



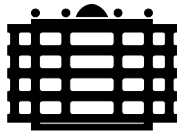
# Maßnahmenempfehlungen zur Reduzierung der Überbelastung und Sicherstellung der Aufgabenerfüllung in der Bundespolizei

Prof. Dr. Gerd Strohmeier



**TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ**

Philosophische Fakultät  
Institut für Politikwissenschaft  
Professur Europäische Regierungssysteme im Vergleich  
Univ.-Prof. Dr. Gerd Strohmeier  
Postanschrift: Technische Universität Chemnitz, 09107 Chemnitz  
Besucheradresse: Thüringer Weg 9, Zimmer 209, 09126 Chemnitz  
Tel.: 0371/531-37612; Fax: 0371/531-27779  
E-Mail-Adresse: [gerd.strohmeier@phil.tu-chemnitz.de](mailto:gerd.strohmeier@phil.tu-chemnitz.de)



**TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ**

**Philosophische Fakultät  
Institut für Politikwissenschaft**

Professur Europäische Regierungssysteme im Vergleich  
Univ.-Prof. Dr. Gerd Strohmeier

Postanschrift: Technische Universität Chemnitz, 09107 Chemnitz  
Besucheradresse: Thüringer Weg 9, Zimmer 209, 09126 Chemnitz  
Tel.: 0371/531-37612; Fax: 0371/531-27779  
E-Mail-Adresse: gerd.strohmeier@phil.tu-chemnitz.de

**Maßnahmenempfehlungen  
zur Reduzierung der Überbelastung und Sicherstellung der Aufgabenerfüllung  
in der Bundespolizei**

**A. Problemlage**

Die Bundespolizei ist nicht nur an der Grenze der Belastbarkeit angelangt, sondern hat diese zum Teil deutlich überschritten. Verschiedene Studien belegen eine chronische Überbelastung in der Bundespolizei – mit äußerst negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sowie auch die Aufgabenerfüllung durch die Bundespolizei. So kommt die vom Bundesministerium des Innern in Auftrag gegebene „Beerlage-Studie“ zu dem Ergebnis, dass der Anteil hoch ausgebrannter Einsatzkräfte in der Bundespolizei besonders groß ist und organisationale Ressourcen in der Bundespolizei die erlebte hohe Arbeitsdichte nicht ausgleichen können.<sup>1</sup> Die von der Gewerkschaft der Polizei in Auftrag gegebene und an der TU Chemnitz erstellte „Strohmeier-Studie“ zeigt, dass in diversen Bereichen der Bundespolizei die Belastung äußerst groß ist sowie zum Teil sehr schlechte Rahmenbedingungen vorherrschen – mit zum Teil gravierenden Folgen für die Berufszufriedenheit in der Bundespolizei, die zukünftige Entwicklung der Bundespolizei sowie auch die Aufgabenerfüllung durch die Bundespolizei.<sup>2</sup> Tatsache ist, dass die Schere zwischen den Aufgaben und Herausforderungen der Bundespolizei einerseits und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen andererseits immer weiter auseinanderläuft. Dabei sind folgende Punkte von besonderer Bedeutung:

---

<sup>1</sup> Beerlage, Irmtraud et. al: Organisationsprofile, Gesundheit und Engagement im Einsatzwesen. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums des Inneren, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Laufzeit 04/06 – 09/09, Endbericht September 2009.

<sup>2</sup> Gerd Strohmeier: Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei, gedruckte Vorlage für die Bundespressekonferenz am 08.04.2011, Berlin: Gewerkschaft der Polizei, 2011 (unter Mitarbeit von Christiana Gransow); Gerd Strohmeier: Berufs(un)zufriedenheit und (Über-)Belastung in der Bundespolizei, in: Deutsche Polizei, 60 (2011) 5; Gerd Strohmeier: Schriftliche Stellungnahme für das Expertengespräch des Innenausschusses des Deutschen Bundestages zur Situation in der Bundespolizei am 08.09.2011, in: A-Drs. 17(4)275 A (nichtöffentlich).

