

Verena Thomas

## **Dynamische Fähigkeiten der Polizei NRW: Innovative Chancen von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz in der Personalwerbung**

Dynamische Fähigkeiten gelten für die Polizei angesichts der Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes als zentrale Erfolgsfaktoren zur Optimierung des Recruitings. Rasante Weiterentwicklungen, insbesondere in Bereichen der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz, fordern eine schnelle und effektive Reaktionsfähigkeit. Im Rahmen einer qualitativ-empirischen Untersuchung werden die aktuellen Herausforderungen, wie z. B. der demografische Wandel, der Personalwerbung der Polizei NRW identifiziert und dynamische Fähigkeiten festgestellt, die eine Optimierung des Recruitings gewährleisten. Die Polizei NRW besitzt durchaus eine Innovationskraft, die mit Hilfe von Sensibilisierungsprogrammen und der Akzeptanz neuer Technologien gestärkt werden kann, um somit die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.

*Schlagwörter:* Digitalisierung, Dynamische Fähigkeiten, Künstliche Intelligenz, Polizei, Recruiting

### **Dynamic police capabilities: Innovative opportunities for digitalization and artificial intelligence in recruitment**

In view of the demands of the modern labour market, dynamic skills are considered key success factors for the police when it comes to optimizing recruitment. Rapid developments, particularly in the areas of digitalization and artificial intelligence, demand a fast and effective ability to react. As part of a qualitative-empirical study, the current challenges, such as demographic change, of police recruitment are identified and dynamic capabilities are determined that ensure the optimization of recruiting. The police certainly have an innovative strength that can be strengthened with the help of awareness programs and the acceptance of new technologies in order to increase their attractiveness on the job market.

*Keywords:* Artificial Intelligence, Digitalization, Dynamic Capability, Police, Recruitment

### **1. Einführung**

Die Polizei als Vollzugsorgan und Teil der staatlichen Exekutive wird hinsichtlich einer sich rasant ändernden Umwelt stets dazu aufgefordert, sich an deren Dynamik anzupassen (Thomas & Vera, 2019, S. 219, 222). Die dynamische Umwelt bezeichnet die Gesamtheit externer Veränderungen, wie z. B. gesellschaftliche Entwicklungen, technologische Innovationen oder veränderte rechtliche Rahmenbedingungen, auf die sich private und öffentliche Einrichtungen fortwährend anpassen müssen, um ihre Leistungsfähigkeit zu sichern (Teece et al., 1997, S. 516). Aktuell werden Polizeiorganisationen aufgrund des demografischen Wandels,

des sozialen Wertewandels und der fortschreitenden Technisierung vor die Herausforderungen gestellt, ihre Funktionsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber:in nachhaltig zu sichern (Ganselmayer, 2017, S. 6-8). Die Nachwuchswerbung und das Recruiting gewinnen in diesem Kontext besonders an Bedeutung, da sie für die Sicherstellung eines qualifizierten Personalbestands zentral und damit wichtige Faktoren für den Organisationserfolg sind (Graßl, 2023, S. 98, 99; Jarolimek et al., 2023, S. 112). Zur theoretischen Fundierung dieser Herausforderungen bietet das Konzept der dynamischen Fähigkeiten einen geeigneten Rahmen.

Dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) umfassen allgemein die Befähigung von Organisationen, externe Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen, Chancen und Risiken zu identifizieren und die eigenen Ressourcen, Prozesse sowie Strukturen entsprechend weiterzuentwickeln (Teece et al., 1997, S. 516; Breznik & Hisrich, 2014, S. 374–378). Während dieser Ansatz in der betriebswissenschaftlichen Forschung als Schlüsselfaktor für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit gilt, ist seine Übertragung auf den öffentlichen Sektor noch vergleichsweise neu (Thomas & Vera, 2019, S. 219; Jann, 1987, S. 141–143). Gerade für Organisationen wie die Polizei, die traditionell durch hierarchische und bürokratische Strukturen geprägt sind, können dynamische Fähigkeiten einen fortschrittlichen Ansatz darstellen, um flexibel auf externe Veränderungen zu reagieren und langfristig handlungsfähig zu bleiben (Kattel, 2022, S. 4-8; Haberfeld, 2012, S. 2). Im Kontext der Nachwuchswerbung können dynamische Fähigkeiten innovative Perspektiven eröffnen, um die Attraktivität und Stabilität von Polizeiorganisationen auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Sie ermöglichen Wettbewerbsvorteile, optimierte Arbeitsprozesse und eine zielgerichtete Reaktion auf die Erwartungen potenzieller Bewerber:innen (Windeler et.al., 2018, S. 17-20; Achouri, 2018, S. 11-13). Innovationen werden in diesem Zusammenhang als gezielte Reaktionen auf externe Veränderungen verstanden, die darauf abzielen, bestehende Strukturen, Prozesse oder Kommunikationsformen weiterzuentwickeln, um damit der Anpassungsfähigkeit und Modernisierung organisatorischer Praktiken im Recruiting der Polizei zu dienen (Tidd & Bessant, 2018, S. 21-22; Windrum & Koch, 2008, S. 3-5).

Eine zentrale Herausforderung für die Polizei auf dem Arbeitsmarkt besteht derzeit darin, dass sich der klassische Arbeitsmarkt zunehmend zu einem Bewerber:innen-Markt entwickelt, wodurch sich die Rollenverhältnisse zwischen Organisation und Interessierten verändert, was von der Polizei ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit erfordert (Hesse, 2020, S. 802-805; Ullah & Witt, 2018, S. 1, 30). Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten zeigt sich für die Polizei insbesondere in der Implementierung digitaler Technologien in den Recruiting-Prozessen. Dazu zählen der gezielte Einsatz von Social Media, die Nutzung datenbasierter Analysetools sowie die potenzielle Integration von Künstlicher Intelligenz (nachfolgend: KI; Autor:in 3 & Autor:in 1, 2023, S. 113–119). Diese Maßnahmen eröffnen moderne Problemlösungsstrategien, die es der Polizei ermöglichen, Bewerber:innen passgenauer anzusprechen, flexibel mit ihnen zu kommunizieren und sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, dem sogenannten „War for Talent“, gegenüber dem privaten Sektor zu behaupten, indem sie vergleichbare Modernisierungsschritte vollzieht (Graßl, 2023, S. 98-101.; Jäger, 2018b, S. 215-218.; Jäger & Petry, 2018, S. 31). Damit wird das Konzept der dynamischen Fähigkeiten nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch für Polizeibehörden zu einem zentralen Erfolgsfaktor (Puderbach et al., 2017, S. 60-63).

Dieser Beitrag stellt eine empirische Untersuchung vor, die auf einem methodisch-qualitativen Ansatz basiert und die dynamischen Fähigkeiten der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen

(nachfolgend: NRW) im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen im Recruiting analysiert. Im Fokus steht die Frage, wie sich die Personalwerbung der Polizei NRW im Zuge der digitalen Transformation durch den Einsatz neuer Technologien weiterentwickeln kann, um ihre Anpassungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu stärken. Auf Grundlage qualitativer Expert:innen-Interviews werden dabei zentrale dynamische Fähigkeiten identifiziert und ihre Bedeutung für die Optimierung der Recruiting-Strategien der Polizei NRW herausgearbeitet. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. Was sind die aktuellen Herausforderungen für die Personalwerbung der Polizei NRW und welche dynamischen Fähigkeiten tragen zu ihrer Bewältigung bei?
2. Inwiefern beeinflussen Digitalisierung und KI die Personalwerbung der Polizei NRW?
3. Welche Handlungsempfehlungen sind für die Effektivität dynamischer Fähigkeiten in der Personalwerbung der Polizei NRW bedeutsam?

Mit dieser Untersuchung wird eine Forschungslücke adressiert, da die Verknüpfung von Digitalisierung, KI und dynamischen Fähigkeiten im öffentlichen Sektor bislang kaum untersucht wurde. Ziel ist es, die Bedeutung dynamischer Fähigkeiten für die Polizei NRW im Hinblick auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt systematisch herauszustellen.

## 2. Aktueller Forschungsstand

Die Anwendung des Dynamic-Capabilities-Ansatzes in der Personalwerbung der Polizei NRW lässt sich anhand der Dimensionen *Sensing*, *Seizing* und *Reconfiguring/Transforming* nach David J. Teece systematisch verdeutlichen (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Im Bereich des *Sensing* wird die Fähigkeit beschrieben, Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig zu erkennen und in strategische Überlegungen zu integrieren (Teece, 2007, S. 1322-1326). Für die Polizei NRW bedeutet dies insbesondere die Beobachtung von Trends in sozialen Netzwerken, die Analyse der Erwartungen von Bewerber:innen sowie die Nutzung datenbasierter Instrumente, um Zielgruppen besser zu verstehen (Jäger & Petry, 2018, S. 27; Warhurst & Hunt, 2019, S. 1-3; Joh, 2018, S. 1139). Auch die frühzeitige Wahrnehmung technologischer Entwicklungen, wie der Einsatz von KI im Recruiting stellt eine wesentliche Fähigkeit dar, um Chancen und Risiken angemessen einzuschätzen zu können. Im Recruiting der Polizei gewinnen im Zuge dessen insbesondere Chatbots (vgl. Bundespolizei) und virtuelle Realitäten an Bedeutung (Abendschein & Thomas, 2023, S. 137-138). Das *Seizing* bezieht sich auf die aktive Nutzung von Chancen (Teece, 2007, S. 1326-1334). Hierzu zählen z. B. der strategische Aufbau und die Pflege einer attraktiven Arbeitgeber:innen-Marke in der Form eines digitalen Employer Brandings, um langfristig in Verbindung mit einer zielgruppenorientierten Kampagne ein modernes Bild der Polizei NRW als Arbeitgeber:in zu vermitteln (Stierle & Lakner, 2017, S. 996). Ebenso relevant sind die gezielte Nutzung sozialer Medien zur Reichweiterhöhung, der Einsatz von Chatbots oder eines digitalen Assistenten zur direkten Kommunikation mit Bewerber:innen. Solche Maßnahmen ermöglichen eine passgenaue Ansprache und tragen zur Erhöhung der Attraktivität der Polizei NRW im Wettbewerb bei (Abendschein & Thomas, 2023, S. 141-142). Unter *Reconfiguring/Transforming* ist schließlich die kontinuierliche Weiterentwicklung organisationaler Strukturen und Prozesse zu verstehen (Teece, 2007, S. 1334-1341). Für die Personalwerbung der Polizei NRW bedeutet dies, Recruiting-Prozesse kontinuierlich an veränderte Bedürfnisse der Bewerber:innen anzupassen. Die Einführung eines KI-basierten Auswahlverfahrens unter Beachtung rechtlicher und ethischer Rahmenbedingungen kann die

digitale Kompetenz der eigenen Mitarbeiter:innen stärken, die Entscheidungsprozesse durch eine gezielte Analyse der Datensätze beschleunigen und eine zeitnahe Rückmeldung ermöglichen (Abendschein & Thomas, 2023, S. 113–119).

