

# Moderner Schichtdienst

Wege zum flexiblen Arbeiten



Gewerkschaft  
der Polizei NRW

## Impressum

### Herausgeber

Gewerkschaft der Polizei  
Geschäftsführender Landesbezirksvorstand

### Autoren

Meike To Baben, Lars Brandstaedt, Maik Braunsdorf,  
Mathias Butzki, Ulrich Ettl, Dominic Gläser, Christoph  
Hirsch, Ina Jessel, Michael Klingner, Kathrin Langel,  
Dennis Neuber, Norbert Regh, Horst Schaufler, Marcus  
Schweminski, Anna Stork, Jan Velleman

### Gestaltung

Klaus Niesen

### Druck

Wölfer Druck + Media

### Fotos

Sven Vüllers, Georg Wessel,  
Günter Jungmann

Mai 2023



## Einleitung

Flexible Arbeitszeitmodelle sind eine Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen und die Work-Life-Balance der Beschäftigten\* zu verbessern. Insbesondere Schichtarbeit ist oft mit gesundheitlichen und sozialen Belastungen verbunden, wie z.B. Schlafstörungen, erhöhtem Stress oder geringerem Familienleben bzw. Einschränkungen in der Freizeitgestaltung. Flexible Arbeitszeitmodelle können dazu beitragen, diese Belastungen zu reduzieren, wenn sie den Beschäftigten mehr Autonomie und Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten geben.

Auch im Wachdienst müssen kreative Ideen genutzt werden, um Beschäftigte halten zu können, die auf flexible Zeitfenster angewiesen sind. Hier steht die Polizei NRW noch am Anfang. Die GdP hat deshalb in einer Arbeitsgruppe die bestehenden kreativen Ansätze gesammelt und evaluiert. Hierbei haben sich neben grundsätzlichen Positionen drei wesentliche Ansatzpunkte herauskristallisiert:

Zum einen geht es nicht ohne Anpassungen des arbeitszeitrechtlichen Rahmens, der Flexibilität nahezu ausschließlich für den Dienstherrn, kaum aber für die Beschäftigten zulässt. Zum anderen geht aber auch schon jetzt viel, nämlich mit intelligenten Ansätzen bei der Arbeitsorganisation. Und schließlich kommt es auch entscheidend darauf an, dass Führungskräfte das notwendige Handwerkszeug bekommen, um ihre Aufgaben unter veränderten Rahmenbedingungen auch erfolgreich bewältigen können.

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sind die im Folgenden vorgestellten Ansätze eine Einladung zu einer dringend notwendigen Diskussion über die Attraktivität des Schichtdienstes bei der Polizei NRW.

