strategische Kommunikationsarbeit in der Haushaltsplanung und somit der Wertschöpfung von Polizeiorganisationen einnehmen kann. Dieser Umstand unterstreicht die Frage nach dem strategischen Controlling im Sinne eines ganzheitlichen Managementprozesses, welche bereits auf Ebene der Konzeptanalyse nicht ausgemacht werden konnte und im späteren Verlauf der Ergebnisdarstellung der Interviews wieder näher aufgegriffen wird.

Tabelle 24: Finanzielle Mittel der polizeilichen Nachwuchswerbung (vgl. Expert:inneninterviews)

	große Polizeien	mittlere Polizeien	kleine Polizeien
1	>220.000€	ausreichend	von lange budgetlos zu 2021 neuerdings „mittlerweile genug“ (S. 3)
2	„durchaus“ ausreichend (S. 9)	„Knobelfrage [...] zurzeit sehr, sehr gut aufgestellt“ (S. 10)	keine Angabe
3	ausreichend	„Spritze“ statt „Gießkanne“ (S. 6)	„hinreichend gut“ (S. 6)
4	„in jedem Fall“ ausreichend (S. 8)	mit 80.000€ „gut aufgestellt“ (S. 3)	„Das ist ein Budget, das ist sinnvoll, aber Luft nach oben ist immer.“ (S. 6)
5	250.000€ für Kampagnen inkl. Imagearbeit sind „eher nicht“ ausreichend (S. 11)	„auskömmlich“ (S. 3)	„Für das, was wir zu zweit machen können, völlig ausreichend.“ (S. 8)
6	keine Angabe	Ca. 100.000€ jährlich, in 2021 einmalig 295.000€ (S. 5-6)	„erhöht“ (S. 1)

Die voranstehende Tabelle 24 gibt eine Übersicht über die bundesweiten finanziellen Voraussetzungen der polizeilichen Nachwuchswerbung. Nicht alle Expert:innen vermochten im Rahmen des Interviews faktische Aussagen zu den Finanzen zu tätigen, weshalb oftmals die Einschätzung des Ausreichens thematisiert wurde. Ob das jeweilige Budget als ausreichend empfunden wurde, war abhängig von unterschiedlichen Faktoren, wie bspw. dem Verwendungszweck (von einzelnen Maßnahmen bis hin zu umfassenden Agenturleistungen) oder der zu bewerbenden Fläche (Stadtstaat oder Flächenland). Auch das nachhaltige Haushalten mit den verfügbaren Mitteln spielte eine Rolle dabei, wie nützlich diese Mittel letztlich verwendet würden (k6). Während bei einigen Polizeien ein Anstieg der finanziellen Mittel zu beobachten war, rechneten andere (bspw. m1) durch die bereits erzielten Absichten ihrer Einstellungsoffensive und die Folgen der Pandemie mit dem zukünftigen Reduzieren der Haushaltsmittel – finanziell sowie personell.

5.2.3.2 Maßnahmenplanung

Alle Polizeien bedienten sich crossmedial mehrerer Maßnahmen und Kanäle, um auf den Polizeiberuf aufmerksam zu machen und mit potenziellen Bewerber:innen in das Gespräch zu kommen. Dabei konnten die letztlichen Maßnahmen durch den schnellen Wandel des Mediengeschehens und damit verbundener Trends von dem ursprünglichen Maßnahmenplan abweichen.

„Und deswegen ist dieses Kommunikationskonzept über vier Jahre, das waren so unsere Anfänge. Aber ich sag mal, das letzte von diesen vier Jahren war völlig anders als es da niedergeschrieben wurde. [Wir haben] auch innerhalb dieser vier Jahre dann auch Instagram und Facebook dazu genommen, obwohl es da noch gar nicht drinsteht. [...] Denn es kommen ja auch viele Ideen kurzfristig, weil es gerade in die Gesellschaft passt, sag ich mal, ne?“ (g3, 00:39:16-00:39:43)

Insofern wurde versucht agil zu agieren. Als besonders gewinnbringend galt bundesweit der Direktkontakt mit Interessent:innen – sei es durch Einstellungsberater:innen, Praktikumstage oder eine familiäre Verbindung zu der Polizei. Im Folgenden werden jedoch weniger die Maßnahmen selbst, sondern vorwiegend die mit der Maßnahmenplanung in jüngerer Vergangenheit einhergehenden Herausforderungen beschrieben.

Aufmerksamkeitsökonomie & Wandel

Die Expert:innen beschäftigte das sich zuspitzende Spannungsfeld, die Aufmerksamkeit für sich zu gewinnen und zugleich die Institution Polizei, ihren Berufsalltag und den Faktor Mensch adäquat zu präsentieren:

„Das sind im Prinzip so die zwei Herausforderungen. Mitgehen in der gesellschaftlichen Entwicklung: Wo kriegen wir die Leute? Wo kann man sie ansprechen? Wo sind die unterwegs? Und dann weiterhin diesen Spagat zu schaffen als seriöse Behörde rüberzukommen und trotzdem auch mal über sich selbst lachen zu können in der Öffentlichkeit, um als sympathisch wahrgenommen zu werden.“ (m5, 01:14:25-01:14:57)

Von k6 wurde weiter kritisch betrachtet, wie die Zielgruppen – im Rahmen der sich stets weiter fragmentierten Medienlandschaft – langfristig erreicht werden können. Insbesondere jene sekundäre Zielgruppen, die sich in einer höheren Altersklasse und somit in einem anderen Mediennutzungsverhalten befanden, als Jugendliche. Im Rahmen des Medienwandels müsse damit gerechnet werden, dass auch Eltern in absehbarer Zukunft nicht mehr relativ breit gefächert über die klassischen Medien erreicht werden könnten. Mit jedem weiteren Kanal wächst jedoch der Aufwand diesen zu bespielen, während durchschnittlich weniger Personen dadurch erreicht werden. Dieser Umstand unterstreiche unter Berücksichtigung der Ressourcen den Bedarf die primären Zielgruppen spezifisch abzuholen und die sekundären lediglich als Ergänzung anzusprechen.

Hinsichtlich der Frage der Erreichbarkeit der Zielgruppen und des schneller werdenden Medienwandels sahen einige besondere Herausforderungen für die Polizeien, welche erst nach zeitaufwendigen Prozessen bestimmte Medien nutzen dürfen, wie bspw. TikTok (g2, m4). Derartige Genehmigungsprozesse verzögerten die Wettbewerbsfähigkeit der Behörden weiter.

Aufmerksamkeit vs. Authentizität?

Nicht bloß Fragen des Datenschutzes und Arbeitsaufwandes waren hier relevant, sondern auch das Spannungsfeld der Nutzung bestimmter Kanäle, der dort herrschenden Nutzer:innenkultur und dem zeitgleich erhaltenswerten Anspruch der Authentizität (g2). Damit einher geht auch die grundsätzliche Darstellung von Polizei und die relevante polizeiinterne Akzeptanz, die nicht stets vorhanden sei. Insbesondere das Schaffen der internen Akzeptanz spiele eine große Rolle (g2/3/4/6, m5, k2), wie auch folgende Zitate zeigen:

„Uns ist immer wichtig, dass unsere Werbemaßnahmen, auch insgesamt, sei es bei unseren übergeordneten Hierarchieebenen oder eben auch bei unseren Kollegen und Kolleginnen, auf hohe Akzeptanz stößt. Insofern ist es uns wichtig, bei allen Werbeüberlegungen über die Reviews auch diese Akzeptanz einzuholen, auch die Rückmeldung einzuholen und gegebenenfalls auch nachzubessern, wenn sie über's Ziel hinausgeht oder eben auf keine Akzeptanz stößt.“ (g6, 01:05:24-01:06:57)

„Und dann müssen wir natürlich auch zum Teil polizeiinterne Stakeholder überzeugen. Und das war ja damals auch ein maßgebliches Thema bei der Implementierung des neuen Werbekonzepts 2018. Das war das erste Mal, dass innerhalb der Polizei [g4] ohne Uniform geworben wurde. Und damit hat man mit einem Dogma der zurückliegenden Jahrzehnte gebrochen. Und das hat natürlich auch dazu geführt, dass die Akzeptanz auf Seiten, ja, polizeiinterner Stakeholder erst mal erzeugt werden musste. Und bis zuletzt und ich glaube auch heute gibt es Kolleginnen und Kollegen, die sich mit dem Gedanken nicht so sehr anfreunden können. Aber schlussendlich muss der Wurm dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Und das ist so die Prämisse, die darübersteht. Und je nachdem, welche Art von neuen Maßnahmen wir ergreifen, beteiligen wir entsprechend die vorgesetzten Stellen bis hoch zum Innenministerium, um uns dann den nötigen Rückhalt auch für die Implementierung zu holen.“ (g4, 00:39:33-00:41:42)

Das Spannungsfeld von Authentizität zu Realität und Aufmerksamkeitsökonomie wurde insbesondere in den Ausführungen der taktischen Maßnahmen aufgegriffen. Einige der Polizeien beabsichtigten durch den Einsatz polizeiinterner Testimonials authentischer aufzutreten (g1/3/6, m1/2/3/5) und dadurch den Polizeiberuf glaubwürdiger kommunizieren zu können:

„Hey, ich bin [Polizist], hab Spaß an der Arbeit, ist das nicht auch was für dich?“ (g3, 00:33:30-00:36:42).

„Und künftig ist es uns schon wichtig, auch im Rahmen des Storytellings, nicht nur Gesichter zu zeigen, sondern sie auch zum Leben zu erwecken. Also sprich: Wer ist das dort eigentlich, der für den Polizeiberuf wirbt? Wie ist der eigentlich zur Polizei gekommen? Was war eigentlich seine Motivation? Und da haben manche und das erlebe ich auch im Dienst, ja sehr unterschiedliche Biografien, wie sie eigentlich zur Polizei gekommen sind.“ (m3, 00:29:05-00:32:53)

Diese Testimonials freiwillig für die Nachwuchswerbung zu gewinnen, könne über Aufrufe im Intranet (g3/4), Anfragen durch beteiligte Abteilungen (bspw. Social-Media-Redaktion, g3) oder persönliche Kontakte in der Organisation funktionieren (g3). Dabei sollten die Testimonials verschiedene Hierarchieebenen repräsentieren (g6) – von der Bewerbungsphase bis hin zum Präsidialamt. Vereinzelt sei jedoch schon vorgekommen, dass Testimonials des Auswahlprozesses trotz eignungsdiagnostischer und medialer Erfolge eine Entscheidung gegen den Polizeiberuf getroffen haben, was wiederum nicht den langfristigen Absichten der Werbemaßnahme entsprach, die weiter das Studium hätte begleiten können (k2). Neben der medialen Darstellung sei insbesondere der Direktkontakt zu jungen PVB:innen und Anwärter:innen gewinnbringend für einen glaubwürdigen Einblick in den Beruf und die Organisation (g2/4/5):

„Aber ich denke, dass die Wirksamkeit sich deutlich erhöht, wenn junge Menschen mit jungen Menschen sprechen. Und da auch quasi auf Augenhöhe sich austauschen: Was erwartest du? Und da sind wir wieder bei der Frage realistische Vorschau: Was erwartest du in der Ausbildung? Was ist toll am Beruf? Was ist vielleicht auch blöd am Beruf? Und wenn dann am Ende eines solchen Gesprächs die Botschaft kommt: Ja, die und die Punkte sind halt wirklich ein bisschen schwierig oder anstrengend und die vielen Dienste und Wochenenden, aber ich würde es wieder tun. So viel Schlüsselbänder kann man gar nicht verteilen, wie so eine Aussage wirkt.“ (g5, 00:42:17-00:43:14)

Die Expertin m4 sah im Direktkontakt die alltägliche Nahbarkeit als relevant an und hat gleich zu Beginn ihrer Amtszeit in der Nachwuchswerbung Messebesuche in der Alltagsuniform eingeführt, statt wie bis dato im Sonntagsanzug. Hinsichtlich der medial vermittelten Alltagsszenarien stellte der Faktor der Authentizität eine höhere bundesweite Herausforderung für die werbliche Darstellung dar:

„Wir können nicht um jeden Preis werben, um nachher wieder klarzustellen: Das eine ist Nachwuchswerbung, das andere ist aber tatsächlich die Polizei.“ (g2, 00:52:30-00:53:25)

„Und es nutzt nichts, wenn wir hier eine tolle Kampagne fahren, wo sich ständig irgendwie das MEK vom Hubschrauber abseilt oder in irgendwelchen geheimen Operationen unterwegs ist.“ (k3, 00:35:52-00:37:24)

„Alle Facetten, die dieser Beruf so mit sich bringt, die versuchen wir eben auch darzustellen. Und das ist sicherlich eine Abkehr zur Werbekampagne, sag ich mal, aus den 70er-Jahren. Da hat man gesagt: Du kannst hier Hubschrauber fliegen und Porsche fahren. Und wir wollen natürlich einfach ein authentisches Bild abliefern, weil, es ist ja durchschaubar. Die Generation Z ist always on und die kann alles nachprüfen und sich anschauen und nachfragen und das muss man dann authentisch machen.“ (g1, 00:27:50-00:28:55)

„Wir machen nur den anderen Kollegen Probleme, indem wir unseriös werben. Seriöse Werbung muss es sein. Authentische Werbung. Wir gaukeln nichts vor. Wenn wir Bilder machen mit Herz und Verstand, dann zielen wir darauf ab, was wir brauchen. Also Leute mit Herz aber eben auch Untertitel, Subtext: Kognitive Fähigkeiten. Also wir brauchen keinen, keinen stumpfen Typen, sondern jemanden, der, ja, aufrichtig und vernünftig durchs Leben geht.“ (m1, 01:20:18-01:23:45)

Leider seien jedoch nicht alle Sparten des Polizeiberufes gleichermaßen öffentlichkeitswirksam (k6). Die oftmals aktionsreicheren Tätigkeitsfelder könnten beworben werden, sofern zugleich vermittelt wird, dass diese nur bei besonderer Leistung ausgeführt werden könnten (g3, m1/6). Neben dem Ziel der Akquise bestehe durch authentische Maßnahmen auch das Ziel, dass sich Interessent:innen rechtzeitig gegen den Polizeiberuf entscheiden können, um so Abbrecher:innenquoten mit all ihren Kosten und Folgen möglichst gering zu halten (g6). Zugleich müsse die „Durchlässigkeit innerhalb des Systems“ (m3, 00:29:05-00:32:53), d. h. die mannigfaltigen Möglichkeiten und Karrierewege in den Organisationen, beleuchtet werden:

„Also ich sag mal so: Du kannst bei uns als Polizeimeister anfangen und du kannst als Polizeipräsident in Rente gehen. Auch wenn das jetzt wirklich ein verschwindend geringer Anteil ist. Aber die, zu zeigen, dass grundsätzlich die Chance besteht. Ich glaube, das ist schon wichtig.“ (m3, 00:33:00-00:33:31)

Weiter sei es ratsam die Standortverwendungen klar zu kommunizieren (g3). Je größer die Fläche der polizeilichen Zuständigkeit sei, umso weiter seien möglicherweise die Entfernungen zu der Heimat. Obgleich Bemühungen stattfänden den Wünschen der Mitarbeiter:innen zu begegnen, sei dies nicht stets möglich. Dieser Faktor sollte bereits allen Berufsinteressent:innen bewusst gemacht werden, um Unmut, Abbrecher:innen und einem personalwirtschaftlichen Mehraufwand vorzubeugen:

„[...] es gibt ja gerade jetzt in den jungen Bereichen sehr viele, die werden krank, wenn sie ihren Kirchturm nicht mehr sehen und sind nicht mehr ganz so flexibel wegen Freundeskreis und Sportverein. Und wenn dann der Kollege

aus dem Beispiel vielleicht von Weimar nach München geht, dann versucht er sich ständig weg zu bewerben und wir müssen wieder sehen: Wie ersetzen wir den jetzt? Und die Leute, die seit Jahren in Kleinstädten arbeiten, die kriegt man natürlich auch schlecht in die Großstadt, weil das Leben da zu teuer ist. Und um das von vornherein zu verhindern versuchen wir auch mit der regionalen Werbung das so ein bisschen auszugleichen oder dem vorzubeugen.“
(g3, 00:25:50-00:27:01)

Ebenso sollten Themen hinsichtlich des Schichtdienstes, Bereitschaften und der Vereinbarkeit des Polizeiberufes mit dem Familienleben angesprochen werden, um den Interessent:innen einen umfassenden Ausblick in eine Zukunft als PVB:in mitzugeben und so langfristig und nachhaltig Mitarbeiter:innen für die eigene Organisation zu gewinnen (m1).

„Unser Ziel ist die Richtigen einzustellen und nicht nur nicht die Falschen.“
(m1, 01:20:18-01:23:45)

Insgesamt kann festgehalten werden, dass diese Thematik alle Polizeien aktiv beschäftigte und alle Expert:innen der Authentizität einen hohen Stellenwert für die polizeiliche Nachwuchswerbung beigemessen haben. Dabei wird vermehrt auf den Spagat zwischen zu erzielender Aufmerksamkeit und langfristig notwendiger Authentizität verwiesen, welcher allerhand Hürden unterliegt: Seien es bspw. Datenschutz und Technik, die mediale Darstellung des Polizeialltages, das Zusammenspiel von Polizeiberuf und Familie, der Direktkontakt oder die mediale Präsenz im steten Wandel der Aufmerksamkeitsökonomie. Auch die Vielschichtigkeit des werbenden Personals auf allen Kanälen muss berücksichtigt und gesteuert werden, ist hinsichtlich des persönlichen Auftretens und der Bereitschaft der Einstellungsberatung jedoch höchst individuell. Insofern bewegt sich dieser Spagat auf einem hoch volatilen Feld, das permanent beobachtet und nachjustiert werden muss.

Darstellung von Diversität – „Ey, ich bin jetzt nicht euer Quotentürke“ (m1, 02:21:45-02:24:23)

Die auf Werbemitteln, online abgebildeten sowie im Direktkontakt werbenden Personen waren inzwischen deutschlandweit fast ausschließlich polizeiinterne Testimonials:

„[Uns] war wichtig, eigene Kollegen und Kolleginnen zu nehmen, die dann auch persönlich ihre Erfahrungen und Eindrücke erzählen, die sie in der laufenden Ausbildung sammeln oder im Berufsleben bereits gesammelt haben.“
(g6, 00:30:29-00:32:37)

Eine kleine Polizei (k2) vertrat die Theorie, dass interessierte Frauen gehemmter sind sich zu bewerben, als interessierte Männer. Diese Hürde könnte durch weibliche Testimonials reduziert werden, durch welche sich Frauen leichter mit dem Polizeiberuf identifizieren könnten. Während das gezielte Anwerben von Personen mit Migrationshintergrund sowie Frauen vor allem politisch ausdrücklich erwünscht war, zeigten sich Herausforderungen dies praktisch umzusetzen. Um möglichst authentisch zu wirken, wurden auch für diesen Darstellungszweck polizeiinterne Testimonials bevorzugt, die gerade mit jenen Spezifika nicht immer leicht zu finden waren.

„Was sagen sie unisono: ‚Ey, ich bin jetzt nicht euer Quotentürke, der hier immer sagt: Ich bin Türke, kommt bitte in die Polizei.‘“ (m1, 02:21:45-02:24:23)

Zudem zeigte sich, dass je nach Stadtstaat oder Flächenland unterschiedliche Voraussetzungen der gesellschaftlichen Vielfalt bestanden. Während im Land der Polizei X ein hoher Anteil an Mitbürger:innen mit Migrationshintergrund lebe, sei dieser im Land der Polizei Y vergleichsweise gering, was sich auch im Personal und den abbildbaren Möglichkeiten widerspiegelte (k2/5).

Die geschlechtliche Vielfalt von bspw. Transgender-Personen war insbesondere vor dem Hintergrund der zu schützenden internen Akzeptanz des jeweiligen Mitarbeitenden nur bedingt gut abzubilden (m1) und wurde bis dato zwar schon thematisiert, aber bundesweit noch nicht praktiziert.

Es zeigt sich, dass Vielfalt viele Facetten aufweist. Diese visuell und dabei intern sowie extern politisch korrekt abzubilden, stellt sich jedoch als vielschichtige Herausforderung dar, welche allerhand Fingerspitzengefühl benötigt.

COVID19

Die Pandemie stellte alle Polizeien vor Herausforderungen. Während Werbemaßnahmen im Direktkontakt ab dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 nahezu unmöglich wurden, musste bundesweit auf digitale Nachwuchswerbung umgestellt werden.

Dass auch die sekundäre Zielgruppe der Eltern den Berufswunsch negativ beeinflussen können, wurde in k5 während der pandemischen Bedingungen deutlich:

„[...] wir haben bis jetzt eigentlich immer viele Eltern auch noch als Befürworter unseres Berufsbildes gehabt. Aber wenn selbst die Eltern unter Kurzarbeit leiden oder sich völlig unfair behandelt fühlen, weil wir ihnen eine Ordnungswidrigkeit aufgedrückt haben, weil sie die Maske nicht getragen haben oder den Mindestabstand nicht eingehalten haben oder sich auf die heimliche Feier mit Freunden begeben haben, dann sinkt unser Status immer mehr. Aber im Endeffekt sind wir ja, in Anführungszeichen, nur die Exekutive. Also wir versuchen das umzusetzen oder sind ja dazu verpflichtet, den gesetzlichen Auftrag einzuhalten, den die Politik, unsere Bundesregierung, vorgibt. Oder auch eben die Landesregierung. Das wird noch, glaube ich, ein sehr spannender Weg werden. Und ich hoffe wiederum ins Positive. Aber gerade im Social-Media-Bereich vermerken wir ja jetzt, auch gerade in dem zweiten Lockdown, unheimlich viele negative Kommentare unter der Berufswerbung. Was vorher in so einer Art und Weise nie an uns herangetragen wurde. Aber jetzt beschweren sie sich schon darüber, dass wir die Kinder von den Schlitten zerren und die alten Leute verprügeln würden und uns fehlt da manchmal auch wirklich einfach, ja, das Wort richtig zu kontern.“ (k5, 01:10:17-01:13:00)

Insbesondere wenn die sekundären Zielgruppen durch das Durchsetzen der Ausnahmeregelungen negativ tangiert wurden, wurde die Reputation der Polizeien auf die Probe gestellt wurde, was sich wiederum auf ihre Arbeitgeberinnenmarken und Einstellungserfolge auswirkte.

Durch dieses Beispiel wird der Zusammenhang polizeilicher Gesamtreputation und des Employer Brandings ersichtlich, was wiederum die Erkenntnis unterstreicht, wie wichtig das Reputationsbewusstsein aller PVB:innen für die Polizeien ist und welchen Einfluss die positive sowie negative Tendenz polizeilicher Reputation auf die letztliche Handlungslegitimität der Exekutive hat.

5.2.4 Evaluation & Controlling samt Herausforderungen

Hinsichtlich des vierten Konzeptschrittes werden in diesem Kapitel die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich evaluativer sowie controllender Komponenten der Nachwuchswerbung mitsamt den einhergehenden Herausforderungen aufgezeigt.

5.2.4.1 Evaluation und operatives Controlling

Die Evaluation oblag – wie die Analyse – oftmals den Agenturen, sofern welche beauftragt wurden. Diese wurden durch hausinterne Erhebungen ergänzt (g1/3/4/6, m2). Der Experte g3 schilderte Beobachtungen in Form von Social-Media-Statisti-

ken, Klickzahlen, Besucherzahlen und der Entwicklung von Bewerbungen nach bestimmten Veranstaltungen. Die Kennzahlen und Schlussfolgerungen wurden für das operative Controlling genutzt (g3/6), jedoch nicht dokumentiert (g3, m1). Andere Polizeien bezogen sich neben Befragungen der Neueingestellten seitens der Werbeagentur zusätzlich auf Erhebungen externer Institute, wie bspw. Trendence (g6), erwerben Evaluationen bestimmter Dienste von festen Dienstleistern der Operationalisierung (bspw. bezüglich der eingekauften Homepage, k4), kooperierten mit polizeiexternen Hochschulen (m1/4) oder nutzten Abschlussarbeiten ihrer Studierenden für ihre Themen (k2). Die Einstellungsberater:innen waren teilweise auch Zielgruppe der Evaluationen – sei es durch ein Instrument der Selbstreflexion (m1) oder ein strukturiertes Bewertungsblatt bezüglich der Eckdaten (Zielgruppe, Gespräche etc.) von Informationsveranstaltungen (m5). Zudem wurde seitens m2 die Bedeutung der Evaluation für einen fortlaufenden zirkulären Prozess betont:

„Die Evaluation ist ja nicht nur am Ende des Jahres. Dass man sagen würde: Oh, das ganze Jahr haben wir das und das gemacht und jetzt machen wir im neuen Jahr etwas ganz anderes oder aber wir machen das nochmal weiter. Sondern das ist so ein Prozess, der läuft parallel. Also wir kriegen zum Beispiel jeden Monat Auswertungen von Social Media und da wird tatsächlich dann auch direkt der Feinschliff dann verändert, wenn es sein muss, ja? Dass man sagt: Diese Sache ging nicht so gut, lassen wir im nächsten Monat weg. Dafür könnten wir hier ein bisschen mehr machen oder hier vielleicht ein bisschen mehr. Das ist ein ständiges Einjustieren: Wo geht's hin? Damit wir einfach noch besser die Zielgruppe erreichen können.“ (m2, 00:18:07-00:18:54)

Einen Zusammenhang der durchführbaren Maßnahmen je nach Evaluationsmöglichkeit stellten g4 und g6 dar. Die Polizei g4 erachtete zudem alle bisher genannten Tools und erachtet ihre Kombination als relevant für aussagekräftige Schlussfolgerungen. Herausfordernd sei jedoch die Evaluation analoger Werbemittel, wie auch m2 bestätigte. Alle Evaluationsergebnisse würden bei g4 dokumentiert und controlling genutzt – darüber hinaus sei die Dokumentation als Argumentationsgrundlage für die Haushaltsplanung notwendig.

Intern zeigten sich je nach Organisationsstruktur Herausforderungen in den Zuständigkeiten bzw. dem Netzwerken der Organisationseinheiten miteinander, bspw. wenn es um die Gründe der Studienabbrecher:innen ging. Je nachdem wo die Nachwuchswerbung angegliedert war, waren die Wege der Evaluation greifbar (bspw. g2/3/6) oder strukturell so getrennt, dass kaum ein Austausch stattfand (bspw. m1/3, k4/5/6). Beispielsweise wenn Abbrecher:innen seitens der Hochschule evaluiert

wurden, die Nachwuchswerbung jedoch losgelöst der Hochschule stattfand. Durch die teils erstattungspflichtigen Bezüge war weiter nicht ersichtlich, wer aufgrund der eigenen Kompetenzen nicht bestand oder absichtlich nicht bestand, um die Bezüge nicht erstatten zu müssen. Diese Erkenntnisse könnten zentrale Bedeutung für die Nachwuchswerbung haben, ließen sich bisher jedoch kaum valide erheben (g4).

„Das wird, sag ich mal, drüben, drüben, also behördlich distanziert, in der [Hochschule] tatsächlich gemacht. Ich mein eben evaluiert, da bin ich aber ehrlich gesagt nicht so richtig aussagefähig, woran es liegt. Also es sind vielfältige Gründe. Häufig nicht erbrachte Leistungen. Ich würde mal sagen, das ist einer der, ja, Kardinalgründe.“ (m1, 01:16:35-01:19:00)

Eine weitere Herausforderung bestand in der Digitalisierung des Bewerbungsprozesses (g2). Sofern diese noch analog stattfand, seien die Bewerber:innen nicht so leicht erreichbar, was auch für Onlinebefragungen galt. Daher könnten bisher nur Neueinstellungen evaluiert werden. Eine weitere technische Hürde beschrieb k3 durch die Netzwerkschnittstelle von Agenturen zu den Bewerber:innendaten der polizeilichen Datenbank, auf welche sie für reibungslosere Evaluationsmöglichkeiten zugreifen können sollten. Der Experte m1 berichtete von einer Rücklaufquote von 25-30 Prozent, deren Kernerkenntnisse in der positiven Wirkung werbender Mitarbeiter:innen und der Bedeutung der sekundären Zielgruppen lag, wodurch der Bedarf beider Personengruppen als Zielgruppen unterstrichen würde, wie auch k2 hinsichtlich der internen Akzeptanz bestätigte. Bezüglich Image-Fragen sei es jedoch relevant auch Externe zu befragen und so Erkenntnisse über Nicht-Bewerber:innen und ihre Beweggründe zu gewinnen (g5). Der Experte m3, welcher als Nicht-PVB fachliche Expertise mitbringt, kritisierte die Evaluationsmöglichkeiten von Agenturleistungen als begrenzt sowie hinterfragbar und betonte die Relevanz als Polizei auch autonom sein zu können. Eine andere kleine Polizei (k6) bemängelte hingegen die Grenzen der Evaluationsmöglichkeiten in den Grenzen personeller Schaffenskraft, während eine weitere kleine Polizei (k5) von einer Person seitens der Hochschule unterstützt wurde. Der Experte k2 beschrieb mögliche Verzerrungen durch Abhängigkeitseffekte bzw. soziale Erwünschtheit und hinterfragte damit die Aussagekraft von Befragungen während des Bewerbungs- und Auswahlprozesses. Eine kleine Polizei (k1) formulierte weiter einen simplen Zusammenhang von Evaluation und Controlling:

„Wenn sich daraus Bewerbungen ergeben, werden wir das weiterführen. Wenn sich dort keine Bewerbungen ergeben, weil die den Schulabschluss

nicht haben oder das Interesse doch nicht so ist wie gedacht, lassen wir die Sache wieder einschlafen. Wenn allerdings feststeht, dass aus diesem Bereich Leute zur Polizei wollen, wird das zur festen Institution.“

Abschließend ist festzuhalten, dass allerhand Zuständigkeiten und Instrumente in unterschiedlicher Tiefe stattfanden und operativ kontrollierend genutzt wurden. Die Dokumentation dieser Optimierungsmöglichkeiten fand bei wenigen Polizeien statt. Dies wurde teilweise damit begründet, dass es den Prozess aufhalte und das Wissen doch im Team festgeschrieben sei:

„Der [kreative Prozess] ist dann in unseren Köpfen drin. Und was ging und was nicht, auch das ist in unseren Köpfen drin.“ (k4, 00:15:22-00:16:18)

Diese Handhabe des Learning-by-Doing bestätigten einige weitere Expert:innen auf Nachfrage (m4, k1/6). Neue Mitarbeiter:innen würden in das Team eingearbeitet, indem sie die Aufgabenfelder begleiteten und so über die Zeit dazulernten (m4). Andere beschrieben eine Kombination aus Learning-by-Doing und Dokumentation, was abhängig von der Schnellebigkeit und dem Zeitaufwand sei (k6).

Insgesamt zeigt sich, dass trotz des Bewusstseins für den Stellenwert evaluativer Maßnahmen, Herausforderungen hinsichtlich der Organisationsstrukturen – insbesondere bezüglich des Austauschs der Organisationseinheiten und der jeweiligen Zuständigkeiten – sowie des Knowhows bestehen. Auch bezüglich der Evaluationsspraxis scheint das Wissensmanagement einen eher geringen Stellenwert einzunehmen.

5.2.4.2 *Strategisches Controlling*

Da die Polizeien den Innenministerien unterstehen, stimmten sie ihre Kommunikationsstrategien grundsätzlich mit ihnen ab. Dies geschah jedoch in unterschiedlicher Intensität. Teils wurde von flachen Hierarchien und innovativer Zusammenarbeit berichtet (m1). Einige Polizeien standen im Sinne öffentlichkeitswirksamer Tragweite und der internen Akzeptanz im engen Austausch, um „die Verantwortlichen und auch die Politik häufig mit[zunehmen und deswegen im Vorfeld auch [zu] informieren“ (g1, 00:33:21-00:33:38). Die Verantwortlichen wägen den Absprachebedarf oftmals je nach Reichweite ab. Befand sich die Verantwortlichkeit der Nachwuchswerbung wie bei m3 bereits im Innenministerium, wurde von kurzen wohlgesonnenen Wegen gesprochen. So wurden Handlungsspielräume zum bspw.

Bespielen neuer Kanäle als gewinnbringend wahrgenommen, während die knappen finanziellen Möglichkeiten die letzten Möglichkeiten deutlich regulierten (m3).

Anderorts wurde mitunter selbst der Wunsch der Rückkopplung gehegt (g2):

„[...] ab einem gewissen Wirkungsgrad habe ich schon das Interesse, dass wir das zumindest mal dem Ministerium zur Kenntnis vorlegen oder tatsächlich sagen, wir bräuchten da auch das Ok, weil wir einfach der Meinung sind, wir haben zwar eine Idee, wir können aber nicht 100-prozentig immer auf Ballhöhe sein, was in dem Kontext vielleicht das ein oder andere noch im Hintergrund diskutiert wird, ja?“ (g2, 00:26:58-00:29:44)

Durch die verschiedenen Organigramme der Polizeien bestanden unterschiedliche Netzwerkmodelle der kommunikationsverantwortlichen Abteilungen, wie der PÖA allgemein, den Social-Media-Teams, der Nachwuchswerbung und der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Auch hier gab es mitunter enge Verzahnungen. Eine „360-Grad-Kommunikation“ (m3, 00:14:52-00:16:42) sei hinsichtlich der zu kommunizierenden Botschaften, der Reputation, des Wiedererkennungswertes und des damit zusammenhängenden Corporate Designs hinsichtlich des Austauschs mit der PÖA unabdingbar (g3/6, m3), bringe jedoch sowohl Chancen, als auch Grenzen mit sich:

„Und diese ganzen Botschaften, also wir stimmen das, was wir hier veröffentlichen auch mit unserer Stabsstelle im Präsidium Öffentlichkeitsarbeit ab. Damit auch sichergestellt ist, dass wir ungefähr gleich in die Öffentlichkeit gehen. [...] Dass wir uns alle an unser Corporate Design halten, um den Wiedererkennungswert auch drin zu haben.“ (g3, 00:33:30-00:36:42)

„[Was] die Arbeit auch etwas erschwert [im] tatsächlichen im Doing, ist dieser Abgleich mit dem Corporate Design.“ (k3, 00:42:27-00:43:36)

„Momentan und ich glaube, das betrifft auch viele, viele andere Polizeien, haben wir natürlich so eine Entwicklung, dass wir einfach mehr brauchen als die letzten Jahre. Und umso wichtiger ist natürlich, dass man das nach Innen auch das Ganze kommuniziert. Aber auch da wiederum authentisch und natürlich auch, ja, uns ist schon wichtig, dass wir da einfach auch immer im Sinne unserer Kampagne das Ganze kommunizieren und die Kampagnenbildsprache und die Kampagnenfarben da irgendwo sich wiederfinden. Dass einfach so der Kreis sich schließt und nicht parallel noch sich andere, ja, Nebenkampagnen entwickeln, die nicht dahinzeigen, wo wir gerne hinwollen oder auch damit vereinbar sind mit dem Sprachgebrauch oder mit der Bildsprache, die wir da gewählt haben.“ (g2, 00:13:56-00:16:33)

Bei der Polizei m5 war fest geregelt, dass die Auswirkung auf die Nachwuchswerbung bei jeder Form der Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege mit bedacht werden müsse. Zugleich sollten die Kommunikationskanäle für Einsatzkommunikation und

Nachwuchswerbung klar getrennt voneinander sein, um nur die je relevanten Zielgruppen zu erreichen (g3). Manche haben die Abmachung getroffen, dass im Sinne der Zielgruppen statt der Präsidien kommuniziert werden müsse, sofern die Botschaften weiterhin zu einer kompatiblen Gesamtwahrnehmung beitragen (g2).

Eine große Polizei (g6) plante eine neue Anpassung der Organisationsstruktur, welche eine engere Koordination mit der Organisationskommunikation ermögliche. Diesbezüglich sollten übergeordnete Fragen der Öffentlichkeitsarbeit und der Imagearbeit berücksichtigt werden. Dem schloss sich eine weitere große Polizei an, da sie das Wissensmanagement der beteiligten Organisationseinheiten systematisieren möchte (g5). Der Mehrwert für die Nachwuchsgewinnung sei nach ersten Bemühungen bereits spürbar gewesen:

„Da haben wir uns auch schon ein Stückchen weiterentwickelt, dadurch dass ich mit dem Thema relativ viel auch in der Behörde unterwegs bin. Und es gab jetzt also wirklich schon die Situationen, dass ein Polizeiführer bei mir angerufen hat und gesagt: Mensch, ich habe hier am Wochenende eine tolle Musikveranstaltung, da sind lauter junge Leute. Da ist alles friedlich, die sind alle super gut gelaunt, aber wir müssen halt als Polizei da sein. Und ehe sich meine Leute an den Absperrgittern langweilen, wollen wir nicht gemeinsam was machen? Und das war halt eine tolle Veranstaltung. Wir hatten die jungen Einsatzkräfte in den Einsatzhundertschaften, denen war nicht langweilig. Die haben quasi gezielt junge Leute angesprochen auf Augenhöhe und hatten parallel das Angebot, wer denn wirklich sich interessiert für eine vertiefte Berufsberatung, dann mit den Fachleuten aus der Berufsinformation alles Weitere zu besprechen. Das war schon cool, so.“ (g5, 00:43:21-0:44:15)

Die Expertin einer kleinen Polizei (k3) berichtete von der Implementierung einer Arbeitgeberinmarke, die mithilfe einer Agentur entwickelt wurde. Als Verantwortliche des Employer Brandings plante sie jedoch noch keine Evaluation der damit zusammenhängenden Faktoren:

„Also das ist halt noch relativ aktuell. Ich glaube, so an der grundsätzlichen Thematik, wofür [k3] steht, wird sich wahrscheinlich so ganz schnell auch nichts ändern. Insofern wird das sicherlich mal evaluiert, aber wann das sein wird kann ich nicht sagen.“ (k3, 00:41:47-00:42:08)

Eine weitere Expertin berichtet von der Befassung eines Leitbildes, unter welchem sich auch die Arbeitgeberinmarke m6 wiederfinden sollte. Um dies zu erreichen beabsichtigte die Polizei m6 mit mehreren Beteiligten Hierarchieebenen in den Austausch zu treten und fokussierte folgenden Plan:

„Also wir würden [uns in der Werbung und Einstellung] intern besprechen. Wir würden auf Leitungsebene der Hochschule das vorlegen. Wir würden die Pressestellen mit einbinden, auf Landesebene. Wir würden das Ministerium

einbinden, auf Landesebene und die Einstellungsberater, die mit der Werbung betraut sind. Das wäre so der Personenkreis.“ (m6, 00:15:16-00:18:11)

Dadurch sollten alle Hierarchiestufen in den Austausch miteinander gebracht werden. Dies diene der transparenten Kommunikation der Abteilung sowie der internen Akzeptanz des Vorhabens und sollte langfristig die Notwendigkeit der Sache deutlich machen. Dass insbesondere Neuerungen oft lange Wege der Genehmigung nach sich ziehen und entsprechend an Nutzen einbüßen, wird gleichfalls deutlich:

„Und das sind dicke Bretter, die man da bohrt. Also es hat lange gedauert, bis wir einen Instagram-Account bekommen haben und noch viel länger die Zeit davor, bis wir dann 2015 mal einen Facebook-Account bekommen haben. Wir haben Facebook bekommen, da hat ja kaum noch jemand Facebook genutzt, so ungefähr.“ (m4, 00:27:29-00:28:26)

Während diese Erlebnisse geteilt wurden, wurde bspw. bei k2 auch von Lerneffekten der Organisationen berichtet. So seien die Abstimmungswege kürzer geworden und die Handlungsspielräume gewachsen. Es gebe interne Abstimmungen und nachrichtliche Beteiligungen an das Innenministerium, ohne dass stets ein Beteiligungsverfahren notwendig sei, dass darüber hinaus mit einem fertigen Produkt ratsamer sei, als mit einer reinen Idee.

