

## **Polizeiliches Umfeldmonitoring: Aktion statt Reaktion.**

Ziele und Möglichkeiten proaktiver polizeilicher Kommunikation

in: **Die Polizei** 1995, S. 233-238

### **1. Einleitung**

Strategische Unternehmenskommunikation entwickelt sich immer mehr zu einem integralen Bestandteil modernen Managements im Bereich der privaten Wirtschaft. Aber auch für den Bereich des öffentlichen Dienstes gewinnen **interne** und **externe Kommunikation** zunehmend an Bedeutung. Die **interne** Kommunikation spielt im Zusammenhang mit kooperativer Führung und Qualitätssicherung durch Mitarbeitermotivation eine wichtige Rolle, die **externe** Kommunikation im Zusammenhang mit der Vermittlung der Bedeutung und Funktion eines öffentlichen Dienstleistungsbereiches an die "Kunden" dieser Dienstleistung. Die **Öffentlichkeitsarbeit** ist als **zentrales Instrument der Kommunikationspolitik** zu betrachten. Dies gilt auch für den öffentlichen Dienst und dabei auch für die Justiz insgesamt als staatliches Dienstleistungsunternehmen und für die Polizei als bürgernächste Einrichtung hierbei besonders. Das Prinzip jeder Kommunikationspolitik - und damit der Öffentlichkeitsarbeit - muß lauten: **"proaktiv statt reaktiv"**. Das Gesetz des Handelns darf der Polizei nicht von einer externen Seite aufgedrängt werden, sondern sie muß von sich aus dynamisch und kreativ Ort, Zeit und Themen der Maßnahmen entscheiden. Wer von anderen gedrängt wird, bestimmte Dinge zu tun, der tut diese Dinge entweder ungern, unvollständig, verspätet oder möglicherweise auch gernicht. Wird die Polizei erst durch öffentlichkeitswirksame Aktionen dazu gedrängt, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, so ist dies u.U. zu spät, um tatsächlich wirkungsvoll tätig zu werden. Wird demgegenüber proaktiv auf zu erwartende Probleme zugegangen, wird versucht, den Bedürfnissen der Bürger aktiv entgegenzukommen und nicht nur auf Anforderung bereit zu stehen, dann kann sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Polizei und Gemeinwesen entwickeln.

Im folgenden soll eine Strategie beschrieben werden, die es ermöglicht, proaktiv Probleme zu benennen, zu analysieren und (zumeist gemeinsam mit anderen) einer Lösung zuzuführen. **Umfeldmonitoring** ist aber auch eine **spezielle Imageanalyse**, die, wie jede Öffentlichkeitsarbeit, auf den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit abzielt; allerdings mit einer spezifischen Problemstellung und mit einer stärkeren Ausrichtung auf die Meinung der Zielgruppen. **Umfeldmonitoring** ist die **Grundlage für die zielgerichtete Kommunikation** mit der lokalen und regionalen Umgebung. Daraus ergibt sich, daß dieses Umfeldmonitoring in ein **Kommunikationskonzept** eingebettet sein muß. Sollte noch kein strategisches Kommunikationskonzept bestehen, so kann das Umfeldmonitoring den Anstoß bzw. die Initialzündung dazu geben.

Für die Diskussionen über die öffentliche Sicherheit im Gemeinwesen, aber auch für Auseinandersetzungen im Nachgang zu bestimmten öffentlichkeitswirksamen Ereignissen (Rostock-Lichtenhagen, Magdeburg, Fulda) ist es von grundlegender Bedeutung, über die Einstellungen und Meinungen der lokalen und überregionalen Öffentlichkeit so konkret wie möglich Bescheid zu wissen und darauf einen zielgerichteten Kommunikationsprozeß aufzubauen. Durch diesen Prozeß können im übrigen auch eigene Einstellungen und Positionen überprüft werden. Wie man mit solchen prinzipiellen oder temporären Problemstellungen umgeht, ist nicht nur für das konkrete Problem von Bedeutung, sondern auch für die generelle Einschätzung der Institution Polizei in der Öffentlichkeit und damit für ihre Reputation.

