

## Was Frauen wollen – und können und dürfen

Von Dr. Marion Rauchert

Ursula von der Leyen will ein starkes und geeintes Europa, Greta Thunberg will einen besseren Klimaschutz, Anja Hamann und Maren Freyher wollen als Behördenleiterinnen der Polizei in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein mehr Sicherheit für die Bürgerinnen und Bürger. Frauen leiten erfolgreich Organisationen und führen Bewegungen an, sie treffen Entscheidungen von großer Tragweite, haben unmittelbaren Einfluss auf das gesellschaftliche Leben und sie stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Insgesamt sind jedoch Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert, auch nehmen sie nicht die Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe wahr, die ihnen anteilmäßig „zustehen“.

So kommentiert z. B. die SPD-Abgeordnete Klara Geywitz das Anfang des Jahres in Brandenburg beschlossene Parité- Gesetz im Landtag mit den Worten: „Wir machen etwas Unerhörtes. Wir wollen, dass der Anteil im Parlament dem Anteil der Frauen in der Bevölkerung entspricht.“ Sie bringt ihren Stolz zum Ausdruck, dass Brandenburg als erstes Bundesland ein solches Gesetz beschließt.

Ein Blick auf die Landespolizei M-V zeigt, dass auch sie die gesellschaftlichen Entwicklungen abbildet. Der Anteil der Frauen im Polizeivollzugsdienst wächst stetig. Die Frauen werden in naher Zukunft 25 % des Personals im Polizeivollzugsdienst stellen. Das belegen die Einstellungszahlen in den Polizeivollzugsdienst in Mecklenburg-Vorpommern der letzten fünf Jahre. Der Anteil der Frauen lag bei durchschnittlich 27 %.

Am Ende der Ausbildung bzw. des Studiums ist immer wieder festzustellen, dass von diesen Frauen mindestens fünf zu den zehn Jahrgangsbesten gehören und Frauen oft auch für ihre herausragende Bachelorarbeit als beste des Jahrgangs prämiert werden.



Foto: Frau Hamann überreicht den Preis des Polizeipräsidiums Rostock an Johanna Koeppen für ihre ausgezeichnete Bachelorarbeit „Psychisch belastete Polizeivollzugsbeamte: Wie ist die Akzeptanz dazu in der Polizei?“ (2018)

Frauen nehmen zunehmend Aufstiegschancen wahr. Das zeigen insbesondere die letzten beiden Jahrgänge für das Aufstiegsstudium in den ehemals gehobenen Dienst. Hier waren Frauen mit

durchschnittlich 44 % überproportional vertreten. Und - es überrascht nicht, dass sie auch wieder die Leistungsträgerinnen ihres Jahrganges waren.

Entgegen diesen erfreulichen Entwicklungen am Anfang ihrer polizeilichen Laufbahn sind Frauen trotz ihres Potenzials in den Führungsfunktionen der Landespolizei M-V noch nicht entsprechend ihres Anteils vertreten.

Dass diese Situation nicht hinnehmbar ist, ergibt sich sowohl im Hinblick auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, als auch aus demografischer Sicht. Eine Vielzahl von Beamtinnen und Beamten der Landespolizei M-V geht in den nächsten Jahren in den Ruhestand und es besteht ein großer Bedarf an Nachwuchskräften, insbesondere auch im Führungsbereich. Es ist ganz klar: Auf das Potenzial der Frauen kann nicht verzichtet werden.

Deshalb ist es von großer Bedeutung der Frage nachzugehen, welche Faktoren die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beeinflussen und – noch viel wichtiger – wie eine Veränderung herbeizuführen ist.

