

Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten – Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Landespolizei M-V

Dr. Marion Rauchert, FHÖVPR

Bereit für die Zukunft?

Wie unsere Landesspolizei die Herausforderungen der Zukunft meistern wird, hängt ganz entscheidend davon ab, wie die Menschen in unserer Organisation die anstehenden Aufgaben lösen werden. Das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Leistungsbereitschaft und ihr Engagement sind dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Um zu klären, wo wir stehen und welchen Handlungsbedarf wir haben, ist es wichtig zu wissen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Situation selbst einschätzen. Wie zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit und mit den beruflichen Erfolgen? Wie werden die eigenen Fähigkeiten eingeschätzt? Wird Wertschätzung für gute Arbeit erlebt und leisten Vorgesetzte Unterstützung bei der Karriereentwicklung? Bieten die Rahmenbedingungen des Dienstes die Möglichkeiten, gute Leistungen zu erbringen und sich weiterzuentwickeln?

Um solche und weitere relevante Fragen zu klären, hat sich die Landespolizei als Kooperationspartnerin an der DHPol-Karrierestudie beteiligt.

Anliegen der DHPol-Karrierestudie

Die DHPol-Karrierestudie ist ein gemeinsames Forschungsprojekt der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster und der Technischen Universität Dortmund, das aus Bundes- und EU-Mitteln finanziert wird.

Mit der Studie soll festgestellt werden, welche Faktoren die berufliche Weiterentwicklung, die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit von Männern und Frauen in der Polizei bedingen.

Im Rahmen einer AK II-Sitzung im Mai 2012 hatte die DHPol über das Forschungsprojekt informiert und Bund und Länder eingeladen, an der Karrierestudie teilzunehmen. Kooperationspartner waren zu diesem Zeitpunkt bereits die Polizeien Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und die Bundespolizei, hinzu kamen Berlin und Mecklenburg-Vorpommern.

Grundlage für die Ergebnisdarstellung - Wer hat teilgenommen?

Nachfolgend sollen die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung dargestellt werden. Grundlage hierfür ist der Ergebnisbericht Benchmarking für die Landespolizei M-V (gesamt), der an der Deutschen Hochschule der Polizei verfasst wurde.¹

¹ DHPol-Karrierestudie Ergebnisbericht Benchmarking. Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern Gesamt. Verfasst am 11.12.2012, Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie, Deutsche Hochschule der Polizei Münster

Mittels beschreibender Statistik wurden die Daten aus der Online-Befragung zusammengefasst und in Form von Häufigkeiten, Prozentwerten, Mittelwerten und Streuungswerten (Standardabweichungen) ausgewiesen.

Insgesamt haben an der 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. Da nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden, gehen letztlich Daten von 1241 Teilnehmenden in die Auswertung ein.

Ursprünglich konzentrierte sich die DHPol-Karrierestudie auf die Gruppe der Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten. Auf vielfachen Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde in unserem Bundesland die Befragung im Laufe der Durchführung auch für Beschäftigte der Verwaltung geöffnet. Allerdings wurde dann in einem relativ kurzen Zeitraum nur eine vergleichsweise geringe Teilnahmequote (101 Beschäftigte; ca. 10 % der Gesamtgruppe) erreicht, so dass die Ergebnisse in ihrer Aussagekraft begrenzt sind und hier nicht kommentiert werden. Um belastbare Erkenntnisse über die berufliche Situation bzw. Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Verwaltungsbereichen der Landespolizei zu gewinnen, wäre eine weitere Erhebung erforderlich.

Vor diesem Hintergrund beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Ergebnisse der Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten. Diese Gruppe kann mit 1235 Teilnehmenden (24,51 % der Gesamtgruppe) als ausreichend groß betrachtet werden, um fundierte Aussagen zu treffen.

Die Gesamtergebnisse der Landespolizei M-V wurden bereits über die Infoline allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Demographische Merkmale der Teilnehmenden aus M-V

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über demographische Merkmale der Teilnehmenden aus M-V und der Referenzgruppe.

