

# Die Polizei als Arbeitgeber – lohnt sich das?

Eine Analyse der Vergütungsstrukturen der Polizei und  
Strategien zum Umgang mit dem Fachkräftemangel





# Vorwort

## Sehr geehrte Leser:innen,

2023 ist das Jahr der großen Tarifverhandlungen. Angesichts der akuten Inflationsentwicklung seit 2022 im Zuge des Ukrainekriegs, der allgemeinen Personalknappheit, der angespannten Wohnungsmarktsituation, verschiedenster Lieferengpässe und nicht zuletzt der Zinserhöhungen durch die Zentralbanken verhandeln Gewerkschaften und Arbeitnehmer:innen hart um die Vergütung, sei es in Tarifrunden oder individuell bei der Jobsuche und firmeninternen Gehaltsrunden.

Auch im öffentlichen Dienst geht es vor allem um das Wieviel, Wie und Wann. Dass die Vergütungen angepasst werden müssen, ist weithin Konsens. Die im Frühjahr 2023 erzielte Einigung bei den Tarifbeschäftigten des Bundes und der Kommunen ist in dieser Hinsicht ein erster Schritt. Bereiche wie Infrastruktur und Bahn folgten. Und die Anpassung der Besoldung für die Beamt:innen ist für den 01.03.2024 vorgesehen.

Nichtsdestotrotz fällt es der öffentlichen Hand als Arbeitgeberin zunehmend schwer, ihre offenen Stellen zu besetzen. Zugleich steht sie vor großen Herausforderungen bei der internen Personalentwicklung – der Voraussetzung für eine adäquate Stellenbesetzung und eine attraktive Karriereperspektive für motivierte

Beschäftigte. Nach Analysen von PwC in Zusammenarbeit mit dem Institut Wifor<sup>1</sup> ist im öffentlichen Dienst in Deutschland insgesamt mit einer Personallücke von bis zu 20 % bis zum Ende des Jahrzehnts zu rechnen.

Reichen angesichts dieser angespannten Personallage Verhandlungen über die Erhöhung von Bezügen aus?

Wir sind dieser Frage nachgegangen, indem wir speziell die Vergütungssituation für den Bereich der inneren Sicherheit untersucht haben. Dabei wurde offenkundig, dass die öffentliche Hand es sich bei der Personalsuche durch strukturelle Herausforderungen im Vergütungssystem selbst schwer macht. Bei einem rein statistischen Blick auf die Vergütungssituation fallen diese Hürden für die Arbeitgeberattraktivität nicht zwangsläufig auf. Wir haben daher eine Vorgehensweise anhand fiktiver Personenprofile gewählt: Ziel war der Durchstich an einigen Stellen, um sich die Hürden exemplarisch vor Augen zu führen. Die Erstellung einer vollumfassenden Vergütungsvergleichstabelle war explizit kein Bestandteil der Zielsetzung.

In Kapitel A fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse unserer Studie zusammen und weisen auf

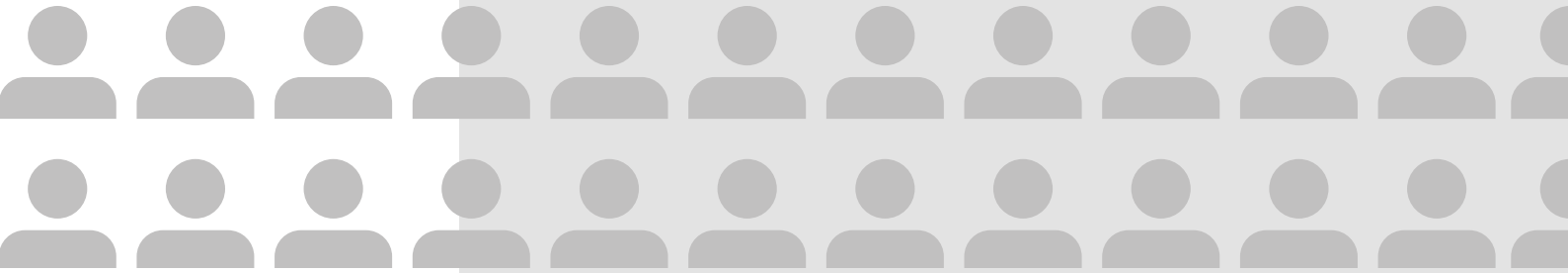
wichtige Problemfelder der Polizei im Zusammenhang mit dem Personal-mangel hin. In Kapitel B betrachten wir die Vergütungsstrukturen anhand fiktiver Personenprofile (Personas), die sich in typischen Lebenssituationen und Berufsstadien befinden. Aus den offengelegten Herausforderungen werden in Kapitel C Handlungsfelder und -empfehlungen für die Polizei abgeleitet. Damit möchten wir einen Beitrag zur Diskussion über mögliche Lösungsansätze für Problemfelder der Polizei im Zusammenhang mit dem Personal-mangel leisten.

Insgesamt zeigt sich ein facettenreiches Bild – aber lesen Sie selbst! Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre.



**Dr. Wolfgang Zink**  
Partner Public Sector Consulting,  
PwC Deutschland

<sup>1</sup> Vgl. PwC; Wifor (Hrsg.), <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>, Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor – Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen, Juni 2022 von PwC/S&.



# Inhalt

Die Abbildungen.....	5
<b>A</b> Es liegt nicht nur am Geld – der Fachkräftemangel stellt die Polizei vor große Herausforderungen .....	6
<b>B</b> Die Vergütung bei der Polizei anhand ausgewählter Szenarien .....	12
<b>C</b> Was braucht die Polizei aktuell, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen? .....	26
1 Interessierte Bewerber:innen als Fachkräfte gewinnen.....	28
2 Mitarbeiter:innen und Bestandspersonal langfristig an die Polizei binden .....	29
<b>D</b> Thought Leadership by PwC.....	30
Ihre Ansprechpersonen .....	32



# Die Abbildungen

Abb. 1	Motive für die Arbeit bei der Polizei .....	8
Abb. 2	Einkommensmöglichkeiten für Berufsanfänger:innen und IT-Spezialist:innen nach Tarifvertrag und im Vergleich zur Privatwirtschaft .....	13
Abb. 3	Einkommensmöglichkeiten für hochqualifizierte Quereinsteiger:innen nach Tarifvertrag und im Vergleich zur Privatwirtschaft .....	15
Abb. 4	Einkommensmöglichkeiten in der Laufbahn des gehobenen Dienstes in der Besoldungsstufe A10, Stufe 3, im Vergleich zwischen Bund und Ländern .....	16
Abb. 5	Fall 1: Einkommensmöglichkeiten für Fachinformatiker:innen mit abgeschlossener Berufsausbildung im Berufseinstieg .....	18
Abb. 6	Fall 2: Einkommensmöglichkeiten für IT-Sicherheitsexpert:innen mit akademischem Abschluss und ohne Berufserfahrung im Berufseinstieg .....	18
Abb. 7	Fall 3: Einkommensmöglichkeiten für IT-Projektmanager:innen mit mehrjähriger Berufserfahrung .....	19
Abb. 8	Fall 4: Einkommensmöglichkeiten für IT-Leiter:innen mit zehn Jahren Berufserfahrung .....	19
Abb. 9	Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A5 .....	21
Abb. 10	Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A7 .....	21
Abb. 11	Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A9 .....	22
Abb. 12	Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A11 .....	22
Abb. 13	Zehn ausgewählte Handlungsempfehlungen, um dem Personalmangel im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken .....	27

A Es liegt nicht nur am Geld – der Fachkräftemangel stellt die Polizei vor große Herausforderungen



Der Fachkräftemangel bestimmt seit vielen Jahren die bundesdeutsche Arbeitsmarktpolitik. Als zunehmend kritischer Faktor beeinträchtigt er die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Nahezu alle Branchen sind davon betroffen – und in vielen Bereichen mangelt es nicht nur an Fachkräften, sondern grundsätzlich an Personal. Zudem verschärfen die Dynamiken, die durch die Coronapandemie im Arbeitsmarkt ausgelöst wurden, die Situation einzelner Wirtschaftszweige zusätzlich. Es wundert also nicht, dass der Ruf der Wirtschaftsverbände nach wirksameren Maßnahmen seitens der Politik zur Eindämmung des Fachkräftemangels immer lauter wird.

Nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch der öffentliche Sektor ist zunehmend vom Mangel an Fachkräften und Spezialist:innen betroffen.<sup>2</sup> So bleiben laut unseren Analysen bis zum Jahr 2030 etwa 800.000 Stellen in der öffentlichen Hand unbesetzt, da keine adäquat qualifizierten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.<sup>3</sup>

Auch bei der Polizei sind die Auswirkungen heute bereits spürbar, da sowohl im Bereich der verbeamteten Mitarbeiter:innen und der Anwärter:innen als auch bei den tariflich Beschäftigten adäquat ausgebildete Arbeitskräfte nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen. Besonders große Engpässe an qualifiziertem Personal gibt es bei Berufsgruppen, bei denen die Polizei im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft steht, zum Beispiel im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik, der

Informationssicherheit, aber auch im medizinischen Bereich. In der vorliegenden Studie zeigen wir auf, ob und in welchem Maße die Privatwirtschaft sowohl für Berufseinsteiger:innen als auch für berufserfahrene Fachkräfte die attraktivere Alternative zu sein scheint.

### **Gegenstand der Untersuchung**

Angesichts des Fachkräftemangels stellt sich die Frage, wie attraktiv die Polizei als Arbeitgeber ist und wie sie sich im Wettbewerb um Talente gegen die Privatwirtschaft behaupten kann. Für unsere Untersuchung haben wir uns hauptsächlich mit den Vergütungsstrukturen bei den Polizeien des Bundes und der Länder sowie mit repräsentativen Gehältern in der Privatwirtschaft befasst. Fest steht, dass hohe Gehälter nicht der Hauptmotivator für den Eintritt in den Polizeidienst bzw. das Verbleiben in diesem sind, sondern u.a. die Sicherheit am Arbeitsplatz sowie die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und die Sinnhaftigkeit der Arbeit eine zentrale Rolle bei der Berufsentscheidung spielen. Die Polizei wird den Wettbewerb um die besten Gehälter nicht gewinnen – das muss sie auch nicht. Doch im Vergleich mit Alternativen zeigt sich, ob eine Vergütung angemessen ist. Die Unterschiede sollten nicht so groß sein, dass es gegenüber Bewerber:innen einer erheblichen Rechtfertigung bedarf. Wir sehen die Bedeutung einer marktfähigen Vergütung daher als einen Hygienefaktor und nicht als entscheidende Determinante bei der Entscheidung für oder gegen den Eintritt in den Polizeidienst.

Im Zentrum unserer Studie stehen diese beiden Fragen:

- Bieten die Polizeien des Bundes und der Länder als Arbeitgeber hinreichend wettbewerbsfähige finanzielle Konditionen, um qualifiziertes Personal von sich zu überzeugen?
- Was muss diesbezüglich getan werden, um die am besten geeigneten Kandidat:innen auf dem Arbeitsmarkt zu finden und an sich zu binden?

Für die Analyse haben wir öffentlich zugängliche Informationen wie aktuelle Gehalts- und Besoldungstabellen, Tarifverträge und Statistiken genutzt. Dieser Momentaufnahme der Vergütungsstrukturen der Polizeien wurden angenommene Vergleichswerte der Privatwirtschaft gegenübergestellt. Daraus haben wir Handlungsfelder und -empfehlungen abgeleitet, die zu einer Verbesserung der Personalsituation bei der Polizei beitragen können. Denn schlussendlich braucht die Polizei hinreichend qualifiziertes Personal, um ihren gesetzlichen Auftrag wahrzunehmen und im Rahmen des Rechts effektiv umzusetzen.