## **1. Ausdehnung des Aufgabenspektrums der Bundespolizei**

In den letzten zehn Jahren hat der Aufgabenumfang der Bundespolizei signifikant zugenommen. Durch das Anti-Terror-Paket 2001 wurden bestehende Aufgaben ausgedehnt (Verstärkung der Sicherheitsmaßnahmen im Luftverkehr, Erhöhung der Schutzmaßnahmen für Bundesorgane und Berlin, Erhöhung der Einsatzeinheiten der Bereitschaftspolizei, Erhöhung der Schutzmaßnahmen für deutsche Auslandsvertretungen sowie des Personenschutzes etc.) und neue Aufgaben (Flugbegleitung) geschaffen. Darüber hinaus wurden der Bundespolizei weitere Zusatzaufgaben übertragen (die Überwachung der österreichischen Grenze, Personen- und Objektschutz in Krisengebieten, neue Auslandsverwendungen bzw. -missionen etc.). Ferner sind bestehende Aufgaben nicht entfallen, sondern allenfalls transformiert und/oder ausgedehnt worden. So hat der Wegfall der stationären Kontrollen an den Binnengrenzen durch das Schengen-Abkommen im Aufgabenbereich der Bekämpfung der illegalen Migration keine Entlastung, sondern teilweise zusätzliche Belastungen gebracht, z.B. im Rahmen der mobilen Einsatzkommandos an den Grenzen sowie der zunehmenden verdachtsunabhängigen Kontrollen im Bahnbereich. An den Flughäfen konnte eine Personalfreisetzung durch den Wegfall von Kontrollen bei „domestic flights“ innerhalb des Schengen-Raums vor allem durch die Zunahme des Außer-Schengen-Personenverkehrs und den gestiegenen Personalbedarf in der Luftsicherheit, in den Rückführungsbereichen sowie den Gepäckkontrollen mehr als nur kompensiert werden. Aus geplanten Flughafenausbaumaßnahmen könnte sich in Zukunft ein weiterer Personalbedarf ergeben. Ein höherer Personalbedarf resultiert zudem aus der zunehmenden Zahl an Aufgaben zur Bekämpfung der Piraterie, zur Telekommunikationsüberwachung und IT-Sicherstellung sowie zur Abwehr terroristischer Angriffe und Sabotageakte, besonders zum Schutz von Anlagen des öffentlichen Personenverkehrs und von Einrichtungen der Bundesregierung und des Bundestages.

## **2. Gestiegene Herausforderungen bei der Aufgabenerfüllung durch die Bundespolizei**

Nicht nur die Aufgaben der Bundespolizei, sondern auch die Herausforderungen bzw. Gefährdungen bei der Bewältigung dieser Aufgaben haben zugenommen. So sind z.B. die Angriffe auf Bundespolizisten in den letzten Jahren drastisch angestiegen. Ein Vergleich der Jahre 2006 und 2010 zeigt, dass sich die Zahl der Angriffe (2006: 654; 2010: 1.228), der Angreifer (2006: 787; 2010: 1.468), der angegriffenen Polizeivollzugsbeamten (2006: 1.014; 2010: 2.064) sowie der verletzten Polizeivollzugsbeamten (2006: 211; 2010: 436) in etwa verdoppelt hat.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> BPOLP, Referat 12: Polizeiliche Eingangstatistik.

### **3. Personalmangel und Stellenunterbesetzung**

Bei einer Gesamtbetrachtung ist – trotz zusätzlicher Aufgaben und gesteigener Herausforderungen – kein faktischer Zuwachs an Personal sowie eine beträchtliche Stellenunterbesetzung zu verzeichnen. Stellenzuwächse, die im Rahmen des Anti-Terror-Pakets 2001 bzw. als Ressourcenzuwächse unter Gegenrechnung der Arbeitszeiterhöhung von 38,5 auf 41 Stunden eingeplant wurden, sind durch Stelleneinsparungen und Aufgabenausdehnungen weitgehend verpufft. Ein Vergleich des Organisations- und Dienstpostenplans (der „SOLL-Besetzung“) mit der IST-Besetzung am 01.06.2011 macht zudem deutlich, dass bei den Polizeivollzugsbeamten (SOLL: 32.076; IST: 30.615,4), den Verwaltungsbeamten (SOLL: 1.744,5; IST: 1.411,5) sowie auch den Arbeitnehmern (SOLL: 5.802,5; IST: 5.621) eine sichtbare Unterdeckung vorhanden ist.<sup>4</sup> Diese wird durch bestimmte personalintensive Aufgaben wie Auslandsverwendungen und Fremdverwendungen forciert, die im Organisations- und Dienstpostenplan nicht (gesondert) abgebildet sind. Die Stellenproblematik bzw. zunehmende Schere zwischen Personal und Aufgaben der Bundespolizei lässt sich dadurch verdeutlichen, dass die Zahl der Polizeivollzugsbeamten im Jahre 2011 in etwa ebenso groß ist wie vor der Verabschiedung der Anti-Terror-Gesetze. So belief sich die Zahl der Polizeivollzugsbeamten am 30.06.2001 auf 30.316 (29.258 planmäßige Polizeibeamte und 1.058 Polizeibeamte auf Probe).<sup>5</sup> Folglich ist der Personalstand in etwa konstant geblieben, obwohl sich der Aufgabenkanon und die personelle Intensität bei der Aufgabenerfüllung deutlich ausgeweitet haben.

