



# DPoIG

DEUTSCHE POLIZEIGEWERKSCHAFT  
IM DBB

# Leit-Thema

## Wach- und Wechseldienst

Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

THESEN PAPIER



### **25. Jahre Kienbaum –**

*Was hat's gebracht?*

### **Update Kienbaum 2.0.16**

### **Kienbaum reloaded –**

*Was Kienbaum schon ahnte – und jeder hätte wissen können, aber heute bestaunt ...*

### **Unvoreingenommener Pragmatismus vers. Ideologie –**

*Auf zu neuen Ufern ...*

## IMPRESSUM

**Autor:**

Norbert Westphal  
Mitglied der DPoIG Expertengruppe

**Herausgeber:**

Deutsche Polizeigewerkschaft im  
Deutschen Beamtenbund (DPoIG)  
Landesverband Nordrhein-Westfalen  
Dr.-Alfred-Herrhausen-Allee 12, 47228 Duisburg  
Telefon: +49 (0)2065/701482  
E-Mail: [info@dpolg-nrw.de](mailto:info@dpolg-nrw.de)  
[www.dpolg-nrw.de](http://www.dpolg-nrw.de)

Vertretungsberechtigter Vorstand:  
Erich Rettinghaus, Vorsitzender  
Frank Mitschker, 1. stellv. Vorsitzender

**Bildnachweis:**

Eduard N. Fiegel  
Bildagentur  
53757 Sankt Augustin

**Grafische Gestaltung:**

Katja Dynewski-Zeimet  
Werbung · Events · PR  
53343 Wachtberg

# Leit-Thema

## Wach- und Wechseldienst

Die nachfolgende Abhandlung des Verfassers betrachtet und fokussiert Rolle, Selbstverständnis und Einbettung des Wachdienstes in die Polizeiorganisation. Sie ist auch Ausfluss einer nunmehr über zehnjährigen Wahrnehmung von Führungsfunktionen rund um den Wachdienst (2005-2010 PI Leiter PP Münster, 2010 – heute Leiter GE beim LR Steinfurt). Ohne übertriebene Verbeugung vor den Beamten/innen des Wachdienstes, hat sich bei mir in diesen 10 Jahren die Überzeugung festgesetzt, dass der Wachdienst im Ergebnis mehr leistet, als ihm gemeinhin in der Wertschätzung zugebilligt wird. Die speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines erfolgreichen Schutzmannes / einer Schutzfrau sollten isoliert, kategorisiert und beschrieben werden. Sie sind keinesfalls geringer, als die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in vergleichbaren Funktionen im Innendienst nachgewiesen werden müssen.

Statt konstanter Qualitätsstandards liegt dem Handeln des Wachdienstes häufig eine variable, von äußeren Einflüssen dominierte Situation zu Grunde, die sich an dem faktisch Machbaren, bei gleichzeitiger Auslotung des rechtlich Gebotenen, orientieren muss. Eine Ausgangslage, die jeder tiefgründigen und formvollendeten Sachbearbeitung zuwider laufen muss und dort häufig Unbehagen, Unwohlsein, Unverständnis und ggf. Unmut auslöst.

Trotzdem und aus diesem Grund ist es wichtig, die speziellen und typischen Anforderungen der Arbeit des Wachdienstes in ein neues Selbstverständnis zu kleiden. Dies hat nicht nur organisationssanitären Funktionen, sondern erlaubt auch einen klaren Blick auf Persönlichkeitsmerkmale, Belastungssituationen, Ausbildungserfordernisse und positive Verstärkungen, die aus dieser Aufgabenwahrnehmung abzuleiten sind.

Reduziert auf die Kernfunktion des Wachdienstes ist dies, oberhalb der rechtlichen und instanzialen Zuständigkeiten, quasi als funktionaler Orientierungsrahmen, der Erste Angriff, der zu leisten ist. Gefahren sollen sich nicht fortentwickeln können, Informationen nicht verlustig gehen. Eine „Verdunklung“ der Sache ist zu verhindern und durch eine

zielorientierte Informationserhebung („Beweissicherung“, „Dokumentation“, „Intervention“) die Grundlage für eine Aufarbeitung des Geschehens durch die nachfolgende Sachbearbeitung, Staatsanwaltschaften, Ämter und Gerichte zu schaffen. Sicherheit vermittelnde Präsenz wird nicht nur durch Anwesenheit, sondern erst recht durch souveräne Situations- und Geschehenskontrolle vermittelt. Das erwartet der Bürger. Wie auch jüngst die Vorfälle in Köln belegen, sind Versäumnisse beim ersten Zugriff vor Ort, beweissichernd, dokumentierend, intervenierend, später durch noch so intensive Ermittlungen kaum noch zu heilen.

Eine professionelle Erledigung dieser Aufgaben ist sich selbst Zweck und in der Umsetzung schwierig genug, um die funktionale Wertigkeit des Wachdienstes – auch über die eine oder andere Innendienstfunktion hinaus – zu rechtfertigen und zu fordern.

Die nachfolgende Ausarbeitung bespiegelt dieses Thema nicht immer ganz objektiv und unter Einbeziehung aller Belange der ansonsten auch schwer und verantwortungsvoll arbeitenden sonstigen Polizeibeamten. Sie ist aber deshalb hoffentlich hinreichend pointiert ausgeschärft, um den einen oder anderen Denkanstoß zu liefern.

In einem System, das nach dem Tischtuchprinzip organisiert sein muss, weil alle Mittel endlich sind, ist gerechte Lastenverteilung nur durch Umverteilung machbar.

Aus meiner Sicht haben dies die Menschen im Wachdienst verdient.

Norbert Westphal

*Leiter GE beim  
Landrat Steinfurt*

*Mitglied der  
DPoIG Expertengruppe*



# 10 Thesen



- 1.** Die Kienbaum-Studie hat vor 25 Jahren tiefgreifende Erkenntnisse über die Arbeit insbesondere der Schutzpolizei erbracht. In der direkten Folge sind statusrechtliche und besoldungsmäßige Verbesserungen eingetreten. Hinweise des Gutachtens auf eine erforderliche Reformierung der Binnenstruktur blieben weitgehend unbeachtet.
- 2.** Die gesellschaftlichen und innerpolizeilichen Rahmenbedingungen haben sich seitdem zu Lasten des Wachdienstes z. T. nachhaltig verschlechtert. Erreichte Verbesserungen halten nicht Schritt.
- 3.** Es ist bis heute nicht gelungen, die Erschwernisse des Wechseldienstes angemessen auszugleichen. Im Gegenteil, die Arbeitszeitverlängerung in 2003 auf 41 Wochenstunden, die auch Schichtdienstleistenden voll zugemutet wurde, hat Belastungen weiter erhöht. Es ist zu befürchten, dass durch die Novellierung der AZVOPol weitere Erschwernisse hinzukommen.
- 4.** Trotz vieler Bekenntnisse, insbesondere den Wachdienst fürsorglich zu begleiten, wird ständig an der Belastungsschraube gedreht. Eine Vielzahl, auch hausgemachter, Arbeitsverdichtungen geht zu Lasten des Wachdienstes, ohne dass dadurch die Arbeitsergebnisse verbessert werden könnten. Die Landes-BKV und deren Umsetzung in den Behörden stellt sich wachdienstfeindlich dar.
- 5.** Die Ideologie vom Einheitspolizisten als Einstiegs- und Durchlaufstation im Wachdienst wird weder den fachlichen Anforderungen noch dem Bewusstseinswandel der Polizeieinsteiger sowie den gestiegenen Anforderungen des Polizeiberufes gerecht.
- 6.** Das Image des Wachdienstes gleicht innerpolizeilich einer Restebörse. Es fehlt an einer eigenständigen Identität des Wachdienstes, an einer fachlichen Orientierung und endlich Anerkennung der besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Beamten des Wachdienstes bei der Erreichung der Organisationsziele auszeichnen.
- 7.** Die offensichtlich weit verbreitete Überzeugung, die Tätigkeit des Wachdienstes diene dem Einstieg in das „wahre polizeiliche Leben“, das erst in den Amtsstuben im Innendienst beginne, ist destruktiv und erkenntlich falsch.
- 8.** Es gilt deshalb ernsthaft, den Mitarbeitern/innen im Wachdienst einen angemessenen innerbetrieblichen Status einzuräumen. Taktische Ehrenbezeugungen durch Führung müssen einer von innerer und äußerer Überzeugung getragenen personellen und inhaltlichen Stärkung des Wachdienstes weichen.
- 9.** Eine solche Restrukturierung im Inneren muss gleichzeitig Komplexität reduzieren, Selbstidentität und -bewusstsein stärken sowie objektiv auf den Wachdienst zugeschnittene strukturelle und individuell spürbare Verbesserungen beinhalten. Die Haltekkräfte des Wachdienstes sollen erhöht und die Berufszufriedenheit dort verbessert werden.
- 10.** Eine Neuausrichtung, nicht Neuorganisation, ist möglich und dringend notwendig. Sie erfordert nicht politische, sondern strategische Führung, die von Fachleuten betrieben werden muss. Sie kostet möglicherweise Geld, ganz sicher aber Sachverstand und muss an den Sicherheitserfordernissen des Landes ausgerichtet sein.

