



Orientierungsrahmen für die Erstellung kriminalstrategischer Konzepte

Norbert Westphal, Polizei Führungsakademie Münster-Hiltrup

Einleitung

Ein Grundlagenthema der Kriminalistik Vorlesungen an der PFA ist die **Kriminalstrategie**, die etwa 30 % der Gesamtstundenzahl des Faches ausmacht. In diesem wichtigen Themenbereich ist in dem Spagat zwischen sehr stark abstrahierender und konkret anwendbarer Kriminalistik der Schwerpunkt einseitig in Richtung theoretischer Semantik verschoben worden. Dies ist vielleicht auch dem Umstand geschuldet, dass die Studierenden nach der Entscheidung zur inhaltsgleichen Ausbildung von Schutz- und Kriminalpolizei eine fachlich sehr inhomogene Zielgruppe darstellen, die mit allgemeinen Themen leichter zu erreichen sind, als mit fachlich in die Tiefe gehenden Erörterungen.

Mit Verlaub, die Diskussionen um Rahmenbedingungen allgemeinen Führungshandelns und Spannungsfelder der Kriminalstrategie muteten bisweilen wie der hier skizzierte Theologenstreit an :



Wie viele Engel haben auf einer Nadelspitze Platz??

Unter das Thema „**Kriminalstrategie**“ wurden eine Fülle von Begriffen und Themenfeldern subsumiert, die den Zugang zu allgemeinen fachlichen Diskussionen förderten, es aber – so auch die häufige Wertung von Studierenden – an der praktischen Relevanz fehlen ließen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nach wie vor ca. 50 % der Abgänger der PFA ihre Erstverwendung in Dienststellen des polizeilichen Vollzuges, davon wiederum 50 % in einer Stelle mit **kriminalistischen Grundanforderungen**, finden. Die andere Hälfte erhält Tätigkeiten im Bereich von Ministerien, in Aufsichts-, Mittel- oder Oberbehörden sowie in der Aus- und Fortbildung. Die Anforderungen an die Ausbildung des Höheren Dienstes¹ lauten nach wie vor, die Abgänger für Führungsaufgaben für alle polizeilichen Aufgabenbereiche der Erstverwendung zu qualifizieren.

Grundlage Kriminalstrategie

Ein kurzer Einschub an dieser Stelle zur Kriminalstrategie soll die Grundüberlegungen zur und die Intention der Methodik besser erschließen helfen. Die nachfolgende Definition des Begriffes wird in dieser und ähnlichen Formen seit Mitte der 90 Jahre verwandt :

**„Kriminalstrategie ist die Planung
(und Durchführung)
der Gesamtheit der Maßnahmen zur Kriminalitätskontrolle
nach rechtlichen und politischen Vorgaben
unter Berücksichtigung des Sicherheitsgefühls und
Beachtung der materiellen und personellen Ressourcen
mit dem Ziel der Reduzierung von Kriminalität.“**²

Wenn sie so wollen, zur Reduktion von Komplexität, wurde in einem ersten Schritt die Definition ein wenig modifiziert. Erstens ist die Durchführung einer Strategie nicht „Strategie“, sondern deren taktische Umsetzung. Strategie ist **ein Denkprozess**. Ressourcendenken und noch weniger das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung sind spezifische und die Strategie grundsätzlich und immer beeinflussende Faktoren. Es handelt sich lediglich um wichtige Rahmenbedingungen, möglicherweise sogar dem Zeitgeist entspringend. Ihre Präsenz in einer Definition erschien uns deshalb verzichtbar. Unter den vorgenannten Prämissen bleiben als dauerhafte Inhalte einer Strategiedefinition folgende Thematik :

„Kriminalstrategie umfasst den zukunftsorientierten, über den Einzelfall hinausgehenden Planungsprozess zur Lösung kriminalistischer Problemstellungen“

¹ „Der Studierende soll die Fähigkeit erwerben, größere Polizeidienststellen und Polizeieinheiten zu führen, in Führungsstellen den Einsatz der Polizei zu leiten, besondere Aufgaben in den Zentralstellen des Bundes und der Länder und in den Obersten Bundes- und Landesbehörden wahrzunehmen und bei der Ausbildung und Fortbildung der Polizeivollzugsbeamten mitzuwirken.“ (Studienplan der PFA, Stand 2001, S.5)

² Quelle: Zimmermann, Hans-Martin- Kriminalstrategie. In: Kniesel, Michael, Edwin Kube und Manfred Murck (Hrsg.): Handbuch für Führungskräfte der Polizei - Wissenschaft und Praxis -. Lübeck 1996, S. 646.