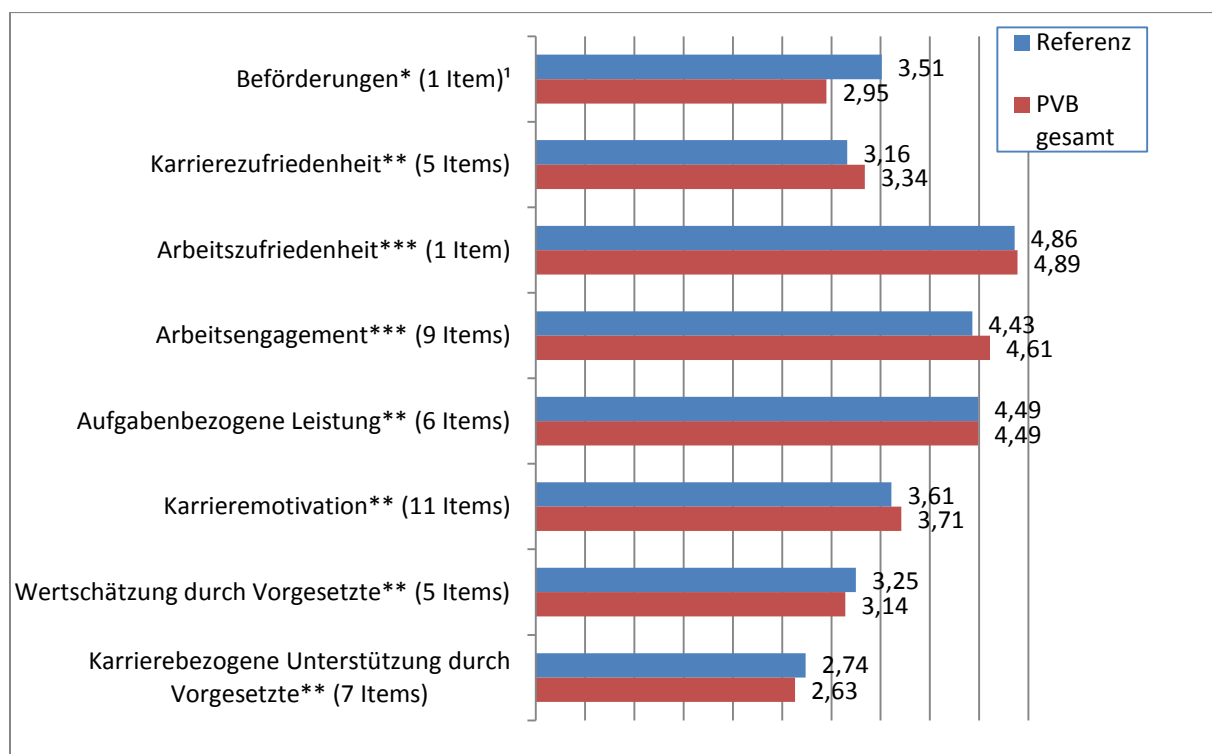
	Teilnehmende		Durchschnittsalter		Führungsverantwortung	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Referenz	7789		42,33		40,4 %	
	5891	1898	43,96	37,28	44,80	26,70
M-V gesamt	1241		42,16		43,5 %	
	941	300	43,98	36,42	48,00	29,50
PVB gesamt	1154		42,25		44,6 %	
	892	262	44,04	36,18	48,60	30,80
VB gesamt	49		39,49		38,7 %	
	28	21	42,21	35,86	50,00	23,80
AN gesamt	42		42,57		21,4 %	
	25	17	43,76	40,82	24,00	17,60

Insgesamt haben 1235 Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten an der Mitarbeiterbefragung teilgenommen. Daraus ergibt sich eine Teilnahmequote von 24,51 %, wobei Frauen 29,67 % Beteiligung erzielten und Männer 23,33 %. In die Gesamtauswertung eingegangen sind Daten von 1154 Polizeivollzugskräften (892 Männer und 262 Frauen). Führungskräfte sind dabei überproportional vertreten (48,6 % der Männer; 30,8 % der Frauen). In Bezug auf Führungsfunktionen wurden im Rahmen der Studie „Führungsverantwortung“ und „Führungsverantwortung in Vertretung“ abgefragt. Im Einzelfall werteten Teilnehmende offensichtlich auch weitere Dienstposten mit Koordinierungsverantwortung im Sinne von Führungsverantwortung.

Die relativ kleine Gruppe der Frauen, die in der Landespolizei Dienstposten mit Führungsverantwortung einnimmt (inkl. Stellvertretung) erhielt ein zusätzliches Motivations schreiben der Projektleitung mit der Einladung, sich an der Befragung zu beteiligen.

