

Bochumer
Masterarbeiten
2014

MASTER

KRIMINOLOGIE UND
POLIZEIWISSENSCHAFT

Miriam Felske

**Erfolgsrezept
Sicherheitsprogramm.**

**Welchen Beitrag kann das Sicherheitsprogramm
des Polizeipräsidiums Oberhausen zur Effizienz-
und Effektivitätssteigerung polizeilicher Arbeit
leisten?**

E-Book
www.felix-verlag.de



ISBN 978-3-86293-082-1

Ruhr-Universität Bochum (RUB)

Erfolgsrezept Sicherheitsprogramm

Welchen Beitrag kann das
Sicherheitsprogramm des Polizeipräsidiums Oberhausen
zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung
polizeilicher Arbeit leisten?



Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft

MA KRIM 8

Masterarbeit von:

Miriam Felske

MiriamFelske@arcor.de

Matr. Nr. 108 111 20218 9

Erstgutachter: Reinhard Mokros

Präsident der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW;

M.A. (Kriminologie und Polizeiwissenschaft)

Zweitgutachter: Hans-Jürgen Wietfeld

Kriminaloberrat

Februar 2014

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Theoretischer Teil	8
2.1	Hintergrund: Steuerung und Führung	8
2.1.1	Steuerung	9
2.1.2	Führung	9
2.1.3	Effektivität und Effizienz	10
2.2	Allgemeines zu Sicherheitsprogrammen	11
2.3	Einführung der Sicherheitsprogramme im PP Oberhausen	12
2.4	Sicherheitsprogramm 2008-2012 (Version 6.4)	13
2.4.1	Dokumentation der Strategieentwicklung	13
2.4.2	Analyse der örtlichen Sicherheitslage	14
2.4.3	Ziele Sicherheitsprogramm 2008-2012	15
2.4.4	Positive Aspekte im Sicherheitsprogramm 2008-2012	16
2.4.5	Problemfelder im Sicherheitsprogramm 2008-2012	18
2.5	Sicherheitsprogramm 2013-2017 (Version 1.0)	20
2.5.1	Analyseergebnis zum Sicherheitsprogramm 2013-2017	20
2.5.2	Ziele Sicherheitsprogramm 2013-2017 (Version 1.0)	21
2.5.3	Positive Aspekte im Sicherheitsprogramm 2013-2017	21
2.5.4	Problemfelder im Sicherheitsprogramm 2013-2017	22
2.6	Resümee	23
3	Empirischer Teil	27
3.1	Forschungsdesign	27
3.2	Vorbereitung der Datenerhebung (Feldzugang, Leitfadenkonstruktion)	29
3.3	Datenauswertung	30
3.4	Auswahl der Interviewpartner	32
3.5	Darstellung der Ergebnisse	33

3.5.1	Das Kategoriensystem	33
3.5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	33
3.5.2.1	Sicherheitslage	33
3.5.2.2	Wissensstand zum Sicherheitsprogramm und die Bedeutung für die persönliche Arbeit.....	35
3.5.2.3	Vermittlung des Sicherheitsprogramms	39
3.6	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	42
3.7	Forschungsreflexion.....	43
4	Handlungsempfehlungen für die Behörde – von der Theorie zur Praxis	47
4.1	Planung.....	48
4.1.1	Theorie	48
4.1.2	Praxis	51
4.1.3	Schlussfolgerungen für die Praxis	54
4.2	Organisation.....	56
4.2.1	Theorie	56
4.2.2	Praxis	58
4.2.3	Schlussfolgerungen für die Praxis	60
4.3	Umsetzung.....	61
4.3.1	Verbindliche Führungsgrundsätze/Führungsstile	62
4.3.2	Praxis	66
4.3.3	Schlussfolgerungen für die Praxis	68
4.4	Kontrolle.....	74
4.4.1	Theorie	74
4.4.2	Praxis	75
4.4.3	Schlussfolgerungen für die Praxis	76
5	Diskussion, Anwendung, Ausblick	78
6	Quellen.....	83
6.1	Literaturverzeichnis	83

6.2	Sonstiges Quellenverzeichnis	87
6.2.1	Dokumente des PP Oberhausen	87
6.2.2	Sonstige polizeiliche Quellen.....	88
A.	Anlage 1 - Auswertung der Interviews.....	89
B.	Anlage 2 - Inhaltsverzeichnis CD-ROM.....	107
C.	Anlage 3 - Eigenständigkeitserklärung	108

1 Einleitung

Die Kreispolizeibehörden des Landes NRW wurden durch Erlasse des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen (IM NRW; jetzt Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW) verpflichtet, ein behördenspezifisches Sicherheitsprogramm zu entwickeln. In diesen Erlassen wurden Erfolgsfaktoren und erfolgsbestimmende Handlungsfelder für die Arbeit in den Direktionen Gefahrenabwehr/Einsatzbewältigung (GE), Kriminalitäts- (K) und Verkehrsunfallbekämpfung (V) beschrieben. Darüber hinaus werden in den einzelnen Kreispolizeibehörden Ziele festgelegt, welche in den örtlichen Sicherheitsprogrammen niedergelegt sind.¹ Es gibt also landesweite fachstrategische und örtliche behördenstrategische Ziele.

Aber für wen werden diese Ziele festgelegt? Ist ein Sicherheitsprogramm ein Steuerungsinstrument für die Führung, oder soll jeder Mitarbeiter einer Kreispolizeibehörde dieses Programm verinnerlicht haben? Braucht man überhaupt Sicherheitsprogramme? Immerhin muss die Polizei regelmäßig aufgrund eines gesetzlichen Auftrages tätig werden.

In dieser Masterarbeit befasst sich die Verfasserin mit dem Sicherheitsprogramm des Polizeipräsidiums Oberhausen (PP Oberhausen).

Bei der Stadt Oberhausen handelt es sich um eine kreisfreie Großstadt in Nordrhein-Westfalen mit ca. 211.000 Einwohnern. Die Stadt hat eine Fläche von 77 Quadratkilometern und grenzt an die Städte Mülheim an der Ruhr, Essen, Bottrop, Dinslaken und Duisburg.²

Im Polizeipräsidium Oberhausen arbeiten ca. 500 Mitarbeiter. Das Polizeipräsidium wird von Polizeipräsidentin Kerstin Wittmeier gemeinsam mit vier Direktionsleiterinnen und Direktionsleitern für die Bereiche Gefahrenabwehr/Einsatz, Kriminalität, Verkehr sowie Zentrale Aufgaben geführt.³ Das PP Oberhausen wurde ausgewählt, da die Verfasserin Angehörige dieser Behörde ist und somit die Möglichkeit bekommt, die Hintergründe und Zusammenhänge polizeilicher Arbeit besser zu verstehen. Weiterhin ist die

¹ Vgl.: Erlass IM NRW vom 30.09.2005, Aktenzeichen 41.1 - 59.03.02 (1912 LZ 2005)

² Vgl.: <http://www.oberhausen.de/de/index/leben-in-oberhausen/stadtportrait/zahlen-daten-fakten.php> (15.01.2014)

³ Vgl.: http://www.polizei.nrw.de/oberhausen/artikel__3499.html (17.01.2014); Näheres zum Aufbau von Kreispolizeibehörden in: Mokros (2013), S. 44ff.

Durchführung aufgrund der örtlichen Nähe und der bereits vorhandenen Kontakte innerhalb der Behörde aus praktischen Erwägungen sinnvoll.

Im Rahmen dieser Arbeit soll insbesondere der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag das Sicherheitsprogramm des PP Oberhausen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung polizeilicher Arbeit leistet.

Zunächst wird grundsätzlich hinterfragt, wie und warum Sicherheitsprogramme eingeführt worden sind. Im Folgenden wird das Sicherheitsprogramm 2008-2012 des PP Oberhausen betrachtet. Es wird dargestellt, auf welcher Grundlage das Sicherheitsprogramm entwickelt wurde und welche Stärken und Schwächen es aufweist. Schließlich erfolgt eine Betrachtung des neuen Sicherheitsprogramms 2013-2017, wobei die Veränderungen herausgearbeitet werden.

In der anschließenden polizeiwissenschaftlichen Analyse, die den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellt, wird die Wirkung des Sicherheitsprogramms in Hinblick auf Steuerung und Führung der Polizeibehörde untersucht. Diese Analyse wird im Rahmen von leitfadenorientierten Experteninterviews innerhalb des PP Oberhausen durchgeführt. Dabei werden Personen aus unterschiedlichen Direktionen und Hierarchieebenen nach ihren Erfahrungen und Kenntnissen in Hinblick auf das Sicherheitsprogramm befragt. Es wird dabei zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktion unterschieden, damit Differenzen in Hinblick auf den Wissensstand in diesen Bereichen herausgearbeitet werden können. Es stellt sich die Frage, an welchen Stellen welche Informationen des Sicherheitsprogramms ankommen und welchen Einfluss diese Informationen auf die Effektivität und Effizienz polizeilicher Arbeit haben. Fraglich ist außerdem, ob durch den neuen Weg – die Verknüpfung von Ressourcenverteilung und Behördenstrategie (nun Beschränkung auf zwei behördenstrategische Ziele) – ein Verständnis seitens der Mitarbeiter für die Personalverteilung erreicht wird und ob die Konzentration auf zwei behördenstrategische Ziele dazu führt, dass die Fachstrategie weniger Beachtung findet. Die Ergebnisse der Experteninterviews sollen Antworten auf diese Fragen geben.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Ausblick auf den Entwicklungsprozess für das Sicherheitsprogramm 2013-2017. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse sollen Empfehlungen für diesen Prozess innerhalb der Behörde gegeben

ben werden. Dafür werden zunächst die theoretischen Grundlagen bzw. die verbindlichen Grundsätze dargestellt. Im Anschluss daran werden die Handlungsweisen im Alltag des PP Oberhausen skizziert. Durch diesen Abgleich sollen Verbesserungspotenziale herausgearbeitet werden.

Nach Abschluss der Arbeit möchte die Verfasserin herausgefunden haben, welche Problembereiche im Rahmen des Sicherheitsprogramms vorliegen und welche Verbesserungspotenziale für eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung polizeilicher Arbeit vorhanden sind.

2 Theoretischer Teil

2.1 Hintergrund: Steuerung und Führung

Die Polizei NRW stellt mit ihren 47 Kreispolizeibehörden und 3 Landesoberbehörden sowie ca. 50000 Beschäftigten eine komplexe Organisation dar.⁴

Die Aufgaben der Polizei werden immer umfangreicher und müssen regelmäßig mit bestenfalls stagnierenden Ressourcen bewältigt werden. So entsteht das Erfordernis, Managementkompetenzen zu entwickeln.

In den vergangenen zehn bis zwanzig Jahren hat es innerhalb der deutschen Polizei eine Vielzahl an Versuchen gegeben, neue Managementmethoden einzuführen. Das starre bürokratische System mit seiner strikten Regelgebundenheit, das die Freiheit von Willkür garantieren soll, birgt die Gefahr der Inflexibilität in Hinblick auf die Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Probleme.

Seit Mitte der 90er Jahre findet nun eine Annäherung von Polizei und Management statt, die aus der oben genannten Entwicklung resultiert. Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NstM) und die hohe Reformintensität prägen diesen Zeitraum.⁵

Grundlage für das NstM war der Ansatz des New Public Management. Der Ansatz des New Public Management wurde in Hinblick auf die Betrachtung öffentlicher Verwaltungen und Haushalte aus betriebswirtschaftlicher Perspektive entwickelt. Dieser Ansatz beinhaltet unterschiedliche Instrumente, die zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung beitragen sollen. Dabei werden sozialwissenschaftliche, juristische, betriebswirtschaftliche und politikwissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Das New Public Management in Deutschland wurde durch das aus den Niederlanden stammende Tilburger Modell⁶ geprägt und stellte die Grundlage für das NStM der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung dar. Das Konzept diente zunächst zur Umsetzung innerhalb einer Kommune und stellte schließlich die Vorlage für Reformbemühungen innerhalb der Polizei dar.⁷

⁴ Vgl.: http://www.polizei-nrw.de/artikel__89.html (07.09.2013)

⁵ Vgl.: Ritsert (2011), S. 9; KGSt (Bericht 5/1993)

⁶ Bezeichnet eine Verwaltungsmodernisierung in der niederländischen Stadt Tilburg.

⁷ Vgl.: Ritsert (2005), S. 43f.

Das Modell sollte zum Ziel haben, die Verwaltungskultur in Richtung einer Dienstleistungskultur zu verändern.⁸

Das daraus hervorgehende Zielvereinbarungsverfahren⁹ sowie die Entwicklung von örtlichen Sicherheitsprogrammen skizzieren den Willen einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung polizeilicher Arbeit mithilfe von Steuerungsinstrumenten. Gleichzeitig wird der Aspekt der Steuerung von Vorschriften zum Führungsverhalten unterstützt.

2.1.1 Steuerung

*„**Steuerung** (Hervorhebung im Original) ist die zielgerichtete Einflussnahme auf Organisationen oder Mitglieder in einer Organisation (z. B. durch die Behördenleitung)“¹⁰*

Unter „Steuerung“ kann man im Allgemeinen den Ablauf von Prozessen und Veränderungen verstehen, der bewusst geplant und gestaltet wird und nicht zufällig verläuft. Der Hauptzweck einer Steuerung liegt darin, dass in der Organisation eine wirkungsvolle Gesamtkoordination stattfindet, um eine Zielerreichung zu garantieren. Bei der Steuerung werden auch sich verändernde Bedingungen und Wirkungszusammenhänge berücksichtigt.¹¹ Ein örtliches Sicherheitsprogramm kann man somit als Steuerungsinstrument bezeichnen. Dies wird im Folgenden noch näher erläutert.

2.1.2 Führung

„Führung wird allgemein als zeitlich übergreifendes, in allen Kulturen existierendes und interdisziplinäres Konstrukt betrachtet. Dabei sind die Definitionen von Führung als kulturgebundene Konstrukte aufzufassen, die je nach Perspektive von Wissenschaftlern und Praktikern unterschiedlich ausgestaltet werden.“¹² Daraus kann man schließen, dass es zahlreiche Versuche gibt, den Begriff der Führung zu definieren. Das IM NRW definiert den Begriff beispielsweise wie folgt:

⁸ Vgl.: KGSt (Bericht 5/1993), S. 15

⁹ Diese Regelung befasst sich mit Zielen, die bei der Bewältigung der behördenspezifischen Sachaufgaben zur inhaltlichen und zeitlichen Schwerpunktsetzung erforderlich sind und der Steuerung der Organisation dienen sollen.

¹⁰ IM NRW Arbeitsheft (2003), S. 20

¹¹ Vgl.: Deeg, Küpers, Weibler (2010), S. 6

¹² Hentze, Graf, Kammel, Lindert (2005), S.18

„Führung (Hervorhebung im Original) ist die zielgerichtete, unmittelbare soziale Einflussnahme zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, um gemeinsame Aufgaben zu erfüllen.“¹³

Unternehmen in der Privatwirtschaft, aber auch öffentliche Verwaltungen können nur mithilfe von Menschen aufgebaut werden. Die Aufgabenerfüllung solcher Unternehmen und Verwaltungen ist folglich maßgeblich abhängig von dem Verhalten und den Kompetenzen der Menschen bzw. Mitarbeiter. Dementsprechend kann der Führung, neben der Steuerung einer Organisation, ein hoher Stellenwert zugeschrieben werden.

Durch Führung sollen Menschen zu einem zielgerichteten Verhalten veranlasst werden. Wer führt, möchte folglich andere Personen dazu anleiten, eine bestimmte Leistung im Sinne eines Unternehmens- bzw. Institutionsziels oder mehrerer solcher Ziele zu erbringen. Daraus ergibt sich, dass in fast jedem sozialen Gefüge Personen vorhanden sind, die führen. Auf der anderen Seite müssen sich somit Personen befinden, die sich führen lassen.¹⁴

Für die Institution der Polizei gibt es zahlreiche Hinweise auf gewünschtes Führungsverhalten. Diese findet man in Erlassen, Dienstanweisungen, Geschäftsordnungen, Leitbildern etc. In dem Programm „Innere Sicherheit der Innenministerkonferenz“ und der Polizeidienstvorschrift 100 (PDV 100) sind beispielsweise die Grundsätze der Führung und die Verbindlichkeit des kooperativen Führungssystems (KFS) niedergelegt. Das Erreichen strategischer Ziele bedingt folglich ein koordiniertes Führungsverhalten.

2.1.3 Effektivität und Effizienz

Ein Organisationsziel der Polizei NRW ist die Effektivität polizeilicher Arbeit. Zur bestmöglichen Zielerreichung sollen die Aufgaben ergebnis- und wirkungsorientiert wahrgenommen werden.¹⁵

„Die Effektivität beschreibt, mit welchem Grad Ziele erreicht wurden. Effektive Polizeiarbeit wird geleistet, wenn die angestrebten Ergebnisse erbracht und die beabsichtigten Wirkungen erzielt werden.“¹⁶

Effizienz hingegen beschreibt das Verhältnis zwischen Input (Aufwand) und Output (Leistungsergebnis). Man kann in diesem Zusammenhang auch von

¹³ IM NRW Arbeitsheft (2003), S. 20

¹⁴ Vgl.: Altmann; Berndt (1992), S. 19

¹⁵ Vgl.: IM NRW Arbeitsheft (2003), S. 22

¹⁶ IM NRW Arbeitsheft (2003), S. 22

Wirtschaftlichkeit sprechen, d. h., man hinterfragt, welchen Aufwand man für die Erreichung eines bestimmten Zieles benötigt.

Eines von vier Elementen des NStM ist die Outputsteuerung. Um ein möglichst gutes Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu erreichen, gilt es, Aufgabenwahrnehmung und Ressourceneinsatz genau zu planen.¹⁷

2.2 Allgemeines zu Sicherheitsprogrammen

Durch das IM NRW wurden für die Kernbereiche polizeilicher Arbeit entscheidende Erfolgsfaktoren und erfolgsbestimmende Handlungsfelder polizeilicher Arbeit beschrieben. Die Kernbereiche polizeilicher Arbeit sind Gefahrenabwehr/Einsatzbewältigung, Verkehrsunfallbekämpfung und Kriminalitätsbekämpfung.¹⁸ Für die einzelnen Kernbereiche wurden weiterführende Fachstrategien eingeführt, in denen die Ziele, Erfolgsfaktoren und deren Messbarkeit näher beschrieben werden. Es handelt sich um landesweit verbindliche Ziele für alle Kreispolizeibehörden. Die Ergebnisse der Polizeibehörden bezüglich der Kernbereiche werden mithilfe von Kennzahlen in eine den Kreispolizeibehörden zugängliche landesweite Rangfolge gebracht. Dadurch entsteht die Möglichkeit der Bewertung. Es wird davon ausgegangen, dass diese fachstrategischen Vorgaben den Erfolg polizeilicher Arbeit generell positiv beeinflussen. Der Erfolg von polizeilicher Arbeit wird durch die Öffentlichkeit überwiegend aufgrund von Wirkungen gemessen (beispielsweise anhand der Aufklärungsquote). Den Erfolgsfaktoren polizeilicher Arbeit wird somit, neben anderen Faktoren, aufgrund eines vermuteten Wirkungszusammenhanges eine besondere Bedeutung beigemessen. Zur Stärkung der Verantwortung einzelner Kreispolizeibehörden für die örtliche Sicherheitslage wurden diese verpflichtet, ein behördenspezifisches Sicherheitsprogramm für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren zu entwickeln. Es sollen in den einzelnen Kreispolizeibehörden Ziele festgelegt und in den örtlichen Sicherheitsprogrammen niedergelegt werden. Es gibt also landesweite fachstrategische und örtliche behördenstrategische Ziele, die in dem Programm zusammengefasst und festgehalten werden. Bevor die Programme jedoch entwickelt werden, hat eine eingehende örtliche Analyse der Sicherheitslage stattzufinden. Der Inhalt einer örtlichen Sicherheitsanalyse und die Gliede-

¹⁷ Vgl.: IM NRW Arbeitsheft (2003), S. 49

¹⁸ Vgl.: Erlass IM NRW vom 17.05.2006, Aktenzeichen 4 - 59.01

rung eines behördenspezifischen Sicherheitsprogramms werden durch das IM NRW vorgegeben, wobei jedoch nicht jeder Gliederungspunkt bis ins Detail definiert wird.¹⁹ Es besteht somit ein Gestaltungsspielraum.

Die Polizei leistet durch die zielgerichtete Wahrnehmung der Kernaufgaben in den Bereichen Gefahrenabwehr/Einsatzbewältigung, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrsunfallbekämpfung ihren Beitrag zur inneren Sicherheit. Führungs-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse haben sich an der wirksamen Wahrnehmung der Kernaufgaben auszurichten. Personelle Entscheidungen sollen sich an den polizeilichen Kernaufgaben orientieren.²⁰

2.3 Einführung der Sicherheitsprogramme im PP Oberhausen

Seit 1994 wurde im PP Oberhausen das Zielvereinbarungsverfahren, das aus der Einführung des NstM hervorgegangen ist, umgesetzt. Die Dienstanweisung zum Zielvereinbarungsverfahren vom 30.11.2001 war die Grundlage für eine einheitliche Verfahrensweise in Hinblick auf eine konsequente Beteiligung aller Beschäftigten des Präsidiums. Diese Regelung befasste sich mit Zielen, die bei der Bewältigung der behördenspezifischen Sachaufgaben zur inhaltlichen und zeitlichen Schwerpunktsetzung erforderlich waren und der Steuerung der Organisation dienen sollten.²¹

Von 2005 bis 2007 sind aufgrund des Erlasses „Neuausrichtung von Steuerung und Führung der Polizei NRW“ im Polizeipräsidium Oberhausen zunächst jährlich örtliche Sicherheitsprogramme geschrieben worden. Diese Programme waren jedoch nicht strategisch ausgerichtet. Ferner wurden keine Prognosen mit in die Überlegungen einbezogen, alleine die Fachstrategie fand Berücksichtigung.²² Schließlich wurden Sicherheitsprogramme für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren geschrieben. So gab es in Oberhausen zum ersten Mal ein Sicherheitsprogramm mit mittelfristiger Schwerpunktsetzung in den Jahren 2008-2012. Die Weiterentwicklung stellt nun das aktuelle Sicherheitsprogramm 2013-2017 dar.

¹⁹ Vgl.: Erlass IM NRW vom 30.09.2005, Aktenzeichen 41.1 - 59.03.02 (1912 LZ 2005)

²⁰ Vgl.: Erlass IM NRW vom 17.05.2006, Aktenzeichen 4 - 59.01

²¹ Vgl.: PP Oberhausen (30.11.2001)

²² Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008), S. 4

2.4 Sicherheitsprogramm 2008-2012 (Version 6.4)

2.4.1 Dokumentation der Strategieentwicklung

Der Prozess der Strategieentwicklung in Hinblick auf das Sicherheitsprogramm 2008-2012 wurde durch den Leitungsstab des PP Oberhausen schriftlich fixiert und im Intranet veröffentlicht. Eine solche Dokumentation ist nicht vorgeschrieben, gewährleistet jedoch die Nachvollziehbarkeit bestimmter Entscheidungen. Im Folgenden werden die wesentlichen Inhalte dieses Prozesses dargestellt.²³

Zunächst einmal wurden durch den Leitungsstab die jährlich geschriebenen Sicherheitsprogramme aufgrund des Erlasses zur „Neuausrichtung von Steuerung und Führung der Polizei NRW“ kritisch hinterfragt. Die fehlende strategische und direktionsübergreifende Ausrichtung, die fehlende Analyse der örtlichen Sicherheitslage und die fehlende Prognose waren Teile der kritischen Betrachtung. Danach galt es, die wesentlichen Schritte der Strategieentwicklung zu dokumentieren. Es stellte sich die Frage, wie die Analyse der örtlichen Sicherheitslage durchgeführt werden konnte. Durch ein Brainstorming der Mitarbeiter des Leitungsstabes wurden verschiedene Quellen zusammengetragen und die Verfügbarkeit sowie der Erhebungsaufwand abgewogen. Die Datenaufbereitung sowie die Beteiligung der Fachdirektionen wurden erörtert. Durch Kommunikation zwischen dem Leitungsstab, dem Präsidialbüro und den Führungsstellen der Direktionen, die im Rahmen des monatlichen Jour fixe erfolgte, wurden diese Beteiligten in den Prozess der Sammlung, Bewertung und der Kosten-Nutzen-Analyse integriert.

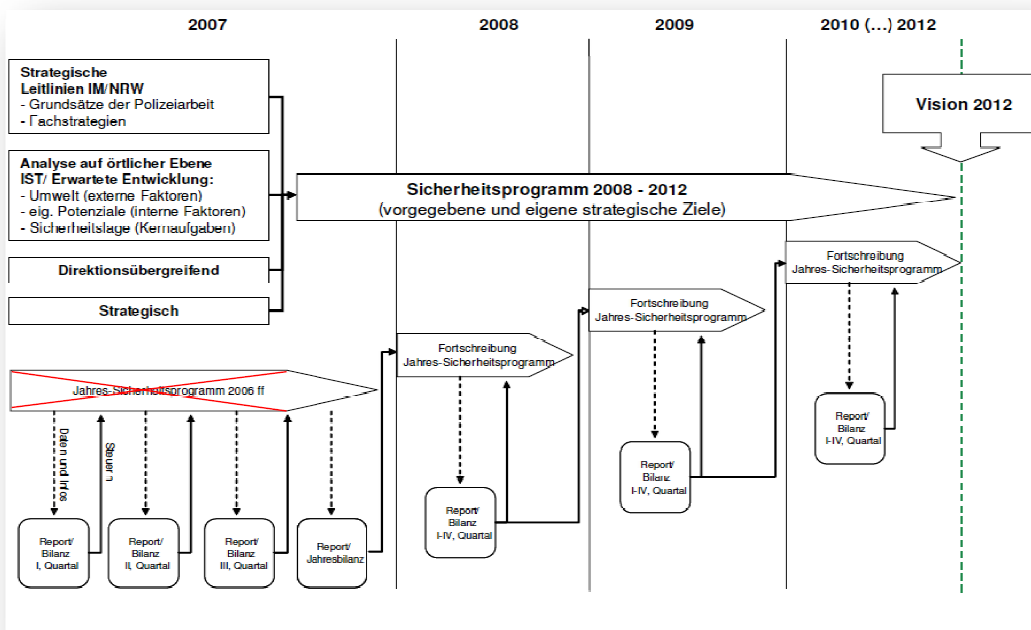
Die Sicherheitsanalyse sollte dazu dienen, die Wirkungsziele und die dazugehörigen strategischen Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Schließlich galt es, diese Wirkungsziele und strategischen Erfolgsfaktoren in operative Maßnahmen zu übersetzen. Dies wurde im Rahmen einer Tagung mit dem Leitungsstab, dem Präsidialbüro, den Führungskräften operativer Organisationseinheiten und den Führungsstellen aller Direktionen umgesetzt. Das Sicherheitsprogramm 2008-2012 wurde entworfen und fertiggestellt. Bei allen Schritten wurde auch der Bereich der internen Öffentlichkeitsarbeit mit einbezogen. Dieser beschränkte sich jedoch auf die Bereitstellung von Informa-

²³ Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008)

tionsmaterial im Intranet und das Versenden von Informationsbriefen an die Mitarbeiter per E-Mail. Ferner wurden die unterstützenden Prozesse bei der Strategieentwicklung dokumentiert.

In dem Zeitraum 2008-2012 hat eine regelmäßige Ergebnis- und Wirkungsprüfung stattgefunden. Monatlich wurden die Kennzahlen des Sicherheitsprogramms in einem Report unter Einbeziehung der Direktionen fachlich bewertet. Die Erkenntnisse wurden quartalsweise schriftlich bewertet und im Rahmen der Leitungskonferenz auf Handlungsbedarf untersucht. Die Bewertung wurde (vorschriftsmäßig) jährlich an das Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste (LZPD) übermittelt.

Im Folgenden wird dieser Ablauf grafisch dargestellt.²⁴



2.4.2 Analyse der örtlichen Sicherheitslage

Wie oben bereits erläutert, soll vor der Entwicklung des Sicherheitsprogramms und der Festlegung strategischer Schwerpunkte eine eingehende Analyse der Sicherheitslage stattfinden. Diese Analyse wird den einzelnen Kreispolizeibehörden in Eigenverantwortung überlassen.²⁵

In Oberhausen wurde dies im Rahmen der „Sicherheitsanalyse zur Strategieentwicklung PP Oberhausen 2008-2010“ durchgeführt.²⁶

²⁴ PP Oberhausen (21.10.2008), S. 5

²⁵ Vgl.: Erlass IM NRW vom 30.09.2005, Aktenzeichen 41.1 - 59.03.02 (1912 LZ 2005)

²⁶ PP Oberhausen (11.02.2008)

Ziel dieser Analyse war es, für die polizeilichen Aufgabenfelder umfassende Leitbilder zu zeichnen. Ferner sollten Problemfelder identifiziert und Risiken abgewogen werden. Die Entwicklung der Zahlen in den Jahren 2000-2006 diente als Grundlage für die Berechnung des linearen Trends bis 2010. Die Sicherheitsanalyse und strategische Ausrichtung endete jedoch nicht mit der Entwicklung des Sicherheitsprogramms, sondern sollte permanent durchgeführt werden. Es sollte sich um einen Wirkungskreislauf handeln. Der Dokumentation des Strategieentwicklungsprozesses kann man entnehmen, dass zur Analyse der Sicherheitslage bereits vorhandene Daten wie Zahlen des Landesamtes für Statistik NRW, Polizeiliche Kriminalstatistik, Führungs- und Informationssystem der Polizei NRW, Verkehrsunfalldatei sowie interne Strukturdaten (beispielsweise Personaldaten) genutzt wurden. Diese wurden ergänzt durch die Analyse örtlicher Schwerpunkte für die Bereiche CentrO (örtliches Einkaufszentrum), Hauptbahnhof, Turbinenhalle (Veranstaltungshalle), Fließhofstraße (Rotlichtmilieu), örtliche Veranstaltungslagen und die Analyse interner Themenfelder, die durch den Leitungsstab mithilfe der Direktionen vorgenommen wurde.

2.4.3 Ziele Sicherheitsprogramm 2008-2012

In dem Sicherheitsprogramm 2008-2012 wurden folgende *fachstrategische Schwerpunkte* vom IM NRW festgelegt:²⁷

Gefahrenabwehr und Einsatzbewältigung:

- Zeitgerechte Reaktion der Polizei auf außenveranlasste Einsätze
- Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger
- Gezielte Präsenz an Brennpunkten und in Angsträumen

Kriminalitätsbekämpfung:

- Bekämpfung von Serien- und Intensivtätern (Handlungsfeld 1)
- Verbesserung der Relation der Anzahl von Tataufklärungen zur Anzahl ermittelter Tatverdächtiger (Handlungsfeld 2)
- Ausschöpfung der Möglichkeiten der ED-Behandlung (Handlungsfeld 3)
- Ausschöpfen der Möglichkeiten der DNA-Analyse (Handlungsfeld 4)
- Ausschöpfen der Möglichkeiten der Spurensuche und -sicherung (Handlungsfeld 5)
- Ausschöpfen der Möglichkeiten der Sachfahndung (Handlungsfeld 6)
- Sonstige generelle Erfolgsfaktoren: Führungsverhalten von Vorgesetzten
- Bekämpfung des islamistischen Terrorismus

²⁷ Vgl.: Erlass IM NRW vom 30.09.2005, Aktenzeichen 41.1 - 59.03.02 (1912 LZ 2005)

Verkehrsunfallbekämpfung:

- Konzentration auf die Bekämpfung der Ursachen von Verkehrsunfällen mit Personenschaden, insbesondere Geschwindigkeit, Alkohol-/Drogen und Gurt
- Höheres Entdeckungsrisiko und konsequentes Einschreiten bei Verkehrsverstößen
- Qualifizierte Aufnahme und Bearbeitung von VU-Flucht mit Personenschaden

Neben den fachstrategischen Zielen, die vom IM NRW vorgegeben werden, wurden für das Sicherheitsprogramm mithilfe der oben beschriebenen Instrumente *behördliche Schwerpunkte* gesetzt. Diese wurden wie folgt benannt:²⁸

Gefahrenabwehr und Einsatzbewältigung:

- Stärkung des Sicherheitsgefühls

Kriminalitätsbekämpfung:

- Bekämpfung des Wohnungseinbruchs
- Bekämpfung der Straßenkriminalität
 - Bekämpfung der Diebstähle aus Kfz/von Kraftwagen
 - Bekämpfung des Straßenraubs (insb. unter 21-Jährige)
- Bekämpfung der Gewaltkriminalität
 - Bekämpfung der Körperverletzungsdelikte im öffentlichen Raum (insb. unter 21-Jährige)

Verkehrsunfallbekämpfung:

- Bekämpfung von Verkehrsunfällen mit schweren Folgen
 - Bekämpfung von Alkohol- und Drogenunfällen (insb. junge Erwachsene 18-24 J.)
 - Bekämpfung von Geschwindigkeitsunfällen (insb. junge Erwachsene 18-24 J.)

Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels

Bewältigung der Herausforderungen der Migration

Konzentration auf die Zielgruppe der unter 25-Jährigen

2.4.4 Positive Aspekte im Sicherheitsprogramm 2008-2012

Das Raster der Sicherheitsprogramme wird durch das IM NRW vorgegeben. Dies hilft den einzelnen Behörden bei der Strukturierung und dient der Übersichtlichkeit der Programme. Ferner besteht so die Möglichkeit, einzelne Behörden miteinander zu vergleichen.