# 25 Jahre Kienbaum – Was hat's gebracht?

Die Kienbaum Studie<sup>1</sup> ist seit einem Vierteljahrhundert Geschichte. Zeit und Anlass die Ergebnisse zu resümieren und fortzuschreiben.

Wie bekannt, untersuchte die Studie im Auftrag des Innenministeriums des Landes NRW, ob die Bewertung schutzpolizeilicher Funktionen zu dem Zeitpunkt angemessen und gerecht war. Ca. 80 % der Schutzpolizeibeamten, namentlich die des Wachdienstes, waren dem Mittleren Dienst zugeordnet und damit sowohl in Ausbildung wie auch Bezahlung schlechter gestellt als der Ermittlungsdienst der Kriminalpolizei.

Allen Beamten/innen, die die Entwicklung seinerzeit miterlebt haben, ist bewusst, dass die Umsetzung der Studie in den Jahren nach 1991 die Einlösung eines politischen Versprechens gewesen ist und bei der Schutzpolizei die zweigeteilte Laufbahn ohne Wenn und Aber eingeführt hat. Die finanzpolitischen und strukturellen Anstrengungen und Veränderungen haben die Polizei bis in die jüngere Vergangenheit (Nachschlüsselungen) begleitet und sind folgerichtig durch zwei flankierende Entwicklungen

- a) Einführung des Direkteinstieges in den gehobenen Dienst der Schutzpolizei
- b) prüfungsfreie Überleitung aller Beamten in den Gehobenen Dienst

begleitet worden.

Auch rückwirkend darf deshalb festgehalten werden:

**Ein Gutachten, das solche eruptiven Entwicklungen auslöst, muss inhaltlich gewichtige, überzeugende und nachhaltige Gründe vorgebracht haben, die allgemein anerkannt und nachvollzogen worden sind.**

Die Aussagen der Studie stellten einen Wechsel auf die Zukunft dar, der formal-strukturell eingelöst, in den wesentlichen, die Bewertungen tragenden Kernaussagen im Binnenverhältnis keine Umsetzung erfahren hat.

Soll heißen:

**Der silberne Stern im Streifenwagen leuchtet nach außen, im Neonlicht der Führungsetagen schillert er immer noch mattgrün.**

Eine gewagte These?

Nehmen wir bitte zur Kenntnis ...:

## **Aussagen und Bewertungen Kienbaum<sup>2</sup>**

*„Der Streifenbeamte ist derjenige, der die institutionelle Funktion der Polizei (...) vor Ort in konkrete Polizei-/Bürger-Begegnungen umsetzt ... Die Qualität seines Handelns ist somit letztendlich die entscheidende Bestimmungsgröße im Hinblick auf die Frage, welches*



<sup>1</sup> Funktionsbewertung der Schutzpolizei, Kienbaum Unternehmensberatung, 08.07.1999, Textpassagen aus der Studie sind als wörtliche und/oder indirekte Zitate kursiv ausgewiesen und im Text jeweils durch Verweis gekennzeichnet.

<sup>2</sup> Der Begriff „Kienbaum“ steht nachfolgend regelmäßig für „Die Kienbaumstudie“.

*Bild hat die Öffentlichkeit von der Polizei. Die Beantwortung dieser Frage ist in einer – und zugleich auch für eine – pluralistische(n) rechtstaatlichen Demokratie von essentieller Bedeutung.“*

Der Eingangssatz gehört in dieser oder jener formulierten Ausprägung zum wohlfeilen Repertoire jeder/jedes Redners und jeder Führungskraft. Indes, dem geneigten Zuhörer im Streifenwagen fehlt bisweilen der Glaube an die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit dieser Hommage an seinen Berufsstand.

Augenzwinkernd, aber mit ernstem Hintergrund ist zu ergänzen, dass der Streifenbeamte durch sein Wirken in der Öffentlichkeit nicht nur „Bilder“ prägt, sondern materiell fühlbare Spuren<sup>3</sup> hinterlässt, an denen sich Rechtstaatlichkeit messen lassen muss und kann.

Kienbaum zumindest hat seinerzeit abseits, ober- und unterhalb dieses Wortgeklingels auch belegte Sachgründe dafür gefunden, dass diese Argumentation trüg. In der Darstellung von Belastungen und Anforderungen (an den Wachdienst) kommt es zu folgenden Beschreibungen:

Im Belastungssegment (**außen veranlasste Belastungen**) wird vermerkt, dass Polizeibeamte permanent in „konkrete und latente Gewaltsituationen involviert“, werden, die in der Regel durch eine „starke emotionale Aufladung „Ärger, Angst, Aggression“ gekennzeichnet sind. Das „Zwangsanwendungsmonopol“ ist durch starke „Ambivalenz“, als „verführerisches Macht...potenzial“, aber auch als „Instrument von Ohnmacht, Frustration, Ineffizienz und (schlussendlich) der sozialen Isolation (für die Beamten)“ gekennzeichnet. „Die Schutzpolizei kontrastiert sich durch ihre faktische Allzuständigkeit zur Gefahrenabwehr“, ein Polizeibeamter „kann nicht alle potentiell relevanten Beurteilungs- und Entscheidungsnormen beherrschen“, daraus resultiert die „Gefahr unsachgemäßer rechtswidriger Entscheidungen“. Streifenbeamte müssen sich zur Kompensation durch „prozessunabhängige, problemorientierte Langzeitqualifikationen wie situative Flexibilität, Kooperationsfähigkeit, Problembearbeitungs- und Steuerungsfähigkeit“ auszeichnen. Die „Allzuständigkeit“ impliziert in „Gefährdungssituationen“ und bei „Rechtsgutverletzungen“ das sofortige Eingreifen, wenn ein nicht „unerheblicher Schaden hochwahrscheinlich ist“. Dazu fehlen nicht selten „ent-

scheidungsrelevante Informationen“. Daraus ergeben sich häufig erhebliche „emotionale Belastungen bei den Entscheidern“.

Streifenbeamte treffen solche Entscheidungen auf der Basis von „Fremdstimuli“, d.h. „Ausgangslage, Werdegang der Situation sowie Einschätzungen sind spontan „reaktiv“ und fremdbestimmt (verzerrt, verfälscht, selektiv)“. Die Erfassung solcher Sachverhalte erfordert, „analytische Intellektualität, soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit“. Das „polizeiliche Gegenüber“ ist „heterogen im Hinblick auf Bildung, Sozialstatus, Sozialisation und ethnische Besonderheiten.“

„Polizeiliche Interaktion findet überwiegend in konfliktbehafteten Situationen statt, entsprechend differenziert gestaltet sich die Verhaltenserwartung des Gegenüber“. Die Regulierung vorhandener Konfliktmomente erfordert eine „hohe emotionale Stabilität“.