Gesamtergebnisse - Wo steht die Landespolizei im Vergleich?

Einen zusammenfassenden Überblick vermittelt die nachfolgende/nebenstehende Abbildung.



Anmerkungen:

* = 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)

¹ = In Klammern ist unter jedem Konstrukt die Anzahl der Einzelfragen angegeben, die zu diesem Bereich gestellt wurden.

Beförderungen, Karrierezufriedenheit und Karrieremotivation

Nach traditioneller Definition ist in unserer hierarchisch aufgebauten Organisation erfolgreich, wer (vertikal) aufsteigt. In diesem Sinne ist im Rahmen der Studie als objektives Maß für Karriereerfolg u. a. die Anzahl der Beförderungen erfasst worden. Im Durchschnitt wurden die Polizeivollzugskräfte aus M-V in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn dreimal befördert (Mittelwert: 2,95). Dieser Wert fällt etwas geringer aus als in der Referenzgruppe (Mittelwert: 3,51). Maßgeblich resultiert die Differenz aus dem Unterschied der Beförderungsquote der Männer.

Während in der Referenzgruppe Männer im Durchschnitt viermal (3,98) befördert wurden, sind die befragten Männer in M-V durchschnittlich „nur“ dreimal befördert worden. Dieses Ergebnis ist auch darauf zurückzuführen, dass Teilnehmende aus unserer Landespolizei partiell erst den Zeitraum ab 1990 berücksichtigt haben. Hinzu kommt, dass die Verbeamtung bei der Übernahme in die Landespolizei M-V häufig schon in ein Beförderungsamt erfolgte. Zu beachten ist weiterhin, dass es große Unterschiede zwischen den einzelnen Personen gibt (Standardabweichung: 1,93).²

Während die meisten Befragten in ihrer beruflichen Laufbahn einmal (22,3 %), zweimal (23,5%) bzw. dreimal (17,1 %) befördert wurden, geben z. B. auch elf Befragte zehn Beförderungen (1,0 %) und ein Befragter 13 Beförderungen (0,1 %) an.

Dass Führungskräfte häufiger befördert werden als Beamtinnen und Beamte ohne Führungsfunktion, ist aufgrund unseres klar strukturierten Aufstiegssystems nicht anders zu erwarten.

Auffallend ist, dass Männer (Mittelwert: 3,14) deutlich häufiger befördert werden als Frauen (Mittelwert 2,22). In der Referenzgruppe fällt der Unterschied zu Lasten der Frauen noch größer aus (Männer: 3,98; Frauen: 2,06). Als ein Erklärungsansatz hierfür muss das Alter berücksichtigt werden. Die Frauen unter den Teilnehmenden sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen im Durchschnitt jünger (Altersunterschied M-V: ca. 8 Jahre).

Dieser Altersaspekt könnte u. a. auch zur Erklärung dienen, weshalb sich die Beförderungsdifferenz nicht in gleicher Tendenz in der Karrierezufriedenheit widerspiegelt. Denn interessanterweise unterscheiden sich Männer und Frauen nicht in ihrer Karrierezufriedenheit, was die These stützen könnte, dass die geringere Anzahl der Beförderungen bei Frauen mit deren Alter zu tun hat.

Bei der Einschätzung, wie zufrieden die Befragten mit ihren bisher erzielten beruflichen Erfolgen sind, ergibt sich für M-V ein knapp überdurchschnittlicher Mittelwert für Karrierezufriedenheit von 3,34 (Referenzgruppe: 3,16).

Führungskräfte sind mit ihrer Karriere zufriedener als Beamtinnen und Beamte ohne Führungsfunktion.

Obwohl bei den Beförderungen (objektiver Karriereerfolg) eine geringere Quote angegeben wurde, sind die Befragten aus M-V im Vergleich zur Referenzgruppe insgesamt sogar etwas zufriedener mit ihrer beruflichen Entwicklung. Möglicherweise spielt neben o. g. Aspekten (Beginn der Laufbahn, Verbeamtung, Alter) eine Rolle, dass Erfolg im Beruf auch anders definiert werden kann, z. B. über erreichte Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

² Die Standardabweichung ist eine statistische Maßzahl, die die durchschnittliche Abweichung aller Antworten vom Mittelwert angibt.