<sup>2</sup> Vgl. PwC; PwC Strategy&, Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, 2022, [www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf](http://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf).

<sup>3</sup> Vgl. PwC, Bis 2030 könnten dem öffentlichen Sektor mehr als eine Million Fachkräfte fehlen, Pressemeldung vom 20. Juni 2022, [www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2022/bis-2030-koennten-dem-oeffentlichen-sektor-mehr-als-eine-million-fachkraefte-fehlen.html](http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2022/bis-2030-koennten-dem-oeffentlichen-sektor-mehr-als-eine-million-fachkraefte-fehlen.html).

## Vergütung nicht als Hauptanreiz, aber als Hygienefaktor für die Arbeit bei der Polizei

Zunächst: Hat die Polizei überhaupt ein Attraktivitätsproblem? Jochen Kopelke, Bundesvorsitzender der Gewerkschaft der Polizei (GdP), schätzt aufgrund der Bewerber:innenzahlen der letzten Jahre, dass der öffentliche Dienst als Arbeitgeber bei jungen Menschen und Berufseinsteiger:innen weiterhin als attraktiv wahrgenommen wird. Dies belegt auch eine Auswertung, die das Jobportal Stepstone für den *Business Insider* im Jahr 2022 durchgeführt hat. Laut dieser hat sich die Anzahl der Suchanfragen nach Stellen im öffentlichen Dienst binnen eines Jahres verdoppelt.<sup>4</sup> Doch die Polizeibehörden haben aktuell mit einem Rückgang der Bewerbungen zu kämpfen, wie diverse Medien zu Beginn dieses Jahres berichteten.<sup>5</sup>

Mit der Motivation von Polizist:innen beschäftigt sich auch die Wissenschaft. So hat die Hochschule der Polizei im April 2023 einen Zwischenbericht zur Studie *Motivation, Einstellung und Gewalt im Alltag von Polizeivollzugsbeamten – MEGAVO*<sup>6</sup> veröffentlicht. Die Studie beruht auf umfangreichen Befragungen in den Bereitschafts-,

Abb. 1 Motive für die Arbeit bei der Polizei

Motive für die Arbeit bei der Polizei (Ausschnitt aus dem Zwischenbericht zur MEGAVO-Studie 2023)		
	bei Berufsbeginn	aktuell
übergeordneter Sinn <sup>1</sup>	3,4/5	3,0–3,3/5
soziale Absicherung	3,1/5	3,4/5
gutes Einkommen	2,8/5	2,7/5
Kollegialität	3,1/5	3,1/5

<sup>1</sup> Zusammenfassend: Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, spannende Tätigkeit, den Menschen helfen, verantwortungsvollen Aufgaben nachgehen.

Schutz- und Kriminalpolizeien aller Länder und des Bundes. Sie untersucht unter anderem auch, welches die ausschlaggebenden Gründe und Motivationen für eine Bewerbung für den Polizeidienst sind.

Im Zwischenbericht wird deutlich, dass altruistische Motivationen für den Eintritt in den Polizeidienst vorrangig sind. Die soziale Absicherung und die finanzielle Vergütung werden an zweiter bzw. dritter Stelle genannt. Im fortgeschrittenen Berufsleben gewinnen allerdings die materiellen Aspekte an Bedeutung; mit höherem

Lebensalter und in anderen Lebensphasen (angekommen im Beruf und im Alltag, mit Familie etc.) ändert sich der Blick darauf. Gerade bei Quereinsteiger:innen mit Sonderqualifikationen – und daher vielen Jobalternativen – sowie in fortgeschrittenem Lebensalter bzw. Berufsleben kommt dieser Effekt zum Tragen. Die Besoldung ist dabei keinesfalls der Hauptanreiz für die Quereinsteiger:innen, sondern eine absichernde Komponente. Als solche sollte sie sich nicht zu weit von den Gehältern der Mitwettbewerber unterscheiden.

<sup>4</sup> Vgl. Business Insider, Jobs im öffentlichen Dienst sind beliebter denn je – und das sind die Gründe dafür, 9. November 2022, [www.businessinsider.de/karriere/jobs-im-oeffentlichen-dienst-analyse-zeigt-warum-sie-so-beliebt-sind-d/](http://www.businessinsider.de/karriere/jobs-im-oeffentlichen-dienst-analyse-zeigt-warum-sie-so-beliebt-sind-d/).

<sup>5</sup> Vgl. zum Beispiel Süddeutsche Zeitung, Polizei verzeichnet sinkende Bewerberzahlen, 25. Januar 2023, [www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-polizei-bewerberzahlen-ausbildung-1.5738725](http://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-polizei-bewerberzahlen-ausbildung-1.5738725); Spiegel Panorama, Polizeibehörden kämpfen mit Bewerberrückgang, 25. Januar 2023, [www.spiegel.de/panorama/polizei-polizeibehoerden-kaempfen-mit-bewerberrueckgang-a-6706b94f-924a-42a6-bc62-d8420fdf7cd8](http://www.spiegel.de/panorama/polizei-polizeibehoerden-kaempfen-mit-bewerberrueckgang-a-6706b94f-924a-42a6-bc62-d8420fdf7cd8).

<sup>6</sup> Vgl. Deutsche Hochschule der Polizei, Projekt MEGAVO Zwischenbericht 2023, 4. April 2023, [www.polizeistudie.de/wp-content/uploads/projekt-megavo-zwischenbericht-2023-04-04.pdf](http://www.polizeistudie.de/wp-content/uploads/projekt-megavo-zwischenbericht-2023-04-04.pdf).



## Strukturelle Hürden

Die gegenwärtige Vergütungssituation bei den Polizeien des Bundes und der Länder ist in hohem Maße den Festlegungen der Föderalismusreform I von 2006 geschuldet. Um den Föderalismus durch mehr Wettbewerb zu stärken, wurde damals die bundesweit einheitliche Vergütung aufgegeben. Heute variieren die Besoldungen der Polizeibeamt:innen des Bundes und der Bundesländer erheblich, auch wenn die bestehenden Kluftenerzeit wieder etwas verringert werden.<sup>7</sup> Dass der mit der Reform entfachte Wettbewerb um Talente bei der Polizei in Deutschland zu einem positiven Effekt geführt hat, muss grundsätzlich bezweifelt werden.

Wir sehen aufgrund unserer Analyseergebnisse und konkreten Szenarien, die wir im Kapitel B vorstellen, diese vier strukturell bedingten Hürden:

**1. Für bestimmte Qualifikationsprofile sind die Rahmenbedingungen eines Einstiegs bei der Polizei als Berufsanfänger:in sowie als Berufserfahrene:r eher unattraktiv**  
Bewerber:innen mit speziellen Qualifikationsprofilen, die nicht unmittelbar für den Vollzugsdienst erforderlich sind, werden meistens im Rahmen der Tarifbeschäftigung eingestellt. Das gilt beispielsweise auch für dringend benötigte IT-Fachkräfte. Für viele der gut Qualifizierten ist dies finanziell unattraktiv, da die Gehaltsstufen der Tarifverträge im Vergleich mit der Privatwirtschaft, in der IT-Spezialist:innen ebenfalls gesucht werden, wie auch mit der Besoldung von Beamt:innen meist niedriger sind.

Insbesondere für qualifizierte (IT-) Spezialist:innen mit mehrjähriger Fach- und Führungserfahrung sind die zu erwartenden Vergütungen eher nachteilig. Akademiker:innen, die über einige Jahre an Berufserfahrung verfügen, werden als Tarifbeschäftigte des öffentlichen Dienstes häufig Gehaltsstufen zugeordnet, die im

Vergleich zur Vergütung in der Privatwirtschaft nicht konkurrenzfähig sind. Und ihre Verbeamtung ist in der Regel nicht vorgesehen. Ein direkter Einstieg in den höheren Dienst ist aufgrund der Stellen- und Haushaltsplanung des Bundes und der Länder nicht in jeder Behörde möglich und die Zahl der auf diese Ebene existierenden Dienstposten ist ohnehin sehr reduziert. Die Gruppe der Berufserfahrenen scheint demnach für die Polizei aufgrund ihrer aktuellen Tarif- und Besoldungsstruktur am schwierigsten erreichbar zu sein.

Die Praxis zeigt zudem, dass Fachkräfte im tariflichen Umfeld häufig nur befristet beschäftigt werden; damit fällt auch der Vorteil des sicheren Arbeitsplatzes weg. Eine Einstufung in den polizeilichen Vollzugsdienst mit der Ausprägung einer Fachkarriere ist zwar aufgrund der Besoldungsstruktur und weiterer Vorteile des Beamt:innenwesens für die betroffenen Personen deutlich attraktiver, bedeutet aber zugleich, dass diese wegen der Ausbildung meist für mehrere Jahre erst einmal nicht zur Verfügung stehen.

<sup>7</sup> Vgl. DGB, DGB Besoldungsreport 2021, [www.dgb.de/++co++7a838a04-d27c-11eb-894b-001a4a160123](http://www.dgb.de/++co++7a838a04-d27c-11eb-894b-001a4a160123).

## **2. Die verschiedenen Gehaltsstrukturen des Bundes und der Länder sind für Bewerber:innen häufig undurchsichtig**

Die Besoldungs- und Vergütungsstruktur in der Polizei setzt sich zusammen aus den 16 Besoldungstabellen der Länderpolizeien, der Besoldungstabelle der Polizei des Bundes sowie den drei großen Tarifverträgen des Bundes (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, TVöD), des Landes Hessen (TV-H) sowie der übrigen Bundesländer (TVL). Die Vergleichbarkeit ist für Bewerber:innen aufgrund der verschiedenen Strukturen der Gehalts- und Besoldungstabellen nur schwer nachvollziehbar. Auch die Zulagen, deren Vergabe zwar in zahlreichen Gesetzestexten kodifiziert wurde, sind ohne einschlägiges Wissen kaum zu verstehen; sie sind in den Bundesländern und beim Bund unterschiedlich hoch und werden unter unterschiedlichen Voraussetzungen gewährt. So gibt es zum Beispiel die allgemeine Polizeizulage, bei der die Ruhegehaltsfähigkeit von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich gehandhabt wird. Da den Bewerber:innen diesbezügliche Informationen oft nicht ersichtlich sind, können diese kaum errechnen, wie ihr konkretes Vergütungspaket aussehen wird, oder Vergleiche mit Alternativangeboten anstellen. Des Weiteren sehen sich Bewerber:innen mit unterschiedlichen Einstufungen

der Tätigkeiten konfrontiert. So bietet der Polizeivollzugsdienst in Nordrhein-Westfalen seit 2021 beispielsweise nur noch Ausbildungsstellen für den gehobenen Dienst an, während ähnliche Tätigkeitsprofile in anderen Bundesländern und beim Bund im mittleren Dienst verortet werden.<sup>8</sup>

## **3. Karrieremöglichkeiten sind für Fachkräfte außerhalb des Vollzugsdienstes weder transparent noch planbar – oder auch schlicht nicht vorhanden**

Fachkräfte als Tarifbeschäftigte werden in der Regel für einen bestimmten, ausgeschriebenen Aufgabenumfang angeworben. In vielen Fällen bedeutet dies fehlende langfristige Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven, insbesondere für Mitarbeiter:innen mit Qualifikationen in den Bereichen IT, Psychologie und Medizin. Der Polizeidienst büßt damit für sie drastisch an Attraktivität ein. Intransparente Karrierewege schüren zudem Unverständnis und wirken einer inneren Bindung an die Organisation entgegen.<sup>9</sup> Junge IT-Fachkräfte, die sich darüber hinaus ggf. einen Arbeitgeber mit moderner, digitalisierter Ausstattung wünschen, sind ebenfalls weniger geneigt, sich auf solche Stellen zu bewerben. Bei der Polizei besteht daher nicht nur ein Fachkräftemangel, sondern auch ein beträchtlicher Nachwuchskräftemangel.

