

**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 16/4012**

Finanzministerium
des Landes
Schleswig-Holstein

Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

An den Vorsitzenden
des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Günter Neugebauer, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Herrn Präsidenten
des Landesrechnungshofs
Schleswig-Holstein
Dr. Aloys Altmann
Hopfenstr. 30
24103 Kiel

Kiel, 04. März 2009

**Vorlage des Innenministeriums;
hier: Abschlussbericht des Projektes Polizei 2012**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

anliegend übersende ich Ihnen die Vorlage des Innenministeriums „Abschlussbericht des Projektes Polizei 2012“ mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Auf der Grundlage des Abschlussberichtes hat der Innenminister für das weitere Verfahren des Projektes Polizei 2012 verbindlich geltende Leitlinien festgelegt. Die Leitlinien beinhalten generelle Leitlinien und Leitlinien zu den einzelnen Ergebnissen. Sie wurden den Amts- und Behördenleitern am 26. Januar 2009 in Eutin vorgestellt.

Das Innenministerium erwartet bis zum 30.04.2009 Ergebnisse aus der veranlassten Prüfung der Empfehlungen des Abschlussberichtes.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Dr. Arne Wulff

An den
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Günter Neugebauer, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

über
das Finanzministerium
des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 64
24105 Kiel

11. Februar 2009

Abschlußbericht des Projektes Polizei 2012

Sehr geehrter Herr Neugebauer,

Landespolizeidirektor Burkhard Hamm hat mir den Abschlussbericht zum 17. Dezember 2008 termingerecht vorgelegt und damit meinen Auftrag vom 19. März 2008 erfüllt.

Der Abschlussbericht ist eine geeignete Grundlage und kann als Rahmen einer denkbaren künftigen Organisation der Polizei unterhalb der Behörden dienen.

Damit hat die Landespolizei erneut unter Beweis gestellt, dass sie aus eigener Kraft und ohne externe, kostenintensive Beratung in der Lage ist, umfassende und komplexe Reformprojekte auch unter großem Zeitdruck mit hohem fachlichen Anspruch und beeindruckendem Engagement erfolgreich zu gestalten. Die Landespolizei liefert wiederum einen Beleg ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft.

Landespolizeidirektor Hamm beschreibt in seinem Vorwort des Abschlussberichts nachvollziehbar die hohe, zusätzliche Belastung durch die Projektarbeit während der vergangenen Monate und die damit einhergehenden Einbußen, die insbesondere die Führungskräfte auf ihren Dienststellen erleben.

Angesichts der Tatsache, dass die Führungskräfte ganz überwiegend seit 2003 fortlaufend in unterschiedlichen Projekten im Nebenamt mitgewirkt haben, teile ich diese Bewertung und komme deshalb zu dem Schluss, die **anstehenden Prüfungen und Planungsarbeiten in der Linienorganisation fortzusetzen und die Projektorganisation aufzulösen.**

Nach Aus- und Bewertung der Berichtsergebnisse komme ich zu **folgenden Entscheidungen**, die zugleich für das weitere Verfahren **als verbindliche Leitlinien** zu betrachten sind und die ich den Amts- und Behördenleitern im Rahmen der Jahresauftaktbesprechung am 26. Januar 2009 in Eutin vorgestellt habe:

1. Generelle Leitlinie

- Ich erkenne die Leistung der Arbeitsgruppen des Projektes Polizei 2012 an, teile inhaltlich jedoch nicht alle Ergebnisse des Abschlussberichtes.
- Die Landespolizei als lebendige Verwaltung muss ablauf- und aufbauorganisatorisch flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren können.
- Bereits mit Projektbeginn war angesichts des kurzen Untersuchungszeitraumes klar, dass **zum Jahresende keine Aussage darüber zu treffen sein würde, ob und welche Polizeistationen aufgelöst werden. Dies habe ich als Auftraggeber auch nicht erwartet.**
- In seinem Vorwort zum Abschlussbericht des Projektes Polizei 2012 stellt der Landespolizeidirektor deshalb folgerichtig fest, dass der Bericht nicht als Umsetzungskonzept zu verstehen ist.
- Insofern enthalten die Ergebnisse der Projektarbeitsgruppe 1 Vorschläge, wie eine Organisation der Landespolizei zukünftig aussehen könnte.
- Die Landespolizei wird sich nunmehr in der Linienorganisation mit der weiteren Bearbeitung der Ergebnisse befassen und schrittweise in einem auf mehrere

Jahre angelegten Prozess unter Beachtung nachfolgender Leitlinien die Organisation der Landespolizei fortentwickeln.

2. Leitlinie zu den Ergebnissen im Einzelnen

2.1 Projektarbeitsgruppe 1 - Optimierung des Ressourceneinsatzes in der Fläche

- **Die weitere Entwicklung landesweiter Standards hinsichtlich Aufgabenwahrnehmung und Organisation wird begrüßt - regionalen Besonderheiten ist Rechnung zu tragen.** Die Landespolizei darf keine statische Organisation sein, sondern muss sich flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen einstellen können. Die nachfolgenden Festlegungen können als Beispiel für die Berücksichtigung regionaler Spezifika gelten.
- Die **Führungsspanne in den Polizeidirektionen** kann durch **Zusammenfassung und Nachordnung von Dienststellen und/ oder veränderte Aufgabenwahrnehmung reduziert** werden.
- **Es soll grundsätzlich an der aktuellen Organisation unter Einschluss des Flensburger Modells festgehalten werden.** Eine landesweit funktional aufgestellte Polizei im Sinne des 3-Säulen-Modells soll es nicht geben. Allerdings wird die Möglichkeit eröffnet, dort wo es regional sinnvoll ist, im Einzelfall das Funktional-Modell zu prüfen und ggf. umzusetzen. Bewährte funktionale Gliederungen sind fortzuentwickeln und Veränderungen in diesem Sinne auch in ländlich strukturierten Bereichen in begründeten Einzelfällen zu ermöglichen.
- Eine **Zusammenlegung von Kriminalpolizeistationen innerhalb einer Polizeidirektion** sollte möglich sein. Darüber hinaus könnte dort, wo es regional sinnvoll ist, **optional auch eine Zusammenführung von Bezirkskriminalinspektion und Kriminalpolizeistation** nicht ausgeschlossen und im Einzelfall geprüft werden.

- Möglichkeiten der **Zusammenfassung von Ermittlungsaufgaben** - gegebenenfalls **auch spartenübergreifend** - sind zu nutzen.
- Dort, wo es **im Einzelfall** sinnvoll ist, kann die Polizei die **Zuständigkeit für die Aufgabenwahrnehmung der Organisation** abweichend von den Kreisgrenzen **an kriminalgeografischen Räumen** ausrichten.
- Die Schaffung reiner Verkehrsdienststellen soll es nicht geben. **Eine regional angepasste Zusammenlegung von Polizei-Bezirksrevieren innerhalb einer Polizeidirektion** soll ermöglicht werden. Darüber hinaus kann dort, wo es regional sinnvoll ist, **optional auch eine Zusammenführung von Polizei-Bezirksrevieren und Polizei-Autobahnrevieren** geprüft und im Einzelfall umgesetzt werden.
- **Eine flächendeckende Auflösung von ein- und zweimännigen Polizeistationen (so genannter kleiner Polizeidienststellen) wird es nicht geben.** Die aktuell für die Auflösung solcher Dienststellen geltende Erlasslage gilt fort und findet unverändert Anwendung.

Nach dieser Leitlinie können Polizeistationen geschlossen werden, wenn:

- die polizeifachliche Bewertung es erfordert,
 - die Rahmenbedingungen des Personal- und Sachhaushaltes nach Prüfung des Innenministeriums eine Auflösung oder Zusammenlegung zulassen,
 - das Einverständnis der betroffenen Mitarbeiterinnen und / oder Mitarbeiter respektive eine sozialadäquate Lösung vorliegt (z.B. Pensionierung) und
 - die Anhörung der Kommune nachweislich erfolgt ist und sofern kein Einvernehmen herzustellen war, das Innenministerium der Auflösung oder Zusammenlegung zugestimmt hat.
- **Organisationsänderungen stehen unter dem Zustimmungsvorbehalt des Innenministeriums und können nur im Rahmen der haushaltsrechtlichen und -tatsächlichen Möglichkeiten umgesetzt werden.** Anträge der Polizeidi-

reaktionen sind durch das Landespolizeiamt polizeifachlich auf der Grundlage landesweiter Standards und unter Berücksichtigung regionaler Spezifika zu prüfen und zu bewerten und dem Innenministerium zuzuleiten. Das Innenministerium prüft eine Umsetzbarkeit im Rahmen der Fachaufsicht unter Betrachtung der polizeipolitischen Gesichtspunkte.

2.2 Projektarbeitsgruppe 2 - Kriminalitätsbekämpfung mit Schwerpunkt Landeskriminalamt

Den Ergebnissen der Projektarbeitsgruppe 2 stimme ich grundsätzlich zu. Der Leiter des Landeskriminalamtes wird durch das Innenministerium beauftragt werden, die Erkenntnisse und Empfehlungen weitergehend zu überprüfen.

Die Untersuchung ist mit der Zielsetzung einer Identifizierung von Synergieeffekten innerhalb des Landeskriminalamtes zu verbinden und hat mit der Maßgabe zu erfolgen, dass sich die aus den Empfehlungen abgeleiteten Organisationsentwicklungsmaßnahmen kosten- und personalneutral abbilden lassen.

2.3 Projektarbeitsgruppe 3 - Aus- und Fortbildung mit Schwerpunkt Polizeidirektion für Aus- und Fortbildung und die Bereitschaftspolizei

Der Abschlussbericht enthält gute Ansätze. Ein wichtiger Aspekt ist die mögliche Abschaffung der Doppelausbildung.

Mit der weitergehenden, detaillierten Prüfung der Empfehlungen des Abschlussberichtes wird das Innenministerium den Leiter des zentralen Personalmanagements der Landespolizei beauftragen.

Die Untersuchung soll unter Einbindung des Leiters der Allgemeinen Abteilung des Innenministeriums unter folgenden Rahmenbedingungen und -vorgaben erfolgen:

- Prüfung, ob sich die skizzierten Einspareffekte auch bei einem Festhalten am Ausbildungszentrum Altenholz im vollen Umfang realisieren lassen,

- Gewährleistung der derzeitigen Aufstiegsperspektiven für den mittleren Polizeivollzugsdienst,
- Entwicklung und Realisierung eines Modells, das den vorgenannten Bedingungen Rechnung trägt,
- Durchführung der Prüfung unter der Prämisse eines Erhalts der Standorte Altenholz **und** Eutin.

Die Untersuchungsergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen des Leiters des Landeskriminalamtes und des Leiters des Zentralen Personalmanagements sind der Abteilung 4 des Innenministeriums **bis zum 30. April 2009** vorzulegen.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Lothar Hay

Anlage: Abschlußbericht des Projektes Polizei 2012

Projekt Polizei 2012



*Abschlussbericht
der Phase 1*



Inhalt

1	Ausgangssituation	6
2	Ziele	7
3	Auftrag	8
4	Projektstruktur	9
5	Ergebnisse	10
5.1	Projektarbeitsgruppe 1 - Organisation.....	10
5.1.1	Erhebungsphase	10
5.1.2	Bewertungsphase	12
5.1.3	Entwicklungsphase	14
5.1.3.1	Einzelergebnisse aus dem Bereich der Ermittlungen	15
5.1.3.2	Einzelergebnisse aus dem Bereich Präsenz / Prävention	17
5.1.3.3	Einzelergebnisse aus dem Bereich Verkehrsüberwachung / Präsenz auf BAB.....	18
5.1.3.4	Einzelergebnisse zu weiteren Themen.....	19
5.1.3.5	Funktionsfähigkeit / Auswirkungen der Modelle	22
5.2	Projektarbeitsgruppe 2 - Kriminalitätsbekämpfung	23
5.2.1	Aufgaben des LKA	23
5.2.2	Aufgabenanalyse auf der Basis der AG Aufgabenentwicklung	25
5.2.3	Schnittstellen zum IM, LPA und den Regionalbehörden	28
5.2.4	Anwendung der Organisationsgrundsätze der RK III	29
5.2.5	Einzelthemen	30
5.3	Projektarbeitsgruppe 3 - Aus- und Fortbildung.....	31
5.3.1	Grundsätzliche Aussagen	31
5.3.2	Untersuchte Bereiche.....	32
5.3.2.1	Fachinspektion Ausbildung	32
5.3.2.2	Fachinspektion Fortbildung.....	34
5.3.2.3	Stab der PD AFB.....	36
5.3.2.4	Psychologischer Dienst.....	39
5.3.2.5	Einheitliche Lehrmeinung in der Aus- und Fortbildung	40
5.3.2.6	Alternative, IT-basierte Lehr- und Lernmethoden (NLLM)	42
5.3.2.7	Ausbildungsstandort Eutin	43
5.3.2.8	Auswirkungen der Demografischen Entwicklung / Zweiter Einstellungstermin	44
5.3.2.9	Ausbildungskosten	46
5.3.3	Neue Ausbildungsmodelle	47
5.3.3.1	Modellbeschreibung	47
5.3.3.2	Organisatorische Lösungsmöglichkeiten	52



5.3.3.3	Ausbildungszentrum oder Hochschule / Akademie der Polizei	53
6	Zusammenfassung.....	55
7	Fazit des Projektleiters	58

Anlagen



Vorbemerkung des Projektleiters

Zum Ende einer derart umfassenden Untersuchung wie dem Projekt Polizei 2012 - Phase 1 - entsteht das Erfordernis, umfangreiche Untersuchungsergebnisse, Bewertungen und Empfehlungen nebst diversen Anlagen der verschiedenen Arbeits- und Unterarbeitsgruppen zusammenzufassen. Allein die rund 350 Seiten der Abschlussberichte der 3 Projektarbeitsgruppen ohne inhaltliche Verluste auf einen handhabbaren Umfang zu reduzieren erweist sich als nahezu unmöglich.

Daher orientiert sich der vorliegende Bericht in verkürzender Form ausschließlich an den wesentlichen Ergebnissen und muss auf eine Wiedergabe detaillierter Informationen zum Auftrag, zur Vorgehensweise / Methodik, zu Einzelergebnissen, zum Projektverlauf usw. verzichten. Dies birgt die Gefahr, dass das Ergebnis der Projektarbeit bei reiner Betrachtung des Abschlussberichts für den Außenstehenden den Eindruck von Oberflächlichkeit vermitteln mag. Daher weise ich darauf hin, dass sich die der Phase 1 zugrunde liegende intensive Arbeit sowie die vielfältigen Ergebnisse in den Berichten der Projektarbeitsgruppen nebst Anlagen widerspiegeln. Sämtliche Unterlagen sind Bestandteil der umfangreichen Projektdokumentation und stehen für die Phase 2 über das Projektbüro zur Verfügung.

Zur Vermeidung möglicher falscher Erwartungen möchte ich noch einmal herausstellen, dass die Phase 1 weder zu einzelnen Dienststellen („PSt XY wird aufgelöst!“) noch zum Personal („XX Beamte werden freigesetzt!“) konkrete Aussagen trifft. Dies war angesichts der verfügbaren Zeit weder durch den Auftraggeber gefordert noch würde es der gewollten vorherigen Einbindung der Behörden gerecht werden. Die Phase 1 entwickelt, orientiert an der zukünftigen Aufgabenwahrnehmung der Landespolizei, eine grundsätzliche zukünftige Organisationsstruktur für die Polizei und richtet sich nicht an einer denkbaren Aufbauorganisation (kein „Kästchendenken“) aus. Somit endet die Phase 1 nicht mit einem Umsetzungskonzept, sondern beschreibt die Untersuchungsrichtung der Phase 2.

Es ist mir an dieser Stelle ein ganz besonderes Anliegen, mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projekts herzlich für die geleistete Arbeit zu bedanken. Die Landespolizei hat – wieder einmal – in kürzester Zeit und unter beträchtlichen



persönlichen Belastungen der Beteiligten eine erhebliche Herausforderung angenommen und gemeistert. Viele Aufgaben des Alltags haben hinter dem Projekt zurückstehen müssen und allen Mitwirkenden wurden Anstrengungen und auch Opfer abverlangt. Dafür gebührt ihnen allen mein Dank.

Ich möchte dies aber auch mit dem Appell verbinden, derartige „Kraftakte“ nicht zum Dauerzustand werden zu lassen. Die Polizei hat ihre Leistungsfähigkeit in diesem Bereich hinreichend unter Beweis gestellt, erfüllt diese Aufgabe jedoch stets neben dem Alltagsgeschäft. Die damit einhergehenden Einbußen bringen alle Beteiligten, insbesondere die Führungskräfte, auf ihren Dienststellen zunehmend in Bedrängnis und prägen auch die Einstellung gegenüber derartiger Projektarbeit. Hier gilt es in Zukunft – auch mit Blick auf die Akzeptanz der Ergebnisse – diese Belastungen als begrenzenden Faktor sehr viel deutlicher in den Vordergrund zu stellen und auch über externe Unterstützung nachzudenken.

Burkhard Hamm



1 Ausgangssituation

Bereits während der Reformkommission III (RK III) wurde erkennbar, dass die Landespolizei ihren zukünftigen Herausforderungen ohne eine fortlaufende Organisationsentwicklung nicht mehr würde gerecht werden können. Erste Überlegungen zu Veränderungen unterhalb der Behördenebene verdeutlichten die Notwendigkeit eines abgestimmten Vorgehens und mündeten Ende 2006 in der Strategie 2012 der Amts- und Behördenleiter als richtunggebender Leitlinie für die polizeiliche Entwicklung der kommenden Jahre.

Im Zuge der Umsetzung der Strategie untersuchte eine Arbeitsgruppe in einem ersten Schritt die zukünftige Entwicklung der Aufgaben der Landespolizei. Der dazu vorgelegte Abschlussbericht bestätigte Anfang 2008 die bestehende Vermutung, dass die Polizei aktuell und auch künftig bis an die Kapazitätsgrenzen ausgelastet sein wird und beschrieb Personalbedarfe von akut 129,5 Stellen und zukünftig bei Eintritt aufgabenbezogen prognostizierter Entwicklungen von 236 Stellen. Allein zur Reduzierung von Defiziten in priorisierten Kernbereichen der Kriminalitätsbekämpfung wird auf Sicht betrachtet ein Bedarf von insgesamt 160 Stellen formuliert und selbst unter Berücksichtigung grenzwertiger Kompensationsmöglichkeiten¹ verbleibt letztlich ein Defizit von 111 Stellen.