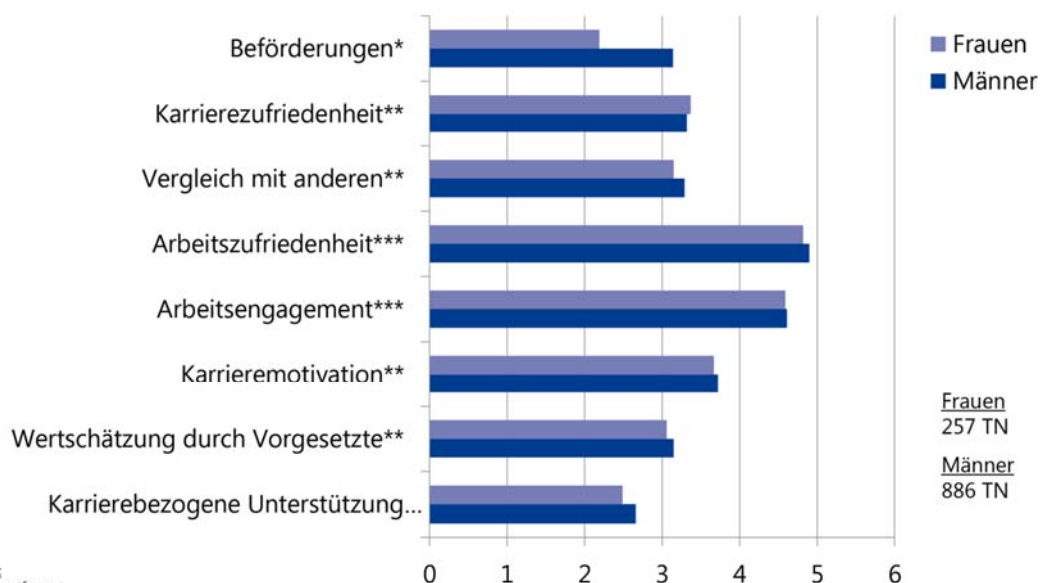
Hierfür hat sich die Landespolizei M-V als Kooperationspartnerin der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) und der Technischen Universität Dortmund im Jahr 2012 an der DHPol-Karrierestudie beteiligt, ein Forschungsprojekt, das aus Bundes- und EU-Mitteln finanziert wurde. Die Untersuchungen für Mecklenburg-Vorpommern wurden an der FHöVPR M-V durchgeführt. In der Studie wird ein vereinfachtes Rahmenmodell zur Erklärung von Karriere(erfolg) genutzt. Es wird postuliert, dass sich Karriereerfolg allgemein erklären lässt aus der Befähigung („Können“) und der Karrieremotivation („Wollen“) von potenziellen und tatsächlichen Führungspersonen sowie den organisationalen und privaten Rahmenbedingungen für die persönliche Karriereentwicklung („Dürfen“). (DHPol-Karrierestudie Ergebnisbericht Benchmarking, 2012)

Zielstellung der Studie war es u. a., die wichtigsten Einflussgrößen für Karriereerfolg in diesen drei Feldern zu identifizieren und daraus Ansätze zur Förderung von Karriereverläufen abzuleiten.

Hierfür wurden Mitarbeiterbefragungen und Organisationsanalysen durchgeführt, die den teilnehmenden Länderpolizeien auch die Möglichkeit boten, sich im Rahmen eines Benchmarkings mit den Referenzwerten der übrigen Teilnehmenden zu vergleichen.

Insgesamt haben an der Online-Befragung 7789 Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte aus Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und der Bundespolizei teilgenommen (Referenzgruppe). Aus unserer Landespolizei haben sich 1336 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt, davon 1235 Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte.

## Ergebnisse der DHPol-Karrierestudie 2012 Frauen/Männer - Polizeivollzug M-V



Antwortformate:

\* - freies Antwortformat

\*\* - 5-stufige Antwortskala (1=stimme gar nicht zu/trifft gar nicht zu ... 3 = stimme mittelmäßig zu /trifft mittelmäßig zu ... 5 stimme völlig zu/trifft voll zu)

\*\*\* -7-stufige Antwortskala (1 =stärkste negative Bewertung ... 4= mittlere Bewertung ... 7 = stärkste positive Bewertung)

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen u. a., dass sich Einschätzungen von Frauen und Männern bzgl. ihrer Karrieremotivation und ihres Leistungspotenzials kaum unterscheiden. Die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte wird insgesamt kritischer bewertet, es ergibt sich ein knapp unterdurchschnittlicher Mittelwert von 2,63. Dabei melden Frauen (2,51) eine noch geringere karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte zurück als Männer (2,67), was in Bezug auf den ohnehin geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen besonders bedenklich erscheint.