## **4. Die Polizei befindet sich in einem multidimensionalen Wettbewerb um Fachkräfte**

Die Polizeibehörden stehen nicht nur im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft, sondern auch miteinander: die Bundesländer untereinander sowie mit dem Bund. Dies rührt aus den unterschiedlichen Gehaltsstrukturen der Länder und des Bundes sowohl für Beamt:innen als auch für Tarifbeschäftigte her. Konkurrenzeffekte zwischen anderen Behörden eines Landes und der Polizei, bei denen es um veränderte Eingruppierungen in die Besoldungsgruppen etc. geht, kommen noch hinzu. Dies führt nicht selten zu einem gegenseitigen Abwerben von Bewerber:innen.

Aus diesen Hürden wird ersichtlich, dass die Situation durch wettbewerbliche Elemente zwischen den Bundesländern und dem Bund nicht einfacher geworden ist. Beim kollektiven Gut der öffentlichen Sicherheit ist ohnedies ordnungspolitisch zu fragen, inwiefern es zielführend ist, finanzstärkeren Ländern bzw. dem Bund als offensichtlich besser ausgestatteter Ebene einen strukturellen Vorteil im Kampf um Talente zu geben.

<sup>8</sup> Vgl. Polizei Nordrhein-Westfalen, Infos zur Bewerbung für den Polizeidienst NRW 2023, <https://polizei.nrw/sites/default/files/2022-01/Infos%20Bewerbung%202023.pdf>.

<sup>9</sup> Vgl. A. Dreimann, Public Service Motivation in der Polizei, Springer, Wiesbaden 2020, S. 135.



## B Die Vergütung bei der Polizei anhand ausgewählter Szenarien



Für unsere Analyse der Vergütungsstrukturen haben wir die Gehalts- und Besoldungstabellen der Polizei des Bundes und der Länder sowie die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst des Bundes (TVöD), des Landes Hessen (TV-H) sowie der übrigen Bundesländer (TV-L) genutzt. Darüber hinaus haben wir aktuelle Gehaltsbandbreiten der Privatwirtschaft für bestimmte Qualifikationsprofile ermittelt und Durchschnittswerte gebildet. Die Beträge sind pro Monat in brutto dargestellt; Zulagen sind nicht inbegriffen, da sie aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit weder repräsentativ noch vergleichbar sind.

Zur Veranschaulichung und Vergleichbarkeit der Vergütungen haben wir drei Personas<sup>10</sup> festgelegt. Dabei handelt es sich um fiktive, prototypische Personen, die sich bei den Landespolizeien oder beim Bund (z. B. Bundespolizei, Bundeskriminalamt) bewerben wollen oder dort tätig sind. Sie bilden die Grundlage für unsere Szenarienbildung, bei der wir die Differenzierung zwischen Mitarbeiter:innen im Polizeidienst mit dem Ziel der Verbeamtung und Tarifbeschäftigten berücksichtigt haben.

Die drei Personas sind:

1. der Berufseinsteiger Paul, Universitätsabsolvent mit Bachelor of Science in Informatik,
2. die berufserfahrene Quereinsteigerin Saskia, IT-Managerin mit fünf Jahren Berufserfahrung in der Privatwirtschaft sowie
3. die Beamtin im polizeilichen Vollzugsdienst Anne, Oberinspektorin.

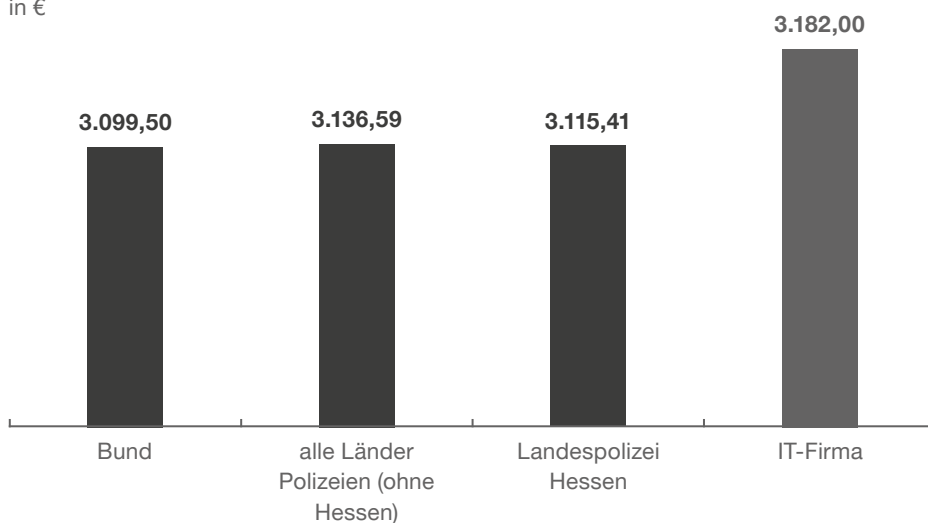
### 1. Berufseinsteiger in Tarifbeschäftigung

Paul hat einen Bachelor of Science in Informatik. Mit diesem Hochschulabschluss ergeben sich für ihn als

Berufsanfänger und IT-Spezialist nach Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes und in der Privatwirtschaft folgende Einkommensmöglichkeiten:

**Abb. 2 Einkommensmöglichkeiten für Berufsanfänger:innen und IT-Spezialist:innen nach Tarifvertrag und im Vergleich zur Privatwirtschaft**

Fallbeispiel: Vergleich Tarifgruppe EG9a/Privatwirtschaft in €



<sup>10</sup> Der Begriff stammt aus dem Design Thinking. Eine Persona ist eine fiktive Person bzw. der Prototyp einer bestimmten Zielgruppe. Sie wird mit konkreten Merkmalen wie Name, Foto, Wohnort, Lebenslauf, Familienstand, Alter, Einkommen, Ausbildung, Fähigkeiten, Einstellungen und Hobbys beschrieben. In unserem Studienkontext hilft die Bestimmung von Personas dabei, Annahmen über Bewerber:innen, Polizist:innen und Personen im Nichtvollzugsdienst zu treffen und so einen Vergleich der Vergütungen diverser Zielgruppen in verschiedenen Lebenslagen anzustellen.

Bei Absolvent:innen der sogenannten MINT-Studiengänge – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik – stehen die Arbeitgeber der öffentlichen Hand in sehr hartem Wettbewerb mit der Privatwirtschaft. Letztere kann beim Gehalt flexibler auf das Angebot des Arbeitsmarktes reagieren, wie in Abbildung 2 deutlich wird. Für qualifizierte Berufsanfänger:innen ist der Einstieg bei der Polizei in finanzieller Hinsicht kaum attraktiv. Wir haben für den Vergleich nur die tariflichen Beträge herangezogen, da qualifizierte Fachkräfte in der Praxis hauptsächlich als Tarifbeschäftigte zur Wahrnehmung bestimmter Aufgaben angestellt werden. Eine Laufbahn mit dem Ziel der Verbeamtung ist für Spezialist:innen wie Paul nicht vorgesehen, da mit seiner Einstellung ein kurzfristiger und möglicherweise auch zeitlich befristeter Bedarf gedeckt werden soll. Aufgrund der fehlenden Berufserfahrung würde Paul in Entgeltgruppe 9 eingestuft, die Einsteigerstufe für den gehobenen Dienst.<sup>11</sup>

Neben dem geringeren Einstiegsgehalt sind die fehlenden Karriereaussichten in der Tarifbeschäftigung ein weiteres Manko. Diese Stellen werden für die Übernahme bestimmter Aufgabenbereiche ausgeschrieben und dafür dauerhaft oder befristet besetzt. Eine Karriereentwicklung ist für die Stelleninhaber:innen in der Regel nicht vorgesehen; es gibt für sie kein

Äquivalent zur Laufbahnverordnung der Beamten:innen. Das wirkt sich auch auf die Einkommensentwicklung aus. Zwar wird das Einkommen regelmäßig innerhalb der Entgeltgruppe angepasst; ein Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe ist aber planmäßig nicht vorgesehen, sondern muss individuell über eine Ausschreibung und ein Bewerbungsverfahren veranlasst werden. Die für Paul relevante Frage ist also nicht nur, wie der Vergleich der Einstiegsgehälter ausfällt, sondern wie sich sein Gehalt in den nächsten Jahren entwickeln wird. Hier besteht für die öffentliche Hand klarer Handlungsbedarf, damit sie die Zielgruppe junger qualifizierter Bewerber:innen effektiv ansprechen und transparent informieren kann.

Für Paul als Berufseinsteiger der Generation Z (Geburtsjahrgänge nach 1995) ist die Gehaltshöhe zwar nicht mehr ganz so wichtig wie für die Generationen davor, dafür zählen Aspekte wie ein modernes Arbeitsumfeld und flexible Arbeitszeiten sowie vor allem Freude am Beruf für ihn umso mehr.<sup>12</sup> All dies können die Polizeien des Bundes und der Länder grundsätzlich bieten. Eine effektive Eigenvermarktung, die gezielt auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingeht und dabei auch Social-Media-Kanäle nutzt, würde potenziellen Bewerber:innen eine gute Möglichkeit bieten, sich zu informieren und auf die Tätigkeiten bei der Polizei aufmerksam zu werden.

<sup>11</sup> Vgl. Infoportal für den öffentlichen Dienst, TVöD Entgeltgruppen: Eingruppierung im öffentlichen Dienst 2022/2023, [www.oeffentlichen-dienst.de/entgeltgruppen.html](http://www.oeffentlichen-dienst.de/entgeltgruppen.html).

<sup>12</sup> Vgl. Focus online, Generation Z in der Arbeitswelt: Das sind die Auswirkungen, 20. Januar 2023, [https://praxistipps.focus.de/generation-z-in-der-arbeitswelt-das-sind-die-auswirkungen\\_115734](https://praxistipps.focus.de/generation-z-in-der-arbeitswelt-das-sind-die-auswirkungen_115734).

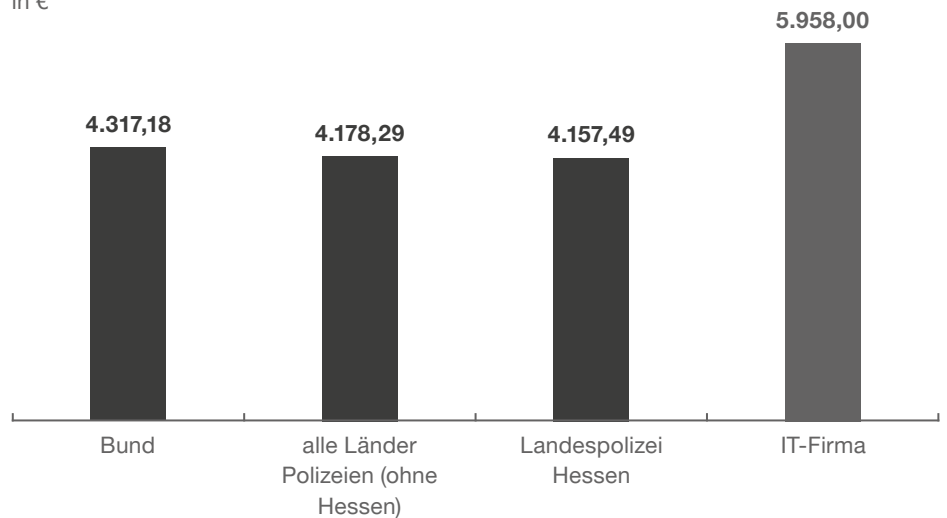
## 2. Berufserfahrene mit akademischer Ausbildung in Tarifbeschäftigung

Saskia, die zweite Person, ist IT-Managerin. Sie verfügt über fünf Jahre Berufserfahrung und sucht eine neue Herausforderung. Bewirbt sie sich für diese Tätigkeit auf eine ausgeschriebene Stelle der Polizeien, dann würde auch sie als Tarifbeschäftigte eingestellt werden, und zwar in der Entgeltgruppe E11, Stufe 3 im Falle dass ihre Berufserfahrung auch entsprechend angerechnet wird und die Rollen/Aufgaben aus der Stellenausschreibung auch als E11 bewertet sind. Ein Quereinstieg im höheren Dienst wäre gegenwärtig – trotz Masterabschluss – aufgrund der geringen Zahl verfügbarer Dienstposten keine realistische Option. Für die Personalbeschaffung der Polizei ergibt sich allerdings auch hier ein Handlungsfeld; es sollten mehr attraktive Karrieremodelle für hochqualifizierte Quereinsteiger ermöglicht werden.

