

---

# Nachwuchsgewinnung der Polizeien des Bundes und der Länder

*Ein theoretischer Ansatz zu der empirischen Analyse der Kommunikationsstrategien*

Maike Kreyenborg

---

Im Rahmen des durch die Stiftung Mercator geförderten Projektes ZuRecht untersucht dieses Teilprojekt aus der interdisziplinären Perspektive der strategischen Kommunikation, wie die Polizeien des Bundes und der Länder ihre Nachwuchswerbung weiter optimieren können. Dazu erhebt diese Untersuchung eingangs den Status quo jener Kommunikationsstrategien qualitativ mittels bundesweiter Konzeptanalysen und Experteninterviews, welche sich derzeit in der Auswertung befinden. Ein Fokus liegt auf der Betrachtung authentischer sowie zielgruppenspezifischer Ansprachen. Diese Studie hat zum Ziel eine wissenschaftliche Grundlage für die strategische Kommunikationskonzeptionierung der Polizeiforschung zu schaffen sowie anwendungsorientiert Handlungsempfehlungen für zukünftige Rekrutierungsstrategien der Polizeien zu formulieren.

## 1. Thematische Einleitung

Der Wettbewerb um Nachwuchstalente spitzt sich zu. Nicht nur die freie Wirtschaft buhlt um geeignete Bewerber. Im Öffentlichen Dienst macht sich der demografische Wandel ebenfalls bemerkbar (vgl. dbb 2020a; Vesper 2016). Was stets als zukünftige Herausforderung erkannt wurde (vgl. Vera & Kokoska 2009; Vera & Kölling 2012), ist nun durch die beginnende Pensionierungswelle der Generation Babyboomer und die dadurch höhere Belastung der geburtenschwachen Jahrgänge (vgl. Kastner 2017; Rösch & Vera 2012; Weiler 2012) auch für die Polizeien zu einer akuten Thematik mit erhöhtem Handlungsbedarf geworden (vgl. IMK 2014a, 2014b, dbb 2020b). Um die daraus resultierende Relevanz strategischer Nachwuchsgewinnung zu verdeutlichen, werden der Personalbedarf und Wettbewerb der Polizeien sowie die Eignungskriterien potenziellen polizeilichen Nachwuchses skizziert, bevor das Erkenntnisinteresse und weitere Vorgehen dieser Studie näher beleuchtet werden.

### 1.1. Personalbedarf und Wettbewerb

Im Sommer 2020 wird in Münster (Westfalen) ein Kindesmissbrauchs-Netzwerk mit bald erkannten überregionalen Ausmaßen entdeckt, das umfassende polizeiliche Ermittlungen erfordert. Dieses Ereignis zeigt erneut den akuten Personalbedarf der Polizeien:

„Mehr Fälle heißt mehr Arbeit. Die Ressourcen sind endlich. Wir finden nicht genug Leute.“ (NRW-Innenminister Herbert Reul, 17.06.2020)

Herbert Reul bemängelt an dieser Stelle den erhöhten Bedarf personeller sowie technischer Mittel. Dieser insbesondere personelle Ressourcenbedarf Polizeivollzugsbeamter<sup>1</sup> (PVB) ist jedoch nur eine scheinbar akute Herausforderung absehbarer Prognosen des demografischen Wandels. Dieser bemisst sich durch die Raten von Geburten, Lebenserwartung und Wanderung (vgl. BMI 2011). Adaptiert auf den Arbeitsmarkt lassen sich daraus potenzieller Nachwuchs mit und ohne Migrationshintergrund sowie die erwartbare Dauer der Erwerbsfähigkeit ableiten, um die organisationale Personalentwicklung abzusehen. Bemessen an der Bevölkerungsentwicklung wird ersichtlich, dass insbesondere durch die sinkende Geburtenrate auch weniger potenzieller personeller Nachwuchs verfügbar ist (vgl.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Manuskript das generische Maskulinum verwendet. Dennoch sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Destatis 2019a). Bis zum Jahr 2030 werden 1,3 Millionen Beschäftigte des Öffentlichen Dienstes pensioniert (vgl. dbb 2020a). Bis 2035 sinkt der erwerbsfähige Bevölkerungsanteil voraussichtlich weiter um 4-6 Millionen Personen (vgl. Destatis 2019b).

Durch die Berücksichtigung vielfältiger Faktoren ist die konkrete Berechnung des Personalbedarfes im Öffentlichen Dienstes komplex und kaum operationalisierbar (vgl. Vesper 2016). Insofern können im Rahmen dieser Arbeit keine konkreten Schlüssel bzgl. der polizeilichen Personalbedarfsplanung aufgezeigt werden, zumal der hier angestrebte Fokus auf der strategischen Ausrichtung der Anwerbung liegt. Jedoch sind vereinzelt Zahlen zu Einstellungsoffensiven, Personalbestand und -entwicklung der Polizeien öffentlich einsehbar, welche den erhöhten Personalbedarf trotz des bald erwartbaren Rückgangs des Bevölkerungswachstums widerspiegeln (vgl. Bundespolizeipräsidium 2020; Bundeskriminalamt 2021; Destatis 2020a).

In Deutschland arbeiten rund 322.000 vollzeitäquivalente Polizeivollzugsbeamte (vgl. Destatis 2020b). Die Anzahl der Polizeianwärter hat sich seit 2010 bereits gut verdoppelt (vgl. Destatis 2020a). Daten des statistischen Bundesamtes zeigen zudem die aktuellen Anzahlen der PVB auf 100.000 Einwohner (s. Abb. 1, links). Es zeigt sich, dass die beiden Polizeien des Bundes<sup>2</sup> die niedrigsten, die drei Stadtstaaten hingegen die höchsten Quoten aufweisen. Die Flächenländer sind in etwa gleich aufgestellt. In absoluten Zahlen der jeweiligen Vollzeitäquivalente (VÄ) ergeben sich entsprechend der unterschiedlichen Bevölkerungszahlen deutlichere Unterschiede, welche die tatsächlichen Größen der jeweiligen Organisationen erkennen lassen (s. Abb. 1).