### **2. Vorgehensweise**

Zur Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzeptes ist die **Analyse der konkreten Ausgangssituation und der regionalen Rahmenbedingungen**, in die die Polizei eingebunden ist, von unabdingbarer Bedeutung. Basis dazu ist einerseits die Erfassung und Analyse der objektiven Sicherheitslage, so wie sie sich aus den vorhandenen Materialien (polizeiliche Kriminalstatistik, Notruf- und Funkstreifenaufkommen) darstellen läßt. Dazu kommen muß aber noch die Erforschung der Einstellungen, Meinungen und Vorbehalte aller sozialer Gruppen als gesellschaftspolitische Meinungsträger, mit denen die Polizei vor Ort direkt oder indirekt in Kontakt tritt sowie deren Sicht von öffentlicher Sicherheit und deren konkrete Erwartungen in diesem Bereich. Zudem müssen **Selbstbild und Fremdbild** der Polizei analysiert und nach Möglichkeit in Einklang gebracht werden, damit ein homogenes, konstruktives und abgestimmtes Verhalten im Gemeinwesen möglich ist. Dabei ist das Selbstbild das Bild oder die Vorstellung, die die Mitarbeiter vom eigenen Unternehmen Polizei, aber auch von sich selbst als Bestandteil dieser Institution haben. Hinsichtlich dieses **Selbstbildes** muß dabei differenziert werden. Für die Manager eines Unternehmens (oder für die Polizeiführung) stellt sich das Unternehmen meist anders dar als für die Mitarbeiter im mittleren Management und vor allem anders als für Mitarbeiter auf den unteren Hierarchiestufen. Für die Polizei bedeutet dies, daß sich die Führungsebenen ein Bild darüber verschaffen müssen, wie die ihnen untergeordneten Mitarbeiter und vor allen Dingen die Polizeibeamten, die in unmittelbarem Kontakt mit den Bürgern tätig sind, das Unternehmen Polizei einschätzen. In dem Zusammenhang kann es dann auch eine entscheidende Rolle spielen, wie sich die Berufszufriedenheit in Abhängigkeit von der Einschätzung durch die Bevölkerung entwickelt.

### **3. Leitfaden für ein strukturiertes Vorgehen im Rahmen eines Umfeldmonitorings**

Mit Hilfe eines mehrstufigen Vorgehensmodells wird ein Leitfaden erstellt, der es den Verantwortlichen erleichtern soll, den Zugang zu einem systematischen Umfeldmonitoring zu erhalten. Dieser **Leitfaden kann nur eine Orientierung und einen Impuls** bieten, sich mit dieser Materie auseinanderzusetzen, aber keine "**Patentlösung**" darstellen. Zu unterschiedlich sind die Ausgangsbedingungen und die einzelnen Problemlagen, so daß es für jedes Unternehmen eines maßgeschneiderten Vorgehens bedarf. Ein lokaler polizeilicher Maßanzug ist für die regionalen Bedürfnisse eines Gemeinwesens ungleich angemessener als ein landes- oder gar bundesweiter "Anzug von der Stange". Dazu gehört nicht nur das "wie" und "was" polizeilicher Dienstleistung, sondern auch das "wann" und "warum". Produktion von öffentlicher Sicherheit ist ein Prozeß, der das wichtige Kriterium des "**just in time**" erfüllen muß: Zur richtigen Zeit die richtige Maßnahme am richtigen Ort. Dabei sind die verschiedenen Umfeldfaktoren zu berücksichtigen.

Eine graphische Darstellung des Vorgehens könnte so aussehen:

Skizze etwa hier einfügen

#### **2.1 Unternehmensinternes Monitoring**

Durch das unternehmensinterne Monitoring soll einerseits das Selbstbild (Ist-Zustand) erhoben werden und andererseits eine Erarbeitung des Soll-Zustandes (Wunschbild) erfolgen. Darüber hinaus soll durch eine allgemeine Mitarbeiterbefragung auch die Einstellung zum Unternehmen,

Informationsstand und -wünsche der Belegschaft analysiert werden.

### 2.1.1 Managementbefragung

Die Managementbefragung ist eine Befragung aller Führungskräfte eines Unternehmens, die an wichtigen Entscheidungen Anteil haben. In der Regel werden dies die beiden obersten Ebenen sein, wobei aber durchaus Vertreter der dritten Ebene (potentielle Führungskräfte) mit einbezogen werden sollen. Die Durchführung kann durch externe Berater mittels Einzelgesprächen und einem teilstrukturierten Frageleitfaden erfolgen oder aber - entsprechend angeleitet - durch Mitarbeiter der Behörde selbst. **Inhalte** eines solchen Gespräches könnten die Einstellungen der Führungskräfte zu folgenden Themenbereichen sein (Soll/Ist):

	Stärken	Schwächen	Entwicklungspotentiale
Unternehmenskultur und -philosophie			
Führungsstrukturen und -verhalten			
Unternehmensziele			
Erscheinungsbild des Unternehmens (nach innen und außen)			
Informationsbereitschaft zwischen dem Management und der Belegschaft			
Umgang mit Konflikten (nach innen und außen)			
Wie schätzt man das Fremdbild des Unternehmens ein?			