„Die ganzen Bedenkenträger, ne? Die waren vor allem weit vorn, ne? Und das hatte sich irgendwann wirklich aufgelöst, ne? Dass es eben voranging und man Risiken auch einging, ne? Und, ja, Kreativität ist auch immer mutig, ne? Grenzüberschreitungen oder nicht? In bestimmten Bereichen? Weil wie viel Aufmerksamkeit ist nutzbringend oder imageschädigend? Das sind ja so Fragen, die kann man ja nicht abschließend beantworten. Das muss man ständig neu ausprobieren.“ (k2, 00:41:32-00:42:10)

Somit wird auch anhand dieser Ergebnisse deutlich, dass oftmals strukturelle Herausforderungen bestehen. Während bisweilen flache sowie unterstützende Hierarchien vorherrschen, berichten einige Polizeien auch von langwierigen organisatorischen Prozessen, welche den Fortschritt und dadurch eine agile Prozesssteuerung erschweren. Durch die teils unvorhersehbaren Reaktionen der Öffentlichkeit bestehe ein fortwährendes Abwägen von Nutzen und Risiko einzelner Maßnahmen für die Gesamtorganisation, das den nötigen Workflow teils zum zähen Hindernislauf werden lässt. Insofern zeigt sich auch unter dem Aspekt des strategischen Controllings ein sehr heterogenes Bild der Schnittstelle polizeilicher und ministerieller Managementprozesse, welches von einer rein nachrichtlichen Absicherung nach oben bis zu einer dialogorientierten Neustrukturierungen der Organisationseinheiten reicht (deren versprochener Erfolg dennoch abzuwarten bleibt).

5.2.5 Austausch der Polizeien – „Jeder kocht sein eigenes Süppchen“

Auf der Leitungsebene fand der Austausch bereits in Form der *bundesweiten Fachtagung der Einstellungsbehörden* statt. Diese wird einmal jährlich durchgeführt und galt als gewinnbringend, wenngleich ein häufigerer Dialog wünschenswert sei (m2).

„Es ist übrigens ganz interessant, ne? Dass das die einzigen Leute sind, die man so treffen kann, die die gleichen Probleme wie man selbst hat, ne? [Ja.] Ansonsten ist man mit diesen Themen ja ganz alleine.“ (k2, 00:29:08-00:30:40)

Neben dem jährlichen Treffen könnten jedoch untereinander Anfragen über einen gemeinsamen Mailverteiler gestellt werden, sodass auch darüber unterjährig Informationsaustausch bestünde. Thematisch würde in dem Expert:innenkreis jedoch der Fokus nicht auf Werbestrategien, sondern auf Eignungsverfahren (g6) und rechtlichen Fragen (k2) liegen. Hinsichtlich der Eignungstests wurde auf jener Tagung bereits bezüglich der Idee diskutiert, dass bestandene Tests bei der Polizei X bundesweite Gültigkeit haben könnten. Das würde sowohl den Arbeitsaufwand der Polizeien, als auch den zeitlichen Aufwand der Mehrfachbewerber:innen erheblich reduzieren, welche sich beidseits „dumm und dusselig“ (m4, 00:30:56-00:32:05) testen. Zudem sei der „Urwald“ (m4, 00:34:18-00:34:51) polizeispezifischer Voraussetzungen kaum logisch zu vermitteln. Insofern wäre eine derartige Möglichkeit „revolutionär“ (m4, 00:30:56-00:32:05) und könnte nicht nur Ressourcen schonen, sondern auch Hürden für die Bewerber:innen beseitigen: „Warum kann man nicht sagen: Die Aufgaben sind überall gleich?“ (g2, 0:34:50-00:37:13). In der Expert:innenrunde der Tagung zeigten sich jedoch sogleich die damit einhergehenden föderalistischen Herausforderungen:

„Aber da war schon die Rückmeldung aus dem Gremium war dann natürlich: Die Idee an sich fanden sie auch gut, aber es war relativ schnell klar, dass es am Föderalismus scheitern würde, ja. Weil jedes Ministerium natürlich selber bestimmen will. Und es gibt darüber kein Superministerium, was jetzt sich um die sechzehn Polizeien dann kümmern würde. Man müsste einen Konsens schaffen. Aber (pfff) wir kriegen momentan selber mit was das für Hürden sind, wenn im föderalistischen System Konsens verfolgt wird. Und wenn es natürlich um die Innere Sicherheit geht und das Personal, denke ich, da wird es noch schwieriger. Weil das einfach eine perspektivische Geschichte ist. Es wäre durchaus denkbar aus meiner Sicht. Daran könnte sich auch natürlich eine bundesweite Nachwuchswerbung knüpfen. Aber ich denke, wir hätten da sehr viele Abstimmungsfelder, die wir unter einen Hut kriegen müssten. Ich weiß nicht, ob wir da so effizient wären wie dezentral.“ (g2, 00:34:50-00:37:13)

Ergänzend zu der bestehenden Tagung sei laut dem Gros der Expert:inneninterviews ein noch engerer Austausch wünschenswert, welcher auch die operative Ebene der Werbung miteinschließt. Zu Themen wie der direkten Ansprache (Du/Sie, k3), Diversitätsfragen (m6), interner Akzeptanz (k3), Fragen zu Social Media (g1) und neuen Kanälen (m5) oder der Operationalisierung bestimmter Maßnahmen (m3), Evaluationstools (k6), dem grundsätzlich gleichen zu vermittelnden Berufsbild auf Länderebene (g2) und der damit einhergehenden Bildungslücke der föderalen Polizeistrukturen (k4), der Eignungsdiagnostik sowie vereinheitlichten Bewerbungsverfahren (g2), Imagefragen (g4), Hierarchietaktiken bzw. Argumentationsgrundlagen gegenüber der nächsten Führungsebene (m5) und dem Haushalt (g5) sowie nicht zuletzt der pandemischen Herausforderungen (m4) wird der Dialog ausdrücklich erbeten:

„Ja, weil letztendlich bieten wir ja alle das gleiche Produkt, ja? Sicherheit. (*Lachen*) Und da ist schon ganz interessant, wie unterschiedlich man dann jetzt da rangeht, die Stellen zu besetzen und wie viel davon landesspezifisch ist und wie vieles davon eben für die anderen auch gilt.“ (m2, 00:48:44-00:49:01)

Der Experte k6 führte als unterstreichendes Argument an, dass auch das Programm Polizei 20/20⁶¹ darauf ausgelegt sei, dass die Polizeien zusammenarbeiten. Zum Zeitpunkt der Interviews verfolgte die große Polizei g4 die Idee einer solchen Dialogbasis, welche nach Kenntnisstand dieser Arbeit jedoch bisher (Stand 10/2024) nicht umgesetzt wurde. An diesem Punkt wurden die teils knappen Ressourcen erneut deutlich, da sowohl die Zeit für die Organisation als auch das Personal für engeren Austausch in der Regel nicht gegeben seien (k3).

Manche Polizeien standen durch den Austausch auf Messen (m5) oder ihre regionale Nähe bereits in Kontakt miteinander (g6) oder planten einen anrainerbezogenen regelmäßigeren Kontakt zu Nachwuchsthemen, so bspw. der Nordverbund⁶² oder die Südschiene⁶³. Eine kleine Polizei (k1) veranstaltete wöchentlich mit ande-

⁶¹ Plan für eine gemeinsame Netzwerkbasis der Polizeien, s. BMI: https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/publikationen/themen/sicherheit/BMI23004.pdf;jsessionid=FDB66A5E54079CE7CD631FEABCE1668.live861?__blob=publicationFile&v=7 (zuletzt aufgerufen am 22.07.2024)

⁶² Nordverbund: Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern

⁶³ Südschiene: Saarland, Rheinland-Pfalz, Hessen, Baden-Württemberg, Bayern

ren regional werbenden BOS und der Agentur für Arbeit einen Berufsinformationstag. Während eine Polizei im engeren Austausch eine Gefahr für das Betriebsgeheimnis der eigene Werbestrategie sah (k5), befürworteten die anderen siebzehn Polizeien den näheren Austausch miteinander und empfanden sich weniger als direkte Konkurrenz. Sich nicht als Konkurrenz zu betrachten herrschte laut g5 zudem als Einigkeit auf einer der vergangenen Fachtagungen der Einstellungsbehörden. Die hohe Heimatverbundenheit der Interessent:innen reduziere die Wettbewerbssituation auf die Grenzregionen, welche jedoch auch überschaubar seien (bspw. g1, m3/6, k5). Die Synergieeffekte des Netzwerkes und des Abbauens von „Scheuklappen“ (g4) würden überwiegen, sodass von dem Austausch die Polizeien allorts profitieren könnten.

„Das wird immer so sein, dass sich die, die an der Ländergrenze wohnen, vermutlich in beiden Bundesländern dann bewerben. Eins wird es dann werden. Wenn wir insgesamt aber mehr Leute für den Polizeiberuf interessieren können, haben wir alle was davon. Also ich sehe den positiven Mehrwert deutlich höher als Konkurrenzgedanken. Der ist verschmerzbar.“ (m6, 00:36:34-00:37:14)

„Und unsere Erfahrung geben wir auch gerne offen weiter. [...] Wir sind zwar irgendwo Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt, aber im Prinzip versteht sich die Polizei ja doch als eine Familie, ne? So dass man sich mal unter die Arme greift.“ (g3, 00:05:32-00:05:42)

Von Hilfsbereitschaft berichtete auch eine kleine – zu der Zeit budgetlose – Polizei (k1), welche ein Anrainerland erfolgreich darum bat seinen Flyer für sich nutzen zu dürfen.

Die Idee der direkten Zusammenarbeit wurde wiederum vorsichtiger beurteilt. Während g3 zwar den offenen Austausch befürwortet, wäre ihm das einst angefragte gemeinsame Betreiben eines Werbestandes zu verbunden. Zudem müsse der Kodex gewahrt werden, nur im eigenen Land zu werben (k5). Andere Polizeien konnten sich behördenübergreifende Nachwuchswerbung vorstellen (g2/), da gerade durch Onlinewerbung auch die Landesgrenzen und somit die Hoheitsgebiete der einzelnen Polizeiorganisationen weniger wahrzunehmen seien. Beispielsweise empfand k2 einen Werbespot von g5 als Image-Arbeit für alle Polizeien. Zugleich sahen manche Expert:innen (g1/2) die Idee einer derartigen Kooperation durch die föderalistischen Strukturen und damit verbundenen Wege der Absprachen als unrealistisch und „nicht sinnvoll“ (g1, m5) an oder hinterfragten die Machbarkeit aufgrund der verschiedenen Rahmenbedingungen der einzelnen Organisationen (m2).

Auch die Kreativität, die Absprache mit regionalen Partnerorganisationen und die Geschwindigkeit der Operationalisierung könnten durch mehr Absprachen noch weiter gehemmt werden (k2). Einige Expert:innen (m1, m3) befürworteten das Miteinander bei zeitgleichem Herausstellen der jeweils individuellen Vorzüge, zumal sich Wettbewerbssituationen belebend auf die Sache auswirken würden (m3).

Zu einem organisationalen Ansatz der Kooperation machte sich der Experte g6 Gedanken und hielt eine Stelle zur Koordinierung für nützlich, welche allen Polizeien zentral als Anlaufstelle für Fragen rund um Werbung und Einstellung dient und sich zudem für politische Belange einsetzt. Dies seien bspw. IMK-Beschlüsse, datenschutzrechtliche Fragen oder das Bewusstsein für die Polizei als Ländersache, welche direkte Auswirkungen auf das Bewerbungsverhalten Interessierter habe.

Zusammengefasst herrscht ein bundesweites Interesse an einer stärkeren Vernetzung untereinander, deren Nutzen höher wiege, als der Konkurrenzgedanke. Das gelte neben der Leitungsebene gleichfalls für die operative Ebene der Sachgebiete. Dennoch sei eine enge Zusammenarbeit sowohl aus föderalistischen Gesichtspunkten nicht realistisch als auch hinsichtlich des Wettbewerbskodex der Polizeien nicht erstrebenswert. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der IMK 2013/2014, welche bereits damals Kooperationen empfahl und die Einstellung unterstützte, Synergien statt Konkurrenzen zu stärken, stellt sich die kritische Frage, weshalb diese Ansätze bislang kaum verfolgt wurden. Weiter zeigt sich eine Diskrepanz dahingehend, dass Innenministerien bzw. ihre Strukturen teilweise intern als Hindernis gelten, obwohl die IMK ihren Beschluss gemeinschaftlich gefasst hat, wodurch die Innenministerien unterstützend tätig sein müssten.

5.2.6 Weitere Herausforderungen

Weitere Herausforderungen sahen die Verantwortlichen in Themen wie technischen Ressourcen bzw. technischem Wandel oder dem Datenschutz (g1/3/4/6, k5). Doch auch einige Schnittstellen zu der Personalauswahl und den Ausbildungswegen wurden angesprochen. So diskutieren k1 und k2 perspektivisch die Möglichkeiten der flexiblen Y-Ausbildung, welche bereits während des Studiums eine Tendenz zu Schutz- oder Kriminalpolizei zulässt, statt die Einheitslaufbahn vorauszu-

setzen. Andere thematisieren die Folgen bei weiterhin geringer Bewerber:innenzahl, welche mitunter in möglichen Lockerungen der Einstellungsvoraussetzungen liegen könnte, was die Qualität gefährde und von g6 als „Zielkonflikt“ (00:21:52-00:23:22) bezeichnet wurde.

5.3 Beantwortung der Forschungsfragen Phase 1

Nachdem die Ergebnisse der Konzeptebene dargestellt und eingeordnet wurden, werden nun die sieben Forschungsfragen FF1a-FF1g auf Basis jener geschilderten empirischen Befunde (Inhaltsanalyse der Konzepte, Expert:inneninterviews) beantwortet.

FF1a – Analyse, Evaluation & operatives Controlling: Inwiefern finden Situationsanalysen (Definition von Problem und Lösung mittels herleitender SWOT-Analysen) für und Evaluations- sowie operative Controlling-Maßnahmen von Rekrutierungsmaßnahmen statt und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzept-schritte?

Die schriftliche Datenlage zeigte grundsätzliche analytische Komponenten bei jeder zweiten bis dritten Polizei auf. Evaluativ sowie operativ-controllende Erwähnungen erfolgten etwas seltener bei jeder dritten Polizei. Die Interviews zeigten dezidiertere Befassungen mit dem analytisch-evaluativ-operativ-controllenden Prozess. So stellten alle Polizeien analytische Beobachtungen an und bewerteten ihre Maßnahmen in unterschiedlichem Tiefgang, wenn auch oftmals auf eher oberflächliche Weise. Dabei wurden die Erkenntnisse in der Regel unmittelbar für das operative Controlling genutzt und nicht weiter dokumentiert, wodurch hinsichtlich der regelmäßigen Personal- und Agenturwechsel der Nachwuchswerbeabteilungen ein lückenhaftes Wissensmanagement riskiert wurde, dass eine langfristige Professionalisierung der Nachwuchswerbung verhindert. Dies könnte ein Erklärungsansatz dafür sein, dass trotz des seit Jahrzehnten absehbaren demografischen Wandels und seiner Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt bis dato selten umfassend strategisch um Nachwuchs geworben wird, wodurch sich die Polizeien weiterhin in dieser sich zuspitzenden Lage befinden.

FF1b – Taktik & Operationalisierung: *Wie steht es taktisch um verfügbare Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich, Knowhow) für die strategische Kommunikationsarbeit bezüglich der polizeilichen Nachwuchswerbung, inwiefern finden diese konzeptionelle Berücksichtigung und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzeptsschritte?*

Der taktische Part der Dokumente bestand in der Regel eher aus reinen Maßnahmenplanungen, als aus der zugleich aufgeführten Machbarkeit hinsichtlich der Ressourcen. Dabei wurde in den Gesprächen deutlich, dass die Ressourcen zwar teils auskömmlich, jedoch oftmals knapp und grundsätzlich bundesweit beschränkt sind. Neben dem rein monetären Faktor spielten die personellen Ressourcen eine Rolle, deren Verfügbarkeit oft als gering eingeschätzt wurde und deren Zuständigkeiten sowie das damit verbundene Knowhow schwankten. Die reine Personenanzahl war nicht einzig ausschlaggebend für den Erfolg, da zugleich Haupt- und Nebenämter besetzt wurden, was sich auf den Faktor verfügbarer Arbeitszeit auswirkte. Weiter waren die Organisationseinheiten unterschiedlich aufgestellt, wodurch neben der reinen Nachwuchswerbung teils auch andere Bereiche von den Teammitgliedern bearbeitet wurden (bspw. Auswahlverfahren, PÖA allgemein). Agenturleistungen und Budgetverfügbarkeiten ließen jedoch einen Rückschluss auf die Organisationsgröße zu. Denn die großen Polizeien wiesen einen höheren Anteil (83 Prozent) extern zugekaufter Agenturexpertise auf, als mittlere (50 Prozent) und kleine (33 Prozent) Polizeien. Auch hinsichtlich des finanziellen Budgets war zu verzeichnen, dass dieses eher bei mitarbeiter:innenstarken Polizeien gegeben war, als bei kleineren Polizeiorganisationen.

FF1c – Strategie: *Inwiefern unterscheiden die Polizeien in kommunikativ lösbare und nicht lösbare Konzeptgrundlagen („K-Frage“), formulieren messbare Ziele, spezifische Zielgruppendefinitionen sowie Botschaften und Positionierungen, welche das Berufsbild authentisch repräsentieren und somit glaubwürdige Zielgruppenansprachen im Zuge der langfristig angelegten Nachwuchsrekrutierung berücksichtigen und wo liegen die Herausforderungen für diese Konzeptsschritte?*

Die „K-Frage“ wurde in der Regel nicht explizit aufgeführt und beantwortet, implizit jedoch mitgedacht. Weiter wurde ersichtlich, dass die strategischen Herzstücke der Zielgruppenansprache, d. h. die trennscharfe Definition der Zielgruppen und die

darauf aufbauenden Botschaften und Positionierungen, in der Regel nicht detailliert erfolgten. Sieben der Polizeien erwähnten im Rahmen der Dokumente die Bedeutung authentischer Nachwuchswerbung, während alle Expert:inneninterviews die Bedeutung eines realistisch vermittelten Berufsbildes unterstrichen. Mit einhergehe die interne Akzeptanz der Werbestrategien und Maßnahmen sowie die Bedeutung des Direktkontaktes mit Berufsinteressent:innen. Herausforderungen wurden insbesondere in der Aufmerksamkeitsökonomie und der zunehmend fragmentierten Medienwelt, den weniger öffentlichkeitswirksamen Berufssparten (bspw. das Schreiben von Berichten) und den externen Verzerrungen durch journalistische und künstlerische Darstellungen „der Polizei“ gesehen.

FF1d – Zielgruppen bezüglich Diversität: Welche Rolle spielen die Kriterien des Geschlechts und der Herkunft der Bewerber:innen in der Nachwuchswerbung der Polizeien des Bundes und der Länder?

Bezüglich der Ansprache der Diversität lieferten die Expert:inneninterviews gegenüber den Konzeptpapieren tiefergreifendere Erkenntnisse. Während nach Schriftlage sieben Polizeien Frauen als explizite Adressatinnen definierten, waren es im Rahmen der Gespräche vierzehn Polizeien. Die weiteren Polizeien führten ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis oder die vordergründige Bestenauslese als Grund gegen den Fokus explizit auf Bewerberinnen an.

Hinsichtlich des Anwerbens von Bewerber:innen mit Migrationshintergrund formulierten ebenfalls sieben Polizeien schriftliche Absichten, obgleich dies siebzehn Organisationen im Rahmen der Interviews benannten. Die achtzehnte Polizei verwies auf einen bereits hohen Mitarbeiter:innenschlüssel von PVB:innen mit Migrationshintergrund (95 Nationen). Bewerber:innen mit Migrationshintergrund wurden somit bundesweit in der polizeilichen Personalentwicklung bedacht. Dabei wurde stellenweise jedoch weniger die Notwendigkeit auf Seiten der Expert:innen gesehen, sondern es galt ministerielle Vorgaben umzusetzen. Auch in diesen Fällen wurde argumentiert, dass die Bestenauslese anstelle der Herkunft entscheidend sei. Weiter wurde die Anwerbung nicht-deutscher Interessent:innen durch rechtliche Vorgaben der Staatsbürger:innenschaft erschwert, da regulär lediglich EU-Bürger:innen und EWR-Bürger:innen eingestellt werden könnten.

Wie die Tabelle 25 veranschaulicht, könnte die Organisationsgröße einen Einfluss auf den grundsätzlichen Diversitätsgedanken haben. Dabei ist jedoch zu beachten: Die kleineren Polizeien erwähnen beide Zielgruppen zwar weniger explizit, sind jedoch auch insgesamt konzeptionell schwächer aufgestellt.

Tabelle 25: Diversität in der polizeilichen Nachwuchswerbung

	Dokumentenlage			Expert:inneninterviews		
	weiblich	Migrationshintergrund	weder noch	weiblich	Migrationshintergrund	weder noch
große Polizeien (n=6)	3	3	3	5	5	1
mittlere Polizeien (n=6)	3	3	3	6*	6	0
kleine Polizeien (n=6)	1	1	3	3	6	0
gesamt	7	7	9	14	17	1
<i>*eine mittlere Polizei benannte neben weiblichen auch diversgeschlechtliche Bewerber:innen</i>						

FF1e – Zielgruppen bezüglich Spiegelbild der Gesellschaft: Inwiefern beabsichtigen die Polizeien des Bundes und der Länder mittels der Nachwuchsakquise die personelle Organisationskultur hin zu einem Spiegelbild der Gesellschaft zu entwickeln?

Die Expert:innen waren sich einig, dass es wünschenswert ist personelle Vielfalt anzuwerben und entsprechend eine pluralisierte Organisationskultur zu stärken. Jedoch lediglich insofern, wie die Individuen verfassungskonform agieren. PVB:innen müssten einem erhabeneren Wertekompass und Rechtsempfinden entsprechen, als die moralisch breiter gestreute Bevölkerung. Die personelle Vielfalt würde zudem naturgemäß durch die vorausgesetzten Eignungskriterien begrenzt. Insofern sei Vielfalt im Rahmen dieser Möglichkeiten durchaus anzustreben. Es sei jedoch weder möglich, noch sinnvoll oder gar erstrebenswert die gesamte Gesellschaft in den Polizeiorganisationen zu spiegeln.

***FF1f – Strategisches Controlling:** Inwiefern integrieren die Polizeien des Bundes und der Länder die kommunikative Nachwuchsgewinnung in ihre übergeordnete Organisationskommunikation und betreiben Kommunikationscontrolling und wo liegen diesbezüglich nicht-kommunikativ lösbare Herausforderungen?*

Während schriftlich keinerlei strategisches Controlling dokumentiert war, spielt es doch flächendeckend eine Rolle in der Nachwuchswerbung. Einheitliches Auftreten, inhaltliche Absprachen und sachliche Rückkopplungen haben bundesweit Bedeutung. Während einige von kurzen Wegen und hierarchiearmer Zusammenarbeit berichteten, lagen die Strukturen bei anderen weniger günstig, was das interne Netzwerken erschwerte. Wie bereits durch die oftmals rudimentären Evaluationen zu erahnen war, fanden auf der Ebene der bewussten immateriellen Wertschöpfungen bisher bundesweit keinerlei ersichtliche Erhebungen statt. Auch die unterschiedlichen und teils jährlich schwankenden Haushalte ließen darauf schließen, dass die langfristige Bedeutung von Kommunikationsarbeit für die Organisationen in der Regel nicht in die Haushaltsplanung einfließen.

***FF1g – Austausch der Polizeien:** Inwiefern stehen die oligopolitischen Polizeien des Bundes und der Länder bezüglich der Nachwuchswerbung in Konkurrenz und aktiv im Austausch miteinander?*

Die *bundesweite Fachtagung der Einstellungsbehörden* findet jährlich auf Leitungsebene statt, berücksichtigt jedoch weniger Fragen der Werbestrategien, als Aspekte der Auswahl und Einstellung. Mit Nachbarländern sowie im Rahmen des Nordverbundes und der Südschiene bestand ebenfalls vereinzelt Austausch und gegenseitige Hilfsbereitschaft. Die Expert:innen würden einen engeren Austausch zu der Werbefachlichkeit begrüßen und betonten in der Regel den möglichen Mehrwert, welcher der kaum empfundenen Konkurrenz deutlich überwiege. Schließlich bewerben alle das gleiche Produkt, haben ähnliche Fragestellungen und Zielgruppen, deren Föderalismusbewusstsein für die einzelnen Arbeitgeberinnen Polizei ohnehin begrenzt sei. Zwar sei eine bundesweit vereinheitlichte Nachwuchswerbung nur bedingt sinnvoll und in Anbetracht der föderalen Strukturen und ministeriellen Absprachen nur bedingt realistisch umzusetzen. Vereinzelt gemeinsam zu agieren oder über eine übergeordnete Koordinierungsstelle die Plattform für Wissenstransfer zu schaffen stieß jedoch auf Interesse bei den Expert:innen.

6 Phase 2: Ergebnisse der Wirkungsebene

Ergänzend zu den Ergebnissen der konzeptionellen Ebene erfolgen an dieser Stelle die Ergebnisse auf Seiten der Zielgruppen und somit hinsichtlich der wirkenden Ebene polizeilicher Nachwuchswerbung. Dazu zählen die Videosequenzanalyse (VSA), die Blickverlaufsdaten des Eyetrackings (ET), die dazugehörigen Ergebnisse der Vorher-Nachher-Befragung (VNB) sowie die Erkenntnisse des zusätzlichen Interviews mit der Schülerin.

6.1 Ergebnisse der Videosequenzanalyse (VSA)

Die Ergebnisse der VSA gliedern sich in das technische Setting, die inhaltliche Dramaturgie und Botschaft sowie die dargestellten Protagonist:innen der Videos.

6.1.1 Setting

Tabelle 26: Setting der Stimuli (Bundespolizei & Polizei NRW)

	Bundespolizei	Polizei NRW
Dauer in Minuten	01:39	01:45
Anzahl der Bilder (Frames)	2.492	2.626
Anzahl der Sequenzen	31	39
Mittelwert Frames/Sequenz	86	67
Spannweite Frames/Sequenz	123	501
Quartilsabstand Frames/Sequenz	31	47
Sprecher:innen	Protagonist:innen	Narrativ aus dem Off
Anzahl der Areas of Interest	71	59

Diese Tabelle 26 veranschaulicht das Setting der beiden Stimuli. Beide Videos waren mit 1:45 Minuten (2626 Frames) und 1:39 Minuten (2492 Frames) in etwa gleich lang. Während bei der Bundespolizei 31 Sequenzen gezählt wurden, waren es bei der Polizei NRW 39 und somit etwa 25 Prozent mehr. Die einzelnen Sequenzen des Bundespolizei-Videos waren zudem durchschnittlich 19 Frames und somit eine $\frac{3}{4}$ -Sekunde länger, als jene der Polizei NRW. Gleichzeitig hatten die Sequenzen der Bundespolizei eine geringere Spannweite (123 Frames) als die der Polizei NRW (501 Frames). Die unterschiedliche Dynamik bestätigte sich weiter unter Berechnung der Quartilsabstände der Frames pro Sequenz (Bundespolizei = 31, Poli-

zei NRW = 47). Das Video der Bundespolizei wies somit ein konstanteres dramaturgisches Muster auf, als das lebhaftere und perspektivenreichere Video der Polizei NRW. Während bei dem Bundespolizeivideo stets sichtlich Angehörige der Organisation in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld sprechend auf die Kamera zuliefen und in gut einem Satz ihre Beweggründe für die Wahl der Bundespolizei als Arbeitgeberin schilderten, zeigte das Video der Polizei NRW Personen unterschiedlichen Alters in diversen Lebenslagen, in welchen sie vor einer Entscheidung für ihren weiteren Lebensweg standen.

Bezüglich des Videos der Bundespolizei wurden im Rahmen der Videosequenzanalyse mit 71 AoI mehr potenziell fokussierbare Bereiche ausgemacht, als bei der Polizei NRW mit 59 AoI. Dieser Umstand erklärte sich jedoch bei näherer Betrachtung der anteiligen Kriterien. Zum einen waren durch den höheren polizeilichen Kontext im Rahmen der Bundespolizeivideos mehr W-Kategorien auszumachen (13 statt 2) – darunter das Heck und der Bug desselben Helikopters aufgrund des davor befindlichen vordergründigen Protagonisten als zwei getrennte AoI. Darüber hinaus konnte im Gegensatz zu dem zivilen Charakter des NRW-Videos häufiger die Uniform gesondert von dem Gesicht der Protagonist:innen betrachtet werden.

Die Polizei NRW zeigte hingegen mehr Schriftbilder (6 statt 2). Bezüglich der Identifikation als Arbeitgeberin setzte sie auf das Ärmelabzeichen der Polizei NRW (S5), welches zwar den Begriff „Polizei“ in Schrift enthielt, für das Land Nordrhein-Westfalen jedoch lediglich bildlich das Wappen enthielt. Das Abzeichen war für die Dauer von 117 Frames knapp fünf Sekunden lang sichtbar. Die Domain, welche zu der Karriereseite führte, wurde darunter eingeblendet (www.genau-mein-fall.de, S6) und enthielt keinen schriftlichen Hinweis auf den Organisationsnamen. Die zwei Schriftinhalte der Bundespolizei bestanden erstens ebenfalls in der Domain, welche jedoch den Namen der Arbeitgeberin Bundespolizei enthielt (komm-zur-bundespolizei.de, S1) und für sich allein im Fokus des Kamerabildes stand. Das zweite Schriftbild enthielt die Wortbildmarke der Bundespolizei, in welcher ebenfalls der Organisationsname „Bundespolizei“ zu lesen war (S2). Somit war für 239 Frames bzw. knapp zehn Sekunden der Name der Arbeitgeberin Bundespolizei doppelt so lange schriftlich lesbar, wie das Abzeichen der Polizei NRW sichtbar war. Die besagten Schriftbilder beider Polizeien finden sich zur besseren Vergleichbarkeit als Screenshots in der folgenden Tabelle 27 wieder.

Tabelle 27: Screenshots der Schriftbilder und ihre Anzeigedauer in Frames (Bundespolizei & Polizei NRW)

Bundespolizei	Polizei NRW
<p>81 Frames:</p> 	<p>82 Frames:</p> 
<p>158 Frames:</p> 	<p>117 Frames:</p> 

Das Setting weist somit grundsätzliche Parallelen auf, wenngleich sich die dramaturgischen Ansätze voneinander unterscheiden, auf welche im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

6.1.2 Dramaturgie & Botschaft

Im Rahmen des Bundespolizeivideos kamen die Polizeiangehörigen in ihrem üblichen Arbeitsumfeld zu Wort. In der Regel stand eine Person im Fokus. Teilweise wurden hintergründig weitere Personen dargestellt (bspw. Besatzung, Trainierende). Nach 30 Sekunden setzte eine Spannungskurve ein, indem zuerst die Wahrung von „Demokratie und Grundrechten“ thematisiert wurde. Nach einem auch audiovisuell untermalten Bruch mittels schwarzer Blende und Soundeffekten erschien in Slow Motion ein mit einem Sturmgewehr bewaffneter und in Tarnkleidung uniformierter Bundespolizist der GSG 9 mit den Worten: „Um Leben zu retten“ (0:34-0:38 Min.). Nach einer weiteren schwarzen Blende setzte sich die lockere Aneinanderreihung der Beweggründe in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen fort. Der letzte argumentierende Protagonist war der ehemalige Vizepräsident Michael Brall, welcher seine Uniform auf einem Kleiderbügel an einen Kleiderhaken in einem Flur hing und dabei sprach: „Um den Menschen zu dienen, ein Leben

lang“ (1:17-1:20 Min.). Es folgte ein zügiges Herauszoomen aus dem Schnittbild des Flures, das tonal rauschend unterlegt war. Alle bis hierher gezeigten Arbeitsbereiche gingen gekachelt in einem gleißenden Licht auf, aus welchem der amtierende Bundespolizeipräsident Dr. Dieter Romann zwischen zwei Einsatzfahrzeugen mit folgenden Worten schritt: „Es gibt viele Gründe für die Bundespolizei. Finde deinen.“ (1:23-1:29). Zuletzt wurden hintereinander erst die Domain der Karriereseite und dann die Wortbildmarke der Bundespolizei auf weißem Grund eingeblendet.

Die Polizei NRW stellte in jeder Sequenz andere Personen dar, die eine Entscheidung für ihr Leben trafen. Die Entscheidungsgrundlagen nahmen mit Ablauf des Videos an Komplexität zu. Dabei ging es eingangs um die alltägliche Lebensführung (bspw. Auswahl von Nahrung oder Kleidung), Entscheidungen mittelfristigen Ausmaßes (bspw. Frisur, Dating), grundlegende Lebensentscheidungen (Familie oder Karriere) sowie um soziales Verhalten (Hilfestellung ebenso wie Hilfesuch) und Legalität (Jugendschutz im Internet). Von der anfänglich lockeren Atmosphäre verlief ein Wechsel zu ernsthaften Abwägungen des Narratives, welcher den Rezipient:innen fortwährend Handlungsoptionen zu bedenken gab. Die Dramaturgie spitzte sich sowohl visuell als auch musikalisch und durch das Narrativ aus dem Off zu. Als letzte real gefilmte Kamerasequenz war ein Tatort zu sehen, in welchem ein vermutliches Opfer auf einer Krankentrage, ein vermutlicher Täter und ihn festnehmende Polizist:innen sowie Handgemenge zwischen Uniformierten und Zivilpersonen im Hintergrund zu sehen waren. Inmitten des Tatortes stand ein nicht handelnder Kommissar, welchen die Kamera ausgehend von der halbtotalen Perspektive zunehmend in den Fokus nahm, um ihn kreiste und schließlich sein Gesicht frontal in der Großaufnahme zeigte. Das Video endete mit den Worten: „Unsere Entscheidungen machen uns aus. Manche triffst du mit dem Herz, manche mit dem Kopf. Nicht alle sind wegweisend. Diese schon“ (1:17-1:36 Min.). Das Video schließt mit zwei Schnittbildern in Textform, welche mit dem Flackern des Blaulichtes von dem Tatort hinterlegt waren. Das Erste enthält den Schriftzug: „Deine Entscheidung!“. Das Zweite fordert zu der Bewerbung auf.

Es zeigen sich innerhalb der beiden Videos somit zwei gänzlich unterschiedliche Dramaturgien, welche letztlich dieselbe Absicht verfolgen: Interesse bei potenziellem Nachwuchs zu generieren.

6.1.3 Diversität der Protagonist:innen

Die nachfolgend geschilderten Ergebnisse hinsichtlich der audiovisuell dargestellten Diversität der Protagonist:innen gliedern sich in fünf Kriterien: Geschlechterverhältnisse, sexuelle Orientierung, stereotype Rollenbilder, gelesener Migrationshintergrund und physische Beeinträchtigungen.

Geschlechterverhältnisse

Das Video der Polizei NRW wies laut Videosequenzanalyse (VSA) ein lesbares Geschlechterverhältnis von neunzehn weiblichen (43,2 Prozent) zu fünfundzwanzig männlichen (56,8 Prozent) Protagonist:innen auf. Innerhalb des Videos der Bundespolizei waren sechs Frauen (18,8 Prozent) und sechsundzwanzig Männer (81,2 Prozent) zu sehen. Zwei Frauen sind Schneiderinnen, was einer stereotypen Darstellung entsprach. Insgesamt wurden in beiden Videos weniger Frauen als Männer abgebildet, insbesondere bezüglich des Polizeivollzugsdienstes.

Das Verhältnis von Alter und Geschlecht war vom Schulkind bis zum Erwachsenen innerhalb des NRW-Videos ausgewogener. Es wurde eine ältere Person (mutmaßlich älter als sechzig Jahre) gezeigt, deren Geschlecht nicht eindeutig lesbar war, aufgrund der Frisur jedoch als weiblich eingeschätzt wird.

Das Video der Bundespolizei stellte ausschließlich mitarbeitende Personen im erwerbsfähigen Alter sowie eine pensionierte männliche Person dar. Die sechs weiblichen Protagonistinnen waren schätzungsweise ca. in den 30er-Jahren, während die männlichen Protagonisten auch höheren Alters bis hin zur Pensionierung gezeigt wurden. Diese Darstellungsform ließ in Summe kein ausgewogenes Verhältnis zu.

Bezüglich des Redeanteils wählte die Polizei NRW ein Narrativ aus dem Off, welches durch eine männliche Stimme umgesetzt wurde. Die Bundespolizei ließ sechs weibliche sowie vierundzwanzig männliche Mitarbeiter:innen in der Ich-Perspektive zur Sprache kommen.

Sexuelle Orientierung

Die Polizei NRW stellte den Heiratsantrag eines männlichen homosexuellen Paares dar. Darüber hinaus waren klassische Familienbilder sowie Avancen heterosexuell gelesener Personen wahrzunehmen. Innerhalb des Videos der Bundespolizei waren die sexuellen Orientierungen der Protagonist:innen für die VSA nicht lesbar.

Stereotype Rollenbilder

Im Video der Polizei NRW wurden auch nicht stereotype Charaktere abgebildet, wie beispielsweise eine muskulöse Frau, welche von einem schwächlichen Mann um ihre Körperkraft beneidet wurde. Gleichwohl überwogen die stereotypen Darstellungen in diesem Video.

Die Geschlechterrollen bei der Bundespolizei wurden stereotyper dargestellt, als bei der Polizei NRW. So wurde die Tätigkeit des Schneiderns durch zwei weibliche Testimonials repräsentiert. Zu Pferd war eine Reiterin vordergründig, im Hintergrund jedoch auch ein Reiter erkennbar. Das Küchenpersonal bestand in diesem Spot aus zwei männlichen Protagonisten. Zwei Protagonistinnen wurden in Einsatzkleidung gezeigt, eine in zivil mit Dienstkoppel und Umlaufmappe. Jegliche technische Tätigkeit wurde jedoch durch männliche Testimonials dargestellt – war es hinsichtlich der Abbildung mit dem Helikopter, dem Wasserwerfer, auf dem Schiff, im Maschinenraum, bei der Spurensicherung und Datenanalyse, als Taucher, mit einem Maschinengewehr, beim Einsatztraining, als Hundeführer, mit einer Kamera oder technischer Fernsteuerung für jene.

Lesbarer Migrationshintergrund

Von den 44 Protagonist:innen der Polizei NRW war bei drei Personen ein gelesener Migrationshintergrund wahrnehmbar. Bezüglich der 32 Protagonist:innen der Bundespolizei war kein eindeutig lesbare Migrationshintergrund zu vermuten.

Physische Beeinträchtigung

Im Rahmen des Videos aus NRW war eine auf einer Krankenstation befindliche und künstlich beatmete komatöse Person höheren Alters abgebildet. Die Bundespolizei stellt keinerlei körperlich sichtbar beeinträchtigte Personen dar.

Bezüglich der Umsetzbarkeit all dieser Kriterien im Rahmen dieser audiovisuellen Maßnahmen ist jedoch auch zu beachten, dass die Polizei NRW einen freieren künstlerischen Ansatz gewählt hat, welcher sowohl dramaturgisch als auch bezüglich der schauspielenden Protagonist:innen mehr Freiräume ermöglicht, während die Bundespolizei mittels interner Testimonials einen Einblick in die Berufssparten gewährt und so andere Begebenheiten erfüllt. Das bedeutet zum einen, dass die Polizei NRW mehr Diversität hätte ausleben können, wenn es das Drehbuch beabsichtigt hätte. Zum anderen ist hieraus abzuleiten, dass die Bundespolizei mit gegebenen Bedingungen produzieren musste. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der Schwierigkeit freiwilliger Testimonials mit bspw. Migrationshintergrund aus Phase 1 zu erinnern. Auch weibliche Darstellerinnen sind aufgrund der Historie mit steigendem Alter seltener in den eigenen Reihen verfügbar, da diese weniger lange und weniger intensiv sowie kontinuierlich eingestellt wurden (s. Kapitel 2.1.3.3). Dennoch könnte im Falle der Absicht dargestellter Vielfalt kritisch hinterfragt werden, ob bei dreißig der gut 39.000 vollzeitäquivalenten Mitarbeiter:innen der Bundespolizei nicht eine größere Spannweite hätte abgebildet werden können.