Da die Landespolizei angesichts der Haushaltslage weder auf zusätzliches Personal noch zusätzliche Haushaltsmittel hoffen kann, gilt es zunächst, polizeiintern die zur Verfügung stehenden aufgabenbezogenen und die damit einhergehenden aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltungsspielräume optimal auszunutzen.

An die Umsetzung der Strategie 2012 der Landespolizei und die in diesem Zusammenhang zu erarbeitenden Ergebnisse wird seitens der politischen Ebene eine hohe Erwartung geknüpft. Exemplarisch sind hier die Empfehlungen des Landesrechnungshofes zu einer effizienteren Struktur der Polizeiorganisation in der Fläche zu nennen. Sie wurden vom Finanzausschuss des Landtages aufgegriffen und mit der Aufforde-

¹ die Vorschläge waren dabei z.T. derart einschneidend (z.B. Verzicht auf Prävention), dass sie aus polizeilichem Aufgabenverständnis heraus eigentlich nicht akzeptabel sind



nung an das Innenministerium verbunden, bis zum Ende des Jahres 2008 einen Bericht über die Gesamtkonzeption und das Verfahren einer Reform der Organisation unterhalb der Ebene der Polizeidirektionen vorzulegen.

In Aus- und Bewertung der Ergebnisse des Berichts der AG Aufgabenentwicklung gelangten das Innenministerium und das Landespolizeiamt angesichts der politischen Dimension der Gesamtthematik zu der Überzeugung, dass mit den vorgelegten Ergebnissen allein noch keine politische Befassung erfolgen kann. Von einer sofortigen Umsetzung der Ergebnisse wurde auch deshalb zunächst Abstand genommen.

Trotz des knappen Zeitrahmens war es erforderlich, die bisherigen Untersuchungen auf der Basis des Berichts und unter Berücksichtigung der polizei-politischen Bewertung auszudehnen um insbesondere auch den Berichtspflichten gegenüber dem Landesrechnungshof und dem Finanzausschuss nachkommen zu können.

Vor dem Hintergrund des engen zeitlichen Rahmens und der Komplexität des Untersuchungsauftrages wurde zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe das Projekt Polizei 2012 ins Leben gerufen.

2 Ziele

Die nachfolgend beschriebenen Ziele richten sich primär am Sicherheitsgefühl und am hohen Ansehen der Polizei in der Bevölkerung aus, die Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern des Landes sind.

Es gilt, diese Basis trotz der aufgezeigten strategischen Lücke zwischen neuen Aufgaben sowie wachsenden Anforderungen und Erwartungen an die Landespolizei bei gleichzeitig rückläufigen finanziellen Handlungsspielräumen zu erhalten. Dies ist Anspruch und Herausforderung für die Landespolizei zugleich.

Mit dem Projekt zur Optimierung des Ressourceneinsatzes in der Fläche und der Untersuchung des kriminalpolizeilichen Aufgabenvollzugs mit Schwerpunkt Landes-



kriminalamt sowie der Aus- und Fortbildung mit Schwerpunkt PD AFB und FHVD soll der Rahmen für landeseinheitliche Standards effektiver, effizienter und flexibler aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen entwickelt werden, um folgende Ziele zu erreichen:

- Erhalt der landesweit kurzen Reaktionszeiten unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte der Eigensicherung,
- Steigerung der Ermittlungsqualität in den wesentlichen, das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung besonders beeinflussenden Kriminalitätsfeldern,
- Gewährleistung von Prävention und Einsatz unabhängiger Präsenz auf Ebene der örtlichen Dienststellen,
- Reduzierung der Leitungsspannen in den Behörden,
- Erhalt der zentralen, speziell qualifizierten geschlossenen Einheiten für besondere Lagen.

3 Auftrag

Auf Basis der o.a. Ziele wurde das Projekt beauftragt²,

- ein landeseinheitliches Rahmenkonzept für eine effiziente, effektive und flexible Organisationsstruktur der Dienststellen in der Fläche unter Berücksichtigung der notwendigen Gestaltungsspielräume der Behörden zu entwickeln,
- den kriminalpolizeilichen Aufgabenvollzug mit Schwerpunkt LKA zu überprüfen,
- die Aus- und Fortbildung der Landespolizei mit Schwerpunkt PD AFB und FHVD zu überprüfen,

Da die Aufbauorganisation sich an den Aufgaben der Polizei zu orientieren hat, soll das Konzept die

- Neugestaltung der abgestuften Spezialisierung der Kriminalitätsbekämpfung,
- Neugestaltung der abgestuften Spezialisierung der Verkehrssicherheitsarbeit,
- die organisatorischen Anforderungen an den Einsatzpräsenzdienst sowie
- die organisatorischen Anforderungen an Prävention und Präsenz

² Es handelt sich hierbei um den „Generalauftrag“, die Detailaufträge der einzelnen Arbeitsgruppen ergeben sich aus dem Projektauftrag vom 15.04.08



beschreiben.

4 Projektstruktur

Das Projekt steht unter der Leitung des Landespolizeidirektors und gliedert sich in 3 Projektarbeitsgruppen (PAG)³

- Organisation der Polizei in der Fläche
- Kriminalitätsbekämpfung
- Aus- und Fortbildung

Der Projektplanung liegt folgender Phasenverlauf zugrunde

- **Phase 1 (bis Jahresende 2008)**

⇒ Entwicklung des Rahmenkonzepts

Phase 1 ist wiederum weiter untergliedert in

- Konstituierungsphase
- Datenerhebungsphase (Erhebung des Ist-Standes durch schriftliche Befragungen insbes. zu Personalstärken und Verbrauch von Arbeitszeit, Workshops, Interviews, Expertenbefragungen, Dokumentenanalyse etc.)
- Bewertungsphase (Aufgabenanalyse, -kritik, Schwachstellenanalyse)
- Entwicklungsphase (auf Basis der Erkenntnisse Entwicklung von Aufgabenstandards und darauf aufbauender Organisationsmodelle)

- **Phase 2 (geplant ab Feb. 2009)**

⇒ Anwendung des Konzepts auf die Behörden zwecks Überprüfung von Wirkungen und Nebenwirkungen (vgl. Machbarkeitsstudie)

Erst am Ende dieser noch im Detail zu konzipierenden Phase steht - nach intensiver Beteiligung der Behörden und unter gebotener Berücksichtigung ihrer regionalen Besonderheiten - fest,

- welche Inhalte der Strategie
- wie
- in welchem Zeitrahmen und

³ s. Projekthandbuch vom 21.05.08, V. 1.1



- unter welchen Bedingungen (einschließlich des Umfangs der Berücksichtigung regionaler Besonderheiten) umgesetzt werden können und
- wie sich die strategische Lücke unter den gegebenen Bedingungen entwickelt.

5 Ergebnisse

5.1 Projektarbeitsgruppe 1 - Organisation

5.1.1 Erhebungsphase

Auf Grundlage der umfassenden Datenerhebungen wurden weitgehend übereinstimmend folgende **wesentlichen Problemstellungen** identifiziert:

- Die Landespolizei ist nicht nach polizeigeografischen Erkenntnissen organisiert.
- Die Landespolizei ist zu kleinteilig organisiert
- Aufgaben, die nicht organisatorisch und personell zugeordnet sind, werden in sehr unterschiedlicher Intensität wahrgenommen.
- Die Qualitätsanforderungen, Umfang und Komplexität von Ermittlungsverfahren nehmen ständig zu – einschl. steigender IT-Relevanz.
- Die Dienststellen der Schutzpolizei investieren Personal und Arbeitsanteile für Ermittlungen in äußerst breiter Streuung.
- Es gibt keine gleichmäßige, hinreichend enge konzeptionelle Kooperation mit der Staatsanwaltschaft.
- In vielen Arbeitsbereichen gibt es keine Standards, so dass die Intensität und Qualität der Aufgabenwahrnehmung im Extremfall dem einzelnen Beamten bzw. der einzelnen Beamtin überlassen bleibt.
- Bei Aufgabenwahrnehmung über mehrere Ebenen ist mangelnde Abstimmung und Steuerung festzustellen.
- Aufgaben, die variabel gestaltet werden können und nicht zu den zwingenden Muss-Aufgaben gehören, geraten in die Position von Arbeitszeitpuffern, werden unplanbar und damit beliebig, ihr Stellenwert sinkt und mit ihm die Motivation der für sie Verantwortlichen.



- Mit zusätzlicher Effizienzproblematik ist diese Situation behaftet, wenn speziell ausgebildete Fachkräfte mit zu geringem Wirkungsgrad eingesetzt werden.
- Vielfach haben speziell ausgebildete Fachkräfte zu geringe Stehzeiten in der Funktion.
- Das Generalistentum („Allround-Schutzmann“) wird zwar einerseits als Image gepflegt, weil es das Berufsbild in weiten Teilen der Landespolizei auch kennzeichnet. Andererseits wird mehr und mehr deutlich, dass sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser allumfassenden Zuständigkeit überfordert und zerrissen fühlen.
- Hinzu kommt die steigende und ständige Erneuerung und Verfeinerung der Rechtsgrundlagen, die über alle Bereiche des polizeilichen Aufgabenvollzugs nicht mehr zu bewältigen ist.
- Angesichts der Steigerung des Gewaltpotentials im Zusammenhang mit polizeilichen Einsätzen wird erwartet, dass der polizeiliche Reaktionsdienst organisatorisch und personell in einer Weise aufgestellt wird, die den seitens der Bürgerinnen und Bürger erwarteten Reaktionszeiten in gleicher Weise gerecht wird wie den Belangen der Eigensicherung, d. h. nicht nur eine grundsätzliche Zwei-Mann-Besatzung in Funkstreifenwagen, sondern auch die verlässliche Aussicht auf Unterstützungskräfte in angemessener Zeit.
- Die auch in dieser Hinsicht unterschiedlichen Verhältnisse in der Landespolizei sind ein immer wieder beschriebenes Defizit der Organisation. In den Behörden herrscht ein deutlich unterschiedlicher „Leidensdruck“, der den Betriebsfrieden gefährdet und sich negativ auf die Motivation auswirkt.

Im Zusammenhang mit der Erhebungsphase ist darauf hinzuweisen, dass es im Zuge der schriftlichen Befragung von rd. 320 Führungskräften zu einer Unstimmigkeit zwischen der einerseits erklärten hohen Zufriedenheit mit der Organisation und andererseits einer Vielzahl von freitextlichen organisatorischen Verbesserungsvorschlägen kam. Die Ursachen für diese Diskrepanz waren aus dem Projekt heraus nicht erklärbar.



5.1.2 Bewertungsphase

Am Ende der Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation stand die Bewertung, dass **die grundlegenden organisatorischen Probleme der Landespolizei in einer zu kleinteiligen Struktur, der Vermischung von Aufgaben und daraus resultierendem Verlust an Steuerung sowie in einer unausgewogenen Stellenverteilung liegen.**

Letzteres Problem gehört nicht zum Untersuchungsauftrag; gleichwohl ist es aufgrund seiner Bedeutung für bzw. Auswirkungen auf das Projekt möglichst umgehend aufzugreifen.

Die zukunftsfähige Lösung der organisatorischen Probleme besteht nicht in der Korrektur lediglich von Arbeitsabläufen oder kleinteiliger Nachjustierung der Aufbauorganisation, sondern in einer grundsätzlichen funktionalen Ausrichtung. Damit bestätigten sich die Grundannahmen der Strategie 2012.

Allen geprüften Aufgabenbereichen liegt folgende **gemeinsame Ausrichtung der Optimierungsvorschläge** zugrunde:

- Organisationsentwicklung mit landeseinheitlichen Standards unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede
- Verringerung der Leitungsspanne der Behörden
- Zuständigkeitsbereiche nach polizeigeografischen Gesichtspunkten
- Orientierung am zentralörtlichen System
- Landesweite Konzepte und Qualitätssicherung
- Verbesserung der Steuerung in Aufgabenbereichen der abgestuften Spezialisierung

Zusätzliche Feststellungen aus dem Bereich Ermittlungen:

Die Anforderungen an eine künftige Organisation dieses Aufgabenbereiches müssen folgende grundlegenden Ziele erfüllen:

- Kleinteiligkeit und breite Zergliederung aufgeben
- Aufgaben ebenengerecht zuordnen und sinnvoll verknüpfen



- Zusammenarbeitsbedürfnisse (intern und extern) als organisationsleitenden Faktor berücksichtigen
- Aufgabenbereich funktional ausrichten
- Fachliche Steuerung verbessern
- Regionale, ggf. auch überregionale Fusionsmodelle ermöglichen

Zusätzliche Einzelergebnisse aus dem Bereich Präsenz / Prävention:

Für die Organisation dieser Aufgabenbereiche sind in kurzer Zusammenfassung folgende Anforderungen formuliert worden, die in umfassenden Beschreibungen von Standards einschließlich Begründungen mündeten:

- Im Bereich der Einsatzpräsenz
 - Einhaltung von Reaktionszeiten
 - Ausreichende Einsatzstärken
 - Zentralisierte Wahrnehmung
- Im Bereich einsatzunabhängige Präsenz / Prävention
 - Dezentrale bürgernahe Polizeiarbeit erhalten und neu ordnen (Präsenz, Prävention, Ermittlungen im sozialen Nahraum)
 - Verlässliche Aufgabenwahrnehmung und Anwesenheit
 - Grundsätzlich funktional getrennt von Einsatzpräsenz
 - Bei disponiblen Aufgaben besser weniger aber planbar und verlässlich

Zusätzliche Einzelergebnisse im Bereich Verkehrssicherheitsarbeit

Die nachfolgenden Bewertungen haben die Beschreibung der Standards, die Neuordnung der abgestuften Spezialisierung und letztlich die Organisationsgrundsätze bestimmt:

- Verlässlichkeit der Wahrnehmung zugewiesener Aufgaben
- Stärkung der Funktionalität durch Spezialisierung und Zentralisierung
- Nutzung der fachlichen Spezialisierung der Kräfte
- Erhöhung des Stellenwertes und der Motivation
- Einrichtung starker, eigenständig funktionierender Dienststellen



5.1.3 Entwicklungsphase

In der Entwicklungsphase kam es darauf an, nicht aus der bisherigen polizeilichen Routine heraus der Versuchung der vorschnellen Bildung von Organisationsstrukturen zu erliegen („Kästchendenken“), sondern nach sorgfältiger Analyse der Aufgaben, ihrer Zusammenhänge und der Arbeitsabläufe sowie der ausformulierten und begründeten Standards Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Dazu wurden insbesondere Organisationskriterien und -grundsätze, die Prüfberichte des Landesrechnungshofes, die Organisation anderer Länderpolizeien und insbesondere die Aussagen aus den Workshops auf die Fragestellung, was sich in der Landespolizei bewährt habe und erhalten bleiben sollte, herangezogen.

Die erarbeiteten Lösungen mündeten in 2 abstrahierten, an einer zukünftigen funktionalen Trennung orientierten Organisationsmodellen. Diese wiederum unterscheiden sich hinsichtlich der Verortung der funktionalen Trennung der Einsatzpräsenz von der einsatzunabhängigen Präsenz / Prävention entweder

- auf der Ebene des Polizeireviers (Modell 1 ⇔ Anlage 1) oder
- der Ebene der Polizeidirektion (Modell 2 ⇔ Anlage 2).

Die organisatorische Einbindung der Aufgabe der Ermittlungen und der Verkehrssicherheitsarbeit sowie der Präsenz auf den BAB ist davon unberührt.

Obwohl beide Modelle den in der Strategie 2012 formulierten Leitsätzen entsprechen, führte die differenzierende Bewertung innerhalb des Projekts zur klaren Favorisierung des Modells 1.

Die Ausgestaltung der einzelnen Organisationsteile ist im Rahmen des Auftrages, eine Grobstruktur zu entwerfen, nur exemplarisch erfolgt. Darüber hinaus war zu berücksichtigen, dass den Behörden Gestaltungsspielräume zugesagt worden sind, die nicht durch zu kleinteilige Organisationsvorgaben in Frage gestellt werden sollen. Bereits jetzt ist erkennbar, dass es vielfältige **regionale Varianten** geben kann, die ebenso das Ziel verfolgen können, Aufgaben z.B. in Verdichtungsräumen zu bündeln oder auch den besonderen regionalen Rahmenbedingungen wie z. B. auf den Inseln gerecht zu werden.



Permanente Prüfkriterien bei der Entwicklung der Modelle waren entsprechend des Auftrages die vier anerkannten Zieldimensionen der Funktionsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Bürgernähe.

Die funktionale Trennung der Aufgaben ist die Leitlinie der Polizeientwicklung und sollte überall umgesetzt werden, wo es ohne großen Aufwand möglich ist.

Die Organisationsentwicklung ist als mittelfristiger Prozess unter Berücksichtigung personeller, wirtschaftlicher und anderer beeinflussender Aspekte zu gestalten.

Dabei sollten die vorgeschlagenen Modelle 1 und 2 zur Grundlage dieses Prozesses gemacht werden.

5.1.3.1 Einzelergebnisse aus dem Bereich der Ermittlungen

Ziel und Auftrag war nicht, den Teil C der PDV 350 SH neu zu schreiben, sondern hinreichend beispielhaft das Prinzip der Zuordnung der Hauptaufgaben auf Bearbeitungsebenen zu verdeutlichen.

Nachstehende Anbindungsebenen wurden in Übereinstimmung zwischen den Projektarbeitsgruppen 1 und 2 definiert:

- Ebene 1 – Landesebene
- Ebene 2 – Landgerichtsbezirk
- Ebene 3 – Behördenbezirk
- Ebene 4 – Polizeigeografischer Raum
- Ebene 5 – Sozialer Nahraum

Die Ergebnisse wurden zu folgendem Organisationsmodell zusammengeführt:

1. Das Vorhalten einer Ermittlungskompetenz auf Landesebene (Ebene 1), wahrzunehmen durch das LKA, ist unstrittig.
2. Im Landgerichtsbezirk sollte nach wie vor eine Dienststelle für Delikte mit starkem Abstimmungsbedarf mit der jeweiligen Staatsanwaltschaft an deren Sitz zuständig sein (Ebene 2).