Da unbestritten ist, dass Vorgesetzte die wichtigsten Förderer der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, machte dieses Ergebnis einen entsprechenden Handlungsbedarf für die Landespolizei sichtbar.

Auch die Wertschätzung durch Vorgesetzte wurde mit einem Mittelwert von 3,14 geringer bewertet als andere Kriterien (Referenzgruppe: 3,25). Erfragte Aspekte wie Anerkennung für gute Arbeit zu erhalten, die eigene Meinung einbringen zu können und interessante Aufgaben übertragen zu bekommen, sind elementare Bestandteile kooperativer Führung und beeinflussen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv. Das hier erzielte Gesamtergebnis war dahingehend zu analysieren, auf welchen Wegen die Landespolizei zu einer Stärkung kooperativen Führungsverhaltens kommen kann.

### **Maßnahmen zur Personalentwicklung**

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der Karrierestudie und weiterer Untersuchungen wurden für die Landespolizei M-V verschiedene Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipiert und umgesetzt. Über einige soll nachfolgend berichtet werden.

### **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Wenn Frauen in Führungsfunktionen unterrepräsentiert sind und selbst ein geringeres Interesse an Führungsfunktionen zeigen, können die Gründe hierfür vielfältig sein. Eine männlich dominierte Führungswelt, sich (scheinbar) widersprechende Rollenanforderungen, fehlende Vorbilder und Netzwerke, ein geringeres Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen und Doppelbelastungen durch Beruf und Familie sind einige der Faktoren, die in Theorie und Praxis zu der Frage diskutiert werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass alle Maßnahmen, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen, förderlich wirken. Zu denken ist dabei an flexiblere Arbeitszeiten, Teilzeitstellen und Unterstützung bei Fragen der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen. Dass diese Maßnahmen auch Risiken in sich bergen, ist heute ausreichend bekannt.

Im Rahmen einer Diplomarbeit (Peters, 2012) wurde ein entsprechender Handlungsbedarf für die Landespolizei M-V untersucht. Im Ergebnis der empirischen Untersuchung in der Polizeiinspektion Rostock zeigten sich die stärksten Bedarfe in den Handlungsfeldern „Service“ (24-Stunden-Kindergarten, Unterstützung bei der Vermittlung von Betreuungsplätzen), „Arbeitszeit“ (Arbeitszeitkonten, Gleitzeit) und „Führung“ (Sensibilisierung von Führungskräften, thematische Leitlinien).

Auf Transfertagungen wurden die Ergebnisse der Untersuchung sowohl dem Polizeipräsidenten Rostock wie auch allen Polizeibehörden vorgestellt, gemeinsam erörtert und mit der Umsetzung von Maßnahmen begonnen.

### **Potenzialanalyse**

Für die Übernahme von Führungsfunktionen gibt es einen relativ hohen Anteil von „Unentschlossenen“. Dies kann möglicherweise auch auf Unsicherheiten der Betroffenen hinsichtlich einer anforderungsbezogenen Selbsteinschätzung bzw. auf das Fehlen entsprechender Rückmeldungen durch die Organisation zurückzuführen sein. Als geeignete „Gegen“- Maßnahmen bieten sich dann Verfahren zur Potenzialanalyse an (vgl. Rauchert et al., 2011).