Kienbaum verortet schon 1991 im „Binnenklima“ (binnenklimatisch bedingte Belastungen) zusätzliche Stressoren und Belastungen: Diese können liegen in der „Gestaltung des Arbeitsplatzes an sich (Funktionsbezogene Ausstattung von Polizeiwachen, sanitäre Einrichtungen, Pflegezustand orientiert an einem 24/365 Dauergebrauch“. „Obwohl.. (der Wachdienst) das Hauptgewicht der originären Polizeiarbeit trägt, stellt er in der (informellen) Binnenbewertung das Schlusslicht dar“.

Streifenbeamte sehen sich „autoritärer (repressiver, anordnender und belehrender) Kommunikation“ ausgesetzt. Streifenbeamte „fühlen sich und sind fremdbestimmt“ durch entsprechende „Stabs- und Hierarchiestrukturen“.

Die Verpflichtung, „ggfls. und im Fall akuter Gefahren für Leib und Leben die eigene Gesundheit bzw. das eigene Leben bei noch kalkulierbarer Risikoeinschätzung einzusetzen... bringt erhebliche potentielle Gefährdungsmomente.“

Anders als bei Hochrisikoeinsätzen der Spezialeinsatzkommandos trifft eine solche Lageentwicklung Streifenbeamte unerwartet, mit großer Dynamik und ohne spezielle Ausstattung bzw. Ausbildung für Extremsituationen.

Im Fazit hält Kienbaum fest, dass die geschilderten „Belastungen besonders auf junge Beamte/innen im Zuge der beruflichen Sekundärsozialisation einwirken,

<sup>3</sup> In Zeiten der Allmacht von Hochglanzbroschüren, virtueller Realitäten und der Entbehrlichkeit von Fachlichkeit und Erfahrung kann ein Hinweis auf das reale Leben nicht schaden



*die dadurch eine Prägung erfahren, ... die negativ auf das Polizei / Bürgerverhältnis rückwirken kann.“ Einerseits „können Beamte die im Binnenverhältnis erfahrene Minderprivilegierung und damit einhergehende Versagens- und Frustrationserlebnisse auf den Bürger projizieren, wie auch dieser selbst die interne Minderprivilegierung kennen kann und diese in vielfältige Konflikte in der Interaktion hineinragen kann (mangelnde Akzeptanz, zynische Bemerkungen).“*

Ferner stellt Kienbaum fest (**sonstige Belastungen**), dass (außenbestimmte) „Leistungsintervalle“ Streifenbeamte in eine „rein reaktive Rolle drängen (in die Enge treiben) sowie der Wechsel von Nichtstun in einen brisanten Einsatz (Wechsel zwischen Extremen) „hohen Stress auslösen kann“.

Auch wird auf Gutachten verwiesen, „die die negativen physiologischen, psychologischen Belastungen durch den Wechseldienst belegen, die wiederum zu unkorrigierbaren Folgeerscheinungen, vor allem auch soziale Folgen, führen“.

Angemerkt wird auch die, mittlerweile wie selbstverständlich, akzeptierte hohe Zahl an Überstunden, die eben nicht in Freizeit ausgeglichen werden können, weil die Personaldecke nicht reicht.

Von den Bewertungsdimensionen (14), die in Clustern und zugehörigen Items zusammengefasst sind, „punktet“ der Streifendienst insbesondere bei den Kriterien:

**„Schwierigkeit der Entscheidungsfindung“**

(z. B. Komplexität der Informationsquellen, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, Vorhersehbarkeit von Ereignisabläufen),

**„Handlungsspielraum im Arbeitsverfahren“**

(z. B. Möglichkeit der Rückversicherung/ Rückdelegation),

**„Konsequenzen des Handelns“**

(z. B. Eigenverantwortung/Eingriffstiefe, Möglichkeit der Revision von Entscheidungen) „Struktur der Bezugspersonen“,

**„Konfliktträchtigkeit der funktionsbedingten Kontakte“**

(z. B. Konfliktpotential der Kontakt),

**„Gesundheitsgefährdung“,**

**„Soziale Rahmenbedingungen“**

(z. B. Wirkung der Arbeitsorganisation auf soziale Beziehungen, Belastungsgefühl durch vermeintliche soziale Bewertung der Tätigkeit) und

**„Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation“**

(z. B. Arbeitszeit-Organisation, Bedingungen des Arbeitsplatzes).

Es darf nicht verwundern, dass die Bewertungsdaten des operativen Streifendienstes unisono höher ausfallen, als statusrechtliche vergleichbare Funktionen im Innendienst.

Die gelebte Wirklichkeit in nahezu allen Polizeibehörden kehrt diese letztgenannte wissenschaftlich

objektiv anerkannte Bewertung diametral ins Gegenteil, mit fatalen Folgen für die gesamte Organisation Polizei.

Zu eben diesem Ergebnis kommt auch 1998 die Projektgruppe „Personal-/Organisationsentwicklung und Führung in der Polizei Nordrhein-Westfalen“:

*„Soweit der Wachdienst im durchgehenden Wechselschichtdiensten versehen wird, ist sein Ansehen ..... nur gering“. Finanzielle Anreize ..... haben diesen Dienst attraktiver gemacht.*

*Die generelle Einschätzung zum Wechselschichtdienst hat sich jedoch nicht geändert.*

*Die Mehrzahl der Polizeibeamten strebt auf Dauer eine andere Verwendung an. Nur diejenigen, die aus vielerlei Gründen keine andere Verwendung finden, verbleiben lange Zeit, häufig für den überwiegenden Teil ihrer Lebensarbeitszeit im Wechselschichtdienst. Sie gelten schnell „als Verlierer“, die es nicht geschafft haben, eine andere Funktion zu erreichen. Sie sehen sich in der Regel frühzeitig am Ende ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, wännen sich ohne Perspektive und stehen dienstlichen Herausforderungen passiv bis ablehnend gegenüber.“<sup>4</sup>*

Ferner wird konzediert, dass eine solche Berufshaltung problematisch sei, „weil die Polizeibeamten des Wechselschichtdienstes ständig im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen und den intensivsten Kontakt zur Bevölkerung haben“.<sup>5</sup>

Die Zustandsbeschreibung, die an anderen Stellen des Berichts noch untermauert wird, ist grundsätzlich richtig. Trotzdem bleibt anzumerken, dass der Berichtsautor bewusst oder indirekt durch seine Formulierung „Nur diejenigen, die aus vielerlei Gründen keine andere Verwendung finden ...“ ebenfalls den klischeehaften Nährboden bedient, dass die Beamten im Wechseldienst die Restebörse der Polizei sind. Er unterschlägt oder weiß es nicht besser, dass auch im Wechseldienst eine Kultur positiver Berufsidentifikation mit eben diesem Beruf möglich ist und gelebt wird.

**Dabei handelt es sich um Beamte/innen, die sich dem problematischen Anforderungsprofil mit allen Erschwernissen gewachsen fühlen, in dieser Aufgabe aufgehen und eine hohe und dauerhafte Zufriedenheit aus dieser Tätigkeit erfahren.**



<sup>4</sup> Personal-/Organisationsentwicklung und Führung in der Polizei Nordrhein-Westfalen, Bericht der Projektgruppe 1998, Seite 37

<sup>5</sup> Ebd.

# Update Kienbaum 2.0.16

So aktuell Kienbaum in seinen generalisierenden Aussagen ist, sind in dem aufgezeigten Spektrum zusätzliche Belastungen hinzugetreten, die die aufgezeigte Systematik nicht in Frage stellen, aber ausweiten und dramatisieren.

Im Bereich der **außenveranlassten Belastungen** hat sich an der Allzuständigkeit und den daraus resultierenden Problemen nichts geändert.

Wenn schon Kienbaum 1991 Zweifel an der Möglichkeit einer rechtsadäquaten Bewältigung der zu erledigenden Aufgaben hegte, würde er heute wahrscheinlich verzweifeln – soweit eine wissenschaftliche Erhebung einen solchen Zustand überhaupt messbar darstellen könnte.