Auf Grundlage des Dynamic-Capabilities-Ansatzes nach Teece et al. (1997, 2007) wird ersichtlich, dass dynamische Fähigkeiten im Recruiting nicht allein als Reaktion auf externe Veränderungen verstanden werden dürfen, sondern vielmehr als strategische Ressource, die der Polizei NRW eine nachhaltige Positionierung im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen kann. Gleichwohl zeigt sich, dass bisher nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen vorliegen, die die Bedeutung dynamischer Fähigkeiten im Kontext deutscher Polizeibehörden systematisch analysieren. Zwar werden Themen wie Nachwuchswerbung in Verbindung mit Digitalisierung oder KI diskutiert, der spezifische Zusammenhang von dynamischen Fähigkeiten mit neuen Technologien bleibt jedoch bislang weitgehend unberücksichtigt.

Abendschein und Thomas (2023) stellten in einer qualitativ-empirischen Untersuchung der Nachwuchswerbung der Polizei Baden-Württemberg (nachfolgend: BW) fest, dass KI-basierte Systeme Gestaltungsspielräume im Recruiting durch die Befreiung von Routineaufgaben schaffen können. Organisationale Aufgaben, wie z. B. die Sichtung und Vorauswahl von Bewerbungen, können deutlich schneller und effizienter bearbeitet werden (Abendschein & Thomas, 2023, S. 141). Darüber hinaus wurde die Kommunikation als zentrale Priorität herausgestellt, wobei insbesondere die Persönlichkeit der Bewerber:innen sowie die spezifischen Anforderungen des Polizeiberufs im Vordergrund stehen. In diesem Zusammenhang wurde KI, z. B. in Form eines Chatbots, als wertvolle Unterstützung bewertet, da sie durch die schnelle und transparente Beantwortung von Anfragen zur Stärkung der Bewerber:innen-Bindung beitragen kann. Sie wurde jedoch nicht als Ersatz für persönliche Gespräche betrachtet, da diese ein höheres Maß an Vertrauen schaffen und die Möglichkeit bieten, wechselseitig auf emotionale und nonverbale Signale einzugehen (Abendschein & Thomas, 2023, S. 142). Zudem wurde der Einsatz virtueller Realitäten als vielsprechendes Anwendungsfeld mit hoher Zustimmung genannt, da entsprechende Simulationen den Polizeialltag realitätsnah veranschaulichen können. Erfahrungen mit derartigen Systemen gab es zu diesem Zeitpunkt bei der Polizei BW jedoch nicht (Abendschein & Thomas, 2023, S. 136-138). Die dynamischen Fähigkeiten der Polizei BW waren nicht Bestandteil der Untersuchung.

Puderbach et al. (2017) betonen die bislang geringe Zahl wissenschaftlicher Untersuchungen zu dynamischen Fähigkeiten im öffentlichen Sektor. Die Gründe liegen in der Vielzahl beteiligter Personen, bürokratischen Strukturen sowie der fehlenden Priorisierung von Wettbewerbs- und Profitorientierung. Während Unternehmen dadurch klare Vorteile erzielen, wie z. B. schnelle Entscheidungswege, stellt sich im öffentlichen Sektor die Frage, wie dynamische Fähigkeiten koordiniert werden können, um spezifische Ziele in komplexen organisationalen Strukturen zu erreichen. Bisher liegt kein umfassendes Wissen über deren Spezifikation vor (Puderbach et al., 2017, S. 58; Pablo et al., 2007). Puderbach et al. analysierten deshalb in einer explorativ-qualitativen Einzelfallstudie in Kaiserslautern dynamische Fähigkeiten der Stadtverwaltung (Puderbach et al., 2017, S. 58-61., 63-65). Sie zeigen, dass diese Fähigkeiten insbesondere in der rechtzeitigen Erkennung (*Sensing*) von Chancen und Risiken sowie in der Befähigung bestehen, diese zu ergreifen (*Seizing*) (Puderbach et al., 2017, S. 69; Teece et al., 1997; Teece, 2007, S. 1322-1334). Da diese Fähigkeiten jedoch an konkrete Herausforderungen der Stadtverwaltung gebunden sind, verweisen die Autor:innen darauf, dass Themen des öffentlichen Sektors vielfältige innerorganisatorische Strukturen berühren und daher kein fester Satz

an dynamischen Fähigkeiten existieren kann. Unterschiedliche Akteurskonstellationen erfordern unterschiedliche Fähigkeiten, um flexibel auf ein spezifisches Thema reagieren zu können (Puderbach et al., 2017, S. 76; Müller-Seitz et al., 2015; Müller-Seitz et al., 2016). Neben langfristigen und fortlaufenden Prozessen, wie es häufig in klassischen Unternehmen vorzufinden ist, steht der öffentliche Sektor vor der Herausforderung, auch kurzfristige Aufgaben effizient zu lösen. Sobald die erwünschten Ergebnisse erzielt sind, muss sich die Organisation neu orientieren (*Reconfiguring/Transforming*) und Aufgabenfelder sowie beteiligte Akteur:innen anpassen (Puderbach et al., 2017, S. 77; Nigam & Ocasio, 2010; Teece et al., 1997; Teece, 2007, S. 1334-1341). Dynamische Fähigkeiten im öffentlichen Sektor sind daher als Anpassungsleistungen an spezifische Problemlagen zu verstehen. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur:innen sowie das Erkennen von Zielen, Nutzen und Konflikten sind hierfür Schlüsselfaktoren (Puderbach et al., 2017, S. 77).

Da wissenschaftliche Untersuchungen zu dynamischen Fähigkeiten im öffentlichen Sektor in Deutschland bislang nur in begrenztem Umfang vorliegen, ist es sinnvoll, auch internationale Forschungsergebnisse mit einzubeziehen. Die Vergleichbarkeit zu deutschen Polizeibehörden ist jedoch nicht unproblematisch, da Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen, den organisatorischen Strukturen, den politischen Steuerungsmechanismen sowie in der gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenüber der Polizei bestehen können. Dennoch zeigen internationale Studien Hinweise auf, welche Chancen und Risiken mit der Einführung digitaler Technologien verbunden sind und liefern Impulse für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, die im deutschen Kontext diskutiert werden können.

Gundhus et al. (2022) untersuchten den Umgang von Polizeiorganisationen in Norwegen mit der fortschreitenden Digitalisierung. Im Mittelpunkt standen dabei nicht die dynamischen Fähigkeiten selbst, sondern der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und tayloristischen Managementprinzipien. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Digitalisierung die Organisationsstruktur sowie -kultur der Polizei in Form einer stärkeren Standardisierung der polizeilichen Aufgaben und Funktionen beeinflusst. Sie fungiert als Schlüsselement, um Ermessungsspielräume durch Standardisierung und Spezialisierung polizeilicher Aufgaben einzuschränken. Die Arbeitsabläufe der Organisationen werden durch eine spezialisierte Arbeitsteilung verkürzt. Zudem lässt sich feststellen, dass die Ziele und Aufgaben der Polizei durch eine breitere Wissensbasis messbarer werden (Gundhus et al., 2022, S. 27-28., 30, 32, 36-38.).

Satyaputra et al. (2023) verweisen, basierend auf einer empirisch-quantitativen Datenanalysetechnik, auf einen signifikant positiven Einfluss von dynamischen Fähigkeiten auf die Leistung der Regionalpolizei Süd-Sumatra (Satyaputra et al., 2023, S. 120). Sie verstehen dynamische Fähigkeiten in Anlehnung an Cohen und Levinthal (1989) als Anpassungsfähigkeiten von Unternehmen und Organisationen, wobei das Erkennen von Neuerungen und Veränderungen sowie eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf diese von enormer Bedeutung sind. Darüber hinaus bilden die adaptiven, absorptiven und innovativen Fähigkeiten die drei Kernelemente dynamischer Fähigkeiten (Satyaputra et al., 2023, S. 116; Wang & Ahmed, 2007). Die Diskussion der Ergebnisse zeigt in Bezug auf die Polizei, dass dynamische Fähigkeiten durchaus zu einer positiven und innovativen Weiterentwicklung der Organisation beitragen.

Auch Fu und Chang (2019) versuchten der Frage nach der Bedeutung dynamischer Fähigkeiten in Verbindung zu Innovationen nachzugehen. Sie untersuchten anhand einer Clusteranalyse, welche dynamischen Fähigkeiten den Kern von Dienstleistungsinnovationen in Taiwan bilden (Fu & Chang, 2019, S. 60). Sie fanden heraus, dass insbesondere die Polizei, die Land-

verwaltung und die öffentlichen lokalen Gesundheitszentren im häufigen Kontakt zu Bürger:innen stehen und somit eine verbesserte Dienstleistung gewährleistet werden kann. Der öffentliche Dienst hat ein Bewusstsein für die potenziellen Bedürfnisse der Menschen und kann daher die organisationale Leistung sowie Qualität durch innovative Methoden verbessern (Fu & Chang, 2019, S. 72-73). Die Ausrichtung dynamischer Fähigkeiten auf Innovationen im Dienstleistungsbereich können Chancen schaffen, trotz bürokratischer Strukturen und traditioneller Regeln innovativ zu denken und zu handeln (Fu & Chang, 2019, S. 73-74).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bisherige Studien zwar wichtige Impulse zu dynamischen Fähigkeiten und zum Thema Digitalisierung liefern, bislang jedoch die Rolle dieser Fähigkeiten im Kontext der polizeilichen Personalwerbung kaum berücksichtigt wird. Diese Forschungslücke bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung, deren Schwerpunkt auf der Frage liegt, welche dynamischen Fähigkeiten für die Personalwerbung der Polizei NRW im Zusammenhang mit einer digitalen Transformation besonders relevant sind und inwiefern digitale Technologien deren Entwicklung unterstützen können.

### 3. Methodik

Die dynamischen Fähigkeiten polizeilicher Personalwerbung stellen insbesondere vor dem Hintergrund neuartiger Technologien Themenfelder mit wenig vorherrschender Literatur dar. Daher eignet sich für die empirische Untersuchung der in der Einführung präsentierten Forschungsfragen ein explorativ-methodisches Vorgehen. Aufgrund der Länderunterschiede in Bezug auf das Auswahlverfahren von Bewerber:innen der Polizei, ist es sinnvoll, die Konzentration zunächst auf ein einzelnes Bundesland zu legen. Angesichts der hohen Bevölkerungsdichte und des expandierenden Dienstleistungssektors, welcher auf eine hohe Konkurrenz für die Polizei auf dem Arbeitsmarkt deuten könnte, wurde für die Untersuchung NRW ausgewählt (vgl. Statista). Die Datenerhebung erfolgte in den Jahren 2021/2022 anhand einer empirisch-qualitativen Methode der Interviewführung, um die sozialen und organisationalen Prozesse bezüglich dynamischer Fähigkeiten in der Personalwerbung zu analysieren.