Die Potenzialanalyse soll interessierten Beamtinnen und Beamten, die eine Führungsfunktion in der Laufbahngruppe 2, insbesondere ab dem zweiten Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst), anstreben, die Gelegenheit geben,

- sich mehr Klarheit bzw. Sicherheit über ihre persönlichen Voraussetzungen im Hinblick auf Führungsanforderungen zu verschaffen und Lernbedarfe zu erkennen;
- sich mit den eigenen Motiven und Ideen in Bezug auf Führung auseinanderzusetzen;
- Verhalten in verschiedenen Anforderungssituationen selbst zu reflektieren;
- Ansätze zu erarbeiten, wie sie sich beruflich und persönlich weiter entwickeln können.

Der Nutzen für die Organisation besteht u. a. darin,

- Erkenntnisse über vorhandene Potenziale und Lernbedarfe im Hinblick auf Führung zu gewinnen;
- Empfehlungen für die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur gezielten Förderung beruflicher und persönlicher Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Vorbereitung auf Führungsfunktionen zu erhalten;
- Voraussetzungen zur Erweiterung von beratenden und unterstützenden Funktionen der Vorgesetzten zu schaffen (Vorgesetzte als Personalentwickler).

Um die persönlichen Leistungsvoraussetzungen zur Erfüllung des (künftigen) Anforderungsprofils einzuschätzen, durchlaufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Stationen:

- Schriftlicher Teil:
  - kognitiver Leistungstest
  - Persönlichkeitsfragebogen
- Mündlicher Teil:
  - strukturiertes Interview
  - Gruppendiskussion
  - Mitarbeitergespräch (Rollenspiel)
  - Kurzvortrag.

Durch eine Kommission aus vier Mitgliedern (die Kommissionsmitglieder verfügen über spezielle Qualifikationen und/oder umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik und Personalauswahl) werden in den einzelnen Stationen Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen auf der Grundlage leistungs- bzw. verhaltensbezogener Operationalisierungen bewertet, und im Ergebnis für die führungsrelevanten Anforderungsbereiche wie folgt zusammen gefasst:

- Kognitive Fähigkeiten
- Wissen
- Methodische Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Motivation.

Der jeweilige Ausprägungsgrad der Merkmale wird auf der Grundlage einer 6-stufigen Skala eingeschätzt (1 = den Anforderungen nicht entsprechend, ..., 3 = den Anforderungen nur teilweise entsprechend, 4 = den Anforderungen weitgehend entsprechend, ..., 6 = über den Anforderungen). Auf der Grundlage der Testergebnisse und der Bewertungen in den mündlichen Stationen werden die Ergebnisse kompetenzbezogen zusammengefasst und ein Profil der Stärken und Lernbedarfe in Bezug auf Anforderungen an Führungskräfte erstellt.

In einem ausführlichen Feedbackgespräch, das jeweils zwei Kommissionsmitglieder mit einem/r Teilnehmenden durchführten, werden Empfehlungen für die weitere persönliche und berufliche Entwicklung gegeben und gemeinsam erörtert. In der Rückmeldung der Teilnehmenden zum

Verfahren wird das Feedbackgespräch als besonders positiv hervorgehoben. Es sei eine sehr gut nachvollziehbare und strukturierte Rückmeldung zu den eigenen Stärken und Lernbedarfen sowie konstruktive Anregung für die weiteren Schritte.

Annett Zahn, eine Teilnehmerin an der Potenzialanalyse äußert sich wie folgt: „Das abschließende Gespräch war sehr tiefgehend für mich und es wurden alle Punkte der absolvierten Tests ausgewertet. Am Ende des Gesprächs bekam ich gezielte Hinweise für meine weitere berufliche Entwicklung sowie individuelle Vorschläge für Fortbildungsmaßnahmen. Zusammenfassend möchte ich jedem Polizeibeamten, der einen Aufstieg in den höheren Dienst anstrebt, die Teilnahme an einer Potenzialanalyse empfehlen, da dieses Verfahren gezielt den Blick auf die eigene Person schärft. Eventuell vorhandene Schwächen werden besprochen und man kann sich im Hinblick auf das Auswahlverfahren wesentlich gezielter vorbereiten.“

Die/der Dienstvorgesetzte erhält eine allgemeine Ergebnissrückmeldung sowie Empfehlungen zur Unterstützung und Förderung der weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung der Teilnehmerin bzw. des Teilnehmers. Allgemein lassen sich die Entwicklungsmaßnahmen unterteilen in Förderung on the job, Förderung off the job, Feedback i. w. S. und Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen.