### **4. Chronische Überbelastung der Bundespolizei**

Angesichts der zunehmenden Schere zwischen den Aufgaben und Herausforderungen der Bundespolizei einerseits und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen andererseits ist eine chronische Überbelastung in der Bundespolizei festzustellen. Die „Strohmeier-Studie“ zeigt u.a., dass gut drei Viertel (76,2 %) den dienstlichen Belastungsgrad als hoch bzw. sehr hoch – und nur gut ein Zehntel (11,5 %) die Möglichkeit zum Ausgleich der dienstlichen Belastung als gut bzw. sehr gut – bewerten.<sup>6</sup>

### **5. Forcierung der Überbelastung aufgrund der Überalterung der Bundespolizei**

Hohe bzw. zusätzliche Belastungen verursachen mit zunehmendem Alter auch zunehmende Probleme, vor allem im Polizeivollzugsdienst. Infolgedessen ist es bedenklich, dass die Altersstruktur der Beschäftigten der Bundespolizei im Polizeivollzugsdienst eine

---

<sup>4</sup> BPOLP, Referat 82: Organisationsplan; Planstellen-/Stellenübersicht.

<sup>5</sup> Entwurf eines Gesetzes über die Feststellung des Bundeshaushaltsplans für das Haushaltsjahr 2002 (Haushaltsgesetz 2002) – Entwurf um Bundeshaushaltsplan 2002 Einzelplan 06, Anlage zur BT-Drucksache 14/6800, S. 251 f.

<sup>6</sup> Gerd Strohmeier: Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei [FN 2]: 2.

deutliche Überalterung aufweist. Ein sehr großer Teil dieser Beschäftigten (42,8 %) war 2010 zwischen 39 und 50 Jahre alt.<sup>7</sup> In zehn Jahren wird dieser „Altersbauch“ die 49- bis 60-Jährigen umfassen und die Bundespolizei mit Blick auf den Schicht- und Einsatzdienst vor enorme Herausforderungen stellen. Die „Strohmeier-Studie“ zeigt z.B. mit Blick auf den Schichtdienst nicht nur, dass relativ viele Beschäftigte (85 %) Schichtdienst leisten müssen bzw. mussten und viele davon relativ lange Schichtdienst leisten müssen bzw. mussten (66,7 % sechs Jahre und länger), sondern auch, dass mehr als vier Fünftel (83 %) der Betroffenen die (physische und psychische) Belastung durch den Schichtdienst als groß bzw. sehr groß empfinden und mit zunehmendem Alter die Belastung durch den Schichtdienst steigt.<sup>8</sup>

## **6. Forcierung der Belastungssituation durch die existierenden Rahmenbedingungen**

Die existierenden Rahmenbedingungen in der Bundespolizei führen nicht zu einer Kompensation, sondern vielmehr zu einer Forcierung der Belastungssituation. Die „Beerlage-Studie“ kommt zu dem Ergebnis, dass das eingeschränkte Wohlbefinden, Burnout-Fälle und krankheitsbedingte Fehltag vor allem aus den unzureichenden und frustrierenden Rahmenbedingungen der Arbeit resultieren.<sup>9</sup> Die „Strohmeier-Studie“ zeigt ebenfalls, dass die vielfältigen beruflichen Rahmenbedingungen ein zentrales Problem darstellen, das sich nachhaltig auf die wahrgenommene Belastungssituation und Berufszufriedenheit auswirkt. Derartige negative Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Nicht-Einhaltung der Arbeitszeitregelung, häufigen (kurzfristig angeordneten) Wochenenddiensten, häufiger (kurzfristig angeordneter) Mehrarbeit, fehlenden Abbaumöglichkeiten geleisteter Mehrarbeit, langen Schichtdiensttätigkeiten, Auslandsverwendungen, häufigen Versetzungen an einen anderen Dienstort, langen Abordnungen sowie heimatfernen Verwendungen (die zu einem äußerst hohen Anteil an Fernpendlern führen). Weitere negative Rahmenbedingungen resultieren u.a. aus fehlenden Ausgleichs- und Betreuungsmöglichkeiten, hohen finanziellen Belastungen in Ballungsräumen, der hohen Reglementierung und Bürokratisierung, mangelhafter Ausrüstung, Bekleidung und zur Verfügung stehender Infrastruktur (IT-Technik), dem unzulänglichen Beurteilungssystem, mangelnden beruflichen Entwicklungs-, Fortbildungs- und Beförderungsmöglichkeiten bzw. Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie der schlechten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – im Kern: der schlechten Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie privaten Verpflichtungen.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> BPOLP, Referat 72: Lebensaltersschichtung in der Bundespolizei inkl. Tarifbeschäftigte im PVD, ohne Anwärter.

<sup>8</sup> Gerd Strohmeier: Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei [FN 2]: 2.

<sup>9</sup> Beerlage, Irmtraud et. al [FN 1]: 179ff.

<sup>10</sup> Gerd Strohmeier: Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei [FN 2]: 2ff.

