

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### MBA Financial Accounting

Die Folgen des demografischen Wandels für Führungskräfte der Bundespolizei  
unter dem Aspekt der intergenerativen Diversität

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Jürgen Weratschnig  
**Matrikelnummer:** 09214187  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** SS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
3. Vier verschiedene Generationen auf den Dienststellen .....	10
3.1. Babyboomer – Workaholics.....	10
3.2. Generation X – Generation „Golf“ .....	11
3.3. Generation Y – Generation „Millennials“ .....	12
3.4. Generation Z – Generation „Internet“ .....	13
4. Führungsspezifische Veränderungen durch den Generationenwandel auf den Polizeidienststellen	15
4.1. Anforderungen der verschiedenen Generationen an Dienststellen.....	16
4.1.1. Anforderungen an die Dienststellen durch Babyboomer.....	16
4.1.2. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation X .....	17
4.1.3. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation Y .....	18
4.1.4. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation Z .....	19
4.2. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für die verschiedenen Generationen.....	20
4.2.1. Die Maslowsche Bedürfnishierarchie .....	20
4.2.2. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für Babyboomer und die Generation X .....	22
4.2.3. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für die Generation Y und Z .....	22
4.2.4. Generationsübergreifende Motivationsfaktoren und Leistungsanreize .....	22
4.3. Intergenerative Kommunikationsansprüche .....	23
4.3.1. Kommunikationsprinzip der Babyboomer.....	24

4.3.2.	Kommunikationsforderungen der Generation X .....	25
4.3.3.	Kommunikationsmuster der Generation Y und Z .....	25
4.4.	Erwartungshaltung an die Führungskräfte .....	26
4.4.1.	Anforderungen der Babyboomer an die Führung .....	27
4.4.2.	Prioritäten der Generation X an die Führung .....	27
4.4.3.	Führungsaffinitäten der Generation Y und Z .....	28
4.5.	Weiterentwicklung in der beruflichen Laufbahn .....	29
4.5.1.	Karrierechancen der Babyboomer .....	30
4.5.2.	Laufbahnerwartungen der Generation X .....	31
4.5.3.	Zukunftsplanung der Generation Y und Z .....	31
4.6.	Resümee der führungsspezifischen Veränderungen durch den Generationenwandel .....	33
5.	Kooperations- und motivationsfördernde Massnahmen der Führungskräfte auf den Polizeidienststellen .....	34
5.1.	Arbeitsplatzplanung .....	35
5.1.1.	Generationspezifischer Arbeitswirkungsbereich .....	36
5.1.2.	Altersbedingtes Betätigungsfeld .....	36
5.1.3.	Interne und dislozierte Dienstörtlichkeiten .....	37
5.2.	Dienstzeitplanung .....	38
5.2.1.	Flexible Dienstzeitgestaltung .....	38
5.2.2.	Balance between work and personal life – dienstliche Ausgewogenheit .....	39
5.3.	Arbeitgeberattraktivität .....	40
5.3.1.	Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei MitarbeiterInnen .....	40
5.3.2.	Das persönliche Mitarbeitergespräch .....	41
5.3.3.	Die Funktion der Führungskraft in der MitarbeiterInnenbindung .....	42
5.4.	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	42
5.4.1.	Alterstrukturabhängige Gesundheitsförderung .....	43
5.4.2.	Handlungen im Zuge der Gesundheitsförderung .....	44
5.5.	Konfliktbewältigung .....	44

5.5.1.	Generationspezifische Konflikte .....	45
5.5.2.	Intergenerative Konfliktlösung .....	45
5.6.	Fortbildungsmaßnahmen.....	46
5.6.1.	Kontinuierliches Lernen .....	48
5.6.2.	Intergenerativer Wissenstransfer.....	48
5.7.	Arbeitsteams – Projektteams – virtuelle Teams.....	49
5.8.	Resümee der kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen .....	51
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	52
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	57
7.1.	Empirische Methodologie.....	57
7.2.	Qualitative Erhebungsmethode – Einzelinterview .....	58
7.3.	Sampling – Stichprobenbeziehung .....	59
7.4.	Qualitative Auswertungsmethode der empirischen Untersuchung .....	61
7.5.	Qualitätssicherung – Gütekriterien.....	65
7.6.	Ergebnis der empirischen Forschung.....	65
8.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	88
9.	Conclusio und Ausblick.....	93
	Literaturverzeichnis.....	99
	Anhang .....	113
	A - 1 Interviewleitfaden.....	113
	A - 2 Kategorienschema .....	118



## VORWORT

Auf den Polizeidienststellen ist ein starker Generationenwandel zu verzeichnen, weshalb es wichtig ist, die damit verbundenen Chancen und Risiken zu analysieren sowie gleichzeitig den Fokus auf Veränderungen in den Erwartungen und Anforderungen an die Führungskräfte und an deren Führungsstile zu richten. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen soll ein eventuell vorhandener Optimierungsbedarf festgestellt und definiert werden.

Die Thematik des demografischen Wandels, unter besonderer Berücksichtigung der Generationenvielfalt im Hinblick auf das Führungspersonal in den Polizeidienststellen – mit Fokus auf die Bundespolizei –, wurde für diese Masterarbeit deshalb ausgewählt, da in den letzten Jahren mehr und mehr Angehörige der verschiedenen Generationen (Babyboomer, Y, X Z) auf den Polizeidienststellen vertreten sind und folglich ein dringender Handlungsbedarf auf führungsstilspezifischer Ebene besteht. Jede Generation weist individuelle Bedürfnisse und Präferenzen auf, wobei auch immer wieder temporär ein Konfliktpotenzial vorprogrammiert ist. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt sind die kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen, die Führungskräfte generationsspezifisch einsetzen sollten.

Mit dieser Forschungsarbeit wurden Erkenntnisse erzielt, die zeigen, welche Leistungsanreize intergenerativ zum Einsatz kommen sollten, um die MitarbeiterInnenmotivation langfristig zu stabilisieren, und welche Maßnahmen Führungskräfte auf den Polizeidienststellen im Hinblick auf den generationsbedingten demografischen Wandel zukünftig treffen werden müssen, damit sich in der Folge auch Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Ich möchte mich ganz herzlich bei meinem fachlichen Betreuer, Herrn Dipl. Päd. Christian Monschein, MBA bedanken, der mich mit seiner Menschlichkeit und seinem hervorragenden Expertenwissen in den fachlichen Bereichen meiner Masterarbeit in den letzten Semestern unterstützt hat, aber auch ein großer Motivator für mich war. Ein weiterer großer Dank gilt Herrn Bernhard Fink, MMA, MBA – er hat mich mit seinen professionellen Bewertungen bei der empirischen Arbeit sehr gefördert. Damit die qualitative Datenerhebung überhaupt möglich war, haben meine InterviewexpertInnen mit ihrem spezifischen Fachwissen zu meiner empirischen Forschung einen zentralen Beitrag geleistet, wofür ich ebenfalls meinen besonderen Dank aussprechen darf. Last but not least bedanke ich mich bei meiner Mutter für die liebevolle kontinuierliche Motivation.

## ABSTRACT

Diese Masterarbeit befasst sich mit den kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen, die Führungskräfte in Polizeidienststellen treffen können und müssen, um den Herausforderungen des generationsbedingten Wandels zu begegnen, sowie damit, welche führungsstilspezifischen Veränderungen der Generationenwandel erfordert. Da unter den MitarbeiterInnen in den Dienststellen bis zu vier Generationen aufeinandertreffen, ist vereinzelt ein breites Spektrum an erforderlichen Führungsstilanpassungen erkennbar. Durch Führungsstilveränderungen werden auch die Betätigungsfelder der Führungskräfte stark geprägt. Daher besteht die Herausforderung darin, dass dienstführende BeamtInnen auf einer Polizeidienststelle die verschiedenen Generationen durch Wertschätzung, Vertrauen sowie Kommunikation, aber auch mit ihren Kompetenzen so gut wie möglich motivieren, damit sie folglich bei teils lebensgefährlichen Einsätzen leistungstärker und fokussierter agieren können. Die BeamtInnen zählen zu den wichtigsten Ressourcen auf den Dienststellen – ihnen obliegt die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit. Eine weitere Kernaufgabe für die Zukunft ist zu erforschen, mit welchen generationsspezifischen Betätigungsfeldern sich DienststellenleiterInnen auf einer Polizeidienststelle auseinandersetzen müssen, um die optimale Motivationspyramide zu schaffen. Zudem gilt es zu klären, ob es möglich ist, Konflikte durch Führungsstilveränderungen zu verhindern, und welche Anreize gesetzt werden müssen, um erfolgreich das Team führen zu können. Sollen extrinsische Anreize zur kurzfristigen Motivation geschaffen werden oder intrinsische Anreize, die stabiler wirken und die Leistung der MitarbeiterInnen kontinuierlich verbessern? Um die Forschungsarbeit präzise durchführen zu können, erfolgten eine theoretische und eine empirische Untersuchung anhand von ExpertInneninterviews im Rahmen der qualitativen Erhebung. Da der intergenerative Wandel auf den Dienststellen große Veränderungen mit sich bringt, müssen die Führungsstile individuell an die MitarbeiterInnen angepasst und entsprechend sensibilisiert werden. Auf den Polizeidienststellen werden zukünftig organisatorische Veränderungen vollzogen werden müssen. Aufgrund der generationsbedingten Ruhestandsversetzungen, die zahlenmäßig zunehmen werden, sind die Personalstrukturpläne durch die verstärkte Rekrutierung von PolizeischülerInnen zu überdenken. Daneben stellt auch die budgetäre Auswirkung eine große Herausforderung für Führungskräfte im Personalmanagement dar.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung	Hrsg.	Herausgeber
Aufl.	Auflage	IP	Interviewpartner
BA	Bachelor of Arts	KFS	Kooperatives Führungssystem
BDG	Beamtendienstrechtsgesetz	LPD	Landespolizeidirektion
BGBI	Bundesgesetzblatt	MA	Master of Arts
BGF	Betriebliche Gesundheitsvorsorge	Mag.	Magister
BM. I	Bundesministerium für Inneres	MBA	Master of Business Administration
BMSGPK	Bundesministerium für Soziales	Millennials	Generation Y
BPD	Bundespolizeidirektion	MSc	Master of Science
Bsp.	Beispiel	Nr.	Nummer
BZS	Bildungszentrum Graz	NDS	Niedersachsen
bzw.	beziehungsweise	QDA	qualitative Datenanalyse
ca.	zirka	qual.	qualifiziert
CI	Chefinspektor	S.	Seite
Dipl. Päd.	Diplompädagoge	SS	Sommersemester
EKO	Einsatzkommando	SFF	Subforschungsfrage
etc.	et cetera	Stmk.	Steiermark
EU	Europäische Union	Stv.	Stellvertreter
FB	Fachbereich	VBG	Vertragsbedienstetengesetz
FGA	Fremden und Grenzpolizeiliche Abteilung	vgl.	vergleiche
FH	Fachhochschule	VS	Verlag für Sozialwissenschaften
Gen.	Generation	Ypsiloner	Generation Y
GfG	Gesundheitsförderungsgesetz	Z.	Zeile
GG	Gehaltsgesetz	z.B.	zum Beispiel
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	ZLPV	Zivilluftfahrt – Personalverordnung
gv	Government		
HR	Hofrat		

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Generationszeitachse.....	7
Abb. 2: Systemelemente des kooperativen Führungsystems der Polizei.....	9
Abb. 3: Qualitäten der Generationen.....	14
Abb. 4: Kompetenzprofil im Polizeidienst.....	15
Abb. 5: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	20
Abb. 6: Verlauf verschiedener motivationsrelevanter Zusammenhänge.....	23
Abb. 7: Interpretationsmöglichkeit einer Kommunikation.....	24
Abb. 8: Aufgaben von und Anforderungen an Führungskräfte.....	26
Abb. 9: Nutzungsgrad interner Kommunikationsformen.....	28
Abb. 10: Modell der Berufsentwicklung.....	30
Abb. 11: Führung unter Berücksichtigung eines starken Selbstbewusstseins.....	32
Abb. 12: Generation Resource Management- betriebliche Handlungsfelder.....	34
Abb. 13: Wirtschaftliche Bedeutung von Wohlbefinden am Arbeitsplatz.....	35
Abb. 14: Räume der Arbeit.....	37
Abb. 15: Work-Life-Balance; Schmetterling mit 4 Dimensionen.....	39
Abb. 16: Bedeutendste Faktoren im Arbeitsleben 2020.....	41
Abb. 17: Gesundheitsgefahren im Büro.....	44
Abb. 18: Ethische Aspekte Polizeiemissionen.....	47
Abb. 19: Argumente für und gegen die Gruppenarbeit in Organisationen.....	50
Abb. 20: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	61

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung in Österreich und den Bundesländern.....	6
Tabelle 2: Bevölkerungsstruktur für EU 27.....	7
Tabelle 3: Übersicht der Veränderungen durch den Generationenwandel am Arbeitsplatz.....	33
Tabelle 4: Übersicht der motivationsfördernden Maßnahmen in den Polizeidienststellen.....	51
Tabelle 5: Gegenüberstellung qualitative und quantitative empirische Forschung.....	57
Tabelle 6: Abbildung der InterviewpartnerInnen.....	60
Tabelle 7: Gliederung Haupt- und Subkategorien.....	63

# 1. EINLEITUNG

## Problemstellung

Der demografische Wandel steigert die Generationenvielfalt und hat einen größeren Anteil älterer ArbeitnehmerInnen zur Folge. Dies führt zur Auseinandersetzung mit generationsspezifischen Bedürfnissen wie Kompetenzen, Arbeitsformen und Werthaltungen. Folglich ist es auch in der Führung von Mitarbeiterinnen – egal ob von Angestellten oder Staatsbediensteten – vonnöten, diese Veränderung zu berücksichtigen, indem die Besonderheiten und Stärken der verschiedenen Generationen erkannt und genutzt werden. Somit umfassen Führungsaufgaben unter den geänderten Umständen die Gesundheitsförderung, die Unterstützung des lebenslangen Lernens, die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die geschlechtsspezifische Führung von Frauen und Männern. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 93-94)

In der Zusammenarbeit mit den einzelnen Generationen ist vor allem der Umstand einer veränderten Vorgesetzten-MitarbeiterInnen-Beziehung auffallend. Mit manchmal bis zu fünf unterschiedlichen Generationen im Berufsalltag zurecht kommen zu müssen stellt Führungskräfte von heute vor ganz neue Herausforderungen. Ein nicht geringeres, sondern vielmehr ein wachsendes Problem in der gegenwärtigen Arbeitswelt scheint die Umkehrung des Senioritätsprinzips zu sein, wonach der oder die Vorgesetzte nicht immer auch der oder die Ältere ist. In dieser Konstellation liegt ein besonders hohes Potenzial für Konflikte, da dieses Verhältnis der traditionellen Ordnung zuwiderläuft, die sich über die Jahrhunderte hinweg in unserer Gesellschaft erhalten hat. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 89)

Die demografische Herausforderung ist für die Gesellschaft sowie für Unternehmen und den Bund jedenfalls eine unleugbare Tatsache. Die Erwerbsbevölkerung wird durch den Geburtenrückgang und die Alterung der Gesellschaft sukzessive weniger. Für die Arbeitswelt gehen die Bereiche der Nachwuchsrekrutierung, der Innovationsfähigkeit, der Veränderung des Generationenmixes und des Verlustes von Wissen und Erfahrung mit hohen Anforderungen einher. Um den damit verbundenen Aufgaben gerecht zu werden, muss der Fokus auf die MitarbeiterInnen-Führungskräftebeziehung gelenkt werden. Demografisches Management wird sich in Zukunft als nicht unbeachtlicher Wettbewerbsfaktor etablieren. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 245)

Die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung, der intergenerative Wissenstransfer sowie die Weiterbildung älterer Beschäftigter sind innerbetriebliche Handlungsansätze und verdeutlichen, dass es zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels eines interdisziplinären Zusammenarbeitens verschiedener Professionen bedarf. Eine klärungsbedürftige Frage innerhalb dieser Dynamik ist, von welcher Ebene des Managements Impulse zur Veränderung angestrebt werden sollten. Im Fokus stehen immer wieder die Geschäftsführung und das Personalmanagement als Bereiche, die am stärksten von der demografischen Entwicklung betroffen sind bzw. sein werden. (vgl. Rimser, 2014, S. 32-39)

Der Generationenwandel mit den damit einhergehenden Aufgaben und Veränderungen betrifft, wie schon erwähnt wurde, nicht nur Privatunternehmen, sondern auch staatliche Behörden wie die Bundespolizei. In den Dienststellen der Bundespolizei versehen bis zu vier (in seltenen Fällen auch bis zu fünf) Generationen gemeinsam ihren Dienst: Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z versehen gemeinsam ihren Dienst. Gegenwärtig sind vor allem die Babyboomer und die Generation X in der Polizei präsent. (vgl. Wendekamm & Model, 2019, S. 267) Die Übernahme von Führungsverantwortung wird von Angehörigen der Generation Z in der Regel verneint, da sie von dem Grundsatz geleitet zu sein scheinen, lediglich mit anderen MitarbeiterInnen harmonisch auszukommen. (vgl. Wendekamm & Model 2019, S. 270) Die vier Generationen mit ihren verschiedenen Merkmalen und Bedürfnissen im täglichen Polizeidienst zu führen verlangt den Führungskräften der Bundespolizei einiges ab, wodurch sie langfristig mit einer großen, unbekanntenen Herausforderung konfrontiert werden.

Daraus resultiert ein akuter Forschungsbedarf, der durch die Klärung der Frage gedeckt werden kann und soll, welche führungsstilspezifische Veränderung der demografische Wandel angesichts der Generationenvielfalt in den Polizeidienststellen erfordert und welche effizienten Maßnahmen zur langfristigen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit machbaren Ressourcen realisierbar sind bzw. ob sich eventuell sogar Verbesserungen feststellen lassen. Zudem gilt es zu untersuchen, ob Maßnahmen notwendig sind und wenn ja, welche – desgleichen auch, welche Handlungsempfehlungen sich aus der angestrebten Analyse ableiten lassen.

## Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Chancen und Risiken des Generationswandels im Hinblick auf Polizeidienststellen zu analysieren, mit Fokus auf Veränderungen in den Erwartungen und Anforderungen an die Führungskräfte und deren Führungsstile. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen soll ein möglicher Optimierungsbedarf festgestellt und definiert werden. Zudem gilt es, im Rahmen der Untersuchung zu eruieren, welche Anreize zu setzen sind, um die MitarbeiterInnenmotivation langfristig zu stabilisieren, wobei das Hauptaugenmerk auf die Recherche nach Maßnahmen für Führungskräfte auf den Polizeidienststellen hinsichtlich des generationenbedingten demografischen Wandels gelegt werden soll, um in der Folge Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

## Forschungsfragen & Zielgruppe der Arbeit

Vor dem dargelegten Hintergrund lassen sich die zentrale Forschungsfrage und die daraus abgeleiteten Subforschungsfragen wie folgt zusammenfassen. Die Hauptforschungsfrage lautet:

**Welche Chancen und Risiken birgt der demografische Wandel, unter besonderer Berücksichtigung der Generationenvielfalt, im Hinblick auf Führungskräfte in Polizeidienststellen, mit Fokus auf die Bundespolizei?**

Demnach lassen sich folgende theoretische Subforschungsfragen ableiten:

- **SFF (1):** Welche führungsstilspezifische Veränderung erfordert der demografische Wandel mit besonderer Berücksichtigung der Generationen laut der gegenwärtigen Fachliteratur?
- **SFF (2):** Welche kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen können Führungskräfte in Polizeidienststellen setzen, um den Herausforderungen des Generationenwandels laut der Fachliteratur zu begegnen?

In empirischer Sicht gilt es, vor diesem Hintergrund nachstehende empirische Subforschungsfragen zu beantworten:

- **SFF (1):** Welche Veränderungen in der Führungsarbeit lassen sich aufgrund des demografischen Wandels bei den einzelnen Generationen in Polizeidienststellen erkennen?

- **SFF (2):** Welche Maßnahmen werden in der Praxis von Führungskräften forciert, um ein konfliktreduziertes und motivierendes Miteinander im Polizeidienst zu erwirken?

Die Arbeit richtet sich an Führungskräfte in den Dienststellen der Bundespolizei. Sie befasst sich mit den Themen „Generationenwandel“, „Polizeiliche Führung“, „Leistungsanreize“ sowie „Demografischer Wandel“.

### **Methodische Vorgehensweise**

Für diese Arbeit soll die empirische Forschung Antworten auf die gestellten Forschungsfragen liefern und zur Analyse bestehender Maßnahmen verhelfen, derer sich Führungskräfte der Bundespolizei in ihrer täglichen Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen verschiedener Generationen auf den Polizeidienststellen bedienen.

Bei empirischen Untersuchungen wird hinsichtlich der Methodenwahl zwischen qualitativen und quantitativen Erhebungen differenziert. Beide Forschungsansätze beruhen auf bestimmten Axiomen, wobei Unterschiede hinsichtlich des Menschenbildes, des Problems der Willensfreiheit, der Subjektorientierung und erkenntnisorientierter Standpunkte bestehen. (vgl. Schumann, 2018, S 147, 165) Im qualitativen Forschungsansatz steht die umfassende Analyse von Einzelfällen mit den damit verbundenen Erkenntnismöglichkeiten der an sich schwer durchzuführenden Quantifizierbarkeit der gewonnenen Informationen gegenüber. (vgl. Schumann, 2018, S. 150, 159)

Für die hier vorliegende Masterarbeit wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da ein solcher ein komplexes und methodisch kontrolliertes Analyseverfahren erfordert. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 16) Konkret wurden leitfadengestützte ExpertInneninterviews durchgeführt. Die dabei formulierten Fragen müssen an den HörerInnen orientiert und erzählgenerierend sein. Den Befragten ist so viel offener Raum wie möglich zu geben, damit sie Sichtweisen verbalisieren können. (vgl. Kruse, 2015, S. 148) Eine weitere Voraussetzung für diese Interviewform ist, dass die verwendeten Begriffe präzise gefasst werden, um eindeutig feststellen zu können, welche Sachverhalte sie bezeichnen. (vgl. Häder, 2019, S. 48) Die Auswertung der Interviews erfolgte mit Hilfe der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, computergestützt durch die

MAXQDA. Diese Form der Inhaltsanalyse setzt sich aus sieben Phasen zusammen, welche der Strukturierung der dabei generierten Transkripte dienen. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

### **Aufbau der Arbeit**

Die hier dargestellte Masterarbeit setzt sich aus einem theoretischen und einen empirischen Teil zusammen. Diese beiden grundlegenden Abschnitte sind in neun Hauptkapitel und in diverse Unterkapitel gegliedert.

In den Kapiteln 5 und 6 werden die theoretischen Subforschungsfragen, welche sich mit der führungspezifischen Veränderung sowie mit motivationsfördernden Maßnahmen aufgrund des Generationenwandels befassen, anhand eingehender Literaturrecherchen beleuchtet. Die Literatur wurde im Zuge dieser nach Schlagwörtern durchforstet sowie gelesen, selektiert und analysiert. Die relevanten Forschungsergebnisse der verschiedenen Autoren werden in den entsprechenden Kapiteln dargelegt und miteinander in Zusammenhang gebracht.

Im Kapitel 7.6 werden die empirischen Forschungsergebnisse, die aufgrund der zehn ExpertInneninterviews ausgewertet wurden, beschrieben. Die ExpertInnen wurden anhand ihres Tätigkeitsbereiches und ihres Fachwissens zu den verschiedenen Facetten des Bereichs der intergenerativen polizeilichen Führung und der generationsspezifischen Arbeitsplatzgestaltung ausgewählt. Die qualitative Datenerhebung für den empirischen Teil wurde mit Hilfe eines Interviewleitfadens und von ExpertInneninterviews durchgeführt und mit der Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen finalisiert.

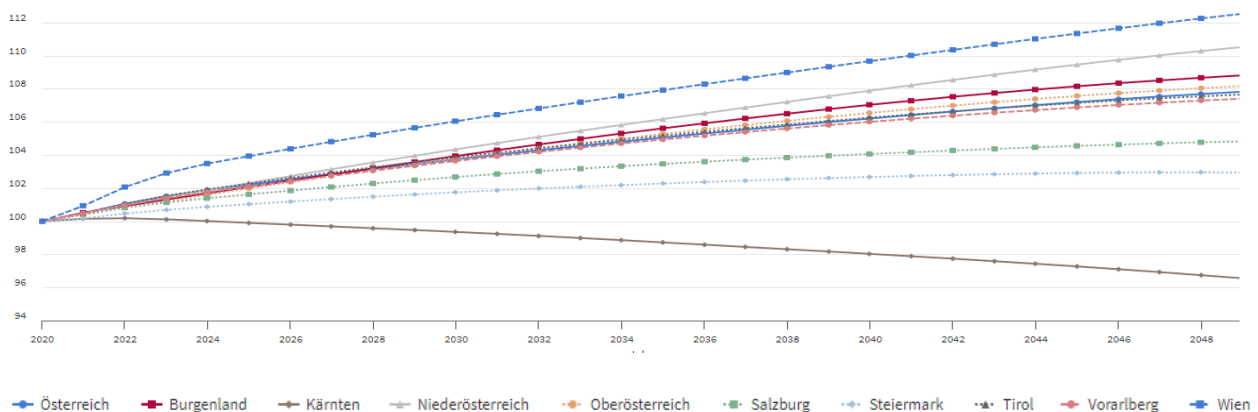
Die Erkenntnisse zu den theoretischen sowie empirischen Subforschungsfragen werden durch die Beantwortung der Hauptforschungsfrage in der Conclusio resümiert und beleuchtet.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Um die notwendigen Verständnisgrundlagen für die in dieser Masterarbeit dargelegte Untersuchung zu schaffen, werden zunächst die zentralen Begriffe, Theorien und Konzepte definiert und erläutert.

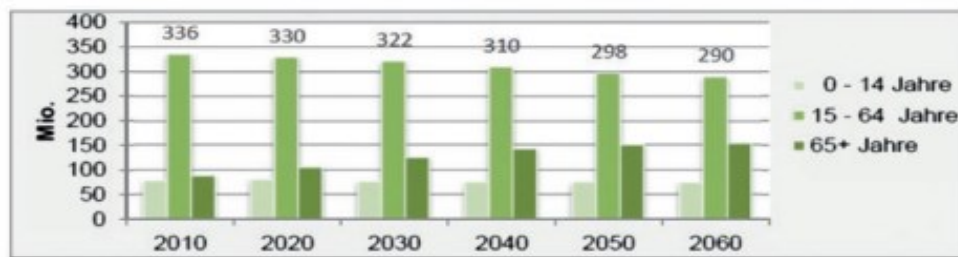
### Der demografische Wandel

Unter dem demografischen Wandel wird die permanente Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Hinblick auf das Alter aufgefasst, wobei die Konsequenzen regional abweichen. (vgl. Stracke & Schöneberg, 2016, S. 11,13) Die Geburtenrate, die Sterberate sowie Migrationsbewegungen und die allgemeine Lebenserwartung werden als absolute Einflussfaktoren auf den demografischen Wandel gesehen. (vgl. Dickmann, 2005, S. 12-13) Die Folge ist eine stark alternde Bevölkerung, was einen wesentlichen Einfluss auf das Erwerbspotenzial ausübt. (vgl. Eberhardt, 2016, S. 54) Da die Mortalitätsrate, aber auch die Fertilitätsrate sinken, wirkt sich dies nicht nur auf die Wirtschaft und auf Unternehmen aus, sondern auf die gesamten gesellschaftlichen Subsysteme. In den Unternehmen steigt das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen, was eine enorme Herausforderung für Führungskräfte hinsichtlich der Leistungsfähigkeit mit sich bringt. Da auch die Fertilitätsrate sinkt, ist die Rekrutierung jüngerer BewerberInnen für das Unternehmen nicht mehr gegeben – demnach müssen Lösungen erarbeitet werden, um diesem Mangel entgegenzuwirken. Durch den demografischen Wandel ist somit ebenso ein Wertewandel ersichtlich, was sich unvermeidlich in der veränderten Berufswahl abbildet und im Fachkräftemangel hervortritt. (Armutat, 2018, S. 24-25)



1. Tabelle: Bevölkerungsentwicklung in Österreich. Quelle: In Anlehnung an [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2022





2. Tabelle: Bevölkerungsstruktur der EU-27. Quelle: In Anlehnung an Europäische Union. 2011. S. 52

## Generationenwandel – MitarbeiterInnengenerationen

Menschen, die in demselben Jahr oder im gleichen Zeitfenster geboren wurden, werden Kohorten oder Generationen genannt. (vgl. May, 2010. S. 20) Jede einzelne Generation hat eine individuelle Entwicklung durchgemacht, die ihre Bedürfnisse auf der Dienststelle beeinflusst. (vgl. Tavolato, 2012, S. 25) Diese gemeinsamen Entwicklungen der einzelnen Altersgruppen beinhalten in der Regel gleich ausgeprägte politische, technologische, gesellschaftliche und soziale Aspekte, wobei die Lebensziele sehr different sein können. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 178-179) Da die Generationen von MitarbeiterInnen unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Einstellungen im Hinblick auf die Arbeitswelt haben, ist es für Führungskräfte eine enorme Herausforderung, diese kohortenspezifischen Bedürfnisse und Kompetenzen zu erkennen. (vgl. Eberhardt, 2016. S. 73) Diese müssen bei der Arbeitsgestaltung allerdings berücksichtigt werden, damit die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte einen Nutzen daraus ziehen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 177)

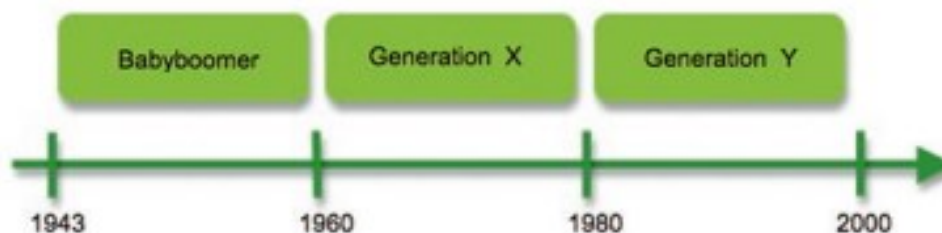


Abb. 1: Generationszeitachse. Quelle: In Anlehnung an Schmidt, 2011, S. 518

## Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität besteht aus einer Innen- und Außensicht. Erstere bestimmt, ob die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen vom Arbeitgeber befriedigt werden, die Außensicht hingegen

betrifft die Anziehungskraft auf außenstehende potenzielle BewerberInnen für das Unternehmen. Der Fokus der Arbeitgeberattraktivität im Rahmen der Außensicht liegt im Anwerben und Lukrieren von neuen MitarbeiterInnen (vgl. Runkel, 2018, S. 22-23). Um durch Arbeitgeberattraktivität auf MitarbeiterInnengenerationen positiv einzuwirken, ist ein gewisses Basiswissen über die verschiedenen Generationen erforderlich. Besonders von den Personalabteilungen sollte für eine altersgruppenspezifische Rekrutierung und für das Binden von MitarbeiterInnen an das Unternehmen ein entsprechendes Wissen vorhanden sein; aber auch zur Motivationssteigerung der unterschiedlichen Generationen ist dieses Wissen gut einsetzbar. (vgl. Otto & Remdisch, 2015, S.55) Employer Branding und die Komponenten der Arbeitgeberattraktivität werden aufgrund des Generationenwandels immer mehr zur Herausforderung für Unternehmen, wenn es darum zu tun ist, qualifizierte MitarbeiterInnen langfristig an sich zu binden. (vgl. Pekruhl, Vogel & Strohm, 2018, S. 109) Die Ausprägung der Arbeitgeberattraktivität hat einen großen Einfluss im Wettbewerb, da es neues Personal zu gewinnen gilt. (vgl. Holste, 2012, S. 11-12)

### **MitarbeiterInnenmotivation – Leistungsanreize**

Jede Generation hat ihre eigenen Bedürfnisse und kann mit Leistungsanreizen zu größeren Leistungen motiviert werden. Den Führungskräften stehen dazu verschiedene Leistungsanreize zur Verfügung, etwa positive Feedbacks, finanzielle Anreize oder Arbeitsplatzsicherheit. (vgl. Mangelsdorf, 2017, S. 125) Die älteren Generationen wie die Babyboomer und die Generation X geben monetären Anreizen den Vorzug und sehen darin eine Wertschätzung, die sie von den Führungskräften erfahren. (vgl. Loffing, 2010, S. 167) Work-Life-Balance und die digitale Kommunikation sind Motivationsfaktoren, welche die jüngeren Generationen – wie die Generationen X und Y – zu Höchstleistungen anspornen können. (vgl. Mangelsdorf, 2017, S. 131) Psychische Belastungen und Zeitdruck stellen in der gegenwärtigen Zeit für alle Generationen eine große Herausforderung dar; daher sind Gesundheit und Wohlbefinden wiederum wesentliche Faktoren, die generationsübergreifend an Bedeutung erlangen. Coachings und Supervisionen können im Hinblick darauf als Leistungsanreize fungieren. (vgl. Loffing, 2010, S 167)

### **Polizeiliche Führung**

Die Führung bei der Polizei ist grundsätzlich kooperativ ausgerichtet, was bedeutet, dass zur Erfüllung von gemeinsamen Aufgaben zwischen Führung und MitarbeiterInnen ein zielorientierter

und wechselseitiger Einfluss gegeben sein muss, wobei die Arbeit strukturiert ist und die Arbeitsbeziehung konsensfähig ausgelegt sind. (vgl. Uhlendorff & Jäger, 2011, S. 69) Die Herausforderung der Führungskräfte liegt darin, dass die vorgegebenen Ziele von den Beschäftigten mit Akzeptanz aufgenommen werden. (vgl. Malik, S. 148) Damit Teammitglieder das gewünschte Verhalten zeigen, sind Kommunikation und das Vorleben durch die Führung eine unabdingbare Voraussetzung. Wenn Handlungsbedarf besteht, muss dieser kontinuierlich erkannt werden, damit die richtige Richtung vorgegeben werden kann. (vgl. Weibler, 2012, S. 19) Das Fundament des kooperativen Führungssystems mit den sechs für Führungskräfte wesentlichen Elementen ist in der unten dargestellten Abbildung anschaulich illustriert. (vgl. Thielmann & Weibler, 2010, S. 76)

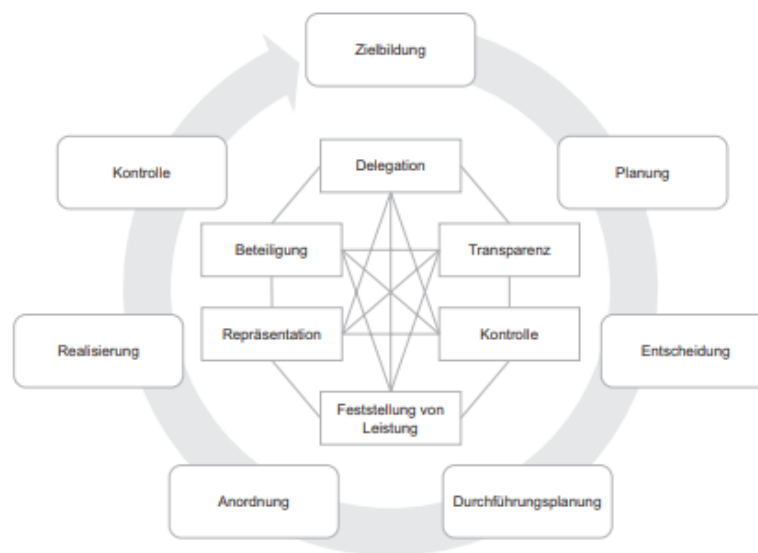


Abb. 2: Systemelemente des KFS der Polizei. Quelle: In Anlehnung an Baadte, 2018, S. 46

## Führungsmaßnahmen in den Polizeidienststellen

Führungskräfte haben die Aufgabe, Konflikte zwischen Generationen zu minimieren, Kommunikation kontinuierlich zu fördern und auch die Zusammenarbeit zu stabilisieren. Sollten verschiedene Kommunikationsbedürfnisse auftreten, müssen diese individuell gelöst werden, wobei sich dazu Feedbacks und Mitarbeitergespräche generationsspezifisch anbieten. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 64) Für bestmögliche Erfolge und Leistungen der MitarbeiterInnen sind die Führungsmaßnahmen transparent zu halten, bspw. durch das Zeigen und Leben von Informations- und Einbindungsbereitschaft. (vgl. Pongratz, 2017, S. 176)

### **3. VIER VERSCHIEDENE GENERATIONEN AUF DEN DIENSTSTELLEN**

Damit Führungskräfte den richtigen Führungsstil entwickeln können, müssen die Erwartungen und Ansprüche der unterschiedlichen Generationen erkannt werden, was in den nächsten Kapiteln genauer aufgezeigt und beleuchtet wird.

#### **3.1. Babyboomer – Workaholics**

Die Geburtsjahrgänge von 1946 bis 1964 werden als „Babyboomer“ bezeichnet. Sie gelten als Workaholics und bilden die geburtenstärksten Jahrgänge. Babyboomer sind durch Verlustängste geprägt, welche teils von ihren Eltern übernommen wurden. Sie streben nach Sicherheit und legen den Fokus auf das Materielle. Die Notwendigkeit, sich durchzusetzen, aber auch zu kooperieren, wurde von ihnen bereits früh erkannt, da sie gleichaltriger Konkurrenz ausgesetzt waren. Die Arbeitswelt wurde durch die Babyboomer mit neuen Werten ausgestattet; sie brachten Teamfähigkeit sowie Gleichberechtigung und Fairness ein und haben eine ausgeprägte Arbeitsorientierung. Eine wirtschaftliche Stagnation und die Ölkrise haben den Start in das Berufsleben für die Babyboomer dermaßen beeinflusst, dass die berufliche Unsicherheit ein prägender Lebensumstand für sie wurde. Partizipative Formen der Führung und MitarbeiterInnenorientierung in den Organisationen sind den Babyboomern nicht unbekannt. Die Angehörigen dieser Generation sind kontinuierlich auf der Suche nach persönlicher Erfüllung und einer Tätigkeit mit Sinn, wobei auch die Freizeitorientierung einen wichtigen Stellenwert für sie hat. In finanzieller Hinsicht ist bei dieser Generation eine gute Absicherung gegeben. Ein markantes Attribut der Babyboomer stellen ihre Subjektivität und ihre eigene Autonomie dar. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 52)

Strukturierte Abläufe gehören ebenso wie Höflichkeit, respektvoller Umgang und Harmonie zu den wichtigsten Punkten, die es zu wissen gilt, wenn mit Babyboomern eine angenehme Arbeitsatmosphäre geschaffen werden soll. Grundsätzlich meidet ein Babyboomer Auseinandersetzungen und strebt nach Konsens. Das heißt, dass Kritik zur richtigen Zeit, aber auch mit dem gewissen Feingefühl im Ton angebracht werden soll. (vgl. Mangelsdorf, 2019 S. 65) Erfahrungen, welche ein Babyboomer mitbringt und die er sich durch viel Disziplin und harte Arbeit angeeignet hat, mögen mit Respekt und Anerkennung gewürdigt werden. Die Weitergabe des fachspezifischen

Wissens sowie das Teilen diverser Erfahrungen werden von dieser Generation gerne angeboten. Für Teamsitzungen oder persönliche Besprechungen sollten die benötigten Informationen zeitnah zur Verfügung gestellt; zudem sollte besonders die Vorbereitungszeit Berücksichtigung finden, da spontane Meetings die Babyboomer überfordern können. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 66)

Mit Blick auf die Arbeitswelt ist zu sehen, dass die älteren Babyboomer teilweise noch im Dienst sind, aber auch teilweise bereits in der Übergangsphase zur Pension stehen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 52)

### **3.2. Generation X – Generation „Golf“**

Die Generation X gilt auch als Generation „Golf“ oder als „die Sorglosen“ tituliert; sie sind in dem Zeitfenster von 1965 bis 1979 einzuordnen. Der Begriff „Generation X“ wird aus einem Roman abgeleitet, welcher sich mit Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur beschäftigt. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2021, S. 105)

Ein Leitspruch dieser Generation könnte lauten: „Zeit ist Geld“, denn um ein motivierendes Zusammenarbeiten zu erwirken, steht Produktivität im Vordergrund. Effiziente Prozesse, direkte Kommunikation sowie schnelle Entscheidungen werden als Motivationstreiber erkannt, persönliche Meetings für Arrangements werden gerne durch E-Mails ersetzt, um zeitlich flexibel zu bleiben. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S 67)

Diese Generation hat die steigende Arbeitslosigkeit sowie die Ökonomisierung großer Teile der Gesellschaft erlebt. Lohnsteigerungen und die Erhöhung der Arbeitslosenrate können als ihre beruflichen Erfahrungen betrachtet werden. Die Generation X strebt nach Werten wie Wohlstand, Karriere und Sicherheit; dabei werden die lebenslange Beschäftigung und berufliche Stabilität in den Hintergrund gedrängt. Erfahrungen in verschiedenen Formen der Gruppenarbeit werden in das Arbeitsleben mitgebracht; lebenslanges Lernen und der Umgang mit den veränderten Medien bilden für diese Generation keine Herausforderung mehr. Die Angehörigen der Generation X konnten eine gute Ausbildung genießen und sind vereinzelt schon international orientiert. Flexible Arbeitszeiten sowie Homeoffice stellen keine Probleme für sie dar. Indem häufig beide Eltern berufstätig waren, ist ihre Kindheit in der Regel von stabilen Verhältnissen begleitet worden,

was sich in der Bildung widerspiegelt. Die Familienplanung findet später als bei den Babyboomern statt. Die Generation X übt ihre Arbeitstätigkeit bis dahin aber sehr zielstrebig aus. Vor eine große Herausforderung stellt diese Generation die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Da sich die Geschlechterrollen verändert haben und die Kinder die Freizeit individuell gestalten, führt dies meist zu Differenzen bei der Vereinbarkeit der beiden Bereiche. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 52-53).