Angepasst an die individuellen Leistungsvoraussetzungen und Lernbedarfe wurden aus der Vielzahl möglicher Maßnahmen bzw. Ansätze bisher am häufigsten empfohlen:

- Fortbildung im Bereich Führung
- (weiterer) Erwerb von Führungserfahrungen
- Feedback einholen
- Erweiterung methodischer Kompetenzen.

Schütt (2018) stellte im Ergebnis seiner Befragung einer Stichprobe von 28 „Absolventen/innen“ der Potenzialanalyse fest, dass in den Dienststellen noch mehr als die empfohlenen Maßnahmen vereinbart werden. Die Umsetzungsquote liegt bei 33 % bis 67 %, wobei für Frauen insgesamt hohe Quoten festgestellt wurden.

In den Jahren 2013 bis 2018 haben insgesamt 107 Teilnehmer/innen, davon 28 Frauen (26 %) an der Potenzialanalyse teilgenommen. Aus diesem Kreis erfolgten 28 Bewerbungen für den ehemals höheren Dienst, davon von 5 Frauen. 11 Bewerber/innen haben zum Schluss ihr Masterstudium aufgenommen, davon 3 Frauen. Insgesamt sind die Effekte des Verfahrens viel weiterreichender, vielfältige Lernprozesse werden initiiert, die vor allem die weitere Karriereentwicklung in der Laufbahn des (vormals) gehobenen Dienstes unterstützen.

### **Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen**

Als Modellprojekt begann die „Modulare Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern“ in der Zusammenarbeit der FHöVPR M-V mit dem Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung M-V bereits im September 2014.

Nunmehr startete im Januar 2019 zum fünften Mal diese Fortbildungsreihe. Teilnehmerinnen sind wieder zwölf Beschäftigte der obersten Landesbehörden, Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 13 bis A 14 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen. Inzwischen wurde 60 Frauen, davon fünf Frauen aus der Landespolizei, die Möglichkeit eröffnet, an dieser Fortbildungsreihe teilzunehmen.

Die jährlich an der FHöVPR M-V stattfindende Fortbildungsreihe beinhaltet neben den fünf Modulen,

- Modul 1 – Standortbestimmung, Potenzialanalyse
- Modul 2 – Führungskommunikation und Konfliktmanagement
- Modul 3 – Führung und Einfluss, Netzwerke
- Modul 4 – Veränderungsprozesse gestalten
- Modul 5 – Karrieresteuerung

ein Mentoringprogramm und sie ermöglicht es den Teilnehmerinnen, sich kollegial zu vernetzen und zu beraten.

Gezeigt hat sich in den ersten vier Jahren der Durchführung, dass sich das Gesamtkonzept bewährt hat. Trotzdem unterliegt die Durchführung einem ständigen Prozess. So war im Konzept der 1. Fortbildungsreihe neben den fünf Modulen für die Teilnehmerinnen und der zweitägigen Schulung für die Vorgesetzten zum Thema „Aufstiegsförderliche Führung – Vielfalt der Potenziale erkennen und nutzen“ ein Mentoring-Programm lediglich als Möglichkeit formuliert. Seit der 2. Fortbildungsreihe ist das Mentoring-Programm in das Gesamtkonzept verbindlich aufgenommen worden. Einen wesentlichen Beitrag dafür leisteten drei Mentorinnen und drei Mentees, die sich bereits in der ersten Fortbildungsreihe als Tandem auf den Weg machten und von ihren Erfahrungen und dem Gewinn für beide Seiten berichteten. Gestützt werden inzwischen diese Erfahrungen durch die Evaluierungsergebnisse der 2. bis 4. Fortbildungsreihe. Das Potenzial von Mentoring entfaltet sich durch eine vertrauensvolle, wertschätzende und hierarchiefreie Beziehung zwischen Mentee und einer erfahrenen Führungspersönlichkeit. Im Rahmen der Tandembildung erfolgt eine generations- und ressortübergreifende Vernetzung.