## **7. Hohe Krankenstände, Vorruhestands- und Burnout-Fälle**

Als Folge der Überbelastung und natürlich auch der Überalterung sind in der Bundespolizei (im Vergleich zu anderen Berufen) außerordentlich hohe Krankenstände und besonders viele Burnout-Fälle zu registrieren. Auf einen Beschäftigten der Bundespolizei entfielen beispielsweise im Jahre 2010 im Durchschnitt 21,45 Ausfalltage (krankheitsbedingte Fehltage).<sup>11</sup> Zudem sind im Polizeivollzugsdienst der Bundespolizei 154 Beamte (mit einem Durchschnittsalter von 48,72 Jahren) vorzeitig in den Ruhestand versetzt worden.<sup>12</sup> Dies entspricht etwas mehr als einem Drittel der jährlichen Neueinstellungen, die im Jahre 2011 bei 450 Beamten lag.<sup>13</sup> Die „Beerlage-Studie“ kommt zu dem Ergebnis, dass gut ein Viertel (25,4 %) der Beschäftigten der Bundespolizei an Burnout leidet, dieser Anteil im Laufe der letzten Jahre zugenommen hat und im Vergleich zu anderen Einsatzkräften in der zivilen Gefahrenabwehr (auch im Vergleich zu den Polizeien der Länder) deutlich erhöht ist.<sup>14</sup>

## **8. Forcierung der Überbelastung durch die hohen krankheitsbedingten Ausfälle**

Die Überbelastung in der Bundespolizei wird – neben den Lücken, die Auslandseinsätze und Fremdverwendungen (z.B. die Verwendung von Personal aus dem operativen Polizeidienst für verwaltungsinterne Sonderaufgaben) reißen – durch die hohen Krankenstände sowie auch Vorruhestandsfälle forciert. Dabei wird ein regelrechter Spiralprozess in Gang gesetzt, bei dem die Überbelastung zu Ausfällen, diese zu einer höheren Überbelastung und diese zu erneuten Ausfällen führt usw.

## **9. Attraktivitätsverlust der Bundespolizei als Arbeitgeber**

Aufgrund der Überbelastung, schlechten Rahmenbedingungen und geringen Berufszufriedenheit verliert der Dienst in der Bundespolizei und somit die Bundespolizei als Arbeitgeber deutlich an Attraktivität. Dieser Attraktivitätsverlust wird durch die demographische Entwicklung sowie die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (u.a. auch durch die Polizeien der Länder) forciert. Die „Strohmeier-Studie“ zeigt z.B., dass nur etwa ein Fünftel (19,7 %) glaubt, dass es der Bundespolizei in Zukunft gelingen wird, das notwendige qualifizierte Personal zu gewinnen.

---

<sup>11</sup> BPOLP: Krankenstatistik.

<sup>12</sup> BPOLP, Referat 72: Lebensaltersschichtung der 2010 vorzeitig in den Ruhestand versetzten Beamten der Bundespolizei.

<sup>13</sup> GdP: Beitrag auf [www.gdpbundespolizei.de/2011/03/gdp-einstellungspolitik-der-bundesregierung-schwach-innere-sicherheit/](http://www.gdpbundespolizei.de/2011/03/gdp-einstellungspolitik-der-bundesregierung-schwach-innere-sicherheit/), 10.01.2012.

<sup>14</sup> Beerlage, Irmtraud et. al [FN 1]: 117ff.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation wirken sich Kürzungen des (Personal-)Haushalts im Bereich der Bundespolizei verheerend aus: Sie gefährden nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten der Bundespolizei, sondern auch die Aufgabenerfüllung durch die Bundespolizei – und damit die Innere Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland.

Der Bundespolizei ist vom Gesetzgeber ein äußerst breites und vielfältiges Aufgabenspektrum übertragen worden. Eine zufriedenstellende Erfüllung der übertragenen Aufgaben – ohne dabei die Gesundheit der Beschäftigten der Bundespolizei zu gefährden – ist jedoch nur möglich, wenn auch die Ressourcen für diese Aufgabenerfüllung zur Verfügung gestellt werden. Die Schere zwischen den Aufgaben und Herausforderungen der Bundespolizei einerseits und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen andererseits darf nicht weiter auseinanderlaufen, sondern muss dringend geschlossen werden. Eine dringend notwendige Verbesserung der Situation der Bundespolizei bedarf vielfältiger Maßnahmen – von denen keineswegs alle finanzielle Aufwendungen implizieren.