Diese Organisationsebene wird durch die heutigen BKI abgebildet.

3. Die Grenzen der Polizeidirektionen sind von grundsätzlicher Bedeutung für die ganzheitliche Steuerung von Ermittlungen und operativen polizeilichen Maßnahmen.



men der Kriminalitätsbekämpfung. Allerdings sollten sie stärker als bisher polizeigeografische Gegebenheiten berücksichtigen.

4. Die Ansiedlung der Ermittlungen der Ebenen 3 und / oder 4 sollte in sinnvoller Orientierung am zentralörtlichen System erfolgen, das in weiten Teilen als deckungsgleich mit den polizeigeografischen Parametern gelten kann. Dienststellen dieser Ebene sind Kriminalpolizeistellen (KPSt) mit variablen Aufgabeninhalten, bei Bedarf können Zweigstellen mit reduziertem, bedarfsorientiertem Aufgabenumfang gebildet werden. Kriminalpolizeiaußenstellen (KPAST)⁴ entfallen damit.
5. Die Anbindung der Ermittlungsebene 5 wird bei Dienststellen in den ländlichen Zentralorten und Stadtrandkernen für grundsätzlich ausreichend gehalten. Da die dort für die Aufgaben der bürgernahen Polizeiarbeit einzurichtenden Bezirks- und Ermittlungsdienste der Polizeireviere (PR) oder die Polizeistationen (PSt) verlässliche Ansprechbarkeit garantieren und darüber hinaus mit mobilen Komponenten im Zuständigkeitsbereich präsent sein sollen, ist darüber auch die erforderliche Nähe für Ermittlungen der Ebene 5 hergestellt.

Mit diesem **integrierten Modell** verbunden ist die Prämisse der Kriminalitätsbekämpfung „aus einer Hand“ einschließlich der Kompetenz der Steuerung von Schwerpunkten, Bearbeitungsstandards, Personaleinsatz usw. Die Durchbrechung dieses Prinzips zwischen den Ebenen 4 und 5 ist sinnvoll.

Weitere Kennzeichen dieses Organisationsvorschlags sind unterschiedliche Möglichkeiten der Fusion von Ermittlungseinheiten am Ort der PD und flexible Aufgabenzuweisungen (z. B. mögliche Fusion der Ebenen 2 (BKI) und 3 (KPSt) an einem Ort oder Möglichkeiten der variablen Ausgestaltung der Ebenen 3 und 4 an einem Standort).

⁴ während eine heutige KPAST in ihrem Aufgabenspektrum einer KPSt entspricht, ist das einer zukünftigen Zweigstelle deutlich reduziert



Im Vergleich dazu wurde das alternative Modell einer regionalen Integration⁵ nach entsprechender Prüfung aus vielfältigen Gründen verworfen. U.a. überwiegen die Vorteile der fachlich durchgängigen flexiblen Steuerung unter Vermeidung horizontaler Abgrenzungen und Brüche insbesondere im Bereich der vielfach deliktisch und täterorientiert verwobenen Ebenen 3 und 4 deutlich.

Die organisatorische Zusammenführung des vorgeschlagenen Modells mit Verkehrsermittlungen wurde einvernehmlich abgelehnt, weil es – von Ausnahmen abgesehen – keine phänomenologischen Überschneidungen gibt, die die Auflösung des engen Bezuges der Verkehrsermittlungen zu den schutzpolizeilichen Aufgaben der Verkehrssicherheitsarbeit einschl. Aufnahme von Verkehrsunfällen rechtfertigen.

5.1.3.2 Einzelergebnisse aus dem Bereich Präsenz / Prävention

Das Projekt empfiehlt, im Rahmen eines koordinierten Prozesses die Organisation der Landespolizei nach folgenden **Kriterien** zu entwickeln:

1. In Anlehnung an die heutigen Oberzentren, Mittelzentren und ggf. Unterzentren und Stadtrandkernen I. Ordnung mit Teilfunktionen von Mittelzentren sind Polizeireviere einzurichten, die einen Fachdienst „Einsatz“ für die „Rund-um-die-Uhr-Versorgung“ vorhalten. Aus diesem ist die Einsatzpräsenz für den Zuständigkeitsbereich eigenständig zu organisieren.
2. Die Polizeireviere gewährleisten die Einsatzbewältigung unter einer zentralen einheitlichen Führung.
3. Den Polizeirevieren sind Polizeistationen auf der Grundlage der Raumordnung bis herab zu ländlichen Zentralorten bzw. Stadtrandkernen in der Mindeststärke von drei PVB als Ansprechstelle für den Bürger nachzuordnen.
4. Die Übernahme der Einsatzpräsenz für die Polizeistationen durch das Polizeirevier sollte geprüft und wo sinnvoll schrittweise realisiert werden.
5. Die Polizei- Zentralstation ist als Hierarchieebene aufzulösen.
6. Polizeistationen unterhalb der vorgesehenen Ebene sind im Regelfall sukzessive aufzulösen.

⁵ organisatorische Zusammenführung insbesondere von KPASSt mit den Ermittlungsdiensten der örtlichen Polizeireviere unter Leitung der Polizeireviere zum Zweck der Herstellung regional umfassender Zuständigkeiten



5.1.3.3 Einzelergebnisse aus dem Bereich Verkehrsüberwachung / Präsenz auf BAB

Die Aufgaben der Verkehrsüberwachung sowie der Präsenz auf BAB sollten nach folgenden **Leitlinien** organisiert werden:

1. Die Aufgabe der Verkehrsüberwachung wird aus den derzeitigen PBR herausgelöst.
2. Bei Vorhandensein eines PAR wird die Aufgabe der VÜ in der Fläche (bisherige VÜ-Trupps der PBR) und die Aufgabe des Aufgabenvollzuges BAB zusammengeführt und eine neue Dienststelle gebildet.
3. Ist kein PAR vorhanden, ist die Verkehrsüberwachung entsprechend der bisherigen Aufgabe der PBR in einer neuen Dienststelle der PD zusammenzuführen.
4. Die Dienststellen sollen in Fachdienste und Trupps gegliedert werden.
5. Wo es aus verkehrsgeografischen Gründen unverzichtbar ist - ggf. auch in der Übergangsphase -, können ausgelagerte Fachdienste „Verkehrsüberwachung“ oder Trupps eingerichtet werden.

An dem Grundsatz, dass der spezialisierte Aufgabenvollzug auf den BAB von PAR wahrzunehmen ist, sollte festgehalten werden. Die Standorte der bereits existierenden PAR stellen daher die Kristallisationskerne der Verkehrsüberwachung im Raum dar, wenn die Fusion von PVR und PAR gewollt wird. Die Fortschreibung im Zuge des aufwachsenden BAB-Netzes in SH muss diesem Ansatz folgen.

Die Abtrennung der heutigen PBR-Aufgaben wurde geprüft und führte zu folgenden Vorschlägen:

- Die bisher von PBR erbrachten **Präsenzanteile** (Aufgaben und Stellen) müssen von den Präsenzdienststellen übernommen werden.
- Zur Organisation der Aufgabe „**Umwelt- und Verbraucherschutz**“ wird das Ergebnis auf S. 19 dargestellt.
- Die **Verkehrsunfalldienste** in den kreisfreien Städten sollten aufgegeben werden.



- Für die Anbindung der Hauptaufgabe „**Verkehrsermittlungen**“ sollten die in Anlehnung an die o.a. Ebenenstruktur abgestimmten und detaillierten Vorschläge angewendet werden.
- Für den **Verkehrsüberwachungsdienst (VÜD)** wird empfohlen, die Aufgaben und die innere Struktur weitgehend zu erhalten und ihn an des LPA Dez. 13 anzubinden.
- Zum **Fachdienst Fahndung** und der Aufgabe **Vermögensabschöpfung** s. S. 19.
- Die Einrichtung einer **Dienststelle für sog. zentrale Dienste** ohne VÜ wird nicht empfohlen. Sie könnte aufgrund der Personalstärke keine Aufgaben mit hinreichender Verlässlichkeit wahrnehmen und würde ohne Not dem Ziel der Reduzierung der Leitungsspanne zuwiderlaufen.

5.1.3.4 Einzelergebnisse zu weiteren Themen

Umwelt- und Verbraucherschutz

Die Thematik wurde bereits durch die RK III bearbeitet, aber noch nicht entschieden. Zwecks Einbeziehung aktueller Entwicklungen wurde erneut eine Arbeitsgruppe mit der Prüfung der organisatorischen Anbindung beauftragt.

Der Umweltschutz hat sich von einer ehemals vorwiegend präventiv-aufsuchenden Aufgabe in eine eher sachbearbeitend-ermittelnde Aufgabe gewandelt und hat durch Einbeziehung der Verbraucherschutzdelikte eine deutliche Veränderung erfahren.

Es wird empfohlen, die Aufgaben des Umwelt- und Verbraucherschutzes in Anwendung des beschriebenen Ebenenmodells in abgestufter Spezialisierung auf die Ebenen 2 bis 4 zu verteilen und das LKA auf die Zentralstellenfunktion zu beschränken. Eine stärkere Einbindung der Ebene 1 wurde nach Prüfung der Argumente nicht weiter verfolgt, so dass es aus Sicht des Projekts bei der Empfehlung bleibt.

Vermögensabschöpfung

Einfach gelagerte Sachverhalte der Vermögensabschöpfung im Zusammenhang mit Verkehrsordnungswidrigkeiten werden der Ermittlungsebene 3 zugeordnet und wegen des regelmäßig vorhandenen Sachzusammenhangs mit gewerblichem Güter- und Personenverkehr den Polizeiverkehrsrevieren (PVR) / Polizeiautobahn- und verkehrsrevieren (PAVR) übertragen.



In Umfangverfahren sollte die Vermögensabschöpfung in Verkehrsangelegenheiten durch den VÜD erfolgen. Personell kann diese Aufgabe durch die Stellen des Fachdienstes Fahndung abgefangen werden, sofern dessen Auflösung zugestimmt wird. Die Nahtstelle zu den BKI und zum LKA ist ablauforganisatorisch zu regeln, stellt sich jedoch nicht als Problem dar. Gleiches gilt für die Vermögensabschöpfung bei Strafsachen.

Fachdienst Fahndung

Es wird empfohlen, den beim VÜD angesiedelten Fachdienst Fahndung einzustellen. Der BAB-spezifische Anteil ist derart gering, dass die Aufgabe künftig aufgrund regionaler Zuständigkeit durch die Behörden wahrgenommen werden kann.

Geschlossene Einsätze

Vorgabe des Projekts war u. a. der Erhalt der geschlossenen Einheiten, so dass der Bereich der drei Einsatzhundertschaften der PD AFB nicht untersucht wurde.

Eine parallele Erhebung der Einsatzbelastung der Einzeldienstkräfte durch das LPA ergab, dass die Belastung bei 2,6 % im Jahr 2006 und 3,6 % im Jahr 2007 lag. Bei diesen Durchschnittswerten ist zu berücksichtigen, dass die Landespolizei in den beiden Jahren durch stundenintensive Einsätze belastet war, die aufgrund der anzunehmenden Einmaligkeit der Ereignisse nicht als langfristig repräsentativ anzusehen sind (Bush-Besuch in MV und Fußball-WM in 2006, G-8-Gipfel in 2007).

Das Projekt hat die Notwendigkeit der Gestellung von geschlossenen Einheiten des Einzeldienstes nicht zum Gegenstand der Organisationsüberlegungen gemacht, weil diese Sonderlagen durch jedwede Organisation zu bewältigen sind. Die Tatsache, dass heute vorrangig auf die Kräfte der PBR zugegriffen wird, weil sie disponible Aufgaben wahrnehmen und am einfachsten herauszulösen sind, hat in der Landespolizei das an anderer Stelle beschriebene Dilemma im Bereich der Verkehrsüberwachung verursacht. Es wird eingeräumt, dass der Vorgang des Zusammenstellens von Einsatzeinheiten mit der Verteilung der Präsenzkräfte aus den PBR auf die Polizeireviere administrativ erschwert wird. Gleichwohl steht das gleiche Personal in Summe zur Verfügung.



Sollte sich die Einsatzlage auf Landes- und Bundesebene weiterhin ungünstig entwickeln und vermehrt der Einsatz geschlossener Einheiten erforderlich sein, muss die Aufstellung einer ständigen 2. Einsatzhundertschaft der PD AFB ebenso geprüft werden wie das Vorhalten stehender Einheiten in den Direktionen. Diese sind ohne massive Rückwirkungen auf andere Aufgaben aus dem aktuellen Personalbestand jedoch nicht herauszulösen.

Ermittlungssofortmaßnahmen⁶

Das Projekt hat sich umfassend mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Nach einer Situationsbeschreibung führten die sich anschließenden Arbeitsschritte

- Aufgabendefinition
- Festlegung der Anbindungsebene
- Ableitung von Standards für Aufgabe, Organisation und Personal

zu dem Ergebnis, dass wegen der aktuell im Land sehr unterschiedlichen, sich auf die Organisation der Ermittlungssofortmaßnahmen auswirkenden Grundbedingungen und Festlegungen die Entwicklung landesweit einheitlicher Strukturen nicht möglich erscheint.

Es sollte den Behörden überlassen bleiben, hierzu unter Nutzung der beschriebenen Standards Konzepte zu erstellen, die mit den Strukturen der Einsatzpolizei im eigenen Bereich und der polizeilichen Gesamtstruktur der benachbarten Behörden kompatibel sind. Behördenübergreifende Konzepte erscheinen dabei sinnvoll.

ZSK⁷-Anbindung

Einhergehend mit der Organisationsempfehlung in Richtung auf ein „Integriertes Ermittlungsmodell“, das die Führungs- und Fachverantwortung für die Aufgabe der Kriminalitätsbekämpfung unterhalb der Behördenleitung an einer Stelle zusammenführt, wird angeregt, die heutige Anbindung des ZSK an den Stabsbereich 1 der Polizeidirektion noch einmal kritisch zu überprüfen.

⁶ auf Benennungen wie BvD, KDD, ZKD wird verzichtet, da diese begrifflich besetzt sind; stattdessen wird „Ermittlungssofortmaßnahmen“ verwandt

⁷ Ziviles Streifenkommando



Die Ausrichtung des ZSK ist zum weitaus überwiegenden Teil von der Ermittlungsunterstützung in der Kriminalitätsbekämpfung bestimmt⁸. Einsätze auf dem Gebiet der Verkehrsüberwachung oder der allgemeinen Gefahrenabwehr stellen die Ausnahme dar.

Die für diese operative Aufgabe notwendigen Anknüpfungen sollen zukünftig über die Dienststellen BKI bzw. Kriminalinspektionen⁹ realisiert werden, während der Stabsbereich 1 in der Folge mehr grundsätzliche Steuerungsaufgaben wahrnehmen wird.

Da die organisatorische Anbindung von der Hauptlast der Aufgaben in der Alltagsorganisation bestimmt sein sollte, wird empfohlen, das Thema „ZSK-Anbindung“ noch einmal aufzugreifen, wenn die detaillierten Strukturen der Dienststellen entwickelt werden.

5.1.3.5 Funktionsfähigkeit / Auswirkungen der Modelle

Bestandteil des Projektauftrags war u.a. die Prüfung der Auswirkungen der Organisationsvorschläge auf Referenzbehörden.

Zur Einschätzung der Funktionalität der erarbeiteten Vorschläge im Bereich Ermittlungen wurden verschiedene modellhaft angelegte Betrachtungen über Zuschnitte von Dienststellenbereichen vorgenommen und überschlägig mit Stellen hinterlegt. ***Es wird allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Aussagen weder einem Machbarkeitskonzept noch einer Stellenbedarfsberechnung gerecht werden (⇒ Gegenstand der Phase 2).***

Im Ergebnis erscheinen die räumlichen Zuschnitte auf der Grundlage des erarbeiteten Konzepts plausibel, so dass sie als in der Praxis funktionsfähig eingeschätzt werden.

Hinsichtlich der Einschätzung von erforderlicher Stellenhinterlegung zeigt sich das Problem, dass detaillierte Daten für eine „vorher – nachher“-Untersuchung nicht existieren.

⁸ vgl. ZSK-Erlass, IV LPA 121-10.57- vom 08.06.2006

⁹ hierbei handelt es sich um einen Arbeitsbegriff für die Dienststelle, die die Kriminalitätsbekämpfung in denjenigen Polizeidirektionen steuert, die nicht über eine BKI verfügen



- Ermittlungsunterstützung 324.904 h.

In Bezug auf den unter den vorgenannten Prämissen erhobenen gesamten Zeitaufwand für das LKA verteilen sich prozentual die Arbeitszeitanteile folgendermaßen auf die Aufgabencluster.

- Stabsaufgaben 16,14%
- Zentralstellenaufgaben 6,60%
- operative Aufgaben 77,16%

Das erlangte Ergebnis kann nicht verglichen werden, da die Landeskriminalämter anderer Bundesländer auf Nachfrage keine entsprechenden Zahlen vorhalten. Selbst wenn dies der Fall wäre, scheiterte ein solcher Vergleich an den unterschiedlichen organisatorischen Gegebenheiten der jeweiligen Ämter.

Zu den einzelnen Clustern sind folgende ergänzende Feststellungen erforderlich:

Die operativen Aufgaben bilden mit über 77% den weit überwiegenden Anteil des Zeitaufwandes des LKA-Personals ab, wobei sich direkte operative Aufgabenerledigung und Ermittlungsunterstützung ungefähr die Waage halten. Ermittlungsunterstützende Dienstleistungen werden in der Hauptsache bei LKA 5 (Spezialeinheiten) und LKA 4 (kriminaltechnische Untersuchungen) erbracht.

Zentralstellenaufgaben sind gemäß BKA-Gesetz durch die Landespolizei zu erfüllen. Darunter sind die Zentralstellenaufgaben im Miteinander des Bundes und der Länder in kriminalpolizeilichen Angelegenheiten zu verstehen. Diese Aufgaben können nur im Landeskriminalamt Erledigung finden. Mit 6,60% des Zeitaufwandes binden sie einen nur geringen Anteil des LKA-Personals.