Mit der klaren Trennung von Berufs- und Privatleben wird ein wichtiges Segment ins Licht gerückt. Durch Kompetenz und fachspezifische Qualifikation versucht diese Generation, bei den Babyboomer-Führungskräften zu imponieren. Sie wollen Anerkennung dafür, dass sie individualistisch veranlagt sind, und wollen auch individuell gelobt werden. Damit eine harmonische Zusammenarbeit mit den KollegInnen gelingt, wäre auch ein privates Verständnis von Vorteil. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 68)

### **3.3. Generation Y – Generation „Millennials“**

Als Generation Y, aber auch als „Millennials“ werden die Geburtsjahrgänge von ca. 1980 bis 1995 bezeichnet. Bildungsmäßig gesehen haben viele Angehörige dieser Kohorte einen Hochschulabschluss – sie sind auch verhältnismäßig gut ausgebildet. Die Erziehung dieser Generation war meist nicht von Strenge begleitet, daher ist das Selbstbewusstsein stark ausgeprägt. Das Sicherheitsbedürfnis dieser Generation ist nicht sehr hoch – den Millennials ist bewusst, dass der Arbeitsplatz nicht mehr auf Lebenszeit vergeben wird, weswegen sie flexibel sind und sich beständig fortbilden wollen. Die Grundhaltung, die kritisch und hinterfragend ist, erklärt die Bezeichnung der Generation mit dem englischen Wort „Why“. (vgl. Moskaliuk, 2016, S. 1-2)

Der Generationenwechsel in den nächsten Jahren wird eine große Herausforderung darstellen, da die Babyboomer in einem pensionsfähigen Alter sind und die Millennials diese Chance nutzen werden. Kenntnisse und fachspezifische Erfahrungen müssen übertragen werden. Weil viele Unternehmen, aber auch Organisationen von der Babyboomer-Generation geprägt sind und die neue Generation veränderungsfreudiger ist, wird es gezwungenermaßen zu Konfliktlösungen kommen müssen. (vgl. Parment, 2013, S. 11)

Die Generation Y ist die anspruchsvollste und selbstbewussteste, auch deshalb, weil sie sich durch Internetaffinität von den vorhergehenden Generationen differenziert. Anhand ihrer individuellen Strategien, welche die Angehörigen dieser Kohorte als Arbeitnehmer einbringen wollen, sind Generationskonflikte unausweichlich. Vieles, was die älteren Generationen als mitleidig empfinden, ist für die Millennials die Normalität, wie hohe Transparenz, permanente Kommunikation und 24 Stunden täglich online zu sein. Ein Leben ohne Internet, E-Mails und Handy haben Millennials nie gekannt. Das Familienleben hat auch bei dieser Generation einen hohen Stellenwert; es wird jedoch vom Arbeitgeber erwartet, dass durch die Familienplanung kein Nachteil für die Karriereaufbahn entsteht. Homeoffice und Teilzeitarbeit stellen eine weitere Forderung an die Führungskräfte. (vgl. Kovarik, 2013, S. 16)

Die Vertreter der Generation Y sind nach einer Art „Lustprinzip“ erwachsen geworden – ihnen wurde das Leben einfach gemacht, sodass sie weiterhin nach diesem Schema operieren. Nur dort, wo die Anforderungen an ihren Arbeitsplatz erfüllt werden, bleiben sie. Auch das Umfeld und die KollegInnen bilden einen wichtigen Faktor. Ein moderner Arbeitsplatz soll Wohlfühlfaktor sein und eine sog. „angenehme Unternehmenskultur“ vermitteln, viel Flexibilität ermöglichen sowie zeitgemäße Technologien und soziale Medien erlauben. Dies alles bedeutet für diese Generation Lebensqualität, und wenn diese intrinsischen Motive unterstützt werden, wird sich dies in der Leistung widerspiegeln. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 33-45)

### **3.4. Generation Z – Generation „Internet“**

Die Jahrgänge nach 1995 werden Generation Z, aber auch Generation „Internet“ genannt, da sie zur Gänze im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind. Diese selbstbewusste Generation hat ein verstärktes Interesse für Soziales und für ethische, ökologische Verantwortung. Die Prämissen bei der Arbeitgebersuche sind Sicherheit und Stabilität. Aufgrund der guten Ausbildung der Generation Z erfolgt der Eintritt in die Arbeitswelt meist später als bei den anderen Generationen. Mit dem Wissen, dass durch den demografischen Wandel viele Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen werden, sind sie sehr optimistisch, dass das Angebot für fachspezifische Arbeit am Arbeitsmarkt für sie gegeben ist bzw. sein wird. Der Generation Z ist die Familie noch wichtiger als der Generation Y, speziell den Frauen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 56)

Bei der Selektion des Arbeitsfeldes wird von dieser Generation die ethische Positionierung präzise geprüft; auch die Authentizität eines Unternehmens muss überzeugen können. Für Unternehmen mit digitalen Produkten ist die Generation Z eine präferierte Zielgruppe, nicht nur weil sie damit aufgewachsen sind, sondern auch weil das altersgruppentypische Kommunikationsverhalten sich sehr positiv ableiten lässt. (vgl. Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 22, 30, 41)

Da das Smartphone bei der Generation Z schon in der Jugend das Kommunikationsmittel Nummer Eins war, besteht die Vermutung, dass das zukünftige Arbeitsfeld in dieser Branche zu finden sein wird. (vgl. Hesse, Mayer, Rose & Fellingner, 2015, S. 79, 92) Der Internetgeneration ist auch die Verantwortung gegenüber anderen ein wichtiger Aspekt, daher suchen sie nach einem sinnstiftenden Job, bei dem sie sich selbst verwirklichen können; auch werden Leben und Arbeiten als fließender Prozess angesehen. (vgl. Mattmüller et al. 2015, S. 119)

Geistiges Eigentum wird im Hinblick auf die Wertigkeit von der Generation Z auf einen minimalen Stellenwert reduziert – es wird von ihnen meist auf die kollektive Intelligenz bzw. Schwarmintelligenz vertraut. Für die Generation der Babyboomer ist dies nicht nachvollziehbar, aber diese Kohorte wächst in einer Zeit heran, wo Offenheit, Transparenz und Teilen modern sind. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 72)

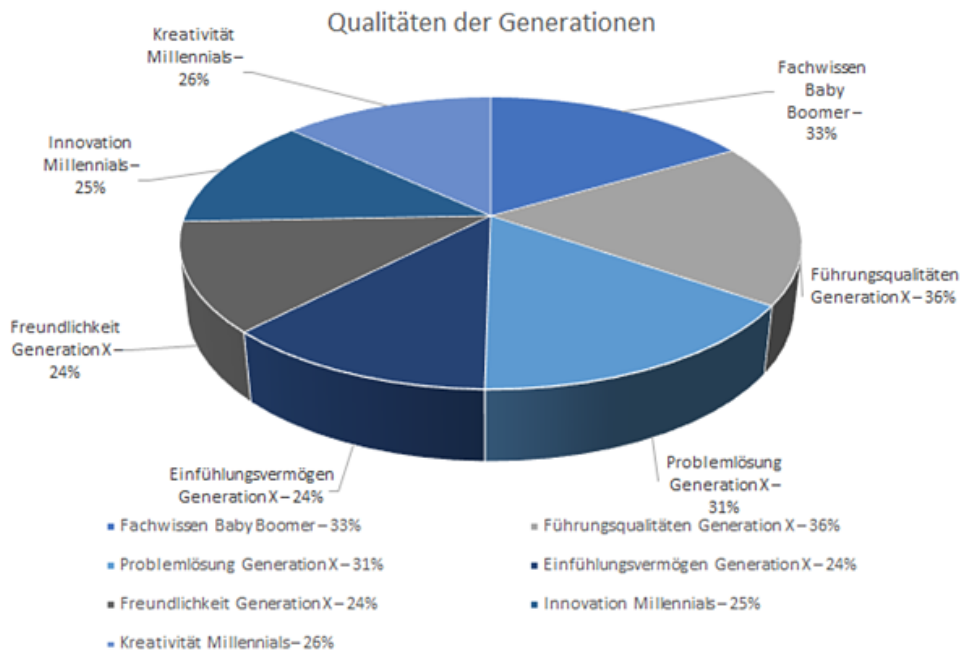


Abb. 3: Qualitäten der Generationen. Quelle: In Anlehnung an Kallenbach, 2020



## 4. FÜHRUNGSSPEZIFISCHE VERÄNDERUNGEN DURCH DEN GENERATIONENWANDEL AUF DEN POLIZEIDIENSTSTELLEN

Steigende Aufnahmezahlen führen zu einem Generationenwandel bei der Polizei. Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt konkurrieren dabei mit einer traditionellen, organisationskulturell gewachsenen Struktur. Das althergebrachte Führungsverhalten dürfte das bestehende Denken erhalten und mit dem bisherigen Wert stabilisieren. Durch die fortrollende Pensionierungswelle könnte viel Wissen, das sich die BeamtInnen in den Jahren angeeignet haben, für die Polizeiorganisationen verloren gehen. Eine große Herausforderung wird an die Polizei durch die Digitalisierung gestellt, welche bei effizienter Nutzung eine Ressource mit einem derart großen Wert bildet, dass sie den Generationenwandel erfolgreich mitbestimmen kann. (vgl. [www.pa.polizei-nds.de](http://www.pa.polizei-nds.de), 2019)

In diesem Kapitel werden u.a. Charakteristika und Anforderungen an die Führungskräfte der Polizei von Seiten der verschiedenen Generationen beleuchtet. Jede einzelne Generation wird in ihren Eigenschaften abgebildet, um für Polizeiführungskräfte herauszustellen, welchen Führungsstil diese langfristig für ein harmonisches und motiviertes Arbeitsumfeld wählen müssen.

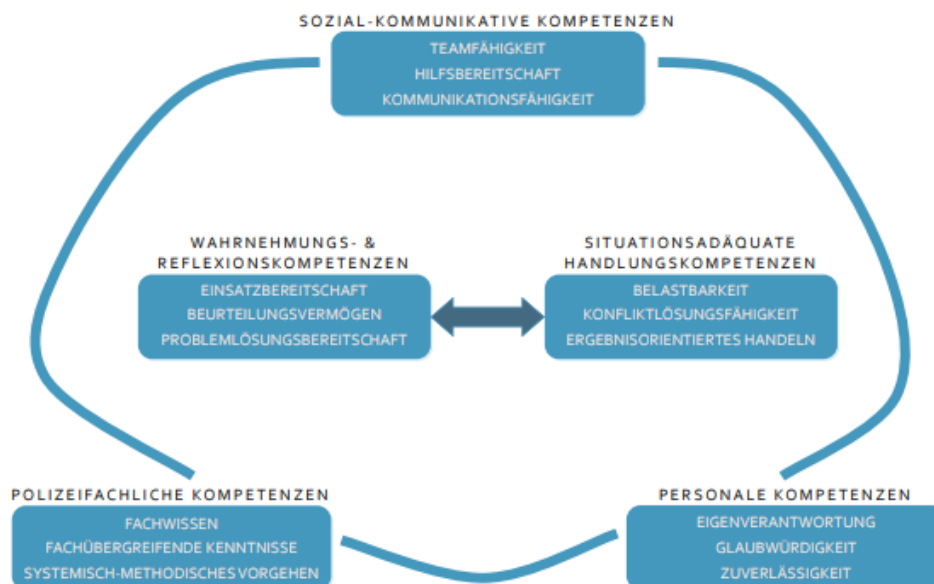


Abb. 4: Kompetenzprofil im Polizeidienst. Quelle: In Anlehnung an BM.I Sicherheitsakademie, 2022, S. 2

## **4.1. Anforderungen der verschiedenen Generationen an Dienststellen**

In den Dienststellen stehen den Führungskräften aufgrund der verschiedenen Generationen neue Herausforderungen bevor – die Erwartungshaltung und Anforderungen sind eine ganz andere als noch vor wenigen Jahren. Indem bei der Polizei angesichts des pensionsbedingten Abgangs in den letzten Jahren immer mehr Personal aufgenommen werden muss wurde die jetzige sehr angespannte Situation geschaffen, welche die Führung vor große Herausforderungen stellt.

Für eine erfolgreiche Führung ist es notwendig, dass für die Werte der älteren und jüngeren Generation viel Verständnis aufgebracht wird. (vgl. Sass, 2019, S. 125) Arbeitnehmer legen großen Wert auf die Beziehung zur Führungsebene, da sie sich am Arbeitsplatz wohlfühlen wollen; daher liegt die Herausforderung des Führungspersonals auch darin, dass die Arbeitnehmer langfristig gesund, kompetent und motiviert bleiben, unabhängig vom jeweiligen Alter. Eine altersgerechte Unternehmens- und Arbeitskultur ist in diesem Zusammenhang vonnöten. Da der Mensch verschiedene Altersspannen aufweist, z.B. das Alter der Organe, des Bewegungsapparates, des Gehirns, des äußeren Erscheinungsbildes und das der Erfahrungen, ist die Aufgabe, eine Harmonisierung der unterschiedlichen Generationen untereinander zu schaffen, besonders schwierig. Kontakte und die Möglichkeit für einen permanenten Austausch am Arbeitsplatz unter den verschiedenen Altersgruppen stellen einen wichtigen Faktor dar, voneinander zu lernen, wobei von diesen intergenerationellen Meetings auch auf beruflicher Basis enorm profitiert werden kann. Laut Studien sollen gemischte Gruppen oftmals leistungsorientierter sein als homogene Teams. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 3, 5, 11, 233) Auch die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die verschiedenen Generationen sollen einen beachtlichen Einfluss bilden (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 178).

### **4.1.1. Anforderungen an die Dienststellen durch Babyboomer**

Wenn Babyboomer als neue MitarbeiterInnen auf eine Dienststelle kommen, schätzen sie eine gewissenhafte, fachliche Einarbeitung. Sie sind meist sehr fleißig und sorgfältig und wollen immer gut vorbereitet sein. Soziale Medien oder die Webseite des Unternehmens sind nicht das richtige Informationsmaterial – Unternehmenskataloge wären für diese Generationengruppe sinnvoller. Die soziale Integration ist ein wichtiges Segment, da die Angehörigen dieser Kohorte sehr gerne

von echten KollegInnen lernen, weshalb Struktur und Sicherheit von Vorteil sind. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 44) Meetings sollten nicht zu kurzfristig angesetzt werden, damit die intensive Vorbereitung, die Babyboomer übernehmen, ohne Zeitdruck stattfinden kann. Respekt kann man Babyboomern erweisen, indem man offen ihre langjährige Erfahrung schätzt und auch danach fragt oder mit Disziplin, Engagement und Höflichkeit den Umgang pflegt, wobei der Rang oder Status zu beachten ist. Das Streben nach Konsens und die demokratische Miteinbeziehung des Teams bei Meetings sind dieser Generation ebenso wichtig wie seriöse Vorgesetzte. Aufgrund dessen, dass diese Kohorte mit einer strengen Hierarchie aufgewachsen ist, ist der berufliche Status von enormer Wichtigkeit. Ziele wurden meist mit viel Disziplin und durch harte Arbeit von ihnen erreicht. Babyboomer lieben die Herausforderung, da sie den nötigen Ehrgeiz besitzen. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 65-66, 90-91) Sie wünschen sich die Möglichkeit, ihr beruflich erworbenes Wissen an junge MitarbeiterInnen weiterzugeben (vgl. Schröder-Kunz, S. 242).

Eine moderne Führungskonzeption der Polizei soll den Veränderungen der zukünftigen Arbeitswelt angepasst werden. Der technologische Wandel, die Komplexität der Arbeitsabläufe, die Globalisierung, demografische Entwicklungen und alternde BeamtInnen sind Themen, die eine neue Wichtigkeit erlangen. Der Modernisierungsprozess beinhaltet auch die Sensibilisierung des militärisch-autoritären Umgangs der älteren Generationen; dieser wurde von den jungen KollegInnen aufgrund der Humanisierung und Demokratisierung in der Organisation stark kritisiert und steht auch in keinem Verhältnis zu den gewandelten Polizeiaufgaben und den Erwartungen der Bevölkerung. (vgl. Fittkau & Heyna, 2020, S. 86, 148) Ausgehend von den Bedürfnissen der Babyboomer sollte die generationsspezifische Führung für diese Generation partizipativ und transaktional verlaufen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 232)

#### **4.1.2. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation X**

Die Vertreter dieser Generation besitzen ein stabiles Wertesystem: Menschenwürde, Freiheit, Gesundheit und Gerechtigkeit haben absolute Priorität. Neben Selbständigkeit bei der Arbeit und einer Neigung zur Selbstentfaltung sowie sozialer und fachlicher Kompetenz werden Angehörige der Generation X auch als Teamplayer, als leistungsorientiert, belastbar und rational denkend beschrieben. Die Tendenz zur Individualisierung stellt die Führungskräfte vor eine neue Herausforderung. Von den KollegInnen wird die Generation X sehr geschätzt, da sie über eine gute Aus-

und Weiterbildung sowie über ein berufliches Erfahrungspotenzial verfügt und meist auch sehr kompetent ist. Die Aufgabe besteht darin, diese pragmatische Generation X an den Arbeitsplatz mit dem geeigneten Preis-Leistungsverhältnis, aber auch mit der Wahlmöglichkeit der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (z.B. durch Homeoffice zu binden), da diese Mitarbeitenden eher flexibler sind und sich ansonsten einen neuen Arbeitsplatz mit besserer Bezahlung suchen, anders als Babyboomer. (vgl. Oertel, 2014, S. 48, 58) Um diese leistungsstarke Generation langfristig zu gewinnen und sie zu motivieren, müssen ihren Angehörigen Entwicklungsperspektiven, aber auch ein kontinuierlicher Wissens- und Fähigkeitsausbau geboten werden. (vgl. Thoma, 2014, S. 168) Überaus wichtig für die Generation X ist das Zur-Verfügung-Stellen eines zweckmäßig zugewiesenen Arbeitsplatzes, mit Zugriff auf die nötigen Ressourcen. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 45) Der aktuelle Arbeitsmarkt wird von den Babyboomern und der Generation X dominiert. (vgl. Wendekamm & Model, 2019, S. 267) Bezogen auf die Karriereentwicklung fühlen sich die VertreterInnen der Generation X von der großen Anzahl an Babyboomern auf ihrem Weg gehemmt. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 52) Zukünftig muss für den Polizeidienst beim Recruiting vermehrt auf Interessen von Generationen eingegangen werden, damit diese Tätigkeit auch für die kommenden Generationen attraktiv bleibt, weil die Harmonisierung von Beruf und Familie einen großen Stellenwert einnimmt. (vgl. Kretschmer, 2019, S. 44)

#### **4.1.3. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation Y**

Die Arbeit dient dieser Generation der Selbstverwirklichung und ist nur temporär zweckmäßig, bis sich die Perspektiven verändern. Aufgrund der schnelllebigen Zeit sollen die Wünsche und Ziele von Millennials so schnell wie möglich erfüllt werden. Die neueste Technologie am Arbeitsplatz stärkt die Flexibilität und macht die Zusammenarbeit mit den Angehörigen dieser Generation einfacher, wobei der Wohlfühlfaktor nicht zu vernachlässigen ist. Anerkennung und Mitbestimmung erwartet sich diese Generation täglich am Arbeitsplatz, dies haben sie im Elternhaus gelernt; die Millennials opfern sich jedenfalls, anders als ältere Generationen, nicht für den Beruf auf. Gemeinsam mit der Generation X ist auch dieser Generation ein großes Bedürfnis nach Flexibilität am Arbeitsplatz, hinsichtlich Arbeitsort und -zeit. Die Vertreter der Generation Y können mit sinnbehafteten Zielen, zu denen sie ihren persönlichen Beitrag leisten und für die sie Eigenverantwortung übernehmen, immer motiviert werden. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 23, 33, 39, 68,

70,) Trotz allem fordern die Mitglieder dieser Generation eine Balance zwischen Beruf und Freizeit – sie wollen nicht alles dem Beruf unterordnen. (vgl. Gehrke, 2019, S. 133) Sollten sie hochqualifizierte Fach- und Führungspositionen bekleiden, aber auf ihrem Arbeitsplatz dennoch nicht so gefordert werden, wie sie sich das wünschen, oder durch zu starre Hierarchien in ihren Arbeitsmustern gehindert werden, so ist der Arbeitgeber gefordert, diese im Unternehmen langfristig zu gewinnen (vgl. Tröller, 2014, S. 30). Eine ganz wichtige Erwartungshaltung der Angehörigen der Generation Y ist ein aussagekräftiges Feedback des Vorgesetzten; es reicht nicht, in Abständen MitarbeiterInnengespräche zu führen, sondern es müssen kontinuierlich und zeitnah essenzielle Status- und Leistungsfeedbacks gegeben werden, weil daraus viel gelernt und auch die Motivation gestärkt werden kann. (vgl. Einramhof-Florian, 2017, S. 86)

#### **4.1.4. Anforderungen an die Dienststellen durch die Generation Z**

Von den Angehörigen der Generation Z kann bislang nur ein geringer Anteil langfristige Berufserfahrungen vorweisen. Das Bedürfnis nach einer affektiven Bindung ist in verschiedenen Ansätzen allerdings vorhanden. Basisfaktoren wie Sicherheit, gute Entlohnung und ein wertschätzender Umgang sowie Leistungsfaktoren wie Anerkennung, Harmonie und eine gute Beziehung zur Führungskraft werden von dieser Generation als Muss-Kriterien eingestuft. Als Begeisterungsfaktoren werden Entfaltung bzw. Selbstbestimmung, strukturierte Aufgaben, Projektarbeit, ein guter Führungsstil sowie die Arbeitsplatzausstattung genannt. Aufgrund dieser lässt diese Generation ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment erkennen. (vgl. Brademann & Piorr, 2019, S. 348, 355, 358) Im Vergleich der Generation Z mit der Generation Y ist erstere nicht so kritikfähig; somit werden auch keine negativen Feedbacks gewünscht, was ein generationsbedingtes Merkmal ist, das Führungskräfte oftmals vor Herausforderungen stellt. (vgl. Kuschewski, 2019, S. 226-227) Auffallend ist, dass die Angehörigen dieser Generation am Arbeitsplatz nicht nur MitarbeiterIn und InformantIn sein wollen, sondern auch kritische/r PartnerIn; sie wollen die Dinge verstehen, wobei die Entscheidungskompetenz in der Vergangenheit nur an eine Person gebunden war. Flexibilität jedenfalls ist für diese Generation zur Normalität geworden. (vgl. Höhn, 2013, S. 115) Diese Erkenntnisse über die Anforderungen der einzelnen Generationen an die Dienststellen werden in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 1a „Anforderungen an den Arbeitsplatz“) noch näher beleuchtet.

## 4.2. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für die verschiedenen Generationen

Einen nicht unwichtigen Faktor in der aktuellen, nicht immer sehr einfachen Arbeitswelt stellen Motivationsfaktoren und Leistungsanreize dar. Gute Führungskräfte müssen generationenspezifische Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erkennen und in der Folge geeignete Leistungsanreize schaffen.

### 4.2.1. Die Maslowsche Bedürfnishierarchie

Die unterschiedlichen Bedürfnisse, die Menschen haben können, hat einst der amerikanische Psychologe Abraham Maslow in einem indessen bereits klassisch gewordenen Pyramidenmodell dargestellt. Er gelangte zu der Erkenntnis, dass Bedürfnisse einer höheren Stufe erst dann angestrebt werden, wenn die Bedürfnisse der jeweiligen präsenten Stufe befriedigt sind. (vgl. Spindler, 2020, S. 47-48)



Abb. 5: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow. Quelle: In Anlehnung an Spindler, 2020, S. 48

Wichtig ist es, zwischen primären oder angeborenen und sekundären oder erworbenen Motiven zu differenzieren. Primäre Bedürfnisse wie Hunger und das Schlafbedürfnis unterstützen und ermöglichen das Leben und sind nicht in Stein gemeißelt – sie sind veränderbar. Sekundäre Motive wie das Bedürfnis nach Anerkennung dagegen sind erlernt. Alle Motive lassen sich in der Motivation zusammenfassen bzw. steht die Motivation in Abhängigkeit zu den präsenten Motiven. Hat ein Mensch ein Motiv im Fokus, so wird er sich diesem gemäß verhalten und in der Folge so lange handeln, bis die Bedürfnisbefriedigung abgeschlossen ist. (vgl. Schubert, 2022, S. 90) Maslow verwendet statt „Motiv“ den Begriff der Bedürfnisse (daher auch: Bedürfnispyramide) und nimmt eine hierarchische Struktur der Motive als Theorie an. Die Maslowsche Theorie hat sich im Alltag gut bewährt: Sie kann als Leitfaden verwendet werden und bildet ein einfaches Mittel herauszufinden, wo für MitarbeiterInnen eventuell noch Motivationspotenzial besteht und auf welcher Stufe sie sich zurzeit befinden. Erhellend zu sehen ist, dass für Motivation nicht nur finanzielle Interessen relevant sein müssen, sondern verschiedene Bedürfnisse hinter der Motivation für ein Verhalten verborgen sein können. Ein negativer Aspekt dieser Theorie sind die gecancelten Motive, ohne einen Weitblick auf mögliche weitere Bedürfnisse wie Leistung zu werfen. (vgl. Becker, 2019, S. 29, 33) Speziell bei der älteren Generation ist das Bedürfnis nach Anerkennung von großer Bedeutung – fehlt die Wertschätzung durch den oder die Vorgesetzte/n bzw. auch KollegInnen, sind sie demotiviert und werden krank. Daher gilt es, die Qualität ihrer Leistungen und den Wert ihrer Erfahrung kontinuierlich zu bestärken. (vgl. Rimser, 2014, S. 82) Für Angehörige der jüngeren Generation – z.B. der Generation Y – ist, sich selbst verwirklichen zu können, ein Entscheidungskriterium für die Auswahl des Arbeitgebers. Durch den demografischen Wandel haben sich auch die Machtverhältnisse verschoben – bei Aufnahmegesprächen werden bereits im Vorfeld die Karrieremöglichkeiten bzw. der Entwicklungsgrad hinterfragt. (vgl. Klaffke, 2014, S. 64) Damit bei den unterschiedlichen Generationen das Engagement gesteigert wird, müssen die Ansätze differenziert gewählt werden. Soll die jüngere Generation – bspw. die Generation Y – von Führungskräften zu mehr Engagement inspiriert werden, müssen diese kommunikationsgestärkt sein und den jungen MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bieten können. (vgl. Hauser & Schulde-Deußen, 2014, S. 125-126) Die Motivationsfaktoren und Leistungsanreize der einzelnen Generationen werden in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 1d „Generationsspezifische Motivationsfaktoren bei der Polizei“) genauer behandelt.

#### **4.2.2. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für Babyboomer und die Generation X**

Die ältere Generation kann stärker mit innerer Motivation bzw. mit intrinsischen Motiven motiviert werden, als durch Leistungsanreize von außen bzw. anhand von extrinsischen Motiven, welche eher die junge Generation ansprechen. Karriereziele und finanzielle Anreize stellen für beide Altersgruppen einen wichtigen Motivationsfaktor dar. Die einzige Perspektive der älteren MitarbeiterInnen ist häufig, so früh wie möglich in den Ruhestand zu wechseln; daher ist es meist schwierig, diese Menschen zu motivieren. Ein Entwicklungsziel wäre zum Beispiel, dass Erfahrung und Wissen an die junge Generation weitergegeben werden. Bei einer Abwerbung eines älteren Mitarbeiters/einer älteren Mitarbeiterin sind nicht nur die monetären Aspekte, sondern auch die neuen Motivationsquellen zu beachten. (Vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 65-66, 211)

#### **4.2.3. Motivationsfaktoren und Leistungsanreize für die Generation Y und Z**

VertreterInnen der Generation Y erwarten sich von den Führungskräften Transparenz, Begeisterungsfähigkeit und Integrität. Wichtig erscheint ihnen auch die Bereitschaft der Führung, soziale Verantwortung zu übernehmen und den Dialog zu pflegen. Eine gute Führungskraft verkörpert Authentizität. Das Bedürfnis nach Flexibilität am Arbeitsplatz sollte wählbar sein, was auch Arbeitsort und -zeit inkludieren. Millennials können mit sinnbehafteten Zielen, zu denen sie ihren persönlichen Beitrag leisten und für die sie Eigenverantwortung übernehmen, stets motiviert werden. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 65-66) Die Mitglieder der Generation Z haben hohe Ansprüche im Hinblick auf ihre Arbeit und den Arbeitgeber; der Aufgabenbereich muss ihnen Freude bereiten, und Beruf und Familie sollten sich vereinbaren lassen können. Kontinuierliches Feedback, Verantwortung und interessante Arbeitsfelder befriedigen die Bedürfnisse dieser jungen Generation. Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, zählt für die Generation Y zu einem der wichtigsten Leistungsanreize. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 56)

#### **4.2.4. Generationsübergreifende Motivationsfaktoren und Leistungsanreize**

Ein Leistungsanreiz mit enormem Einfluss auf alle Generationen ist die Arbeitszeitgestaltung. Ob Teilzeit, flexible Arbeitszeit oder Homeoffice: Jedes Arbeitszeitmodell ist individuell und gene-



rationsübergreifend ein Motivationsfaktor. In Zukunft soll die Aus- und Weiterbildung, welche bisher den Unter-50-Jährigen vorbehalten war, auch als Lernmotivation für ältere MitarbeiterInnen angeboten werden. Bildungsinvestitionen als Anreiz für alle Generationen sind das innovative Motto. Da die Familie für die meisten Arbeitnehmer jedweder Generation ein Motivations-treiber ist, sollten bei Unterstützungsbedarf im familiären Bereich die Führungskräfte Maßnahmen setzen – derartige familienorientierte Anreize und sorgenfreie, zufriedene MitarbeiterInnen steigern die Motivation. (vgl. Troger, 2019, S. 90, 105, 141-142)

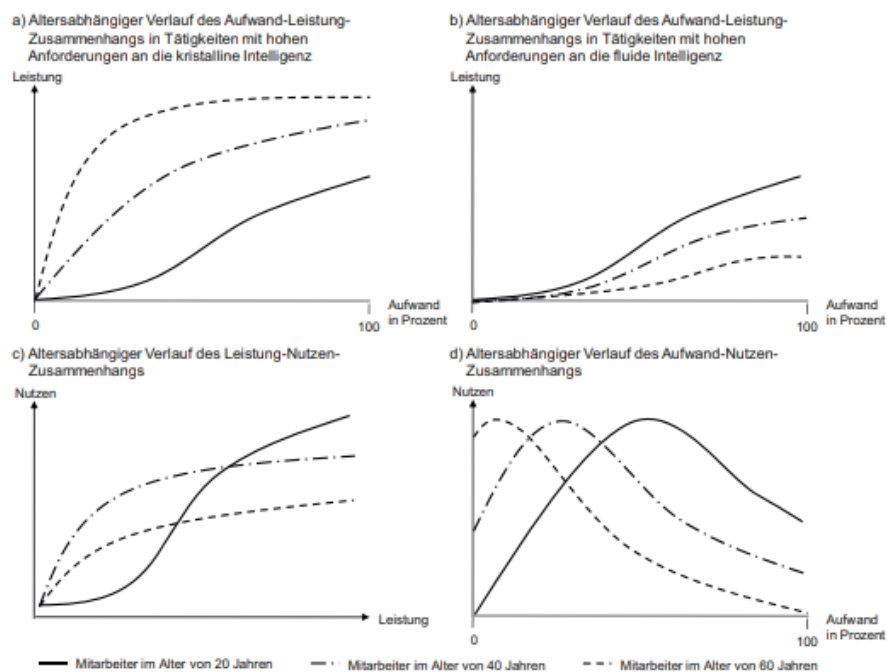


Abb. 6: Der Verlauf verschiedener motivationsrelevanter Zusammenhänge in Abhängigkeit vom Alter. Quelle: In Anlehnung an Kanfer & Ackermann, 2004, S. 448

### 4.3. Intergenerative Kommunikationsansprüche

Für die effektive Kommunikation gibt es einen Leitspruch: „In der Kommunikation gibt es keine Wahrheiten, sondern nur Übereinkünfte.“ Diese Aussage bekräftigt, dass im Berufsleben Informationen stets auf Wahrheit hin geprüft werden sollen, da sie durch verschiedene Generationen wandern können. Die Dauer der Kommunikation ist nicht von Bedeutung, sehr wohl jedoch, über die Wirkungsmechanismen Bescheid zu wissen, um Konfliktgespräche zu vermeiden und zielführend agieren zu können. Die Gesprächsführung im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen zählt

zu den Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte. Damit zwischenmenschliche Kommunikation zum Erfolg führt, muss immer ein Austausch von Reizen vorhanden sein. Die Kommunikation erfolgt über einen Sender, der den Reiz abgibt, und einen Empfänger, der die Reaktion widerspiegelt. (vgl. Hintz, 2018, S. 263, 264, 268, 270) Kommunikationsregeln wie Wertschätzung, aufmerksam Zuhören und das Vermeiden von überheblichen Formulierungen streben das Gleichwertigkeitsgefühl zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn an. Die Ursache für Konflikte und Kommunikationsprobleme ist häufig die Mehrdeutigkeit oder das Missverständnis eines Satzes. (vgl. Laufer, 2018, S. 79, 97-98) Fachwissen, Berufserfahrung und Kenntnisse von Mängeln am Arbeitsplatz werden als MitarbeiterInnenkreativität bezeichnet. Beschäftigte, die diese Eigenschaft besitzen, mögen mit guten Rahmenbedingungen ausgestattet werden, wobei an oberster Stelle die Kommunikationsmöglichkeit genannt wird. (vgl. Laufer, 2013, S. 26-27)



Abb. 7: Interpretationsmöglichkeit einer Kommunikation. Quelle: In Anlehnung an Hintz, 2018, S. 273

#### 4.3.1. Kommunikationsprinzip der Babyboomer

Die Babyboomer sind eine Generation, welche in einer analogen Kommunikation aufgewachsen ist. Sie bevorzugen daher das persönliche Gespräch oder ein Telefonat als Kommunikationsweg. Für die Beantwortung von E-Mails lassen sich Babyboomer Zeit, damit diese präzise und sorgfältig ausgeführt wird. Der Empfängerkreis ist sehr gut selektiert, um nicht die Persönlichkeit einzubüßen; dabei ist Babyboomern auch wichtig, die Hierarchien zu respektieren und den diplomatischen Kommunikationsstil zu bewahren. Die Angehörigen dieser Generation sind sehr freundlich, besitzen gute Umgangsformen und leben Höflichkeit; sie widersprechen in Konfliktsituationen nicht direkt, aber mit Verzögerung. Eine harmonische Kommunikation ist ihr Ziel. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 56-57) Mit der eher modernen Kommunikationsart der Führungskräfte, dem kontinuierlichen Feedback, zeigen Babyboomer sich nicht sehr erfreut. Feedbackgespräche, egal ob

mit Führungskräften oder KollegInnen, stellen für die Babyboomer eine Überforderung dar, ganz anders als bei den nachfolgenden Generationen. (vgl. Otto & Remdisch, 2015, S. 54) Die Eigenschaft der direkten Kommunikation am Arbeitsplatz verkürzt den Kommunikationsweg im Arbeitsumfeld, was in der Folge auch den Informationsaustausch auf diese Weise fördert und die Babyboomer auszeichnet. (vgl. Sprenger, 2014 S. 220)

#### **4.3.2. Kommunikationsforderungen der Generation X**

Die E-Mail-Generation der Generation X ist zwar nicht mit dieser Kommunikationsart aufgewachsen, aber sie hat sich diese Art der Kommunikation angeeignet. Durch diese Veränderung wird der zwischenmenschliche Faktor ein wenig reduziert. Die Generation X ist bemüht, sich über neue Kommunikationstechniken zu bilden und kommunizieren aber trotzdem auf Basis „Need to know“ so quasi Kommunikationsaufbau, wenn es die Arbeit oder ihre eigene Person betreffen und dann nur kurz und formfrei. Da die Generation X eher auf Professionalität und Produktivität Wert legt, mögen der Umgangston und Kommunikationsstil für andere oft sehr distanziert wirken. Im Unterschied zu den Babyboomern werden Konflikte nicht gescheut, sondern ausdiskutiert, selbst wenn diese nicht zu ihrem Vorteil ausgehen. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 55-56) Eine weitere Differenz liegt bei den Feedbackgesprächen, denen die Generation X sehr positiv gegenübersteht. Die Angehörigen dieser Kohorte nutzen auch gerne die Wege der Information statt formaler Hierarchien. (vgl. Otto & Remdisch, 2015, S. 54-55)

Diese Erkenntnisse werden in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 2a „(Intergenerative) Kommunikationsarten“) analysiert.