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter

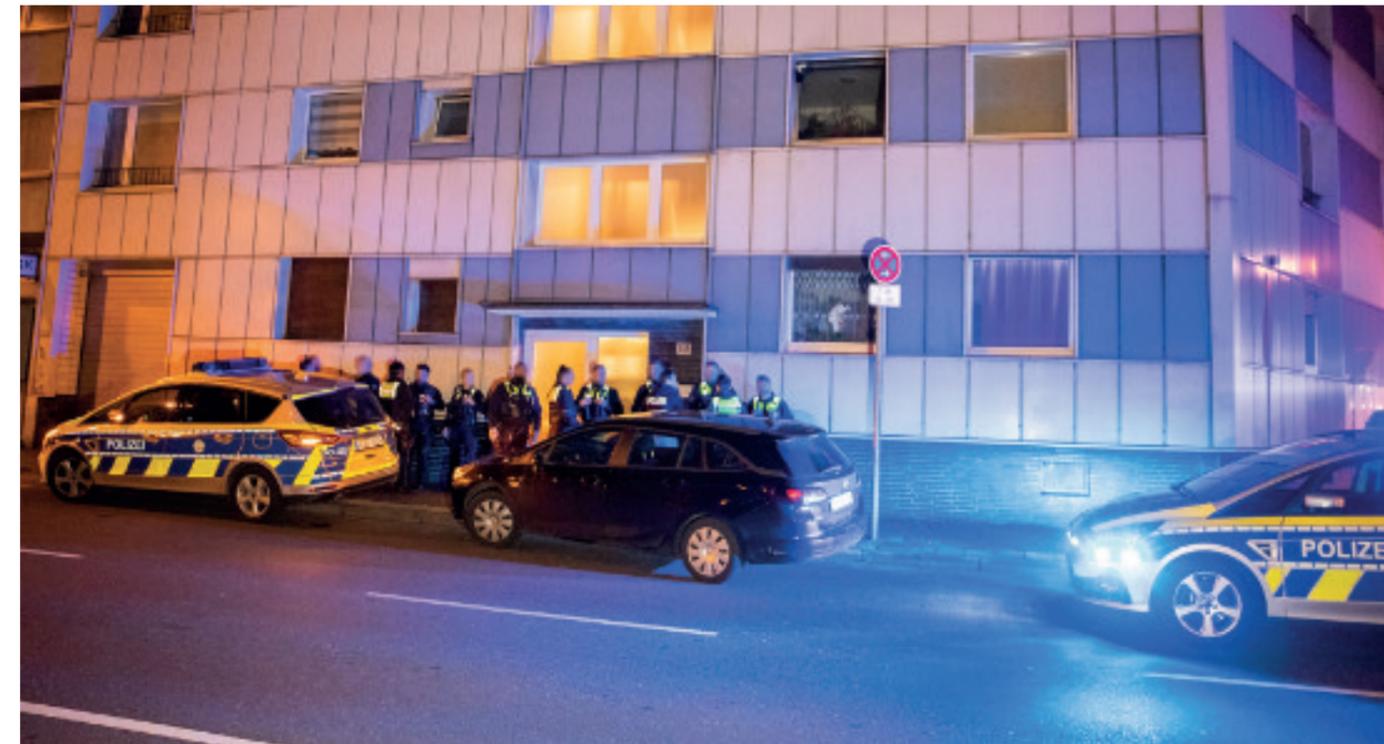
# 1. Grundpositionen

Die GdP ist überzeugt, dass eine richtig verstandene Flexibilisierung der Arbeitszeit Vorteile mit sich bringt - sowohl für die Beschäftigten, als auch für den Dienstherrn:

- Die Attraktivität wächst: Flexible Arbeitszeitmodelle machen die Polizei als Arbeitgeber attraktiv. Das kann helfen, dringend benötigten Nachwuchs für den Wachdienst zu gewinnen und zu halten.
- Die Leistung der Belegschaft steigt: Beschäftigte mit flexiblen Arbeitszeiten sind deutlich zufriedener, motivierter und weniger gestresst. Das führt mittel- bis langfristig zu weniger Fehlzeiten und verbessert das Arbeitsergebnis.
- Zusätzliche Stundenpotentiale werden generiert: Die Verbesserung der Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie, Pflege und Beruf durch flexible Arbeitszeitmodelle bietet auch die Chance, dass Beschäftigte in Teilzeit ihre Stundenanteile erhöhen können. So können in einer Organisation, die nach wie vor unter Personalmangel leidet, zusätzliche Stundenpotentiale generiert werden.

Die GdP ist überzeugt, dass eine falsch verstandene Flexibilisierung für die Beschäftigten extreme Nachteile mit sich bringt und dass sich diese auch klar zu Lasten des Dienstherrn auswirken:

- Aus Verbindlichkeit wird Dienst auf Abruf: Bereits heute besteht im Wachdienst der Polizei NRW eine maximale Flexibilität bei der Dienstplanung zugunsten des Dienstherrn. Die Notwendigkeit, jederzeit Funktionsbesetzungspläne zu erfüllen, führt in Kombination mit einer zu geringen Personalausstattung dazu, dass vorgeplante Freizeitblöcke regelmäßig nicht gewährt werden können. Eine Organisationskultur, die von ihren Beschäftigten erwartet, trotz Dienstfrei erreichbar und im Zweifelsfall jederzeit einsetzbar zu sein, macht krank.
- Personalmangel wird verstärkt: Zunehmende Verdichtung und geringe Verlässlichkeit in der Dienstplanung führen zu einer höheren Ausfallquote. Dadurch wird das effektiv zur Verfügung stehende Personal weiter reduziert.
- Überforderung von Führungskräften: Flexible Arbeitszeitmodelle erfordern eine gute Kommunikation und Koordination, um Konflikte oder Missverständnisse zu vermeiden. Dafür benötigen Führungskräfte Zeit und Kompetenzen. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren, zu unterstützen und zu kontrollieren, ohne sie zu überwachen oder zu bevormunden. Sie müssen auch in der Lage sein, Erwartungen klar zu kommunizieren, Ziele zu definieren und Ergebnisse zu bewerten.



## 2. Arbeitszeitrechtliche Vorgaben

Der arbeitszeitrechtliche Rahmen wird durch die in §60 Landesbeamtengesetz vorgegebene durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 41 Stunden einerseits, sowie die Regelungen der Arbeitszeitverordnung Polizei (AZVOPol) andererseits abgesteckt. Für den Schichtdienst relevant sind insbesondere die Vorgaben für Schichtdienstmodelle in §19 AZVOPol, sowie die Vorgaben zu täglichen bzw. wöchentlichen Höchst- und Mindestruhezeiten, die im Wesentlichen auf Regelungen der EU-Arbeitszeitrichtlinie (EU-RL 2003/88) zurückgehen.

Das Zusammenspiel der rechtlichen Rahmenbedingungen führt bei vielen Beschäftigten dazu, dass der Schichtdienst grundsätzlich als zu starres Korsett empfunden wird, das für die außerdienstlichen Interessen der Beschäftigten kaum noch Raum lässt. Dieses Empfinden wird durch eine vielfach knapp bemessene Personalausweisung in den einzelnen Basisorganisationseinheiten noch verstärkt. Im Ergebnis haben aktuell viele Beschäftigte im Schichtdienst der Polizei NRW das Gefühl, ständig im Dienst zu sein und sich auf vorgeplante dienstfreie Zeiten ohnehin nicht verlassen zu können.

Dieser Eindruck beruht auf einem Konstruktionsfehler: Die Einhaltung sämtlicher – zum Schutz der Beschäftigten eingeführten - Parameter für die Schichtdienstgestaltung führt im Regelfall zu einem sog. zeitunterdeckenden Schichtdienstmodell mit 35 bis 37 Stunden. Weil aber einerseits das Personal fehlt und andererseits die verbleibenden Stunden bis zur Regelarbeitszeit von 41 Stunden noch geleistet werden müssen, werden zusätzliche Schichten teilweise auf Abruf geleistet, die dann wertvolle Freizeitblöcke ersetzen bzw. bis auf die Mindestruhezeiten reduzieren.

Auf wenig Verständnis stößt bei den Beschäftigten ebenso, dass die AZVOPol Abweichungen von den o.g. Vorgaben aus dienstlichen Gründen ohne Weiteres zulässt. Von dieser Möglichkeit wird dementsprechend regelmäßig Gebrauch gemacht. Abweichungen aufgrund außerdienstlicher Interessen der Beschäftigten werden demgegenüber aber regelmäßig nicht zugelassen. Dieses Missverhältnis zwischen aus dienstlichen Gründen zulässigen Verstößen gegen die Buchungsregeln einerseits und die fehlende Flexibilität für außerdienstliche Interessen andererseits, führt bei vielen Beschäftigten dazu, dass die Rahmenvorgaben insgesamt abgelehnt werden.