Die **Vorteile** dieses Vorgehens lassen sich wie folgt umschreiben: Gezieltes Nachfragen durch den Interviewer ermöglicht die notwendige Intensität und Konkretheit der Informationen, die Anonymität ist gewährleistet (weil die Interviewer keine eigenen dienstlichen Interessen haben), eine streßfreie Gesprächsatmosphäre sorgt für offene und engagierte Meinungsäußerungen. Durch diese Gespräche kann auch ein "Bewußtwerdungsprozeß" zu bestimmten Fragen eingeleitet werden und es fühlt sich niemand ausgeschlossen; ein Faktum, das für die spätere Phase der Strategieentwicklung äußerst wichtig ist. Schließlich kann ein Vergleich zwischen Soll-&Ist-Vorstellungen des Managements und damit des Unternehmens extra bearbeitet werden.

### 2.1.2 Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiter sind die wichtigste Zielgruppe im Unternehmen, da sie den höchsten Glaubwürdigkeitsgrad besitzen. Sie sind teuer und wertvoll (ein voll ausgebildeter Polizeibeamter schon des gehobenen Dienstes kann den Steuerzahler mehrere 100.000.- DM allein an Ausbildungskosten gekostet haben) und das eigentliche Kapital des Unternehmens Polizei. Die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen ist wichtig für die berufliche Motivation, aber auch einer der wichtigsten imagebildenden Faktoren (so, wie der Bürger den Polizisten auf der Straße erlebt, so beurteilt er "seine" Polizei). Polizeibeamte, die ein negatives

Bild von ihrer Institution haben, können das Produkt öffentliche Sicherheit weder engagiert im Gemeinwesen "verkaufen" noch (gemeinsam mit anderen) tatsächlich erreichen.

Die **Inhalte** einer Mitarbeiterbefragung sollten analog der Führungskräftebefragung sein:

- \* Unternehmens/Polizeikultur und Unternehmens/Polizeiphilosophie (Leitbild)
- \* Führungsstrukturen und Führungsverhalten
- \* Unternehmensziele
- \* Erscheinungsbild des Unternehmens (nach innen und außen)
- \* Informationsbereitschaft zwischen dem Management und der Belegschaft (nach innen und außen)
- \* Umgang mit Konflikten (nach innen und außen)
- \* Wie schätzt man das Fremdbild des Unternehmens ein?

Dabei geht es auch darum, ob die Mitarbeiter über die wesentlichen Vorgänge im Unternehmen Bescheid wissen. Kennt man die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen bzw. zu bestimmten geplanten Maßnahmen? Werden die Mitarbeiter darüber informiert? Wer informiert sie, wodurch werden sie informiert? Gibt es die Möglichkeit eines Feed-backs? Solche und ähnliche Fragen sollten (müssen) gestellt werden, auch wenn die Antworten möglicherweise antizipiert werden und man sich aus diesem Grunde scheut, die Fragen überhaupt erst zu stellen.

**Ziele der Mitarbeiterbefragung** sind die Analyse des Informationsstandes über das Unternehmen im allgemeinen sowie über Einstellungsunterschiede zwischen Management und Mitarbeitern. Dazu kommt die Analyse der generellen Einschätzung des Unternehmens und dadurch die (indirekte) Motivation der Mitarbeiter durch Interesse an ihren Einstellungen, Meinungen und Problemen - quasi als "Abfallprodukt" dieser Befragung. Ein weiteres Ziel könnte sein, die Mitarbeiter auf mögliche Veränderungsprozesse vorzubereiten und sie aktiv mit einzubeziehen.

Die **Durchführung** der Mitarbeiterbefragung erfolgt in vier Stufen:

#### **Stufe 1:**

Erstellung eines unternehmensspezifischen Themen- und Problemkataloges, der mit der Führung und dem Personalrat abgestimmt werden soll.