#### **4.3.3. Kommunikationsmuster der Generation Y und Z**

Diese beiden jungen Generationen – Generation Y und Z – kommunizieren permanent über digitale Medien. Sie sind oft 24 Stunden online, wobei es fast den Eindruck hat, das Smartphone ist schon ein zusätzliches Körperteil geworden. Es herrscht vollkommene Transparenz für den Empfängerkreis, und Nachrichten bestehen oftmals nur noch aus Symbolen und sind formlos. Der Kommunikationsstil ist ziemlich locker, wobei Formalien und Hierarchien langsam, aber doch an Bedeutung abnehmen. Die Konfliktbegeisterung hält sich bei beiden Generationen in Grenzen,

weil beide nie gelernt haben, sich gegen Widerstände zu behaupten. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 60-63) Auch bei den jüngeren Generationen lässt sich feststellen, dass Feedbacks und Kritikgespräche als Motivator fungieren können, sodass sich für Führungskräfte individuelle Bedürfnisse für spätere etwaige Maßnahmen ableiten lassen. (Schulenburg, 2016, S. 275)

#### 4.4. Erwartungshaltung an die Führungskräfte

Da die Erwartungshaltungen an die Führungskräfte allgemein stark steigen, ist die Folge daraus, dass die Entscheidungskompetenz – aus Angst, falsch zu entscheiden – immer geringer ausfällt. (vgl. Kres, 2017, S. 24) Damit die Führungskräfte den täglichen und zunehmend schwierigeren bzw. steigenden Anforderungen standhalten können, ist eine stabile Gesundheit auf Dauer unerlässlich. Dies gilt auch für die zugeteilten MitarbeiterInnen. Die Herausforderung dabei ist die temporäre Aufteilung der psychischen und physischen Kräfte für die erforderlichen Zeitfenster. Regelmäßige gesundheitsfördernde Aktivitäten helfen, die Erwartungen erfüllen zu können. (vgl. Lutz, A.-C. 2015, S. 43-44) Da die verschiedenen Generationen unterschiedliche Erwartungen stellen, ist es den Führungskräften nicht mehr möglich, in kurzer Zeit Resultate zu liefern und ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Für die Übernahme neuer Verantwortungsbereiche wird daher viel mehr Zeit benötigt, wodurch ein Umdenken für die Realisierungsphase angestrebt wird. (vgl. Kres, 2017, S. 48-49) Die große Herausforderung für das Führungspersonal liegt darin, dass die unterschiedlichen Generationen zu einem Team zusammengeführt werden müssen, um es digital zu führen. Diese neue Führungskultur sollte auf Führung als Vorbildfunktion bauen, indem der digitale Wandel aktiv mitgestaltet wird. (vgl. Teichmann & Hüning, 2018, S. 25)

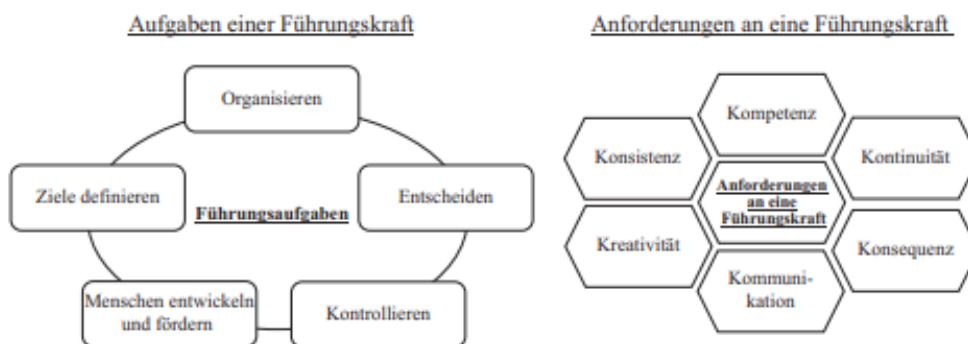


Abb. 8: Aufgaben von und Anforderungen an Führungskräfte. Quelle: In Anlehnung an Teichmann & Hüning, 2018, S. 36

#### **4.4.1. Anforderungen der Babyboomer an die Führung**

Die älteste Generation erwartet sich von den Führungskräften einen kollegialen und konsensorientierten Führungsstil, wobei Autorität sehr wohl toleriert wird. Somit empfiehlt sich ein partizipativer Führungsstil, welcher vom Wunsch ausgeht, mitbestimmen zu dürfen, und von der Führung Verständnis erfordert: Dies wäre das Optimum für die Mitglieder dieser Generation, weshalb die MitarbeiterInnen, wenn möglich, in Entscheidungsteams integriert sein sollten. Zu beachten wäre, dass außergewöhnliche Leistungen belohnt werden und die Führung demokratisch und authentisch bleibt; auch Feedbacks bedürfen einer Angemessenheit gegenüber der jüngeren Generation. Babyboomer sehen Führungskräfte nur dann als effizient an, wenn diese transaktional führen, d.h. gute Leistungen sollten immer mit einer Belohnung honoriert werden. Eine wichtige Komponente stellen Work-Life-Themen wie die Versorgung der Kinder und die Pflege der Eltern da; finden diese Berücksichtigung, ist die Motivation der älteren Generation gesichert. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 212)

#### **4.4.2. Prioritäten der Generation X an die Führung**

Die Führungspräferenzen dieser Generation sind Fairness, Kompetenz und der Verzicht auf eine hierarchische Ausrichtung. Regelmäßige Feedbacks in kontinuierlichen Abständen werden erwünscht, wobei die Anstrengungen der MitarbeiterInnen unbedingt Anerkennung finden sollten. Da die Unabhängigkeit ein wichtiges Bedürfnis darstellt, ist eine Belohnung für unabhängiges Denken oder Handeln ein guter Motivator. Die Möglichkeit, Beruf und Familie mit einer flexiblen Arbeitszeit zu vereinen oder Lösungen zu finden, steigert die Attraktivität des Arbeitgebers enorm. Die Generation X hat nicht mehr den Wunsch, lebenslanglich bei einem Arbeitgeber zu bleiben, obwohl ein hohes Commitment gegenüber dem Team besteht. Daher müssen von den Führungskräften auch Leistungsanreize oder Karriereaufstiegsmöglichkeiten geboten werden. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 214-215) Die Sicherheit des Arbeitsplatzes und ein fester Dienort, der es ermöglicht, langfristig die Familienplanung zu stabilisieren, sind ebenfalls ein strategisches Bedürfnis, das von der Führung beachtet werden muss. (vgl. Nelke & Steffen, 2019, S. 532)

Diese Erkenntnisse über die Erwartungshaltung an die Führungskräfte werden in der Empirie in Kapitel 7.6. (Kategorie 2d „Erwartungshaltungen an den Führungsstil“) näher beleuchtet.

### 4.4.3. Führungsaффinitäten der Generation Y und Z

Um die jüngere und jüngste Generation im Hinblick auf ihre Bedürfnisse gut zu führen, bedarf es wirklicher FührungsexpertInnen. Die Herausforderung besteht darin, Aufgaben zu finden, die den Fähigkeiten dieser jungen MitarbeiterInnen gleichkommen und ihre individuelle Entwicklung fördern. Millennials verlangen von den Führungskräften Aufrichtigkeit, zielgerichtetes Verhalten und Kompetenz: Dies wird auch von der Generation Z standardgemäß eingefordert, wobei eine klare Vision und eine gute Kommunikationsfähigkeit gleichfalls Leistungsanreize sind. Monetäre Anreize stellen für die Millennials ein höheres Bedürfnis dar als für die Generation Z. Für den Erfolg einer harmonischen Führung der jüngeren Generation sind ein agiler Führungsstil und Authentizität unentbehrlich. Durch Coaching können sehr gut die individuellen Bedürfnisse dieser Generationen analysiert werden. (vgl. Eberhardt, 2021, 217-219) Da diese beiden jüngeren Generationen im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind, werden ihre Bedürfnisse gezwungenermaßen ebenso auf eine digitale Arbeitswelt und ein digitales Leadership gelenkt. Um diese digitalen ExpertInnen an einen Arbeitgeber längerfristig zu binden, sollte der Führungsstil an das digitale Zeitalter angepasst werden, was flexible Arbeitsmodelle erfordern. (vgl. Teichmann & Hüning, 2018, S. 31-32) Innovation, Flexibilität und Transparenz sind Treiber für ein modernes digitales Leadership. (vgl. Eggers & Hollmann, 2018, S. 56)

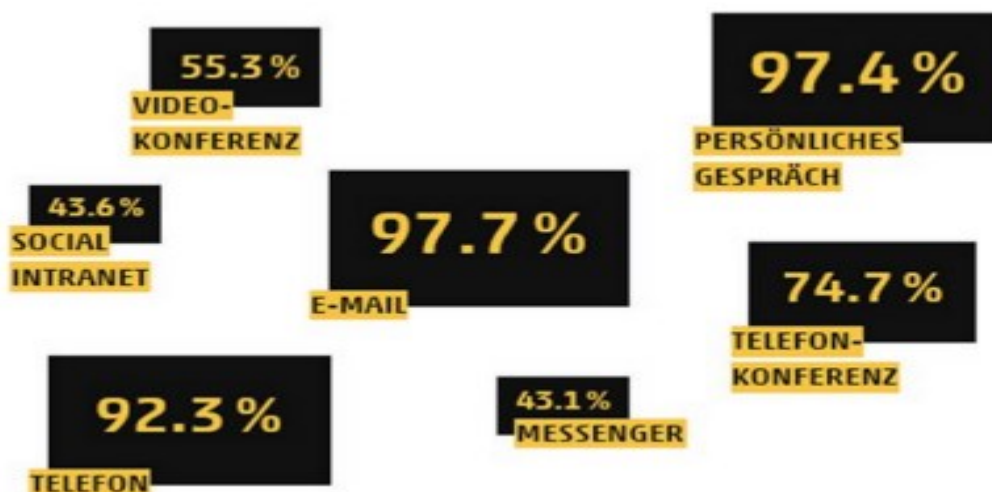


Abb. 9: Nutzungsgrad interner Kommunikationsformen. Quelle: In Anlehnung an Stoll & Buhse, 2016, S. 36

#### **4.5. Weiterentwicklung in der beruflichen Laufbahn**

Regnet (2004) hat ein Modell zum Management der Lebensarbeitszeit geschaffen; dieses Muster soll sich an die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angleichen. Es können demnach Phasen der Vollzeitarbeit mit anderen Arbeitsphasen wie Teilzeit verbunden werden. Auch wenn diese Phasen individuell sind und die Bedürfnisse befriedigen, lassen sich drei Karrierewege daraus ableiten, welche in der untenstehenden Abbildung dargestellt sind.

Die erste Variante zeigt mit der vertikalen Karriere die klassische Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs entlang bestehender Hierarchien. Die zweite Variante – auch „Work-Life-Balance“ genannt – ist anfangs ebenso mit Beförderungen verbunden, aber geht nach der Halbzeit der beruflichen Laufbahn in eine Weiterbildung oder berufliche Freistellung über, um einer persönlichen Überlastung oder dem Burn-out vorzubeugen und den Fokus auf mehr Freizeit zu setzen. Die dritte Möglichkeit bildet eine neue Form der Berufsentwicklung ab, die auch als „Bogenkarriere“ bezeichnet wird. Die Benennung ergibt sich daraus, dass nach einer kontinuierlich steigenden Karriere im höheren Berufsalter plötzlich die Entscheidung getroffen wird, auf die volle Führungsverantwortung zu verzichten und Teilverantwortung abzugeben, um z.B. mehr Zeit für die Familie und private Interessen zu gewinnen. Aufgrund dieser drei Modelle kann auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen besser Rücksicht genommen werden als mit den klassischen Karrieremodellen. Die Arbeitsbelastung soll somit für jede/n Beschäftigten besser regelbar sein und z.B. für berufstätige Mütter oder ältere MitarbeiterInnen eine Erleichterung darstellen. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 220-222) Karrierenachteile für das Nutzen von Angeboten wie das Sabbatical müssen nicht befürchtet werden – es besteht fast immer die Möglichkeit, zum ursprünglichen Arbeitsplatz zurückzukehren. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 227) Um bei Lehrlings-Castings gute MitarbeiterInnen zu rekrutieren, wird häufig die Berufsorientierung mit Karrieremöglichkeiten bekanntgegeben, somit sind nach der getroffenen Auswahl die zukünftigen möglichen Führungskräfte bei der Bewerbung schon bekannt. Damit der Bestand an HochschulabsolventInnen und die Karriereplanung für die MitarbeiterInnen in einem Unternehmen gesichert sind, wird immer wieder ein kontinuierlicher Kontakt mit den Fachhochschulen gesucht oder die Präsenz auf Karrieremessen gepflegt. (vgl. Rimser, 2014, S. 211) Über diese Erkenntnisse wird in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 2h „Karriereziele der einzelnen Generationen bei der Polizei“) reflektiert.

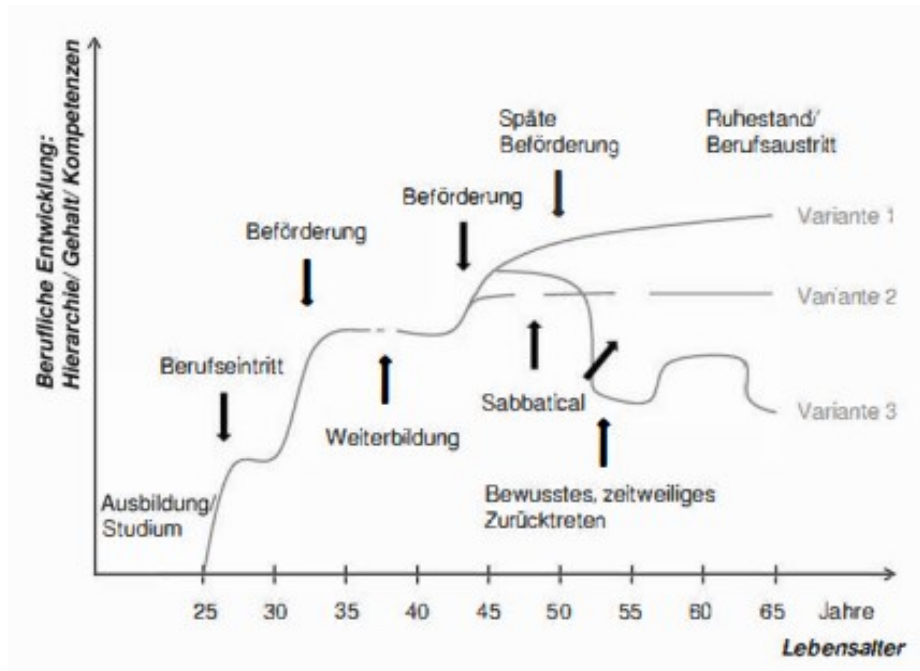


Abb. 10: Modell der Berufsentwicklung. Quelle: In Anlehnung an Regnet, 2004, S. 221

#### 4.5.1. Karrierechancen der Babyboomer

Der Grundsatz, dass neue MitarbeiterInnen einzustellen mehr kostet als gute zu halten, hat sich in den letzten Jahren auch aufgrund des Facharbeitermangels in den diversen Personalrekrutierungen der Unternehmen festgeschrieben. Babyboomer tragen angesichts ihrer großen Anzahl wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Eine Karriereplanung im höheren Alter bzw. für die letzten aktiven Jahre steigert die Motivation und Bindung der Babyboomer in hohem Maße und versucht, diese zu stabilisieren. Entwicklungsmaßnahmen wie Altersteilzeit oder die Aufgabe, als Coach bzw. Mentor zu arbeiten, um jüngere MitarbeiterInnen zu betreuen, geben der älteren Generation wieder Leistungsstärke und das Gefühl, einen wichtigen Status sowie Bedeutung am Arbeitsplatz zu haben. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 112-114) Nicht alle Unternehmen haben das Potenzial der älteren MitarbeiterInnen schon erkannt – sie nutzen es meist erst, wenn sie bemerken, dass das gesamte Wissen durch den Abgang unwiederbringlich scheint. So wurde von einigen Unternehmen die Möglichkeit geschaffen, dass Senior-ExpertInnen bei Projekten, wo Erfahrungen und Wissen vonnöten sind, eingesetzt werden. Ehemalige MitarbeiterInnen werden somit temporär wieder aktiv. Bei vielen PensionistInnen wurde ersichtlich, dass nach einer „Ho



neymoon-Phase“ im Ruhestand der Wille, wieder aktiv zu werden, nicht unreal zu sein scheint. (vgl. Heinecke & Müller, 2015, S. 129)

#### **4.5.2. Laufbahnerwartungen der Generation X**

In den letzten Jahren wurden große Investitionen in Karrieremodelle getätigt, um die Generation X in ihren Bedürfnissen zu befriedigen. Nur eine strukturierte, kompetenzorientierte Karriereplanung ist als effizient einzuordnen, wobei realistische Meilensteine die wichtigsten Aspekte auf der Karriereleiter der Generation X sind. Da die Generation X sehr zielstrebig ist, wäre es von Vorteil, dass die Führung die passenden Karrieremöglichkeiten zur Verfügung gestellt, weil schon das Erreichen von kleinen Etappenzielen einen Motivationsfaktor darstellt und die Bindung an das Unternehmen stärkt. Nicht unbeachtlich ist, dass die angebotenen idealen Karriereschritte sehr kritisch durchdacht werden, da die Generation X nicht in vorgegebene Karrierewege gedrängt werden will, die nicht ihren Erwartungen entsprechen. Ein Austausch, der ehrlich und offen geführt wird, ist ein Faktor, mit dem ein erfolgreicher Karriereplan realisiert werden kann. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 114-116) Im höheren Alter wird das Erreichen von Zielen immer unrealistischer – daher wird das Tun selbst zum Ziel. Hier wird von einer Verlagerung vom Ergebnis zum Prozessfokus ausgegangen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 146)

#### **4.5.3. Zukunftsplanung der Generation Y und Z**

Einer klassischen Hierarchie stehen die Angehörigen der Generation Y eher kritisch gegenüber; daher wird eine flexible Projektkarriere sehr empfohlen. Die Generation Y wünscht sich eine individuelle Karriereplanung, die nach ihren Vorstellungen bzw. Zielen konstruiert wurde, und keine vorgegebenen Karrierepfade. Transparenz und Offenheit, auch im Hinblick auf eine Nachfolgeplanung, spielen eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt der jungen Generation, denn die Führungskräfte nehmen als direkte Bezugsperson eine Schlüsselrolle bei ihren Karrierezielen ein. Die Feedbacks tragen daher für die Motivation einen wichtigen Teil bei. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 117-119) Für die jüngste Generation ist die Berufsfindung aufgrund der Vielzahl an Optionen sehr schwierig; es fällt schwer, die richtige berufliche Laufbahn einzuschlagen. Berufspraktika oder Schnuppertage werden von den Arbeitgebern angeboten, um der Generation Z einen rea-

litätsnahen Einblick in die jeweilige Berufssparte zu ermöglichen und das Interesse zu erwecken. Es werden aber auch schon kostenlose Online-Kurse mit den verschiedensten Berufszweigen angeboten, damit die Angehörigen dieser Generation die eigene Laufbahn unabhängig gestalten können. Die Arbeitgeber selbst haben bei dieser Methode der Berufsfindung nur noch die Option, über die Gefühls- und Erlebniswelt die zukünftigen MitarbeiterInnen zu binden. Damit eine langfristige Karriere ermöglicht wird, sind autonome Handlungsführung sowie Selbstorganisation und das Übertragen von Fertigkeiten die wichtigsten Qualifikationen, welche auch als „Learning Agility“ bezeichnet werden. Die Anpassungsfähigkeit und agile Leistungsfähigkeit sollten von den Führungskräften bei den jüngsten MitarbeiterInnen forciert werden. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 119-121) Wenn die primären Bedürfnisse dieser beiden Generationen analysiert werden, steht an oberster Stelle eine ausgewogene Work-Life-Balance, gefolgt von Sicherheit und Konstanz im Arbeitsleben – ein höheres Einkommen wird dabei erst in der Zukunft wichtig. Bemerkenswert ist auch die Erkenntnis, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und einen Führungsstatus mit leitender Funktion zu bekleiden, zunehmend an Bedeutung verliert, was für Arbeitgeber ein nicht zu unterschätzendes Phänomen ist, da verantwortungstragende Führungskräfte bei dieser Entwicklung neu rekrutiert werden müssten. (vgl. Lake, 2015, S. 37 - 45)

Damit spezielle Herausforderungen für jede/n Einzelne/n realisierbar sind, ist eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung von enormer Bedeutung. (vgl. Furtner & Baldegger, 2013, S. 122)

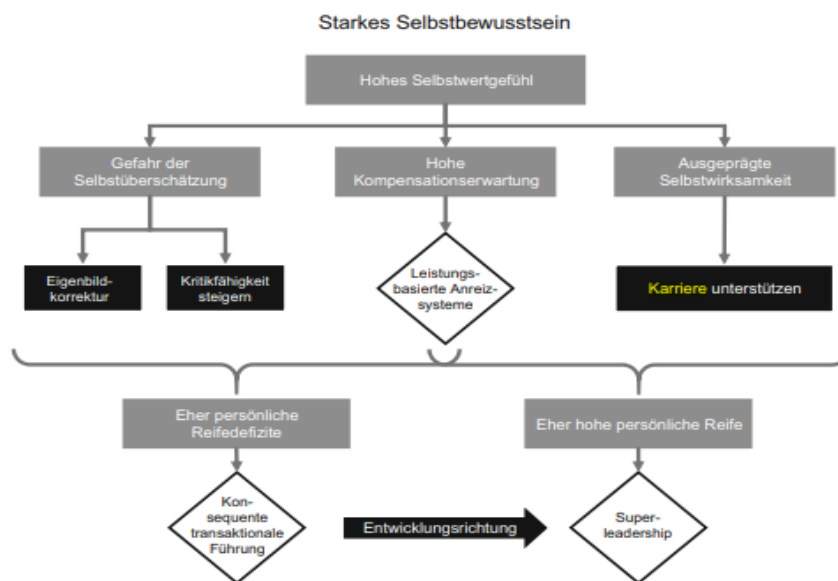


Abb. 11: Logik des Abschnittes „Führung unter Berücksichtigung eines starken Selbstbewusstseins“. Quelle: In Anlehnung an Schulenburg, 2016, S. 95

#### 4.6. Resümee der führungspezifischen Veränderungen durch den Generationenwandel

Die untenstehende Tabelle gibt zu den letzten fünf Teilkapiteln eine Übersicht über die führungs-spezifischen Veränderungen durch den Generationenwandel am Arbeitsplatz. Diese Erkenntnisse werden auch in der Empirie im Kapitel 7.6. untersucht.

FÜHRUNGSSPEZIFISCHE VERÄNDERUNGEN DURCH DEN GENERATIONENWANDEL	BABYBOOMER	GENERATION X	GENERATION Y + Z
ANFORDERUNGEN AN DEN ARBEITSPLATZ	Altersbezogene Ergonomie – soziale Integration – Respekt und Wertigkeit – Möglichkeit zur Weitergabe beruflich erworbenen Wissens – beständige Struktur	Zweckmäßig zugewiesener Arbeitsplatz mit Zugriff auf nötige Ressourcen – flexible Arbeitszeiten – Homeoffice – kontinuierlicher Wissens- und Fähigkeitsausbau	Neueste Technologien am Arbeitsplatz – Wohlfühlfaktor – Balance Beruf-Freizeit – Harmonie – Projektarbeiten
MOTIVATIONSFAKTOREN UND LEISTUNGSANREIZE	Monetäre Belohnungen und finanzielle Anreize – Coaching jüngerer MitarbeiterInnen für schwierige Aufgaben – fachliche Weiterentwicklung	Monetäre Aspekte – Freiheit zur Selbstbestimmung – Loben und Belohnungen – genügend Freiraum für Entscheidungen, Vorschläge und fachliche Qualifikation – effiziente Prozesse – Internet	Sinnbehaftete Ziele – Freude an der Arbeit – Work-Life-Balance – kontinuierliches Feedback – Flexibilität – interessante Arbeitsfelder – Homeoffice
INTERGENERATIVE KOMMUNIKATIONSANSPRÜCHE	Diplomatischer, persönlicher Kommunikationsstil – Feedback nicht regelmäßig – selektierter Empfängerkreis – Hierarchien und Respekt	Kommunikationsbasis „Need to know“, distanziert, professionell, sachorientiert – sehen Feedback positiv – Information statt formaler Hierarchien – konfliktfähig	Digitale Medien – Transparenz für den Empfängerkreis – regelmäßige Feedbacks – nicht konfliktfähig – authentisch, locker
ERWARTUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE	Kollegialer und konsensorientierter Stil in der Führung – demokratisch, transaktional und authentisch – Integration in Entscheidungsteams – Respekt vor Autorität	Gute Work-Life-Balance – Feedbacks für Anstrengungen – faire, kompetente Führung – Unabhängigkeit und Selbstbestimmung	Authentizität und agiler Führungsstil – digitales Leadership – höfliche und natürliche Kommunikation – flache Hierarchien
WEITERENTWICKLUNG IN DER BERUFLICHEN LAUFBAHN	Verzicht auf Führungsverantwortung – Wechsel auf nicht so fordernde Arbeitsaufgaben – gezielte, gut durchdachte Altersteilzeitprogramme	Selbstbestimmte, individuelle Karrierewege und Ziele – Karriereplanung mit realistischen Meilensteinen	Berufsfindung optionsbedingt schwierig, Nachfolgeplanung mit Offenheit und Transparenz

Tabelle 3: Übersicht über die Veränderungen durch den Generationenwandel am Arbeitsplatz. Quelle: Eigene Darstellung

## 5. KOOPERATIONS- UND MOTIVATIONSFÖRDERNDE MASSNAHMEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE AUF DEN POLIZEIDIENSTSTELLEN

In diesem Kapitel werden motivationsfördernde Maßnahmen der Führungskräfte beleuchtet, um für die großen Herausforderungen des Generationenwandels hinsichtlich der Handlungsfelder „Arbeitsplatz-“ und „Arbeitszeitgestaltung“ sowie „Betriebliche Gesundheitsförderung“ auf den Polizeidienststellen gerüstet zu sein.

Für Arbeitgeber ergeben sich angesichts des demografischen Wandels zwei Probleme: Einerseits ist die Alterung der Belegschaftsstrukturen zu nennen, die sich auf die Leistungsbereitschaft, Innovationsstärke und Motivation auswirkt, andererseits verringert sich die Anzahl an Erwerbspersonen, was zu einem Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen führt und somit zu einem verstärkten Fachkräftewettbewerb am Arbeitsmarkt. Umso mehr sind motivationsfördernde Maßnahmen auf den betreffenden Handlungsfeldern von enormer Bedeutung. (vgl. Rimser, 2014, S. 29-30)

In der unteren Abbildung werden die betrieblichen Handlungsfelder, die das Generation Resource Management umfassen, versinnbildlicht.

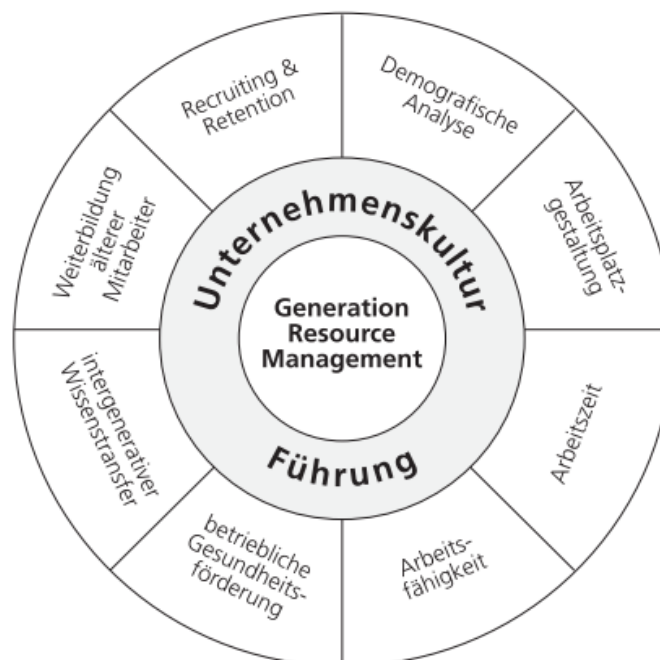


Abb. 12: Generation Resource Management – betriebliche Handlungsfelder. Quelle: In Anlehnung an Rimser, 2014, S. 32

## 5.1. Arbeitsplatzplanung

Ein Feelgood-Management sorgt dafür, dass der Arbeitgeber die positive Unternehmenskultur in der Weise gestaltet, dass die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz erfüllt werden. Mit dieser Wohlfühl-Unternehmenskultur sollen langfristig Motivations- und Produktivitätssteigerung geschaffen sowie stressfreies Arbeiten ermöglicht werden. Leistungsbereitschaft, Commitment und Engagement sind Ergebnisse der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. (vgl. Gesing & Weber, 2017, S. 10-11, 16) Aufgrund der generationsbedingten Entwicklung müssen Arbeitsprozesse und die Arbeitsplatzgestaltung neu überdacht werden. (vgl. Schroven, 2015, S. 21) Es arbeiten bis zu vier Generationen mit den verschiedensten Anforderungen in einem Unternehmen zusammen; daher gilt es, auf den permanenten Technologiewechsel auf dem Markt mit den heterogenen Belegschaften im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung einzuwirken. Alle MitarbeiterInnen sollten mit dem aktuellsten Wissen versorgt werden und Erfahrungen sammeln können. Ein gutes Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, die Leistungs-, Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Dafür müssen neue Modelle, Strategien und Konzepte für ein flexibles bzw. modernes Kompetenzmanagement erarbeitet werden. (vgl. Hasebrook, Zinn & Schletz, 2018, S. 4)



Abb. 13: Wirtschaftliche Bedeutung von Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Beziehung zwischen MitarbeiterInnenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. Quelle: In Anlehnung an Towers Watson, 2012

### **5.1.1. Generationsspezifischer Arbeitswirkungsbereich**

Die Gestaltung des Arbeitsumfelds der einzelnen Generationen hat einen großen Einfluss auf den Faktor „Motivation“. Die älteste Generation, die Babyboomer, präferieren einen ruhigen Arbeitsraum, welcher ihnen oft erst in einer höheren Position gewährt wurde, da ein solcher eine Belohnung oder Wertschätzung darstellte. Die Generation X strebt nach Individualität und klassischen Büros im Gegensatz zu den Angehörigen der Generation Y, bei denen die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz und der Wohlfühlfaktor vordergründig sind. Es soll die Möglichkeit bestehen, wie in einer offenen Lounge Kontakte zu pflegen. Das digitale Arbeitsumfeld und das Mitwirken an diesen sind besonders der jüngsten Generation ein großes Anliegen, das es zu erfüllen gilt, um Engagement zu erwirken. Ein persönlicher Arbeitsplatz wird von den jüngeren Generationen trotz Mobilität bevorzugt. (vgl. Mangelsdorf, 2019, S. 137-139) Es liegt im Verantwortungsbereich der Führungskräfte, dass das Arbeitsumfeld Möglichkeiten schafft, um individuelle Belohnungsschemata abzudecken. Grundbedürfnisse der MitarbeiterInnen schafft bei den Führungskräften Transparenz. (vgl. Pfister, 2019, S. 16) In einem Arbeitsumfeld, in welchem die Beschäftigten motiviert ihre Aufgaben erledigen, werden auch die Gesundheit und Arbeitsleistung gestärkt sowie die Innovationskultur im Unternehmen forciert. (vgl. Rolfe, 2019, S. 270)

### **5.1.2. Altersbedingtes Betätigungsfeld**

Auf die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen haben Arbeitsbedingungen wie Ergonomie und Arbeitsorganisation einen wesentlichen Einfluss. Wie belastbar MitarbeiterInnen im höheren Alter sind, hängt im hohen Maße von der ausgeübten Tätigkeit ab. Eine Konsequenz für die Unternehmenskultur besteht darin, den Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich attraktiver und stressfreier mit berufsspezifischen Arbeitsmodellen einzurichten. In Zukunft muss sich das Gesundheitsbewusstsein beim jeweiligen Arbeitgeber als zentrales Thema widerspiegeln. (vgl. Homma, Bauschke & Hofmann, 2014, S. 39) Auch die Anpassung der veränderten Bedürfnisse der älteren Generation an die Arbeitsprozesse stellt einen wichtigen Faktor dar, wobei altersgerechte Arbeitsplätze ebenfalls Abhilfe schaffen können. (vgl. Rimser, 2014, S. 33) Um aufgrund des generationsspezifischen Wandels einen altersgerechten Arbeitsplatz einzurichten, können die Mitbe-

stimmung der Beschäftigten bei der Einrichtung eines solchen oder das Anbieten einer dem Altern gerechten Karriere als Handlungsmöglichkeiten gesehen werden. (vgl. Rimser, 2014, S. 86) Die Arbeitsergonomie ist der Schlüssel für einen präventiven Gesundheitsschutz, Sicherheit und eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, die in der Folge einen Motivator darstellen. (vgl. Schneider, Gruchmann, Brauckmann & Hanke, 2019, S. 52) Diese Erkenntnisse werden in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 3a „Möglichkeiten der generationspezifischen Arbeitsplatzgestaltung“) untersucht.

### 5.1.3. Interne und dislozierte Dienstörtlichkeiten

Der moderne Arbeitsplatz soll in Zukunft sowohl im Unternehmen seinen Platz finden als auch im externen Bereich im Homeoffice. Es gibt verschiedene Arten von internen Arbeitsorten, wobei zwischen Einzelarbeit im öffentlichen oder privaten Raum zum einen sowie Gruppenarbeit im öffentlichen oder privaten Raum zum anderen unterschieden wird. Individuell wird im digitalen Zeitalter neben dem klassischen internen Arbeitsplatz auch die Möglichkeit geboten, von zu Hause aus im Homeoffice die Arbeitsaufgaben zu erledigen, im sog. externen Arbeitsraum. Besonders bei der jüngeren Generation ist Flexibilität gefragt und diese neue Arbeitswelt ein Motivator und Leistungstreiber. (vgl. Klaffke, 2016, S. 14-17) In Unternehmen, wo Homeoffice nur bedingt möglich ist, kann auch ein Homeoffice „Light“ genutzt werden: Mit diesem Modell können Beschäftigte bis zu sechs Arbeitstage Home-Office leisten, wobei zwei Tage E-Learning integriert sein müssen. (vgl. Hasebrook & Kring, 2018, S. 67-68)

Die folgende Abbildung zeigt die möglichen gegenwärtigen Arbeitsmodelle im Überblick.

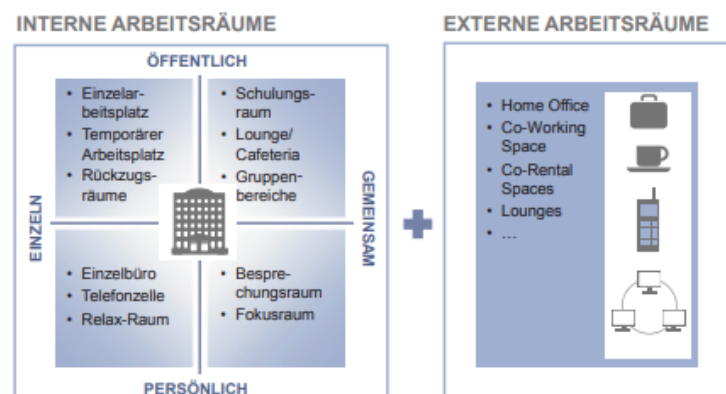


Abb. 14: Räume der Arbeit. Quelle: In Anlehnung an Steelcase, 2012

## **5.2. Dienstzeitplanung**

Die Arbeitszeitgestaltung erweist sich besonders im exekutiven Außendienst als eine große Herausforderung. PolizistInnen werden 365 Tage im Jahr, je nach Funktion und Aufgabe, im Schicht- oder Wechseldienst eingesetzt. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden, welche durch einen Dienstplan auf die einzelnen Tage verteilt ist. (vgl. § 48 BDG & § 20 VBG) Die Tagesdienstzeit darf 13 Stunden nicht überschreiten. (vgl. § 48a BDG) Innerhalb eines Durchrechnungszeitraumes von 17 Wochen ist die Wochendienstzeit mit 48 Stunden geregelt. Grundsätzlich darf die Nachtdienstzeit in einem 24-Stunden-Zeitfenster acht Stunden nicht übersteigen (vgl. § 48e BDG); obwohl aber ExekutivbeamtInnen ab einer Außendienstverpflichtung von 50 % laut Verordnung der Bundesregierung (vgl. BGBl. II Nr. 105/2006) in dieses Feld gehören, wird diese Grenze unter dem Hinweis auf die besondere Tätigkeit der Exekutive nicht eingehalten. Eine durchgehende Ruhezeit von elf Stunden ist den PolizistInnen nach ihrer absolvierten Tagesdienstzeit zu gewähren (vgl. § 48c BDG), wobei auf die Woche gerechnet eine Ruhezeit im Umfang von insgesamt 35 Stunden vorgesehen ist. (vgl. § 48d BDG)

### **5.2.1. Flexible Dienstzeitgestaltung**

Im Polizeidienst beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 40 Stunden, welche aber meistens durch Überstunden, welche finanziell abgegolten werden, übertroffen wird. Im exekutiven Außendienst kommen der Wechseldienst und der Schichtdienst zum Einsatz. Ein Wechseldienst ist durch den monatlichen Dienstplan gekennzeichnet, der ein dienstfreies Wochenende pro Monat plus 28 Journaldienststunden vorsieht, wobei der Wechseldienst meist im urbanen Gebiet zur Anwendung kommt sowie mit einem Gruppendienstplan und einem festgelegten Dienstrhythmus ausgestattet ist. Für die Dienste in den Polizeidienststellen kommt der Normaldienstplan mit gleichmäßig verteilter Wochendienstzeit von Montag bis Freitag und Dienst am Wochenende nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Die Sonderform der Normaldienstzeit, die sog. „Gleitzeit“ mit einem Gleitzeitfenster, das darin individuell genutzt werden kann, findet ebenso Verwendung. (vgl. BM.I Referat II, 2022) Journaldienststunden sind außerhalb des Dienstplanes vorgeschriebene Dienststunden. (vgl. § 50 BDG, § 20 GG & § 22 VBG) Im sicherheitspolizeilichen Verwaltungsdienst wird eine Gleitzeitvariante zur Verfügung gestellt, welche durch Einscannen



bei Dienstbeginn und bei Dienstende die jeweiligen Zeiten administriert. Eine generationsspezifische Anforderung an die jüngeren Generationen ist die Arbeitszeitflexibilität, die es ermöglichen soll, Beruf und Familie zu vereinbaren, aber auch das Ziel hat, die Freizeitgestaltung zu optimieren. (vgl. Klaffke, 2014, S. 18) Arbeitszeitflexibilisierung – etwa durch Gleitzeitregelungen – begünstigen zudem die Kapazitätsauslastung. Es können somit einerseits durch strategische Anwesenheitsverteilung am Arbeitsplatz teure Überstunden eingespart und andererseits der Abbau von Zeitguthaben ermöglicht werden. (vgl. Oertel, 2007, S. 349)

### 5.2.2. Balance between work and personal life – dienstliche Ausgewogenheit

Aufgrund der zunehmend größeren Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt werden Konzepte gesucht, um Arbeitsmodelle unternehmensspezifisch anzupassen. Mit Work-Life-Balance wird versucht, die Arbeit und das Privatleben bestmöglich zu verbinden. Die damit zusammenhängenden Konzepte lassen sich in drei Komponenten untergliedern: in die optimale Verteilung der Arbeitszeit, in die Flexibilisierung von Zeit und Ort mit den Möglichkeiten von Gleitzeitmodellen und Homeoffice sowie in Maßnahmen für eine individuelle Karriereplanung mit nachhaltiger Mitarbeiterbindung. (vgl. Meissner & Chang-Gusko, 2019, S. 165-166) Da die Gesundheit der wichtigste Faktor in der Berufslaufbahn darstellt, werden bei der Work-Life-Balance neben der Ausgewogenheit auch die Gesundheit und Lebensvision integriert, wobei das soziale Umfeld ebenfalls von großer Bedeutung ist. (vgl. Schnetzer, 2014, S. 5-6) Aufgrund steigender Transparenz werden die Mehrfachbelastungen der MitarbeiterInnen immer stärker sichtbar – ein Ressourcenmanagement mit dem Prüfen der Kapazitäten trägt dabei zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei. (vgl. Sterrer, 2014, S. 48-49)



Abb.15: Work-Life-Balance – Schmetterling mit vier Dimensionen. Quelle: In Anlehnung an Schnetzer, 2014, S. 6