## **B. Maßnahmenempfehlungen**

Die Reduzierung der Überbelastung der Bundespolizei sowie die (damit verbundene) Steigerung der Berufszufriedenheit und Sicherstellung der Aufgabenerfüllung durch die Bundespolizei lässt sich durch vielfältige Maßnahmen erreichen, die auf unterschiedlichen Ebenen – den Dienststellen, den Behörden (Direktionen, Akademie), dem Bundespolizeipräsidium und den politisch Verantwortlichen – ansetzen. Grundsätzlich wird empfohlen, die dargestellten Problemfelder zum Gegenstand eines auf alle Ebenen verteilten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Bundespolizei zu machen, der in festgelegten Zeitintervallen implementiert und evaluiert wird.

### **1. Personalaufstockung und -umschichtung**

Die bestehenden Lücken im Personalbereich sollten – vor dem Hintergrund des bestehenden Aufgabenspektrums – schnellstmöglich geschlossen werden, um die Überlast zu reduzieren und den oben beschriebenen Spiralprozess zu stoppen. Zudem wäre zu prüfen, inwiefern Stellen auf der Grundlage der Arbeitsbelastung langfristig und zwanglos zugunsten der „operativen Basis“ umgeschichtet werden können bzw. durch weitblickende Personalrekrutierungs- und -entwicklungsmodelle bedarfsgerecht gewonnen werden können. Überdies sollten künftige Aufgabenerweiterungen und -ausdehnungen nur im Rahmen eines adäquaten Personaldeckungsverfahrens erfolgen.

## **2. Verjüngungsschub**

Der Überalterung im Polizeivollzugsdienst der Bundespolizei und den damit einhergehenden negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten und die Aufgabenerfüllung kann nur durch einen deutlichen Verjüngungsschub entgegengewirkt werden. Folglich bedarf es eines gewissen „Einstellungstunnels“, um der Überalterung im Polizeivollzugsdienst entgegenzuwirken. Ferner sollte geprüft werden, inwiefern Beschäftigte der Bundespolizei im Polizeivollzugsdienst, die sich in der letzten Alterskohorte bewegen und gesundheitsbedingt möglicherweise von einer Frühpensionierung bedroht sind, „umgruppiert“ werden können. Denkbar wäre auch die Einführung eines belastungsdifferenzierten Einstiegsalters in den Ruhestand, wie es z.B. bei den Polizeien in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz eingeführt wurde.

## **3. Besseres Kräfte-Management**

Ein besseres Kräfte-Management könnte dazu führen, dass weniger Personal benötigt und in der Folge die Überlast reduziert wird. So sollte bei der Ermittlung des Kräftebedarfs stärker als bisher geprüft werden, ob die Anforderung verhältnismäßig, d.h. nicht zu hoch, ist. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass ein Teil der Überlast unnötig entsteht und an dieser Stelle Ressourcen eingespart werden können.

## **4. Verlässlichere Dienstplanung und Freie-Wochenend-Garantien**

Ein noch größeres Problem für die Beschäftigten der Bundespolizei als die Arbeit in unregelmäßigen Arbeitszeiten ist die kurzfristige Abweichung von Dienstplänen – und damit die geringe Verlässlichkeit der Arbeitszeitregelung, die geringe Planbarkeit des Familienlebens etc. Eine verlässlichere Dienstplanung, insbesondere mit Blick auf die Wochenenddienste, kann die Belastung erheblich reduzieren und die Berufszufriedenheit, vor allem mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, deutlich erhöhen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Einsätze weit im Vorfeld planbar sind, also nicht zu kurzfristigen Dienstplanänderungen führen dürften. Deshalb sollte bei Anforderungen von Einsatzkräften darauf geachtet werden, dass diese frühzeitig erfolgen, so dass größtmögliche Vorlaufzeiten für Dienstplanänderungen eingehalten werden können. Eine wichtige Maßnahme zur Erhöhung der Verlässlichkeit des Dienstplans bilden ferner Freie-Wochenend-Garantien. So könnte im Rahmen einer rechtlich verankerten Schutzklausel sichergestellt werden, dass nur zweimal im Monat und nicht an drei aufeinanderfolgenden Wochenenden Dienst verrichtet werden darf oder nach zwei aufeinanderfolgenden Wochenenddiensten ein Mindestanspruch (z.B. ein freies Wochenende plus ein freier Tag) zu deren Kompensation besteht.



## **5. Einführung von Langzeitarbeitskonten**

Durch das Führen von Langzeitarbeitskonten könnte sichergestellt werden, dass Überstunden nicht verfallen und langfristig ausgeglichen werden. Dies würde die Belastung deutlich reduzieren und die Berufszufriedenheit, gerade auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, signifikant erhöhen.

## **6. Ausbau der Betriebsmedizin und des Gesundheitsmanagements**

Die hohen Krankenstände, der große Anteil langfristiger Krankheitsfälle (Krebserkrankungen etc.), die starke Überalterung sowie die große Burnout-Gefährdung in der Bundespolizei verlangen nach dem Ausbau der Betriebsmedizin bzw. einem guten Gesundheitsmanagement, das sich aus umfassenden reaktiven *und* präventiven Maßnahmen zusammensetzt, die gezielt an berufsspezifischen Erkrankungen, z.B. Schichterkrankungen, ansetzen. Zu den vielfältigen Maßnahmen zählen u.a. umfassende Betreuungsangebote, die Einführung von Vorsorgekuren für langjährig Schicht- und Einsatzdienstleistende sowie der Gesundheits- und Dienstsport.