#### **Stufe 2:**

Durchführung von mündlichen Testgesprächen (20 bis 30 Personen).

Dieser Pre-Test soll feststellen, ob die Fragestellungen und die Antwortvorgaben des Fragebogens verstanden werden und thematisch vollständig sind. Die Auswahl dieser Personen erfolgt in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und dem Personalrat. Die betreffenden Personen müssen die Sozialstruktur der Beschäftigten repräsentieren (Alter, Geschlecht, Dauer der Zugehörigkeit zur Polizei, Ausbildung) und sich darüber hinaus gut artikulieren können. Diese Interviews können sowohl mittels Einzelgesprächen als auch in Kleingruppendiskussionen (3 bis 4 Teilnehmer) durchgeführt werden.

#### **Stufe 3:**

Quantitative Mitarbeiterbefragung

Grundsätzlich sollte man davon ausgehen, daß eine Stichprobe nicht unter 300 Personen sein sollte. D. h., daß bei einer Polizeidirektion unter 300 Mitarbeitern eine Totalerhebung

durchgeführt werden sollte. Bei größeren Polizeidirektionen sollte eine repräsentative Stichprobe gebildet werden. Als bester Weg zur Durchführung der Erhebung eignet sich eine schriftliche Befragung, wobei die Anonymität der Befragten zu gewährleisten ist. Aus diesem Grund sollte auch der Fragebogen so kurz und präzise wie möglich gehalten werden und die Rückgabe z.B. über versiegelte Boxen erfolgen.

**Stufe 4:**

**Qualitative Mitarbeiterbefragung**

Die quantitative Mitarbeiterbefragung sollte durch eine qualitative und zwar durch Einzel- und Gruppengespräche auf Posten- bzw. Revierebene ergänzt werden. Dazu sollte die gleiche Matrix als Gesprächsleitfaden wie bei der Managementbefragung Verwendung finden.

**2.2 Umfeldmonitoring, Zielgruppenanalyse**

Die Analyse des sozialen Umfeldes, also der verschiedenen Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten) ist eine unabdingbare Voraussetzung zur Einleitung eines Kommunikationsprozesses. Was sind die Zielgruppen? Zielgruppen sind all jene Personengruppen, mit denen die Polizei direkt oder indirekt in Kontakt tritt, wobei im weiteren Verlauf eine Gewichtung erfolgen kann und u.U. nicht alle potentiellen Kontaktpersonen zu befragen sind.

**Zielgruppen**

<b>Politisches Umfeld</b>	
	Kommunalvertreter
	Behörden
	Politische Parteien
<b>Öffentlichkeit</b>	
	Regionale Bevölkerung; spezielle Gruppen (Kinder, Senioren, Frauen etc.)
	Ausländergruppen
<b>Meinungsbildner</b>	
	Medien
	Interessenvertretungen
	Vereine und Verbände
	Bürgerinitiativen
	Erzieher (Lehrer), Sozialarbeiter
<b>"Kunden"</b>	
	Opfer
	Potentielle Opfer
	Tatverdächtige

	Anzeigerstatter
	Hilfesuchender
	Justizbehörden (StA, Gericht)
<b>Arbeitswelt</b>	
	Potentielle Mitarbeiter/Abiturienten
	Gewerkschaften
	Nicht-Vollzugsbeamte
<b>Partner (der Polizei)</b>	
	Schulen
	Baubehörden, Straßenaufsichtsbehörden etc.

### **Je breiter die Umfrage, desto breiter die Strategie.**

In einer Phase der allgemeinen Positionierung des Unternehmens Polizei, wie sie derzeit zur Diskussion steht, sollte man so viele Zielgruppen als möglich analysieren, um daraus zielgruppenadäquate Kommunikationsstrategien ableiten zu können. Gleichzeitig ist man so bei "unerwarteten" Konflikten kommunikationstechnisch gewappnet und kann entsprechende Krisenpläne entwickeln. Die Durchführung des Umfeldmonitorings kann ebenfalls einem externen Berater überantwortet werden, der - falls durchgeführt - auch das interne Monitoring geleitet hat und daher schon mit der Polizei vertraut ist. Als Methode der Befragung eignet sich bei der Hauptgruppe "Öffentlichkeit" am besten eine repräsentative Meinungsumfrage, bei allen anderen Zielgruppen sind sogenannte Expertengespräche das geeignetste Instrument.