### **5.3. Arbeitgeberattraktivität**

Eine der wichtigsten Herausforderungen für ein modernes Unternehmen ist die Arbeitgeberattraktivität, die es für die externe Wahrnehmung transparent zu beleuchten gilt. Was zeichnet das Unternehmen aus und wodurch unterscheidet es sich von anderen? (vgl. Busch & Hartmann, 2013, S. 217) Auch die Polizei hat in den letzten Jahren erkannt, dass es wesentlich ist, die Organisation der Bundespolizei zur Rekrutierung von MitarbeiterInnen in diversen sozialen Medien wie Facebook, Twitter etc. zu präsentieren, zu dem Zweck, diesen Beruf mit allen seinen Facetten attraktiv für die junge Generation zu machen. Da mehr und mehr Angehörige der älteren Generationen in den Ruhestand gehen, wird es immer schwieriger, diesen hohen Schwund an qualifiziertem Personal am Arbeitsmarkt zu ersetzen. Der Markt verändert sich vom Angebot- zum Nachfragemarkt. Größere, attraktive Unternehmen wie die Polizei können sich mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität durch Aufstiegschancen und Sicherheit am Arbeitsmarkt sehr gut etablieren. Ressourcen wie Personal, Zeit und Wissen stellen zentrale Faktoren dar, die es erlauben, sich am Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren. Dieses sog. Employer Branding wird auch von der Polizei angewandt. Neben den Aufstiegschancen sind die Arbeitsatmosphäre und die Firmenphilosophie für die jüngeren Generationen von wesentlicher Attraktivität. (vgl. Pekruhl, Vogel & Strohm, 2018, S. 109-120) Arbeitgeberattraktivität ist das zentrale Instrument, sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt als Unternehmen wettbewerbsfähig im Hinblick auf die Rekrutierung von MitarbeiterInnen darzustellen. (vgl. Holste, 2012, S. 11-12)

#### **5.3.1. Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei MitarbeiterInnen**

Sollten die drei Komponenten „Wertschätzung“, „Informationsfluss“ und „Kommunikation“ mit den Führungskräften Mängel aufweisen, so leidet die gesamte Arbeitgeberattraktivität darunter enorm. Karriere, monetäre Ziele oder andere Anreizsysteme sind extrinsische Motivatoren und werden nicht als beständig gewertet, im Gegensatz zu intrinsischen Faktoren wie Herausforderungen, Interesse und Zugehörigkeitsgefühl, die langfristig orientiert sind und die Produktionsfähigkeit bzw. die Arbeitgeberattraktivität steigern. (vgl. Hausmann, 2018, S. 67-69) In der Abbildung 14 werden die immateriellen Anreize für MitarbeiterInnen illustriert. Zukünftig wird die Bindungskomponente für ArbeitnehmerInnen besonders bedeutsam sein, da die Konkurrenz

nicht prognostizierbare Kräfte freisetzt. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 41) Ein zweiter wesentlicher Faktor ist, dass sich Unternehmen von Nachfrage- zu Angebotsmärkten verändern, und ArbeitnehmerInnen Wahlmöglichkeiten von den Arbeitgebern erhalten, aus dem attraktivsten Angebot zu schöpfen. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 38)



Abb. 16: Bedeutendste Faktoren im Arbeitsleben im Jahr 2020. Quelle: In Anlehnung an Mohr, 2020

### 5.3.2. Das persönliche Mitarbeitergespräch

Die persönliche Kommunikation ist das Maß aller Dinge, wenn erfolgreiche Überzeugungsarbeit geleistet werden soll. Regelmäßige Teamsitzungen oder Mitarbeitergespräche liefern ein direktes Feedback aus der Organisation der Polizei bzw. aus Unternehmen und fördern Vertrauen bzw. Sicherheit gegenüber dem Führungspersonal. (vgl. Klaffke & Oppitz, 2016, S. 182) Die Teilnahme und Einbindung von MitarbeiterInnen in die Entwicklungsmaßnahmen einer Organisation oder eines Unternehmens erhöht automatisch die Motivation der Beschäftigten. (vgl. Kaschny, Nolden & Schreuder, 2015, S. 302) Der Entwicklungsbedarf der einzelnen MitarbeiterInnen sollte individuell in einem MitarbeiterInnengespräch gefestigt werden, (Steinert, 2002, S.128) wobei zu Beginn stets das Zielvereinbarungsgespräch und zum Schluss die Leistungsbeurteilung enthalten sein müssen. (vgl. Hoffmann, C. & Pfister, A. 2019, S. 689) Eine wichtige Erkenntnis aus solchen Gesprächen mit enormer Aussagekraft für Arbeitgeber ist, dass die Bindungskomponente bzw. das Austrittsrisiko der Beschäftigten sich in der Folge sehr gut beurteilt lässt. (vgl. Zölch & Mücke, 2018, S 38) Die Qualität solcher Dialoge mit den Mitarbeitenden ist jedenfalls immer nur so gut, wie sie von der Führungskraft eingebracht wird. Glaubwürdigkeit und das gegenseitige Vertrauen

sind Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang. Hervorzuheben ist, dass ein täglicher Kontakt wie das Verbringen der gemeinsamen Mittagszeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ein MitarbeiterInnengespräch nicht ersetzen kann, da die Transparenz im Hinblick auf Wünsche und Probleme in einem Feedback vor den KollegInnen nicht gegeben ist – dies gilt für die Führungskraft vice versa. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 198)

### **5.3.3. Die Funktion der Führungskraft in der MitarbeiterInnenbindung**

Für eine langfristige Bindung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat die Funktion einer Führungskraft einen enormen Einfluss. (vgl. Hausmann, 2018, S. 67-68) Fachkenntnisse alleine sind für ein gutes Führungsmanagement nicht ausschlaggebend, vielmehr sind Menschenkenntnis und Kommunikationsgeschick zentrale Komponenten. Kommunikationsstrategien können hierbei eine wichtige Hilfestellung bieten. Soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, eine ruhige, verbindliche Kommunikationskultur zu pflegen, sind dabei die Eckpfeiler. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 33-34) In der heutigen Zeit sind qualifizierte Beschäftigte immer schwieriger zu rekrutieren; es besteht die große Herausforderung der MitarbeiterInnenbindung, wobei die Wichtigkeit der Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden für den Arbeitgeber mehr und mehr Beachtung erlangt. Monetäre Anreizsysteme, die Genehmigung von Fort- und Weiterbildungen sowie ein angenehmes Betriebsklima tragen zu einer stabilen MitarbeiterInnenbindung bei. (vgl. Brugger-Gebhardt, 2016, S. 26) Für die Stärkung der Eigenverantwortung und den Zusammenhalt in der Organisation der Polizei oder im Unternehmen ist eine vertrauensvolle und transparente Führungskultur unerlässlich. (vgl. Lewe, S. 206-207)

Diese Erkenntnisse werden auch in der Empirie im Kapitel 7.6 Kategorie 3f („Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität“) beleuchtet.

## **5.4. Betriebliche Gesundheitsförderung**

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine Strategie, die das Ziel verfolgt, die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu stärken, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Nur ein/e MitarbeiterIn, der/die sich am Arbeitsplatz auch wohlfühlt, ist motiviert und leistungsfähig. (vgl. BMSGPK, 2022)

Aufgrund des Gesundheitsförderungsgesetzes (GfG) 1998 wird die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) von den Krankenkassen in hohem Maße unterstützt. Die Krankenkassen haben folglich individuelle Leistungen zur präventiven Gesundheitsförderung in den jeweiligen Unternehmen zu erbringen und auch deren Vollzug unterstützend zu begleiten sowie zu gewährleisten. Angeboten werden Bewegungsprogramme, Ernährungsseminare, Maßnahmen der Nikotinsuchtprävention und Stressbewältigung. Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wird als eine Ergänzung zum Arbeitsschutz und zum Eingliederungsmanagement angesehen. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 140-142) Bereits vor der Einführung der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) waren bei der Polizei die Erhaltung der Gesundheit und die Förderung der BeamtInnen eine wesentliche Thematik im dienstlichen Alltag. Im sog. Gesundheitsmanagement sind somit nicht nur die BGF enthalten, sondern sämtliche Präventivmaßnahmen. (vgl. Fluhrer, 2017, S. 497)

#### **5.4.1. Alterstrukturabhängige Gesundheitsförderung**

Die präventive betriebliche Gesundheitsvorsorge (BGF) ist besonders bei den alternden MitarbeiterInnen von Bedeutung, da sie es erlaubt, Krankenstände zu reduzieren. (vgl. Deller, 2008, S. 203) Eine Mehrheit aller Unternehmen, aber auch von Organisationen wie der Polizei betrachtet das betriebliche Gesundheitsmanagement als eine Maßnahme und Herausforderung in Verbindung mit dem demografischen Wandel – es kann dabei als Teil des Generationenmanagements verstanden werden. Da das Wohlbefinden und die Gesundheit Schlüsselfaktoren in der gegenwärtigen Arbeitswelt bilden und die Verschiebung der Altersstruktur bzw. ein Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen ein Faktum ist, muss die Gesundheit aller Beschäftigten von oberster Wichtigkeit sein. Dabei stehen nicht nur die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der älteren Generationen im Vordergrund, sondern die Förderung der Gesundheit für alle Generationen ist wesentlich. Nur gesunde Arbeitnehmer können in der Arbeit und in der Freizeit Aufgaben lösen, die wiederum zu Zufriedenheit sowie zu Motivation am Arbeitsplatz führen. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 136, 140-141)

Diese Erkenntnisse werden in der Empirie im Kapitel 7.6 (Kategorie 4a „Gesundheitsfördernde und präventive Maßnahmen“ sowie Kategorie 4b „Zielsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung bei älteren Generationen“) analysiert.

### 5.4.2. Handlungen im Zuge der Gesundheitsförderung

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist unverzichtbar, denn sie spiegelt die Arbeitgeberattraktivität und in der Folge die MitarbeiterInnenbindung wider. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 154) Die Angebote der betrieblichen Gesundheitsvorsorge (BGF) müssen sich den Bedürfnissen der Beschäftigten anpassen, wofür die Durchführung von Befragungen sinnvolle wäre. Als Maßnahmen werden Rückentherapien, Bewegungsprogramme, Ernährungsberatung, Ergonomiekurse und Raucherentwöhnungsseminare angeboten. (vgl. Franken, 2016, S. 100) Da so viel wie möglich von Seiten des Arbeitgebers unternommen werden muss, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aufrechtzuerhalten und in der Folge die Produktivität in einem Unternehmen zu garantieren, besteht auch die Möglichkeit, die geistige Flexibilität zu fördern, indem die beruflichen Positionen regelmäßig verändert werden, was durch die sog. „Jobrotation“ angestrebt wird. Im exekutiven Außendienst bzw. im Kriminaldienst wird diese Vorgangsweise auf ähnliche Weise mit einem MitarbeiterInnenpool realisiert. (vgl. Deller, 2008, S. 46, 198)

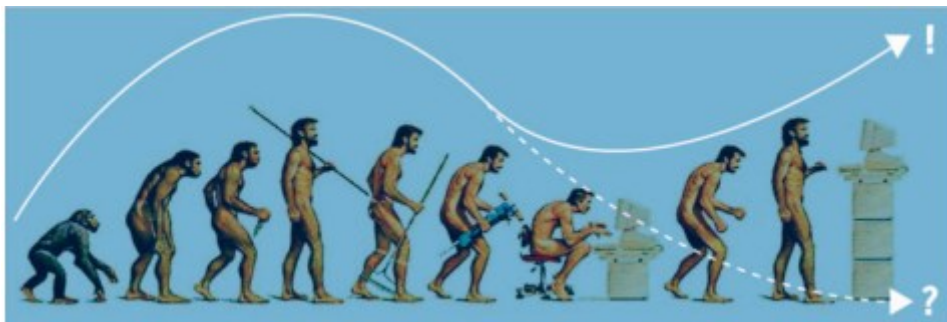


Abb. 17: Gesundheitsgefahren im Büro. Quelle: In Anlehnung an Kleemann, 2016, S 253

### 5.5. Konfliktbewältigung

Konflikte finden immer dort ihren Ursprung, wo mindestens zwei Parteien aufeinandertreffen, keine gemeinsamen Berührungspunkte haben sowie unterschiedliche Ansichten und Beziehungserwartungen pflegen. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Konflikte unproduktiv sind, sodass sie meist vermieden werden. Eine Konfliktaustragung, die auf konstruktiver Ebene erfolgt, kann sowohl neue Perspektiven schaffen als auch zu Lösungen von sachlichen Problemen beitragen. Die Herausforderung von Führungskräften besteht darin, bei langfristigen Konflikten als KonfliktmoderatorInnen einzuwirken und klare Ziele sowie präzise Aufgabenstellungen zu

schaffen, um solche Konfliktpotenziale zu minimieren. (vgl. Hintz, 2018, S. 145-146) Wird von Führungskräften der Polizei die Transparenz von Entscheidungen negiert oder wird es verabsäumt, über neue Ziele zu informieren, so wird diese fehlende Gesprächsbereitschaft früher oder später zum Konflikt unter den MitarbeiterInnen führen, was wiederum einen Mangel im Konfliktmanagement bildet. Durch Fortbildungsprogramme im Konfliktmanagement können solche Defizite eliminiert werden. (vgl. Warnke, 2017, S. 577-578, 584)

### **5.5.1. Generationsspezifische Konflikte**

Auseinandersetzungen zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Generationen werden als Generationskonflikte bezeichnet. Solche Spannungen entstehen häufig aus mangelndem Respekt der jungen Beschäftigten gegenüber den älteren Generationen, wie es im Nichteinhalten von Distanzen, z.B. durch das Siezen und Duzen, zum Ausdruck kommt. Im Hinblick auf das Arbeitsleben werden differenzierte Arbeitsweisen sowie Vorurteile als Ursache genannt. (Klaffke, 2014, S. 15) Der respektvolle Umgang miteinander kann das Spannungsfeld entschärfen – es können innovative Ideen entstehen sowie individuelle Probleme entscheidend verbessert werden. Erhebliches Konfliktpotenzial kann sich bei den Babyboomern ergeben, wenn jüngere Führungskräfte die Leitung der Babyboomer übernehmen, ohne die nötige Qualifikation zu besitzen, oder wenn für Fort- und Weiterbildungen sowie Beförderungen Angehörige der jungen Generation präferiert werden. Chancengleichheit für alle ist das Erfolgsrezept schlechthin, das es erlaubt, schädliche Generationenkonflikte zu unterbinden. Als wichtigstes Kriterium für alle Altersgruppen ist die Zuverlässigkeit der Führungskräfte zu nennen. Sollten die Bedürfnisse des generationsspezifischen Wandels ignoriert werden, sind Personalmangel und Leistungsabfall vorprogrammiert. (vgl. Oertel, 2014, S. 44, 53) Diese Erkenntnisse werden in der Empirie im Kapitel 7.6. (Kategorie 4d „Generationskonflikte und ihre Gründe“) beleuchtet.

### **5.5.2. Intergenerative Konfliktlösung**

Ein zentraler Aspekt der polizeilichen Führung ist das Vertrauen. Es ermöglicht es, Ideen zu generieren, Entscheidungen und Veränderungen zu tolerieren sowie Konfliktlösungsprozesse zu unterstützen. (vgl. Unkrig, 2017, S. 464) Neben einem vertrauensvollen Führungsstil bedarf es der

transparenten Konfliktlösung und offener Kommunikation, die von den Führungskräften gelebt werden müssen (vgl. Kastner, 2017, S. 524) Innovative Führungskonzepte – bspw. eine partnerschaftliche Führung – sind Denkansätze für die Zukunft. Fachlichkeit sollte sekundär sein, Führungslehre dagegen primär. (vgl. Stierle & Lakner 2017, S. 1009) Um Konfliktlösungsstrategien ausarbeiten zu können, gilt es, die diversen Persönlichkeitsvariablen zu kennen, wie die aktuelle Tagesform oder die individuelle Stressresistenz. (vgl. Feltes & Jordan, 2017, S. 260) Ursachen für Konflikte können durch eine kollegiale Beratung in einem MitarbeiterInnengespräch bzw. Einzelgespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn eruiert werden. Die Moderation eines solchen Teamgesprächs, unter Umständen auch unterstützt durch interne oder externe Supervision, schafft die Möglichkeit, Konfliktpotenzial abzubauen und Meinungsverschiedenheiten ohne rasche Schuldzuweisungen zu entkräften bzw. Lösungen zu erwirken. Für Führungskräfte besteht die Möglichkeit, an Coaching, Supervisionen oder Fortbildungen zur Konfliktlösung teilzunehmen. (vgl. Geißner, 2018, S. 177-180)

## **5.6. Fortbildungsmaßnahmen**

Die Aus- und Weiterbildung der Polizei findet in der Sicherheitsakademie (SIAK) und in den Bildungszentren der Sicherheitsexekutive in den jeweiligen Bundesländern statt. (vgl. Stierle, Wehe & Siller, 2017, S. 9) Da die Aufgabenbereiche im Polizeidienst immer komplexer werden, sind eine in hohem Maße qualifizierte Aus- und Fortbildung von höchster Bedeutung. (vgl. Ortner, 2017, S. 987) Um den herausfordernden, situationsbedingten Anforderungen gerecht zu werden, wird bei den Aus- und Fortbildungen nicht nur auf die individuellen Belastungen der PolizeimitarbeiterInnen eingegangen, sondern es wird auch polizeipsychologisches Wissen gelehrt. (vgl. Feltes & Jordan, 2017, S. 264) Der Lehrstoff in den einzelnen Bildungszentren ist handlungsorientiert sowie anwendungsbezogen strukturiert, wobei auch soziale und emotionale Aspekte ihren Platz finden, damit PolizeibeamtInnen bei herausfordernden Einsätzen Handlungsalternativen abrufbar haben. (vgl. Feltes & Jordan, 2017, S. 269) Um deeskalierende Kommunikationen im täglichen Polizeiberuf zu gewährleisten, sind Weiterbildungen auf diesem Sektor von großer Wichtigkeit. (vgl. Hermanutz & Weigle, 2017, S. 956) Aufgrund der sich rascher verändernden Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsprofile in allen Branchen sind eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung von beson-



ders hohem Stellenwert. (vgl. Franken. 2016, S. 23) Damit die Angehörigen der älteren Generationen wie die Babyboomer ihre Kompetenzen nicht verlieren, können mit regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen sowie herausfordernden Aufgaben die Lernbereitschaft und Flexibilität aktiviert werden. (vgl. Franken, 2016, S. 97) Weiterbildungsmaßnahmen sollten immer von der Personalabteilung mit den individuellen Führungskräften akkordiert werden, da diese die Arbeitsleistungen evaluieren und in der Folge auch die Funktion des Coachs der MitarbeiterInnen übernehmen. (vgl. Franken, 2016, S. 82) Die Weiterbildung von Führungspersonal sollte in multifunktionalen Teams stattfinden, wo Fähigkeiten im Umgang mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen sowie partizipierte Führung gelehrt werden. (vgl. Franken, 2016, S. 250) Als Maßnahmen zur Weiterbildung von Führungskräften werden externe Führungskräfte trainings, Führungskräfte-Assessments sowie Mentoring-Programme angeboten. Um bei der Weiterbildung fortwährend „up to date“ zu sein, werden neue Wege geschaffen; Seminare und externe Trainingsprogramme sind daher nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr sollen künftig in Teams Problemlösungen erarbeitet werden, und es soll kooperativ gelernt werden, aber auch das E-Learning bzw. der Präsenzunterricht sollten möglich sein. (vgl. Franken, 2016, S. 252) In Planung ist zudem, dass die Weiterbildungen durch die Beschäftigten selbst gesteuert werden, indem der/die Lernende individuell die Verantwortung für das eigene Lernen übernimmt und das Unternehmen die nötigen Zeitressourcen zur Verfügung stellt. (vgl. Schönbohm & Urban, 2014)

In der folgenden Abbildung werden mit der besonderen Bedeutung der Menschenwürde und der Menschenrechte wesentliche Aspekte dargestellt, welche im Lehrplan der Polizei enthalten sind.



Abb. 18: Ethische Aspekte Polizeiemissionen. Quelle: In Anlehnung an Wehe, 2015, S. 1215

### **5.6.1. Kontinuierliches Lernen**

Die Führungskräfte der Polizei sind EntscheidungsträgerInnen unter erhöhtem Risiko; sehr oft haben sie unter Zeitdruck Entscheidungen zu treffen, weshalb lebenslanges Lernen und Umqualifizierungen unabdingbar sind. (vgl. Kastner, 2017, S. 509) Nicht nur die Führungskräfte, sondern jeder Arbeitnehmer ist selbst verantwortlich für seine Entwicklung und Karriere und auch für das kontinuierliche Lernen. Nichtsdestoweniger trägt das Führungspersonal dennoch die Hauptverantwortung für die Förderung der Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen und für deren Weiterentwicklung. Es muss selbstkritisch sein, Feedback geben und offen sein für Anregungen, um selbst fortlaufend zu lernen. Die Strategie für ein erfolgreiches Unternehmen oder eine erfolgreiche Organisation ist das Lebenslange Lernen, das es permanent von den Führungskräften anzuregen und zu fördern gilt. (vgl. Pinnow, 2012, S. 49, 166, 226) In einer modernen Unternehmenskultur muss es auch Freiräume für Fehler geben, aus denen jede/r einzelne MitarbeiterIn, aber auch das Unternehmen dazulernen kann. Dies darf demnach als eine Anregung zur Weiterentwicklung gesehen werden, denn Offenheit für Neues, Reflexionen sowie Veränderungsbereitschaft haben den Ursprung im kontinuierlichen Lernen. (vgl. Franken, 2016, S. 200-202) Die Erkenntnis, in alle – nicht nur in die jüngeren Generationen von MitarbeiterInnen – mit Fort- und Weiterbildungen zu investieren, ist nur wenige Jahre alt; erst durch den demografischen Wandel wurde die Bindung von Leistung und Wissensträgern ersichtlich, weshalb auch die Babyboomer und die Generation X durch kontinuierliches Lernen gefördert werden, um den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten. (vgl. Klaffke, 2014, S. 62, 165) Über diese Erkenntnisse im Hinblick auf Fortbildungsmaßnahmen wird in der Empirie Kapitel 7.6. (Kategorie 4f „Generationspezifische Fortbildungsmaßnahmen“) reflektiert.

### **5.6.2. Intergenerativer Wissenstransfer**

Das Bundesministerium für Inneres (BM. I) hat ein Pilotprojekt initiiert, welches als Zielsetzung u.a. Know-how-Aufbau und Wissenstransfer anstrebt und sie als maßgeblich erscheinen lässt. (vgl. Promberger, Glaninger, Koschar & Schlager-Weidinger, 2017, S. 783) Damit MitarbeiterInnen in einem Unternehmen oder in einer Organisation untereinander generationenunabhängig stets den besten Wissensaustausch erlangen, wird versucht, Arbeitsplätze doppelt zu besetzen

oder auch altersgemischte Teams zu bilden, was allerdings im exekutiven Außendienst der Polizei nicht machbar ist. (vgl. Franken, 2016, S. 245) Jüngere MitarbeiterInnen beherrschen die digitale Welt, und die älteren Generationen verfügen über Kompetenzen und Erfahrungswerte. Ein innovatives Instrument, das den Wissenstransfer unterstützt, ist das Reverse Mentoring, welches sich auf die Kommunikation zwischen den differenzierten Generationen stützt. Dabei geben ältere KollegInnen den jüngeren ihr Wissen weiter, was auch eine essenzielle Führungsaufgabe darstellt. (vgl. Franken, 2016, S. 80-81) Der intergenerative Wissenstransfer bezweckt, langjähriges Erfahrungswissen an die jüngeren Generationen zu transferieren. Die Förderung kommunikativer Prozesse zwischen den differenzierten Generationen durch die Führungskräfte ist dabei ein wichtiger Treiber. (vgl. Lutz, 2015, S. 129) Damit Wissen und diverse Informationen lukriert werden, ist das gegenseitige Vertrauen unerlässlich. Wenn Innovation möglich sein soll, so muss der Wissenstransfer kontinuierlich gewährleistet sein; in der Folge verlangt Innovation eine größere Fehlertoleranz, wobei auch der Rechtfertigungsdruck gesenkt werden muss. (vgl. Pinnow, 2012, S. 131) Der professionelle Umgang mit Wissen ist bei der Polizei ein wesentliches Kriterium, daher werden, um hohe Standards beizubehalten bzw. zu erreichen, Erfahrungen und Wissen offen weitergegeben. (vgl. Rentner, 2017, S. 873)

## **5.7. Arbeitsteams – Projektteams – virtuelle Teams**

Das gemeinsame Arbeiten von zwei oder mehreren Personen mit gemeinsamen Zielen wird als „Teamwork“ bezeichnet. Bei einer intergenerativen Kooperation werden unterschiedliches Wissen und differenzierte Erfahrungen ausgetauscht, und es lassen sich bessere Ergebnisse ableiten. (vgl. Mangelsdorf, 2017, S. 69) Um die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten in einem Unternehmen oder in einer Organisation effizient zu nutzen, wird zukünftig besonders bei wissensintensiven Tätigkeiten die Teamarbeit präferiert. Es wird zwischen Arbeitsteams (Arbeitsgruppen), Projektteams sowie virtuellen Teams unterschieden. Bei virtuellen Teams erfolgt eine Dislozierung der Arbeitsplätze mit gemeinsamen Aufgaben, wobei die Arbeitsgruppen sich an der Dienstörtlichkeit befinden und in dauerhaften Teams agieren, z.B. in Form von Abteilungen, sowie operative Aufgaben erledigen. Zum Zwecke des Bewältigens von Problemstellungen werden Projektteams gebildet, welche aus Führungspersonal und ExpertInnen aus den verschiedenen

Abteilungen bestehen und Lösungen erarbeiten. Hier ist das Zeitfenster mit dem Projekt begrenzt, und durch die enge permanente Zusammenarbeit, die in diesem Kontext stattfindet, wird das soziale Netzwerk untereinander gestärkt. Aufgrund dieser Entwicklung gilt es auch, neuartige Führungskonzepte auszuarbeiten. Eine Teambildung zeichnet sich durch ein gemeinsames Ziel, eine bestimmte Dauer sowie einen individuellen Auftrag aus. (vgl. Franken, 2016, 187-189) Um in eine Teamarbeit zu starten, ist ein Vertrauensvorschuss wesentlich – die später im Team erarbeiteten Erfahrungen bestätigen diesen im Nachhinein und bestärken das Vertrauen im Team. (vgl. Heller, Müller & Mander, 2019, S. 149) Eine wichtige Komponente für den Erfolg von Teamarbeit ist die Zusammensetzung des Teams. (vgl. Pinnow, 2012 S. 297) In der Organisation der Polizei wird aufgrund der kommunikativen Beziehungsarbeit und, um auf unterschiedliche Arten Wissen generieren zu können, die heterogene Teamarbeit gewählt. (vgl. Kiefer, 2017, S. 710-711) Von den PolizeibeamtInnen wird die Teamarbeit als angenehmstes Merkmal des Polizeiberufes empfunden. Daher gilt es, die Teamarbeit unter den KollegInnen und zum/zur BürgerIn zu unterstützen, was aber auch nach außen hin ein Kennzeichen für gute Polizeiarbeit sein sollte. (vgl. Stierle & Lakner, 2017, S. 1008) Grundsätzlich ist die Teamarbeit in Unternehmen oder Organisationen ein wichtiger Prozess, der mit Leistungsvorteilen einhergeht – zu diesen Vorteilen zählen Arbeitszufriedenheit, weniger Stress sowie innovatives Denken und Wohlbefinden, aber auch der Beitrag zur Effektivität im Unternehmen. Dagegen sprechen ebenso Argumente gegen die Teamarbeit: Die Individualisierung in der Gesellschaft zielt nämlich mit einem persönlichen Profilierungsdruck darauf ab, einzeln Erfolge zu feiern, und auch die Harmonisierung zwischen dem Team und der Hierarchie ist schwer zu lösen. Trotz dieser wenigen negativen Kriterien ist Teamarbeit eine Voraussetzung für den kontinuierlichen Erfolg im Unternehmen. (vgl. Ullmann & Jörg, 2019, S. 409-411)

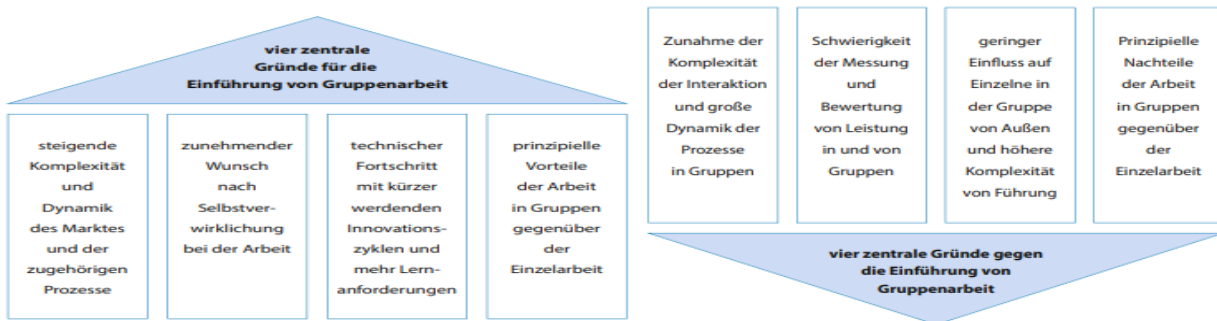


Abb.19: Argumente für und gegen die Gruppenarbeit in Organisationen. Quelle: In Anlehnung an Wegge, 2004, S. 30, 67

## 5.8. Resümee der kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen

Die untenstehende Tabelle gibt zu den letzten fünf Teilkapiteln eine Übersicht über die kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen der Führungskräfte auf den Dienststellen. Diese Erkenntnisse werden auch in der Empirie im Kapitel 7.6. analysiert.

KOOPERATIONS-UND MOTIVATIONSFÖRDERNDE MASSNAHMEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE	THEMATIK	BABYBOOMER	GENERATION X	GENERATION Y + Z
ARBEITSPLATZPLANUNG	Generationspezifischer Arbeitswirkungsbereich Altersbedingtes Betätigungsfeld Interne und dislozierte Dienstörtlichkeiten	Ruhig hohe Priorität intern	klassisch mittlere Priorität extern	Wohlfühlfaktor irrelevant intern und extern
DIENTSZEITPLANUNG	Flexible Dienstzeitgestaltung Balance between work and life	verzichtbar nicht bekannt	hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	Arbeitgeberattraktivität Persönliches Mitarbeitergespräch Die Funktion der Führungskraft in der Mitarbeiterbindung	hohe Priorität hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität hohe Priorität
BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG	Altersstrukturabhängige Gesundheitsförderung Handlungen im Zuge der Gesundheitsförderung Prävention	hohe Priorität Rückentherapien Stressreduzierung	hohe Priorität Ergonomieschulung Burn-Out Seminare	hohe Priorität Ernährungsberatung Gesundheitskurse
KONFLIKTBEWÄLTIGUNG	Generationspezifische Konflikte Intergenerative Konfliktlösung	Spannungspotenzial Mitarbeitergespräch	Spannungspotenzial Mitarbeitergespräch	neutral Mitarbeitergespräch
FORTBILDUNGSMASSNAHMEN	Kontinuierliches Lernen Intergenerativer Wissenstransfer	hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität
ARBEITSTEAMS-PROJEKTTEAMS- VIRTUELLE TEAMS	Arbeitsteams Projektteams Virtuelle Teams	hohe Priorität verzichtbar verzichtbar	hohe Priorität hohe Priorität hohe Priorität	hohe Priorität hohe Priorität hohe Priorität

Tabelle 4: Übersicht über die motivationsfördernden Maßnahmen in den Polizeidienststellen. Quelle: Eigene Darstellung

## 6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel wird auf Basis der Ausführungen zu der ausgewerteten Fachliteratur der Kapitel Vier und Fünf die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen vorgenommen, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse in der Folge mit der empirischen Erhebung dieser Untersuchung in Verbindung zu bringen.

### **Welche führungspezifische Veränderung erfordert der demografische Wandel mit besonderer Berücksichtigung der Generationen laut der gegenwärtigen Fachliteratur?**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Erwartungshaltung der verschiedenen Generationen an die Führungskräfte eine neue und große Herausforderung darstellt. Babyboomer erwarten sich von der generationsspezifischen Führung die demokratische Miteinbeziehung des Teams bei Meetings und wünschen sich, dass erworbenes Wissen an junge MitarbeiterInnen weitergegeben werden kann. Die VertreterInnen der leistungsstarken Generation X präferieren selbstständiges Arbeiten, neigen zur Selbstentfaltung und werden auch als Teamplayer bezeichnet. Entwicklungsperspektiven, aber auch der kontinuierliche Wissens- und Fähigkeitsausbau sollten geboten werden. Für die Generation Y dient die Arbeit der Selbstverwirklichung; sie hat ein Bedürfnis nach Flexibilität, Anerkennung und Mitbestimmung. Work-Life-Balance und aussagekräftige Feedbacks dienen zur Motivation. Das Bedürfnis nach einer affektiven Bindung und einer guten Beziehung zur Führungskraft ist für Angehörige der Generation Z wesentlich, wobei Basisfaktoren wie Sicherheit, gute Entlohnung, Harmonie und ein wertschätzender Umgang Muss-Kriterien sind. Modernisierungsprozesse wie die Sensibilisierung des militärisch-autoritären Umgangstones und das Bedürfnis nach einer partizipativen und transaktionalen Führung sollen eine modernen Führungskonzeption der Polizei beinhalten. Laut Studien gilt es, intergenerative Teams gegenüber homogenen Teams zu bevorzugen, da erstere leistungsorientierter sind. Eine weitere wesentliche Herausforderung stellen die generationsspezifischen Motivationsfaktoren dar. Zentral ist es, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu erkennen und Leistungsanreize zu schaffen. Nach Maslow bleiben Bedürfnisse nur solange aufrecht, bis diese befriedigt wurden. Speziell bei Babyboomern sind Wertschätzung und der monetäre Aspekt ein wichtiger Motivati-

onstreiber, aber auch das Coachen jüngerer MitarbeiterInnen gehört dazu. Für die Generation X gelten Karriereziele und finanzielle Anreize als Motivationsaspekte. Die Authentizität der Führungskraft, Feedbacks, Flexibilität und Freude am Arbeitsplatz sowie die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, bzw. Work-Life-Balance sind effektive Anreize der jüngsten Generationen Y und Z. Die Gesprächsführung bei MitarbeiterInnengesprächen zählt zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte, wobei Kommunikationsregeln wie aufmerksames Zuhören und Wertschätzung prioritär sind. Kommunikationsprinzipien der Babyboomer sind persönliche Gespräche, welche einen diplomatischen Kommunikationsstil aufweisen; die Babyboomer besitzen gute Umgangsformen und Höflichkeit, wobei sie MitarbeiterInnengespräche lieber meiden. Die E-Mail-Generation X ist sehr bemüht, sich über neue Kommunikationstechniken zu bilden; die Angehörigen dieser Kohorte kommunizieren trotzdem lieber auf der Basis „Need to know“, d.h. kurz und formfrei. Konflikte werden nicht gescheut, sondern ausdiskutiert. Das Kommunikationsmuster der beiden jüngeren Generationen Y und Z beruhen definitiv auf digitalen Medien, in denen ein lockerer Kommunikationsstil gepflegt wird, die Konfliktbegeisterung wiederum hält sich bei ihnen in Grenzen. Feedbacks und Kritikgespräche fungieren ebenfalls als Motivator. Da die Erwartungshaltungen an die Führungskräfte stark ansteigen, sind regelmäßige gesundheitsfördernde Aktivitäten unerlässlich. Die Herausforderung besteht darin, die intergenerativen Teams zusammenzuführen und sie digital zu führen; diese neue Führungskultur sollte von der Führung als Vorbild gelebt werden. Die älteste Generation erwartet sich von den Führungskräften einen kollegialen und konsensorientierten Führungsstil, wobei Autorität sehr wohl toleriert wird. Ein partizipativer Führungsstil wäre das Optimum. Babyboomer sehen Führungskräfte als effizient, wenn diese transaktional führen, wobei gute Leistungen belohnt werden müssen. Die Führungspräferenzen der Generation X zielen auf Fairness, Kompetenz und darauf, keine hierarchische Ausrichtung erdulden zu müssen. Regelmäßige Feedbacks und eine flexible Arbeitszeit sowie Leistungsanreize sollen unbedingt angeboten werden. Um die jüngere Generation Y sowie die jüngste Generation Z im Hinblick auf alle Bedürfnisse gut zu führen, bedarf es FührungskraftexpertInnen. Es müssen Aufgaben gefunden werden, welche die individuelle Entwicklung fördern. Aufrichtigkeit, Kompetenz und zielgerichtetes Verhalten werden von den Millennials erwartet, was von der Generation Z standardgemäß eingefordert wird. Ein agiler Führungsstil und Authentizität sind bei beiden Generationen unentbehrlich. Der Führungsstil sollte an das digitale

Zeitalter angepasst werden, um diese digitalen ExpertInnen langfristig zu binden, da die Bedürfnisse auf eine digitale Arbeitswelt und ein digitales Leadership ausgerichtet sind. Auch hinsichtlich der Karriereziele der Generationen gibt es Differenzen: So verzichten die Babyboomer oft auf die volle Führungsverantwortung und wechseln zu weniger fordernden Arbeitsaufgaben – Altersteilzeit ist ebenso ein Thema. Eine selbstbestimmte, individuelle Karriereplanung mit realistischen Meilensteinen steht bei der Generation X im Fokus. Die Angehörigen der Generation Y stehen einer klassischen Hierarchie eher kritisch gegenüber – daher ist eine flexible, individuelle Karriere, die nach ihren Vorstellungen und Zielen konstruiert wurde, sehr erwünscht. Aufgrund der Vielzahl an Optionen ist die Berufsfindung für die jüngste Generation der Generation Z sehr schwierig, weshalb Berufspraktika und Schnuppertage häufig genutzt werden. Die primären Bedürfnisse dieser beiden jungen Generationen sind analytisch betrachtet ein ausgewogenes Work-Life-Balance-Modell, gefolgt von Sicherheit und Konstanz im Arbeitsleben. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, verliert für sie zunehmend an Bedeutung. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird in der empirischen Untersuchung eruiert, welche führungspezifischen Veränderungen in der realen Welt umgesetzt werden und ob sich Überschneidungen erkennen lassen.