Bei der Weiterentwicklung des Sicherheitsprogramms wurde erkannt, dass es zu Ressourcenkonflikten kommt, da die Ziele gleichberechtigt nebeneinander gestanden haben. Um bei Ressourcenkonflikten eine Entscheidung im Sinne einer Schwerpunktsetzung zu treffen, hat das PP Oberhausen die

²⁸ PP Oberhausen (29.06.2012), S. 21ff.

behördenstrategischen Ziele in eine hierarchische Reihenfolge gebracht und die Ziele nach Prioritäten geordnet.²⁹

Durch das konsequente Beobachten der Sicherheitslage wurden Veränderungen und sich abzeichnende Gefahrenlagen wahrgenommen. Das Sicherheitsprogramm hat ausreichend Flexibilität geboten, um es der aktuellen Situation anzupassen.³⁰ Wenn sich andere Probleme im Verlauf des Sicherheitsprogramms abgezeichnet haben, so hat auch eine Anpassung der Prioritätensetzung erfolgen können. Das Ziel „Bekämpfung von Diebstählen aus Kraftfahrzeugen“ wurde beispielsweise zugunsten der Bekämpfung des Taschendiebstahls geändert.³¹

Neben den Fallzahlen wurden auch Infrastrukturdaten berücksichtigt. Es wurde beispielsweise bedacht, dass es aufgrund des demografischen Wandels einen Anstieg im Bereich der Seniorenunfälle geben wird. Diesem Bereich wurde entsprechend mehr Aufmerksamkeit geschenkt.³²

Die Effizienz von Maßnahmen wurde hinterfragt und kritisch betrachtet. So hat beispielsweise im Bereich von Körperverletzungsdelikten im öffentlichen Raum ein erhöhter Ressourcenaufwand über die Präsenzkonzeption hinaus in keiner Relation zum erwarteten Erfolg gestanden.³³

In dem Programm wurden Verantwortlichkeiten bestimmt, welche regelmäßig kontrolliert wurden. Im Rahmen des Ausschöpfens der Möglichkeiten der Sachfahndung gab es eine Berichtspflicht zwischen dem Leiter der Basisorganisationseinheit und dem Direktionsleiter Kriminalität.³⁴ Weiterhin kam der Dienstgruppenleitung und der Kommissariatsleitung die Verantwortung für die Qualität von Strafanzeigen und Berichten zu. Um die Zielerreichung zu gewährleisten, fanden außerdem direktionsinterne und -übergreifende Besprechungen in Hinblick auf qualitätsfördernde Maßnahmen statt.³⁵

Eine direktionsübergreifende Zusammenarbeit wurde angestrebt. Augenscheinlich war eine Zusammenarbeit zwischen der Direktion „Verkehr“ und dem Kriminalkommissariat „Kriminalprävention/Opferschutz“ – gerade in dem

²⁹ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 6, 31ff.

³⁰ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 17f.

³¹ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 19,23

³² Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 20

³³ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 24

³⁴ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 26

³⁵ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 27

Bereich der Arbeit mit den Seniorensicherheitsberatern – erstrebenswert.³⁶ Auch wurden direktionsübergreifendes Arbeiten und Denken angestrebt. So sollten die Kontrolle von Verkehrsteilnehmern und das Fertigen von Beobachtungs- und Feststellungsberichten auch zum Erreichen anderer Behördenziele dienen.³⁷

Um die Zielerreichung und eine Anpassung an die aktuelle Sicherheitslage zu gewährleisten, hat ein regelmäßiges Controlling stattgefunden.³⁸

2.4.5 Problemfelder im Sicherheitsprogramm 2008-2012

Durch die Vorgaben des IM NRW in Hinblick auf die Gliederung eines Sicherheitsprogramms wurde zwar eine Vergleichbarkeit der Behörden gewährleistet, jedoch erfolgte dadurch bedingt auch eine Einschränkung des Gestaltungsspielraums einzelner Kreispolizeibehörden.

Bei der Beschreibung der Entwicklung der Sicherheitslage wurde ausschließlich auf die Bereiche „Gefahrenabwehr/Einsatzbewältigung“, „Kriminalitätsbekämpfung“ und „Verkehrsunfallbekämpfung“ Bezug genommen. Sonstige Faktoren oder Stellungnahmen von anderen Stellen in der Behörde (außer Führungsstellen) sowie Stellungnahmen externer Institutionen wurden nicht erkennbar mit einbezogen.³⁹

Die Stärkung des Sicherheitsgefühls wurde als behördenstrategisches Ziel erfasst. Die Ergebnisse der 2009 durchgeführten Bürgerbefragung sind jedoch augenscheinlich nicht in das Sicherheitsprogramm und in die örtliche Analyse der Sicherheitslage eingeflossen.⁴⁰

Die Erreichbarkeit und die Ansprechbarkeit für Bürger wurden alleine auf Grundlage von Notrufen erfasst. Die Ansprechbarkeit auf der Straße wurde nicht berücksichtigt.⁴¹ Da dies jedoch Teil der Fachstrategie ist, liegt in diesem Bereich keine Verantwortlichkeit bei den Mitarbeitern des PP Oberhausen.

Es wurde unterstellt, dass gefährliche und schwere Körperverletzungsdelikte in Angsträumen besondere Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl (auch bei geringeren Fallzahlen) haben. Der Bekämpfung dieser Delikte wurde so-

³⁶ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 29

³⁷ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 42f.

³⁸ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 55

³⁹ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 18ff.

⁴⁰ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 21

⁴¹ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 22

mit einer besonders großen Bedeutung beigemessen. Fraglich ist jedoch, ob diese Annahme belegbar ist. Es stellt sich außerdem die Frage, ob nicht andere Maßnahmen zu einem gesteigerten Sicherheitsgefühl geführt hätten.⁴² Der Ahndung von Verkehrsverstößen, beispielsweise Gurtverstößen, sollte weiterhin Aufmerksamkeit geschenkt werden. Jedoch gab es in Oberhausen kein Problem mit Verkehrsunfällen mit schweren Unfallfolgen, die auf das Nichtanlegen des Sicherheitsgurtes zurückgeführt werden konnten. Die Sinnhaftigkeit dieser Ziele wurde nicht hinterfragt bzw. wurde ein genereller Wirkungszusammenhang zwischen polizeilicher Kontrolle und Unfällen mit schweren Folgen unterstellt.⁴³ Auch dieser Teil ist der Fachstrategie zuzuordnen, sodass keine direkte Verantwortlichkeit bei dem PP Oberhausen liegt.

Es wurden strategische Erfolgsfaktoren für die Behörde festgelegt. Diese wurden näher konkretisiert und mit Teilzielen und Kennzahlen belegt. Ein unmittelbarer Wirkungszusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und den Zielen wurde jedoch ohne genaue Überprüfung unterstellt.⁴⁴ Es fällt auf, dass regelmäßig Wirkungszusammenhänge ohne wissenschaftliche Fundierung angenommen wurden.

So wurde beispielsweise unterstellt, dass die Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit der Polizei sowie eine schnelle Einsatzreaktionszeit positiven Einfluss auf das Sicherheitsgefühl bzw. auf die Zufriedenheit der Bürger haben. Es gibt jedoch Studien, die dieser Aussage widersprechen.⁴⁵ Ferner wurde davon ausgegangen, dass die Erreichung der behördenstrategischen Ziele einen positiven Einfluss auf das Sicherheitsgefühl der Bürger hat. Daraus ergibt sich jedoch die Frage, warum die Behörde die Stärkung des Sicherheitsgefühls als ein eigenes Ziel benannt hat.⁴⁶

Die Verantwortung für die Zielerreichung wurde directionsweise übergeben. Dies stellt insbesondere ein Problem dar, wenn mehrere Stellen an einem Leistungserstellungsprozess beteiligt sind.⁴⁷

⁴² Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 24

⁴³ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 30

⁴⁴ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 33ff.

⁴⁵ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 36, 45ff.; Feltes (1988), S. 128

⁴⁶ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 37ff.

⁴⁷ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S. 35ff.

In dem Punkt „erfolgsbestimmende Führungsqualitäten“ wird der Aspekt der Kommunikation bzw. der Vermittlung und der Verinnerlichung des Sicherheitsprogramms mit den entsprechenden Zielen nicht berücksichtigt. Handlungsorientierungen für Führungskräfte sind nicht hinterlegt worden.⁴⁸

2.5 Sicherheitsprogramm 2013-2017 (Version 1.0)

2.5.1 Analyseergebnis zum Sicherheitsprogramm 2013-2017

Vor Erstellung des Sicherheitsprogramms 2013-2017 wurde eine Analyse durchgeführt, um behördliche Problembereiche zu identifizieren. Dieses Ergebnis stellt die Ergänzung der bereits durchgeführten örtlichen Sicherheitsanalyse dar. Zunächst wurde die Entwicklung der Sicherheitslage in den Bereichen GE, V und K dargestellt. Danach wurden die fachstrategischen Ziele vorgestellt, da diese als Vorgabe durch das IM NRW verbindlich sind. Das in dem Sicherheitsprogramm 2008-2012 bereits Umgesetzte wurde reflektiert, und die Behördenleitung erkannte folgende Problemfelder, die auf Handlungsbedarf hin überprüft wurden.⁴⁹

Die Stärkung des Sicherheitsgefühls als eigenständiges behördenstrategisches Ziel wurde gestrichen. Im Jahr 2007 und im Jahr 2009 wurden Bürgerbefragungen in Hinblick auf das Sicherheitsgefühl durchgeführt, um mögliche Wirkungszusammenhänge herzustellen. Danach fanden keine Befragungen mehr statt. Eine Schwerpunktsetzung zur Steigerung des Sicherheitsgefühls ohne Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkung getroffener Maßnahmen erschien zweifelhaft.⁵⁰

In der Vergangenheit wurden die Verantwortlichkeiten nur in Bezug auf die Direktionen benannt. Es soll jedoch eine konkrete Zuweisung im Gebilde einer Besonderen Aufbauorganisation (BAO) erfolgen. Dies führt dazu, dass Probleme zielgerichtet in einem Gespräch mit einer verantwortlichen Person hinterfragt werden können und dass durch den Aufbau im Rahmen einer BAO eine bessere Verständlichkeit gewährleistet wird.⁵¹

⁴⁸ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2012), S.50

⁴⁹ Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012), S. 2

⁵⁰ Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012), S. 15

⁵¹ Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012), S. 16

Um der Prioritätensetzung gerecht zu werden und Kräfte zu bündeln, soll nun eine Verknüpfung zwischen Behördenstrategie und Ressourcenverteilung stattfinden.⁵²

Die direktionsübergreifende Arbeit soll ausgeprägter werden. Direktionsübergreifend zu treffende Maßnahmen wurden als Teilziele vereinbart. Die Befugnisse des Direktionsleiters für die Zielerreichung sollen zur zielgerichteten Einflussnahme mit direktionsfremdem Personal abgestimmt werden können.⁵³

2.5.2 Ziele Sicherheitsprogramm 2013-2017 (Version 1.0)

In dem neuen, aktuellen Sicherheitsprogramm haben sich die Ziele im Rahmen der Fachstrategie nicht verändert. Somit werden die oben genannten Aspekte im Bereich der Fachstrategie im Folgenden nicht erneut benannt. Bei den behördenstrategischen Zielen beschränkt sich das PP Oberhausen auf zwei behördliche Schwerpunkte.

- Bekämpfung des Wohnungseinbruchs (für 5 Jahre festgelegt)
- Bekämpfung des Taschendiebstahls (für 2 Jahre festgelegt)⁵⁴

2.5.3 Positive Aspekte im Sicherheitsprogramm 2013-2017

Die Einsatzzeiten und der Zuschnitt von Streifenbezirken sollen aufgrund der strategischen Schwerpunktsetzung im Rahmen der Fachstrategie kritisch betrachtet werden.⁵⁵

Aufgrund der Entwicklung der Kriminalitätsslage wurde ein effektiver Personaleinsatz im Sinne der Behördenziele geplant, das heißt, dass eine Verknüpfung zwischen Behördenstrategie und Ressourcenverteilung vorgenommen wurde.⁵⁶

Im aktuellen Sicherheitsprogramm wurden Verantwortlichkeiten näher präzisiert bzw. namentlich benannt.⁵⁷ So kann bei auftretender Problemlage die verantwortliche Stelle befragt und zur Stellungnahme verpflichtet werden.

Da der Behördenleitung bewusst wurde, dass die Erreichung von mehreren Zielen schwierig ist, wurden Prioritäten gesetzt. Die behördenstrategischen

⁵² Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012), S. 17

⁵³ Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012), S. 16f.

⁵⁴ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 25ff.

⁵⁵ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 14

⁵⁶ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 16

⁵⁷ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 16

Ziele werden nun auf die Bekämpfung des Wohnungseinbruchs und die Bekämpfung des Taschendiebstahls beschränkt.⁵⁸

Die Präsenzkonzepte werden aufgrund der Behördenziele flexibler gestaltet und entsprechend angepasst.⁵⁹

Die Behörde hat auch gesellschaftliche Faktoren bei der Entwicklung des Sicherheitsprogramms berücksichtigt. Der demografische Wandel findet beispielsweise in Hinblick auf die Bekämpfung von Seniorenunfällen Beachtung.⁶⁰

Der Umfang der Maßnahmen zur Bekämpfung von Alkohol-/Drogenunfällen sowie Verstößen gegen die Gurtpflicht wurde, trotz Verankerung in der Fachstrategie, reduziert. Es erfolgte eine Anpassung aufgrund des aktuellen Lagebildes.⁶¹

Es werden nun auch externe Faktoren wie beispielsweise die politische Bedeutung und das öffentliche Interesse mit einbezogen.⁶²

Die Vergleichsgruppe 7⁶³, in der sich auch das PP Oberhausen befindet, wird betrachtet.⁶⁴ Es kann ein Vergleich hergestellt und eine Standortbestimmung innerhalb dieser Gruppe durchgeführt werden. Außerdem kann ein Austausch zwischen den Behörden stattfinden, Lösungsansätze können besprochen werden.

Auch in dem aktuellen Sicherheitsprogramm findet ein regelmäßiges Controlling statt, damit auf Problemlagen entsprechend reagiert werden kann.⁶⁵

2.5.4 Problemfelder im Sicherheitsprogramm 2013-2017

Dem aktuellen Sicherheitsprogramm kann man entnehmen, dass die Bekämpfung des Straßenraubes kein separates behördenspezifisches Ziel mehr ist, sondern im Rahmen der Fachstrategie verwirklicht wird.⁶⁶ In dem Analyseergebnis zur strategischen Schwerpunktsetzung 2013-2017 steht jedoch, dass die Bekämpfung des Straßenraubes ein Schwerpunkt des

⁵⁸ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 16

⁵⁹ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 16

⁶⁰ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 21f.

⁶¹ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 22

⁶² Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 24

⁶³ Vgl.: IM NRW vom 04.05.2010, Aktenzeichen 59.03.02

⁶⁴ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 24

⁶⁵ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 43

⁶⁶ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 10

Sicherheitsprogramms mit hoher Priorität ist.⁶⁷ Für die Verfasserin stellt sich die Frage, warum dieses Delikt dann nicht mit verstärkten Ressourcen im Rahmen der Behördenstrategie bekämpft wird.

Die Steigerung des Sicherheitsgefühls wird nicht mehr als eigenständiges behördenstrategisches Ziel verfolgt, da keine Erkenntnisse über die Wirkung getroffener Maßnahmen vorliegen. Wie oben bereits erläutert werden in den Sicherheitsprogrammen grundsätzlich keine Wirkungen anhand von wissenschaftlichen Studien nachgewiesen, sondern ein Wirkungszusammenhang wird lediglich regelmäßig unterstellt.⁶⁸

So erfolgte die Schwerpunktsetzung beispielsweise vor dem Hintergrund, dass die Erreichung der Ziele positiven Einfluss auf das Sicherheitsgefühl hat.⁶⁹

Die Prioritätensetzung und die Fixierung auf Behördenziele könnten zur Vernachlässigung fachstrategischer Ziele führen. Im Bereich „Verkehr“ werden die Maßnahmen zur Bekämpfung von Alkohol- und Drogenunfällen sowie die Ahndung von Gurtverstößen reduziert. Die Fachstrategie wird grundsätzlich weniger intensiv behandelt.⁷⁰

Es stellt sich die Frage, ob sich das Unfallgebild durch diese Veränderung negativ entwickelt. Außerdem könnte die Schwerpunktsetzung auch dazu führen, dass sich die Kommissariate, in denen keine behördlichen Schwerpunkte angesiedelt sind, vernachlässigt fühlen und ihre Arbeit weniger Wertschätzung erfährt.

Auch fällt an dem Sicherheitsprogramm auf, dass der internen sowie externen Öffentlichkeitsarbeit, wie bereits im vergangenen Sicherheitsprogramm, wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.⁷¹

2.6 Resümee

Wie dieses Kapitel zeigt, dient die Erstellung eines örtlichen Sicherheitsprogramms der Analyse von Problemfeldern und der zielgerichteten Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben in den Kernbereichen. Der Aufbau eines Sicherheitsprogramms wird vom IM NRW vorgegeben, was die Vergleichbar-

⁶⁷ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 9

⁶⁸ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 13

⁶⁹ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 25

⁷⁰ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 35ff.

⁷¹ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 43

keit verschiedener Behörden ermöglicht, jedoch den Gestaltungsspielraum einzelner Kreispolizeibehörden beschränkt. Auch im Rahmen der örtlichen Sicherheitsanalyse haben die Behörden Gestaltungsspielraum. Das PP Oberhausen hat sich beispielsweise verschiedener Statistiken bedient und die Führungsstellen hinsichtlich verschiedener örtlicher Brennpunkte befragt. Die Verfasserin stellt sich die Frage, ob das System „Sicherheit“ durch diese ausgewählten Teilbereiche dargestellt werden kann. Fraglich ist ferner, ob nicht möglicherweise andere Akteure, die für den Bereich der inneren Sicherheit zuständig sind (beispielsweise Stadt Oberhausen, Staatsanwaltschaft, private Sicherheitsdienste etc.) mit in die Überlegungen und die Erstellung eines örtlichen Sicherheitsprogramms einbezogen werden sollten. Der Gedanke der Netzwerkarbeit findet in den Sicherheitsprogrammen nur wenig Berücksichtigung bzw. er wird nicht näher ausgeführt. Außerdem ist unklar, ob eine Beteiligung weiterer Mitarbeiter des Polizeipräsidiums zu einem anderen Ergebnis (Sicherheitsprogramm) geführt hätte. Die Betrachtung der Sicherheitsprogramme 2008-2012 und 2013-2017 führte insgesamt zu der Erkenntnis, dass sich sowohl positive als auch verbesserungswürdige Aspekte in den Programmen befinden. In dem aktuellen Sicherheitsprogramm hat eine deutliche Veränderung gegenüber dem vorangegangenen stattgefunden. Die behördenstrategischen Ziele wurden auf zwei Schwerpunkte reduziert, da viele dieser Ziele nicht die gewünschte Aufmerksamkeit erhalten können. Ferner wurden die Kräfte gebündelt, sodass eine Verknüpfung zwischen Behördenstrategie und Ressourcenverteilung stattgefunden hat.

Durch die entwickelten Konzepte⁷² für das Sicherheitsprogramm 2013-2017, die der Erreichung der Behördenziele dienen, wird deutlich, dass eine directionsübergreifende Arbeit angestrebt wird. Die Mitarbeiter der Behörde sollen augenscheinlich auf diese Weise das Verständnis entwickeln, dass alle gemeinsam an diesen Zielen arbeiten. Verantwortlichkeiten wurden nun eindeutig zugewiesen.

Eine konsequente Durchführung im Sinne von „Problem beschreiben, Ursachen ermitteln, Ziele festlegen, entsprechende Maßnahmen finden, Konzept erarbeiten und umsetzen, Zielerreichung überprüfen sowie Schlussfolgerun-

⁷² Vgl.: Rahmenbefehl und Konzepte PP Oberhausen (01.04.2013/15.03.2013)

gen ziehen und dokumentieren“ hat für die Erstellung von Konzepten nicht erkennbar stattgefunden bzw. geht sie aus den Unterlagen nicht hervor.⁷³ Solch eine Vorgehensweise könnte möglicherweise jedoch zu effektiveren und effizienteren Ergebnissen führen. So ist für die Verfasserin nicht erkennbar, dass die Ursachen eines örtlichen Problems erörtert werden. Die Sichtung der Dokumente führt zunächst zu dem Eindruck, dass Ziele ohne eingehende Prüfung der Ursachen festgelegt und Maßnahmen ergriffen werden. Die Maßnahmen werden teilweise gewählt, obwohl ein Wirkungszusammenhang nicht erkennbar nachgewiesen ist. Der Verfasserin legte sich bei der Auseinandersetzung mit den gewählten Maßnahmen der Gedanke nahe, dass diese teilweise ohne umfassende Prüfung des tatsächlichen Bedarfs zur Zielerreichung eingesetzt werden (Gießkannenprinzip). Es gibt im Bereich der Kriminologie und der Polizeiwissenschaft jedoch zahlreiche Studien, die bestimmte Thematiken erörtern und bestimmte Projekte auf ihre Wirksamkeit überprüfen.

Bei der Auseinandersetzung mit den Sicherheitsprogrammen fiel weiterhin auf, dass keine strukturierte und durchdachte Vermittlung des Sicherheitsprogramms, insbesondere nach innen, erfolgt. Es gibt zwar eine Dienstweisung für das Besprechungswesen⁷⁴, jedoch werden nur wenige Besprechungen protokolliert. Ein einheitliches Kommunikationskonzept innerhalb der Behörde gibt es nicht. Auch gibt es keine grundsätzlichen Kontrollmechanismen, die die verschiedenen Vorgehensweisen der Vorgesetzten, aber auch der Mitarbeiter kritisch betrachten. Sicherheitsprogramme verdeutlichen das Bestreben, ausgewählte kriminalpolitische Ziele zu erreichen. Diese werden u. a. für die Effektivität und Effizienz polizeilicher Arbeit herangezogen, sodass ihnen ein hoher Stellenwert zugerechnet werden kann. Der Kommunikation ist in diesem Zusammenhang ebenfalls eine große Bedeutung beizumessen. Gerade deshalb stellt sich für die Verfasserin die Frage, warum diesem Prozess, der Vermittlung von strategischen Botschaften, so wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In diesem Zusammenhang fällt ebenfalls auf, dass keine Führungsgrundsätze in den Sicherheitsprogrammen verankert sind. In der Theorie gibt es zahl-

⁷³ Vgl.: http://www.beccaria.de/nano.cms/de/7_Schritte1/Page/1/ (05.12.2013)

⁷⁴ Vgl.: PP Oberhausen (11.01.2013)

reiche Hinweise auf gewünschtes Führungsverhalten, die man in Erlassen, Dienstanweisungen, Geschäftsordnungen, Leitbildern etc. findet. So geben das KFS, die „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ sowie interne Leitlinien einen bestimmten Handlungsrahmen vor. In der Praxis finden diese Handlungsorientierungen jedoch wenig Berücksichtigung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Strategieentwicklungsprozess des PP Oberhausen insgesamt gut dokumentiert wurde, sodass die Möglichkeit einer kritischen Reflexion besteht und Veränderungspotenziale herausgearbeitet werden können. Die Weiterentwicklung zum aktuellen Sicherheitsprogramm und das Überdenken verschiedener Punkte zeigen, dass das PP Oberhausen gewillt ist, kritisch zu reflektieren und sich im Sinne einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln.

3 Empirischer Teil

3.1 Forschungsdesign

Nun ist zu fragen, welche Forschungsmethode in Betracht kommt. Die Sichtung von Fachliteratur zeigte, dass keine Untersuchungen im Bereich des Themas „Sicherheitsprogramm“ sowie hinsichtlich der Wirkung auf Effizienz und Effektivität polizeilicher Arbeit vorliegen. So liegt der Gedanke der Nutzung einer explorativen Studie nahe. Diese ist durch ihre Offenheit und Nicht-Standardisierung gekennzeichnet. Im Rahmen von explorativen Studien finden häufig qualitative Methoden Anwendung.⁷⁵

Bei qualitativen Methoden geht es meist um die verbale Erfassung der sozialen Wirklichkeit. Die Methode strebt nach der Feststellung von Gemeinsamkeiten und ist eher induktiv ausgerichtet, d.h., es soll von dem Besonderen auf das Allgemeine geschlossen werden. Es geht zentral um das Verstehen und die Interpretation von Sachverhalten.⁷⁶ Dies bedeutet, dass durch eine qualitative Studie herausgefunden werden soll, welches Wissen zu Sicherheitsprogrammen vorhanden ist, auf welche Art und Weise das örtliche Sicherheitsprogramm vermittelt wird und welchen Einfluss dieses Wissen auf eine erfolgreiche Polizeiarbeit hat.

Im Bereich der qualitativen Forschungsmethoden gibt es viele verschiedene Variationen an Interviewformen, die teilweise über eine unterschiedliche Terminologie verfügen. Auch kategorisieren Autoren die Interviews unterschiedlich, sodass keine einheitliche Einteilung vorhanden ist.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kommt das Experteninterview als qualitative Forschungsmethode in Betracht. *„In einer frühen Phase der (theoretisch) noch wenig vorstrukturierten und informationell wenig vernetzten Untersuchung ermöglicht das Experteninterview eine konkurrenzlos dichte Datengewinnung gegenüber der in der Organisation von Feldzugang und Durchführung zeitlich und ökonomisch weit aufwendigeren teilnehmenden Beobachtung, Feldstudie, einer systematischen quantitativen Untersuchung usw.“⁷⁷*

⁷⁵ Vgl.: Diekmann (2012), S. 33ff.

⁷⁶ Vgl.: Heinze (2001), S. 12ff.

⁷⁷ Bogner; Menz (2010), S. 7

Doch stellt sich die Frage, welche Personen für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind.

Unter Experten kann man Personen verstehen, die über Wissen hinsichtlich der zu untersuchenden sozialen Situation und der damit verbundenen Prozesse verfügen. Dabei muss es sich nicht nur um Personen mit herausgehobenen Positionen handeln. Denn jede Person innerhalb einer Organisation hat aufgrund ihrer individuellen Stellung und persönlichen Beobachtung eine besondere Perspektive auf bestimmte Prozesse.⁷⁸

Der Experte verfügt über Hintergrundwissen und hat einen besonderen bzw. privilegierten Zugang zum Forschungsfeld. Im Interview soll in Erfahrung gebracht werden, welche Kriterien bei einem Entscheidungsprozess relevant sind und welche Handlungsstrategien angewendet werden. Ferner muss berücksichtigt werden in welchem institutionellen und organisatorischen Kontext die Äußerungen getätigt werden.⁷⁹

In Hinblick auf das Polizeipräsidium Oberhausen sollen in der vorliegenden Untersuchung möglichst Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen und verschiedenen Direktionen befragt werden. Da das Sicherheitsprogramm ein wesentliches Steuerungsinstrument darstellt, zielgerichtetes Arbeiten unterstützen und jeden Mitarbeiter erreichen soll, stellt sich die Frage, ob das Programm auch allen Mitarbeitern der Behörde entsprechend vermittelt wird. Durch eine möglichst breit gefächerte Befragung der Mitarbeiter innerhalb der Organisation soll ein nahezu vollständiges Bild entstehen.

Das Experteninterview kann mithilfe eines Leitfadens durchgeführt werden.

„Mit dem Begriff des Leitfadens bezeichnet man ein mehr oder weniger strukturiertes schriftliches Frageschema. Es dient den InterviewerInnen bei der Interviewführung als Orientierungshilfe und Gedächtnisstütze und enthält sämtliche wichtigen Fragen sowie Hinweise, wie einzelne Frageblöcke eingeleitet werden sollten.“⁸⁰

Ein Vorteil des Leitfadens ist, dass dieser den Ansprüchen der Offenheit und Flexibilität gerecht wird. Der Leitfaden bietet einen Kompromiss zwischen narrativer und fokussierter Gesprächsgestaltung. Er soll dem Interviewer als

⁷⁸ Vgl.: Gläser; Laudel (2010), S. 11ff.

⁷⁹ Vgl.: Mokros (2009), S. 65f.

⁸⁰ Stigler; Felbinger (2012), S. 141

Orientierung im Gesprächsverlauf dienen. Ferner können durch diese Offenheit neue Ideen und Gedankengänge entstehen.

Damit mittels des Interviews auch die gewünschten Informationen erhoben werden können, sollte der Leitfaden entsprechend vorbereitet werden. So sollte das Problem bereits vorher konkret formuliert worden sein. Es sollte ein entsprechendes Hintergrundwissen (Theoriearbeit) vorhanden sein, auf Basis dessen man die Fragen entwickeln kann. Auch sollte das soziale Umfeld des Experten in Erfahrung gebracht werden.⁸¹

3.2 Vorbereitung der Datenerhebung (Feldzugang, Leitfadenkonstruktion)

Von der Behördenleitung wurde die Teilnahme der verschiedenen Mitarbeiter an dem Experteninterview befürwortet. Das soziale Umfeld der Experten ist der Autorin durch die berufliche Tätigkeit bekannt. Eine theoretische Einarbeitung in die Thematik erfolgte, und die Untersuchungsfragen wurden zuvor formuliert. Aus den in Erfahrung gebrachten Informationen lassen sich folgende Fragen für das Experteninterview ableiten, die nach Inhaltslogik sortiert werden.

Erster Teil: Aufbau und Funktion eines örtl. Sicherheitsprogramms; Sicherheitsprogramm des PP OB

1. Was verstehen Sie unter dem Begriff Sicherheit?
 - Wie würden Sie die (örtl.) Sicherheitslage analysieren?
 - Welche Faktoren müssen (neben Statistiken) in einer Analyse der örtlichen Sicherheitslage mit einbezogen werden? Wer kann Probleme im Bereich der Sicherheit identifizieren? (Innerhalb und außerhalb der Behörde? Mit welchen Behörden arbeiten Sie zusammen?)
2. Was wissen Sie über Sicherheitsprogramme?
 - Aufbau (allgemein, speziell)
 - Verhältnis Fachstrategie-Behördenstrategie
 - Direktionsübergreifende Ausrichtung
 - Sicherheitsprogramm 2008-2012
 - Sicherheitsprogramm 2013-2017

⁸¹ Vgl.: Stigler; Felbinger (2012), S. 141f.

- Besteht Bedarf für die Erstellung eines Sicherheitsprogrammes? (gesetzlicher Auftrag ist doch vorhanden)
 - Ist das Sicherheitsprogramm ein Steuerungsinstrument (für die Führung oder für alle Mitarbeiter?)
3. Welche Rolle spielt das Sicherheitsprogramm für Ihre persönliche Arbeit?

Zweiter Teil: Vermittlung des Sicherheitsprogramms

4. Welche Bedeutung messen Sie persönlich der Vermittlung von Sicherheitsprogrammen (nach innen und nach außen/externe Behörden) zu?
- Welche Auswirkungen hat der Informationsstand der Mitarbeiter auf effektive und effiziente Polizeiarbeit?
5. Bekommen Sie das Sicherheitsprogramm vermittelt bzw. vermitteln Sie das Sicherheitsprogramm?
- Behördenstrategische Ziele?
 - Fachstrategische Ziele?
 - Sinnhaftigkeit dieser Ziele? Wünschen Sie sich das?
 - In welcher Form bekommen Sie diese vermittelt (Medien, Dienstbesprechungen, Mitarbeitergespräch)?
6. Wird überprüft, ob das Sicherheitsprogramm vermittelt wird?

Durch die Interviews mit den verschiedenen Mitarbeitern der Behörde sollen diese dazu angeregt werden, über ihre gegenwärtigen Empfindungen, ihre Wahrnehmung, ihre bisherigen Handlungen, ihre Handlungspläne und ihre Erfahrungen im Bereich des Sicherheitsprogramms zu berichten. Die Richtung der Analyse ist also, durch den erhobenen Text Aussagen zu der Ist-Situation bzw. zu dem Wissensstand, dem Handlungshintergrund und dem entsprechenden zukünftigen Vorhaben in Hinblick auf die Kommunikation und die Umsetzung des Sicherheitsprogramms zu formulieren.

3.3 Datenauswertung

„Die Auswertung des in der Empirie erhobenen verbalen Textmaterials ist von besonderer Bedeutung, da der Forschende die ihm vorliegenden Texte

im Bezug auf den Inhalt analysieren, interpretieren und deuten muß. Die Kunst eines derartigen ‚Sinnverstehens‘ besteht darin, den Bedeutungsgehalt der Textaussagen in der Perspektive der Befragten zu rekonstruieren und in deren ‚Sinn‘ zu interpretieren.⁸²

In vorliegender Untersuchung wählt die Verfasserin für die Auswertung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Zunächst wird definiert, welches Material der Analyse zugrunde liegen soll. Auszuwerten sind die durchgeführten Interviews. Die Teilnehmer wurden zu dem oben genannten Themenbereich (siehe Leitfaden) befragt. Anschließend ist die Entstehungssituation zu analysieren. Die beteiligten Personen stimmten der Durchführung der Experteninterviews nach Erläuterung des Forschungsvorhabens und dem Vorlegen des offiziellen Schreibens der Behörde zu. Alle Interviews fanden in den Büros der entsprechenden Mitarbeiter statt. Die Gesprächszeit variierte zwischen 20 Minuten und 120 Minuten. Die Interview- bzw. Aufnahmezeit variierte zwischen 11 und 77 Minuten. Vor Beginn des Interviews wurde erneut die Erlaubnis zur Aufnahme des Gespräches eingeholt. Alle beteiligten Personen erklärten sich damit einverstanden.

Die Interviews wurden mittels eines Diktiergerätes aufgezeichnet. Die Aufnahmen sind der Arbeit beigefügt (siehe CD-ROM). Die Interviewpartner wurden anonymisiert.

Schließlich soll die Richtung der Analyse angegeben werden. Die Analyse ist in diesem Forschungsvorhaben auf das Wissen, das Verständnis und die Vermittlung des Sicherheitsprogrammes unter Berücksichtigung seines Einflusses auf eine erfolgreiche Polizeiarbeit gerichtet.

Nun stellt sich die Frage, welche inhaltsanalytische Verfahren Anwendung finden soll. Mayring unterscheidet drei Formen des Interpretierens, nämlich Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Das vorhandene Material soll so weit reduziert werden, dass ein überschaubarer Korpus geschaffen wird, der ein Abbild des Textes darstellt. Diese Zusammenfassung kann mithilfe von Paraphrase, Generalisierung und Reduktion erstellt werden.