Zu der Analyse der wichtigsten Struktur- und Sozialdaten des regionalen Umfeldes gehören allgemeine Daten über das regionale Umfeld wie z.B. die Bevölkerungs-, Erwerbs- und Ausbildungsstruktur die Wirtschaftsstruktur, die politischen Kräfteverhältnisse. Schulen und Bildungseinrichtungen im Umkreis sind ebenso zu berücksichtigen wie (das -Nicht-Vorhandensein von) Freizeiteinrichtungen.

Meinungsbildner und Multiplikatoren der Region, verantwortliche Lokalredakteure der in der Region genutzten Medien, Sprecher möglicher Bürgerinitiativen sowie andere Personen, die als Meinungsführer in Frage kommen, sind einzubeziehen.

### **2.3 Defizitanalyse, Strategie**

In dieser Phase werden die Ergebnisse des internen Monitoring und des Umfeldmonitoring miteinander verglichen und auf Divergenzen und Defizite zwischen Selbstbild und Fremdbild(ern) untersucht. Die Ergebnisse werden bewertet und dienen als Grundlage einer künftigen Zielformulierung. Grundsätzlich sollen die Ergebnisse des Monitorings nach **zwei Kriterien** bewertet werden:

#### **a) nach positiven Faktoren:**

In welchen Bereichen/Zielgruppen hat das Unternehmen die größte Zustimmung, das größte Interesse, den größten Bekanntheitsgrad?

**b) nach negativen Faktoren:**

In welchen Bereichen/Zielgruppen hat das Unternehmen die massivste Kritik, die größten Fehlinformationen, das größte Desinteresse erfahren?

Auf Grund dieser Bewertung sollen folgende **Erkenntnisse** herausgearbeitet werden:

- \* Wie ist die Rangreihung der abgefragten Einstellungen zur Polizei bzw. der verschiedenen Zielgruppen gestaltet (positive/negative Eigenschaften/Einstellungen)?
- \* Wo gibt es den größten Informations- und Kommunikationsbedarf (in welchen Bereichen bzw. Zielgruppen)?
- \* Wo sind indifferente und uneinheitliche Ergebnisse zutage getreten (Bereiche/Zielgruppen)?
- \* Welche Bereiche/Eigenschaften/Zielgruppen müssen besonders berücksichtigt werden, welche können vernachlässigt werden?

Die Erkenntnisse können dann noch nach "besonders wichtig", "wichtig" oder "weniger wichtig" kategorisiert werden. Als **zusätzliche Dimension** werden noch die Eigenschaften positiv/negativ eingeführt. Das heißt, daß bei jeder Kategorie nach positiven und negativen Einstellungen unterschieden wird. Beispiel:

Welche besonders wichtige (wichtige, weniger wichtige) Zielgruppe steht der Polizei besonders positiv (bzw. negativ) gegenüber? Welche Bereiche/Aktivitäten werden positiv bzw. negativ beurteilt?

**Grundsätzlich sollte man nach der Bewertung folgendes wissen:**

- \* Wer denkt wie über die Polizei?
- \* Gibt es Informations- und Vertrauensdefizite, in welchen Bereichen?
- \* Was sind die Forderungen und Ängste der Bevölkerung?
- \* In welchen Bereichen gibt es Zielkonflikte (Probleme)?
- \* Wer sind die "Gegner/Freunde"?
- \* Gibt es Protestpotentiale in der Bevölkerung? Wo sind Aktivierungspotentiale und wie sind sie beschaffen?

Es sollte für die folgenden Bereiche eine **Prioritätenreihung** erstellt werden:

- \* Objektive Sicherheit  
Dabei spielt die **Kriminalitätsanalyse** ebenso eine Rolle wie die gesamte Lageanalyse (einschl. der Verkehrslage, der Hilfe- und Dienstleistungen etc.). Die Fragen, die hier zu beantworten sind, lauten:
  - \* Wo liegen die ärgsten Mängel/Probleme?
  - \* Wo gibt es Sanierungsbedarf?
  - \* Wo gibt es konkreten Handlungsbedarf im Kriminalitätsbereich?