### **Welche kooperations -und motivationsfördernden Maßnahmen können Führungskräfte in Polizeidienststellen setzen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels bezogen auf Generationen laut der Fachliteratur zu begegnen?**

Ein Feelgood-Management sorgt dafür, dass der Arbeitgeber die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz erfüllt. Mit dieser Wohlfühl-Unternehmenskultur sollen langfristig Motivations- und Produktionssteigerung sowie stressfreies Arbeiten ermöglicht werden. Babyboomer präferieren einen ruhigen Arbeitsraum. Individualität und ein klassisches Büro sind für die Generation X wesentlich, im Gegensatz zu den Millennials, denen der Wohlfühlfaktor von großer Wichtigkeit ist. Das digitale Arbeitsumfeld und das Mitwirken an diesen ist bei der jüngsten Generation ein großes Bedürfnis. Um Arbeitsbereiche in Zukunft attraktiver und stressfreier zu gestalten, muss sich beim Arbeitgeber ein Gesundheitsbewusstsein widerspiegeln; aufgrund des generationspezifischen Wandels sind altersgerechte Arbeitsplätze enorm wichtig. Der moderne Arbeitsplatz soll zukünftig sowohl im Unternehmen als auch extern im Homeoffice eingerichtet sein, wobei Flexibilität im Fokus steht. Im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung ist besonders bei den



jüngeren Generationen die Arbeitsflexibilität das Optimum. Mit Work-Life-Balance-Konzepten wie Gleitzeitmodellen und Home-Office kann dieses Bedürfnis abgedeckt werden. Der sog. Schicht -oder Wechseldienst kommt im exekutiven Außendienst zum Einsatz, wo eine generationsspezifische, individuelle Gestaltung der Dienstzeit nicht möglich ist, anders als in der Sicherheitsverwaltung, wo wiederum die Option besteht, seine Dienstzeit flexibel mit einem Gleitzeitmodell zu erbringen. Ältere MitarbeiterInnen können sich bei Bedarf in den Innendienst versetzen lassen. Eine der wichtigsten Herausforderungen für ein modernes Unternehmen sind ist der Aspekt der Arbeitgeberattraktivität mit dem Ziel, diese für die externe Wahrnehmung transparent zu beleuchten. Auch die Polizei hat die Wichtigkeit erkannt, die Organisation zur Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen in diversen Medien zu präsentieren, um den Beruf attraktiv für die junge Generation darzustellen. Ressourcen wie Personal, Zeit und Wissen stellen essenzielle Faktoren dar, die es erlauben, sich am Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren – dieses sog. Employer Branding wird nun auch von der Polizei genutzt. Als Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind Sicherheit, Aufstiegschancen, die Firmenphilosophie, die Arbeitsatmosphäre und monetäre Ziele von Relevanz. Die persönliche Kommunikation ist wesentlich, wenn es um erfolgreiche Überzeugungsarbeit geht; daher liefern MitarbeiterInnengespräche ein direktes Feedback aus der Organisation „Polizei“ etc. Sie fördern Vertrauen bzw. Sicherheit gegenüber den Führungskräften und steigern die Motivation; zudem ermöglichen sie es, die Bindungskomponente zu beurteilen. Für die langfristige Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sind Menschenkenntnis und Kommunikationsgeschick der Führungskräfte ein wesentlicher Aspekt; und auch monetäre Anreizsysteme, Fort- und Weiterbildung sowie ein angenehmes Betriebsklima wirken sich auf eine stabile MitarbeiterInnenbindung aus. Um die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu stärken und Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen sowie das Wohlbefinden zu verbessern, wird die Strategie der betrieblichen Gesundheitsvorsorge forciert; sie ergänzt den Arbeitnehmerschutz. Angeboten werden dabei Bewegungsprogramme, Ergonomiekurse, Ernährungsseminare, Maßnahmen der Nikotinprävention und Stressbewältigung. Die BGF ist unverzichtbar, da sie die Arbeitgeberattraktivität widerspiegelt und die Motivation steigert. Die Angebote der BGF müssen sich den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen anpassen. Weil das Wohlbefinden und die Gesundheit Schlüsselfaktoren sind und sich die Altersstruktur verschiebt, steht die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Angehörigen älterer Generationen im Vordergrund – ja, die Gesundheit aller

Beschäftigten muss von oberster Wichtigkeit sein. Eine weitere Herausforderung für die Führungskräfte ist die intergenerative Konfliktbewältigung; dabei spielen die Transparenz von Entscheidungen und das Informieren über neue Ziele eine Schlüsselrolle. Mangelnder Respekt der jungen MitarbeiterInnen, differenzierte Arbeitsweisen und Vorurteile können Generationskonflikte auslösen. Ein vertrauensvoller Führungsstil, der auch partnerschaftlich sein kann, Chancengleichheit sowie ein respektvoller Umgang entschärfen das Spannungsfeld, wobei auch, um Konfliktpotenzial abzubauen, eine Supervision Wirkung zeigt. Die Konfliktursachenfindung führt durch eine kollegiale Beratung in einem MitarbeiterInnengespräch zum Erfolg. Durch Konfliktaustragungen auf einer konstruktiven Ebene können neue Perspektiven geschaffen und sachliche Probleme gelöst werden. Um den generationsspezifischen Herausforderungen gerecht zu werden, sind kontinuierliche Fort- und Weiterbildung immens wichtig. In multifunktionalen Teams werden die Fähigkeiten im Umgang mit generationsübergreifenden MitarbeiterInnen gelehrt, doch auch externe Führungskräfte-seminare, Assessments und Mentoring-Programme werden angeboten. Das E-Learning und selbstgesteuerte Fortbildung werden Modelle der Zukunft sein. Die Strategie für ein erfolgreiches Unternehmen oder eine erfolgreiche Organisation ist das lebenslange Lernen. Die Förderung der Kompetenzen durch die Führungskräfte und das Geben von Feedback, um selbstkritisch dazuzulernen, sowie Freiräume für Fehler sind Aspekte des kontinuierlichen Lernens. Das BM.I hat ein Pilotprojekt initiiert, welches als Zielsetzung den Wissenstransfer als maßgeblich erscheinen lässt. Damit Beschäftigte generationsunabhängig den besten Wissensstand erlangen wird versucht, altersgemischte Teams zu bilden. Reverse Mentoring ist ein innovatives Instrument, das den Wissenstransfer unterstützt. Für den intergenerativen Wissenstransfer hat das Vertrauen untereinander größte Wichtigkeit. Zur effizienten Nutzung der Fähigkeiten und Kenntnisse der MitarbeiterInnen, wird bei wissensintensiver Tätigkeit die Teamarbeit präferiert, wobei unterschiedliches Wissen und differenzierte Erfahrungen ausgetauscht werden, um bessere Ergebnisse ableiten zu können. Teamarbeit ist ein wesentlicher Prozess, der Leistungsvorteile bringt; dazu zählen die Arbeitszufriedenheit, weniger Stress, innovatives Denken, Wohlbefinden, Selbstverwirklichung und steigende Komplexität. Teamarbeit ist eine Voraussetzung für den kontinuierlichen Erfolg im Unternehmen. Diese Erkenntnisse stellen die Basis für die empirische Untersuchung der kooperations- und motivationsfördernden Maßnahmen von Führungskräften auf den Polizeidienststellen dar.

## 7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird die verwendete Methodik der empirischen Untersuchung dieser Arbeit beschrieben, die sich einer qualitativen Erhebung bedient, den sog. Einzelinterviews. In weiterer Folge wird erklärt, wie beim Sampling vorgegangen wurde, auf welche Art die Auswertung der ermittelten Daten erfolgte und wie die Qualitätssicherung gegeben ist. Abschließend werden die in der empirischen Untersuchung gewonnenen Forschungsergebnisse dargelegt und interpretiert.

### 7.1. Empirische Methodologie

Bei empirischen Untersuchungen wird im Hinblick auf die Methodenwahl zwischen qualitativen und quantitativen Erhebungen differenziert. Sowohl die qualitative als auch die quantitative empirische Forschung beruhen auf bestimmten Axiomen, wobei Unterschiede im Menschenbild, hinsichtlich des Problems der Willensfreiheit, in der Subjektorientierung und in erkenntnisorientierten Standpunkten bestehen. (vgl. Schuhmann, 2018 S 147, 165) In der folgenden Tabelle werden die Eigenschaften des qualitativen Ansatzes dem quantitativen gegenübergestellt.

Qualitativer Ansatz	Quantitativer Ansatz
<b>MENSCHENBILD</b>	
humanistisches Menschenbild	materialistisch-deterministisches Welt- und Menschenbild
Betrachtung des Menschen als Ganzes (Mensch ist mehr als die Summe der einzelnen „Teile“)	Betrachtung einzelner Variablen (z. B. ihr Einfluss auf Verhalten)
holistische Sichtweise	Betrachtung einzelner Merkmale
Betonung der Analyse von Einzelfällen	Analyse von Massendaten
Berücksichtigung der Historizität der Ergebnisse	Suche nach allgemeingültigen Gesetzen
<b>WILLENSFREIHEIT</b>	
Freier Wille ist zentral	Freier Wille passt letztlich nicht ins Paradigma
Mensch strebt nach Selbstverwirklichung	Mensch „funktioniert“ nach Gesetzmäßigkeiten
Beschreibung von Regelmäßigkeiten	Suche nach Kausalität
offener Forschungsprozess	Prüfung vorab festgelegter Hypothesen
Zentrales Anliegen: unvoreingenommene und umfassende Deskription	untergeordnete Rolle der Deskription
Induktion	Deduktion
Argumentative Verallgemeinerung der Ergebnisse	Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse
Methodenkontrolle (Transparenz, kein willkürliches Vorgehen, kommunikative Validierung)	Universell gültige Richtlinien der Methodenkontrolle

SUBJEKTORIENTIERUNG	
Subjekt steht im Zentrum der Forschung	Forschungsobjekt ist „Mittel zum Zweck“
positiv-optimistisches Menschenbild	mechanistisches Menschenbild
Hauptziel der Forschung: Verstehen der Individuen und Verbesserung ihrer Lage	Hauptziel der Forschung: Vorhersage von Verhalten und Erkennen von Eingriffsmöglichkeiten
Forschung möglichst in „Alltagsituationen“	Forschung in speziellen Situationen
ERKENNTNISTHEORETISCHE STANDPUNKTE	
„objektive Erkenntnis“ unmöglich	möglichst „objektive Erkenntnis“
Subjektive Wahrnehmung als Ausgangspunkt	1:1-Abbildung der „Realität“
Untersuchungsgegenstand liegt nie völlig offen	Untersuchungsgegenstand wird als „gegeben“ vorausgesetzt
ForscherIn-Gegenstands-Interaktion und Messergebnis aufgrund eines Konstruktionsprozesses	Die Forschenden sind externe Beobachter, und die Messung erfolgt durch strukturtreue Abbildung.
Forderung nach Offenlegung des Vorverständnisses	Vorverständnis eher implizit
Introspektion zulässig und erwünscht	Introspektion zu vermeiden
Quantifizierbarkeit, soweit es sinnvoll ist	Quantifizierbarkeit (generell)

Tabelle 5: Gegenüberstellung der qualitativen und quantitativen empirische Forschung. Quelle: In Anlehnung an Schuhmann, 2018, S. 148, 151, 155, 159

Im qualitativen Forschungsansatz steht die umfassende Analyse von Einzelfällen mit den damit verbundenen Erkenntnismöglichkeiten der an sich schwer durchzuführenden Quantifizierbarkeit die gewonnenen Informationen gegenüber. Die Forschungsrichtung „qualitativ“ oder „quantitativ“ ist dabei sekundär, die Glaubenssätze bzw. Axiome der jeweiligen Forschungsmodelle müssen in der Folge für die Interpretation der Forschungsergebnisse erkennbar sein. Die Glaubenssätze der humanistischen Psychologie und das mit ihr in Verbindung stehende Menschenbild sind die tragenden Säulen der qualitativen Forschung. (vgl. Schumann, 2018, S. 150, 165, 168) Die qualitative Methode wurde für diese Masterarbeit gewählt, weil sie ein komplexes und methodisch kontrolliertes Analyseverfahren erfordert. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 16)

## 7.2. Qualitative Erhebungsmethode – Einzelinterview

Die qualitative Datenerhebung für den empirischen Teil wurde mittels eines Interviewleitfadens und anhand von ExpertInneninterviews durchgeführt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurde das Rechercheinteresse mit dem Interviewleitfaden eingegrenzt, das mit vier The-

menblöcken und offenen Fragen besetzt. Damit zu den Themenbereichen optional auch tiefergehende Fragen gestellt werden konnten, wurden zusätzlich Aufrechterhaltungsfragen angeführt.

Den InterviewpartnerInnen ist so viel Freiraum wie möglich zu geben, um Sichtweisen verbalisieren zu können und nicht durch äußere Einflüsse manipuliert zu werden. Die formulierten Fragen müssen hörorientiert und erzählgenerierend sein, damit eine natürliche Erzählfunktion bei den InterviewpartnerInnen gegeben ist und eine Kenntniserlangung von objektiven und sachlichen Informationen ermöglicht wird. Die Individualität der Erfahrungen kann somit in den Fokus gerückt werden. (vgl. Kruse, 2015, S. 158, 166, 168)

In der Operationalisierung wird zunächst das zu behandelnde Problem mit einem speziellen Begriff beschrieben. In der Folge werden Hypothesen erarbeitet, um eine Lösung für das Problem zu finden. Anschließend ist die Aufgabe, die Hypothese mit der Realität abzugleichen und sie auf den Wahrheitsgehalt hin zu prüfen. Dies geschieht, indem die in der Hypothese enthaltenen Sachverhalte messbar gemacht werden. Die Messbarkeit bzw. Messbarmachung ist der Grund der Operationalisierung und für die empirische Erhebung Voraussetzung; daher müssen die konkreten Begriffe in verschiedenen Dimensionen betrachtet werden. Operationalisierung bedeutet, Handlungen aufzuzeigen, welche einen Sachverhalt empirisch abzubilden vermögen. (vgl. Häder, 2019, S. 48, 50)

Da sich im Gesprächsverlauf der Interviews Nachfragen zu den Thematiken ergaben, wurde jedes einzelne Gespräch individuell strukturiert. Aufgrund der offen gestellten Fragen wurde daher von den InterviewpartnerInnen über deren Erfahrungswerte berichtet. Wie die Selektion der ExpertInnen für die Interviews erfolgte, wird im nächsten Kapitel erörtert.

### **7.3. Sampling – Stichprobenbeziehung**

Im Fokus der qualitativen Forschung stehen ExpertInnen, welche als Befragte Auskünfte in Bezug auf ein spezifisches, forschungsrelevantes Thema geben können. (vgl. Littig, 2009, S. 125) Die InterviewpartnerInnen, die im Rahmen dieser Arbeit befragt wurden, sind Führungskräfte der Bundespolizei, die sowohl dienstführende als auch leitende Funktionen in diversen Organisati-

onseinheiten der Landespolizeidirektion oder der Bezirkspolizeikommandos oder in externen Polizeidienststellen der Steiermark bekleiden. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf die Balance der Jahrgänge sowie auf Bildungsgrade und Geschlechter Bedacht genommen. Die Kontaktaufnahme erfolgte im August 2022 per E-Mail bzw. durch einen Anruf in der Landespolizeidirektion in diversen Abteilungen und in Polizeiinspektionen. Mit einem Interviewleitfaden, welcher 37 Fragen beinhaltet, wurden 13 Interviews mit einer Zeitspanne von je ca. 60 Minuten bzw. über eine Gesamtdauer von 641 Minuten hinweg durchgeführt, um die eingangs gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Da die erfahrenen ExpertInnen aus den verschiedensten Abteilungen der Landespolizeidirektion und Dienststellen auf Polizeiinspektionen stammten, konnten sehr differenzierte Sichtweisen erlangt werden. Die gesamten Interviews wurden vom August bis September 2022 durchgeführt, aufgenommen und transkribiert. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die InterviewpartnerInnen und die Dauer der Interviews.

InterviewpartnerIn	Interviewdatum	Geschlecht	Tätigkeitsbereich	Interviewdauer
IP01	23.08.2022	männlich	LPD Leiter Budget	00:55:00
IP02	24.08.2022	männlich	LPD Leiter EKO-COBRA	00:51:47
IP03	25.08.2022	männlich	LPD Leiter Controlling	00:48:47
IP04	30.08.2022	weiblich	LPD Leiterin FGA	01:36:00
IP05	31.08.2022	männlich	LPD Leiter Einsatzabteilung	00:41:32
IP06	31.08.2022	weiblich	LPD FB Leiterin Logistikabteilung	00:50:09
IP07	01.09.2022	männlich	LPD Landespolizeidirektor Stv.	00:42:02
IP08	05.09.2022	männlich	LPD Leiter Dienstvollzug	00:48:34
IP09	06.09.2022	männlich	LPD PI Kommandant	01:00:07
IP10	08.09.2022	männlich	LPD Stadtpolizeikommandant Graz	00:33:26
IP11	08.09.2022	männlich	LPD Leiter BZS	00:40:57
IP12	28.09.2022	männlich	LPD Leiter Landeskriminalamt	00:39:30
IP13	28.09.2022	männlich	LPD Landespolizeidirektor Stmk.	00:33:22
<b>Gesamtdauer</b>				<b>10:41:13</b>

Tabelle 6: Abbildung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Mit einer Transkription wird das Gesprochene der Aufzeichnungen verschriftlicht, um in der Folge eine Analyse durchzuführen. Es wurden zehn Interviews fremd- und drei selbst transkribiert. Der Auftrag bestand darin, Wort für Wort zu transkribieren, wie das Gesprochene auf den Aufnahmen zu hören war. Unterbrechungen wurden mit „/“ und Pausen mit „(...)“ markiert. Dialektausagen sind der Schriftsprache angeglichen worden. Wenn Antworten nur aus „mhm“ oder „okay“ zur Bestätigung dienten, wurden diese nicht transkribiert. Die Textabsätze der interviewten Person wurden in den Transkripten als „IP“ und die der interviewenden Person als „I“ angeführt. Im Transkript wurden beim Wechsel von der interviewenden Person zur interviewten Person und

vice versa eine freie Zeile eingefügt, welche aber nicht nummeriert wurde. Da von einigen InterviewpartnerInnen keine Zustimmung zur Bekanntgabe ihrer Daten gegeben wurde, werden diese weder in der Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung noch in den Transkripten namentlich erwähnt. Die Transkripte sind im Anhang angefügt.

#### 7.4. Qualitative Auswertungsmethode der empirischen Untersuchung

Die Interviewauswertung wurde mittels der Software MAXQDA durchgeführt. Die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse von Kuckartz, die für die Auswertung eingesetzt wurde, besteht aus sieben Phasen. Die einzelnen Phasen dienen der Strukturierung der Transkripte und müssen kategorisiert und codiert werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97) In der folgenden Abbildung bzw. auf der nächsten Textseite werden die sieben Phasen einzeln beschrieben:



Abb. 20: Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse. Quelle: In Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 100

##### Phase 1: Initiierende Textarbeit – Memos

In der ersten Phase werden durch sorgfältiges Lesen des Textes und Markieren von Passagen relevante Aussagen hervorgehoben. Während des Lesens werden Anmerkungen an den Rand

geschrieben und spontane Ideen in Memos festgehalten. Mit einer kurzen Fallzusammenfassung wird die erste Phase finalisiert. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 56, 100)

### **Phase 2: Thematische Hauptkategorien entwickeln**

In der zweiten Phase werden die Hauptkategorien gebildet, welche direkt aus den Forschungsfragen hergeleitet werden können. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101-102) In dieser Arbeit wurden die Kategorien unmittelbar aus dem Interviewleitfaden heraus konstruiert und direkt codiert.

### **Phase 3: Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien (Erster Codierprozess)**

In der dritten Phase bedarf es, dass der gesamte Text sequenziell auf Signifikanz hin geprüft, codiert oder nicht codiert wird sowie Textabschnitte den Hauptkategorien zugeteilt werden. Es besteht die Möglichkeit, dass in einem Absatz oder in einer Zeile mehrere Themen inkludiert sein können, weshalb die Codierung im Hinblick auf mehrere Kategorien eine Option ist. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 102)

### **Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen**

In der Phase Vier werden die einzelnen codierten Textstellen derselben Kategorie zusammengefasst. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 106)

### **Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material**

Nach dem ersten Codierprozess findet in der Phase Fünf die Ausdifferenzierung der Hauptkategorien statt, um Subkategorien zu bilden. In der Folge werden die Subkategorien in einer Liste zusammengefügt, und es werden die essenziellen Dimensionen identifiziert. Sollte die Unterteilung zu tiefgründig sein, darf auch eine Zusammenfassung der Subkategorien erfolgen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 106)

### **Phase 6: Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem (Zweiter Codierprozess)**

In der sechsten Phase findet der zweite Codierungsprozess statt, in dessen Rahmen die ausdifferenzierten Kategorien codiert werden. Wesentlich ist, dass genügend Material aus den Hauptkategorien ausdifferenziert wird, um einen Mehraufwand zu vermeiden. Nachdem die zweite Codierungsphase abgeschlossen ist, kann eine intensivere Analyse durchgeführt werden, welche



bei genügend Material in hohem Maße unterstützend wirkt. Die effizienten Aussagen der einzelnen InterviewpartnerInnen pro Kategorie werden in eigenen Worten zusammengefasst. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 110-112)

### Phase 7: Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen

In der Phase Sieben werden die Ergebnisse, die aus den Interviews mit den ExpertInnen gewonnen werden, unter den entsprechenden Haupt- und Subkategorien subsumiert, analysiert und für die Präsentation vorbereitet. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Hauptkategorien zum einen sowie den Haupt- und Subkategorien zum anderen werden in der letzten Phase erarbeitet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 117-119)

In der folgenden Tabelle sind die vier Hauptkategorien und die dazugehörigen Subkategorieen, die generiert wurden, abgebildet. Zu jeder empirischen Forschungsfrage wurden zwei Hauptkategorien mit den Subkategorien erzeugt.

HAUPTKATEGORIE	SUBKATEGORIE
1 Generationsspezifische Arbeitsplätze und Motivationsfaktoren	1a Anforderungen an den Arbeitsplatz
	1b Modernisierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz
	1c Generationsspezifische Aufstellung der Teams oder Abteilungen und Rücksichtnahme
	1d Generationsspezifische Motivationsfaktoren bei der Polizei
	1e Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit der Teams
	1f Leistungsanreize bei der Polizei
	1g Immaterielle bzw. materielle/finanzielle Anreize
2 Intergenerative polizeiliche Führung und Karriereziele	2a Intergenerative Kommunikationsarten
	2b Einsatz von Kommunikationsinstrumenten durch die Führung bei den MitarbeiterInnen
	2c Generationsspezifische Kommunikationsstile
	2d Erwartungshaltungen wie Führungsstil, Arbeitsplatzgestaltung etc. an die Führungskräfte
	2e Partizipativer Führungsstil bei der Polizei
	2f Erfahrungswerte mit digitaler Führung

2 Intergenerative polizeiliche Führung und Karriereziele	2g Feedbacks in vice versa MitarbeiterInnen - Führungskräfte und dazugehörige Erfahrungswerte
	2h Karriereziele der einzelnen Generationen bei der Polizei
	2i Anreize zur Berufsfindung für die jüngste Generation
	2j Karrieremodelle für die älteste Generation
3 Arbeitsplatzplanungen und Arbeitgeberattraktivität	3a Möglichkeiten zur generationsspezifischen Arbeitsplatzgestaltung
	3b Möglichkeiten stressfreier und attraktiver Arbeitsplätze für ältere Generationen
	3c Örtlichkeiten der Arbeitsplätze
	3d Optionen zur generationsspezifischen Dienstzeitplanung
	3e Dienstzeitgestaltung im exekutiven Außendienst und in der Polizeiverwaltung
	3f Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
	3g MitarbeiterInnengespräche und daraus gewonnene Erkenntnisse
	3h Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung
4 Gesundheit-Konflikte-Fortbildung-Teams	4a Gesundheitsfördernde und präventive Maßnahmen
	4b Zielsetzung der Gesundheitsförderung bei älteren Generationen
	4c Maßnahmen auf Wirksamkeit hin überprüfen
	4d Generationenkonflikte und ihre Gründe
	4e Maßnahmen zur Entschärfung intergenerativer Konflikte
	4f Generationsspezifische Fortbildungsmaßnahmen
	4g Anregung des kontinuierlichen Lernens
	4h Teams im Verwaltungsdienst
	4i Maßnahmen zur Unterstützung des intergenerativen Wissenstransfers
	4j Leistungsvorteile von heterogenen Teams im exekutiven Außendienst

Tabelle 7: Gliederung der Haupt- und Subkategorien. Quelle: Eigene Darstellung

## 7.5. Qualitätssicherung – Gütekriterien

Zur Qualitätssicherung der wissenschaftlichen Arbeit müssen spezifische Bewertungskriterien berücksichtigt werden. In der Literatur sind die klassischen Gütekriterien in die Aspekte der Objektivität, Reliabilität und Validität gegliedert. Gütekriterien werden in der qualitativen Forschung anders interpretiert als in der quantitativen Forschung. Wie diese zentralen Kriterien formuliert werden, ist stets im Zusammenhang mit epistemologischen Überzeugungen und wissenschaftstheoretischen Grundannahmen zu betrachten. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 235) Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit soll in dieser Arbeit durch die akribische, kritische sowie transparente Bearbeitung gewährleistet werden; auch die richtige Auswahl der InterviewpartnerInnen erfüllt die Erfordernisse. Die GesprächspartnerInnen werden von den verschiedenen Polizeidienststellen in der Steiermark präzise nach den geforderten Auswahlkriterien rekrutiert. Die transparente Dokumentation der Einzelinterviews ist aufgrund des Rückgriffs auf die digitale Audioaufnahme und die Transkripte gegeben. Durch die ExpertInneninterviews wird das empirische Qualitätskriterium der Validität vollständig erfüllt. Die Beachtung der Reliabilität stellt sicher, dass die aus dem Datenmaterial herausgearbeiteten Sinnstrukturen nicht nur einmalig und zufällig Verwendung finden. (vgl. Kruse, 2015, S. 56)

## 7.6. Ergebnis der empirischen Forschung

In diesem Kapitel werden die Interviewergebnisse in Kategorien zusammengefasst. Die Gliederung der einzelnen Kategorien wurde im Kapitel 7.4 dargestellt.

### 1. Generationsspezifische Arbeitsplätze und Motivationsfaktoren

#### Kategorie 1a: Anforderungen an den Arbeitsplatz

Wie im theoretischen Teil in den Kapiteln 4.1.2. und 4.1.3. beschrieben, steht für die jüngere Generation Work-Life Balance bei der Ausübung ihres Dienstes im Vordergrund, was eine Aussage ist, die alle befragten InterviewpartnerInnen bekräftigt haben.

Geldverdienen steht dabei für die Generation Y und Z nicht mehr im Fokus des täglichen Berufsalltags, da der von den Eltern geschaffene Besitz einmal in deren Vermögen übergehen wird. (vgl.

IP01, 2022, Z. 33-36) Für die ältere Generation seien dagegen die Arbeit und die Sicherheit sowie die monetäre Belohnung von regem Interesse. (vgl. IP02, 2022, Z. 34-37; IP04, 2022, Z. 72-74) Der verstärkte Bedarf nach Freizeit und das Thema „Flexibilität“ bzw. „flexible Dienstzeiten“ sollten bei der jüngeren Generation an prominenter Stelle eingegliedert werden, damit die Bedürfnisse dieser langfristig befriedigt werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 77-79; IP08, 2022, Z. 27-28) Im Allgemeinen sei, wie aus den Gesprächen hervorgeht, der wertschätzende Umgang in einer Über- und Unterordnung von enormer Bedeutung. (vgl. IP08, 2022, Z. 32-34; IP09, 2022, Z. 31-32; IP11, 2022, Z. 26-28) Eine nicht unwesentliche Stellung nimmt für ältere KollegInnen die Arbeitsplatzsicherheit ein, da sich der Arbeitsmarkt zur aktuellen Zeit stark in Bewegung befindet. (vgl. IP05, 2022, Z. 32-33; IP10, 2022, Z. 29-31) Bei den jüngeren KollegInnen seien der Bedarf an einer gewissen Selbstverwirklichung bzw. danach, andere Tätigkeitsfelder kennenzulernen, aber auch ein eigenverantwortliches Arbeiten festzustellen. (vgl. IP08, 2022, Z. 29-30; IP10, 2022, Z. 26-28; IP11, 2022, Z. 23-25)

### **Kategorie 1b: Modernisierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz**

Primär finden Modernisierungsmaßnahmen in Verbindung mit der Digitalisierung statt, aber auch technologische Veränderungen sind kontinuierlich zu beobachten, etwa durch neue EDV-Systeme, neueste technische Geräte und Videokonferenzen. (vgl. IP01, 2022, Z. 40-43; IP02, 2022, Z. 50-53; IP03, 2022, Z. 63-65) Ein nicht unwesentlicher Faktor bildeten auch die Dienstfahrzeuge, welche alle drei Jahre getauscht werden und aus der neuesten Generation bestehen, diese Innovation auf Leasingebene habe einen großen Vorteil. (vgl. IP07, 2022, Z. 80-82) Im Hinblick auf den Führungsstil sei der autoritäre Stil nicht mehr state of the art; es habe eine Sensibilisierung des Umganges stattgefunden, der militärische Befehlsstil sei nicht mehr zielführend, so die Aussagen. (vgl. IP01, 2022, Z. 50-54, IP06, 2022, Z. 44-46; IP02, 2022, Z. 64-67) Im exekutiven Außendienst sei bei entsprechender Einsatzlage im Unterschied zur Sicherheitsverwaltung ein militärischer Ton notwendig und gewünscht, da hier hat ein partizipativer Stil nicht zielführend wäre. (vgl. IP04, 2022, Z. 128-133) Allgemein könnten ältere Generationen für den militärischen Umgangston mehr Verständnis aufbringen als die jüngere Generation; diese sei bei kurzen prägnanten Anweisungen oft sichtbar irritiert und empfinde diese Art zu kommunizieren sogar als unhöflich. (vgl. IP04, 2022, Z. 134-136)

### **Kategorie 1c: Generationsspezifische Aufstellung der Teams oder Abteilungen**

Aufgrund der Pensionierungswelle, die vor einigen Jahren einsetzte, werden wieder verstärkt junge MitarbeiterInnen rekrutiert – somit nimmt auch die Heterogenität in den Teams kontinuierlich zu. Diese gemischten Teams seien demnach sehr wichtig, da die jungen MitarbeiterInnen von den älteren MitarbeiterInnen und vice versa viel lernen könnten. (vgl. IP02, 2022, Z. 58-63) Beim Eko Cobra gibt es z.B. kein Alterssystem, sondern ein Leistungssystem. „In dieser Spezialeinheit ist es so, dass ein Mitarbeiter nur solange im Team bleibt, solange die Leistung abrufbar ist; sollte dies nicht mehr der Fall sein, muss dieser wieder auf die Stammdienststelle zurückkehren, was bedeutet, dass wir vom Alter her heterogene Teams haben und mein Zugang dazu ist, dass das sehr positiv zu werten ist.“ (vgl. IP02, 2022, Z. 91-94) In der Sicherheitsverwaltung und im exekutiven Außendienst ist eine Durchmischung der Generationen naturgemäß vorhanden, da grundsätzlich keine Möglichkeit gegeben ist, darauf einzuwirken, wenn es zu Ausschreibungen von Planstellen kommt. (vgl. IP03, 2022, Z. 70-73; IP04, 2022, Z. 151-154) Nicht ausgeschlossen werden kann, dass eine Pensionierungswelle auf einer Dienststelle, wo sehr viele junge MitarbeiterInnen rekrutiert werden müssen und diese dann gemeinsam auf der Dienststelle bis zur Pension bleiben, scharfe Übergänge in der Personalentwicklung zur Folge haben kann (vgl. IP10, 2022, Z. 56-58) Solchen Umständen, wie sie jetzt aufgrund der Babyboomer-Generation, die nahe an den Ruhestand herantritt, zu beobachten sind (und dies in vielen Abteilungen gleichzeitig), gelte es, entsprechend und rechtzeitig entgegenzusteuern. (vgl. IP13, 2022, Z. 56-59)

### **Kategorie 1d: Generationsspezifische Motivationsfaktoren bei der Polizei**

Grundsätzlich sind Motivationsfaktoren im öffentlichen Dienst sehr schwierig herauszustellen, weil diese sowohl im monetären Bereich als auch im allgemeinen Bereich, z. B. hinsichtlich der Freiheiten des Einzelnen im Zusammenhang mit der Erledigung seines Aufgabenbereiches sehr beschränkt sind. Die Polizei ist in hohem Maße vorschrittgebunden und hat ein relativ starres System. (vgl. IP01, 2022, Z. 69-76) Die Polizei als Dienstgeber bietet hingegen ein riesiges Spektrum von Möglichkeiten, was die Motivation stärkt, bspw. je nach Planstelle und körperlicher Voraussetzung unterschiedliche Verdienstmöglichkeiten, Karriere, flexible Arbeitszeiten und, abhängig vom Ausbildungsstand, auch die Übertragung von Eigenverantwortung und Führungsfunktionen. (vgl. IP03, 2022, Z. 81-85) Zu bemerken ist, dass jüngere MitarbeiterInnen die Work-

Life-Balance anstreben, große Handlungsfreiheit schätzen und sich wohlfühlen wollen, im Gegensatz zur älteren Generation, die gerne Überstunden macht. (vgl. IP04, 2022, Z. 178-180; IP05, 2022, Z. 63-64; IP06, 2022, Z. 80-82; IP10, 2022, Z. 68-70) Im Bereich der Sicherheitsverwaltung der Landespolizeidirektion wird die flexible Dienstzeit in Form der Gleitzeit als großer Motivationsfaktor erkannt, wobei sich laut den Aussagen Homeoffice in der Pandemiezeit als sehr positiv herausgestellt habe, wofür aber für die Zukunft noch die Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. (vgl. IP07, 2022, Z. 96-101) Ein wesentlicher Motivationsfaktor sind die klimatisch guten Verhältnisse auf der Dienststelle und die Wertschätzung den MitarbeiterInnen gegenüber, da die monetären Anreize mit einem Belohnungssystem aufgrund des starren Systems vernachlässigt werden sollen können. (vgl. IP05, 2022, Z. 62-64, 68-69; IP07, 2022, Z. 107-110; IP08, 2022, Z. 69-71) Ein Grundsatz besagt, dass, wenn jeder nach seinen Fähigkeiten bestmöglich eingesetzt wird, jeder Mitarbeiter am Arbeitsplatz eine entsprechende Freude hat und in der Folge gerne zur Arbeit geht sowie automatisch mehr Leistung erbringt und motiviert ist. (vgl. IP13, 2022, Z. 63-67) Im Gegensatz zur Fachliteratur im Kapitel 4.2.2. bestätigen die InterviewpartnerInnen in der Empirie, dass monetäre Anreize im öffentlichen Dienst durch das starre System vernachlässigt werden können.

### **Kategorie 1e: Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit in den Teams**

Alle InterviewpartnerInnen präferieren das MitarbeiterInnengespräch bzw. viel Kommunikation als Basis für ein gutes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team.

Bei der Polizei ist es verpflichtend, ein MitarbeiterInnengespräch, einen sogenannten Leistungs- und Entwicklungsdialog, einmal im Jahr zu führen. (vgl. IP01, 2022, Z. 97-99; IP05, 2022, Z. 72-74; IP08, 2022, Z. 81-86; IP13, 2022, Z. 76-79) Beim Eko Cobra z.B. gibt es nach jedem Einsatz eine Feedback-Evaluierungsrunde, in deren Rahmen die positiven und negativen Seiten beleuchtet werden, damit Verbesserungen erfolgen und dazugelernt werden kann. Es wird von den Führungskräften versucht, die Teams systematisch näher zu bringen, sei dies dienstplanerisch oder mit Teambuildings. (vgl. IP02, 2022, Z. 124-131) Ein weiterer Faktor für die Förderung der Zusammenarbeit sei die Transparenz; da Menschen dazu neigen, verglichen zu werden. Wenn Transparenz vorhanden sei, könnten Konflikte vermieden werden. (vgl. IP.04, 2022, Z. 195-198, 224-226) Mit permanenten Feedbacks oder Coachings sowie durch tägliche Kommunikation könnten Probleme effizienter gelöst werden, als wenn man auf das gesetzliche LED-Gespräch warten müsse.

(vgl. IP06, 2022, Z. 103-110) Ein wesentlicher Aspekt der Teamförderung können gemeinsame Unternehmungen wie Wanderungen, Dienstsport oder auch ein gemeinsames Essen sein, da solche Freizeitgestaltungen am förderlichsten dazu seien, auch Spannungen untereinander zu lösen. (vgl. IP08, 2022, Z. 79-81; IP09, 2022, Z. 126-131) Neben weiteren Teamförderungsmaßnahmen wie Seminaren und Workshops werden aber auch Supervisionen und Mediationen von der Polizei angeboten. (vgl. IP13, 2022, Z. 81-86)

### **Kategorie 1f: Leistungsanreize bei der Polizei**

Aus Sicht von 80 % der InterviewpartnerInnen stellt für die MitarbeiterInnen der sichere Arbeitsplatz der wichtigste Anreiz bei der Bundespolizei dar.

An dieser Stelle müsse jedoch differenziert werden: Der älteren Generation sind die Pragmatisierung und die Sicherheit sowie Karriereziele von großer Bedeutung, im Gegensatz zu der jüngeren Generation, welche ein gutes Team, eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie Work-Life-Balance als Anreiz sehen. (vgl. IP04, 2022, Z. 230-236; IP06, 2022, Z. 128) Ein weiterer Leistungsanreiz ist, dass die MitarbeiterInnen sehr gerne ihren Dienst versehen, einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen und eine Verwirklichung anstreben können. Ein positives homogenes Arbeitsumfeld, in dem die MitarbeiterInnen sich weiterentwickeln können, ist enorm wichtig. (vgl. IP02, 2022, Z. 139-141) Eine nicht unwesentliche Erkenntnis ist zudem, dass der aufregende und spannende Polizeiberuf einen großen Spezialisierungsgrad bietet, welcher der jungen Generation vom Allround-Bediensteten auf einer Polizeiinspektion, über den Verkehrsdienst, den Kriminaldienst und die Eko Cobra, bis hin zum Diensthundeführer die Begeisterung für diesen Beruf wecke. (vgl. IP01, 2022, Z. 112-113; IP08, 2022, Z. 92-95) Weiters lässt sich erkennen, dass die Angehörigen der jüngeren Generation den monetären Anreiz nicht präferieren, sondern dass sie der Eigenverantwortung sowie dem wertschätzenden Umgang in einem Arbeitsumfeld, in dem sie sich wohlfühlen können, einen hohen Stellenwert beimessen. (vgl. IP10, 2022, Z. 87-92; IP11, 2022, Z. 75-78)

### **Kategorie 1g: Immaterielle bzw. materielle/finanzielle Anreize**

Im öffentlichen Dienst ist es im Allgemeinen sehr schwierig, diese Anreize zu präferieren, da nur ein enges rechtliches Korsett an Möglichkeiten besteht. (vgl. IP01, 2022, Z. 121-122) „Grundsätzlich sollte eine Ausgewogenheit in allen Bereichen vorhanden sein.“ (vgl. IP04, 2022, Z. 240-241)

Da die monetären Anreize bei der Polizei in hohem Maße beschränkt sind, besteht aber die Möglichkeit, speziell im operativen Dienst bei ausgezeichneter Amtshandlung und für die dienstlichen Einsätze an den Wochenenden und den Feiertagen um eine Belohnung für den/die MitarbeiterIn anzusuchen. Mehrarbeitszeiten bzw. Überstunden werden finanziell oder in Zeitgutschriften abgegolten. (vgl. IP02, 2022, Z. 152-155; IP04, 2022, Z. 242-246) Immaterielle Anreize sind für eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an die Bundespolizei sehr wichtig; diese bilden die Grundlage einer transparenten und leistungsorientierten Zusammenarbeit und sollten für die Führungskräfte immer einen wichtigen Faktor darstellen. (vgl. IP03, 2022, Z. 93-98) Wesentliche immaterielle Anreize wie ein positives Betriebsklima sowie eine durchdachte Arbeitsplatzgestaltung, individuell zusammengefügte Teams, in denen man sich wohlfühlen kann, Ausbildungsmöglichkeiten sowie die erbrachte Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen haben scheinbar einen großen Einfluss auf die Arbeitsleistung und können als Präferenzen bezeichnet werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 249-253; IP13, 2022, Z. 99-101)

## **2. Intergenerative polizeiliche Führung und Karriereziele**

### **Kategorie 2a: Intergenerative Kommunikationsarten**

„Wer führt, berührt.“ (vgl. IP01, 2022, Z. 134) Wichtig sei es, dass sich Führungskräfte nicht permanent im Büro befinden, sondern zu den MitarbeiterInnen gehen und das Gespräch suchen. Denn nur so bestehe die Möglichkeit, Probleme zu erkennen und Änderungen herbeizuführen. (vgl. IP01, 2022, Z. 136-139) Das persönliche Gespräch sei, wie aus den Interviewaussagen hervorgeht, das wichtigste Kommunikationsmittel der älteren Generation wie den Babyboomern und der Generation X; daher werden von den älteren KollegInnen Feedbackrunden, wiederkehrende Besprechungen, aber auch informelle Kaffeerunden sehr gut angenommen. In einem persönlichen Gespräch lasse sich nicht nur eine Information weitergeben, sondern auch die Wertschätzung der Führungskraft gegenüber den KollegInnen zum Ausdruck bringen, so einige Interviewpartnerinnen. (vgl. IP02, 2022, Z. 181-183, 185-186; IP08, 2022, Z. 110-114) Die jüngeren Generationen wie Y und Z präferieren eindeutig die digitalen Medien wie WhatsApp-Gruppen oder E-Mails, um in einer kurzen Zeit effizient eine große Anzahl an KollegInnen erreichen zu können. (vgl. IP06, 2022, Z. 148-150; IP09, 2022, Z. 191-194; IP11, 2022, Z. 94-96) Auch Videokonferenzen haben sich in letzter Zeit als innovative Kommunikationsart sehr gut bewährt. (vgl.