### Ergebnisse

- Eine deutliche Absenkung der Wochenarbeitszeit im Schichtdienst ist eine Grundvoraussetzung für eine gesunde und sozialverträgliche Schichtdienstgestaltung.
- Vorgaben zur Schichtdienstgestaltung, die einseitig nur die Flexibilität der Beschäftigten einschränken, dem Dienstherrn aber weitgehend freie Hand lassen, können nicht akzeptiert werden.
- Für die Beschäftigten ist Zeitsouveränität, also die Möglichkeit die zeitliche Lage der eigenen Arbeitszeiten selbst aktiv mitzugestalten, genauso wichtig, wie andere aus Gründen des Arbeitsschutzes festgelegte Parameter für die Schichtdienstgestaltung. Diesem Interesse wird der arbeitszeitrechtliche Rahmen nicht gerecht.

### 3. Möglichkeiten der Veränderung der Arbeitsorganisation

Die gefühlte und tatsächliche Arbeitsverdichtung hat auch im Wachdienst immer mehr zugenommen. Einen Teil dazu beigetragen haben u.a. administrative Tätigkeiten, ein erhöhtes Anzeigenaufkommen, was auch bedingt wird durch neue Deliktsbereiche. Zudem müssen/sollen immer mehr Daten, die für die weitere Sachbearbeitung von Nöten sind, durch den Wachdienst aufgenommen werden.

Das gewünschte „Mehr“ an Personal ist noch nicht im Wachdienst angekommen und wird vermutlich noch auf sich warten lassen. Daher verteilen sich zusätzliche Aufgaben auf einen gleichbleibend kleinen Personenkreis. Als pragmatisches Ziel kann daher einzig eine mögliche Entlastung in den Blick genommen werden.

Es erscheint notwendig, die polizeiliche Arbeit im Wachdienst zu priorisieren. Die Pandemie und der digitale Fortschritt haben gezeigt, dass es hierfür Möglichkeiten gibt. Jetzt sollte es auch um den Willen gehen. Der Erlass „IT im Bereich der Polizei NRW“ vom 30.11.2022 stellt hierfür die ersten wichtigen Weichen.

Die folgenden Vorschläge bewegen sich alle innerhalb dieses Korridors. Sie sind darauf gerichtet, kurzfristig unter den gegebenen personellen Rahmenbedingungen Verbesserungen für die Beschäftigten zu bewirken. Bei der Umsetzung

muss für die GdP klar sein, dass hierdurch erreichbare Steigerungen der Effizienz nie dazu führen dürfen, dass der notwendige Personalaufbau noch weiter verzögert wird:

#### Vorschlag 1 „Flexi-Atlas“ und Timesharing

Nicht nur in der Direktion K, sondern auch im Bereich des Wachdienstes arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Teilzeit. Gerade dort sind private Zwänge (z.B. Kinderbetreuung) oft unvereinbar mit den geforderten Präsenzdiensten, welche sich fest an der jeweiligen Schicht orientieren. Stundenanteile könnten erhöht werden, wenn diese zeitlich flexibel durch mobiles Arbeiten oder auf einer Dienststelle abgeleistet werden könnten.

Zur stärkeren Einbindung von Teilzeitkräften können im Rahmen eines Timesharing-Modelles Arbeitsanteile in der eigenen oder in anderen Dienststellen identifiziert werden, die durch Teilzeitkräfte im Homeoffice bzw. Tagesdienst bewältigt werden. Somit können Teilzeitbeschäftigte ihre Stundenzahl erhöhen und andere Dienststellen können die verbleibenden Ressourcen effektiver einsetzen. Die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf erfährt eine enorme Aufwertung.

Hierzu müssten Stellen und Tätigkeiten organisationsübergreifend identifiziert werden, welche tageweise und ohne tie-

feren Fachkenntnis, flexibel im Homeoffice oder auf einer Dienststelle wahrgenommen werden könnten. Hier kommen u.a. in Betracht sich wiederholende Tätigkeiten, Eingabetätigkeiten (z.B. Controlling etc.), einfache Kriminalitätssachbearbeitung (z.B. zentrale Anzeigenbearbeitung), Arbeiten im Bereich Social Media.