Nach dieser Zusammenfassung werden Kategorien gebildet, denen entsprechende Themenkomplexe des Leitfadens zugeordnet werden können. Die-

⁸² Schmidt-Grunert (2004), S. 50

ses Kategoriensystem soll der Intersubjektivität des Vorgehens dienen und die Nachvollziehbarkeit gewährleisten. In einem letzten Schritt sind die Ergebnisse schließlich in Hinblick auf die Fragestellung zu analysieren (s. u.).⁸³

3.4 Auswahl der Interviewpartner

Wie bereits erläutert, soll mit der Wahl der Interviewpartner ein möglichst breites Feld abgedeckt werden.⁸⁴

So wurden Personen aus den verschiedenen Direktionen mit und ohne Führungsfunktion ausgewählt (10 Personen mit und 10 Personen ohne Führungsfunktion). Aus der Direktion „Gefahrenabwehr/Einsatz“ wurden 7 Personen, aus der Direktion „Kriminalität“ 6 Personen, aus der Direktion „Verkehr“ 3 Personen, aus der Direktion „Zentrale Aufgaben“ 1 Person, aus dem Leitungsstab 2 Personen sowie des Weiteren die Polizeipräsidentin entsprechend dem oben genannten Leitfaden befragt.

Quelle	Geschlecht	Führung Ja/Nein	Datum	Dauer
Quelle 1	weiblich	nein	21.09.13	11. Min.
Quelle 2	männlich	nein	23.09.13	29. Min.
Quelle 3	weiblich	ja	23.09.13	33. Min.
Quelle 4	männlich	nein	26.09.13	29. Min.
Quelle 5	männlich	nein	04.10.13	41. Min.
Quelle 6	männlich	nein	08.10.13	27. Min.
Quelle 7	männlich	ja	08.10.13	24. Min.
Quelle 8	männlich	nein	09.10.13	27. Min.
Quelle 9	männlich	nein	11.10.13	18. Min.
Quelle 10	männlich	nein	12.10.13	30. Min.
Quelle 11	männlich	ja	16.10.13	24. Min.
Quelle 12	männlich	ja	17.10.13	26. Min.
Quelle 13	männlich	ja	21.10.13	43. Min.
Quelle 14	männlich	ja	22.10.13	30. Min.
Quelle 15	weiblich	ja	22.10.13	44. Min.
Quelle 16	männlich	ja	23.10.13	38. Min.

⁸³ Zur genauen Methodik vgl.: Mayring (2010), S. 48ff.

⁸⁴ Vgl. Organigramm PP Oberhausen (09.08.2013)

Quelle 17	männlich	ja	29.10.13	77. Min.
Quelle 18	männlich	ja	31.10.13	26. Min.
Quelle 19	männlich	nein	04.01.14	19. Min.
Quelle 20	männlich	nein	18.01.14	11. Min.

3.5 Darstellung der Ergebnisse

3.5.1 Das Kategoriensystem

Es wurden insgesamt drei Kategorien gebildet, die im Folgenden dargestellt werden:

- Sicherheitslage
- Wissensstand zum Sicherheitsprogramm und dessen Bedeutung für die persönliche Arbeit
- Vermittlung des Sicherheitsprogramms und kritische Reflexion

3.5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

3.5.2.1 Sicherheitslage

Unter dieser Kategorie werden die Antworten in Hinblick auf die persönliche Bedeutung von Sicherheit und das eigene Vorgehen bei der Durchführung einer Analyse der Sicherheitslage mit entsprechender Problemidentifizierung zusammengefasst. Dabei wird sich die Verfasserin auf die wesentlichen Inhalte beschränken. Eine genauere Betrachtung der Antworten zu allen Themenbereichen findet man im Anhang.

Angaben der Personen mit Führungsfunktion

Die interviewten Personen nahmen häufig eine Unterscheidung zwischen objektiver und subjektiver Sicherheit vor, d. h. zwischen den erhobenen Kriminalitätszahlen und dem Sicherheitsgefühl der Bürger (Quellen 3, 11, 16, 17, 18). Vier der befragten Personen bezogen den Begriff „Sicherheit“ nicht nur auf das polizeiliche Geschehen, sondern allgemein auf negative Ereignisse (Quellen 11, 13, 14, 15).

Um die Sicherheitslage zu analysieren, würden sich die befragten Führungskräfte 7, 12, 16 und 18 alleine auf die objektiven Kennzahlen und deren Interpretation beschränken. Die Quellen 16 und 18 würden dies jedoch nur

deshalb beschränken, weil eine Bürgerbefragung einen hohen Aufwand mit sich brächte (Kosten-Nutzen-Relation) und eine solche Befragung aufgrund zeitlicher Dringlichkeit nur schwer umsetzbar wäre. Wenn genug Zeit vorhanden wäre, dann würde sich Quelle 18 auch anderer Erhebungen bzw. Vorgehensweisen wie beispielsweise Experteninterviews, Bürgerbefragungen, Einbeziehung anderer Behörden der Vergleichsgruppe und Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Konzepterstellung bedienen. Quelle 13, 14, 15 und 17 betrachten die jetzige Vorgehensweise (hauptsächlich objektive Betrachtung) des Leitungsstabes ebenfalls kritisch und sehen Verbesserungsbedarf gerade in Hinblick auf die Einbeziehung externer Behörden und die Einbeziehung eigener Mitarbeiter. Quelle 14 schlägt beispielsweise vor, die Kontakte der Dienststelle „Vorbeugung“ zu nutzen, um Stimmungsbilder verschiedener Personengruppen zu erfassen. Quelle 13 führt ferner an, dass gerade bei Erhebung von Stimmungsbildern die Polizisten auf der Straße die Experten sind. Als Experten zur Erhebung der Sicherheitslage und entsprechender Problemidentifizierung innerhalb der Behörde werden vor allem Mitarbeiter des Leitungsstabes gesehen (vgl. Quelle 3, 11, 15). Des Weiteren würden die Quellen 3, 11, 13 die Mitarbeiter bzw. die Beamten des Streifen- und Bezirksdienstes mit einbeziehen. Quelle 16 ist der Meinung, dass eine Beteiligung externer Behörden bei der Sicherheitsanalyse und Problemidentifizierung nicht sinnvoll wäre, da dies keine Relevanz für die polizeilichen Handlungsfelder habe. Wichtig ist für die befragte Person jedoch, dass andere Institutionen über die polizeilichen Ziele informiert werden, damit möglicherweise an „Stellschrauben“ gedreht werden kann. Andere Institutionen sollen folglich informiert werden, wenn die Schwerpunkte des Sicherheitsprogramms bereits feststehen. Wenn es um die Beteiligung von Akteuren außerhalb der Behörde geht, so sind sich die anderen befragten Personen jedoch weitgehend einig, dass eine vielfältige Beteiligung Sinn macht und folgende Behörden bei diesem Prozess relevant sind: LKA, Ministerien, Stadt Oberhausen, Präventiver Rat, Schulen, Bürger, allgemein die Akteure der Sicherheitskonferenz.

Angaben der Personen ohne Führungsfunktion

Stellt man die Antworten der Personen mit Führungsfunktion und der Personen ohne Führungsfunktion gegenüber, so fällt auf, dass die Antworten, gerade in dem Bereich der Analyse der Sicherheitslage und der Problemidentifizierung, kürzer ausfallen.

Die Quellen 1, 2, 6, 19 unterscheiden ebenfalls eindeutig zwischen objektiver und subjektiver Sicherheitslage. Die Quellen 5, 6 und 9 verdeutlichen in ihrem Interview, dass sich Sicherheit nicht nur auf den polizeilichen Bereich beziehen muss, sondern beispielsweise auch Gesundheit oder Wohlfühlen implizieren kann. Im Interview 6 macht der Gesprächspartner deutlich, dass der Begriff „Sicherheit“ unterschiedlich interpretiert werden und für unterschiedliche Personengruppen eine unterschiedliche Bedeutung haben kann. Im Bereich der Analyse der Sicherheitslage würden die Quellen 1, 2, 4, 5, 6 und 9 neben der Auswertung von Statistiken auch Bürger mit einbeziehen und Bürgerbefragungen durchführen. Allein Quelle 8 bedenkt darüber hinaus Faktoren wie Kapazitäten, politische Interessen und die mediale Berichterstattung.

Hinsichtlich der Problemidentifizierung werden verschiedene Personen benannt, die innerhalb der Behörde hilfreich sein könnten: Mitarbeiter des Leitungsstabes, Sachbearbeiter, Bezirksdienstbeamte und Mitarbeiter der Wache. Außerhalb der Behörden könnten laut den befragten Personen folgende Stellen bei der Problemidentifizierung hilfreich sein: Bürger allgemein, Wach- und Sicherheitsdienste, Feuerwehr, ÖPNV, Stadt Oberhausen, Gemeinden, Gericht, Staatsanwaltschaft, Behörden der Vergleichsgruppe, Landeskriminalamt, Schulen und Medien. Quelle 10 gibt an, dass Problemfelder nur durch Kommunikation beteiligter Akteure identifiziert werden können.

3.5.2.2 Wissensstand zum Sicherheitsprogramm und die Bedeutung für die persönliche Arbeit

In diesem Themenkomplex geht es darum, zu erfassen, was die einzelnen Mitarbeiter zum Thema „Sicherheitsprogramm“ allgemein wissen. Ferner stellt sich die Frage, ob die Personen das Sicherheitsprogramm 2008-2012 und 2013-2017 kennen und welche Auswirkungen dieser Wissensstand auf die persönliche Arbeit hat.

Im Anschluss daran wurden die Personen 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 und 18 dazu befragt, ob überhaupt Bedarf für ein Sicherheitsprogramm besteht. Die Frage kam erst im Laufe der Durchführung der Experteninterviews auf, so dass nicht alle Personen zu dieser Thematik befragt werden konnten.

Angaben der Personen mit Führungsfunktion

Zur Frage, was die Personen allgemein über Sicherheitsprogramme wissen, kamen von den befragten Führungskräften vielfältige und zum Teil relativ ausführliche Antworten. So gaben die Quellen 3 und 18 beispielsweise an, dass vom Ministerium fachstrategische Vorgaben gemacht werden und die Behörde im Bereich der Behördenstrategie örtliche Probleme aufgreift und bearbeitet. Quelle 7 gibt an, dass das Sicherheitsprogramm Ziele beinhaltet, welche vom Leitungsstab festgelegt werden. Quelle 11 hingegen bringt mit dem Sicherheitsprogramm Kennzahlen in Verbindung, mit denen man versucht, Dinge zu objektivieren. Kritisch äußert sich Quelle 13, die der Meinung ist, dass das Sicherheitsprogramm „nicht den Hauch“ der sicherheitsrelevanten Situation widerspiegelt. Außerdem stellt die Person die Frage, ob eine Auswertung seitens des Leitungsstabes ausreichend ist, da die Mitarbeiter einen sehr theoretischen Bezug zu der Thematik haben und über wenig operative Erfahrung verfügen. Es bestehen Zweifel, ob ein umfassendes Zahlenwerk notwendig ist, um Problembereiche zu identifizieren. Quelle 12 und 15 äußern sich nur kurz zu der Frage und geben an, dass in dem Sicherheitsprogramm Ziele vorgegeben werden. Durch Quelle 16 wird erörtert, dass das Sicherheitsprogramm die Weiterentwicklung des NstM darstellt und im Rahmen des Regierungswechsels umgesetzt wurde. Durch die Einführung sollen die Behörden stärker in die Pflicht genommen werden.

Aus den Gesprächen mit den Quellen 3, 15, 16, 17 und 18 geht hervor, dass die Begriffe „Behördenstrategie“ und „Fachstrategie“ bekannt sind. Die Quellen 15 und 17 machen deutlich, dass es in Hinblick auf das Verhältnis von Behörden- und Fachstrategie unterschiedliche Auffassungen gibt, die seitens des Ministeriums nicht genau geklärt wurden. Die Gespräche mit den Quellen 7, 11, 12, 13 und 14 ergaben, dass den Personen eine Begriffserklärung schwerfiel und die beiden Bereiche nicht eindeutig definiert werden konnten.

Auf Nachfragen in Hinblick auf das Sicherheitsprogramm 2008-2012 kamen sehr viele unterschiedliche Antworten. Die genauen Ziele in diesem Sicherheitsprogramm konnten nicht benannt werden. Dennoch waren sich die Befragten weitestgehend einig, dass es mehr Ziele als im aktuellen Sicherheitsprogramm gab. Auf die Frage nach den aktuellen behördenstrategischen Zielen konnten die befragten Führungskräfte die richtige Antwort nennen. Auch konnten zu den Veränderungen Angaben gemacht werden, d. h., die Reduzierung auf zwei behördenstrategische Ziele und die Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung konnten benannt werden (vgl. Quellen 3, 7, 12, 13, 14, 16, 17, 18). Die fachstrategischen Ziele wurden von den befragten Personen nicht näher benannt.

Für die Quellen 16 und 18 wird die Bedeutung des Sicherheitsprogramms für die persönliche Arbeit hoch eingeschätzt. Hingegen spielt die strategische Schwerpunktsetzung für die Quellen 7, 11 und 13 eher eine untergeordnete Rolle. Quelle 12 ist der Meinung, dass Personen, die im Bereich der strategischen Schwerpunkte arbeiten, häufiger in den Fokus der Behördenleitung geraten.

In Hinblick auf die Frage, ob überhaupt ein Sicherheitsprogramm benötigt wird, sind sich die Quellen 11, 12, 13, 15 und 18 einig, dass ein zielgerichtetes Arbeiten nur mit Schwerpunktsetzung möglich ist. Hingegen möchte Quelle 14 ganz bewusst diese Frage nicht beantworten. Quelle 16 stellt die Frage, ob man eine aktive, proaktive oder reaktive Polizei sein möchte.

Angaben der Personen ohne Führungsfunktion

Die befragten Personen ohne Führungsfunktion machten kürzere Ausführungen zu dem Thema „Sicherheitsprogramm“. Quelle 6 und Quelle 9 brachten mit dem Sicherheitsprogramm die Kampagne „Riegel vor“ in Verbindung. Die Quellen 2, 4, 10 und 19 brachten mit dem Begriff „Behördenziele“ bzw. „Schwerpunkte“ in Verbindung, die besondere Aufmerksamkeit benötigen. Einzig Quelle 5 erklärte, dass jede Behörde ein Sicherheitsprogramm hat. Nach Analyse, Auswertung und Kommunikation mit den Fachdienststellen bestimme die Behördenleitung, was in das Programm aufgenommen wird. Ferner wird durch Quelle 5 angegeben, dass sich das Sicherheitsprogramm überwiegend mit den Bereichen „Kriminalitätsbekämpfung“ und „Straßenver-

kehr“ beschäftigt, die in die Bereiche „Gefahrenabwehr/Einsatz“, „Verkehr“ und „Kriminalität“ aufgeteilt sind. Diese Aussage erschließt sich der Verfasserin nicht.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass den Personen eine Abgrenzung der Begriffe „Fachstrategie“ und „Behördenstrategie“ schwerfällt (vgl. Quellen 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 20). Es zeigte sich aber, dass der Begriff der Behördenstrategie bei den befragten Personen präsenter ist (vgl. Quellen 4, 6, 8, 19).

Auf Nachfragen in Hinblick auf das Sicherheitsprogramm 2008-2012 konnten keine konkreten Angaben bzw. keine konkreten Ziele benannt werden. Die Quellen 2, 4, 8, 10 und 19 konnten die aktuellen behördenstrategischen Ziele „Wohnungseinbruch“ und „Taschendiebstahl“ benennen. Quelle 20 konnte diese zunächst in Verbindung mit dem Begriff „Behördenstrategie“ nicht benennen. Auf Nachfragen in Hinblick auf die Schwerpunktsetzung der Behörde konnte jedoch die Bekämpfung des Wohnungseinbruchs benannt werden. Auf die Fachstrategie sind die befragten Personen nicht eingegangen bzw. konnten sie diese nicht erklären. In Hinblick auf erfolgte Veränderungen können die Quellen 2, 4 und 8 Aussagen tätigen, wobei die directionsübergreifende Zusammenarbeit und die Reduzierung der Ziele benannt werden.

Für die Quellen 1, 2, 4 und 8 spielt das Sicherheitsprogramm in Hinblick auf die persönliche Arbeit eine Rolle bzw. richtet sich die Arbeit danach aus. Die Quellen 5, 6, 8, 10 und 19 schätzen die Bedeutung der strategischen Schwerpunktsetzung für die persönliche Arbeit eher als geringfügig ein.

Lediglich die Quellen 10, 19 wurden von der Verfasserin dazu befragt, ob Bedarf für ein Sicherheitsprogramm besteht und für wen dieses Programm geschrieben wurde. Quelle 10 ist der Meinung, dass ein solches Programm Sinn macht, wenn es konsequent durchgeführt wird. In bestimmten Bereichen könne man nur mit einer Schwerpunktsetzung erfolgreich arbeiten, was aber nicht heißt, dass andere Bereiche keine Berücksichtigung finden.

Quelle 19 ist der Meinung, dass ein Sicherheitsprogramm zur Vorbeugung von Straftaten eingesetzt werden und Arbeitsweisen in Problembereichen optimieren kann. In der Praxis diene ein Sicherheitsprogramm jedoch hauptsächlich den Führungskräften, nach Ansicht der Person, sollte es aber für jeden Mitarbeiter der Behörde nützlich sein.

3.5.2.3 Vermittlung des Sicherheitsprogramms

In diesem Themenbereich werden die Aussagen zu der Bedeutung der internen sowie der externen Vermittlung von Sicherheitsprogrammen betrachtet. Ferner wird hinterfragt, welche Bedeutung der Informationsstand für eine erfolgreiche Zusammenarbeit hat. Zu betrachten ist außerdem, ob und auf welche Art und Weise die interviewten Personen das Sicherheitsprogramm vermitteln bzw. vermittelt bekommen und inwiefern dieser Vermittlungsweg einer Kontrolle unterliegt.

Angaben der Personen mit Führungsfunktion

Alle befragten Führungskräfte sind sich einig, dass das Sicherheitsprogramm an alle Mitarbeiter vermittelt werden sollte, damit diese die Schwerpunkte kennen. Die Quellen 3, 7, 11, 16, 17 und 18 sprechen an, dass das Wissen über die Ziele und deren Sinnhaftigkeit Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Die Quellen 7, 13, 14 und 18 werfen aber auch einen kritischen Blick auf die Praxis in der Behörde und führen an, dass das Sicherheitsprogramm nicht in alle Bereiche vermittelt wird. Die Mitarbeiter in den Bereichen, denen keine Behördenziele angegliedert sind, haben teilweise das Gefühl, dass sie aufgrund der Prioritätensetzung weniger Beachtung finden. Außerdem wird angeführt, dass sich sehr wenige Mitarbeiter intensiv mit dem Sicherheitsprogramm beschäftigen würden. Quelle 14 spricht an, dass die Beamten in der Direktion GE aufgrund mangelnder Ressourcen nur bedingt am Sicherheitsprogramm mitarbeiten können. Ein wichtiger Bereich im Zusammenhang mit dem Thema der Vermittlung von Sicherheitsprogrammen scheint für die Führungskräfte das Thema „Führung“ zu sein. So sprechen die Quellen 11, 13, 14, 15, 16, 17 und 18 an, dass es keine Kommunikationskonzepte und kein einheitliches Führungskonzept bzw. kein einheitliches Führungsverständnis innerhalb der Behörde gibt. Quelle 11 spricht kritisch an, dass es in der Regel kein Feedback für erbrachte Leistungen gibt, was wiederum Einfluss auf die Motivation hat. Quelle 13 gibt an, dass es Aufgabe der Führung sei, sich mit der Vermittlung des Sicherheitsprogramms auseinanderzusetzen. Mitarbeiter sollten dabei jedoch nicht nur „abgeholt“, sondern auch beteiligt werden. Der Aspekt der Führung könnte, laut Quelle 17, auch mit in einem Sicherheitsprogramm verankert werden. Voraussetzung

dafür wäre aber, dass ein einheitliches Führungsverständnis innerhalb der Behörde entwickelt wird. Quelle 18 gibt an, dass insbesondere persönliche Beziehungen und Feedback in diesem Kontext eine Rolle spielen.

Zu dem Thema der externen Vermittlung werden allgemein nur wenige Angaben gemacht. Quelle 3 würde mit der Vermittlung des Sicherheitsprogramms nach außen vorsichtig sein, da hohe Fallzahlen einen Einfluss auf das Sicherheitsgefühl haben. Laut Quelle 13 werden bereits genügend andere Institutionen involviert. Der Bürger muss nicht über Fallzahlen informiert werden, sondern er möchte die Polizei dort haben, wo seine Bedürfnisse liegen. Auch Quelle 16 ist der Meinung, dass die behördenstrategischen Ziele des aktuellen Sicherheitsprogramms über die Medien an den Bürger herangekommen sind und der Bürger ausreichend informiert ist.

Auf die Frage, wie die Führungskräfte das Sicherheitsprogramm vermitteln, antworteten die Quellen 3, 11, 13 und 14, dass dies in Form von Besprechungen wie Leitungskonferenzen, Dienstbesprechungen, Führungsfortbildungen und Dialogveranstaltungen passiert. Quelle 13 ist jedoch der Meinung, dass Dialogveranstaltungen mit dem falschen Begriff bezeichnet werden, da ein Dialog nicht stattfindet. Außerdem ist die Person der Meinung, dass Mitarbeiter auch selber Visionen mitbringen müssen. Der Ansatz des situativen Führens würde den verschiedenen Charakteren am besten gerecht. Einzig Quelle 7 gibt an, dass das Sicherheitsprogramm nicht vermittelt wird und sie das Programm auch nicht weiter vermittelt. Wenn jedoch ein Mitarbeiter gezielt Informationen haben möchte, dann werden diese auch eingeholt und vermittelt. Mehrheitlich sei der Wunsch nach Vermittlung auf der eigenen Dienststelle aber nicht vorhanden.

Die befragten Führungskräfte geben übereinstimmend an, dass nicht kontrolliert wird, inwiefern das Sicherheitsprogramm an Mitarbeiter vermittelt wird. In den Gesprächen mit den Quellen 13, 15, 16, 17 wurden die Instrumente „Jahresgespräch“ und „Mitarbeitergespräch“ thematisiert. Das Jahresgespräch wird als sinnvolles Instrument angesehen, das aber nur eingesetzt werden sollte, wenn ein gemeinsames Führungsverständnis vorhanden ist. Quelle 16 führt an, dass Mitarbeitergespräche nicht konsequent geführt werden. Bei konsequenter Führung von Mitarbeitergesprächen könnte jedoch

auch die Zielerreichung im Rahmen des Sicherheitsprogramms thematisiert werden.

Angaben der Personen ohne Führungsfunktion

Die Quellen 1, 2, 4, 5, 9, 10, 19 und 20 machen in den Gesprächen deutlich, dass sie es für wichtig halten, dass das Sicherheitsprogramm den Mitarbeitern vermittelt wird. Quelle 5 entgegnet jedoch, dass der Informationsstand der Mitarbeiter keinen Einfluss auf effektive und effiziente Arbeit hat, da die meiste Arbeit im Rahmen der anfallenden Aufgaben wahrgenommen wird und die Ressourcen dort automatisch eingesetzt werden. Fraglich ist dann, warum die Person die Vermittlung des Sicherheitsprogramms für wichtig hält. Quelle 8 macht deutlich, dass gerade die Verantwortungsträger im Bereich der Behördenziele Kenntnisse in diesem Bereich haben müssen. Zu viele Informationen seien jedoch kontraproduktiv, sodass es verschiedene Grade an Informationstiefe und Informationsdichte geben sollte.

In Hinblick auf die externe Vermittlung des Sicherheitsprogramms gaben die Quellen 2, 4, 5, 6, 8, 9 und 20 an, dass es wichtig sei, das Sicherheitsprogramm auch nach außen zu transportieren. Die Quellen 10 und 19 hingegen würden die Ziele nur im begrenzten Maße nach außen vermitteln. Auf die Frage, ob die Personen das Sicherheitsprogramm vermittelt bekommen, antwortete lediglich Quelle 2, dass sie sich ausreichend über das Programm informiert fühlt. Die Quellen 1, 4, 8, 9 berichten über eine eingeschränkte Vermittlung der Ziele. Die Quelle 5, 6, 10, 19 und 20 teilen mit, dass ihnen das Sicherheitsprogramm nicht vermittelt wird. Der Wunsch, tiefergehende Informationen zu erhalten, besteht bei den Quellen 1, 4, 5, 10, 19 und 20.

Die Frage, ob eine Kontrolle in Hinblick auf das Wissen über das Sicherheitsprogramm existiert, beantworten die Quellen 1, 4, 6, 8, 9, 10, 19 und 20 mit „Nein“. Quelle 2 glaubt, dass die Zielerreichung im Streifenbeleg festgehalten und somit verfolgt bzw. kontrolliert wird. Auch ist die Person der Überzeugung, dass die entsprechenden Maßnahmen, die der Zielerreichung dienen, nachgehalten werden.

3.6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Antworten im Zusammenhang mit der Analyse der örtlichen Sicherheitslage fallen vielfältig aus. Es ist jedoch erkennbar, dass viele der befragten Mitarbeiter zwischen objektiver und subjektiver Sicherheitslage unterscheiden. Daraus kann man schließen, dass dem subjektiven Sicherheitsgefühl eine nicht unerhebliche Bedeutung beigemessen wird. Neben dem Sicherheitsgefühl wird den objektiven Daten, d. h. den Fallzahlen, ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Ein Teil der befragten Personen äußert sich kritisch dahin gehend, dass auch externe Behörden sowie verschiedene weitere Mitarbeiter in den Prozess der Sicherheitsanalyse und der Problemidentifizierung mit einbezogen werden sollten. Die Antworten der Personen ohne Führungsfunktion fallen in Hinblick auf die Analyse der Sicherheitslage kürzer aus. Dies kann man möglicherweise darauf zurückführen, dass die Personen sich grundsätzlich weniger mit solchen Prozessen auseinandersetzen (müssen). Zu dem Thema „Sicherheitsprogramm allgemein“ können die meisten Führungskräfte ein paar Aussagen anführen. Dennoch fällt auf, dass auch unter ihnen Personen sind, die die Begriffe „Behördenstrategie“ und „Fachstrategie“ nicht definieren können. Da das Sicherheitsprogramm ein wesentliches Steuerungsinstrument der Behörde darstellen soll, verwundert dieses Ergebnis die Verfasserin. Die aktuellen behördenstrategischen Ziele sind den Führungskräften jedoch bekannt.

Die Personen ohne Führungsfunktion machten zu dem Thema „Sicherheitsprogramm allgemein“ kürzere Ausführungen. Auch erfolgte keine eindeutige Erklärung der Begriffe Behördenstrategie und Fachstrategie, wobei die aktuellen behördenstrategischen Ziele bei den Mitarbeitern zumindest als behördliche Schwerpunkte jedoch bekannt sind. Der Begriff der Fachstrategie und dessen Bedeutung scheinen den Personen ohne Führungsfunktion unbekannt zu sein. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da der strukturierten Vermittlung des Sicherheitsprogramms an die Mitarbeiter bzw. den Basisorganisationseinheiten keine erkennbare Bedeutung beigemessen wird. Dennoch könnte diese Tatsache dazu führen, dass die Fachstrategie wenig Beachtung findet bzw. grundsätzlich außer Acht gelassen wird.

In Hinblick auf die Vermittlung des Sicherheitsprogramms sind sich die befragten Führungskräfte einig, dass dies an alle Mitarbeiter transportiert wer-

den sollte. Dennoch scheint es an der praktischen Umsetzung teilweise zu scheitern, da es kein einheitliches Führungs- und Kommunikationskonzept gibt. Dies wird in den Interviews mit den Führungskräften sehr deutlich. Bezüglich der Personen ohne Führungsfunktion ist ebenfalls erkennbar, dass das Sicherheitsprogramm nicht oder nur teilweise vermittelt wird. Der Wunsch nach weiteren Informationen scheint vorhanden zu sein.

Insgesamt zeigen die Interviews, dass es in den Bereichen der Planung, der Führung und der Kommunikation des Sicherheitsprogramms Verbesserungsbedarf gibt. Unter 4. versucht die Verfasserin schließlich, sich diesen Themenbereichen zu nähern.

3.7 Forschungsreflexion

Feldzugang und Abhängigkeiten

Da eine Forschung innerhalb der Polizeibehörde durchgeführt werden sollte, musste die Behördenleitung über das Forschungsvorhaben entsprechend informiert werden. Am 18.04.2013 konnte das Vorhaben im Rahmen der Leitungskonferenz vorgestellt werden. Die Behördenleitung sicherte nach der Präsentation ihre Unterstützung bei der Durchführung der Masterarbeit innerhalb der Behörde zu. Bei dem IM NRW wurde ein Exposé eingereicht, sodass diesem Forschungsvorhaben seitens des Ministeriums am 28.05.2013 zugestimmt wurde. Durch den hiesigen Leitungsstab wurden die Interviewteilnehmer am 13.09.2013 über die Durchführung der Experteninterviews informiert. Schließlich nahm die Verfasserin Kontakt mit den Personen auf und vereinbarte Termine.

Die Kontaktaufnahme verlief überwiegend problemlos, und die Bereitschaft der Personen, an der Untersuchung teilzunehmen, war durchweg gegeben. Diese positive Einstellung kann möglicherweise damit erklärt werden, dass die involvierten Personen frühzeitig über die Ziele der Forschung sowie über die Art und Weise der Durchführung und der gewünschten Mitwirkung informiert wurden (Prinzip der informierten Einwilligung)⁸⁵. Ein weiterer Faktor könnte sein, dass die Verfasserin Angehörige des PP Oberhausen ist. Das erleichtert den Zugang zu der Behörde. Das Interesse und die Offenheit der Beteiligten überraschte die Verfasserin dennoch positiv.

⁸⁵ Vgl.: Gläser, Laudel (2004), S. 158ff.

Aufnahme mittels Diktiergerät

Durch die Aufnahme (Diktiergerät) wird der Gesprächsspielraum eingegrenzt, die Fragen werden konsequent abgearbeitet. Der gesamte Gesprächszeitraum mit den Interviewpartnern war wesentlich länger als die reine Aufnahmezeit. Die Aufnahme mittels Diktiergerät löst bei dem Interviewpartner eine gewisse Anspannung aus. Viele Informationen wurden außerhalb der Aufnahmezeit vermittelt und genauer erläutert. Dennoch stellt der Einsatz eines Diktiergerätes für die Person, die das Interview durchführt, eine wesentliche Erleichterung dar, da sie sich so auf das Gespräch konzentrieren kann. Wägt man die Vor- und Nachteile des Einsatzes eines Diktiergerätes ab, so überwiegen die Nachteile eines Verlustes von Informationen ohne Benutzung eines Aufnahmegerätes.⁸⁶

Rückblickend betrachtet wäre die Erstellung von Memoranden sinnvoll gewesen, da so keine Informationen verloren gegangen wären.

Interviewleitfaden und Auswahl der Interviewpartner

Zu Beginn der Interviews hat sich die Verfasserin sehr eng am Leitfaden orientiert, was zum Teil dem Prinzip der Offenheit widerspricht. Dies kann möglicherweise mit der noch vorhandenen Unsicherheit im Rahmen der Forschungsmethode erklärt werden.⁸⁷ Im Laufe der Durchführung der Experteninterviews hat sich die Verfasserin jedoch teilweise vom Leitfaden gelöst, was dazu geführt hat, dass einzelne Fragen mitunter nicht gestellt wurden. Die offene Gesprächsführung hatte zum Vorteil, dass andere relevante Themen mit in die Interviews einfließen. Ferner hat sich das Wissen über die Thematik im Laufe der Durchführung der Interviews vertieft, was einen Einfluss auf die Gesprächsführung und somit möglicherweise auf die gegebenen Antworten hatte.

Die Auswahl der Interviewpartner erscheint auch nach der Befragung sinnvoll. Wünschenswert wäre aber gewesen, dass Personen aus anderen Behörden (beispielsweise Stadt Oberhausen), die für die öffentliche Sicherheit verantwortlich sind, befragt worden wären. Der Versuch einer Kontaktaufnahme und entsprechenden Terminvereinbarung zwecks Interviews erwies

⁸⁶ Vgl.: Gläser, Laudel (2004), S.157f.

⁸⁷ Vgl.: Gläser, Laudel (2004), S. 150ff.

sich als schwierig, sodass mit Personen aus externen Behörden keine Interviews durchgeführt wurden. Auch war eine umfassende Befragung externer Akteure aufgrund des vorgegebenen Zeitfensters dieser Arbeit nicht möglich. Für die weitere Entwicklung von örtlichen Sicherheitsprogrammen wären diese Ergebnisse dennoch sehr interessant gewesen.

Qualitative Inhaltsanalyse

Auch die Beschäftigung mit den verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten zeigte, dass ohne entsprechende Vorkenntnisse ein erheblicher Zeitaufwand notwendig ist. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wird in einer Vielzahl von Büchern erläutert und erklärt. Es handelt sich um ein theoretisch fundiertes Verfahren, das regelgeleitet ist und große Materialmengen auf das Wesentliche reduzieren kann. Regelmäßige Rückkoppelungsschleifen während der Durchführung sollen eine kontinuierliche Anpassung des Materials ermöglichen.⁸⁸

In der vorliegenden Ausarbeitung fanden die Rückkoppelungsschleifen nur in einem kleinen Rahmen statt. So wurde beispielsweise in einem nachträglichen Gespräch mit einem Interviewpartner deutlich, dass gewisse Aussagen nicht im Sinne des Interviewpartners interpretiert wurden. Somit stellt sich für die Verfasserin die Frage, inwiefern das Verfahren objektiven Kriterien gerecht werden kann.