Würde es für Saskia ein entsprechendes Stellenangebot geben, kann sie sich für ihre Entscheidung an den folgenden Gehältern orientieren:

Abb. 3 Einkommensmöglichkeiten für hochqualifizierte Quereinsteiger:innen nach Tarifvertrag und im Vergleich zur Privatwirtschaft

Fallbeispiel: Vergleich Tarifgruppe EG11/Privatwirtschaft  
in €



Beim Grundgehalt gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Bund und den Länderpolizeien. Der Bund gewährt jedoch eine IT-Zulage für die ersten fünf Jahre. Diese monatliche Bruttozulage kann bis zu 1.000,00 Euro<sup>13</sup> betragen. Maximal könnte Saskia bei Arbeitgebern, welche nach TVöD bezahlen, somit 4.622,16 € brutto verdienen. Das Bruttogehalt von IT-Manager:innen

mit Berufserfahrung in der Privatwirtschaft liegt bei durchschnittlich 5.958,00 Euro<sup>14</sup>. Für Saskia als erfahrene IT-Managerin gibt es also keinen finanziellen Anreiz für einen Quereinstieg bei einer der Polizeien des Bundes oder des Landes. Zudem werden IT-Fachkräfte in vielen Fällen nur befristet eingestellt. Damit entfällt auch der Anreiz der Arbeitssicherheit des öffentlichen Dienstes.



### Fazit 1

Der Quereinstieg bei der Polizei als Tarifbeschäftigte:r ist sowohl für Hochschulabsolvent:innen als auch für berufserfahrene (IT-)Fachkräfte unattraktiv.

### Fazit 2

Die Polizei(en) sollten Wege finden, die finanziellen Nachteile für junge Bewerber:innen durch andere Aspekte auszugleichen.

<sup>13</sup> Vgl. Infoportal für den öffentlichen Dienst, IT-Fachkräftezulage gemäß IT-RL im TVöD und TV-V 2022.

<sup>14</sup> Vgl. absolventa, IT und Development Gehalt, [www.absolventa.de/jobs/channel/it/thema/gehalt](http://www.absolventa.de/jobs/channel/it/thema/gehalt).



### 3. Beamtin im polizeilichen Vollzugsdienst

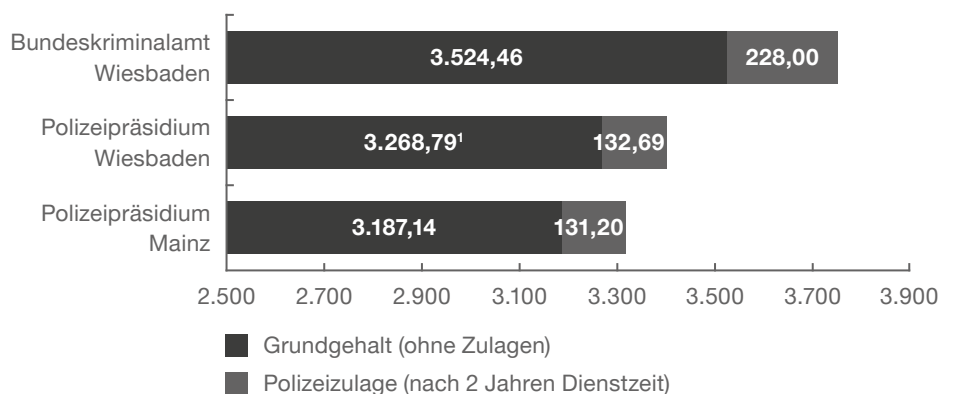
Anne, die dritte Persona, hat sich früh für den Polizeiberuf entschieden und kommt aus dem Rhein-Main-Gebiet, im Grenzgebiet zwischen Hessen und Rheinland-Pfalz. Nach Abschluss ihrer Polizeiausbildung ist sie im gehobenen Dienst in der Besoldungsgruppe A10, Stufe 3 (Oberinspektorin) verbeamtet und erhält unter anderem die Polizeizulage. In Annes relativer Nähe zum Wohnort befinden sich mehrere Polizeibehörden als potenzielle Arbeitgeber:

- das Bundeskriminalamt in Wiesbaden (Hessen),
- das Polizeipräsidium Frankfurt am Main (Hessen) und
- das Polizeipräsidium Mainz (Rheinland-Pfalz).

Abbildung 4 zeigt einen deutlichen Unterschied zwischen Bund und den Ländern. In unserem Fallbeispiel liegt das Gehalt des Bundes um circa 13 % über dem niedrigsten Gehalt in Rheinland-Pfalz (Polizeipräsidium Mainz). Sie offenbart noch ein weiteres Problem für die

**Abb. 4 Einkommensmöglichkeiten in der Laufbahn des gehobenen Dienstes in der Besoldungsstufe A10, Stufe 3, im Vergleich zwischen Bund und Ländern**

Fallbeispiel: Anne, Beamtin, Besoldungsgruppe A10  
in €



Personalakquise der Polizei: Neben dem generellen Wettbewerb um junge Bewerber:innen und Schulabgänger:innen, aber auch um berufserfahrene Quereinsteiger:innen für den Vollzugsdienst gibt es auch einen polizeiinternen Wettbewerb zwischen den Bundesländern und dem Bund. Diese Kannibalisierungseffekte verstärken den Fachkräftemangel

aus Sicht der einzelnen Polizeien zusätzlich und schwächen die Position der Polizei insgesamt auf dem Bewerber:innenmarkt. Für Bewerber:innen wie Anne, die nahe einer Bundeslandgrenze wohnen, ergeben sich daraus attraktive Wahlmöglichkeiten.



### Fazit 3

Es besteht ein multidimensionaler Wettbewerb zwischen dem Bund, den Ländern und der Privatwirtschaft um Bewerber:innen im Vollzugsdienst.



## Die verschiedenen Vergütungs- und Gehaltsstrukturen im Tarif- und Beamtenrecht

### Die Besoldung der Beamten in Bund und Länder

Für Polizeibeamten im Vollzugsdienst gibt es für jedes Bundesland eine eigene Besoldungstabelle sowie eine weitere für den Bund, also 17 verschiedene Besoldungstabellen. Wollen außenstehende Bewerber:innen sich über die Gehaltslage informieren, erwarten sie mehrere Herausforderungen:

- Eine umfangreiche Tabelle mit einer Kombination aus Gehalts- und Erfahrungsstufen ist für Außenstehende nur schwer nachzuvollziehen, da die Kriterien für die jeweilige Einordnung oft nicht transparent sind.
- Die Karriere- bzw. Gehaltsentwicklungen sind eher schwer zu prognostizieren.
- Ein Vergleich zwischen den Ländern oder mit dem Bund ist sehr kompliziert, da die Tabellen teilweise nicht vergleichbar sind. So unterscheiden sie sich beispielsweise schon in der Anzahl der Erfahrungsstufen innerhalb der Besoldungsgruppen (BesGrp A): Während es bei der Bundespolizei acht Erfahrungsstufen gibt, sind es in Bayern elf und in Nordrhein-Westfalen sogar zwölf. Zudem werden in verschiedenen Bundesländern die Erfahrungsstufen beim Einstieg in die Beamtenlaufbahn unterschiedlich bezeichnet (teilweise Stufe 1, teilweise Stufe 3).

- Einen wesentlichen Bestandteil des Einkommens bilden die Zulagen. Diese fallen in Art und Höhe beim Bund und in den Ländern sehr unterschiedlich aus. Zum Beispiel:
  - ist die Polizeizulage generell unterschiedlich hoch; Erhöhungen erfolgen teilweise in Abhängigkeit von der Besoldungsgruppe und in unterschiedlichen Zyklen.
  - gibt es nur in Bayern, Hamburg und in Bundesbehörden eine zusätzliche Sicherheitszulage, in den anderen Bundesländern nicht.
  - werden Sonderzahlungen in einigen Bundesländern direkt mit dem Grundgehalt verrechnet, so zum Beispiel in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und im Saarland.

Die Vergleichbarkeit wird durch weitere Faktoren erschwert: So haben einige Bundesländer den mittleren Dienst abgeschafft oder haben dies in Zukunft vor. Andere Länder ermöglichen längere Stehzeiten ohne Versetzung, aber mit Beförderungsmöglichkeit durch die sogenannte Dienstpostenbündelung A9/A10 oder sogar A9-A11. Solche Informationen ergeben sich allerdings nicht aus der Besoldungstabelle.

Diese Beispiele zeigen, dass sich die Polizei in puncto Transparenz und Attraktivität auf der Besoldungsseite selbst das Leben schwer macht. Die Arbeitnehmer:innenvertretungen der Polizeien setzen sich zwar für die Schaffung von Transparenz ein, aber das Kernproblem ist ein eher strukturelles; gleiche Arbeit bei ungleicher Vergütung.

### Die tarifliche Vergütung folgt den großen Tarifverträgen

Fachkräfte mit spezifischen Qualifikationen, die üblicherweise nicht für den Polizeivollzugsdienst erforderlich sind, werden als Tarifbeschäftigte eingestellt. Das betrifft

insbesondere Spezialist:innen aus den Bereichen IT, medizinischer Dienst, Personalwesen, Verwaltung und Gastronomie.

Für Tarifbeschäftigte der Polizei kommen drei Vergütungstabellen zur Anwendung:

- für den Bund: Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD)
- für Hessen: Tarifvertrag für das Bundesland Hessen (TV-H)
- für alle weiteren Länder: Tarifvertrag für die Länder (TV-L)

Die tarifliche Vergütung ist für Bewerber:innen viel leichter nachvollziehbar und vergleichbar als die Besoldung. Dies liegt auch daran, dass hier oft die vielfältigen Zulageregulungen der Besoldung von Beamten wegfallen.