Danach gefragt, wie wichtig die eigene berufliche Weiterentwicklung ist und inwiefern angestrebte Karriereziele planmäßig verfolgt werden (Indikatoren für Karrieremotivation), ergibt sich für die Teilnehmenden aus M-V ein etwas überdurchschnittlicher Wert von 3,71 für ihre Karrieremotivation. Der Vergleichswert der Referenzgruppe liegt geringfügig darunter (3,61).

Führungskräfte geben eine etwas höhere Karrieremotivation an als Nicht-Führungskräfte. Zwischen Männern und Frauen zeigt sich kein nennenswerter Unterschied in diesem Bereich.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement werden im Rahmen der Studie als implizite Maße von Karriereerfolg angesehen; sie weisen enge Bezüge zu Leistungsbeurteilung und Wohlbefinden auf.

Hinsichtlich der allgemeinen Zufriedenheit mit der Arbeit ergibt sich für die Befragten aus M-V ein leicht überdurchschnittlicher Mittelwert von 4,89 (auf 7-stufiger Antwortskala). In der Referenzgruppe liegt der Wert bei 4,86.

Bei genauerer Betrachtung entsteht folgendes Bild: Nur 111 Befragte (9,71 %; 20 Frauen und 92 Männer) geben an, keine bzw. eine geringe Arbeitszufriedenheit zu erleben. Die größte Gruppe von 476 Befragten (41,64 %; 112 Frauen und 364 Männer) sind „ziemlich zufrieden“ und 306 Befragte (26,77 %; 55 Frauen und 251 Männer) äußern sogar „sehr zufrieden“ zu sein. 31 Befragte (2,71 %; 6 Frauen und 25 Männer) geben an, „außerordentlich zufrieden“ zu sein.

Beim Arbeitsengagement wird insgesamt ein Mittelwert von 4,61 erreicht (auf 7-stufiger Antwortskala), der über dem Referenzwert von 4,43 liegt. Hier galt es Aussagen zu bewerten wie „Ich bin von meiner Arbeit begeistert“, „Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig“, „Meine Arbeit reißt mich mit“. Die Antworten sind über die Kategorien „kein/geringes“, „mittleres“, „hohes“ und „sehr hohes“ Arbeitsengagement etwa gleich verteilt.

Führungskräfte geben eine etwas höhere Arbeitszufriedenheit und ein höheres Arbeitsengagement an als Nicht-Führungskräfte.

Zwischen Männern und Frauen zeigen sich diesbezüglich keine Unterschiede.

Aufgabenbezogene Befähigung

Auffallend positiv hebt sich mit einem Durchschnittswert von 4,49 (auf 5-stufiger Antwortskala) die persönliche Einschätzung der eigenen Arbeitsleistungen ab. Dieses Phänomen zeigt sich gleichermaßen in der Referenzgruppe. Auch wenn bekannt ist, dass Selbsteinschätzungen mit einer Tendenz zur Überschätzung einhergehen können, so verfälscht dieser Effekt das Ergebnis nicht grundsätzlich. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten sich kompetent und sicher darin fühlen, die „Arbeitsaufträge in angemessener Weise zu erledigen“ und „den mit der Arbeit verbundenen Anforderungen und Pflichten gut nachzukommen“ (Beispielaussagen aus dem Fragebogen). Diese Einschätzung ist für das tatsächliche Erbringen von Leistungen und das Erreichen von Zielen von besonderem Wert.

Führungskräfte unterscheiden sich in Bezug auf die Einschätzung ihrer aufgabenbezogenen Befähigung nicht von Beamtinnen und Beamten ohne Führungsfunktion. Frauen geben eine höhere aufgabenbezogene Befähigung an als Männer.

Karrierebezogene Unterstützung und Wertschätzung durch Vorgesetzte

Die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte wird insgesamt kritischer bewertet, es ergibt sich ein knapp unterdurchschnittlicher Mittelwert von 2,63. Der Vergleichswert der Referenzgruppe liegt ebenfalls in diesem Bereich (2,74). 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 bedenklich erscheint. Führungskräfte geben im Vergleich zu Nicht-Führungskräften deutlich höhere Einschätzungen ab.

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

Auch die Wertschätzung durch Vorgesetzte wird 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.

Führungskräfte geben eine etwas höhere Wertschätzung durch Vorgesetzte an als Nicht-Führungskräfte. Zwischen Männern und Frauen zeigt sich kein Unterschied in Bezug auf die Wertschätzung durch Vorgesetzte.