Da die vorliegende Forschung eine Untersuchung mit stark explorativer Ausrichtung ist, wäre möglicherweise ein offeneres Verfahren wie die Anwendung der Grounded Theory sinnvoller gewesen.⁸⁹

Wahrheitsgehalt der Aussagen

Führungspositionen unterliegen regelmäßig gewissen Abhängigkeiten und müssen bestimmte Thematiken im Sinne der Polizeikultur (im Sinne von politischen Vorgaben) vermitteln. Dennoch zeigten sich viele Führungskräfte selbstkritisch und vermittelten das Gefühl, dass sie ihr eigenes Verhalten reflektieren. Dementsprechend wirkten ihre Antworten glaubwürdig.

⁸⁸ Vgl.: Fridrich (2009), S. 169f.

⁸⁹ Vgl.: Fridrich (2009), S. 170

Unabhängige Forschung

Nun ist die Verfasserin selbst Angehörige des PP Oberhausen. Es stellt sich die Frage, inwiefern das durchgeführte Forschungsvorhaben objektiv bzw. unabhängig sein kann. So muss die Verfasserin einerseits ihre Rolle als Streifenbeamtin wahrnehmen, andererseits jedoch auch als Wissenschaftlerin agieren. Im Rahmen der Durchführung der Experteninterviews war es für die Verfasserin jedoch besonders schwierig, sich nicht durch eigene Erfahrungen und Eindrücke leiten zu lassen. Inwieweit die persönlichen Erfahrungen die Gesprächsführung beeinflussten, bleibt offen.

„Eines sollte sich der aktive Polizist bewusst machen: Er kann versuchen, seine Rolle kurzfristig zu spalten oder zu modifizieren. Er kann sie aber nicht alleine festlegen. Seine Rolle wird von den anderen Polizisten determiniert. Es kann durchaus zu Konflikten und Passungsproblemen kommen.“⁹⁰

„Der forschende Polizist beginnt sein Feld, seine Organisation zu hinterfragen. In logischer Konsequenz wird er auch sich selbst, sein bisheriges Denken und Handeln innerhalb dieser Organisation zu hinterfragen beginnen. In diesem Moment entscheidet es sich, ob sich hieraus ein Forschergeist entwickelt oder nicht. Die polizeiliche Sozialisation ist darauf abgestimmt, Querdenken im Keim zu ersticken. Also: Der Polizist, der tatsächlich bereit ist, sich außerhalb vorgegebener Denkstrukturen zu bewegen und anfängt, quer zu denken und Spaß daran hat, sich auf neue Wege zu begeben, ist tatsächlich der bessere Forscher.“⁹¹

⁹⁰ Steiner (2011), S. 53

⁹¹ Steiner (2011), S. 55

4 Handlungsempfehlungen für die Behörde – von der Theorie zur Praxis

Die Erstellung und die Umsetzung eines Sicherheitsprogramms stellen einen sehr komplexen Prozess dar. Um effektiv und effizient arbeiten zu können, erscheint es sinnvoll diesen Prozess strukturiert anzugehen und genau zu überdenken. Dabei spielen Methoden im Bereich des Managements eine wesentliche Rolle.

Es gibt zahlreiche Informationen, die man im Zusammenhang mit dem Thema der Projekterstellung finden kann. Grundsätzlich orientieren sich diese an dem Managementkreislauf, welcher ein strukturiertes Vorgehen, gewährleisten soll.⁹²



Die Verfasserin definiert diese Begriffe wie folgt: In der Planungsphase gilt es, die Ausgangssituation, d. h. den Ist-Zustand festzustellen und Problembereiche zu identifizieren. Bezogen auf das Sicherheitsprogramm bedeutet dies, dass eine Analyse der Sicherheitslage stattfindet und auf dieser Grundlage Probleme identifiziert werden können.

In der Phase der Organisation sollen die Ursachen von Problemstellungen identifiziert und Ziele festgelegt werden. Schließlich stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können. Wenn entsprechende Maßnahmen gefunden wurden, dann können diese mit Aufgaben hinterlegt und mit Verantwortlichkeiten versehen werden. Das heißt, dass sich im Zusammenhang mit der Erstellung eines Sicherheitsprogramms die Frage stellt, wie die in der Planungsphase identifizierten Probleme gelöst bzw. gemildert werden können. Dafür werden Handlungskonzepte erstellt. Um die Umsetzung und die Abarbeitung der Maßnahmen zu ermöglichen, müssen gezielt Führungsinstrumente eingesetzt werden. Auch im Rahmen des Sicherheitsprogramms spielt dieser Aspekt folglich eine Rolle.

⁹² Vgl. bspw. Haberfellner (2006)

Nach diesen Schritten findet die Kontrolle bzw. das Controlling statt, wobei diese Begriffe nicht gleich belegt sind. Im Rahmen des Controllings werden der Ist- und der Soll-Zustand abgeglichen, um Entwicklungen u. a. im Verlauf des Sicherheitsprogramms festzustellen und zu beobachten. Bereits getroffene Maßnahmen können in Hinblick auf ihre Wirkung hinterfragt werden. Der Kreislauf stellt keinen einmaligen Prozess dar, sondern beginnt immer wieder von vorne.

Im Folgenden werden Vorschläge anhand des Managementkreislaufs erarbeitet, die sich auf die Erstellung von Sicherheitsprogrammen im PP Oberhausen beziehen. Dafür werden zunächst die Theorie bzw. die in der Theorie vorhandenen Ansätze und die verbindlichen Grundsätze dargestellt, anschließend wird der praktizierte Alltag skizziert. Schließlich werden dann Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen. Dabei ist der Verfasserin bewusst, dass unter Berücksichtigung der Effizienz und der teilweise unvorhersehbaren Geschehnisse im polizeilichen Alltag der Optimalzustand nicht in allen Bereichen erreicht werden kann.

4.1 Planung

4.1.1 Theorie

Um die Sicherheitslage beurteilen und darstellen zu können, muss eine Bestandsaufnahme der Kriminalitäts-, Verkehrs- und Einsatzlage sowie der damit zusammenhängenden Probleme erfolgen. Damit die Politik schließlich wirksame Konzepte entwickeln kann, sollte über eine bloße Analyse der Statistiken hinaus eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden. Die Darstellung der Sicherheitslage beinhaltet ein Gesamtbild der Kriminalitätslage und einen Überblick über die Kriminalitätsvorbeugung und -bekämpfung. Neben den amtlichen Statistiken sollten beispielsweise im Zweiten Periodischen Sicherheitsbericht das Dunkelfeld, das Anzeigeverhalten der Bevölkerung und die Art der Statistik berücksichtigt werden (beachte Strafverfolgungstrichter⁹³).⁹⁴ Eine Hilfestellung für die Analyse der örtlichen Sicherheitslage gibt der „Leitfaden für lokale Sicherheitsanalysen“, der vom European Forum for Urban Safety (EFUS) entwickelt wurde.

⁹³ http://www.krimlex.de/artikel.php?BUCHSTABE=&KL_ID=176 (25.10.13)

⁹⁴ Vgl.: BMI (2006), S. 1ff.

„Ein klares Bild von Kriminalität und Viktimisierung ist die Grundlage für gezieltes Handeln zur Verringerung von Kriminalität und Erhöhung der individuellen und kollektiven Sicherheit. Die Sicherheitsanalyse ist ein Instrument zur Erlangung des erforderlichen Wissens und zur Einbindung der verschiedenen Partner, deren Mitarbeit für den Erfolg notwendig ist. (...)

Eine Sicherheitsanalyse muss nicht nur Kriminalität und Viktimisierung untersuchen, sondern auch deren Beziehung zu sozioökonomischen Faktoren und bestehenden öffentlichen Einrichtungen und Dienstleistungen, ebenso wie den breiteren politischen und institutionellen Zusammenhängen, in denen Probleme auftreten. Der potenzielle Nutzen von Sicherheitsanalysen findet zunehmende Anerkennung und ihr Einsatz ist inzwischen sehr verbreitet.⁹⁵

Regelmäßig wird beispielsweise auf Straftaten mit dem Einsatz der Polizei, mit Reaktionen von Sicherheitsorganen oder dem Strafrechtssystem reagiert. Oftmals ist es jedoch so, dass diese Reaktionen sehr kostenintensiv sind und nicht die Ursache für die Entstehung von Kriminalität bekämpfen. Die Ursachen von Kriminalität können vielfältig sein. So haben Dienstleistungsanbieter aus dem Bereich Verkehr, Gesundheit, Bildung, Justizwesen, Bauwesen sowie Bürgergruppen, politische Organisationen und Nichtregierungsorganisationen (beispielsweise Amnesty International/Amnesty Deutschland) einen wesentlichen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung und auf die Kriminalität. Die Einbeziehung dieser Akteure sollte zum Ziel haben, ein stärkeres Gemeinwesen zu schaffen. Zu Beginn einer Sicherheitsanalyse müssen relevante Akteure (Stakeholder) mobilisiert werden. Dies soll dazu dienen, konkrete Ergebnisse zu erreichen und ein gemeinsames Verständnis für die Problemlagen zu entwickeln. Die Ergebnisse der Analyse können dann dazu genutzt werden eine Strategie zu entwickeln. Eine Vision kann entworfen und mit klaren Zielen und Prioritäten entwickelt werden. Nach diesem Vorgang können dann entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung und der Herbeiführung gewünschter Veränderungen verwirklicht werden. In der Weiterentwicklung sollte eine regelmäßige Überprüfung und Evaluation vorgenommen werden, damit auf das Eintreten von Veränderungen reagiert werden kann.

⁹⁵ EFUS (2007), S. 9

Der Ablauf ist nicht abschließend, sondern stellt einen Kreislauf dar, sodass Analyse und Strategieentwicklung permanent überdacht werden.⁹⁶

Im Einzelnen heißt das jetzt, dass für eine Analyse und die dazugehörige Strategieentwicklung zunächst eine Lenkungsgruppe gebildet werden muss. Diese Lenkungsgruppe soll aus Organisationen bestehen, die mit dem Thema Kriminalität bzw. delinquentem Verhalten in Berührung kommen und die Kompetenz haben, eine Strategie mit zu entwickeln und umzusetzen.⁹⁷

„Zu ihren wichtigsten Mitgliedern gehören normalerweise führende Vertreter des öffentlichen Dienstes, insbesondere der Bürgermeister, der Verwaltungsleiter und der Polizeichef.

Wichtige Bereiche des öffentlichen Dienstes wie Gesundheit, Erziehung und Bildung, Sozialfürsorge, Jugendfürsorge, Planung und City-Management sollten ebenso in der LSG vertreten sein, zusammen mit der Jugendjustiz und dem Strafvollzug.“⁹⁸

Die Aufzählung der Akteure ist nicht abschließend. Für effektives Handeln sollte eine Lenkungsgruppe jedoch aus nicht mehr als 10-15 Akteuren bestehen. Andere relevante Akteure können im Rahmen eines runden Tisches mit einbezogen werden. Damit der Analyseprozess überwacht wird, sollte eine kleine Lenkungsgruppe gebildet werden, die aus nicht mehr als 10 Personen besteht.⁹⁹

Um eine Analyse vorzubereiten, sollte zunächst überlegt werden, welche Daten überhaupt erhoben werden sollen und welche bereits verfügbar sind. Bestenfalls können sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben werden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Daten nicht immer die Wirklichkeit darstellen (beispielsweise Aufklärungsquote s. u.), so dass die Einbeziehung unterschiedlicher unabhängiger Quellen sinnvoll erscheint.¹⁰⁰

Die Analyse sollte von einer kleinen Personengruppe durchgeführt werden, deren Mitglieder die erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Eine vollständige Analyse kann je nach Größe der Stadt 6-12 Monate dauern.¹⁰¹

⁹⁶ Vgl.: EFUS (2007), S. 12ff.

⁹⁷ Vgl.: EFUS (2007), S. 16

⁹⁸ EFUS (2007), S. 16

⁹⁹ Vgl.: EFUS (2007), S. 16ff.

¹⁰⁰ Vgl.: EFUS (2007), S. 23

¹⁰¹ Vgl.: EFUS (2007), S. 25ff.

Die Durchführung der Analyse kann in vier Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase soll ein sehr allgemeines Bild der Kriminalitätslage erstellt werden, das ausreichende Informationen enthält, um Problembereiche identifizieren und deren Ausmaß einschätzen zu können. Diese vorläufige Analyse soll Auskunft über das Umfeld (demografisches, ökonomisches Profil, politische Einbettung, Rollen verschiedener Institutionen), das Kriminalitätsaufkommen, die Risikofaktoren, die Opfer- und Täterprofile und die erfolgten Reaktionen geben. Die zweite Analyse dient der vertieften Begutachtung der Problembereiche, da diese einer größeren Aufmerksamkeit bedürfen. Dies kann auch bedeuten, dass weitere Institutionen, Bürger oder auch spezielle Fachleute mit in den Prozess einbezogen werden. In der Phase drei gilt es, die Ressourcen zu bündeln und sie auf die erkannten Schwerpunkte zu konzentrieren. Es stellt sich die Frage, welche Probleme am meisten Aufmerksamkeit benötigen. Hilfestellung bieten dabei die bereits durchgeführte Analyse und die verschiedenen Sichtweisen der Mitglieder der Lenkungsgruppe. Bei diesem Vorgang sind auch die Chancen und positiven Aspekte herauszuarbeiten. In Phase 4 ist nun den Vertretern der beteiligten Organisationen das Ergebnis mitzuteilen, ferner sind Stellungnahmen einzuholen. Neben diesen Personen sollten auch weitere relevante Institutionen Stellung beziehen dürfen. Das Ergebnis und die gesammelten Informationen sollten in einem schriftlichen Bericht festgehalten werden. Die erhobenen Daten sollten nicht nur zusammengefasst, sondern auch interpretiert werden.¹⁰²

4.1.2 Praxis

Das PP Oberhausen muss vor der Erstellung eines Sicherheitsprogramms eine Bestandsaufnahme durchführen bzw. die Sicherheitslage analysieren. Diese dient als Grundlage für die Entwicklung eines Sicherheitsprogramms und ist ausschlaggebend für die Schwerpunktsetzung der Behörde und die Entwicklung einer Strategie.¹⁰³

Wie oben bereits erläutert, hat sich das PP Oberhausen zum Zweck der Analyse der örtlichen Sicherheitslage im Rahmen des Sicherheitsprogramms 2008-2012 bereits vorhandener Statistiken wie Zahlen des Landesamtes für Statistik NRW, der Polizeilichen Kriminalstatistik, der Verkehrsunfalldatei,

¹⁰² Vgl.: EFUS (2007), S. 30ff.

¹⁰³ Vgl.: Erlass IM NRW vom 30.09.2005, Aktenzeichen 41.1 - 59.03.02 (1912 LZ 2005)

interner Strukturdaten etc. bedient. Dadurch konnten die kommunalen und behördlichen Strukturen sowie die Sicherheitslage für die Bereiche GE, V und K dargestellt werden. Ferner wurden über die Führungsstellen Stellungnahmen zu örtlichen Brennpunkten, zu Veranstaltungslagen und zu internen Themenfeldern eingeholt.¹⁰⁴ Für das Sicherheitsprogramm 2013-2017 wurde dies in verkürzter Form durchgeführt.¹⁰⁵

Die Verfasserin hat bereits die Behauptung aufgestellt, dass eine solche Analyse mit rein objektiven, überwiegend polizeilichen Daten nicht ausreichend ist. Auch in den Interviews wurde deutlich, dass viele befragte Personen Bedarf für eine umfassende Analyse sehen. Der oben erläuterte Leitfaden zeigt ebenfalls, wie umfangreich eine solche Analyse sein kann. In der Praxis gestaltet es sich jedoch häufig so, dass zu wenig Zeit und Ressourcen vorhanden sind, um eine solche Vorgehensweise zu ermöglichen.

Die Vorgehensweise des PP Oberhausen in Hinblick auf die Strategieentwicklung wurde oben bereits erläutert. Die Sicherheitslage wurde mithilfe eines Brainstormings anhand von quantitativen Daten und Stellungnahmen seitens der Führungsstellen erhoben.¹⁰⁶ Augenscheinlich wurde dabei die Anlage 1 des Erlasses für „Neuausrichtung von Steuerung und Führung der Polizei NRW“ zur Orientierung herangezogen.

Im PP Oberhausen hat solch eine umfangreiche Analyse, wie oben erläutert, mit der Einbeziehung anderer Akteure nicht stattgefunden. Dennoch hat eine sehr umfassende Analyse diverser erhobener Statistiken stattgefunden. Aber reicht diese Vorgehensweise aus, um die örtliche Sicherheitslage zu analysieren und entsprechende Problemfelder zu erkennen? Können anhand dieser Analyse Schwerpunkte gesetzt werden?

Das PP Oberhausen hat sich bei der Erstellung des Lagebildes u. a. der polizeilichen Kriminalstatistik bedient.

Die polizeiliche Aufklärungsquote wird regelmäßig als verlässlicher Maßstab für die Effizienz polizeilicher Arbeit gesehen. In der politischen, aber auch in der polizeiinternen Alltagsdiskussion wird häufig ein Zusammenhang zwischen einer hohen Aufklärungsquote und einer guten Polizeiarbeit gesehen. Die polizeiliche Aufklärungsquote wird vor allem erfasst, weil es kaum ver-

¹⁰⁴ Vgl.: PP Oberhausen (11.02.2008), S. 1

¹⁰⁵ Vgl.: PP Oberhausen (08.11.2012)

¹⁰⁶ Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008), S. 6ff.

lässliche Alternativen gibt. Die Durchführung von Dunkelfeldstudien und Bürgerbefragungen erfordert einen hohen personellen, aber auch finanziellen Aufwand, sodass der Kosten-Nutzen-Aufwand hinterfragt werden muss. Ferner ist bekannt, dass die polizeiliche Aufklärungsquote von der Art der Straftat, den Charakteristika der Stadt, dem Anzeigeverhalten der Bevölkerung (mit möglichen Hinweisen auf den Täter) und von sozialen Faktoren (wie beispielsweise Bildung, Arbeitslosenquote etc.) abhängig ist.¹⁰⁷

Grundsätzlich kann man sagen, dass Datenbanksysteme bzw. Statistiken auch regelmäßig Fehler beinhalten. So gibt es teilweise ein unterschiedliches Verständnis hinsichtlich der Eingabe von Daten, oder es kommt schlicht zu Bedienungsfehlern.

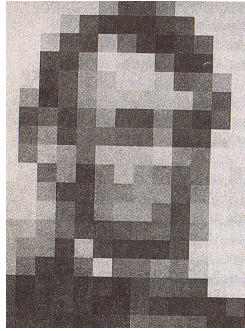
Bei der Verfasserin entstand schließlich der Eindruck, dass die in Oberhausen angewandte Methode zur Erfassung der örtlichen Sicherheitslage nicht automatisch zu einer umfassenden Darstellung führt, welche die Entwicklung eines wirksamen Bearbeitungskonzepts von Problemfeldern ermöglicht.

Bei Problemstellungen mit hoher öffentlicher Relevanz, beispielsweise Probleme im Bereich der Sicherheit, scheint es nahezu unerlässlich, eine breit angelegte Situationsanalyse vorzuschalten.

Diese dem Problemlösungsverfahren vorzuschaltende Analyse sollte umfassend sein. Sie sollte alle nur denkbaren Bereiche des täglichen Lebens und alle dazu in irgendeiner Beziehung stehenden Personengruppen einschließen. Dabei wäre es sehr aufwendig, alle Einzelfaktoren zu erfassen, denn in einem offenen, sich immer verändernden System ist dies nur schwer möglich. Dieser Vorgang würde lediglich zu einer Informationsflut führen, und verschiedene Dimensionen und Vernetzungen könnten nicht erfasst werden. Die folgende Abbildung soll veranschaulichen, dass in einem System eine detailgenaue Analyse nicht erforderlich ist. Selbst die wenigen Vierecke ermöglichen es aus der Entfernung den amerikanischen Präsidenten Abraham Lincoln zu erkennen.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Feltes (2009)

¹⁰⁸ Vester (2007), S. 54



Es stellt sich die Frage, ob die durchgeführte Analyse des Zahlenwerkes im PP Oberhausen effizient ist, da das Ergebnis in Hinblick auf die Schwerpunktsetzung möglicherweise auch ohne umfassende Analyse quantitativer Daten hätte erarbeitet werden können.

„Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt, und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden.“

(Albert Einstein, 1879-1955)

4.1.3 Schlussfolgerungen für die Praxis

In diesem Bereich wäre es aus Sicht der Verfasserin sinnvoll gewesen, über den Vorschlag des Innenministeriums und das Brainstorming des Leitungsstabes¹⁰⁹ hinaus Möglichkeiten zur Erstellung einer Analyse zu erarbeiten. Dies hätte verdeutlicht, wie wichtig die Einbeziehung anderer Akteure bereits in diesem Prozess gewesen wäre. Auch wäre es sinnvoll gewesen, sich externer Statistiken zu bedienen, da die polizeilichen Datenquellen nicht immer der Wirklichkeit entsprechen (Aufklärungsquote s. o.). Eine Kombination von qualitativen und quantitativen Daten erscheint für die Analyse der Sicherheitslage zweckmäßig. Dadurch hätte möglicherweise ein effizienteres und effektiveres Ergebnis erarbeitet werden können. Die Polizei verfügt über vielfältige Kontakte, die sie in diesem Kontext nutzen könnte. So pflegen und fördern der „Präventive Rat“ und das Kommissariat „Vorbeugung“ bei verschiedenen Projekten, aber auch im Rahmen der täglichen Arbeit die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Auch findet jährlich eine örtliche Sicherheitskonferenz mit verschiedenen Institutionen wie beispielsweise der

¹⁰⁹ Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008), S. 6ff.

Stadt Oberhausen, der Staatsanwaltschaft Duisburg, der Agentur für Arbeit oder den Wohlfahrtsverbänden statt.¹¹⁰ Solche Kontakte könnten genutzt werden, um beispielsweise Stimmungsbilder zu erheben und Experteninterviews durchzuführen.

So können Busgesellschaften Angaben zu Vandalismus machen, Gastronomen etwas über Alkoholkonsum und Klientel berichten, und private Sicherheitsdienste sind regelmäßig bei der Polizei vor Ort, sodass sie ergänzende Angaben machen können. Im Alltag wird zwar mit diesen Behörden zusammengearbeitet, jedoch findet diese Zusammenarbeit meist in Hinblick auf Einzelfälle statt. Auch Täter und Opfer können möglicherweise ergänzende Informationen liefern.¹¹¹

Auch die Mitarbeiter der Behörde, welche die Sicherheitslage analysieren, sollten bestrebt sein, besser informiert zu sein als andere. Sie sollten mit den Sachbearbeitern und den Streifenbeamten sprechen, um neben den besonderen Vorkommnissen auch Alltägliches zu besprechen. Es wäre auch sinnvoll, sich mit Beamten aus angrenzenden Bezirken zu unterhalten, da möglicherweise lokale Probleme verlagert werden können. Die Einbeziehung von Mitarbeitern aus dem operativen Bereich erscheint zweckmäßig, um über den theoretischen Hintergrund hinaus Informationen zu erhalten. Folglich soll das heißen, dass eine engere Verzahnung zwischen Theorie und Praxis angestrebt werden soll.

Die Mitarbeiter der Behörde, die maßgeblichen Einfluss auf das strategische Vorgehen haben, sollten sich mit verschiedenen Rollen der Polizei auseinandersetzen und sich mit den Grenzen konventioneller Polizeiarbeit vertraut machen. Die konventionelle Polizeiarbeit verfolgt in der Regel drei Strategien: Allgemeine Abschreckung, spezielle Abschreckung und das außer Gefecht setzen. Die konventionelle Polizeiarbeit setzt primär auf schnelles Reagieren, auf Polizeistreifen und auf Folgeuntersuchungen. Eine Untersuchung der amerikanischen National Academy of Sciences bestätigt den eingeschränkten Nutzen konventioneller Polizeiarbeit bei der Kriminalitätsreduzierung und die größere Effektivität der problemorientierten Polizeiarbeit.¹¹²

¹¹⁰ PP Oberhausen (11.01.2013)

¹¹¹ Clarke; Eck (2007), S. 14f.

¹¹² Vgl. Clarke; Eck (2007), S. 17ff.

„Die Einschränkungen bei der konventionellen Polizeiarbeit sind darauf zurückzuführen, dass die Durchsetzung des Rechts zu stark im Vordergrund steht und andere wirksame Ansätze vernachlässigt werden. Kurz gesagt: die konventionelle Polizeiarbeit ruht auf einem zu engen Fundament und ist unflexibel. Sie funktioniert eher so wie die Massenproduktionsstraße in einer Fabrik, die ein Standardprodukt herstellt und nicht wie ein professioneller Dienstleister, der das Produkt nach den speziellen Bedürfnissen seiner Kunden fertigt. Die problemorientierte Polizeiarbeit bietet der Polizei eine Möglichkeit, auf die unterschiedlichen Arten von Kriminalitätsproblemen entsprechend reagieren zu können (...)¹¹³

Solche unterschiedlichen Sichtweisen und Ansichten sollten bei den Mitarbeitern Beachtung finden und kritisch reflektiert werden. Dies würde erfordern, dass die Mitarbeiter sich auch mit Ergebnissen der Polizeiwissenschaft auseinandersetzen und die Rolle der Polizei als Institution hinterfragen und gemeinsam definieren. Auch sollten sich die Verantwortlichen für das Sicherheitsprogramm vor der Erstellung Gedanken darüber machen, welche Rolle das Sicherheitsprogramm in der Behörde spielen sollte – ob es also lediglich ein Instrument für die Führung ist oder ob es ein Programm sein soll, das von den Mitarbeitern verstanden, respektiert und gelebt wird.

Es stellt sich die Frage, ob die Oberhausener Polizei aktiv, reaktiv oder proaktiv handeln möchte.

4.2 Organisation

4.2.1 Theorie

Ist die Analyse der Sicherheitslage abgeschlossen, so sind im Idealfall die Problembereiche identifiziert. Nun gilt es zu hinterfragen, welche Ursachen für diese Problembereiche infrage kommen. Nur so kann ein Problem wirksam und nachhaltig gelöst werden.

„Als Ursachen sind hier alle Einwirkungsfaktoren zu verstehen, die bedingen, dass Menschen durch bewusstes oder unbewusstes Handeln, durch aktives Tun oder durch Unterlassen zur Entstehung oder Aufrechterhaltung eines (Problem-)Zustands beitragen.“¹¹⁴

¹¹³ Clarke; Eck (2007), S. 19f.

¹¹⁴ Programm Polizeiliche Kriminalprävention (2009), S. 15

Eine Möglichkeit zur Ursachenanalyse ist, ein Problem aus drei verschiedenen Perspektiven zu begutachten: aus der Täterperspektive, aus der Opferperspektive und aufgrund der Herausarbeitung des situativen Umfeldes (sonstige Beteiligte, Raum, Zeit, Tatgelegenheit). Hat man ein Problem in diese verschiedenen Kategorien unterteilt, so stellt sich die Frage, welche externen Akteure neben der Polizei mit diesem Problem in Berührung kommen. Es sollte sich als sinnvoll erweisen, diese Akteure (beispielsweise Personengruppen, Organisationen, Vereine, Verbände) bereits zu diesem Zeitpunkt zu kontaktieren und sich mit diesen abzustimmen. Aus einer solchen Kooperation kann sich möglicherweise eine wesentlich höhere Effizienz ergeben. Dies bedeutet aber nicht, dass alle vom Problem Betroffenen Kooperationspartner werden müssen oder auch sein wollen. Dennoch sollte deren Interessenlage mit berücksichtigt werden. Schließlich gilt es, gemeinsam mit den Kooperationspartnern die Ziele zu bestimmen.¹¹⁵

„Triebfeder und gedachter Endpunkt des Projektes ist ein bestimmtes Ziel. Ein Ziel besteht aus der exakten Beschreibung eines gewünschten Zustands oder Ergebnisses zu einem festgelegten Zeitpunkt. Das Ziel veranschaulicht demnach den Sinn des Projekts, ohne den Weg und das Wie des Handelns vorzugeben.“¹¹⁶

Bei den Zielen kann man zwischen Hauptziel und Teilzielen unterscheiden. Das Hauptziel beschreibt das Endergebnis, also das, was am Ende des Projektes erreicht werden soll. Teilziele hingegen beschreiben Zustände, indem eine oder mehrere Ursachen beseitigt oder reduziert wurden. Da ein Problem meist mehrere Ursachen hat, empfiehlt es sich, entsprechend mehrere Bestandteile anzugehen. Die Ziele müssen klar formuliert, d. h. messbar, von allen Beteiligten akzeptiert, für alle Beteiligten verständlich, erreichbar und zeitlich definiert sein. Damit Ziele überhaupt messbar sind, bedient man sich verschiedener Kennzahlen.¹¹⁷

Hat man die Ziele herausgearbeitet, so sollten Zielgruppen identifiziert werden, die Einfluss auf eine bestimmte Ursache haben. Die Maßnahmen eines Projektes richten sich an bestimmte Zielgruppen. Für jedes Teilziel müssen Maßnahmen gefunden werden. Dabei kann es sich um eine oder mehrere

¹¹⁵ Vgl.: Programm Polizeiliche Kriminalprävention (2009), S. 15ff.

¹¹⁶ Programm Polizeiliche Kriminalprävention (2009), S. 18

¹¹⁷ Vgl.: Programm Polizeiliche Kriminalprävention (2009), S. 19ff.

Maßnahmen handeln, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Ursache stehen. Damit man entsprechende Maßnahmen findet, erweist es sich als sinnvoll, Fachliteratur und diverse Datenbanken zu sichten. Um aus einer Vielzahl von Maßnahmen die geeignetsten herauszusuchen, sollten die einzelnen Maßnahmen auf Geeignetheit sowie auf Kosten und Nutzen hin überprüft werden. Wenn die Maßnahmen mithilfe von Abwägungen ausgewählt wurden, dann sollte ein Ablaufplan erstellt werden, damit der zeitliche Ablauf dargestellt werden kann und Abweichungen erkannt werden können.¹¹⁸

4.2.2 Praxis

Im Folgenden wird Bezug auf die Erreichung der behördenstrategischen Ziele, d. h. auf die Konzepterstellung genommen. Die Fachstrategie wird in diesem Kontext außer Acht gelassen, da diese Ziele vom IM NRW vorgeben wurden.

Das PP Oberhausen hat aufgrund der durchgeführten Sicherheitsanalyse für das Sicherheitsprogramm 2008-2012 örtliche Handlungsbedarfe herausgearbeitet und in Form eines Zielbaumes grafisch dargestellt. Auf Grundlage dieses Zielbaumes wurden die strategischen Ziele der Behörde festgelegt. Dies ist im Rahmen einer Arbeitstagung am 28.01.2008 durchgeführt worden. Durch die Behördenleiterin, die Direktionsleiter und den Leiter des Leitungsstabs wurden aus vielen Teilzielen Wirkungsziele und strategische Erfolgsfaktoren entwickelt.¹¹⁹

Um die Wirkungsziele in Erfolgsfaktoren und operative Maßnahmen umzuwandeln, wurde vom Leitungsstab eine Fachtagung mit den Leitern operativer Organisationseinheiten, Führungsstellen und dem Präsidialbüro organisiert. Im Rahmen einer Expertenbefragung wurden die Teilnehmer gebeten, die Effektivität einzelner Erfolgsfaktoren hinsichtlich der definierten Ziele zu bewerten. In einer Bewertungsmatrix wurden dann die wirkungsvollsten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Mithilfe einer Metaplanwand wurde erarbeitet, was bereits von der Behörde umgesetzt wird. Das Ergebnis der Tagung wurde in Kennzahlen übertragen, Verantwortlichkeiten wurden zugeordnet,

¹¹⁸ Vgl.: Programm Polizeiliche Kriminalprävention (2009), S. 26ff.

¹¹⁹ Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008), S. 10f.

sodass Vorschläge für die Umsetzung der Behördenstrategie vorlagen und das Sicherheitsprogramm 2008-2012 entwickelt werden konnte.¹²⁰

Die Strategieentwicklung für das Sicherheitsprogramm 2013-2017 wurde nicht schriftlich fixiert. Aus dem Sicherheitsprogramm ergibt sich jedoch, dass der Handlungsbedarf im Rahmen der Bilanzkonferenz des PP Oberhausen entschieden wurde.¹²¹ Ferner ist dort niedergeschrieben, dass die erfolgskritischen Maßnahmen zur Zielerreichung im Rahmen eines Workshops mit den verantwortlichen Dienststellenleitern auf Grundlage des Handbuchs „Qualitätssicherung in der Polizeiarbeit“ ermittelt wurden. Für die Konzepterstellung wurden Handlungsempfehlungen des LKA NRW zur Bekämpfung von Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl genutzt.¹²² Die Handlungsempfehlungen zur Bekämpfung des Wohnungseinbruchs beschreiben beispielsweise die Grundlagen für die Entwicklung oder Fortentwicklung eines örtlichen Bekämpfungskonzeptes. In diesen Empfehlungen werden zunächst die Ausgangslage und das Problem beschrieben. Daraufhin findet eine problemorientierte Ursachenanalyse statt. Schließlich können auf dieser Grundlage Handlungsempfehlungen ausgesprochen und Maßnahmen empfohlen werden.¹²³

Der Verfasserin wurde das Dokument „Konzept zur Bekämpfung von Wohnungseinbrüchen im Bereich des PP Oberhausen“ zugänglich gemacht, das den Abgleich des Handlungskonzeptes des LKA NRW mit den örtlichen Bedingungen der Stadt Oberhausen darstellen soll. Darin wurden zunächst die Probleme beschrieben (Statistik, Tatzeit, Tatort, Täterprofile) und die bisherigen Maßnahmen reflektiert. Schließlich wurden Bereiche bzw. Maßnahmen im Rahmen des Konzeptes von 2010 erörtert, welche nicht umgesetzt worden sind. Für diese Problembereiche wurden Ursachen gesucht und Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um die Umsetzung der weiterentwickelten Konzepte zu gewährleisten.¹²⁴ Die Entstehung der weiterentwickelten Konzepte und die Maßnahmenfindung in Hinblick auf die örtliche Lage sind für die Verfasserin aufgrund der mangelnden Dokumentation nicht nachvoll-

¹²⁰ Vgl.: PP Oberhausen (21.10.2008), S. 13ff.