Seit 1991 ist eine nicht enden wollende Flut von Gesetzen, Erlassen, Verfügungen Standards und rechtlichen Detailregelungen hinzugekommen. Gesetzliche Zwänge allein können hier nicht ins Feld geführt werden, denn eine Vielzahl der auf den Wachdienst zukommenden Verpflichtungen haben wir allein polizeiintern verursacht. Die gilt insbesondere für eine Unzahl an Kennzahlen, deren Aussagekraft und Validität unter fachlichen Gesichtspunkten in Zweifel gezogen werden kann und muss. Dies ist nicht die Stelle, an der eine solche Diskussion<sup>6</sup> vertieft geführt werden könnte, dennoch gleichen viele Auseinandersetzungen um die Aussagekraft von Kennzahlen, deren praktische Relevanz oder atemberaubende Irrelevanz, dem Streit darüber, „wie viele Engel auf eine Nadelspitze passen“.<sup>7</sup>

Regeln, Regeln, nichts als Regeln - der Hang zum Detailperfektionismus hält in preußischer Tradition unvermindert an. Zum Teil generiert sich Verwaltung und ihre Legitimation aus den selbst erschaffenen Regeln und Vorschriften. Durch eine immer größere werdende Regeldichte und fein verwobene Spinnennetze von Handlungsanweisungen droht jedoch

auch Widersprüchlichkeit und ein Auseinanderdriften von gleichmäßiger Rechtsanwendung. Die geglaubt gewonnene Rechtssicherheit durch Rechtsanwendungsvorschriften verliert sich im Dickicht der eigenen Unübersichtlichkeit, oder: Man/Frau sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Die Überregulierung erzeugt und erzieht den Verwaltungsspezialisten, der in seinem eigenen „kleinen“ Wirkbereich hohe Regelkenntnis und (hoffentlich) Anwendungssicherheit hat, dem jedoch der Blick für das Ganze, sowohl im zeitlichen Längsschnitt wie auch in der Wirkungsbreite verloren geht.

## Schlechte Zeiten für Generalisten!

Wenn jedoch die spezifischen Anforderungseinschätzungen der Kienbaum Studie, im Hinblick auf die speziellen Entscheidungs- und Verhaltensbedarfe im Wachdienst, schlüssig waren und sind, ist kaum vorstellbar, dass durch ständig steigende Bedarfe von Spezialisten an Generalisten, die Arbeit „vor Ort“ unter Zeitdruck und dem Eindruck außen veranlasseter Stimuli positiv beeinflusst werden könnte. Wir alle als Ersteller von Handlungsanleitungen, Dienstvorschriften, Verwaltungsvorschriften, pp. sollten uns jederzeit gegenwärtig sein, dass allein durch Erstellen und Verfügen, dass Füllen von virtuellen oder materiellen Datenordnern, polizeiliche Probleme noch nicht gelöst sind. Selbst wenn das gedankliche Konstrukt einer Konzeption oder Strategie die intellektuelle Grundlage für erfolgreiches Agieren schafft, ist deren **erfolgreiche Umsetzung** und nicht schon der Denkprozess im Vorfeld Grund für die Überzeugung „Alles Erforderliche getan zu haben.“

Die Reglungsflut und –wut hat verschiedene Ursachen, offensichtlich aber auch die, dass jeder Erlass- bzw. Verfügungsschreiber für sich gesehen – in bester Absicht - die verursachten Belastungen gering einschätzt, aber niemand in einer strategischen

<sup>6</sup> Auch diese überpointierte Darstellung gibt Stimmung wieder, eine Auseinandersetzung darüber, en Detail, ist erforderlich.

<sup>7</sup> Christian Morgenstern, Scholastikerprobleme, Hundert Gedichte, Parkland Verlag, Stuttgart, 1988, als bissige Replik auf sinnlose und sinnentleerte Diskussionen

Sicht auf das Ganze die Grenzen des Machbaren und Vernünftigen abwägt.

Zu fordern wäre ein Regel-TÜV, der jede Anwendung auf Dauerbelastbarkeit, Betriebsrisiken und Handhabungssicherheit unter den Bedingungen des durchschnittlichen Benutzers zu überprüfen hätte. Fehlt es in einem „Echttest“ an einer wesentlichen Eigenschaft, müsste die Zulassung verweigert werden. Eine solche Zulassung jederzeit im Blick, würde ggf. das Heer von „Tüftlern, Bastlern, Planern, Wirtschaftlern und Stylisten“ dazu bringen, ihre Produkte von Beginn an so zu konstruieren, dass die Zulassungschancen steigen.

Wer hier die ehernen Mauern rechtlicher Zwänge hoch hält, muss sich ggf. entgegenhalten lassen, dass mehr Regeln nicht automatisch mehr Rechtsstaatlichkeit, mehr materielle Gerechtigkeit oder mehr Anwendungssicherheit bedeuten müssen. Die oft behaupteten „Umsetzungsdefizite“ rechtlicher Regelungen haben möglicherweise ihre Ursache in praktischen Anwendungsschwierigkeiten.

Das Motto muss deshalb lauten:

### **Deregulieren statt strangulieren!**

Das polizeiliche Gegenüber ist seit Kienbaum nicht nur kritischer, sondern respektloser und insgesamt gewaltbereiter geworden. Aus nichtigen Anlässen heraus wird attackiert, bewusst provoziert, beleidigt und im Nachgang durch Beschwerden und Widerrede der Versuch unternommen, den erlittenen Frust an den eingesetzten Beamten auszulassen.

Eine Neigung der Justiz, auch unsinnigen Anschuldigen nachzugehen bzw. erkannt rechtmäßiges Vorgehen der Beamten nicht als solches zu würdigen, wird von den betroffenen Beamten als psychische Belastung empfunden. Es macht eben im Ergebnis einen Unterschied, ob das Verhalten der Beamten als „rechtmäßig“ (weil durch Eingriffsermächtigungen legitimiert) bezeichnet wird, oder ein gegen ihn gerichtetes Strafverfahren nach § 170 (2) StPO eingestellt wird.

Aber auch die **binnenklimatischen Belastungen** haben zugenommen: So zum Beispiel die Überforderung durch technische Systeme: Neben handlungsorientierten Vorgaben und Vorschriften sind es auch technische Anforderungen an den einzelnen Beam-

ten, die keine Erleichterungen, sondern zusätzliche Belastungen mit sich bringen.

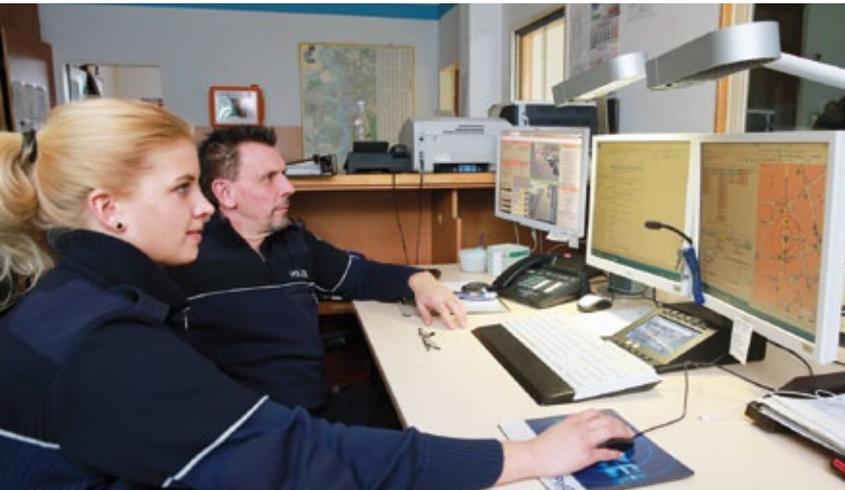
Nun kann man auch diesen Umstand schulterzuckend zur Kenntnis nehmen und zur Tagesordnung übergehen, weil es nicht lohnt „unvermeidbare Entwicklungen“ zu beklagen. Aber: Sind diese Entwicklungen tatsächlich unvermeidbar (gewesen) und reflektieren sie auf die Anforderungen im Wachdienst, in dynamischen Lagen handhabungssichere und anwendbare Technik zur Verfügung zu haben sowie die schriftlichen und berichtenden Anforderungen präzise und fehlersicher erstellen und verwerten zu können.