Die Polizeien des Bundes und der Länder rekrutieren je als eigenständige Organisationen Nachwuchs. Somit besteht an dieser Stelle ein wettbewerbliches Oligopol untereinander. Unter anderem anhand der aufgezeigten Größenunterschiede (s. Abb. 1) lässt sich erahnen, dass die jeweiligen Organisationen über unterschiedliche Ressourcen verfügen, um in diesem Wettbewerb zu bestehen. Die oligopolitische Konkurrenzsituation dürfte jedoch weniger gewichtig für den Wettbewerb sein. Denn Statistiken zeigen, dass der Faktor der Nähe für die Berufsorientierung junger Bewerber relevant ist (vgl. IMK 2014a). Je nach Grenzlage,

---

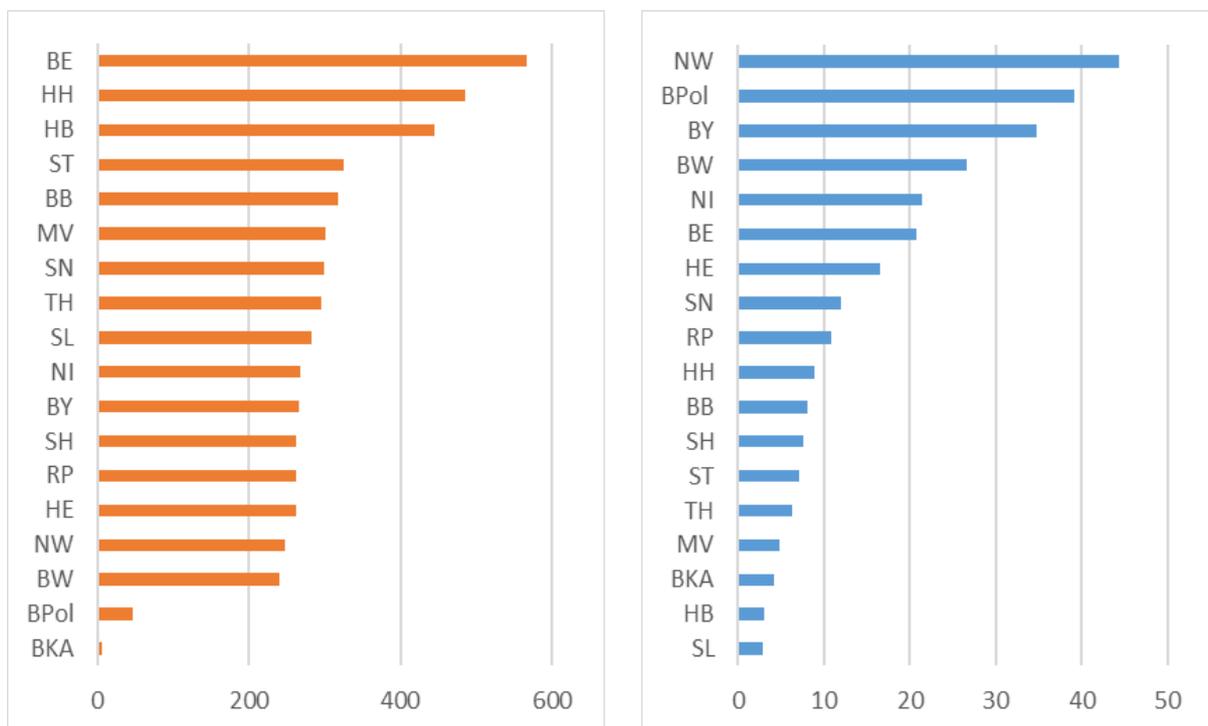
<sup>2</sup> Durch den gemeinsamen Haushalt des Bundes führt das statistische Bundesamt die Polizeien des Bundes kumuliert auf. Die jeweiligen Daten der Bundespolizei und des Bundeskriminalamtes werden hier ergänzend mittels Mailkorrespondenz bei Destatis erfragt. Die Polizei des Bundestages wird in diesem Forschungsvorhaben aufgrund ihrer geringen Mitarbeitergröße von ca. 200 vernachlässigt (vgl. Deutscher Bundestag 2021).

Größe und Infrastruktur sind die individuellen Situationen der Polizeien jedoch unterschiedlich ausgeprägt.

## 1.2. Eignung polizeilicher Bewerber

Laut Becker (2013) liegt der Schlüssel der Wettbewerbsfähigkeit in der Personalentwicklung, welche mit der Personalgewinnung beginnt und langfristig die Organisationskultur prägt. Insofern zeigt sich die langfristige Bedeutung gezielten Ressourceneinsatzes hinsichtlich des Recruitings. In der strategischen Ausrichtung des Recruitings lässt sich auch der Kern der gesellschaftlichen Debatte bzgl. der Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft diskutieren. Denn die personelle Diversität (bspw. Geschlecht, Weltanschauung, Migrationshintergrund) der Poli-

**Abbildung 1: PVB auf 100.000 Einw. in T (links/orange) und PVB in VÄ in T (rechts/blau; vgl. Destatis 2020b)**



Legende: Polizeien des Bundes: BKA = Bundeskriminalamt, BPol = Bundespolizei; Stadtstaaten: BE = Berlin, HB = Bremen/Bremerhaven, HH = Hamburg; Flächenländer: BB = Brandenburg, BW = Baden-Württemberg, BY = Bayern, HE = Hessen, MV = Mecklenburg-Vorpommern, NI = Niedersachsen, NW = Nordrhein-Westfalen, RP = Rheinland-Pfalz, SH = Schleswig-Holstein, SL = Saarland, SN = Sachsen, ST = Sachsen-Anhalt, TH = Thüringen

Quelle: Eigene Darstellung

zeien wird bereits dadurch beeinflusst, welche Zielgruppen sie gezielt als potenziellen Nachwuchs anwerben und zur Personalauswahl zur Verfügung haben. Zugleich sind die Polizeien jedoch rechtlich an das Leistungsprinzip gebunden. Dieses teilweise Spannungsverhältnis steht in der ständigen Diskussion (vgl. Hunold 2008; Ellebrecht & Wisser 2020).