#### 3.1. Datenerhebung

Für die Interviews wurden Personalwerber:innen aus insgesamt 39 Polizeipräsidien und des Landesamtes für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (nachfolgend: LAFP NRW) eingeladen, um an dieser Untersuchung teilzunehmen. Diese sollten als Expert:innen für das zu untersuchende Themenfeld fungieren, weil sie den Erstkontakt zu den potenziellen Bewerber:innen herstellen, während des gesamten Auswahlprozesses beratend zur Seite stehen sowie über bedeutsame Kenntnisse von den derzeitigen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt verfügen. Zudem besitzen die Personalwerber:innen persönliche Berufserfahrungen aus den von ihnen durchgeführten Beratungsgesprächen und können somit von den Anforderungen der Polizei NRW, aber auch von den Bedürfnissen des potenziellen Nachwuchses berichten. Informationen über Erfolge und Misserfolge von Kampagnen zur Nachwuchsgewinnung vor dem Hintergrund fortschreitender Digitalisierung können mithilfe dieser Methodik gesammelt werden (Meuser & Nagel, 2010, S. 376-379). Es ist zu vermuten, dass Digitalisie-

rung, soziale Medien und die potenzielle Einführung von KI für die Tätigkeit der Personalwerber:innen herausragende Rollen spielen, aufgrund der wachsenden Bedeutsamkeit dieser Faktoren im allgemeinen Arbeitsalltag (Dannhäuser, 2020b, S. 2; Hesse, 2020, S. 802, 814; vgl. Joh, 2018, S. 1139-1140). Diese Auswahl der Expertise erscheint zudem sinnvoll, da die Personalwerber:innen selbst zukünftig mit neuartiger Technologie arbeiten würden und somit bereits im Vorfeld Vor- sowie Nachteile ansprechen können.

An der Untersuchung nahmen 13 Behörden des Landes NRW teil. Insgesamt standen für die Interviews 15 Proband:innen zur Verfügung. Darunter befanden sich acht Frauen und sieben Männer. Das Durchschnittsalter der Proband:innen lag bei 39,53 Jahren und die durchschnittliche Tätigkeitsdauer in der Personalwerbung bei 6,8 Jahren. Aufgrund der zu diesem Zeitpunkt vorhandenen pandemischen Lage durch Covid-19 wurden 13 Interviews per Telefon und zwei über den Zoom-Account der jeweiligen Person per Online-Videokonferenz durchgeführt. Darüber hinaus ist anzumerken, dass ein Interview aufgrund von Zeitengpässen an zwei Terminen stattfand. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 65,49 Minuten. Die Interviews erfolgten weniger strukturiert und unterlagen minimalen Vorgaben. Um eine Kombination aus einem narrativem und einem Leitfaden gestützten Interview zu bilden, wurde die Interviewtechnik des episodischen Interviews verwendet. Bei dieser Technik dient der Leitfaden als Impulsgabe zur Ansprache der einzelnen Themengebiete, die von den Forschungsfragen abgeleitet werden und somit direkten Bezug nehmen. Dariüber hinaus wird den Proband:innen genügend Zeit gegeben, ihre erlebten Situationen zu schildern und diese mit bedeutsamen Beispielen aus ihrem Berufsalltag zu festigen (Flick, 2014, S. 194-196, S. 227-230). Diese Technik der Gesprächsführung ist somit sehr gut im Rahmen dieser Expert:innen-Interviews anwendbar, weil sie subjektives Wissen, persönliche Erfahrungen sowie Einschätzungen mit dem Fachwissen im spezifischen Berufsfeld der Polizei verbindet (Flick, 2011, S. 273-280).

Der angewandte Leitfaden bestand aus fünf Themenkomplexen, die neben einführenden und demografischen Fragen auf das Human Ressource Management der Polizei, die Digitalisierungsprozesse und Social Media, die Einführung von KI und die Covid-19-Pandemielage zielten. Die Gespräche wurden mit Hilfe von zwei Diktiergeräten aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurde darauf geachtet, dass die einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl eingehalten wurden. Demnach erfolgte keine besondere Kennzeichnung von Betonungen, Lautstärke oder Wort- und Satzabbrüchen. So genannte Lückenfüller wie ‚äh‘, ‚ähm‘ und Stotterer wurden nicht berücksichtigt. Der Fokus lag auf guter Lesbarkeit und priorisierte den semantischen Inhalt des Gesprächs (Dresing & Pehl, 2018, S. 16-19). Die Transkripte wurden auf Wunsch der Proband:innen vollständig anonymisiert, sodass weder ihre Namen noch die genauen Behörden öffentlich bekannt gegeben werden.

### 3.2. Datenauswertung

Die Auswertung der Transkripte erfolgte nach der Grounded Theory von Strauss und Corbin (1998). Diese Analysemethode schult theoretische Sensibilität und ermöglicht es somit, bedeutsame Informationen im Datenmaterial zu identifizieren. Der gesamte Vorgang begünstigt eine systematische Datensammlung, die einer planvollen Aufbereitung der Ergebnisse dient, und bietet die Möglichkeit einer vollständigen Erfassung des Forschungsthemas. Falls sich die Sinnhaftigkeit der Aufstellung eines theoretischen Modells in Bezug auf die Ergebnisdarstellung erschließt, kann dieses basierend auf der Grounded Theory konstruiert werden (Strauss &

Corbin, 1998, S. 7, S. 12 ff., S. 19-23). Ein spezifischer Kodierungsprozess schafft die Voraussetzung zur Identifizierung tragender Phänomene der Forschungsthematik im Datenmaterial. Diese werden benannt und zu konkreten Konzepten zusammengefasst, die eine ständige Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten im Auswertungsprozess gestatten.

Die Grounded Theory gründet sich somit auf einer konzeptuellen Organisation von Daten, dessen Eigenschaften und Dimensionen fortlaufend miteinander verglichen werden (Strauss & Corbin, 1998, S. 19-23, S. 46-49., S. 73). Ideen, Erfahrungen und Ereignisse können in Bezug auf die konkret entstandene Situation mit den zu untersuchenden Forschungsfragen verbunden werden. Enthaltene Wissensbestände, die zu deren Beantwortung beitragen, können auf abstrakte Weise miteinander verglichen werden. Ziel der Grounded Theory ist die Feststellung von Ähnlichkeiten innerhalb der Datensammlung, die mittels Schlüsselbegriffe, oder auch Codes genannt, in die zuvor erwähnte Kategorienbildung übergeben werden können. Im gesamten Analyseprozess gehen die grundlegenden Eigenschaften und spezifischen Feststellungen nicht verloren. Anschließend können sie abstrakt dargestellt werden, sodass ein übergeordnetes Bild des Forschungsthemas entstehen kann (Strauss & Corbin, 1998, S. 235-240). Zusammenfassend liegt der Fokus der Grounded Theory auf den Interpretationen und Erklärungen der zu Stande gekommenen intervenierenden Bedingungen der identifizierten Phänomene und auf deren hinter gründlichen Handlungsprozessen, Interaktionsstrategien und möglichen Konsequenzen. Der Analyseprozess ist abgeschlossen, sobald das Beziehungsgeflecht zwischen den Phänomenen anhand umfassender Informationen erläutert werden kann. Für die Darstellung der Ergebnisse werden aussagekräftige Zitate aus den Interviews unterstützend eingesetzt (Strauss & Corbin, 1998, S. 57-60, S. 71, S. 80-83).

Die folgende Tabelle 1 veranschaulicht den zunächst offenen Kodierungsprozess der hier präsentierten Untersuchung, die ein Code-System von insgesamt 49 Codes umfasst.

*Tabelle 1. Beispiele Kodierung*

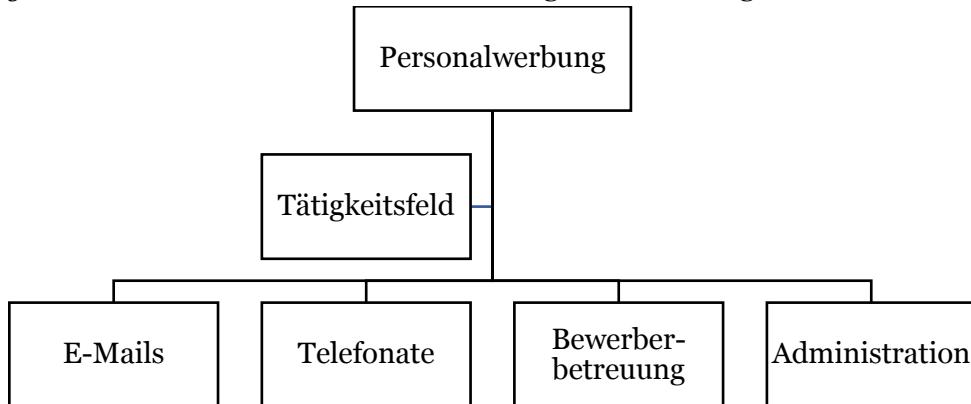
Zitat	Code
„Ja, ich finde, mittlerweile sind wir sehr weit fortgeschritten und sehr modern. Also wir haben ja mittlerweile Facebook und TikTok und YouTube.“	Attraktivität Social Media
„Muss ja, weil wir haben ja vom Land Vorgaben bekommen. Also wir haben ja ca. 11 000 Bewerbungen jedes Jahr ... Also, wir stellen nach Rangordnungswert ein. ... Und da haben wir sicherlich noch Erweiterungspotenzial. Also, da haben wir sehr viele Probleme mit Datenschutz und solchen Dingen.“	Bewerbungsprozess Verbesserungen Hindernisse
„Ich hoffe es. Ich denke es. Es ist natürlich die Frage, ..., ist Corona aus der Welt, ..., ich weiß nicht, ob da noch so viel Zwang zur weiteren Bewegung da ist.“	Dynamische Umwelt

Die ermittelten 49 Codes wurden im nächsten Schritt der Kodierung miteinander verglichen und in Beziehung zueinander gesetzt, um thematische Zusammenhänge sichtbar zu machen. Daraus entwickelten sich erste Kategorien, die durch ständige Vergleiche zwischen den Daten kontinuierlich präzisiert wurden. Schließlich konnten sechs Oberkategorien zusammengefasst werden, indem ähnliche oder thematisch verwandte Kategorien gebündelt wurden. Diese lauten: Personalwerbung, Arbeitsmarkt, Dynamische Umwelt, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Polizeiberuf.