Die Stabsaufgaben insgesamt binden ca. 16 % des Personals im LKA. Sie umfassen die klassischen organisatorischen Stabsaufgaben der Einsatzvorbereitung, Lagedarstellung, Personal- oder auch Sachmittelverwaltung. Diese Aufgaben bilden sich in den beiden Organisationseinheiten S 10 (Personal) und S 20 (Sachmittel) ab. Ergänzend sind entsprechende Zeitaufwände in den Sachgebieten 241 und 244 (Lagedaten), im LKA 41 (Sachmittelverwaltung, Kriminaltechnik und Erkennungsdienst für die



gesamte Landespolizei) sowie LKA 50 (z.B. KOST SE) identifiziert worden. Ebenfalls den Stabsaufgaben zuzurechnen, jedoch vom vorgenannten Komplex der organisatorischen Stabsaufgaben zu trennen, sind stabskriminalistische Aufgaben, die im LKA in intensiver Form wahrzunehmen sind. Dazu gehören insbesondere Aufgabenerledigungen, die mit Gremienarbeit (AG Kripo, Kommission Staatsschutz usw.) zusammen hängen. Die entsprechenden Zeitanteile sind insbesondere für das LKA 11 und diesbezüglich befasste Organisationseinheiten sämtlicher Fachabteilungen (z.B. LKA 201, LKA 311, LKA 41, LKA 50) identifiziert worden. Für diese stabskriminalistischen Aufgaben ist zu konstatieren, dass sie sehr eng an die Zentralstellenaufgaben gebunden sind. Eine Trennung von Zentralstellenaufgaben und stabskriminalistischen Aufgaben ist sachgerecht nicht möglich.

Im Ergebnis ist festzustellen:

- Das LKA investiert ca. 23% seines Arbeitsaufwandes in die Erledigung von Stabs- und Zentralstellenaufgaben. Die restlichen ca. 77% des verfügbaren Personals investieren ihre Arbeitszeit in die Erledigung operativer Aufgaben, bzw. als Unterfall in ermittlungsunterstützende Dienstleistungen zugunsten der gesamten Landespolizei Schleswig-Holstein.
- In der Hauptsache sind die operativen und ermittlungsunterstützenden Aufgaben mit entsprechenden Zentralstellenaufgaben des LKA eng verwandt oder sogar verwoben. Das Gleiche gilt für einen ganz erheblichen Anteil der stabskriminalistischen Aufgaben.
- Organisatorische Stabsaufgaben sind unauffällig, sachlich begründet durch die RK III konfiguriert und durch die Evaluation der RK III in der vorliegenden Form als korrekt bestätigt worden. **Ansätze für notwendige interne oder externe Veränderungen oder Aufgabenverlagerungen ergaben sich nicht.**

5.2.2 Aufgabenanalyse auf der Basis der AG Aufgabenentwicklung

Die Erledigung dieser Teilaufgabe umfasste folgende Untersuchungsschritte:

- Durchführung einer flächendeckenden Erhebung mittels Befragung aller „K-Dienststellen“ bezüglich des Zeitaufwandes für die jeweiligen Hauptaufgaben / Aufgaben.



- Detailuntersuchung ausgewählter Ermittlungsfelder auf Basis dieser Erhebungen. Als (alternative) Kriterien für die Auswahl dieser Ermittlungsfelder wurden festgelegt:
 - Ermittlungsfelder, die sich in allen drei Ebenen – LKA, BKI, KPSt – abbilden
 - Ermittlungsfelder mit einem hohen Personalaufwand über alle drei Ebenen
 - Ermittlungsfelder, für die die Notwendigkeit von Zuständigkeitsänderungen offensichtlich scheint, an deren Untersuchung durch den Auftraggeber ein besonderes Interesse besteht oder bei denen für die Aufgabenwahrnehmung ein hohes Maß an Spezialisierung erforderlich ist
 - Ermittlungsfelder, die in Bezug auf eine mögliche Anwendung von Organisationskriterien RK III (z. B. Sockelkosten, Kleinteiligkeit) auffällig sind

Anhand dieser Kriterien wurden folgende Hauptaufgaben und besondere Aufgaben für eine Untersuchung ausgewählt

- Organisierte Kriminalität (OK)
- Rauschgiftdelikte (RG)
- Politisch motivierte Kriminalität (PMK)
- Kinderpornographie (KiPo)
- VP-Führung (VP)
- Zeugenschutz (ZS)
- IT- Beweissicherung (ITB)
- Serien- und Bandenkriminalität (SuB)

Für die Untersuchung im Bereich der Serien- und Bandenkriminalität ist dabei festzuhalten, dass mit dieser Bezeichnung keine deliktische Zuordnung zu den in einer Hauptaufgabentabelle aufgeführten Aufgaben möglich war.

Die Ergebnisse der umfangreichen Untersuchungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die sog. abgestufte Spezialisierung in der vertikalen Betrachtung LKA ↔ BKI ↔ KPSt ist für die untersuchten Hauptaufgaben / Aufgaben nur zum Teil erkennbar. Die Vorstellung, dass die jeweils „höhere“ Ebene generell Ermittlungsverfahren größeren Umfangs oder größerer Bedeutung bearbeitet, ist für die Bereiche der



Rauschgiftermittlungen und der Serien- und Bandenkriminalität sowie teilweise auch für die Ermittlungen OK widerlegt. Dieser Umstand ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass häufig die personellen Ressourcen die Bearbeitungsebene bestimmen (müssen) und die Verfahren oftmals erst zu einem späteren Zeitpunkt erkennen lassen, welcher Umfang sowie welche Intensität und Spezialität der Ermittlungen notwendig ist.

- Die in Teilen fehlende abgestufte Spezialisierung wurde nicht als ein gravierender Organisationsmangel erkannt. Generell ist für die untersuchten Hauptaufgaben / Aufgaben eine heute funktionierende Organisation zu unterstellen, in der dringender aufbauorganisatorischer Veränderungsbedarf nicht erkennbar ist. Diese Feststellung beruht auch auf dem Umstand, dass sowohl LKA-intern als auch in der Fachebene der Kriminalpolizei in jüngerer Zeit regelmäßige Überprüfungen sowie ablauf- und aufbauorganisatorische Anpassungen abgestimmt wurden und erfolgt sind.
- Die beim LKA und den BKI'en abgebildeten fachlichen Ressourcen für die Bearbeitung von Komplex- oder Umfangverfahren sind häufig nicht ausreichend, so dass die KPSt-Ebene nach dem sog. Überlaufprinzip für die Bearbeitung eintreten muss. In diesen Fällen sind Qualitätseinbußen zu unterstellen und zwar nicht deshalb, weil es an dem besonderen Einsatz oder der hohen Motivation dieser Ebene mangelt, sondern weil diese Ebene aufgrund der erheblichen Belastungen in der Breite der polizeilichen Ermittlungsarbeit regelmäßig über keine ausreichend freien Ressourcen sowie keine ausgeprägte Routine in der Anwendung besonderer Ermittlungsmethoden verfügt.
- Bei den meisten Erhebungen/ Befragungen begegnete man dem Phänomen, dass bestimmte Ermittlungsbereiche personell erheblich unterfinanziert sind. Die in diesem Zusammenhang im Rahmen der AG „Aufgabenentwicklung“ erhobenen Bedarfe waren immer wieder wahrnehmbar, auch wenn dazu keine ergänzenden Betrachtungen vorgenommen wurden.
- Für das LKA sollte eine aufbau- und ablauforganisatorische Gesamtbetrachtung der SG 211 (Informationsgewinnung und Lagedarstellung OK und Rauschgift), 212 (Ermittlungen OK), 213 (Ermittlungen RG) und 232 (länderübergreifende/internat. Serien- und Bandenkriminalität mit dem Ziel einer flexibleren und deutlicheren Schwerpunktsetzung erfolgen.



- In der vertikalen Betrachtung LKA ⇔ BKI ⇔ KPSt waren Ansätze im Hinblick auf die Veränderung der Aufbauorganisation darüber hinaus nicht erkennbar, vielmehr scheint eine deutlichere Steuerung von Ressourcen auf der Ebene der Polizeidirektionen „aus einer Hand“ erforderlich. Auch die Notwendigkeit, sich anlassbezogen häufiger als bisher aus den Strukturen der bestehenden Aufbauorganisation (Arbeit in Projektorganisation) zu lösen, ist erkennbar.
- Anhand der vorgenommenen Untersuchungen lassen sich **keine** freisetzbaren personellen Ressourcen oder Umsteuerungspotenziale erkennen oder gar quantifizieren.
- Die Umsetzungsmaßnahmen der Empfehlungen zur „EG-Zeit“ (Beschluss der IMK zur Intensivierung der Bekämpfung des islamistischen Terrorismus) sollten wegen der grundsätzlichen Verbindlichkeit der entsprechenden Gremienbeschlüsse auch personell deutlich werden.
- Die stellenplanmäßige Hinterlegung der Ermittlungsgruppen „PMK¹⁰ - Rechts“ sollte umgesetzt werden.

5.2.3 Schnittstellen zum IM, LPA und den Regionalbehörden

Eine auf den Ergebnissen der AG „Aufgabenentwicklung“ basierende Aufgabenanalyse unter Einbeziehung von BKI / KPSt mit dem Ziel der Feststellung von Redundanzen / Aufgabenspiegelungen zum Innenministerium, zum LPA und zu den Regionalbehörden ergab nachfolgende wesentliche Ergebnisse:

- Die zur Übertragung auf das LKA geeignete Stabsstruktur der Flächenbehörden der Landespolizei aus der RK III verspricht überwiegend positive Wirkungen und ist daher zu empfehlen. Den Empfehlungen kann insges. gefolgt werden.
- Das Projekt empfiehlt aus den dargestellten Gründen LKA S 10 und LKA S 20 in der gegenwärtigen Form zu belassen, damit die entsprechende Funktionsfähigkeit für das LKA zu gewährleisten und die notwendige Steuerungsmöglichkeit für die Amtsleitung des LKA zu erhalten.
- Das ganzheitliche, friktionsfreie und im Mengendurchsatz ausgewogene Miteinander der relevanten Dienststellen des LPA und LKA ist für Implementierung und Betrieb von IT-Fachanwendungen und Betriebssystemen von ganz entscheiden-

¹⁰ Politisch Motivierte Kriminalität



der Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Landespolizei. Die ganzheitliche Untersuchung dieser Fragestellung ist dringend zu empfehlen.

- Insbesondere MERLIN ist für die mit dieser Fachanwendung bearbeiteten ca. 150 Verfahren unterschiedlicher Dienststellen der Landespolizei erfolgskritisch. Insofern ist es unbedingt erforderlich, zeitnah die organisatorischen und bewirtschaftenden Maßnahmen durchzuführen (Stellen bereitstellen, sie organisieren und bewerten).

5.2.4 Anwendung der Organisationsgrundsätze der RK III

In einem weiteren Schritt erfolgte eine Analyse, inwieweit in der RK III zur Anwendung gebrachte Organisationsgrundsätze (u. a. Zentralisierung, Mindestgrößenprinzip für Organisationseinheiten) auf das LKA übertragbar wären. Sie führte zu folgenden Erkenntnissen:

- Hinsichtlich des derzeit ungegliederten Dezernates LKA 54 (Verdeckte Ermittlungen / Zeugenschutz - 20 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter) wird angesichts der inakzeptablen Führungssituation dringend die Unterteilung in 2 nachgeordnete Sachgebiete empfohlen.
- Bei Anwendung des Mindestgrößenprinzips (vgl. gemeinsame Geschäftsordnung der Ministerien des Landes Schleswig-Holstein ⇒ danach Mindestgröße 1:4 bzw. zukünftig 1:5) auf die Abteilung LKA 4 (Kriminaltechnik / Erkennungsdienst) ergäbe sich als Vorschlag eine Struktur mit 6 Dezernaten ohne nachgeordnete Sachgebiete. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass dieser Schritt keine zu erreichenden Gewinne erkennen lässt. Eine Umsetzung würde gegenwärtig mehr negative als positive Auswirkungen nach sich ziehen und sollte von daher vermieden werden. Außerdem wird auf politischer Ebene eine Initiative der norddeutschen Länder diskutiert, kriminaltechnische Untersuchungen einer länderübergreifenden Kooperation zuzuführen.



5.2.5 Einzelthemen

Länderübergreifende Kooperation der Kriminaltechnik im Nordverbund

Durch die Untersuchung sollte geprüft werden, ob modular oder komplett eine länderübergreifende Kooperation im Bereich der kriminaltechnischen Aufgabenerledigung möglich ist. Gemeint sind die Länder des Nordverbundes, zu denen neben Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Bremen zählen.

Wie bereits in früheren wiederholten Bemühungen des LKA in dieser Angelegenheit, war auch durch das Projekt festzustellen, dass aus unterschiedlichen Gründen keine geeigneten Kooperationspartner zu identifizieren waren. Alle Kriminaltechniken der norddeutschen Bundesländer sind auf selbstständigen Betrieb ausgerichtet und hinsichtlich ihrer Leistungskapazitäten an den Landesbedürfnissen orientiert. In diesem Sinne wird gerade jetzt in den Ländern Niedersachsen und Mecklenburg - Vorpommern mit erheblichem finanziellem Aufwand in die eigene Kriminaltechnik investiert.

Trotzdem bestehen Kooperationen zwischen den kriminaltechnischen Untersuchungsdienststellen der norddeutschen Bundesländer, da unterschiedliche Spezialitäten in den Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Insofern ergänzen die Länder sich in geeigneten Feldern durch gegenseitige Beauftragungen, die in einem ausgewogenen Verhältnis geschehen. So übernimmt Schleswig-Holstein jährlich ca. 50 Untersuchungen für andere LKÄ, gibt aber selbst auch in ca. 50 Fällen Untersuchungen an andere LKÄ.

Nach Vortrag des Sachstandes in der Lenkungsgruppensitzung wurde entschieden, das weiterhin bestehende Kooperationsinteresse des Landes Schleswig-Holstein außerhalb des Projektes in der Alltagsorganisation bearbeiten zu lassen.

Outsourcing von DNA-Untersuchungen

Im Zusammenhang mit der o.a. Kooperationsfrage war festzustellen, dass in Teilbereichen der kriminaltechnischen Untersuchungen des LKA 4, insbesondere aber im Bereich der DNA-Untersuchungen, erhebliche Bearbeitungsstaus bestehen. Sie führen zu nicht sachgerechten zeitlichen Verzögerungen der Abarbeitung. Dieser Umstand war Anlass für die Überlegung, ob DNA-Untersuchungen und möglicherweise



auch weitere Aufträge an externe Dienstleister, z. B. das rechtsmedizinische Institut der Christian-Albrechts-Universität Kiel, vergeben werden könnten.

LKA 4 befindet sich derzeit bezüglich einer entsprechenden Kooperation zur Fremdvergabe eines definierten Pakets von 1.300 DNA-Untersuchungen in konkreten Verhandlungen mit dem rechtsmedizinischen Institut des Universitätsklinikums SH. Die Abarbeitung der entsprechenden Fälle würde den Bearbeitungsstau in der Landespolizei neutralisieren und dazu führen, dass die Abteilung mit dem inzwischen erweiterten Personalkörper in diesem Untersuchungsbereich zukünftig antragsgerecht und ohne größere Wartezeiten die im Land Schleswig-Holstein anfallenden Fälle wird abarbeiten können. Weitere Handlungsempfehlungen wurden nicht identifiziert.

5.3 Projektarbeitsgruppe 3 - Aus- und Fortbildung

5.3.1 Grundsätzliche Aussagen

Die Ergebnisse der Phase 1 lassen für die jeweils untersuchten Bereiche und mögliche Entwicklungen in der Aus- und Fortbildung der Landespolizei einen unabweisbaren Entscheidungs-, Handlungs- und Investitionsbedarf erkennen.

Mit Blick auf die bereits zeitnah zur Deckung des Personalbedarfs der Landespolizei erforderliche Erhöhung der Einstellungszahlen und dafür erforderlicher personeller und materieller Ressourcen gilt das auch bei einer Beibehaltung der heutigen Ausbildungsmodelle und einem Verzicht auf aufbau- bzw. ablauforganisatorische Veränderungen.

Die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Ausbildungsmodells ist mit erheblichem Aufwand verbunden und hätte bedeutende Auswirkungen auf die Organisation der PD AFB und der FHVD bzw. des Ausbildungszentrums für Verwaltung. Die hierzu unterbreiteten Vorschläge und ausgesprochenen Empfehlungen bedürfen für erforderliche abgesicherte Entscheidungen weiterer detaillierter Untersuchungen in der folgenden Projektphase 2. Mit Blick auf den kurzen Untersuchungszeitraum konnten überwiegend nur die hauptsächlichen Wirkungen und nicht alle bei einer Umsetzung zu berücksichtigenden Parameter erfasst werden.



Die für eine zukunftsfähige Ausrichtung der Aus- und Fortbildung angezeigte umfassende Einführung neuer, insbes. IT-basierter Lehr- und Lernmethoden erfordern einen mit materiellen und personellen Ressourcen verbundenen Entwicklungs- und mehrjährigen Umsetzungsprozess.

Die Ergebnisse der eingesetzten Unterarbeitsgruppen beinhalten Einzelaspekte, die auch unter den derzeitigen organisatorischen Bedingungen in der PD AFB umgesetzt werden könnten.

Soweit hierfür mit höherem Aufwand verbundene aufbauorganisatorische Entscheidungen erforderlich sind, sollten diese hinter einer Entscheidung hinsichtlich der vorgeschlagenen Ausbildungs-Modelle zurückgestellt werden, da sie bei konsequenter Umsetzung zu einer Neuordnung der Aus- und Fortbildungseinrichtungen führen.

In der folgenden Zusammenfassung sind nur die wesentlichen Ergebnisse und Empfehlungen enthalten. Über diese und die Ergebnisberichte hinaus enthalten die durch die Unterarbeitsgruppen auf der Basis von Interviews und Befragungen erstellten Unterlagen weitere, z.T. auch kleinteilige Hinweise und Anregungen für die untersuchten Teileinheiten. Diese sollten im Sinne von Aufgabenkritik durch die überprüfte Organisation in Eigenregie ausgewertet werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht zu allen festgehaltenen Aussagen im Rahmen des Projektauftrages eine Gegenprüfung erforderlich oder möglich war.