6.2 Ergebnisse der Blickverlaufsmessung (ET)

Die nachfolgende Tabelle 28 fasst die gemessene Aufmerksamkeit der in den Blick genommenen AoI hinsichtlich der aufgezeichneten Fixationen zusammen. Von den insgesamt 130 AoI (71 = Bundespolizei, 59 = Polizei NRW) wurde der größte Teil mit über 90 Prozent der Blicke fixiert (39 Bundespolizei, 38 Polizei NRW). Bei diesen AoI handelte es sich vorwiegend um Gesichtsbereiche und Schriftzüge sowie teilweise um Gerätschaften wie den Wasserwerfer, ein Einsatzfahrzeug und Hunde (Familienhund sowie Diensthund). Die kaum fixierten Bereiche befanden sich im Bildrand und waren verhältnismäßig kurz zu sehen.

Tabelle 28: Fixation der AoI mittels Blicken in Prozent (Bundespolizei & Polizei NRW)

Fixation in %	Areas of Interest der Bundespolizei	Areas of Interest der Polizei NRW
90-100	39 (27=100%)	38 (30=100%)
80-99	2	4
70-89	4	1
60-69	5	2
50-59	3	4
40-49	7	1
30-39	5	2
20-29	2	2
10-19	3	2
0-9	1	3 (3=0%)
Summe	71	59

Von den 59 AoI der Polizei NRW wurden 30 zu 100 Prozent und weitere acht mit über 90 Prozent der Blicke fixiert. Bei der Bundespolizei wurden 27 der 71 AoI von allen Blicken und zwölf weitere mit über 90 Prozent fixiert. In der nachfolgenden Tabelle 29 werden diese stark fokussierten Blicke nach Kategorien aufgeschlüsselt, während die jeweils hohen Fixationsanteile farblich hinterlegt sind (Bundespolizei = blau, Polizei NRW = orange).

Tabelle 29: Percentage Fixated 90-100 Prozent (Bundespolizei & Polizei NRW)

	Bundespolizei				Polizei NRW			
	100%	90-99%	90-100% anteilig der Areas of Interest insgesamt	90-100% ges. in %	100%	90-99%	90-100% anteilig der Areas of Interest insgesamt	90-100% ges. in %
Frau (F)	5	0	5 von 10	50	10	2	12 von 26	46
Mann (M)	18	8	26 von 44	59	17	4	21 von 26	81
Gesicht (G)	20	3	23 von 23	100	23	5	28 von 46	61
Zivilkleidung (Z)	0	0	0 von 5	0	14	5	19 von 47	40
Uniform (U)	5	5	10 von 26	38	2	1	3 von 4	75
Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (W)	1	4	5 von 13	38	1	0	1 von 2	50
Schrift/Abzeichen (S)	2	0	2 von 2	100	2	3	5 von 6	83

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien näher erläutert und zusammengefasst.

6.2.1 Protagonist:innen (F/M/G/U/Z)

Die Kategorien weiblich (F) und männlich (M) wurden kombiniert mit dem Gesicht (G) und/oder dem Körper (zivili Z / uniformiert U) definiert. Die Daten der Bundespolizei zeigten das deutliche Fixieren aller Gesichter (100 Prozent) im Gegensatz zum Körper. Hierbei ist zu beachten, dass die Personen der Bundespolizei in der Regel zugleich Sprecher:innen waren. Die Daten der Polizei NRW waren nicht gleichermaßen eindeutig. Jedoch ließ sich auch hier anhand der Gazeplots ein deutlicher Fokus der Gesichtsmarkierung feststellen. Bei beiden Polizeien erregten uniformierte Personen eine höhere Aufmerksamkeit der Blicke, als zivil dargestellte Protagonist:innen.

Das bis auf die Augenpartie vermurmelte Gesicht des bewaffneten Polizisten der GSG 9 wurde ebenfalls von allen Blicken (100 Prozent) fixiert, während sein Sturmgewehr von 88 Prozent der Proband:innen fokussiert wurde.

Drei AoI dieser Kategorie der Polizei NRW wurden gar nicht fixiert (0,0 Prozent). Hierbei handelt es sich um ein weibliches (F7 G Z, 5 Frames) und ein männliches (M8 G Z, 4 Frames) Gesicht derselben Sequenz (12), welche sich am Bildrand befanden, in den unmittelbar hineingezoomt wurde. Weiter wurde eine Frau (F12 G Z) in der Totalen nicht fixiert, die mit 14 Frames und mehreren weiteren Personen ebenfalls nur kurz zu sehen und neben einem Mann, zwei Kindern und einem Hund nicht alleinig durch die Kamera fokussiert war. Insofern wird vermutet, dass diese Ergebnisse durch das Setting zustandekamen.

6.2.2 Schriftzüge/Abzeichen (S)

Bei der Bundespolizei wurden beide Schriftabbildungen von allen Proband:innen betrachtet – d. h. sowohl die Domain der Karriereseite, als auch die Wortbildmarke der Bundespolizei. Somit konnten theoretisch alle Schüler:innen wissen, um welche Organisation es sich handelt und wo sie weitere Informationen erhalten können. Zum Vergleich wurden bei der Polizei NRW 83 Prozent der Schriftzüge/Abzeichen stark fixiert (s. Tabelle 30). Darunter befanden sich unter anderem das Patch der Polizei NRW, wodurch ersichtlich wird, dass alle Proband:innen den Hinweis auf diese Organisation theoretisch wahrgenommen haben können, auch wenn dieser

nicht namentlich genannt war und das Vorwissen über das Wappen des Landes NRW voraussetzte. Auch der Aufruf zu einer Bewerbung (93 Prozent) sowie die Domain der Karriereseite (95 Prozent) erzielten eine hohe Fixation. Der am geringsten gewichtete AoI der Kategorie S war mit dennoch knapp 75 Prozent ein am Bildschirmrand verschwindender Patient:innenmonitor. Dadurch zeigt sich, dass Schriftzüge grundsätzlich eine hohe Aufmerksamkeit erzielen können und bezüglich beider Videos die Möglichkeit gegeben war, zumindest die Organisationen zu kennen.

Tabelle 30: AoI Schrift (Bundespolizei & Polizei NRW)

Areas of Interest	Average in Sekunden (Standardabweichung)	Fixation
Bundespolizei		
S1 (komm-zur-bundespolizei.de)	2,3 (0,3)	100
S2 (Wortbildmarke Bundespolizei)	5,4 (0,6)	100
Polizei NRW		
S1 (Warnung Jugendschutz)	1,2 (0,1)	100
S2 (Patient:innenmonitor)	0,7 (0,7)	75
S3 (DEINE ENTSCHEIDUNG!)	2,8 (0,4)	100
S4 (JETZT BEWERBEN!)	0,6 (0,4)	93
S5 (www.genau-mein-fall.de)	1,6 (0,9)	95
S6 (Patch)	1,7 (0,9)	100

6.2.3 Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (W)

Die AoI der W-Kategorie wurden im Rahmen des Bundespolizeivideos größtenteils fixiert. Alleinig 100 Prozent erzielte der Diensthund in Bahnhofsumgebung. Mit über 90 Prozent folgen ein Einsatzfahrzeug und der Wasserwerfer, wiederum dicht gefolgt von dem Sturmgewehr mit 88 Prozent. Die weiteren Einsatzfahrzeuge erzielten 65-81 Prozent der aufmerksamen Blicke. Weniger als die Hälfte beachteten den in zwei AoI (Heck/Bug) eingeteilten Helikopter. Die geringste Aufmerksamkeit kommt den Pferdeköpfen der Reiterstaffel zu. Insbesondere das der kamerafokussierten Polizistin zugehörige Pferd wurde mit lediglich 5 Prozent der Blicke fixiert. Beide W-AoI der Polizei NRW waren Familienhunde. Während der Hund W1 länger im Kamerafokus stand und von 100 Prozent fixiert wurde, wurde Hund W2 nur kurz gezeigt und nicht betrachtet. Auch hier scheint demnach das Setting

für das Ergebnis verantwortlich zu sein. Zum besseren Vergleich sind die beschriebenen Daten in der folgenden Tabelle 31 aufgelistet.

Tabelle 31: AoI Tiere / polizeiliche Mittel / Waffen (Bundespolizei & Polizei NRW)

Areas of Interest	Average in Sekunden (Standardabweichung)	Fixation
Bundespolizei		
W1 (Einsatzfahrzeug)	0,3 (0,3)	65
W2 (Helikopter)	0,6 (0,5)	65
W3 (Diensthund)	1,6 (0,3)	100
W4 (Einsatzfahrzeug)	0,4 (0,3)	98
W5 (Sturmgewehr)	1,1	88
W6 (Pferd 1 Mähne)	0,0	5
W7 (Pferd 2 Kopf)	0,1	19
W8 (Wasserwerfer)	1,0	96
W9.1 (Helikopter Heck)	0,2	46
W9.2 (Helikopter Bug)	0,1	33
W10 (Spurensicherung)	0,4	70
W11 (Einsatzfahrzeug)	0,6	81
W12 (Einsatzfahrzeug)	0,4	72
Polizei NRW		
W1 (Familienhund)	1,1 (0,1)	100
W2 (Familienhund)	0,0 (0,0)	0

Insgesamt bestätigen die Daten der Blickverlaufsmessung die Annahmen der definierten AoI. Es zeigt sich, dass sowohl Gesichter als auch Schriftzüge und manch polizeiliche Mittel fokussiert werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass neben der grundsätzlichen Aufmerksamkeit auf diese zentralen Punkte nicht nur das Interesse, sondern auch das Setting entscheidend zu sein scheinen. Diese Erkenntnis ergibt sich beispielsweise daraus, dass viele Gesichter fokussiert werden, nicht jedoch kurz oder nebensächlich eingeblendet. Nach dieser Darstellung der Ergebnisse der Blickverlaufdaten folgt nun die Ergebnispräsentation der Vorher-Nachher-Befragung, welche weitere Erkenntnisse bezüglich der Wahrnehmung und Erinnerung sowie der vorangehenden Einstellung gegenüber dem Polizeiberuf liefert.

6.3 Ergebnisse der Vorher-Nachher-Befragung (VNB)

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Fragebogens geschildert. Dabei gliedert sich die Ergebnisdarstellung in die einleitende Vorherbefragung, die Befragungen im Nachgang der Videorezeption sowie die abschließende Schlussbefragung.

6.3.1 Vorherbefragung

Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse der Vorherbefragung geben Aufschluss über Geschlecht und Staatsangehörigkeit der Proband:innen, die Berufstätigkeit ihrer Eltern, ihre persönlichen Bekanntschaften zu Mitarbeiter:innen der Polizei, die letzten polizeilichen Kontaktsituationen, dem Ruf der Polizei bei den Proband:innen sowie ihren Ambitionen den Polizeiberuf gegebenenfalls erlernen zu möchten.

Geschlecht und Staatsangehörigkeit

Die Geschlechterangaben beliefen sich auf 31 weibliche, 19 männliche und 1 diverse Schüler:innen. Eine Probandin gibt an nicht die deutsche Staatsangehörigkeit innezuhaben.

Berufstätigkeit der Eltern

Die ausgeübten Berufe der Eltern waren vielfältig. Mit einem Polizeihauptkommissar als Vater und einem Richter:innen-Elternpaar bestanden bei zwei Probanden mögliche subjektive Vorprägungen bezüglich des Polizeiberufes.

Persönlich bekannte Mitarbeiter:innen bei der Polizei

Die nachfolgende Tabelle 32 zeigt die erfragten persönlichen Bekanntheitsgrade zu Mitarbeiter:innen einer Polizeiorganisation auf, welche nun näher erläutert werden.

Tabelle 32: Persönlich bekannte Mitarbeiter:innen einer Polizeiorganisation

	Schülerinnen	Schüler	Schüler:in	gesamt
Eltern	0	1	0	1
Geschwister	0	0	0	0
Verwandte	5	2	0	7
Freund:innen	3	7	0	10
Nachbar:innen	7	1	0	8
Keine Bekannten	18	11	1	30

Sieben Proband:innen gaben an, dass eine ihr verwandte Person für die Organisation Polizei arbeitet, welche weder Elternteil noch Geschwisterkind ist. Zehn Schüler:innen gaben weiter zehn Freund:innen sowie acht Nachbar:innen an, deren Ar-

beitgeberin die Polizei ist. Hiervon traf zwei Mal auf dieselbe Schülerin und denselben Schüler zu, dass sie und er sowohl Verwandte als auch Nachbar:innen und Freund:innen hatten, die für die Polizei arbeiten. 30 Schüler:innen hatten keine privaten Kontakte zu Mitarbeiter:innen der Polizei.

Letzter Kontakt mit der Polizei

Während 38 Schüler:innen bisher noch keinen Kontakt mit der Polizei hatten, geben elf Schüler:innen Kontakt bezüglich Geschehnissen im Straßenverkehr und vier Schüler:innen den Kontakt im Rahmen des Aufgebens einer Anzeige auf. Innerhalb des Erhebungszeitraums wird deutlich, dass diese Frage neben den weiteren Kontaktoptionen Personenkontrolle und Fußball leider nicht den Kontakt bezüglich der Nachwuchsakquise berücksichtigte und auch keine offene Antwortmöglichkeit vorsah.

Image und Reputation (vgl. Brandl 2018: 70f.)

Mittels einer 10-Likert-Skala (1 = nicht zufrieden, 10 = sehr zufrieden) wurden die Zufriedenheit mit der Demokratie (M=7,2; SD=1,1) und das Vertrauen in die Polizei (M=7,4; SD=1,6) in Deutschland erfragt.

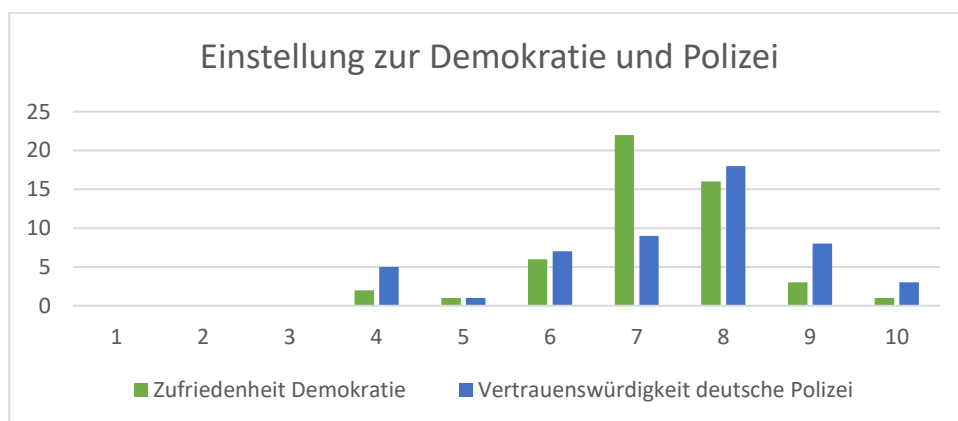


Abbildung 31: Einstellung zur Demokratie und Polizei (nach Brandl 2018: 70)

In beiden Fällen wählte niemand die drei unzufriedensten Optionen, wie Abbildung 31 zeigt. Zugleich wird ersichtlich, dass die Meinungen hinsichtlich beider Parameter leicht auseinandergehen. Während den Polizeien zwar insgesamt eine etwas höhere Vertrauenswürdigkeit bescheinigt wird, ist die Standardabweichung dieses Parameters zugleich weiter gestreut, als bei der Zufriedenheit mit der Demokratie.

Sofern somit Unmut bei den Schüler:innen besteht, dann eher hinsichtlich eines geringeren Vertrauensstatus der Polizei, als bezüglich zufriedenstellender Demokratie. Der grundsätzliche Demokratiestatus scheint somit beständiger zu sein, als der Vertrauensstatus in die Exekutive.

Commitment – Vorstellung Polizeiberuf (vgl. Lohbeck 2021)

Während der Vorherbefragung wurde mittels einer Filterfrage erhoben, ob die Schüler:innen in letzter Zeit mit dem Gedanken spielten, Polizist:in werden zu möchten. 18 Schüler:innen (35,3 Prozent) bejahten, 33 (64,7 Prozent) verneinten diese Frage (s. Tabelle 33).

Tabelle 33: Commitment Polizeiberuf

	Polizeiberuf ja	Polizeiberuf nein	gesamt
Schülerinnen	11	20	31
Schüler	6	13	19
Schüler:in	1	0	1
gesamt	18	33	51

Der Zuspruch erfolgte von der diversen Person, elf Schülerinnen und sechs Schülern, welche mittels einer 5-Likert-Skala (1=trifft gar nicht zu, 5=trifft völlig zu) weiter zu den Hintergründen befragt wurden, weshalb sie sich eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:innen vorstellen können. Der Sohn des Polizeihauptkommissars zählte ebenfalls dazu.

Mit neun von 18 Schüler:innen ergab sich eine 50:50-Quote derer, die persönlich Polizeimitarbeiter:innen kannten sowie nicht kannten und den Beruf kürzlich für sich in Erwägung zogen. Die diverse Person war nicht persönlich mit Polizeimitarbeiter:innen bekannt.

Weiter wurden die Beweggründe erfragt, wegen derer sich die 18 Schüler:innen vorstellen konnten, den Polizeiberuf zu ergreifen (s. Tabelle 34). Mit überwiegenden Mittelwerten von über 3,5 (grün) schienen die Primärfaktoren Herausforderung, Gesellschaft/Gerechtigkeit und Sicherheit/Bezahlung vordergründig zu sein. Die Standardabweichung belief sich bezüglich dieser Kategorien zwischen 0,7 und 1,3. Mit vermehrten Mittelwerten unter 2,5 (rot) schien der Primärfaktor Ansehen/Status die geringste Bedeutung zu haben. Die Standardabweichungen wiesen bezüglich dieser Kategorien zwischen 1,2 und 1,4 eine höhere Streuung auf.

Tabelle 34: Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil... (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu; nach Lohbeck 2021 in Anlehnung an Wigfield & Eccles 2000; grün = >3,5; rot = <2,5)

Sekundärfaktor	Erwartungs-Wert-Komponente		Primärfaktor	Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil...	Mittelwert (Standardabweichung)
Intrinsisch	Erwartung	Fähigkeitsüberzeugung und Erfolgserwartung	Fähigkeitsüberzeugung/Passung	...ich die beruflichen Aufgaben gut bewältigen kann.	3,8 (0,8)
				...ich gut geeignet für den Beruf bin.	3,3 (1,1)
				...der Beruf zu mir passt.	3,3 (1,0)
				...es mein Kindheitstraum ist.	2,1 (1,0)
				...Freund:innen/Verwandte mir gesagt haben, dass der Beruf der Richtige für mich ist.	2,0 (1,3)
		Schwierigkeit der Aufgabe	Herausforderung	...es eine Herausforderung für mich ist.	3,7 (0,9)
				...ich mich dort anstrengen muss.	3,3 (0,8)
				...es eine anspruchsvolle Tätigkeit ist.	3,7 (0,8)
				...ich dort an die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit komme.	3,5 (1,2)
				...es ein Beruf ist, für den man sich anstrengen muss.	3,3 (1,1)
	Wert	Sozialer Wert	Gesellschaft/Gerechtigkeit	...ich Menschen helfen kann.	4,2 (1,0)
				...ich Verbrechen bekämpfen kann.	3,9 (1,3)
				...ich für Gerechtigkeit sorgen kann.	4,1 (1,2)
				...ich für Recht und Ordnung sorgen kann.	3,8 (0,9)
				...ich etwas Nützliches für die Gemeinschaft tun kann.	4,2 (0,9)
		Intrinsischer Wert	Charakter der Tätigkeit	...die Arbeit abwechslungsreich und spannend ist.	4,2 (0,7)
				...es ein gutes Gemeinschaftsgefühl unter den Kolleg:innen gibt.	3,2 (0,9)
				...es gute Aufstiegsmöglichkeiten gibt.	3,0 (1,1)
				...bei der Polizei ein kollegiales Klima herrscht.	3,1 (0,9)
				...es gute Fortbildungsmöglichkeiten gibt.	3,2 (0,9)
extrinsisch	Persönlicher Wert	Sicherheit und Bezahlung	...ich dann ein sicheres Einkommen habe.	3,9 (0,8)	
			...ich finanziell abgesichert bin.	3,7 (1,0)	
			...der Arbeitsplatz sicher ist.	3,6 (1,1)	
			...der Beruf gut bezahlt ist.	3,2 (0,9)	
		Ansehen und Status	...der Beruf angesehen ist.	2,6 (1,2)	
			...der Beruf Macht und Autorität mit sich bringt.	2,2 (1,2)	
			...es dort klare Hierarchien gibt.	2,0 (1,4)	
			...Polizist:innen Vorbilder sind.	2,8 (1,3)	
...Polizist:innen Anerkennung bekommen.	2,4 (1,3)				

Die verhältnismäßig geringe Empfehlung durch Bekannte ist dahingehend interessant zu beobachten, dass sowohl in der Theorie als auch in Phase 1 bekräftet wird, wie wichtig der persönliche Direktkontakt ist. Jedoch ist zugleich hinsichtlich der

Antwortoptionen der Eignung und Passgenauigkeit der Proband:innen auf den Polizeiberuf zu hinterfragen, welche Vorstellung jene von dem Berufsbild haben. Die näheren Hintergründe können aus forschungsökonomischen Gründen im Rahmen dieser Erhebungen nur stellenweise weiter ergründet werden, wie bspw. durch das zusätzliche Interview mit der Schülerin (s. Kapitel 6.4). Die diesbezüglich vorerst unauffälligen Umfrageergebnisse (beide Fragen $M=3,3$ mit $SD=1,0-1,1$) könnten durch die gestreuten Antworten von deutlicher Zustimmung (bis zu $M=4,4$) bis zu der eher Ablehnung der eigenen Kompetenz hinsichtlich des Polizeiberufes (bis zu $M=2,2$) darauf schließen, dass die Vorstellung des Berufsbildes oder der dafür geforderten Eignung teilweise wenig konkret ist. Bis zu dem Zeitpunkt dieser Erhebung im Juni 2023 haben sich alle 18 Schüler:innen noch nicht auf den Polizeiberuf beworben.

6.3.2 Nachherbefragung

Im Rahmen der Nachherbefragung konnten Ergebnisse hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der rezipierten Nachwuchswerbevideos, ihrer jeweiligen Glaubwürdigkeit und Zielgruppenansprache gewonnen werden. Weiter lieferte sie Erkenntnisse, inwiefern die beiden Arbeitgeberinnen für den eigenen Karriereweg oder als Empfehlung für andere eingeschätzt wurden und ob die Proband:innen die entsprechenden Domains der Karriereseiten erinnerten. Jene Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

Bekanntheit der Stimuli

Das Video der Bundespolizei war drei Schüler:innen, das der Polizei NRW einem weiteren Schüler im Voraus bekannt. Dieser Befund deutet darauf hin, dass sich die beiden Polizeien gegenüber den Proband:innen bisher nicht als Arbeitgeberinnen positionieren konnten.

News Credibility vs. Professional Credibility (vgl. Püchel 2022 angelehnt an Kang et al., 2018, Gaziano & McGrath 1986 und Sundar, 2000)

Es wurde erhoben, ob die beiden Beiträge eher werblich oder an Fakten orientiert auf die Rezipient:innen wirkten. Mit einem Mittelwert von $M=2,9$ ($SD=1,1$) wirkte das Video der Bundespolizei auf die Schüler:innen zwar etwas faktischer als das Video der Polizei NRW ($M=2,5$; $SD=1,1$). Insgesamt hinterließen beide jedoch einen eher werblichen Eindruck. Darüber hinaus wurde erfragt, inwiefern ein umfassendes Berufsbild vermittelt wurde. Wie die Grafik zeigt (Abbildung 32), traf dies auf die Bundespolizei ($M=1,9$; $SD=1,0$) deutlich eher zu, als auf die Polizei NRW ($M=3,2$; $SD=1,1$).

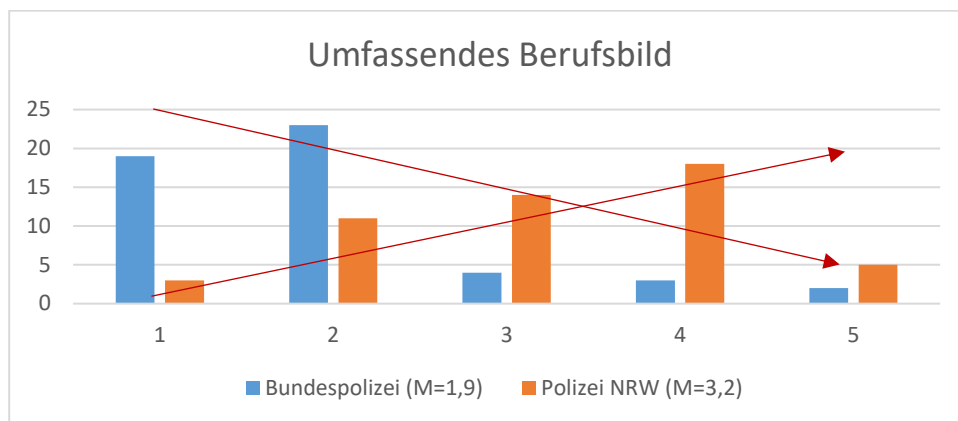


Abbildung 32: Der Beitrag, den ich gerade schaute, vermittelt ein umfassendes Berufsbild. (1=stimme voll zu, 5=stimme überhaupt nicht zu; Bundespolizei = blau, Polizei NRW = orange)

Das Berufsbild der Bundespolizei wirkte mit einem Mittelwert von $3,0$ ($SD=1,1$) zudem etwas realitätsnäher als jenes der Polizei NRW ($M=3,2$; $SD=1,1$). In der finalen Bemessung der Vertrauenswürdigkeit lagen beide Stimuli mit einem Mittelwert von $M=2,8$ (beide $SD=1,3$) gleichauf und wirkten so eher glaubwürdig auf die Schüler:innen. Auf einen Signifikanztest wurde aufgrund der kleinen Stichprobe verzichtet.

Glaubwürdigkeit und Identifikation (vgl. Jarolimek 2015)

Mittels einer weiteren 5-Likert-Skala bezüglich der Glaubwürdigkeit und Identifikation nach Jarolimek (2015) wurden gestalterische sowie informative Aspekte erfragt (s. Tabelle 35). Es zeigte sich, dass sowohl musikalisch als auch grafisch beide Videos ansprechend für die Zielgruppe waren. Die Dauer schien passabel und die Videos wirkten im Allgemeinen professionell erstellt.

Tabelle 35: Glaubwürdigkeit und Identifikation (1=stimme voll zu, 5=stimme gar nicht zu)

	Bundespolizei Mittelwert (Standardabweichung)	Polizei NRW Mittelwert (Standardabweichung)
Die musikalische Untermalung / Hintergrundmusik im Video finde ich gut.	2,5 (1,2)	2,6 (1,4)
Das Licht und die Farben im Video mag ich nicht.	3,5 (1,3)	3,7 (1,4)
Das Video ist mir viel zu lang.	3,6 (1,4)	3,4 (1,3)
Die Produktion des Videos wirkt professionell.	2,3 (1,3)	2,0 (1,3)
Ich kann mich sehr gut mit den Personen identifizieren. (<i>Sympathie</i>)	3,2 (1,1)	3,0 (1,2)
Die Personen bzw. Sprecher:innen haben keine Ahnung, wovon sie reden. (<i>Kompetenz</i>)	3,8 (1,4)	3,7 (1,5)
Die Personen im Video sind mir sympathisch. (<i>Sympathie</i>)	2,5 (1,2)	2,7 (1,1)
Ich fühle mich durch das Video gut über die Organisation informiert. (<i>Vertrauen</i>)	2,9 (1,1)	3,2 (1,0)
Ich glaube das Bild, das im Video von der Organisation gegeben wird, ist wahrheitsgemäß. (<i>Vertrauen</i>)	2,6 (1,1)	2,7 (1,0)
Ich glaube die Mitarbeiter:innen im Video sind Schauspieler:innen. (<i>Vertrauen</i>)	3,2 (1,4)	2,4 (1,2)
Die Personen im Video wirken unseriös und unprofessionell. (<i>Kompetenz</i>)	3,6 (1,4)	3,6 (1,2)
Das Video zeigt ein realistisches Bild vom Berufsalltag. (<i>Vertrauen</i>)	3,0 (1,1)	3,1 (1,1)
Ich glaube, dass die Mitarbeiter:innen im Video von ihren eigenen Erfahrungen berichten. (<i>Vertrauen</i>)	2,9 (1,2)	3,5 (1,2)
Die Personen im Video sind attraktiv. (<i>Sympathie</i>)	3,1 (1,0)	2,9 (0,7)
Das Video vermittelt ein positives Bild von der Organisation.	2,1 (1,3)	2,4 (1,3)
Das Video vermittelt ein positives Bild von dem Beruf bzw. von den Berufsfeldern.	2,0 (1,3)	2,5 (1,2)

Obleich die Darsteller:innen kompetent, sympathisch und durchschnittlich attraktiv wirkten, lag der Mittelwert hinsichtlich der Identifikation mit den Protagonist:innen für die Bundespolizei bei $M=3,2$ ($SD=1,1$) und für die Polizei NRW bei $M=3,0$ ($SD=1,2$) im neutralen Bereich. Auch der Informationsgehalt der Videos über die Organisation war dort anzusiedeln, wobei hinsichtlich der Bundespolizei ($M=2,9$; $SD=1,1$) eine leicht zustimmendere Tendenz vorherrschte (Polizei NRW $M=3,2$; $SD=1,0$). Insgesamt wurde das dargestellte Bild beider Organisationen als eher wahrheitsgemäß eingestuft (BPol $M=2,6$ und $SD=1,1$; Polizei NRW $M=2,7$ und $SD=1,0$), wobei auch hier die Einschätzung eines realistisch abgebildeten Berufsalltages neutral eingeschätzt wurde (BPol $M=3,0$ und $SD=1,1$; Polizei NRW $M=3,1$ und $SD=1,1$). Hinsichtlich der Polizei NRW bestand eine stärkere Vermutung, dass die Protagonist:innen Schauspieler:innen sind ($M=2,4$; $SD=1,2$) und eher nicht von ihren eigenen Erfahrungen berichteten ($M=3,5$; $SD=1,2$). Bei der Bundespolizei

hingegen bestand die leichte Tendenz, dass die Protagonist:innen keine Schauspieler:innen waren ($M=3,2$; $SD=1,4$) und schon eher von ihren eigenen Erfahrungen berichteten ($M=2,9$; $SD=1,2$), wobei sich beide Werte im neutralen Bereich bewegten. Hinsichtlich beider Stimuli wurde eingeschätzt, dass ein positives Bild der Polizeiorganisationen (BPol $M=2,1$ und $SD=1,3$; Polizei NRW $M=2,4$ und $SD=1,3$) sowie des Polizeiberufes (BPol $M=2,0$ und $SD=1,3$; Polizei NRW $M=2,5$ und $SD=1,2$) vermittelt wurde, wobei dies auf die Bundespolizei noch stärker zutraf.

Angelehnt an Jarolimek (2015) wurde darüber hinaus der additive Index der Glaubwürdigkeit beider Videos berechnet und miteinander verglichen. Dazu wurden die jeweiligen Mittelwerte der Items der drei Subkomponenten Sympathie, Vertrauen und Kompetenz berechnet und aufaddiert (s. Tabelle 36).

Tabelle 36: Additiver Index der Glaubwürdigkeit

	Bundespolizei	Polizei NRW
Subkomponenten der Glaubwürdigkeit		
Sympathie	2,93	2,87
Vertrauen	2,54	2,98
Kompetenz	3,7	3,65
Additiver Index Glaubwürdigkeit (niedrigerer Wert = höhere Glaubwürdigkeit)	9,17	9,5

Insgesamt kann hinsichtlich dieser Befragung resümiert werden, dass aus Perspektive der Proband:innen beide Videos ansprechend und glaubwürdig aufbereitet waren. Dabei wurde dem Video der Bundespolizei eine leicht höhere Glaubwürdigkeit beigemessen, als dem Video der Polizei NRW.

Zielgruppenansprache im Sinne der Diversität (vgl. Prommer et al. 2017, 2019, 2021)

Angelehnt an Prommer et al. (2017, 2019, 2021) wurden hinsichtlich der Zielgruppen sechs Kriterien der Diversität hinsichtlich ihrer Wahrnehmung durch die Proband:innen untersucht, deren Ergebnisse im Folgenden näher dargestellt werden: Geschlechterverhältnis, Redeanteil der Geschlechter, sexuelle Orientierung, stereotyp dargestellte Rollenbilder, lesbarer Migrationshintergrund sowie sichtbar physische Beeinträchtigungen.

Geschlechterverhältnis

Der Großteil der Rezipient:innen nahm laut Vorher-Nachher-Befragung (VNB) überwiegend männliche Protagonisten wahr. Im Rahmen des Videos der Bundespolizei galt dies in 90,2 Prozent der Fälle, hinsichtlich des NRW-Videos war dieser Eindruck mit 52,9 Prozent gegeben. Weibliche Protagonistinnen wurden bei der Bundespolizei mit 2,0 Prozent und bei NRW mit 21,6 Prozent angegeben. Diese Tendenz ließ die Deutung zu, dass das dargestellte und wahrgenommene Geschlechterverhältnis des Videos der Polizei NRW zwar ausgeglichener als bei jenem der Bundespolizei war, aber in sich dennoch nicht gleich gewichtet. Während hinsichtlich der Bundespolizei 5,8 Prozent unschlüssig bezüglich des Geschlechtes waren, galt dies hinsichtlich der Polizei NRW für 23,5 Prozent. Leider liefern die Ergebnisse keinen Erklärungsansatz für dieses hohe Ergebnis der Unschlüssigkeit bezüglich des Videos der Polizei NRW. Bezugnehmend auf die Videosequenzanalyse wird der Polizei NRW jedoch gleichfalls ein ausgewogeneres Verhältnis bescheinigt als der Bundespolizei. Insofern decken sich an dieser Stelle die Ergebnistendenzen von Setting und Wahrnehmung, worauf hinsichtlich der Beantwortung der Hypothesen erneut eingegangen wird (s. Kapitel 6.5.1).

Redeanteil der Geschlechter

Hinsichtlich der Bundespolizei (43 Proband:innen) und der Polizei NRW (37 Proband:innen) wurde der männliche Redeanteil öfter als höher wahrgenommen. Obwohl im Gegensatz zu der Polizei NRW, bei welcher kein weiblicher Redeanteil bestand, bei der Bundespolizei tatsächlich weibliche Darstellerinnen zu Wort kamen (20 Prozent), wurde der weibliche Redeanteil im Rahmen des Videos der Polizei NRW häufiger höher eingestuft (5 Proband:innen) als bei der Bundespolizei (1 Proband:in). Dies könnte an der höheren Sichtbarkeit von Frauen in dem Video der Polizei NRW liegen, welche mit dem Redeanteil assoziiert worden sein könnte.

Sexuelle Orientierung

Die Rezipient:innen wurden mittels Mehrfachauswahl gefragt, welche sexuellen Orientierungen innerhalb der jeweiligen Videos dargestellt wurden (Heterosexualität, Homosexualität, Bisexualität, weiß nicht). Hinsichtlich beider Stimuli wurden

alle Orientierungen wahrgenommen, vorwiegend jedoch die heterosexuelle Darstellung. Bezüglich des Videos der Polizei NRW nahmen 70,6 Prozent der Rezipient:innen eine homosexuelle Darstellung wahr (BPol 7,8 Prozent). Bezüglich des Bundespolizeivideos waren sich knapp $\frac{3}{4}$ der Teilnehmer:innen unschlüssig. Dies könnte sich in der vorwiegend beruflichen statt privaten Darstellung der Protagonist:innen begründen, welche das Lesen sexueller Orientierung weiter erschwert.

Stereotype Rollenbilder

In beiden Videos wurden sowohl klassische als auch untypische Rollenbilder wahrgenommen. Während in beiden Fällen klassische Rollenbilder recht ausgewogen bejaht sowie verneint wurden, wurde die Darstellung untypischer Rollenbilder bei beiden überwiegend bejaht. Hinsichtlich des Settings der Bundespolizei schien die Einordnung für die Schüler:innen jedoch eindeutiger möglich, da hier ein Sechstel der Proband:innen unschlüssig war, während es hinsichtlich des Settings NRWs ein Drittel waren. An dieser Stelle kann trotz gegebenem Beispiel in der Fragestellung (Mechaniker, Hausfrau) methodisch kritisiert werden, was die Schüler:innen als stereotyp wahrnehmen, oder auch nicht. Möglicherweise erscheint ihnen bereits eine weibliche PVBin untypisch. Das könnte zum einen das Ergebnis der überwiegend untypischen Rollenbilder erklären und würde darüber hinaus die theoretischen Überlegungen bezüglich theoretischer und praktischer Diversität in den Polizeien unterstreichen (s. Kapitel 2.1.3.3).

Lesbarer Migrationshintergrund

Laut der Fragebögen nahmen hinsichtlich des Videos der Polizei NRW mehr Proband:innen eine höhere Diversität bezüglich lesbaren Migrationshintergründe der Protagonist:innen wahr (Ethnizität 64,7 Prozent, Hautfarbe 62,7 Prozent, Migrationshintergrund 45,1 Prozent), als bei dem Video der Bundespolizei (Ethnizität 31,4 Prozent, Hautfarbe 15,7 Prozent, Migrationshintergrund 11,8 Prozent). Diese Wahrnehmung deckt sich in der Tendenz ebenfalls mit dem grundsätzlichen Setting, welches diesbezüglich bereits im Ergebnispart der VSA diskutiert wurde und ebenfalls im Rahmen der Beantwortung der Hypothesen erneut aufgegriffen wird.

Physische Beeinträchtigung

Während keine Proband:innen bezüglich des BPol-Videos „mental oder physisch“ beeinträchtigte Protagonist:innen erinnerten, belief sich die Erinnerung hinsichtlich des NRW-Videos auf 15 Proband:innen. Auch hier zeigt sich eine grundsätzliche Übereinstimmung von Wahrnehmung und Setting.

Bewerbung und Weiterempfehlung (vgl. Jarolimek 2015)

Im Nachgang der einzelnen Stimuli wurden alle 51 Schüler:innen mittels einer 5-Likert-Skala gefragt (1=trifft überhaupt nicht zu; 5=trifft voll und ganz zu), ob sie während der Rezeption daran dachten sich für den Polizeiberuf zu bewerben (vgl. Abbildung 33). Während dies hinsichtlich der Bundespolizei auf 32 Schüler:innen nicht zutraf (20 weiblich, 12 männlich), bejahten 14 Schüler:innen (7 weiblich, 6 männlich, 1 divers) diesen Gedanken. Mit 2,5 lag der Mittelwert hier somit eher im nicht zutreffenden Bereich (SD=1,4). Hinsichtlich der Polizei NRW verneinten 39 Schüler:innen (24 weiblich, 14 männlich, 1 divers) den Gedanken. Weitere sechs Schüler:innen (4 weiblich, 2 männlich) stimmten zu, von denen zugleich drei (1 weiblich, 2 männlich) der Bundespolizei zugeneigt waren. Auch hier lag der Mittelwert mit $M=2,0$ ($SD=1,0$) im negativen Bereich.