Es ist anzumerken, dass die im offenen Kodierungsprozess ermittelten Codes häufig mehreren Oberkategorien zugeordnet werden konnten. Zudem überschneiden sich Oberkategorien, z. B. im Hinblick auf Hemmnisse der dynamischen Fähigkeiten, und zeigen wechselseitige Beein-

flussungen. Auf diese Weise entstand eine hierarchische Struktur, die zentrale Themenbereiche der Interviews systematisch abbildet. Die Abbildung 1 illustriert in Form eines vereinfachten Code-Baums den analytischen Prozess der Kategorisierung und zeigt, wie aus einzelnen Codes übergeordnete Oberkategorien abgeleitet wurden.

*Abbildung 1:* Vereinfachter Code-Baum zur Bildung von Oberkategorien



Der vereinfachte Code-Baum (vgl. Abbildung. 1) verdeutlicht exemplarisch, wie aus den einzelnen Codes, z. B. zum Umgang mit E-Mails oder zur Gestaltung der Bewerber:innen-Betreuung, zunächst die Kategorie „Tätigkeitsfeld“ gebildet wurde. Durch den Vergleich und die Zusammenführung inhaltlich ähnlicher Codes zeigte sich, dass diese sinnvoll zu dieser Kategorie gebündelt werden konnten. Im weiteren Kodierungsprozess wurde die Kategorie „Tätigkeitsfeld“ mit weiteren Kategorien, z. B. „Social Media“, in Beziehung gesetzt, sodass schließlich die Oberkategorie „Personalwerbung“ entstand. Der Code-Baum (vgl. Abb. 1) liefert folgendes Ergebnis: Das Tätigkeitsfeld der Personalwerbung der Polizei NRW erweist sich als vielfältig, denn es umfasst die Bearbeitung von E-Mails, die Führung von Telefonaten, die Betreuung von Bewerber:innen sowie verschiedene administrative Aufgaben. Hierbei handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung zur Erläuterung der Datenauswertung. Die Personalwerbung der Polizei NRW geht in ihrer tatsächlichen Praxis über die hier aufgeführten Beispiele deutlich hinaus.

### 3.3. Methodenkritik

Die Anwendung der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1998) erwies sich für diese Untersuchung als zweckmäßig, da sie eine systematische Struktur für die Analyse qualitativer Daten bereitstellt. Sie ermöglicht es, aus den Transkripten der Interviews zentrale Kategorien sowie deren Zusammenhänge abzuleiten. Dennoch sind bestimmte Einschränkungen zu beachten.

Ein wesentlicher Kritikpunkt betrifft die Subjektivität des Kodierungsprozesses. Trotz klarer Vorgehensweise ist die Bildung von Codes und Kategorien stark von der Interpretation der Forschenden abhängig. Dies birgt das Risiko, dass individuelle Vorerfahrungen, theoretische Vorannahmen oder implizite Erwartungen unbewusst in die Analyse einfließen (Strauss & Corbin, 1998, S. 44-45.). Zudem führt die notwendige Reduktion von Komplexität dazu, dass bestimmte Nuancen oder Widersprüche innerhalb der Interviews nicht vollständig abgebildet werden können. Besonders die Vielfalt und Dynamik organisationaler Prozesse innerhalb der

Polizei NRW werden durch die abstrahierende Darstellung nur eingeschränkt sichtbar (Strauss & Corbin, 1998, S. 65-71).

Darüber hinaus ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Organisationen begrenzt. Polizeibehörden, die nicht an der Untersuchung teilgenommen haben oder anderen Bundesländern angehören, lassen sich nur bedingt einbeziehen. Die Methodologie der Grounded Theory ist in hohem Maße kontextgebunden, weshalb die gewonnenen Erkenntnisse vor allem für die befragten Polizeibehörden in NRW aussagekräftig sind (Strauss & Corbin, 1998, S. 126-137). Gleichwohl können die identifizierten Kategorien wertvolle Anhaltspunkte für vergleichbare Organisationen bieten. Insgesamt erlaubt die Herangehensweise nach Strauss und Corbin (1998) eine strukturierte und nachvollziehbare Analyse komplexer Datenmengen, erfordert jedoch ein hohes Maß an Reflexivität seitens der Forschenden, um Verzerrungen sowie unzulässige Generalisierungen zu vermeiden.

Weitere methodische Einschränkungen betreffen die Zusammensetzung und Größe der Stichprobe sowie die Durchführung der Interviews. Die pandemiebedingten Rahmenbedingungen durch Covid-19 führten zu einer geringen Teilnahmebereitschaft und erschwertem Zugang zum Feld, sodass die Ergebnisse nur eingeschränkt verallgemeinerbar sind. Da sich die Untersuchung ausschließlich auf NRW bezieht, ist die Übertragbarkeit auf andere Bundesländer oder die Bundespolizei zusätzlich limitiert (Flick, 2014, S. 85-88).

Inhaltlich wurde lediglich ein Teilbereich der Nachwuchswerbung beleuchtet, mit Fokus auf dynamische Fähigkeiten und den Einsatz neuer Technologien. Aspekte wie Ausbildungsinhalte, langfristige Personalentwicklung oder Förderprogramme bleiben weitgehend unberücksichtigt. Künftige Studien könnten jedoch hier ansetzen, um ein vollständigeres Bild zu erhalten.

Ein weiteres methodisches Problem liegt in der sozialen Erwünschtheit (Flick, 2014, S. 273-276). Da die Interviewpartner:innen unmittelbar in der Personalwerbung tätig sind, besteht die Möglichkeit, dass sie ihre Arbeit tendenziell positiver darstellen, als sie in der Praxis tatsächlich wahrgenommen wird. Dieses mögliche Verzerrungspotenzial erfordert eine reflektierte Betrachtung der Auswertung der Ergebnisse.

## 4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung entlang der eingangs formulierten Forschungsfragen präsentiert. Ziel ist es, die zentralen Befunde systematisch darzustellen, ihre Bedeutung für das Forschungsthema herauszuarbeiten und Interpretationen vorzunehmen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in einem kombinierten Vorgehen. Einerseits dienen tabellarische Übersichten dazu, einen strukturierten Überblick über die identifizierten Themenfelder und deren wechselseitigen Beziehungen zu ermöglichen. Andererseits werden prägnante Interviewzitate integriert, die die gewonnenen Erkenntnisse anschaulich illustrieren und die Sichtweisen der Befragten authentisch widerspiegeln. Auf diese Weise lassen sich nicht nur zentrale Muster und Zusammenhänge aufzeigen, sondern auch individuelle Erfahrungen und Deutungen sichtbar machen, die für ein umfassendes Verständnis der Fragestellungen von besonderer Relevanz sind.

Die Präsentation der Ergebnisse folgt der Logik der Forschungsfragen und ist thematisch gegliedert. Damit wird gewährleistet, dass die einzelnen Befunde klar zugeordnet und in den Gesamtkontext der Untersuchung eingebunden werden können.

## 4.1. Herausforderungen und dynamische Fähigkeiten

Ausgehend von der ersten Forschungsfrage wurden auf Grundlage der Interviews die aktuellen sowie perspektivisch zentralen Herausforderungen der Personalwerbung der Polizei NRW identifiziert. Diese Befunde wurden mit den von den Expert:innen benannten Zielsetzungen in Beziehung gesetzt, wodurch sich zentrale Handlungsfelder der Personalwerbung abzeichneten. Darauf aufbauend konnten dynamische Fähigkeiten abgeleitet werden, die in enger Verbindung zum theoretischen Rahmen von Teece (1997, 2007) stehen. Die Tabelle 2 fasst die entsprechenden Ergebnisse übersichtlich zusammen.

*Was sind die aktuellen Herausforderungen für die Personalwerbung der Polizei NRW und welche dynamischen Fähigkeiten tragen zu ihrer Bewältigung bei?*

**Tabelle 2.** Dynamische Fähigkeiten in Bezug auf Ziele und Herausforderungen

Ziele	Attraktivität	Wettbewerbsvorteile	Modernität	Anpassung
<b>Herausforderungen</b>	Demografischer Wandel	Konkurrenz	Dynamische Umwelt	Bürokratie
<b>Dynamische Fähigkeiten</b>	Erkennen von Veränderungen	Schnelle Reaktionsfähigkeit	Ressourcen transformieren	Lernen

Die Expert:innen formulierten vier zentrale Zielsetzungen für ihren Aufgabenbereich in der Personalwerbung. *Erstens* betonten sie die Notwendigkeit, die Polizei als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und sich sowohl interessant als auch zukunftsorientiert zu präsentieren. Dabei wurde die gezielte Ansprache relevanter Zielgruppen hervorgehoben, um unterschiedliche Bewerber:innen passgenau zu erreichen. *Zweitens* nannten die Befragten die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere im Vergleich zum privaten Sektor sowie zur Bundespolizei, als entscheidende Voraussetzung, um im zunehmend umkämpften Bewerber:innen-Markt bestehen zu können. In diesem Zusammenhang wurde *drittens* die Bedeutung der Modernität verdeutlicht, da sie das Bild der Polizei als innovative(n) und gesellschaftlich anschlussfähige(n) Arbeitgeber:in prägt. Sie trägt dazu bei, auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren, Erwartungen jüngerer Bewerber:innen-Generationen zu erfüllen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Modernität wird damit nicht nur zu einem Faktor der Außenwahrnehmung, sondern auch zu einer strategischen Ressource innerhalb der Personalwerbung. *Viertens* wurde die kontinuierliche Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen zur Integration zeitgemäßer Ansätze in die Personalwerbung hervorgehoben.

„.... und wir haben digital eine ganze Menge mittlerweile und die jungen Leute genauso. Und dann ist schon ein Anspruch, an einen modernen Arbeitgeber zu sagen, wenn ich zu dir komme, erwarte ich auch, ich möchte, dass ihr eine Software habt, vielleicht eine KI habt, die mich unterstützt.“ (IP10)

Die von den Expert:innen formulierten Zielsetzungen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in einem engen wechselseitigen Zusammenhang. So ist die Attraktivität als Arbeitgeber:in eng mit einer passgenauen Zielgruppenansprache verbunden, die wiederum nur gelingen kann, wenn moderne Kommunikationskanäle genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist

der Einsatz sozialer Netzwerke: Werden diese ignoriert, bleibt der Zugang zu jüngeren Bewerber:innen-Generationen eingeschränkt, da deren Lebenswelten und Erwartungen nicht ausreichend erfasst werden. Modernität fungiert damit als verbindendes Element, das alle anderen Zielsetzungen stützt.

