

# „Polizei entwickelt sich“

Bei der Tagung „Polizei und Management“ der „Deutschen Hochschule der Polizei“ in Münster präsentierten Autoren des neuen „Handbuchs Polizeimanagement“ ihre Beiträge.

Ursprünglich wollte ich herausfinden, wie Fernseh-Reportagen über die Polizei auf das Vertrauen der Menschen in die Polizei wirken“, berichtete Mag. (FH) Gerhard Brenner, MA, stellvertretender Leiter der Kommunikationsabteilung im österreichischen Innenministerium, bei der Tagung „Polizei und Management“ am 20. und 21. März 2017 in Münster (Deutschland). „Herausgefunden habe ich einen Effekt, der sich unbewusst schädigend auf das Vertrauen auswirkt. Ihn sollte jede Organisation vermeiden, wenn sie auf das Vertrauen von Menschen angewiesen ist.“ Brenner beschrieb seine Schlussfolgerungen in seinem Modell der „Vertrauensillusion“ im Buchbeitrag „Wenn die Polizei kommt, ist alles wieder gut“ im „Handbuch Polizeimanagement“, das auf der Tagung in Münster an der „Deutschen Hochschule der Polizei“ (DHPol) vor knapp 200 Führungskräften der deutschen Polizei vorgestellt wurde.

Prof. Dr. Hans-Jürgen Lange, Präsident der DHPol, bezeichnete das Handbuch als richtungsweisendes Werk für die Polizei im deutschsprachigen Raum. „Der Kluge sucht nicht nach dem Weg, er fragt danach – und in diesem Fall

fragt er ein Buch“, sagte Lange in Andeutung auf ein russisches Sprichwort.

## Daueraufgabe Terrorverhinderung.

„Die immer noch wachsende Globalität, die Mobilität insbesondere der Tätergruppen, unser aller digitales Leben, der Terror, dessen Verhinderung zur Daueraufgabe geworden ist, und Sicherheitsherausforderungen, die mit der Migration einhergehen, sind die Herausforderungen, denen sich die Polizeien in Europa derzeit zu stellen haben“, sagte Peter Henzler, Vizepräsident des deutschen Bundeskriminalamts (BKA) in Wiesbaden.

Die Erwartungen, die dabei an die Polizei gestellt würden, seien „Ermittlungen, Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung, Transparenz im Handeln und Rechtsstaatlichkeit“, betonte Henzler. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Sicherheit in traditionellen und sozialen Medien entwickelten eine hohe Dynamik und wirkten sich auf das Sicherheitsgefühl der Menschen heute stärker aus denn je. Die Polizei müsse sowohl auf die „objektiven“ Herausforderungen reagieren, wie neue Kriminalitätsphänomene, als auch auf die „subjektiven“ Faktoren, wie den kommuni-

kativen Umgang mit dem Thema Kriminalität. Immer wichtiger werde beispielsweise der Einsatz von projektbezogener Polizeiarbeit. „Die organisierte Kriminalität müssen wir beispielsweise arbeitsteilig und zielorientiert bekämpfen“, sagte Henzler. „Dazu bedarf es der Methoden des Projektmanagements. Nur so können wir die wesentlichen Faktoren erkennen, gezielt Informationen beschaffen und verteilen, die Rollen ausfüllen, die wir einnehmen müssen, und die richtigen Befugnisse zur richtigen Zeit einsetzen.“ Auf diese Weise würden beispielsweise in einem Projekt im BKA Wiesbaden „reisende Wohnungseinbrecher“ gezielt bekämpft. Ihre Spuren durch Deutschland würden IT-gestützt analysiert und daraus polizeiliche Schlüsse gezogen und Maßnahmen gesetzt. Die Kriminalpolizei in Nordrhein-Westfalen habe eine bundesweite Arbeitsgruppe zur Bekämpfung des Abrechnungs Betrugs im Pflegewesen eingerichtet. Das Bundeskriminalamt habe beispielsweise die Federführung in der bundesweiten Bekämpfung des Menschenschmuggels in Containern durch armenische und georgische Banden. Ein Schwerpunkt sei die Bekämpfung der Cyber-Kriminalität. „Das Phishing von

## HANDBUCH POLIZEIMANAGEMENT

### Polizeiwissen

„Wir haben versucht, die wesentlichsten Managementaspekte der Polizei abzudecken“, sagt Prof. (FH) Dr. Helmut Siller, selbstständiger Unternehmensberater in Wien. Zudem werden Lösungsansätze für die Polizeipraxis vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen Aspekte polizeilicher Führung, strategischer Steuerung in der Polizei, Marketing und Organisation. Acht Beiträge befassen sich mit politischen Grundentscheidungen der Steuerung der Polizei. Autoren sind großteils Polizeibedienstete, die an der *Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol)* studiert haben. Zu den Autoren zählen unter anderem der bekannte deutsche Polizeiwissenschaftler Prof. Dr. Thomas Feltes, Klaus