¹²¹ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 13

¹²² Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 27

¹²³ Vgl.: LKA NRW (04.02.2011)

¹²⁴ Vgl.: PP Oberhausen (05.2012)

ziehbar. Erkennbar ist jedoch, dass die Konzepte in Form einer besonderen Aufbauorganisation strukturiert sind.¹²⁵

4.2.3 Schlussfolgerungen für die Praxis

Insgesamt fällt in diesem Prozessabschnitt auf, dass der Wille zur Dokumentation und zur Nachvollziehbarkeit getroffener Schritte seitens des PP Oberhausen vorhanden ist. Auch scheint ein strukturiertes Vorgehen seitens der Behörde angestrebt worden zu sein, da das Handbuch „Qualitätssicherung in der Polizeiarbeit“ als Hilfestellung genutzt wurde. Dennoch können nicht alle Schritte auf Grundlage der vorhandenen Dokumente nachvollzogen werden. Der Abgleich von Theorie und Praxis lässt Unterschiede erkennen. Eine umfassende Ursachenanalyse mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse und Einbeziehung externer Akteure hat in Hinblick auf das Sicherheitsprogramm 2008-2012 nicht erkennbar stattgefunden. Auch bei der Ursachenanalyse für das aktuelle Sicherheitsprogramm wurde vornehmlich auf die Handlungsempfehlungen des LKA NRW Bezug genommen.

Das „Konzept zur Bekämpfung von Wohnungseinbrüchen im Bereich des PP Oberhausen“ stellt ausführliche und wichtige Informationen zusammen und zeigt, dass der Verfasser sich intensiv mit dieser Thematik beschäftigt hat.¹²⁶ Jedoch erfolgt vornehmlich eine Auseinandersetzung mit den Ursachen für die fehlerhafte bzw. eingeschränkte Umsetzung des bisherigen Konzeptes. Somit erscheint diese Konzeption eher als eine Evaluation.

Eine Ursachenanalyse in Hinblick auf das örtliche Problem „Wohnungseinbruch“ über das landesweite Konzept hinaus ist für die Verfasserin nicht erkennbar. Auch ist in diesem Stadium nicht erkennbar, dass andere Akteure von dem Problem betroffen sind und möglicherweise einen Beitrag zur Ursachenanalyse und Maßnahmenfindung leisten können.

Um diesen Prozess noch strukturierter und professioneller anzugehen, könnte man sich verschiedener Hilfen bedienen. Zunächst einmal sollten die örtlichen Ursachen mithilfe von wissenschaftlichen Studien und internen Fachkräften herausgearbeitet werden. Eine Ursachenanalyse scheint für die Zielfindung und somit auch für die nachhaltige Zielerreichung unerlässlich zu sein. Die Einbeziehung externer Akteure scheint für diesen Bereich ebenfalls

¹²⁵ Vgl.: Konzepte PP Oberhausen (15.03.2013)

¹²⁶ Vgl.: PP Oberhausen (05.2012)

zweckmäßig. Dafür könnten bereits vorhandene Netzwerke (Sicherheitskonferenz, Präventiver Rat) genutzt werden. Ein gutes Konzept sollte dementsprechend Folgendes enthalten.¹²⁷

Was sollte ein gutes Konzept beinhalten?

- Eine umfassende Beschreibung der Ausgangslage
- Reduktion der Komplexität auf polizeilich beeinflussbare Faktoren
- Ursache-Wirkungshypothesen, welche beleg- und nachvollziehbar sind
- Formulierung von klaren Zielen und Teilzielen (nach der SMART-Methode: „**S**pecific **M**easurable **A**ccepted **R**ealistic **T**imely“)
- Maßnahmen, die an Ursachen ansetzen
- Logik, das heißt, dass man das Konzept sowohl vorwärts als auch rückwärts lesen kann

Gerade hinsichtlich der Methodik erscheint es sinnvoll, strukturiert und durchdacht vorzugehen. Damit die Mitarbeiter der Behörde in diesem Bereich Handlungssicherheit erlangen, könnte die Behörde sich beraten lassen. Die Zentralstelle für Evaluation des LKA NRW bietet für solche Prozesse Hilfestellung und stellt entsprechendes Fachwissen zur Verfügung.

4.3 Umsetzung

Der Bereich der Umsetzung bezieht sich im Wesentlichen auf die Führung. Die Sicherheitsprogramme, die geschrieben werden, gilt es durch die Mitarbeiter umzusetzen. Somit bedarf es motivierter Mitarbeiter, die gewillt sind, die Ziele zu erreichen. Das Verhalten und die Kompetenzen der Mitarbeiter

¹²⁷ Vgl. Präsentation im Intrapol:
<http://intrapol.polizei.nrw.de/ZentraleAufgaben/FSt/ZEVA/Documents/Dienstbesprechung%2019.12.13/1.%20Evaluation%20in%20der%20Polizei-Dungs.pdf> (14.02.2014);
Zur Smart-Methode vgl.: http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_%28Projektmanagement%29
(Stand 14.02.2014)

haben Einfluss auf das Maß der Zielerreichung. Eine systematische Auswertung von Forschungsliteratur am Australian Institute of Police Management führte beispielsweise zu dem Ergebnis, dass Menschenführung ausschlaggebend für die effektive Aufgabenwahrnehmung innerhalb einer Organisation ist. Dementsprechend ist der Bedarf hinsichtlich einer effektiven Polizeiführung sehr hoch.¹²⁸ Beobachtungen in Finnland ergaben ebenfalls, dass Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit hat.¹²⁹

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup führt einmal jährlich eine repräsentative Untersuchung zur Stärke der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer in mittelständischen Unternehmen durch. Der Gallup Engagement Index von 2012 ergab, dass knapp ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland keine emotionale Bindung an den Arbeitgeber aufweist, was bedeutet, dass diese innerlich bereits gekündigt haben. Sechs von zehn Beschäftigten weisen eine geringe emotionale Bindung zum Vorgesetzten auf, d. h., dass sie lediglich Dienst nach Vorschrift machen. Nur jeder siebte Beschäftigte weist eine hohe emotionale Bindung auf. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten bereit sind, sich für den Arbeitgeber einzusetzen und sie das Unternehmen tatsächlich weiterbringen.¹³⁰

Das Ergebnis bezieht sich zwar nicht auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung, dennoch entsteht bei der Verfasserin die Vermutung, dass die Ergebnisse in diesem Bereich ähnlich, möglicherweise sogar noch schlechter ausfallen würden. Durch die Verbeamtung, die eine gewisse Sicherheit gewährleistet, und die wenigen Anreizsysteme (schlechte Beförderungsmöglichkeiten, Standardbeurteilungen) entstehen Motivationshemmnisse.

Diese Ergebnisse geben Anlass, dem Thema „Führung“ mehr Aufmerksamkeit zu schenken, damit eine erfolgreiche Umsetzung des Sicherheitsprogramms erfolgen kann.

4.3.1 Verbindliche Führungsgrundsätze/Führungsstile

Es gibt für Führungskräfte in der Polizei zahlreiche verbindliche Führungsgrundsätze, die Orientierung geben und Handlungssicherheit herstellen sol-

¹²⁸Vgl.:<http://policing.oxfordjournals.org/content/early/2013/11/21/police.pat027.ab>;
(02.02.2014)

¹²⁹Vgl.:<http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?konzept-der-arbeitsfaehigkeit>
(07.01.2014)

¹³⁰Vgl.:<http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>
(02.01.2014)

len. Auch für die Mitarbeiter einer Behörde spielen diese Grundsätze eine Rolle, da durch deren Verbindlichkeit bestimmte Verhaltensweisen vom Vorgesetzten eingefordert werden können. Die Führungsgrundsätze findet man in Erlassen, Dienstanweisungen, Geschäftsordnungen, Leitbildern etc.

In der Fortschreibung des Programms für Innere Sicherheit von 2008/2009 ist niedergeschrieben, dass es klarer Führungsgrundsätze bedarf. Kernelemente erfolgreicher Führung und Steuerung sind Beteiligung der Mitarbeiter und Delegation von Verantwortung.¹³¹

In der PDV 100 wird beispielsweise u. a. die Führung geregelt. Polizeidienstvorschriften sind Ausdruck von abstrahiertem Erfahrungswissen und Sachverstand und sollen den besten taktischen Weg aufzeigen. Sie geben, vergleichbar mit Gesetzen, für verschiedene Situationen/Lagen Regeln vor. Sie sind jedoch keine Gesetze nach Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG) und entfalten somit auch keine unmittelbar rechtliche Bindungswirkung. Da sie jedoch durch Erlasse des Innenministeriums veröffentlicht werden, haben sie den Charakter einer Weisung. Die Nichtbeachtung einer Polizeidienstvorschrift kann verwaltungsrechtlich zur Rechtswidrigkeit einer Maßnahme führen, Ansprüche auslösen oder straf- und/oder disziplinarrechtliche Folgen nach sich ziehen. Dementsprechend sind die Regelungen in der PDV 100 verbindlich. Unter 1.5.3 der PDV 100 sind Grundsätze der Führung beschrieben. U. a. ist dort die Verbindlichkeit zum KFS niedergelegt.

Das KFS beschreibt klare Führungsgrundsätze und gilt verbindlich für alle Führungskräfte innerhalb der Polizei. Es wird in seiner heutigen Ausprägung seit 1980 gelehrt. Unter „Kooperation“ wird das partizipative Zusammenwirken verschiedener Aufgabenträger verstanden, wobei das Ziel verfolgt wird, gemeinschaftlich Aufgaben zu lösen.¹³²

Elemente des KFS sind Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle und Leistungsbewertung.

„Die Bedeutung des Systemansatzes liegt in der Erkenntnis, daß Führen nicht als isolierter Akt mit dem einseitigen individualistischen Übergewicht des Vorgesetzten zu begreifen ist. Vielmehr lassen sich die vielfältigen Füh-

¹³¹ Vgl.: Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (2009), S. 67

¹³² Vgl.: Altmann; Berndt (1992), S. 231

*rungssituationen nur durch einen Fächer von Rahmenbedingungen auffangen, die als Elemente des KFS beschrieben sind.*¹³³

Die Elemente des KFS dienen zunächst den Führungskräften, damit diese sich an den vorgeschriebenen Verhaltensweisen orientieren können, aber auch den Mitarbeitern, damit sie entsprechende Verhaltensweisen einfordern können.

An der Deutschen Hochschule der Polizei haben Barthel und Heidemann einen Entwurf für das KFS 2.0 erarbeitet, um sich den gesellschaftlichen und organisatorischen Veränderungen der Behörden anzupassen sowie einen Diskurs über Führung in der Polizei anzuregen.¹³⁴ Bei diesem System handelt es sich nicht um einen komplett neuen Ansatz, sondern um eine Überarbeitung des ursprünglichen KFS. Insbesondere kritisieren die Autoren, dass Altmann und Berndt ihren Ansatz als „Weltformel der Führungsrationalität“¹³⁵ darstellen. Die Autoren haben gegenüber den sechs Elementen bei Altmann und Berndt vier Handlungsfelder identifiziert: Ausrichtung der Organisationseinheit, Arbeitsprozesse, Personalentwicklung und die Kommunikationsarchitektur. Ob das KFS 2.0 eine Chance zur Etablierung im Polizeialltag hat, bleibt zunächst offen.

Neben dem KFS entfalten die „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ Bindungswirkung, da sie ebenfalls durch Erlass vom Innenministerium herausgegeben wurden. Die Verbindlichkeit ist in dem § 4 der Geschäftsordnung für die Kreispolizeibehörden des Landes NRW (KPB NRW GO) geregelt. Gemäß § 4 KPB NRW GO müssen Vorgesetzte Führungsaufgaben verantwortungsvoll wahrnehmen und die Zielerreichung kontrollieren. Bei ihren Führungsaufgaben haben sie sich an den „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“ zu orientieren. Neben allgemeinen Grundsätzen zu dem Thema werden auch Handlungsempfehlungen für verschiedene Bereiche gegeben. Beispielsweise ist dort sowie in § 6 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Landesoberbehörden der Polizei NRW festgelegt, dass regelmäßig Mitarbeitergespräche stattzufinden haben.¹³⁶

¹³³ Altmann; Berndt (1992), S. 235

¹³⁴ Im Internet nachzulesen unter http://blog.dhpol.de/?page_id=21 (23.12.2013)

¹³⁵ Barthel, Heidemann (2013), S. 1

¹³⁶ Vgl.: IM NRW (2004), S. 7ff.

Das Mitarbeitergespräch bietet die Möglichkeit, eine strukturierte Unterhaltung über die individuelle Arbeitssituation zu führen. Dabei wird die erlangte Zielerreichung betrachtet, und neue Ziele werden festgelegt. Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter können sich gegenseitig Feedback geben, sodass das eigene Verhalten reflektiert werden kann.

Ein weiteres Feedback-Instrument stellt das Jahresgespräch dar. Das Instrument wurde von der Firma „Bertelsmann“ eingekauft und vom LAFP angepasst und im Pilotverfahren getestet. Ziel des Jahresgesprächs ist es, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und gesundheitsförderliches Verhalten zu verstärken. Zunächst füllen Mitarbeiter anonym einen Fragebogen in Hinblick auf das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten aus. In einem strukturierten Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden diese Ergebnisse dann begutachtet. Es handelt sich dabei folglich um ein Gruppengespräch, das jährlich stattfinden soll. Die Anwendung dieses Instrumentes ist jedoch nicht verbindlich geregelt.¹³⁷

Vor dem Hintergrund dieser oben genannten verbindlichen Führungsgrundsätze haben Behörden jedoch noch ihren eigenen Gestaltungsspielraum. Eine Recherche im Intranet der Polizei NRW zeigte, dass viele Behörden eigene Leitlinien entwickeln, die der näheren Orientierung dienen sollen (auch das PP Oberhausen). Inwieweit diese denn tatsächlich in der Alltagsorganisation verankert und gelebt werden, bleibt offen.

Eine Sichtung der Fachliteratur zu dem Thema „Führung“ zeigte, dass es vielfältige Führungsstile und -systeme gibt. So kann zwischen eindimensionalen (von autoritär bis demokratisch), zweidimensionalen (Menschen- und Sachorientierung) und dreidimensionalen (unterschiedliche Situationen bedürfen unterschiedlichen Führungsverhaltens) Führungsstilen unterschieden werden.

Bei der Verfasserin entstand der Eindruck, dass ein- und zweidimensionale Führungsstile dem Anspruch eines pragmatischen Ansatzes in einer Polizeibehörde nicht gerecht werden können.

So stellt sich die Frage, ob nicht der Ansatz des situativen Führens vor dem Hintergrund verbindlicher Führungsgrundsätze pragmatischer wäre. Im Rahmen dieses Ansatzes würden Führungskräfte ihr Verhalten der Situation

¹³⁷ Vgl.: LAFP NRW

und dem Gegenüber anpassen, sodass diese Vorgehensweise möglicherweise effektiver wäre. Nach den Amerikanern Hersey und Blanchard, welche die Theorie des situativen Führens entwickelten, sind die wichtigsten Faktoren für Führungshandeln die Motivation und die fachliche Kompetenz der zu führenden Mitarbeiter. Um mit diesen Faktoren als Führungskraft effektiv arbeiten zu können, sollte sich deren Verhalten an den zu bewältigenden Aufgaben und den Mitarbeitern orientieren. Mit dem aufgabenorientierten Verhalten ist das Ausmaß gemeint, mit dem der Vorgesetzte den Mitarbeitern Aufgaben und Ziele deutlich macht. Unter „Mitarbeiterorientierung“ kann hingegen das Ausmaß verstanden werden, mit dem der Vorgesetzte auf seine Mitarbeiter eingeht. Hersey und Blanchard haben je nach Ausprägung der Mitarbeiter- bzw. Aufgabenorientierung vier Führungsstile festgelegt: Diktieren, Argumentieren, Partizipieren, Delegieren. Wann welcher Führungsstil angewendet werden sollte, hängt nach Hersey und Blanchard vom Reifegrad der Mitarbeiter ab. Der Reifegrad beinhaltet die fachliche Kompetenz und die Motivation, wobei zwischen vier Reifegraden unterschieden wird.¹³⁸

Gemein haben all diese Ansätze, dass sie bestrebt sind, Mitarbeiter zu zielorientiertem Verhalten zu veranlassen. Auf die Polizei bezogen heißt das, dass durch die verschiedenen Ansätze Mitarbeiter veranlasst und motiviert werden sollen, im Sinne des Sicherheitsprogramms zu agieren. Zu fragen ist nun, welche Führungsgrundsätze in der Praxis verankert und von der Allgemeinheit akzeptiert werden können, sodass eine effektive und effiziente Umsetzung des Sicherheitsprogramms erfolgen kann.

4.3.2 Praxis

Wie die Ausführungen zeigen, gibt es eine Vielzahl an Führungsvorschriften, die aber, wie in den Interviews deutlich wurde, in der Praxis nicht gelebt werden. Eine gezielte Vermittlung des Sicherheitsprogramms erfolgt nicht, sodass vielen Mitarbeitern die Ziele der Behörde sowie die landesweiten Ziele nicht bekannt sind. Ein einheitliches Führungsverständnis und ein systematisches Angehen dieser Thematik seitens der Behörde sind nicht erkennbar. Aus der persönlichen Erfahrung der Verfasserin kann berichtet werden, dass das KFS von Altmann und Berndt im Rahmen der Ausbildung gelehrt wurde,

¹³⁸ Vgl.: <http://www.ibim.de/management/3-4.htm> (01.01.2014)

in der Praxis als Polizeibeamtin jedoch eine untergeordnete Rolle spielte. Das KFS ist vermutlich jedem Polizeibeamten ein Begriff, der in Zusammenhang mit der Verankerung im Programm „Innere Sicherheit der Innenministerkonferenz und der Polizeidienstvorschrift 100“ gebracht wird. Doch inwiefern wird das jetzige Führungssystem gelebt und als Handlungsorientierung genutzt? Welche Behörden haben dieses System fest in ihrer Alltagsorganisation verankert?

Wäre möglicherweise die Verankerung des KFS 2.0 praxistauglicher?

So fragt sich die Verfasserin, ob *„das Kooperative Führungssystem (ob alt oder neu) Programmformel und gültiger Wertehorizont aller Fragestellungen rund um das Thema Führung“*¹³⁹ im Alltag von Polizeibehörden sein kann.

Das KFS ist zwar institutionell, formal und im allgemeinen Sprachgebrauch von Führungskräften verankert, allerdings fehlt es an der operativen Umsetzung.¹⁴⁰ Aus dem Text von Barthel und Heidemann geht nicht hervor, wie die Theorie des weiter entwickelten Konzeptes tatsächlich in die Praxis transferiert werden soll, um so eine Identifikation und Etablierung im operativen Bereich zu erreichen. Reicht dahin gehend *„eine engagierte Führungs-Lehre in den Aus- und Fortbildungseinrichtungen der Polizei“* aus?¹⁴¹ Wurde es nicht genau so bei dem Konzept von Altmann und Berndt getan? Der Satz *„Shift from Teaching to Learning“*¹⁴² trifft es nach Ansicht der Verfasserin besser. Dieser Satz wird auch den individuellen Kompetenzen (Stärken und Schwächen) einzelner Personen (mit ihren Erfahrungen und Vorgeschichten) eher gerecht. Denn ein Universalrezept oder eine *„Zauberformel“*¹⁴³, welche für jede Führungskraft geschaffen ist, gibt es tatsächlich nicht. Der Mensch zeichnet sich nun einmal durch sein individuelles Wesen, ob Führungskraft oder nicht, aus. Die Situation, die persönliche Stimmung, die vorliegende Aufgabe, aber auch das Gegenüber mit seinen individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen entscheiden darüber, wie eine Führungskraft reagiert.

Das PP Oberhausen hat in der Vergangenheit Leitlinien für die Führung übernommen, die von der Basis entwickelt und in die Behördenöffentlichkeit getragen wurden. Dennoch wird dieses Leitbild bis heute nicht gelebt bzw. ist

¹³⁹ Barthel, Heidemann (2013), S. 1

¹⁴⁰ Vgl.: Barthel, Heidemann (2013), S. 2

¹⁴¹ Barthel, Heidemann (2013), S. 2

¹⁴² Barthel, Heidemann (2013), S. 3

¹⁴³ Barthel, Heidemann (2013), S. 2, 4, 8, 13

es vermutlich gänzlich in Vergessenheit geraten. Aber reicht es aus, dieses Leitbild lediglich in Form von Plakaten in der Behörde auszuhängen? Hat im Nachgang dieses Prozesses noch ein Dialog stattgefunden? Wurden bzw. werden Erfahrungen reflektiert und kritisch betrachtet? Die Ergebnisse derartiger Überprüfungen wären Voraussetzungen für die Möglichkeit von Konsequenzen im Falle einer Missachtung, aber auch für die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses. Die Praxis zeigt, dass eine solche Vorgehensweise nicht ausreichend ist und eine kritische Reflexion nicht stattfindet. Auch ist ein Leitbild aus Sicht der Verfasserin etwas, das dazu dient, den Menschen Orientierung und Sicherheit in einer sich ständig verändernden Welt zu geben. Menschen mithilfe eines Leitbildes zu führen, bedeutet, ihnen Bilder zu vermitteln, die ihr Handeln bestimmen. Im Rahmen seiner Sozialisierung erwirbt der Mensch jedoch teilweise unbewusst solche Bilder, die sein Handeln prägen. Leitbilder von Organisationen finden folglich nur Anwendung, wenn diese Bilder mit den eigenen inneren Bildern übereinstimmen. Sobald sich der Mensch zwischen eigenem Leitbild und dem der Organisation entscheiden muss, wird er sich aus Sicht der Verfasserin in der Regel für sein eigenes entscheiden. Daraus kann man schließen, dass auch die Entwicklung von Leitbildern in der Behörde nicht den gewünschten Zweck erfüllen kann.

Die Praxis zeigt auch, dass das vorgeschriebene Feedback-Instrument des Mitarbeitergesprächs keine konsequente Anwendung findet.

4.3.3 Schlussfolgerungen für die Praxis

Möchte man das Thema „Führung“ in einer Behörde systematisch angehen, so erscheint es sinnvoll, sich am folgenden Leitfaden zu orientieren: Problem beschreiben, Ursachen ermitteln, Ziele und Maßnahmen festlegen, das Projekt konzipieren und durchführen, Umsetzung und Zielerreichung überprüfen, Schlussfolgerungen ziehen und dokumentieren.¹⁴⁴

Die Einführung eines neuen Instrumentes wie beispielsweise das Jahresgespräch erscheint der Verfasserin ohne vorangegangene Problem- und Ursachenanalyse nicht zweckmäßig.

¹⁴⁴ Vgl.: <http://beccariatest.files.wordpress.com/2011/11/flyer-7-schritte.pdf> (01.01.2014)

Vor der Erstellung eines ganzheitlichen Konzeptes sollten durch die Führungskräfte, aber auch durch die Mitarbeiter Problembereiche und Ursachen identifiziert und klassifiziert werden. Eine solche Problemanalyse kann auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden (Experteninterviews, Gruppengespräche, Mitarbeiterbefragungen etc.). Ferner kann man diese Analyse mit Ergebnissen aus der Wissenschaft ergänzen. Anhand dieser Analyse kann festgestellt werden, ob überhaupt Handlungsbedarf in der Behörde besteht. Beispielhaft werden im Folgenden mögliche Problembereiche im Rahmen des Themas „Führung“ aufgegriffen, Ursachen gesucht, Ziele festgelegt und Maßnahmen benannt. Teilweise kristallisierten sich diese Bereiche aufgrund der Interviews heraus.

Führungsverständnis	
Problem	<ul style="list-style-type: none"> - Es ist kein einheitliches Führungsverständnis vorhanden
Ursache	<ul style="list-style-type: none"> - Unzureichende Kommunikation und Reflexion in Hinblick auf diese Thematik - Meinungen über eine gute Führungskraft gehen auseinander - Führungskräfte sind sich ihrer eigenen Rolle und Persönlichkeit als Führungskraft nicht bewusst - Theoretische Handlungsgrundsätze sind häufig nicht praxistauglich
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Führungskräfte zeigen ein einheitliches Führungsverständnis
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung des modifizierten Ansatzes des Situativen Führens - Konsequente Anwendung von Feedback-Instrumenten und deren Controlling vor dem Hintergrund der verbindlich festgelegten Führungsvorschriften (s. o.) - Hinzuziehung von Fachpersonal (LAFP, externe Stellen beispielsweise Tangram-Consulting)

Beurteilungssystem	
Problem	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilungen bilden in der Praxis nicht die sachgerechte Leistungsverteilung ab
Ursache	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilungen werden den Vorgaben von Beförderungsstellen angepasst - Eine Auseinandersetzung mit den Kompetenzen und das Erkennen einzelner Mitarbeiter ist ungenügend
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beurteilungen der Leistungen von Beamten erfolgt weitgehend objektiv
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Ausschöpfen der Bewertungsmöglichkeiten 1-5 - Schaffung einheitlicher Beurteilungskriterien - Durchführung von Mitarbeitergesprächen - Erstellen von Mitarbeiterportfolios
Problem	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beurteilungen und die damit getroffenen Entscheidungen sind nicht transparent
Ursache	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der zu beurteilenden Personen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umsetzung der Beurteilungsrichtlinien ist transparent
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Zielvereinbarungen für Mitarbeiter - Zielvereinbarungen für Vorgesetzte - Feedback-Gespräche - Personalentwicklungsgespräche

Kommunikation	
Problem	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelhafte Kommunikation in der Behörde/elektronische Überflutung mit Informationen
Ursache	<ul style="list-style-type: none"> - Keine konsequente Anwendung und Reflexion der Dienstanweisung Besprechungswesen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Kommunikation - Einführung von Elementen der Regelkommunikation - Erstellung eines Zeitmanagements und entsprechende Umsetzung
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung der Dienstanweisung „Besprechungswesen“ - Aufbau einer Kommunikationsarchitektur - Verankerung des Themas im Sicherheitsprogramm

Nun soll beispielhaft das Thema „Führungsverständnis“ aufgegriffen werden. Die Bearbeitung eines solchen Themenbereiches könnte zu folgendem Ergebnis führen:

Unter „1.“ wurde bereits die Bedeutung der Führung erläutert, dabei wurde festgestellt, dass die Führung der Aufgabenerfüllung dient. Es ist deutlich geworden, dass das Verhalten und die Kompetenzen der Mitarbeiter maßgeblichen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Ein Problem im Rahmen des Themas „Führung im PP Oberhausen“ besteht darin, dass es kein einheitliches Führungsverständnis gibt. Ursächlich dafür kann sein, dass das Thema überhaupt nicht diskutiert wird und keine entsprechende Reflexion stattfindet. Es gibt möglicherweise kein einheitliches Bild von einer guten Führungskraft. Auch sind sich viele Führungskräfte möglicherweise nicht ihrer eigenen Rolle und Persönlichkeit als Führungskraft bewusst. Seitens der Führungskräfte findet regelmäßig keine Selbstreflexion statt. Es gibt zwar die verbindlichen Führungsgrundsätze und die von der Behörde entwickelten Leitlinien, praxistaugliche Handlungsanweisungen sind jedoch nicht vorhanden.

Damit diese Ursachen beseitigt werden bzw. das Ziel erreicht wird, dass alle Mitarbeiter die gesetzten Ziele kennen und auch umsetzen, muss ein einheitliches Führungsverständnis entwickelt und schließlich umgesetzt werden.

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsstilen und die Sichtung von Literatur mündeten darin, dass die Verfasserin die Anwendung des Ansatzes des Situativen Führens in Verbindung mit einem regelmäßigen Führungskräftetraining, in dem die Fähigkeit zur Selbstreflexion geschult wird und Werkzeuge (Handlungsempfehlungen) für die Praxis mit an die Hand gegeben werden, zur Entwicklung eines Führungsverständnisses für sinnvoll hält.

Der Ansatz des Situativen Führens kann jedoch auch kritisiert werden. So lässt er eine entscheidende Ebene unbeachtet, nämlich den natürlichen Führungsstil. Der natürliche Führungsstil beschreibt die innere Überzeugung eines Menschen, die ihn zur Zusammenarbeit mit anderen Menschen antreibt. Es geht dabei um die Persönlichkeit der Führungskraft. So bedarf es also diverser Handlungsempfehlungen bzw. Werkzeuge, die der individuellen Persönlichkeit der Führungskraft entsprechen. Der modifizierte Ansatz des Situativen Führens geht folglich auf die Situation, auf die Individualität der Mitarbeiter und auf die Individualität der Führungskräfte ein.¹⁴⁵

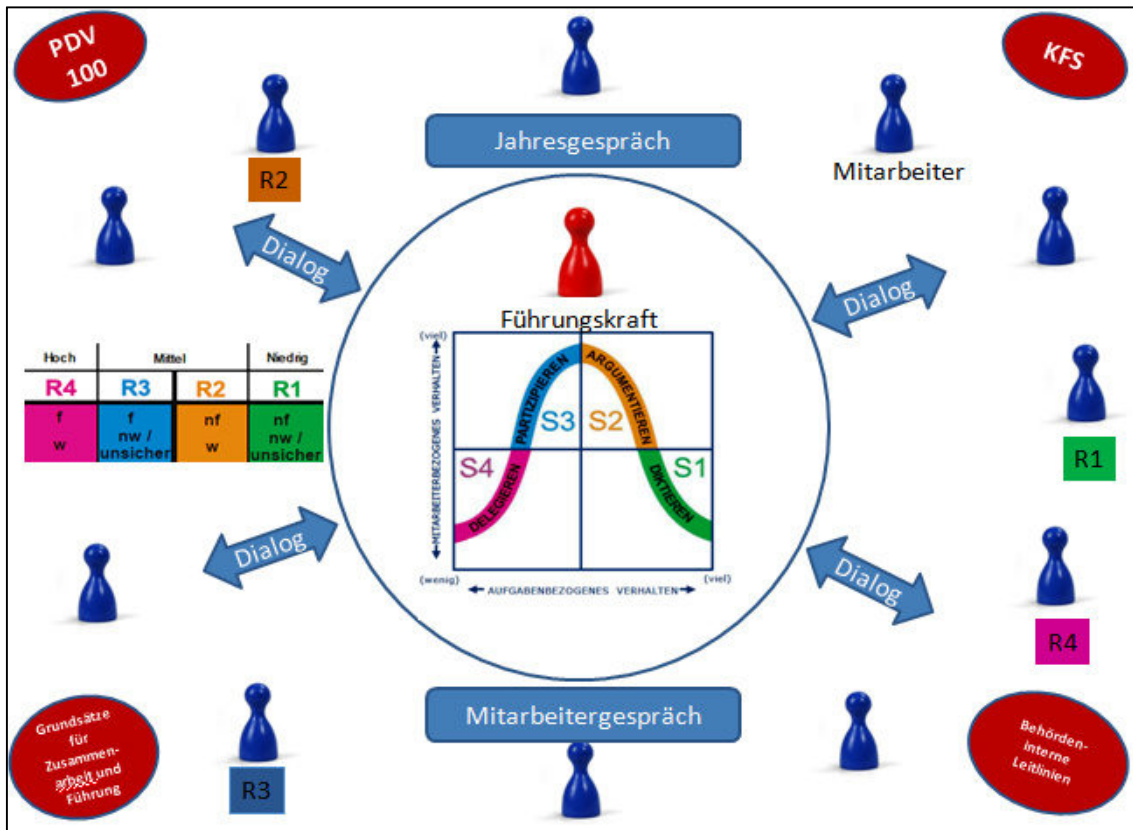
Aber wer entscheidet denn eigentlich, ob jemand eine gute Führungskraft ist? Wäre es nicht sinnvoll, in den Prozess der Entwicklung und Umsetzung eines neuen Konzeptes (beispielsweise das Situative Führen) Mitarbeiter mit einzubeziehen, welche geführt werden? So scheint aus Sicht der Verfasserin das Instrument des Führungsfeedbacks für die Beseitigung von Führungsdefiziten hilfreich zu sein.

Das Instrument hilft den Führungskräften, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und ihre Kompetenzen in diesem Bereich auszubauen.

Auch die konsequente Durchführung und das Controlling von Mitarbeitergesprächen würden für diesen Bereich hilfreich sein.

Im Folgenden soll die Verknüpfung zwischen dem situativen Führen, dem Jahres- und dem Mitarbeitergespräch vor dem Hintergrund vorhandener Führungsgrundsätze grafisch dargestellt werden.

¹⁴⁵ Vgl.: Chrobok



Erklärung zur Grafik: In der Mitte befindet sich die Führungskraft, welche den Ansatz des Situativen Führens verfolgt. Sie steht in einem ständigen Dialog mit ihren Mitarbeitern und kennt somit die einzelnen Kompetenzen und die persönliche Motivation. Die Führungskraft kann ihr Verhalten entsprechend den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter (mitarbeiterbezogenes Verhalten) sowie der Situation (aufgabenbezogenes Verhalten) lageangemessen anpassen. S1 (diktieren), S2 (argumentieren), S3 (partizipieren) und S4 (delegieren) beschreiben das Verhalten der Führungskraft. Dies orientiert sich außer an der vorliegenden Situation an dem Reifegrad der Mitarbeiter: R1 (nicht fähig und nicht willig/unsicher), R2 (nicht fähig, aber willig), R3 (nicht willig/unsicher, aber fähig), R4 (fähig und willig). Durch die Instrumente „Mitarbeitergespräch“ und „Jahresgespräch“ wird die Führungskraft angeregt, ihr eigenes Verhalten und das Verhalten der Mitarbeiter kritisch zu reflektieren. Dies alles geschieht vor dem Hintergrund der verbindlich festgelegten Grundsätze: den „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“, der PDV 100, dem Kooperativen Führungssystem und den behördeninternen Leitlinien.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Anwendung des modifizierten Ansatzes des Situativen Führens sowie die konsequente Einbeziehung von Feedback-Instrumenten und deren Controlling vor dem Hintergrund der verbindlich festgelegten Führungsvorschriften einen pragmatischen Ansatz darstellen kann.