Es wird deutlich, dass die Durchführung der Strategie fehlt, wie auch die genannten Rahmenbedingungen. Ferner ist die begriffliche Beschränkung auf Maßnahmen der Kriminalitätskontrolle aufgegeben worden, **weil die Kriminalistik**³ im weiteren Sinne sich ausschließlich mit diesem Thema befasst. Zum einen ist die Definition damit inhaltlich ausgeweitet, zum anderen auf die planerische Komponente reduziert worden. Drittens ist anzumerken, dass Kriminalstrategie **n i c h t**, wie häufig artikuliert, ausschließlich der kriminalpolitischen oder ihr nahestehenden Entscheidungsprozessen vorbehalten ist. Eine derartige Einschränkung ist begrifflich nicht herzuleiten und wird dem Erfordernis einer umfassenden und vorausschauenden Planung auf allen polizeilichen Führungsebenen nicht gerecht. Strategie ist ebenenspezifisch anzulegen und im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit eng mit Fragen operativ taktischer Führungsleistung und – umsetzung verknüpft.

Im Kern der Kriminalstrategie steht dabei die planerische Leistung. „Gute“ Kriminalstrategie ist daher nicht die Essenz spontaner Geistesblitze, von Eingebung oder einsamer Genialität, sondern das Ergebnis pragmatischer und professioneller Analytik, eines ebensolchen Informationsmanagements verbunden mit polizeilicher Problemlösungskompetenz. Der **Planungsprozess** steht dabei nicht synonym für „Kriminalstrategie“, sondern **ist das handwerkliche Rüstzeug**, mit dem strategische Überlegungen **verwertbar konkretisiert** werden können.

Aus diesem Grund wurde aus der letztgenannten Definition als Grundlage für die Entwicklung der Methodik ganz bewusst **das Planungselement** als das Kernstück der Darstellung

„Planungsprozess zur Lösung kriminalistischer Problemstellungen“

isoliert.

Grund für die Entwicklung der Methodik waren, wie bereits erwähnt, Kundenwünsche, sprich Evaluierungsergebnisse an der PFA, die den mangelnden Praxisbezug der Strategieinhalte beklagten⁴, zum anderen erkannte Planungsdefizite und –schwächen bei den Studierenden, die sich in grundlegenden Mängeln, über den Einzelfall hinaus planerisch tätig zu werden, äußern. Ferner steht Polizei zunehmend unter äußeren Zwängen wie

- ✦ Ressourcenknappheit
- ✦ gestiegenen Kundenerwartungen
- ✦ mehr Wettbewerb auch mit Privaten
- ✦ zunehmender Komplexität der Probleme (Recht, Technik, Internationalisierung)
- ✦ die allgemein angespannte Sicherheitslage
- ✦ und eine schlechte wirtschaftliche Gesamtsituation

Aus alledem resultierend eine Diskussion um eine grundlegende Reform des Öffentlichen Dienstes, die zukünftig auch vor der Polizei nicht halt machen wird. Diese

³ Hierbei wird vorausgesetzt, dass die Kriminalstrategie Teilgebiet der Kriminalistik ist

⁴ An dieser Stelle soll nachhaltig dem Eindruck entgegengetreten werden, Kriminalstrategie sei das Tummelfeld für ideologische und politische Meinungsbildung. Nach der hier entwickelten Terminologie ist Kriminalstrategie das Ergebnis pragmatischer, fachkundiger Planung. Niemand wird bestreiten, dass in der Aufgabenerfüllung und Aufgabenzuweisung des Höheren Dienstes der „kriminalistische Einzelfall“ nur noch bei der Führung herausragender Ermittlungslagen eine Rolle spielen kann. Die Fähigkeit, in übergreifenden Zusammenhängen vorausschauend zu planen und zu handeln, ist im übrigen selbst bei diesen taktischen Führungsaufgaben von hoher Relevanz.

Diskussion zum Beispiel durch Aussagen der „Bull Kommission“ in NRW, deren Forderungen bis in eine grundlegende Reform verfassungsrechtlicher Vorschriften einschließlich der Abschaffung des Art. 33 (5) GG gehen, hinreichend und aktuell dokumentiert.⁵

Kurzum : Intelligente Lösungen müssen angestrebt werden. Eine intelligente Lösung

in diesem Sinne ist eine solche, die von einer **rein theoretisch unterlegten Strategie** in eine **praktisch anwend- und umsetzbare Planungs- methodik** überleitet.

Führungserwartung

Sie sollen bei

- ❖ höheren quantitativen und qualitativen Anforderungen
- ❖ mit zahlenmäßig verringertem und z.T. schlechter ausgebildetem Personal, sowie
- ❖ sinkenden Haushaltsmitteln und
- ❖ komplexeren rechtlichen Rahmenbedingungen
 - Raum für eigene Zielsetzungen gewinnen
 - Einsparungen bei Sachmitteln unter gleichzeitiger Einsatz höherwertiger Technik realisieren
 - gezielte Personalförderung, auch Rotation, betreiben
 - Qualitätsverbesserungen durch mehr Fortbildung gewährleisten und
 - mehr Bürgernähe und Bürgerzufriedenheit sicherstellen



und das

- bei gleichzeitigem Abbau von Überstunden,

und Erreichung von

- mehr Arbeitszufriedenheit und aktiver Mitarbeit in der Organisationsentwicklung
- neu erwachsender, positiver Aufgabenidentifikation (Leitbild) und
- höherer Motivation