Neidhard, der frühere Präsident der DHPol, der aktuelle Präsident der DHPol, Prof. Dr. Hans-Jürgen Lange, Niedersachsens Innenminister Boris Pistorius, Prof. Dr. Antonio Vera (DHPol) und der Polizeivizepräsident des Polizeipräsidiums Offenburg Reinhard Renter.

Autoren aus Österreich sind Mag. (FH) Gerhard Brenner, MA, stellvertretender Leiter der Kommunikationsabteilung im BMI, BMI-Mediensprecher Karl-Heinz Grundböck, MA, Mag. Wolfgang Glaninger (BMI), der Soziologe Dr. Reinhard Kreißl und Univ.-Prof. Dr. Kurt Promberger (Innsbruck).

Herausgeber sind Dieter Wehe, In-

spekteur der Polizei Nordrhein-Westfalen a. D. und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft „Internationale Polizeimissionen“, der frühere Polizist und Unternehmensberater aus Wuppertal, Dr. Jürgen Stierle, und Prof. (FH) Dr. Helmut Siller (Wien), der neben seiner Beratungs- und Trainertätigkeit als Lehrbeauftragter in Wien tätig ist. Das Buch in zwei Bänden mit 53 Beiträgen auf über 1.200 Seiten enthält Anregungen für Führungskräfte der Polizei, Politik, Beratungsunternehmen und für Praktiker, die mit Sicherheitsfragen konfrontiert sind.

Jürgen Stierle, Dieter Wehe, Helmut Siller (Hg.): *Handbuch Polizeimanagement, Polizeipolitik, Polizeiwissenschaft, Polizeipraxis*. Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2017.

Benutzerdaten, Erpressungen mittels Ransomware und DDOS-Attacken gegen Server spielen eine immer größere Rolle in unserem Alltag“, sagte Henzler. 2015 wurden in Deutschland 45.000 Delikte im Zusammenhang mit Cyber-Kriminalität angezeigt, mit einem Gesamtschaden von 40 Millionen Euro. „Dabei sind nicht jene Delikte eingerechnet, die vom Ausland aus erfolgten und in Deutschland verwirklicht wurden“, erläuterte Henzler. Der Gesamtschaden durch Cyber-Kriminalität in Deutschland wird auf jährlich 50 Milliarden Euro geschätzt.

Hinzu komme, dass die Internet-Kriminalität immer schwerer zu bekämpfen sei. Vor allem das Darknet mache zu schaffen. „Die Informationswege über die Onion-Router des Darknets sind kaum bis gar nicht nachvollziehbar“, erläuterte Henzler. „Sie arbeiten nach dem Zwiebschalenprinzip und verteilen ihre Informationsanteile auf zahllose Server.“ Erfunden wurde diese Technologie in erster Linie, um kritische Kommunikation innerhalb und aus autoritären Staaten zu ermöglichen. „Alles, was einen guten Zweck hat, kann auch von Kriminellen genutzt und missbraucht werden“, sagte Henzler. Der Amoktäter von München habe beispielsweise die Tatwaffe über das Darknet besorgt.

In der Kriminalitätsbekämpfung könne die Polizei aber nicht immer alle Technologien nützen. „Wir brauchen zum Beispiel die Möglichkeit der Quellen-TKÜ“, betonte Henzler. Dabei handelt es sich um Telekom-Überwachungsmaßnahmen (TKÜ), die ansetzen, wo Kommunikation entsteht, etwa an den Tastaturanschlägen der Computer. Der deutsche Bundesverfassungsgerichtshof legte die rechtlichen Rahmenbedingungen sehr eng fest. „Dadurch sind rechtliche Barrieren entstanden, die eine Quellen-TKÜ technisch fast unmöglich machen. Der Aufwand, sie umzusetzen, wäre extrem hoch. Bei Stand-PCs wäre es gerade noch möglich, aber bei mobilen Geräten wird eine Quellen-TKÜ praktisch unmöglich.“ Deutschland habe aber nicht nur eine nationale Rolle in der Bekämpfung der Cyber-Kriminalität. „Deutschland ist hinter den USA der zweitgrößte Server-Standort der Welt“, sagte Henzler.