### Das tarifliche Einstiegsgehalt im Vergleich zur Privatwirtschaft und zur Beamtenbesoldung

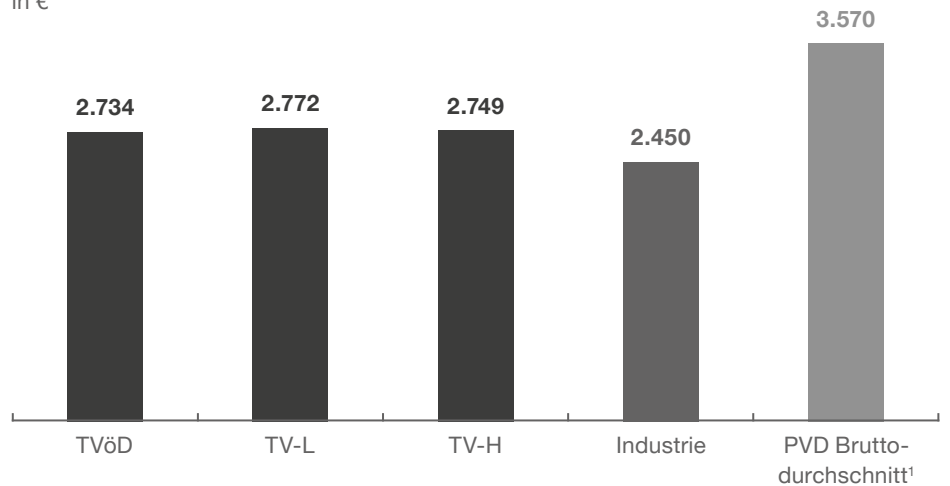
Um die Attraktivität für Bewerber:innen mit speziellen Qualifikationsprofilen zu ermitteln, haben wir deren Einstiegsgehälter einem geschätzten Durchschnittsgehalt von Beschäftigten in der Privatwirtschaft mit vergleichbaren Qualifikationen sowie dem Durchschnittswert der bundesweiten Beamtenbesoldung im Polizeivollzugsdienst für die entsprechende Laufbahn bzw. Gehaltsgruppe gegenübergestellt. Damit der Besoldungsbetrag mit den sozialversicherungspflichtigen Einkommen der Tarifbeschäftigung und der Privatwirtschaft verglichen werden kann, haben wir für diesen jeweils ein hypothetisches Bruttoäquivalent errechnet. Die Beträge beinhalten keine Zulagen. Der Vergleich zwischen Tarifbeschäftigung und Vollzugsdienst ist insofern besonders interessant, da die Mitarbeitenden beider Gruppen häufig gleiche oder gleichartige Arbeiten verrichten, etwa in der IT-Abteilung.

### Fall 1: Fachinformatiker:innen (E7)

Für Fachinformatiker:innen mit abgeschlossener Berufsausbildung im Berufseinstieg erscheint der Einstieg in den öffentlichen Dienst als Tarifbeschäftigte aus rein finanzieller Sicht durchaus attraktiv. Ein hypothetisches Bruttogehalt nach Beamtenbesoldung wäre hier mit Abstand die bestbezahlte Option.

Abb. 5 Fall 1: Einkommensmöglichkeiten für Fachinformatiker:innen mit abgeschlossener Berufsausbildung im Berufseinstieg

Fachinformatiker:innen mit Berufsabschluss (E7)  
in €

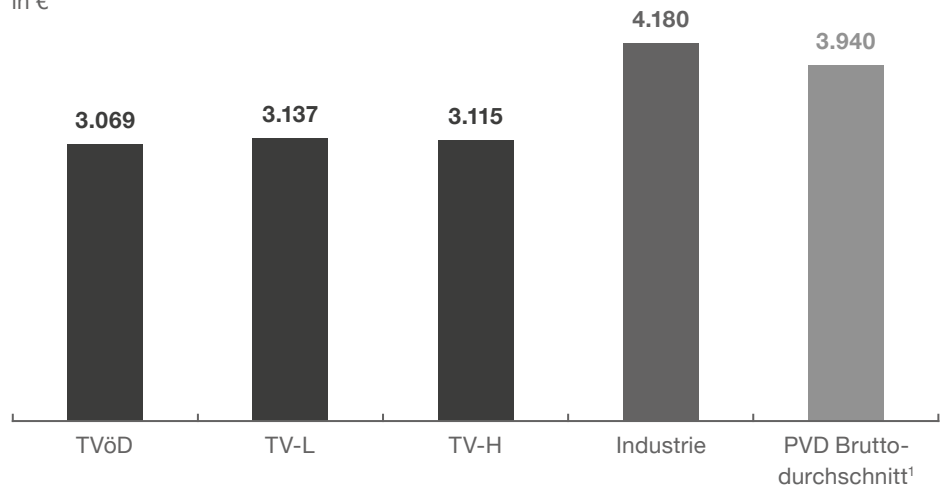


### Fall 2: IT-Sicherheitsexpert:innen, B.Sc., (E9a)

IT-Sicherheitsexpert:innen mit akademischem Abschluss und ohne Berufserfahrung hätten in der Entgeltgruppe 9a mit circa 3.100,00 Euro finanzielle Nachteile gegenüber einer Beschäftigung in der Privatwirtschaft. Dies gilt für alle benannten Tarifverträge. Der Unterschied zum Durchschnittseinkommen einer vergleichbaren Tätigkeit in der Privatwirtschaft beträgt hier bereits 20 bis 30 %. Auch in der Besoldungsgruppe A9 des Polizeivollzugsdiensts fällt das Gehalt mit knapp 3.940,00 Euro deutlich höher aus.

Abb. 6 Fall 2: Einkommensmöglichkeiten für IT-Sicherheitsexpert:innen mit akademischem Abschluss und ohne Berufserfahrung im Berufseinstieg

IT-Sicherheitsexpert:innen mit Bachelor-Abschluss (E9a)  
in €

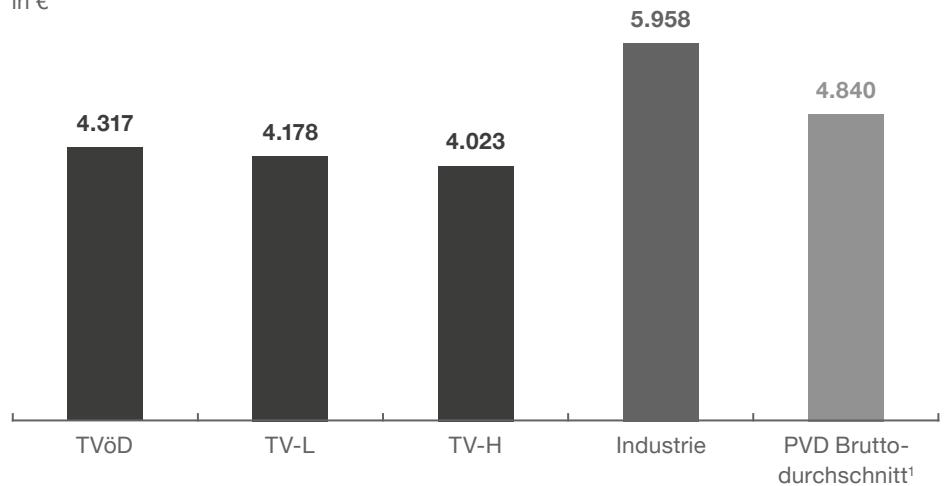


### Fall 3: IT-Projektmanager:innen mit Berufserfahrung (E11)

Erfahrene IT-Projektmanager:innen werden der Entgeltgruppe 11 und der Erfahrungsstufe 3 (mindestens drei Jahre Berufserfahrung) zugeordnet. Die fiktive Bruttobesoldung fällt wieder deutlich höher als diese aus. Das höchste Gehalt zahlt im Vergleich die Privatwirtschaft.

Abb. 7 Fall 3: Einkommensmöglichkeiten für IT-Projektmanager:innen mit mehrjähriger Berufserfahrung

IT-Projektmanager:innen mit fünf Jahren Berufserfahrung (E11)  
in €

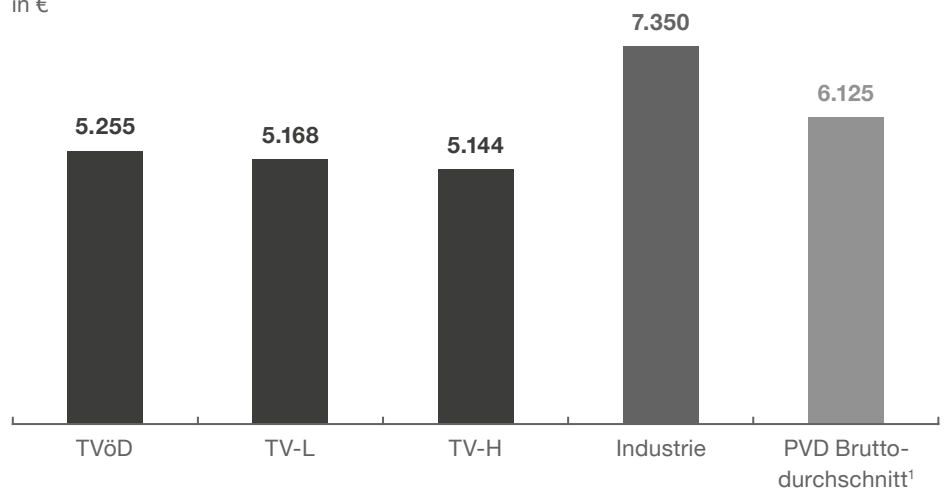


### Fall 4: IT-Leiter:innen (E14)

Auch im höheren Dienst der Entgeltgruppe 14 liegen die Gehälter der Tarifverträge mit einem Durchschnitt von 5.189,00 Euro deutlich unter dem Bruttoäquivalent des Polizeivollzugsdienstes (6.125,00 Euro) und vor allem den Gehältern der Privatwirtschaft (circa 7.350,00 Euro).

Abb. 8 Fall 4: Einkommensmöglichkeiten für IT-Leiter:innen mit zehn Jahren Berufserfahrung

IT-Leiter:innen mit zehn Jahren Berufserfahrung (E14)  
in €



Während der öffentliche Dienst also auf der untersten Qualifikationsstufe finanzielle Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft bietet, kehrt sich dies bereits mit der Einstiegsgehaltsstufe von Hochschulabsolvent:innen um. In noch höheren Einkommensgruppen vergrößert sich die finanzielle Kluft zugunsten der Privatwirtschaft weiter.

Deutliche Unterschiede sind auch zwischen dem Entgelt der öffentlichen Tarifverträge und der Beamt:innenbesoldung vorhanden, wobei die Zulagen für Beamt:innen nicht berücksichtigt wurden. Zwar entwickeln sich auch die Gehälter der Tarifbeschäftigten über die Erfahrungsstufen, dennoch sind diese nicht vergleichbar mit dem Sold der Beamt:innen oder der gezahlten Vergütung in der Privatwirtschaft.

Dort wird häufig neben der stärkeren Gehaltsentwicklung gegenüber dem Öffentlichen Dienst auch die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden intensiver gefördert und transparent kommuniziert. Diese fehlenden Karriereperspektiven im Öffentlichen Dienst schmälern die Attraktivität der Anstellungen – insbesondere für junge, gut qualifizierte Bewerber:innen.



#### **Fazit 4**

Die Tarifbeschäftigung ist im Vergleich mit der Privatwirtschaft nur auf der untersten Qualifikationsstufe wettbewerbsfähig.

#### **Fazit 5**

Gleiche und gleichartige Tätigkeiten von Beamt:innen und Tarifbeschäftigten werden ungleich bezahlt.

#### **Fazit 6**

Fehlende Karriereperspektiven senken die Attraktivität von Stellen für hoch qualifizierte Bewerber:innen.



## Die Einstiegsgehälter der Beamt:innen nach Laufbahngruppen

Die Vergleichsschwierigkeiten angesichts der Komplexität der Besoldungsstrukturen über die Bundesländer und den Bund hinweg haben wir bereits angesprochen. Wir haben uns daher für einen vereinfachten Vergleich entschieden, bei dem wir nur die Grundwerte aus den Besoldungstabellen für die Einstiegsgehälter gegenüberstellen und sämtliche Zulagen, die von diversen Faktoren der individuellen Lebenssituation abhängen, außer Acht lassen.