Die Methodik⁶

Bedeutet nun Strategie „Planung“ und ist eine der Forderungen an eine solche Planung unter kriminalistischen Fragestellungen **ihre praktische Umsetzbarkeit**, wird die Frage evident, ob für alle Ebenen **kriminalstrategischer Überlegungen** eine **gemeinsame Planungsmethodik** entwickelt werden könnte. Eine solche Methodik sollte im Idealfall den **strukturierten Zugang zu jeglicher kriminalistischer Problemerkörterung** ermöglichen, o h n e den Charakter einer in der Polizei häufig anzutreffenden, rein schematischen Checkliste⁷ anzunehmen. Formal stark strukturierte Gliederungen, vielleicht sogar mit dem Zwang versehen, genau diese und keine andere Form anzuwenden, haben bisweilen den unangenehmen Nebeneffekt, dass das Äußere

⁵ **Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft**, Bericht der von der Landesregierung

Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission, Düsseldorf, im Januar 2003 („Bull-Kommission“)

⁶ Die nachfolgende Darstellung beinhaltet lediglich die Kernelemente und den äußeren Rahmen der Methodik, die inhaltlich dezidiert unterlegt ist. Siehe insoweit die entsprechenden Tischvorlagen der PFA aus den Jahren 2003 und 2004, sowie weitergehende Veröffentlichungen der Fachdozenten.

⁷ „Checklisten entfalten häufig eine kreativitätshemmende und damit problemlösungsfeindliche Wirkung. „Das kriminalistische Denken, schreibt Walden in seinem schon historischen Werk (1964, S. 178), kennt, wenigstens als heuristisches Denken, keine Skrupel; es darf kühn sein. Solange man nur denkt, hat man noch keine Vorschriften verletzt (höchstens solche des Denkens).“

Man darf sogar die These wagen, dass „Checklisten“ am ehesten für den als Gedankenstütze geeignet sind, der die Materie beherrscht, als **Ersatz** für mangelhafte Ausbildung und praktische Erfahrung taugen sie nicht. Die in Checklisten regelmäßig stark verkürzten Inhalte müssen durch den Benutzer praktisch sinnvoll ausgefüllt werden können.

(Befolgen formaler Kriterien) über die Inhalte gestellt wird. Dieser rigide, oder besser rüde, Formalismus⁸ ist dem polizeilichen Denken zumindest nicht wesensfremd, einer adäquaten Problemlösung aber häufig eher im Wege als förderlich.

Die inhaltliche Bandbreite kriminalistischer Fragestellungen oder besser **Problemstellungen**, deren Beantwortung kriminalistischer Kernkompetenz bedürfen, ist vielfältig. **Kriminalstrategische Überlegungen** können und müssen – unter dem Oberziel, die repressive und präventive Verbrechenskontrolle zu fördern – jedwede damit zusammenhängende Problemstellung thematisieren⁹. Bezogen auf die Kriminalistik bedeutet dies, Führungskräfte auszubilden, die unter **Berücksichtigung kriminalstrategischer Grundsätze** Fragestellungen, die regelmäßig über den Einzelfall hinausgehen, konzeptionell bearbeiten und vorantreiben können.¹⁰

Neben fachlichem Detailwissen¹¹, **ist hierbei Struktur- und Methodenwissen förderlich.**

Anforderungen an und Inhalte einer solchen Methodik

Die Methode soll zum einen **bewährte Techniken** von allgemeinen Problemlösungsprozessen berücksichtigen, zum anderen **die Spezifika polizeilicher Planungs- und Bewertungsprozesse** sinnvoll einbeziehen und **muss die Einzelelemente kriminalstrategischer Planung** implementieren, um so zu einer ganzheitlichen Steuerung zu kommen.¹²

Sie soll, dem Wesen der Kriminalistik entsprechend, dem **Informationsverarbeitungsprozess eine entscheidende Rolle beimessen**, auf der anderen Seite den organisatorischen Pragmatismus bei der **Gestaltung der Rahmenbedingungen** des Planungsprozesses nicht vermissen lassen. Während der Planung / Konzeptionierung ist ferner ständig die Aufgaben / Auftragskongruenz zu beachten.

Zusätzliche Planungselemente, wie **Effektivität und Effizienz, politische Einflussnahmen** und **das Sicherheitsgefühl**, sowie **Betrachtungen der Aufbau- und Ablauforganisation** und der zur Verfügung stehenden **Ressourcen müssen einbezogen werden.**

Die bis hierher im wesentlichen analytischen Prozesse müssen nun den Weg in die **praktische Umsetzung** finden¹³, deshalb ist die **Überleitung in konkrete Konzeptionen vorzubereiten.**

⁸ Die mangelnde Effektivität des kriminalpolizeilichen Meldedienstes wird unter anderem auf die zu starren Formalkriterien bei der Erfassung der Delikten zurückgeführt. INPOL neu wollte diesen Mangel abstellen: „**Konzeption einer kriminalistischen Handlungslehre als Kunstlehre: Zurückdrängung von formaler Rigidität zugunsten der Erweiterung von Entscheidungskompetenz und Handlungsautonomie innerhalb des kriminalistischen Handlungsfeldes** „

⁹ Folglich kann das „Arbeitsergebnis“ strategische Planung eine Konzeption ebenso sein, wie eine Stellungnahme, ein Lagebild oder etwa die Bewertung einer Konzeption.