In der Folge begannen sich weitere Führungskräfte der Landesverwaltung für diese Form der Personalentwicklung zu interessieren. Sie nahmen an Informationsveranstaltungen teil, in denen das Konzept der Fortbildungsreihe einschließlich der Einführung von Mentoring in der Landesverwaltung vorgestellt wurde. Auf der Führungstagung der Fachhochschule im November 2016 wurde unter dem Titel „Im Tandem stark – Mentoring in der Landesverwaltung“ über die Erfahrungen mit diesem Instrument der Personalentwicklung berichtet.

Aktuell sind mehr als 50 Führungskräfte der Landesverwaltung, darunter auch Führungskräfte der Landespolizei, im sogenannten Mentorenpool gelistet. Auch ehemalige Mentees der 1. und 2. Fortbildungsreihe, die inzwischen ihre Rollen getauscht haben, gehören dazu. Die aktiven Mentorinnen und Mentoren erhalten parallel zu ihrer beratenden Tätigkeit die Möglichkeit, sich zu einem moderierten Erfahrungsaustausch zu treffen und individuell ein Coaching-Angebot wahrzunehmen.

Feinjustierungen im Gesamtkonzept gibt es auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse nach jeder Fortbildungsreihe. Dies gehört zum Qualitätsmanagement der Fachhochschule. So gibt es seit der 4. Fortbildungsreihe eine Veränderung im Seminarangebot für die Vorgesetzten der Teilnehmerinnen. Damit die Vorgesetzten enger in den Gesamtprozess eingebunden sind, wird die zweitägige Fortbildung gesplittet. Mit dem Thema „Aufstiegsförderliche Führung – Potenziale erkennen und nutzen“ wird die eigene Rolle als Personalentwickler bzw. als Personalentwicklerin reflektiert.

Die Ministerin für Soziales, Integration und Gleichstellung im Land Mecklenburg-Vorpommern, Frau Drese, lässt es sich nicht nehmen, die Teilnehmenden der jährlichen Fortbildungsreihe an der FHöVPR M-V in Güstrow zu begrüßen. Gleichzeitig erhalten die Mentees (Teilnehmerinnen der endenden Fortbildungsreihe) sowie die Mentorinnen und Mentoren (erfahrene Führungskräfte, die ihre Mentee während der Zeit der Fortbildungsreihe beratend unterstützten) das Zertifikat für die erfolgreiche Teilnahme am Programm.

Denn inzwischen ist es zur Tradition geworden, dass die sogenannten Tandems (Mentee und Mentor/-in) der nach einem Jahr endenden Fortbildungsreihe mit den Tandems der startenden Fortbildungsreihe im Rahmen einer festlichen Veranstaltung zusammenkommen. Dort haben sie Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen und den „Neuen“ Tipps für den beginnenden Prozess zu geben.

Aus den vorliegenden Erfahrungen, insbesondere aus den Evaluationsergebnissen der Teilnehmenden kann geschlussfolgert werden, dass die Fortbildungsreihe wesentlich dazu beiträgt, berufliche Entwicklung von Frauen zukunftsfähig zu gestalten.



Übergabe der Zertifikate an die Mentees und Mentorinnen / Mentoren der 3. Fortbildungsreihe durch Sozialministerin Stefanie Drese (5. v. r.) und Dr. Marion Rauchert, Direktorin der FHöVPR M-V (2. v. r.), Dr. Birgit Gabler Leiterin der Leitstelle für Frauen und Gleichstellung im Sozialministerium (1. v. r.) und Frau Christiane Schilf, Leiterin des Fortbildungsinstituts der FHöVPR M-V (links)