### Mittlerer Dienst

Der mittlere Dienst ist die unterste Laufbahngruppe in der Polizei. Bei dieser relativ geringen Besoldung im Vergleich zur Privatwirtschaft fallen länderspezifische Unterschiede prozentual gesehen größer aus als in höheren Besoldungsgruppen. Der Unterschied in der Grundbesoldung zwischen Hessen mit dem niedrigsten Wert und Nordrhein-Westfalen mit dem höchsten Wert beträgt knapp als 12 %. Die Vergütung des Bundes entspricht nahezu dem Durchschnittswert der Bundesländer.

Auch in der Besoldungsgruppe A7 weist Hessen die geringste Besoldung auf; hier beträgt der Unterschied zur höchsten Besoldung in Baden-Württemberg immer noch knapp 12 %. Der Bund liegt in dieser Besoldungsstufe mit ca. 7 % nur knapp über dem Durchschnittswert der Bundesländer.

Abb. 9 Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A5

Einstiegsgehälter mittlerer Dienst, Besoldungsgruppe A5  
in €

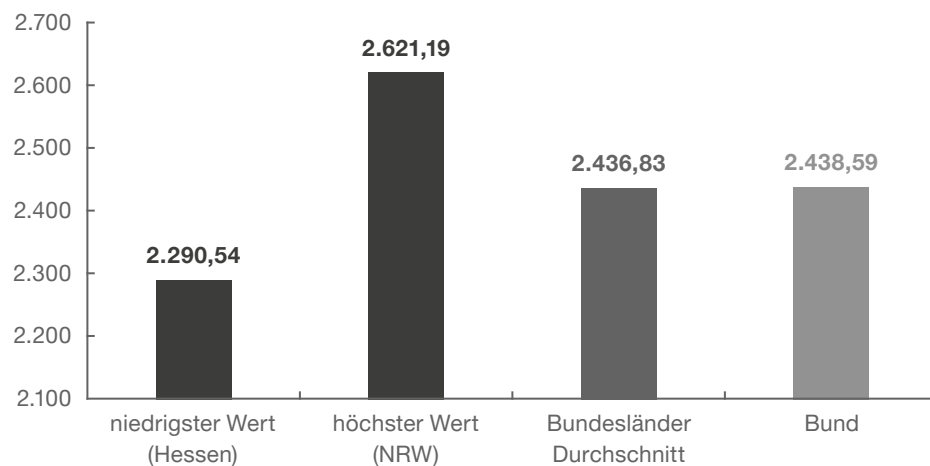
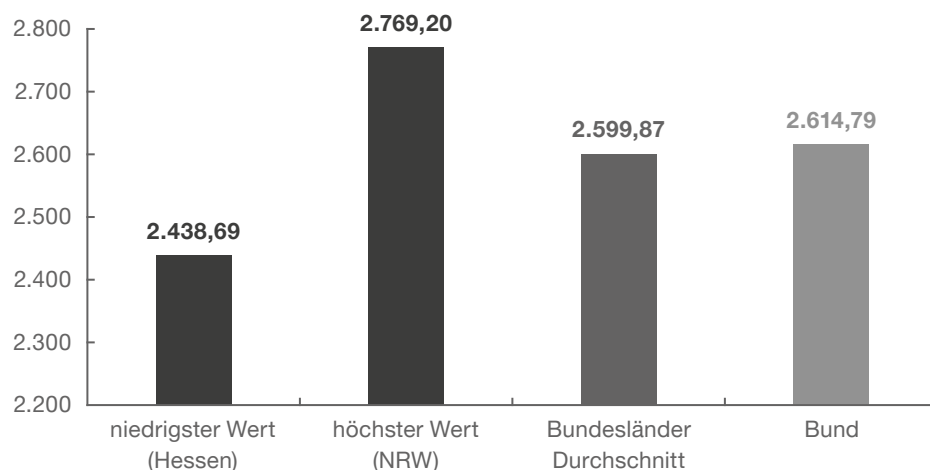


Abb. 10 Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A7

Einstiegsgehälter mittlerer Dienst, Besoldungsgruppe A7  
in €



### Gehobener Dienst

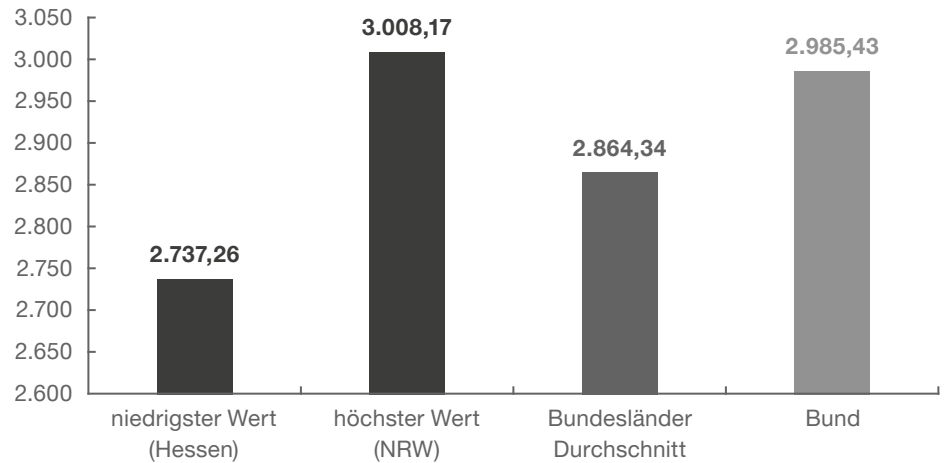
Der Einstieg in der Besoldungsgruppe A9 erfordert bestimmte Voraussetzungen, zum Beispiel die Allgemeine oder die Fachgebundene Hochschulreife. Chancen haben auch Bewerber:innen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung haben und gegebenenfalls bereits in zivilen Berufen Erfahrung sammeln konnten.

Die Einstiegsgehälter in dieser Besoldungsgruppe weisen einen Unterschied zwischen dem niedrigsten und höchsten Wert der Bundesländer von circa 9 % auf. Der Bund liegt mit 2.985,43 Euro etwa 4 % über dem Durchschnittswert der Bundesländer.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Besoldungsgruppe A11, die für Quereinsteiger:innen, beispielsweise mit abgeschlossenem Studium relevant sind. Mit einer Differenz von knapp 9 % zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert der Bundesländer bestehen hier ebenfalls noch wesentliche Unterschiede in der Vergütung. Auch der Bund liegt mit knapp 4 % wieder über dem Durchschnittswert der Bundesländer.

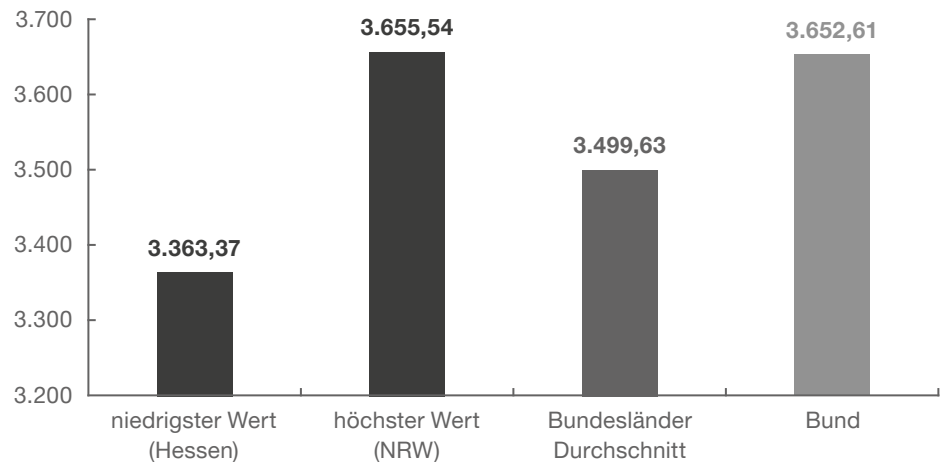
**Abb. 11** Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A9

Einstiegsgehälter gehobener Dienst, Besoldungsgruppe A9  
in €



**Abb. 12** Einstiegsgehälter nach Besoldungstabellen der Länder und des Bundes in der Besoldungsgruppe A11

Einstiegsgehälter gehobener Dienst, Besoldungsgruppe A11  
in €



## Höherer Dienst

Der Einstieg in den höheren Dienst spielt gegenwärtig eine untergeordnete Rolle, da die Anzahl der hier verfügbaren Dienstposten sehr gering ist. Aus diesem Grund haben wir keinen Vergleich der Einstiegsgehälter für Beamt:innen angestellt; ein Beispiel für die Besoldung im höheren Dienst im Vergleich zur Tarifbeschäftigung und zur Privatwirtschaft findet sich im Abschnitt zu den Einstiegsgehältern der Tarifbeschäftigung, Fall 4.

## Die Zulagen in der Beamt:innenbesoldung

Das Grundgehalt der jeweiligen Besoldungs- und Erfahrungsstufe der Bundes- und Landesbeamt:innen wird durch verschiedene Zulagen ergänzt, die das monatliche Einkommen erheblich erhöhen können. So werden den Beamt:innen abhängig vom Dienstherrn eine Reihe an amts- oder tätigkeitsbezogenen Zulagen gewährt. Neben der Stellen- und Polizeizulage sind dies weitere Zulagen, die sich sowohl in ihrer Art als auch in der Höhe zwischen den einzelnen Bundesländern und dem Bund unterscheiden und zudem auch unterschiedlichen Altersgrenzen unterliegen.

Für Bewerber:innen ist die Berechnung der Zulagenhöhe jedoch alles andere als einfach, da auch hier bestimmte Regelungen und Verordnungen greifen, die Laien nicht vollständig transparent sind. Wir stellen im Folgenden einige Zulagen vor:

## Stellen-/Strukturzulage

Mit Ausnahme des Freistaates Sachsen wird diese Zulage in allen Bundesländern an die Polizeibeamt:innen der Länder sowie an die Beamt:innen des Bundes gezahlt. Die Höhe der monatlichen Zulage variiert in Abhängigkeit vom Bundesland und der Besoldungsgruppe der Empfänger:innen; sie reicht von 10,28 Euro bis 104,37 Euro.



### Polizeizulage

Eine Zulage, die allen Polizeibeamt:innen sowohl des Bundes als auch der Länder gewährt wird, ist die Polizeizulage. Diese wird in Abhängigkeit der Dienstzeit der Beamt:innen gezahlt (mit Ausnahme von NRW, dort fließt die jeweilige Besoldungsgruppe in die Höhe der Zulage mit ein). Nach einer Dienstzeit von einem Jahr erhalten Beamt:innen monatlich eine Zulage zwischen 63,69 Euro und 95,00 Euro. Befinden sich Beamt:innen länger als zwei Jahre im Dienst, wird die Zulage auf einen Betrag zwischen 127,38 Euro und 228,00 Euro erhöht. Am höchsten sind beide Kategorien der Zulage beim Bund. Zudem hat das Bundeskabinett im Juli 2023 beschlossen, dass die Polizeizulage für die Polizist:innen des Bundes ruhegehaltstfähig werden. Dies umfasst die Bundespolizei, das BKA, die zulagenberechtigten Zollbeamt:innen. Mit dieser Entscheidung dürfte sich der Druck auf die Bundesländer erhöhen, denn es gibt noch viele Bundesländer in denen die Polizeizulage nicht ruhegehaltstfähig ist.