¹⁰ Hier könnte, bezogen auf die Kriminalistik, die Kernintention der Ausbildung liegen. Dass daneben auch **taktische Führungsleistung in konkreten kriminalpolizeilichen Lagen bewältigt werden muss**, ist dabei unstrittig. Hier ist eher ein Trend dahingehend zu beobachten, dass Beamte des Höheren Dienstes häufiger in kriminalistische Einzelfallentscheidungen eingebunden werden.

¹¹ ...das allerdings in Anbetracht der Fülle verschiedenster Problemstellungen weder in der Breite bei allen Führungskräften noch in der Tiefe für jedes Thema vorhanden sein kann oder aktuell zu halten ist

¹² Siehe hierzu zum Beispiel „Umsetzung Neuer Steuerungsmodelle – Grundlagenmodul“ und „Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument“, beides Seminare Polizei-Führungsakademie, 2001, Seminarberichte 7/2001 und 34/2001

¹³ Strategische Überlegungen entfalten ihre Wirkungen nur in dem Maß, in dem sie anwendbar werden. Orientierungsrahmen für die Erstellung kriminalstrategischer Konzepte

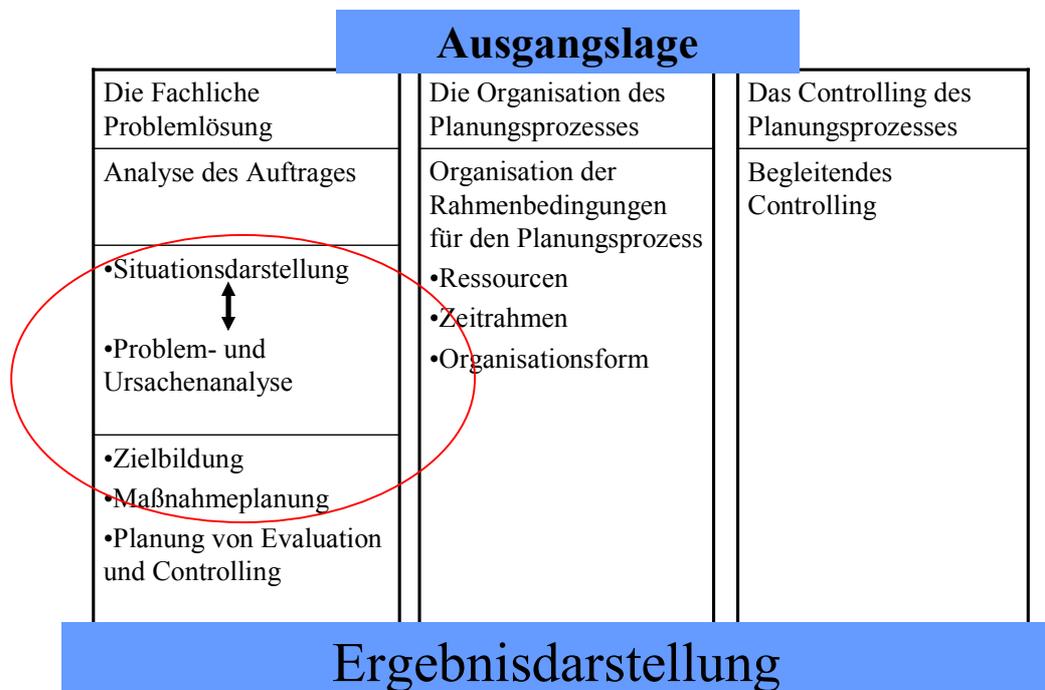
Die Gesamtplanung ist regelmäßig in einen **übergeordneten Bezugsrahmen** einzustellen, der ihre **prognostizierten Wirkungen** abschätzt, **die mediale Resonanz berücksichtigt** und erkennbare interne und externe **Schnittstellen** minimiert.

In einem letzten Schritt ist der Planungsprozess, sowohl **in seinem Verlauf**, wie auch **in seinen Ergebnissen zu dokumentieren, bzw. als Lösungsvorschlag darzustellen** (Ergebnisdarstellung).

Aufbau der Methodik

Inhaltlich und organisatorisch lässt sich der Planungsprozess horizontal in drei Strängen abbilden, die vertikal weiter untergliedert sind und zeitlich parallel ablaufen. Ausgehend von einer „Ausgangslage“, die ein wie auch immer geartetes kriminalistisches Problem beschreibt, wird in **die Fachliche Problemlösung** überleitet.