Es lohnte sich, die polizeilichen Anwendungssysteme im Wachdienst einmal unter dem Gesichtspunkt zu prüfen, welche Herausforderungen ihre korrekte Handhabung im Regeldienst darstellen. Eine(r)/jede(r) Mitarbeiter/in muss im Zweifelsfall die technische Fahrzeughandhabung, Digitalfunk, Mobiltelefone, Spiegelreflexfotografie, unterschiedlichste PC-Programme mit zahllosen Verschachtelungen und Sonderanforderungen, Waffen- und Verteidigungstechnik, Handhabung von Lasertechnologie, Blutalkoholüberprüfungen, Anhaltesystemen etc. etc. im Zweifelsfall fehlerfrei (beweissicher und gerichtsverwertbar) bedienen. Gerne bitte selbst ausprobieren! Kommen dann noch technische Probleme hinzu, die im System selber verborgen liegen (unterentwickelte Datenleitungen, Störanfälligkeit von Geräten, hoher Wartungsbedarf) muss man sich über Frust nicht wundern. Dem kann auch nicht die Erprobung in Projektphasen oder Vorzeigegeräte entgegengehalten werden: Die Bewährungsprobe all dieser Systeme bestehen diese im täglichen Dienst – dafür sollten sie konzipiert und erprobt sein.

Natürlich wird jeder Entwickler „seines“ Systems für dessen Einfachheit und Praxistauglichkeit plädieren. Natürlich wird jeder Sachbearbeiter mit der Bedienung einer überschaubaren Anzahl an Computerprogrammen und Anwendungen, die seiner täglichen Routinearbeit entspricht, keinerlei Probleme haben, aber bitteschön: Als **kumulierte** Anforderung an einen einzelnen Generalisten ist die Grenze des Machbaren schon längst überschritten.<sup>8</sup>

Die von Kienbaum schon 1991 beklagten **Statusdefizite** setzen sich ungehemmt fort: Eine ständig geüb-

<sup>8</sup> Ganz sicher geht es bei dieser Forderung nicht um Technikfeindlichkeit oder Rückkehr zum Schreibblock. Vielmehr ist die Frage relevant, ob technische Möglichkeiten richtig genutzt werden. Praxistauglichkeit vor Systemperformance, keine selbstverliebten Superprogramme, deren letzten 5% Leistungsfähigkeit 3 zusätzliche Entwicklungsjahre und 30% Mehrkosten verursachen. Reduktion von Komplexität um Fehlerraten zu senken und Akzeptanz und Handhabbarkeit zu erhöhen.



te Praxis ist der Entzug insbesondere leistungsstarker Beamter aus dem Wachdienst in diverse Stabs- und Führungsfunktionen. Einerseits schwächt dies den Wachdienst tatsächlich, der Ansehensverlust, der durch diese Einbahnstraße entsteht, verstärkt jedenfalls den Eindruck dauerhaft. Im Umkehrschluss wird es in vielen Behörden als offene Sanktion angesehen, in den Wachdienst zurück „zu müssen“. Eine derartige Personalpolitik zeitigt drastische Konsequenzen und verstärkt das Niedrigimage des Wach- und Wechseldienstes, oder besser des „Strafbataillon Wachdienst“.

Der speziell ausgebildete Sachbearbeiter hat in seinem vergleichsweise schmalen Aufgabenbereich durch mehr Routine, spezialisierte Aus- und Fortbildung und eine geringere Anforderungsbreite tendenziell bessere Möglichkeiten seine Arbeitsergebnisse „positiv“ zu präsentieren. Entscheidungsdruck, Aufgabenvielfalt und Fremdbestimmung erschweren dies im Wachdienst. Es fehlt im Übrigen an einem validen und reliablen Bewertungssystem für die Vorgangserstellung im Wachdienst. „Gut“ ist offensichtlich das, was von Sachbearbeitern (Spezialisten) im Innendienst benötigt und erwartet wird.

Vielfach drängt sich den Beamten im Wachdienst der Eindruck auf, dass es auf die Aufgabenerledigung als solche nur noch sekundär ankommt. Die Bedienung eines Systems wird zum Selbstzweck einer Institution erhoben.

Ähnlich wirkt die privilegierte Behandlung von Abordnungen zu Oberbehörden. Regelmäßig erfahren Beamte dort gute Beurteilungen bzw. mindestens eine Beförderung. Sie kommen über Bonusrege-

lungen im überbehördlichen Versetzungsverfahren deutlich eher zum Zuge, als Kollegen, die während der gleichen Zeit Wechseldienst geleistet haben.

Behauptete oder tatsächliche Personalmängel in diesen Behörden stehen dem Personalmangel im umlaufenden Wechseldienst gegenüber. Außerdem scheint es dort leicht zu sein, über die Definition von „Qualitätsstandards“ Personaläquivalente zu berechnen, einzufordern und im Zweifelsfall auch zu erhalten.

Eine höhere Wertigkeit der Tätigkeit in der Fortbildung ist unter Einbeziehung aller Anforderungen und Belastungen keinesfalls festgestellt und wohl eher das Ergebnis einer kontrollierten und permanenten Definitionsgewalt sowie Beschwerdemacht von Oberbehörden. In der Wirkung ist jedoch auch diese Verfahrensweise eine Herabsetzung der Beamten des Wachdienstes und ihrer Aufgabenwahrnehmung.

Statusdefizite werden ebenfalls an anderer Stelle deutlich: Über die Jahre hinweg sind insbesondere im Wachdienst erworbene Stellenansprüche (DGL A 11, A 12, A 13) nicht hinreichend und insbesondere zeitnah abgegolten worden. Trotz Kienbaum und aller guten Vorsätze werden im Wachdienst jahrelange Wartezeiten in kommissarischen Funktionen dadurch bedient, dass die Stellinhaber statt der längst fälligen Beförderung sich mehrfach auf die gleiche Funktion bewerben müssen, um sie schlimmstenfalls in einer nunmehr „landesweiten“ Konkurrenz anderen Bewerbern zu überlassen. Bitter für diese Beamten ferner, wenn die bevorzugten Konkurrenten ihre „besonders guten Beurteilungen“ aus einer anderen Funktion mitbringen, die sich, nun ja, nicht immer mit den Kernfunktionen der Polizei befassen musste.<sup>9</sup>

Auch die Begradigung dieser Fehlentwicklungen, die durch das Jahrzehntprojekt Funktionszuordnung eingeleitet ist, bringt Fortentwicklung nur in Trippelschritten, die zudem durch geschickte Auswahlarrangements noch unterlaufen werden können. Die mangelnde Bereitschaft vieler Kollegen, die sich eine Innendienstfunktion „erkämpft“ haben, in eine lukrative Wachdienstführungsfunktion zu wechseln, sind beredetes und beweiskräftiger Beleg dafür, dass die Belastungen des Wachdienstes (vornehmlich Wechseldienst) sowie die Anforderungen dieser Tätigkeit gemieden werden und gefürchtet sind. Respekt vor jeder/jedem Mann/Frau, der/die sich aus Hinwendung an die eigene Funktion, z. B. im Ermittlungsbereich,

<sup>9</sup> Kienbaum: Tendenziell bessere Bewertung von Innendienstfunktionen, auch im Beurteilungsverfahren?

nicht dazu entschließt, trotz guter Beurteilung eine solche Tätigkeit aufzunehmen, trotzdem ist spätestens seit 1991 klagelastig, dass die Funktionen des Wach- und Wechseldienstes unter Anforderungs- und Belastungsgesichtspunkten den Funktionen im Ermittlungsbereich mindestens ebenbürtig sind.

Unter den **sonstigen Belastungen** subsumierte Kienbaum 1991 „Überstunden“, die durch Personalknappheit verursacht werden. Dieser Teilaspekt ist heute zum zentralen Belastungsproblem geworden.

In vielen Behörden ist effektiv ein Personalabbau (verfügbare Arbeitsstunden) in den Dienstschichten nachweisbar. Teils tritt er offen in reduzierten Personalzahlen zu Tage, strukturell ist er jedoch insbesondere durch verschiedene Entwicklungen verursacht und nicht angemessen durch Personalnachsatz kompensiert worden.