„Das ist hier die Gegenwart, wo wir viel digital arbeiten, wo es immer mehr wird und wir werden auch in diesem Bereich, gerade im Bereich Recruiting, glaube ich, unsere Zielgruppe, [...], da abholen, wo sie ist. Und wo ist sie? Zu Hause. Und dementsprechend muss ich auch nach Hause reingehen. Und nach Hause komme ich nur über digital.“ (IP10)

Die vier genannten Zielsetzungen stehen in einem engen Wechselverhältnis und müssen kontinuierlich verfolgt werden, da sie durch zentrale Herausforderungen gefährdet sind. Aus den Interviews konnten hierbei vier wesentliche Problemfelder identifiziert werden: *demografischer Wandel, Konkurrenz, dynamische Umwelt* und *Bürokratie*. Der *demografische Wandel* gilt als Warnsignal hinsichtlich der Stabilität von Polizeiorganisationen in Bezug auf Ressourcen, wie z. B. qualifiziertes Personal, und Wertvorstellungen innerhalb der Berufskultur. Da weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten, wird die Basis potenzieller Bewerber:innen für die Polizei NRW verknapp (Ganselmayer, 2017, S. 6-8). Gleichzeitig konkurrieren verschiedene Arbeitgeber:innen zunehmend um dieselbe Zielgruppe. Laut den Expert:innen ist diese Herausforderung eine Folge vergangener politischer Entscheidungen, auf die zu spät reagiert wurde.

„Das ist leider Realität. Das ist ein großes Problem, was daran liegt, dass in der Vergangenheit über viele Jahre, ketzerisch formuliert, die Polizei kaputtgespart worden ist. Man hat minimal eingestellt. ... Aber die Nachfolge ist versäumt worden. Das ist nicht, was man der Polizei, sondern der Politik anlasten muss.“ (IP7)

Neben der Bundespolizei treten vor allem private Arbeitgeber:innen mit flexibleren Arbeitsbedingungen, attraktiven Gehältern oder modernen Karriereperspektiven in direkten Wettbewerb mit der Polizei NRW. Diese *Konkurrenz* erschwert es, eigene Wettbewerbsvorteile herauszustellen und fordert die Personalwerbung auf, die besonderen Stärken des Polizeiberufs, wie z.B. Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Relevanz, deutlicher hervorzuheben (Abendschein & Thomas, 2023, S. 108, 116, 118).

„Also, das ist schon ein Konkurrenzkampf und wir sind bemüht, uns natürlich auch attraktiv darzustellen. ... Aber noch mal, wir stellen uns dar und wir buhlen um die Bewerber.“ (IP10)

„Aber wir sollten nicht einfach alles bewerben und alles nehmen, was da ist. Das wäre auch sicherlich unsinnig. Also, wir sollten schon zeigen, dass Polizei schon eine besondere Institution ist.“ (IP15)

Laut den Expert:innen wird im Zuge der *dynamischen Umwelt* nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität potenzieller Bewerber:innen beeinflusst. Mit dem Eintritt zahlreicher älterer Mitarbeiter:innen in den Ruhestand entsteht ein erheblicher Nachwuchsbedarf, der durch jüngere Generationen gedeckt werden muss. Durch die zuvor erläuterte Verknappung vorhandener junger Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, werden die Auswahlmöglichkeiten der Polizei NRW erheblich eingeschränkt. Dadurch sinkt die Chance auf eine konsequente Bestenauslese, sodass die Qualität der einzustellenden Bewerber:innen aus Sicht der Expert:innen teilweise problematisch erscheint.

„...., aber natürlich haben wir früher, da wir weniger Stellen hatten, nur die Besten der Besten genommen. ... Und jetzt nehmen wir nur noch die Guten, um das mal so zu sagen. Und da sind natürlich auch Leute dabei, die früher halt nicht eingestellt worden wären.“ (IP10)

Gleichzeitig sind gesellschaftliche, technologische und mediale Entwicklungen weitere Beispiele einer dynamischen Umwelt. Sie verändern nicht nur die Erwartungen an Arbeitgeber:innen, sondern auch die Wertvorstellungen gegenüber der eigenen Arbeitsgestaltung („Recruiting“, 2023; Wollmilchsau GmbH, n. d.). Besonders die fortschreitende Digitalisierung und die Nutzung sozialer Medien erhöhen den Druck auf die Personalwerbung, sich ständig an neue Kommunikationsformen und Plattformen anzupassen, um den Zugang zu relevanten Zielgruppen nicht zu verlieren (Joh, 2018, S. 1139; Breznik & Hisrich, 2014, S. 371, 374).

„Man spricht ja dann von diesen Generationen X, Y, Z und wer weiß, wie man danach arbeiten wird. ... und es hat sich wirklich dahin entwickelt, dass man sich als Arbeitgeber attraktiv machen muss, ...“ (IP5)

Als öffentliche Verwaltung ist die Polizei NRW an formale Verfahren, rechtliche Vorgaben und hierarchische Strukturen gebunden. Diese können die Umsetzung innovativer Maßnahmen verzögern oder einschränken. Damit erschwert die *Bürokratie* die notwendige Flexibilität, auf veränderte Rahmenbedingungen schnell zu reagieren. Dies ist ein erheblicher Nachteil im Wettbewerb um Talente, die schnelle, moderne und transparente Bewerbungsprozesse erwarten (Puderbach et al., 2017, S. 58, 60-64; Fu & Chang, 2019, S. 60-61, 73).

„Ja, Behörden sind starr. Ich behaupte, dass gerade die Personalwerbung da versucht mitzugehen. Ich sage ja, wir hinken immer so ein bisschen hinterher ...“ (IP5)

Zusammengenommen machen diese Herausforderungen deutlich, dass die vier strategischen Ziele der Personalwerbung nicht isoliert erreicht werden können, sondern einer kontinuierlichen und integrierten Bearbeitung bedürfen, wofür dynamische Fähigkeiten ein Schlüssel zum Erfolg sein können (Thomas & Vera, 2019, S. 219-222). Aus den Interviews ließen sich vier zentrale dynamische Fähigkeiten der Personalwerbung identifizieren: das *Erkennen von Veränderungen*, *schnelle Reaktionsfähigkeit*, die *Transformation von Ressourcen* sowie kontinuierliches *Lernen*. Diese Erkenntnisse lassen sich unter Bezugnahme auf den Dynamic-Capabilities-Ansatz nach Teece (1997; 2007) interpretieren. Das Erkennen von Veränderungen entspricht dabei dem *Sensing* und umfasst etwa die Beobachtung gesellschaftlicher Trends, wie z.B. die Ausweitung der Digitalisierung, oder das frühzeitige Wahrnehmen veränderter Erwartungen junger Bewerber:innen, beispielsweise im Hinblick auf Kommunikationskanäle.

„Wir wollen so eine Art WhatsApp-Gruppe oder ein WhatsApp-Angebot anbieten, dass wir auch über alle möglichen Medien erreichbar sind. Wir würden gerne als Werbung auch in den Social Media stärker vertreten sein. Auch auf lokaler Ebene.“ (IP5)

Die schnelle Reaktionsfähigkeit und das Transformieren von Ressourcen lassen sich dem *Seizing* und *Reconfiguring/Transforming* zuordnen. So verdeutlichen die Expert:innen, dass die Personalwerbung flexibel auf neue technologische Entwicklungen, wie den Einsatz von KI-gestützten Chatbots oder virtuellen Realitäten, reagieren muss.

„Das ist ein Türöffner. Auf jeden Fall super, ja. Auch hier wieder die Ergänzung. Das ist toll. Damit erreicht man die Zielgruppe. Damit kann man mit Sicherheit auch emotionalisieren und Lust auf mehr machen.“ (IP12)

Ebenso müssen Ressourcen, wie finanzielle Mittel, kontinuierlich an neue Anforderungen angepasst werden.

„Also, Werbung kostet Geld. ... Also, die richtige Mischung aus Nachfrage und Budget zu finden, ist sicherlich etwas, wo wir jedes Jahr neu drauf gucken müssen. Wir müssen uns unsere Kennzahlen anschauen, wann wir da wirksam sind und müssen nachsteuern. Auch im Laufe einer Werbekampagne müssen wir nachsteuern, weil einfach die Dinge sich verändern.“ (IP4)

Schließlich spielt das *Lernen* als Querschnittsfähigkeit eine zentrale Rolle. Erfahrungen aus bisherigen Beratungsgesprächen, Auswahlverfahren oder Werbekampagnen dienen dazu, bestehende Strategien zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Diese dynamischen Fähigkeiten bilden damit die Grundlage, um die Personalwerbung der Polizei NRW im Sinne des Dynamic-Capabilities-Ansatz von Teece (1997; 2007) strategisch anpassungsfähig und zukunftsorientiert auszurichten.

Im Unterschied zu den Ergebnissen von Puderbach et al. (2017, S. 76), die dynamische Fähigkeiten im öffentlichen Sektor überwiegend als situations- und projektabhängig beschreiben, weist die Analyse der Personalwerbung der Polizei NRW auf eine abweichende Konstellation hin. Hier treten vielmehr permanente Zielsetzungen und Aufgabenfelder in den Vordergrund, die dauerhaft verankerte dynamische Fähigkeiten erforderlich machen. Es handelt sich bei der Personalwerbung der Polizei NRW überwiegend um langfristige und fortlaufende Prozesse.

„Ja, also, erst mal würde ich sagen, so ein klassischer Schreibtisch-Job. Das heißt, viel geht über E-Mail und Telefonate. Darüber hinaus haben wir eigentlich auch noch Bewerberbetreuung direkt vor Ort. [...] Hinzu bedienen wir auch noch das Feld der Auswahl. ... Machen dafür die Administration.“ (IP3)

Zwar können sich die konkreten Herausforderungen, etwa durch demografische Entwicklungen, neue Konkurrenzsituationen oder technologische Veränderungen, im Detail verändern, dennoch bleiben sie eng an die übergeordneten Zielvorgaben der Personalwerbung gebunden. Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung sozialer Medien: Auch wenn sich Plattformen wandeln oder neue Formate entstehen, bleibt die Aufgabe der gezielten Ansprache junger Zielgruppen bestehen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines stabilen, kontinuierlich wirksamen Sets dynamischer Fähigkeiten, das nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft zur strategischen Handlungsfähigkeit beiträgt.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Personalwerbung, insbesondere im Kontext der Covid-19-Pandemie zwischen den Jahren 2020 und 2023, auch mit kurzfristig, situativ geprägten Aufgaben konfrontiert war. Hierzu zählten die Umsetzung von Corona-Schutzmaßnahmen oder die beschleunigte Ausweitung digitaler Prozesse. Solche Krisensituationen verdeutlichen, dass auch temporäre Herausforderungen von einem fest etablierten Repertoire dynamischer Fähigkeiten profitieren können, da diese die notwendige Anpassungsfähigkeit an eine dynamische Umwelt sichern (Fu & Chang, 2019, S. 62).