### **Vorgesetzte als Personalentwickler**

Da Vorgesetzte wichtige Förderer der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, wird im Rahmen des Führungskräfte trainings für die Landespolizei bereits seit 2014 das Modul 6 „Mitarbeiter/-innen-Potenziale erkennen und fördern“ angeboten. Ziel ist es auch hier, den Vorgesetzten Wissen zu vermitteln über die ganze Bandbreite aufstiegsförderlicher Führung, damit sie die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und gleichzeitig ihre Beanspruchung achtsam berücksichtigen können. Inhaltlich grundlegend für die Seminare ist das Konzept der aufstiegsförderlichen Führung von Korek und Rigotti (2012). In ihren Untersuchungen analysierten die Wissenschaftler der Universität Leipzig vier Bereiche, die aufstiegsförderlich wirken:

- Delegation verantwortungsvoller Aufgaben
- Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen
- konstruktives und ehrliches Feedback
- unmittelbare Förderung durch Information über Aufstiegschancen und Schaffen von Gelegenheiten, sich „zu zeigen“.

Neben der Wissensvermittlung geht es insbesondere darum, für die Herausforderungen zu sensibilisieren, bei den entsprechenden Handlungsansätze auch mögliche geschlechtsspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen und insgesamt die Bedeutung von wertschätzendem und unterstützenden Führungsverhalten noch deutlicher zu realisieren.

### **Fazit**

Um die Leistungsfähigkeit der Polizeiorganisation auch in der Zukunft zu gewährleisten, ist es zwingend erforderlich, dass mehr Frauen Führungspositionen übernehmen.

Die Landespolizei M-V strebt daher an, den Anteil der Frauen in Führungsfunktionen in der Laufbahn des ehemals gehobenen Dienstes (ab A 10) auf ca. 16 % und in der Laufbahn des ehemals höheren Dienstes (ab A13 Eingangsamt) auf ca. 19 % zu erhöhen. (Zielvereinbarung zwischen dem Ministerium für Inneres und Europa M-V sowie dem Ministerium für Soziales Integration und Gleichstellung M-V vom 6. Februar 2018).

Dass Frauen das Potenzial zum Führen haben und auch motiviert sind, steht außer Frage. Es kommt weiter darauf an, das „Dürfen“, d. h. die Rahmenbedingungen hierfür zu verbessern. Dabei geht es nicht zuletzt um die förderliche Gestaltung guter (Führungs)Arbeit selbst – eine Herausforderung, die interessant, herausfordernd, sinnstiftend und vor allem leistbar ist.

## **Literatur:**

- 1) DHPol-Karrierestudie Ergebnisbericht Benchmarking. Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern gesamt. Verfasst am 11.12.2012, Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie. Deutsche Hochschule der Polizei. Münster
- 2) Korek, S./Rigotti, T. (2012):Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit? In: Gruppendynamik/Organisationsberatung. Leipzig. S. 209-224.
- 3) Peters, D. (2012) Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V – Bedarfe und Ansätze zur Umsetzung. Diplomarbeit. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege M-V
- 4) Rauchert, M./Bohn, H./Facklam, S. (2011): Wer übernimmt den Staffelstab? Eine empirische Untersuchung der Bewerbungssituation für den Aufstieg in den höheren Polizeivollzugsdienst in Mecklenburg-Vorpommern. In: Groß, H&P. Schmidt (Hrsg.), Empirische Polizeiforschung XIII (S. 111-119). Fankfurt a. M.
- 5) Rauchert, M. (2013): Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Landespolizei M-V. In: Polizei-Journal. Zeitschrift der Landespolizei M-V. 1-2013, S. 4-7
- 6) Schilf, C./Metzger, S.(2016): Frauen gehen an den Start – Prozessverlauf einer Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V. In: Backstein, Zeitschrift der FHÖVPR M-V, Sonderausgabe, S. 14ff. sowie in: Schriftenreihe der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V. Band 4. 2018
- 7) Schütt, S. (2015): Die Potenzialanalyse - Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Förderung von Nachwuchsführungskräften in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern!? Masterarbeit. Deutsche Hochschule der Polizei. Münster