Artikel 3 Grundgesetz beschreibt den Grundsatz der Gleichberechtigung aller Bürger – unabhängig des Geschlechtes, der Herkunft, des Glaubens oder körperlicher Einschränkungen. Das 2006 verabschiedete Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) BGB regelt zudem gleichberechtigte Bildungs- und Berufschancen. Für die Länder gelten je eigene Landesgleichstellungsgesetze (LGG) mit teils unterschiedlichen Bezeichnungen. Weiter regelt Artikel 33 Grundgesetz gleichberechtigte Zugänge aller Staatsbürger zu öffentlichen Ämtern, bezieht sich in Absatz 2 jedoch auf den besagten Leistungsgrundsatz, die sogenannte Bestenauslese:

„Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.“ (Art. 33 Abs. 2 GG)

Wie die nachfolgende Tabelle<sup>3</sup> zeigt, formulieren die Polizeien des Bundes<sup>4</sup> und der Länder je eigene Bewerbungsvoraussetzungen, welche sich teils unterscheiden. Nach erfolgreicher Bewerbung folgt in allen Organisationen der Eignungstest, der in der Regel aus vier Komponenten besteht: schriftlicher und mündlicher Test, Sporttest und ärztliche Untersuchung der Diensttauglichkeit im Sinne der Polizeidienstvorschrift 300 (vgl. Erdmann 2019). Dieses organisationsspezifische Prozedere kann bei Mehrfachbewerbungen zu Herausforderungen der Bewerber führen und setzt eine entsprechend motivierte Bereitschaft jener voraus. Zudem können von der Bewerbung bis zu der Zusage Monate vergehen, in welcher das Interesse an dem Polizeiberuf bestehen bleiben muss, um eine ggf. Zusage weiterhin annehmen zu wollen.

---

<sup>3</sup> Diese Tabelle zeigt die von den jeweiligen Polizeien konkret geforderten Voraussetzungen auf. Sie berücksichtigt Stand Mai 2020 nur die auf den jeweiligen Bewerbungswebseiten angegebenen Voraussetzungen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Beispielsweise hat der Begriff der Verfassungstreue mit dem Grundsatz der Politischen Treuepflicht bundesweit beamtenrechtlich Gültigkeit, wird jedoch nicht von jeder Polizei explizit erwähnt. (Art. 33 Abs. 5 GG; BVerfG 22.05.1975, 2 BvL 13/73)

<sup>4</sup> Dabei unterliegen die Polizeien des Bundes dem §3 Leistungsgrundsatz Bundeslaufbahnverordnung (BLV), dem §9 Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerbern Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) und §9 Auswahlkriterien Bundesbeamtenengesetz (BBG).

**Tabelle 1: Bewerbungsvoraussetzungen der Polizeien des Bundes und der Länder**

	BKA	BPoI	BB	BE	BW	BY	HB	HE	HH	MV	NI	NW	RP	SH	SL	SN	ST	TH
Deutsche Staatsangehörigkeit	*					*												
EU-Staatsangehörigkeit																		
Weitere Staatsangehörigkeit																		
Mindestalter		16	16	16	16,5	17			16	16				16		16	16	
Höchstalter mD		27*	36	29*	32*	30			34	30*				42,5		34*	37	34
Höchstalter gD	41	33*	35*	31	33*	30		36	34	33*	31*	36*	33*	41	36	34*	37	34
Mindestgröße in cm					160*	165*		155	160		163*	163	162*	160	162	160	160	160
Body-Maß-Index 18-27,5																		
Sichtbare Körpermodifikation	nein	nein	nein	individ.		nein	individ.		individ.			individ.	individ.	nein		nein	individ.	
Schwimmnachweis		b	s			b			b		b	b		b	b			b*
Deutsches Sportabzeichen					b*							b					s	b*
Fahrerlaubnis B/17+																		
Kein Konflikt mit dem Gesetz														Indiv				
Wirtschaftlich geordnet																		
Verfassungstreue																		
Gutes Deutsch																		
Gutes Englisch	B1										B1							

\*Ausnahmen sind möglich

Angegeben	Nicht angegeben	Nicht vorhanden
-----------	-----------------	-----------------

Quelle: Eigene Darstellung

Durch das beschriebene marktliche Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt entsteht ein entsprechend wachsender Wettbewerb der Arbeitgeber um Arbeitnehmer. Die Arbeitgeber müssen potenziellen Nachwuchs somit aktiv anwerben und sich als Employer of Choice (vgl. Rampl 2014) positionieren. Um dieses langfristige kommunikative Ziel zu erreichen, bedarf es einer strategischen Herangehensweise. In der Kommunikationswissenschaft knüpft hier die Disziplin der strategischen Kommunikation an, welche unter anderem mittels strategischer Konzeptionierung und darin gipfelnder treffender Zielgruppendefinitionen gezielte Kampagnenarbeit leisten kann (s. Kapitel 2).

### 1.3. Erkenntnisinteresse und Aufbau

In den vorherigen Abschnitten zeigt sich, dass die Bevölkerungsentwicklung die Polizeien auch zukünftig personell herausfordert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die forschungsleitende Frage:

Wie können die Polizeien des Bundes und der Länder langfristig mittels strategischer Kommunikationskonzepte wettbewerbsfähig Nachwuchs anwerben?

Um sich der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern, betrachtet der theoretische Rahmen dieses Forschungsvorhabens eingangs das Instrument der Nachwuchskampagne sowie entsprechende Modelle der strategischen Kommunikationskonzeption für die Kampagnenplanung. Zudem wird ein Einblick in den aktuellen Stand der Forschung gegeben, welcher bis dato noch lückenhaft ist. Anschließend wird der methodische Ansatz der hier erfolgten bundesweiten empirischen Erhebung geschildert. Aufgrund der noch laufenden Projektarbeit können zu dem jetzigen Zeitpunkt (April 2021) noch keine Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden. Jedoch wird abschließend ein kurzer Ausblick auf die weitere geplante Entwicklung dieses Forschungsvorhabens und diesbezüglich erste erkannte Bedarfe gegeben.