„Jetzt ohne mir auf die Schulter zu klopfen, wir waren Vorreiter, was jetzt Zoom angeht, dass wir eben, wir wollten das unbedingt machen. Wir brauchen ein Werkzeug, um an die [Zielgruppe] ran zu kommen, jetzt in der Pandemie.“ (IP5)

Ähnlich wie die Feststellungen von Satyaputra et al. (2023) verdeutlichen die Ergebnisse, dass die dynamischen Fähigkeiten der Personalwerbung der Polizei NRW in erster Linie als Aus-

druck ihrer Anpassungsfähigkeit zu verstehen sind. Besonders bedeutsam sind dabei das frühzeitige Erkennen von Veränderungen und eine schnelle Reaktionsfähigkeit, die es ermöglichen, flexibel auf neue Rahmenbedingungen einzugehen (Satyaputra et al., 2023, S. 116, 120). Die Personalwerbung der Polizei NRW berücksichtigt beispielsweise die Bedürfnisse potenzieller Bewerber:innen konsequent und agiert dadurch sowohl in der Beratungsleistung, als auch in den Werbekonzepten erfolgreich. Der persönliche Kontakt zu den Zielgruppen nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein, sodass innovative Impulse aus den Zielgruppen direkt aufgegriffen und in die Praxis umgesetzt werden.

„Also, auf Dauer wird man merken, dass ... wir uns da auch einfach der Gesellschaft anpassen müssen und auch immer attraktiv bleiben wollen. Das wären wir nicht, wenn wir da bleiben, indem wir nichts von den Maßnahmen treffen.“ (IP3)

Vor dem Hintergrund einer weiterhin hohen Attraktivität der Polizei NRW auf dem Arbeitsmarkt lässt sich ableiten, dass die Personalwerbung bereits über dynamische Fähigkeiten verfügt und diese auch wirksam einsetzen kann.

„Tatsächlich sind wir auf einer Messe mit schlappen 30 000 Besuchern zum beliebtesten Ausstellungsstand gewählt worden. Das hat sicherlich auch was mit den Inhalten zu tun.“ (IP7)

Die Expert:innen betonten übereinstimmend, dass derzeit kein grundlegendes Recruiting-Problem besteht. Gleichzeitig bleibt es entscheidend, die dynamische Umwelt, insbesondere die Veränderungen innerhalb der Zielgruppen, im Blick zu behalten. Um dauerhaft qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl zu gewinnen, ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen ebenso notwendig wie eine fortlaufende Anpassung und Optimierung der Recruiting-Prozesse.

#### **4.2. Beeinflussung von Digitalisierung und neuer Technologie**

Nachdem im Rahmen der ersten Forschungsfrage die zentralen Zielsetzungen, Herausforderungen sowie die daraus abgeleiteten dynamischen Fähigkeiten der Polizei NRW dargestellt wurden, richtet sich der Fokus nun auf die zweite Forschungsfrage. Die Ergebnisse hierzu sind in Tabelle 3 zusammengefasst, die einen Überblick darüber gibt, inwiefern neue Technologien die Personalwerbung der Polizei NRW beeinflussen, welche Reaktionen erfolgen und welche Grenzen dabei zu berücksichtigen sind.

*Inwiefern beeinflussen Digitalisierung und KI die Personalwerbung der Polizei NRW?*

*Tabelle 3. Beeinflussung, Reaktionen und Grenzen bezüglich Digitalisierung und KI*

Beeinflussung	Impuls zur Verbesserung	Dynamische Fähigkeiten	Innovative Fähigkeiten
<b>Reaktionen</b>	Impulse erkennen und nutzen	Anpassung an dynamische Umwelt	Ressourcen transformieren
<b>Grenzen</b>	Sicherheitsstandards	Bürokratischer/ Rechtlicher Rahmen	Werte des Polizeiberufes

Unter der Kategorie *Beeinflussung* sind insbesondere die Zielsetzungen der Personalwerbung der Polizei NRW hervorzuheben, wobei Modernität als strategische Ressource eine zentrale

Rolle spielt. Neue Technologien wie Digitalisierung und KI wirken unmittelbar auf diese Zielsetzungen ein, indem sie stetige Impulse zur Verbesserung liefern. Zugleich wirken Digitalisierung und KI direkt auf die dynamischen Fähigkeiten der Personalwerbung ein, da eine flexible Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen unverzichtbar ist. Die Polizei NRW ist gefordert, innovativer zu agieren, weil neue Technologien nicht nur Chancen zu Verbesserung bestehender Prozesse eröffnen, sondern auch den Druck erhöhen, mit den im privaten Sektor etablierten Standards Schritt zu halten (Hesse, 2020, S. 802-805.; Graßl, 2023, S. 98-100.; Abendschein & Thomas, 2023, S. 113-119). Dazu gehören die *Reaktionen*, digitale Impulse frühzeitig zu erkennen und für die Nachwuchsgewinnung nutzbar zu machen, um Zielgruppen zeitgemäß anzusprechen. Gleichzeitig müssen die Ressourcen transformiert werden, um sich der dynamischen Umwelt anzupassen, beispielsweise durch die Umstellung von klassischen Werbematerialien hin zu digitalen Formaten.

„So die alte Schule ist die gute Schule? Ja, dann ist das die falsche Strategie. Ich muss mich an die Gegebenheiten da draußen anpassen und den jungen Leuten anpassen. Ich muss wissen, was die wollen, was die brauchen, wie es denen geht, um sie abzuholen für deren Zukunft.“ (IP14)

*Grenzen* ergeben sich jedoch für die Polizei NRW durch strenge Sicherheitsstandards, rechtlich-bürokratische Rahmenbedingungen sowie durch die Werte des Polizeiberufs, die einer zu weit reichenden Automatisierung enge Grenzen setzen.

Die Expert:innen betonten, dass sie digitale Impulse wahrnehmen und aktiv reflektieren, wie diese in konkrete Maßnahmen überführt werden können, um vorhandene Ressourcen gezielt zu transformieren. Darin zeigt sich ein klarer Hinweis auf bestehende dynamische Fähigkeiten, die es ermöglichen, Veränderungen nicht nur zu erkennen, sondern auch produktiv für die eigene Arbeit zu nutzen.

„Wir sind gerade dabei, quasi so dieses ganze Bewerbermanagement-System zu optimieren und zu erneuern. Und da gehört dann auch dazu, dass wir uns als Arbeitgeber ... professioneller aufstellen. ... All die Dinge [Informationen] miteinander zu verknüpfen, beziehungsweise auffindbar, recherchierbar zu machen und attraktiv darzustellen ... Das geht dann sicherlich in die Richtung KI, weil das ein sehr großes, neues technisches System sein wird ... Also, das ist so eine Idee, die wir haben, [...], dass wir da im Grunde so einen lernenden Chatbot haben ...“ (IP4)

Zugleich ist der Personalwerbung der Polizei NRW die Attraktivität von Digitalisierung und KI bewusst, sodass fortlaufend Überlegungen stattfinden, wie diese Technologien sinnvoll für den Polizeibereich eingesetzt werden können. Besonders hervorzuheben sind dabei Chatbots oder Anwendungen der virtuellen Realität. Während die Potenziale von Chatbots, z. B. in der Erstberatung oder der Beantwortung häufig gestellter Fragen, von wenigen Expert:innen als nützlich und entlastend eingeschätzt wurden, äußerten andere Vorbehalte hinsichtlich ihrer tatsächlichen Effektivität. Sie sahen die Vorteile eines Chatbots eher für die landeszentrale Ebene der Personalwerbung (LAFP NRW), als bei den einzelnen polizeilichen Kreisbehörden. Dies liegt ihrer Einschätzung nach an dem kleineren Gebietsradius und der enormen Bedeutsamkeit persönlicher Beratungsgespräche, da diese eine emotionale Bindung zum potenziellen Nachwuchs schaffen. Die jeweilige Kreisbehörde lebt maßgeblich von einem persönlichen Kontakt und der Schaffung emotionaler Bindungen, was einen Chatbot unattraktiv für diesen Bereich der Personalwerbung wirken lässt.

„Ich glaube, das ist dann diese Personalisierung, dass man dadurch den Bewerber mehr binden möchte oder dass man zeigen möchte, wir sind wirklich für dich da. Wir stehen für Teamfähigkeit,

was ja dann der erste Parameter dann wäre, wo man sagen kann: „Du bist uns nicht egal, sondern wir wollen, dass du in unser Team kommst und wir bieten dir den besten Service.“ Ich glaube, dass da schon so eine emotionale Bindung stattfindet.“ (IP3)

Besonders beliebt hingegen sind virtuelle Realitäten, da alle Expert:innen den Wunsch äußerten, dieses Instrument noch stärker auszubauen, idealerweise in Kombination mit KI, um die Personalwerbung sowohl im Internet als auch auf Berufsmessen noch wirkungsvoller zu gestalten. Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen von Abendschein und Thomas (2023, S. 137-138). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein polizeilicher Einsatz stets mit komplexen und persönlichen Entscheidungen verbunden ist, bieten virtuelle Realitäten die Möglichkeit, solche Situationen realitätsnah zu demonstrieren. Entsprechend positiv fielen die Reaktionen der Befragten aus, die in vielen Fällen bereits persönliche Erfahrungen mit dieser Technik gemacht hatten. Besonders auf Berufsmessen erwies sich der Einsatz von virtueller Realität als erfolgreiches Mittel, um Interessierte unmittelbar anzusprechen und ihnen einen authentischen Einblick in den Polizeiberuf zu ermöglichen.

„Das ist eine ganz tolle Geschichte und wenn man zum Beispiel jetzt in dem Hubschrauber sitzt und da mit den Kollegen mitfliegt, man kann sich wirklich umsehen und das ist schon ein tolles Erlebnis. ... Und dadurch, dass man diese interaktiven Möglichkeiten hat, hat das auch so einen spielerischen Charakter, macht es das dann für die Kids auch noch interessanter. ... Und ja, ich finde, das wird dann schon relativ realistisch abgebildet.“ (IP5)

Neben dem Einsatz von virtuellen Realitäten greifen die Expert:innen auch weitere Impulse auf und setzen diese aktiv um. Ein zentrales Beispiel ist die Erweiterung der Social-Media-Kanäle, die inzwischen eine bedeutende Rolle in der Personalwerbung der Polizei NRW einnehmen. Auch hierin spiegeln sich die dynamischen Fähigkeiten wider, denn die Zielgruppen werden sorgfältig analysiert, um die Werbemaßnahmen an deren Bedürfnisse anzupassen. Insgesamt zeigt sich die Polizei NRW in Bezug auf ihre Personalbeschaffungsstrategien sehr bemüht, passgenaue Inhalte zu entwickeln und diese über die jeweils relevanten Plattformen zu verbreiten. Damit gelingt es, die Ansprache kontinuierlich an die Kommunikationsgewohnheiten der jungen Generation anzupassen.