5.3.2 Untersuchte Bereiche

5.3.2.1 Fachinspektion Ausbildung

Die Fachinspektion Ausbildung erfüllt ihre Ausbildungsaufgaben in den LA I und II praxisgerecht mit guten Ergebnissen. Verbesserungen in den Abläufen und Standards sind nach Feststellung des Projekts gleichwohl möglich. Daneben nimmt sie ihre sich aus dem Bund-/Länder--Abkommen ergebenden Verpflichtungen wahr.

Der reale Personalbedarf schwankt in Abhängigkeit von der Anzahl Auszubildender und den in den unterschiedlichen Ausbildungsabschnitten (GA, FA, AA) erforderlichen Unterrichtseinheiten.



Mit Blick auf die gegenwärtig geringere Zahl Auszubildender ist die Soll-Stärke der Fachinspektion Ausbildung zu großzügig bemessen. Im zweiten Ausbildungshalbjahr (01.02. bis 31.07. jeden Jahres) ist das Lehrpersonal nicht durchgehend ausgelastet.

Hierauf hat die PD AFB angemessen reagiert und Planstellen nicht besetzt sowie weitere PVB für andere Aufgaben eingesetzt/abgeordnet. Ausfallzeiten durch Teilzeit, Mutterschutz und Elternzeit werden intern kompensiert. Die Phase geringerer Belastung im zweiten Ausbildungshalbjahr wird daneben für die Fortbildung der Fachlehrer und Abordnungen zur Unterstützung des polizeilichen Einzeldienstes und zur Praxisauffrischung genutzt.

Hinsichtlich der seit 1994 für Ausbildungsgruppenleiter mit 12 und Fachlehrer mit 20 Stunden unverändert geltenden Unterrichtsverpflichtung ist vor dem Hintergrund der zwischenzeitlich in zwei Schritten erfolgten Erhöhung der Wochenarbeitszeit eine kritische Überprüfung angezeigt. Die bisher hinsichtlich der Unterrichtsverpflichtung angenommene Gleichstellung mit Lehrpersonal aus dem Kultusbereich ist zu überprüfen.

Eine Nutzung zumindest der sich aus der Erhöhung der Wochenarbeitszeit ergebenden 1,5 Stunden für Unterrichtszwecke, evtl. gepaart mit einer zusätzlichen moderaten Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung hat unmittelbare Auswirkungen auf den Fachlehrerbedarf. Ob das hinsichtlich der zu berücksichtigenden fachlichen Spezialisierung zu einer Personalfreisetzung oder lediglich zu gebundenem Umsteuerungspotenzial führt, bedarf einer Prüfung.

Gleichfalls muss geprüft werden, ob ein evtl. Planstellenabzug im Hinblick auf die sich aus dem BL-Abkommen ergebenden Verpflichtungen¹¹ und insbes. hinsichtlich der zeitnah steigenden Einstellungszahlen derzeit noch sinnvoll ist.

Empfehlungen

- Verbesserung der Standards in der Ausbildung (LA I und LA II) gem. Detailvorschlägen der Projektarbeitsgruppe

¹¹ Für die 2. und 3. Hundertschaft sind im Minimum 46 Funktionen zu besetzen.



- Prüfung des Umfanges der Unterrichtsverpflichtung für Polizeivollzugsbeamte in Abstimmung mit LPA und IM, (gilt analog für Fachinspektion Fortbildung, Sportbildungszentrum und das Deputat an der FHVD), Neuberechnungen und Festlegung des Planstellensolls in Relation zur Anzahl Auszubildender durch das IM
- Verbleib ggf. temporär nicht benötigter Planstellen in der PD AFB mit evtl. Abordnung einzelner PVB in den polizeilichen Einzeldienst, z.B. im Rahmen des Bäderdienstes
- Abzug eines Mitarbeiters WV samt Stelle aus der Fachinspektion Ausbildung und Einsatz des verbleibenden Sachbearbeiters WV AB-übergreifend innerhalb der Fachinspektion Ausbildung.

5.3.2.2 Fachinspektion Fortbildung

Die Fachinspektion Fortbildung erfüllt die ihr obliegenden Aufgaben und sichert auf der Basis des aktuellen Fortbildungskonzeptes die Fortbildung der Landespolizei auf hohem Niveau. Wesentliche Probleme und Schwachstellen sind nicht erkennbar. Verbesserungen in den Abläufen und Standards sind gleichwohl möglich.

In der summarischen Betrachtung wurden im Jahr 2007 ca. 1.800, meist mehrtägige Fortbildungsmaßnahmen an insgesamt ca. 37.200 Fortbildungstagen mit rund 16.200 Teilnehmer durchgeführt. Auf der Anbieterseite entstehen jährliche Kosten in Höhe von rund 4.600.000,-- €¹². Personalkosten für Teilnehmer und Reisekosten bleiben hierbei unberücksichtigt.

Mit Blick auf Personalförderung und Leistungsprinzip ist Fortbildung zweifelsfrei eine Muss-Aufgabe¹³. Bei einer Reduzierung des Umfanges sind negative Wirkungen auf die Qualität der polizeilichen Aufgabenerfüllung zu erwarten, zumal der aktuelle Umfang der Fortbildung nicht alle angemeldeten Bedarfe aus der Landespolizei befriedigen kann.

Die Aufbauorganisation der Fachinspektion Fortbildung wurde erst im Jahr 2007 durch eine interne Arbeitsgruppe betrachtet und durch Erlass ratifiziert. Eine gleich-

¹² Personalkosten FI F nach Personalkostenliste FinMin, Gebäude- und Bewirtschaftungskosten, Verpflegung, Reinigung, Kosten für Referenten/Dozenten, Seminargebühren, Begleit- und Nebenkosten

¹³ Feststellung wurde in der Sitzung der Lenkungsgruppe vom 20.10.2008 bestätigt



mäßige Auslastung der Mitarbeiter ist - bedingt durch unterschiedliche Ursachen - in den Kernbereichen nicht in allen Fachbereichen gegeben. Die neben anderen Aufgaben bestehenden Unterrichtsverpflichtungen wurden auf der Basis eines internen Arbeitsgruppenergebnisses aus dem Jahr 2004 festgelegt und sind in den einzelnen Fachbereichen unterschiedlich. Diese Sollwerte werden teilweise nicht erreicht. Wie bei der Fachinspektion Ausbildung wurde die zwischenzeitlich erfolgte Erhöhung der Wochenarbeitszeit auf 40 und 41 Stunden für die Unterrichtsverpflichtung nicht berücksichtigt.

Das Projekt kommt zu der berechtigten Feststellung, dass die spezifischen Anforderungen an einen polizeilichen Fortbildungsträger einen direkten Vergleich mit allgemein bildenden Schulen hinsichtlich der Regellehrverpflichtung nicht zulassen. Eine moderate Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung hätte wie bei der Fachinspektion Ausbildung unmittelbare Auswirkungen auf den Fachlehrerbedarf der Fachinspektion Fortbildung. Ob das hinsichtlich der fachlichen Spezialisierung zu einer Personalfreisetzung führt, bedarf einer eingehenden Prüfung. Zumindest dürfte eine Kapazitätserhöhung im Umfang der Fortbildung erreichbar sein.

Empfehlungen

- Prüfung des Umfanges der Unterrichtsverpflichtung für Polizeivollzugsbeamte in Abstimmung mit LPA und IM, (gilt analog für Fachinspektion Ausbildung, Sportbildungszentrum und das Deputat an der FHVD), Neuberechnungen und Festlegung des Planstellensolls durch das IM.
- Weitere, z.T. kleinteilige, aber mit Blick auf Synergien und Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtenswerte Empfehlungen beziehen sich auf den FB VII / Einsatztraining, Aufgaben der Bibliothek, Standards hinsichtlich Lehrgruppengrößen und einer bestmöglichen Ausschöpfung des Lehrgangspotentialangebotes durch vorzunehmende Überbuchungen in vertretbarer Größenordnung, Seminarunterlagen, Einarbeitung und Qualifizierung des Lehrpersonals und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Im Zusammenhang mit dem Prüfauftrag zum Stab der PD AFB sind weiterhin die Empfehlungen für eine evtl. organisatorische Neuausrichtung des zur Zentralen Geschäftsstelle der Fachinspektion Fortbildung gehörenden Lehrgangsbüros im



„Haus 26“ in Eutin von besonderer Bedeutung, die im Zuge einer nachfolgenden Projektierung eingehend überprüft werden sollten. Im Ergebnis kann sich eine Zusammenlegung mit dem beim Stab der PD AFB angebundenes „Servicepoint“ anbieten.

- Mit Blick auf Einzelaspekte der Fortbildung wird die Empfehlung ausgesprochen, Dienststunden weiterhin bei der Fachinspektion Fortbildung zentral auszubilden und Trainings dezentral durch die Direktionen organisieren und durchführen zu lassen. Das gilt ebenso für das Einsatztraining mit dem Erhalt einer zentralen Aus- und Fortbildung der Einsatztrainer und einen Verzicht auf eine weitere Zentralisierung der Trainings der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Direktionen.
- Hinsichtlich einer zu intensivierenden Wahrnehmung der Fortbildung im Verbund mit anderen Ländern, vornehmlich im Nordverbund, sind mit Blick auf die bereits bestehende themenorientierte Zusammenarbeit Kooperationsvereinbarungen zu speziellen Themen anzustreben. Schwerpunkt für eine entsprechende Festlegung sollten Bereiche mit kleinen Zielgruppen und/oder hohem Spezialisierungsgrad und/oder hohen Kosten sein. Umsteuerungspotentiale sind mit Blick auf den Ausgleich der Bedarfe (Geben und Nehmen) zwischen den Ländern eher nicht zu erwarten.

5.3.2.3 Stab der PD AFB

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Aufgaben des Stabes der PD AFB mit dem vorhandenen Personal sachgerecht wahrgenommen werden. Wesentliche Schwachstellen sind nicht vorhanden. Ein nennenswerter Umfang an ungebundenem Umsteuerungspotential ist gegenwärtig nicht erkennbar. Dies gilt ebenso für mögliche Personalforderungen.

Im Rahmen der RK III wurden bereits einige Teilorganisationen des Stabes intensiver betrachtet (z.B. Sachbereiche 31 (Personal), 32 (Wirtschaftsverwaltung) und 44 (Aus- und Fortbildung)). Durch Zentralisierung und Abgabe von Aufgaben an das LPA wurden Zeitannteile von 6,3 Stellen bei der PD AFB abgezogen. Auch hat sich die Organisation nach der RK III fort- und weiterentwickelt (z.B. Streichung einer Psychologenstelle).



Eine Gliederung des Stabes der PD AFB nach dem Stabsmodell der Flächenbehörden wurde nach einer summarischen Prüfung verworfen, da Verbesserungen hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation nicht erkennbar sind und zusätzlicher Personalbedarf entsteht.

Hinsichtlich der Abläufe sollte der Dienstweg auch durch die PD AFB als Fachbehörde in Richtung LPA durchgängig eingehalten werden. Ein direkter Kontakt mit dem Innenministerium kann zu Irritationen führen, da dadurch unterschiedliche Sachstände sowohl im Innenministerium als auch im LPA entstehen. Durch eine eindeutige Ablaufstruktur wird die Stellung der PD AFB als kompetente Fachbehörde nicht in Frage gestellt.

Die Organisation und Aufgabenwahrnehmung im Sachbereich 11 (Organisation / Einsatz / Bereitschaftspolizei-Angelegenheiten) ist besonders zu betrachten. Eine andere Organisationsform ist nicht zwingend, wäre aber denkbar. Die Verbesserung von Abläufen und Prozessen wäre auch in der gegenwärtigen Organisation möglich. Die Einrichtung einer Stabsstelle und einer Fachinspektion Einsatz kann mit erheblichen Vorteilen verbunden sein. Eine Feinbetrachtung war in der Kürze der Phase 1 nicht möglich. Eine in der Folgephase durchzuführende Nutzwertanalyse ist angezeigt.

Im Zusammenhang mit der Aufgabenbetrachtung Objektschutz / Servicepoint / Poststelle / Vermittlung und der Untersuchung des Lehrgangsbüros Eutin der Zentralen Geschäftsstelle der Fachinspektion Fortbildung empfiehlt sich eine organisatorische und räumliche Zusammenführung dieser Aufgabenbereiche als zentraler Anlaufpunkt in der PD AFB. Eine Detailüberprüfung insbesondere hinsichtlich einer gemeinsamen Unterbringung müsste in der Folgephase durchgeführt werden.

Hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung des Sachbereiches 46 (Sportbildungszentrum) bestehen offenbar keine verbindlichen Standards für die Unterrichtsverpflichtung, die Anzahl der Sportlehrer/Aufsichtskräfte pro Ausbildungsgruppe und die Lehrgruppenstärken. Die Einbindung von Fachlehrern der Fachinspektion Ausbildung mag zwar geregelt sein, wird in der Praxis aber offenbar nicht verlässlich bzw. nicht



zur Zufriedenheit der Sportlehrer umgesetzt. Eine Gegenprüfung konnte in dieser Projektphase nicht erfolgen. Bei einer Nachuntersuchung ist neben einer Betrachtung des Arbeitszeitverbrauchs und der Unterrichtsverpflichtung von Sportlehrern auch zu prüfen, in welcher Form die Teilnahme am Sportunterricht durch Fachlehrer erfolgt und mit Unterrichtseinheiten verrechnet wird.

Nach weiteren Feststellungen im Zusammenhang mit der Überprüfung des SB 32 muss der Aufgabenbereich der Rechnungsführer / Zahlstellen innerhalb der PD AFB hinsichtlich einer Zusammenführung der Aufgaben nachgeprüft werden. Diese Aufgaben werden zentral und dezentral wahrgenommen. Dezentrale Ansprechpartner sind komfortabel, aber mit hohem Aufwand verbunden. In diesem Zusammenhang wurde bereits der Abzug einer Stelle Wirtschaftsverwaltung aus der Fachinspektion Ausbildung vorgeschlagen. In einer Gesamtbetrachtung ist zu prüfen, ob ggf. im Zusammenhang mit dem Servicepoint eine Zentralisierung erfolgen kann.

Auf Basis der Ergebnisse könnten in den einzelnen Bereichen des Stabes zahlreiche organisatorische Abläufe, Standards und Prozesse optimiert werden. Entsprechende Vorschläge sind im Detail formuliert und sollen im Hinblick auf die Kleinteiligkeit hier nicht wiederholt werden. Mit Blick auf Synergien und Erwartungshaltung der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diese gleichwohl betrachtenswert. Ein zurzeit nicht bezifferbares gebundenes Umsteuerungspotential dürfte in der Gesamtbetrachtung vorhanden sein.

Empfehlungen

- In verschiedenen Teilbereichen der PD AFB sind einerseits Standards festzulegen, andererseits Prozesse zu beschreiben und Abläufe zu regeln, die an dieser Stelle aber nicht im Einzelnen wiederholt werden (vgl. Empfehlungen Abschlussbericht der PAG 3).
- Der Sachbereich 11 ist hinsichtlich seiner Aufbau- und Ablauforganisation mit einer detaillierten Organisationsuntersuchung / Nutzwertanalyse zu prüfen und ggf. neu zu strukturieren (Stabsstelle/Fachinspektion Einsatz).
- Die Tätigkeit der Elektrofachkraft im SB 21 ist wie bei den übrigen Behörden durch die GMSH wahrzunehmen.



- Es ist zu untersuchen, ob die Bestandsführung des persönlichen Geräts als Landesaufgabe unter Abzug der Aufgabe aus dem LPA (Sachgebiet 242) zentral im Sachbereich 23 der PD AFB erfolgen sollte.
- Der dezentrale Aufbau des „Zahlstellenwesens“ (Sachbereich 32 / Rechnungsführer) ist näher zu betrachten und ggf. zu ändern.
- Für den Sportunterricht sind, wie in der Fachinspektion Ausbildung und der Fachinspektion Fortbildung und hinsichtlich des Deputats der FHVD, die Unterrichtsverpflichtung auf Basis der 41-Stunden-Woche und verbindliche Standards zu entwickeln und umzusetzen.
- Die Zentralisierung der Einstellungs- und Auswahlprüfungen an einer Stelle ist zu prüfen.

5.3.2.4 Psychologischer Dienst

Die Situation des beim Stab der PD AFB angebotenen psychologischen Dienstes wurde aufgabenbedingt durch 2 Unterarbeitsgruppen betrachtet und einer Bewertung unterzogen. In den Ergebnissen kommen beide zu übereinstimmenden Empfehlungen.

Arbeitsschwerpunkte des Fachbereiches II (FB II) sind die Fortbildung von Führungskräften und Teamberatungsmaßnahmen. Diese Aufgaben sind geprägt durch eine Kooperation mit dem psychologischen Dienst, dem LPA und nebenamtlichen ausgebildeten Trainern der Landespolizei.

Die Hauptaufgaben des psychologischen Dienstes sind vielfältig, historisch gewachsen und weisen neben thematischen Bezügen zum FB II der Fachinspektion Fortbildung und die Einbindung in zahlreiche Fortbildungsaufgaben auch auf Zusammenarbeitsbeziehungen zu anderen Organisationseinheiten der Landespolizei, wie LPA 33 oder LKA 5 hin.

Mit Blick auf die unzweifelhaft für den psychologischen Dienst gegebene Belastungssituation ist die Forderung einer weiteren Psychologenstelle verständlich. Die grundlegenden Probleme werden dadurch allerdings nicht gelöst. Nach Bewertung des Projekts fehlt ein Gesamtkonzept mit einer Bündelung der bei mehreren Organisati-



onseinheiten vorhandenen Kompetenzen und einer entsprechenden Prioritätensetzung.

Empfehlung

- Die Aufgaben des psychologischen Dienstes, des Fachbereichs II und anderer Träger thematisch verbundener Aufgaben sind einer Gesamtbetrachtung zu unterziehen.
- Die Erstellung eines Gesamtkonzeptes mit einer Bündelung der vorhandenen Kompetenzen ist zwingend erforderlich.

5.3.2.5 Einheitliche Lehrmeinung in der Aus- und Fortbildung

Die Wahrnehmung von Aus- und Fortbildungsaufgaben in unterschiedlichen Organisationseinheiten (Fachinspektion Ausbildung, Fachinspektion Fortbildung, FHVD) erfordert hinsichtlich der für Lehre und polizeilichen Aufgabenvollzug notwendigen einheitlichen Rechtsauffassungen in der Landespolizei eine enge Verzahnung dieser Einrichtungen.