## **7. Schaffung eines gerechten, effizienten und transparenten Beurteilungssystems**

Das gegenwärtig existierende Beurteilungssystem ist weder gerecht noch effizient noch transparent. Bei der dringend notwendigen Erstellung eines neuen Beurteilungssystems sollte geprüft werden, ob bzw. inwiefern die Zahl der Noten reduziert, der Beurteilungszeitraum vergrößert, der bürokratische Aufwand abgebaut, die Quotierung reformiert und die „Lebensnähe“ der Beurteilung gesteigert werden könnte. Eine deutliche „Verschlan-  
kung“ des Beurteilungsverfahrens scheint sowohl für die Beurteiler als auch für die Beurteilten vorteilhaft zu sein. In diesem Zusammenhang ist auch dem Problem zu begegnen, dass sehr gute Beurteilungen keine Auswirkung auf die Beförderung haben, da hierdurch ein großes Frustranzpotenzial aufgebaut wird.

## **8. Bürokratieabbau**

Eine deutliche Reduzierung der Belastung bzw. Erhöhung der Berufszufriedenheit lässt sich durch den Abbau von (unnötiger) Bürokratie erreichen. Deshalb sollten (allzu strikte) Reglementierungen sowie die Arbeitsabläufe generell (möglichst unter Einbeziehung der Betroffenen) einer sorgfältigen Überprüfung unterzogen werden. Bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Kernaufgaben der Polizeiarbeit nicht zu sehr von (wenig sinnvollen) administrativen Tätigkeiten überlagert oder gar verdrängt werden. Schließlich wird ein großes Frustranzpotenzial aufgebaut, wenn der „eigentliche Job“ aufgrund administrativer Tätigkeiten in den Hintergrund tritt.

## **9. Dezentrale(re) Verantwortungsübernahme**

Ein wesentliches Problem der Bundespolizei ist neben der Bürokratie die (zunehmende) Zentralisierung. Durch eine dezentral(er)e Verantwortungsübernahme könnten Ressourcen gespart und diverse Prozesse optimiert werden. Mit einem dezentrale(re)n Personalmanagement (einer regionalen Personalplanung und -einstellung) könnten z.B. entstehende Lücken besser geschlossen und lange Abordnungen sowie heimatferne Verwendungen vermieden bzw. reduziert werden. Somit sollten die bestehenden Steuerungsstrukturen, inklusive der sogenannten „ergebnisorientierten Steuerung“, kritisch hinterfragt werden. Ferner wäre zu prüfen, inwiefern selbständiges Arbeiten der Beschäftigten der Bundespolizei ermöglicht und gefördert werden kann.

## **10. Auflösung des Beförderungsstaus und Gestaltung eines Attraktivitätsprogramms**

Von den Beschäftigten der Bundespolizei im Polizeivollzugsdienst, die sich in ihrem ersten Beförderungssamt (A 8) befinden, sind 56,9 % 31 bis 40, 30,6 % 41 bis 50 und 4,7 % 51 bis 60 Jahre alt. Von den Beschäftigten der Bundespolizei im Verwaltungsdienst, die sich in ihrem ersten Beförderungssamt (A 7) befinden, sind 32,8 % 31 bis 40, 42,0 % 41 bis 50 und 16,8 % 51 bis 60 Jahre alt.<sup>15</sup> Eine Auflösung des daraus ersichtlichen Beförderungsstaus (die durch bloße Altersabgänge nicht zu erreichen ist) würde enorm dazu beitragen, dass das Frustpotenzial und die Perspektivlosigkeit der Betroffenen abgebaut wird. Zudem sollte über ein neues Attraktivitätsprogramm bzw. ein neues Laufbahnrecht nachgedacht werden, das das 2013 auslaufende Attraktivitätsprogramm ablöst und dem mittleren Dienst entsprechende Perspektiven (Aufstiegsmöglichkeiten in den gehobenen Dienst bzw. in Zwischenstufen etc.) bietet.