Identifizierte Stellen und Tätigkeiten können dann von Teilzeitkräften besetzt werden, die ihren Stundenanteil erhöhen. Dadurch freigeordnete Stellenanteile können dann sukzessive an den Wachdienst oder bedarfsorientiert an andere Organisationseinheiten fließen.

#### Vorschlag 2 Anzeigenfertigung

Nicht jede Anzeige oder jeder schriftliche Vorgang bedarf einer sofortigen Fertigung oder Bearbeitung. Entsprechend identifizierte Vorgänge können in vorher abgestimmtem Zeitansatz flexibel im Homeoffice oder auf einer Dienststelle gefertigt werden. Die Anzeigen müssten mit gewissen Grundinformationen für eine erste Recherche bzw. Lagebildauswertung angelegt werden. Die abschließende Anzeigenfertigung muss nicht unbedingt in derselben Schicht, sondern könnte zeitversetzt (z.B. am Folgetag) im Homeoffice erfolgen.

Hier könnte man sogar überlegen, ob Anzeigen ohne Ermittlungsaufwand nicht komplett durch den Wachdienst abgearbeitet werden und an die StA direkt abverfügt werden. Diese Tätigkeit wäre ebenfalls Homeoffice-geeignet.

#### Vorschlag 3 Fertigung von Beurteilungen und Bewertungen

Es gibt immer wieder Zeiträume in denen Beurteilungen zu fertigen sind. Damit sind nicht nur die Regelbeurteilungen gemeint, sondern auch alle anderen Formen, wie zum Beispiel Anlassbeurteilungen etc.

Die Fertigung von Beurteilungen ist zeitaufwändig und erfordert erhöhte Konzentration. Bisher werden die Beurteilungen in den jeweiligen Schichten gefertigt. Hierbei kann der/die DienstgruppenleiterIn seiner/ihrer eigentlichen Dienstaufsicht nicht mehr wie erforderlich nachkommen.

Bedingt durch immer wieder mögliche Störungen ist eine effektive Bearbeitung nur bedingt möglich. Solche Tätigkeiten könnten ohne weiteres im Homeoffice vorbereitet und durchgeführt werden. Das hier eine effektivere und qualitativ hochwertigere Arbeit herauskommen sollte, liegt auf der Hand.



Das Gleiche gilt für die Bewertung der Leistungen von Praktikantinnen und Praktikanten: Im Wachdienst befinden sich von 52 Wochen im Jahr 50 Wochen Praktikantinnen und Praktikanten auf den Dienststellen. Neben der teils zeitaufwändigen Betreuung der Studierenden müssen zum Ende eines jeden Praktikums unterschiedliche Bewertungen gefertigt werden. Wie auch bei der Fertigung von Anzeigentexten ist es oftmals so, dass man einsatzbedingt die Fertigungen unterbrechen muss, was dazu führt, dass man sich immer wieder in die Sachverhalte hineinendenken muss, um diese schlussendlich ordentlich zu Ende zu bringen.

In ruhiger Umgebung ist eine effektivere und vor allem schnellere Fertigung möglich.





#### Vorschlag 4 **Anzeigendienst und Publikumsverkehr (AP)**

Anzeigenprotokolle (gleiches gilt auch für Vernehmungen) müssen nicht in jedem Fall persönlich aufgenommen werden. Durch die Schaffung technischer Möglichkeiten auf den Wachen, kann die Anzeigenprotokollaufnahme sogar z.B. per Videokonferenz erfolgen. Die Funktion des AP könnte somit in großen Teilen auch im Homeoffice erfüllt werden.

Zusätzlicher Vorteil dieser Möglichkeit ist ein Aufteilen der Anzeigenerstattungen auf mehrere AP, je nach Belastung der einzelnen Wachen, da die AP ortsunabhängig sind. Telefonische Tätigkeiten können ebenfalls durch die AP im Homeoffice durchgeführt werden

#### Vorschlag 5 **flexibilisierung des Funktionsbesetzungsplans**

Die Vorgaben des Funktionsbesetzungsplans im Wachdienst sehen eine durchgehende Grundbesetzung vor. Grundsätzlich wechseln die Besetzungen der jeweiligen Einsatzmittel zu den vorgegebenen Schichtzeiten. Ein zeitlich flexibler Wechsel steht einer durchgehenden Besetzung jedoch nicht

entgegen. Dadurch können Schichtenlängen unter arbeitszeitrechtlichen Rahmenbedingungen zeitlich flexibel geplant werden.