Die Herstellung und Festlegung einer Lehrmeinung für die Landespolizei obliegt den Fachverantwortlichen der Fachinspektion Fortbildung und soll über Abstimmungsprozesse in übergreifenden Fachbesprechungen und Fachkonferenzen gewährleistet werden. Der Fachinspektion Fortbildung obliegt weiterhin die Fachaufsicht über das in der Aus- und Fortbildung eingesetzte Lehrpersonal der PD AFB. Damit sind die Schnittstellen zwischen den bildenden Organisationseinheiten prinzipiell geregelt.

Untersuchungen bei der Fachinspektion Fortbildung weisen darauf hin, dass bedingt durch eine strikte Trennung des Lehrpersonals der Fachinspektion Ausbildung und der Fachinspektion Fortbildung der erforderliche fachliche Austausch und breit angelegter Abstimmungsprozess behindert ist.

Die Fachinspektion Ausbildung sieht dieses Problem unter Verweis auf die im Jahr 2005 mit der Einrichtung von Fachkreisen in der Fachinspektion Ausbildung getroffenen Regelungen nicht. Diese Regelung lässt allerdings deutlich das Bestreben der



Fachinspektion Ausbildung erkennen, den Ausbildungsbetrieb autark ohne Einsatz von Fachlehrern der Fachinspektion Fortbildung zu gestalten.

Daneben wurde der fachliche Austausch auf die Fachkreisleitungen der Fachinspektion Ausbildung beschränkt, die lediglich auf Einladung an übergreifenden Fachbesprechungen oder Fachkonferenzen mit der Fachinspektion Fortbildung oder FHVD teilnehmen. Damit könnte ein einseitiger Prozess entstanden sein, der seiner Natur nach weitgehend vom persönlichen Verhalten Beteiligter abhängig ist. Das Projekt ordnet das einer fachlichen Entkoppelung zu.

Die Einrichtung von Fachkreisen an sich wird nicht beanstandet. Mit diesen Ausführungen ist ein Problembereich innerhalb einer Behörde umschrieben, der durch die Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen wird. Diese Schnittstelle muss gleichwohl als problematisch eingestuft werden und bedarf einer Überprüfung und Regelung.

Mit einer Zusammenführung des Lehrpersonals der Aus- und Fortbildung (Fachlehrerpool) könnte organisatorisch eine engere Verzahnung erreicht werden. Dabei sind nicht nur fachliche Synergien zu erwarten. Im Hinblick auf den Ausfall von Lehrkräften, insbes. durch eine Verwendung in aufgerufenen Optionshundertschaften, ließe sich der Unterrichtsausfall in der Aus- und Fortbildung durch flexibleren Personaleinsatz deutlich eingrenzen. Nachholbedarf wird vermieden, einsatzbedingte Mehrarbeit könnte problemloser abgebaut werden. Daneben könnte sich eine bessere Auslastung der Fachlehrer erreichen lassen und sich derzeit nicht bezifferbare Reduzierungen im Personalbedarf der Fachinspektion Ausbildung und Fachinspektion Fortbildung ergeben. Allerdings werden auch weiche Faktoren und höherer Planungsaufwand zu berücksichtigen sein.

Empfehlungen

- Feinbetrachtung und ggf. Neuregelung der Schnittstelle zwischen Fachinspektion Fortbildung und Fachinspektion Ausbildung im Hinblick auf den fachlichen Austausch durch die PD AFB



- Untersuchung der Einrichtung eines Fachlehrerpools für beide Organisationseinheiten der PD AFB in Abhängigkeit von einer Entscheidung zu den Modellvorschlägen der UAG 3.2

5.3.2.6 Alternative, IT-basierte Lehr- und Lernmethoden (NLLM)

NLLM¹⁴ haben grundsätzlich das Ziel, Alternativen und Ergänzungen zu Präsenzbeschulungen zu finden, den Anteil des auch eigeninitiativen Selbstlernens zu erhöhen, diesen durch Bereitstellung von Selbstlern-Material zu unterstützen und für diesen Prozess Informationstechnik und Teletutoren¹⁵ einzusetzen.

Präsenzbeschulungen sind in der Landespolizei etabliert. Regelmäßig sind damit Abwesenheiten von den Dienststellen und Reisekosten verbunden. Unterrichtsräume sind verbesserungswürdig, die Unterkünfte weithin nicht mehr zeitgemäß. Festzustellen ist allerdings, dass auch bei Einführung von NLLM Präsenzbeschulungen künftig nicht vollständig ersetzbar und phasenweise in reduziertem Umfang erforderlich sind.

Selbstlernbriefe mit entsprechenden Veröffentlichungen im INTR@POL liegen bereits in großer Zahl vor und werden durch die Fachinspektion Fortbildung erstellt und gepflegt. Bei formeller Einbindung in Fortbildungskonzepte könnten Präsenzbeschulungen dadurch verkürzt werden.

Lernformen des „blended learning“, „podcasting“ und „Computer- oder Web-basiertes Training“ (CBT/WBT) werden wegen fehlender technischer und tatsächlicher Voraussetzungen bisher nicht praktiziert.

Die technische Infrastruktur der Landespolizei (LSK) setzt sehr enge Grenzen, eine Nutzung des Internets wäre zwingend erforderlich. Auf den Dienststellen fehlen Selbst-Lernräume und entsprechende PC. Die Lernkultur innerhalb der Landespolizei wäre mit einer Entwicklung zur eigeninitiativen Lernbereitschaft auch außerhalb des Dienstes und entsprechender Förderung grundlegend zu verändern.

¹⁴ Neue Lehr- und Lernmethoden

¹⁵ Tele-Tutoren, z. B. Fachlehrer der PD AFB, unterstützen und begleiten Lernende bei virtuellen Lernprozessen. Ein Tutor muss über IT ansprechbar sein und soll maximal 10 Lernende betreuen.



Für eine Einführung müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Der erforderlichen Entwicklungsphase mit erheblichen Investitionen stehen positive Auswirkungen auf Lernphilosophie, Arbeitszeit, Dienstreise- und Unterbringungsaufwand gegenüber. Mit Blick auf zunächst hohe Investitionen in die Zukunft sind Einsparpotentiale mittelfristig nicht zu erwarten.

Empfehlungen

- Die Entwicklung und Einführung von NLLM ist für eine Zukunftsfähigkeit der Fortbildung angezeigt. Mit Blick auf die hohen Investitionen ist eine Kooperation zumindest im Nordverbund und/oder mit der Bundespolizei anzustreben.
- Hinsichtlich NLLM ist ein generelles Angebots- und Nutzungskonzept (Pflichtenheft) erforderlich.

5.3.2.7 Ausbildungsstandort Eutin

Die in und um Eutin vorhandenen polizeilichen Einrichtungen und Liegenschaften sichern diesen Standort für polizeiliche Aus- und Fortbildung und für die Bereitschaftspolizei selbst bei umfassenden organisatorischen Veränderungen.

Mit Blick auf die Untersuchungen ist hinsichtlich Unterbringung und Lehrsaalgebäuden ein unabweisbarer Investitionsbedarf erkennbar. Unabhängig von einer Grundsatzentscheidung in der Frage einer Beibehaltung des Wohnens in der Gemeinschaftsunterkunft (§ 209 LBG) ist festzustellen, dass eine Unterbringung Auszubildender in Zimmern mit Dreierbelegung und mit gemeinschaftlichen Sanitäreinrichtungen nicht mehr zeitgemäß ist, die Unterbringungskapazitäten mit Blick auf steigende Einstellungszahlen bereits im Jahr 2011, spätestens aber 2015 erschöpft sind und ebenso Unterrichtsräume nicht mehr ausreichend verfügbar sein werden.

Eine Modernisierung auf den heute auch bereits nicht mehr ganz zeitgemäßen Standard „Kaserne 2000“¹⁶ reduziert die Unterbringungsmöglichkeiten von derzeit 360 Personen um 50%. Das erfordert zeitnah erhebliche Baumaßnahmen und könnte entgegen der Empfehlung dafür sprechen, die Verpflichtung nach § 209 LBG trotz

¹⁶ Gemeint ist eine Unterbringung in 2-Bett-Zimmern mit jeweils einer gemeinsamen Nasszelle für zwei Zimmer



der beschriebenen und auch nicht bestreitbaren positiven Aspekte aufzugeben, Modernisierungen auf einen höheren Standard (Einzelzimmer mit eigener Nasszelle) zu heben und entsprechende Zimmer zu zumutbaren Mietpreisen vorrangig an auswärtige/ nicht volljährige Auszubildende zu vermieten.

Mit Blick auf besondere Ausbildungsvorhaben werden gleichwohl für alle Auszubildenden Aufenthalts-/Arbeits-/Umkleide-/Schrankräume vorzuhalten sein. Fiktive Einsparungen in Höhe von 92,-- € pro Auszubildendem / pro Jahr gegenüber dem heutigen Unterbringungsstandard fallen damit eher gering aus. Eine gesonderte Untersuchung erscheint angezeigt. In diese müssten Wirkungen eines neuen Ausbildungsmodells auf den bei einer evtl. Einführung ggf. nicht im gesamten Ausbildungszeitraum bestehenden Unterbringungsbedarf einbezogen werden.

Empfehlungen

- Kurzfristige Konzeptentwicklung zum Standard und zum Wohnen in Gemeinschaftsunterkünften in Abhängigkeit von neuen Ausbildungsmodellen
- Zeitnahe Prüfung baulicher Erfordernisse und Möglichkeiten für Unterbringung und Lehrsaalgebäude sowie entsprechender Investitionen am Ausbildungsstandort Eutin

5.3.2.8 Auswirkungen der Demografischen Entwicklung / Zweiter Einstellungs-termin

Die Untersuchungen machen deutlich, dass die Anzahl Auszubildender bis zum Jahr 2017 kontinuierlich auf bis zu 390 pro Jahr ansteigt und gleichzeitig die Zahl der Schulabgänger um bis zu 20% rückläufig ist. Das hat bedeutende Auswirkungen auf die Nachwuchsgewinnung und die Ausbildungseinrichtungen der Polizei.

Die Bemühungen um Nachwuchswerbung müssen intensiviert werden. Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten und letztendlich auch die Besoldung müssen im Hinblick auf die gleichartige Lage bei den Polizeien in Bund und Ländern, anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), aber auch im Vergleich mit der freien Wirtschaft konkurrenzfähig sein.



Hinsichtlich einer Unterbringung Auszubildender am Ausbildungsstandort Eutin und zusätzlich erforderlicher Lehrsaalkapazitäten sind wie o.a. Baumaßnahmen erforderlich. Weiterhin steigt im gegenwärtigen Ausbildungsmodell auch der Bedarf an Ausbildungspersonal kontinuierlich an.

Hinsichtlich der demographischen Entwicklung und der besseren Ausnutzung der Ausbildungskapazitäten empfiehlt das Projekt die Einführung eines zweiten Einstellungstermins.

Hierdurch können

- Berufswechsler zum 01.02. jeden Jahres als neue Zielgruppe gezielt angesprochen,
- die Unterbringung Auszubildender unter gegenwärtigem Standard zumindest bis 2015 gewährleistet,
- eine gleichmäßige Belastungsverteilung für Werbe- und Einstellungsstelle sowie ärztlichen Dienst im Zusammenhang mit Einstellungsverfahren erreicht,
- eine gleichmäßigere Auslastung des Lehrkörpers der Fachinspektion Ausbildung bewirkt,
- sowie mit einer Kapazitätssteigerung des Lehrkörpers um 20% ein Verstärkungsbedarf der Fachinspektion Ausbildung vorläufig weitgehend vermieden bzw. reduziert werden¹⁷.

Auswirkungen entstehen im Hinblick auf die Notwendigkeit einer einmaligen Vorfinanzierung der entsprechenden Planstellen für ein halbes Jahr oder alternativ einer einmaligen Verschiebung des Personalersatztermins um ein halbes Jahr.

Empfehlungen

- Die Polizeiliche Nachwuchswerbung ist zu intensivieren.
- Die Attraktivität des Polizeiberufs muss gehalten / gesteigert werden.
- Ein zweiter Einstellungstermin sollte eingeführt werden. Im Hinblick auf die negative Wirkung eines um ein halbes Jahr verschobenen Personalersatztermins auf

¹⁷ Siehe Anlage 3 - Perspektivische Modellberechnungen zu Klassenstrukturen, Unterbringung und Lehrpersonalbedarfe bis 2017



die Aufgabenerfüllung im polizeilichen Einzeldienst ist eine Vorfinanzierung der entsprechenden Planstellen allerdings unverzichtbar.

5.3.2.9 Ausbildungskosten¹⁸

Polizeivollzugsbeamte sind nicht auf dem freien Arbeitsmarkt rekrutierbar, so dass die Polizei ihren Nachwuchs selbst ausbilden muss. Die Ausbildung für die Laufbahnabschnitte (LA) I (mittlerer Dienst), II (gehobener Dienst) und III (höherer Dienst) ist im Hinblick auf die an Polizeibeamte zu stellenden Anforderungen qualitativ hochwertig und mit entsprechenden Ausgaben verbunden. Wesentlicher Kostenfaktor der Ausbildung ist in allen Abschnitten das Personal.

Die Gesamtkosten (gerundet) betragen zurzeit

- pro Einsteiger im LA I 43.800,-- €,
- pro Einsteiger im LA II 60.700,-- €,
- pro Aufsteiger im LA II 90.200,-- €
- und für den in dieser Untersuchung nicht weiter betrachteten Aufsteiger im LA III
95.900,-- €.

Die Ausbildung von Aufsteigern für den LA II verursacht proportional die höchsten Kosten, zumal diese mit den anfallenden Kosten zunächst als Einsteiger für den LA I ausgebildet werden und später zusätzlich die Ausbildungskosten für den LA II entstehen. Laufbahnaufsteiger werden seit Jahren nach Abschluss ihrer Ausbildung regelmäßig in den Funktionen verwendet, die sie bereits vorher ausgeübt haben. Es erfolgt eine Doppelausbildung für im Anschluss weitgehend gleiche Aufgaben.

Empfehlung

- Eine Doppelausbildung ist künftig zu vermeiden.

Neben einer Lösung über veränderte Ausbildungsmodelle wäre das grundsätzlich auch über

¹⁸ Ausbildungskosten sind die Kosten der Ausbildung einschließlich Personalkosten der Auszubildenden/ Studierenden



- einen Verzicht auf die Ausbildung von Laufbahnaufsteigern für den gehobenen Dienst,
 - eine Beschränkung der Aufstiegsmöglichkeiten auf einen (evtl. erweiterten) prüfungsfreien Aufstieg und
 - eine Beschränkung des Studiums an der FHVD auf Laufbahneinsteiger oder exklusiv für Führungsfunktionen
- möglich.

Studiermöglichkeiten und Aufstiegschancen sind für die Berufswahl und die Personalförderung von entscheidender Bedeutung. Diese Erkenntnisse waren bisher Basis für entsprechende Grundentscheidungen, die nicht aufgegeben werden sollten. Am Qualitätsstandard des gehobenen Dienstes sollte ebenfalls festgehalten werden.

Empfehlung

- Die Verhinderung der o.a. Doppelausbildung ist vorrangig über veränderte Ausbildungsmodelle anzustreben, da grundlegende Einschränkungen der Karrieremöglichkeiten mit Blick auf die Wirkungen keine ernsthaft zu betrachtende Alternative sind.

5.3.3 Neue Ausbildungsmodelle

5.3.3.1 Modellbeschreibung

Im Rahmen der Strukturanalyse wurde das an den unterschiedlichen Laufbahnen orientierte Ausbildungsmodell als Kernproblem identifiziert. Aussagen oder Werturteile zu evtl. Schwachstellen bei den ausbildenden Organisationseinheiten oder inhaltliche Bewertungen von Qualitätsstandards der unterschiedlichen Ausbildungen sind hiermit nicht verbunden. Eine inhaltliche Ausgestaltung neuer Ausbildungsmodelle muss in der Weiterentwicklung zwangsläufig darauf angelegt sein, das Beste und Bewährte der heutigen Ausbildungswege in sich zu vereinigen. Hierfür wäre zu gegebener Zeit eine gesonderte, weiterführende Analyse erforderlich.

Traditionell findet die Ausbildung in der Landespolizei getrennt in zwei unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und mit unterschiedlichen Inhalten, Philosophien und Methoden statt:



- für den mittleren Dienst in der Fachinspektion Ausbildung der PD AFB und
- für den gehobenen Dienst an der FHVD im Ausbildungszentrum (AZ).

Bedingt durch eine zwischenzeitlich einheitliche Zielrichtung haben sich beide Ausbildungswege bei hohem Qualitätsstandard praxisgerecht entwickelt und sind auf die ersten Berufsjahre ausgerichtet. Die Ergebnisse von Studium und Ausbildung differieren trotz gänzlich verschiedener Methodiken nicht in solchem Maß, wie es zu vermuten gewesen wäre.

Die unter laufbahnrechtlichen Aspekten bestehende Trennung der Ausbildung führt für Aufsteiger in der Konsequenz zu einer Doppelausbildung, hohen Kosten und zu weitgehend gleichartiger, autarker Aufgabenwahrnehmung mit entsprechendem eigenständigen Ressourceneinsatz und Entwicklungsaufwand in zwei Ausbildungseinrichtungen.

Nach dem Ergebnis einer Vorläuferuntersuchung im Rahmen der RK III wurde seinerzeit unter Hinweis auf Funktionsfähigkeit und Praktikabilität der Aufgabenverteilung kein Veränderungsbedarf gesehen. Zu konstatieren ist, dass dieses Urteil bezogen auf die Fachinspektion Ausbildung der PD AFB zum damaligen Zeitpunkt nachvollziehbar und richtig war. Probleme sind hinsichtlich rückläufiger Studentenzahlen der letzten Jahre und damit verbundener Auslastungs- und Finanzierungsprobleme im Fachbereich Polizei der FHVD gegeben. Eine Lösung der in diesem Zusammenhang durch den Dekan des Fachbereichs Polizei skizzierten Probleme wie

- Diskrepanzen zwischen Aufgaben und verfügbaren Ressourcen des FB Polizei,
 - zu geringe Anzahl hauptamtlichen Lehrpersonals in Abhängigkeit von geringen Studierendenzahlen mit nachteiliger Wirkung auf die Qualität der Aufgabenerfüllung oder
 - mangelhafte Verwaltungsunterstützung für den FB Polizei innerhalb der FHVD
- ist geboten.