Kriminalistisch initiierte Betrachtungen unterscheiden sich **nicht wesentlich** von **allgemeinen Problemlösungsprozessen**. Zu Beginn liegt regelmäßig eine mehr oder weniger präzise Auftragslage, die faktisch als Auslöser, ein "Problem" beschreibt vor. Ziel des Auftrages ist es regelmäßig, einen definierten, zukünftigen Zustand zu beschreiben. Im Rahmen der **Fachlichen Problemlösung** – auf die noch näher einzugehen sein wird – wird zunächst die Situation in Form einer **Ist-Darstellung** analysiert. Es schließt sich darauf aufbauend eine **Problem- und Ursachenanalyse** an, die sodann folgerichtig in die **Planung von Zielen**, Maßnahmen von **Evaluation und Controlling** mündet.



Die **Fachliche Problemlösung** wird parallel durch die **Organisation der Problemlösung** und ein **begleitendes Controlling** „eskortiert“, um den Planungsprozess selber überschau- und beherrschbar zu machen.

Die Organisation der Problemlösung

Das Zusammenwirken des Planungsgremiums muss in materieller, personeller, zeitlicher und methodischer Hinsicht gemanagt werden. Diese – reine Führungsaufgabe – charakterisiert die zweite Säule der Methodik, die ganz bewusst diese Organisation der Planung von der fachlichen Planung abkoppelt. Dadurch soll das **Bewusstsein dafür, dass im Kern der Planung die fachliche Lösung und ihr Ergebnis stehen, wachsen**. Die Organisation des Planungsprozesses ist das erforderliche Beiwerk und **möglicherweise der Schlüssel zum Erfolg - der Erfolg selbst ist sie noch nicht**.

Eine noch so aufwändige Planungsorganisation, z.B. in Form eines Projektes, die kein oder nicht das erwartete fachliche Ergebnis erbringt, ist Ressourcenverschwendung und in hohem Maße unprofessionell.

Als Mindestanforderungen für die Organisation der Problemlösung sollten folgende Entscheidungen getroffen werden:

- Führung und Verantwortlichkeit der Planungsgruppe
- Organisationsform der Planungsgruppe (AG, Stabsarbeit, Einzelerarbeitung)
- Personelle Zusammensetzung der Planungsgruppe
- Arbeitszyklen (Kontinuierliche Arbeit „am Stück“, turnusmäßige Arbeitsgruppensitzungen)
- Zeitlicher Verlauf der Planung, einschließlich der Vorlage von Zwischenergebnissen
- Materielle Ressourcen der Planungsarbeit
- Dokumentation der Planungsarbeit

*Die Organisation lässt sich auch an den Fragestellungen **WER** (Personal, Sachverstand, Hierarchie), **WANN** und in **WELCHEM** Zeitraum (Zeitverlauf, resultierend z.B. aus dem Auftrag und anderen zeitlichen Faktoren), **WIE** (AG, Projektgruppe, Moderationstechniken, Protokollierung, Dokumentation) und **WOMIT** (materielle und finanzielle Ressourcen) recht anschaulich nachzeichnen.*

Das Controlling des Planungsprozesses

Das Bindeglied zwischen der ersten und zweiten Säule bildet das **Planungscontrolling**. Insbesondere zeitlich und inhaltlich aufwändige Planungsprozesse sollten unabhängig von der Verantwortlichkeit des Leiters der Planungsgruppe controlled werden. Dabei kann **sowohl der zeitliche, wie auch der fachliche Teil** einer solchen steuernden Aufsicht unterzogen werden. Relevante Daten sind zum Beispiel **der zeitgerechte Planungsverlauf**, das **Einhalten vorgegebener Personal- und Sachressourcen**, das **Erreichen gesteckter Arbeitsziele** und das Einhalten von **Einschränkungen und Beschränkungen im Auftrag**, sowie die **allgemeine Aufgabenkongruenz**.

Zurück zum Kernprozess, der Planung der fachlichen Lösung.

Sinnlogisch und chronologisch zergliedert sich der Prozess der **Fachlichen Problemlösung** in **vier aufeinanderfolgende Phasen** mit unterschiedlichen Teilschritten. Die Frage, mit welcher Intensität und Schwerpunktsetzung diese Phasen durchlaufen werden, hängt von der konkreten Aufgabenstellung und anderen Rahmenbedingungen der Planung ab.

Der fachliche Planungsprozess

Auftrag	Was wird erwartet, wo liegt das Problem ?
-----	Problemerkörterung -----
a) Situationsdarstellung b) Problem- und Ursachenanalyse	Wie stellt sich die Situation dar und wo liegt der Handlungsbedarf, wie sehen Handlungsalternativen aus ?
-----	Planung der Problemlösung -----
Zielbildung und Maßnahmeplanung Evaluation	Was soll wie erreicht werden ? Wie soll das Ergebnis gemessen und Controlling und auf dem Weg zum Ziel der Kurs eingehalten werden ?
= Ergebnis	Was wird vorgeschlagen ?