Das hier erzielte Ergebnis ist dahingehend zu analysieren, auf welchen Wegen die Landespolizei zu einer Verstärkung kooperativen Führungsverhaltens kommen kann.

Erste Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bestärken Überlegungen der Landespolizei insbesondere in Bezug auf drei Themenfelder der Personalentwicklung.

Nachwuchsführungskräfte gezielt entwickeln

Führungskräfte geben in der Befragung insgesamt bessere Bewertungen zu ihrer Karrierezufriedenheit, ihrem Arbeitsengagement und ihrer Arbeitszufriedenheit ab, d. h. zu Faktoren, die im Rahmen der Studie als Maße für objektiven, subjektiven (Karrierezufriedenheit) und impliziten Karriereerfolg (Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit) betrachtet werden. Gleiches trifft für die Einschätzung ihrer Karrieremotivation, der persönlichen Ressourcen sowie der aufgabenbezogenen, sozialen und karrierebezogenen Unterstützung durch Vorgesetzte zu.

Praktisch lässt sich daraus eine Bestätigung für die Relevanz der Einflussfaktoren ableiten, die im Rahmen der Studie für Berufserfolg zugrunde gelegt wurden. Und damit bieten diese Faktoren Gestaltungsansätze, um Führungskräfte gezielt zu entwickeln. Daran muss sich auch ein Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte, welches sich als strukturelle Personalentwicklungsmaßnahme empfiehlt, orientieren. Gleichzeitig sollte auf diesem Weg die Rolle der Führungskräfte als Personalentwickler (karrierebezogene Unterstützung) gestärkt werden.

Frauen stärker fördern und adäquate Rahmenbedingungen gestalten

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen weiterhin, dass sich Einschätzungen von Frauen und Männern bzgl. ihrer Karrieremotivation und ihres Leistungspotenzials kaum unterscheiden. Frauen sind jedoch anteilig in Führungsfunktionen viel weniger vertreten. Eine naheliegende Begründung ist, dass hier die privaten und beruflichen Rahmenbedingungen der Arbeit ein Karrierehindernis darstellen können. Dieser Aspekt wurde durch eigene Untersuchungen in der Landespolizei bereits bestätigt. Insofern sind neben individuellen Fördermaßnahmen (z. B. Mentoring) alle Ansätze Erfolg versprechend, die eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen, um damit förderliche Bedingungen für die berufliche Entwicklung von Frauen in der Landespolizei zu schaffen.

Kooperatives Führungsverhalten verstärken

Vielfach ist belegt, welche große Bedeutung wertschätzendes und unterstützendes Führungsverhalten für die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit, die Leistungen und die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Die in diesen Bereichen erzielten durchschnittlichen Ergebnisse der Landespolizei (Wertschätzung durch Vorgesetzte: 3,14; karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte: 2,63) geben weiteren Anlass, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken. Vorüberlegungen gehen in die Richtung, Führungskräften eine systematische Rückmeldung darüber zu ermöglichen, wie ihr Verhalten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen wird. Hierzu soll landesweit auf allen Ebenen ein Führungskräfte-Feedback eingeführt und auf dieser Grundlage eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit erreicht werden.

Beabsichtigt ist, dass in einem ersten Schritt die Behördenleiter der Landespolizei das Führungskräfte-Feedback mit ihren unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen.

Weiteres Vorgehen

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden auf der Behördenleiterberatung der Polizei bereits erörtert und erste Schlussfolgerungen gezogen.

Über die Infoline erfolgte die Veröffentlichung des Gesamtberichtes für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nun gilt es, in den Behörden und Dienststellen die Ergebnisse zu diskutieren, bezogen auf die Situation vor Ort Erklärungsansätze zu finden und konkreten Handlungsbedarf abzuleiten.

Parallel ist die FHÖVPR beauftragt worden, zu den drei schon erkannten Handlungsfeldern Konzepte zu erarbeiten und die Umsetzung gemeinsam mit der Landespolizei vorzubereiten.

Welche neuen Wege in der Personalentwicklung die Landespolizei in Zukunft gehen wird, hängt von vielen Bedingungen ab. Ganz entscheidend für das Gelingen der Projekte und Maßnahmen ist jedoch die aktive und konstruktive Mitwirkung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Prozess. Also – auf uns alle kommt es an!