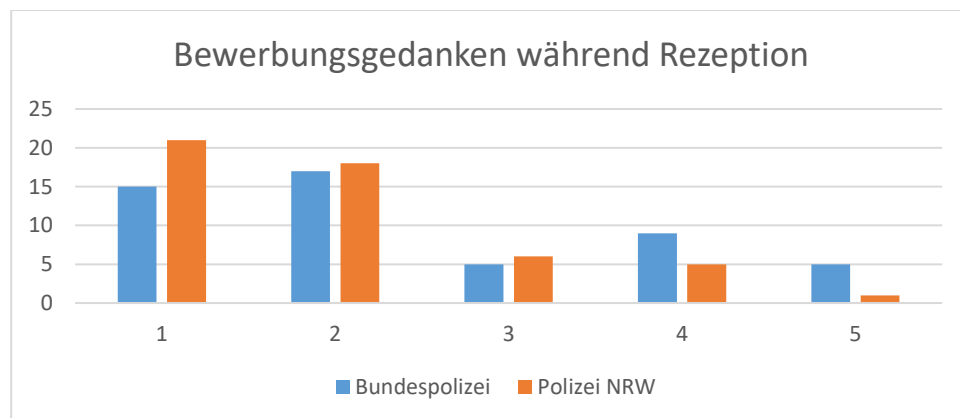


Abbildung 33: Während der Betrachtung des Videos habe ich mit dem Gedanken gespielt, mich bei der Polizei zu bewerben. (1=trifft überhaupt nicht zu; 5= trifft voll und ganz zu; Bundespolizei = blau mit $M=2,5$ und $SD=1,4$; Polizei NRW = orange mit $M=2,0$ und $SD=1,0$)

Insgesamt fühlten sich somit 17 Schüler:innen (10 weiblich, 6 männlich, 1 divers) dem Gedanken hingezogen, während der Rezeption über den Polizeiberuf nachzudenken. Die diverse Person bejahte ausschließlich die Bundespolizei, während der Sohn des PHK bei beiden Polizeien zustimmte. Die im Nachhinein interviewte

Schülerin bejahte ebenfalls beide Organisationen – jedoch ohne um deren Trennschärfe der Tätigkeitsfelder zu wissen, wie sich letztlich herausstellen sollte. (s. Kapitel 6.4).

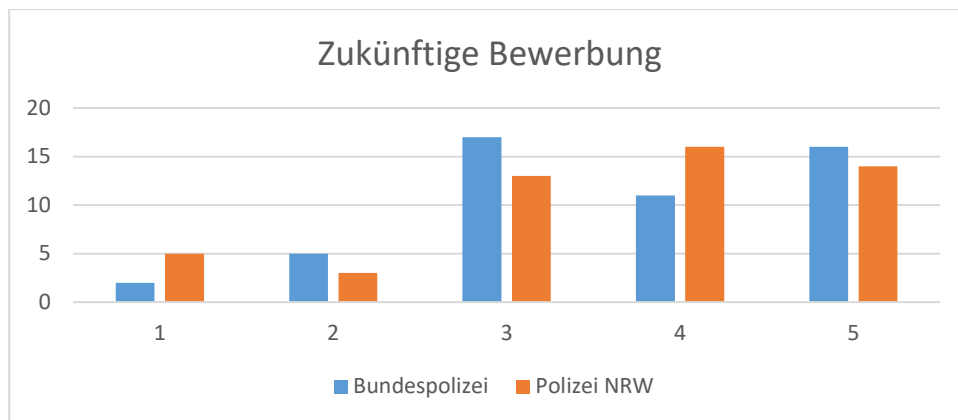


Abbildung 34: Falls Sie sich bisher nicht bei dieser Arbeitgeberin beworben haben – würden Sie sich zukünftig bei dieser Arbeitgeberin bewerben? (1=Bewerbung; 5=keine Bewerbung; Bundespolizei = blau mit $M=3,7$ und $SD=1,2$; Polizei NRW = orange mit $M=3,6$ und $SD=1,3$)

Hinsichtlich der Frage, ob sie sich zukünftig bei der entsprechenden Arbeitgeberin bewerben würden (1=Bewerbung; 5=keine Bewerbung; s. Abbildung 34), befürworten dies 13 Schüler:innen (8 weiblich, 5 männlich). Der Mittelwert für die Bundespolizei lag bei 3,7 (8 x ja aggregiert, 13 x unschlussig, 30 x nein aggregiert; $SD=1,2$), der für die Polizei NRW bei 3,6 (7 x ja aggregiert, 17 x unschlussig, 27 x nein aggregiert; $SD=1,3$). Damit ergab sich eine ähnlich hohe Ablehnung des Gedankens bezüglich beider Arbeitgeberinnen, welcher die vorangehende Frage nach dem grundsätzlichen Gedanken an den Polizeiberuf bestätigte.

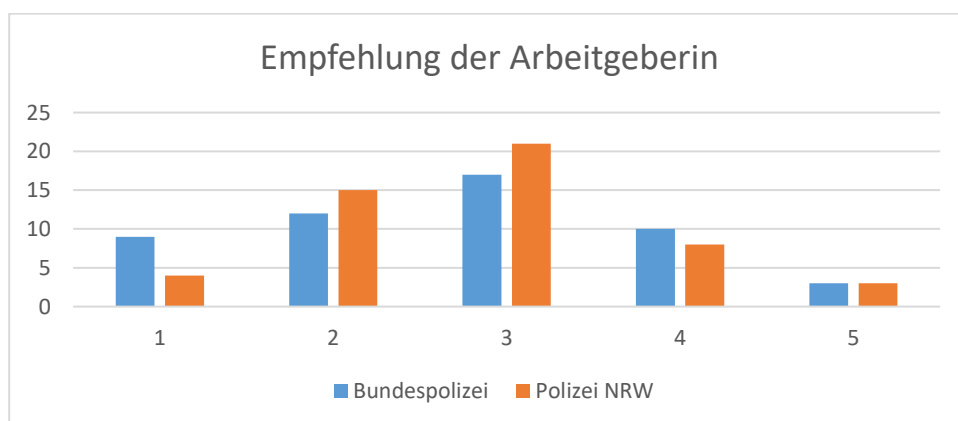


Abbildung 35: Würden Sie diese Arbeitgeberin weiterempfehlen? (1=Empfehlung; 5=keine Empfehlung; BPol blau, $M=2,7$ und $SD=1,2$; NRW orange, $M=2,8$ und $SD=1,0$)

Ob sie die jeweilige Polizei nach Rezeption des Videos als Arbeitgeberin weiterempfehlen würden (1=Empfehlung; 5=keine Empfehlung; s. Abbildung 35), lag im

Mittelwert für die Bundespolizei bei 2,7 (SD=1,2) und für die Polizei NRW bei 2,8 (SD=1,0) und wurde insgesamt von 28 Schüler:innen (18 weiblich, 10 männlich) bejaht. Darunter 19 Mal bezüglich der Polizei NRW und 21 Mal bezüglich der Bundespolizei. 12 Schüler:innen (8 weiblich, 4 männlich), welche zuerst den Stimulus der Bundespolizei sahen, stimmten der Frage hinsichtlich beider Polizeien zu.

Erinnerung

Als letzte stimulusspezifische Frage der beiden Nachherbefragungen wurde die jeweils benannte Homepage der Bewerbungsseiten erfragt (BPol: „komm-zur-bundespolizei.de“; Polizei NRW: „www.genu-mein-fall.de“). 13 Schüler:innen erinnerten die Domain der Bundespolizei richtig, 17 die der Polizei NRW. Einige andere Antworten waren in der inhaltlichen Bedeutung, mit einer anderen Endung oder einzelnen Buchstaben nahezu richtig. Insgesamt wurde jedoch eine mögliche Verzerrung der Befragung ersichtlich, welche durch das Methodendesign abgefangen werden kann. Denn wie in Tabelle 37 grün hinterlegt zu sehen ist, erinnerten die Proband:innen die Domains kaum in ihrer ersten Nachherbefragung (4 N-Kennungen ja, alle B-Kennungen nein). Diese Beobachtung lässt darauf schließen, dass bei der Rezeption des zweiten Videos auf abgefragte Aspekte der ersten Rezeption mit der Erwartung, diese erneut zu beantworten, verstärkt geachtet wurde.

Tabelle 37: *Erinnerte Domains der Karriereseiten Bundespolizei & Polizei NRW (Interessent:innen des Polizeiberufes fett gedruckt; rot = fehlerhaft erinnerte Angaben; grün = richtig erinnerte Angaben)*

Kennung	BPol	Polizei NRW
B11	Bundespolizei.de	genau-mein-Fall.de
B12	Ich glaube www.Bundespolizei.de	www.genu-mein-fall.de
B13	ich glaube Bundespolizei.de	www.genu-mein-Fall.de
B18	www.bundespolizei-karriere.de	www.ganz-klar.de
B19	Ich glaube es war etwas wie www.Bundespolizei.de	WWW.genu-mein-Fall.de
B25	Website der Polizei	www.genu-mein-fall.de
B31	Bundespolizei	www.bewirb dich jetzt.de
B35	Ich glaube Bundespolizei....	www.genu-mein-fall.de
B14	ich glaube www.bundes-polizei.de	www.genu-mein-fall.de
B15	Ich glaube die der Bundepolizei	Weiß nicht
B16	Bundespolizei	www.genu-mein-fall.de
B17	Weiß nicht	Weiß nicht
B20	Bundespolizei.de	www.genu-mein-fall.de
B21	ich meine bundespolizei.de	genau-mein-ding.de (?)
B22	Bundespolizei, weiß nicht	Weiß nicht
B23	weiß nicht	www.genu-mein-fall.de
B24	Komm.zur.Polizei.de	Weiß nicht
B26	Offiziell Homepage der Polizei oder Seiten vom Bundesamt	Offizielle Website oder die vom Arbeitsamt
B27	weiß nicht	Weiß nicht

B28	ich glaube www.bundes(polizei?)...	weiß nicht
B29	Ich glaube Bundespolizei	Ich glaube www.ich-mach/will ...
B30	ich glaube bewerben-bundespolizei.de	www.genau-mein-fall.de
B32	Ich glaube bundespolizei-nrw.de	genau-mein-fall.de
B33	Ich glaube meine-bundespolizei.de	www.genau-mein-fall.de
B34	www.bundespolizei.de	www.genau-mein-fall.de
N11		
N11	Ich glaube komm-zur-bundespolizei.de	www.genau-mein-fall.de
N14	komm zur bundespolizei	weiß nicht
N16	Ich glaube komm-zur-bundespolizei.de	ich glaube: www.dein-ding.de
N18	ich glaube: komm-zur-bundespolizei.de	Weiß nicht
N19	ich glaube, es wurde auf eine eigene domain für Bewerbungen für die Bundeswehr verwiesen.	Ich glaube etwas mit genau dein fall (doofes wortspiel)
N22	www.komm-zu-Bundespolizei.de	weiß nicht
N24	komm-zur-bundespolizei.de	www.genau-mein-fall.de
N25	Ich glaube auf der Website der bundespolizei	Weiß nicht
N29	kommzur-bundespolizei.de	weiß nicht
N35	weiß nicht	Genau-mein-Fall.de
N12	komm-zur-bundespolizei.de	weiß nicht
N13	weiß ich nicht	weiß nicht
N15	komm-zur-Bundespolizei.org	homepage der Polizei nrw
N17	Weiß nicht	polizei nrw
N20	Ich glaube komm-zur-Bundespolizei.de	Ich glaube polizei.nrw.de
N21	komm-zur-bundespolizei.de	ich glaube an die direkte Stelle der Polizei
N23	www-Bewerbung-Polizei.de??	Weis nicht
N26	komm-zur-Bundespolizei	Weiß nicht
N27	Ich denke auf der offiziellen Website der Bundespolizei	Ich glaube die Seite der Polizei nrw
N28	Komm-zur-Bundespolizei.de	Ich glaube genau-mein-Fall.de
N30	Ich glaube auf die Seite der Bundespolizei	Ich würde annehmen auf die Website, der Landespolizei NRW eine sehr seriöse und ernstzunehmende Einrichtung
N31	Auf die Internetseite der Bundespolizei	weiß nicht
N32	Auf einer Bewerbungsseite der Bundespolizei	Weiß ich nicht
N33	www.komm-zur-Bundespolizei.de	Ich glaube auf die Internetseite der Polizri in NRW
N34	komm-zur-bundespolizei.de	Ich glaube auf die seite der Polizei NRW
N11	Ich glaube komm-zur-bundespolizei.de	Ich glaube www. helfe-allen.de oder so

Einige Domain-Angaben zeigten das teils unklare Verständnis der in Deutschland föderalen Struktur der Polizeiorganisationen. So wurden Angaben zu der Bundeswehr, der Bundespolizei-NRW, dem Bundesamt, dem Arbeitsamt und der Polizei im Allgemeinen gemacht.

6.3.3 Schlussbefragung

Die Schlussbefragung lieferte weitere Erkenntnisse über die föderale Struktur der Arbeitgeberinnen Polizei sowie über mögliche Verzerrungseffekte durch die Erhebungsmethode der Blickverlaufsmessung, wie die nachfolgenden Kapitel näher erläutern.

6.3.3.1 Föderalismus

Angeregt durch die Expert:inneninterviews wurde im Rahmen der abschließenden Fragen erhoben, welche Kenntnisse die Schüler:innen über die föderalistische Struktur der Polizeien als Arbeitgeberinnen haben (s. Tabelle 38). Dazu wurde erfragt

1. wie viele Polizeien es in Deutschland gibt,
2. wie viele Landespolizeien es in Deutschland gibt und
3. wie viele Polizeien des Bundes es in Deutschland gibt.

Tabelle 38: Föderalismus - Wie viele Polizeien des Bundes und der Länder gibt es in Deutschland? (Interessent:innen des Polizeiberufes fett gedruckt; rot = fehlerhafter Kontext; grün = richtiger Kontext)

Ken nun g	Wie viele Polizeien gibt es in Deutschland?	Wie viele Landespolizeien gibt es in Deutschland?	Wie viele Polizeien des Bun- des gibt es in Deutschland?
B11	Ich glaube 85	16(glaube ich)	Ich glaube 20-30
B12	weiß nicht	weiß nichr	weiß nicht
B13	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
B18	20000	10000	5000
B19	Falls ich die Frage richtig verstehe gibt es 16 Landes- kriminalämter und die Bun- despolizei. Vielleicht zählen Beamte des Verfassungss- chutzes und der Justiz ja auch... Demnach 20 (17 da- von sind die Polizei der Bun- desländer)	Ich glaube 16	Ich glaube zwei (Verfas- sungsschutz und Bundespoli- zei, die Militärpolizei zähle ich nicht mit, ich glaube das ist eine eigene Institution)
B25	16	16	keine ahnung
B31	Weiß niht	Weiß nicht	Weiß nicht
B35	Ich glaube, einige Millionen vielleicht...	Weiß nicht	Weiß nicht
B14	weiß nicht	ich glaube 16	ich glaube eine
B15	Weiß nicht	Weiß ich nicht	Weiß ich nicht
B16	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
B17	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
B20	Weiß nicht	Ich glaube 16	Weiß nicht
B21	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
B22	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
B23	Ich nehme an das es 16 Poli- zeien gibt, denn Deutschland hat 16 Bundesländer	Weiß ich nicht	16
B24	Ich glaube 1 Million	Weiß nicht	Weiß nicht
B26	Sehr vielw	Weiß nicht	Weiß nicht
B27	Ich glaube 7	Weiß nicht	Weiß nicht
B28	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
B29	Ich weiß es nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
B30	ich glaube 4	weiß nicht	weiß nicht

B32	Weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
B33	Weiß nicht	Ich glaube 16	Ich weiß nicht
B34	Ich schätze 18.	16	2
B36	Ich glaube 4	Ich glaube 2	Ich glaube 4
N11	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
N14	weiß ich nicht	weiß nicht	weiß nicht
N16	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
N18	Ich vermute 250.000	Ich glaube 10.000	Ich glaube 7.000
N19	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
N22	Ich glaube etwa 500 (in Dörfern, Städten... insgesamt)	Ich glaube um die 100-200	Es gibt die Bundespolizei (agiert deutschlandweit)
N24	Ich glaube zu wenig	Weiß nicht	Weiß nicht
N25	10	ich glaube 4	ich glaube 6
N29	19	16	2
N35	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
N12	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
N13	6 (?)	ich glaube 16? für jedes bundesland eine?	ich glaube 1?
N15	weiß nicht	weiß nicht	weiß nicht
N17	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
N20	weiß nicht (viel)	weiß nicht	weiß nicht
N21	Ich glaube ca. 50	Weis nicht	Weis nicht
N23	Ich glaube 270	Weiß nicht	Weiß nicht
N26	Ich glaube ca. 100 000-200 000	Ich glaube 16	Ich glaube 1
N27	Weiß nicht, ich glaube 4-5?	Weiß nicht	Weiß nicht
N28	Zu wenige	Weiß nicht, mehr als beim Bund	Weiß nicht, weniger als beim Land
N30	weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
N31	Ich denke um die 1 Millionen Polizist*innen	Ich weiß es nicht	Ich weiß es nicht
N32	Weiß nicht	Weiß nicht	Weiß nicht
N33	Ich rate 20	16	1
N34	Weiß ich nicht	Weiß ich nicht	Weiß ich nicht

Nur ein Schüler (B34) hatte alle drei Fragen richtig beziffert, sofern die Polizei des Bundestages – wie beabsichtigt – nicht mitgezählt wird. Ein weiterer Schüler (N29) hat die Frage mit 19-16-2 nahezu richtig beantwortet. Im persönlichen Gespräch zur Verabschiedung aus dem Experiment zeigte sich, dass er als neunzehnte Polizei die Militärpolizei meinte. Sieben weitere Schüler:innen assoziierten die Landespolizeien korrekt mit den 16 Bundesländern. Darüber hinaus verknüpfte ein Schüler die Struktur der Landespolizeien nur auf Ebene der Landeskriminalämter richtig und nennt neben der Bundespolizei den Verfassungsschutz als zweite Polizei des Bundes. Dabei dachte er ebenfalls zugleich an die Militärpolizei, welche er jedoch

als eigene Institution einordnete. Die Schätzungen der anderen Schüler:innen gingen bis in das Millionstel, womit vermutlich einzelne Polizist:innen, Wachen etc. gemeint sind. Vielfach wurde das Nichtwissen hierüber eingeräumt.

Verknüpft mit den Ergebnissen der Bewerbungsabsicht und Weiterempfehlung (s. Kapitel 6.3.2) zeigt sich, dass obwohl den Schüler:innen offenbar kaum bewusst war wer die Senderinnen der beiden Videos sind, sie die beiden Arbeitgeberinnen bezüglich der eigenen Bewerbungsabsicht unterschiedlich attraktiv bewerteten. Nähere Erkenntnisse hierzu liefert das abschließende Interview (s. Kapitel 6.4).

6.3.3.2 *Selbstauskunft Blickaufzeichnung*

Um Verzerrungen durch die Laborsituation der Blickverlaufsmessung zu erkennen wurde abschließend erhoben, wie die Schüler:innen diese wahrgenommen haben (vgl. Tabelle 39). Zwar ging mit einem Mittelwert von $M=4,5$ ($SD=1,5$) eine leichte Tendenz zum bewussten Wahrnehmen der Blickaufzeichnung während der Rezeption einher. Jedoch war dieser Gedanke im Laufe der Rezeption zumeist nicht mehr präsent ($M=3,7$; $SD=1,7$) und hat den Blick eher nicht bewusst beeinflusst ($M=3,4$; $SD=1,6$). Die Schüler:innen hatten in der Regel keine Sorge sich technisch falsch zu verhalten ($M=2,9$; $SD=1,8$), wenngleich sich Sülflows Proband:innen während seiner Erhebung selbstsicherer fühlten ($M=1,9$; $SD=1,6$). Abgesehen von der etwas größeren Verunsicherung liegen die Selbsteinschätzungen beider Studien jedoch nah beieinander, was auch in der hier vorliegenden Studie für einen eher geringen Einfluss der Messtechnik auf das Verhalten der Schüler:innen spricht.

Tabelle 39: Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Wahrnehmung der Blickverlaufsmessung (im Vergleich und in Anlehnung an Sülflow 2020: 245-247; 1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu)

Items	Mittelwert (Standardabweichung)	Mittelwert (Standardabweichung) bei Sülflow 2020
Ich habe beim Anschauen der Videos häufig darüber nachgedacht, dass mein Blick aufgezeichnet wird.	4,5 (1,5)	4,6 (1,6)
Im Laufe des Videos habe ich vergessen, dass mein Blick aufgezeichnet wird.	3,7 (1,7)	3,6 (2,0)
Das Wissen um die Blickaufzeichnung hat dazu geführt, dass ich ganz bestimmte Bildinhalte angeschaut habe.	3,4 (1,6)	3,5 (1,7)
Ich hatte Sorge, während des Anschauens vom Video etwas falsch zu machen, so dass die Blickaufzeichnung nicht funktioniert.	2,9 (1,8)	1,9 (1,6)

6.4 Ergebnisse des zusätzlichen Interviews mit einer Schülerin

Das Interview mit der an dem Polizeiberuf interessierten Schülerin gab einen weiteren qualitativen Einblick in die hintergründigen Fragestellungen des Experimentes. So konnten tiefgreifende Erkenntnisse bezüglich ihres Berufswunsches, dem beratenden Einfluss ihrer Eltern, ihrer Kenntnisse für die föderalen Strukturen der Polizeien als Arbeitgeberinnen und dem Berufsalltag, der Glaubwürdigkeit des vermittelten Berufsbildes, wahrgenommener Protagonist:innen der Nachwuchswerbevideos, der grundsätzlichen Informationsbeschaffung bezüglich einer Bewerbung bei den Polizeien und dem Fokus ihrer Aufmerksamkeit hinsichtlich vermittelter Inhalte erzielt werden, die nachfolgend näher erläutert werden.

Berufswunsch Polizei (VNB)

Die Schülerin gab in der VNB an persönlich einen Polizisten zu kennen, der in der Nachbarschaft wohnt. Auf der 10-Likert-Skala (1=nicht zufrieden, 10=sehr zufrieden) gab die Zufriedenheit mit dem demokratischen System in Deutschland mit 7 an und stuft die Vertrauenswürdigkeit der deutschen Polizei mit vollen 10 Punkten ein. Sie gab an den Polizeiberuf ergreifen zu möchten. Im Rahmen der weiteren Vorherbefragung wird ersichtlich, dass N22 positive Assoziationen mit dem Polizeiberuf verband und vergleichsweise stark intrinsisch motiviert war, den Polizeiberuf zu erlernen (s. Tabelle 40). Die Schülerin schätzte sich als geeignete Polizeivollzugsbeamtin ein, ohne dass sie von extern dazu ermutigt wurde. Sie legte großen Wert auf soziales Engagement sowie kollegiale Teamarbeit und schrieb Polizist:innen eine absolute Vorbildrolle zu. Die extrinsischen Motive wie Verdienst, Sicherheit im Beruf, Autorität und hierarchische Strukturen scheinen ihr weniger wichtig zu sein.

Tabelle 40: N22 im Vergleich – Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil... (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu; nach Lohbeck 2021 in Anlehnung an Wigfield & Eccles 2000; grün => 3,5; rot =< 2,5)

Sekundärfaktor	Erwartungswert-Komponente		Primärfaktor	Ich kann mir eine Berufslaufbahn als Polizeibeamt:in vorstellen, weil...	Mittelwert (Standardabweichung)	N22
Intrinsisch	Erwartung	Fähigkeitsüberzeugung	Fähigkeitsüberzeugung/Passung	...ich die beruflichen Aufgaben gut bewältigen kann.	3,8 (0,8)	5
				...ich gut geeignet für den Beruf bin.	3,3 (1,1)	5
				...der Beruf zu mir passt.	3,3 (1,0)	5
				...es mein Kindheitstraum ist.	2,1 (1,0)	3

		und Erfolgserwartung		...Freund:innen/Verwandte mir gesagt haben, dass der Beruf der Richtige für mich ist.	2,0 (1,3)	1	
		Schwierigkeit der Aufgabe	Herausforderung	...es eine Herausforderung für mich ist.	3,7 (0,9)	5	
				...ich mich dort anstrengen muss.	3,3 (0,8)	4	
				...es eine anspruchsvolle Tätigkeit ist.	3,7 (0,8)	4	
				...ich dort an die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit komme.	3,5 (1,2)	5	
				...es ein Beruf ist, für den man sich anstrengen muss.	3,3 (1,1)	4	
	Wert	Sozialer Wert	Gesellschaft/Gerechtigkeit	...ich Menschen helfen kann.	4,2 (1,0)	5	
					...ich Verbrechen bekämpfen kann.	3,9 (1,3)	5
					...ich für Gerechtigkeit sorgen kann.	4,1 (1,2)	5
					...ich für Recht und Ordnung sorgen kann.	3,8 (0,9)	5
					...ich etwas Nützliches für die Gemeinschaft tun kann.	4,2 (0,9)	5
			Intrinsischer Wert	Charakter der Tätigkeit	...die Arbeit abwechslungsreich und spannend ist.	4,2 (0,7)	5
					...es ein gutes Gemeinschaftsgefühl unter den Kolleg:innen gibt.	3,2 (0,9)	5
					...es gute Aufstiegsmöglichkeiten gibt.	3,0 (1,1)	2
					...bei der Polizei ein kollegiales Klima herrscht.	3,1 (0,9)	4
					...es gute Fortbildungsmöglichkeiten gibt.	3,2 (0,9)	3
extrin-sisch		Persönlicher Wert	Sicherheit und Bezahlung	...ich dann ein sicheres Einkommen habe.	3,9 (0,8)	4	
				...ich finanziell abgesichert bin.	3,7 (1,0)	4	
				...der Arbeitsplatz sicher ist.	3,6 (1,1)	3	
				...der Beruf gut bezahlt ist.	3,2 (0,9)	3	
			Ansehen und Status	...der Beruf angesehen ist.	2,6 (1,2)	1	
				...der Beruf Macht und Autorität mit sich bringt.	2,2 (1,2)	1	
				...es dort klare Hierarchien gibt.	2,0 (1,4)	1	
				...Polizist:innen Vorbilder sind.	2,8 (1,3)	5	
				...Polizist:innen Anerkennung bekommen.	2,4 (1,3)	1	

Im Interview schilderte sie ihre persönliche Motivation mit dem Wunsch sich sozial zu engagieren und als Teil der Exekutive mehr Handhabe zu haben, als in anderen sozialen Berufen:

„Die Idee, womit ich mich auf die Jobsuche gemacht habe, war, es soll was Soziales sein, und klar, es kann jetzt auch so was sein wie Mediengestaltung.“

Aber ich würde es halt auch vorziehen, Menschen in irgendeiner Weise unterstützen und helfen zu können. Das könnte ich auch zum Beispiel als Sozialarbeiterin. Aber da kann ich nicht unbedingt zu Menschen hingehen und denen helfen, die halt sich gar nicht mehr selber helfen können, weil ich sage mal, bestes Beispiel, wie mir das auch so erzählt wurde, auf der Jobmesse. Ne Oma wird am Bahnhof ausgeraubt und da habe ich schon den Beschützerinstinkt irgendwas zu tun und wenn es auch nur, weil ich den Typen nicht mehr sehen kann und gar keine Information habe, wer das ist und nichts machen kann, dass ich zumindest die Oma unterstützen kann. Und das kann ich halt als Polizeimitarbeiter oder halt Polizistin in jeglichem Bereich, habe ich halt die Möglichkeit in irgendeiner Weise mehr zu helfen. Also **dass ich an den längeren Strängen sitze und dieser Oma besser helfen kann, als wenn ich diesen Job nicht habe**. Also ich sage mal, will ich jetzt als Mediengestalterin da stehen, hätte ich weniger Chancen ihr in irgendeiner Weise zu helfen, ihre geklauten Sachen zurückzubekommen. Oder wenn zum Beispiel jemand geschlagen wird im Bereich, ich sag mal, Prügelei am Bahnhof oder so. Die sind ja besonders hier immer, dass die sich prügeln und alles, es ist ein ganz komisches Klientel. Aber da ist auch also, wenn da jemand zwischen kommt, dem nichts/ also der halt gar nichts damit zu tun hatte und auf den Leute dann losgehen, da würde ich auch zwischen gehen. [Ja.] Also ich hab halt nicht/ **Ich bin, ja klar, ich bin minderjährig. Im Alleingang kann ich da/ Ich habe keine Möglichkeiten Waffen, was auch immer, mich zu verteidigen, und in dem Fall würde ich auch nicht mich verteidigen, sondern halt diese Person, also den Schutz für die Personen gewährleisten, die sich nicht selbst schützen kann**. [Ja.] **Und das ist halt, also der Job ist quasi perfekt dafür**. [...] Ja, das ist ja auch, das möchte ich ja selber auch. Aber halt nicht ihre [Mutter] genaue Jobvorstellung von wegen, ja, in der Kita arbeiten. Und das ist dann halt/ Also ja, ich möchte Menschen helfen, aber als Sozialarbeiterin oder in der Kita funktioniert das ja nicht so mega gut. Da kann ich die Menschen nur unterstützen, indem ich auf ihre Kinder aufpasse und da kann ich nicht aktiv auf die Straße gehen und/ Selbst wenn es für mich nur eine Kleinigkeit ist, die ich für jemanden geholfen hab, also beispielsweise diese Oma, das kann für diese Oma lebensverändernd sein. [Ja.] Also vielleicht war irgendwas für sie unglaublich Wichtiges, emotional Wichtiges oder allgemein Wichtiges in der Tasche und dass ich dann helfe, kann ja für diese Oma ein viel größerer Moment sein als für mich selber. Und diesen Unterschied im Leben von anderen Menschen zu machen, das ist/ Ich hab das immer/ Ich finde das einfach toll. Also **ich hab schon, ich würde sagen, einen relativ ausgeprägten Beschützerinstinkt und das bezieht sich ja nicht nur auf meine Freunde, meine Familie, sondern halt auch auf allgemein Menschen, die in irgendeiner Weise wehrlos sind oder Probleme haben und das ist halt dann der Job, wo man dann am aktivsten was machen kann, um das halt zu verändern**. [...] **Leuten auf den Deckel hauen, die böse sind zu anderen. Würde mein inneres Kind jetzt sagen. Also verbal auf den Deckel zu hauen und nicht reingehen ‚Ich hau dir auf den Kopf, weil ich habe nen Schlagstock in der Hand‘**.“ (00:30:20-00:34:08)

Sie schilderte weiter die Relevanz von Deeskalation, Verhältnismäßigkeit staatlich angewandter Gewalt und bewunderte eigens beobachtete Einsatzlagen (00:34:08-00:36:22). Sie führte eine Statistik auf, nach welcher 97 Prozent aller Frauen in Deutschland im Laufe ihres Lebens eine Form der Belästigung erfahren. Obgleich sie sich oftmals eher maskulin als feminin zurechtmachte, schätzte sie ihr Risiko

selbst belästigt werden zu können aufgrund ihres eigenen zierlichen Körperbaus als hoch ein. Aus dieser Perspektive gäbe ihr der Polizeiberuf das notwendige Handwerk, derartigen Situationen professionell und im Team hilfeleistend zu begegnen. (00:37:29-00:38:08)

Primär interessierte sich die Schülerin für die Arbeitgeberin Bundespolizei, wie sich auch in den nachfolgend näher präsentierten Ergebnissen des Interviews bestätigt.

Einfluss der Eltern auf die Berufsfindung

Die Eltern der Schülerin übten praktische sowie nichtpolizeiliche Berufe aus. Die Mutter arbeitete im sozialen Sektor und sah auch die Stärken ihrer Tochter eher in ihrem eigenen Arbeitssektor, als im Polizeiberuf:

„Ich glaube nicht, dass sie einfach den Job nicht leiden kann, sondern sie sieht mich in dem Job nicht, also sie ist eher so, sie ist der festen Überzeugung, ich soll in einen sehr extremen sozialen Bereich gehen. [...] Ja. Dass ich zum Beispiel als Sozialarbeiterin arbeiten soll und Street Work mache oder in die Kita gehe, als Erzieherin oder irgendwie Psychologin, Therapeutin, was auch immer werde. [...] Ja, also sie hat mittlerweile aufgehört, mir das ausreden zu wollen, weil sie immer wollte, dass ich nochmal woanders gucke, und dass ich das ja nie gesagt hätte, dass ich das möchte. Und ich habe halt sehr viel so überlegt in allen Bereichen, und wenn das halt rauskommt, dann ist das halt so. Und sie hat das mittlerweile auch wohl akzeptiert und ist dann auch so ‚Ja okay, dann machst du das, wenn du das möchtest und versuchst das hinzukriegen‘, und unterstützt dann auch. Aber es ist halt natürlich nicht ihre Ansicht, also nicht ihre perfekte Vorstellung von ‚wie soll meine Tochter in der Zukunft sein‘.“ (00:27:16-00:28:34)

Der Vater ist Mechaniker und akzeptierte die Berufswahl seiner Tochter. Das jedoch nicht aufgrund des Polizeiberufes an sich, sondern vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Unterstützung der Lebenszufriedenheit seines Kindes:

„Also mein Vater ist, der findet es okay. Er meint, wie er es formuliert, mach was du willst, aber sei glücklich dabei! Also, ich könnte machen, egal was ich will. Also ich könnte jetzt, das ist es mit den Beispielen, ich könnte auch Friseurin werden, wenn ich das will, und dann ist das halt so, und er hat daran nicht zu meckern, und sich nicht einzumischen, hat er selber gesagt.“ (00:26:55-00:27:16)

Er hat darüber hinaus Freude an Sport. Mit seinem Erfahrungswissen motivierte er sie bislang spezifisch zu Übungen für den Sparteignungstest und sorgte sich um ihr leibliches Wohl.

Ihre eigene Familienplanung stand dem Berufsbild und einer dezentralen Verwendung (landesweit, bevorzugt bundesweit) perspektivisch eher nicht im Wege (00:50:21-00:52:25).

Föderalismuskennnisse und Verwendungsorte

Der Schülerin wurde erst im persönlichen Gespräch direkt nach ihrer Teilnahme an diesem Experiment am 13.06.2023 bewusst, dass nicht die „Polizei Münster“, sondern die Polizei NRW die potenzielle Arbeitgeberin ihrer Wahl ist. Dabei hatte sie bereits mit Einstellungsberater:innen der Polizei NRW Kontakt auf einer Berufsmesse:

„Ja und die haben sich, also die Kollegen, die da waren, haben sich vorgestellt, als ‚wir sind von der Polizei Münster‘. Wie ich das in Erinnerung habe und mein Vater auch. Mit dem habe ich gestern auch nochmal gesprochen. [...] Der erste Gedanke war dann halt ‚Ja klar, wenn ich mich bewerbe, bewerbe ich mich bei der Polizei Münster.‘ [...] Also dass ich an genau diesem Standort gebunden sein würde. Aber das ist ja nicht so. Also es ist zum Teil so und das kann so sein, aber das muss halt nicht so sein.“ (00:02:24-00:02:50)

Ihrem Vater sei die Organisationsstruktur bewusst gewesen. Dieser habe jedoch nicht in Betracht gezogen, dass seine Tochter dies wiederum nicht wisse, weshalb er sie nicht darauf hingewiesen habe (00:03:30-00:04:00).

Die Schülerin räumte ein, dass aus dem bei der Berufsmesse mitgegebenen Informationsmaterial der Polizei NRW hervorgehe, dass es verschiedene Studien- und Ausbildungsorte gebe (00:03:15-00:03:28). Eine umfangreichere Broschüre habe sie bisher jedoch lediglich „überflogen“ (00:04:13-00:04:15). Ein weiterer Flyer kommuniziere dies eindeutiger. Trotz dem gemeinsamen Durchgehen mit den Einstellungsberater:innen wurde im Beratungsgespräch dennoch weiterhin der Eindruck vermittelt, dass es sich um ein lokales Studienangebot handle.

„Also auf dem [Flyer] ist es schon klar kommuniziert, auf jeden Fall. Aber halt auch nur, wenn man sich das anguckt. Wenn die den einem so hinrasseln, zeigen die natürlich dann nur von innen und erwähnen: ‚Ja, kann ja vielleicht auch hier und da sein.‘ Aber es ist dann, es geht dann schon eher im Gespräch unter.“ (00:06:05-00:06:24)

Die Vorstellung ein Leben lang in derselben Stadt oder auch NRW-weit zu arbeiten war unattraktiv für die Schülerin (00:48:20-00:49:04). Aus dem Informationsmaterial der Bundespolizei gehe die für sie attraktivere bundesweite Verwendung klarer

hervor, wenngleich das Material weniger hochwertig aufbereitet sei. (00:07:30-00:09:40)

Die Schülerin gab als Beispiel für eine zu einseitige Verwendung der Landespolizei das alltägliche polizeiliche Einsatzgeschehen des Hauptbahnhofes an (00:48:20-00:49:04). Dabei schien ihr nicht bewusst zu sein, dass der Hauptbahnhof das Schutzgebiet der Bundespolizei ist. Somit war ihr das als interessanter argumentierte Aufgabengebiet des bundespolizeilichen Außendienstes vermutlich nicht gänzlich klar.

Wiedererkennungswert der Organisation (Corporate Identity)

Im direkten Vergleich erinnerte die Schülerin die Werbemittel der Bundespolizei besser, als jene der Polizei NRW. Den ihr bekannten Instrumenten der Nachwuchswerbung der Bundespolizei schrieb sie einen hohen Wiedererkennungswert hinsichtlich des Videos zu, der ihr offenbar stimmig erschien:

„Ja, also da [in der Broschüre] war ein anderer Typ drin, aber die haben auch immer nur kurze Zitate und den Arbeitsplatz rausgehauen. Und hier haben das einfach quasi passend zu dem Video, wenn man sich das angeguckt hat, noch mal ein bisschen strukturierter dazu also, was man genau dann macht. Also quasi die perfekte Ergänzung zu dem Video.“ (00:15:34-00:15:54)

Die in der Broschüre und auf der Messe aufgezeigten Inhalte seien sehr vielfältig und nur bedingt übersichtlich gewesen. Durch die klare Struktur des Videos, in welchem bei jeder neuen Sequenz ein neues Tätigkeitsfeld aufgezeigt wurde, entstehe ein überschaubarer Rahmen:

„Das ist dann alles einmal wie so ein Brot. Also jede Scheibe ist ein anderer Bereich. [...] Also da ist dann im Vergleich zu dem, was man auf der Jobmesse bekommen hat, weniger Informationen. Aber das ist halt so der Teil, der sich perfekt zu diesem Heft ergänzt, wo das einfach noch mal ausführlicher erklärt ist. Ich sag mal, so eine Verlinkung zu diesem Heft wäre wahrscheinlich die perfekte Ergänzung gewesen, und dann wäre das für mich als perfektes Video durchgegangen“ (00:44:22-00:45:18).

Dabei vergleicht sie den Gehalt und die Passgenauigkeit der Inhalte miteinander. Das Video der Polizei NRW konnte die Schülerin hingegen keinem übergeordneten Gesamteindruck zuordnen, obgleich sie auf jener Berufsmesse von dieser Arbeitgeberin ebenfalls Informationsmaterial erhalten hat:

„Das sehe ich gar nicht. Also bei der Struktur muss ich echt sagen, da müsste ich mich extrem lange ransetzen, damit ich da überhaupt einen Überblick

hätte. Und hier habe ich halt immer dieselbe Struktur, wie auf den Seiten davor. Also Zitat mit Bild, wer das ist da drauf und wofür die zuständig sind, dann welcher Bereich, was die machen. Und das auch immer nur kurze Stichpunkte und nicht irgendwie noch in so ganzen Texten wie da, also wie bei der Polizei NRW.“ (00:15:56-00:17:31)

In diesen Ergebnissen deutet sich der Wiedererkennungswert der Employer Brand an, um Werbemittel einer Arbeitgeberin automatisch einander zuordnen zu können.

Insgesamt sei der Schülerin der Textgehalt zu umfänglich gewesen. Zugleich war das Bildmaterial nicht ausreichend aussagekräftig. An dieser Stelle wird der Spagat der Polizeien zwischen Aufmerksamkeit und Authentizität erneut deutlich. Es stellt sich die Frage, wie bei den heutigen Gewohnheiten der hochfrequenten Informationsvermittlung umfangreichere sachliche Hintergrundinformationen kommuniziert werden können, ohne den Interessent:innen mit erklärenden Texten das Gefühl der Langeweile zu vermitteln und damit einhergehend ein monotones Berufsbild zu zeichnen. Neben der grundsätzlichen Frage nach der Aufmerksamkeit schließt sich die Frage der langfristigen Eignung der weniger textaffinen Interessent:innen an, da der Alltag von PVB:innen auch wesentlich mit Schriftsätzen bzw. Dokumentationen verbunden ist.