## **11. Einführung von Orts- bzw. Ballungsraum-Zuschlägen**

Das zentrale Problem der Bundespolizei ist nicht die Bezahlung, sondern die Belastung. Dennoch ist das Gehalt der Beschäftigten im mittleren Dienst in den Ballungsräumen im Vergleich zu den Kosten für den Lebensunterhalt zu gering bzw. nicht ausreichend. Dies betrifft natürlich vor allem die Beschäftigten, die sich in ihrem Eingangssamt befinden (16,7 % der Beschäftigten der Bundespolizei im Polizeivollzugsdienst und 14,2 % der Beschäftigten der Bundespolizei im Verwaltungsdienst).<sup>16</sup> Grundsätzlich besteht jedoch ein starkes Kaufkraftgefälle zwischen gleich besoldeten Beamten in Ballungsräumen und Nicht-Ballungsräumen. Übermäßige Kostenbelastungen in Ballungsräumen ließen sich

---

<sup>15</sup> BPOLP, Referat 72: Lebensaltersschichtung im mittleren Polizeivollzugsdienst der Bundespolizei; Lebensaltersschichtung im Verwaltungsbereich der Bundespolizei.

<sup>16</sup> Gesetz über die Feststellung des Bundeshaushaltsplans für das Haushaltsjahr 2012 (Haushaltsgesetz 2012) vom 22.12.2011 (BGBl. I S. 2938), Anlage Bundeshaushaltsplan 2012, Einzelplan 06 Kapitel 0625, S. 223.

durch die Einführung von Orts- bzw. Ballungsraum-Zulagen, z.B. in Form eines Kaufkraftausgleichs bzw. von Mietzuschüssen, kompensieren. Entsprechende Regelungen könnten in Anlehnung an den bis in die 1970er-Jahre existierenden Ortszuschlag oder den Kaufkraftausgleich bei Auslandsdienstbezügen geschaffen werden.

## **12. Einführung von speziellen Zulagen für (Fern-)Pendler**

Etwa die Hälfte der Beschäftigten der Bundespolizei sind (Fern-)Pendler und infolgedessen einer besonderen mentalen und finanziellen Belastung ausgesetzt. Diese könnte durch die Schaffung von besseren, länger wirksamen und der Lebenswirklichkeit angemesseneren Umzugskosten- und Trennungsgeld-Regelungen entschärft werden. Entsprechende Regelungen ließen sich in Anlehnung an bestehende Regelungen für Zeitsoldaten in der Bundeswehr schaffen, denen eine Wahloption zwischen Umzug und weiterem Trennungsgeldbezug eingeräumt wird.

## **13. Permanente Überprüfung und Beschaffung der Dienstbekleidung und -ausrüstung**

Die Beschäftigten der Bundespolizei im Polizeivollzugsdienst sind zum Teil erheblichen Gefahren ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund ist eine einwandfreie Dienst- und Einsatzbekleidung sowie Dienstausrüstung unabdingbar – im Moment aber nicht überall vorhanden. Infolgedessen sollte eine kontinuierliche Überprüfung seitens des Bundespolizeipräsidiums sowie eine permanente Beschwerde- und Eingabemöglichkeit seitens der Beschäftigten institutionalisiert werden.

## **14. Bessere Kooperation mit polizeilichen Fortbildungseinrichtungen der Länder**

Der Wunsch nach Fortbildung und Aufstieg ist in der Bundespolizei durchaus sehr groß, stößt jedoch auf gewisse „Hürden“. Eine bessere Kooperation mit den Fortbildungseinrichtungen der Polizeien der Länder mit dem Ziel, den beruflichen Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn nicht mehr ausschließlich bzw. vollständig an die Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (FB Bundespolizei) in Lübeck zu koppeln, könnte – aufgrund der zum Teil großen Entfernungen zu Lübeck und begrenzten Kapazitäten – die Fortbildungsmöglichkeiten sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich erleichtern. Schließlich könnten einige Lehrmodule dezentral an den polizeilichen Fortbildungseinrichtungen der Länder angeboten werden – und dadurch auch die Aus- und Fortbildungsorganisation der Bundespolizei entlastet werden.

## **15. Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten**

Ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auch zur Verbesserung der Situation Alleinerziehender ließe sich durch den Ausbau

des Angebots von Kinderbetreuungsmöglichkeiten schaffen, z.B. durch spezifische regionale Kooperationen, wie sie u.a. in Potsdam vereinbart werden.

#### **16. Identitäts- und Traditionspflege**

Die gegenwärtige Berufszufriedenheit bzw. Stimmungslage in der Bundespolizei macht deutlich, dass das „Selbstbewusstsein“ bzw. das „Wir-Gefühl“ ausbaufähig ist. Dies ließe sich u.a. durch eine Pflege der Identität und der Tradition der Bundespolizei erreichen. So könnte beispielsweise der 15. März 1951, das Gründungsdatum des Bundesgrenzschutzes, in angemessener Form, z.B. als Tag der Beförderung, gewürdigt werden.