### Orts- und Familienzuschlag

Ferner erhalten Beamt:innen einen Orts- und Familienzuschlag, dessen Höhe sich am Familienstand, der Anzahl der Kinder, der Besoldungsgruppe und in einigen Bundesländern auch nach dem Mietspiegel des Wohnorts richtet. So erhält beispielsweise ein verheirateter Polizeibeamter des Landes Nordrhein-Westfalen in der Besoldungsgruppe A10, der Vater von zwei Kindern ist und in Köln<sup>15</sup> wohnt, monatlich als Familienzuschlag für die Ehe 152,68 Euro, für das erste Kind 546,50 Euro und für das zweite Kind 644,01 Euro (in Summe also 1.343,19 Euro).

### Sonderzahlung

In einigen Bundesländern erhalten Beamt:innen eine jährliche Sonderzahlung. Diese orientiert sich an der Besoldungsgruppe bzw. am Grundgehalt, wobei mit steigender Besoldungsgruppe die Höhe der Sonderzahlung sinkt. Diese wird durch einen Sonderbetrag für Kinder ergänzt.

In Bremen werden zum Beispiel folgende Sonderzahlungen gewährt:

- A5 bis A6: 1.500,00 Euro
- A7 bis A8: 1.200,00 Euro
- A9: 900,00 Euro
- A10 bis A11 (sofern mittlerer Dienst): 710,00 Euro

Ergänzt wird die Sonderzahlung um den Sonderbetrag von 305,56 Euro pro Kind.

Im Grunde stellt das Zulagensystem ein gut geeignetes Instrument dar, um sich von der Privatwirtschaft abzuheben. Denn die verschiedenen Elemente der Gesamtvergütung von Polizeibeamt:innen berücksichtigen die vielfältigen Tätigkeiten sowie die private (Familienstand) und teilweise auch die regionale Lebenssituation – dies ist in der Privatwirtschaft nicht üblich. So gibt es in Nordrhein-Westfalen dienstgrad- und funktionsunabhängig eine Ortszulage, die maximal einen monatlichen Bruttogehaltsunterschied von bis zu 829,00 Euro pro Kind ausmacht. Eine länderübergreifende Harmonisierung der Zulagenstruktur wäre sowohl für die Gewinnung als auch für die langfristige Bindung von Mitarbeiter:innen hilfreich.



### Fazit 7

Für Beamt:innen sind die Zulagen ein positiver Aspekt; die Modalitäten der Gewährung sind jedoch intransparent.

### Fazit 8

Beamt:innen verdienen nicht nur ein höheres Grundgehalt als Tarifbeschäftigte, sondern stehen dank der Zulagen finanziell noch viel besser da als diese.

### Fazit 9

Nur in den oberen Gehaltsgruppen zahlt der Bund besser als die Länder – dies gilt sowohl für die Beamt:innenbesoldung als auch für die Tarifvergütung.

<sup>15</sup> Köln wird der Mietenstufe VI zugeordnet, s. dazu [https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/mietenstufen\\_2023.pdf](https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/mietenstufen_2023.pdf).



Die Erkenntnisse unserer vergleichenden Analysen in Kapitel B lassen sich in vier Punkten zusammenfassen, die zugleich die wesentlichen Handlungsfelder für die Personalbeschaffung der Polizei offenlegen:

### **1. Intransparenz statt Wettbewerb mit offenem Visier**

Die landesspezifischen Besoldungen und Entgelttabellen, die hohe Intransparenz und die mangelnde Vergleichbarkeit erschweren die Orientierung immens und schaffen bei den Bewerber:innen des Polizeivollzugsdienstes wenig Vertrauen. Unterschiede in der Art und Höhe der jeweiligen Zulagen verkomplizieren die Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems für Außenstehende zusätzlich. Die Einstellung erfolgt am Ende mit individuellen Eingruppierungen in Besoldungsgruppen und Erfahrungsstufen des jeweils gültigen Tarifvertrags. Diese Eingruppierungen können nicht in jedem Einzelfall durch den:die Bewerber:in nachvollzogen werden. Innerhalb dieses Handlungsfelds können Maßnahmen gegen diese Intransparenz und für die Stärkung des Wettbewerbs ergriffen werden.

### **2. Kannibalisierungseffekte bei Nachwuchs und Kompetenzen**

Die Polizei führt einen starken internen Wettbewerb um Fachkräfte und schwächt damit ihre Gesamtposition

gegenüber der Privatwirtschaft. Dies betrifft Bund und Länder, die Bundesländer untereinander sowie andere öffentliche Arbeitgeber. Innerhalb dieses Handlungsfelds können Maßnahmen gegen diese Kannibalisierungseffekte ergriffen werden.

### **3. Quereinstiege sind schwierig und wenig attraktiv**

Die Polizei ist auf berufserfahrene Fachkräfte sehr angewiesen, doch die ausgeschriebenen Stellen sind in finanzieller und karrieretechnischer Hinsicht für potenzielle Bewerber:innen wenig attraktiv, denn sie werden nach Tarifvertrag vergütet und sind häufig auch nur befristet. Innerhalb dieses Handlungsfelds können Maßnahmen zur Schaffung attraktiver Möglichkeiten für Quereinsteiger:innen ergriffen werden.

### **4. Gegenwärtig keine Karriere-möglichkeiten für Spezialist:innen**

Für Tarifbeschäftigte sind oft keine Karrierewege vorgesehen, da sie nur für bestimmte Tätigkeitsfelder eingestellt werden. Dies führt zu einer höheren Fluktuation bei dieser Gruppe, was das Personalwesen vor eine zusätzliche Herausforderung stellt. Innerhalb dieses Handlungsfelds können Maßnahmen zur Entwicklung transparenter Karrieremodelle für Spezialist:innen ergriffen werden.

C Was braucht die Polizei aktuell,  
um dem Fachkräftemangel  
wirksam zu begegnen?



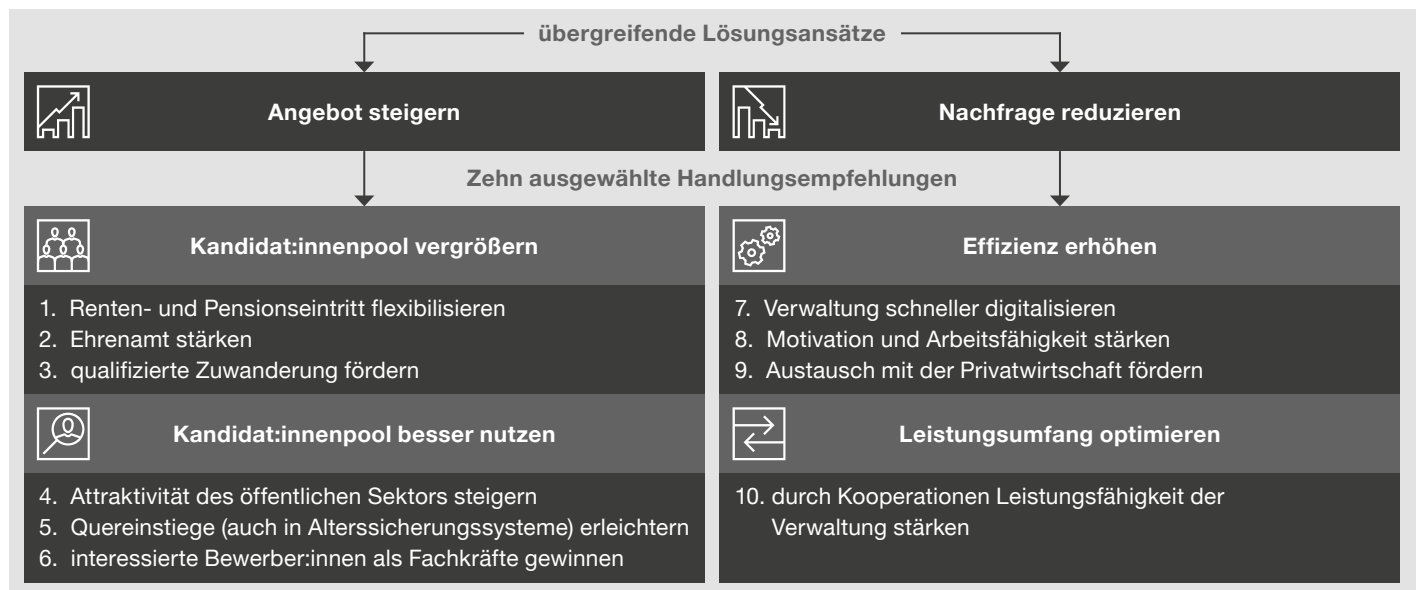
Manche Probleme der öffentlichen Hand sind offensichtlich hausgemacht und resultieren nicht aus einem verschärften Wettbewerb mit der Privatwirtschaft. So haben die Ergebnisse der Föderalismuskommission 2006 zu einem Wettbewerb unter den Bundesländern sowie zwischen Ländern und Bund in Bereichen wie der Besoldung, der Eingruppierung oder der Laufbahngestaltung geführt.

Um dieses strukturelle Problem zu lösen, bedarf es eines breiten politischen Willens – und trotzdem sollte angesichts einer prognostizierten

Personallücke von rund 20 % bis 2030 die Optimierung der Vergütungssituation nicht der einzige Baustein sein. Es handelt sich vielmehr um einen Themenkomplex, der mittel- oder längerfristig und nur mit großem Kraftaufwand zu lösen ist. Es wäre daher lohnenswert, bei der nächsten Föderalismusreform Bilanz zu ziehen und auch frühere Entscheidungen mutig infrage zu stellen.

In unserer Studie zum Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor<sup>16</sup> haben wir für die Angebots- und die Nachfrageseite folgende zehn Handlungsempfehlungen formuliert:

Abb. 13 Zehn ausgewählte Handlungsempfehlungen, um dem Personalmangel im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken



<sup>16</sup> PwC, Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor – PwC-Studie 2022: Zehn Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen, [www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf](http://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf).



Mit Blick auf die besonderen Belange der Polizeien als Arbeitgeber sind folgende Handlungsempfehlungen besonders relevant:

Zur **Vergrößerung des Kandidat:innenpools** sollte geprüft werden, ob der Renten- und Pensionseintritt flexibler geregelt werden kann (1.). Es könnten auch Möglichkeiten geschaffen werden, um Personen, die bereits im Ruhestand sind, punktuell wieder einzusetzen. So ließen sich wertvolle Fachkenntnisse und Erfahrungen weiter nutzen. Dies sollte jedoch auf der Basis von Freiwilligkeit und von Sonderformaten, die die Entwicklungschancen des aktiven Personalkörpers nicht beschneiden, geschehen. Insofern müssten Vergütungsmodelle entwickelt werden, die die vorhandene Systematik ergänzt.