Mit der Entwicklung alternativer Ausbildungsmodelle hat sich das Projekt von der offensiven Suche nach Effizienzgewinnen und Umsteuerungspotentialen leiten lassen.



Die Modelle orientieren sich in Abstimmung mit der Lenkungsgruppe an den nachfolgenden Rahmenbedingungen:

- weiterhin beabsichtigte Einstellung von Realschülern und Hauptschülern mit Berufsausbildung
- zwingende Erhaltung der Attraktivität der Berufswahl „Polizei“ für Inhaber höherer Bildungsabschlüsse
- Festhalten am Bachelor-Abschluss
- Abschaffung der Doppelausbildung
- keinerlei Abstriche in der Qualität der Ausbildung und des gehobenen Dienstes
- Erhalt der Möglichkeit des Laufbahnaufstiegs vom LA I in den LA II

Grundidee der erarbeiteten Modellvorschläge ist eine aufeinander aufbauende Polizeiausbildung, die inhaltlich zunächst für die LA I und II gleich ist und in Abhängigkeit von den bildungsmäßigen Voraussetzungen zum Erwerb benötigter Leistungspunkte nach ECTS¹⁹ für eine unmittelbare oder spätere Fortsetzung der Ausbildung für den gehobenen Dienst und zum Erwerb des Bachelor-Abschlusses führt.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass es im Sinne dieser Vorgaben und Rahmenbedingungen keine Ideallösungen gibt. Alle vorgeschlagenen Optionen sind grundsätzlich machbar und geeignet, das Kernproblem zu lösen. Sie haben aber auch Nachteile, erfordern Aufwand, erfüllen jeweils einzelne der oben genannten Bedingungen nicht im vollen Umfang und haben unterschiedliche Auswirkungen. Die in dieser Projektphase bei einer „holzschnittartigen“ Betrachtung erkennbaren Wirkungen und Probleme wurden von der eingesetzten Unterarbeitsgruppe umfassend beschrieben.

Das Modell „Polizeiausbildung“ (s. Anlage 4) basiert auf einem modularisierten Ausbildungsgang von 2 ½ Jahren (= 5 Semester, 150 Leistungspunkte). Eine unmittelbar oder zeitversetzt mögliche Anschlussausbildung für den gehobenen Dienst mit Bachelor-Abschluss (6 Monate = 1 Semester) erfordert als bildungsmäßige Voraussetzung Abitur oder Fachhochschulreife. Vorteile u.a. liegen darin, die Entscheidung hinsichtlich einer späteren Verwendung des jeweiligen Auszubildenden im gehobe-

¹⁹ European Credit Transfer System (ECTS) Credit Points = Leistungspunkte



nen Dienst sowohl bei Einstellung, nach der Polizeiausbildung oder nach zusätzlicher Praxisbewährung treffen zu können. Ein nicht erreichter Studienabschluss kann im Hinblick auf die inhaltsgleiche Polizeiausbildung, mit deren erfolgreicher Absolvierung die Eignung für den Polizeidienst nachgewiesen wurde, problemfrei zu einer Weiterverwendung im mittleren Dienst führen.

Für Realschüler und Hauptschüler mit Berufsausbildung wäre bei diesem Grundmodell im Prinzip nur noch der prüfungsfreie Aufstieg in den gehobenen Dienst möglich. Diese könnten allerdings über einen Sprach- und Bildungstest vor Beginn der Polizeiausbildung oder eine entsprechende Vorqualifizierung, die mit einer allgemein bildenden Beschulung auch durch die Landespolizei gestaltet werden kann, ebenfalls eine Studienberechtigung bekommen.

Eine Alternative zur Vor-Qualifizierung von Real- und Hauptschülern bietet der Vorschlag, diesem Personenkreis nach Praxisbewährung ebenfalls die Möglichkeit zu eröffnen, das 6. Semester als Ausbildung für den gehobenen Dienst zu absolvieren (s. Anlage 5). Ein Bachelor-Abschluss wäre allerdings nicht erreichbar, so dass ein späterer Aufstieg in den LA III (gegenwärtig noch ohne Bachelor zulässig) nach entsprechender Neuregelung auf Bundesebene künftig wohl nicht mehr möglich sein wird.

Die Kostenvorteile einer einheitlichen Polizeiausbildung liegen allein mit Blick auf die bei Wegfall der Doppelausbildung einzusparenden Personalkosten der auszubildenden Aufsteiger bei über 1.000.000,-- €. Hinzu kommt durch verkürzte Ausbildungszeiten im Ausbildungsaufwand ein Einsparvolumen von ca. 600.000,-- €.

Je nach Ausgestaltung eines neuen Ausbildungsmodells können zusätzliche Kosten²⁰ oder weitere Einspareffekte²¹ entstehen. Valide Detailberechnungen können gegenwärtig nicht erfolgen und sind erst nach Entscheidungen für ein Ausbildungsmodell und dessen inhaltliche Ausgestaltung möglich.

²⁰ z.B. für eine Qualifizierung von Realschülern vor Beginn der Polizeiausbildung oder für den umfangreicheren Einsatz von Lehrkräften hD

²¹ z.B. durch evtl. mögliche Reduzierungen des Lehrkörpers, andere Methodiken oder einen geänderten Umfang von Lehrverpflichtungen / Deputaten



Weiterhin ist das Modell einer Führungsausbildung für Führungsfunktionen oberhalb der heutigen Dienstpostenkategorie „F“ denkbar (s. Anlage 6). Damit wäre im Kern eine Rückkehr zum ursprünglichen Ansatz der Fachhochschulausbildung verbunden. Dieses Modell wäre grundsätzlich umsetzbar, verlässt jedoch derzeit geltende Vorgaben für den gehobenen Dienst. Als problematisch sind u. a. die Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich einer Bereithaltung und Besetzung entsprechender Führungsfunktionen nach Abschluss der Ausbildung einzustufen. Die Kosteneinsparungen wären nach grober Einschätzung geringer als bei den vorstehenden Vorschlägen.

Bei einem Festhalten an den heutigen Ausbildungsmodellen für den mittleren und gehobenen Dienst unter Aufgabe der organisatorischen Trennung der Aus- und Fortbildungseinrichtungen als kleine Korrektur sind keine wesentlichen Einsparungen zu erwarten. Synergien dürften allerdings durch einheitliche Steuerung und einen Einsatz von Ressourcen und Lehrkräften über die Grenzen der jeweiligen Einrichtungen hinaus und mit der besseren Abstimmung von Lehrinhalten entstehen.

Die Möglichkeiten und Wirkungen einer Zusammenfassung der FHVD und PD AFB unter einer gemeinsamen Führung wären im Detail ggf. in der folgenden Projektphase zu untersuchen.

Im Falle der Einführung eines neuen Ausbildungsmodells werden Übergangsregelungen zu erarbeiten sein, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich bereits im mittleren Dienst befinden und bisher keine Bewerbungschance hatten, in einem zu definierenden Zeitraum eine Zugangsmöglichkeit für eine Aufstiegsausbildung zu geben.

Empfehlungen

- Herbeiführung einer grundsätzlichen Entscheidung für eine einheitliche Polizeiausbildung auf Basis der Vorschläge und Erteilung eines entsprechenden Projektauftrages für die Projektphase 2.



5.3.3.2 Organisatorische Lösungsmöglichkeiten

Die für eine Polizeiausbildung vorgeschlagenen Modellvarianten erfordern hinsichtlich einer Akkreditierungsfähigkeit eine fachhochschulgerechte Gesamtausbildung unter dem Dach einer Fachhochschule oder einer Akademie. Damit wird eine organisatorische Zusammenlegung zumindest der Aufgaben der Fachinspektion Ausbildung und des Fachbereiches Polizei der FHVD zwingend erforderlich. Im Hinblick auf die Verzahnung von Aus- und Fortbildung und über einen gemeinsamen Lehrkörper zu erwartende Synergien mit ggf. möglicher Einsparung von Lehrkräften wäre die Integration der Fachinspektion Fortbildung sowie weiterer Aufgaben der PD AFB²² in diese Einrichtung ebenfalls sinnvoll.

Eine entsprechende Organisationsentscheidung ist abhängig von einer Entscheidung über das Ausbildungsmodell und über den Verbleib im oder Ausstieg der Landespolizei aus dem Ausbildungszentrum für Verwaltung. Das Ergebnis kann mit einer Auflösung der heutigen PD AFB oder deren Umwandlung zu einer Hochschule oder Akademie und spiegelbildlicher Auswirkungen auf die FHVD verbunden sein.

Das entwickelte mögliche Organisationsmodell (s. Anlage 7) vereinigt Aus-, Fortbildungs- und Stabsaufgaben der PD AFB und des Fachbereiches Polizei der FHVD. Die Grundstruktur wäre unabhängig von der Frage der organisatorischen Anbindung dieser Bildungseinrichtung immer gleich.

Eine Einbindung von Aufgaben der Bereitschaftspolizeiabteilung (BPA) in eine Hochschule oder Akademie wäre zwar nicht gänzlich unmöglich aber eher ungewöhnlich. Für den Aufgabenbereich müsste daher prinzipiell eine andere Anbindung gefunden werden. Aufgrund der Verzahnung der Fachinspektion Ausbildung und der BPA (⇒ mögliche Mitbenutzung von Bundesmitteln für Zwecke der Ausbildung) wäre ein solcher Schritt mit Risiken behaftet. Für die BPA könnte sich eine direkte Anbindung an das LPA anbieten. Der Verbleib am Standort in Eutin steht gleichwohl nicht zur Disposition. Mögliche Effekte sind in der Folgephase entscheidungssicher zu prüfen.

²² Werbe- und Einstellungs-Stelle, Stabsaufgaben wie Personalverwaltung, Fortbildung und Logistik



Empfehlung

- Weiterentwicklung und detaillierte Prüfung von Organisationsmodellen und deren Wirkungen insbesondere hinsichtlich einer Anbindung der BPA
- Die weitere Projektarbeit bedarf einer intensiven Beratung und Begleitung hinsichtlich der Gestaltung der Veränderungsprozesse (Stichwort Change Management).

5.3.3.3 Ausbildungszentrum oder Hochschule / Akademie der Polizei

Als zwangsläufige Folge einer Zusammenlegung polizeilicher Aus- und Fortbildungsaufgaben ist eine Entscheidung über einen Verbleib der Polizei im Ausbildungszentrum für Verwaltung oder Gründung eines eigenen Bildungsinstituts der Polizei als Akademie oder Fachhochschule zu treffen.

Die eingesetzte Unterarbeitsgruppe hat unter den Aspekten einer hochschulgerechten Organisation, Lehr- und Fachpersonal, Haushalt und Finanzen sowie Synergien und Zusammenarbeit Vor- und Nachteile beider Möglichkeiten geprüft und einen Vergleich mit den Regelungen der anderen Bundesländer angestellt.

Eine Zusammenführung aller Aus- und Fortbildungsaufgaben der Polizei im AZ würde sicherlich zu einer Stärkung als gemeinsames Bildungszentrum der Verwaltung des Landes Schleswig-Holstein führen und diesem mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum geben. Bedingt durch die Übertragung zusätzlicher Aufgaben würde sich der Haushalt des AZ nahezu verdoppeln. Die Finanzierung würde zu ca. 50% über den Polizeihaushalt erfolgen.

Eine Ausgliederung des Fachbereichs Polizei würde beim AZ zu einer geringen Finanzierungslücke führen. Sein Bestand erscheint dadurch jedoch nicht gefährdet, da es derzeit lediglich zu ca. 10 bis 12% über den Fachbereich Polizei finanziert wird. Kooperationsvereinbarungen hinsichtlich der Nutzung von Räumlichkeiten und Einrichtungen des AZ, z.B. für das 6. Semester, können bei einem Ausstieg der Polizei aber zu einer teilweisen Kompensation führen, da eine Hochschule/Akademie der Polizei zur Vermeidung zusätzlicher Investitionen auf die Logistik des AZ zurückgreifen müsste und sollte.



In der Gesamtschau sprechen aus polizeilicher Sicht überzeugende Gründe für die Einrichtung eines eigenen Bildungsinstituts der Polizei, zumal die Zusammenführung von Aus- und Fortbildungsaufgaben außerhalb des AZ wesentlich problemfreier möglich ist als unter diesem Dach. Mit Integration des Fachbereichs Polizei wäre ein Erfahrungstransfer hinsichtlich Bachelorstudiengang und Hochschulstandard für eine entsprechende Polizeieinrichtung gegeben.

Zwischen den Fachbereichen im AZ gibt es kaum Synergien. Übergreifende Lehrveranstaltungen und übergreifender Dozenteneinsatz sind eher die Ausnahme. Ohne zusätzliches Lehr- und Stabspersonal aus dem Polizeibereich können zusammengeführte Aus- und Fortbildungsaufgaben und insbesondere die umfangreichen Verwaltungsaufgaben im AZ nicht geleistet werden. Die Steuerung des auch künftig unverzichtbaren (Haupt-)Ausbildungsstandortes Eutin durch das AZ mit Sitz in Altenholz ist praktisch kaum möglich, während in Altenholz angesiedelte Teilbereiche einer Polizeieinrichtung von Eutin aus problemfrei geführt und versorgt werden könnten.

Weiterhin ist es aus personalwirtschaftlicher Sicht unmöglich, je nach Aus- und Fortbildungskonzept bis zu 150 Lehr- und Stabskräfte aus dem Polizeibereich in das AZ zu einem anderen Dienstherren abzuordnen oder zu versetzen. Eine Verwendung dieser Kräfte für Optionshundertschaften der BPA wäre kaum zu gestalten. Hinzu kommt, dass die Polizei bzw. das Innenministerium auf die gesamte Aus- und Fortbildung der Polizei und das dafür eingesetzte Personal nur über Gremienbeschlüsse Zugang hätte.

Im Ländervergleich ist festzustellen, dass außer Schleswig-Holstein keine anderen Länder Aus- und Fortbildungsaufgaben der Polizei einer externen Körperschaft übertragen haben. Entsprechende Einrichtungen werden ausnahmslos durch die Länder selbst verwaltet.

Empfehlungen

- Aus polizeilicher Sicht wird die Errichtung einer polizeieigenen Bildungseinrichtung als Akademie oder Fachhochschule empfohlen.



- Tendenziell spricht viel für die Organisationsform Hochschule. Entscheidungsgründe für eine Akademie oder Hochschule der Polizei sind noch detailliert zu prüfen.
- Der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen hinsichtlich der Nutzung von Einrichtungen des AZ ist in Abhängigkeit vom Ausbildungsmodell und dessen inhaltlicher Gestaltung möglich.

Der Vollständigkeit halber ist im Zusammenhang mit diesen Empfehlungen darauf hinzuweisen, dass eine erforderliche weitere Betrachtung von einer Entscheidung über das Ausbildungsmodell und über den Verbleib im oder den Ausstieg der Landespolizei aus dem Ausbildungszentrum für Verwaltung abhängt.

6 Zusammenfassung

In der Phase 1 des Projektes wurden wesentliche Organisationsbereiche der Landespolizei untersucht. Mit besonderer Aufmerksamkeit seitens der Kolleginnen und Kollegen der operativen Ebene wurde dabei die Untersuchung der Organisation in der Fläche begleitet.

Hinsichtlich der Ausgangslage war zu berücksichtigen, dass das Organisationsmodell der RK III (Bildung von zwei Ämtern, acht Flächenbehörden und einer Fachbehörde) seinerzeit das Ziel der Auflösung einer Hierarchieebene in der Landespolizei erfüllte, von Beginn an aber mit der Problematik der großen Leitungsspannen der Behörden behaftet war.

Die organisatorische Weiterentwicklung der Landespolizei war vor diesem Hintergrund u. a. auch von dem Ziel getragen, die intern und extern kritisierte Kleinteiligkeit aufzugeben, zu hinreichend großen, eigenständig funktionsfähigen, wirtschaftlichen Organisationseinheiten unterhalb der Behörden zu gelangen und so eine systematische Ordnung der Dienststellen in der Fläche zu gewährleisten.

Diese Absicht wurde seitens der Amts- und Behördenleiter im Jahr 2006 einvernehmlich formuliert, in die Strategie 2012 aufgenommen und entsprechend der be-



reits in der RK III anerkannten Methodik „von der Aufgabe - zur Organisation - zum Personal“ zunächst in der AG „Aufgabenentwicklung“ und folgend im Organisationsprojekt „Polizei 2012“ konzeptionell bearbeitet.

Der Vorschlag des Projektes für die „Organisation in der Fläche“ steht mit diesen Grundlagen im Einklang.

Wesentliches Kennzeichen des erarbeiteten Modells ist die **Entscheidung zur grundsätzlich funktionalen Ausrichtung** aus sehr vielfältigen und in den Berichten der Arbeits- und Unterarbeitsgruppen detailliert dargelegten Gründen. Die einzelnen Bearbeitungsschritte vollzogen sich in

- einer sorgfältigen Aufgabenanalyse,
- der Erhebung und Bewertung der Schwachstellen und Probleme der aktuellen Organisation,
- der Bildung von Aufgabenstrukturen,
- der Formulierung von Anforderungen an eine Organisation,
- der Beschreibung von Organisationszielen, -standards und -grundsätzen bis hin zur
- Bildung von Organisationsmodellen und ihrer Bewertung nach allgemein gültigen Grundsätzen.

Am Ende stand die exemplarische Prüfung der Funktionsfähigkeit.

Im Kern dient die hiermit vorgelegte Empfehlung zur Entwicklung der Organisation der Verbesserung der Steuerung der Aufgabenwahrnehmung und damit nicht zuletzt auch als Basis zur Fortentwicklung des Qualitätsmanagements.

Sowohl die Präsenz der Polizei im Raum als auch die Ermittlungstätigkeit und die Verkehrssicherheitsarbeit werden stärker funktional gebündelt, wahren aber das politisch und polizeilich gewollte Bild einer bürgernah ausgerichteten Landespolizei auf der Basis verfügbarer Ressourcen.