Zum Verständnis ist Grundwissen der Wachdienstschichtleistung<sup>10</sup> erforderlich. Die Wachdienststärken orientieren sich an „Kernfunktionen“ oder „Funktionsbesetzungen“. Dies ist die Anzahl der mindestens und regelmäßig (immer) im Dienst erforderlichen Beamten/innen, um eine definierte Mindestanzahl an Streifenwagen sowie Grundfunktionen (Gewahrsam, Wache, DGL-Funktion) besetzen zu können. Wird diese Zahl unterschritten, sind üblicherweise Mehrleistungen (Alarmierungen, in Dienst versetzen, Dienstfreiverzicht, Überstunden) anderer Beamte erforderlich und zwar UNABHÄNGIG vom konkreten Arbeitsanfall in der jeweiligen Schicht. Ein Nega-

tivausfluss aus dieser ständigen Abrufbarkeit sind Urlaubshöchstquoten in Wechselschichtdienststellen von 25–30%; diese sind im Innendienst überwiegend weder erforderlich, noch gelebt.

Die **Reduktion der verfügbaren Arbeitsstunden** ist durch folgende Entwicklungen direkt und indirekt beeinflusst:

- Trainings- und Fortbildungserfordernisse sind angestiegen,
- altersbedingt (demografische Entwicklung) sind Langzeiterkrankungen in vielen Behörden angestiegen, auch ist die physische Leistungsfähigkeit und Widerstandskraft natürlich mit steigendem Alter geringer,
- die Aufwendungen für das Gesundheitsmanagement, z. B. Dienstsportvergütungen, zehren an den Anwesenheitszeiten,
- Teilzeitarbeit, sowie Arbeitsausfälle durch Erziehungsurlaube sind allein durch die Erhöhung des Frauenanteils in der Polizei zu erwarten und absehbar gewesen. Die jeweiligen Beamten können jedoch nicht als „Köpfe“ für die Arbeit gerechnet werden, sondern nur mit dem von ihnen erbrachten Stundenarbeitswert,
- die angekündigten Zuwächse durch Mehreinstellungen ab 2009 sind in vielen Wachdiensten der Behörden nicht angekommen. Möglicherweise werden sie an anderer Stelle für wesentlich wichtigere Aufgaben aufgezehrt,



<sup>10</sup> Bezogen auf einen 24/365 Dienst kann die Summe der erforderlichen Beamten als Divident aus „erforderliche Anwesenheitsstunden pro Jahr“ ./ Jahresarbeitsleistung (netto) der Beamten errechnet werden. Den „Netto-Wert“ erhält man durch Subtraktion der Arbeitszeitverpflichtung der Beamten minus aller Freizeitbestände (wachfrei, dienstfrei, Urlaub, 8 a-Tage, Freizeitausgleich, krank, Urlaub, Sonderurlaub, Sportvergütung, Fortbildung, Abordnung und einige andere mehr). Teilzeitkräfte können nur zu ihrem Stellenäquivalent eingerechnet werden. Die Freizeitbestände sind individuell in den letzten 2 ½ Jahrzehnten erheblich angestiegen, ohne dass es dafür Ausgleichs gegeben hätte. So ist heute davon auszugehen, dass im umlaufenden Wechseldienst etwa 1450 Stunden pro Jahr für die Dienstverrichtung in Kernfunktion verbleiben. Fatalerweise wird auch in mancher Personalverwaltung noch mit 1650 Stunden jongliert – ein mittlerweile utopischer Wert, der zu Falschberechnungen führen muss.

- einerseits wird in nahezu allen Behörden des Landes die nach BKV erforderliche Berechnung des zugewiesenen Wachdienstpersonals nicht dort verwandt und andererseits spielen Einsatzzahlen bei der Berechnung der BKV ohnehin keine Rolle mehr,
- die Stellenflucht von Wachdienstbeamten in die sitzende Verwaltung wirkt ambivalent. Der Wechsel wird von vielen Beamten, z. T. auch Gewerkschaftlern oder Personalräten, befürwortet, dünnt die zur Verfügung stehenden Kräfte für den Wachdienst jedoch weiter aus. Sie ist auch Folge der permanenten Bevorzugung des Innendienstes vor der Wachdiensttätigkeit.

Auf die Verknappung bzw. Unterschreitung der BKV (Land) im Wachdienst reagieren Behörden unterschiedlich. Z.T. werden Wachdienstbedarfe an durchschnittlichen Einsatzzahlen ausgerichtet, dies allein deckt den Präsenzbedarf jedoch nicht ab, wie auch eine angemessene Reserve für Spitzenbelastungen und prekäre Einsatzsituationen vorhanden sein sollte.

Vereinzelt werden auch Einzelstreifen diskutiert, eine Option, die in Zeiten steigender Gewalttätigkeit wohlüberlegt sein will.

Auch Kontingente der Wachdienstdefinition „als operative Kriminalitätsbekämpfung“ zwar im Wachdienst zu zählen, aber anderweitig anzubinden, ist keine transparente und aufgabenkonforme Personalplanung.

Zudem werden Dauerkrankte und ggf. im Erziehungsurlaub befindliche Beamte/innen dem Wachdienst zugeschlagen bzw. als „Kopfzahl“ dort weiter angerechnet. Da sich die Kernfunktionsberechnung eben nicht (allein) über Belastungen, sondern im Kern über erforderliche Anwesenheiten definiert, schaffen Papiertiger keine Abhilfe.

#### Die **Erhöhung der Wochenarbeitszeit in 2003**

mag finanzpolitisch willkommen gewesen sein, wurde von den Wechselschichtleistenden unter Belastungsgesichtspunkten jedoch als ein Schlag ins Gesicht empfunden, während gleichzeitig ein großes Lamento über die Gesundheitsschädlichkeit des Schichtdienstes angestimmt wurde. Ironie des Schicksals: Diese an sich belastungssteigernde Regelung ist die einzige in den letzten Jahren, die messbar mehr Stunden für den Wachdienst bereitgestellt hat.

Belastungssteigernd ist auch die **demografische Entwicklung**, die die Polizei quasi über Nacht ereilt hat, unter einem anderen Gesichtspunkt:

In verschiedenen Behörden des Landes laufen 55-60 jährige Polizeibeamte im umlaufenden Wechseldienst jugendlichen Straftätern hinterher. Der Begriff „110“ Fahrzeug gewinnt dort eine völlig neue Bedeutung, zeugt aber auch vom Galgenhumor der betroffenen Kollegen. Es wäre nicht vermessen, in derartigen Behörden einen personellen Aufschlag als strukturellen Altersausgleich zu fordern.

Der „Verjüngungserlass“ aus Juli 2013 hat z. T. Abhilfe geschaffen, war jedoch von Beginn an mit schweren mathematischen Hypothesen im Hinblick auf die Menge und den Altersdurchschnitt des bereit gestellten Nachersatzes behaftet. Die ambitionierten Ziele des Erlasses sind, insbesondere in Behörden mit hohem Altersschnitt, nur noch dann zu erreichen, wenn die Nachersatzquoten mindestens das entstehende Fehl ausgleichen und die hinzuversetzten Beamten/innen überwiegend bis ausschließlich der Zielgruppe entsprechen.

Soweit nunmehr in den sogenannten Brennpunktbehörden per Erlass angeordnet wird, dass das über die BKV zugewiesene Personal für den Wachdienst auch dort zu verwenden ist, ist das eine Anerkennung einer ausreichenden Wachdienststärke, um Sicherheitsproblemen angemessen entgegenzutreten zu können.

Im Ergebnis darf deshalb für das zweite Jahrzehnt des dritten Jahrtausend resümiert werden, dass Kienbaum einzig in dem Großprojekt „zweigeteilte Laufbahn“ eine Umsetzung erfahren hat. Die für die Aufwertung des Wachdienstes durch Kienbaum aufgezeigten Belastungen und Anforderungen im Wachdienst werden zu dessen Lasten weiterhin negiert, im Zweifelsfall sogar von Mitarbeitern im „eigenen Haus“ lächerlich und klein geredet.