#### Vorschlag 6 **geteilte Dienste**

Im „Kleinen“ bereits gelebte Praxis (z.B. früher „rauslösen“). Die Möglichkeit, Dienste zu teilen und somit zeitlich flexibler und unabhängiger von der vorgegebenen Schichtdauer zu sein, könnte insbesondere für Teilzeitkräfte von Interesse sein. Diese Möglichkeit sollte fest in die Planung integriert werden.

#### Vorschlag 7 **Lapperdienste**

Grundsätzlich sind die Schichtzeiten innerhalb des Dienstplans fest und unterliegen einem Funktionsbesetzungsplan. Insbesondere jedoch bei sogenannten Lapperdiensten, die schichtübergreifend Belastungsspitzen abfangen sollen, bietet sich die Möglichkeit einer flexiblen Gestaltung. Orientiert an der jeweiligen Einsatzbelastung können diese Lapperdienste von der üblichen Schichtlänge abweichen und somit mehr Flexibilität in der Dienstgestaltung schaffen.

## 4. Veränderungen der Aufgaben der Führungskräfte

Mitarbeiterführung ist ein zentraler Baustein für einen erfolgreichen Umgang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Polizei. Dabei geht es nicht nur um die Anweisung und Kontrolle der Beschäftigten, sondern auch um die Förderung ihrer Motivation, Kompetenz und Zufriedenheit. Flexible Arbeit ist ein Trend, der neue Herausforderungen und Chancen für die Mitarbeiterführung mit sich bringt. Flexible Arbeit erfordert auch eine Anpassung des Führungsstils und der Führungstechniken. Führungskräfte müssen mehr auf Vertrauen, Kommunikation und Ergebnisorientierung setzen, als auf Kontrolle, Anwesenheit und Vorgaben. Führungskräfte müssen auch die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigen und ihnen entsprechende Unterstützung und Feedback geben.

Zusammenarbeit und den Austausch im Team nehmen einen größeren Raum ein, besonders wenn die Mitarbeitenden räumlich oder zeitlich getrennt sind. Flexible Arbeit erfordert

also eine kooperative und agile Mitarbeiterführung, die auf die Veränderungen in der Arbeitswelt reagiert und das Potenzial der Mitarbeiter optimal nutzt.

Hierbei müssen die Führungskräfte der Polizei NRW in vier zentralen Bereichen unterstützt werden:

- Fortbildung für flexibles Führen,
- Eigene Entlastung,
- Anlassbezogene/mitarbeiterorientierte Entscheidungen,
- Beteiligung an den Rahmenvorgaben der Behörde.



- Fortbildung für Flexibles Führen

Führen auf Distanz ist eine Herausforderung für viele Führungskräfte, die sich an die neue Arbeitswelt anpassen müssen. Um erfolgreich zu sein, brauchen sie neue Kompetenzen und Methoden, die ihnen helfen, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, zu fördern und zu kontrollieren. Die erforderlichen Fortbildungsinhalte umfassen unter anderem:

- Die Grundlagen des virtuellen Führens: Wie unterscheidet sich Führen auf Distanz von Führen vor Ort? Welche Vorteile und Herausforderungen gibt es? Wie kann man Vertrauen und Kommunikation aufbauen und erhalten?
- Die Anpassung des Führungsstils: Wie kann man seinen Führungsstil an die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden anpassen? Welche Führungsstile sind besonders geeignet für Führen auf Distanz? Wie kann man flexibel und situativ reagieren?
- Die Gestaltung der Zusammenarbeit: Wie kann man die Zusammenarbeit im Team fördern und optimieren? Welche Instrumente und Plattformen gibt es für die virtuelle Kommunikation und Kooperation? Wie kann man Ziele definieren, Aufgaben verteilen und Feedback geben?
- Die Förderung der Mitarbeiterentwicklung: Wie kann man von Mitarbeitenden individuell unterstützen und weiterentwickeln? Wie kann man Leistung messen und anerkennen? Wie kann man Konflikte erkennen und lösen?
- Flexible Modelle als Bestandteil der Organisationskultur: Durch Transparenz und regelmäßigen Austausch der Führungskräfte untereinander muss eine gleichmäßige Handhabung sicher gestellt werden
- Leitfäden, Mentoringprogramme und Wissensmanagement: Durch die Institutionalisierung entsprechender Instrumente wird Kontinuität und Transparenz im Führungsverhalten gestärkt.

- Entlastung von Führungskräften

Führung in flexiblen Modellen bedeutet häufig führen auf Distanz. Hierdurch entsteht ein höherer Aufwand für die Koordination und die Führung von Mitarbeitenden. Dieser Mehrbedarf muss bei den Führungskräften berücksichtigt werden. In Betracht sind dabei folgende Möglichkeiten zu nehmen:

- Entlastung durch Verlagerung von administrativen oder anderer geeigneter Tätigkeiten in Zeiten außerhalb des Schichtdienstes, z.B. im Rahmen eines Bürotags, oder Homeoffice. So können diese Tätigkeiten weitgehend ohne Unterbrechungen durch das operative Geschäft effizient und mit hoher Qualität erledigt werden,
- Entlastung durch Bedarfs- und sachgerechte Buchungsberechtigungen im DSM oder in ViVA,
- Klaren Vertretungsregelungen, die Büro- bzw. Homeofficetage kompensieren.

- Anlassbezogene/mitarbeiterorientierte Entscheidungen

Für die Führungskräfte müssen Entscheidungsspielräume klar und transparent durch Rahmenvorgaben festgelegt sein. Nur dann können sie auch ihre Entscheidungen klar dokumentie-

ren und für die Beschäftigten nachvollziehbar darstellen. Hierzu müssen den Führungskräften geeignete Programme bzw. Mittel zur Verfügung stehen.

- Rahmenvorgaben

Damit flexible Modelle akzeptiert werden, müssen sie in einem möglichst offenen, transparenten Verfahren zustande kommen. Das setzt voraus, dass neben einer entsprechenden Gremienbeteiligung Erfahrungen eingebracht und entsprechende Vereinbarungen bzw. Verfügungslagen stetig angepasst werden können. Inhaltlich müssen in Rahmenvorgaben zumindest folgende Punkte geregelt sein:

- Eindeutige Rechtsgrundlagen,
- Klare Definition/klare Grenzen von Privat und Dienst,
- Welche Zeiten sind überhaupt freizugeben,
- Aus Sicht der Organisation,
- Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Ausgleich,
- Konstruktive Zusammenarbeit.



## Fazit

Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Arbeitsorganisation und der sich verändernden Anforderungen an Führungskräfte lassen sich nicht auf einzelne Direktionen oder Arbeitsbereiche der Polizei beschränken. Die Forderung nach mehr Flexibilität im Sinne der Beschäftigten reicht weit über den Wachdienst hinaus. Die hier vorgestellten Ansatzpunkte sind vor dem Hintergrund des Landesdelegiertentags für den Wachdienst entwickelt worden. Sie sind aber grundsätzlich nicht auf den Wachdienst beschränkt. Sie werden sich häufig auch in anderen Bereichen gewinnbringend einsetzen lassen, um die spezifischen Belastungen des Schichtdienstes abzumildern.

Wir mischen uns ein.



## Gewerkschaft der Polizei NRW

**Gewerkschaft der Polizei**  
Landesbezirk Nordrhein-Westfalen

Abteilung Öffentlichkeitsarbeit

0211/29 10 132  
pressenrw@gdp-nrw.de

[www.gdp-nrw.de](http://www.gdp-nrw.de)