Glaubwürdigkeit des vermittelten Berufsbildes

Die Schülerin berichtete von ihren Erfahrungen auf der Berufsmesse, den dort ausgeteilten Informationsmaterialien und den im Rahmen des Versuches rezipierten Videos. Dabei stellte sie Diskrepanzen in der Darstellung des Berufsalltages fest. Während ihr auf der Messe mitgeteilt worden sei, dass auch Büroarbeit zu den alltäglichen Verrichtungen gehöre, was ihr auch vorab bereits logisch erschien, ginge dies für sie weder aus dem schriftlichen noch audiovisuellen Werbematerial hervor, in welchem ausschließlich Einsatzgeschehen thematisiert würden. Die Schülerin war weniger an Schreibtischarbeit als an Einsatz Tätigkeiten interessiert, weshalb dieser Umstand als relevante Information gewertet wurde. Während die Kolleg:innen der Polizei NRW offenbar ausdrücklich auf die wesentlichen Anteile alltäglich zu leistender Schreibtischarbeit verwiesen gab die Schülerin weiter an, dass ihr seitens der Bundespolizei suggeriert wurde, die dortige Berufstätigkeit sei kaum bürolastig und bloß in Ausnahmefällen größerer Einsatzlagen zu leisten, was ihr mehr

entsprach. Auch die bei der Messe angesprochenen Verwendungsorte der Bundespolizei seien eindringlicher und überzeugten sie in der Vielfalt und Reiseaffinität mehr, als bei der Polizei NRW, bei welcher sie durch die fehlerhafte Verortung der kommunalen statt landesweiten Organisationsstruktur von einer alleinigen Verwendung in der Stadt Münster ausging. (00:45:45-00:49:04)

Diversität der Protagonist:innen

Die Schülerin konnte sich zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr an alle Inhalte der Videos erinnern. Bezüglich der Polizei NRW sei durch die alltagsnähere Darstellung von Kindern und lebensälteren Menschen sowie dem Heiratsantrag des als homosexuell gelesenen Paares eine weiter gefasste menschliche Vielfalt zu sehen gewesen. Sie erinnerte die reine Darstellung organisationsinterner Protagonist:innen bei gleichzeitiger Unterrepräsentanz weiblicher Protagonistinnen der Bundespolizei. Zugleich seien die dort gezeigten Männer in Anzahl und Altersspanne stärker vertreten gewesen, als die Frauen:

„Ja, es waren drei Frauen. Davon eine blond, eine schwarzhaarig, und bei der anderen bin ich mir nicht sicher, was es war. Es war auf jeden Fall eine so eine blonde Frau, die war ganz präsent vorne im Video und die schwarzhaarige Frau auch. Und die Männer waren aber alle Ü30, teilweise Ü40, fast an die 50, und man hat, wie man sich auch so ein bisschen den typischen deutschen 50-jährigen Mann vorgestellt hat, mit Glatze und so, so ein bisschen prolliger schon, war auch in dem Video. Also es hat sich sehr auf den männlichen Teil bezogen.“ (00:57:33-00:58:07)

Hinsichtlich beider Videos verspürte sie eine unterrepräsentierte kulturelle und ethnische Vielfalt, da beispielsweise keine Personen mit Kopftuch oder gelesenem Migrationshintergrund sichtbar waren.

Kanäle der Informationsbeschaffung

Beide Polizeien hätten in Summe schätzungsweise ähnlich viele Informationen als Handouts (00:14:11-00:15:34). Für die Schülerin war jedoch die Aufbereitung ausgehändigter Merkblätter der Bundespolizei weit übersichtlicher (ebd.), wengleich die Broschüre der Polizei NRW hochwertiger aufgemacht sei. Sie befürwortete bei beiden die Präsenz in den sozialen Medien. Insbesondere relevant für ihre Altersklasse seien Instagram und TikTok, YouTube sei inzwischen „dritte Wahl“

(00:20:01-00:20:17). Formate wie die Pantherchallenge der Bundespolizei, welche auch als „härtestes Schülercamp Deutschlands“ betitelt wird, empfand die Schülerin als besonders ansprechend und umfassend informativ (00:20:20-00:21:53). Die Workout-Reihe „Fit wie ein Bundespolizist“ sprach N22 ebenfalls an (00:22:55-00:23:10). Die nachfolgende Tabelle 41 veranschaulicht besagte verwendete Informationskanäle beider Polizeien im Vergleich.

Tabelle 41: Von N22 genutzte Kanäle der Informationsbeschaffung (Bundespolizei & Polizei NRW)

Bundespolizei	Polizei NRW
Berufsmesse	Berufsmesse
Kontaktdaten Einstellungsberater:innen	Kontaktdaten Einstellungsberater:innen
Broschüre „Mit Sicherheit vielfältig“	Broschüre „Komm ins Team 110“
Merkblätter DIN A4	Flyer
Soziale Medien (Instagram)	Soziale Medien (Instagram, TikTok)
Homepage	Homepage

Die persönlichen Gespräche auf der Berufsmesse seien besonders eindrucksvoll gewesen. Zum einen gewinnbringend um Ansprechpartner:innen zu gewinnen – sowohl direkt vor Ort, als auch über dort ausgehändigte Kontaktdaten. Zum anderen zum Einordnen der vielfältigen Berufsinformationen durch Organisationsangehörige. Diese Erkenntnisse bestätigen die Beobachtungen der Expert:innen, dass ein hoher Praxisbezug in Präsenz sowie der Direktkontakt mit PVB:innen besonders nachhaltig um Nachwuchs zu werben vermag – wenngleich Letzteres abhängig vom Individuum sei, wie der nachfolgende Abschnitt zeigt.

Die Schülerin verglich den Informationsgehalt der Polizeien mit dem der Bundeswehr, welcher gleichfalls sehr reichhaltig und dadurch kaum überschaubar gewesen sei. Jedoch sei sie durch das Auftreten des Einstellungsberaters der Bundeswehr eingeschüchtert worden:

„Man muss sich vorstellen, ich hätte ihn jetzt auf ähnlich wie meinen Vater, also so um die 45 vielleicht geschätzt plus minus ein paar Jährchen und/ Der hatte schon jahrelange Erfahrung, und das hat man dem auch angesehen und das war wirklich ein ziemlich großer Typ, also auch richtig breit. Das wäre der Typ Mensch, wo ich, wenn ich den ohne Uniform/ Also vom Gesicht her war der total freundlich, aber würde ich den im Dunkeln nicht erkennen, ich würde die Straßenseite wechseln und abhauen. [...] Ja, also er hat wirklich so ein wirklich **furchteinflößendes Erscheinungsbild** gehabt. Wenn man ihn/ Wenn er dann wieder so angefangen hat zu grinsen, war es wieder direkt so ‚Oh guck mal, ist der sympathisch!‘“ (01:03:58-01:04:35)

Auf die Frage, ob eine Frau als Einstellungsberaterin ihr zugänglicher gewesen wäre, konnte N22 keine eindeutige Antwort geben. Sie gab an sich mit den Einstellungsberater:innen zu vergleichen und auch dadurch gegebenenfalls eingeschüchtert zu sein, wenn sie das Gefühl haben könnte, jemanden leistungsbezogen nicht erreichen zu können („da könnte ich nicht mithalten“ 01:04:59-01:05:11), auch wenn sie sich mit derjenigen Person besser identifizieren könnte, als mit dem besagten Einstellungsberater der Bundeswehr. Insofern scheint das individuelle Auftreten und Erscheinungsbild der Einstellungsberater:innen einen entscheidenden Einfluss auf den Erstkontakt zu haben.

Aufmerksamkeit

Die Schülerin erinnerte die Inhalte der Polizei NRW kaum selbständig und entsann sich im Gespräch zumeist direkt an das Video der Bundespolizei. Sie merkte an, sich durch die Darstellung actionreicher Szenen und polizeilicher Gerätschaften wie Helikoptern angesprochen zu fühlen, wenngleich sie sich als nicht risikoaffin einschätzte und sich derartige tägliche Einsatzerlebnisse nicht für sich vorstellen konnte (01:00:49-01:02:03).

Die Schülerin beschrieb eine „grundlegende Schwäche für die meisten Tiere“ (00:58:39-00:58:48) und erfreute sich an der Darstellung der Pferde und Hunde. Grundsätzlich favorisierte sie die Arbeit der Reiter- oder Hundestaffel und sah sich mehr im Außendienst, als bei herausragenden Einsatzlagen (01:01:42-01:02:03).

Im Wesentlichen unterstreichen die Ergebnisse des Interviews die vorangehenden Hinweise auf die Relevanz der Polizeien sich im Föderalismus als Arbeitgeberinnen zu positionieren, die Bedeutung ihrer jeweiligen Arbeitgebermarken zu erkennen und diese zu stärken (auch bezüglich der Crossmedialität und des Corporate Designs) sowie weiter in die Vermittlung des realistischen Berufsalltags von PVB:innen zu investieren. Nach der Darstellung dieser letzten empirischen Befunde der zweiten Erhebungsphase erfolgt nun die Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen der Wirkungsebene.

6.5 Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen Phase 2

In diesem Kapitel werden auf Basis der dargestellten Ergebnisse der empirischen Erhebungen – der Videosequenzanalyse, der Vorher-Nachher-Befragung samt Blickverlaufsmessung sowie dem abschließenden Interview mit der Schülerin – zuerst die aufgestellten Hypothesen H1-H5 und darauffolgend die formulierten Forschungsfragen FF2a-FF2d beantwortet.

6.5.1 Hypothesen Wirkungsebene

Um die nachfolgenden Hypothesen zu beantworten, werden sie eingangs wiederholt und mit Nennung der jeweils relevanten Erhebungsergebnisse beantwortet.

H1 face bias: Rezipient:innen fixieren die Gesichter von Protagonist:innen intensiver als weitere Körperregionen.

Die Blickverläufe sowie ihre statistischen Daten zeigten deutlich die Fixierung auf Gesichter. Uniformierte Körper wurden etwas stärker fixiert als zivil gekleidete Protagonist:innen. In beiden Fällen unterlag die Aufmerksamkeit auf die Körper jedoch der Fixation der Gesichter. Die Hypothese 1 bestätigt sich somit.

H2 talking heads: Sprechende Gesichter werden fokussiert.

Während in dem Video der Polizei NRW eine Erzählerstimme als Narrativ funktionierte und bloß vereinzelt und hintergründig sprechende Protagonist:innen zu sehen waren, präsentierte das Video der Bundespolizei Protagonist:innen, welche direkt in die Kamera und somit an die Rezipient:innen gerichtet sprachen. In beiden Videos wurden vornehmlich Gesichter fixiert, wie bereits in Hypothese 1 bestätigt wurde. Im Rahmen des Bundespolizeivideos war jedoch ersichtlich, dass bei zugleich sichtbaren Personen die sprechenden Personen vorrangig gegenüber den nicht-sprechenden Personen fixiert wurden. Im Rahmen des Schülerinterviews fiel auf, dass das Video der Bundespolizei in diesem individuellen Fall länger und intensiver erinnert wurde, als das der Polizei NRW, was ein weiterer Anhaltspunkt für die Eingängigkeit die Hypothese der *talking heads* sein könnte. Insgesamt bestätigt sich auch diese zweite Hypothese.

H3 weapons focus effect: Die Rezipient:innen fixieren Tiere, Waffen und Gerätschaften zur polizeilichen Gefahrenabwehr (Wasserwerfer, Hubschrauber, Einsatzfahrzeuge) intensiver als weitere Gegenstände.

Sofern Waffen und Gerätschaften zur polizeilichen Gefahrenabwehr sichtbar waren, wurden diese vorrangig gegenüber anderen Gegenständen betrachtet, nicht jedoch vorrangig gegenüber Gesichtern (s. Abbildung 36). Dieses Ergebnis widerspricht den Ergebnissen Berens (2017), nach welchen Maschinenpistolen noch vor Gesichtern fixiert wurden.



Abbildung 36: Screenshots des Bee Swarms bezüglich der Hypothese des weapons focus effect – Aufmerksamkeit Gesicht vs. mitgeführter Maschinenpistole (BPol, Min. 00:34-00:38; rot=weiblich, blau=männlich, grün=divers)

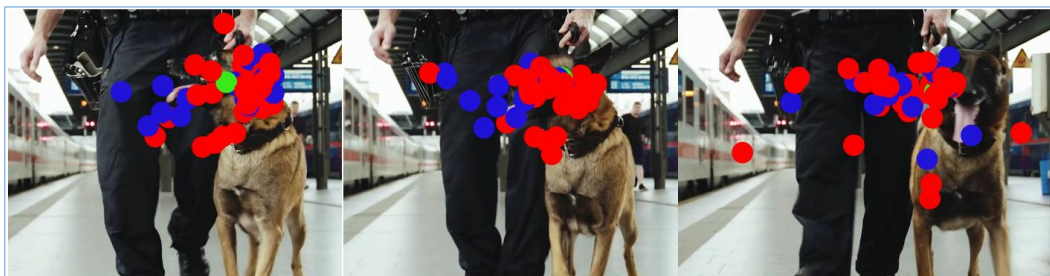


Abbildung 37: Screenshots des Bee Swarms bezüglich der Hypothese des weapons focus effect – Aufmerksamkeit Hund vs. Pistole im Holster (BPol, Min. 00:25-00:26; rot=weiblich, blau=männlich, grün=divers)

Als Besonderheit erwies sich, dass das Gesicht eines Hundes, welcher als polizeiliches Einsatzmittel kategorisiert wurde, gleichermaßen fixiert wurde, wie das eines Menschen. Bei zeitgleicher Sichtbarkeit wurde es zudem stärker ins Visier genommen, als die im Holster befindliche Kurzwaffe, was wiederum Berens' (2017) Beobachtungen bestätigte (s. Abbildung 37). Hierbei muss jedoch bedacht werden, dass der Hund in Größe, Bewegung und Farbe sichtbarer war und stärker durch die Kamera fokussiert wurde, als die Pistole im Holster. Insgesamt ließ sich auch Hypothese 3 bestätigen.

H4 Schrift: Die Rezipient:innen fokussieren Schriftzüge.

Die Schriftzüge und Abzeichen wurden mit 75-100 Prozent der Blicke fixiert, wodurch auch diese Hypothese 4 für die Daten der Blickverlaufsmessung bestätigt werden kann. Die Ergebnisse der VNB zeigen jedoch auch, dass die Schriftzüge trotz der Fixation kaum kurzfristig inhaltlich erinnert wurden.

H5 Diversität

Die Hypothesen 5a-f befassen sich mit Kriterien menschlicher Diversität. Die folgende Abbildung 38 veranschaulicht die Ausgangsbasis der beiden Stimuli.

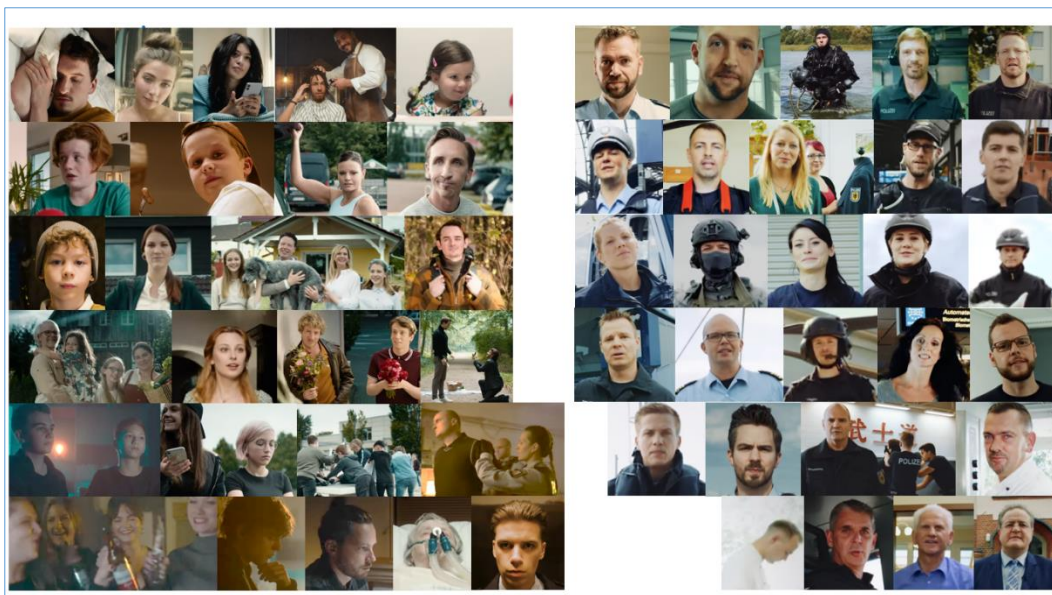


Abbildung 38: Protagonist:innen der Nachwuchswerbevideos der Polizei NRW (links) und der Bundespolizei (rechts)

H5a Geschlecht w: Protagonistinnen sind unterrepräsentiert. (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

Sowohl laut VSA als auch laut der gemessenen Wahrnehmung mittels der VNB und des Schülerinterviews zeigte sich ein unausgewogenes Geschlechterverhältnis zulasten weiblicher Protagonistinnen (s. Tabelle 42). Hypothese 5a wird somit hinsichtlich beider Stimuli bestätigt, insbesondere jedoch bezüglich des Videos der Bundespolizei, welches einen direkten Einblick in den Polizeiberuf und damit in die Organisation Bundespolizei suggerierte.

Tabelle 42: Geschlechterverhältnis in Prozent (VNB & VSA)

	BPol Vorher-Nachher- Befragung	BPol Videsequenz- analyse	NRW Vorher-Nachher- Befragung	NRW Videsequenz- analyse
weiblich	2,0	18,8	21,6	43,2
männlich	90,2	81,2	52,9	56,8
divers	2,0	-/-	2,0	-/-
weiß nicht	5,8	-/-	23,5	-/-

H5b Geschlecht m: „Männer erklären die Welt“ – Fachpersonal mit Expertise sowie sprechende Darsteller:innen sind überwiegend männlich. (vgl. Prommer & Linke 2017; Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

Sowohl laut VSA als auch in der Wahrnehmung der Schüler:innen (VNB, Schülerinterview) überwog der männliche Sprechanteil (s. Tabelle 43). In beiden Stimuli waren somit männliche Narrative sowohl faktisch als auch wahrgenommen vordergründig, wodurch Hypothese 5b bestätigt werden kann.

Tabelle 43: Redeanteil der Geschlechter in Prozent (VNB & VSA)

	BPol Vorher-Nachher- Befragung	BPol Videsequenz- analyse	NRW Vorher-Nachher- Befragung	NRW Videsequenz- analyse
weiblich	2,0	20,0	9,8	0,0
männlich	84,3	80,0	72,5	1,0*
divers	2,0	-/-	0,0	-/-
weiß nicht	11,8	-/-	17,6	-/-
*ein einzelner Erzähler				

Obwohl bei der Polizei NRW ausschließlich ein männliches Narrativ vorkam, erinnerten die Schüler:innen dennoch einen höheren weiblichen Redeanteil, als bei der Bundespolizei, welche tatsächlich auch sprechende Frauen visualisierte (wenngleich diese weiterhin unterrepräsentiert waren). An dieser Stelle kann zudem kritisch hinterfragt werden, weshalb die Polizei NRW ein männliches statt weibliches Narrativ wählte.

H5c Geschlecht & Alter: „Wenn Frauen vorkommen, dann als junge Frauen. Ab 30 Jahren kommen Frauen sukzessive seltener vor.“ (Prommer & Linke 2017)

Während im Rahmen des Videos der Polizei Personen und Alter in unterschiedlichen Konstellationen identifiziert werden konnten, traf dies nicht auf das Video der

Bundespolizei zu, in welchem ältere Personen ausschließlich männlich waren. Die Hypothese 5c wird somit mittels der Videosequenzanalyse bezüglich der Polizei NRW widerlegt, hinsichtlich der Bundespolizei jedoch bestätigt, wie auch das Schülerinterview unterstreicht. Bereits in der Ergebnisdarstellung wird diskutiert, inwiefern sich insbesondere das Ergebnis der Bundespolizei durch die historisch gewachsene Personalstruktur und die Schwierigkeit Testimonials zu akquirieren begründen lassen kann. Diesbezüglich nähere Untersuchungen anzustreben könnte hilfreiche Erkenntnisse für die zukünftige Kampagnengestaltung mit sich bringen.

H5d Stereotyp Rollenbild: *Klassische Rollenbilder sind überrepräsentiert. (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)*

Die VSA ermittelte in beiden Videos klassische Rollenbilder („bspw. Techniker, Hausfrau“). Während insbesondere im Rahmen des Videos der Bundespolizei auch untypische Geschlechterrollen auszumachen waren, traf dies auch aber weniger auf die Polizei NRW zu (s. Tabelle 44). Dieses Bild zeigte sich zudem tendenziell durch die erinnerte Wahrnehmung der Schüler:innen. Die Hypothese 5d kann somit zumindest teilweise bestätigt werden. Für die nähere Aufschlüsselung wäre es interessant zu ergründen, welche Rollenbilder die Schüler:innen als klassisch oder untypisch kategorisierten und ob ggf. bereits Frauen in Uniform als untypisch gelten.

Tabelle 44: *Stereotype Rollenbilder (VNB & VSA)*

	BPol Vorher-Nachher- Befragung (in %)	BPol Videosequenz- analyse	NRW Vorher-Nachher- Befragung (in %)	NRW Videosequenz- analyse
klassisch ja	49	✓	43,1	✓
klassisch nein	41,2	✗	33,3	✗
klassisch weiß nicht	9,8	-/-	23,5	-/-
untypisch ja	54,9	✗	49	✓
untypisch nein	27,5	✓	13,7	✗
untypisch weiß nicht	17,6	-/-	37,3	-/-

H5e Stereotyp sexuelle Orientierung: *Heterosexuelle Protagonist:innen sind überrepräsentiert. (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)*

Das im Rahmen der VSA homosexuell gelesene Paar der Polizei NRW schien ebenfalls von einigen Schüler:innen wahrgenommen worden zu sein, wie auch das Schü-

lerininterview bestätigte. Darüber hinaus interpretierten einige Schüler:innen bisexuelle Orientierungen in beiden Stimuli. Sowohl im Rahmen der VSA als auch der VNB wurden dennoch vorwiegend heterosexuelle Protagonist:innen identifiziert (s. Tabelle 45). Obgleich die sexuelle Orientierung nicht im Fokus der Videos stand und verschiedene sexuelle Orientierungen aufgezeigt wurden, kann die Hypothese 5e durch das vorrangig stereotyp heterosexuell dargestellte Menschenbild bestätigt werden.

Tabelle 45: Sexuelle Orientierung (VNB & VSA)

	BPol Vorher-Nachher- Befragung	BPol Videsequenz- analyse	NRW Vorher-Nachher- Befragung	NRW Videsequenz- analyse
Heterosexualität	35,3%	-/-	82,4%	ja
Homosexualität	7,8%	-/-	70,6%	ja
Bisexualität	7,8%	-/-	21,6%	-/-
weiß nicht	72,5%	-/-	17,6%	-/-

H5f Migrationshintergrund: „Menschen mit Migrationshintergrund und [...] People of Colour sind in den TV-Programmen unterrepräsentiert.“ (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

Da der Migrationshintergrund audiovisuell kaum zu erkennen ist, wurden weitere verwandte auszumachende Kriterien der Ethnizität und Hautfarbe in der Befragung untersucht (s. Tabelle 46).

Tabelle 46: Diversität bezüglich Ethnizität und Glauben (VNB & VSA)

	BPol Vorher-Nachher- Befragung	BPol Videsequenz- analyse	NRW Vorher-Nachher- Befragung	NRW Videsequenz- analyse
diverse Ethnizität	31,4%	nicht eindeutig	64,7%	ja
diverse Hautfarben	15,7%	nicht eindeutig	62,7%	ja
Migrationshintergrund	11,8%	nicht eindeutig	45,1%	nicht eindeutig
diverse Glaubensrichtungen	2,0%	nicht eindeutig	17,6%	nicht eindeutig

Im Rahmen der VSA, der VNB und des Schülerinterviews filterte sich eine geminderte Vielfalt hinsichtlich der Ethnizität bzw. des gelesenen Migrationshintergrundes sowie erkennbarer Glaubensrichtungen der Protagonist:innen heraus. Insofern lässt sich die Hypothese 5e für beide Stimuli bestätigen.

H5g Gesundheit: „Menschen mit sichtbar schwerer Behinderung sind im TV unterrepräsentiert.“ (Prommer, Stüwe & Wegner 2020)

Während der Polizeiberuf zwar eine gewisse Gesundheit voraussetzt, sind innerhalb der Polizeiorganisationen jedoch auch Tätigkeiten mit körperlicher Beeinträchtigung möglich, weshalb auch diese Hypothese anhand der Stimuli geprüft wurde. Die physisch beeinträchtigte Person des Stimulus der Polizei NRW wurde auch im Fragebogen und dem Schülerinterview erinnert, wohingegen in dem Video der Bundespolizei weder mittels VSA noch Schüler:innenbefragung eingeschränkte Protagonist:innen auszumachen waren. Durch die insgesamt Darstellung lediglich einer körperlich eingeschränkten Person ist eine Unterrepräsentanz festzustellen. Die Hypothese 5f wird bezüglich beider Stimuli bestätigt.

6.5.2 Forschungsfragen Wirkungsebene

Nachfolgend werden die Forschungsfragen FF2a-FF2d wiederholt und unter Verweis auf die jeweiligen empirischen Ergebnisse Antworten gegeben.

FF2a Diversität MH: *Inwiefern fühlen sich Rezipient:innen mit Migrationshintergrund von der Arbeitgeberin angesprochen?*

Lediglich eine Schülerin gab im Rahmen ihrer soziodemografischen Daten an, nicht die deutsche Staatsbürgerschaft innezuhaben. Diese Schülerin hegte bereits eingangs kein Interesse am Polizeiberuf. Bezüglich des zuerst betrachteten Bundespolizeivideos dachte sie eindeutig nicht an eine Bewerbung, hat die Bundespolizei jedoch als solche erkannt und würde sie als Arbeitgeberin auch weiterempfehlen. Hinsichtlich der Rezeption des Videos der Polizei NRW hatte sie diese nicht als Organisation identifiziert und spielte gleichfalls nicht mit dem Gedanken der Bewerbung, wenngleich ihr diese Arbeitgeberin ebenfalls empfehlenswert erschien.

FF2b Glaubwürdigkeit: *Inwiefern erscheint den Rezipient:innen die Darstellung des Polizeiberufes glaubwürdig? → Fragebogen und Interview*

Die Nachherbefragung bescheinigte beiden Polizeien eine tendenziell glaubwürdige Darstellung. Im Rahmen des Interviews wurde die crossmediale Bedeutung kongruenter Werbemaßnahmen deutlich, da die Schülerin mit ihrem Vorwissen der

Berufsmesse und des schriftlichen Informationsmaterials eine nicht deckungsgleiche Darstellung des Polizeiberufes wahrnahm. Diese Erkenntnis deutet auf den Bedarf intensiverer Positionierung der Arbeitgeberinnen und ihrer Tätigkeitsfelder sowie dem Berufsalltag von PVB:innen hin.

***FF2c Konation:** Inwiefern wecken die Stimuli den Handlungswunsch der Rezipient:innen den Polizeiberuf erlernen zu möchten oder ihn anderen zu empfehlen? → Fragebogen & Interview*

Während im Rahmen der VNB vor der Stimulusrezeption 18 Schüler:innen (11 weiblich, 6 männlich, 1 divers) mit dem Gedanken spielten den Polizeiberuf zu ergreifen, zogen 17 Schüler:innen (10 weiblich, 6 männlich, 1 divers) dies während der Videorezeptionen in Betracht, 13 (8 weiblich, 5 männlich) befassten sich mit dem Gedanken einer Bewerbung und insgesamt 28 hielten mindestens eine der Organisationen für empfehlenswerte Arbeitgeberinnen (s. Tabelle 47).

Tabelle 47: Interesse am Polizeiberuf (VNB)

	gesamt (n=51)	weiblich (n=31)	männlich (n=19)	divers (n=1)
vorheriges Interesse	18	11	6	1
Berufsgedanken während Rezeption	17	10	6	1
zukünftige Bewerbung	13	8	5	0
Empfehlung Arbeitgeberin	28	18	10	0

In absoluten Zahlen schienen die Probandinnen zwar interessierter, verhältnismäßig sind die männlichen und weiblichen Teilnehmer:innen jedoch gleichermaßen interessiert. Die diverse Person gab trotz vorangehenden Interesses sowie dem rezeptionsbegleitenden Gedanken an den Polizeiberuf an, sich weder selbst bewerben zu möchten noch die Arbeitgeberinnen weiterzuempfehlen. Insgesamt war das eingangs angegebene Interesse am Polizeiberuf somit nach der Rezeption in geringerem Maße für die eigene Person vorhanden, die beiden Arbeitgeberinnen wurden jedoch in höherem Maße für andere als empfehlenswert erachtet. An dieser Stelle wäre interessant zu ergründen, weshalb andere Personen passgenauer scheinen und was die Schüler:innen für sich selbst als nicht passend erachten. Möglicherweise spielt der Befund der Filterfrage der VNB bei der Beantwortung dieser offen bleibenden Fragestellung eine Rolle. Dieser zeigt auf, dass die eingangs interessierten

Schüler:innen sich in der Regel für nicht außerordentlich geeignet halten, um den Polizeiberuf zu ergreifen, sie aber dennoch mit dem Bewerbungsgedanken spielten.

FF2d Föderalismus: Inwiefern sind die Schüler:innen mit den föderalen Strukturen des polizeilichen Arbeitgeberinnenmarktes vertraut?

Der Name der Arbeitgeberin Bundespolizei wurde filmisch zwei Mal schriftlich aufgezeigt und einmal verbal genannt. Um die Polizei NRW als Arbeitgeberin ihres Videos zu identifizieren, war das Vorwissen um das Wappen NRW und bestenfalls die föderalen Strukturen der Landespolizeien notwendig. Obwohl in beiden Fällen die Schriftzüge von den Blicken der Proband:innen fixiert wurden und die Bundespolizei aufgrund ihres Settings der einmaligen verbalen und zweimaligen schriftlichen Nennung eindeutig hätte erkannt werden können, wussten im Rahmen der ersten Nachherbefragung kaum Schüler:innen namentlich um die Domains beider Arbeitgeberinnen und ihre grundsätzliche Wettbewerbsstruktur. Im Rahmen der Nachherbefragung zeigte sich somit, dass die Schriftzüge nur bedingt erinnert und föderal verstanden wurden:

- Bundespolizei: 15 von 51 Rezipient:innen erinnerten den Slogan der aufgezeigten Domain der Bundespolizei größtenteils richtig (www.komm-zur-bundespolizei.de). Dabei fiel auf, dass alle 15 Proband:innen das Video der Bundespolizei als zweiten Stimulus erhielten und so möglicherweise auf die Frage vorbereitet waren. Weitere 17 vermuteten einen Link zu der Homepage der Bundespolizei. Weitere Antworten lauteten „bundespolizei-nrw.de“ (B32 – diese Person hat das NRW-Video entsprechend nicht vorab gesehen), „Offiziell Homepage der Polizei oder Seiten vom Bundesamt“ (B26), „ich glaube, es wurde auf eine eigene domain für Bewerbungen für die Bundeswehr verwiesen“ (N19) oder assoziierten Polizei im Allgemeinen „www-Bewerbung-Polizei.de??“ (N23).
- Polizei NRW: 17 von 51 Rezipient:innen erinnerten auch diese Domain korrekt (www.genau-mein-fall.de). Auch hier betrachteten 15 der 17 Personen das NRW-Video als zweiten Stimulus. Weitere sieben benannten den Verweis auf die Homepage der Polizei NRW, welche ein Rezipient als „Lan-

despolizei NRW“ benannte (N28). Darüber hinaus wurden dem Slogan angelehnt inhaltlich ähnliche Aussagen formuliert („www.ganz-klar.de“, B18; „www.bewirb dich jetzt.de“, B31; „geneu-mein-ding.de“, B21; „www.ich-mach/will ...“, B29; „www.dein-ding.de“, N14; „Ich glaube etwas mit genau dein fall (doofes wortspiel)“, N18; „Ich glaube www. helfe-allen.de oder so“, N34). Auch bezüglich dieses Videos waren die föderalen Strukturen nicht durchweg bekannt oder wurden zumindest nicht ersichtlich: „Offizielle Website oder die vom Arbeitsamt“ (B26), „ich glaube an die direkte Stelle der Polizei“ (N20).

Die Schülerin des nachträglichen Interview erinnerte die Domain der Bundespolizei im Rahmen der Nachherbefragung nahezu richtig, gab hinsichtlich der Polizei NRW jedoch an, sich nicht erinnern zu können. Im Rahmen des Interviews zeigte sich, dass sie bereits mit beiden Polizeien auf einer Berufsmesse im Gespräch war. Da ihr der Sachverhalt der Landespolizeien bis zu diesem Experiment nicht bewusst war und sich die PVB:innen des Informationsstandes der Polizei NRW als Polizei Münster vorstellten, assoziierte sie bis dato die Polizei Münster als potenzielle Arbeitgeberin.

Es zeigte sich sowohl hinsichtlich der erinnerten Domains als auch bezüglich der Frage nach der Anzahl der Polizeien des Bundes und der Länder, dass die primäre Zielgruppe der Abiturient:innen in der Regel nicht von den Möglichkeiten der hier berücksichtigten 18 Arbeitgeberinnen Polizei in Deutschland zu wissen schien. Dieses Wissen ist jedoch essenziell, um eine Bewerbung zu tätigen und richtig zu adressieren. Jene Erkenntnis deckt sich mit Aussagen der Expert:inninterviews der Konzeptebene, welche gleichfalls verzeichnen, dass den Bewerber:innen die föderalistischen Strukturen der einzelnen Arbeitgeberinnen Polizei regelmäßig nicht geläufig sind.

Die ausführlich geschilderten und an entsprechenden Stellen bereits miteinander in Bezug gebrachte Ergebnisse der Konzeptebene und der Wirkungsebene weisen allerhand relevante Aspekte für die polizeiliche Nachwuchswerbung auf. Neben strategisch konzeptionell gelagerten Erkenntnissen werden auch strukturelle Herausforderungen ersichtlich. Während in diesen beiden Ergebniskapiteln die Hypothesen und untergeordneten Forschungsfragen beantwortet wurden, betrachtet das

nachfolgende Kapitel der Diskussion die erzielten Ergebnisse im Kontext der gesamten Studie, um die beiden zugrundeliegenden übergeordneten Forschungsfragen FF1 und FF2 zu beantworten.

7 Diskussion

In der bisherigen Arbeit wurden die theoretischen Hintergründe der Ausgangsproblematik beleuchtet. Dabei wurden neben dem Rundumblick auf bisherige Entwicklungen polizeilicher Nachwuchswerbung sowie damit verbundener gesellschaftlicher Phänomene wie dem demografischen Wandel, gesellschaftlicher Erwartungen und einem damit verbundenen Exkurs in die Theorie des Neo-Institutionalismus die Rahmenbedingungen strategischer Kommunikation von der grundlegenden Bedeutung immaterieller Wertschöpfung und damit verbunden der Relevanz eines ganzheitlichen Employer Brandings über diverse Modelle der Kommunikationskonzeption aufgezeigt, bevor eine für diese Dissertation gültige Arbeitsdefinition abgeleitet wurde. Für die weitere empirische Annäherung der Operationalisierung erfolgte ein umfassender Einblick in den bisherigen Forschungsstand angrenzender Themen, welcher von der grundsätzlichen Ressource Mensch und Erkenntnissen über den täuschenden Generationenbegriff sowie die Erreichbarkeit potenzieller Bewerber:innen über die allmähliche Beachtung polizeilichen Reputationsmanagements und entsprechend ganzheitlicher Kommunikationsstrategien betrachtete und die vermutete Forschungslücke dieser Dissertation bestätigte. Anhand des daraus abgeleiteten Analysemodells wurden mittels eines Methodenmixes empirische Erhebungen zum Status quo und damit eine umfassende Betrachtung der jeweiligen Rekrutierungskonzepte sowie einzelner audiovisueller Maßnahmen durchgeführt, welche sowohl aus Perspektive der Senderinnen Polizei (Phase 1, Konzeptebene) als auch auszugsweise aus Perspektive der Empfänger:innen (Phase 2, Wirkungsebene) beleuchtet wurden.

In diesem Kapitel werden nun die gewonnenen und bereits dargestellten Ergebnisse jener Erhebungen unter Berücksichtigung der bisherigen Ausführungen diskutiert, um die beiden eingangs formulierten übergeordneten Fragestellungen FF1 und FF2 zu beantworten, zusammenfassende Thesen zu formulieren und letztlich die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu geben, bevor diese Arbeit mit einem Fazit und Ausblick für zukünftige Forschung abschließt.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage FF1

FF1 – Senderin Polizei: Inwiefern werben die Polizeien des Bundes und der Länder mittels strategischer Kommunikationskonzepte um Nachwuchs?

Im Theorieteil wird anhand verschiedener Modelle aufgezeigt, welche Komponenten ein strategisches Kommunikationskonzept ausmachen. Es wird darauf verwiesen, dass ihre einzelnen Schritte nicht statisch aufeinander folgen müssen, sondern dass es sich um einen zirkulären Prozess der Professionalisierung handelt. Insofern sind zwar unterschiedliche Herangehensweisen konzeptioneller Natur möglich, im Kern beinhalten sie jedoch stets dieselben Kriterien: Analyse, Strategie, Taktik & Operationalisierung sowie Evaluation & Controlling. In dieser Arbeit wurde qualitativ untersucht, inwiefern den polizeilichen Nachwuchswerber:innen zum einen schriftliche Dokumente konzeptioneller Art vorliegen. Darauf aufbauend wurde ebenfalls qualitativ untersucht, inwiefern strategisch konzeptionell praktiziert wird, ohne es ggf. zu dokumentieren.

Die Ergebnisse der Analysen zeigen zum einen, dass eindeutig mehr konzeptionell praktiziert, als dokumentiert wird. Weiter wird anhand der dem vorangehenden Selbstauskünfte ersichtlich, dass nach eigenen Einschätzungen weit mehr konzeptionell gearbeitet wird, als dies tatsächlich der Fall ist. Die damit einhergehenden Herausforderungen eines langfristigen Wissensmanagements zeigen sich ebenso deutlich. Die oft regelmäßigen Wechsel der Zuständigkeiten bringen bei ausbleibender Dokumentation und geringer Teamstärke Qualitätsverluste mit sich. Was daran strategisch kommunikativ zu lösen ist, sind weder die Teamstärke noch die Leitungswechsel, jedoch der Part der Dokumentation. Wie die große Polizei g4 zeigt, kann auch bei einem kleinen Team von vier Personen und einem Leitungswechsel alle zwei Jahre ein strategisches Kommunikationskonzept erarbeitet sowie fortgeschrieben, umgesetzt und reflektiert werden.