Abschließend kann gesagt werden, dass es sinnvoll erscheint, das Thema „Führung“ mit seinen verschiedenen Aspekten in das Sicherheitsprogramm zu integrieren. Die fehlende Weitervermittlung von Informationen an die Mitarbeiter würde bedeuten, dass wertvolle Potenziale ungenutzt bleiben. Der Faktor „Führung“ hat nachweislich, neben der Strategie, einen wesentlichen Einfluss auf die Zielerreichung.

4.4 Kontrolle

4.4.1 Theorie

Eine Sichtung der Literatur zu dem Thema „Controlling innerhalb der Polizei“ führte zu der Erkenntnis, dass es sich zumeist um theoretische Versuche der Übertragung von Controllingsystemen aus der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung handelt.

Jedoch stehen nicht Kostendeckung oder privatwirtschaftliche Gewinnmaximierung bei der polizeilichen Verwaltung im Vordergrund, sondern die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages.¹⁴⁶

Der polizeiliche Alltag zeigte, dass die zunehmende Komplexität innerhalb der Verwaltung zu Informationsdefiziten führte, die gängige Analyse- und Bewertungsmethoden nicht beheben konnten.¹⁴⁷

Wie oben bereits erläutert, wurde somit 1993 das NstM aufgrund von zunehmender Komplexität, knappen Ressourcen und sich verändernder Rahmenbedingungen entwickelt. Durch dieses Modell sollte die Effektivität und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung, also auch innerhalb der Polizei, erhöht werden.¹⁴⁸

Das Controlling stellte im Rahmen des NstM ein begleitendes Instrument dar und sollte vorhandene Steuerungslücken – so die Effizienz-, Strategie-, Management-, Attraktivitäts- und Legitimitätslücke – schließen.¹⁴⁹

Es stellte sich jedoch relativ schnell heraus, dass die Einführung des NstM problembehaftet war und die Umsetzung privatwirtschaftlicher Methoden innerhalb des öffentlichen Dienstes nicht ohne Schwierigkeiten möglich war. Ferner kämpfte das NstM um Akzeptanz bei den einzelnen Mitarbeitern.

¹⁴⁶ Vgl.: Röhrig, Andreas (2008), S. 51

¹⁴⁷ Vgl.: Ritsert (2005), S. 41

¹⁴⁸ Vgl.: KGSt (Bericht 5/1993), S. 15

¹⁴⁹ Vgl.: Ritsert (2005), S. 41

Schließlich kam es infolge von politischen Veränderungen im Jahr 2005 zur Beendigung des Modernisierungsprozesses.¹⁵⁰

In der PDV 100 ist nun die ergebnisorientierte Steuerung geregelt. Dementsprechend soll beispielsweise durch dezentrale Ressourcenverantwortung und Qualitätsmanagement ergebnisorientiert gesteuert werden. Das Controlling dient in diesem Zusammenhang als unterstützendes Instrument. Auch wird in diesem Kontext erwähnt, dass dies der Anspruch an kooperative Führung ist.¹⁵¹

„Im Prinzip stellt das Controlling einen ersten Schritt in der Wirksamkeitsanalyse organisatorischen Handelns dar. In jeder Organisation, die erfolgreich sein will, muss überprüft werden, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die wirtschaftlichen Mittel so eingesetzt sind, dass die gewünschten Ziele erreicht werden. (...) Controlling hilft, die Frage nach dem aktuellen Sachstand in bestimmten Bereichen und der Wirkung von Strategien und Konzeptionen zu beantworten. Diese Grundfunktion des Controllings ist zentral für verantwortliches Führungshandeln, (...)“¹⁵²

Ferner sollen die entwickelten Instrumente des Steuerungs- und Führungssystems u. a. dazu dienen, zielorientiert und wirtschaftlich zu agieren. Diese beinhalten die outputorientierte Steuerung, die dezentrale Ressourcenverantwortung, die Budgetierung, die Zielvereinbarung, die Personal- und Organisationsentwicklung, das Qualitätsmanagement und die Zielvereinbarung.¹⁵³

Daraus ergibt sich, dass doch weiterhin verschiedene Elemente des NstM in der Praxis Anwendung finden.

4.4.2 Praxis

Das Controlling im PP Oberhausen obliegt dem Leitungsstab. Für das Sicherheitsprogramm 2008-2012 wurden Kennzahlen in einem Report monatlich bilanziert. Unter Beteiligung der Fachdirektionen wurden diese Zahlen fachlich bewertet. Wenn Handlungsbedarf erkennbar wurde, dann konnten entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen werden. Quartalsweise wurde

¹⁵⁰ Vgl.: Ritsert (2005), S. 44ff.; tiefergehende Informationen zum NstM findet man in: Reuter (2007)

¹⁵¹ Vgl.: PDV 100, Punkt 1.5.3.4, Ausgabe 2012. Beziehbar z. B. über den Verlag C. H. Beck OHG. Nicht öffentlich zugängliche Quelle (nur für die Polizeien unter Nachweis der Behördenzugehörigkeit)

¹⁵² Wehe (2005), S. 25, 26

¹⁵³ Vgl.: Wehe (2005), S. 33

die Bilanz im Rahmen der Leitungskonferenz vorgestellt, sodass die Mitglieder entscheiden konnten, welche Maßnahmen letztendlich getroffen werden.¹⁵⁴

Auch im Sicherheitsprogramm 2013-2017 findet das Controlling auf diese Weise statt.¹⁵⁵ Neben diesem Soll-Ist-Vergleich werden monatlich Reporte für die Bereiche „Verkehr“ und „Kriminalität“ geschrieben. In diesen Reporten werden über die Beobachtung der festgelegten strategischen Ziele hinaus Entwicklungen begutachtet und mögliche Problembereiche identifiziert.

4.4.3 Schlussfolgerungen für die Praxis

Das Instrument des Controllings stellt ein unerlässliches Werkzeug für die Darstellung der polizeilichen Geschehnisse dar.

„Doch wenn wir uns konkrete Entscheidungssituationen etwas genauer anschauen, stellen wir fest, dass mit dieser Art der Wirklichkeitsabbildung auch Gefahren verbunden sind, denn es ist höchst zweifelhaft, ob das dadurch erzeugte Bild der Wirklichkeit auch diejenigen Informationen enthält, die wir brauchen, um Entscheidungen treffen zu können. Denn es spricht einiges dafür, dass Zahlen und Statistiken uns nur einen Eindruck von einem Teilausschnitt der Realität liefern, den wir zwar auch kennen müssen, der uns aber noch nicht in die Lage versetzt, diejenigen Aspekte des Problems zu erfassen, die wir für eine wirklich durchdachte Entscheidungsfindung ebenfalls kennen sollten.“¹⁵⁶

Auch sind Datenbanksysteme, wie oben bereits erläutert, anfällig für Fehler. Somit muss deutlich gemacht werden, dass es neben der Darstellung mittels Kennzahlen, Werkzeuge gibt, um ein annähernd ganzheitliches Bild über die Wirklichkeit zu erlangen. Das heißt, dass es ebenfalls wichtig ist, mit betroffenen Personen (beispielsweise Bürger, Opfer, Täter, aber auch Mitarbeiter) zu sprechen, um mehr über ihre Empfindungen und ihre subjektive Wirklichkeit zu erfahren. Erst mit dem Verständnis eines Problems und einer Vorstellung hinsichtlich seiner Ursachen kann eine geeignete Strategie entwickelt werden.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Vgl.: PP Oberhausen (29.06.2014), S. 55

¹⁵⁵ Vgl.: PP Oberhausen (15.03.2013), S. 43

¹⁵⁶ Christe-Zeyse (2005), S. 79

¹⁵⁷ Vgl.: Christe-Zeyse (2005), S. 80

„Die Antwort liegt, nein, nicht wie man vermuten möchte, in der Mitte, sondern – gewissermaßen als Synthese aus Datenmaterial und Geschichtenerzählung - in der klugen Kombination von beidem.“¹⁵⁸

Neben dieser Erkenntnis muss aber auch berücksichtigt werden, dass Steuerungs- und Führungsprozesse untrennbar zueinander gehören. Einen Aspekt aus den Augen zu verlieren, würde bedeuten, wertvolle Potenziale unberücksichtigt zu lassen.¹⁵⁹

Was bedeutet das nun ganz konkret für die Praxis? Neben den erhobenen Daten im Rahmen des Controllings sollten Gespräche mit den operativen Kräften geführt und gegebenenfalls Stellungnahmen eingeholt werden. Eine alleinige Berufung auf erhobene Kennzahlen spiegelt nicht annähernd die Realität wieder. Dessen sollte sich der Betrachter der Kennzahlen bewusst sein. Gleichzeitig muss der Bereich des Controllings in das Führungsverständnis integriert sein.

„Ohne Führung sind die Kennzahlen wertlos, erst die Bewertung und die richtigen Schlussfolgerungen sind es, die gemeinsam mit motivierten Mitarbeitern und dem wirtschaftlichen Mitteleinsatz die Basis erfolgreicher Führung und Steuerung bilden. Es gilt aber auch umgekehrt: Ohne Kennzahlen lassen sich wunderbarste Visionen oder Ziele formulieren, die in der Praxis nie überprüft werden können.“¹⁶⁰

¹⁵⁸ Christe-Zeyse (2005), S. 80

¹⁵⁹ Vgl.: Wehe (2005), S. 30

¹⁶⁰ Wehe (2005), S. 30

5 Diskussion, Anwendung, Ausblick

In diesem Abschnitt sollen nun die eingangs gestellten Fragen vor dem Hintergrund der erarbeiteten und im Rahmen der Interviews erlangten Erkenntnisse beantwortet werden.

Zunächst hat sich gezeigt, dass eine deutliche (Weiter-) Entwicklung vom Sicherheitsprogramm 2008-2012 zu dem Sicherheitsprogramm 2013-2017 stattgefunden hat. Diese Erkenntnis resultiert aus der Analyse der schriftlich fixierten Dokumente des PP Oberhausen (vgl. Kapitel 2). Für eine positive Weiterentwicklung seien beispielhaft die Zuweisung von Verantwortlichkeit, die Reduzierung der behördenstrategischen Ziele und die Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung genannt. Gerade das Setzen von Schwerpunkten und die Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung ermöglichen ein zielgerichtetes (effektives) Arbeiten, das den örtlichen Umständen angepasst ist. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass diese Verknüpfung und die Fokussierung auf die zwei behördenstrategischen Ziele die Gefahr in sich bergen, dass die Fachstrategie weniger Beachtung findet. Inwieweit dadurch neue Problembereiche geschaffen werden, wird sich im Verlauf des aktuellen Sicherheitsprogramms zeigen.

Auch die Durchführung der Interviews machte einige Problembereiche und Verbesserungspotenziale deutlich.

In einer kritischen Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Erhebung der örtlichen Sicherheitslage wurde die Annahme der Verfasserin bestätigt, dass eine breit angelegte Situationsanalyse mit Erhebung qualitativer und quantitativer Daten unter Einbeziehung von externen Akteuren (Netzwerkgedanke) vor der Entwicklung einer Strategie unerlässlich ist. Diese Bestätigung resultiert zum einen aus der Erkenntnis, dass trotz hohen Engagements aller im Prozess Involvierter regelmäßig Frust, Enttäuschung und das Gefühl der Nichtbeachtung auf Seiten der Mitarbeiter entsteht. Und zum anderen resultiert sie aus der Einsicht, dass Statistiken eine begrenzte Aussagekraft haben. Für die Auflösung eines Problems an einer bestimmten Stelle im System reicht es nicht aus, dieses isoliert zu betrachten. In diesem Zusammenhang spielt die ganze Stadt mit ihrer Infrastruktur, ihren Institutionen, ihren Bürgern und vieles mehr eine Rolle. Es hat sich gezeigt, dass polizeiliches Denken häufig nicht interdisziplinär, sondern vielmehr von polizeilichen

Strukturen geprägt ist. Dennoch ist die Herstellung und Erhaltung von Sicherheit nicht alleine Aufgabe der Polizei, sodass in diesem Bereich Verbesserungsbedarf besteht. Dem Leser soll u. a. deutlich gemacht werden, dass man Probleme nicht auf der Ebene lösen kann, auf der sie entstanden sind. Das Problem „Wohnungseinbruch“ kann beispielsweise ein Symptom eines ganz anderen Problems im System sein.

Mithilfe der Experteninterviews, einer Literaturrecherche sowie einer Auseinandersetzung mit internen Quellen des PP Oberhausen hat die Verfasserin einen realitätsnahen Überblick über die Komplexität und Struktur von gegenwärtig vorhandenen Sachzusammenhängen und der sich daraus ergebenden Wirkungszusammenhänge bekommen. So zeigte sich, dass das Sicherheitsprogramm ein wesentliches und wichtiges Steuerungsinstrument darstellt. Um das Instrument „Sicherheitsprogramm“ noch effektiver zu nutzen, könnte bei der Entwicklung eines solchen Programms noch strukturierter vorgegangen werden. Die Einbeziehung von externen Akteuren zu Beginn des Prozesses, die Einbeziehung von Kenntnissen aus der Polizeiwissenschaft, das Nutzen von Wissen der operativen Kräfte und die Inanspruchnahme der Unterstützung der Zentralstelle für Evaluation des LKA NRW im Bereich des methodischen Vorgehens könnten die Effektivität erhöhen. Auch im Bereich der Effizienz könnten Verbesserungen erzielt werden, da durch ein systematisch-methodisches Vorgehen Wirkungen hinterfragt werden würden.

Schließlich konnte festgestellt werden, dass die Wirkung des Sicherheitsprogramms auf den Bereich der Führung sehr gering ist. Der Aspekt der Führung findet im Rahmen der Sicherheitsprogramme in theoretischer Hinsicht nur wenig Berücksichtigung. Auch in der Praxis hat sich gezeigt, dass die Führung im Zusammenhang mit Sicherheitsprogrammen nur wenig Beachtung erfährt. Die Interviews machten deutlich, dass die Führungskräfte grundsätzlich besser informiert sind, als die Personen ohne Führungsfunktion. Aber auch bei den Führungskräften gab es Personen, die den Aufbau und die Begrifflichkeiten von Sicherheitsprogrammen nicht näher erläutern konnten. Somit erreichen Informationen des Sicherheitsprogramms vornehmlich Personen auf Führungsebene. Bei den Personen, die im Rahmen der täglichen Arbeit mit dem Sicherheitsprogramm konfrontiert werden und die Wissen darüber besitzen, ist ein Einfluss der Informationen auf die Effektivität

und Effizienz polizeilicher Arbeit aufgrund von Sensibilisierung in den Problembereichen anzunehmen. Dementgegen ist der Einfluss der Informationen auf erfolgreiche Polizeiarbeit bei Personen ohne Hintergrundwissen als gering bzw. als nicht vorhanden einzuschätzen.

Doch auch für die Mitglieder von Basisorganisationseinheiten ist es wichtig, dass Arbeitsschwerpunkte gesetzt werden und die Richtung der Arbeit vorgegeben wird.

„Der Verweis auf den gesetzlichen Auftrag, mit dem vorgeblich eine differenzierungslose Allzuständigkeit begründet werden soll, überzeugt in diesem Zusammenhang wenig, denn die Polizei hat schon immer – Legalitätsprinzip hin oder her – ihre knappen Ressourcen so aufgeteilt, dass vorrangig das, was eine besonders hohe Priorität genoss (...), abgearbeitet wurde, während demgegenüber andere, als weniger dringlich oder wichtig angesehene Dinge (...) zurückgestellt wurden.“¹⁶¹

Um in diesem Bereich vorhandene Potenziale zu nutzen, Menschen und ihrem Handeln eine Richtung zu geben, Wissen in den Problembereichen zu vermitteln und Wertschätzung entgegenzubringen, würde es sich als sinnvoll erweisen, ein einheitliches Führungsverständnis und eine Kommunikationsarchitektur zu entwickeln.

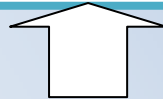
Im Bereich des Controllings findet ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich statt, der schließlich bewertet und auf Handlungsbedarf überprüft wird. In diesem Zusammenhang sollte sich der Betrachter der Werte bewusst sein, dass die Kennzahlen nur einen Eindruck eines Teilbereichs der Wirklichkeit vermitteln können. Sich lediglich auf die Kennzahlen zu berufen, würde bedeuten, andere wichtige Faktoren außer Acht zu lassen.

Gleichzeitig sollten sich die Mitglieder dieser Behörde in ihr Bewusstsein rufen, dass erst das gemeinsame Nutzen von Steuerungs- und Führungselementen einen kumulativen Effekt hat. Diese Aussage trifft auf alle Prozessabschnitte zu. Im Nachfolgenden wird versucht, den optimalen Ablauf für die Erstellung eines Sicherheitsprogrammes darzustellen.

¹⁶¹ Christe-Zeyse (2006), S. 59

Vision: Sicherheitsprogramm PP Oberhausen

Das Sicherheitsprogramm beinhaltet die wesentlichen Schwerpunkte für die Beseitigung polizeilicher Problembereiche. Ursachen von Problembereichen wurden erkannt und mit Maßnahmen belegt. Die erstellten Konzepte dienen der Orientierung und lassen Verantwortlichkeiten erkennen. Es ist ein Zusammenhang zwischen Ursachen und Wirkungen hergestellt worden. Die strategischen Ziele der Behörde kennt jeder Mitarbeiter. Alle Mitarbeiter streben die Erreichung dieser Ziele an. Aufgrund eines regelmäßigen Controllings können lageangepasste Veränderungen vorgenommen werden.

**Kontrolle**

Die Möglichkeiten und Grenzen des Controllings sind insbesondere den Führungskräften/Entscheidungsträgern bewusst. Über die Kennzahlen hinaus werden Wege gesucht, die Wirklichkeit darzustellen. Das Controlling ist in das Führungsverständnis integriert.

**Umsetzung**

Das Thema „Führung“ wird mit verschiedenen Elementen, bspw. mit einer Kommunikations-/Vermittlungsarchitektur und einem gemeinsamen Führungsverständnis, in das Sicherheitsprogramm verankert.

**Organisation**

Mithilfe einer Problem- und Ursachenanalyse werden Ziele gesetzt. Aufgrund von wissenschaftlichen Recherchen und der Einbeziehung von Fachkräften können wirksame Maßnahmen entwickelt werden. Ein Konzept kann erstellt werden.

**Planung**

Die Sicherheitslage wird unter Einbeziehung externer Akteure und Fachpersonal der eigenen Behörde mittels Erhebung qualitativer und quantitativer Daten erfasst. Dadurch werden Problembereiche identifiziert. Die Rolle der Polizei Oberhausen und die Rolle des Sicherheitsprogramms sind klar definiert.

Der Verfasserin ist bewusst, dass aufgrund von unvorhersehbaren Geschehnissen oder mangelnden Ressourcen nicht in allen Prozessabschnitten ein Optimalzustand erreicht werden kann. Dennoch möchte sie an den Leser appellieren, seine bisherige Vorgehensweise sowie seine Rolle kritisch zu reflektieren. In Teilbereichen kann es sich als sinnvoll erweisen, den üblichen Weg zu verlassen und eine neue methodische Vorgehensweise zu entwickeln. Denn so können möglicherweise die Effektivität und die Effizienz in gewissen Bereichen erhöht und Lösungen im nachhaltigen Sinne erreicht werden.

6 Quellen

6.1 Literaturverzeichnis

Altmann, Robert; Berndt, Günter Grundlagen kooperativer Führung. 3. Auflage, Lübeck 1992

Barthel, Christian; Heidemann, Dirk KFS 2.0 – ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems. In: DIE POLIZEI, Münster 2013; Im Internet: http://blog.dhpol.de/wp-content/uploads/2013/05/6236_PO_ABH_13_0014_NOK.pdf

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: Bogner Alexander; Littig, Beate; Menz Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 4. Auflage, Wiesbaden 2010

Bundesministerium des Innern Zweiter Periodischer Sicherheitsbericht. Berlin 2006

Christe-Zeyse, Jochen Mach dir ein Bild! Was uns Zahlen, Daten und Fakten nicht erzählen. In: Die Polizei. Heft 3/2005, S. 78-82

Christe-Zeyse, Jochen Wissen, wo's lang gehen soll. Strategisches Denken für das mittlere Management. In: Die Polizei. Heft 2/2006, S. 57-65

Chrobok, Ulli (Tangram Consulting Leverkusen) Was ist situatives Führen? Im Internet: http://www.tangram-consulting.de/Was_ist_situatives_Fuehren.pdf (23.12.2013)

Deeg, Jürgen; Küpers, Wendelin; Weibler, Jürgen Integrale Steuerung von Organisationen. München 2010

Diekmann, Andreas Empirische Sozialforschung. Grundlage, Methoden, Anwendungen. 6. Auflage, Hamburg 2012

European Forum for Urban Safety (EFUS) Leitfaden für lokale Sicherheitsanalysen. Ein Handbuch der internationalen Praxis. Paris 2007

Feltes, Thomas Polizeiliches Alltagshandeln. In: Kaiser, Günter; Kury Helmut; Albrecht, Hans-Jörg: Kriminologische Forschung in den 80er Jahren. Projektberichte aus der Bundesrepublik Deutschland. Freiburg im Breisgau 1988

Feltes, Thomas Wer oder was beeinflusst die polizeiliche Aufklärungsquote? In: Kriminalistik 2009

Fridrich, Christian Leitfadeninterview und qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring im Rahmen der qualitativen Sozialforschung. In: Fridrich, Christian; Heissenberger, Margit; Paseka, Angelika (Hrsg.): Forschungsperspektiven. Band 1, Wien 2009

Gläser, Jochen; Laudel, Grit Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden 2010

Haberfellner, Christian Der Managementkreislauf. Eine Einführung. 2006, Im°Internet:

http://www.lvh.it/lvhPortal/Download.po?ctx=102&lid=de_DE&did=1143467282&sid=1143466049&cid=... (28.12.2013)

Heinze, Thomas Qualitative Sozialforschung: Erfahrungen, Probleme und Perspektiven. München/Wien 2001

Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4. Auflage, Stuttgart 2005

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen Arbeitsheft
"Steuerung und Führung Polizei NRW", 2003

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen Grundsätze für
Zusammenarbeit und Führung. Düsseldorf 2004

Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) Das neue Steuerungsmodell.
Begründungen. Konturen. Umsetzungen. KGSt-Bericht Nr. 5/93

Landespräventionsrat Niedersachsen (Hrsg.): Clarke, Ronald V; Eck,
John: Der Weg zur Problemlösung durch Kriminalitätsanalyse. In 55 kleinen
Schritten, Hannover 2007

Mayring Philipp Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11.
Auflage, Weinheim/Basel 2010

Mokros, Reinhard Grundlagen der Polizeiorganisation in NRW - Teil 1. In:
Polizei. Studium. Praxis. Fachzeitschrift für Studierende. Heft 3/2013

Mokros, Reinhard Polizeiforschung für Studium und Praxis. Hilden 2009

Programm Polizeiliche Kriminalprävention (Hrsg.) Qualitätssicherung in
der Polizeiarbeit. Arbeitshilfe für Planung, Durchführung und Bewertung von
Projekten. Stuttgart 2009

Reuter, Manfred Modernisierung der Landesverwaltung. Eine
Implementationsstudie am Beispiel der Polizei Nordrhein-Westfalen (NRW).
Fernuniversität Hagen 2007

Ritsert, Rolf; Vera, Antonio (Hrsg.) Polizei und Management.
Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, Band 1, Münster 2011

Ritsert, Rolf Zum Beitrag der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre in der Polizei. Entwicklungslinien und Perspektiven. In: Polizei und Wissenschaft., Ausgabe 4/2005, S. 40-51

Röhrig, Andreas Wirkungsorientiertes Controlling im politisch-administrativen System. Unter Berücksichtigung der Gestaltungsmöglichkeiten von öffentlichen Verwaltungen. Frankfurt am Main 2008

Schmidt-Grunert, Marianne (Hrsg.) Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode. 2. Auflage, Freiburg 2004

Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (Hrsg.) Programm Innere Sicherheit. Fortschreibung 2008/2009. Potsdam 2009

Steiner, Angela Sind PolizistInnen die besseren Forscher im Forschungsfeld "Polizei"? In: Feltes, Thomas: Polizeiwissenschaft: Von der Praxis zur Theorie. Frankfurt 2011

Stigler, Hubert; Felbinger, Günter Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In: Stigler, Hubert; Reicher, Hannelore (Hrsg.): Praxisbuch Empirische Sozialforschung. 2. Auflage, Innsbruck 2012

Vester, Frederic Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. 6. Auflage, München, 2007

Wehe, Dieter Controlling in der Polizei. Grundverständnis, Umsetzung und Perspektiven aus der Sicht des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen. In: Christe-Zeyse, Jochen (Hrsg.): Modernes Management in der deutschen Polizei. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Frankfurt am Main 2005

6.2 Sonstiges Quellenverzeichnis

Quellen, die als Verschlussache (Verschlussache - Nur für den Dienstgebrauch; VS - NfD) eingestuft sind, werden als solche gekennzeichnet. Diese Quellen können über das Intranet oder über den Leitungsstab des PP Oberhausen eingesehen werden. Alle weiteren Quellen sind der Arbeit in Form einer CD-ROM beigelegt.

6.2.1 Dokumente des PP Oberhausen

30.11.2001, - VL 2.1 - 1912 -, Dienstanweisung zum Zielvereinbarungsverfahren

11.02.2008, Sicherheitsanalyse zur Strategieentwicklung PP Oberhausen 2008-2010

21.10.2008, - Leitungsstab - 59.03.02 -, Dokumentation des Strategieentwicklungsprozesses beim PP Oberhausen 2007/2008

05.2012, Konzept zur Bekämpfung von Wohnungseinbrüchen im Bereich des PP Oberhausen (VS - NfD); über den Leitungsstab einsehbar

29.06.2012, - Leitungsstab - 59.03.02 -, Sicherheitsprogramm 2008-2012, „Sicher leben in Oberhausen“, Version 6.4

08.11.2012, - Leitungsstab - 59.03.02 -, Analyseergebnis zur strategischen Schwerpunktsetzung 2013-2017, „Sicher leben in Oberhausen“

11.01.2013, - ZA 1.1-58.08.04-, Dienstanweisung zum behördlichen Besprechungswesen beim Polizeipräsidium Oberhausen

15.03.2013, Sicherheitsprogramm 2013-2017, „Sicher leben in Oberhausen“, Version 1.0

15.03.2013, Konzept zur Bekämpfung des Taschendiebstahls (VS - NfD)

15.03.2013, Konzept zur Bekämpfung des Wohnungseinbruchs (VS - NfD)

01.04.2013, Direktion K - 62.16.03 -, Rahmenbefehl zur Bekämpfung des Taschendiebstahls (VS - NfD)

01.04.2013, Direktion K - 62.16.03 -, Rahmenbefehl zur Bekämpfung des Wohnungseinbruchs (VS - NfD)

09.08.2013, Organigramm des PP Oberhausen

6.2.2 Sonstige polizeiliche Quellen

04.02.2011, Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen: Bekämpfung des Wohnungseinbruchsdiebstahls in Nordrhein-Westfalen (VS - NfD)

07.2011, Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen: Bekämpfung von Taschendiebstahlbanden in Nordrhein-Westfalen (VS - NfD)

07.02.2013, Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste: Jahresgespräch - Führungsfeedback - Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) Leitfaden

A. Anlage 1 - Auswertung der Interviews

Was verstehen Sie unter dem Begriff Sicherheit?			
Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit ist das Gegenteil von Kriminalität • Sicherheit ist objektiv messbar an den Kriminalitätszahlen • Sicherheitsgefühl; subjektive Sicherheit • Sicherheitsgefühl und Fallzahlen müssen nicht übereinstimmen (0-1. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit hat zwei Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit ist ein Gefühl, welches vom Bürger ausgeht; bezieht sich auf Sicherheit an Örtlichkeiten und auf Gefahren im Bereich Verkehr und Kriminalität - Feststehende Fakten, wie die Anzahl von Straftaten o. Verkehrsunfälle (0-1. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet wenige Verkehrsunfälle, wenige bzw. keine Einbrüche (0-1. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit kann am Sicherheitsgefühl festgemacht werden • Das Gefühl kann mit dienstlichen Erfahrungen verglichen werden, da Wissen über Brennpunkte vorhanden ist • Abgleich mit Statistiken (0- 2. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem Begriff Sicherheit werden Empfindungen und Gefühle verbunden d. h. man muss keine Angst vor negativen Ereignissen haben (zwischen Anpöbeln, ungutes Gefühl und tatsächlich Opfer einer Straftat zu werden) • Unterscheidung zwischen objektiver und subjektiver Sicherheit (0-1. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet, dass Leib und Leben unangetastet bleiben • Eigentum und Güter werden vor Diebstahl und Zerstörung verschont (0-1. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet, dass man sein Handeln so gestalten kann, dass man nicht von Anderen beeinträchtigt wird (in Hinblick auf Straftaten) (0-1. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit ist allumfassend: Straßenverkehr, Vorbeugung von Kriminalität (0-2. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit ist eine Motivation in der Gesellschaft; die Menschen streben danach, dass es ihnen gut geht (0-1. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Brennpunkte und Fallhäufungszahlen • Sicherheit ist ein Begriff, der in das Gefühl hinein geht: man kann auf die Straße gehen ohne Angst zu haben Opfer einer Straftat zu werden • Unter Sicherheit kann man zusammenfassen, dass Vermögen, Werte, Leben Gesundheit unbeeinträchtigt bleiben • Sicherheit ist ein allumfassender Begriff • Der eigene Sicherheitsbegriff ist ein Anderer als bspw. der eines Kindes (0-2. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet Schutz vor Straftaten • Sicherheit steht aber auch im Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlfühlen • Sehr umfassender Begriff (0-1. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet, dass man sich in seinem privaten Umfeld bewegen kann ohne Angst zu haben, dass eine Person mit krimineller Absicht in die Intimsphäre eindringt • Für die Polizei ist wichtig, dass die Bürger so weit geschützt werden, dass ihre Privatsphäre nicht durch Kriminelle durchdrungen wird • Sicherheit ist eine subjektive Geschichte (0-1. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit ist eine Situation in der man nicht von anderen Menschen bedroht wird; man kann sich frei bewegen und muss nichts befürchten • Sicherheit ist nicht auf Straftaten begrenzt, bspw. gibt es auch finanzielle Sicherheit (0-1. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet, dass man sich in seinem privaten Umfeld wohlfühlt und keine Angst vor Kriminalität haben muss, kann aber auch Gesundheit etc. betreffen. • Aus polizeilicher Sicht: bspw. gibt es Brennpunkte; Bereich Straßenverkehr (0-1. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Sicherheit, d. h. keine Bedrohungen in Hinblick auf Straftaten, Unfälle, etc. und das Sicherheitsgefühl (0-1. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit ist wenn man von Punkt A nach Punkt B kommt ohne dass etwas passiert; im Bereich von Straftaten, aber auch Straßenverkehr (0-1. Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> • Für Oberhausen bedeutet Sicherheit: <ul style="list-style-type: none"> - geringe Fallzahlen (objektive Sicherheitslage), - ein hohes Sicherheitsgefühl der Bevölkerung (subjektive Sicherheitslage) (0-3. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung zwischen objektiver (Fallzahlen) und subjektiver Sicherheit (Sicherheitsempfinden des Bürgers) • Begriff Sicherheit wird auch mit Ordnungsamt und Feuerwehr in Verbindung gebracht (0-1. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Sicherheit bezieht sich auf Fallzahlen; Gewährleistet Vergleichbarkeit • Subjektive Sicherheit bezieht sich auf Empfindungen; kann mit guten Aufklärungsquoten alleine nicht verbessert werden; hängt mit Öffentlichkeitsarbeit (0-1. Min.) 	20	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit bedeutet, dass man nicht ständig die Angst hat, Opfer von Straftaten zu werden (0-1. Min.)