1. **Die Auftragsanalyse**
2. **Die Situationsdarstellung und –analyse (Problemerkörterung)**
3. **Die Planung der Problemlösung** mit Zielplanung, -Evaluation und Controlling
4. **Die Ergebnisdarstellung**

Auftragsanalyse

Die systematische Auftragsanalyse ist der Einstieg in den strukturierten Planungsprozess. Je präziser die Erwartungshaltungen von Auftraggeber und Planungsleiter übereinstimmen, umso effektiver die Planungsarbeit., in Zweifelsfällen ist deshalb mit dem Auftraggeber rückzukoppeln. Als Ergebnis der Auftragsanalyse sollte in jedem Fall der Auftrag nach **Inhalt und Umfang bekannt sein.**

Die Situationsdarstellung und –analyse (Problemerkörterung)

Im Rahmen der Situationsdarstellung sind die zur Lösung der Auftragsstellung relevanten Daten und Informationen einzuengen, zu sammeln, zu sichten und zu bewerten. **Die Fachliche Problemlösung** greift dabei auf Analysen, Bewertungen und Ergebnisse der Grundlagen der Kriminalistik und Kriminologie zu, wie z.B. auf Erkenntnisse von Täter- und Opfertypologien, der Kriminalgeografie, der Phänomenologie, der Ätiologie und der Kriminaltechnik. Sie nutzt und interpretiert **polizeiliche Informationserhebungs- und Bewertungs“tools“**, wie zum Beispiel Lagebilder, strategische Analysen, Sonderauswertungen, Regionalanalysen und **Statistiken. Betrachtungen der Aufbau- und Ablauforganisation** und der zur Verfügung stehenden **Ressourcen müssen einbezogen werden.** Dazu treten zwingend, soweit verfügbar, außerpolizeiliche Erkenntnisse und **rechtliche Erwägungen.** Ferner

muss **Erfahrungswissen von Praktikern** aus den jeweiligen Spezialbereichen einfließen.

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden, dass – bezogen auf den Planungsauftrag – eine umfassende, alle Aspekte erfassende Situationsdarstellung erfolgt ist. Die jetzt relevante Fragestellung lautet : **Besteht die Problemstellung auch nach eingehender Darstellung der Faktenlage fort ?**

Denkbar wäre auch, dass sich nach der Situationsuntersuchung, die in der Auftragstellung vermutete Problemlage anders als prognostiziert darstellt. Wird diese Frage **bejaht**, geht die Planung in die nächste Teilphase - die Problem und Ursachenanalyse – über.

Die Ursachenanalyse

Wo liegen die Ursachen für das Problem ?
(Kausalzusammenhänge)

Wie wirkt sich das Problem aus ?
(Welche weiteren Kausalzusammenhänge und Wirkbezüge bestehen oder bedingen sich)

Hat die Polizei Interventionsmöglichkeiten ?
(Rechtlich, tatsächlich)

Welche der Interventionsmöglichkeiten versprechen Erfolg ?
(Effektivität)

Welche der wirksamen Interventionen ist die Effizienteste ?
(Wirtschaftlichkeitsüberlegungen)

Im Rahmen der Ursachenanalyse werden die wesentlichen erfolgskritischen Faktoren herausgearbeitet.

- **Was steht**
- **wie**
- **in einem kausalen Zusammenhang mit der Auftragsstellung**
- **und der gegebenen Situation.**

Als Ergebnis wird **im Idealfall festgehalten**, dass die für die Erreichung des Auftrages wesentlichen Ursachen und Bedingungen bekannt und die daraus abzuleitenden Schlussfolgerungen niedergelegt sind.

Die Planung der Problemlösung

Im Folgenden geht es darum, auf der Basis der nun bekannten „erfolgskritischen“ Faktoren und Wirkzusammenhänge ein Handlungsgerüst zu erstellen. Die Grundmethodik sollte dabei die Umsetzung in **Zielvereinbarungen** sein.

Zur Vorbereitung der Zielvereinbarung müssen Ziele gesucht, analysiert und vorgeschlagen werden. Die Zielvorschläge sind auf Wirkzusammenhänge und Realisierbarkeit zu prüfen und zu operationalisieren. Sinnvoll ist es natürlich, die für die spätere Zielrealisierung zuständigen Stellen angemessen an der Erarbeitung zu Orientierungsrahmen für die Erstellung kriminalstrategischer Konzepte

beteiligten oder sie damit zu beauftragen¹⁴. Die Zielbildung ist das notwendige **Bindeglied** zwischen der **Ursachenanalyse** auf der einen Seite, **erkanntem Handlungsbedarf** und einer **verbalisierten Zukunftsbeschreibung**, mit deren Hilfe **Wirkungsänderung messbar** gemacht werden soll, auf der anderen Seite.