Was so einfach klingt, birgt jedoch tiefergreifendere Herausforderungen, als es auf den ersten Blick ersichtlich wird. Dem oft als knapp empfundenen Personal fehlt es entsprechend an Arbeitszeit. Obgleich inzwischen einige Polizeien grundsätzlich fachliche Expertise im Haus haben, entspringt diese in den seltensten Fällen der strategischen Kommunikation, sondern vorwiegend der Mediengestaltung, sodass das explizite Knowhow der Konzeptarbeit nicht in der eigenen Abteilung abgedeckt

wird. Möglicherweise wurden im Rahmen der ministeriellen Anfragen strategische Konzeptpapiere nicht übersandt, da sie nicht als solche erkannt wurden. Zwar bedienen sich einige Polizeien der Kenntnisse durch Agenturen, jedoch ist fraglich inwiefern erstens die Ergebnispräsentationen fachlich kritisch reflektiert und eingeordnet werden können und inwiefern zweitens das entsprechende Budget besteht, ein umfassendes Konzept zu erarbeiten, die Agenturen in ihren Möglichkeiten als Dienstleisterinnen also gleichfalls begrenzt sind. Ist wiederum höheres Budget verfügbar, gelangen die Polizeien als staatliche Institutionen in die Pflicht der europaweiten Ausschreibungen, was weitere Herausforderungen mit sich bringt: sprachliche Hürden, wiederum abstraktere zu vermittelnde Kenntnisse des deutschen föderalen Systems der Polizeien des Bundes und der Länder an nichtdeutsche Agenturen (den deutschen Agenturen sind die Strukturen gleichfalls nicht gänzlich geläufig, aber immerhin vertrauter) sowie noch längere Ausschreibungsverfahren mit entsprechend Verzug. Sofern die Polizeien – wie einst g1 – dieses Prozedere umgehen möchten, aber dennoch in Agenturleistungen anberaumter Höhe zu investieren denken, bleibt ihnen die angebotenen Leistungen in kleineren Päckchen an verschiedene Agenturen zu vergeben, was wiederum einen erhöhten Aufwand des Netzwerks im Sinne einer einheitlich wirkenden Strategie mit sich bringt und auf diese Weise wiederum Personal und Arbeitszeit bindet.

Da im Öffentlichen Dienst regelmäßig Ausschreibungen stattfinden müssen, wechseln bisweilen auch die auf Zeit beauftragten Agenturen, was einen weiteren Wissensverlust der bearbeitenden Personen mit sich bringen kann. Es ist möglich, dass der hier vorliegenden Untersuchung auch aus derartigen Gründen manch ggf. vollständiges Kommunikationskonzept nicht vorliegt, da es in den Händen der jeweiligen Agentur liegt. Hierin besteht seitens einiger Expert:innen ein wesentlicher Kritikpunkte extern zugekaufter Expertise.

Neben diesen personellen Hürden zeitlicher und fachlicher Natur schwanken auch die jährlichen Haushalte des Öffentlichen Dienstes und die damit verbundenen jährlichen Budgets der Nachwuchswerbung, welchen die Polizeien entsprechend flexibel begegnen müssen. Dieser Sachverhalt erschwert weiter langfristige Zusammenarbeit mit Externen, welche auf ihre Budgets angewiesen sind und wirkt sich entsprechend auf den Output jener aus.

Auch das Einhalten der Corporate Identity geht nicht stets mit der notwendigen jugendlichen Kommunikation der Nachwuchswerbung einher und sorgt für taktisch-operative Herausforderungen. Wie das Interview mit der Schülerin jedoch zeigt, ist ein Wiedererkennungswert im von allen Branchen umworbenen Feld der Nachwuchsakquise durchaus bedeutend. Neben dem potenziell neuen jungen Personal muss jedoch auch das bestehende Personal Akzeptanz für die Selbstdarstellung ihrer Arbeitgeberin aufbringen, wodurch eine zusätzliche Hürde bestehen kann.

Auf Ebene des strategischen Controllings gilt es darüber hinaus weitere Wege einzuhalten, die je nach Organisationsstruktur unterschiedlich gangbar und ergiebig sind. Konzeptionell festgehalten werden die Schnittstellen der Konzeptarbeit zu denen der übergeordneten Organisationskommunikation bisher nicht, soweit es diesen Erhebungen bekannt ist. Entsprechend finden auch keine gesonderten Bemühungen bezüglich der Ermittlung der immateriellen Werte im Sinne eines ganzheitlichen Kommunikationscontrollings statt. Dem schließt sich eine weitere Perspektive an: In den Interviews wird oftmals Ressourcenmangel als Begründung für fehlende Konzeptarbeit genannt. Das *ökonomische Prinzip* zeigt zwei Verhältnismäßigkeiten von Ressourceneinsatz auf:

1. Minimalprinzip: Mit minimalem Input wird ein gegebener Output erreicht.
2. Maximalprinzip: Mit gegebenem Input wird ein maximaler Output erreicht.

Entgegen mancher Erwartungen, kann jedoch niemals mit einem Minimum ein Maximum erreicht werden. Doch genau das scheint seitens einiger Haushaltsplanungen die Erwartungshaltung an die Nachwuchswerbung zu sein. Obgleich sich eine seichte Verbesserung der finanziellen Budgets abzeichnet, scheint im Rahmen der Haushaltsplanungen die Bedeutung immaterieller Wertschöpfung noch nicht deutlich geworden zu sein. Trotzdem seit Jahrzehnten absehbar ist, dass Personal ein knapper werdendes Gut ist, das es zu erreichen gilt und dessen Bindung an die Organisation ein hohes Gut ist. Denn was ist eine Organisation ohne Menschen?

Die theoretischen Ausführungen dieser Studie zeigen, dass entsprechend dem ökonomischen Maximalprinzip eine stringent durchgeführte strategische Kommunikationsarbeit mitsamt der dazugehörigen Qualitäts- und Erfolgsmessungen dieser immateriellen Werte die gegebenen Ressourceneinsätze optimieren und langfristig

den Organisationswert steigern können. Abgesehen von der grundsätzlichen Akzeptanz der Bedeutung strategischer Kommunikationsarbeit wird insbesondere besagte Qualitäts- und Erfolgsmessung noch selten stringent durchgeführt. Neben dem finanziellen und zeitlichen bzw. personellen Ressourcenmangel ist unter anderem fehlendes Knowhow ein Hauptgrund dafür. Insofern ist es zum einen notwendig jenes Bewusstsein für professionelle Kommunikationsarbeit in allen Hierarchieebenen – inklusive den Innenministerien – weiter zu stärken. Zum anderen müssen praktische Handlungsempfehlungen für geeignete Messinstrumente des Kommunikationscontrollings sowie der Evaluation in den entsprechenden Abteilungen vermittelt werden. Denn nur unter Zuhilfenahme der sich entwickelnden und miteinander vergleichbaren Ergebnisse lässt sich mittel- bis langfristige ein Erfolg feststellen. Da Anfangsbewertungen kaum zu deuten sind, geht diesem großen Ganzen der Bedarf einer Nullmessung voran, welche die größte Hürde für die meisten Polizeiorganisationen darstellen dürfte und deren Fundament strukturierte Analyse und Evaluation darstellt.

Bis auf wenige Beispiele ist somit festzuhalten: Praktisch wird einiges intuitiv richtig gemacht, jedoch nicht nachhaltig festgehalten, sodass eine landesspezifische und erst recht bundesweit langfristige Professionalisierung weiterhin aussteht. Dabei scheint es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg und der Organisationsgröße samt ihrer verfügbaren Ressourcen zu geben. Da sich die Polizeien im oligopolitischen Wettbewerb in nur geringem Maße als tatsächliche Konkurrenz erachten und sie ähnlich gelagerten Herausforderungen gegenüberstehen, begrüßen Sie dem IMK-Beschluss von 2013 entsprechend einen näheren Austausch miteinander, der auf Ebene der Einstellungsbehörden, jedoch bisweilen noch nicht auf Ebene der Nachwuchswerbung, systematisch stattfindet. Den Gedanken weiter flechtend scheint es laut Expert:innen unrealistisch, vermehrt gemeinsame Kampagnen zu fahren. Jedoch wird es für möglich und hilfreich erachtet, würde es eine Stelle geben, welche zentral ansprechbar für die Werbebelange aller Polizeien sei und auch den Austausch miteinander fördert, da seitens der Expert:innen Synergieeffekte gemeinschaftlicher Diskussionen vermutet und erhofft werden.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage FF2

FF2 – Empfänger:innen Abiturient:innen: Inwiefern gelingen den Polizeien die Ansprachen der relevanten Zielgruppen und die damit verbundene glaubwürdige Vermittlung des Polizeiberufes im Zuge der Nachwuchsrekrutierung?

In der Theorie wird herausgestellt, dass Kommunikation zwischen Sender:innen und Empfänger:innen stattfindet. Die Kampagnentheorie zeigt im Sinne der Verhaltensökonomie auf, dass Sender:innen die Absicht haben bei den Empfänger:innen eine vorab formulierte Wirkung zu erzielen, welche nach kurzfristiger Aufmerksamkeit für die gesendeten Informationen die mittelfristige Beeinflussung der Einstellungen zum Ziel hat, die letztlich eine Handlung nach sich zieht, welche langfristig Bestand hat.

Der Vollständigkeit halber galt es in dieser Studie nicht bloß die Absichten und Fachlichkeiten der Polizeien als sendenden Arbeitgeberinnen herauszustellen, sondern auch einen Einblick in die Auswirkungen aufseiten der empfangenden potenziellen Arbeitnehmer:innen zu gewinnen. An dieser Stelle war von besonderem Interesse, ob sich die Zielgruppen im Sinne des kurzfristigen Ziels der Aufmerksamkeit erstens angesprochen fühlten und sie die dargestellten Szenerien zweitens als glaubwürdig empfanden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zahl der bereits vorab Interessierten und derer, die während der Rezeption über den Polizeiberuf nachdachten, nahezu gleich ist. Sie zeigen jedoch auch, dass sich weniger Schüler:innen bewerben würden, als vorab interessiert waren, obgleich deutlich mehr die dargestellten Arbeitgeberinnen weiterempfehlen würden. Zugleich wird deutlich, dass den Schüler:innen nicht klar ist, wer die Arbeitgeberinnen sind – denn weder die Organisationen selbst noch die Domains ihrer Karriereseiten wurden erinnert, zudem die beiden Videos auch vorab nicht bekannt waren. Entsprechend ist zu hinterfragen, inwiefern den Schüler:innen eine Empfehlungsabsicht oder gar Absicht der eigenen Bewerbung vorschwebt. Währenddessen werden die rezipierten Szenerien als eher glaubwürdig eingestuft. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass eher Selbstzweifel daran bestehen, für den Beruf oder die Organisation geeignet zu sein, als dass die Arbeitgeberin nicht empfehlenswert sei. Ebenfalls wäre zukünftig nicht bloß zu hinterfragen, wie glaubwürdig die Stimuli wirken, sondern zudem welches Bild des Polizeiberufes

die Proband:innen bereits haben, um weitere Erkenntnisse über den Ausgangspunkt des Berufsbildes bei der primären Zielgruppe zu erlangen. Hierzu ist bisher keine wissenschaftliche Erkenntnis bekannt. Weiter bestätigt sich die Annahme, dass die Schüler:innen kaum um die 18 Polizeien des Bundes und der Länder wissen. Entsprechend ist zu hinterfragen, inwiefern sie überhaupt eine Einschätzung zu der Glaubwürdigkeit oder der Weiterempfehlung dieser Arbeitgeberinnen geben können, wenn ihnen die Rahmenbedingungen der Organisationen und entsprechend des Tätigkeitsfeldes nicht geläufig sind.

Sowohl im Interview mit der Schülerin als auch in jenem mit den Expert:innen bestätigen sich gegenseitig nicht bloß die Erkenntnisse des Nicht-Wissens um föderalistische Organisationsstrukturen. Auch Aussagen zum persönlichen Direktkontakt durch Verwandte, Bekannte oder Einstellungsberater:innen und dem erlebtem Praxisbezug durch Praktikumstage werden beidseits als besonders erfolgsversprechend wahrgenommen. Hingegen zeigt sich gleichfalls die relativ geringe Aufmerksamkeitsspanne bezüglich der Vermittlung sachlicher Informationen, wie Ausbildungsstandorten, Verwendungen oder dem mit Schreibtischarbeit verbundenen Berufsalltag. Das gezeichnete Bild von PVB:innen wird hierbei nicht bloß durch die Öffentlichkeitsarbeit der Polizeien geprägt, sondern zugleich wesentlich durch die Darstellung in den Medien – sei es nachrichtlich (bedenke: Reputation ist ein grenzübergreifender Wert) oder vor allem künstlerisch. Diesem entgegenzuwirken und zugleich bei wachsender Aufmerksamkeitsökonomie und geringerer Aufmerksamkeitsspanne der Zielgruppen Interesse zu wecken, ohne unauthentische Botschaften zu senden, fordert die Polizeien heraus. Nichtsdestotrotz müssen sich die Polizeien diesem Problem weiter stellen. Insbesondere da die hier gewonnenen Erkenntnisse – wenn gleich nicht repräsentativ – darauf schließen lassen, dass es den Polizeien bei Weitem noch nicht gelingt, sich als Arbeitgeberinnen zu positionieren. Diese aus den Ergebnissen abgeleitete Erkenntnis schließt passgenau an den Befund der ersten Forschungsfrage an, nach welcher bisher kaum strategisch konzeptionell agiert wird. Ein sich weiter verdichtender Verdacht besteht an diesem Punkt der Diskussion in der Theorie der Polizeien als neo-institutionalistische Organisationen, welche einen Rationalitätsmythos leben. Denn obgleich die Bedarfe und Er-

wartungen seit Jahrzehnten absehbar sind, folgen die Polizeien diesem Wandel lediglich als späte Adoptoren und hängen dem sich verknappenden Wettbewerb hinterher, während sie zugleich durch diverse Regularien ausgebremst werden.

In aller Kürze beantwortet sich F2 wie folgt: Kaum. Obgleich die gestalterische Darstellung als glaubwürdig befunden wird, bleiben die Arbeitgeberinnen der Zielgruppe unerkannt, wodurch die gewünschte Positionierung unadressiert bleibt.

Das Positive an diesem Befund lautet: Es gibt noch Luft nach oben. Diese Arbeit bietet den Polizeien des Bundes und der Länder einen fundierten Anhaltspunkt für Belange der K-Fragen, von welchen noch ausreichende ausstehen.

7.3 Thesen der Lagefelder

Diese Dissertation beschreibt das umfassende Lagebild der polizeilichen Nachwuchswerbung des Bundes und der Länder. Dabei gliedert sich das Lagebild in drei wesentliche Lagefelder, d. h. „themenspezifische Teilmenge[n] des Lagebildes“ (PDV 100, Anlage 20, Stand 04/2020), bestehend aus Theorie, Empirie und Praxis. Diesen Lagefeldern jeweils zugeordnet werden abschließend Thesen aufgestellt, welche einen abschließenden Überblick über die Herangehensweise und Erkenntnisse dieser Studie liefern sollen.

Lagefeld Theorie

1. *Das höchste Organisationsziel ist die Handlungslegitimität. Ob organisationssoziologisch oder kommunikationswissenschaftlich – Legitimation ist ein wesentlicher Faktor für Organisationen. Sie unterstreicht die Relevanz der Zielgruppenorientierung im Sinne integrierter Organisationskommunikation, welche von der Organisation für die interne Akzeptanz bis hin zu der gesellschaftlichen Akzeptanz der Stakeholder:innen konsistent durchdacht werden sollte. Hierzu ist eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung der Organisationskommunikation hinsichtlich eines professionellen Reputationsmanagements unabdingbar.*

2. *Wertschöpfung hat viele Facetten – vor allen Dingen immateriell. Diese Erkenntnis geht einher mit einem zeitgemäßen Managementverständnis. Entsprechend gilt*

es, Organisationsprozesse nicht bloß fiskalisch zu messen und zu steuern, sondern auch und insbesondere ausgerichtet an der knapper werdenden Ressource Mensch. Denn nur so können Werte der Arbeitgeberinnenmarken der Polizeien und der damit einhergehenden langfristigen Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen den Staatsapparat und damit die Innere Sicherheit strategisch langfristig und professionell stärken.

3. Die gesellschaftliche Organisationsentwicklung der Polizeien unterliegt dem Rationalitätsmythos. Nicht zuletzt zeigt die langwierige Entwicklung der Frauen in der Polizei, dass Polizeiorganisationen in der Regel schwerfällig sind. Sie nehmen sich zwar dem gesellschaftlichen Wandel an, jedoch entkoppelt und lediglich als späte Adoptoren. Dreimann führt diesbezüglich folgenden kritischen Gedanken hinsichtlich der zu beobachtenden Vergangenheit sowie Gegenwart und daraus abzuleitenden Zukunft der Polizeien an: „Aus der Physik wissen wir, dass man sich schneller als der Strom bewegen muss, um ein Schiff zu steuern“ (Dreimann 2017: 18). Obgleich sich die Polizeien auf ihrem Organisationsfeld in einem Oligopol zueinander befinden, scheint dieser Tanker der Schwerfälligkeit auf einem bundesweiten Ozean behördlicher Isomorphie zu tuckern – wenn auch verschiedener Ausprägung – welcher ein alle hierarchischen Strömungen und Meerestiefen überquerendes Change Management lange nahezu unmöglich machte und nur allmählich manövrierbar scheint.

Lagefeld Empirie

4. Das Analysemodell schafft durch die zugleich interne und externe Perspektive ein umfassendes Lagebild gelebter strategischer Kommunikationskonzeption für die empirische Polizeiforschung und erweist sich dadurch als hilfreiches Instrument für weitere Untersuchungen dieser Art. Neben der strategischen Kommunikation berücksichtigt es verwandte interdisziplinäre Grundlagen (managementtheoretisch, organisationsoziologisch, psychologisch) sowie den praxisrelevanten Status quo der polizeilichen Nachwuchswerbung (rechtliche sowie politische Regularien, gesellschaftliche Debatten, Historie), identifiziert dadurch eindeutigen Forschungsbedarf und baut so auf ein perspektivenreiches Gerüst auf.

5. *Die Methode der Blickverlaufsmessung ist kritisierbar.* Dennoch liefert sie innerhalb der ausgemachten Forschungslücke Anhaltspunkte für die Aufmerksamkeit der Zielgruppen, wenngleich eine größere Stichprobe wünschenswert gewesen wäre. Neben den Methoden der Inhaltsanalyse und den Interviews stellt jene durch die Befragung gerahmte Blickverlaufsmessung letztlich einen vielfältigen Methodenmix für diese Monographie dar.

Lagefeld Praxis

6. *Die Richtigen richtig anwerben? Das strategische Kommunikationskonzept ist weitestgehend noch nicht in den Polizeien angekommen.* Zudem ist der Konzeptbegriff nicht eindeutig bekannt. Obgleich mehr gelebte Konzeptpraxis betrieben als dokumentiert wird, ist diesbezüglich kaum nachhaltiges Wissensmanagement zu verzeichnen. *Weiter ist es das eine, Konzepte zu haben – sie zu implementieren ist die nächste Herausforderung.* Die Mitarbeiter:innen der Sachgebiete der Nachwuchswerbung müssen a) von ihrem Konzept wissen, es b) verstehen und c) danach handeln. Da die Organisationen unterschiedlich zentral oder dezentral Nachwuchswerbung betreiben, bedeutet dies einen gewissen Koordinationsaufwand, welcher sich auch durch weitere Abteilungen zieht (bspw. Social-Media-Teams, PÖA, Einstellungsberater:innen) bis letztlich bestenfalls alle Mitarbeiter:innen der Organisation verinnerlichen und guten Gewissens akzeptieren, wie sich die Organisation positioniert und welche Botschaften sie sendet. Das alles muss bei fortschreitender Zeit und im zirkulären Prozess der Fortschreibung des Konzeptes geschehen.

7. *Das Wissensmanagement der Nachwuchswerbung leidet unter den häufig wechselnden Zuständigkeiten.* Hiervon ist durch die zumeist fehlende Konzeptarbeit insbesondere die strategische Leitungsebene betroffen, welche sich zu häufig wieder neu sowie eigenständig bei oftmals fehlender Expertise einarbeiten muss. Gleiches gilt jedoch auch für Agenturwechsel, welche das Wissen über ihre beauftragte Konzeptarbeit nicht stets vollständig an die Sachgebiete vermitteln (können).

8. *Immaterielle Wertschöpfung wird schleichend erkannt – und verkannt.* Während sich die Sachgebiete der Nachwuchswerbung zunehmend der Bedeutung ihrer Wertschöpfung bewusst werden, spiegelt sich dies auf Seiten der Haushaltsplanungen oft nicht wieder. *Zugleich werden politische Anforderungen an die Sachgebiete*

gestellt, deren Umsetzung weder monetär noch personell, strukturell, rechtlich oder technisch ausreichend agil unterstützt werden. Sei dies das Erfüllen bestimmter Bewerbungsabläufe, Einstellungsquoten, Einstellungs Voraussetzungen, Nutzung neuer sozialer Medien am Zahn der Zeit oder zu befolgende Vergaberichtlinien.

9. IwM – Irgendwas mit Medien. Getreu dieses Mottos wird dem grundsätzlichen Bedarf externer Expertise inhouse zwar zunehmend begegnet, jedoch wird diese in der Beschaffung noch zu global betrachtet. Eine Grafikerin ist keine Kommunikationsmanagerin, eine Marketingkauffrau ist keine Videojournalistin, ein Kommunikationswissenschaftler kein Content Creator – und andersrum. Dennoch setzen die Sachgebiete ihre Hoffnung durch ihre gleichfalls knappen personellen Ressourcen auf einzelne Externe als Allheilmittel aller strategischen sowie taktisch-operativen Belange.

10. Die Organisationen haben unterschiedliche Strukturen und Personalbedarfe. Wenngleich insbesondere PVB:innen eine große Rolle in der Nachwuchswerbung der Polizeien spielen, werden auch Mitarbeiter:innen für andere Sparten gesucht. Viele Berufsbilder zugleich zu bewerben ist jedoch eine Herausforderung, die sowohl organisatorischen als auch logistischen und finanziellen Mehraufwand bedeutet und konzeptionell bisher kaum zu leisten ist.

11. Die Polizeien stehen kaum im Konkurrenzverhältnis zueinander. Durch den Heimatbezug junger Menschen besteht in der Regel ein unwesentlicher Wettbewerb zwischen den Organisationen, welcher den Chancen gemeinsamer Synergieeffekte wesentlich nachsteht. Insofern benötigen und wünschen die Polizeien auf allen Ebenen mehr Austausch untereinander. Neben der bundesweiten Fachtagung der Leitungsebene scheint auch eine Plattform auf operativer Ebene sinnvoll. Weiter könnte eine zentrale Stelle zur Koordinierung nützen, die sowohl fachlich beraten als auch besagten bundesweiten Austausch anregen und organisieren kann.

12. Die Polizeien positionieren sich nicht ausreichend regional als Arbeitgeberinnen im Föderalismus. Sowohl aus den Expert:inneninterviews als auch aus dem Eyetracking-Experiment geht hervor, dass den potenziell jungen Bewerber:innen oftmals nicht bewusst ist, dass verschiedene Arbeitgeberinnen Polizei in Deutschland bestehen. Entsprechend sind ihnen die jeweiligen Tätigkeitsfelder der einzelnen Organisationen ebenso unklar wie vermutlich auch der Berufsalltag.

13. *Der persönliche Kontakt mit potenziellen Bewerber:innen ist zentral.* Ob Praktikumstage, Bekannte bei der Polizei oder Gespräche in Schulen und auf Berufsmessen – das eigene Erleben der Polizei hält die Organisation im vordergründigen Gedächtnis der Interessent:innen. Weiter kann festgehalten werden: *Das Auftreten der Einstellungsberater:innen hat Einfluss auf ihre Nahbarkeit und somit den zustande kommenden direkten Kontakt.* Da der Direktkontakt die potenziellen Bewerber:innen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann, sollten die ausgewählten Einstellungsberater:innen auch durch diese Brille der noch nicht ausgereiften jungen Menschen betrachtet und entsprechend mit Bedacht ausgewählt werden.

14. Damit einher geht die folgende These: *Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen.* Doch diese als Testimonials zu gewinnen erweist sich als schwierig. Zudem geht auch mit diesem Phänomen der Bedarf interner Akzeptanz und integrierter Organisationskommunikation einher. Denn der beschriebene Mechanismus ist nicht bloß für Testimonials und Einstellungsberater:innen bedeutend, sondern durch ihre stete Beobachtung in der Öffentlichkeit und der damit verbundenen Außenwirkung für alle Mitarbeiter:innen aller Polizeien – auch grenzübergreifend.

15. *Schüler:innen haben ein relativ breit gestreutes Bild von der Vertrauenswürdigkeit der Polizei.* Das Vertrauen von Schüler:innen in die Polizei ist zwar insgesamt relativ hoch, aber innerhalb des Samples gehen die Meinungen auseinander. Dieser Befund kann als Symptom der aktuellen Nachwuchswerbesituation gewertet werden und birgt noch weiter zu ergründende Dunkelfelder bezüglich des Arbeitgeberinnenimages der Polizeien des Bundes und der Länder.

16. *Polizisti:innen sind in erster Linie Mitarbeiter:innen einer Behörde, keine Actionheld:innen.* *Nur ein authentisch vermitteltes Berufsbild erzielt langfristig zufriedene Mitarbeiter:innen und stärkt die Arbeitgeberinmarke nachhaltig.* Diese zu vermittelnde Authentizität beginnt bei der sachlichen Darstellung der teils unattraktiven Ausbildungsstandorte, der realistischen Einschätzung bestimmter regionaler sowie thematischer Verwendungen und Karrierewege nach Ausbildung oder Studium (Einsatzhundertschaft vs. Reiterstaffel) und dem Auseinandersetzen mit dem Schichtdienstmodell. Umso realistischer die Erwartung der Anwärter:innen bei Ausbildungsantritt ist, desto wahrscheinlicher ist eine langfristig zufriedenstellende

Mitarbeiter:innenbindung und Zufriedenheit des einzelnen sowie letztlich des gesamten Personalkörpers, welcher zudem wiederum Außenwirkung erzielt (s. These 14).

17. *Diversität wird theoretisch gewünscht, lässt sich jedoch praktisch schwierig bewerben.* Allerhand Faktoren tangieren dieses vielfach diskutierte Feld: Politisch geforderte Quoten, rechtliche Rahmenbedingungen, Erwartungen der Gesellschaft, Druck durch die Verknappung des Arbeitnehmer:innenmarktes, die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen und dabei insbesondere die Akquise Freiwilliger, welche Diversität im Rahmen von Werbemaßnahmen öffentlichkeitswirksam nach außen verkörpern können. All das geschieht vor dem Hintergrund grundsätzlich diversitätsunabhängiger Bestenauslese, auf welche sich auch die Mitarbeiter:innen berufen, welche beispielsweise aufgrund ihrer Eignung statt ihrer Diversitätsmerkmale anerkannt werden möchten.

18. *Die Polizei sollte kein Spiegelbild der Gesellschaft anwerben und abbilden.* Diese These bezieht sich betont auf den inneren Wertekompass und Charaktereigenschaften von Mitgliedern der Gesellschaft. Das Spektrum gesellschaftlicher Gesinnungen ist weiter gestreut, als es die Verfassung gutheißt. Als Organ der Exekutive sind verfassungskonforme Normen und Werte und damit verbundene professionelle Objektivität aller PVB:innen Grundvoraussetzung und insofern anzustreben.

19. *Die Polizeien unterliegen dem Wandel vom Arbeitgeber:innenmarkt zum Arbeitnehmer:innenmarkt.* Personalknappheit durch sinkende Geburtenraten und die Pensionierungswelle waren längst absehbar und wurden seit Jahrzehnten auf allen Entscheidungsebenen der Polizeien und Ministerien diskutiert. Statt den Folgen zuvorzukommen, blockierte sich das Verwaltungssystem auch trotz wiederkehrender theoretischer Einsichten und gelangte so zu diesem sich abzeichnenden Lagebild Nachwuchswerbung. Kurzfristige Einstellungsoffensiven stellten den Ausbildungs- und Praktikumsbetrieb vor weitere Herausforderungen. Trotz solcher Maßnahmen bleibt die Lage angespannt. *Die Wettbewerbsfähigkeit der Polizeien mit anderen BOS mag auf einem ähnlichen Level liegen. Im Vergleich zu vermögendere[n] und agileren Arbeitgeber:innen spitzt sich der Konkurrenzkampf jedoch weiter absehbar zu. Diese Entwicklung ist ein Grund mehr für die Polizeien sich strategisch als Arbeitgeberinnen zu positionieren.*

Nachdem die beiden Ebenen Senderin und Empfänger:innen abschließend miteinander diskutiert wurden und die voranstehenden Thesen abgeleitet wurden, folgt nun die Zusammenfassung des Lagebildes mit einer finalen Lageeinschätzung in Form einer SOWT-Analyse, bevor die Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben werden.

7.4 Conclusio des Lagebildes

Werden die Schnittstellen der beiden Ebenen Senderinnen Polizei und Empfänger:innen Abiturient:innen gemeinsam betrachtet, wird eines vordergründig deutlich (wenngleich das Schüler:innenexperiment nicht repräsentativ ist): Die Polizeien positionieren sich gegenüber der primär relevanten Altersklasse der Abiturient:innen nicht eindeutig als eigenständige Arbeitgeberinnen. Das gilt nicht bloß für die beiden Polizeien der audiovisuellen Stimuli, sondern auch für alle anderen, wie die Ergebnisse des Fragebogens zum allgemeinen Wissen um die föderalistischen Strukturen der bundesdeutschen Polizeien zeigen.

Der Gap der gewünschten Diversität mit dem Fokus der beabsichtigten Anwerbung von Frauen und Bewerber:innen mit Migrationshintergrund sowie die zugleich dazu notwendig anzuwerbenden Testimonials zeigt sich auszugsweise in den weiterhin unterrepräsentierten Protagonist:innen beider Kategorien der beiden Nachwuchswerbevideos, die sich auch in der Wahrnehmung der Abiturient:innen spiegeln. Die weiterhin bestätigte Hypothese der vorwiegend jungen Darstellerinnen lässt sich auf Basis des Testimonial-Gedankens von PVB:innen mit der Historie der Einstellung von Frauen in den Polizeivollzugsdienst und der weiterhin geringeren Mitarbeiterinnenzahl erklären, was die Verfügbarkeit der freiwilligen geeigneten Testimonials weiter verknappt.

Die weiter anberaumten Botschaften des authentisch vermittelten Berufsbildes scheinen in sendender Absicht und empfangender Wahrnehmung näher beieinander zu liegen. Die Ergebnisse des Eyetrackings bestätigen neben fixierten Gesichtern jedoch auch den visuellen Fokus auf polizeiliche Gerätschaften, was den Polizeien hinsichtlich der wahrgenommenen Darstellung in Bezug auf die beabsichtigte Wirkung eines authentisch vermittelten Berufsbildes bewusst sein sollte.

Durch die hier gewonnenen Erkenntnisse bestätigt sich der Verdacht weiter, dass die Polizeien dezidiert strategische Kommunikationskonzepte für ihre Nachwuchswerbung anwenden sollten, um langfristig zufriedene Mitarbeiter:innen zu gewinnen und so die Innere Sicherheit ohne Qualitätsverluste zu gewährleisten. Denn wie die Einführung zeigt birgt ein zu geringer Personalstand nicht bloß geringere Mitarbeiter:innenzahlen, sondern führt langfristig zu Einbußen aller Angehörigen der Organisation – sei es durch Mehraufwand, Überstunden und entsprechend gesundheitliche Folgen. Darin birgt sich neben dem grundsätzlichen Qualitätsverlust langfristig die Gefahr einer abnehmenden Reputation des Polizeiberufes, da Mitarbeiter:innen eine besonders glaubwürdige Quelle darstellen und entsprechend Einfluss auf die Entscheidungen potenzieller Bewerber:innen haben.

Tabelle 48: SWOT-Analyse der polizeilichen Nachwuchswerbung

<p>Interne Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachsendes Bewusstsein für strategische Kommunikation • Offenheit der Verantwortlichen für eine lernende Organisation in Bezug auf die Nachwuchswerbung • Stellenaufwuchs externer Expertise • Offenheit zum Austausch mit den anderen Polizeien • Netzwerk (innerhalb der eigenen Organisation und teils mit anderen BOS) • „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“ • Keine Bestandsgefährdung wie in freier Wirtschaft 	<p>Interne Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensmanagement • Wechsel der Zuständigkeiten • Ressourcen (zeitlich, finanziell, Knowhow, personell) • Verfügbarkeit interner Testimonials • Austauschintensität mit den anderen Polizeien (zeitlich & örtlich) • Verschachtelte Strukturen und Hierarchien (bspw. Hochschulen, Innenministerien) • Corporate Identity & Design • Personalmangel riskiert Gesundheit und Zufriedenheit der PVB:innen und kann zum Reputationsverlust führen • Sorge um Qualitätsverlust im Prozess der Eignung/Auswahl • Langwierige Rekrutierungsprozesse
<p>Externe Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Polizei • Ansehen des Polizeiberufes • „nicht formal qualifizierte“ junge Erwachsene (nfQ; BIBB-Datenreport: 286ff.) 	<p>Externe Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografischer Wandel • Abiturjahrgänge von G8 zu G9 • Arbeitgeber:innenmarkt → Arbeitnehmer:innenmarkt • Aufmerksamkeitsökonomie (vs. authentische Nachwuchswerbung #Action) • Politische & gesellschaftliche Erwartungen (Quoten, Diversität, Spiegelbild der Gesellschaft u.Ä.) • Wahrnehmungsphänomen Reputation vs. föderale Strukturen • Polizei vs. künstlerische Darstellung von Polizei (Film, TV, Romane)

Trotz dieser dämpfenden Aussichten birgt der Befund dieser Arbeit auch eine gute Nachricht: Die absehbar kritische Lage, in der sich die Polizeien befinden, hat die Möglichkeit durch strategische Kommunikation verbessert zu werden. Somit ist diese Arbeit ein als positiv zu deutender Anhaltspunkt für die Polizeien zu werten, um für sich auszumachen, an welchem Hebel sie jeweils zur Beantwortung der K-Fragen ansetzen können. Besagte in dieser Arbeit zur Sprache gekommene Hebel wurden im Rahmen einer SWOT-Analyse in Tabelle 48 zusammengetragen und liefern den Polizeien einen ersten Ansatz für ihre eigene Konzeptionierung. Dabei sind unter Berücksichtigung der externen Umweltfaktoren (Chancen/Risiken) die internen Stärken auszubauen sowie die internen Schwächen abzumildern.

Im Anschluss an diese Befunde stellt sich die Frage, wie sich die Polizeien zukünftig entwickeln. Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass ein weiteres Umdenken in den Organisationen unausweichlich ist. Denn die basalen immateriellen Werte von Vertrauen und Akzeptanz bilden die Grundpfeiler einer funktionierenden demokratischen Exekutive. Oder wie Herbert Reul es formuliert: „Ein Staat ohne Vertrauen verliert irgendwann seine Existenzgrundlage“ (Reul 2022: 9). Zwar werden die Ressource Mensch, die Polizei als Freund und Helfer, immaterielle Werte sowie Aspekte der Ethik und paralleler Entwicklungen gesellschaftlichen Wandels und der Polizei als für die Zukunft bedeutend angesehen (Katzidis 2022; Kurbacher 2022; Reul 2022). Die angesprochenen zu kalkulierenden monetären Investitionen beziehen sich jedoch weiterhin auf die Faktoren Personal und Technik als zukunftsweisend notwendige Ressourcen (vgl. Reul 2022), wodurch der Stellenwert strategischer Kommunikation in der Haushaltsplanung erneut deutlich wird. Denn Investitionen in Kommunikationsarbeit oder ein professionelles Reputationsmanagement, welche sowohl innerbehördlich als auch zwischen der Bevölkerung und dem Staat vermittelt und jene immaterielle Werte stärkt und pflegt, sind nicht zu verneinen. Aus dieser Conclusio folgen nun die abzuleitenden Handlungsempfehlungen für die Polizeien des Bundes und der Länder.

7.5 Handlungsempfehlungen

Aus den bisherigen Herleitungen lassen sich auf fünf Ebenen Handlungsempfehlungen für die professionalisierte Kommunikation der Nachwuchswerbung ableiten, welche teilweise bereits durch die IMK angeregt wurden (2014b: 22): Für (1) die Abteilungen der Nachwuchswerbung sowie (2) die Abstimmungswege und (3) Haushaltsplanung der einzelnen Organisationen, (4) die Abteilungen der Nachwuchswerbung aller Polizeiorganisationen und (5) auf einer diese Abteilung verbindenden neutralen Metaebene. Die fünf Empfehlungen werden im Folgenden aufgeführt und erläutert.

(1) Die Abteilungen der Nachwuchswerbung sollten sich nicht nur implizit mit strategischen Teilkonzepten befassen, sondern explizit konzeptionieren und übersichtlich dokumentiertes Wissensmanagement betreiben.

Um diesen Vorgang zu unterstützen wird das Prozedere nachfolgend in Form einer ersten übersichtlichen Checkliste dargestellt. Dadurch soll ein möglichst hürdenfreier Nutzen für die praktische Polizeiarbeit gegeben werden. Dabei werden praktische Empfehlungen aufgelistet, was in der jeweiligen Phase der Konzeptionierung zu tun ist. Die Checkliste soll nicht bloß helfen selbständig aktiv zu konzeptionieren, sondern auch zu wissen, worauf inhaltlich bei beauftragten Agenturen geachtet werden muss. Dabei ist sie neben dem Kapitel 2.3 betont nur ein erster Anhaltspunkt und ersetzt zur eigenen Professionalisierung nicht, sich näher mit tiefergreifenden theoretischen und praxisnahen Werken mit dem eigenständigen Konzeptionieren auseinanderzusetzen (bspw. Schmidbauer & Jorzik 2017).

Analyse

- Problem: Was ist unser Problem?
- Analyse: Was beeinflusst unser Problem? → Analyse der internen und externen Faktoren, bspw. mittels einer SWOT-Analyse (interne Stärken und Schwächen, externe Chancen und Risiken). Die eigene Datenlage kontrollieren, um den IST-Stand einzusehen. Bspw. in bisherigen Evaluationen, Protokollen, Datenbanken, der Personalabteilung, den anverwandten Organisationseinheiten wie Hochschulen, Ministerien, PÖA...
- Lösung: Welcher Lösungsweg lässt sich aus der Analyse ableiten?

Strategie

- Die K-Frage: Handelt es sich überhaupt um ein kommunikativ zu lösendes Problem?
- Ziele: Welche Ziele müssen erreicht werden? → Bestenfalls SMART formulieren (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Bspw. eine feste Anzahl an Bewerber:innen oder eine Steigerung der Bewerber:innenzahlen um X Prozent innerhalb des nächsten Bewerbungszyklusses.
- Zielgruppen: Wen brauchen wir? Primär und sekundär? → Berücksichtigen Sie auch stets die bestehenden Mitarbeiter:innen als Zielgruppen. Betrachten Sie für die Anwerbung Ihre Einstellungsvoraussetzungen: Was müssen die Bewerber:innen mitbringen? Bspw. Sportlichkeit, Abitur etc. Was müssen die Bewerber:innen gerne machen, um langfristig gern den Polizeiberuf auszuüben? Bspw. Teamarbeit, Konfliktlösungen, Analysieren. Welche Personengruppen ergeben sich daraus, auch charakterlich? Tipp: Formulieren trennscharfer Persona, um die Charaktere greifbarer zu haben.
- Botschaften & Positionierung: Womit können und möchten wir unsere Zielgruppen inhaltlich erreichen? → Formulieren Sie aus Perspektive der Persona, was die Personen von Ihrer Polizeiorganisation als Arbeitgeberin denken sollen. Diese Zielrichtung sollte stimmig zu den übergeordneten Organisationszielen formuliert werden. Obacht: Ein Slogan ist keine Botschaft.

Taktik & Operationalisierung → aktive Kampagnenplanung

- Bedenke: „Eine Kampagne ist eine *dramaturgisch angelegte, thematische begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Maßnahme zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit* [...]“ (Röttger 2015: 1119; Herv. i. Orig.)
- Wie und wo können wir unsere Zielgruppen praktisch erreichen?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?
- Wie setzen wir mit wem, wann und wo unsere Maßnahmen um?
- Wichtig für die Erfolgsmessung: Nicht abschließend, sondern vorausschauend fragen: Wie können wir im Rahmen unserer Möglichkeiten messbar machen, ob wir unsere Zielgruppen wie gewünscht erreicht haben? Wie und durch wen können die einzelnen Maßnahmen evaluiert und ggf. kurzfristig angepasst werden?
- Tipp: Erstellen Sie einen Ressourcen- und Maßnahmenplan mit Zeitstrahl, kalkulierten Kosten und Verantwortlichkeiten.