IP13, 2022, Z. 111) Situationsbedingt spricht sich ebenso die ältere Generation für digitale Medien aus, bspw. für die E-Mail, weil diese den Vorteil hat, zu jeder Zeit gelesen zu werden, wodurch eine ständige Arbeitsunterbrechung verhindert wird. (vgl. IP04, 2022, Z. 272-275) „Es ist unbestritten, dass das Handy als ein Nonplusultra-Produkt des täglichen Lebens, privat oder dienstlich, das ist komplett egal, etabliert ist.“ (vgl. IP12, 2022, Z. 87-88) Alle aufgezeigten Aspekte der Fachliteratur, im Kapitel 4.3.1. über das Kommunikationsprinzip der Babyboomer, wurden auch in der Empirie bestätigt.

### **Kategorie 2b: Einsatz von Kommunikationsinstrumenten durch die Führung**

Bei der Bundespolizei kommt das gesetzlich vorgeschriebene MitarbeiterInnengespräch zum Einsatz, der sog. Leistungs- und Entwicklungsdialog, der jährlich mit jedem einzelnen Mitarbeiter von den Führungskräften durchzuführen ist; aber auch Feedbackgespräche finden kontinuierlich und flexibel während des Jahres statt. (vgl. IP01, 2022, Z. 145-151) Aufgrund der hohen Anzahl von MitarbeiterInnen sind regelmäßige Feedbacks für Rückmeldungen und Verbesserungsmöglichkeiten von Führungskräften nicht möglich, daher sind grundsätzlich persönliche Gespräche, egal an welcher Destination, von enormer Bedeutung, wobei dies sowohl für die älteren als auch für die jüngeren Generationen wichtig zu sein scheint, ältere Generationen sollen jedoch eher zur Interaktion neigen. Dieser regelmäßige Austausch bzw. diese Gesprächskultur wird auch unter den MitarbeiterInnen von der Führung erwartet. (vgl. IP04, 2022, 292-299) Für die jüngere Generation ist das Kommunikationsinstrument „WhatsApp-Gruppe“ ein essenzieller Bestandteil des täglichen Dienstes geworden. (vgl. IP04, 2022, Z. 310-313) Bei sehr engen Zeitfenstern sind regelmäßige Gespräche zum Morgenkaffee oder nach dem Mittagessen hochwertige Kommunikationsinstrumente, da diese auf Augenhöhe einen essenziellen Informationsfluss ermöglichen. (vgl. IP09, 2022, Z. 198-201)

### **Kategorie 2c: Generationsspezifische Kommunikationsstile**

In den letzten Jahren haben sich die Umgangsformen im Allgemeinen geändert, in Richtung „Laissez-faire“, weil auch die Erziehung bei den jüngeren Generationen speziell bei der Generation Z eine andere war. Die Führungskräfte müssen daher individuell auf die einzelnen Generationen mit viel Empathie eingehen. (vgl. IP01, 2022, Z. 162-166) Ergänzend kann festgehalten werden, dass die Generation Z einen lockeren Umgangsstil pflegt, sofort zum Duzen neigt, mit oft sehr

flapsigen Ausdrücken, was von den älteren Generationen manchmal als Respektlosigkeit wahrgenommen wird, sodass es in der Folge zu Auffassungsunterschieden kommen kann. (vgl. IP06, 2022, Z. 179-180; IP09, 2022, Z. 212-213, 218, IP10, 2022, Z. 122-124) Eine Tendenz zu Konflikten wird hinter diesen Handlungen nicht vermutet; es wird einfach als Lockerheit dieser Generation angesehen, wodurch eventuell auch Spannungen aufkommen. (vgl. IP10, 2022, Z.121-122, 127-128) Die jüngere Generation ist teilweise in der Weise sozialisiert, dass Aufgaben häufig hinterfragt werden und in der Folge eine sachliche Begründung erwartet wird, was dem Generationswechsel zuzuordnen ist, denn die ältere Generation wurde noch mit „Law and order“ erzogen. (vgl. IP08, 2022, Z. 128-133) Generell kann behauptet werden, dass die Babyboomer und die Generation X einen guten Umgangston, Wertschätzung und Höflichkeit präferieren und auch mehr zu Konflikten neigen als die jüngere Generation. (vgl. IP11, 2022, Z. 115-117) Wird der Kommunikationsstil speziell bei der Generation Z in den Fokus gerückt, wo digitale Kommunikationsmittel und Plattformen wie WhatsApp, Instagram oder TikTok dominieren, so zeichnet sich ab, dass hier ein abgekürztes Kommunikationssystem bzw. der Umgangsstil bei dieser Generation im Gegensatz zu den älteren Generationen differenziert. Diese Kriterien werden in Zukunft von der Polizei bei der Rekrutierung von Polizistinnen und Polizisten berücksichtigt werden müssen. (vgl. IP13, 2022, Z. 124-130)

### **Kategorie 2d: Erwartungshaltungen wie Führungsstil, Arbeitsplatzgestaltung an die Führung**

Demografisch betrachtet wird die Erwartungshaltung der jüngeren Generation als eine andere angesehen als jene der älteren Generation. (vgl. IP01, 2022, Z. 174-175) Die Erwartungshaltungen an die Führungskräfte sind von Seiten der einzelnen Generationen stark gestiegen. (vgl. IP03, 2022, Z. 124-126) Im Vordergrund für die jüngere Generation steht eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit, wobei eine faire Bezahlung erwartet wird, aber Geld nicht das Wichtigste ist. (vgl. IP02, 2022, Z. 207-209, 2013-214) Wenn der Führungsstil besonders der jüngeren KollegInnen betrachtet wird, so ist die Erwartung, dass dieser weniger stark auf eine hierarchische Basis aufbaut – es wird eher ein partizipativer, konsensorientierter Führungsstil im Alltag erwünscht. (vgl. IP03, 2022, Z. 127-129; IP08, 2022, Z. 152) Im Unterschied zu den jüngeren Generationen verlange, wie sich den Interviews entnehmen lässt, die ältere Generation definitiv eine starke Führungskraft, welche Fach- und Entscheidungskompetenzen besitzt; die jüngeren MitarbeiterInnen hingegen hätten die Notwendigkeit dafür noch nicht realisiert. (vgl. IP04, 2022, Z. 331,

334-336, 343-344; IP09, 2022, Z. 251) Eine besonders wichtige Erwartung, die an Führungskräfte gestellt wird, ist das Vertrauen, wobei Kontrolle nicht missverstanden werden sollte, denn Kontrolle mache etwaige Normabweichungen nur transparent. (vgl. IP07, 2022, Z. 157-161; IP08, 2022, Z. 156) Ergänzend zum Vertrauen wird das „Führen durch Vorbild“ als essenziell betrachtet. Eine Führungskraft soll nur Dinge von den MitarbeiterInnen einfordern, die sie auch selbst vorlebt, um authentisch zu bleiben, nicht nach dem Motto: „Quod licet Iovi, non licet bovi.“ (vgl. IP08, 2022, Z. 147-151) Als weitere bevorzugte Erwartungshaltung aller Generationen können Wertschätzung, aber auch das Bedürfnis nach gesundheitsfördernden Aktivitäten und nach einem gut ausgestalteten Arbeitsplatz genannt werden. (vgl. IP05, 2022, Z. 120, IP06, 2022, Z. 200-201; IP09, 2022, Z. 234-235; IP10, 2022, Z. 132-134; IP11, 2022, Z. 121-123)

Im Kapitel 4.4.1 wurden die Anforderungen der Babyboomer an die Führung beschrieben. Anders als in der Fachliteratur festgestellt ist, sollen Babyboomer eine starke Führungskraft verlangen.

### **Kategorie 2e: Partizipativer Führungsstil bei der Polizei**

Fast alle InterviewpartnerInnen befürworten bei der Polizei den partizipierten Führungsstil, aber es gilt, dabei die diversen Tätigkeitsbereiche zu unterscheiden.

Differenziert werden muss zwischen dem Verwaltungsdienst oder Exekutivdienst und einem polizeilichen Einsatz, wo sich die KollegInnen direkt im Einsatzgeschehen befinden. Bei einem Polizeieinsatz ist der Zeitdruck sehr hoch; Entscheidungen müssen rasch getroffen werden, und es kann zu Konfrontationen mit Schusswaffengebrauch kommen. Aus diesem Grund seien, so die Interviewten, Diskussionen unangebracht, weshalb auch ein Einsatzleiter oder Einsatzkommandant die Verantwortung trage und eine hierarchische Führung gewährleisten müsse. (vgl. IP02, 2022, Z. 226-230; IP04, 2022, Z. 382-385; IP13, 2022, Z. 151-157) Es besteht zudem die Möglichkeit, nach Amtshandlungen Feedbackrunden durchzuführen und die Einsätze mit den KollegInnen zu evaluieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 364-366, IP05, 2022, Z. 137-141; IP13, 2022, Z. 160-162) Ein partizipativer Führungsstil sei in einem Team, wo die Konzeption für operative Einsätze stattfindet, von enormer Wichtigkeit, da ein Mitbestimmungsrecht in der Planungsphase, Erfahrungswerte bzw. eine Teilhabe an der Entscheidungsfindung für die zukünftigen Einsätze sehr wesentlich seien und mit größerem Engagement umgesetzt würden. (vgl. IP03, 2022, Z. 143-144; IP04, 2022, Z. 387-389; IP08, 2022, Z. 163-165) Eine gute Führungskraft müsse situativ erkennen,

wo partizipativ, wo dagegen autoritär oder nach dem Prinzip „Laissez-faire“ geführt werden könne. (vgl. IP10, 2022, Z. 144-145) Ergänzend ist wesentlich, dass KollegInnen bei polizeilichen Einsätzen keinen partizipativen Führungsstil präferieren. (vgl. IP02, 2022, Z. 229-232)

### **Kategorie 2f: Erfahrungswerte mit digitaler Führung**

Die digitale Führung wurde erst durch die Covid-19-Pandemie forciert und hat es zuvor kaum gegeben. Erfahrungswerte konnten daher aufgrund des hybriden Lernens bzw. durch hybride oder digitale Arbeitsformen gesammelt werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 199-203; IP04, 2022, Z. 399-403) In der Sicherheitsverwaltung haben sich Videokonferenzen als ein durchaus probates Instrument herausgestellt, das es erlaubt, in relativ kurzer Zeit eine größere Anzahl von MitarbeiterInnen an einer virtuellen Location zusammenzubringen. (vgl. IP05, 2022, Z. 148-150; IP09, 2022, Z. 288-291) Im Hinblick auf die Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit könne ein sehr positives Resümee gezogen werden. (vgl. IP08, 2022, Z. 170-172) Zeit- und Treibstoffressourcen würden somit eingespart. (vgl. IP07, 2022, Z. 181-183) Der soziale Aspekt wie der persönliche Kontakt „face to face“ bleibe trotz aller Vorteile dennoch unersetzbar. (vgl. IP03, 2022, Z. 159-160) Ergänzend darf das Homeoffice erwähnt werden, welches arbeitstechnisch bedingt auch nur von der Sicherheitsverwaltung genutzt werden konnte und sich als sehr positiv und ökonomisch erwiesen hat. (vgl. IP05, 2022, Z. 148,154; IP06, 2022, Z. 243-244, 248; IP10, 2022, Z. 149-150)

### **Kategorie 2g: Feedbacks in vice versa MitarbeiterInnen – Führungskräfte – Erfahrungswerte**

Grundsätzlich gibt es bei der Polizei den Leistungs- und Entwicklungsdiallog, das ein gesetzlich vorgeschriebenes MitarbeiterInnengespräch ist, in dessen Rahmen Führungskräfte auch durch Feedbacks der MitarbeiterInnen positive oder negative Erkenntnisse, aber auch Wünsche in Erfahrung bringen können. (vgl. IP01, 2022, Z. 221-223, 227-228; IP13, 2022, Z. 177-183) Prinzipiell sind gegenseitige Feedbacks nicht institutionalisiert, aber es wird von den Führungskräften sehr erwünscht und sehr positiv angenommen, wenn diese respektvoll kommuniziert werden, da Defizite in der Vergangenheit aufgezeigt werden und daraus für die Zukunft gelernt werden kann. (vgl. IP04, 2022, Z. 424; IP09, 2022, Z. 303; IP10, 2022, Z. 158-159) Ein weiteres Instrument auf

dieser Basis ist die strukturierte anonyme Evaluierung über die psychische Belastung am Arbeitsplatz, welche vom arbeitsmedizinischen Zentrum in Mödling ausgearbeitet und von den Sicherheitsfachkräften der LPD durchgeführt wird. (vgl. IP07, 2022, Z. 189-193)

### **Kategorie 2h: Karriereziele der einzelnen Generationen bei der Polizei**

80 % der ExpertInnen sind sich einig, dass die Generation Y und Z starke Präferenzen in Richtung Work-Life-Balance zeigen.

Die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Familie werde immer wichtiger und auch von der jüngeren Generation zunehmend oft eingefordert. (vgl. IP13, 2022, Z. 189-192) Einen nicht unwesentlichen Faktor stellt für diese Generation auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes dar, wobei die monetäre Komponente eher in den Hintergrund rückt. (vgl. IP04, 2022, Z. 457-459; IP05, 2022, Z. 168-169; IP08, 2022, Z. 194-197; IP11, 2022, Z. 160-162) Für die ältere Generation war der Sicherheitsfaktor ein wichtiges Bedürfnis; aber im Gegensatz zur jüngeren Generation hätten diese sich weniger stark auf die steile Karriere konzentriert als die jetzige Generation. Die Karriere in einem bestimmten Zeitfenster habe sich erst erarbeitet werden müssen, wobei auch finanzielle Anreize wie Überstunden von den älteren Generationen gerne angenommen worden seien, während die jüngere Generation ein anderes Backup habe. (vgl. IP04, 2022, Z. 437-438, 450-451, 458-460; IP05, 2022, Z. 168-169; IP11, 2022, Z. 160-162) Des Weiteren könne laut den Aussagen beobachtet werden, dass früher ein stärkeres Bedürfnis nach einer Führungskarriere gegeben gewesen sei und heute tendenziell die Fachkarriere präferiert werde. Gründe dafür sind die Spezialisierungsmöglichkeiten, verknüpft mit Flexibilität, sowie jegliche Chancen, die Fachabteilungen wieder verlassen zu können, was auch eine Herausforderung für das Personalmanagement darstellt. (vgl. IP10, 2022, Z. 164-169) Letztendlich sei die Erkenntnis, dass jede Generation das Ziel habe, ein wenig Karriere zu machen, egal ob im exekutiven Außendienst oder in der Sicherheitspolizeiverwaltung. (vgl. IP13, 2022, Z. 187-188)

### **Kategorie 2i: Anreize zur Berufsfindung für die jüngste Generation**

In der Öffentlichkeitsarbeit der Bundespolizei hat sich sehr viel verändert; es wird professionelles Personalrecruiting betrieben. Auf den unterschiedlichsten Ebenen wird versucht, PolizistInnen zu lukrieren. (vgl. IP02, 2022, Z. 268-270) Grundsätzlich werden jedes Jahr bei der Polizei sog. „Girls Days“ abgehalten: Das sind Schnuppertage, die den Zweck haben, junge Frauen für die Polizei zu

gewinnen. Zudem gibt es den „Tag der Bundespolizei“, wo mit Vorführungen vom Eko Cobra, mit Polizeidiensthunden oder mit dem Polizeihubschrauber der Polizeiberuf präsentiert und InteressentInnen nähergebracht sowie das Arbeiten im Team als wichtiger Parameter vermittelt werden. (vgl. IP03, 2022, Z. 188-189, IP04, 2022, Z. 478-480, 484-485, 488-489; IP07, 2022, Z. 209) Recruitingkampagnen werden auch über soziale Medien wie Facebook, Instagram, TikTok und Printmedien, aber auch in ORF-Zwischensendungen geschaltet, um speziell die jüngere Generation anzusprechen. (vgl. IP03, 2022, Z. 189; IP06, 2022, Z. 270-271; IP07, 2022, Z. 211, IP08, 2022, Z. 208) Um den Polizeiberuf auch der ganz jungen Generation näher zu bringen, besteht die Möglichkeit, dass PolizistInnen über die verschiedensten Bereiche der Polizei in den Schulen Vorträge halten, was das Interesse für einen späteren Polizeiberuf fördert. (vgl. IP01, 2022, Z. 253-255) Sollte Interesse für die Sicherheitsverwaltung bei der Polizei bestehen, werden ebenso Berufspraktika angeboten; daneben ist zudem die nachrangige Möglichkeit einer Lehre zu erwähnen. (IP10, 2022, Z. 175; IP13, 2022, Z. 199-200)

### **Kategorie 2j: Karrieremodelle für die älteste Generation**

Alle InterviewpartnerInnen bestätigen, dass es bei der Bundespolizei das Karrieremodell „Sabbatical“ gäbe, welches auch partiell genutzt wird.

Neben den in den rechtlichen Rahmenbedingungen genutzten Sabbaticals besteht zudem die Möglichkeit einer Altersteilzeit. (vgl. IP04, 2022, Z. 502-506; IP08, 2022, Z. 218-219; IP13, 2022, Z. 209-213) Grundsätzlich wird das Pensionsantrittsalter mit dem Pensionsgesetz geregelt; es gibt aber Ausnahmen im Polizeidienst, wo es auf Antrag des Beamten zu einer Verlängerung kommen kann. Dies bilde den Aussagen zufolge wiederum die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ab. (vgl. IP12, 2022, Z. 194, 199-200) Der altersbedingte Wechsel eines Beamten in den Innendienst sei laut den Interviews fast unmöglich, da es hier am Vorhandensein einer Planstelle mangle und auch eine geografische Frage damit vorliege, da solche Planstellen nur im urbanen Gebiet frei würden. (vgl. IP02, 2022, Z. 299-300; IP04, 2022, Z. 512-514, 524-527) Anlassbezogen werden für die BeamtInnen Planstellen in den Einsatzstäben oder in der Landesleitzentrale der LPD angeboten. (vgl. IP07, 2022, Z. 224-225; IP10, 2022, Z. 182-183; IP13, 2022, Z. 218-221) Beim Eko Cobra gibt es z.B. ein Leistungssystem: Solange die Leistung erbracht wird, ist man in einem Einsatzmodul, sonst muss man auf die Stammdienststelle retour. (vgl. IP02, 2022, Z. 286-288)

### 3. Arbeitsplatzplanungen und Arbeitgeberattraktivität

#### Kategorie 3a: Möglichkeiten zur generationsspezifischen Arbeitsplatzgestaltung

Da die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen, ist die Arbeitsplatzgestaltung nur beschränkt realisierbar; die Umsetzung der Möglichkeiten und Maßnahmen muss jedenfalls evaluiert werden. Es gilt, primär zwischen Exekutive und Sicherheitsverwaltung zu differenzieren. (vgl. IP13, 2022, Z. 227-231; IP08, 2022, Z. 230-231) Im exekutiven Außendienst – z.B. auf Polizeiinspektionen – gäbe es den Aussagen zufolge keine strukturellen Lösungsmöglichkeiten, um individuelle Anpassungen des Arbeitsplatzes bzw. des Arbeitsumfeldes vorzunehmen, da in diesem Bereich nicht jeder Mitarbeiter seinen zugewiesenen Arbeitsplatz habe. (vgl. IP02, 2022, Z. 318-319; IP06, 2022, Z. 293-294; IP07, 2022, Z. 237-238; IP09, 2022, Z. 349-351) Standardisiert fehle die Möglichkeit, dass ein Arbeitsplatz generationsspezifisch gestaltet werde, aber Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkräfte der Polizei könnten ein gesundheitsbewusstes Arbeitsumfeld und ergonomische Arbeitsplätze anregen sowie die Umsetzung forcieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 532-535; IP11, 2022, Z. 204-206; IP13, 2022, Z. 236) In der Sicherheitsverwaltung ist der Spielraum für die individuelle Arbeitsplatzgestaltung eher gegeben und auch die Rücksicht auf etwaige generationsspezifische Anforderungen machbarer. (vgl. IP03, 2022, Z. 214-216; IP13, 2022, Z. 232-233) MitarbeiterInnen der Sicherheitsverwaltung haben grundsätzlich die Möglichkeit, den unmittelbaren Arbeitsbereich individuell zu gestalten, wodurch folglich ein Wohlfühlfaktor gegeben ist. (vgl. IP05, 2022, Z. 203-204, 205-207) Wo die Möglichkeit besteht, werden den MitarbeiterInnen auch Einzelbüros zur Verfügung gestellt und Großraumbüros reduziert. Generationsspezifisch werde, wie sich den Interviews entnehmen lässt, das klassische Büro von der älteren Generation präferiert. (vgl. IP10, 2022, Z. 196-197; IP12, 2022, Z. 207-209; IP13, 2022, Z. 234-235) Ergänzend wird festgehalten, dass bei Neuplanungen einer Dienststelle die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. (vgl. IP08, 2022, Z. 232-233) Die Fachliteratur bestätigt im Kapitel 5.1.1. die Präferenzen der Generationen am Arbeitsplatz.

#### Kategorie 3b: Möglichkeiten stressfreier und attraktiver Arbeitsplätze für ältere Generationen

Möglicherweise gibt es Arbeitsplätze, die für ältere MitarbeiterInnen angenehmer sind, aber diese sind sehr beschränkt. Von der Führungskraft wird, soweit es machbar ist, auf die individuellen Bedürfnisse der älteren Generation eingegangen und Rücksicht genommen. (vgl. IP13,

2022, Z. 243-247) Die Arbeitsplatzgestaltung sei, wie den Interviews entnommen werden kann, ein enorm wichtiger Faktor. (vgl. IP01, 2022, Z. 298-299; IP03, 2022, Z. 225-227) Jährlich werden von den Sicherheitsfachkräften der Polizei in den jeweiligen Dienststellen Begehungen durchgeführt, in deren Zuge Sonderwünsche für höhenverstellbare Tische oder ergonomische Sessel der KollegInnen deponiert werden können, sodass in der Folge auch Begehungsprotokolle erstellt werden müssen. (vgl. IP06, 2022, Z. 317-319, 326; IP07, 2022, Z. 251-252) Grundsätzlich ist der Wechsel der BeamtInnen vom Außendienst in den Innendienst aufgrund des Alters nicht vorgesehen bzw. eingeschränkt. (vgl. IP05, 2022, Z. 220-223; IP09, 2022, Z. 370-372) Ein Wechsel in den Innendienst zieht eine monetäre Reduzierung nach sich, da das Gehaltschema der Exekutive auf spezifische Außendienstzulagen aufgebaut ist; ein zweiter Faktor ist die Entfernung der LPD Steiermark zur bisherigen Polizeiinspektion, da nur in der LPD Steiermark Innendienstplanstellen frei werden könnten, bspw. in der Landesleitzentrale. (vgl. IP05, 2022, Z. 226-230; IP09, 2022, Z. 370-372; IP12, 2022, Z. 216-220) Ergänzend wird darauf verwiesen, dass im Bildungszentrum der Sicherheitsakademie für die ältere Generation eine Modulzuweisung bestehe, wo mit Unterrichtsfächern Rücksicht genommen werde, damit die Lehrenden nicht im herkömmlichen Stundenausmaß unterrichten müssten. (vgl. IP11, Z. 211-214)

### **Kategorie 3c: Örtlichkeiten der Arbeitsplätze**

Bei der Arbeitsplatzgestaltung im Hinblick auf die Örtlichkeit muss zwischen dem exekutiven Außendienst, wo die Polizeidienststellen über das gesamte Bundesland verteilt sind, und der Sicherheitsverwaltung unterschieden werden, deren Standorte sich in Graz bzw. Leoben befinden. (vgl. IP13, 2022, Z. 252-255) Für den exekutiven Außendienst sind auf den Polizeiinspektionen Mehrfacharbeitsplätze mit innovativem Equipment eingerichtet, das sich bis zu vier BeamtInnen entsprechend der Dienstplanung teilen. Die Büros sind bei fast allen Dienststellen großzügig und lichtdurchflutet eingerichtet, wobei moderne Dienststellen auch mit einem Sozialraum ausgestattet sind. (vgl. IP03, 2022, Z. 232-234; IP07, 2022, Z. 260-266) Bei sehr vielen Spezialeinheiten wie Eko Cobra, Alpinist, Hubschrauberpilot oder Bereitschaftseinheit etc. werden die Polizeiinspektionen nur für die Verwaltungsarbeit genutzt. (IP09, 2022, Z. 388-393) Im Bereich der Sicherheitsverwaltung werden in Zukunft unter verschiedenen Aspekten die Homeoffice-Möglichkeiten forciert werden, aus ökonomischer Sichtweise sehr realistisch, natürlich auch ein wesentlicher Faktor des Zeitmanagements. (IP01, 2022, Z. 317-324) In der Covid-19-Pandemie hat sich



zeigt, dass die Generation Y eine starke Tendenz zum Homeoffice entwickelt hat, im Gegensatz zur Generation Z, welche definitiv den Außendienst präferiert. (vgl. IP03, 2022, Z. 237-239; IP06, 2022, Z. 334-335, 355)

### **Kategorie 3d: Optionen zur generationsspezifischen Dienstplanung**

Aufgrund der Dienstzeitregelung und des Frauenförderungsplans ist vorgegeben, dass Führungskräfte im Einklang mit den dienstlichen Erfordernissen auf die Bedürfnisse der KollegInnen in der Freizeitplanung Rücksicht zu nehmen haben, was zu 90 % auch realisiert wird. (vgl. IP04, 2022, Z. 603-604, 608-611; IP12, 2022, Z. 239) Nicht unwesentlich ist, dass eine generationsspezifische Dienstplanung grundsätzlich nicht vorgesehen ist, dass aber die individuelle Planung, welche im Wechseldienstmodell tendenziell besser realisierbar ist als im Gruppendienst, einen großen Spielraum für Freizeitwünsche zulässt. (vgl. IP01, 2022, Z. 333-335; IP10, 2022, Z. 224-226) Was die ältere Generation betrifft, bestehe den Aussagen zufolge sehr wohl die Möglichkeit, auf die Überstundengestaltung Rücksicht zu nehmen und diese Überstunden zu reduzieren, wobei Homeoffice in Zukunft noch ein großes Thema sein werde. Als weitere Option für ältere KollegInnen, vom exekutiven Außendienst in den Innendienst zu wechseln, wird eine freie Planstelle in der Landesleitzentrale der LPD angegeben. (vgl. IP03, 2022, Z. 256-257 IP13, 2022, Z. 267-269) Im Bereich der Gleitzeitmöglichkeiten in der Sicherheitsverwaltung können der Dienstzeitbeginn und das Dienstzeitende individuell geplant werden, wobei in einer bestimmten Blockzeit die Anwesenheit verpflichtend ist. Sollte ein Gleitzeitguthaben zustande kommen, darf dieses tagesweise in Gleitzeitminus umgewandelt werden. (vgl. IP07, 2022, Z. 280-282; IP11, 2022, Z. 232-233)

### **Kategorie 3e: Dienstzeitgestaltung im exekutiven Außendienst und in der Polizeiverwaltung**

Bei der Polizei bestehen verschiedene Dienstzeitsysteme, wobei zwischen dem exekutiven Außendienst mit dem Wechseldienst oder Gruppendienst zum einen und der Sicherheitsverwaltung mit der Gleitzeit oder der Normaldienstzeit zum anderen zu differenzieren ist. (vgl. IP01, 2022, Z. 330-333; IP13, 2022, Z. 262) Die größte Flexibilität ermögliche einer Aussage zufolge das Wechseldienstsystem und das Gleitzeitsystem. (vgl. IP04, 2022, Z. 601-602) „Im exekutiven Außendienst wird in Graz und der Stadt Leoben der Gruppendienst verwendet, der sogenannte 6-Gruppendienst“. (vgl. IP08, 2022, Z. 283-285) Hier kommen drei Gruppen, A, B und C, mit je einer

Halbgruppe (z. B. A1 und A2) zum Einsatz. Diese verrichten regelmäßig Sonn- und Feiertagsdienste sowie Wochenend- und Nachtdienste. (vgl. IP01, 2022, Z. 342-343; IP03, 2022, Z. 265; IP08, 2022, Z. 284-287) Der Wechseldienst findet hingegen im ländlichen Bereich seine Verwendung, wobei bereits im Vormonat die individuellen Freizeitwünsche bei der Führung deponiert werden müssen, damit diese berücksichtigt werden können, was meistens der Fall ist. (vgl. IP03, 2022, Z. 264-265; IP07, 2022, Z. 287-289) Beide Dienssysteme werden mit zwölf- oder 24-stündigen Diensten verplant. (vgl. IP03, 2022, Z. 265-266) Aufgrund von Sonderverwendungen, Auslandseinsätzen oder Karenzierungen komme es, wie eine Interviewperson erzählt, folglich immer wieder zu Abwesenheiten und infolgedessen zu Überstundenleistungen der BeamtInnen. (vgl. IP05, 2022, Z. 280-282) Bei der Sicherheitsverwaltung können sich die MitarbeiterInnen im Gleitzeitssystem, ausgenommen in der Blockzeit von 9 bis 13 Uhr – hier besteht Anwesenheitspflicht – sehr flexibel in Absprache mit der jeweiligen Führungskraft den Dienst gestalten, es sei denn, die KollegInnen sind an den Parteienverkehr gebunden. (vgl. IP08, 2022, Z. 280-283)

### **Kategorie 3f: Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

Die drei wichtigsten Aspekte, welche zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von fast allen InterviewexpertInnen genannt wurden, sind der sichere Arbeitsplatz, die Karrierechancen und der attraktive Beruf.

Der Arbeitgeber „Polizei“ biete, wie aus den Gesprächen hervorgeht, ein breites Spektrum an Entfaltungsmöglichkeiten an, was beim Dienst in der Polizeiinspektion beginnt und über das Eko Cobra, das Polizeidiensthundewesen und den Hubschrauberpiloten, bis hin zum Kriminal- und Verkehrsdienst alle Facetten streife. (vgl. IP02, 2022, Z. 350-353; IP07, 2022, Z. 298; IP08, 2022, Z. 303-305) Aufgrund des momentanen Generationenwandels sei die Attraktivität des Polizeidienstes mit dem sicheren Arbeitsplatz, dem geschlechtsneutralen Gehaltsschema und der adäquaten monetären Entlohnung eine Chance für die junge Generation, sich für eine Karriere bei der Polizei zu entscheiden. (vgl. IP02, 2022, Z. 354-356; IP12, 2022, Z. 253-255) Mit den Eigenschaften der Eigenverantwortung, der Zielstrebigkeit und der Teamfähigkeit sowie dem Interesse an fachlicher Weiterentwicklung könne beim abwechslungsreichen Job der Polizei definitiv viel erreicht werden, so die Interviewpersonen. (vgl. IP03, 2022, 2022, Z. 274-275; IP07, 2022, Z. 298, 301; IP08, 2022, Z. 307; IP13, 2022, Z. 286-287) Neben dem exekutiven Außendienst werde auch die Karriere mit Lehre und Matura in der Sicherheitsverwaltung angeboten. (vgl. IP, 2022, Z. 299)

Diese empirischen Ergebnisse konnten alle aus der Fachliteratur aufgearbeiteten Aspekte bestätigen, die im Kapitel 5.3. ausgeführt wurden.

### **Kategorie 3g: MitarbeiterInnengespräche und daraus gewonnene Erkenntnisse**

Ein essenzielles Instrument, mit MitarbeiterInnen in Kontakt zu treten, sei das MitarbeiterInnengespräch. Es fördere das Vertrauen und gibt die Möglichkeit, auch gegenseitig zu einem Feedback zu kommen. (vgl. IP13, 2022, Z. 294-296) Durch diese Erkenntnisse könne sich auch die Führungskraft weiterentwickeln – sie könne sie als Selbstreflexion sehen, da mit den Jahren schon eine gewisse Eigen- und Fremdsicht entstehe, während MitarbeiterInnen gewisse Dinge ganz anders wahrnehmen. (vgl. IP01, 2022, Z. 368-372) Dieses MitarbeiterInnengespräch, der sog. Leistungs- und Entwicklungsdialog, ist einmal im Jahr gesetzlich vorgegeben und wird von den KollegInnen sehr positiv angenommen. (vgl. IP03, 2022, Z. 288; IP04, 2022, Z. 657-658; IP05, 2022, Z. 302, IP08, 2022, Z. 321) Grundsätzlich muss dieser Dialog strukturiert und dokumentiert werden, wobei auch die Conclusio aus Zielvereinbarungen analysiert wird; dennoch sollte es ein lockeres Gespräch auf Augenhöhe sein, mit konstruktiver Kritik, Anregungen und Wünschen, in deren Zuge auch die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen Platz finden. (vgl. IP02, 2022, Z. 383-384; IP03, 2022, Z. 289-291; IP04, 2022, Z. 666) Um kontinuierlich von den MitarbeiterInnen Feedbacks zu erhalten, werden neben dem verpflichteten LED überdies regelmäßig Gespräche mit den KollegInnen geführt, die sich im Sozialraum, beim Kaffee oder auch beim Mittagessen ergeben können, da Gespräche das Vertrauen und die Motivation fördern. (vgl. IP08, 2022, Z. 313-317; IP10, 2022, Z. 252-253; IP11, 2022, Z. 259, 263)

### **Kategorie 3h: Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung**

Ein besonders wichtiger Faktor für die Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung sei, dass die KollegInnen gerne zur Arbeit gingen. Wenn MitarbeiterInnen ihre Tätigkeiten gut meisterten, dann könne dies als Zeichen gewertet werden, dass diese auch gerne gemacht werde, wodurch die Bindung an den Arbeitsplatz automatisch gegeben sei. (vgl. IP01, 2022, Z. 382-383; IP, 2022, Z. 686-688) Außerdem seien Arbeitsfelder, in denen gerne gearbeitet wird, ebenso Motivationsfaktoren. (vgl. IP, 2022, Z. 384-385) Des Weiteren können immaterielle Anreize wie ein harmonisches Betriebsklima, aber auch ein technisch gut ausgestattetes Arbeitsumfeld viel bewirken.

(vgl. IP13, 2022, Z. 303-305) Voraussetzung für ein solch harmonisches, vertrauensvolles Betriebsklima auf einer Dienststelle sei, dass die Führungskräfte Sozial- sowie Fachkompetenz besitzen und das „Führen durch Vorbild“ entsprechend umsetzen. (vgl. IP08, 2022, Z. 330-335; IP11, 2022, Z. 275-276) Um eine stabile MitarbeiterInnenstruktur zu erhalten, seien gemeinsame Ausflüge für das Teambuilding und eine vertrauensvolle Führungskultur enorm wichtig. (vgl. IP05, 2022, Z. 318; IP06, 2022, Z. 419-420; IP11, 2022, Z. 274-275) Aufgrund gesetzlicher und rechtlicher Vorgaben seien monetäre Anreize auf Belohnungsbasis nur eingeschränkt vollziehbar und würden lediglich temporär wirken, wobei aber die Bezahlung bei der Polizei den Aussagen zufolge angemessen sei und ihren Beitrag zur Bindung leiste. (vgl. IP03, 2022, Z. 299-300; IP07, 2022, Z. 324-325; IP13, 2022, Z. 306-308)

#### **4. Gesundheit-Konflikte-Fortbildung-Teams**

##### **Kategorie 4a: Gesundheitsfördernde und präventive Maßnahmen**

Bei der Polizei wird in Zusammenarbeit mit der BVAEB die betriebliche Gesundheitsförderung für alle MitarbeiterInnen angeboten. Diese präventive Maßnahme beinhaltet u.a. Ernährungsseminare, Bewegungsprogramme, Nikotinsuchtprävention oder Antistresseminare, aber auch Workshops wie gemeinsames gesundes Kochen oder Tourenprogramme: All dies werde den Aussagen zufolge von den KollegInnen sehr gut angenommen und sei ein Motivationsfaktor. (vgl. IP01, 2022, Z. 391, 392; IP03, 2022, Z. 308, 312; IP09, 2022, Z. 456-458) Ergänzend sei anzumerken, dass in jeder Organisationseinheit ein Gesundheitszirkelmoderator zur Verfügung stehe, der im Rahmen der Möglichkeiten für die MitarbeiterInnen unterstützend einwirke. (vgl. IP08, 2022, Z. 347-352) Von polizeilicher Seite aus gibt es das Angebot des Dienstsports; hier kann die Beamtin oder der Beamte der Exekutive mit einer jährlichen Leistungsüberprüfung bis zu 40 Stunden und ohne eine solche bis zu 20 Stunden im Dienst Sport betreiben. (vgl. IP06, 2022, Z. 435-436; IP08, 2022, Z. 354-356) Dieses Angebot, sich im Dienst und nicht in der Freizeit körperlich fit zu halten, sei gleichfalls ein wesentlicher Faktor hinsichtlich der MitarbeiterInnenbindung. (vgl. IP11, 2022, Z. 313-316) Die Fachliteratur geht im Kapitel 5.4.2. mit den in der empirischen Untersuchung erhobenen Maßnahmen konform.