Der Fokus dieser Untersuchung liegt nicht auf der Bewertung der bisherigen Strategien, zumal ein Benchmarking hinsichtlich der Individualität von PR-Konzeptionen nicht sinnig ist (vgl. Merten & Künneth 2011). Anwendungsorientiertes Ziel dieser Erhebung ist es, praktikable Handlungsempfehlungen für die polizeiliche Nachwuchswerbung zu formulieren. Diese haben den Anspruch aus Sicht der Polizeibehörden Akzeptanz finden zu können und realistisch umsetzbar zu sein. Dadurch sollen die Polizeien strategisch unterstützt werden, ihre Personalsituation langfristig professionell zu stärken und so ihre exekutive Handlungsfähigkeit weiter zu gewährleisten. Darüber hinaus soll mit dieser Studie eine erste wissenschaftliche Grundlage bzgl. der Konzeptionierung strategischer Kommunikation für die Polizeiforschung geschaffen werden.

## 2. Theoretischer Rahmen

Public Relations – in den Polizeien meist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA) genannt – bezeichnen

„the management of communication between an organization and its publics.“  
(Grunig & Hunt 1984: 6)

Diese vergleichsweise alte Definition hat an Aktualität nicht verloren und beschreibt noch immer den Kern der Öffentlichkeitsarbeit. Da eine Organisation auch um Nachwuchs anzuwerben mit entsprechenden Teilöffentlichkeiten der definierten Zielgruppen in Kontakt treten muss (vgl. Szyszka 2015), kann auch diese Form der Kommunikation den Mechanismen der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet werden. Die dadurch erzielbaren immateriellen Werte (Intangible Assets) können mittels strategischer Kommunikation gesteuert werden (vgl. Zerfaß 2014). Um strategisch Kommunikationsarbeit in Form von Kampagnen leisten zu können, bedarf es einer rahmenden Konzeption (vgl. Bentele 2015), wie die folgenden Unterkapitel zeigen.

### 2.1. Die Nachwuchskampagne

Von der Antike an finden Überlegungen zu strategischer Persuasionsarbeit statt. Edward Bernays (1929, 1947) formuliert als einer der ersten Ansätze zu zielgerichteter Kampagnenarbeit, welche sich auf Grundlagen der Sozialwissenschaften und Verhaltenspsychologie stützen (vgl. SAGE 2021). Seither finden sich zahlreiche Ansätze Kampagnen zu definieren, welche Rogers und Storey im Jahr 1987 zusammentragen. Nach diesen grundlegenden Entwicklungen der wissenschaftlichen Professionalisierung weist eine Kampagne nach Röttger (1998: 667) folgende zentrale Merkmale auf:

„Kampagnen sind dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit, die auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken – werbliche und marketingspezifische Mittel und klassische PR-Maßnahmen – zurückgreifen. Ziele von Kampagnen sind: Aufmerksamkeit erzeugen, Vertrauen in die eigene Glaubwürdigkeit schaffen und Zustimmung zu den eigenen Intentionen und/oder Anschluss handeln zu erzeugen.“

Besagte öffentliche Aufmerksamkeit sollte nicht nur auf Ebene des Individuums zu konkreten Handlungen führen. Auch das Setzen gesellschaftlicher Themenschwerpunkte ist von Bedeutung (vgl. Röttger 2009; Huck-Sandhu 2014). Ein übergeordnetes Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die nachhaltig zugesprochene Handlungslegitimität der Organisation (vgl. Szyszka & Bentele 2015). Da sich zeigt, dass Mitarbeiter aufgrund ihrer Berufserfahrung und darauf basierender Glaubwürdigkeit potenzielle Bewerber beeinflussen können, ist das strategische Einbeziehen der Mitarbeitermotivation und somit internen Perspektive im Sinne eines ganzheitlichen Stakeholderansatzes integrierter Organisationskommunikation gleichfalls relevant für die Nachwuchswerbung (vgl. Böttger 2012; Bruhn 2014; Kanning 2017; Zerfaß 2014). Ein übergeordnetes kommunikatives Ziel müsste somit in der Steuerung der Arbeitgebermarke liegen – sowohl bzgl. der Anwerbung neuer Mitarbeiter, als auch der Bindung des bestehenden Personals. Diesbezüglich ist ebenfalls die authentische Vermittlung von Botschaften bedeutend (vgl. Kanning 2017).

Für den speziellen Begriff der Nachwuchskampagne existiert keine feststehende Definition. Die übergeordnete Kampagnendefinition lässt sich jedoch mit dem Fokus der Ansprache neuer Bewerber auf den Zweck der Nachwuchsrekrutierung adaptieren: Bei den angestrebten Rezipienten des potenziellen Nachwuchses 1. (kognitiv) Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf zu erzeugen, 2. (affektiv) den Polizeiberuf als vertrauenswürdige Alternative und Berufswunsch zu vermitteln und die Entscheidung für eine Bewerbung hervorzurufen, welche 3. (konativ) letztlich als Anschlusshandlung umgesetzt wird.

## **2.2. Das strategische Kommunikationskonzept**

Kampagnen und ihre Wirkung langfristig zu planen und zu steuern bedarf strategischer Konzeptionierung. Ebenfalls seit dem Auftakt von Edward Bernays (1929, 1947) sind sich Theorien der Konzeptionslehre einig über ihren analytischen, strategischen, taktisch-operativen sowie evaluativ-controllenden Charakter mit dem Ziel der steuerbaren Qualitäts- und Erfolgskontrolle von Kommunikation (vgl. Bentele & Nothhaft 2014; Bonfadelli & Friemel 2020; Leipziger 2004; Merten 2013). Diese Schritte müssen nicht eindimensional aufeinanderfolgen, sondern entwickeln sich als dynamischer Prozess in zyklischer Profession fort. Im Folgenden werden die besagten vier übergeordneten Kategorien der Konzepttheorie zusammengefasst.