Evaluation und Controlling

- Formative Evaluation: Wie laufen die Maßnahmen? → kurzfristige Erfolgsmessung während der Kampagnenlaufzeit, ggf. nachsteuern = operatives Controlling.
- Summative Evaluation: Wie liefen die Maßnahmen? Wie wirkten unsere Maßnahmen auf unsere Zielgruppen? Konnten wir einen authentischen Eindruck vom Polizeiberuf vermitteln? Konnten wir uns als Arbeitgeberin Polizei X positionieren? → langfristige Erfolgsmessung nach Abschluss der Kampagnenlaufzeit. Nützlich für den zirkulären Prozess und die weitere Konzeptgestaltung. In diesem Sinne auch mit Daten verknüpfen, die über die direkten Maßnahmen hinausgehen und den langfristigen Erfolg der Nachwuchsgewinnung beschreiben. Bspw.: Warum sagen Bewerber:innen ab? Gründe erheben!⁶⁴ (andere Stelle, andere Vorstellung...)

⁶⁴ Beispiel: Die Polizei Bayern erhebt seit 2008 die Absagegründe ihrer sogenannten „Verzichter“ (Karpfinger 2009: 59f.). Absagen sind zum einen unwirtschaftlich, da die Absagenden den Bewerbungsprozess durchlaufen haben, welcher die Polizeiorganisation personelle, zeitliche, räumliche sowie finanzielle Ressourcen kostet. Darüber hinaus senken sie die Qualität der Anwärter:innen, da

- Strategisches Controlling: Inwiefern unterstützen die Erfolge der Nachwuchswerbekommunikation die übergeordnete Organisationskommunikation, wie bspw. die Positionierung als Polizei X?
- Die Erkenntnisse der Erfolgsmessung fließen zirkulär weiter in den analytischen Part. Das Konzept kann stets fortgeschrieben werden, lediglich die Kampagnen sind befristet und werden regelmäßig erneuert, um die Aufmerksamkeit hoch zu halten.

Um diese Handlungsempfehlung (1) samt Checkliste langfristig gewinnbringend umsetzen zu können, müssen auch die umliegenden Strukturen des autonomen Handelns der Öffentlichkeitsarbeit angepasst werden:

(2) Hierarchien sind zu reduzieren, interne Netzwerke der Öffentlichkeitsarbeit sowie ihre jeweiligen Handlungsspielräume sind auszubauen.

Diese Empfehlung hat zum Ziel, dass die Organisationsstrukturen möglichst reduzierte sowie kurze Abstimmungswege zulassen und den Abteilungen mehr Verantwortung und damit Handlungsspielräume einräumen, um vor dem Hintergrund des schnelllebigen Medienwandels und der damit verbundenen Aufmerksamkeitsökonomie kongruent sowie wettbewerbsfähig agieren zu können. Dadurch kann nicht nur die Wertschöpfungskette der Nachwuchsgewinnung von der Anwerbung bis zu der Einstellung gestärkt werden. Unter Berücksichtigung der Gesamtorganisation kann auf diese Weise das umfassende Employer Branding hinsichtlich Aspekten der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und damit Mitarbeiter:innenbindung professionalisiert werden, welche die langfristigen Erfolge der Personalakquise beschreiben. Drittens sollten die Haushaltsplanungen die immaterielle Wertschöpfung strategischer Kommunikation zu erkennen und zu bemessen lernen:

(3) Die Haushalte sollten ein Bewusstsein für immaterielle Wertschöpfung aufbauen und diese zu bemessen lernen.

die nachrückenden Bewerber:innen weniger gut bestanden haben, als die absagenden Bewerber:innen. Diese Umstände zeigen abermals die Relevanz, im Wettbewerb die attraktivere Arbeitgeberin sein zu müssen.

Das gilt sowohl für Sach- als auch Personalmittel. Wenngleich die Pandemie ein spürbares Loch in den Staatskassen hinterlässt, sollte die finanzielle Unterstützung des Personalwesens und damit verbundenen Reputationsmanagements im Sinne des Employer Brandings als langfristige Investition in die Innere Sicherheit, statt als einmalige Ausgabe gewertet werden.

Die folgende Handlungsempfehlung (4) richtet sich über die je eigene Organisation hinaus an das Miteinander der Polizeien:

(4) Die Abteilungen der Nachwuchswerbung sollten sich weiterhin weniger als Konkurrentinnen, sondern als Partnerinnen verstehen und aktiv in den regelmäßigen Austausch miteinander treten sowie diesen fördern.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, wie gewünscht der Austausch ist. Es wird betont wie heimatgebunden die Bewerber:innen sind und wie gering entsprechend die Konkurrenzsituation wahrgenommen wird (trotz verschiedener Anrainersituationen von bspw. Stadtstaat und Flächenland). Die Probleme und außerpolizeiliche Konkurrenz sind oft deckungsgleich. Statt sich jeweils alleine mit knappem Knowhow auszuprobieren, könnte so eine strategische Metaebene geschaffen werden, welche sich beratend beisteht und so den Mehrwert aller fördert. So wurde es bereits zehn Jahre zuvor seitens der IMK begrüßt. Denn wie auch ersichtlich wird, ist den Bewerber:innen nur bedingt klar, wie es um die strukturelle Arbeitgeber:innensituation der Polizeien des Bundes und der Länder steht. Eine hierfür mögliche Plattform könnte beispielsweise ein regelmäßiges *Barcamp Nachwuchswerbung* darstellen, welches zum Austausch vielfältiger aktueller Themen anregen kann und das Netzwerk fördert. Hieran knüpft die fünfte Handlungsempfehlung an, welche eine gleichfalls noch nicht bestehende Metaebene beschreibt:

(5) Es wird empfohlen, eine feste Stelle zur Koordinierung der polizeilichen strategischen Nachwuchswerbung einzurichten.

Wenngleich diese Handlungsempfehlung in Anbetracht der dazu notwendigen föderalistischen Absprachen kurz- bis mittelfristig vermessen sowie wenig realistisch

scheint, revidiert sich dieser Eindruck in Anbetracht ihrer langfristig aufzeigenden Perspektive. Würde eine derart zentrale Stelle mit Fachexpertise der strategischen Kommunikation geschaffen, die für alle gleichermaßen Ansprechpartnerin ist, ergäbe sich daraus ein erheblicher Nutzen für das Wissensmanagement. Diese Stelle könnte langfristig Kontakte aufbauen (bundesweit sowie darüber hinaus), Konzepte begleiten und das Netzwerk sowie seinen Austausch pflegen. Sie brächte kalkulierbare Kosten mit sich, welche aufgeteilt auf 17 Haushalte (die Länder und der Bund) in Anbetracht des gesamtorganisatorischen Nutzens und seiner immateriellen Wertschöpfung überschaubar wären. An dieser Stelle könnte bspw. die Aufgabe verortet werden, auf das Bewusstsein der föderalen Arbeitgeberinnenstruktur zu wirken. Das dortige Personal hätte die Möglichkeit langfristige Einblicke in die Polizeiorganisationen und ihre individuellen Strukturen zu erhalten und die Polizeien sowie ihre Organisationskulturen über einen langen Zeitraum kennenzulernen, was eine einmalige Expertise der PR-fachlichen sowie polizeifachlichen Kenntnisse einen würde. Diese Handlungsempfehlung ist deshalb relevant, weil weder eine einzelne Polizei noch eine Agentur diese Leistung erbringen kann und die Ergebnisse deutlich aufzeigen, dass ein zentraler Anlaufpunkt für mehr Klarheit und klügeren Ressourceneinsatz sorgen kann. Dazu wäre es jedoch relevant eine Struktur dieser Stelle zu schaffen, welche neben dem professionellen Wissensmanagement möglichst keine regelmäßigen Personalwechsel vorsieht. Institutionell könnte diese Stelle beispielsweise an einem der Innenministerien oder an der Deutschen Hochschule der Polizei angegliedert werden, welche bereits eine gemeinschaftliche Einrichtung von vereinter wissenschaftlicher sowie polizeipraktischer Expertise ist, Erfahrungen mit Koordinierungs- und Netzwerkstellen hat und bereits die Gremienverantwortlichkeit für Fragen der polizeilichen strategischen Kommunikation innehat.

8 Fazit

Nachdem die theoretischen Hintergründe und der Forschungsstand die Rahmenbedingungen mitsamt des Status quos der polizeilichen Nachwuchssituation aufzeigten und aus jenen Erkenntnissen ein Methodenmix entwickelt wurde, um einen Einblick in die strategisch konzeptionelle Arbeit der polizeilichen Nachwuchswerbung zu erhalten, wurden die Ergebnisse dargestellt und diskutiert. Hieraus ließen sich sowohl Thesen zum Ist-Stand als auch Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung der Polizeien ableiten. Um dieses Lagebild abzurunden, werden in diesem Kapitel das abschließende Resümee sowie der aus der Studie und ihren Limitationen resultierende Ausblick gegeben.

8.1 Resümee

Diese Studie widmete sich der Frage, inwiefern die Arbeitgeberinnen der Polizeien des Bundes und der Länder den potenziellen Arbeitnehmer:innen auf strategisch konzeptionelle Weise begegnen. Dabei wurde sowohl die umfassende bundesweite Perspektive der Senderinnen Polizei als auch auszugsweise jene der Empfänger:innen der primären Zielgruppe der Abiturient:innen beleuchtet. Zusammenfassend zeigt sich, dass trotz des seit langer Zeit erkannten Nachwuchsbedarfes im Rahmen des demografischen Wandels kaum allumfassende strategische Kommunikationskonzepte bezüglich der polizeilichen Nachwuchswerbung genutzt werden, obgleich sie einige grundsätzlich strategische Komponenten im Learning-by-Doing praktizieren. Das Problem der langfristigen Professionalisierung der Nachwuchsakquise besteht in der oftmals fehlenden konzeptionellen Dokumentation und dem damit einhergehenden ausbleibenden Wissensmanagement bei regelmäßigem Personalwechsel, an welches das Knowhow bislang gebunden ist. Dieser Umstand ist somit von vielfältigen internen sowie externen kommunikativen sowie strukturellen Faktoren abhängig, denen es zu begegnen gilt – teils mittels strategischer Kommunikation, teils auf Ebene des übergeordneten Organisationsmanagements – und im Sinne des gemeinsamen Ziels der Inneren Sicherheit entgegen der strikten föderalen Trennung auf allen Ebenen, sondern im konstruktiven sowie kooperativen Austausch miteinander. Denn gegenüber den zu bewerbenden Zielgruppen scheint eine eindeutige Positionierung der Arbeitgeberinnen Polizei bisher auszubleiben.

8.2 Limitationen & Ausblick

Neben den methodischen Limitationen in Kapitel 4.5 und der möglicherweise gegebenen Beschränkungen des letztendlich zur Verfügung gestellten Datenmaterials seitens der Polizeien, führen Form und Rahmen dieser Arbeit zu weiteren Einschränkungen. So ist es bspw. nicht möglich alle Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben umfassend zu betrachten sowie Organisationen der freien Wirtschaft bezüglich der ganzheitlichen Konkurrenzsituation mit einzubeziehen sowie internationale Vergleiche anzustellen.

Diese Studie hat zum Ziel aufzuzeigen, wie es im Wettbewerb der Polizeien um die aktuelle Konzeptarbeit zur Nachwuchsgewinnung in Deutschland gestellt ist. Darauf basierend entwickelt sie im Rahmen einer Handlungsempfehlung die relevantesten Eckpunkte für ganzheitliche Konzeptarbeit. Diese soll den einzelnen Behörden helfen, selbstständig Konzeptarbeit zu leisten und extern vergebene Konzepte beurteilen zu können. Langfristig sollte untersucht werden, inwiefern sich die Behörden den Handlungsempfehlungen bedienen und wie sie jene umsetzen.

Neben dieser Erhebung auf Basis des Konzeptstatus und der Interviews der Verantwortlichen könnte als weitere Instanz die Perspektive der ausführenden Mitarbeiter:innen der Nachwuchswerbung von Interesse sein. Einige Ergebnisse deuten darauf hin, dass der tatsächliche Rollout von Kampagnen vor Herausforderungen steht – insbesondere in den Flächen. Insofern ist zu hinterfragen, inwieweit sowohl Wissen über die Konzeptexistenz als auch interne Akzeptanz bezüglich eines eigenen Konzeptes besteht. Diese Erkenntnisse könnten Aufschluss über den gesamten Kommunikationsprozess und sein Wissensmanagement liefern und daraus abgeleitet gegebenenfalls Ansätze für das weitere Aufweichen des Rationalitätsmythos bedeuten.

Hinsichtlich des personellen Ressourcenbedarfs an Arbeitskraft und Knowhow wäre interessant zu prüfen, inwiefern die derzeit allseits thematisierte Künstliche Intelligenz auch für die Konzeptionierung polizeilicher strategischer Kommunikationskonzepte hilfreich unterstützen kann.

Um bundesweit eine höhere Aufmerksamkeit auf die Organisationen der Polizeien als Arbeitgeberinnen zu legen wäre weiter zu prüfen, inwiefern eine flächendeckende Dachkampagne für die bundesweite Nachwuchsgewinnung erstellt werden

kann. Wenn sich diesbezüglich die Polizeien übergeordnet gemeinsam ausrichten würden, könnten Synergieeffekte genutzt, Ressourcen gespart und fachkundiges Knowhow stärker einbezogen werden. Dennoch wäre es jeder Landespolizei möglich eigene Teilkampagnen zu fahren, welche dem regionalen Bedarf zielgruppenspezifisch entsprechen. Ebenso wäre es denkbar eine flächendeckende Imagekampagne zu konzeptionieren, welcher länderspezifische Nachwuchskampagnen folgen. Da die Bürger:innen die Polizeien in der Regel nicht im föderalistischen Länderbezug wahrnehmen, sondern als eine ganzheitliche Organisation, könnte so eine höhere Reichweite durch eine stärkere, bundesweite Präsenz innerhalb der sich steigenden Aufmerksamkeitsökonomie erzielt werden. Zudem bedarf es einer intensiveren Befassung mit den Leitbildern der Polizeien, um sich gezielt gegenüber dem potenziellen Nachwuchs zu positionieren. Auch hier wäre denkbar, ein gemeinschaftliches Leitbild zu erarbeiten. Dazu müssten sich die Ministerien gleichfalls auf ihre Empfehlung der grenzübergreifenden Kooperation besinnen.

In diesem Zusammenhang könnte sich die bundesdeutsche Polizei auch im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft oder den BOS prägnanter aufstellen, auch bezüglich jener in angrenzenden europäischen Nachbarländern. Die genannten Wettbewerbsbeziehungen – insbesondere hinsichtlich anverwandter Organisationen wie der Bundeswehr, dem Zoll und dem Verfassungsschutz – wären hinsichtlich zukünftiger Forschung ebenfalls interessant zu untersuchen.

Da die Mitarbeiter:innen einer Organisation als wichtigste Werbeträger:innen für angehenden Nachwuchs gelten, ergibt sich der Gedanke die Langzeitstudie des Gallup-Instituts⁶⁵ speziell für die Polizeien des Bundes und der Länder zu adaptieren und durchzuführen. Es wird vermutet, dass Polizist:in zu sein mehr Profession als Beruf ist, wodurch eine überdurchschnittlich hohe intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder vorliegen könnte, welche wiederum auf die Employer Brand der Polizeien wirkt. Darauf deuten auch Studienergebnisse zu der organisationalen Identifikation von Polizeivollzugsbeamten:innen hin (vgl. Ulbrich 2019). Möglicherweise gilt diese Annahme für gänzliche BOS, weshalb ebenfalls denkbar

⁶⁵ Das Gallup-Institut erforscht Faktoren der Mitarbeiter:innenbindung und veröffentlicht seine Erkenntnisse seit 2001 jährlich in Form des Gallup Engagement Indexes (s. auch <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>, zuletzt aufgerufen am 24.10.2024).

wäre eine BOS-weite Erhebung durchzuführen. Diese mit der regulären Gallup-Studie zu vergleichen könnte weitere Befunde über den Standpunkt der Polizeien auf dem Arbeitgeber:innenmarkt liefern, welche von praktischem Nutzen im Personalwettbewerb sein könnten.

Da die Schüler:innen staatliche Institutionen wie den Zoll, Verfassungsschutz, die Bundeswehr und Militärpolizei als Polizeien zählten: Neben dem Bewusstsein der Bevölkerung für den Föderalismus und die daraus resultierenden Strukturen der Landes- und Bundespolizeien ist auch das nähere Erforschen des Bewusstseins für Aufgabenfelder der Polizeien gegenüber anderen BOS und Sicherheitsdienstleister:innen (Stichwort *Polizieren*⁶⁶) sowie des damit verbundenen Arbeitgeber:innenimages von Interesse.

Es bleibt weiter zu beobachten, wie sich hinsichtlich der Wertschöpfung von Kommunikation das Instrument bezüglich des Managements und der damit verbundenen Messung polizeilicher Reputation (vgl. Ochner 2023; Kreyenborg et al. 2025) etabliert und weiterentwickelt.

Neben der Grundsatzdebatte geeigneter Konzeptarbeit der Nachwuchsgewinnung kommen auch hinsichtlich dieses Ausblicks Gedanken zum grundlegenden System des Personalwesens der Polizei auf. Denn das Prinzip des Berufsbeamt:innentums scheint nicht mehr ausschließlich attraktiv für junge Bewerber:innen zu sein, wenn gleich die Pandemie dieser Entwicklung zumindest zeitweise etwas entgegengewirkt hat. Diesbezüglich wäre zu prüfen, ob andere sozioökonomisch ähnlich gestaltete Länder agilere bzw. resilientere Modelle vorleben, welche auch den potenziellen Bewerber:innen attraktiver erscheinen. Eine durch das Handelsblatt in Auftrag gegebene Modellrechnung zeigt, dass sich die Verdienstmöglichkeiten in der freien Wirtschaft und dem Berufsbeamt:innentum bei ähnlichen Karrieren kaum unterscheiden (vgl. Scheppe 2020). Es fragt sich, ob der stets benannte Vorteil der Sicherheit als Beamt:in die zukünftigen Generationen zufriedenstellt oder als eine Einschränkung der persönlichen Selbstverwirklichung wahrgenommen wird. Wie die Ergebnisse der VNB zeigen, sind Ansehen und Status weniger ausschlagge-

⁶⁶ „Unter Polizieren verstehen wir das gesamte staatliche, private, von Verbänden und Bürgerinitiativen getragene Handeln, das auf die Erreichung und Erhaltung von ‚innerer Sicherheit‘ zielt.“ (Fettes & Reichertz: 22)

bende Motivatoren. Ein Beispiel hierfür könnte das Schweizer Modell sein, in welchem der Beamt:innenstatus inzwischen abgeschafft wurde. Dies gibt den Mitarbeiter:innen die Chance auch ohne großen Aufwand und dem Aufgeben von Sicherheiten alternative Karrierewege zu verfolgen, sofern sie sich während ihrer Laufbahn umorientieren möchten, wie dem Bundespersonalgesetz der Schweiz zu entnehmen ist. Zudem ist die Ausbildungszeit der Polizist:innen mit stets zwei Jahren relativ kurz. Das spart zum einen finanzielle Ressourcen auf Seiten der ausbildenden Organisation. Zum anderen verringert es die Abbruchquote, welche gerade in mehrjährigen Präsenzphasen an ländlichen Polizeihochschulen mit weniger attraktivem Freizeitangebot in Deutschland beobachtbar tendenziell steigt. Im Rahmen dieser Überlegungen wäre zu prüfen, wie ein solches Modell die Qualität der polizeilichen Ausbildung weiterhin auf selbigem Niveau gewährleisten kann, zumal die deutschen Polizeien sich größtenteils weg von der Berufsausbildung und flächendeckend hin zu der Akademisierung entwickeln – teilweise mit der Empfehlung, diese von drei auf vier Jahre zu verlängern (vgl. Hoheisel-Gruler 2022), was die Studienzeit vermutlich nicht attraktiver erscheinen lässt. Darüber hinaus könnte der Personalstand durch ehrenamtliche Einheiten unterstützt werden, wie dies beispielsweise seit den 1970er-Jahren bei der Niederländischen Polizei durch die Landelijke Organisatie van Politievrijwilligers der Fall ist (vgl. LOPV o. J.).

Zuletzt lässt sich formulieren, dass Kritik bezüglich mangelnder operationalisierter Maßstäbe fiskalischer Aspekte der Personalbedarfsplanung im Öffentlichen Dienst besteht (vgl. Vesper 2016). Dieser Aspekt verdient ebenfalls nähere Betrachtung, da die Ressourcen personeller und finanzieller Natur in ihrer Güte nicht gesondert voneinander betrachtet werden können.

Dieser vielfältige Ausblick zeigt neben dem hier Erforschten auf, wie facettenreich das Feld der strategischen Nachwuchswerbung der Polizeien ist und wie groß weiterhin ihr Forschungsbedarf. Diese Dissertation ist lediglich ein erster Auftakt. Abschließend muss festgehalten werden, dass mit Kommunikationsstrategien zwar vieles geheilt werden kann, sich dadurch die damit vielfach verwobenen strukturellen Probleme jedoch nicht lösen lassen.

Literaturverzeichnis

- Abdul-Rahman, L., Espín Grau, H., Klaus, L. & Singelnstein, T. (2020a). Polizeiliche Gewaltanwendungen aus Sicht der Betroffenen. Zwischenbericht zum Forschungsprojekt „Körperverletzung im Amt durch Polizeibeamt*innen“ (KviA-Pol). 2. aktualisierte Auflage. Ruhr-Universität Bochum.
- Abdul-Rahman, L., Espín Grau, H., Klaus, L. & Singelnstein, T. (2020b). Rassismus und Diskriminierungserfahrungen im Kontext polizeilicher Gewaltausübung. Zweiter Zwischenbericht zum Forschungsprojekt „Körperverletzung im Amt durch Polizeibeamt*innen“ (KviAPol). Ruhr-Universität Bochum.
- Adam, L. & Albrecht, J. (2023). Nachwuchswerbung bei der Polizei. Die Rolle von Social Media und Markenbotschafterinnen und Markenbotschaftern. In *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, (3), S. 35-47. URL: http://dx.doi.org/10.7396/2023_3_C (zuletzt aufgerufen am 12.10.2024).
- AMEC (2020). Barcelona Principles 3.0. URL: <https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3-0/> (zuletzt aufgerufen am 01.09.2020).
- Baerns, B. (1995). PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt a. M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation IMK.
- Bayerl, P. S. & Rüdiger, T.-G. (2017). Die polizeiliche Nutzung sozialer Medien in Deutschland: Die Polizei im digitalen Neuland. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller [Hrsg.], *Handbuch Polizeimanagement*, S. 919-944. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-08926-9_40
- Beck, H. (2014). Behavioral Economics: Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-03367-5
- Becker, M. (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur*. Wiesbaden: Springer VS.
- Behr, R. (2016). Diskriminierung durch Polizeibehörden. In A. Scherr, A. El-Mafaalani, E. G. Yükseel, *Handbuch Diskriminierung*, S. 301-319. Wiesbaden: Springer VS.
- Beisch, N. & Koch, W. (2023). ARD/ZDF-Onlinestudie: Weitergehende Normalisierung der Internetnutzung nach Wegfall der Corona-Schutzmaßnahmen. In *Media Perspektiven*, 23/2023. PDF: https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2023/MP_23_2023_Onlinestudie_2023_Fortschreibung.pdf (zuletzt aufgerufen am 28.07.2024).
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2007). Konzeption von PR-Programmen. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 1. Auflage, S. 357-380. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2011). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz

- [Hrsg.], Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, S. 45-70. Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2014). Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, S. 607-632. Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. (2015a). Konzeption. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], Handbuch der Public Relations, 3. Auflage, S. 1122-1123. Wiesbaden: Springer.
- Bentele, G. (2015b). Öffentliches Vertrauen. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], Handbuch der Public Relations, 3. Auflage, S. 1157. Wiesbaden: Springer.
- Berens, C. (2017). Polizeibeamte im Blick des Bürgers. Eine experimentelle Studie mithilfe von Eye-Tracking zur Überprüfung der Existenz eines Waffenfokuseffektes. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Bernays, E. (1923). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright. URL: <https://www.gutenberg.org/files/61364/61364-h/61364-h.htm> (zuletzt aufgerufen am 27.07.2024)
- Bernays, E. (1947). The Engineering of Consent. In *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 250(1), S. 130-120.
- Bernays, E. (2011). *Propaganda: Die Kunst der Public Relations*. 3. Auflage. Berlin: orange-press.
- BLAG Reputationsmanagement (2020). Bund-Länder-Arbeitsgruppe (BLAG) des Unterausschusses Führung, Einsatz und Kriminalitätsbekämpfung (UA FEK) unter Beteiligung der AG Kripo. Vertiefende Befassung mit Reputationsmanagement – Polizeilicher Umgang mit Reputationskrisen. Abschlussbericht. Sächsisches Staatsministerium des Innern, Stabsstelle Kommunikation der Polizei Sachsen, Az.: 3KSM-0115/22/1-2019/6339.
- Blöbaum, B., Nölleke, D. & Scheu, A. (2015). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen [Hrsg.], Handbuch standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, S. 175-190. Wiesbaden: Springer VS.
- BLPG Soziale Netzwerke (2013). Bund-Länder-Projektgruppe des Unterausschusses Führung, Einsatz und Kriminalitätsbekämpfung unter Beteiligung von AG Kripo, der Unterausschüsse Informations- und Kommunikationsstrategie und -technik, Recht und Verwaltung, der Projektleitung Polizeiliche Kriminalprävention der Länder und des Bundes sowie der Vorschriftenkommission. Abschlussbericht.
- Blum, B. (2012). *Polizistinnen im geteilten Deutschland. Geschlechterdifferenz im staatlichen Gewaltmonopol vom Kriegsende bis in die siebziger Jahre*. Villa Ten Hompel Schriften 11. Essen: Klartext Verlag.

- BMI (2011). Demografiebericht. PDF: <https://www.berlinerdemografieforum.org/wp-content/uploads/2016/10/demografiebericht.pdf> (zuletzt aufgerufen am 15.02.2023).
- Böcker, A. (2007). Berufsorientierung von künftigen Polizeibeamten. Diplomarbeit. Oranienburg: Hochschule der Polizei des Landes Brandenburg.
- Bolten, J. (2007). Interkulturelle Kompetenz. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2010). Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich: Grundlagen und Anwendungen. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2020). Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich: Grundlagen und Anwendungen. 3. Auflage. Köln: Herbert von Helmen.
- Böttger, E. (2012). Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Dissertation. Handelshochschule Leipzig. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brandl, J. (2018). Taktische Kommunikation & Deeskalation? Eine experimentelle Studie im Kontext von Versammlungen. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Bremische Bürgerschaft (2017). 30 Jahre Frauen bei der Polizei. Antwort des Senats auf die Kleine Anfrage der Fraktion der SPD. Drucksache 19/1431 vom 05.12.2017.
- Brockmann, M. (2020). Corporate Influencer – Chancen und Risiken für Polizeibehörden im Rahmen der Social-Media-Kommunikation. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Bruhn, M. (2014a). Unternehmens- und Markenkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bruhn, M. (2014b). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bucher, H.-J. & Schumacher, P. (2006). The relevance of attention for selecting news content. An eye-tracking study on attention patterns in the reception of print and online media. In *Communications*, 31(2006), S. 347-368. DOI:10.1515/COMMUN.2006.022
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2023). Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Bundeskriminalamt (2020a). Fakten und Zahlen, URL: https://www.bka.de/DE/DasBKA/FaktenZahlen/faktenzahlen_node.html#Start (zuletzt aufgerufen am 12.08.2020)

- Bundeskriminalamt (2020b). Duales Studium zur Kriminalkommissarin / zum Kriminalkommissar, URL: https://www.bka.de/DE/KarriereBeruf/Stellenangebote/Beamte/KriminalkommissarinKriminalkommissar/kriminalkommissarin-kriminalkommissar_node.html (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Bundeskriminalamt (2024a). Fakten und Zahlen, URL: https://www.bka.de/DE/DasBKA/FaktenZahlen/faktenzahlen_node.html#Start (zuletzt aufgerufen am 24.09.2024)
- Bundeskriminalamt (2024b). Die Geschichte des Bundeskriminalamtes, 1950-1959. URL: https://www.bka.de/DE/DasBKA/Historie/GeschichteDesBKA/geschichteDesBKA_node.html?cms_date=1950 (zuletzt aufgerufen am 19.06.2024).
- Bundespolizei (2020). Einstellungsvoraussetzungen. URL: <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/einstellungsvoraussetzungen> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Bundespolizei (2021). Sechs Meilensteine in der Geschichte der Bundespolizei. URL: [Sechs Meilensteine in der Geschichte der Bundespolizei - Bundespolizei \(komm-zur-bundespolizei.de\)](https://www.komm-zur-bundespolizei.de/sechs-meilensteine-in-der-geschichte-der-bundespolizei) (zuletzt aufgerufen am 19.06.2024).
- Bundespolizeipräsidium (2018). Jahresbericht 2018, Potsdam. PDF: https://www.bundespolizei.de/Web/DE/Service/Mediathek/Jahresberichte/jahresbericht_2018_file.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Bundespolizeipräsidium (2020). Die Bundespolizei hat die Anforderungen an Anwärter nicht gesenkt. Stellungnahme des Bundespolizeipräsidioms zu der aktuellen Berichterstattung über Eignungsvoraussetzungen von Bewerbern. Pressemitteilung, Potsdam. URL: <https://www.presseportal.de/blaulicht/pm/73990/4497093> (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Bundesrat (2020). Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder. Aufgaben und Arbeitsweise. URL: <https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/aufgaben/aufgaben-node.html>, zuletzt aufgerufen am 02.09.2020).
- Bürger, B. & Ellner, H. (2024). *Generation Z und Alpha. Verstehen, gewinnen, binden – ein Wegweiser für die Polizei*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cernak, C. & Friedrich, C. (2016). Facebook in der Nachwuchsgewinnung der Polizei Niedersachsen. In J. Jacobs, N. Zowislo-Grünwald & F. Beitzinger, *Social Media in der Lebenswelt und bei der Berufswahl Jugendlicher – Who cares?* In Schriftenreihe der Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation, Band 31/1, S. 211-222. Baden-Baden: Nomos.
- Chen, Huey-Tsyh (1996): A Comprehensive Typology for Program Evaluation. In *American Journal of Evaluation*, 17(2), S. 121-130.
- Dannhäuser, R. (2017). *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- dbb (2016). Öffentlicher Dienst soll Spiegel der Gesellschaft sein. URL: <https://www.dbb.de/artikel/dbb-oeffentlicher-dienst-soll-spiegel-der-gesellschaft-sein.html> (zuletzt aufgerufen am 03.06.2024).
- dbb (2020a). Öffentlicher Dienst: Ein Sanierungsfall. dbb Jahrestagung 2020. URL: <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/oeffentlicher-dienst-ein-sanierungsfall.html> (zuletzt aufgerufen am 03.09.2020).
- dbb (2020b). Personalgewinnung und -entwicklung. URL: <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/p/personalgewinnung-und-entwicklung.html> (zuletzt aufgerufen am 03.09.2020).
- Deg, R. (2017). Basiswissen Public Relations – Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-15850-7
- Der Polizeipräsident in Berlin (o. J.). Bewerbung & Einstellung, URL: <https://www.berlin.de/polizei/beruf/polizist-polizistin-werden/bewerbung-einstellung/#Einstellung> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020)
- Destatis (2020a). Öffentlicher Dienst. Vollzeitäquivalente der Beschäftigten im Aufgabenbereich Polizei und den Kernhaushalten des Bundes und der Länder, 30. Juni 2019. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-polizei.html> (zuletzt aufgerufen am 24.02.2021).
- Destatis (2020b). Haben Sie im Großen und Ganzen großes Vertrauen in die Polizei? URL: <https://de-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/statistik/daten/studie/1129031/umfrage/umfrage-zum-vertrauen-in-die-polizei-in-deutschland/> (zuletzt aufgerufen am 02.09.2020).
- Destatis (2020c). Zahl der Polizeianwärterinnen und -anwärter seit 2010 mehr als verdoppelt. Pressemitteilung Nr. N 057 vom 18. September 2020. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_N057_742.html (zuletzt aufgerufen am 24.02.2021).
- Destatis (2024a). Migrationshintergrund. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html> (zuletzt aufgerufen am 21.08.2024).
- Destatis (2024b). 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Variante 2: Moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderung (G2L2W2). URL: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&v=2> (zuletzt aufgerufen am 09.07.2024).
- Die Bayerische Polizei (2020). Eignung und Einstellungstest, Flyer. PDF: https://mit-sicherheit-anders.bayern.de/mam/termine-und-infos/media-thek/flyer/eignung_u_einstellung_2020a_v2_screen.pdf (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Dornfeld, S. (2012). Motivation für den Polizeiberuf. Bachelorarbeit. Oranienburg: Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg.

- Dörrbecker, K. & Fissenewert-Goßmann, R. (2001). *Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik*. 4. Auflage. Frankfurt a. M.: F.A.Z-Institut.
- Dreimann, A. (2017). *War for Talent – Strategien polizeilicher Nachwuchswerbung aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus*. In R. Ritsert und A. Vera (Hrsg.), *Polizeiwissenschaft in Theorie und Empirie*, Band 8. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Drucker, P. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper's College Press.
- Dudek, S. M. (2009). *Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei*. Wiesbaden: Springer VS.
- Eberhardt, D. (2009). *Personalrekrutierung der Berliner Polizei im Jahre 2020*. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Ehrlich, O. (2011). *Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-8349-6807-4_2
- Einwiller, S. (2014). *Reputation und Image in der Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management*. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*, 2. Auflage, S. 371-392. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eisenegger, M. (2015). *Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur*. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 431-460. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ellebrecht, S. & Wisser, L. (2020). *Spieglein Spieglein an der Wand, wer ist Polizei in diesem Land. Eignung für den Polizeidienst in Deutschland und die Frage nach der Repräsentation*. In H. Groß & P. Schmidt [Hrsg.], *Empirische Polizeiforschung XXIII, Polizei und Migration*, Band 26, S. 292-296. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Ellebrecht, S. (2023). *Vielfalt rekrutieren: Wen rekrutiert die Polizei und wen nicht? Öffnungsprozesse und Personalgewinnung der Polizeien in Deutschland seit den 1990er Jahren*. In *RdJB Recht der Jugend und des Bildungswesens*, 70(4), S. 516-536. URL: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0034-1312-2022-4/rdjb-recht-der-jugend-und-des-bildungswesens-jahrgang-70-2022-heft-4?page=1> (zuletzt aufgerufen am 23.10.2024).
- Ellrich, K. & Baier, D. (2015). *Die Polizei – ein Spiegel der Gesellschaft? Ein Vergleich von Personenmerkmalen und Wohlbefinden zwischen Einsatz- und Streifenfienstbeamten und der Allgemeinbevölkerung in Niedersachsen*. In *Polizei & Wissenschaft*, Ausgabe 2/2015, S. 48-62.
- ENP Deutschland e.V. (2018). *Unsere Geschichte*. URL: <https://enp-deutschland.de/index.php/uber-uns/geschichte> (zuletzt aufgerufen am 02.09.2020).
- Entman, R. M. (1993). *Framing: toward clarification of a fractured paradigm*. *Journal of Communication*, 43(4), S. 51-58.

- Erdmann, W. (2019). Einstellungstest Polizei, 2. Auflage. Lübeck: Plakos.
- Esch, F.-R. & Eichenauer, S. (2016). Verfahren zur Messung der Kommunikationswirkung im Internet und bei Social Media. In F.-R. Esch et al. [Hrsg.], *Handbuch Controlling der Kommunikation*. Springer Reference Wirtschaft. DOI 10.1007/978-3-8349-3857-2_18
- Esser, H. (2019). Rational Choice oder Framing? In J. Mayerl et al. [Hrsg.], *Einstellungen und Verhalten in der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-16348-8_3
- Faulstich, W. (2013). *Grundkurs Filmanalyse*. 3. Auflage. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Feigl, M. (2004). Berufliche Motivationen und Erwartungen von Polizeibeamten im Laufe ihres Berufslebens. Diplomarbeit. Basdorf: Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg.
- Felser, G. (2015). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. 4. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-642-37645-0
- Feltes, T. & Reichertz, J. (2019). Polizieren. In A. Klukkert, J. Reichertz & T. Feltes [Hrsg.], *Torn between Two Targets – Polizeiforschung zwischen Theorie und Praxis*, S. 21-48. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Feyerabend, P. K. (1975). Wissenschaftssoziologie und Wissenschaftsphilosophie – Über einen neueren Versuch, die Vernunft zu retten. In *Wissenschaftssoziologie: Studien und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 18/1975. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Fischbach, A. & Lynnyk, A. (2020). *Polizeiintegrität und Arbeitssicherheit in der Polizei*. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. In *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J. & Newsbury, W. (2015). Stakeholder Tracking Analysis: The RepTrak[®] System for Measuring Corporate Reputation. In *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.
- Förderkreis Polizeihistorische Sammlung Berlin e.V. (o. J.). Gaucken und Auskleiden. URL: <https://www.phs-berlin.de/index.php/sonderausstellung-start/item/2020-11-09-gaucken-und-auskleiden> (zuletzt aufgerufen am 06.06.2024).
- forsa (2019). dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2019. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen der Bürger, 8. Juli 2019. PDF: https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2019/forsa_2019.pdf (zuletzt aufgerufen am 03.09.2020).
- forsa (2023). dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2023. PDF: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2023/forsa_2023.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.07.2024).

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2024). Viele Schüler möchten zur Polizei, 04.05.2024. URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/viele-schueler-moechten-zur-polizei-19694354.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2024).
- Freyher, M. (2008). Konsequenzen für die Personalrekrutierung der Landespolizei Schleswig-Holstein aufgrund des demographischen Wandels. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Fürst, S., Jecker, C. & Schönhagen, P. (2016). Die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen [Hrsg.], Handbuch standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, S. 209-226. Wiesbaden: Springer VS.
- Geise, S. (2011a). Vision that matters. Die Funktions- und Wirkungslogistik Visueller Politischer Kommunikation am Beispiel des Wahlplakats. Dissertation. Wiesbaden: Springer.
- Geise, S. (2011b). Eyetracking in der Kommunikations- und Medienwissenschaft: Theorie, Methode und kritische Reflexion. Extended Paper. In *Studies in Communication – Media*, 2(2011). S. 149-263.
- Geise, S. (2017). Meinungsführer und der Flow of Communication. In P. Rössler & H.-B. Brosius [Hrsg.], Konzepte. Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Band 19. Baden-Baden: Nomos.
- Gerhards und Neidhardt (1990). Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze. WZB Discussion Paper, No. FS III, S. 90-101. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- GEW Bayern (2024). Häufig gestellte Fragen zum „Genderverbot“. URL: <https://www.gew-bayern.de/aktuelles/detailseite/genderverbot-im-freistaat-bayern> (zuletzt aufgerufen am 11.04.2024).
- Gewerkschaft der Polizei (2015). Personalbedarf für die Aus- und Fortbildung 2016 – 297 Planstellen. URL: <https://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/851E464052E1BC5BC1257E28004640C7?open&search> (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Gewerkschaft der Polizei (2018). Neue Stellen, Entfristungen und Hebungen bei der Bundespolizei. URL: https://www.gdp.de/gdp/gdpbupo.nsf/id/DE_Neue-Stellen-Entfristungen-und-Hebungen-bei-der-Bundespolizei?open&ccm=200110010 (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Gewerkschaft der Polizei (2019). GdP fordert Stärkung der Aus- und Fortbildung. URL: https://www.gdp.de/gdp/gdpbupo.nsf/id/DE_GdP-fordert-Staerkung-der-Aus-und-Fortbildung?open&ccm=200110030 (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Gewerkschaft der Polizei (2020). GdP fordert gleiche Bedingungen. URL: https://www.gdp.de/gdp/gdpbupo.nsf/id/DE_BMI-genehmigt-zusaetzliche-temporaere-Ausbildungsstaetten?open&ccm=200110030 (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Giese, T. (2020). Gaming als Mittel zur Nachwuchsgewinnung. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.