#### **Kategorie 4b: Zielsetzung der Gesundheitsförderung bei älteren Generationen**

Unerlässlich im Polizeidienst ist die Aufrechterhaltung der Exekutivdiensttauglichkeit; daher wird die Gesundheitsvorsorge oder Gesundheitsförderung als sehr effizient angesehen, um Krankheiten bei allen beteiligten Generationen vorzubeugen. (vgl. IP01, 2022, Z. 405-406; IP03, 2022, Z. 324-325; IP08, 2022, Z. 372-373) Themenspezifische Ausbildungstage und der Dienstsport werden sowohl generationspezifisch durchgeführt. (vgl. IP03, 2022, Z. 326-327) „Gesunde MitarbeiterInnen und Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens.“ (vgl. IP03, 2022, Z. 320-321) Aufgrund der Aussage der Interviewperson IP03 sollten die Rahmenbedingungen dafür gegeben sein. Sport und gesunde Ernährung dienen demnach nicht nur zur Vorbeugung von Krankheiten, sondern seien auch Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz. (vgl. IP03, 2022, Z. 324-325; IP13, 2022, Z. 326-328; IP08, 2022, Z. 374-375) Da das Pensionsantrittsalter möglicherweise erhöht werde, sei es auch nicht unwesentlich zu erwähnen, dass, je länger die MitarbeiterInnen gesund und fit sind, diese desto länger im Arbeitsprozess der Organisation bleiben, Wissenstransfer an die jüngere Generation leisten und in der Folge eine hohe Leistung für die Polizei bringen. (vgl. IP05, 2022, Z. 337-338; IP07, 2022, Z. 355-357; IP09, 2022, Z. 465-467) „Ein gesunder Mitarbeiter ist für mich als Vorgesetzter sehr wichtig, weil Langzeitkrankenstände bei den anderen MitarbeiterInnen keine Motivation erzeugen.“ (vgl. IP12, 2022, Z. 285-288)

#### **Kategorie 4c: Maßnahmen auf Wirksamkeit hin überprüfen**

Es ist grundsätzlich sehr schwierig, Krankenstände durch die präventive Gesundheitsvorsorge statistisch abzuleiten. Dies sei den Aussagen zufolge mit großer Vorsicht zu sehen, da MitarbeiterInnen aufgrund einer Operation länger im Krankenstand sein könnten und somit die Statistik unscharf wäre. (vgl. IP04, 2022, Z. 742-744; IP07, 2022, Z. 363-368; IP12, 2022, Z. 294-296;) Es gibt Bedienstete, die den Auftrag haben, Berichte darüber zu erstellen, wohin sich die Organisation „Polizei“ entwickelt oder ob spezielle Themen aufkommen, welche analysiert werden müssen. (vgl. IP13, 2022, Z. 332-335) Im Hinblick auf die Recherche über die Gesundheitsförderungsprojekte werden stets am Ende eines Projekts Abschlussgespräche oder Abschlussberichte geplant, in deren Rahmen eine Reflexion über die Tätigkeiten in diesem Zeitfenster stattfindet. (vgl. IP13, 2022, Z. 336-338) Generell wird einmal jährlich bei den polizeilichen Sporttests die generationspezifische körperliche Leistung gemessen, damit die BeamtInnen bei Zielerreichung das Angebot von 40 Stunden sportlicher Aktivität in der Dienstzeit annehmen können. (vgl. IP03, 2022, Z. 338-

341) Auch beim Eko Cobra werden kontinuierlich Messungen durchgeführt, um zu prüfen, ob die Zielerreichung der Leistungen vorhanden sei, bspw. im Schießbereich, im einsatztaktischen Bereich oder im Bereich der Seiltechnik. (vgl. IP01, 2022, Z. 415-417)

#### **Kategorie 4d: Generationenkonflikte und ihre Gründe**

Grundsätzlich ist die Feststellung von problematischen und ernsten Generationskonflikten nicht analysierbar. Aufgrund der unterschiedlichen Generationen komme es, wie aus den Gesprächen hervorgeht, aber sehr wohl zu differenzierten Meinungen, da u.a. die Erfahrungswerte bei den älteren KollegInnen andere seien. Der Umgang mit Kritik habe mehrere Facetten. Die sog. Fehlerkultur zeige uns, dass Fehler vorgeworfen und zerredet werden können oder aber, dass durchaus davon profitiert und als Weiterbildung reflektiert werden kann. (vgl. IP01, 2022, Z. 427-432; IP13, 2022, Z. 342-346) Wenn der Fokus auf eine positive Variante des Konflikts, auf die Generationsdiskussion, gerichtet wird, so ließen sich sowohl innovative Perspektiven als auch Lösungen ableiten. (vgl. IP04, 2022, Z. 764-766) Gründe für Differenzen zeichneten sich zudem bei der Flexibilität ab, da jüngere KollegInnen für Veränderungen viel offener seien als ihre älteren KollegInnen und diverse Anschauungen abweichen. (vgl. IP11, 2022, Z. 328-331) Folglich entstehe durch diese Eigenschaften oft der Eindruck des mangelnden Respekts oder der mangelnden Wertschätzung untereinander, was aber in Wirklichkeit nicht der Tatsache entspreche. (vgl. IP11, 2022, Z. 332-334) Abgesehen vom generationsspezifischen Faktor, seien auch die unterschiedlichen Individuen wie extrovertierte und introvertierte, aber auch cholerische und sanguinische Typen für temporäre, unwesentliche Konflikte verantwortlich. (vgl. IP02, 2022, Z. 446-448) Ergänzend gibt es die Erkenntnis, dass die Generation Z aufgrund ihrer Ausbildung, mit einem hohen Prozentsatz, der die Matura oder ein Studium absolviert hat, von einem starken Selbstbewusstsein geprägt ist und so teilweise ein mangelnder Respekt den Vorgesetzten gegenüber spürbar zu sein scheint. (vgl. IP06, 2022, Z. 496-498; IP07, 2022, Z. 388-393)

#### **Kategorie 4e: Maßnahmen zur Entschärfung intergenerativer Konflikte**

Beim Auftreten von intergenerativen Konflikten in einer Organisationseinheit sind primär Einzelgespräche oder Mitarbeitergespräche in der Gruppe durchzuführen, um das Problem zu analysieren und Lösungen zu erarbeiten. (vgl. IP02, 2022, Z. 456-457; IP13, 2022, Z. 349-352) Im Fokus von Führungskräften sollten die kontinuierliche transparente Kommunikation, der respektvolle

und wertschätzende Umgang, aber auch das Erarbeiten von gegenseitigem Vertrauen stehen. (vgl. IP01, 2022, Z. 445; IP03, 2022, Z. 367-368; IP05, 2022, Z. 356-357) Kommt es zu intergenerativen Konflikten, welche durch Führungskräfte und MitarbeiterInnen selbständig nicht gelöst werden können, so besteht auch die Möglichkeit einer Inanspruchnahme von Coachings Supervision oder Mediation, um gemeinsam Lösungen auszuarbeiten. (vgl. IP11, 2022, Z. 339-340; IP13, 2022, Z. 353-356) Ein partizipativer Führungsstil und ein vorbildliches Verhalten der Führungskraft vereinfache, wie eine Interviewperson sagt, erfahrungsgemäß die intergenerativen Konfliktlösung sehr. (vgl. IP09, 2022, Z. 497-498, 501-502)

#### **Kategorie 4f: Generationsspezifische Fortbildungsmaßnahmen**

Ein Großteil der InterviewpartnerInnen bestätigt, dass generationsspezifische Fortbildungsmaßnahmen sowohl bei der Exekutive als auch bei der Sicherheitsverwaltung grundsätzlich nicht vorhanden sind.

Fortbildungsmaßnahmen sind funktionsbezogen, und jede Generation hat die Möglichkeit, daran teilzunehmen, außer es sind gewisse Voraussetzungen oder Erfahrungswerte Bedingung dafür; dann werden sich eher die älteren MitarbeiterInnen dazu anmelden. (vgl. IP, 2022, Z. 786-789) Solche Fortbildungen bzw. Weiterbildungen werden in Form von Seminaren auf der Verwaltungsakademie in Wien, auf der SIAK in Graz, aber auch im E-Campus der Sicherheitsakademie in Form von E-Learning-Modulen angeboten. (vgl. IP02, 2022, Z. 465-466; IP03, 2022, Z. 376-379; IP08, 2022, Z. 422-423) Das Angebot solcher Seminare reicht von Sozialkompetenz und Rechtskompetenz, über Methodenkompetenz, bis hin zur Fachkompetenz, wobei aber auch die spezifischen Möglichkeiten der Teilnahme an Managementtrainings für Führungskräfte, Assessment-Center und Mentoring-Programme für jüngere Lehrende genutzt würden. (vgl. IP08, 2022, Z. 420-421, IP10, 2022, Z. 317, 328; IP11, 2022, Z. 347-348) Für den exekutiven Außendienst werden kontinuierlich Einsatztrainings und verschiedene berufsbegleitende Fortbildungen, welche generationsübergreifend sind, verpflichtend durchgeführt, um die Erfüllung der Einsatztaktiken gewährleisten zu können. (vgl. IP01, 2022, Z. 460-464; IP10, 2022, Z. 325-326; IP13, 2022, Z. 363) Ergänzend werden junge KollegInnen bei der Grundausbildung in den Praxisphasen immer von erfahrenen Bediensteten geschult, bis diese vollwertig einsatzfähig sind. (vgl. IP07, 2022, Z. 409-414)

#### **Kategorie 4g: Anregung des kontinuierlichen Lernens**

Das kontinuierliche Lernen ist ein Grundprinzip und wird als enorm wichtig angesehen, um in der heutigen Zeit das Berufsleben bestreiten zu können, denn nur einer lernenden Organisation obliege es, ihre Abläufe zu optimieren; mit vorhandenem Optimierungspotenzial könne bei etwaigen Missständen rasch eingegriffen werden. (vgl. IP02, 2022, Z. 473; IP04, 2022, Z. 796-797; IP08, 2022, Z. 436-438) Einerseits wird durch Führungskräfte das kontinuierliche Lernen generationsübergreifend mit Seminaren stark gefördert, andererseits werden durch Evaluierungsrunden und Feedbacks mit einer kritischen Fehlerkultur, aber auch mit Hilfe von externen Vortragenden die Weiterbildung forciert, damit eine proaktive Anpassung an die ständigen Veränderungen erfolgen kann, was zugleich auch Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen ausdrückt. (vgl. IP01, 2022, Z. 480-481; IP02, 2022, Z. 476-479; IP08, 2022, Z. 441-442) Des Weiteren sei laut einer Interviewperson zudem die Tendenz zu erkennen, dass bei den jüngeren Generationen wie X, Y, Z das kontinuierliche Lernen essenzieller sei und es stärker im Fokus stehe als bei den älteren KollegInnen. (vgl. IP13, 2022, Z. 373-378)

#### **Kategorie 4h: Teams im Verwaltungsdienst**

Die Organisationsstruktur der Sicherheitsverwaltung lässt sich in diverse Abteilungen gliedern, wobei diese aufgrund der Planstellenvergabe generationspezifisch Heterogenität oder Homogenität aufweisen können. (vgl. IP04, 2022, Z. 814-817) Grundsätzlich werden im Verwaltungsdienst heterogene Teams präferiert, welche aufgrund der Altersdifferenzen sehr effektiv und ausgewogen sind. Ältere KollegInnen würden Erfahrungen sowie Erkenntnisse und jüngere KollegInnen theoretisches-materielles Know-how ins Team einbringen, was erfolgversprechende Ergebnisse liefern soll. (vgl. IP01, 2022, Z. 492-493, IP02, 2022, Z. 499-500; IP04, 2022, Z. 821-823) Bedingt durch den demografischen Wandel sei die Heterogenität der Teams progressiv zu sehen; sie werde sich zeitnah im Hinblick auf den Wissens- und Erfahrungsaustausch auch als Problem herausstellen. (vgl. IP10, Z. 346-351) Für größere Vorhaben werden sog. Projektteams gegründet, in deren Rahmen MitarbeiterInnen aus den verschiedensten Bereichen rekrutiert werden, um differenzierte Erfahrungswerte für die Ergebnisfindung zu lukrieren. (vgl. IP03, 2022, Z. 406-412)



#### **Kategorie 4i: Maßnahmen zur Unterstützung des intergenerativen Wissenstransfers**

Aufgrund der aktuellen Situation, in welcher die Generation der Babyboomer nach und nach in den Ruhestand wechselt, sei der intergenerative Wissenstransfer von großer Bedeutung. In der Abteilung „Qualitäts- und Wissensmanagement“ der LPD findet daher ein permanentes Monitoring statt, um zu analysieren, welche Schlüsselarbeitskräfte (das sind MitarbeiterInnen, die Prozesse alleine bearbeiten) zeitnah in den Ruhestand wechseln werden und welcher Wissenstransfer sich folglich auf der jeweiligen Dienststelle abbilden lässt. (vgl. IP13, 2022, Z. 392-396; IP08, 2022, Z. 489-490) Um die Weitergabe von Wissen auf den Polizeiinspektionen zu gewährleisten, werden ausgemusterte JungpolizistInnen von erfahrenen älteren BetreuungsbeamtenInnen im Außendienst temporär unterstützt. (vgl. IP04, 2022, Z. 387-391) Grundsätzlich haben die Organisationseinheiten dafür zu sorgen, dass das Wissen, das spezielle MitarbeiterInnen besitzen, an jüngere KollegInnen weitergegeben wird, wobei eine Dreifachbesetzung am effizientesten wäre. (vgl. IP02, 2022, Z. 518-520; IP13, 2022, Z. 397-400) Mit der Generierung eines Leitfadens für Lehrkräfte der Bundespolizei hat die Sicherheitsakademie Stmk. eine weitere Möglichkeit geschaffen, den intergenerativen Wissenstransfer zu unterstützen. (vgl. IP11, 2022, Z. 395-399)

#### **Kategorie 4j: Leistungsvorteile von heterogenen Teams im exekutiven Außendienst**

Im Vordergrund der heterogenen Teams steht der Wissenstransfer, dem eine wesentliche Bedeutung beigemessen wird. (vgl. IP03, 2022, Z. 427; IP05, 2022, Z. 402-403; IP13, 2022, Z. 410-412) Heterogene Teams seien daher von den Führungskräften in jeder Hinsicht immer zu präferieren, da auch die Kombination von Erfahrungen der älteren KollegInnen im exekutiven Außendienst und das Know-how der jüngeren Kolleginnen z.B. im technischen Bereich sehr viele Leistungsvorteile bringe. (vgl. IP02, 2022, Z. 542-543; IP04, 2022, Z. 836-838; IP11, 2022, Z. 413-415) Besonders bei spezialisierten Einheiten, bei denen Amtshandlungen in Hochstresssituationen immer wieder im Fokus stehen, müssten sich die BeamtenInnen aufeinander verlassen können – hier sei die Handlungssicherheit der älteren KollegInnen besonders von Relevanz. (vgl. IP05, 2022, Z. 404, 408-411, IP08, 2022, Z. 507-508) Als Folge von heterogenen Teams wird die gegenseitige Motivation und Beeinflussung der subjektiven Sicherheit der PolizistInnen angesehen, was wiederum ein sicheres, beruhigendes Auftreten in der Bevölkerung bewirken soll. (vgl. IP03, 2022, Z. 429-430, 433-436)

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Im nachfolgenden Kapitel werden die empirischen Subforschungsfragen anhand der im Kapitel 7.6 analysierten Interviewergebnisse beantwortet und anschließend mit den theoretischen Forschungserkenntnissen vernetzt.

### **Welche Veränderungen in der Führungsarbeit lassen sich aufgrund des demografischen Wandels bei den einzelnen Generationen in den Polizeidienststellen erkennen?**

Durch die wachsende intergenerative Vielfalt auf den Dienststellen haben sich die Anforderungen an den Arbeitsplatz, wie auch die empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen, kontinuierlich verändert. Für die Generationen Y und Z sind Work-Life-Balance und das Thema der Flexibilität bei der Ausübung ihres Dienstes von großer Relevanz, was sich ebenfalls aus den theoretischen Recherchen ableiten lässt. Für die ältere Generation dagegen stehen Sicherheit und der finanzielle Aspekt im Fokus, wobei Wertschätzung für alle von großer Bedeutung ist. Im Hinblick auf den Führungsstil sind der autoritäre Stil sowie der militärische Umgangston bei der jüngeren Generation nicht mehr zielführend, wiewohl diese von der älteren Generation noch akzeptiert werden. Einen weiteren Faktor hinsichtlich Veränderungen stellt die erhöhte Anzahl an Ruhestandsversetzungen dar, denn in der Folge müssen vermehrt junge MitarbeiterInnen rekrutiert werden, wodurch auch die Heterogenität in den Teams kontinuierlich zunimmt. Solche Teams allerdings haben eine enorme Effizienz, weil junge MitarbeiterInnen von den älteren MitarbeiterInnen und vice versa vieles lernen können. Zu den Motivationsfaktoren machen die empirischen Ergebnisse sichtbar, dass monetäre Anreize und flexible Aufgabenbereiche aufgrund des relativ starren Systems der Polizei beschränkt sind, was von den Erkenntnissen der theoretischen Untersuchungen abweicht. Für alle Generationen haben ein gutes Arbeitsklima auf der Dienststelle sowie die Wertschätzung den MitarbeiterInnen gegenüber einem hohen Stellenwert, wobei die Jüngeren eine Arbeitsatmosphäre, in der sie sich wohlfühlen können, eine gute Work-Life-Balance sowie die Eigenverantwortung ansprechen, während den älteren Generationen eher die Pragmatisierung, die Sicherheit sowie die eigenen Karriereziele von großer Bedeutung sind. Im materielle Anreize wie ein positives Betriebsklima sind für eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen sehr effektiv; diese bilden die Basis einer transparenten und leistungsorientierten

Zusammenarbeit. Um diese Zusammenarbeit der intergenerativen Teams zu fördern, werden regelmäßige Feedback-Evaluierungsrunden und Coachings abgehalten bzw. MitarbeiterInnengespräche geführt, aber es wird auch die Transparenz gefördert. Der Fokus liegt auf der proaktiven, kontinuierlichen Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen mit dem Ziel, Probleme zeitgerecht zu erkennen. Eine weitere Erkenntnis aus der Empirie, die sich mit der Fachliteratur deckt, sind die Kommunikationsprinzipien der älteren Generation, den sog. Babyboomern, welche das persönliche Gespräch, einen guten Umgangston, Wertschätzung und Höflichkeit präferieren sowie MitarbeiterInnengespräche tolerieren, aber eher zu Interaktion neigen. Im Gegensatz dazu bevorzugen die jüngeren Generationen Y und Z als Kommunikationsart die digitalen Medien, wobei WhatsApp-Gruppen und E-Mails als Kommunikationswege dominieren. Die Umgangsform tendiert speziell bei der Generation Z zu einem sehr lockeren Stil, da diese Generation eine Laissez-Faire-Erziehung genossen hat. Allerdings ist keine Tendenz zu Konflikten hinter dieser Intention erkennbar: Die Umgangsformen sind einfach nur der Lockerheit dieser Generation geschuldet, die etwaig intergenerativ ein Spannungsfeld aufkommen lassen könnte. Des Weiteren gilt für alle Generationen, dass kontinuierliche, flexible Gespräche und Feedbacks, egal an welcher Destination, von enormer Bedeutung sind und ein hochwertiges Kommunikationsinstrument darstellen. Erwartungshaltungen an den Führungsstil wiederum sind intergenerativ differenziert gestiegen. Jüngere KollegInnen präferieren einen partizipativen, konsensorientierten Führungsstil, während ältere KollegInnen definitiv eine starke Führungskraft mit Fach- und Entscheidungskompetenzen verlangen. Diese Erkenntnis unterscheidet sich von der Fachliteratur, nach welcher ein partizipativer Führungsstil das Optimum wäre. Weitere Führungspräferenzen der einzelnen Generationen sind Vertrauen, Authentizität sowie Wertschätzung und gesundheitsfördernde Aktivitäten, aber auch Kontrolle, um etwaige Normabweichungen transparent zu machen. Ein partizipativer Führungsstil ist in einem Team, wo die Konzeption von operativen Einsätzen stattfindet, enorm effektiv. Durch die Covid-19-Pandemie bedingt, haben sich in der Sicherheitsverwaltung Homeoffice und Videokonferenzen als durchaus probate Instrumente herausgestellt, wobei Erfahrungswerte durch hybride oder digitale Arbeitsformen für die digitale Führung gesammelt werden konnten; diese erlauben es, in Zukunft die Bindung der jüngeren Generation zu gewährleisten. Auch bei den Karrierezielen gibt es intergenerativ Unterschiede. Die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit wird für die jüngere Generation im-

mer wichtiger. Ihre Angehörigen bevorzugen Work-Life-Balance-Modelle, wobei aber die Sicherheit, wie bei den älteren Generationen, immer öfters einen wesentlichen Faktor darstellt. Im Gegensatz zur jüngeren Generation hat es früher ein stärkeres Bedürfnis nach einer Führungskarriere in einem bestimmten Zeitfenster gegeben; heute wird tendenziell der steilen Fachkarriere der Vorzug gegeben, wobei auch die monetäre Komponente eher in den Hintergrund rückt. Für die ältere Generation besteht die Möglichkeit Sabbatical oder Altersteilzeit zu nutzen. Aufgrund der Vielzahl an Optionen ist die Berufsfindung für die jüngste Generation sehr schwierig; daher betreibt die Bundespolizei ein professionelles Personalrecruiting, in dessen Zuge u.a. auch Schnuppertage, „Girls Days“ und Berufspraktika angeboten werden. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich durch die kontinuierlich wachsende intergenerative Vielfalt auf den Polizeidienststellen die Anforderungen an den Arbeitsplatz stark verändern und in der Folge auch die Führung vor einer großen Herausforderung steht. Dies ließ sich ebenso in der theoretischen Untersuchung belegen. Allerdings resultieren aus Theorie und Empirie Erkenntnisse, welche sich nicht gegenseitig bestätigen lassen. Hinsichtlich Motivationsfaktoren zeigen die empirischen Ergebnisse, dass monetäre Anreize aufgrund des relativ starren Systems der Polizei beschränkt sind, was eine Feststellung ist, die von den theoretischen Erkenntnissen abweicht.

### **Welche Maßnahmen werden in der Praxis von Führungskräften forciert, um ein konfliktreduziertes und motivierendes Miteinander im Polizeidienst zu erwirken?**

Aufgrund des intergenerativen Wandels auf den Dienststellen müssen Maßnahmen getroffen werden, um Konflikte zu reduzieren und die Motivation zu stabilisieren; daher ist die Arbeitsplatzgestaltung ein besonders wichtiger Faktor. Weil die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten sind, ist die individuelle Arbeitsplatzgestaltung nur beschränkt realisierbar. Im exekutiven Außendienst gibt es keine strukturelle Lösungsmöglichkeit für eine individuelle Anpassung des Arbeitsplatzes, da sich bis zu vier BeamtInnen entsprechend der Dienstplanung diesen Arbeitsplatz teilen. Im Gegensatz zur Sicherheitsverwaltung kann hier auf etwaige generationsspezifische Anforderungen Rücksicht genommen werden. Die ältere Generation präferiert eher das klassische Büro, wobei bei den jüngeren Kolleginnen der Wohlfühlfaktor im Fokus steht. Diese Erkenntnis resultiert aus der theoretischen und empirischen Untersuchung. Stressfreie und attraktive Arbeitsplätze für ältere MitarbeiterInnen sind nur im beschränkten Umfang vorhanden, da der Wechsel der Beamtinnen vom Außen- in den Innendienst grundsätzlich nicht vorgesehen

ist. Um in naher Zukunft einen modernen Arbeitsplatz anbieten zu können, wird im Bereich der Sicherheitsverwaltung das Homeoffice forciert, wobei Zeitmanagement und der ökonomische Aspekt einer der wesentlichen Faktoren sind. Die Generation Y hat dahingehend eine starke Tendenz entwickelt, im Gegensatz zur Generation Z, welche definitiv den Außendienst bevorzugt. Im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung wird besonders von der jüngeren Generation eine flexiblere Dienstzeit, etwa durch das Wechseldienstsystem im Außendienst oder das Gleitzeitsystem im Innendienst, sehr geschätzt. Aufgrund der Dienstzeitregelung ist es vorgesehen, dass Führungskräfte im Einklang mit den dienstlichen Erfordernissen auf die Bedürfnisse der KollegInnen in der Freizeitplanung Rücksicht zu nehmen haben, wobei aber eine intergenerative Berücksichtigung keine Anwendung findet. Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Arbeitgeberattraktivität. Angesichts des jetzigen Generationenwandels sind der sichere Arbeitsplatz, das geschlechtsneutrale Gehaltsschema sowie die adäquate monetäre Entlohnung eine Chance für die jüngere Generation, sich für eine Polizeikarriere mit Aufstiegsmöglichkeiten zu entscheiden. Diese empirischen Ergebnisse über die Arbeitgeberattraktivität finden auch in der Fachliteratur ihre Bestätigung. Um das Vertrauen und die Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern, sind MitarbeiterInnengespräche ein effizientes Instrument, weil durch daraus gewonnene Erkenntnisse nicht nur die Möglichkeit besteht, gegenseitig zu einem direkten Feedback zu kommen, sondern sie auch als Selbstreflexion gesehen werden können. Eine vertrauensvolle Führungskultur ist deshalb enorm wichtig. Unter der Voraussetzung der Sozial- und Fachkompetenz der Führungskräfte stellen immaterielle Anreize wie ein harmonisches Betriebsklima einen Schlüsselfaktor für die Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung dar. Damit Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz präsent sind, aber auch um Krankheiten vorzubeugen, ist die betriebliche Gesundheitsvorsorge in der Kooperation zwischen Polizei und BVAEB gegründet worden. Präventive Maßnahmen wie Ernährungs- und Bewegungsprogramme sollen nicht nur zur Vorbeugung von Krankheiten dienen, sondern zusätzlich die Motivation fördern. Die Fachliteratur geht mit der empirischen Untersuchung im Hinblick auf diese Maßnahmen konform. Damit die Wirksamkeit analysiert werden kann, findet in einem Abschlussgespräch der BVAEB eine Reflexion über die Tätigkeiten des jeweiligen Zeitfensters statt. Zur Aufrechterhaltung der Exekutivdiensttauglichkeit wird bei der Polizei die Möglichkeit der Ausübung des generationsspezifischen Dienstsports angeboten. Denn je länger MitarbeiterInnen gesundheitlich aktiv sind, desto länger bleiben sie

im Arbeitsprozess und unterstützen mit ihrem Wissen die Organisation. Eine weitere herausfordernde Aufgabe für die Führung auf einer Dienststelle ist die intergenerative Konfliktbewältigung. Im Fokus von Führungskräften sollte die kontinuierliche transparente Kommunikation, der respektvolle und wertschätzende Umgang, aber auch das gegenseitige Vertrauen stehen. Grundsätzlich ist keine Tendenz zu ernststen Generationskonflikten feststellbar; es kommt jedoch sehr wohl zu differenzierten Meinungen, da die Erfahrungswerte der älteren KollegInnen andere sind und die Flexibilität gegenüber Veränderungen bei den jüngeren KollegInnen abweicht, was vereinzelt den Eindruck des mangelnden Respekts hervorruft. Beim Auftreten von intergenerativen Differenzen können MitarbeiterInnengespräche oder Supervisionen wirkungsvolle Instrumente zum Finden von Konfliktursachen und Lösungen sein; doch auch ein partizipativer Führungsstil sowie ein vorbildliches Verhalten der Führungskraft können die Konfliktlösung stark vereinfachen. Damit den generationsspezifischen Herausforderungen Rechnung getragen werden kann, sind funktionsbezogene sowie generationsübergreifende kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von hoher Notwendigkeit. Solche Fortbildungen werden in Form von Seminaren, Assessments und Mentoring-Programmen, aber auch im E-Campus mit E-Learning-Modulen angeboten. Zum kontinuierlichen Lernen kann durch proaktive Feedbacks mit einer kritischen Fehlerkultur angeregt werden. Nur wenn das Optimierungspotenzial erkannt wird, kann in einer Organisation bei Missständen rasch gehandelt werden. Damit MitarbeiterInnen generationsunabhängig den besten Wissensstand erlangen, werden heterogene Teams für den effizienten intergenerativen Wissenstransfer präferiert, wobei das innovative Instrument „Reverse Mentoring“ einen wesentlichen Beitrag leistet. Zusätzlich finden in den Abteilungen auch permanente Monitorings statt, um Schlüsselarbeitkräfte zu analysieren. Eine weitere positive Folge von heterogenen Teams stellen die gegenseitige Motivation und die subjektive Sicherheit der PolizistInnen dar. Die Ergebnisse aus der Aufarbeitung der Fachliteratur und die Erkenntnisse, die aus der empirischen Untersuchung hervorgegangen sind, bestätigen gleichermaßen, dass Maßnahmen von den Führungskräften forciert werden müssen, um ein konfliktreduziertes und motivierendes Miteinander auf den Polizeidienststellen zu garantieren. Demzufolge sollte der Fokus für die Zielerreichung, wie sowohl in der Fachliteratur als auch in der Empirie bestätigt wird, auf der Arbeitsplatzgestaltung liegen. Als wichtigste gemeinsame Faktoren sind Führungskompetenz, Work-Life-Balance, Flexibilität, ein gutes Betriebsklima und Sicherheit zu nennen.

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Kapitel wird der Fokus auf die Beantwortung der Hauptforschungsfrage und auf die Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse aufgrund der Evaluierung gelegt. Es werden dabei potenzielle Forschungsbereiche und durch Veränderungen aktivierte Handlungsfelder aufgezeigt.

### **Welche Chancen und Risiken birgt der demografische Wandel, unter besonderer Berücksichtigung der Generationenvielfalt, im Hinblick auf Führungskräfte in Polizeidienststellen, mit Fokus auf die Bundespolizei?**

Die theoretische und empirische Untersuchung bestätigen die eingangs gefasste Vorannahme, dass sich durch die immer größer werdende intergenerative Vielfalt auf den Polizeidienststellen die Anforderungen an den Arbeitsplatz kontinuierlich verändert haben und Führungskräfte vor eine schwierige Herausforderung stellen, sodass folglich Maßnahmen getroffen werden müssen, damit Konflikte reduziert und die Motivation stabilisiert werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Erwartungshaltungen der verschiedenen Generationen an die Führungskräfte permanent verändern. Für die Generationen Y und Z haben Work-Life-Balance und das Thema „Flexibilität“ bei den Anforderungen an den Arbeitsplatz oberste Priorität; hingegen stehen für die Babyboomer Sicherheit und die monetäre Belohnung im Fokus. Wertschätzung ist für beide Generationen sehr bedeutsam. Diese Erkenntnisse sind sowohl in der Fachliteratur zu finden als aus der empirischen Untersuchung abzuleiten. Ein weiterer zielführender Modernisierungsprozess gegenüber den jüngeren MitarbeiterInnen ist die Sensibilisierung des militärisch-autoritären Umgangs und das Bedürfnis nach einer partizipativen und transaktionalen Führung, in deren Rahmen heterogene Teams präferiert werden. Hinsichtlich Motivationsfaktoren zeigen die empirischen Ergebnisse, dass finanzielle Anreize und flexible Aufgabenbereiche aufgrund des relativ starren Systems der Bundespolizei beschränkt sind, was von den Erkenntnissen der theoretischen Untersuchungen abweicht. Denn die Polizei ist dem öffentlichen Dienst zuzuordnen, wengleich die Bedürfnishierarchie von Maslow in der polizeilichen Organisation sehr wohl als Metapher gesehen werden kann. Essenzielle Motivationstreiber für die jüngere Generation wie eine Arbeitsatmosphäre, in der sie sich wohlfühlen können, Eigenverantwortung, Feedbacks und Authentizität bei der Führung werden durch die theoretische Erkenntnis der

Freude am Arbeitsplatz ergänzt. Für Babyboomer und die Generation X sind Pragmatisierung, Karriereziele sowie ein positives Betriebsklima wirkungsvolle Motivationsfaktoren. Der Fokus liegt auf der proaktiven kontinuierlichen Kommunikation, wobei die transparente Gesprächsführung bei MitarbeiterInnengesprächen zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte gehört. Eine weitere Erkenntnis der Empirie, welche sich mit der Fachliteratur deckt, sind die Kommunikationsprinzipien der älteren Generation (der sog. Babyboomer), die das persönliche Gespräch, einen guten Umgangston, Wertschätzung und Höflichkeit präferieren sowie MitarbeiterInnengespräche tolerieren, aber eher zu Interaktion neigen. Demgegenüber bevorzugen die jüngeren Generationen Y und Z als Kommunikationsart die digitalen Medien – bei ihnen dominieren Kommunikationsinstrumente wie E-Mail und Whats-App-Gruppen. Aufgrund der Laissez-Faire-Erziehung, speziell bei der Generation Z, tendieren die Angehörigen dieser zu einer Umgangsform mit einem sehr lockeren Kommunikationsstil; allerdings ist keine Tendenz zu Konfliktpotenzial hinter dieser Intention zu sehen, nur die Lockerheit könnte zwischen den Generationen eventuell zu Spannungen führen. Allerdings stellen für alle Generationen kontinuierliche und flexible Gespräche das hochwertigste Kommunikationsinstrument dar. Eine zusätzliche Erkenntnis aus der Fachliteratur ist die Herausforderung, intergenerative Teams zusammenzuführen und diese mit einer neuen Führungskultur digital zu führen. Jüngere MitarbeiterInnen geben einem partizipativen, konsensorientierten Führungsstil den Vorzug, anders als die älteren MitarbeiterInnen, die definitiv eine starke Führungskraft mit Fach- und Entscheidungskompetenzen verlangen. Hier findet sich aber eine Differenz gegenüber der Fachliteratur, die behauptet, für die ältere Generation sei der partizipative Führungsstil das Optimum. Weitere Führungspräferenzen der einzelnen Generationen wie Vertrauen, Authentizität sowie Wertschätzung, aber auch gesundheitliche Aktivitäten werden von den InterviewpartnerInnen genannt. Im Gegensatz zur Fachliteratur sind für die Generation X Fairness, Kompetenz und Feedbacks wesentliche Führungsfaktoren; ein wenig abweichend davon werden von der Generation Y Aufrichtigkeit und Kompetenz erwartet, was von der Generation Z standardgemäß eingefordert wird. Allerdings sind Authentizität für beide jungen Generationen unentbehrlich. Die Empirie bestätigt, dass ein partizipativer Führungsstil in einem Team, in dem die Konzeption von operativen Einsätzen stattfindet, sehr effektiv ist. Auch hinsichtlich der Karriereziele finden sich intergenerative Unterschiede. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Untersuchung weichen nur in manchen Aspek-



ten voneinander ab. So beschreibt die Fachliteratur, dass Babyboomer häufig auf die volle Führungsverantwortung verzichteten und auf weniger fordernde Arbeitsaufgaben wechselten, was die InterviewexpertInnen hingegen nicht bestätigen – sie erkennen nur die Sicherheit als Präferenz dieser Generation. Neben den unter den rechtlichen Rahmenbedingungen genutzten Sabbatical besteht auch die Möglichkeit einer Altersteilzeit, was wiederum ebenso in der Literatur belegt wird. Weiters stehe laut der Literatur bei den Generationen X und Y eine flexible, individuelle Karriereplanung im Fokus. In Anlehnung an die Literatur bekräftigen die Erkenntnisse aus dem empirischen Teil der Untersuchung, dass für die jüngere Generation ausgewogene Work-Life-Balance-Modelle immer wichtiger werden, aber auch die steile Fachkarriere präferiert wird, wobei die monetäre Komponente dennoch eher in den Hintergrund rückt. Dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, mehr und mehr an Bedeutung verliert, wird von den InterviewexpertInnen nicht bekräftigt. Aufgrund der Vielzahl an Optionen ist die Berufsfindung für die jüngste Generation Z sehr schwierig; daher forciert die Bundespolizei ein professionelles Personalrecruiting, mit Schnuppertagen und Berufspraktika, was auch von der Fachliteratur bestätigt wird. Damit die Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden, bedarf es laut der Fachliteratur eines Feelgood-Managements, was nach den empirischen Erkenntnissen bei der Polizei die Sicherheitsfachkräfte übernehmen. Babyboomer präferieren eher ein klassisches Büro, bei der jüngeren Generation steht dagegen der Wohlfühlfaktor im Vordergrund. Um in Zukunft einen modernen Arbeitsplatz anbieten zu können, wird in der Sicherheitsverwaltung Homeoffice immer stärker forciert, wobei neben Flexibilität das Zeitmanagement sowie der ökonomische Aspekt Schlüsselfaktoren darstellen. Diese Erkenntnisse resultieren aus der theoretischen und empirischen Untersuchung. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse aus dieser Untersuchung stimmen zudem darin überein, dass auf etwaige generationsspezifische Anforderungen wie stressfreie und attraktive Arbeitsplätze in Zukunft Rücksicht genommen werden soll. Im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung ist besonders bei den jüngeren Generationen die flexiblere Dienstzeit ein Optimum; im Zusammenhang damit hat sich im Innendienst eine Tendenz zu Work-Life-Balance-Konzepten wie Gleitzeitsystemen und Homeoffice entwickelt. Im exekutiven Außendienst wird daher das Wechseldienstsystem geschätzt, was sowohl die Theorie als auch die Empirie bestätigen. Aufgrund der Dienstzeitregelung ist vorgesehen, dass Führungskräfte im Einklang mit den dienstlichen Erfordernissen auf die Bedürfnisse der KollegInnen in der Freizeitplanung Rücksicht zu neh-

men haben, wobei eine intergenerative Berücksichtigung grundsätzlich keine Anwendung findet. Auf diese Faktoren wird nur von den InterviewpartnerInnen hingewiesen. Eine der wichtigsten Herausforderungen für einen modernen Arbeitgeber ist der Bereich der Arbeitgeberattraktivität mit dem Ziel, diese für die externe Wahrnehmung transparent zu beleuchten. Auch die Polizei hat die Notwendigkeit erkannt, die Organisation zur Rekrutierung von MitarbeiterInnen in diversen Medien zu präsentieren. Aufgrund des jetzigen Generationenwandels sind der sichere Arbeitsplatz, das geschlechtsneutrale Gehaltsschema sowie die adäquate finanzielle Entlohnung eine Chance für die jüngere Generation, sich für eine Polizeikarriere zu entscheiden. Diese empirischen Ergebnisse finden ebenso in der Fachliteratur ihre Bestätigung. Die persönliche Kommunikation ist von großem Stellenwert, wenn es um erfolgreiche Überzeugungsarbeit geht – daher liefern MitarbeiterInnengespräche ein direktes Feedback aus der Organisation „Polizei“ und geben etwaig eine Selbstreflexion an die Führungskräfte ab. Unter der Voraussetzung der Sozial- und Fachkompetenz der Führungskräfte stellen immaterielle Anreize wie ein harmonisches Betriebsklima einen essenziellen Faktor für die Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung dar. Über diese Aspekte sind sich die InterviewpartnerInnen und die Fachliteratur einig. Ergänzend ging lediglich in der theoretischen Aufarbeitung noch hervor, dass für eine langfristige Zufriedenheit der Beschäftigten auch Kommunikationsgeschick und Empathie wichtig seien und sich folglich auf die MitarbeiterInnenbindung auswirken. Um die Gesundheit der Beschäftigten zu stärken und Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen sowie das Wohlbefinden zu verbessern, wird die Strategie der betrieblichen Gesundheitsvorsorge forciert; diese ergänzt den Arbeitnehmerschutz. Präventive Maßnahmen wie Ernährungs- und Bewegungsprogramme sollen nicht nur zur Vorbeugung von Krankheiten dienen, sondern auch die Motivation fördern. Da das Wohlbefinden und die Gesundheit Schlüsselfaktoren sind und sich die Altersstruktur verschiebt, sind die Erhaltung der Gesundheit bzw. Arbeitsfähigkeit älterer Generationen von großer Bedeutung. Diese Erkenntnisse lassen sich sowohl in der Theorie als auch in der Empirie finden, wobei folgende Ergänzungen nur aus der empirischen Untersuchung hervorgehen. Demnach wird für die Aufrechterhaltung der Exekutivdiensttauglichkeit bei der Polizei auch die Möglichkeit der Ausübung des generationsspezifischen Dienstsports angeboten. Damit die Maßnahmen auf Wirksamkeit bzw. Zielerreichung hin analysiert werden können, findet in einem Arbeitsgespräch der BVAEB eine Reflexion über die Tätigkeiten des jeweiligen Zeitfensters statt. Eine weitere nicht

unwesentliche Herausforderung für Führungspersonal auf einer Dienststelle ist die intergenerative Konfliktbewältigung. Im Fokus von Führungskräften sollte die beständige, transparente Kommunikation, der respektvolle und wertschätzende Umgang, aber auch das gegenseitige Vertrauen stehen. Grundsätzlich ist keine Tendenz zu ernststen Generationskonflikten feststellbar; durch differenzierte Arbeitsweisen und missverstandenen mangelnden Respekt kann es allerdings zu intergenerativen Meinungsverschiedenheiten kommen, wobei sich das Spannungsfeld durch MitarbeiterInnengespräche oder Supervisionen entschärfen lässt. Diese wirkungsvollen Instrumente tragen zur Findung von Konfliktursachen bei und schaffen auf einer konstruktiven Ebene oft neue Perspektiven. Dies wird sowohl in der Fachliteratur als auch durch die empirischen Ergebnisse bestätigt. Um den generationsspezifischen Herausforderungen gerecht zu werden, sind die kontinuierlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von immenser Notwendigkeit. Diverse Fortbildungen werden in Form von Seminaren sowie Assessment- und Mentoring-Programmen, aber auch im E-Campus mit E-Learning-Modulen angeboten. Durch proaktive Feedbacks mit einer kritischen Fehlerkultur sollte das kontinuierliche Lernen gefördert werden. Damit MitarbeiterInnen generationsunabhängig den besten Wissensstand erlangen, werden heterogene Teams für den effizienten intergenerativen Wissenstransfer präferiert, wobei Reverse Mentoring einen wesentlichen Beitrag leistet; zusätzlich finden in den Abteilungen auch permanente Monitorings statt, um Schlüsselarbeitskräfte zu analysieren. Eine weitere positive Folge der heterogenen Teams stellen die gegenseitige Motivation sowie die subjektive Sicherheit der PolizistInnen dar, wobei Teamarbeit generell zum Erfolg in einer Organisation beiträgt. Aus dem Resümee dieser Arbeit lässt sich ableiten, dass auf den Polizeidienststellen der intergenerative Wandel große Veränderungen mit sich bringt, wodurch die Führungsstile individuell an die MitarbeiterInnen angepasst, die Führungskräfte sensibilisiert sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung forciert werden müssen. Um die flexiblen MitarbeiterInnen zu motivieren, müssen generationsspezifisches Führen mit Sozialkompetenz, Authentizität, Empathie sowie Wertschätzung, aber auch Vertrauen und Kommunikation gelebt werden, damit die langfristige Bindung an die Organisation stabilisiert wird. Aufgrund der generationsbedingten Ruhestandsversetzungen sollten die Personalstrukturpläne durch die verstärkte Rekrutierung von PolizeischülerInnen zukünftig novelliert werden. Daneben stellt nachgereiht die budgetäre Auswirkung eine immense Herausforderung an die Führungskräfte im Personalmanagement dar.