Auf WLAN- Routern ist es beispielsweise nicht erlaubt, Informationen über Handys zu speichern, die sich über sie eingeloggt haben. „Von Wohnungseinbruchsbänden aber wissen wir, dass sich



**Plural Policing: „Die Polizei entwickelt sich mit der Gesellschaft, in der sie wirkt.“**

ihre Mitglieder zu einem überwiegenden Teil über Smartphones koordinieren, und zwar nicht über angemeldete SIM-Karten“, berichtete Henzler. „Das selbe trifft auf Suchtmittelhändler zu.“ Sie nützen unter anderem soziale Medien intensiv, um sich abzusprechen.

**Stärkste Zunahme der Smartphone-Verbreitung.** In Deutschland wurde 2016 die größte Zunahme der Zahl an Smartphone-Neuanmeldungen bisher verzeichnet. Insgesamt verwenden etwa 84 Prozent der Menschen in Deutschland ein Smartphone; 2014 waren es knapp unter 80 Prozent. 78 Prozent der Internet-Anwender nützen mindestens ein soziales Medium wie *Facebook*, *Twitter* oder *Instagram*, wobei *Messengers* (Medien für individuelle Kommunikationsformen, wie *WhatsApp* oder *Telegram*) gegenüber breiteren Medien wie *Facebook* mehr an Bedeutung gewinnen.

Kriminalrätin Tina Markus, MA, untersuchte das Kommunikationsverhalten von Hamburger Polizeianwärtinnen in sozialen Netzwerken. Sie konzentrierte sich dabei auf *Digital Natives*, Personen, die nach 1990 geboren sind. 40 Prozent der Hamburger Polizeischüler verwenden demnach ihr privates Smartphone auch im Dienst. Markus befragte 243 Polizeianwärtinnen. 233 davon gaben an, in mindestens einem sozialen Medium vertreten zu sein, am häufigsten auf *WhatsApp* (96,1 %), gefolgt von *Facebook* (79,8 %), *YouTube* (30 %), *Instagram* (19,3 %) und *Twitter*

(6,4 %). Wer mehr als zwei Stunden täglich online ist, wird als *Heavy User* (Intensiv-Anwender) bezeichnet. Die Rate der *Heavy User* bei den Polizeianwärtinnen betrug 20 Prozent, bei den unter 25-Jährigen fast 70 Prozent. „Bei dieser Altersgruppe ist auch auffällig, dass sie Bewegtbildern weit mehr den Vorzug geben als Standbildern“, sagte Markus.

Fast 90 Prozent der Polizeischüler gaben an, soziale Netzwerke im Dienst für private Zwecke zu nützen. Knapp 84 Prozent sprachen sich dafür aus, dienstliche und private Nutzung strikt voneinander zu trennen. Dementsprechend machten nur 3,4 Prozent in ihren Media-Netzwerken Angaben über ihren Arbeitgeber, die Polizei. Weitere 3,4 Prozent gaben an, dass sie Polizeianwärtinnen seien, Nur 0,9 Prozent gaben bekannt, welchen Beruf sie ausübten bzw. erlernten. Weniger einig waren sich die Polizeischüler darüber, ob sie zu Dienstbeginn ihr privates Handy im Spind einsperren sollten oder nicht: 47,3 Prozent beantworteten diese Frage mit Ja, 44,4 Prozent mit Nein und 8,2 Prozent waren unschlüssig.

Die meisten Polizeianwärtinnen gaben an, sich der Gefahren des Internets bewusst zu sein. Sie forderten aber mehr dienstliche Information in diese Richtung, um bessere Medienkompetenz zu erwerben. Tina Markus leitete von ihrer Forschung unter anderem ab, dass der Dienstgeber Social-Media-Guidelines herausgeben sollte, mehr Bewusstseinsbildung bei den Polizistinnen und Polizisten betreiben sollte, sie besser über


aktuelle Entwicklungen in der Cyber-Kriminalität informieren sollte und den Umgang mit Neuen Medien stärker in die Aus- und Fortbildung einfließen lassen sollte.

**Plural Policing.** „Die Polizei entwickelt sich mit der Gesellschaft, in der sie wirkt“, sagte Prof. Dr. Bernhard Frevel von der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen. „Sie hat zwar immer noch das Gewaltmonopol inne, verfügt aber längst nicht mehr über ein Sicherheitsmonopol wie noch vor einigen Jahren.“ Der Sicherheitsbegriff habe sich in den letzten Jahren verändert. Er sei durch die Vernetzung der Menschen breiter geworden. Die Wertebasis und Überzeugungen hätten die Sicherheitskultur in Deutschland verändert. „Sicherheit ist den Menschen generell wichtiger geworden“, sagte Frevel.