Angesichts der zuvor vorgestellten Analyseergebnisse stellt die **bessere Nutzung des Kandidat:innenpools** den größten Hebel dar, um dem Personalmangel der Polizei effektiv zu begegnen. Dazu gehören die Gewinnung und Bindung geeigneter Mitarbeiter:innen:

## 1 Interessierte Bewerber:innen als Fachkräfte gewinnen

Bei der Personalgewinnung sollte die Vergütung keine führende Anreizfunktion innehaben. Um interessierte Bewerber:innen als Fachkräfte zu gewinnen, bestehen unter anderem folgende Handlungsoptionen:

1. Herausstellen der Vorteile der Polizei als attraktiver und moderner Arbeitgeber – gerade angesichts der Bedeutung altruistischer Motive bei der Berufswahl  
Polizist:in ist darauf zu achten, dass der Wertbeitrag der Polizei für die Gesellschaft betont wird
2. Schaffung von transparenten und harmonisierten Vergütungsstrukturen, um Fehlallokationen in der Optimierung von Zulagen und Sondereffekten zu reduzieren, die aufgrund ihrer Komplexität im Direktvergleich keine Wirkung entfalten
3. Schaffung von Fachkarrieren in der Beamt:innenlaufbahn sowie für Tarifbeschäftigte, damit die Gewinnung und Bindung von Fachkräften außerhalb des Vollzugsdienstes besser gelingen
4. Ausrichtung von Stellenangeboten für befristete Verträge auf konkrete Projekte, um den Bewerber:innen Planungssicherheit zu gewähren
5. Schaffung einheitlicher und transparenter Regeln für die Berücksichtigung von Berufserfahrung, damit die Einstufung in Erfahrungsstufen flächendeckend nachvollziehbar wird
6. Förderung der Zusammenarbeit mit Institutionen wie Schulen, Universitäten oder Jobcentern, damit potenzielle Bewerber:innen frühzeitig und direkt angesprochen werden können
7. Schaffung von Praktika und Werkstudent:innentätigkeiten zur Gewinnung von Nachwuchskräften
8. Harmonisierung der Einstellungs-voraussetzungen und Optimierung der Bewerbungsprozesse mithilfe von Karriereberater:innen
9. Systematische Optimierung der Einstellungsverfahren, damit ein möglichst breites Spektrum geeigneter Kandidat:innen angesprochen werden kann
10. Vermeidung langer Wartefristen für den:die Bewerber:in im Recruitingprozess,

## 2 Mitarbeiter:innen und Bestandspersonal langfristig an die Polizei binden

Um Fachkräfte langfristig an die Polizei zu binden, ist es wichtig, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Hierzu zählen unter anderem eine angemessene Bezahlung, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine positive Arbeitsatmosphäre. Nachfolgend sind einige Handlungsoptionen aufgeführt:

1. Förderung einer flexiblen, leistungsorientierten Vergütung: Es sollte geprüft werden, inwiefern die Vergabe von Leistungsprämien in den jeweiligen Bereichen zu Anreizeffekten führen kann. Es gilt, für die Vergabe von Leistungsprämien objektivable Kriterien zu entwickeln. Grundsätzlich sollten zudem nicht-monetäre Mittel wie Belobigungen, Auszeichnungen etc. unter dem Aspekt der Motivation großzügig genutzt werden.
2. Ausgleich von Unterschieden zwischen Tarifgehalt und Beamt:innenbesoldung für gleiche Tätigkeiten, um die Frustration und die Fluktuation tarifbeschäftigter Fachkräfte zu reduzieren
3. Etablierung von Karrierepfaden für Tarifbeschäftigte und Karriereförderung dieser Gruppe durch Karriere-Coaches
4. Erweiterung der Betreuungsangebote für Kinder, insbesondere für Situationen, die aufgrund von Schicht-/Bereitschaftsdienst entstehen

5. Schaffung bzw. Stärkung der Angebote zur Gesundheitsförderung für alle Beschäftigtengruppen. Dies können zum Beispiel betriebliche Vorsorgeuntersuchungen oder Gesundheitschecks sein

6. Schaffung flexibler Arbeitszeitmodelle und mobiler Arbeitsmöglichkeiten bei geeigneten Tätigkeiten – unter der Voraussetzung eines systematischen Ansatzes

Eine Handlungsempfehlung zur Erhöhung der Effizienz ist die schnellere Digitalisierung der Verwaltung (7.). Die Digitalisierung ist nicht nur erforderlich, um mit der Entwicklung auf der Täterseite Schritt zu halten (etwa zur Analyse immer größerer Datenvolumina sichergestellter Materials). Sie kann vor allem wesentlich dazu beitragen, dass Personal von einfachen und oft redundanten Verwaltungsaufgaben befreit und für produktivere Aufgaben verfügbar wird. Zudem helfen moderne Technologien bei der Gewinnung neuer Erkenntnisse.

Zur Effizienzsteigerung gehört es auch, die Aufgaben der Polizeien regelmäßig einer substanziellen Aufgabenkritik zu unterziehen. Angesichts der Personalknappheit müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Politik als ultimative Entscheidungsinstanz sollte daher bereit sein, sich in der Öffentlichkeit für die Befreiung der Polizei von Tätigkeiten einzusetzen, die obsolet geworden sind oder ein besonders offensichtliches Missverhältnis von Arbeitseinsatz und erzieltm Zugewinn in puncto Sicherheit bzw. Sicherheitsgefühl aufweisen.

Effizienzsteigernd und motivierend wirkt sich auch eine adäquate Ausstattung und Infrastruktur aus. Dies umfasst sowohl die persönliche Ausrüstung der Polizist:innen als auch die Ausstattung der polizeilichen Liegenschaften.

Der **Austausch mit der Privatwirtschaft** (9.) ist in vielen Bereichen ebenfalls wichtig und sinnvoll, um den Personalbedarf der Polizei decken zu können. In Kooperationsmodellen und -netzwerken kann die Polizei beispielsweise als Anwenderin und somit Multiplikatorin von ERP-Systemen tätig werden. Ein Bestandteil eines genutzten ERP-Systems betrifft über das Personalmanagement auch den Bereich des Recruitings. Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung von Personalberatungen zur Gewinnung hochqualifizierter Nachwuchs- oder Führungskräfte (sog. „Headhunter“). Bei der Nutzung des Marktes als Dienstleister ist allerdings die Auftraggeberfähigkeit sicherzustellen.

Großes Potenzial zur **Vergrößerung der Leistungsfähigkeit** steckt schließlich auch in behörden- und länder- bzw. ebenenübergreifenden Kooperationen (10.). Neben der Angleichung von Prozessen und der Harmonisierung von Werkzeugen sind hier vergleichbare Vergütungen und Personalmodelle förderlich.

Die Herausforderungen der Polizeien in Deutschland angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels sind komplex. Doch dies trifft auch auf die Lösungsoptionen zu; sie erfordern umfassende Änderungen der tradierten Modelle. Diese Aufgabe zügig und konsequent anzugehen, sind wir den Polizist:innen und anderen Mitarbeiter:innen der Polizei, die sich alle für unsere Sicherheit einsetzen, schuldig.

# D Thought Leadership by PwC



Wenn es um sensible und komplexe Fragen im Bereich der öffentlichen Sicherheit geht, steht PwC der öffentlichen Hand seit vielen Jahren verlässlich zur Seite. Wir unterstützen die Entscheider:innen des öffentlichen Sektors durch fundierte Beratung und Umsetzungskompetenz. Unsere Ansätze und Lösungen sind wegweisend für die Herausforderungen der Sicherheitsbehörden von heute und morgen – ganz im Sinne unseres Purpose „Build trust in society and solve important problems“.

Unsere Kunden sind Sicherheitsbehörden auf allen Verwaltungsebenen. Mit unserem globalen PwC Defense and Security Network haben wir Einblick in entsprechende Modernisierungs- und Digitalisierungsvorhaben weltweit. Wir möchten dazu beitragen, dass auch Sie Ihre Herausforderungen mithilfe moderner, innovativer, effizienter und messbarer erfolgreicher Lösungen meistern. Wenn Sie an Referenzprojekten interessiert sind, sprechen Sie uns einfach an! Wir freuen uns darauf, Ihnen zu helfen.

## Überblick über unser Beratungsspektrum für eine verlässlich hohe innere Sicherheit:

- Digitalisierung zeitgemäß und aus der Nutzer:innenperspektive her denken und umsetzen
- Strategieprojekte entwickeln und moderieren
- Digitalisierungs- und IT-Projekte zuverlässig planen und deren Steuerung unterstützen
- Organisationen und Prozesse analysieren und verbessern
- Verwaltungsdigitalisierung unterstützen und evaluieren
- Personalbedarfe ermitteln und zeitgemäßes Ressourcenmanagement aufsetzen
- beim Personalmanagement unterstützen, von der Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl bis zum Veränderungsmanagement
- Kompetenzmodelle für das digitale Zeitalter entwickeln und in der Aus-, Fort- und Weiterbildung umsetzen
- Kulturwandel in Behörden ermöglichen
- effektives Finanzcontrolling etablieren
- Vergaben rechtssicher begleiten
- Cybersicherheit prüfen und erhöhen
- Datenschutz und IT-Sicherheit evaluieren und sichern
- mit moderner Technologie Betrugsfälle verhindern und aufdecken



# Ihre Ansprechpersonen

## Vier von mehr als 13.000 klugen Köpfen

### Das Autorenteam



**Dr. Wolfgang Zink**

Partner, Public Sector Consulting, PwC Deutschland

Dr. Wolfgang Zink verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung im deutschen und internationalen öffentlichen Sektor. Er hat an der französischen Verwaltungshochschule Ecole Nationale d'Administration (ENA) studiert und in Freiburg zu E-Government promoviert. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen die gesamte Bandbreite von der Strategieentwicklung über die Reorganisation bis hin zum (IT-)Projektmanagement für öffentliche Kunden, darunter große Sicherheitsbehörden des Bundes und der Länder.



**Patrick Heinzelmann**

Senior Manager, Public Sector Consulting, PwC Deutschland

Patrick Heinzelmann hat mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Beratung. Er hat an der Universität der Bundeswehr München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften studiert. Nach seiner Laufbahn als Offizier in der Luftwaffe stieg er in die Unternehmensberatung bei PwC/Strategy& ein. Er unterstützt Digitalisierungsprojekte im Bereich der öffentlichen Sicherheit.



**Kerstin Zimmermann**

Managerin, Public Sector Consulting, PwC Deutschland

Kerstin Zimmermann war mehr als 14 Jahre im öffentlichen Sektor tätig. Sie hat an der Universität der Bundeswehr in Hamburg Betriebswirtschaftslehre studiert. Nach ihrer Laufbahn als Marineoffizierin und Tätigkeiten bei anderen Beratungsunternehmen unterstützt sie bei PwC/Strategy& Kunden aus dem Bereich der äußeren und inneren Sicherheit bei wichtigen Modernisierungs- und Digitalisierungsaufgaben.



**Anne-Marie Karam**

Senior Associate, Public Sector Consulting, PwC Deutschland

Anne-Marie Karam verfügt über acht Jahre Berufserfahrung im Rahmen des öffentlichen Sektors. Sie hat einen Master of Laws (Deutsches Recht, Europäisches Recht und Rechtspraxis) an der Humboldt-Universität in Berlin absolviert. Vor ihrem Einstieg bei PwC war sie als Projektleiterin im Bereich Innere Sicherheit/Digitalisierung im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) tätig.



## **Ihre Ansprechpartner für den Bereich Public Sector bei PwC und diese Veröffentlichung sind:**

### **Patrick Heinzelmann**

Senior Manager  
PwC Deutschland  
Tel.: +49 151 14090694  
patrick.heinzelmann@pwc.com

### **Dr. Wolfgang Zink**

Partner Public Sector Consulting  
PwC Deutschland  
Tel.: +49 151 18964363  
wolfgang.zink@pwc.com

### **Über PwC**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

## **Die Polizei als Arbeitgeber – lohnt sich das?**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Wolfgang Zink, Patrick Heinzlmann, Kerstin Zimmermann und Anne-Marie Karam

Oktober 2023, 36 Seiten, 13 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

### **Bildnachweise**

Seite 1 Getty Images/Mark Hochleitner, Seite 2 Getty Images/Andrea Pistolesi, Seite 6 Getty Images/code6d, Seite 11 Getty Images/LeeKyungJun/Imazins, Seite 12 Getty Images/Alex T., Seite 16 Getty Images/Pius Koller, Seite 20 Getty Images/boonchai wedmakawand, Seite 23 Getty Images/Buena Vista Images, Seite 26 Getty Images/fhm, Seite 28 Getty Images/imageBROKER/Manfred Bail, Seite 30 Getty Images/Mario Marco