## Ausblick

Die Forschungsfragen konnten durch die Analyse der theoretischen und empirischen Erkenntnisse definitiv beantwortet werden, jedoch wurden nicht alle Teilbereiche von der Empirie und bzw. der Fachliteratur gleichermaßen bestätigt. Durch die zunehmende intergenerative Vielfalt auf den Polizeidienststellen haben sich die Erwartungshaltungen der verschiedenen Generationen an die Führungskräfte dauerhaft verändert. Die Anforderungen an den Arbeitsplatz tendieren dazu, dass bei den jüngeren Generationen Work-Life-Balance und Flexibilität oberste Priorität haben, sodass dahingehend in der Polizei ein Modernisierungsprozess eingeleitet werden sollte. Im Hinblick auf Motivationsfaktoren zeigen die empirischen Ergebnisse, dass finanzielle Anreize und flexible Aufgabenbereiche angesichts des relativ starren Systems der Bundespolizei nur beschränkt möglich sind, was aufgrund der Bedürfnisse der Generation Y und Z ein Umdenken im öffentlichen Dienst erfordert, um die MitarbeiterInnen auch in Zukunft langfristig an die Organisation zu binden. Essenzielle Motivationstreiber für die jüngere Generation wie eine Arbeitsatmosphäre, in der man sich wohlfühlen kann, Eigenverantwortung, Feedbacks und Authentizität bei der Führung werden durch die theoretische Erkenntnis der Freude am Arbeitsplatz ergänzt. Die Erwartungshaltungen an den Führungsstil haben sich gleichfalls intergenerativ verändert. Jüngere MitarbeiterInnen bevorzugen einen partizipierten, konsensorientierten Führungsstil im Gegensatz zu älteren MitarbeiterInnen, die definitiv eine starke Führungskraft mit Fach- und Entscheidungskompetenzen verlangen. Angesichts der kontinuierlichen Ruhestandversetzungen wäre es zielführend, auf die Bedürfnisse der Generation Z Rücksicht zu nehmen. Auch bei den Karrierezielen gibt es intergenerativ Unterschiede. Da Work-Life-Balance-Modelle immer wichtiger werden, die Fachkarriere präferiert wird und die monetäre Komponente eher unwesentlich erscheint, könnten mit einer Novellierung der Arbeitszeitgestaltung im exekutiven Außendienst Anreize geschaffen werden. Auch die Gesundheit hat eine Schlüsselfunktion, und es ist zu sehen, dass sich die Altersstruktur verschiebt: Daher muss die Erhaltung der Gesundheit älterer Generationen vorrangig sein, was durch die betriebliche Gesundheitsförderung sichergestellt werden soll. Denn je länger KollegInnen im Arbeitsprozess bleiben, desto länger unterstützen sie die Organisation. Aufgrund des jetzigen Generationenwandels sind der sichere Arbeitsplatz, das geschlechtsneutrale Gehaltsschema sowie die adäquate finanzielle Entlohnung eine Chance für die jüngere Generation, sich für eine Polizeikarriere zu entscheiden.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachbücher

Baadte, T. (2018). *Systemisches Führen in der Polizei. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Interventionen im Spannungsfeld zwischen Organisation und Führungskraft*. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam führen. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin: Springer.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brugger-Gebhardt, S. (2016). *Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen* (2. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammenführen. Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (3. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.

Einrahm-Florian, H. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer.

Fittkau, K.-H. & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei. Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung*. Wiesbaden: Springer.

Gesing, S. & Weber, U. (2017). *Konzept und Berufswelt des Feelgood Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.) Wiesbaden: Springer VS.

Hintz, A., -J. (2018). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Holste, J.-H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homma, M., Bauschke, R. & Hofmann, L.-M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Höhn, A. (2013). *Erfolgreiche Führung im 3. Jahrtausend. Führen – Handeln – Verantworten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.-L. (2004), Aging. *Adult Development and Work Motivation*. Academy of Management Review.
- Kaschny, M., Nolden, M. & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleinjohann, M. & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kovarik, E. (2013). *Der Ruf der Generation Y nach „Easy Economy“: Wie eine neue Arbeitergeneration den österreichischen Arbeitsmarkt auf den Kopf stellen wird*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Kres, M. (2017). *Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Laufer, H. (2013). *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen*. Offenbach: Gabal.

- Laufer, H. (2018). *Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Loffing, D. & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte*. Berlin Heidelberg: Springer
- Lutz, B. (2015). *Wissen verändert. Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2014*. Krems: Donau-Universität.
- Malik, F. (2015). *Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (3. Aufl.). Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Mangelsdorf, M. (2015). *30 Minuten Generation Y* (2. Aufl.). Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- May, C. (2010). *Generation als Argument*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Moskaliuk, J. (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pekruhl, U., Vogel, C. & Strohm, O. (2018). *Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen. Ein Praxisratgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pinnow, D.-F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler
- Regnet, E. (2004). *Karriereentwicklung 40+*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.

Runkel, C. (2018). *Employer Branding für die Logistik. Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmidt, C., Möller, J., Schmidt, M., Gerbershagen, F., Wappler, F., Limmroth, V., Padosch, S., & Bauer, M. (2011). *Generation Y. Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. Der Anästhesist*. Köln: DGFB

Schönbohm, A. & Urban, K. (2014). *Can Gamification Close the Engagement gap of Generation Y? A pilot study on the digital start up sector in Berlin*. Berlin: Logos.

Schnetzer, R. (2014). *Achtsame Selbsterkenntnis. Work-Life-Balance kompakt und verständlich*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schröder-Kunz, S. (2019). *Gutes Leben und Arbeiten in der zweiten Lebenshälfte. Frühzeitig den Weg zum Älterwerden gestalten*. Wiesbaden: Springer.

Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schubert, D.-A. (2022). *Führung im öffentlichen Dienst. Konzepte und Instrumente für Führungskräfte im öffentlichen Sektor – worauf es in der Praxis ankommt*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung. Ein Diskussionsbeitrag*. Wiesbaden: Springer VS.

Spindler, G.-I. (2020). *Basiswissen Marketing. Quick Guide (Quer-)Einsteiger, Jobwechsler, Selbstständige, Auszubildende und Studierende (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sprenger, R. (2014). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt am Main: Campus.

Steinert, C. (2002). *Gestaltung und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag.



Sterrer, C. (2014). *Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stoll, I. & Buhse, W. (2016). *Transformationswerk Report. Die größte bereichsübergreifende Studie zur digitalen Transformation der Wirtschaft*. Hannover/Hamburg: neuwaerts und double.

Troger, H. (2019). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tröller, M.-J. (2014). *Führung im Spiegel der Generationen. Führungskräfte im Vergleich etablierter und angehender Führungskräfte in einem Telekommunikationsunternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.

Uhlendorff, W., & Jäger, M. (2011). *Führung in der Polizei. Ein praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch*. Stuttgart: Richard Boorberg.

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

Weibler, J. (2012). *Personalführung (2. Aufl.)*. München: Franz Vahlen.

Zölch, m. & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*. Stuttgart: Kohlhammer.

### **Beiträge aus Sammelwerken**

Armutat, S. (2018). Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. (S. 23-56). Wiesbaden: Springer Gabler

Brademann, I. & Piorr R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. (S. 345-360). Wiesbaden: Springer Gabler.

Busch, A. & Hartmann, A. (2013). Arbeitgeberattraktivität nach innen. In H.-J. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. (S. 217-228). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Dickmann, N. (2005). Grundlagen der demografischen Entwicklung. In Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels* (2. Aufl., S.11-34). Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Eggers, B. & Hollmann, S. (2018). Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In F. Keuper, M. Schomann, L.-I. Sikora & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. (S. 43-68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Feltes, T. & Jordan, L. (2017). Schnelles und langsames Denken im Polizeiberuf. Ein Beitrag zu Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher Sozialisation. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 256-276) Wiesbaden: Springer Gabler.

Fluhrer, M. (2017). Auf dem Weg zu einem strategischen Gesundheitsmanagement. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 496-505) Wiesbaden: Springer Gabler.

Gehrke, M. (2019). Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Herausforderung und Chance auch im öffentlichen Dienst. In H.-J. Lange, T. Model & M. Wendekamm (Hrsg.), *Zukunft der Polizei. Trends und Strategien*. (S. 133-150). Wiesbaden: Springer VS.

Geißner, U. (2018). Probleme im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In P. Bechtel, D. Friedrich & A. Kerres (Hrsg.) *Mitarbeitermotivation ist lernbar. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen*. (2. Aufl. S. 173-180). Berlin: Springer.

Hansen, N.-K. & Hauf, S. (2019). Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren um den Kampf der Besten*. (2. Aufl. S. 35-46). Berlin: Springer Gabler.

Hasebrook, J., & Kring, T. (2018). Berufs- und Tätigkeitsmigration in der Dienstleitung: Beschäftigungswandel und lebensphasenorientierte Kompetenzanpassung durch Digitalisierung. In J. Hasebrook, B. Zinn & A. Schletz (Hrsg.), *Lebensphasen und Kompetenzmanagement. Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln*. (S. 48-69). Berlin: Springer.

- Hasebrook, J., Zinn, B. & Schletz, A. (2018). Lebenslang kompetent: Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement zwischen Anforderung und Überforderung. In J. Hasebrook, B. Zinn & A. Schletz (Hrsg.), *Lebensphasen und Kompetenzmanagement. Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln*. (S. 1-13). Berlin: Springer.
- Hauser, F. & Schulde-Deußen, K. (2014). Mitarbeiterengagement-Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. (S. 107-134). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hausmann, J. (2018). Bindung in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Emotionale Bekenntnisse zu den Mitarbeitenden. In O. Meyer, M. Scharrenberg & M. Seydell (Hrsg.), *Bindung – Die geheimnisvolle Kraft guter Mitarbeiterführung*. (S. 66-71). Würzburg: Vogel Communication Group.
- Heinecke, A. & Müller, S. (2015). Nach der Karriere ist vor der Karriere – Zur Entwicklung eines Arbeitsmarktes für Senioren. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen*. (S. 119-134). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hellert, U., Müller, F. & Mander, R. (2019). Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. (S. 146-158). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermanutz, M. & Weigle, L. (2017). Das Image der Polizei, die Dienstleistungsqualität und die Zufriedenheit der Bevölkerung – Zusammenhänge und Möglichkeiten zur Verbesserung. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 945-962) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N. & Fellingner, C. (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. (S. 53-102). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, C. & Pfister, A. (2019). Führen mit Zielen. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl. S. 676-722). Berlin: Springer.

Kastner, M. (2017). Zusammenhänge zwischen Organisationskultur, Führung, Leistung und Gesundheit. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 508-534) Wiesbaden: Springer Gabler.

Kiefer, E. (2017). Kriminalprävention in der Einwanderungsgesellschaft am Beispiel polizeilicher „Netzwerkarbeit“ – Eine Herausforderung an Führung und Organisation. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 704-718) Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (S. 1-25). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor – Generationenmanagement – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. (S. 4-23). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. & Oppitz, J. (2016). Change-Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (S. 170-188). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. & Bohlayer, C. (2014). Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. (S. 136-155). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kleemann, J. (2016). Active Office – Fallstudie Sparkasse Rhein – Nahe. In M. Klaffke (Hrsg.) *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (S. 252-271). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kretschmer, M. (2019). Globale Trends und ihre Auswirkungen auf die Polizeiarbeit. In H.-J. Lange, T. Model & M. Wendekamm (Hrsg.), *Zukunft der Polizei. Trends und Strategien*. (S. 35-46). Wiesbaden: Springer VS.

- Kuschewski, P. (2019). Politische Bildung in der Polizei im Spiegel aktueller „Megatrends“. In H.-J. Lange, T. Model & M. Wendekamm (Hrsg.), *Zukunft der Polizei. Trends und Strategien*. (S. 226-227). Wiesbaden: Springer VS.
- Lake, S. (2015). Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen*. (S. 29-46). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Littig, B. (2009). Interviews mit ExpertInnen. Gibt es Unterschiede? In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl. S. 117-133). Wiesbaden: Springer VS.
- Lutz, A.-C. (2015). Physische Fitness. In P. Becker (Hrsg.), *Executive Health. Gesundheit als Führungsaufgabe. Arbeitsfreude und Unternehmenserfolg fördern*. (S. 33-45). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mattmüller, R., Jasper, H., Reif, M., Buckmann, J., Hesse, G., Mahlodji, A. (2015). Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. (S. 105-199). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meissner, E. & Gusko-Chang, J.-S. (2019). Arbeitsplatz der Zukunft – vom Eckbüro zum Digital Village. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. (S. 164-178). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nelke, A. & Steffen, A. (2019). Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. (S. 517-539). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oertel, J. (2014). Babyboomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen- Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice- Ansätze*. (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ortner, S. (2017). Corporate Identity. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 963-992) Wiesbaden: Springer Gabler.

Otto, C. & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen*. (S. 47-68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Pfister, A. (2019). Menschenbilder. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl. S. 4-17). Berlin: Springer.

Pongratz, H-J. (2017). Personalführung in der Polizei. Diskrepanzen von Verfügungsanspruch und Aushandlungsbedarf. In C. Barthel & D. Heidemann (Hrsg.), *Führung in der Polizei. Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis*. (S. 158-180) Wiesbaden: Springer Gabler.

Promberger, K., Glaninger, W., Koschar, D. & Schlager-Weidinger, N. (2017). Police Performance-Management in der österreichischen Bundespolizei am Beispiel der Projekte „Leistungsorientierte Steuerung“ und „Prototyp Führungsinformationssystem“. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 769-792) Wiesbaden: Springer Gabler.

Renter, R. (2017). Von der Vision zur Konzeption – Strategische Steuerung der Polizei BW mithilfe des Führungsinformationssystems und der Balanced Scorecard. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 867-873) Wiesbaden: Springer Gabler.

Schneider, J., Gruchmann, T., Brauckmann, A. & Hanke, T. (2019). Arbeitswelten der Logistik im Wandel. Automatisierungstechnik und Ergonomieunterstützung für eine innovative Arbeitsplatzgestaltung in der Intralogistik. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. (S. 52-64). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schroven, A. (2015). Demographischer Wandel. Herausforderung für die Logistik. In P.H. Voß (Hrsg.), *Logistik – Eine Industrie, die (sich) bewegt – Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0* (S. 19-29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stierle, J., Wehe, D. & Siller, H. (2017). Einleitung. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 1-18) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stierle, J. & Lakner, S. (2017). Employer Branding – Arbeitgebermarke Polizei. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 994-1016) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Teichmann, S. & Hüning, C. (2018). Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In F. Keuper, M. Schomann, L.-I. Sikora & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. (S. 23-42). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thielmann, G., & Weibler, J. (2010). Das Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei – Entstehung, Wirkungen und Entwicklungsbedarf. In A. Gourmelon & M. Mroß (Hrsg.), *Führung im öffentlichen Sektor* (S. 69–89). Baden-Baden: Nomos.
- Thoma, C. (2014). Generationen-sensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen fördern. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. (S. 159-174). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ullmann, G. & Jörg, U. (2019). Arbeiten in und mit Gruppen. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl. S. 394-453). Berlin: Springer.
- Unkrig, J.-K. (2017). Vertrauenskultur – Führen mit Vertrauen – Vertrauen in Führung. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 450-473) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Warnke, J. (2017). Schwierige Lebenssituationen von Mitarbeitern der Polizei erkennen und richtig handeln. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 574-592) Wiesbaden: Springer Gabler.

Wehe, D. (2017). Die Beteiligung der Bunderepublik Deutschland an internationalen Polizeimissionen. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. (S. 1205-1233) Wiesbaden: Springer Gabler.

Wendekamm, M. & Model, T. (2019). Arbeitskultur und Berufsbilder der Polizei. Zwischen gesellschaftlichen Megatrends und Herausforderungen der Inneren Sicherheit. In H.J. Lange, T. Model & M. Wendekamm (Hrsg.), *Zukunft der Polizei. Trends und Strategien*. (S. 261-280). Wiesbaden: Springer VS.

### **Sonstige Quellen**

Beamtendienstrechtsgesetz BDG 1979, in der Fassung vom 16.01.2014.

Bevölkerungsentwicklung in Österreich und den Bundesländern. (2022 August). Verfügbar unter der Website Statistik Austria: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> (abgerufen am: 01.08.2022)

Bundesgesetzblatt BGBl. II 105/2006, Zivilluftfahrt – Personalverordnung 2006 – ZLPV 2006 ausgegeben am 31.05.2006.

BM.I Sicherheitsakademie. (2022). Ausbildungsplan zur Grundausbildung für den Exekutivdienst. Wien: BM.I.

BM.I Referat II/BPD/3/b. (2022). Neuaufnahmeverfahren Exekutive und Recruiting. Verfügbar unter der Website der Polizeikarriere: <https://www.polizeikarriere.gv.at/arbeitszeitmodelle.html/> (abgerufen am: 24.07.2022)

BMSGPK Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (2022). Betriebliche Gesundheitsförderung. Verfügbar unter der Website der Betrieblichen Gesundheitsförderung: <https://www.gesundheit.gv.at/leben/lebenswelt/beruf/gesundheit-arbeit-betriebliche-gesundheitsfoerderung.html> (abgerufen am: 26.07.2022)

Europäische Union. (2011, Juni). The 2012 Ageing report. Underlying assumptions and projection methodologies. Verfügbar unter der Website Europa EU: [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2011/pdf/ee-2011-4\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2011/pdf/ee-2011-4_en.pdf) (abgerufen am: 01.08.2022)



ExpertInneninterview IP01, Leiter Büro Budget: geführt von Jürgen Weratschnig, 23.08.2022, Graz, S. 1-14.

ExpertInneninterview IP02, Leiter Eko Cobra: geführt von Jürgen Weratschnig, 24.08.2022, Graz, S. 1-14.

ExpertInneninterview IP03, Leiter Controlling: geführt von Jürgen Weratschnig, 25.08.2022, Graz, S. 1-12.

ExpertInneninterview IP04, Leiterin FGA: geführt von Jürgen Weratschnig, 30.08.2022, Graz, S. 1-12.

ExpertInneninterview IP05, Leiter Einsatzabteilung: geführt von Jürgen Weratschnig, 31.08.2022, Graz, S. 1-11.

ExpertInneninterview IP06, FB Leiterin Logistikabteilung: geführt von Jürgen Weratschnig, 31.08.2022, Graz, S. 1-18.

ExpertInneninterview IP07, Landespolizeidirektor Stv.: geführt von Jürgen Weratschnig, 01.09.2022, Graz, S. 1-13.

ExpertInneninterview IP08, Leiter Dienstvollzug: geführt von Jürgen Weratschnig, 05.09.2022, Graz, S. 1-13.

ExpertInneninterview IP09, PI-Kommandant: geführt von Jürgen Weratschnig, 06.09.2022, Graz, S. 1-15.

ExpertInneninterview IP10, Stadtpolizeikommandant: geführt von Jürgen Weratschnig, 08.09.2022, Graz, S. 1-10.

ExpertInneninterview IP11, Leiter BZS: geführt von Jürgen Weratschnig, 08.09.2022, Graz, S. 1-11.

ExpertInneninterview IP12, Leiter LKA: geführt von Jürgen Weratschnig, 28.09.2022, Graz, S. 1-11.

ExpertInneninterview IP13, Landespolizeidirektor: geführt von Jürgen Weratschnig, 28.09.2022, S. 1-11.

Gehaltsgesetz GG 1956, in der Fassung vom 10.09.2015.

Kallenbach, Ingo. (2020, März). Generationenkonflikt am Arbeitsplatz. Verfügbar unter Website der Reflect-Beratung: <https://blog.reflect-beratung.de/generationenkonflikt-arbeitsplatz> (abgerufen am: 03.07.2022)

Mohr, M. (2021). Was halten Sie persönlich an einem Beruf für ganz wichtig? Verfügbar unter der Website der Statista: <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/886603/umfrage/wichtigste-faktoren-im-berufsleben-in-oesterreich/> (abgerufen am: 25.07.2022)

Steelcase. (2012). Die nächste Büro-Generation: Warum Entscheider aufmerksam zuhören. Rosenheim: 360° Steelcase.

Tavolato, S. (2011). Voraussetzung Flexibilität. Erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen. Personalmanager, 6, 25-28.

Towers Watson. (2012). Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Verfügbar unter der Website der Towers-Watson: <https://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>. (abgerufen am: 01.08.2022)

Umwelttrendanalyse des Landespolizeipräsidiums für die Polizei Niedersachsen. (2019, Mai). Verfügbar unter Website der pa. polizei-nds:

[https://www.google.at/search?q=generationenwandel+bei+der+polizei&source=hp&ei=BKnEYvGDD4ntsAfm84\\_AAQ&iflsig=AJiK0e8AAAAAYsS3FMXmuRRBP8BVi-aZA\\_laOAXF2uyQl&ved=0ahUKEwjlfTf1OL4AhWJNuwKHeb5AygQ4dUDCAc&uact=5&oq](https://www.google.at/search?q=generationenwandel+bei+der+polizei&source=hp&ei=BKnEYvGDD4ntsAfm84_AAQ&iflsig=AJiK0e8AAAAAYsS3FMXmuRRBP8BVi-aZA_laOAXF2uyQl&ved=0ahUKEwjlfTf1OL4AhWJNuwKHeb5AygQ4dUDCAc&uact=5&oq) (abgerufen am: 05.07.2022)

Vertragsbedienstetengesetz VBG 1948, in der Fassung vom 20.01.2014.

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

#### Chancen und Risiken des demografischen Wandels, unter besonderer Berücksichtigung der Generationenvielfalt, im Hinblick auf Führungskräfte in Polizeidienststellen mit Fokus auf die Bundespolizei?

INTERVIEWPARTNER	DATUM	GESPRÄCHSBEGINN

- Einführung in die Thematik
- Kurze Erläuterung zur Vorgehensweise der Konversation und der Interviewaufnahme.

Fragen zum Interviewpartner / zur Interviewpartnerin	
1. In welcher Generation würden Sie sich eingliedern?	Babyboomer, Generation X, Y oder Z
2. Haben Sie persönlich in der Generationenthematik schon Herausforderungen im Arbeitsumfeld meistern müssen?	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen, Stichwörter
<b>1. Welche Veränderungen in der Führungsarbeit lassen sich aufgrund des demografischen Wandels bei den einzelnen Generationen in den Polizeidienststellen erkennen?</b>	
Themenblock: Generationsspezifische Arbeitsplätze und Motivationsfaktoren	
1. Welche Anforderungen werden von den einzelnen Generationen an den Arbeitsplatz gestellt?	Leistungsfeedback, Flexibilität, Wohlfühlfaktor, Eigenverantwortung, Sicherheit, wertschätzender Umgang, Anerkennung, Belohnung, Homeoffice, Work-Life-Balance, guter Führungsstil, Interessen der Generationen berücksichtigen, Selbstverwirklichung, Weiterbildung, Teamplayer, Belastbarkeit, affektive Bindung, gute Beziehung zu den Führungskräften, gute Entlohnung, soziale Integration, Res-

	pekt durch Verleihung von Wertigkeit, demokratische Miteinbeziehung bei Meetings, Weiterbildung, Mitbestimmung.
2. Welche Modernisierungsmaßnahmen werden am Arbeitsplatz von polizeilicher Seite vorgenommen?	Technologische Veränderung, Komplexität der Arbeitsabläufe, Ergonomie, Arbeitsplatzausstattung, Sensibilisierung des militärischen Umgangstones, partizipative und transaktionale Führung.
3. Wie sind die Teams oder Abteilungen bei der Polizei generationsspezifisch aufgestellt und wie wird darauf Rücksicht genommen?	Gemischt, homogen.
4. Welche generationsspezifischen Motivationsfaktoren werden bei den generationsverschiedenen MitarbeiterInnen der Polizei eingesetzt um Höchstleistungen zu erhalten?	Homeoffice, flexible Arbeitszeit, Karriere, Eigenverantwortung, authentische Führungskraft, Aufgabenbereich der Freude macht, Flexibilität am Arbeitsplatz, Work-Life-Balance, finanzielle Anreize, Wissenstransfer der älteren Generation, Weiterbildung, Anerkennung, Wertschätzung, Feedbacks, Aufgabenbereich der Freude macht.
5. Welche Maßnahmen werden bei der Polizei gesetzt um die Zusammenarbeit in den einzelnen Teams zu fördern?	Coaching, Mitarbeitergespräche.
6. Welche Leistungsanreize bilden bei der Polizei die Grundlage?	Monetäre Anreize, Karriereziele, Sicherheit, Teamarbeit, Eigenverantwortung.
7. Werden von der polizeilichen Führung materielle/finanzielle oder immaterielle Anreize präferiert?	
<b>Themenblock: Intergenerative polizeiliche Führung und Karriereziele</b>	
1. Welche Kommunikationsarten können Sie als Führungskraft intergenerativ erkennen?	Persönliche Gespräche, Telefonat, E-Mails, Feedbacks, digitale Medien.
2. Welche Kommunikationsinstrumente werden von der Führung bei den MitarbeiterInnen eingesetzt?	Mitarbeitergespräch, Feedback.
3. Lassen sich generationsspezifisch ein präferierter Kommunikationsstil erkennen bzw. wer neigt zu Konflikten?	Diplomatisch, gute Umgangsformen, Höflichkeit, lockerer Kommunikationsstil, Kritikgespräche, Feedback, direkte Kommunikation, Need to know (kurz und formfrei)
4. Welche Erwartungshaltungen in Bezug auf Führungsstil oder Arbeitsplatzgestaltung haben die einzelnen Generationen an die Führungskräfte der Gegenwart?	Gesundheitsfördernde Aktivitäten, kollegialer, konsensorientierter Führungsstil, demokratische Führung, partizipativer Führungsstil, digitale Führung, Authentizität, Belohnungen, Feedbacks, Fairness, Kompetenz, keine Hierarchie, Karriereaufstiegchancen anbieten, Sicherheit, Aufrichtigkeit, zielgerechtes Verhalten, gute Kommunikationsfähigkeit, digitale Arbeitswelt, individuelle Entwicklung fördern, Coaching, Work-Life-Balance, Homeoffice, flexible Arbeitszeit, fester Dienstort.

5. Welche Auswirkungen hätte ein partizipativer Führungsstil für die Polizeiarbeit?	(Wunsch des Mitbestimmungsrechtes und Verständnis der Führung dafür).
6. In welchen Abteilungen wird die digitale Führung besonders forciert und gibt es Erfahrungswerte dazu?	Homeoffice, E-Mails, Videokonferenzen (Kosteneinsparung, Emissionen, Work-Life-Balance, Pendler)
7. Besteht bei der Polizei die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen den Führungskräften Feedbacks geben dürfen, wenn ja gibt es Erfahrungswerte?	
8. Welche Karriereziele werden von den einzelnen Generationen der Polizei erwartet?	Erwartung der einzelnen Generationen sind..., steile Karriere, Work-Life-Balance, Verdienst, Sicherheit, Bindung, gestaffelte Karriereschritte, realistische Meilensteine, konstantes Arbeitsleben, höheres Einkommen.
9. Werden für die jüngsten Generationen Anreize bei der Polizei für die Berufsfindung geschaffen, wenn ja welche?	Schnuppertage, Berufspraktika, girls-days, Internetforen der Polizei, Facebook, Instagram, Online Kurse.
10. Gibt es für die älteste Generation Karrieremodelle um diese länger an die Polizei zu binden?	Beförderungen, besser bezahlte Planstellen, Altersteilzeit, Sabbatical, Weitergabe von Expertenwissen, Projektmitwirkung von älteren Generationen (Experten), Coach-Funktion, Verzicht auf Verantwortung.
<b>2. Welche Maßnahmen werden in der Praxis von Führungskräften forciert, um ein konfliktreduziertes und motivierendes Miteinander im Polizeidienst zu erwirken?</b>	
<b>Themenblock: Arbeitsplatzplanungen und Arbeitgeberattraktivität</b>	
1. Welche Möglichkeiten gibt es bei der Polizei sich generationsspezifisch den Arbeitsplatz (Arbeitsumfeld) zu gestalten bzw. mitzubestimmen?	Exekutive/Verwaltung, Feelgood - Management, individuelle Arbeitsplatzgestaltung, ruhig, Wohlfühlfaktor, einzelner Arbeitsplatz, Einzelbüro, Rückzugsraum, digitales Arbeitsumfeld, persönlich zugewiesener Arbeitsplatz, klassisches Büro, Ergonomie, altersgerechte Arbeit, stressfrei, Belastung, Gesundheitsbewußtsein.
2. Gibt es aufgrund der generationsbedingten Entwicklung die Möglichkeit für ältere Generation den Arbeitsplatz stressfreier und attraktiver zu gestalten, wenn ja, welche?	Arbeitsergonomie und Arbeitsorganisation, ruhiger Arbeitsraum, Mitbestimmung von altersgerechten Arbeitsplätzen, stressfrei mit berufsspezifischen Arbeitsmodellen, Arbeitszufriedenheit erhöhen, Anpassen der veränderten Bedürfnisse an Arbeitsprozesse.

3. Wie sind gegenwärtig die Arbeitsplätze bei der Polizei hinsichtlich der Örtlichkeit gestaltet bzw. welche Tendenz lässt sich zukunftsorientiert erkennen?	Exekutiver Außendienst / Sicherheitsverwaltung, extern (Außendienst), intern (Verwaltung), extern (Homeoffice), Flexibilität, E-Learning.
4. Welche Optionen gibt es bei der Polizei sich generationspezifisch die Dienstzeit individuell zu planen?	Wechseldienst, Außendienst, Gleitzeit, mehr/weniger Überstunden, Homeoffice, Normaldienstplan, Work-Life-Balance-Homeoffice-Gleitzeitverbindung, Wechsel in den Innendienst.
5. Wie gestaltet sich die Dienstzeit im exekutiven Außendienst im Gegensatz zu der Sicherheitsverwaltung im Innendienst?	Schicht- und Wechseldienst, Normaldienstplan, Gleitzeit, Homeoffice.
6. Welche Maßnahmen werden von der Polizei zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beworben?	Sicherer Arbeitsplatz, gute Bezahlung, Karrierechancen, Beruf mit Verantwortung, Teamarbeit, Arbeitsatmosphäre, fachliche Weiterentwicklung.
7. Werden von den Führungskräften der Polizei Mitarbeitergespräche geführt, wenn ja, welche Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten?	Fördert Vertrauen, Sicherheit zur Führungskraft, Bindung zur Polizei erkennbar, liefert Feedback der Organisation Polizei, Motivationssteigerung, Wünsche, Probleme, Zielorientierung.
8. Was wird von den Führungskräften der Polizei unternommen um die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stabilisieren?	Monetäre Anreize, Fortbildungen, angenehmes Betriebsklima, Menschenkenntnis der Führungskräfte, Kommunikationsstrategien, soziale Kompetenzen, vertrauensvolle Führungskultur.
<b>Themenblock: Gesundheit-Konflikte-Fortbildung-Teams</b>	
1. Welche gesundheitsfördernde bzw. präventive Maßnahmen werden bei der Polizei den MitarbeiterInnen angeboten?	Ernährungsseminare, Bewegungsprogramme, Nikotinsuchtprävention, Ergonomiekurse, Rücken-therapien, Antistresseminare.
2. Was ist die Zielsetzung der Polizei durch die betriebliche Gesundheitsvorsorge unter Berücksichtigung der älteren Generation?	Vorbeugen von Krankheiten, Motivation, Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der älteren Generationen, Förderung der Gesundheit, Verschiebung der Altersstruktur, Mangel an qual. MitarbeiterInnen.
3. Wie werden von der Polizei die Maßnahmen auf Wirksamkeit bzw. Zielerreichung überprüft?	
4. Zu welchen Generationenkonflikten kommt es bei der Polizei und wenn ja, was sind die Gründe dafür bzw. können diese auch neue Perspektiven und Lösungen schaffen?	Mangelnder Respekt, differenzierte Arbeitsweisen, Nichteinhaltung von Distanzen, Vorurteile, Vorgesetzter ist jünger als MitarbeiterInnen, Konfliktaustragung auf konstruktiver Ebene schaffen neue Perspektiven und tragen zu Lösungen von Problemen bei.

5. Durch welche Maßnahmen werden intergenerative Konflikte von den Führungskräften entschärft?	Vertrauen, partnerschaftliche Führung, Mitarbeitergespräche, Konfliktursachenfindung, kollegiale Beratung, Supervision, Coaching, Chancengleichheit, zuverlässige Führungskraft, respektvoller Umgang.
6. Welche generationsspezifischen Fortbildungsmaßnahmen sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen werden von der Polizei angeboten und finden kontinuierlich statt?	Assessments, Mentoring Programme, Führungskräfte trainingsseminare, selbstgesteuerte Weiterbildung, E-Learning und Unternehmen stellt Zeit zur Verfügung, Verwaltungsakademie, Kurse, Seminare, Trainingsprogramme, kontinuierliche Weiterbildung, Weiterbildung in multifunktionale Teamarbeit (Lehren von Fähigkeiten im Umgang mit generationsübergreifenden MitarbeiterInnen)
7. Wird von den Führungskräften der Polizei das kontinuierliche Lernen bei allen differenzierten Generationen angeregt und unterstützt, wenn ja, durch was?	Feedbacks, für Anregungen offen und selbstkritisch sein um selbst zu lernen, Förderung der Kompetenzen, anregen zum kontinuierlichen Lernen, Freiräume für Fehler einräumen um dazuzulernen.
8. Durch intergenerative Kooperation werden Wissen und Erfahrungen ausgetauscht bzw. lassen sich bessere Ergebnisse ableiten und daher werden Teams gebildet. Es wird zwischen Arbeitsteams (Abteilungen), heterogene Teams, Projektteams und virtuelle Teams unterschieden. Wird im Verwaltungsdienst mit solchen Teams gearbeitet, wenn ja warum und mit welchen?	Um die Fähigkeiten und Kenntnisse der MitarbeiterInnen effizient zu nutzen, besonders bei wissensintensiver Tätigkeit, wobei unterschiedliches Wissen und differenzierte Erfahrungen ausgetauscht werden um bessere Ergebnisse ableiten zu können. Virtuelle Teams (disloziert), Projektteams (temporäre Projektarbeit), heterogene Teams (unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven).
9. Welche Maßnahmen werden bei der Polizei getroffen um den intergenerativen Wissenstransfer zu unterstützen	Reverse Mentoring (ältere Generationen transferieren ihr Wissen den jüngeren Generationen), Kommunikation fördern, Vertrauen untereinander fördern, kontinuierlicher Wissenstransfer, doppelte Besetzung des Arbeitsplatzes, altersgemischte Teams.
10. Bei der Polizei wird das heterogene Team im exekutiven Außendienst präferiert um auf unterschiedliche Arten Wissen generieren zu können, welche Leistungsvorteile bringen solche Teams?	Arbeitszufriedenheit, weniger Stress, innovatives Denken und Wohlbefinden, steigende Komplexität, Wunsch nach Selbstverwirklichung, kontinuierlicher Erfolg in der Organisation.

**Gesprächsende:**

- Bedanken für das Gespräch und Verabschiedung

## A - 2 Kategorienschema

HAUPTKATEGORIE	SUBKATEGORIE
<p>1 Generationsspezifische Arbeitsplätze und Motivationsfaktoren</p>	1a Anforderungen an den Arbeitsplatz
	1b Modernisierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz
	1c Generationsspezifische Aufstellung der Teams oder Abteilungen und Rücksichtnahme
	1d Generationsspezifische Motivationsfaktoren bei der Polizei
	1e Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit der Teams
	1f Leistungsanreize bei der Polizei
	1g Immaterielle bzw. materielle/finanzielle Anreize
<p>2 Intergenerative polizeiliche Führung und Karriereziele</p>	2a Intergenerative Kommunikationsarten
	2b Einsatz von Kommunikationsinstrumenten durch die Führung bei den MitarbeiterInnen
	2c Generationsspezifische Kommunikationsstile
	2d Erwartungshaltungen wie Führungsstil, Arbeitsplatzgestaltung etc. an die Führungskräfte
	2e Partizipativer Führungsstil bei der Polizei
	2f Erfahrungswerte mit digitaler Führung
	2g Feedbacks in vice versa MitarbeiterInnen - Führungskräfte und dazugehörige Erfahrungswerte
	2h Karriereziele der einzelnen Generationen bei der Polizei
	2i Anreize zur Berufsfindung für die jüngste Generation
	2j Karrieremodelle für die älteste Generation
<p>3 Arbeitsplatzplanungen und Arbeitgeberattraktivität</p>	3a Möglichkeiten zur generationsspezifischen Arbeitsplatzgestaltung
	3b Möglichkeiten stressfreier und attraktiver Arbeitsplätze für ältere Generationen
	3c Örtlichkeiten der Arbeitsplätze
	3d Optionen zur generationsspezifischen Dienstzeitplanung
	3e Dienstzeitgestaltung im exekutiven Außendienst und in der Polizeiverwaltung



3 Arbeitsplatzplanungen und Arbeitgeberattraktivität	3f Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
	3g MitarbeiterInnengespräche und daraus gewonnene Erkenntnisse
	3h Stabilisierung der MitarbeiterInnenbindung
4 Gesundheit-Konflikte-Fortbildung-Teams	4a Gesundheitsfördernde und präventive Maßnahmen
	4b Zielsetzung der Gesundheitsförderung bei älteren Generationen
	4c Maßnahmen auf Wirksamkeit hin überprüfen
	4d Generationenkonflikte und ihre Gründe
	4e Maßnahmen zur Entschärfung intergenerativer Konflikte
	4f Generationsspezifische Fortbildungsmaßnahmen
	4g Anregung des kontinuierlichen Lernens
	4h Teams im Verwaltungsdienst
	4i Maßnahmen zur Unterstützung des intergenerativen Wissenstransfers
	4j Leistungsvorteile von heterogenen Teams im exekutiven Außendienst