Der **analytische** Part legt den Grundstein des Konzeptes. Eingangs wird das anzugehende **Problem** erörtert. Auf der Grundlage wird das Umfeld des Problems analysiert, vorzugweise über eine **SWOT**-Analyse. Somit können interne Stärken und Schwächen der Organisation (bspw. Arbeitszeiten, Aufstiegschancen, Boni, Familienfreundlichkeit) sowie externe Risiken und Herausforderungen der Organisationsumwelt (bspw. Trends, Markt, Politik, Recht, Medien) ermittelt werden, welche auf das Problem wirken.

Darauf aufbauend folgt der **strategische** Part. Es wird definiert welche **messbaren Ziele** zur **Lösung** dieses Problems erreicht werden sollen und welche primären sowie sekundären Zielgruppen dazu kommunikativ erreicht werden müssen. Umso exakter die Zielgruppen in ihren insbesondere charakterlichen Eigenschaften formuliert werden, desto absehbarer ist es diese Individuen gezielt ansprechen zu können. Aus den Perspektiven dieser untereinander **trennscharfen Zielgruppen** wird formuliert, wie sich die Organisation ihnen gegenüber **positionieren** möchte und welche **Botschaften** (ungleich einem Slogan) die Zielgruppen entsprechend von der Organisation empfangen sollen. Dieser Schritt verlangt somit die komplexe Fremdperspektive anderer vorzudenken. Diesbezüglich kann es hilfreich sein sogenannte *Persona* zu formulieren, welche spezifische Zielgruppenpersonen fiktiv verkörpern (vgl. Schmidbauer & Jorzik 2017).

Weiter wird **taktisch** erörtert, welche Mittel verfügbar sind. Entsprechend wird ein **terminierter Maßnahmen- und Ressourcenplan** aufgestellt. Unter Berücksichtigung der Analyseergebnisse, Ziel- und Zielgruppendefinitionen, Botschaften-Formulierung und verfügbaren Mittel (zeitlich, finanziell, personell/Knowhow) werden nun die einzelnen Maßnahmen gestaltet und im Rahmen der **Operationalisierung** umgesetzt. Erst an dieser Stelle wird die wahrnehmbare **Kampagne** geplant. Bei der Planung der Maßnahmen sollte vorgedacht werden, wie deren **Wirkungen** evaluiert werden können, um die Zielerreichungen zu überprüfen und zu optimieren.

Die **Evaluation** kann mit unterschiedlichem Tiefgang summativ (zum Ende der Kampagnenlaufzeit) sowie formativ (während der Kampagnenlaufzeit) erfolgen. Je nach Ergebnissen empfiehlt es sich die Maßnahmen und daran angegliederte Konzeptsschritte zu **controllen**, d.h. nachzusteuern. Zudem sollte die Kommunikation des Konzeptvorhabens auch im Sinne einer integrierten Kommunikation (vgl. Bruhn 2014; Zerfaß 2014) gezielt in die Organisation sowie abgestimmt mit weiteren Maßnahmen und Zielen der Öffentlichkeitsarbeit gesteuert werden (*Employer Brand, Corporate Identity*). Zur gezielten Steuerung von Kommunikationsprozessen empfiehlt es sich Instrumente des **Kommunikationscontrollings** heranzuziehen (vgl. Rolke & Zerfaß 2014; Zerfaß 2014).

### **2.3. Definition**

Basierend auf den geschilderten Kriterien strategischer Konzeptionierung von Kommunikationskampagnen richtet sich diese Erhebung an folgender Definition für den Forschungsgegenstand polizeilicher Nachwuchswerbung aus:

Strategische Kommunikationskonzepte umfassen die analytische, strategische, taktisch-operative sowie evaluativ-controllende Herangehensweise kommunikativ zu vermittelnder Botschaften mit dem übergeordneten Ziel der Handlungslegitimität der Organisation Polizei durch immaterielle Wertschöpfung. Neben dem primären Ziel der Handlungslegitimität verfolgen Kommunikationskonzepte speziell für die Kampagnenarbeit weitergehende Ziele auf der Wirkungsebene. Diese beabsichtigen primär die strategisch formulierten, glaubwürdig authentischen Botschaften der Nachwuchswerbung mittels kommunikativer Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum dramaturgisch angelegt an spezifische Zielgruppen potenziell geeigneter Bewerber (primär) sowie deren Bezugsgruppen (sekundär) zu vermitteln. Ziel ist ihre Aufmerksamkeit für den Polizeiberuf zu erzeugen (kognitiv) und ihre Einstellungen (affektiv) bis hin zu ihrem Verhalten (konativ) den Bewerbungs-Botschaften entsprechend langfristig und im Sinne integrierter Organisationskommunikation zufriedenstellend zu beeinflussen.

Die Abbildung 2 dient der Veranschaulichung der hier definierten immateriellen Wertschöpfungskette strategisch konzeptionierter polizeilicher Nachwuchswerbung und stellt die Ausgangsbasis der späteren Analyse Kriterien dieser Erhebungen dar.