- \* **Informations- und Kommunikationsbedarf** ("subjektive Sicherheit")
  - \* Wo gibt es Kommunikationsbedarf?
  - \* Welche Gruppen/Ansprechpartner sind die wichtigsten Zielgruppen für ein bestimmtes Aktions- bzw. Problemfeld?
  - \* Welche weiteren (sozial und/oder räumlich definierten) Gruppen werden in welcher Form gleichfalls einzubinden sein?
  - \* Welche Aktivitäts- und Aktionsformen kommen für eine optimale Kommunikation in Frage?
  - \* Wo muß man bei den Mitarbeitern die interne Information/Kommunikation/Motivation verstärken?
  - \* Welche Medienvertreter/Meinungsbildner sind in welcher Form anzusprechen und einzubinden?

Ziel ist dann die **Erarbeitung von Kommunikationszielen und daraus abgeleiteten Kommunikationsstrategien**. Dabei geht es darum zu entscheiden, wie die innerbetriebliche und umfeldorientierte Aufgabenstellung jeweils zu formulieren bzw. zeitlich und hierarchisch zu staffeln ist. Im Zusammenhang mit dem **räumlichen Horizont** geht es dabei Festlegung der lokalen, regionalen und überregionalen Reichweite der Kommunikation (Einzugsgebiet und Wirkungsbereich). Beim **zeitlichen Horizont** geht es um die Aktivitäts- und Aktionsplanung: Wann ist welche Aktion durchzuführen? Schließlich ist die **Organisation der internen Kommunikationspolitik** zu regeln, bei der es darum geht, wie eine bestehende Informationsabteilung eingerichtet/aufgebaut/ausgeweitet werden kann.

## 2.4 Kontrolle

Grundsätzlich ist ein strategisches Kommunikationskonzept ein **dynamisches Instrument**, das kontinuierlich hinterfragt und wenn nötig auch angepaßt werden muß. Es ist also nicht damit getan, einmal eine großangelegte Aktion zu starten und zu hoffen, daß sich der Erfolg von selbst einstellen wird. Die **Wirkung** der Maßnahmen stellt sich **erst mittelfristig** ein, d. h., daß auch die Strategie mittel- bis langfristig ausgelegt werden muß. Nach einigen Jahren empfiehlt sich auch ein **Follow-up** bei bestimmten Zielgruppen und im Management, um möglicherweise geänderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen zu können. Eine mögliche Kontrolle kann nur eine ständige Wiederholung in bestimmten Abständen - **Überprüfung der Ausgangssituation und der erfolgten Veränderung** - sein. Der **Inhalt** muß im Grunde derselbe bleiben, jedoch immer unter Berücksichtigung neuer Gegebenheiten.



### 3. Zusammenfassende Darstellung des Umfeldmonitorings

STUFE	INHALT
<b>1. Analyse der Ausgangssituation</b>	Was machen wir? Welche Auswirkungen hat das? Mit welchen für unsere Region bedeutsamen Gefahren/Ereignissen/Situationen muß gerechnet werden?
<b>2. Analyse des sozialen Umfeldes</b>	
2. a) Desk research	Bevölkerungs-, Erwerbs- und Ausbildungsstruktur; Wirtschaftsstruktur; politische Verhältnisse; Schulen; Vereine und Verbände; Meinungsbildner und Multiplikatoren
2. b) Opinion research bei der Bevölkerung und bei Opinion-leadern	Wer denkt wie über uns? Welche Fragestellungen sind relevant? Wünsche, Forderungen, Informationsstand der Bevölkerung
<b>3. Analyse der internen Situation</b>	Wie stehen die Mitarbeiter zu diesen Ergebnissen? Was wissen sie selbst über die Probleme?
<b>4. Analyse der Medienberichterstattung</b>	Regionale und überregionale Zeitungen, Fernsehen, Rundfunk
<b>5. Zieldefinition und Strategie</b>	Diagnose: In welchen Bereichen gibt es Probleme und Schwachstellen? Zieldefinition: Aufgrund der Problemanalyse (Diagnose) Therapie (Maßnahmen): Bei welchen Zielgruppen soll der "Hebel" angesetzt werden, was ist zu tun? Welche Probleme müssen gezielt regional und inhaltlich angegangen werden?
<b>6. Umsetzung</b>	Kreative Realisierung der beschlossenen Maßnahmen - wie ist etwas zu tun?
<b>7. Kontrolle</b>	Was haben die Maßnahmen gebracht (Realität)? Hat sich die Einstellung in den (einzelnen) Zielgruppen verändert? Ev. Follow-up-Befragung bei bestimmten Zielgruppen (nach 3 bis 5 Jahren)