Zielbildung im Rahmen kriminalstrategischer Planung erfüllt einen bestimmten Zweck – sie ist nicht der Zweck selbst.

Die Zielsetzungen müssen – sofern denn für die Erledigung des Planungsauftrages erforderlich – mit konkreten Maßnahmen versehen werden.

Diese sind auf **Rechtmäßigkeit, Effektivität und Effizienz** im Hinblick auf die **Zielerreichung** zu prüfen, sie sollen **taktisch geeignet** sein und in einer **sinnvollen Abfolge** sowie untereinander koordiniert, geplant werden. **Zuständigkeiten** für die Durchführung und Führungsfragen sind neben erforderlichen **Personalqualifizierungsmaßnahmen** zu prüfen.

- Maßnahmen gewährleisten durch polizeiliches Handeln die Zielerreichung
- Ein Maßnahmenplan beinhaltet die planerische Festlegung aller Handlungen zur Zielerreichung.
- Es kann sich sowohl um *taktische, technisch-organisatorische, strategische* und *flankierende* Maßnahmen handeln.
- Auf Maßnahmen anderer (auch nicht polizeilicher) Akteure sollte hingewiesen werden.

Zielvereinbarungen und **Maßnahmeplanungen** sollten mit einer prognostischen Einschätzung des Wirkungsverlaufes abschließen

Regelmäßig müssen **Controlling** und **Evaluation** vorgeplant werden. **Controllingdaten** lassen sich im nachhinein kaum noch erheben, die **Evaluation** verdeutlicht in besonderer Eindringlichkeit den Willen der Planer, Problemstellungen transparent und überprüfbar lösen zu wollen.

Als Planungsgrundlage für die Evaluation können dabei die Grundlagen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e.V.¹⁵ durchaus handlungsleitend sein. Beachtenswert ist der hier aufgezeigte Pragmatismus: Als ein Qualitätsmerkmal¹⁶ **von Evaluation** wird die Möglichkeit ihrer praktischen Umsetzbarkeit angeführt.

Die Ergebnisdarstellung

Der Planungsprozess muss hinreichend (schriftlich) dokumentiert und dargelegt werden. Dem Auftraggeber sollten sich über die Darstellung der wesentlichen Entscheidungsgründe, Ursachen und Wirkzusammenhänge die Ergebnisse erschließen lassen. Die **Darstellung sollte deshalb regelmäßig die** Ausgangslage und die Arbeitsmethodik und sowie Dokumentation der Problemlösung enthalten. Die Daten-

¹⁴ Natürlich wäre eine weitere Möglichkeit, die Ergebnisse **in einer Verfügung, Dienstanweisung oder sonstigen Handlungsrichtlinien einseitig anzuordnen**.

¹⁵ Aus Standards für Evaluationen, Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V., Köln, 2002, ISBN 3-00-009022-3

¹⁶ Soll heißen: Auch unterhalb der Schwelle der aufgeführten Qualitätsmerkmale lassen sich Evaluationen durchführen. Evaluationen müssen nicht nach dem Entweder – Oder Prinzip, sondern nach dem Motto durchgeführt werden, dass eine Bewertung auf geringerem Niveau immer noch besser ist, als gar keine Nachschau.

und Informationsbasis, Prognoseaussagen und Entscheidungsalternativen/ -vorschläge sind ebenso darzustellen, wie das Zielsystem, die Maßnahme(n)planung, sowie die Festlegungen zu Evaluation und Controlling. Bei komplexen Ergebnissen bietet sich ein Summary an.

Zusammenfassung

Der Fachliche Problemlösungsprozess gestaltet :

Das **Erfassen/Erkennen** des **Problems** und der daraus resultierenden **Aufgaben**. Die **Sammlung** und **Darstellung von Informationen**, die das Problem **beschreiben**. Die **Analyse** der dem Problem zugrunde liegenden **Ursachen und Wirkbezüge**. Das Herausarbeiten von **“Problemschwachstellen” oder / und “Anpackern”**.

Die Überleitung in **strukturiertes Führungshandeln** durch **Planung von Zielen und Maßnahmen**, von **Evaluation und Controlling**.

Die **Ergebnispräsentation** mit **Dokumentation und Darstellung des Planungsprozesses** sowie eines **Vorschlages zur Problemlösung oder von Lösungsalternativen**.

Das Informationsmanagement

Als **ständiger Kernprozess** muss im gesamten Planungsverlauf die **Informationsverarbeitung begriffen** werden. Kriminalistische Planung und

Das Informationsmanagement als Querschnittsprozess

„Informationsmanagement ist ein konzeptionell angelegter, permanenter und systematischer Prozess, der umfassend **Daten wie auch Informationen aus allen verfügbaren und relevanten Quellen erschließt, sie mit kriminalistischen und anderen wissenschaftlichen Methoden analysiert und **daraus Wissen für den kriminalstrategischen Entscheidungsprozess** auf den unterschiedlichen Ebenen produziert. Es umfasst auch den Prozess der Wissensbewahrung.“**

PFA 2003

Handlungslehre bestehen zu einem überwiegenden Anteil daraus, **Informationen zu suchen, zu sammeln, zu bewerten, Beziehungen zu erkennen und neue herzustellen**, sowie daraus – retrograd –

eine **geschlossene und in sich widerspruchsfreie Bestandsaufnahme zu ermöglichen**.