# Kienbaum **reloaded**

## Was Kienbaum schon ahnte – und jeder hätte wissen können, aber heute bestaunt ...

Einige Belastungsaspekte, die für den Wachdienst spezifisch erscheinen, sind bei Kienbaum nicht erwähnt. Teilweise sind sie allerdings neueren Entwicklungen geschuldet, die seinerzeit nicht absehbar waren.

Jeder uniformierte Polizeibeamte/in steht heute auf dem medialen Präsentierteller. Belacht, bespuckt, geschlagen und gedemütigt findet er sich in Internetportalen ebenso wie in Beschwerdeschreiben und Vorlagen. Dabei wird retuschiert, montiert und provoziert, was das Smartphone hergibt.

Bisweilen scheint es den Beamten/innen wie Hohn, wenn sodann Studien und Analysen zur Gewalt gegen Polizeibeamte für derartige Attacken gegen staatliche Institutionen geradezu verzweifelt die Gründe bei deren Akteuren selbst verorten und ihnen „Deeskalationsstrategien“, „Kommunikationstechniken“ und „Stressbewältigung“ angedeihen lassen, gleichzeitig jedoch ein stringentes Vorgehen gegen die Verursacher der Gewalt mit aller gebotenen psychologischen Differenziertheit in Frage stellen.

Auf wenig Verständnis stößt auch, wenn, trotz rechtmäßiger Amtsausübung in einem schwierigeren Umfeld, beleidigte, geschlagene oder gedemütigte Beamte, die mit Strafverfahren und Beschwerden überzogen werden, den Eindruck vermittelt bekommen, sich ständig rechtfertigen zu müssen und der jeweiligen Behördenleitungen nach ihrem Eindruck ziemlich gleichgültig sind. Dies ist auch keine übertriebene Larmoyanz und Bitterkeit, sondern häufig eine nüchterne aber zutiefst resignierende Feststellung betroffener Beamter/innen.

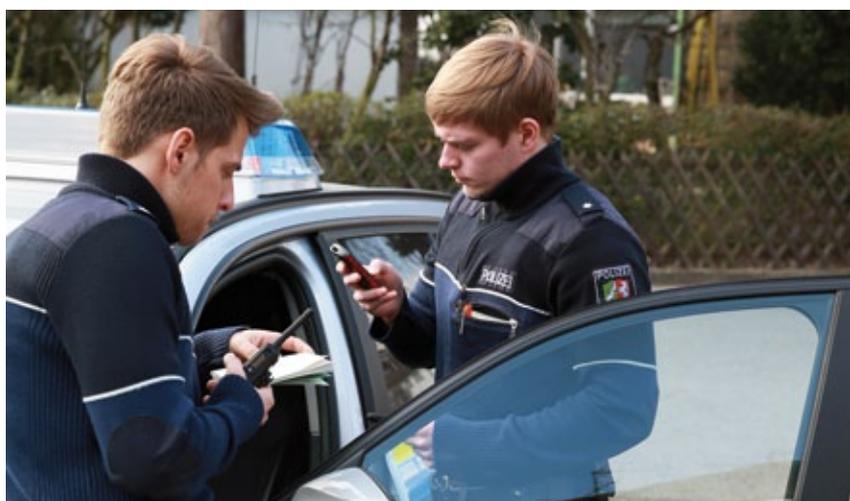
Der verweigerte Strafantrag des Behördenleiters, der sich gerne auf die Formel reduziert „nur wenn die Polizei als Institution beleidigt wurde“ wird gleichzeitig als Botschaft von wenig Fürsorge, Anteilnahme und Unterstützung interpretiert.

Ich setzte dabei die Kenntnis der einschlägigen Vorteile des behördlichen Strafantrages als bekannt voraus (StPO, RiStBV).

Lange vor Köln haben die Konflikte mit ethnischen Minderheiten, integrationsunwilligen oder integrationsvernachlässigten Ausländern eine schleichende, aber erkennbare, Ausweitung erfahren. Diese prasselt in aller Schärfe zunächst auf den Wachdienst ein. Die Warnzeichen waren erkennbar. Die Schwierigkeiten insbesondere junger Kolleginnen im Umgang mit muslimischen Jungerwachsenen werden vielerorts geschildert. Derartige Frustrationen prägen Menschen und Verhalten. Sie lassen sich mit noch so viel „Kommunikationstraining“, „Stressstabilität“ und „professioneller Einsatz Einstellung“ nicht weghübschen.

Arroganz, Wut und Aggression des polizeilichen Gegenübers, physische und psychische Gewalt, aber auch Missachtung im eigenen beruflichen Umfeld hinterlassen selbst bei dem/der enthusiastischsten Wachdienstbeamten/in unweigerlich resignative Spuren: So viele „Schwielen auf der Seele“ kann niemand entwickeln.

Die außenveranlassten Einsätze steigen in vielen Behörden deutlich an. Neue Aufgaben dringen mit Macht auf den Markt. Zu Recht, aber mit enormen Belastungen, widmen wir uns heute dem Einsatzanlass „Häusliche Gewalt“. Eine Flut von Schwertransportbegleitungen ist – häufig im Wachdienst – zu bewältigen. Außerdem kommt es im Zusammenhang



mit dem Zuzug von Zuwanderern, Präventivmaßnahmen an Unterbringungseinrichtungen und zukünftig auch im Zusammenhang mit nicht registrierten Personen und der Vollzugshilfe bei Abschiebungen zu weiteren Belastungen, die insgesamt erhebliche Ressourcen binden. So kommt zum Beispiel auf die Beamten in Leitstellen, die sich einem babylonischen Sprachgewirr auch bei dringenden Anrufen Hilfesuchender ausgesetzt sehen, eine besondere Herausforderung zu, für die es noch keine Lösung gibt.

Tendenziell haben die Gefahren, sicherlich aber der mentale Druck im Wachdienst, zugenommen. Im Gegenzug zu einer freizeitorientierten Spaßgesellschaft ist die Abkopplung junger Polizeibeamter aus dem sozialen Umfeld signifikant und führt zu stressbelasteten interpersonalen Konflikten auch im sozialen Nahbereich. Nicht selten ist der Bekanntenkreis nach einigen Jahren auf das berufliche Umfeld reduziert,

sportliche Aktivitäten, insbesondere vereinsgebundene, kommen zum Erliegen, weil sie nicht in Einklang mit beruflichen Verpflichtungen (Wechselschichten, Sondereinsätze) zu bringen sind.

Probleme, die im Übrigen neben dem Wachdienst insbesondere auch die Beamten/innen der Einsatzhundertschaften zunehmend betreffen.



# Unvoreingenommener Pragmatismus Ideologie – vers. Auf zu neuen Ufern ...



Die Besonderheiten der Anforderungen und Belastungen im Wachdienst verlangen nach einer aufgabenspezifischen Entwicklung eines Funktionsprofils. Eine solche Vorgehensweise steht in gewisser Weise konträr zum Bild des Einheitspolizisten, der alles können muss (aber uns offensichtlich für nichts gut genug ist?).

Einen Anstoß dazu hat die Einführung des Direktionsmodells gegeben, das zwar von direktionsübergreifender Zusammenarbeit lebt, aber gleichwohl in der Aufgabenerfüllung zunächst klare Identitäten schafft. Die Ausbildung des jetzigen Bachelorstudiengangs zielt zu einem hohen Prozentsatz auf Wachdiensttätigkeit. Kriminalistische Elemente sind rudimentär vorhanden<sup>11</sup> und bedienen allenfalls die Fähigkeit zum Ersten Angriff, wie er im Wachdienst angelegt ist.

Es ist sachlich geboten, inhaltlich machbar und für den Binnenstatus des Wachdienstes auch zwingend

erforderlich, die Möglichkeit zur Schaffung einer eigenen Identität zu bieten. In der Summe der Eigenschaften ist der Wachdienstbeamte der Spezialist für den Ersten Angriff.

Die Ausdeutung dieses Begriffes für die Aufgabenfülle der beschriebenen Allzuständigkeit, bietet einen breiten Spektrum denkbarer Handlungsmethoden und Fähigkeiten, um die Einzigartigkeit der Anforderungen und Belastungen, wie sie schon Kienbaum herausgearbeitet hat, hinreichend deutlich zu machen.