#### 4. Was kann aus der Stärken-/Schwächen- bzw. Defizitanalyse abgeleitet werden?

- \* Entwicklung (oder Adaption) eines **Leitbildes** für polizeiliches Handeln  
Hier sollte es darum gehen, Leitlinien zu entwickeln, an denen sich das Handeln jedes einzelnen Polizeibeamten orientieren kann. Stichworte hierzu könnten sein (in Anlehnung an den "Code of Ethics" der kanadischen Polizei):

- \* Beachtung der allgemeinen Verfassungsprinzipien und die verfassungsmäßig gewährleisteten Rechte und Freiheiten der Bürger.
- \* Sich als integrierter Bestandteil des Gemeinwesens verstehen.
- \* In partnerschaftlicher Zusammenarbeit und in enger Abstimmung mit dem lokalen Gemeinwesen die jeweiligen regionalen Prioritäten für die Bewältigung der Probleme im Bereich der Strafverfolgung und der Aufrechterhaltung der Sicherheit und Ordnung festlegen und die Zusammenarbeit bei der Lösung dieser Probleme sicherstellen.
- \* Mit anderen Institutionen, die Dienstleistungen für das Gemeinwesen erbringen und mit den anderen Institutionen der Strafverfolgung intensiv und partnerschaftlich zusammenarbeiten.
- \* Sich vorrangig mit der Identifizierung der örtlichen Kriminalitäts- und Ordnungsprobleme beschäftigen und versuchen, die zugrundeliegenden Ursachen anzugehen.
- \* Der Öffentlichkeit mit qualitativ hochwertigen Leistungen dienen um so die Ordnung und die Sicherheit im Gemeinwesen zu gewährleisten.
- \* Besonderes die Bedürfnisse von Opfern, Minderheiten und anderen gefährdeten Gruppen wie Frauen, Kindern und alten Menschen berücksichtigen.
- \* Ein rasches Reagieren in den relativ seltenen Fällen lebensbedrohlicher Ereignisse gewährleisten.
- \* Sich bemühen, unbegründete Kriminalitätsfurcht bei den Bürgern sowie entsprechende Befürchtungen bezüglich der örtlichen Kriminalitäts- und Sicherheitslage zu reduzieren.
- \* Sich ständig der Risiken und Probleme bewußt sein, die mit der Tatsache zusammenhängen, daß polizeiliches Alltagshandeln weitgehend von Ermessensentscheidungen geprägt ist.
- \* Die ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel vernünftig, rechtlich abgesichert und zurückhaltend benutzen und dabei der kommunikativen, partnerschaftlichen Konfliktlösung immer dort Vorrang einräumen, wo dies tatsächlich möglich und rechtlich zulässig ist.
- \* Gewalt nur als allerletztes Mittel anwenden, wenn keine anderen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, wobei jede Gewaltanwendung im Verhältnis zur Bedeutung und den Umständen des Geschehens stehen muß.
- \* Sich jederzeit so verhalten, daß das Vertrauen und der Respekt der Öffentlichkeit in die polizeiliche Arbeit gewahrt bleibt.
- \* Professionelle Standards und ethische Richtlinien entwickeln, die polizeiliches Fehlverhalten und Korruption so weit wie möglich ausschließen, die Unparteilichkeit bei der Durchsetzung des Rechts gewährleisten und die Unabhängigkeit gegenüber unberechtigten politischen und anderen (z.B. wirtschaftlichen) Einflüssen sicherstellen.
- \* Ein verlässlicher Bestandteil des Gemeinwesens sein, sowohl formell durch die Einrichtung demokratischer Mechanismen als auch informell durch ständige Konsultationen und Diskussionen in und mit der Öffentlichkeit.

- \* Entwicklung (oder Adaption) eines polizeilichen **Berufsbildes**  
Hier geht es darum, in Anlehnung an das gemeinsam entwickelte Leitbild ein Berufsbild darzustellen, das die Professionalität des Polizeiberufes definiert und Kriterien für die professionelle Erfüllung des Berufes aufzeigt.