## **3. Forschungsstand**

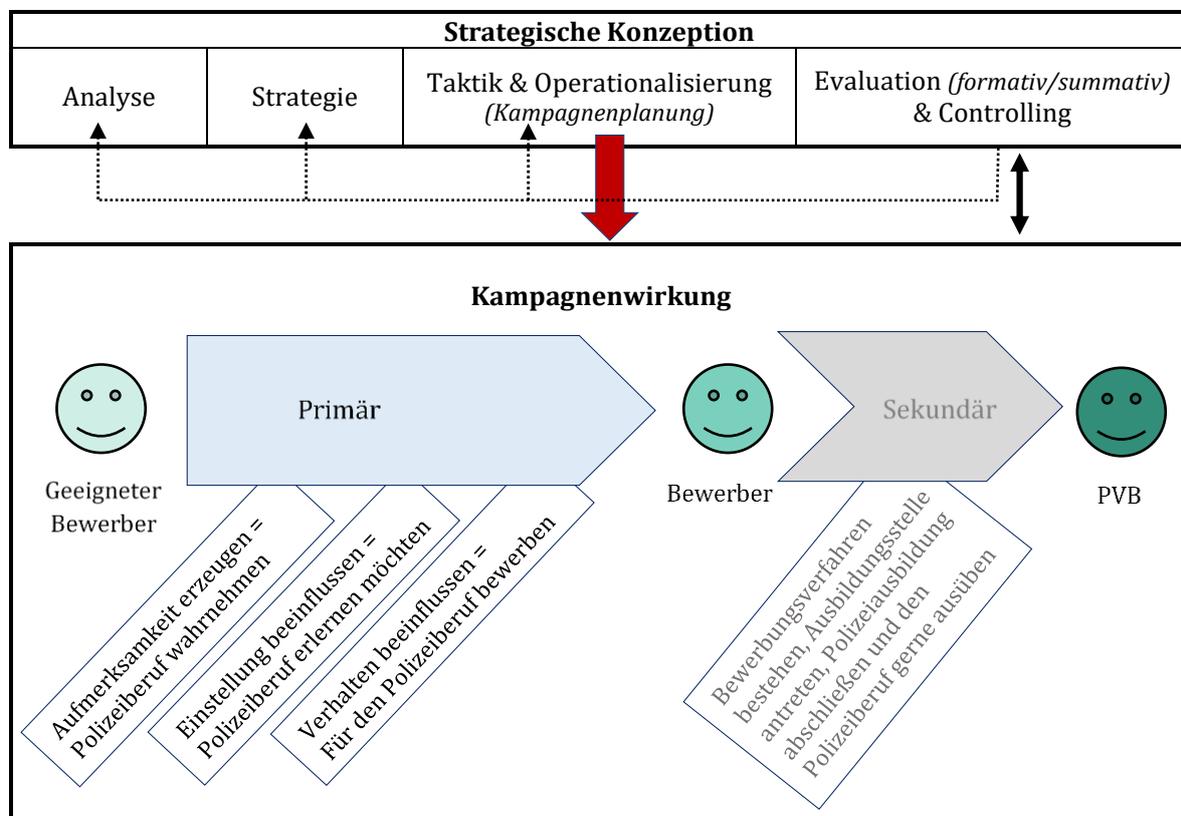
Es existieren kaum einsehbare vergleichbare Untersuchungen strategischer Kommunikationskonzepte. Merten und Künneth (2011) erklären dies durch den wettbewerblichen Charakter der individuellen Kommunikationsstrategien.

Der aktuelle Forschungsstand weist jedoch einzelne an die hier behandelte Thematik angrenzende Studien auf, wie bspw. die Chancen und Herausforderungen von Social Media Recruiting für die Polizei Niedersachsen (vgl. Zydorek & Hosseiny 2012), die grundsätzliche Bedeutung zielgruppenspezifischer Ansprache polizeilicher Nachwuchsgewinnung (vgl. Dreimann 2017), den Bedarf konzeptionell ausgerichteter Personalwerbung am Beispiel der Polizei Bremen (vgl. Herbst 2012) oder die grundsätzliche Profession polizeilicher Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Jarolimek et al. 2019).

Nettelstroth und Kollegen (2020) untersuchen Messverfahren der Personalauswahl und betonen in diesem Zusammenhang den Bedarf die Zielgruppen polizeilichen Nachwuchses konkret zu formulieren. Sie stellen fünf Dimensionen eines Anforderungsprofils auf, welche mittels valider Testverfahren im Rahmen der Auswahl geprüft werden können: Reflektierte Einstellung, Einsatzwille und Interesse, soziale Kompetenz-Kooperation, psychische Stabilität und kognitive Fähigkeit. Sie empfehlen diese ermittelten Faktoren zentral für die Nachwuchswerbung zu berücksichtigen.

Statistiken zeigen die polizeilichen Bestrebungen Bewerber mit Migrationshintergrund anzuwerben, wenngleich diese in den Bewerber- und Einstellungszahlen zumeist weiterhin unterrepräsentiert sind (vgl. Mediendienst Integration 2021). Aktuelle Forschungsprojekte erforschen weiter den polizeilichen Umgang mit

**Abbildung 2: Immaterielle Wertschöpfungskette strategisch konzeptionierter PVB-Nachwuchswerbung**



Quelle: Eigene Darstellung

Diversität (vgl. ZuRecht 2021) und wie sich der demografische Wandel hinsichtlich der Zuwanderungsrate (MIGRATE, vgl. Graevskaia et al. 2021) auf die Organisation Polizei sowie ihre Personalgewinnung auswirkt.

König (2018) macht auf den Optimierungsbedarf interner sowie externer Kommunikation im Sinne der Arbeitgeberattraktivität der Polizei Nordrhein-Westfalens aufmerksam. Weiter untersucht das Projekt WiWePol (Wirkung der Werbekampagne der Polizei Berlin) die zur Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung entwickelte Werbekampagne 110% Berlin hinsichtlich ihrer Wirkung auf die bestehenden PVB Berlins (vgl. HWR 2020). Diese einjährige Studie ermöglicht dadurch einen ersten Einblick in die integrierte Kommunikation der Nachwuchsrekrutierung.

Darüber hinaus existieren einige Masterarbeiten zum Thema polizeilicher Personalgewinnung seitens Absolventen der Deutschen Hochschule der Polizei. Insgesamt zeigt sich eine dynamische Entwicklung in den Polizeien und der Polizeiforschung, die polizeiliche Kommunikationsarbeit zu professionalisieren.

#### **4. Methodischer Ansatz**

Um zu erfahren, inwiefern strategische Kommunikationskonzepte die polizeiliche Nachwuchssituation optimieren können, muss vorerst der Status quo festgestellt werden. Dazu scheint die Einsicht in die jeweiligen konzeptionellen Situationen der Polizeien sinnvoll. Entsprechend wird die Dokumentationslage der Nachwuchswerbung der einzelnen Polizeien mittels ministerieller Anfragen im Juli 2019 bis Juli 2020 erhoben (n=223). Nach der Datenbereinigung liegen n=44 Dokumente für die im November 2020 abgeschlossene qualitative Inhaltsanalyse anhand der in Kapitel 2.3 geschilderten Kriterien vor.