„Also, wir haben sehr große Reichweiten. Insbesondere TikTok hat noch mal große Reichweiten erzielt mit weit über 120 000 Abonnenten. Auch Instagram ist da die Applikation. Ja, bei Facebook eher weniger. Facebook lassen wir aber auch noch. Und das hat sich noch mal so als Kommunikationskanal etabliert für die sekundäre Zielgruppe ... Also, wir erhalten da auch viele Nachrichten. Auch über Facebook.“ (IP4)

Als zentrale Gründe dafür, dass bislang keine umfassenderen Neuerungen eingeführt wurden, nannten die Expert:innen die bereits zuvor angesprochenen institutionellen Grenzen. Insbesondere die Anpassung neuer Technologien und digitaler Prozesse an die hohen Sicherheitsstandards der Polizeibehörden stellt eine erhebliche Hürde dar. Datenschutzauflagen, spezifische Abschnitte des Auswahlverfahrens (z. B. Sporttest, gesundheitliche Untersuchung, psychische Eignung) machen es erforderlich, die Polizei NRW als eine besondere Institution mit besonderen Anforderungen zu betrachten (Warhurst & Hunt, 2019, S. 1-5, 9-13). In diesem Kontext scheint es problematisch, grundlegende Entscheidungen im Auswahlverfahren oder gar die Verantwortung darüber einem automatisierten System zu überlassen (Abendschein & Thomas, 2023, S. 140-141). Daraus lässt sich ableiten, dass die Polizei NRW ein spezifisch zugeschnittenes Konzept benötigt und ihre dynamischen Fähigkeiten darauf ausgerichtet sein

müssen. Eine Gleichstellung mit dem privaten Sektor ist daher nicht möglich (Joh, 2018, S. 1139-1141).

„Die Personalauswahl lässt sich, nach meiner Einschätzung, nicht hundertprozentig digitalisieren und das ist bei uns tatsächlich der größte Aufgabenbereich. ..., da muss ich mit Menschen sprechen und da muss ich sehen, wie der reagiert.“ (IP7)

Gleichwohl betonten die Expert:innen, dass mögliche Chancen neuer Technologien durchaus bedacht und diskutiert werden. Die Vorteile von KI sahen sie, in Übereinstimmung mit den Befunden von Abendschein und Thomas (2023), insbesondere im Verwaltungsbereich der Personalwerbung. Hier könnten Automatisierungen zu deutlichen Arbeitserleichterungen führen, wie z.B. Bearbeitung von Anträgen, Terminvergabe für Beratungsgespräche oder durch eine automatische Vorsortierung eingehender Bewerbungen. Solche Ansätze könnten durch die Freisetzung von Kapazitäten eine stärkere Konzentration auf den direkten Kontakt mit den Bewerber:innen ermöglichen.

„...., jetzt nicht nur negativ in der Form von wir sortieren aus, sondern wir sortieren überhaupt. Das heißt, es kommt eine Bewerbung rein, die muss ich ja dann nicht angucken, sondern die wird sofort durchgecheckt, ..., dann bekommt der [Bewerber/in] eine automatische E-Mail, ...“ (IP10)

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Polizei NRW in ihrer Personalwerbung einerseits durch institutionelle Grenzen in der Einführung innovativer Technologien limitiert ist, andererseits jedoch die Chancen moderner Entwicklungen reflektiert und prüft. Die dynamischen Fähigkeiten der Personalwerbung spiegeln sich insbesondere darin wider, Veränderungen zu erkennen, auf neue Impulse zu reagieren und die vorhandenen Ressourcen zu transformieren, so dass innovative Ansätze trotz der bestehenden Rahmenbedingungen genutzt werden können. Die dynamischen Fähigkeiten der Personalwerbung der Polizei NRW sind daher nicht nur theoretisch greifbar, sondern auch praktisch erkennbar.

### **4.3. Handlungsempfehlungen**

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass die Polizei NRW in der Personalwerbung durchaus über dynamische Fähigkeiten verfügt, die es ihr ermöglichen, auf Herausforderungen zu reagieren und sich an Veränderungen im Umfeld anzupassen. Gleichzeitig wurden jedoch auch Grenzen identifiziert, die sich hemmend auf die Entfaltung der dynamischen Fähigkeiten auswirken. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen formulierten die interviewten Expert:innen konkrete Handlungsempfehlungen, die ihrer Einschätzung nach geeignet sind, die Modernität der Personalwerbung der Polizei NRW zu fördern und zugleich die dynamischen Fähigkeiten nachhaltig zu stärken. Die in den Interviews genannten Empfehlungen lassen sich in vier zentrale Handlungsfelder zusammenfassen (vgl. Tabelle 4). Diese Empfehlungen verdeutlichen, dass die Weiterentwicklung der Personalwerbung nur durch eine ganzheitliche Betrachtung möglich ist.

*Welche Handlungsempfehlungen sind für die Effektivität dynamischer Fähigkeiten in der Personalwerbung der Polizei NRW bedeutsam?*

*Tabelle 4.* Handlungsempfehlungen zur Effektivität dynamischer Fähigkeiten

<b>Handlungsempfehlungen</b>	Technische Infrastruktur verbessern	Digitalisierung und Social Media erweitern	Kommunikation zur Zielgruppe intensivieren	Sensibilisierung durch Workshops
------------------------------	-------------------------------------	--	--	----------------------------------

Eine moderne Ausstattung, flächendeckendes WLAN und eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit in bürokratischen Prozessen gelten als Basis, um digitale Verfahren überhaupt wirksam einzusetzen zu können. Damit dies gelingt, bedarf es nach Ansicht der Expert:innen nicht nur organisatorische Anpassungen, sondern auch einer gezielten politischen Unterstützung in Form zusätzlicher finanzieller sowie technischer Ressourcen.

„Ich glaube schon, dass Digitalisierung uns hilft, müsste aber flächendeckend auch einfach eingesetzt und das Geld auch mehr investiert werden, damit man auch sagt, ... alle Polizeiliegenschaften haben funktionierendes WLAN. ... Also, die Infrastruktur, die für die Digitalisierung dringend notwendig ist, das schreitet nicht voran.“ (IP11)

Insbesondere die zuvor identifizierten institutionellen Grenzen hemmen in diesem Zusammenhang die Entwicklung der dynamischen Fähigkeiten. Die Expert:innen bezweifelten daher, dass KI flächendeckend für die Personalwerbung der Polizei NRW zu realisieren ist.

„Also, Datenschutz ist ein ganz großes Thema. Nicht nur, was es allgemein auf dem Markt gibt, sondern halt für die Polizei selber. Also, ja, Bürokratie ist wichtig und ja, Bürokratie hindert uns auch entsprechend an vielen Innovationen, an innovativen Entwicklungen, aber sie muss es trotzdem geben. ... Trotzdem darf die Polizei den Anschluss nicht verlieren.“ (IP12)

Mehrere Expert:innen wiesen zudem darauf hin, dass die Nutzung sozialer Medien in einzelnen Kreispolizeibehörden noch eingeschränkt ist. Hier besteht der Wunsch nach einer Ausweitung und Gleichstellung, um insbesondere jüngere Zielgruppen besser erreichen und mit ihnen niedrigschwelliger in Kontakt treten zu können.

„Und das wäre für uns halt zum Beispiel super, weil dann könnte man ... immer mal wieder mit den Bewerbern in Kontakt treten auf ganz einfache Weise, die auch funktionieren würde und die Hemmschwelle bei den Jugendlichen wäre natürlich auch geringer. So eine WhatsApp schreibe ich doch mal eben.“ (IP1)

Vor diesem Hintergrund betonten sie, dass moderne Kommunikationsformen nicht nur den Erstkontakt erleichtern, sondern auch eine intensivere Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Zielgruppen ermöglicht. Die Kommunikation über soziale Netzwerke und in den persönlichen Beratungsgesprächen sollte daher weiter gefördert werden.

„Wo ich sagen muss, wo wir immer noch manchmal so ein bisschen eine Sperre haben, wo ich eine Sperre immer noch sehe, ist so dieses, wie komme ich an die jungen Leute ran? Wo halten sie sich auf? Wir müssen die da abholen, wo sie sind ..., naja, wenn wir da ein bisschen pfiffiger und schneller wären, würde das alles noch besser funktionieren.“ (IP8)

Der wesentlichste Punkt jedoch, der von allen Expert:innen gefordert wurde, ist die Sensibilisierung für digitale Prozesse und neue Technologien. Workshops, Schulungen oder Fortbildungen können nicht nur den Umgang mit neuen Technologien erleichtern, sondern auch ein stärkeres Bewusstsein für Chancen und Grenzen digitaler Innovationen schaffen. Die Befragten wünschten sich daher eine gezielte Unterstützung von der Polizei NRW für ihre eigene Tätigkeit in der Nachwuchswerbung.

„Ich muss ja gucken, dass nicht nur die Technik da ist, sondern auch das Know-how entsprechend mit ausgebildet wird. Und das dürfen wir uns gerade selber beibringen. ... Bei der Polizei muss man immer gucken, wie man klarkommt. Man muss sich alles selbst beibringen. ... Und das finde ich schwierig.“ (IP12)

Im Ergebnis zeigt sich, dass die genannten Unterstützungsmaßnahmen die dynamischen Fähigkeiten der Personalwerbung der Polizei NRW nachhaltig stärken könnten. Die Personalwerber:innen hätten dadurch die Möglichkeit, ihr Handeln am Arbeitsplatz professioneller auszurichten, technische Neuerungen besser zu verstehen und diese gezielt in die Praxis zu übertragen. Auf diese Weise entsteht nicht nur ein Raum für kontinuierliche Lern- und Entwicklungsprozesse, sondern auch die eingesetzte Arbeitskraft gewinnt an Effektivität. Letztlich könnte dies dazu beitragen, die Zielsetzungen der Personalwerbung produktiver und passgenauer zu erreichen sowie die Modernität der Polizei NRW weiter voranzubringen.

## 5. Fazit

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Polizei NRW im Bereich der Personalwerbung bereits über verschiedene dynamische Fähigkeiten verfügt, die es ihr bezüglich langfristiger Ziele ermöglichen, auf Veränderungen zu reagieren und neue Impulse aufzunehmen. Insbesondere die Einbindung von Digitalisierung und KI eröffnet neue Möglichkeiten, die Attraktivität der Polizei NRW zu steigern und den Kontakt mit potenziellen Bewerber:innen moderner zu gestalten. Maßnahmen wie die Nutzung von Social Media, virtuellen Realitäten oder die Weiterentwicklung technischer Infrastrukturen tragen dazu bei, die Zielgruppen differenzierter anzusprechen und die strategische Modernität zukünftig zu unterstreichen. Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass bestehende Grenzen die Flexibilität der Polizei NRW vor allem durch bürokratische Strukturen hemmen und dazu führen, dass der private Sektor in der Umsetzung digitaler Prozesse sowie in der Einführung von KI oftmals einen Vorsprung hat. Die Weitreichweite der Präsenz in den sozialen Medien sowie die Nutzung virtueller Realitäten sind aber auch Beispiele, die verdeutlichen, dass die Polizei NRW bemüht ist, diese Hürden schrittweise zu überwinden.