- \* **Entwicklung eines internen und externen Kommunikationskonzeptes**  
Dieses Kommunikationskonzept sollte Ziele und Methoden der internen (innerhalb der polizeilichen Arbeitseinheit, der Polizeidirektion, der Landespolizei ...) und externen Kommunikation (mit Medien, mit der Bevölkerung, mit den anderen Institutionen der Strafrechtspflege etc.) aufzeigen. Stichworte dazu könnten sein: Ständige Überprüfung des Informationsflusses zu den Medien, aber auch zu anderen Institutionen und speziellen Zielgruppen (diese können sein: die Öffentlichkeit; Täter; Opfer; Zeugen; andere Institutionen; Vereine und Verbände; Politiker ...); Beschäftigung eines besonders ausgebildeten Managers für public relations; Vermeidung der Nutzung von Medien für Skandalisierungskampagnen; demgegenüber verantwortungsbewußter Umgang mit Informationen an die Medien.
  
- \* **Darstellung von Parametern zur Produktentwicklung**  
Hierbei geht es darum, das Produkt "Innere Sicherheit" unter Berücksichtigung besonderer regionaler, institutioneller und persönlicher Faktoren zu definieren, Kriterien der Umsetzung des Produktes in dem Bewußtsein der Bevölkerung aufzuzeigen und Strategien der ständigen Fortentwicklung dieses Produktes zu entwickeln. Stichworte dazu: Methoden zur Bekämpfung von Formen neuer Kriminalität und grenzüberschreitender Kriminalität (Organisierte Kriminalität, Nuklear-Kriminalität); Methoden zur Bearbeitung von Massenkriminalität; verstärkte Opferbetreuung; intelligente, sichtbare Präsenz (subjektive Sicherheit); "smart policing".
  
- \* **Entwicklung eines an die Bedürfnisse der jeweiligen Polizeibehörde angepaßten Konzeptes für eine effektive Aus- und Weiterbildung.**  
Hierunter fallen die Neu- oder Fortentwicklung von Lehrinhalten der Ausbildung für den Polizeidienst in intensiver Abstimmung mit den dafür zuständigen Bildungseinrichtungen und (nach Möglichkeit) unter Begleitung durch einen mit externen Wissenschaftlern (Juristen, Psychologen, Pädagogen etc.) besetzten Beirat. Im Bereich der Fortbildung ist ein möglichst kleinräumig orientierte, auf die individuellen Bedürfnisse der konkreten Dienststelle angepaßtes Konzept zu entwickeln, das Aspekte der Supervision polizeilichen Handelns und der damit verbundenen persönlichen Beratung des einzelnen Polizeibeamten ebenso enthält wie die permanente Vermittlung neuerer Erkenntnisse aus den Polizeiwissenschaften.

Zu den Autoren:

**Thomas Feltes:** Professor Dr.jur.habil, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Bielefeld, Hamburg und Heidelberg. Forschungsaufenthalt in Kanada mit dem Schwerpunkt Polizeiforschung. Habilitation an der Universität Tübingen für die Fächer Kriminologie, Jugendstrafrecht und Strafvollzug. Mitglied der Expertengruppe des Europarates "Management of Criminal Justice", Gastprofessor an der Universität Budapest. Professor an der FHöV Berlin, seit November 1992 Rektor und Professor an der Fachhochschule für Polizei Villingen-Schwenningen. Forschungen und Veröffentlichungen in den Bereichen Polizeiliches Alltagshandeln, Gemeindebezogene Polizeiarbeit, Funktion und Organisation der Staatsanwaltschaften, Jugendstrafrecht, Strafvollzug.  
Anschrift: Fachhochschule für Polizei, Sturmbühlstr. 250, D-78054 Villingen-Schwenningen;  
Fax: (49) 07720-309204

**Gerhard Gottlieb:** Mag.phil., Senior Consultant und Geschäftsführer TC Team Consult, Österreich. Verschiedene Reformprojekte bei Polizeien in Österreich, Ungarn und der Schweiz. Umfeld- und Kommunikationsanalysen für Unternehmungen der Industrie und der öffentlichen Wirtschaft.

Anschrift: TC Team Consult Austria, Burggasse 71/1, A 1070 Wien; Fax: (43) 0222-5261608

**Bernhard Prestel:** Dr. jur., Senior Partner der TC Team Consult AG, Zürich. Verschiedene Reformprojekte bei Polizeien und Justiz in Deutschland, der Schweiz, Österreich, Belgien, Luxemburg, Ungarn und den Niederlanden.

Anschrift: TC Team Consult Schweiz, Blümlisalpstr. 56, CH 8006 Zürich; Fax: (41) 01-3638863