Einerseits geht es nicht darum, nun einen Handbuch für den Wachdienstbeamten zu erfinden um sich sodann in einem zweiten Schritt (wie gehabt) mit Erstellung desselben befriedigt zurück zu lehnen. Auch muss dringend vermieden werden, – verschriftet – Qualitätsstandards, Anforderungskataloge und fremddiktierte Erwartungshaltungen zu publizieren: Der Wachdienst, eben im Sinne des Spezialisten für

<sup>11</sup> Dies ist bedauerlich, weil der Ermittlungsbereich auf junge und leistungsfähige Beamte/innen angewiesen ist.

den Ersten Angriff, ist nicht die Vorstufe zur Sachbearbeitung und dazu erfunden, möglichst abgabereife Vorgänge zu erstellen.

Regeln und Inhalte eines professionellen Ersten Angriffs sind hinreichend definiert, sie müssen lediglich auf unterschiedliche Einsatzsituationen, Sachverhaltserfordernisse und Anwendungsbereich adaptiert und jederzeit umgesetzt werden.

Die Taufehebung des „Spezialisten für den Ersten Angriff“<sup>12</sup> meint deshalb etwas anderes. Die Bewusstwerdung der eigenen Funktionalität, die Reduzierung von Komplexität auf das Wesentliche und essentiell Notwendige, die Entlastung des Wachdienstes von Hilfsfunktionen für die Sachbearbeitung, insbesondere in einsatzstarken Zeiten. Ferner in Anerkennung der Belastungen und Leistungen einen echten Belastungsausgleich und unter Führungs-, Fürsorge und kollegialen (Solidar-) Gründen eine statusrechtliche Aufwertung, die auch darin besteht, dass wir die Einzigartigkeit des Leistungsentstehungsprozesses uneingeschränkt anerkennen und Führungshandeln daran ausrichten.

Das Fundament dazu liefert eine an den Erfordernissen orientierte Ausbildung, das Erdgeschoss hinreichend Zeit, um Erfahrung und Routine zu sammeln, das Dach, die Gewissheit mit den speziellen Belangen des Wachdienstes ernst genommen und aufgefangen zu werden.

## Strukturelle Maßnahmen

- Belastungsausgleich durch:
  - Senkung der Arbeitszeitverpflichtung auf 36 Wochenstunden für Beamte im umlaufenden Wechseldienst (§115 (2) LBG, restriktiv gehandhabt)
  - Alternativmodell „5:1“, 5 Jahre Zugehörigkeit zum WWD entspricht der Absenkung der Arbeitszeitverpflichtung um 1 Stunde
    - 5 Jahre ./ 40 Stunden
    - 10 Jahre ./ 39 Stunden
    - 15 Jahre ./ 38 Stunden
    - 20 Jahre ./ 37 Stunden
    - 25 Jahre ./ 36 Stunden
    - Altersreduzierungen werden aufaddiert (55 Jahre – 1 Stunde, 60 Jahre – 2 Stunden)

- Die Einführung der AZVOPol neu hält Flexibilisierungsmöglichkeiten, z. B. Pool-Dienststellen, keine bürokratischen Knebelregelungen, die das DSM-System weiter verkomplizieren
- Voller Erhalt der monetären Zulagen, ggf. sogar Aufstockung; weiterhin Zurruesetzung mit 61 Jahren nach 25 Jahren Wechseldienst
- Beförderungsmöglichkeiten für Führungsfunktionen im Wachdienst auch unter Berücksichtigung der Dauer kommissarischer Leitungsfunktionen<sup>13</sup>

## Maßnahmen unmittelbarer und strategischer Führung

- Keine Bevorzugung von Stabsstellen und Innendienststellen vor Wachdienstfunktionen (z.B. im Rahmen von örtlichen PEK etc.)
- Vermeidung imageschädigender Darstellungen des Wachdienstes
- Kein Herauslösen „guter“ Leute wegen dieses Umstands, keine Statements: „zu schade für den Wachdienst“
- Bewusstseinswandel bei Führungskräften im Hinblick auf die Anforderungen im Wachdienst
- Keine Hervorhebung von Innendienstfunktionen bei Beurteilungen, die Belastungen und Anforderungen sind (Kienbaum) im Vergleich zum Wachdienst regelmäßig niedriger einzustufen
- Behördliche Unterstützung bei rechtmäßiger Dienstverrichtung
  - Strafantrag des Behördenleiters obligatorisch
  - Fürsorgerisches Beschwerdemanagement
  - Proaktive Präsentation der Belange des Wachdienstes gegenüber der StA
- Entwicklung positiv besetzter Anforderungsprofile für den Wachdienst „Wir sind wer!“ „Nicht jeder kann das, was wir machen!“
- Positive Presseberichterstattung fördern
- BKV Zuweisungen (Wachdienst) soweit als möglich innerbehördlich umsetzen
- Umsetzung von BKV Zuweisungen (Wachdienst) ministeriell enger begleiten, ggf. Unterschreibungsquoten festlegen

<sup>12</sup> 2006-2010, Polizeiinspektion PP Münster, Neuentwicklung des Wachdienstes, „Spezialist für den Ersten Angriff“, u.a. in „Evaluation der Polizeiinspektion, 2008“, Wissensportal Erster Angriff, 2010-2016, LR Steinfurt, Neuorientierung im Wachdienst, Projekt „Junge Beamte“, Integration in den Wachdienst, Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung des Wachdienstes

<sup>13</sup> Dies entspricht neuerer Rechtsprechung zum Anspruch auf Entlohnung für die Wahrnehmung höherwertiger Aufgaben.

- Kein Verlagern von Arbeit als Auffangtatbestand in den Wachdienst
- Keine Aufgabenwahrnehmung für Tagesdienste, wenn diese durch Arbeitszeitverlagerung ihre originären Aufgaben selbst erledigen können (Anzeigenaufnahme, Tatortdienste)
- Keine Privilegien bei Wechseln in Oberbehörden (Beurteilung, Beförderung, Versetzung)
- Konsequente Umsetzung des Demografie-Erlasses durch entsprechende Versetzungsverfahren

### Maßnahmen zur Aufgabenidentifikation, zum Selbstbild und Selbstwertgefühl

- Entwicklung eines speziellen Anforderungsprofils „Wachdienst“
- Ausrichtung auf den Spezialisten für den „Ersten Angriff“, Herausstellen der besonderen Leistungsanforderungen, Alleinstellungs- und nicht „Gleichstellungsmerkmal“
- Verschlinkung von Dienstanweisungen und Qualitätsstandards auf das unabdingbar Notwendige
- Keine zusätzlichen Datenerhebungsvorschriften (Controlling, Schlagworte, Sondererhebungen) mehr, ggfls. Einführung Machbarkeitsstudie vor Umsetzung neuer Regelungen und Belastungen
- Entsprechende Leistungen bei den Beamten/innen einfordern und fördern, Rückmeldungen über Leistungen
- Leistungsrückmeldungen individualisieren, keine pauschalen Lobhudeleien über den Wachdienst als Solches, sondern begründetes Feedback im Einzelfall
- Wachdienst an konzeptionellen Entwicklungen beteiligen, offener Informationstransfer, Beseitigung formeller Kommunikationsschranken durch Hierarchieebenen
- Ersetzen des Prinzips „Fehlervermeidung“ durch professionelle „Zielerreichung“







# DPoIG

DEUTSCHE POLIZEIGEWERKSCHAFT  
IM DBB

**Deutsche Polizeigewerkschaft im  
Deutschen Beamtenbund (DPoIG)**

Landesverband Nordrhein-Westfalen  
Dr.-Alfred-Herrhausen-Allee 12  
47228 Duisburg  
Telefon: +49 (0)2065/701482  
E-Mail: [info@dpolg-nrw.de](mailto:info@dpolg-nrw.de)  
[www.dpolg-nrw.de](http://www.dpolg-nrw.de)

Vertretungsberechtigter Vorstand:  
Erich Rettinghaus, Vorsitzender  
Frank Mitschker, 1. stellv. Vorsitzender