Wesen polizeilicher Arbeit ist es gleichfalls, **prognostische Aussagen über zukünftige Geschehnisse herzuleiten und daraus Handlungsmodelle zu entwickeln**. Insoweit enthalten gerade die **Problemerörterung** und die **Planung der Problemlösung** starke analytische Anteile.

Die Informationsverarbeitung ist jedoch – ebenso wie andere Teilmodule der Methodik - lediglich **das (handwerkliche) Mittel zum Zweck, nicht aber Ziel und Zweck** des Planungsprozesses selbst.

Die Fähigkeit auch von angehenden Führungskräften scheint hier handwerkliche Defizite aufzuweisen.¹⁷

Ein kurzer Einblick in die geplanten, z.T. schon realisierten Ausbildungsinhalte, ist an dieser Stelle angezeigt.

Grundsätzlich bauen die Lehrinhalte auf dem Handbuch für Auswertung¹⁸ auf. Daneben werden vertiefend Methoden der empirischen Sozialforschung thematisiert und, so ist zu hoffen, im nächsten Jahr erstmals durch die Sozialwissenschaften an der PFA auch verstärkt trainiert. Ferner werden zunehmend Elemente der Analyse im Rahmen von Übungen, Arbeitsgruppenaufträgen, OE Projekten¹⁹ und unterrichtsbegleitenden Wahlveranstaltungen angeboten.

Als durchaus polizeitypische Analysemethoden können dabei die hier aufgezeigten Beispiele, von denen insbesondere die heuristischen Strategien häufig in der täglichen Praxis angewandt werden, gelten.

Methoden der Analyse

Juristische Auslegungsmethoden

grammatikalische, systematische, teleologische und historische Auslegung

Heuristik

Lehre von der Art und Weise Probleme zu lösen

Ergebnisse von (Empirischer) (Sozial) –forschung einbeziehen

Statistiken, Untersuchungen, Erhebungen und Befragungen, Ausarbeitungen zu dem Thema

Analyse- und Prognosetechniken

Szenario Technik, Delphi-Methode

Erfahrungswissen strukturiert und / oder intuitiv einbringen

¹⁷ In der Praxis wird nicht selten diesem entscheidenden Aspekt durch Führungskräfte nur eine geringes Augenmerk geschenkt. Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten, ja zu bewerten, sei Aufgabe von „Stäben“ oder „Stabsmitarbeitern“, die dafür ausgebildet seien. Die dort erarbeiteten Ergebnisse seien sodann als Grundlage für Führungsentscheidungen zu übernehmen. Fraglich kann schon sein, ob Stabsmitarbeiter unisono eine derartige „Ausbildung“ erfahren haben und ferner, ob nicht in der Selektion des Grundlagenmaterials, dessen Bewertung und Zusammenstellung spätere Entscheidungsprozesse präjudiziert sind. Die innere Logik und Stringenz der Ausführungen sollte die jeweilige Führungskraft in jedem Stadium der Planung aufgrund eigener Fachkompetenz „mitdenken“ können.

¹⁸ Quelle, „Handbuch der Auswertung“, Stand 09.08.02, BLP „Polizeiliche Auswertung“, Verf. Dr. Heinz Büchler, Heiko Held

¹⁹ Organisationsentwicklung, Praxiberatung durch Studierende der PFA in ausgewählten Problemstellungen

Ergebnis :

Die Anwendung der Methodik sollte nachfolgende Ziele erreichen :

Für den Planungsprozess

- Reduktion von Komplexität durch Zergliedern des Planungsprozesses in überschaubare Teilmodule
- In der Folge bedeutet dies Handlungssicherheit für den Planer weil der Planungsprozess selbst beherrschbar bleibt, u.a. durch das aufgezeigte begleitende Controlling
- Zwang und Hinführung zur tiefgehenden Ursachenanalyse

Für die Umsetzung der Strategie

- Professionelle Vorbereitung durch Implementierung erforderlicher Managementmethoden, wie zum Beispiel die Planung von Zielen und Maßnahmen, von Evaluation und Controlling
- Sicherstellung einer nachvollziehbaren Dokumentation und damit Reproduzierbarkeit von Planungsergebnissen sowie Entscheidungsverantwortlichkeiten

Für die weitere Nutzbarmachung

- Grundsätzlich Vergleichbarkeit durch dokumentierte Planungsinhalte und deshalb die Möglichkeit von Kenntnis- und Erfahrungstransfer, also eine verbesserte Grundlage für Benchmarking und „Best Practice“
- Standardisierung und damit schnelle Überschaubarkeit des Planungsprozesses auch für Außenstehende