- Gillessen, D. (2015). Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Polizei. Pilotierung eines Gendertrainings mit Polizeinachwuchskräften. In T. Feltes & J. Reichertz [Hrsg.], *Policing Diversity*. Schriftenreihe Polizieren: Polizei, Wissenschaft und Gesellschaft, Band 8, S. 31-68. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Graevskaia, A., Molapisi, A., Müller, B., Müller, N., Thews, J., Behr, R., Brussig, M., Vera, A. & Weiß, A. (2021). Polizei und Migration. Jenseits von Rekrutierung und Weiterbildung. IAQ-Report 4/2021 des BMBF-geförderten Forschungsprojektes „Migration und Polizei – Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei (MIGRATE)“. Universität Duisburg Essen. DOI: <https://doi.org/10.17185/dupublico/74229>
- Groß, H. (2011). Wer wird Polizist? Berufswahl und Studienmotivation in Hessen. In *Polizei & Wissenschaft*, 11 (2), S. 47-61.
- Grünhaus, C. & Rauscher, O. (2021). Impact und Wirkungsanalyse von Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert. Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation. Stand Februar 2021. Wien: WU NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gutschmidt, D. (2020). Interkulturelle Kompetenz in der Polizei. In *Polizei & Wissenschaft*, 2/2020, S.11-29.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. In *International Journal of Strategic Communication*, 1/1, S. 3-35. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hasse, R. & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus*. 2. Auflage. Bielefeld: transcript.
- Hebecker, E. (2001). *Die Netzgeneration. Jugend in der Informationsgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hegewald, S. (2017). Nachwuchswerbung in sozialen Netzwerken. Wie sich die Bundespolizei auf die Lebenswirklichkeit einer neuen Generation einstellen muss. In *Bundespolizei kompakt*, 02/2017, S. 23-25.
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller [Hrsg.], *Resilienz für die VUCA-Welt*, S. 3-48. Wiesbaden: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Herbst, M. (2012). Strategisches Ausbildungsmarketing – Eine empirische Untersuchung mit Nachwuchsmitarbeitern der Polizei Bremen. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Nr. 2/2012, S. 175-224. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2019). *Testtraining Polizei, Feuerwehr und Bundeswehr*. Berlin: Stark Verlag.

- Hirschmann, N. (2016). Sicherheit als professionelle Dienstleistung und Mythos. Eine soziologische Analyse gewerblicher Sicherheit. Dissertation. Wiesbaden: Springer VS. DOI 10.1007/978-3-658-13112-8
- Hoffjann, O. & Pleil, T. (2015). Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoheisel-Gruler, R. (2022). Zur Zukunft der Polizeiausbildung. In *Polizei.Wissen*, 6, S. 31-33.
- Holste, J. H. (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Wiesbaden: Springer.
- Holtzhausen, D. R. & Zerfaß, A. (2013). Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. In A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier [Hrsg.], *Organisationskommunikation und Public Relations*, S. 73-94. Wiesbaden: Springer VS.
- Huck-Sandhu, S. (2014). Corporate Message entwickeln und steuern: Agenda Setting, Framing, Storytelling. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 651-670. Wiesbaden: Springer VS.
- Huhn, J. & Sass, J. (2011). Positionspapier Kommunikations-Controlling. Hrsg.: Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG), C. Storck & Internationaler Controller e.V (ICV). Bonn / Gauting: DPRG e.V. & ICV e.V.
- Hunold, D. (2008). Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationsentwicklung. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- HWR (2020a). WiWePol – Wirkung der Werbekampagne der Polizei Berlin. URL: <https://www.foeps-berlin.org/neuigkeit-detail/1740-wiwepol-wirkung-der-werbekampagne-der-polizei-berlin/> (zuletzt aufgerufen am 11.11.2020).
- HWR (2020b). Wie wirkt die Imagekampagne der Berliner Polizei? PDF: <https://www.foeps-berlin.org/neuigkeit-detail/1740-wiwepol-wirkung-der-werbekampagne-der-polizei-berlin/pdf/> (zuletzt aufgerufen am 11.11.2020).
- IMK (2013). Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 198. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 4. bis 6.12.2013 in Osnabrück.
- IMK (2014a). Polizeiliche Nachwuchsgewinnung im Lichte des demografischen Wandels. Bericht, Stand 21. Mai 2014. Anlage zu Nr. 19 der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11. bis 13. Juni in Bonn.
- IMK (2014b). Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11. bis 13. Juni in Bonn.
- Ingenhoff, D. (2007). Integrated Reputation Management System (IReMS). Ein integriertes Analyseinstrument zur Messung und Steuerung von Werttreibern der Reputation. In *pr-magazin*, 7/2007, S. 55–62.

- Jacobs, J., Zowislo-Grünewald, N. & Beitzinger, F. (2016). Social Media in der Lebenswelt und bei der Berufswahl Jugendlicher – Who cares? In Schriftenreihe der Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation, Band 31, 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Jarolimek, S. & Kreyenborg, M. (2022). Polizeimanagement – Kommunikationsmanagement: Strategische Ansätze und moderne Strukturen für die Behördenkommunikation. In D. Wehe & H. Siller [Hrsg.], Handbuch Polizeimanagement. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_77-1
- Jarolimek, S. (2015). Karrieremöglichkeiten statt Rap: Eine explorative Studie zu Rezipientenerwartungen und zur Evaluation von Recruiting-Videos. In *Studies in Communication Media*, 4(3), S. 290-300.
- Jarolimek, S., Melzer, A. & Böhmer, M. (2019). Kommunikation als Profession 2.0 – Das Berufsfeld Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Polizei 2019. Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Band 10. Münster: Hochschulverlag der Deutschen Hochschule der Polizei.
- Kahl, S. (2021). Einsatzlehre. Polizeiliches Risikomanagement für den Einsatz. München: Beck.
- Kanning, U. P. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Than Map It. In *Harvard Business Review*, Reprint R00509, September-October 2000, S. 1-11.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Horváth, P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Karpfinger, M. (2009). Personalrekrutierung bei der Bayerischen Polizei im Hinblick auf einen möglichen Wettbewerb mit der freien Wirtschaft. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Kastner, M. (2017). Zusammenhänge zwischen Organisationskultur, Führung, Leistung und Gesundheit. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller [Hrsg.], Handbuch Polizeimanagement, Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis, S. 508-535. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Katzidis, C. (2022). Die Polizei der Zukunft ist digital und bürgernah. In *Polizei.Wissen*, 6, S. 37-40.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kinast, J. K. (2021). Television Series and Careers: A Search for Indicators of Media Effects on Choice Actions and Outcome Expectations of University Students. Dissertation. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Kiousis, S. (2004). Explicating Media Salience: A Factor Analysis of New York Times Issue Coverage During the 2000 U.S. Presidential Election. In *Journal of Communication*, 54(1), S. 71-87.

- Kirchner, S. & Meyer, U. (2016). Entkopplung – ein folgenreicher Begriff des soziologischen Neoinstitutionalismus. Nano-Papers: Institution – Organisation – Gesellschaft, Paper No. 1. DOI: 10.14459/2016md1335554
- Klein, T. (2021). Der neue Corporate Influencer. Effizientes Social-Media-Marketing mit einem internen Content Creator. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Knorre, S. & Kocks, J. N. (2020). Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Eine Szenario-Analyse. In K. Kocks, S. Knorre & J. N. Kocks [Hrsg.], Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen, S. 243-248. Wiesbaden: Springer VS.
- Koch, W. (2022). Reichweite von Social-Media-Plattformen und Messengern. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2022.
- Korf, K. (2017). Eine der ersten Polizistinnen blickt zurück. Schwäbische, Artikel vom 30.08.2017. URL: <https://www.schwaebische.de/regional/baden-wuerttemberg/pionierin-in-uniform-447684> (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In *Harvard Business Review*, March-April 1995, S. 59-67.
- Koutsky, K. (2018). Bedeutung von Berufswerbekampagnen. Die Arbeitgebermarke Polizei NRW aus dem Blickwinkel von Bewerberpotenzialen. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Kraemer, K. & Brügger, F. (2017). Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie. Wirtschaft + Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-08184-3_5
- Kreyenborg, M. (2018). Bedeutungskonstruktion durch Bild und Text: Mentale Framingprozesse während der Rezeption multimodaler Nachrichtenbeiträge. Masterarbeit. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Kreyenborg, M. et al. (2025). Handbuch Reputationsmanagement – ein strategisches Kommunikationskonzept für die Polizeien. Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Band 24. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Kriebitzsch, T. (2019). Die Polizei Sachsen-Anhalt auf der Jagd nach dem Nachwuchs. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Kriz, J. (2015). Kurt Lewin – ein früher Systemiker. In K. Antons & M. Stützel-Hebel [Hrsg.], Feldkräfte im Hier und Jetzt – Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kuckartz, U. (2014). Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühne, R. (2013). Emotionale Framing-Effekte auf Einstellungen: Ein integratives Modell. In *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 61(1/2013), S. 5-20.
- Kunze, I. (2019). Wertewandel und Polizeinachwuchs. Gibt es eine Spannung zwischen den Werten der Generation Y und den Anforderungen an die Polizei? Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.

- Kupferschmitt, T. (2024). ARD/ZDF-Medienstudie 2014: Trends bei Video- und Audioplattformen. In *Media Perspektiven*, 26/2024. PDF: https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2024/MP_26_2024_ARD_ZDF-Medienstudie_2024._Trends_bei_Video-_und_Audioplattformen.pdf (zuletzt aufgerufen am 24.09.2024).
- Kurbacher, F. A. (2022). Zukunft der Polizei – Polizei der Zukunft: Eine kritische Polizei. In *Polizei.Wissen*, Vol. 6, S. 40-43.
- Kuss, J., Thießen, A., Rademacher, L., Langen, R. & Wreschniok, R. (2013). Strategieaufruf: Theoriegeleitete Neubestimmung des Strategiebegriffs. In A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier [Hrsg.], *Organisationskommunikation und Public Relations*, S. 193-221. Wiesbaden: Springer VS.
- Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen (2019). Jahresbericht 2019, Düsseldorf. PDF: https://lrh.nrw.de/images/LRHNRW/Jahresbericht/LRH_NRW_Jahresbericht_2019.pdf (zuletzt aufgerufen am 13.08.2020).
- Leenen, W. R., Groß, A., Grosch, H. & Scheitza, A. (2014). *Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Leenen, W. R., Scheitza, A. & Klarenaar, I. D. (2011). Die unterschätzte Herausforderung: Implementierung interkultureller Kompetenz in der Polizei. In C. Lorei [Hrsg.], *Polizei & Psychologie*, S. 31-61. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Leipziger, J. W. (2009). *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. 3. Auflage. Frankfurt a. M.: F.A.Z-Institut.
- Liebl, K. (2006). *Polizeiberuf und Transfergesellschaft. Motive, Entscheidungsgründe und Einflüsse auf die Berufswahl*. Rothenburg: Hochschule der Sächsischen Polizei.
- Lievens, F., van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. In *British Journal of Management*, 18, S. 45-59. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Lindner, E. (2014). *Warum verzichten erfolgreiche Bewerber auf einen Ausbildungsplatz bei der Bayerischen Polizei? Eine empirische Untersuchung erfolgskritischer Faktoren der Personalgewinnung*. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Löbbecke, P. (2018). Polizei und Social Media: Was beschäftigt angehende Polizist/inn/en? In T.-G. Rüdiger & P. S. Bayerl [Hrsg.], *Digitale Polizeiarbeit*, S. 183-201. Wiesbaden: Springer VS.
- Lobinger, K. & Geise, S. (2013). „Does the Frame remain the same?“ Visual Framing und Multimodalität als theoretische und methodische Herausforderung der Visuellen Kommunikationsforschung. In S. Geise & K. Lobinger [Hrsg.], *Visual Framing – Perspektiven und Herausforderungen der Visuellen Kommunikationsforschung*, S. 332-357. Köln: Herbert von Halem.
- Lobinger, K. (2012). *Visuelle Kommunikationsforschung. Medienbilder als Herausforderung für die Kommunikations- und Medienwissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS. DOI:10.1007/978-3-531-93480-8

- Lohbeck, L. (2021). Berufswahlmotivation von Polizeibeamtinnen und -beamten (BEWAPOL). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Wahl des Polizeiberufs. In *Polizei & Wissenschaft*, 2, S. 2-17.
- Loosen, W. (2016). Das Leifadeninterview – eine unterschätzte Methode. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen [Hrsg.], *Handbuch standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*, S. 139-156. Wiesbaden: Springer VS.
- LOPV (o. J.). Over de LOPV. URL: <https://www.lopv.nl/over-lopv/> (zuletzt aufgerufen am 23.10.2024).
- Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. 1. Auflage. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie*. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. In *Strategic HR Review*, 10/6, S. 19-24. DOI: 10.1108/14754391111172788
- Matthes, J. (2014). Framing. In P. Rössler & H.-B. Brosius [Hrsg.], *Konzepte. Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft*, Band 10. Baden-Baden: Nomos.
- Maurer, M. & Lemke, R. (2014). Inszenierte Schlüsselereignisse: Die Medienresonanz der Verkehrssicherheitskampagne *Runter vom Gas!* In C. Klimmt, M. Maurer, H. Holte & E. Baumann [Hrsg.], *Verkehrssicherheitskommunikation*, S. 159-174. Wiesbaden: Springer VS. URL: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01130-7_9 (zuletzt aufgerufen am 27.07.2024).
- Mediendienst Integration (2021). *Interkulturelle Öffnung – Polizist*innen mit Migrationshintergrund*, März 2021, Berlin. PDF: https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen_mit_Migrationshintergrund_2021.pdf (zuletzt aufgerufen am 30.11.2022).
- Mediendienst Integration (2022). *Recherche – Polizist*innen mit Migrationshintergrund*, Juni 2022, Berlin. PDF: https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Vielfalt_bei_der_Polizei_2022.pdf (zuletzt aufgerufen am 30.11.2022).
- Merten, K. & Künneth, C. (2011). Konzeption von PR-Konzeptionen. In: *prmagazin*, 9/2011, S. 64-69.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, K. (2013). *Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-01467-4
- Mihalic, I. (2022). Polizei und Gesellschaft im Lichte komplexer Veränderungen. In *Polizei. Wissen*, Vol. 6, S. 15-17.
- Müller, U. (2010). Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtung am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei. In *Feministische Studien*, 1/10, S. 40-55.

- Nawratil, U. (2006). *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation*. 2. Auflage. München. DOI: <https://doi.org/10.5282/ubm/epub.941>
- Neick, S. (2008). *Eine prognostische Validierung des polizeilichen Auswahlverfahrens in Mecklenburg-Vorpommern*. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Neidlein, L. (2023). *Influencer und Corporate Influencer: Chancen und Risiken für die Polizei Baden-Württemberg im Bereich der Nachwuchsgewinnung. Eine qualitative empirische Untersuchung der Zusammenarbeit mit Social-Web-Akteuren*. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Nettelstroth, W., Martens, A. & Binder, H. (2020). *Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl*. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Nothhaft, H. & Bentele, G. (2015). *Strategie und Konzeption: Die Lehre der strategischen Kommunikation*. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 697-714. Wiesbaden: Springer.
- Ochner, F. (2023). *Entwicklung eines Instrumentes zur Messung der Reputation der Polizei am Fallbeispiel der Polizei Baden-Württemberg*. Münster: Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei.
- Oppl, S. (2019). *Über die Wirkung von Incentives zur aktiven Partizipation in universitären Lehrveranstaltungen ohne Anwesenheitspflicht*. Conference Paper, Tagungsband zum 8. Tag der Lehre der FH St. Pölten.
- Pehle, S. (2023). *Polizeiliches Kommunikationsmanagement. Polizeizwischen Selbstdarstellung und öffentlicher Wahrnehmung*. Dissertation. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Peters, J. (1986). *Frauen im Schutzpolizeidienst*. In *Schlußbericht zu den Seminaren „Führung und Einsatz der Schutzpolizei – im täglichen Dienst – bei besonderen Anlässen“*, S. 159-186. Münster: Polizei-Führungsakademie.
- Piehler, R., Grace, D. & Burmann, C. (2018). *Internal brand management: introduction to the special issue and directions for future research*. In *Journal of Brand Management*, 25, S. 197-201. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0096-2>
- Politbarometer (2020). *Forschungsgruppe Wahlen e. V.: Politbarometer Fragetexte Juni II (KW 26)*. URL: https://www.forschungsgruppe.de/Umfragen/Politbarometer/Archiv/Politbarometer_2020/Juni_II_2020/FraboPB_Juni_II_2020.pdf (zuletzt aufgerufen am 02.09.2020).
- Polizei Brandenburg (2019a). *Einstellungsvoraussetzungen für den mittleren Polizeivollzugsdienst*. URL: <https://polizei.brandenburg.de/seite/einstellungsvoraussetzungen-fuer-den-mit/60157> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Brandenburg (2019b). *Einstellungsvoraussetzungen für den gehobenen Polizeivollzugsdienst*. URL: <https://polizei.brandenburg.de/seite/einstellungsvoraussetzungen-fuer-den-geh/60159> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).

- Polizei Hamburg (2014). Abschlussbericht der Bund-Länder-Projektgruppe „Nachwuchsgewinnung in sozialen Netzwerken“, Stand 06.02.2014.
- Polizei Hamburg (o. J.). Einstellungsverfahren, URL: <https://karriere-polizei.hamburg.de/einstellungsverfahren/> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Niedersachsen (o. J. a). Das Mentoringprogramm der Polizei Niedersachsen. URL: <https://www.pa.polizei-nds.de/mentoring/mentoring-110826.html> (zuletzt aufgerufen am 19.06.2024).
- Polizei Niedersachsen (o. J. b). Voraussetzungen, URL: <https://polizei-studium.de/voraussetzungen/> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Rheinland-Pfalz (o. J.). Allgemeine Voraussetzungen, URL: <https://www.polizei.rlp.de/de/karriere/dein-weg-mit-abitur/> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Saarland (2017). Frauenförderplan für die saarländische Polizei für den Zeitraum 2017 bis 2020. PDF: https://www.saarland.de/dokumente/thema_polizei/Frauenfoerderplan_2017-2020.pdf (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Saarland (2021). Frauenförderplan für die saarländische Polizei für den Zeitraum 2021 bis 2024. PDF: https://www.saarland.de/polizei/DE/institution/karriere/PDFs/Frauenf%C3%B6rderplan2017_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Polizei Saarland (o. J.). Bewerbungsverfahren, URL: <https://www.saarland.de/9936.htm> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Sachsen (o. J.). Einstellungsvoraussetzungen, URL: <https://www.polizei.sachsen.de/de/3593.htm> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Sachsen-Anhalt (2019). Checkliste zu den Bewerbungsunterlagen, PDF: https://fh-polizei.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/Polizei/FH_Pol/Beruf/Bewerbung/Download_Bewerbungsunterlagen/checkliste-zu-den-bewerbungsunterlagen_november_2019.pdf (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020)
- Polizei Sachsen-Anhalt (o. J.). Fahndung, URL: <https://www.nachwuchsfahndung.de/> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Schleswig Holstein (o. J.). Das sind Sie! URL: https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/POLIZEI/Berufung/Karriere/DownloadsUndVideos/dassindsie_start.html (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizei Thüringen (o. J.). Voraussetzungen, URL: <https://www.thueringen.de/th3/polizei/karriere/voraussetzungen/index.aspx#allgemein> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020).
- Polizeien Bremen und Bremerhaven (2020). Bist du fit genug? Bewerbung, URL: <https://fit-genug.de/bewerbung/> (zuletzt aufgerufen am 01.05.2020)
- Polizeipräsidium der Landeshauptstadt Dresden (1946). Ein Jahr im Neuaufbau. Bericht über den Aufbau und die Arbeit der Polizei der Landeshauptstadt Dresden von Juni 1945 bis Juni 1946. Landesdruckerei Sachsen.

- Prange, M. (2010). Einsatz im Kamerafokus. Die Darstellung der Polizei in TV-Dokumentationen. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Prommer, E. & Linke, C. (2017). Audiovisuelle Diversität? Geschlechterdarstellungen in Film und Fernsehen in Deutschland. Universität Rostock.
- Prommer, E. & Linke, C. (2019). Ausgeblendet. Frauen im deutschen Film und Fernsehen. Köln: Herbert von Halem.
- Prommer, E., Linke, C. & Stüwe, J. (2017). Is the future equal? Geschlechterrepräsentationen im Kinderfernsehen. In *Televizion*, 30/2017/2. PDF: https://izi.br.de/deutsch/publikation/televizion/30_2017_2/Prommer_Linke_Stuewe-Is_the_future_equal.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Prommer, E., Stüwe, C. & Wegner, J. (2020). Geschlechterdarstellungen und Diversität in Streaming- und SVOD-Angeboten. Gesamtauswertung. Universität Rostock. PDF: https://malisastiftung.org/wp-content/uploads/Studie_Geschlechterdarstellungen-und-Diversitaet-in-Streaming-und-SVOD-Angeboten-final.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Püchel, L. (2022). Presentation, Technology, and Content – Studies on Consumer behavior in Journalism. Dissertation. Universität zu Köln.
- Rademacher, L. (2015). Integrierte Kommunikation. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 739-756. Wiesbaden: Springer.
- Rainer, A. (2018). Nachwuchsproblematik der Kriminalpolizei. Welche Bedeutung haben strukturelle Veränderungen und der Generationswechsel für die sinkenden Bewerberzahlen? In *Der Kriminalist*, 11/2018, S. 26-31.
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. In *Journal of Marketing Management*, 30/13-14, S. 1486-1504.
- Rauber, B. (2008). Beruf Polizist – Motive zur Berufswahl zwischen Kindheits Traum und Sicherheitsdenken. Masterarbeit. Ruhr-Universität Bochum.
- Raupp, J. & Vogelgesang, J. (2009). *Medienresonanzanalyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Remke, S. (2018). Personalauswahl für die Qualifizierung zum höheren Polizeivollzugsdienst. In *Die Polizei*, 2, S. 54-58.
- Reul, H. (2022). Polizei der Zukunft – Zukunft der Polizei. In *Polizei.Wissen*, 6, S. 9-12.
- Rieckhoff, S. (2020). Pressemitteilung, Nr. 02/2020, 15. Januar 2020, Kiel. PDF: [https://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/res/002%20-%20Schule%20ohne%20Rassismus,%20Schule%20mit%20Courage.pdf/\\$file/002%20-%20Schule%20ohne%20Rassismus,%20Schule%20mit%20Courage.pdf](https://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/res/002%20-%20Schule%20ohne%20Rassismus,%20Schule%20mit%20Courage.pdf/$file/002%20-%20Schule%20ohne%20Rassismus,%20Schule%20mit%20Courage.pdf) (zuletzt aufgerufen am 14.05.2020).

- Rogalski, C. (2009). Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalstruktur und das Personalmanagement der hessischen Polizei. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Rogers, E. & Storey, D. (1987). Communication Campaigns. In C. R. Berger & S. H. Chaffee [Hrsg.], *Handbook of communication science*, S. 817-846. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Rolke, L. & Jäger, W. (2009). Kommunikations-Controlling – Messung und Entwicklung eines Returns on Communication. In M. Bruhn, F. R. Esch & T. Langer [Hrsg.], *Handbuch Kommunikation*, S. 1021-1041. Wiesbaden: Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8078-6_47
- Rolke, L. & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation. Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In J. Pfannenberger & A. Zerfaß [Hrsg.], *Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, S. 50-60. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Rolke, L. (2022). Zielgruppe TikTok – Eine Untersuchung des TikTok-Kanals der Polizei Berlin zur Nachwuchsgewinnung. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Rösch, M. & Vera, A. (2012). Auswirkungen der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei der Polizei am Beispiel des Polizeipräsidiums Unterfranken. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 57-120. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Rosenthal, S. & Walker, Z. (2020). Experiencing Live Composite Video lectures: Comparisons with Traditional Lectures and Common Video Lecture Methods. In *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 14/1, Article 8. DOI: <https://doi.org/10.20429/ijstl.2020.140108>
- Röttger, U. (1998). Kampagnen. In J. Ottfried, U. Sarcinelli & U. Saxer, *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Röttger, U. (2009). Campaigns (f)or a better world? In U. Röttger (Hrsg.), *PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*, 4. Auflage, S. 9-23. Wiesbaden: Springer VS.
- Röttger, U. (2015). Kampagnen. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1119-1120. Wiesbaden: Springer.
- Röttger, U. (2022). Public Relations für öffentliche Verwaltungen. In P. Szyszka, R. Fröhlich, & U. Röttger [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28149-6_31-1
- Röttger, U., Gehrau, V. & Preusse, J. (2013). *Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.

- Rüdiger, T.-G. & Bayerl, P. S. (2018). *Digitale Polizeiarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-04734-4
- Sächsische Staatskanzlei (o. J.). *Ausstattungssoll Dienstkleidung*. PDF: https://www.revosax.sachsen.de/law_versions/13767/pdf_attachments (zuletzt aufgerufen am 24.09.2024).
- Sandhu, S. (2019). *Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations*. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_38-1
- Sandhu, S. (2021). *Public Relations aus neo-institutionalistischer Perspektive*. In P. Szyszka, R. Fröhlich, & U. Röttger [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28149-6_8-1
- Saxer, U. (2012). *Mediengesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive*. Wiesbaden: Springer VS.
- Scheppe, M. (2020). *Modellrechnung: Lohnt es sich, Beamter zu werden?* Handelsblatt, 28.12.2020, URL: <https://www.handelsblatt.com/karriere/staatsdienst-modellrechnung-lohnt-es-sich-beamter-zu-werden/26739748.html> (zuletzt aufgerufen am 22.4.2021).
- Scherr, A. (2017). *Soziologische Diskriminierungsforschung*. In A. Scherr, A. El-Mafaalani, E. G. Yüксеel [Hrsg.], *Handbuch Diskriminierung*, S. 39-58. Wiesbaden: Springer VS.
- Scherr, A. (2018). *Anti-Diskriminierung als Kernprinzip menschenrechtlicher politischer Bildung im Kontext der polizeilichen Aus-, Fort- und Weiterbildung*. Heft 2, S. 27-32 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schlünzen, S. (2017). *Personalauswahl und -entwicklung in der Polizei Hamburg*. In R. Ritsert & A. Vera [Hrsg.], *Personalauswahl, Delegation, Feedback und Wissen als Bausteine des Polizeimanagements*, S. 88-141. *Polizeiwissenschaft in Theorie und Praxis*, Band 9. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schmidbauer, K. & Jorzik, O. (2017). *Wirksame Kommunikation – mit Konzept. Ein Handbuch für Praxis und Studium*. Berlin: Talpa-Verlag.
- Schmidt, J.-H. & Taddicken, M. (2017). *Handbuch Soziale Medien*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schöneberger, S. (2007). *20 Jahre Frauen bei der Schutzpolizei in Rheinland-Pfalz. Frauengruppe der GdP Rheinland-Pfalz*. URL: [https://www.gdp.de/gdp/gdprpcms.nsf/id/20JahFrainderSch_DE/\\$file/20JahreFrauen.pdf](https://www.gdp.de/gdp/gdprpcms.nsf/id/20JahFrainderSch_DE/$file/20JahreFrauen.pdf) (zuletzt aufgerufen am 02.09.2020).
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2015). *Grundlagen des Managements*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. In *Kölner Zeitschrift für Psychologie und Sozialpsychologie*, 70, S. 469-494. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>
- Schröder, M. (2023). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. In *Journal of Business and Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> (zuletzt aufgerufen am 20.03.2024).
- Schröder, M. (2024). X, Y oder Z? Warum der Diskurs über Generationen an der Realität vorbeigeht. In *Forschung & Lehre*, 1/24, S. 38-40.
- Schug, C. (2012). Broadcast Yourself. Eine qualitative Untersuchung zur Darstellung der Polizei bei Großereignissen auf der Internetplattform YouTube und ihrer Wirkung auf die Nutzer. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schulmeister, R. (2009). Gibt es eine »Net Generation«? Erweiterte Version 3.0. URL: http://rolf.schulmeister.com/pdfs/schulmeister_netgeneration_v3.pdf (zuletzt aufgerufen am 26.03.2024).
- Schulte, W. (2018). DDR Volkspolizei: Frauen und Männer waren gleichberechtigt – jedoch nur offiziell. In *Berliner Zeitung* vom 25.11.2018, URL: <https://www.berliner-zeitung.de/mensch-metropole/ddr-volkspolizei-frauen-und-maenner-waren-gleichberechtigt-jedoch-nur-offiziell-li.46977> (zuletzt aufgerufen am 19.06.2024).
- Schultz, U. (2003). Ein Quasi-Stürmlein und Waschkörbe voller Eingaben: Die Geschichte von Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz. PDF: https://www.fernuni-hagen.de/rechtundgender/downloads/Art._3.pdf (zuletzt aufgerufen am 10.09.2020).
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study. In *Schmalenbach Business Review*, 56(1), S. 46-71. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396685>
- Schwarz, T. & Braun, G. (2006). Leitfaden Integrierte Kommunikation. Waghäusel: Absolit.
- Scrum Alliance (2013). The State of SCRUM: Benchmarks and Guidelines. PDF: https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2013-State-of-Scrum-Report_062713_final.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.10.2020)
- Seidenglanz, R. & Hoffjann, O. (2018). (Un)mögliches Vertrauen in PR. In O. Hoffjann & R. Seidenglanz [Hrsg.], *Allmächtige PR, ohnmächtige PR*, S. 17-39. Wiesbaden: Springer VS.
- Simmel, G. (1958). *Philosophie des Geldes*. 2. Auflage. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Sinus-Institut (2024). Sinus-Milieus® Deutschland. URL: <https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus/sinus-milieus-deutschland> (zuletzt aufgerufen am 23.08.2024).

- Spengler, M. & Remke, S. (2013). Welche Personalauswahlverfahren sagen die Eignung von Führungskräften am besten vorher? Ergebnisse einer Testerprobung der Polizei Sachsen. In *Die Polizei*, 6/2013, S. 173-177.
- Sporer, S. (2022). Waffenfokuseffekt. In *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. URL: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/waffenfokuseffekt> (zuletzt aufgerufen am 20.10.2024).
- Steinhart, B. (2012). Spannungsfeld Fiktion und Berufsalltag in deutschen Fernsehkrimis. Eine qualitative Studie anhand eines Vergleichs ausgewählter Kommissarinnen in Television und Realität. Masterarbeit. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Storck, C. & Liehr-Gobbers, K. (2009). Reputationsmessung und -bewertung als Beitrag zur Wertschöpfung (Handelsblatt-Bücher). Immaterielle Vermögenswerte: Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, S. 253-271. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stumpen, H. A., Jarolimek, S. & Kreyenborg, M. (2023). 3.14 Öffentlichkeitsarbeit. In R. Heimann, T. Kubera & G. Thielmann [Hrsg.], *Handbuch zur PDV 100, VS-NfD. Führung und Einsatz*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.
- Süddeutsche Zeitung (2019). LKA-Präsident: „Polizei kein Spiegelbild der Gesellschaft“. URL: <https://www.sueddeutsche.de/panorama/polizei-stuttgart-lka-praesident-polizei-kein-spiegelbild-der-gesellschaft-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190903-99-717584> (zuletzt aufgerufen am 14.05.2020).
- Süddeutsche Zeitung (2020). Opfersuche geht für Ermittler vor. URL: <https://www.sueddeutsche.de/politik/landtag-duesseldorf-missbrauchskomplex-opfersuche-geht-fuer-ermittler-vor-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200616-99-449104> (zuletzt aufgerufen am 17.06.2020).
- Sülflow, M. (2020). Der Einfluss des Blickverhaltens auf die Urteilsbildung über Politiker. In *Nomos Universitätsschriften, Medien und Kommunikation*, Band 8. Baden-Baden: Nomos.
- Szyszka, P. (2008). Analyse- und Entscheidungsmodell strategischer PR-Planung: Befunde und Entwurf. In P. Szyszka & U.-M. Dürig [Hrsg.], *Strategische Kommunikationsplanung*, S. 37-74. Konstanz: UVK.
- Szyszka, P. (2015). Soziales Vertrauen. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1157. Wiesbaden: Springer.
- Szyszka, P. (2015). Transparenz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1154-1155. Wiesbaden: Springer.
- The Swedish Public Relations Association (1997). Return on Communications. In *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2/2, S. 75-103. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb029040>
- Thummes, K. (2018). Vertrauensbruch durch Täuschung. Eine Systematik zur Analyse des ahrgenommenen Schadensmaßes täuschender PR. In O. Hoffjann & R. Seidenglanz [Hrsg.], *Allmächtige PR, ohnmächtige PR*, S. 329-352. Wiesbaden: Springer VS.

- Tutinoi, A. (2021). Anna Ruhrpott Polizistin – Evaluationsmöglichkeiten der Instagrampräsenz von polizeilichen Corporate Influencern am Beispiel des Pilotprojektes „Anna Ruhrpott Polizistin“ beim LAFP NRW. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Ulbrich, D. (2019). Identifikation von Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten mit der Organisation Polizei NRW. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Vera, A. & Kokoska, W. (2009). Die Polizei als alternde Organisation – Konsequenzen für das Personalmanagement. In Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.), *Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements der Polizei*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, S. 11-46. Dresden: SDV.
- Vera, A. & Kölling, K. (2012). Cop Culture in einer alternden Polizei. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 11-56. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Vesper, D. (2016). Aktuelle Entwicklungstendenzen und zukünftiger Personalbedarf im Öffentlichen Dienst. Gutachten erstellt im Auftrag des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung in der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.
- Vogel (2021). Polizei. In Stiftung Mercator [Hrsg.], *Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität – Ein Gutachten mit Empfehlungen für die Praxis*, S. 88-102. PDF: <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-soziooekonomischer-und-religioeser-diversitaet/> (zuletzt aufgerufen am 05.08.2021).
- von Clausewitz, Carl (1999). *Vom Kriege*, Band 1. O. O.: Mundus (Nachdruck, erstmals erschienen 1832).
- von Dobrowolksi, O. (2021). BetterPolice ist eine Initiative für eine bessere Polizei. Pressemitteilung vom 9. April 2021. PDF: https://better-police.de/wp-content/uploads/2021/04/210410_Pressemitteilung_BetterPolice.pdf (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021).
- von Vormann, S. (2020). Der kriminalpolizeiliche Ermittler in der deutschen Unterhaltungsliteratur. Klischee, Wunsch oder realistische Darstellung? Eine Betrachtung der Romanhelden und wie sie durch den Leser wahrgenommen werden. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- W&V (2020). Warum an Tiktok für Marken kein Weg vorbei führt. URL: https://www.wuv.de/wuvplus/warum_an_tiktok_fuer_marken_kein_weg_vorbeifuehrt (zuletzt aufgerufen am 19.03.2024).
- Wagner-Hase, M. (1995). *Zur Polizei? Motivation und Weichenstellung aus Sicht junger Ausbildungskandidaten*. Bremen.
- Walter, M. (2013). *Personalrekrutierung im demographischen Wandel. Eine kritische Analyse des Eignungsauswahlverfahrens der saarländischen Vollzugspolizei im Kontext empirisch ermittelter Berufsmotivatoren und Aspekten der Arbeitgeberattraktivität*.

- Weber, K. (2023a). Interkulturelle Kompetenztrainings in der Polizei. Handlungsempfehlungen für die Praxis. In *Kriminalistik*, S. 351-356.
- Weber, K. (2023b). „Interkulturelle Kompetenz“ in der Polizei erforschen. Von Zugängen und Hürden, „kurzen“ und „langen“ Dienstwegen. In N. Maurer, A. Möhle & N. Zurawski [Hrsg.], *Kritische Polizeiforschung*, S. 181-207. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Weber, M. (2016). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weiler, T. (2012). Zur Ausprägung von Gesundheitsindikatoren in der Saarländischen Vollzugspolizei – Eine quantitative Studie zur Zielgruppenbestimmung im betrieblichen Gesundheitsmanagement. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demografischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 121-174. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Weise, D. M. (2011). *Rekrutierung der Net Generation*. Hamburg: Diplomica.
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2018). *Social Recruiting und Active Sourcing*. Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg. URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2018/Studien_2018_1_Active_Sourcing.pdf (zuletzt aufgerufen am 20.03.2024).
- Wenninger, G. (2000). *Zeitgeist*. In *Lexikon der Psychologie*. URL: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/zeitgeist/17113> (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Werdes, B. (2003). Frauen in der Polizei – Einbruch in eine Männerdomäne. In H.-J. Lange [Hrsg.], *Die Polizei der Gesellschaft*, S. 195-212. Wiesbaden: Springer.
- Wieblitz, H. (2017). *War for Talents – Social Media Recruiting für die Polizei im Lichte des demografischen Wandels*. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Wiedmann, K.-P. (2012a). Das RepTrak-Konzept: Reputationsmessung als Basis erfolgreichen Reputationsmanagements - eine Weiterentwicklung des Reputation Quotient (RQ). In *pr-magazin*, 12/2012, 66–73.
- Wiedmann, K.-P. (2012b). Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In C. Wüst & R.T. Kreuzer [Hrsg.], *Corporate Reputation Management*, S. 57-101. Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3720-9_2
- Wirtz, M. (2021). *Kompetenz*. In *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. URL: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/kompetenz> (zuletzt aufgerufen am 27.10.2024).
- Wong, C. M., Craig, L., Bradley-Geist, J. & Kaplan, S. (2022). Police recruits‘ prediction and felt emotions during organizational socialization. In *Applied Psychology*, 2022, S. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12400>

- Wu, C.-T., Crouzet, S. M., Thorpe, S.J. & Fabre-Thorpe, M. (2014). At 120 msec You Can Spot the Animal but You Don't Yet Know It's a Dog. Massachusetts Institute of Technology. In *Journal of Cognitive Neuroscience*, 27(1), S.141-149.
- Wünsch, H. (2005). Gründe für den Abbruch der Polizeiausbildung. Kurzbericht zu den Ergebnissen der Untersuchung. Bamberg: Präsidium der Bayrischen Bereitschaftspolizei.
- Zerfaß, A. (2008). The Corporate Communications Scorecard. In B. van Ruler, A. T. Verčič & D. Verčič [Hrsg.], *Public Relations Metrics – Research and Evaluation*, S. 139-154. New York/London: Routledge.
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 21-80. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A. (2015a). Kommunikations-Controlling. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1120-1121. Wiesbaden: Springer.
- Zerfaß, A. (2015b). Kommunikations-Controlling: Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 715-738. Wiesbaden: Springer.
- Zerfaß, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring Diversity and Empathic Leadership, Comtech and Consulting in Communications. Results of a Survey in 43 Countries. URL: <https://www.communicationmonitor.eu/download/3184> (zuletzt aufgerufen am 17.06.2024).
- Zerfaß, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P. & Moreno, A. (2014). European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfaß, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2019). European Communication Monitor 2019. Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and new Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries. Brussels: EUPRERA/EACD, Quadriga Media Berlin.
- Zydorek, C. & Hosseiny, S. (2012). Social Media Recruiting bei der Polizei Niedersachsen. In M. Schulten, A. Mertens & A. Horx [Hrsg.], *Social Branding*, S. 329-345. Wiesbaden: Springer.

Selbstständigkeitserklärung

Münster, den 29. Oktober 2024

Hiermit versichere ich, Maïke Kreyenborg, dass ich meine Dissertation mit dem Titel „Lagebild Nachwuchswerbung Eine bundesweite Untersuchung strategischer Kommunikationskonzepte polizeilicher Nachwuchsrekrutierung“ selbstständig verfasst habe, dass ich keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe und dass ich die Stellen der Arbeit, die anderen Werken – und auch elektronischen Medien wie dem Internet – dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden, unter Angabe der Quelle als Zitate oder Entlehnungen kenntlich gemacht habe. Die Versicherung gebe ich auch für Tabellen, Skizzen, Zeichnungen, bildliche Darstellungen und Ähnliches ab.

Maïke Kreyenborg