Wie würden Sie die örtliche Sicherheitslage analysieren?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> Der Ansatz der Leitungsstabes ist sinnvoll: objektive Kriminalität messen Erhebung des Sicherheitsgefühls (Bürgerbefragung) (0-2. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> Bürgerbefragung Statistiken (1-2. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> Statistiken auswerten; jedoch sind diese alleine nicht aussagekräftig Örtlichkeiten/Brennpunkte und zeitliche Schwerpunkte müssen herausgearbeitet werden Zahlen müssen durch den Leitungsstab interpretiert werden Bürgerbefragung ist kein „Muss“ (1-3. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> Bürgerbefragung; Abgleich Sicherheitsgefühl und Brennpunkte Statistiken Dienstliche Erfahrungen (2-5. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> Befragungen durchführen Analyse der objektiven Daten; Brennpunkte identifizieren (1. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> Sicherheitsgefühl an gewissen Örtlichkeiten feststellen Auswertung von Statistiken: Wo finden Straftaten statt? Welche Art von Straftaten? Durch welche Bevölkerungsgruppen werden Straftaten begangen? (0-1. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> Informationen bezüglich einzelner Delikte einholen und auswerten Aufgrund zeitlicher Dringlichkeit muss vor Auswertung der Statistiken teilweise gehandelt werden Für die interviewte Person sind immer zwei Zahlen wichtig: Fallzahlen und Aufklärungsquote (0-3. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> Oberhausen ist auf einem guten Weg; Auswertung von Statistiken An die Öffentlichkeit gehen → eine Bürgerbefragung durchführen Vorgaben vom Innenministerium und die Politik spielen eine Rolle(1-4. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandenes Zahlenmaterial analysieren Erhebungen der Bedürfnisse und Stimmungen der Bürger Weitere Experten in diesem Bereich sind die Polizisten, die unterwegs sind → Erhebungsweise ist aber noch nicht klar; vermutlich über die Dienstgruppenleiter berichten lassen, Erfahrungsberichte sammeln Andere Institutionen arbeiten jeweils nur für sich, ein strukturiertes Zusammenarbeiten gibt es nicht (außer im Bereich des Fußballs) Ein SiPro alleine für die Polizei ist nicht ausreichend, weil viele Akteure für die Herstellung der Sicherheit zuständig sind → strukturiertes Arbeiten wäre möglich, wenn man hingucken würden (0-7.Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> Ausgewählte Leute befragen, um einen repräsentativen Querschnitt zu bekommen Zunächst muss Begriff der „Sicherheit“ definiert werden Fallzahlen Befragung der Kollegen auf der Wache, Sachbearbeiter (2-7. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> Statistiken auswerten Befragungen von anderen Stellen (beispielsweise im Zusammenhang mit Sicherheitskonferenzen) Keine komplette Bürgerbefragung, sondern einzelne Gruppen mit einbeziehen (beispielsweise ältere Mitbürger, Bürger mit Migrationshintergrund, etc.) Vorbeugung mit einbeziehen, da diese Kontakte zu anderen Behörden pflegen; dort könnten Stimmungen abgefragt werden; man bekommt zwar kein repräsentatives Bild, aber man bekommt zusätzliche Bilder, die die Statistik abrunden Es könnten in Zusammenhang mit Vorträgen im Bereich der Vorbeugung Bürger befragt werden (beispielsweise mit einem Fragebogen) Interviewte Person wurde selbst nicht an dem Prozess der Analyse der örtlichen Sicherheitslage beteiligt; eine persönliche Einbeziehung wäre aber auch nur in kleinen Teilbereichen sinnvoll Dunkelfeldforschung seitens der Polizei schwierig externe Institutionen müssten mit einbezogen werden; dies würde jedoch Kosten hervorrufen (1-8. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> Rückgriff auf die jährlichen Statistiken vom Ministerium und auf Grundlage dessen prüfen, in welchem Bereich Aktionsbedarf besteht Berücksichtigung politischer Interessen Berücksichtigung von Kapazitäten (Was kann ich leisten?) Keine Bürgerbefragung, aber Berücksichtigung der öffentlichen Berichterstattung, da dies Auswirkung auf das subj. Sicherheitsgefühl hat (2-4. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung wie der hiesige Leitungsstab: Problemfelder identifizieren, darüber hinaus Entwicklungen und Phänomene beobachten, wie beispielsweise Zuzug, Verkehrsströme, Bau von Einkaufszentren Bisherige Arbeit in Oberhausen bezieht sich hauptsächlich auf Statistiken, Experteninterviews könnten aber auch mal durchgeführt werden; dies ist Oberhausen bisher noch fremd; damit weitere Phänomene und gesellschaftliche Entwicklungen erkannt werden, muss sich die Behörde breiter aufstellen 	9	<ul style="list-style-type: none"> Repräsentative Befragung der betroffenen Bürger SiPro anhand von Fallzahlen entwickeln ist möglich, aber an erster Stelle sollte der Bürger stehen Auch externe Statistiken mit einbeziehen, beispielsweise von der Stadt Oberhausen, Feuerwehr (1-3. Min.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Möglicherweise könnten Menschen aus einer anderen fachlichen Perspektive heraus befragt werden • Aufgrund von Abhängigkeiten werden beispielsweise Bürgerbefragungen nicht durchgeführt; mit eigenem Personal nicht möglich • Polizeiliches Denken ist nicht interdisziplinär, sondern sehr von polizeilichen Strukturen geprägt; in diesem Bereich besteht Verbesserungspotenzial, da Entwicklungen im Bereich der Sicherheit nicht alleine Aufgabe der Polizei sind (0-13. Min.) 		
16	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Erhebung der obj. Sicherheitslage müssen Statistiken ausgewertet werden • Erhebungen im Bereich des subjektiven Sicherheitsgefühls wären wichtig, allerdings sind Erhebungen in diesem Bereich sehr aufwendig, sodass eine Beschränkung auf die objektive Sicherheitslage für das PP Oberhausen im Bereich der Entwicklung des Sicherheitsprogramms ausreichend ist (Kosten-Nutzen-Abwägung) (0-3. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlen im IGVP auswerten (wo, was, wann passiert ist) • Unfallbrennpunktarten und Deliktartenbrennpunktarten wichtig → sehen ist besser als lesen; zielgerichtetes Arbeiten möglich • Statistiken können auch falsches Bild abgeben • Persönliche Faktoren/persönliche Wahrnehmung von Delikts-/Unfallhäufungen spielen eine Rolle (1-4.Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sicherheitsanalyse, welche 2007 im PP Oberhausen durchgeführt wurde, ist sehr komplex; berücksichtigte neben den Zahlen im Bereich der Direktionen auch beispielsweise Auswirkungen auf die Entwicklung der Stadt; es wurde eine Bürgerbefragung durchgeführt, welche Brennpunkte und Angsträume identifizierte • Die Relevanz von Bürgerbefragungen auf das örtliche SiPro ist relativ unbedeutend • Sicherheit und Kriminalitätsgeschehen wird aber nicht nur alleine von Polizei beeinflusst • Externe Behörden werden an Konzepterstellung beteiligt • Beteiligung anderer Behörden im Bereich des Themas SiPro ist grundsätzlich sinnvoll • Netzwerkarbeit ist bei der Polizei immer noch ein Verweissystem • Netzwerkarbeit könnte mehr in ein SiPro integriert werden; die Sicherheitskonferenz ist bisher eher ein „zahnloser Tiger“ gewesen • Externe Behörden verstehen häufig nicht, dass polizeiliche Probleme auch ihre Probleme sind; wünschenswert wäre, dass andere Institutionen Problembereiche auch selbst identifizieren und nicht von der Polizei vorgelegt bekommen • Mitarbeiter können auch einen sinnvollen Beitrag zum Prozess Sicherheitsanalyse und Problemidentifizierung leisten; dabei reicht nicht die Einbeziehung der Führungsstellen, sondern es müssten auch Kommissariatsleiter mit einbezogen werden; dies wird häufig aus Bequemlichkeit (hoch bemessener Arbeitsaufwand) und aufgrund verminderter Bedeutung in verschiedenen Dienststellen nicht getan (3-30. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Fallzahlen Probleme identifizieren • Hinzuziehung von externen Statistiken erscheint sinnvoll • Infrastrukturdaten erscheinen ebenfalls sinnvoll (1-3. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Zeitmangel wäre eine Auswertung der objektiven Daten sinnvoll • Eine Bürgerbefragung wäre ebenfalls sinnvoll, wenn genug Zeit vorhanden wäre • Es würde auch Sinn machen in diesem Prozess andere Behörden aus der Vergleichsgruppe mit einzubeziehen • Experteninterviews würden Sinn machen, wenn genügend Zeit vorhanden wäre; ferner würde dem Prozess der Konzeptentwicklung mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden; insgesamt würde bei vorhandener Zeit gründlicher vorgegangen werden; dennoch muss berücksichtigt werden, dass es regelmäßig zu unvorhergesehenen Ereignissen kommt • Interne Mitarbeiter sollten, wenn überhaupt, nur in einem kleinen Kreis mit einbezogen werden, da die Findung eines Konsens sonst erschwert bzw. nicht möglich wäre • Im operativen Bereich bzw. bei der Entwicklung von Maßnahmen macht die Einbeziehung der Mitarbeiter Sinn • Bottom-up ist häufig nicht möglich (1-10. Min.) 	20	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen der Basis einholen (Sachbearbeiter, Beamte des Wachdienstes) • Danach diese Informationen objektive Daten gegenüberstellen • Einzelne Bürger können einen Beitrag leisten sowie Sportvereine, Nachbarschaften, Ordnungsamt (0-2. Min.)

Wer kann Probleme im Bereich der Sicherheit identifizieren?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Objektive Kriminalität wird durch den Leitungsstab identifiziert oder festgestellt - Basis sollte mit einbezogen werden; Mitarbeiter der Basis können sagen, ob Zahlen richtig gelesen werden - SiPro sollte im Idealfall im Dialog entstehen • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Akteure der Sicherheitskonferenz - Möglicherweise LKA oder Ministerien (2-6. Min.)- 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Eigentlich jeder, da jeder Polizist eine individuelle Wahrnehmung hat und Schwerpunkte erkennen kann - Auf Führungsebene, da diese Personen Zugang zu den Statistiken haben • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bürger (2-3. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Stadt Oberhausen beispielsweise Jugendamt, Präventiver Rat, Schulen (2-6. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Anhand von Statistiken Brennpunkte erkennen → Analyse - Mithilfe von Computerprogrammen Zahlen auswerten - Fallzahlen und Brennpunktsteckkarte - Sachbearbeiter sollen befragt werden um Zahlen zu erklären • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Externe Behörden müssen nicht mit einbezogen werden - Punktuell können Behörden der Vergleichsgruppe betrachtet werden (5-9. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Von der Philosophie her müsste der Bezirksdienst mit einbezogen werden, da der Kontakt zur Bevölkerung dort am größten ist - Zusammenführung von Zahlen kann durch den Leitungsstab geleistet werden - Es macht Sinn die Kommissariatsleiter mit einzubeziehen, der einzelne Sachbearbeiter nimmt immer nur ein kleines Teilstück seines Bereiches wahr (1-3. Min.) • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Ordnungsamt - Vernetzungen sind schon vorhanden: Präventiver Rat, Sicherheitskonferenzen, persönliche Kontakte zwischen Stadt und Polizei (3-4. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Fachkommissariate - Bezirksdienstbeamte - Streifenwagenbesatzungen - Neben Statistiken sollten auch diverse Kollegen befragt werden, da es eine Diskrepanz zwischen Zahlen der Statistik und subjektive Wahrnehmung der Kollegen geben wird • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bürger - Wach- und Sicherheitsdienste - Feuerwehr - ÖPNV (1-7. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Kriminalitätslage ist aus den Zahlen erkennbar - Unsicherheit der interviewten Person, ob noch andere Personen befragt werden sollen (3-4. Min.) • Außerhalb der Behörde 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Auswertung von Statistiken sind weniger wichtig - Polizisten befragen bspw. Kollegen von der Wache • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bürger → hat sehr große Bedeutung - Stadt, Gericht, Staatsanwaltschaft → diese Faktoren können theoretisch mit einbezogen werden, in der Praxis würde die interviewte Person es jedoch nicht tun (5-7. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Polizisten auf der Straße • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bürger - Andere Sicherheitsakteure (bspw. Stadt Oberhausen) (0-7. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Kollegen von der Wache - Sachbearbeiter • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bürger - Ordnungsamt, Gewerbeaufsicht, Feuerwehr (2-8. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - SiPro wird hauptsächlich vom Leitungsstab und Führungsstellen geschrieben - Bottom up und top down hat Beides seine Berechtigung - Fraglich ist, ob mit Beteiligung der Mitarbeiter ein anderes Ergebnis heraus kommen wäre - Verantwortung der Behördenleitung, welches die Top-Themen sind (13-17. Min.) • Außerhalb der Behörde 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Sind grundsätzlich strategische Entscheidungen, welche politischen Einflüssen unterliegen; die Arbeitsebene sollte nur im gewissen Maße mit einbezogen werden - Personeller Aufwand sollte berücksichtigt werden; gesellschaftspolitische Betrachtung • Außerhalb der Behörde <ul style="list-style-type: none"> - Bspw. LKA, andere Polizeibehörden in Hinblick auf verschiedene Thematiken (4-6. Min.)

16	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde - Konzentration auf die rein fachlich, polizeilichen Handlungsfelder - Behörde ist zunächst auf einem guten Weg, wenn sie sich auf ihre eigenen Erkenntnisse bezieht - Die Einbeziehung von vielen Mitarbeitern in den Prozess der Analyse bzw. Problemidentifikation erschwert die Arbeit (3-8. Min.) - Eine breite Beteiligung der Mitarbeiter muss nicht sein, da ein SiPro auf objektiven Daten beruhend ausreichend ist - Eine breite Beteiligung bei der Konzepterstellung wäre jedoch wünschenswert; die Konzeptumsetzung ist erfolgreicher, wenn Mitarbeiter bzw. operative Kräfte an der Erstellung beteiligt werden (21-26. Min.) • Außerhalb der Behörde - Andere Institutionen können ebenfalls die Sicherheitslage analysieren und Problemfelder identifizieren; fraglich ist aber, ob das für die polizeilichen Handlungsfelder Relevanz entfaltet; Themen sollten jedoch an andere Institutionen kommuniziert werden, damit möglicherweise an „Stellschrauben“ gedreht werden kann - Das Produzieren von Sicherheit ist eine gesamtstaatliche Aufgabe; jede Institution hat ihre Aufgabenfelder, die sie bedienen muss; es gibt mich Sicherheit auch Schnittmengen - Netzwerkarbeit macht Sinn um Themenfelder zu bearbeiten, dies geschieht jedoch, wenn Themen bereits feststehen (3-8. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde - Polizei mit ihren Statistiken - Mitarbeiter an der Basis sollten befragt werden • Außerhalb der Behörde - Gemeinden, da Wissen über Probleme vorhanden ist - Bürger (3- 6. Min.)
		10	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde - Informationen kommen von vielen Stellen und müssen an einer Stelle gefiltert werden • Außerhalb der Behörde - Bspw. Schulen, ältere Leute, aber auch Rettungsdienste, Staatsanwaltschaft, Medien; nur durch Kommunikation der Akteure können Problemfelder beseitigt werden(4-11. Min.)
		19	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde - Leitungsstab - Bezirksdienstbeamte könnten möglicherweise Angaben zum Sicherheitsgefühl oder Brennpunkten in ihrem Bezirk machen; ergibt sich nicht zwingend aus den Statistiken • Außerhalb der Behörde - Einwohnermeldeamt - Ordnungsamt (3-5. Min.)
		20	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Behörde - Mitglieder der Dienstgruppe - Sachbearbeiter innerhalb der Kommissariate • Außerhalb der Behörde - Bürger - Sportvereine - Nachbarschaften - Stadt Oberhausen (0-2. Min.)

Was fällt Ihnen zu dem Begriff Sicherheitsprogramm ein?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • Früher hat das Ministerium keine Vorgaben gemacht • Das SiPro ist immer im Wandel • Ministerium hat schließlich Vorgaben im Bereich der Fachstrategie gemacht • Behörde entwickelt eine Behördenstrategie, weil die Fachstrategie nicht alle örtlichen Probleme aufgreift • Landesweites Ranking → Bildung von Vergleichsgruppen, da nicht alle Behörden miteinander vergleichbar sind (8-10. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Ohne weitere Anregungen keine spontanen Einfälle zu dem Begriff • SiPro bezieht sich auf verschiedene Bereiche: Bereich Verkehr und Kriminalität • Angsträume beziehen sich auf den Bereich Kriminalität bspw. Hauptbahnhof • Senkung der Unfallzahlen und der Unfalldoten im Bereich Verkehr beispielsweise Bekämpfung von Fahren unter Alkohol- oder Drogeneinfluss, Geschwindigkeit und Handyverstöße(3-5.Min)
7	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro beinhaltet Ziele → diese werden durch den Leitungsstab und die Leitungskonferenz festgelegt • Problembereiche werden aufgrund einer Analyse identifiziert • Daraufhin wird über Lösungswege nachgedacht und entsprechende Ziele formuliert (7. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Behördenziele (10. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • Der Begriff der „Kennzahlen“ wird mit dem SiPro in Verbindung gebracht • Problemidentifizierung • Viele Arbeitsgruppen • Viel Zeit in der man versucht Dinge zu schreiben und zu objektivieren, welche eigentlich Steuerungsinstrument sein sollen; in den letzten Jahren hat sich die Organisation Polizei faktisch nicht geändert; man hat jedoch mehr Leute, die darüber reden (5-6. Min.) • Grundsätzlich sollte die Entwicklung des SiPro mal ein top- down/bottom- up- Prozess sein, wird jedoch nicht als solcher empfunden; vorliegend handelt es sich um einen klassischen top-down-Prozess (10. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemein nicht viel • Es ist bekannt, dass es Behördenziele gibt (7-8. Min)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlen bzw. Ziele werden vorgegeben, die erreicht werden sollen (6. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> • OB hat ein SiPro • Jede Behörde des Landes NRW hat ein SiPro; Programme ähneln sich sehr • SiPro in OB gibt es schon mehrere Jahre, seit ca. 10 Jahren • Behördenleitung bestimmt nach Auswertung, Analyse, Kommunikation und Austausch mit Fachdienststellen was im SiPro steht; danach wird es zur Prüfung und Genehmigung an das IM gesteuert • SiPro umfasst überwiegend die Bereiche Kriminalitätsbekämpfung und Straßenverkehr, welche aufgeteilt sind in GE, V und K (10-13. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung durch die Behördenleitung • Es gibt Kernaufgaben innerhalb der verschiedenen Direktionen, daraus werden Ziele abgeleitet: bspw. Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl • Verknüpfung der Ziele mit den Ressourcen • Quartalsweise Bilanzierung • Festschreibung auf fünf Jahre (10-11. Min.) • SiPro spiegelt die durch Zahlen, Daten und Fakten erhobene Sicherheitssituation wieder; es spiegelt jedoch nicht einmal den Hauch der sicherheitsrelevanten Situation wieder (bspw. das Dunkelfeld wird nicht berücksichtigt) • Fraglich ist, was das Zahlenwerk bringt, da nur an den sichtbaren Faktoren operiert wird • Fraglich ist auch, ob die reine Auswertung des Leitungsstabes, aufgrund der fehlenden operativen Erfahrung und dem sehr theoretischen Bezug, sinnvoll ist • Eigenes Gefühl sagt, wo die Probleme liegen; dafür sind keine Zahlen notwendig • Auch wenn Behördenstrategie mit Ressourcen gekoppelt wird, bestehen Zweifel hinsichtlich des erwünschten Erfolges (29-34. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Kampagne „Riegel vor“ im Bereich Wohnungseinbruch • Im Bereich Verkehr die Kennzahlen Geschwindigkeit, Gurt, Alkohol, Drogen • Verminderung der Gewaltdelikte (8-9. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Allgemeinen fällt nichts ein, da immer nur mit dem PP Oberhausen beschäftigt (8. Min.) 	8	

15	<ul style="list-style-type: none"> Schwerpunktsetzung der Behördenziele (wo gehen Personal- und Haushaltsmittel hin)(17. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> Allgemein fällt die Aktion „Riegel vor“ ein Bundesweiter Blitzmarathon Mit dem Begriff werden Sachen verbunden, die von der Polizei bzw. vom IM gesteuert werden (6-7. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> SiPro bezeichnet ein Instrument, was das Neue Steuerungsmodell abgelöst hat Behörden sollen stärker in die Pflicht genommen werden; Entwicklung von behördenstrategischen Ziele um örtlichen Besonderheiten gerecht zu werden SiPro wurden im Zuge des Regierungswechsels umgesetzt (8-11. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> In einem SiPro macht man sich Gedanken, was man für Schwerpunkte setzt (12. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> SiPro sind mindestens auf ein Jahr ausgelegt Es gibt fachstrategische Ziele, welche vom Land vorgegeben werden Weiterhin gibt es Behördenschwerpunkte bzw. die Behördenziele (10-11. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> SiPro beschreiben Bereiche, welche für die Polizei von besonderer Bedeutung sind, da sie Aufmerksamkeit benötigen Durch Konzepte sollen bestimmte Problembereiche beseitigt werden Unsicherheit vorhanden, ob jede Behörde ein SiPro hat (6-7. Min.) Dauer des Ablaufs eines Sipro ist nicht bekannt (8. Min.)
		20	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau des SiPro ist nicht bekannt (3. Min.)

Sind die Begriffe Behördenstrategie und Fachstrategie bekannt?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> Fachstrategien sind festgelegte Kennzahlen des Ministeriums, hauptsächlich im Bereich Kriminalität Behördenstrategie befasst sich mit den speziellen Problemen der Stadt (10-11. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> Nein (5. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie ist auf die Behörde bezogen Fachstrategie wird vom Land vorgegeben, bspw. der Blitzmarathon Teilweise sind fachstrategische und behördenstrategische Ziele identisch Fachstrategie ist der obere Teil und die Behördenstrategie gliedert sich darunter (7-8. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> Nein, die Unterscheidung ist nicht bekannt (13. Min.) Fachstrategie wird vermittelt, aber nicht unbedingt als Teil des Sicherheitsprogramms (35-39. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> Fachstrategie ist das, was die einzelnen Kommissariate entwickeln Behördenstrategie bedeutet, dass man die politische Ausrichtung so haben möchte, dass man möglichst erfolgreich arbeitet (10-11. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie ist bekannt (s.o) Fachstrategie ist nicht bekannt (9. Min.) Ziele werden z. T. vermittelt, aber nicht als Teil des Sicherheitsprogramms; Fachstrategie ist zum Teil Mittel zum Zweck (27-30. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie beschreibt die Ziele Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl Fachstrategie beschreibt bspw. Kennzahlen wie die Anzahl der ED-Behandlungen; diese werden vermutlich von der Leiko festgelegt (7-8. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> Fachstrategie ist etwas, was der IM parallel zu den Sicherheitsprogrammen der Behörde als oberste Landesbehörde vorgibt und dann in das SiPro integriert wird; mit entsprechender Aufgabenzuweisung in den genannten Bereichen Fachstrategie und Behördenstrategie ergänzen einander (13-14. Min.) Behördenstrategie und Fachstrategie wird durch die interviewte Person vermischt (15-16. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> Behörde (Leitungsstab, Leiko) identifiziert strategische Ziele Fachstrategie sind die Zahlen, die erhoben werden und deren Zielerreichung Es gibt fachstrategische Ziele auf Landesebene und runter gebrochene Ziele bis auf die Behörde Oberhausen (11-12. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie bezeichnet die Oberbegriffe, die von der Behörde, nach Überprüfung und Verifizierung der Vorjahreszahlen, vereinbart werden; dient der Problemidentifizierung und Zielüberprüfung Fachstrategie sind die runter gebrochenen Sachen auf die einzelnen Dezernate (9. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> Definition fällt schwer Behördenstrategie geht von der Behörde aus Mit der Fachstrategie sind die Bereiche GE und K gemeint (12-13. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategische Ziele sind bekannt (s. u.) Fachstrategie bedeutet, dass diejenigen mit der professionellen Kompetenz, dass die ein Konzept entwickeln müssen, um das Problem anzugehen Die Fachstrategie wird durch die Abteilungen festgelegt (12-13. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> Zu dem Verhältnis Behördenstrategie und Fachstrategie gibt es unterschiedliche Auffassungen Nach eigener Auffassung gehen die Behördenziele der Fachstrategie vor, da diese Ziele auf die lokale Situation angepasst werden Die Fachstrategie gilt für alle Behörden (17-18. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> Begriffe wurden schon mal gehört, können aber nicht genau erklärt werden (7- 8. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie steht im Vordergrund Fachstrategie muss dennoch berücksichtigt werden Fachstrategie und Behördenstrategie können aber auch gleiche Ziele beschreiben (11-13. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> Über die Begriffe hat die Person noch nicht nachgedacht (13. Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> Begriffe Behördenstrategie und Fachstrategie sind nicht eindeutig geklärt Auch innerhalb der Behörde gibt es unterschiedliche Ansichten In der Vergangenheit wurde die Bedeutung auch seitens des IM nicht richtig erläutert (63-66. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> Behördenstrategie ist bekannt, Fachstrategie jedoch nicht Behördenstrategie bedeutet, dass (wahrscheinlich) der Leitungsstab bestimmt, wie die Behördenstrategie für den Zeitraum des Ablaufs des SiPro aussehen soll; Problembereiche, die man verstärkt bekämpft (7-8. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> Die Fachstrategie wird vom Land vorgegeben Die Behördenziele werden von den einzelnen Behörden bestimmt Die Behördenstrategie hat Priorität vor der Fachstrategie (10-12. Min.) 	20	<ul style="list-style-type: none"> Begriffe schon mal gehört, aber eine Definition ist nicht möglich (3-4. Min.)

Was wissen Sie über das Sicherheitsprogramm 2008-2012 und 2013-2017? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - zusätzlich zu den vorhandenen Zielen gab es den Schwerpunkt Verkehr: Gurt, Alkohol, Drogen • 2013-2017 - Momentan ist Wohnungseinbruch das Hauptziel, daneben gibt es noch den Taschendiebstahl - Fachstrategien sollen nicht außen vor gelassen werden - Behördenstrategie und Fachstrategie sollen im Idealfall gleichzeitig bedient werden, in der Realität geht es jedoch nicht - Der Schwerpunkt ist Wohnungseinbruch; bei einer Prioritätenabwägung hat dieser Vorrang • Veränderungen - Neu ist die Reduzierung auf die oben genannten Ziele - Schwerpunkt auf directionsübergreifende Ausrichtung - Die Schwerpunkte werden im Rahmen einer BAO bearbeitet; daraus resultiert das Gefühl, dass man gemeinsam an diesen Schwerpunkt arbeitet (11-16. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Nicht bekannt • 2013-2017 - Nicht bekannt • Veränderungen - Nicht bekannt (5. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Ziele waren: Wohnungseinbruch, junge Fahranfänger, möglicherweise Kinderunfälle; weiteres ist nicht bekannt (8-9. Min.) • 2013-2017 - Man hat kein Problem: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl wurden zu einem Problem gemacht - Für die Bekämpfung des Problems benötigt man Ressourcen → aufgrund dessen musste auch Personal aus der Direktion Verkehr abgegeben werden • Veränderungen - Das neue ist die Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung - Polizei kann jedoch nicht alles machen: durch die oben genannte Verknüpfung sind die Zahlen im Bereich der Ahndung von Verkehrsverstößen herunter gegangen; fraglich ist, welche Auswirkungen das auf das Lagebild hat (9- 12. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Altes SiPro ist nicht bekannt (14. Min.) • 2013-2017 - Bekämpfung des Wohnungseinbruchs (auf 5 Jahre angelegt) und Bekämpfung des Taschendiebstahls (auf 2 Jahre angelegt) • Veränderungen - Zusammenarbeit zwischen Direktionen hat sich verändert; directionsübergreifende Arbeit: man arbeitet zusammen an einem Ziel(10/15-16. Min.) - Sonstige Unterschiede altes/neues SiPro sind nicht bekannt (14. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Vier Hauptziele (11. Min.) • 2013-2017 - SiPro 2008-2012 wurde fortgeschrieben mit der Ausnahme, dass die Ziele reduziert worden sind - Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl sind behördenstrategische Ziele im Bereich K und im Bereich V ist es Geschwindigkeit (11-12. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Schwerpunkte im Bereich Verkehr: Alkohol, Drogen; hat sich aber mit den Jahren verschoben (8. Min.) • 2013-2017 - Behördenziele: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl (7. Min.) • Veränderungen - Es hat eine Reduzierung der Behördenziele stattgefunden (im alten SiPro 5 und jetzt nur noch 3) (8-9. Min.) - Directionsübergreifende Arbeit ist neu; Arbeit erfolgt im Aufbau einer BAO (9-10. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Fünf oder Sechs Behördenziele u. a. KFZ - Ziele für die Bereich GE, V, K - Für K KFZ-Delikte und Wohnungseinbruch (6-7. Min.) • 2013-2017 - Behördenstrategische Ziele: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl (7. Min.) • Veränderungen - Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung ist neu (9. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Altes SiPro ist nicht mehr bekannt; bestimmt waren gleiche behördenstrategischen Ziele vorhanden, möglicherweise auch mehr oder weniger; Fokus ist immer ähnlicher: Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrssicherheitsarbeit (14. Min.) • 2013-2017 - kann nicht ausgeführt werden • Veränderungen - Kein prägnanter Unterschied zum alten SiPro bekannt (14-16. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 	6	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012

	<ul style="list-style-type: none"> - Verkehr (Gurt, Drogen, Geschwindigkeit) - Kriminalität (Wohnungseinbruch) (12-13. Min.) • 2013-2017 - Ziele: Wohnungseinbruch, Taschendiebstahl (10-11. Min.) • Veränderungen - Reduktion der Ziele auf wesentliche Bausteine - Verknüpfung Ressourcenverteilung und Behördenstrategie (Kritik: Ressourcenauswirkung ist nicht transparent) (13-15. Min.) 		<ul style="list-style-type: none"> - Programm ist nicht genau bekannt, hat sich aber damals damit befasst - 2008 mit relativ wenigen Zielen gestartet (9. Min.) • 2013-2017 - Anzahl der Ziele hat sich erhöht - Ressourcen wurden im Bereich Wohnungseinbruch erhöht (9-11. Min.) • Veränderungen
14	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Viele Ziele vorhanden (10. Min.) - Es wurde differenziert/spezifisch erklärt, wie die Ziele erreicht werden sollen, beispielsweise durch ein Präsenzkonzzept (11-12. Min.) • 2013-2017 - Zwei Behördenziele: Wohnungseinbruchsdiebstahl und Taschendiebstahl - Andere Bereiche werden jedoch nicht außer Acht gelassen (8. Min.) • Veränderungen - Die Verknüpfung von Behördenstrategie und Personalverteilung ist neu, da das Projekt Personalverteilung erst neu entstanden ist (13-14. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Im alten SiPro gab es viele behördenstrategische Ziele (8. Min.) • 2013-2017 - Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl - Wohnungseinbruch ist höher anzusiedeln als der Taschendiebstahl • Veränderungen - Oberhausen nimmt eine innovative Stellung ein, da Reduzierung auf zwei behördenstrategische Ziele erfolgte; Kräfte werden in Form einer BAO gebündelt; Verantwortliche können abteilungsübergreifend auf andere Kräfte zugreifen; alle Kräfte arbeiten zusammen an einem Ziel (8-12. Min.)
15		9	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Keine Erinnerung in Hinblick auf das SiPro - In der Vergangenheit war Stärkung des subjektiven Sicherheitsgefühls ein Ziel (8-9. Min.) • 2013-2017 - Auch zu dem Programm kann nichts gesagt werden - Auch Nachfragen hinsichtlich der Behördenschwerpunkte wurde der Wohnungseinbruch benannt (8. Min.) • Veränderungen - Nicht bekannt (9- 10. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 • 2013-2017 - Behördenstrategische Ziele: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl • Veränderungen - Konzentration und nicht Reduktion auf zwei behördenstrategische Ziele - Verknüpfung von Behördenstrategie mit Personal (14-15. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Das Programm war ähnlich wie das jetzige Programm (17. Min.) • 2013-2017 - Aktuelle Behördenziele sind die Bekämpfung des Wohnungseinbruchs und des Taschendiebstahls - Im Bereich des Verkehrs sind es Geschwindigkeit, BTM/Drogen, Alkohol - Neben Behördenzielen sollen die anderen Bereiche aber auch bearbeitet werden (12-13. Min.) • Veränderungen - Nicht bekannt (17. Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - SiPro ist unter Beteiligung aller Führungskräfte des Hauses entstanden - Auch bei Fortschreibung des SiPro sollten die Kräfte beteiligt werden; möglicherweise ist jedoch vergessen worden, die Mitarbeiter weiter kontinuierlich zu beteiligen (31-36. Min.) • 2013-2017 • Veränderungen - Reduzierung auf zwei behördenstrategische Ziele führt dazu, dass manche Dienststellen sich nicht als Teil des SiPro verstehen (67-69. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Ist nicht bekannt, da Person noch nicht so lange in der Behörde ist (8. Min.) • 2013-2017 - Behördenstrategie: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl (8. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Die Behörde hatte mehrere behördenstrategische Ziele (12. Min.) • 2013-2017 - Behördenstrategische Ziele: Wohnungseinbruch und Taschendiebstahl (11. Min.) • Veränderungen - Reduzierung der behördenstrategischen Ziele (12-13. Min.) 	20	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2012 - Das SiPro ist nicht bekannt - 2012 ist „Riegel vor“ bekannt geworden (4. Min.) • 2013-2017 - Ziele sind nicht bekannt; Behörde beschäftigt sich jedoch intensiv mit der Bekämpfung von Wohnungseinbrüchen (4-5. Min.)