Weiter wird in der Praxis möglicherweise über die rein dokumentierte Lage hinaus konzeptionelle Kommunikationsarbeit geleistet. Um die individuellen Herausforderungen sowie die ggf. nicht dokumentierten Konzeptschritte zu erfassen und so die konzeptionellen Herangehensweisen ganzheitlicher nachvollziehen zu können, bieten sich Experteninterviews mit Verantwortlichen der Nachwuchsgewinnung an. Entsprechend werden von Dezember 2020 bis März 2021 qualitative leitfadengestützte Experteninterviews (ca. 20h) mit 20 Verantwortlichen der 18 Polizeien geführt. Die Interviews finden pandemiebedingt telefonisch statt. Eines der Interviews wird mittels eines Gedächtnisprotokolls dokumentiert. Die Weiteren werden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die hier gewonnenen

Daten werden anhand der in Kapitel 2.3 geschilderten Kriterien mittels MAXQDA ausgewertet.

Die Ergebnisse werden für die einzelnen Polizeien zusammengeführt, um ganzheitliche Situationen der jeweiligen Polizeien zu erkennen. Im Rahmen der Beantwortung der forschungsleitenden Frage werden durch den Abgleich der gewonnenen Erkenntnisse des Status quo mit den eingangs aufgestellten Kriterien die beabsichtigten Handlungsempfehlungen formuliert. Für die spätere Ergebnisdarstellung in Publikationen werden die Polizeien in übergeordnete Kategorien eingeteilt und pseudonymisiert, um im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit keine direkten Rückschlüsse auf einzelne Polizeien und ihre Strategien zu ermöglichen.

Methodische Limitationen sind durch die telefonischen Interviewsituationen gegeben. Zudem handelt es sich um einen dynamischen Forschungsgegenstand, dessen Konzeptsituationen und personelle Zuständigkeiten sich auch während der Projektlaufzeit weiterentwickeln. Darüber hinaus ist nicht ersichtlich, inwiefern möglicherweise weitere konzeptionelle Dokumente während des Erhebungszeitraums existieren.

## **5. Ausblick**

Es zeichnet sich ab, dass die Polizeien unterschiedlich starken Ressourcenbedarf aufweisen, welcher bisher keine bundesweit optimale Nachwuchsgewinnung sowie entsprechende Zielgruppenansprache oder ganzheitliche Konzeptionen ermöglicht. Um diesen ersten Ansatz zur Erfassung der Konzepte auf die Wirkungsebene zu übertragen, könnten weitere Rezeptions- und Wirkungsanalysen angeschlossen werden. Soweit die derzeitige Pandemiesituation es zulässt, soll in einem hieran anknüpfenden Projektteil im Jahr 2022 mittels eines Eyetracking-Experimentes mit Oberstufenschülern untersucht werden, wie einige der aktuellen audiovisuellen Maßnahmen auf die primär angestrebten Zielgruppen wirken. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf die bereits erwähnte Authentizität des vermittelten Bildes des Polizeiberufes gelegt. Ausgehend von dem Konstrukt der Arbeitgebermarke könnte sich im Ausblick des gesamten Teilprojektes der Bedarf einer Arbeitgeberimage-Studie für die Organisation Polizei zeigen.

## 6. Literatur

- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2014). *Konzeption von Kommunikationsprogrammen*. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 357-380. Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. (2015). *Konzeption*. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1122-1123. Wiesbaden: Springer.
- Bernays, E. (1929). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright.
- Bernays, E. (1947). *The Engineering of Consent*. In *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, Vol. 250(1), pp. 130-120.
- BMI (2011). Demografiebericht. PDF: <https://www.berlinerdemografieforum.org/wp-content/uploads/2016/10/demografiebericht.pdf> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2020). *Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich: Grundlagen und Anwendungen*. 3. Auflage. Köln: Halem.
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Dissertation, Handelshochschule Leipzig. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*, 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundeskriminalamt (2021). *Fakten und Zahlen, Personal*, URL: [https://www.bka.de/DE/DasBKA/FaktenZahlen/faktenzahlen\\_node.html#Start](https://www.bka.de/DE/DasBKA/FaktenZahlen/faktenzahlen_node.html#Start) (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Bundespolizeipräsidium (2020). *Jahresbericht 2019*. PDF: [https://www.bundespolizei.de/Web/DE/Service/Mediathek/Jahresberichte/jahresbericht\\_2019\\_file.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bundespolizei.de/Web/DE/Service/Mediathek/Jahresberichte/jahresbericht_2019_file.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- dbb (2020a). *Öffentlicher Dienst: Ein Sanierungsfall*. dbb Jahrestagung 2020. URL: <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/oeffentlicher-dienst-ein-sanierungsfall.html> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).

- dbb (2020b). *Personalgewinnung und -entwicklung*. URL: <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/p/personalgewinnung-und-entwicklung.html> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Destatis (2019a). *14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Variante 2: Moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderung (G2L2W2)*. URL: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&v=2> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Destatis (2019b). *Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt bis 2035 voraussichtlich um 4 bis 6 Millionen*. Pressemitteilung 242/19, 27.06.2019. PDF: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pm-bevoelkerung.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pm-bevoelkerung.pdf?_blob=publicationFile) (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Destatis (2020a). *Zahl der Polizeianwärterinnen und -anwärter seit 2010 mehr als verdoppelt*. Pressemitteilung Nr. N 057 vom 18. September 2020. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20\\_N057\\_742.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_N057_742.html) (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Destatis (2020b). *Öffentlicher Dienst. Vollzeitäquivalente der Beschäftigten im Aufgabenbereich Polizei und den Kernhaushalten des Bundes und der Länder*, 30. Juni 2019. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-polizei.html> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Deutscher Bundestag (2021). *Ausbildung bei der Polizei beim Deutschen Bundestag*. URL: <https://www.bundestag.de/services/stellenangebote/ausbildung/polizei-bewerberkampagne-tea-567178> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Dreimann, A. (2017). *War for Talent – Strategien polizeilicher Nachwuchswerbung aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus*. In R. Ritsert und A. Vera [Hrsg.], *Polizeiwissenschaft in Theorie und Empirie*, Band 8. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Ellebrecht, S. & Wissner, L. (2020). *Spieglein Spieglein an der Wand, wer ist Polizei in diesem Land. Eignung für den Polizeidienst in Deutschland und die Frage nach der Repräsentation*. In H. Groß & P. Schmidt [Hrsg.], *Empirische Polizeiforschung XXIII, Polizei und Migration*, Band 26, S. 292-296. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Erdmann, W. (2019). *Einstellungstest Polizei*, 2. Auflage. Lübeck: Plakos.