Unter „Plural Policing“ versteht der Experte für öffentliche Verwaltung alle Bewegungen wie „Nodal Policing“ oder „Multi-Agency Policing“. Die Sicherheitskultur habe sich in drei Dimensionen verändert: der Konzeptions-, der Umsetzungs- und der Steuerungsdimension. „Auf der Konzeptionsebene geht es nicht mehr nur darum, wer für eine bestimmte Sicherheitsangelegenheit zuständig ist, sondern wer über die dafür nötigen Kompetenzen verfügt“, sagte Frevel. In der Umsetzungsdimension liege der Fokus auf eine Einigung der Sichtweise der einzelnen Akteure. „Jeder sieht ein Problem aus seiner Perspektive und löst es anders“, erläuterte Frevel. Ähnlich verhalte es sich in der Steuerungsdimension in Bezug auf die Unterschiedlichkeit von Zielen.

„Die Pluralisierung der Sicherheitsarbeit hat aber nicht zur Folge, dass die Polizei ihre Kernkompetenzen aufgeben muss“, betonte Frevel. „Es ist kein Rückzug – im Gegenteil, es ist eine Differenzierung und damit eine Erweiterung ihrer Kompetenzen in der Gesellschaft: Ihr allein kommt die Koordinationskompetenz auf diesen Feldern zu, und das Gewaltmonopol darf sie ohnehin niemals aus der Hand geben.“ Die Übernahme von Koordinationsaufgaben habe jedoch zur Folge, dass die Polizei mehr Managementkompetenz aufbauen müsse. Sie sollte zudem mehr Kompetenz in der Erforschung von Best Practices erwerben.

Ein realistisches Bild der Führung im Polizeikontext zeichnete Dr. Helmut



Siller: „In der Realität ist Führung ein Mix aus Improvisation, Fingerspitzengefühl, sozialer Kompetenz und ganzheitlichem Denken und entspricht nicht immer einem strategisch geplanten Prozess, wie er in Lehrbüchern beschrieben ist.“ Erfolgsfaktoren seien aber vor allem Prozesse, die mit System entwickelt würden, systematische Analysen, die ständige Anpassung der Geschäftskonzepte und eine effektive Steuerung der Prozesse innerhalb der Polizei. Wichtig sei die Integration operativen, strategischen und normativen Managements. „Es wäre verfehlt, würde man Budgetmittel in polizeiliche Aktivitäten investieren, ohne ein strategisches Konzept dahinter zu haben“, betonte Siller.

**Kommunikation und Polizei.** „Die Bürgerinnen und Bürger erwarten sich heute von der Polizei Transparenz und Dialogbereitschaft“, sagte Prof. Dr. Stefan Jarolimek, Leiter des Fachgebiets Kommunikationswissenschaft an der *DHPol*. Die Polizei könne es sich nicht leisten, auf verschiedenen Kanälen nicht präsent zu sein. „Wenn sie sich aber entschließt, einem Netzwerk beizutreten, muss sie eben diese Transparenz und Dialogbereitschaft ausüben“, betonte Jarolimek. Eröffne eine Polizei einen *Twitter*-Account, sei es kontraproduktiv, wenn dort monatelang kein *Tweet* abgesetzt werde. Jarolimek zeigte ein Beispiel einer Polizei, die über 900 Follower auf *Twitter* hatte, aber noch keine einzige Nachricht online gestellt hatte. Er erinnerte an Peinlichkeiten, wie den „Polizei-Rap“. Die Polizei eines deutschen Bundeslandes hatte zwei „rappende“ Polizisten in einem Hinterhof gefilmt und das Video zur Nachwuchswerbung eingesetzt. Die Polizei erntete dafür Spott, Häme und einen Shitstorm. Auch Polizei-Accounts, auf denen andauernd das Führungspersonal abgefeiert werde, seien kontraproduktiv. „Das freut vielleicht die Chefs“, sagte Jarolimek. „Die Leser freut es nicht – und sie wenden sich von solchen Medien ab.“

Nutzer sozialer und herkömmlicher Medien würden Polizeimedien dazu aufsuchen, einerseits um Näheres über Karrieremöglichkeiten und Aufgabengebiete zu erfahren, andererseits würden sie gesicherte Informationen über Ereignisse erwarten. „Wenn Gerüchte auf *Facebook* & Co kursieren, möchten die Leute auf Polizei-Accounts erfahren, was wirklich geschehen ist“, sagte Stefan Jarolimek. *G. B.*