Brauchen wir überhaupt ein Sicherheitsprogramm/Für wen ist das Sicherheitsprogramm?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
11	<ul style="list-style-type: none"> Ein SiPro wird benötigt, da Personalentscheidungen Prioritätsentscheidungen sein müssen; die Polizei kann nicht aus dem Vollem schöpfen Das SiPro ist für jeden Mitarbeiter, da man als Mitarbeiter nur mit Prioritätenentscheidungen leben kann, wenn man diese auch nachvollziehen kann Zu 50 % ist das SiPro aber auch ein schlichtes Führungsinstrument und Politikum (6-9. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> Wenn es konsequent durchgeführt wird, dann macht es Sinne ein SiPro zu entwickeln Bestimmte Problembereiche benötigen eine besondere Aufmerksamkeit; nur mit Schwerpunktsetzung kann man in diesen Bereichen erfolgreich arbeiten; bedeutet Ressourcen entsprechend einzusetzen; trotz Schwerpunktsetzung können auch andere Bereiche berücksichtigt werden; ohne Scherpunktsetzung wird lediglich verwaltet und der Einfluss ist gering (13-17. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> SiPro dient dazu eine Richtung vorzugeben und Schwerpunkte zu setzen(8. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> Ein SiPro dient zur Vorbeugung von Straftaten SiPro dient zur Verbesserung bestimmter Arbeitsweisen Dem Gefühl entsprechend ist ein SiPro vermutlich für die ganze Behörde geschrieben; vom Kenntnisstand ist es jedoch eher für die Führungsebene, da SiPro nicht kommuniziert wird (9-12. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> Ein SiPro ist notwendig; zielorientiertes Arbeiten ist gut Das SiPro ist transparent bis zu den Leitern der Basisorganisationseinheiten (15-16. Min.) Interviewte Person fühlt sich selbst als Teil des SiPro (27-28. Min.) 	20	<ul style="list-style-type: none"> SiPro ist wichtig, weil Schwerpunkte mit Ressourcen verknüpft werden sollten SiPro sollte auch ein Instrument für den einzelnen Mitarbeiter sein, damit das Bewusstsein in bestimmten Problembereichen geschärft wird (6-7. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> Die Frage, ob ein SiPro gebraucht wird, möchte die interviewte Person nicht beantworten (14. Min.) Das SiPro ist für jeden Mitarbeiter der Behörde gedacht (von den Führungskräften wird das zumindest so gesehen, Mitarbeiter sind aber anderer Meinung) (14-15. Min.) Fühlt sich als kleiner Teil des SiPro (15. Min.) SiPro ist auch für den Bürger geschrieben (15- 16. Min.) 		
15	<ul style="list-style-type: none"> Die Polizei wird trotz Prioritätensetzung ihrem gesetzlichen Auftrag nachkommen Bestimmte Problembereiche benötigen jedoch besondere Aufmerksamkeit (18-22. Min.) Jeder Mitarbeiter ist Teil des SiPro (in unterschiedlicher Tiefe; Behördenziele sollten dennoch benannt werden können) Für die Führungsebene hat das SiPro jedoch eine andere Qualität; eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen ist zwingend erforderlich, auch unabhängig von dem Grad der Betroffenheit Das Erreichen von Kennzahlen steht für die Bedürfnisse der Bürger (23-28. Min.) Es ist kein SiPro der Behördenleitung, es ist ein SiPro der Behörde (39. Min.) 		
16	<ul style="list-style-type: none"> Fraglich ist, ob man eine aktive, proaktive und reaktive Polizei möchte Wenn man im Vorfeld tätig werden will und Entwicklungen beeinflussen möchte, dann geht dies nicht ohne Schwerpunktsetzung Ein SiPro hat Auswirkungen auf den Bürger, auf die Mitarbeiter der Behörde bzw. auf die ganze Behörde Ein SiPro zu schreiben ist einfach, dies aber zu leben ist viel schwieriger (17-20. Min.) 		
18	<ul style="list-style-type: none"> SiPro sind notwendig, weil die Behörden eine Orientierung brauchen SiPro dienen den Mitarbeitern, damit auch diese eine Orientierung haben Das SiPro ist für alle, wenn bis zum letzten Mitarbeiter kommuniziert wird, was das SiPro ist In der Vergangenheit war das SiPro eher ein Instrument für die Führung (13-16. Min.) 		

Welche Rolle spielt das Sicherheitsprogramm für Ihre persönliche Arbeit?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeiter sollen sich mit dem SiPro identifizieren • Über die Fortbildung ist ZA Teil dieses Programmes, sodass das SiPro eine Rolle spielt • Faktisch ist die eigene Direktion eine Serviceeinrichtung für die operativ handelnden Menschen • Viel Geld aus dem Haushalt wird in die Schwerpunkte gesteuert (16-17. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die Einsatzlage das zulässt, dann orientiert sich die Arbeit an den Zielen des Sicherheitsprogramms: Kontrolle des Verkehrs, Erfüllung der Präsenzstunden (5.-6. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentlich spielt das SiPro keine Rolle • Jedoch ist aufgrund des SiPro die Arbeit im eigenen Bereich zurückgegangen (12-13. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> • In Angsträumen, wie bspw. am Hauptbahnhof wird Präsenz gezeigt→ Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl und Verhinderung von Tatgelegenheiten→ relevant für die Bekämpfung von Raubdelikten→ SiPro spielt eine Rolle (17-20. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro spielt im Zusammenhang mit der Personalverteilung eine Rolle (12-13. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit am Behördenziel, somit spielt das SiPro eine große Rolle: es kann eher Unterstützung eingefordert werden, andererseits unterliegen die Zahlen in diesem Bereich einer besonderen Kontrolle (10. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die behördenstrategischen Ziele gerät man häufig in den Fokus, man muss sich rechtfertigen (10-11. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro spielt eine untergeordnete Rolle für die eigene Arbeit; in Form von Informationssammlung und Steuerung • Eine aktive Mitarbeit erfolgt nicht; relevant für den Leiter der Dienststelle (17-20. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Person möchte beteiligt sein, fühlt sich aber nicht beteiligt (16-17. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Das SiPro spielt nur eine ganz kleine Rolle • Im Rahmen der täglichen Arbeit keine Anknüpfungspunkte im Bereich des Zieles Bekämpfung Wohnungseinbruch (11-12. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro spielt eine erhebliche Rolle für die persönliche Arbeit, da Ressourcenverantwortung vorhanden ist; Balance zwischen Behördenstrategie und Fachstrategie muss berücksichtigt werden (26-27. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro spielt eine sehr wichtige Rolle, da behördenstrategisches Vorgehen an Medien vermittelt wird • Hintergrundwissen in Hinblick auf behördenstrategische Ziele ist relevant für die tägliche Arbeit (13-17. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> • Das SiPro spielt eine große Rolle für die persönliche Arbeit (16-17. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> • In dem eigenen Bereich berührt das SiPro nicht die Arbeit (10. Min.)
		10	<ul style="list-style-type: none"> • Trotz Kenntnis des SiPro wird nicht anders gearbeitet • In Nuancen findet das SiPro jedoch besondere Berücksichtigung; im SiPro ist niedergeschrieben, was eigentliche normale polizeiliche Arbeit ist, durch das SiPro werden bestimmte Bereiche aber noch mal in das Gedächtnis gerufen, die Routine wird durch Sensibilisierung bekämpft (17-19. Min.)
		19	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich spielt das SiPro gar keine Rolle • In Ansätzen bzw. in bestimmten Arbeitsweisen, wie bspw. bei Wohnungseinbrüchen, ist das SiPro spürbar (12. Min.)
		20	<ul style="list-style-type: none"> • Da SiPro nicht bekannt ist, spielt es keine Rolle • Wenn Person sich jedoch informiert hätte, dann würde es die Sinne schärfen (Selbstkritik) (8. Min.)

Welche Bedeutung messen Sie persönlich der Vermittlung von Sicherheitsprogrammen zu? Welche Auswirkungen hat der Informationsstand der Mitarbeiter auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit?			
Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Vermittlung ist wichtig, da Mitarbeiter wissen müssen, wie die Arbeit vor Ort stattfinden soll; Schwerpunkte sollen bekannt sein; Sinnhaftigkeit soll deutlich werden (17-20. Min.) - Kenntnisse/Sensibilisierung über das SiPro ermöglichen effektive Arbeit, bspw. im Bereich der Präsenz - Kosten-Nutzen muss generell beachtet werden (22-27. Min.) • Externe Vermittlung - Das Programm sollte nicht so weit nach außen getragen werden; Veröffentlichung von Zahlen hat Einfluss auf Sicherheitsgefühl - Schwerpunktsetzung soll jedoch nach außen vertreten werden, um Ängste aufzufangen (20-22. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Es ist wichtig das SiPro zu vermitteln, um bei den Leuten mehr Verständnis hervorzurufen: welche Probleme gibt es und warum werden sie bearbeitet - Der Informationsstand der Mitarbeiter hat Auswirkungen auf eine effektive und effiziente Polizeiarbeit; ist zwar nicht das einzige Kriterium, jedoch die Grundlage dafür (6-7. Min.) • Externe Vermittlung
7	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Eigentlich sollte das SiPro in allen Bereichen vermittelt werden, damit die Mitarbeiter Verständnis für das Handeln der Behörde haben; in der Praxis sieht es aber so aus, dass in vielen Bereichen kein Verständnis vorhanden ist - Andere Direktionen, wo die Behördenziele nicht verankert sind, haben das Gefühl ihren Aufgabenbereich nicht mehr umfassend wahrnehmen zu können → es wird nicht vermittelt, dass in diesen Bereichen aufgrund der Prioritätensetzung weniger gemacht werden kann/muss; bestimmte Dienststellen sehen nur ihren eigenen Aufgabenbereich - Beispielsweise scheiterte die Einführung des NstM; die Mitarbeiter des Leitungsstabs waren in die Thematik eingearbeitet; jedoch konnte das nicht entsprechend an die Mitarbeiter transportiert werden, gleiches Problem bei der Vermittlung des SiPro (14-17. Min.) - Man arbeitet erfolgreicher, wenn man weiß, was im SiPro steht - Man geht mit einer anderen Motivation an die Arbeit, wenn man Hintergrundwissen hat; Sinnhaftigkeit ist wichtig (17-19. Min.) • Externe Vermittlung 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Man wird informiert: Bereitstellung von Materialien im Intranet (20-21. Min.) - „man ist ein ganz kleines Rädchen hier im Wagen oder im Getriebe“ (21/22. Min.) - Es sollte in jedem Bereich Dienstunterricht stattfinden (22. Min.) - Dienststellenleiter berichtet über Aktuelles; man bekommt aufgrund von Terminen nicht immer alles mit (23. Min.) - Es ist wichtig, dass die Leute intern informiert sind - Jeder sollte wissen, was er in seinem Bereich machen kann, um etwas zur Zielerreichung beizusteuern (27-28. Min.) • Externe Vermittlung - Bei Bürgerversammlungen oder über die Presse sollte über Ziele berichtet werden - Bürger auffordern Problempunkte zu benennen - Außenpräsenz ist ganz wichtig (24-27. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Vermittlung hat Einfluss auf die Motivation - Durch Vermittlung entsteht Verständnis für Personalentscheidungen (13-14. Min.) - Detailkenntnisse müssen die Mitarbeiter nicht über das SiPro haben; die groben Strukturen in Hinblick auf die Entscheidungen und die entsprechenden Folgen sollten jedoch bekannt sein - Durch Prioritätensetzung wird der Routine entgegengewirkt - Interne Kommunikation schwierig; es erfolgt regelmäßig keine Rückmeldung, sodass das Einfluss auf die Motivation hat (14-19. Min.) • Externe Vermittlung 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Kenntnis ist zwar wichtig, aber es zählt, dass die Mitarbeiter die Ziele verinnerlichen und als ihre Ziele annehmen - Man arbeitet erfolgreicher, wenn man die Ziele kennt und die Hintergründe versteht (12-15. Min.) • Externe Vermittlung - Da viele Bürger von Wohnungseinbruch betroffen ist, sollte auch in der Öffentlichkeit gezeigt werden, dass das Problem erkannt wurde - Prioritätensetzung sollte deutlich werden (11-12. Min.)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Jeder sollte die Ziele kennen (12. Min.) • Externe Vermittlung - Gerade in Hinblick auf die Presse wird über Themen berichtet, fast schon übertrieben, da es Ängste schürt - Auch Akteure der Sicherheitskonferenz oder beispielsweise das Straßenverkehrsamt sollten informiert werden (12-16. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Wenn alle Mitarbeiter an dem Programm arbeiten sollen, dann ist es eminent wichtig, dass jeder die Inhalte kennt (20. Min.) - Geringer Einfluss des Informationsstandes auf effektive und effiziente Polizeiarbeit - Die meiste Arbeit wird sowieso getan, originäre Zuständigkeit der Polizei - Ressourcen sind nicht vorhanden um Fokus auf die Behördenziele zu legen; Ressourcen werden da hineingesteuert, wo die Arbeit liegt - Verständnis wird durch Vermittlung nicht größer: Verständnis muss durch alltägliche Aufgabenwahrnehmung vorhanden sein - Informationsveranstaltung alleine reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu motivieren - Führungskräfte an der Basis müssen gewonnen werden; Informations- bzw. Motivationssteuerung (21-26. Min.)

			<ul style="list-style-type: none"> • Externe Vermittlung - Auch der Bürger sollte wissen, dass die Polizei weiß, wo Gefahrenpotenziale liegen - Darstellung nach außen ist eigentlich besser als die Darstellung nach innen (20-21. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Es ist die Ausnahme, dass sich einzelne Polizisten intensiv mit dem SiPro beschäftigen und Schlüsse für ihre eigene Arbeit daraus ziehen; es wäre jedoch wünschenswert - Jeder kann sich seine „Spielwiese“ suchen - Ausgeteilten Flyer vermutlich erhalten, aber ungelesen weggelegt; Flyer grundsätzlich nicht so sinnvoll, da sich nicht richtig damit auseinandergesetzt wird - Vorgesetzte sind gefordert, dass SiPro unmittelbar in Besprechungen zu vermitteln und die Gruppe mitzunehmen - Es ist Aufgabe der Führung sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen - Mitarbeiter müssen nicht nur abgeholt, sondern beteiligt werden (17-22. Min.) - Alleiniges Wissen über das SiPro reicht nicht für eine Verhaltensänderung während der Arbeit - Man muss sich eine Spielwiese suchen - „Gieskannenprinzip“ reicht nicht aus (26-27. Min.) • Externe Vermittlung - Andere Institutionen werden bereits involviert bspw. in Fachgremien - Bürger muss nicht über einzelne Zahlen, Daten, Fakten informiert werden; er will Polizeipräsenz an gewissen Örtlichkeiten bzw. dort wo seine Bedürfnisse liegen (22-24. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - SiPro enthält Aufgabenbeschreibungen, Problemanalysen, Lösungswege - Die Frage ist, was jeder persönlich davon umsetzen kann • Externe Vermittlung - Authentische und realistische Vermittlung ist wichtig (13-17. Min.) - Das SiPro ist für bestimmte Bereiche relevant (17-18. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Es ist wichtig, dass das SiPro vermittelt wird - Im Rahmen von Veranstaltungen schalten jedoch viele Mitarbeiter ab - SiPro wurde durch interviewte Person selbst gelesen, weiß trotzdem noch nicht alles - Nur wenn man selbst mit daran gearbeitet hat, entsteht ein umfassendes Wissen - Es wird keine Wirkung in Hinblick auf die ausgeteilten Flyer vermutet (20- 22. Min.) - Aufgrund mangelnder Ressourcen können die Kollegen ihre Arbeit nur schwer an dem SiPro anpassen, weil das normale Einsatzgeschehen bearbeitet werden muss - Im Rahmen von Streifenfahrten werden bei Wahrnehmung die meisten Verstöße geahndet - Der Bereich der Führung spielt eine wesentliche Rolle; dies muss aber nicht separat verankert werden, da es sich von selbst ergibt - Regelmäßige Dienstbesprechungen/Kommunikation sind im Wachdienst aufgrund des Einsatzgeschehens nur schwer möglich - E-Mails können genutzt werden um Informationen weiterzugeben (22-28. Min.) • Externe Vermittlung 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Nicht jeder muss wissen, was im SiPro steht bzw. diejenigen müssen es nicht wissen, die nichts mit der Bearbeitung der Aufgabe zu tun haben (bspw. Verkehrsunfallflucht-Sachbearbeiter) - Verantwortungsträger und die, die eine Rolle spielen, sollten informiert sein - Verantwortungsträger müssen Informationen bereit halten und vermitteln (17-18. Min.) - Die Personen, die täglich mit den Zielen in Berührung kommen, sind informiert ; Überzeugung, dass es auch wichtig ist, dass diese Leute die Konzeptionen kennen - Es muss/sollte verschiedene Grade von Informationsdichte und -tiefe geben - Zu viele Informationen sind kontraproduktiv (22-24. Min.) • Externe Vermittlung - Auswerteverbund Ruhr gibt es schon; es findet eine behördeninterne Vernetzung statt; Zusammenschlüsse von Behörden sind wichtig - Es ist auch wichtig, dass außerpolizeiliche Behörden Kenntnis über das SiPro haben, bspw. Straßenverkehrsamt in Hinblick auf Scheinhaltschaften; Stoag in Hinblick auf Taschendiebstähle - Grundsätzliche Beteiligung der Bürger an Konzepte, da die Polizei einen Krieg alleine nicht gewinnen kann(18-22. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Jeder Mitarbeiter, auch wenn er nicht direkt mit der Erfüllung der Behördenziele beauftragt ist, muss zum Thema SiPro sprachfähig sein - Jeder Mitarbeiter muss wissen, was die Behördenziele sind (22-23. Min.) - Behördenziele müssen auch mit Inhalten vermittelt werden, bspw. Sensibilisierung in diesen Bereichen; Wissen über das auftretende Phänomen (25-26. Min.) - Kommunikation der Führungsebene von besonderer Bedeutung; direkte Vorgesetzte sind verantwortlich dafür das SiPro weiter zu vermitteln (30-32. Min.) • Externe Vermittlung 	9	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Abteilungen, die in erster Linie operativ an dem SiPro arbeiten sollten über das Programm informiert sein; Kenntnisse darüber, was das SiPro ist und was gemacht werden soll; das ist enorm wichtig (10-12. Min.) - Wichtig für die Kollegen ist, dass sie nicht einfach nur das SiPro ausführen, sondern sie an dem SiPro mitarbeiten - Der Kollege sollte sich mit einbezogen fühlen (14- 15. Min.) • Externe Vermittlung - Der Bürger sollte wissen, wo die Polizei verstärkt ihre Aufgaben sieht, damit er weiß, dass Ängste von der Polizei wahrgenommen werden - In bestimmten Bereichen sind Informationen auch für externe Behörden wichtig; Informationsfluss ist in manchen Bereichen aber auch schon im Rahmen der täglichen Arbeit gegeben (12-14. Min.)

16	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Sinnhaftigkeit der Arbeit muss vermittelt werden, wenn man davon ausgeht, dass die Leute nur dann intrinsisch motiviert sind, wenn sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen - Man könnte möglicherweise sagen, dass man die Motivation dadurch fördert, dass Mitarbeiter von Anfang an beteiligt werden; fraglich ist aber, ob sich der Mitarbeiter als Teil der Behörde versteht (mit allen Problemen) oder losgelöst von der Behörde und entschuldigend seine eigenen Schwerpunkte setzt (20-21. Min.) - Vermittlung ist von besonderer Bedeutung, damit Verständnis für Problemlagen entsteht - Ein Kommunikationskonzept könnte noch im SiPro aufgenommen werden - Dennoch haben Mitarbeiter auch eine Hol-Schuld (27-30. Min.) • Externe Vermittlung - In den Medien sind die behördenstrategischen Ziele des aktuellen SiPro angekommen - Auch der Bürger wurde augenscheinlich sensibilisiert (35-38. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Jeder Mitarbeiter sollte wissen, was im SiPro steht - Die Methodik sollte berücksichtigt werden bspw. Dienstunterricht statt E-Mails; Informationsveranstaltungen hinsichtlich der Behördenziele (19-21. Min.) • Externe Vermittlung - Behördenstrategie sollte nur in Maßen an den Bürger weiter gegeben werden, weil ansonsten auch Täter das Handeln der Polizei vorhersehen können - Wie viel und was vermittelt wird, ist die große Kunst (21-22. Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Über Anordnung sollte ein SiPro nicht vermittelt werden; es muss ein Schalter in den Köpfen der Mitarbeiter umgelegt werden (30-31. Min.) - Der Bereich der Führung wird im SiPro nicht berücksichtigt; könnte aber durchaus in einem SiPro Berücksichtigung (als Behördenschwerpunkt) finden; es muss ein einheitliches Führungsverständnis entwickelt werden - Dennoch berücksichtigen bestimmte Bausteine das Thema Führung: Mitarbeitergespräche, Leitbilder, Qualitätsleitsätze, behördliches Gesundheitsmanagement, Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung (36-47. Min.) - Die Erfahrung zeigt, dass die Arbeit auch ohne Kenntnisse über das örtliche SiPro funktioniert - Es ist von Bedeutung, dass die Mitarbeiter Inhalte aus dem SiPro kennen, das Wissen muss nicht detailgenau sein - Behördenschwerpunkte sollten den Mitarbeiter bekannt sein, damit das Handeln auch dementsprechend ausgerichtet werden kann - Philosophie des SiPro muss vermittelt werden, damit Sinnhaftigkeit verdeutlicht wird (56-63. Min.) • Externe Vermittlung - Der Bürger sollte über die Inhalte des SiPro informiert werden - Andere Behörden können auch im Intranet das SiPro einsehen; in der Vergleichsgruppe wird über SiPro gesprochen (49-53. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Es ist wichtig, dass das SiPro vermittelt wird; dies muss aber nicht im vollem Umfang passieren - Grundzüge, wie die Zielsetzung des Wohnungseinbruchs, erklären sich von selbst (12-13. Min.) • Externe Vermittlung - SiPro sollte bedingt nach außen vermittelt werden - Bei Zielen könnten Außenstehende aber schon mit einbezogen werden (13-14.) - Kommunikation führt zur Sensibilisierung in den Problembereichen (14-15. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Der Sinn des SiPro muss an die Mitarbeiter vermittelt werden; das hat höchste Priorität, da die Arbeit nur mit Menschen/den Mitarbeitern möglich ist - Das reine SiPro hat an sich keine Auswirkungen, wenn es nicht umgesetzt wird - In der Vergangenheit waren in dieser Hinsicht Defizite erkennbar - In der Leiko werden Vermittlungswege festgelegt: Informationsveranstaltungen in jeder Dienststelle - Besondere Bedeutung haben aber persönliche Beziehungen bzw. Gespräche und Feedback (17-24. Min.) - Die Arbeitsweise verändert sich bei den Mitarbeitern, wenn ihnen das SiPro vermittelt wurde (24-25. Min.) • Externe Vermittlung 	20	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Vermittlung - Wichtig, dass Mitarbeiter über das SiPro informiert werden; gerade in den Bereichen, wo Mitarbeiter auch von dem Problem betroffen sind - Fraglich ist, ob man mit entsprechendem Hintergrundwissen besser arbeiten würde, aber man würde sich der Sinnhaftigkeit des Handelns bewusst (8-10. Min.) • Externe Vermittlung - Auch externe Behörden sowie die Bürger sollten über die Ziele informiert werden (10. Min.)

Bekommen Sie das Sicherheitsprogramm vermittelt bzw. vermitteln Sie das Sicherheitsprogramm?

Mit Führungsfunktion		Ohne Führungsfunktion	
Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung erfolgt im Rahmen von Leitungskonferenzen Information auch über Mitarbeiterbriefe der Behördenleiterin In ZA-Besprechungen wird das Programm oberflächlich vermittelt, da wenig Berührungspunkte vorhanden (s. o.) Schwerpunkte wurden aber vermittelt (27-32. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> In einem gewissem Maße vom Dienstgruppenleiter Im Intranet ist Informationsmaterial veröffentlicht; man könnte es nachlesen Wunsch nach Vermittlung der Ziele (Sinnhaftigkeit, Hintergründe) Sinnvolle Vermittlung auf dem Dienstweg (von oben nach unten) (7-8. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> Das SiPro wird nicht vermittelt/nicht weiter vermittelt Man macht sich selbst schlau Bei Interessen werden Informationen weiter gegeben; es interessiert aber die meisten nicht Wunsch nach Vermittlung des SiPro ist nicht vorhanden Flyer wurde in der Dienststelle verteilt; wurde jedoch nicht zur Kenntnis genommen (19-22. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> Interviewte Person fühlt sich über das neue SiPro besser informiert als über das Alte (14-15. min/24. Min.) Sinnhaftigkeit der Ziele muss nicht erklärt werden, sondern das ergibt sich von alleine Man spricht miteinander und man kennt sich Jahr → deswegen ist bekannt, dass die Zahlen im Bereich Wohnungseinbruch steigen Verständnis für Verknüpfung von Behördenstrategie und Ressourcenverteilung ist vorhanden (28-33. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen von Dienstbesprechungen und im Rahmen von Einsätzen wird über das SiPro gesprochen Insbesondere wurde im Rahmen von Personalentscheidungen darüber gesprochen Über das SiPro wurde im Rahmen von Dialogveranstaltungen informiert bzw. es wird vorgestellt; „Dialog“ ist das falsche Wort Ein Dialog im Vorfeld wäre wünschenswert, bspw. Beteiligung an der Problemidentifizierung; Beabsichtigungsveranstaltung wäre sinnvoll In Mitarbeitergesprächen findet SiPro keine Berücksichtigung (19-21. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung erfolgt nur in Hinblick auf Behördenziele im eigenen Kommissariat (11. Min.) Bewusste Vermittlung erfolgt nicht Nicht hinterfragt, ob Informationen im Intranet bereitgestellt wurden Wunsch nach Vermittlung ist vorhanden; zumindest Kernbereich sollten vermittelt werden Ausgeteilter Flyer wurde nicht erhalten Vermittlung kann auch Motivation erzeugen (15-20. Min.) Dienstunterricht wäre sinnvoll (24-25. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> SiPro wird in regelmäßigen Besprechungen und Führungfortbildungen vermittelt Wenn der Wille da ist, wird man auch ausreichend über das SiPro informiert (das gilt für die eigene Position) (28-29. Min.) Im Rahmen von Besprechungen wird selbst das SiPro an Führungskräfte vermittelt Mitarbeiter von Basisorganisationseinheiten erklären sich bestimmte Ziele selbst (bspw. im Bereich Verkehr) Ziele werden in Form von Aufgaben delegiert Mitarbeiter müssen selbst Visionen haben Situatives Führen ist notwendig (34-37. Min.) Individuelle Potenziale werden nicht erkannt oder geweckt (41. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none"> SiPro wird nicht kommuniziert; jeder darf selbst schauen, wie er es sich aneignet (16/26. Min.) Interviewte Person informiert sich selbst über SiPro im Intranet; aufgrund des Aufwandes jedoch nur selten Wunsch nach Vermittlung ist vorhanden Gerade die Generalisten, wie Bezirksdienst und Kollegen von der Wache müssen sensibilisiert werden Sporadische Dienstbesprechungen alle vier Wochen reichen nicht aus (26-32. Min.) Art und Weise der Vermittlung/Führung ist wichtig → reine Aufforderungen führen zu Contra-Positionen (39-41. Min.)
14	<ul style="list-style-type: none"> SiPro wurde im Rahmen einer Dialogveranstaltung von Mitarbeitern des Leitungsstabes vermittelt (9. Min.) SiPro wird nicht direkt an Mitarbeiter vermittelt, es wird aber versucht diese zu motivieren Informationen werden in Dienstbesprechungen vermittelt (10-11./17. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> SiPro kann im Internet nachgelesen werden Bei Fragen kann man sich an den Dienststellenleiter wenden; wenn er nicht weiter weiß, wird man weiter verwiesen In Dienstbesprechungen wird das Thema nicht angesprochen Konkrete Vermittlung im Bereich der eigenen Direktion ist überflüssig, weil der einzelne Sachbearbeiter keinen Einfluss darauf hat (24-26. Min.)
		8	<ul style="list-style-type: none"> Man informiert sich zum Teil selbstständig Man wird aber auch informiert, weil man Teil dieses Prozesses (des Leitungsstabes) ist Informationen werden in Form von Besprechungen vermittelt Die Pressestelle veröffentlicht Informationen über das SiPro im Intranet (24-26. Min.)
		9	<ul style="list-style-type: none"> Das SiPro wird nicht vermittelt bzw. nur am Rande Informationen durch Eigeninitiative Über Dienststellenleiter wird eher wenig vermittelt; Informationen bekommt man bspw. auch durch Gespräche mit Kollegen Gezielte Besprechungen finden nicht statt Betroffene Kollegen sollten durch eine eingehende Dienstbesprechung informiert wer-

			den(15-17. Min.)
		10	<ul style="list-style-type: none"> • Durch das Internet und die ausgeteilte Broschüre erhält man Informationen über das SiPro • Das SiPro wird teilweise gelesen; jedoch wird es durch keine Person mit Leben gefüllt • In Dienstgruppenbesprechungen wird das SiPro nicht vermittelt • Ansporn und Motivation wird nicht hergestellt • Wenn man sich damit identifizieren soll, dann muss Einem auch klar gemacht werden, was es bringt • Feedback und Rückmeldung fehlt • Wenn kommen nur negative Rückmeldungen • Persönliche Vermittlung wäre sinnvoll (22-29. Min.)
		19	<ul style="list-style-type: none"> • SiPro wurde nicht vermittelt • Eine Sensibilisierung hat nicht stattgefunden • Aus Eigeninitiative wurde sich nicht informiert; Interesse ist nur sekundär da, Hintergründe sind interessant • Wunsch nach Vermittlung ist vorhanden; Vermittlung könnte in Form eines Gesprächs stattfinden • Im Bereich der Führung muss in diesem Bereich nachgebessert werden (15-19. Min)
		20	<ul style="list-style-type: none"> • Es findet keine Vermittlung statt • Wunsch der Vermittlung des Sipro im Rahmen von Besprechungen besteht (10-11. Min.)

Findet eine Kontrolle statt bzw. wird überprüft ob das Sicherheitsprogramm von Ihnen bzw. den Mitarbeitern verstanden wird?

Mit Führungsfunktion

Ohne Führungsfunktion

Quelle	Antwort	Quelle	Antwort
3	<ul style="list-style-type: none"> Flyer über das SiPro wurde ausgeteilt Sinnhaftigkeit des Flyers wird zukünftig evaluiert (32-33. Min.) 	1	<ul style="list-style-type: none"> Es wird nicht hinterfragt, ob man die Ziele kennt Es gibt jedoch eine Kontrolle in Form des Fispol-Bogens Flyer zum SiPro wurde ausgeteilt; jedoch nur zum Teil gelesen; hinterfragt wurde diese Methode der Vermittlung nicht (8-10. Min.)
7	<ul style="list-style-type: none"> Es findet keine Kontrolle statt (24. Min.) 	2	<ul style="list-style-type: none"> Im Streifenbeleg werden Aufträge im Sinne des SiPro erteilt Ist sich sicher, dass Maßnahmen nachgehalten werden; bspw. wie viele Stunden haben die einzelnen Abteilungen für Zielerreichung aufgewendet (33-35. Min.)
11	<ul style="list-style-type: none"> Aktuelles SiPro hat jeder verstanden(21. Min.) 	4	<ul style="list-style-type: none"> Eine Kontrolle erfolgt nicht Im Rahmen von Auswahlverfahren wären Kenntnisse in diesem Bereich sinnvoll (25-26. Min.)
13	<ul style="list-style-type: none"> Eine Überprüfung findet nicht statt Quartalsweise werden Zahlen beleuchtet; jedoch entsteht gerade im Bereich der Dienstgruppen eine kollektive Nichtverantwortlichkeit Das Instrument „Jahresgespräch“ wäre sinnvoll (37-40. Min.) 	5	<ul style="list-style-type: none">
14	<ul style="list-style-type: none"> Eine gezielte Überprüfung findet nicht statt Man wurde mal gefragt, ob das SiPro den Mitarbeitern vermittelt wurde (29-30. Min.) 	6	<ul style="list-style-type: none"> Es findet keine Überprüfung statt (27. Min.)
15	<ul style="list-style-type: none"> Eine gezielte Kontrolle findet nicht statt; es soll aber auch nicht so sein, dass alles immer kontrolliert werden muss Controllingsystem für Besprechungen wäre nicht sinnvoll Das „Jahresgespräch“ ist ein Führungsfeedback, welches ein sinnvolles Instrument ist; vor Anwendung eines solchen Instrumentes muss zunächst eine gemeinsame Grundlage geschaffen werden (32-39. Min.) Es gibt keine eigenständige Kommunikationsarchitektur; in diesem Bereich gibt es noch Verbesserungsbedarf (43-44. Min.) 	8	<ul style="list-style-type: none"> Ein Feedback wird nicht eingeholt (26. Min.)
16	<ul style="list-style-type: none"> Eine Kontrolle findet nicht statt Das Einbetten eines SiPro in die Behörde hat auch Führungsaspekte Mitarbeitergespräche werden nicht konsequent geführt; das SiPro könnte in einem solchen Gespräch eine Rolle spielen (30-35. Min.) 	9	<ul style="list-style-type: none"> Eine Hinterfragung, ob das SiPro verstanden wurde, findet nicht statt(17-18. Min.)
17	<ul style="list-style-type: none"> Führung wird nicht kontrollt; Möglichkeit der Anwendung des Instrumentes „Jahresgespräch“; ist aber nur möglich, wenn gemeinsames Führungsverständnis vorhanden ist (47-49. Min.) 	10	<ul style="list-style-type: none"> Es findet keine Überprüfung statt (29. Min.)
18	<ul style="list-style-type: none"> Eine Kontrolle findet nicht statt (25-26. Min.) 	19	<ul style="list-style-type: none"> Eine kritische Überprüfung findet nicht statt (19. Min.)
	<ul style="list-style-type: none"> 	20	<ul style="list-style-type: none"> Es findet keine Überprüfung statt (11. Min.)

B. Anlage 2 - Inhaltsverzeichnis CD-ROM

Ordner 1 - Interviews

1. 20130921_Quelle_1
2. 20130923_Quelle_2
3. 20130923_Quelle_3
4. 20130926_Quelle_4
5. 20131004_Quelle_5
6. 20131008_Quelle_6
7. 20131008_Quelle_7
8. 20131009_Quelle_8
9. 20131011_Quelle_9
10. 20131012_Quelle_10
11. 20131016_Quelle_11
12. 20131017_Quelle_12
13. 20131021_Quelle_13
14. 20131022_Quelle_14
15. 20131022_Quelle_15
16. 20131023_Quelle_16
17. 20131029_Quelle_17
18. 20131031_Quelle_18
19. 20140104_Quelle_19
20. 20140118_Quelle_20

Ordner 2 - Polizeiliche Dokumente

1. 20011130_PP_OB_Zielvereinbarungen
2. 20080211_PP_OB_Sicherheitsanalyse
3. 20081021_PP_OB_Dokumentation_Strategieentwicklung_PP_OB
4. 20120629_PP_OB_Sicherheitsprogramm_2008_2012_V6.4
5. 20121108_PP_OB_Analyseergebnis_zur_strategischen_Schwerpunktsetzung_2013_2017
6. 20130111_PP_OB_Dienganweisung_Besprechungswesen
7. 20130207_LZPD_NRW_Leitfaden_Jahresgespräch
8. 20130315_PP_OB_Sicherheitsprogramm_2013_2017_V1.0
9. 20130809_PP_OB_Organigramm

C. Anlage 3 - Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Oberhausen, den 17.02.2014

Miriam Felske