- Graevskaia, A., Molapisi, A., Müller, B.P., Müller, N., Thews, J., Behr, R., Brusig, M., Vera, A. & Weiß, A. (2021). *Polizei und Migration: Jenseits von Rekrutierung und Weiterbildung*. IAQ-Report. DOI: <https://doi.org/10.17185/du-publico/74229> (zuletzt aufgerufen am 13.04.2021).
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Herbst, M. (2012). *Strategisches Ausbildungsmarketing*. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 175-224. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Huck-Sandhu, S. (2014). *Corporate Message entwickeln und steuern: Agenda Setting, Framing, Storytelling*. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 651-670. Wiesbaden: Springer VS.
- Hunold, D. (2008). *Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationsentwicklung*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- HWR (2020). *WiWePol – Wirkung der Werbekampagne der Polizei Berlin*. URL: <https://www.hwr-berlin.de/aktuelles/neuigkeiten/neuigkeit-detail/1740-wiwe-pol-wirkung-der-werbekampagne-der-polizei-berlin/> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- IMK (2014a). *Polizeiliche Nachwuchsgewinnung im Lichte des demografischen Wandels*. Bericht, Stand 21. Mai 2014. Anlage zu Nr. 19 der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11. bis 13. Juni in Bonn.
- IMK (2014b). *Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 199. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 11. bis 13. Juni in Bonn*.
- Jarolimek, S., Melzer, A. & Böhmer, M. (2019). *Kommunikation als Profession 2.0 – Das Berufsfeld Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Polizei 2019*. In Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei [Hrsg.], *Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei*, Band 10. Münster: Hochschulverlag der Deutschen Hochschule der Polizei.

- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin, Heidelberg: 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. 508-535. Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, L. (2018). *Arbeitgeberattraktivität der Polizei Nordrhein-Westfalen*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Leipziger, J. W. (2004). *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Mediendienst Integration (2021). *Interkulturelle Öffnung – Polizist\*innen mit Migrationshintergrund*, März 2021, Berlin. PDF: [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen\\_mit\\_Migrationshintergrund\\_2021.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen_mit_Migrationshintergrund_2021.pdf) (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Merten, K. & Künneth, C. (2011). *Konzeption von PR-Konzeptionen*. In *prmagazin*, Heft 9/2011, S. 64-69.
- Merten, K. (2013). *Konzeption von Kommunikation – Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nettelstroth, W., Martens, A. & Binder, H. (2020). *Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- NRW-Innenminister Herbert Reul (2020). *Missbrauchskomplex: Opfersuche geht für Ermittler vor*, *SZ.de*, 17.06.2020. URL: <https://www.sueddeutsche.de/politik/landtag-duesseldorf-missbrauchskomplex-opfersuche-geht-fuer-ermittler-vor-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200616-99-449104> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Rampl, L. V. (2014). *How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands*. In *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, Issue 13-14, pp. 1486-1504.
- Rogers, E. & Storey, D. (1987). *Communication Campaigns*. In C.R. Berger & S.H. Chaffee [Eds.], *Handbook of Communication Science*, pp. 817-846. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- Rolke, L. & Zerfaß, A. (2014). *Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen*. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 863-885. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rösch, M. & Vera, A. (2012). *Auswirkungen der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei der Polizei am Beispiel des Polizeipräsidiums Unterfranken*. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 57-120. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Röttger, U. (1998). *Kampagnen*. In Ottfried, J., Sarcinelli, U. & Saxer, U. [Hrsg.], *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft*. Opladen Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U. (2009). *Campaigns (f)or a better world?* In U. Röttger [Hrsg.], *PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*, 4. Auflage, S. 9-23. Wiesbaden: Springer VS.
- SAGE (2021). *The History of Modern Public Relations. From Barnum to Lee, Bernays to Page, and Other Public Relations Pioneers*. SAGE Publications.
- Schmidbauer, K. & Jorzik, O. (2017). *Wirksame Kommunikation – mit Konzept*. Berlin: Talpa-Verlag.
- Szyszka, P. & Bentele, G. (2015). *Legitimität/Legitimation*. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1126. Wiesbaden: Springer.
- Szyszka, P. (2015). *Zielgruppen*. In R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele [Hrsg.], *Handbuch der Public Relations*, 3. Auflage, S. 1162. Wiesbaden: Springer.
- Vera, A. & Kokoska, W. (2009). *Die Polizei als alternde Organisation – Konsequenzen für das Personalmanagement*. In Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei [Hrsg.], *Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements der Polizei*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2009/1-2, S. 11-46. Dresden: SDV.
- Vera, A. & Kölling, K. (2012). *Cop Culture in einer alternden Polizei*. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedin-*

- gungen des demographischen Wandels, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 11-56. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Vesper, D. (2016). *Aktuelle Entwicklungstendenzen und zukünftiger Personalbedarf im Öffentlichen Dienst*. Gutachten erstellt im Auftrag des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung in der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.
- Weiler, T. (2012). *Zur Ausprägung von Gesundheitsindikatoren in der Saarländischen Vollzugspolizei*. In A. Vera [Hrsg.], *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 2012/2, S. 121-174. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Zerfaß, A. (2014). *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling*. In A. Zerfaß & M. Piwinger [Hrsg.], *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, S. 21-80. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ZuRecht (2021). *ZuRecht – Die Polizei in der offenen Gesellschaft*. URL: <https://www.projekt-zurecht.de/> (zuletzt aufgerufen am 15.04.2021).
- Zydorek, C. & Hosseiny, S. (2012). *Social Media Recruiting bei der Polizei Niedersachsen*. In M. Schulten, A. Mertens & A. Horx [Hrsg.], *Social Branding*, S. 329-345. Wiesbaden: Springer.