#### **17. Schaffung nicht-monetärer Anreize**

Durch Wertschätzung und Anerkennung lässt sich die Berufszufriedenheit sowie intrinsische Motivation und darüber auch die Arbeitsleistung in der Bundespolizei steigern. So könnten besondere Einsätze bzw. Leistungen mit Dienstbefreiungen bzw. Dienstzeitverkürzungen honoriert werden. Einen wichtigen nicht-monetären Anreiz, der zudem der Identitätspflege dient und kaum Kosten verursacht, bilden Auszeichnungen, deren ideeller Wert und Bedeutung für die intrinsische Motivation sowie auch für die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ nicht zu unterschätzen ist. Zu denken wäre an die Stiftung eines Ehrenzeichens der Bundespolizei, das in verschiedenen Stufen sowie in besonderen Ausführungen verliehen werden könnte – etwa in Anlehnung an das Ehrenzeichen der Bundeswehr (gewissermaßen „als sichtbare Anerkennung für treue Dienste und in Würdigung beispielhafter *polizeilicher* Pflichterfüllung“) oder die Ehrenzeichen anderer Polizeien im internationalen Vergleich, wie z.B. die Ehrenmedaille für Tapferkeit und persönlichen Einsatz in Frankreich.

#### **18. Prüfung einer Aufgabenübertragung bzw. -kompensation**

Die Bundespolizei wird zunehmend mit Aufgaben betraut, die zumindest nicht in ihren primären Zuständigkeitsbereich fallen und die Belastung, z.B. durch Wochenenddienste, deutlich erhöhen. Zu denken ist hierbei an die hohen Anforderungen der Bundesbereitschaftspolizei durch Polizeien der Länder. Nicht zuletzt durch den verschiedentlichen Abbau der Landesbereitschaftspolizeien ist die Anforderung der Bundesbereitschaftspolizei durch die Polizeien der Länder vom Ausnahmefall zum Regelfall geworden. Eine konsequente Beteiligung der Länder an den Einsatzkosten der Bundespolizei könnte diese für den Bund reduzieren und zudem eine gewisse „Lenkungsfunktion“ haben. Zu denken ist aber auch an die zunehmende Belastung im Rahmen der „Fan-Begleitung“ bei Fußballspielen (von der 1. Bundesliga bis zu den Regionalligen). Hier wäre zu prüfen, ob nicht die Deutsche Bahn bzw. die DB-Sicherheit stärker in die Pflicht genommen werden sollte.

### **19. Schaffung von Anreizen und Ausgleichsmöglichkeiten für Auslandsverwendungen**

Für den Dienst im Ausland, insbesondere in Kriegs-, Bürgerkriegs- bzw. nicht befriedeten Krisengebieten, sollten zusätzliche Anreize sowie auch Ausgleichsmöglichkeiten geschaffen werden. Dabei kommen monetäre Anreize ebenso in Frage wie nicht monetäre Anreize, wie z.B. Dienstzeitverkürzungen.

### **20. Verbesserung der IT-Technik / Zusammenlegung mit dem BKA**

Die IT-Technik nimmt in der modernen Polizeiarbeit einen zentralen Stellenwert ein und bedarf in der Bundespolizei einer deutlichen Verbesserung. Dabei wäre zu prüfen, inwiefern zur Optimierung der Arbeitsprozesse sowie auch zur Einsparung von Kosten eine Zusammenlegung der IT-Technik der Bundespolizei mit der des BKA sinnvoll ist. Zudem sollte die Verringerung des (zeitlichen) Aufwands der Einsatzbeamten bei der Nutzung polizeirelevanter Informations- und Kommunikationstechnik oberste Priorität haben.

### **21. Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit zum Organisationsziel der Bundespolizei**

Nicht nur wegen der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten der Bundespolizei, sondern auch wegen der Abhängigkeit der beruflichen Leistung von der Zufriedenheit und Motivation der Leistungserbringer sollte die Mitarbeiterzufriedenheit als fixes Organisationsziel der Bundespolizei festgeschrieben werden – und auch regelmäßig durch Mitarbeiterbefragungen evaluiert werden. Polizeien der Länder, wie z.B. die Polizei in Nordrhein-Westfalen, haben die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit längst erkannt und diese deshalb zu einem ihrer Organisationsziele erklärt.

### **22. Schaffung einer zentralen Beschwerde- bzw. Konfliktstelle**

Die Tatsache, dass viele Probleme in der Bundespolizei erst durch Studien (vollends) deutlich wurden, zeigt die Notwendigkeit einer zentralen, regelmäßig auf Vertrauensbasis zu bildender und mit Vertrauenspersonen besetzter Beschwerde- bzw. Konfliktstelle, die in einem institutionalisierten permanenten Überprüfungs- und Verbesserungsprozess eingebunden ist und auf diese Weise vorhandene Probleme bzw. Mängel kanalisiert und behebt. Diese könnte direkt am Bundespolizeipräsidium in Potsdam eingerichtet werden und regelmäßig dem Bundesministerium des Inneren sowie dem Innenausschuss des Deutschen Bundestages berichten.