Die empirische Analyse leistet einen Beitrag zum Verständnis dynamischer Fähigkeiten innerhalb der Personalwerbung der Polizei NRW und verringert damit eine Forschungslücke im öffentlichen Sektor, die bislang in diesem Zusammenhang wenig Beachtung fand. Sie verdeutlicht, wie sich Anpassungsprozesse und strategische Weiterentwicklungen innerhalb von stark regulierten und sicherheitsorientierten Behörden vollziehen können und welche Grenzen dabei bestehen. Der Mehrwert liegt insbesondere im praxisnahen Einblick in die Perspektiven der Personalwerber:innen, deren Erfahrungen konkrete Ansatzpunkte zur Förderung dynamischer Fähigkeiten im Kontext digitaler Transformation bieten. Die Ergebnisse können somit als Grundlage dienen, um Personalgewinnungsstrategien im öffentlichen Sektor gezielter an-

externe Veränderungen anzupassen. Zudem können sie Anregungen für weiterführende Forschungen zu innovationsfördernden Strukturen innerhalb staatlicher Organisationen liefern. Bei der Einordnung der Ergebnisse ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Untersuchung auf die Personalwerber:innen und damit vor allem auf die Erstkontakte im Bewerbungsprozess konzentriert hat. Aspekte, die für spätere Phasen, wie die Ausbildung oder den Praxisbezug, relevant sind (z. B. die Rolle des Lehrpersonals oder die Einbindung von Studienabgänger:innen), blieben unberücksichtigt. Damit ist das Bild der dynamischen Fähigkeiten auf einen spezifischen Teilbereich der Personalgewinnung beschränkt und lässt offen, wie umfassend sich diese Fähigkeiten innerhalb der gesamten Organisation darstellen. Zudem fällt auf, dass in den Interviews vergleichsweise wenige Defizite in der Personalwerbung benannt wurden. Dies könnte mit sozial erwünschtem Antwortverhalten zusammenhängen, da die Expert:innen als Teil der Polizei NRW möglicherweise stärker positive Aspekte hervorheben und kritische Punkte weniger deutlich artikulieren (Flick, 2014, S. 273-276).

Für eine zukünftige Forschung erscheint es daher sinnvoll, die dynamischen Fähigkeiten im Bereich der Nachwuchsgewinnung flächendeckender zu untersuchen. Dazu gehören insbesondere die Ausbildungsinhalte, die Rolle des Praxislehrpersonals und die Wahrnehmung von Personen, welche die Ausbildung bei der Polizei NRW möglicherweise abbrechen. Auf diese Weise könnte die gesamte „Candidate Journey“ abgebildet werden, die vom Erstkontakt bis zur Integration in die Polizei NRW reicht. Ebenso könnte eine vertiefende Analyse zu möglich bestehenden Defiziten, Herausforderungen oder auch ungenutzten Potenzialen der Nachwuchsgewinnung der Polizei NRW weitere Einblicke geben.

Festzuhalten ist, dass die Polizei NRW zukünftig weiterhin durch neue Technologien verändert wird, sie immer wieder neu gefordert ist, sich an die dynamische Umwelt anzupassen und demnach ihr Interesse an der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten hoch sein sollte (Thomas & Vera, 2019, S. 219-222). Sie ist mit ihren bisherigen Maßnahmen auf einem guten Weg, Modernität in der Personalwerbung als strategische Ressource zu nutzen. Die Herausforderung wird künftig darin liegen, die bestehenden Grenzen innovativ zu überwinden und die dynamischen Fähigkeiten als tragende Elemente der Kommunikationsleistungen weiterzuentwickeln, sodass deren Intensität durch eine verbesserte technische Infrastruktur, eine Ausweitung digitaler Prozesse und mit Hilfe von Sensibilisierungsmaßnahmen gesteigert werden kann, damit die Polizei NRW weiterhin Stabilität auf dem Arbeitsmarkt gewährleisten und qualifiziertes Personal einstellen kann.

## Literaturverzeichnis

- Abendschein, Uwe, & Thomas, Verena (2023). Recruiting 4.0: Künstliche Intelligenz im Human Ressource Management der Polizei. In Rolf Ritsert, & Antonio Vera (Hrsg.), *Change und Innovation in der Polizei. Studien zum Change Management, Recruiting und Projektmanagement* (S. 105-148). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38653-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38653-5_3)
- Achouri, C. (2018). *Human Resources. Karriere im Personalmanagement*. Kohlhammer.
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, No. 3, 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Bundespolizei. Die Bundespolizei geht neue Wege - Erster Chatbot online. [https://www.bundespolizei.de/Web/DE/04Aktuelles/01Meldungen/2020/03/200330\\_chatbot.html](https://www.bundespolizei.de/Web/DE/04Aktuelles/01Meldungen/2020/03/200330_chatbot.html). (Abrufdatum 09.10.2024)

- Cohen, W., & dan Levinthal, D. (1989). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Dannhäuser, R. (2020b). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 1-35). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0_1)
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 8. Aufl. Marburg.
- |                 |   |                |
|-----------------|---|----------------|
| Einwohneranzahl | nach  | Bundesländern. |
|                 | <a href="https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71058/umfrage/verteilung-der-einwohnerzahl-nach-bundeslaendern/">https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71058/umfrage/verteilung-der-einwohnerzahl-nach-bundeslaendern/</a> (Abrufdatum 02.04.2021) |                |
- Flick, U. (2011). Das episodische Interview. In G. Oelerich, & H.-U. Otto, *Empirische Forschung und soziale Arbeit* (S. 273-280). Ein Studienbuch: VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92708-4\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92708-4_17)
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 6. Aufl. Reinbek b. Hamburg.
- Fu, K., & Chang, T. (2019). Toward an Integrative Framework of Dynamic Capabilities in Innovation-based Public Services: Empirical Analysis in Taiwan. *Chinese Public Administration Review*, Volume 10 Issue 1, June 2019, 60-76. <https://doi.org/10.22140/cpar.v10i1.193>
- Ganselmayer, L. (2017). *Beeinflussung des Recruitingprozesses durch Wissensmanagement am Beispiel der Bundespolizei*. AV Akademikerverlag.
- Graßl, M. (2023). *Polizeikommunikation auf Social Media: Ziele, Strategien, Inhalte*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41263-0>
- Gundhus, H., Talberg, N., & Wathne, C. (2022). From discretion to standardization: Digitalization of the police organization . *International Journal of Police Science & Management*, Vol. 24(I), 27-41. <https://doi.org/10.1177/14613557211036554>
- Haberfeld, M. R. (2012). Introduction. In M. Haberfeld, C. Clarke, & D. Sheehan, *Police Organization and Training - Innovations in Research an Practice* (pp. 1-9). New York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0745-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0745-4_1)
- Hesse, G. (2020). Gestern war heute noch morgen: Social Media Recruiting 2030. In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 801-818). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0_22)
- Jäger, W. (2018b). Digitalisierung im Recruiting (Recruiting 4.0). In T. Petry, & W. Jäger, *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Haufe Group.
- Jäger, W., & Petry, T. (2018). Digital HR - Ein Überblick. In T. Petry, & W. Jäger, *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 27-99). Haufe Group.
- Jann, W. (1987). Voraussetzungen und Instrumente innovativer Programme: Ein Überblick. In C. Böhret, H. Klages, H. Reinermann, & H. Siedentopf, *Herausforderungen an die Innovationskraft der Verwaltung* (S. 131-144). Opladen: Westdeutscher Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83547-5\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83547-5_16)
- Jarolimek, S., Rittig, S., Stumpen, H. A., & Tamborini, Y. (2023). *Polizei und Social Media: rechtliche Grundlagen, Öffentlichkeitsarbeit und private Nutzung*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag. <https://doi.org/10.5771/9783415071186>
- Joh, E. E. (2018). Artificial Intelligence and Policing: First Questions. Vol. 41 SEATTLE U. L., REV. 1139.
- Kattel, R. (2022). Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2020-07)*, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-07> (Abrufdatum 09.10.2024)
- Meuser, M., & Nagel, U. (2010). ExpertInneninterview. Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In R. Becker, & B. Kortendiek, *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 376-379). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_44)

- Müller-Seitz, G., Schröder, A., & Braun, T. (2015). From 'City Hall' to Managing the Urban - Towards a Strategic Management Perspective on Cities. *Paper presented at EURAM 2015 annual meeting (June)*, (S. 17-20). Warsaw.
- Müller-Seitz, G., Seiter, M., & Wenz, P. (2016). *Was ist eine Smart City?* Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12642-1>
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. *Organization Science*, 21.4:823-41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490>
- Pablo, A. L., Reay, T., & Dewald, J. R. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44.5:687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Puderbach, S., Braun, T., Mueller-Seitz, G., & Danner-Schroeder, A. (2017). Managing Dynamic Capabilities of Cities? From a Firm-based towards an Issue-based View of Dynamic Capabilities. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 9, <https://doi.org/10.25437/jcsm-vol9-34>, 57-83.
- Satyaputra, I. P., Adam, M., Heri, E. I., & Isnurhadi. (2023). The influence of dynamic capabilities and talent management on performance of police members in the South Sumatra regional police. *Ecobestha Vol 2, e-jurnal:* 113-121. <https://conference.univpancasila.ac.id/index> (Abrufdatum 09.12.2024)
- Stierle, J., & Lakner, S. (2017). Employer Branding - Arbeitgebermarke Polizei. In J. Stierle, D. Wehe, H. Siller, *Handbuch Polizeimanagement* (S. 993-1017). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9_43)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd ed. Sage Publications.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18.7: 509-33. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Thomas, Verena & Vera, Antonio (2019). Innovationen in der Polizei: Dynamische Fähigkeiten als Schlüssel zum Organisationserfolg. *Verwaltung & Management*, 25. Jg., Heft 5, S. 219-223. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2019-5-219>
- Ullah, R., & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen - Prozess-Know-how - Social Recruiting*. Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791041629>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Warhurst, C., & Hunt, W. (2019). The digitalisation of future work and employment: Possible impact and policy responses. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, No. 05, European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville.
- Windeler, A., Knoblauch, H., Löw, M., & Meyer, U. (2018). Innovationsgesellschaft und Innovationsfelder. In J. Hergesell, A. Maibaum, C. Minnetian, & A. Sept, *Innovationsphänomene - Modi und Effekte der Innovationsgesellschaft* (S. 17-38). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22734-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22734-0_2)
- Windrum, P. & Koch, P. (2008). Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management. Edward Elgar, Cheltenham.
- Wollmichsau. Wollmichsau GmbH (n. d.) Millennials unter der Lupe - Definition und Eigenschaften. <https://wollmichsau.de/glossar/generation-y-millennials> (Abrufdatum 27.02.2023)

Kontakt | Contact

Verena Thomas | Deutsche Hochschule der Polizei | Organisation und Personalmanagement  
in der Polizei | verena.thomas@polizei.nrw.de