Das Modell ist geprägt von

- der Schaffung ausreichend starker Polizeireviere für die Wahrnehmung der Einsatzpräsenz rund um die Uhr unter Einhaltung von Mindestreaktionszeiten,
- der Wahrung der Bürgererwartungen an eine im ländlichen und städtischen Raum dislozierte und verlässlich anwesende Polizei,
- der vertikalen Zusammenführung der Führungs- und Fachverantwortung für die Kriminalitätsbekämpfung,
- einer horizontalen Integration von heute bei S und K getrennt angesiedelten Ermittlungen und des Personals im sog. integrierten Ermittlungsmodell,
- dem Prinzip der abgestuften Spezialisierung
- der Zentralisierung insbesondere der spezialisierten Verkehrssicherheitsarbeit
- der grundsätzlichen Orientierung der Landespolizei an den Raumordnungskriterien sowie polizeigeografischen Belangen
- der Eröffnung vielfältiger übergreifender Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der regionalen Organisationsentwicklung und
- der Möglichkeit der mittelfristigen Realisierung.

Damit werden Effekte erwartet, die es besser als bisher ermöglichen, die verfügbaren Ressourcen zielgerichteter auf Schwerpunkte des Aufgabenvollzugs zu lenken, den Personaleinsatz flexibler zu steuern und Standards zur Steigerung der Arbeitsqualität, aber auch zur vereinfachten Bearbeitung von Standardaufgaben gesicherter und nachhaltiger zu platzieren.

Neben der Organisation der Landespolizei in der Fläche befasste sich das Projekt mit dem kriminalpolizeilichen Aufgabenvollzug mit Schwerpunkt LKA. Dieser Teilauftrag resultierte ebenfalls aus den Ergebnissen der AG Aufgabenentwicklung, begegnete zugleich aber auch einer immer wiederkehrenden Kritik, der zufolge man LKA und PDAFB bereits während der RK III hätte untersuchen sollen bzw. müssen.

Die eingesetzte Arbeitsgruppe hat im Laufe der vergangenen Monate vielfältige Daten und Fakten erhoben, gesammelt und ausgewertet. Generell ist für die untersuchten Hauptaufgaben / Aufgaben eine heute funktionierende Organisation zu unterstellen, in der kein dringender aufbauorganisatorischer Veränderungsbedarf erkennbar



ist. Diese Feststellung beruht auch auf dem Umstand, dass sowohl LKA-intern als auch in der Fachebene der Kriminalpolizei in jüngerer Zeit regelmäßige Überprüfungen sowie ablauf- und aufbauorganisatorische Anpassungen abgestimmt wurden und erfolgt sind. Gleichwohl wurden diverse kleinteilige Veränderungsvorschläge entwickelt, die in der Phase 2 umgesetzt werden sollten. Dies gilt ebenso für eine bessere Steuerung von Aufgaben, die heute z. T. unstrukturiert auf 3 Ebenen wahrgenommen werden, durch funktionale Bündelung.

Abschließend bleibt der Bereich der Aus- und Fortbildung der Landespolizei mit Schwerpunkt PD AFB und FHVD. Ähnlich wie bei der Betrachtung des LKA hat die Prüfung der Organisation bei grundsätzlich gut funktionierenden Strukturen verschiedene Hinweise für interne Veränderungen erbracht, die es im weiteren Projektverlauf aufzugreifen gilt.

Ausgehend von den Untersuchungen zur polizeilichen Ausbildung bieten sich auf der anderen Seite jedoch Ansätze für eine umfassende und tiefgreifende Umgestaltung dieses Aufgabenbereiches. Angesichts der mit einem neuen Ausbildungsmodell verbundenen deutlichen Einsparpotenziale wird aus polizeilicher Sicht die **Einführung einer einheitlichen Polizeiausbildung** unter Einrichtung einer polizeieigenen Bildungseinrichtung empfohlen.

Eine erforderliche weitere Betrachtung ist abhängig von einer Entscheidung über das Ausbildungsmodell und über den Verbleib im oder den Ausstieg der Landespolizei aus dem Ausbildungszentrum für Verwaltung.

7 Fazit des Projektleiters

Zielrichtung der Phase 1 des Projekts Polizei 2012 war ausgehend von der Strategie 2012 und im Wissen um die von der Arbeitsgruppe Aufgabenentwicklung aufgezeigte strategische Lücke die Entwicklung eines Rahmens für landeseinheitliche Standards effektiver, effizienter und flexibler aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen.



Angesichts der Erfahrungen der vergangenen Monate, insbesondere aus den teilweise kontroversen Diskussionen, sind nachfolgende Punkte nochmals deutlich zu betonen:

1. Die mit diesem Bericht vorgelegten Ergebnisse und Überlegungen sind keinesfalls als fertiges, „von oben vorgegebenes“ Umsetzungskonzept, sondern als richtungsweisender Zwischenschritt hin zur Phase 2 zu verstehen.
2. Sämtliche dem Bericht beigefügte „Modelle“ sind von erfahrenen Praktikern entwickelte, generalisierte Darstellungen und dienen der Verdeutlichung der zugrunde liegenden Überlegungen. Verwendete Begriffe sind Arbeitsbezeichnungen und stellen weder eine Vorfestlegung noch Wertigkeiten von Organisationseinheiten dar.
3. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass es der Phase 1 aufgrund des Untersuchungsumfangs und der verfügbaren Zeit nicht möglich war (und daher auch nicht zum Untersuchungsauftrag gehörte), konkrete Aussagen zu einzelnen Dienststellen oder quantifizierbaren Gewinnen zu treffen.

Hinsichtlich der funktionalen Ausrichtung der Polizei ist die Projektleitung von der grundsätzlichen Funktionsfähigkeit des Modells überzeugt, macht aber auch deutlich, dass der konkrete Mehrwert für die Gesamtorganisation erst benannt werden kann, wenn alle Veränderungen im Detail bekannt sind. Dies beinhaltet auch die Notwendigkeit, neben den beabsichtigten Wirkungen einer Organisationsveränderung die damit einher gehenden Nebenwirkungen, insbesondere auf die Mitarbeiterschaft, zu erkennen und zu analysieren. Daher bedarf es im weiteren Verlauf und unter Nutzung und weiterer Auswertung der umfangreichen Unterlagen der Phase 1 einer intensiven Ausarbeitung der Modelle auf Ebene der Behörden unter Einbeziehung der jeweiligen regionalen Besonderheiten. Die Erarbeitung der Umsetzungs- und Personalkonzepte sind Aufgaben der Phase 2 des „Projekts 2012“. Erst auf dieser belastbaren Basis ist eine verbindliche Entscheidung des Auftraggebers möglich.

Gleiches gilt im Hinblick auf den zweiten großen Bereich – die polizeiliche Ausbildung. Angesichts der Problematik der Doppelausbildung besteht Handlungsbedarf, der neben deutlichen Chancen jedoch auch Risiken beinhaltet. Die Auswirkungen



evtl. organisatorischer Änderungen sind in der Gesamtschau erheblich und betreffen, selbst wenn Standorte, Ausbildungsstätten und der weitaus überwiegende Teil des Lehrpersonals auch weiterhin in diesem Aufgabengebiet verbleibt, eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landespolizei. Allein aus diesen Gründen bedarf es weiterer, ins Detail gehender Untersuchungen in der folgenden Projektphase.

Dieses Projekt soll helfen, die Polizei zukunftsfähig zu machen. Es gibt ihr einen Organisationsrahmen, der es gegebenenfalls ermöglicht, angesichts stagnierender Ressourcen trotz steigender Aufgaben dasjenige Maß an Flexibilität zu erhalten, um auf neue Schwerpunkte angemessen flexibel reagieren zu können. Es bleibt jedoch zu befürchten, dass keine wesentlichen Personalressourcen freigesetzt werden können. Optimale Zustände herzustellen war weder beabsichtigt noch möglich. Darüber hinaus ist auch davon auszugehen, dass sich einzelne Überlegungen der Phase 1 nach weitergehender Überprüfung in der Phase 2 aufgrund der dann konkret belegbaren haushälterischen und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht werden umsetzen lassen.

Die von der Strategie 2012 beschriebene und durch die AG „Aufgabenentwicklung“ konkretisierte sog. strategische Lücke wird die Umorganisation nicht schließen können. Teile der ausgewiesenen Mehrbedarfe werden möglicherweise in einer neuen Organisation durch bessere Steuerung aufzufangen sein, sie in Arbeitsstunden und Stellen auszuweisen ist jedoch derzeit nicht möglich.

Das Ziel von Organisationsentwicklung, ein gleiches Niveau von Sicherheit für alle Bürgerinnen und Bürger im Land zu gewährleisten, eine mindestens gleichwertige Qualität durch Standardisierung zu erlangen und die Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugleichen, ist unabweisbar. Eine gerechte Stellen- und Personalverteilung ist durch organisatorische Maßnahmen allein jedoch nicht erreichbar. Die Realisierung des Rahmenkonzeptes muss daher mit einer Überarbeitung und konsequenter Umsetzung der Stellenverteilungskriterien einhergehen.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landespolizei erwarten mit diesem Projekt eine deutliche Verbesserung ihrer Arbeitssituation vor allem im Hinblick auf die



Eigensicherung, die Einsatzbelastung und die defizitäre Situation in Ermittlungsbereichen.

Eine Umsetzung der Vorschläge würde eine klare Struktur und Verbindlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung zur Folge haben. Dies wäre bereits ein großer Gewinn für die Landespolizei. Eingedenk der hohen Erwartungen der Behörden an die Arbeit und die Ergebnisse des weiteren Projektverlaufs gilt es, auf der Grundlage der gemeinsamen Erklärung vom 28.10.08 einen Kompromiss zwischen zugestandenem Gestaltungsfreiraum, erforderlicher Standardsetzung und der Abwägung von Nutzen und Aufwand der Ergebnisse zu finden. Eine Grundlage für derartige Diskussionen und Erörterungen wurde mit der Projektstruktur der Phase 2 bereits geschaffen.

Ich bin davon überzeugt, dass die so gewonnenen Vorschläge am Ende der Phase 2 auf breite Akzeptanz stoßen und den politischen Verantwortungsträgern eine belastbare Basis für die Entscheidungen hinsichtlich der sich anschließenden Umsetzung bieten.

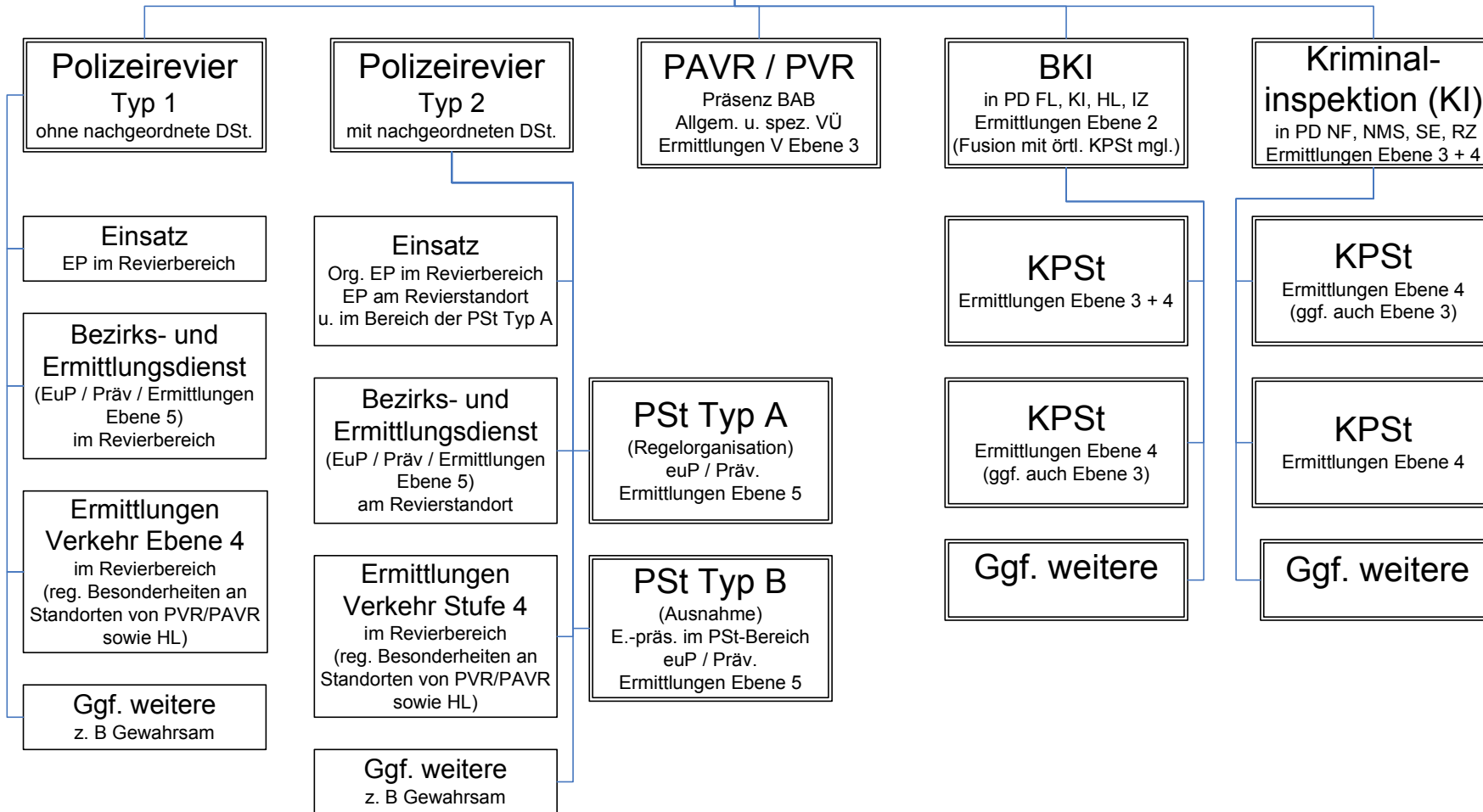
Den Polizeidirektionen obliegt nunmehr die weitergehende Gestaltung. Um die regionale Organisationsentwicklung im Rahmen zwingend notwendiger landesweit gültiger Organisationsstandards zu kanalisieren, sollte dieser strategische Ansatz handlungsleitend sein.

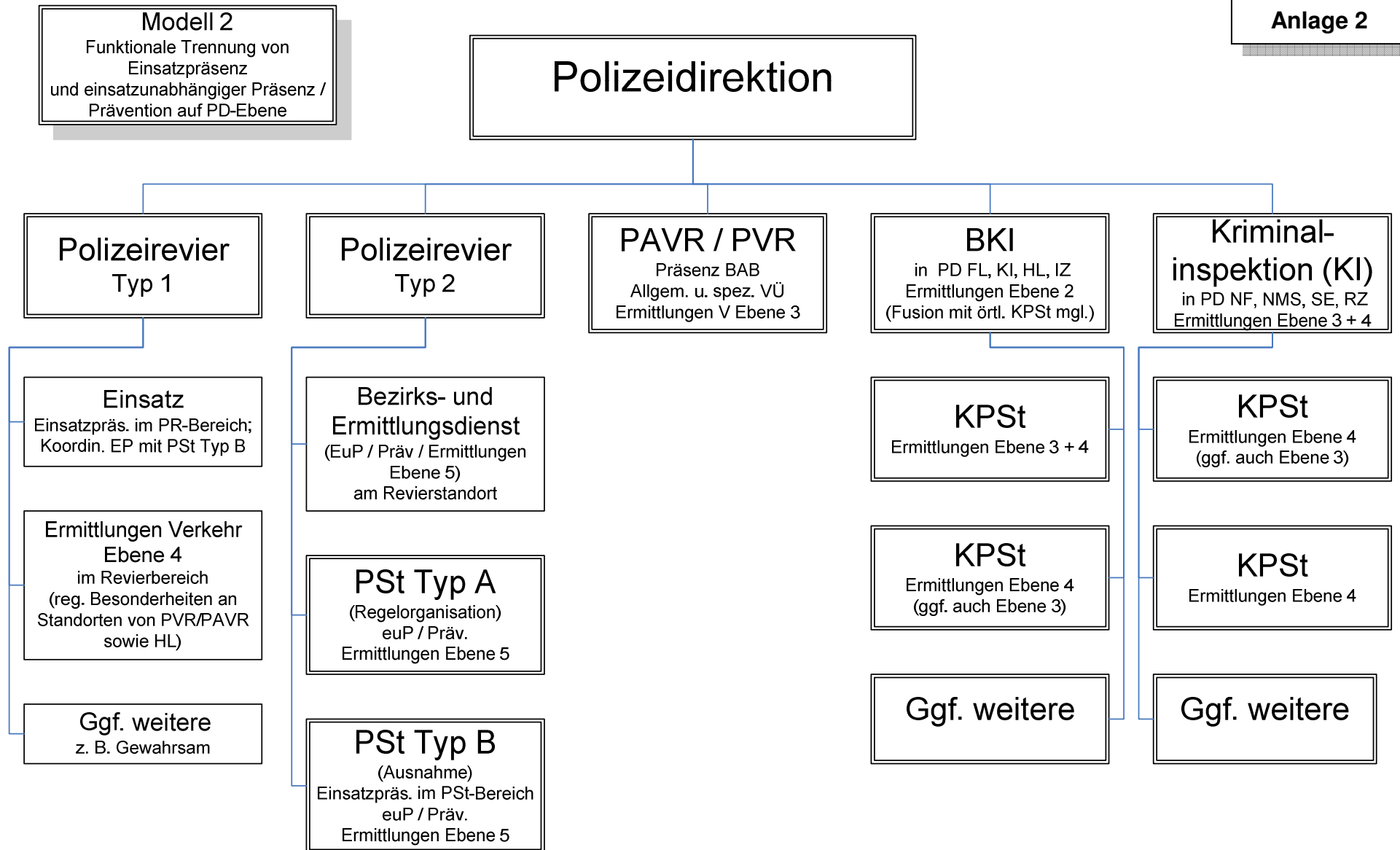
Anlagen

Anlage 1

Modell 1
 Funktionale Trennung von
 Einsatzpräsenz und
 einsatzunabhängiger Präsenz /
 Prävention auf Revierebene

Polizeidirektion

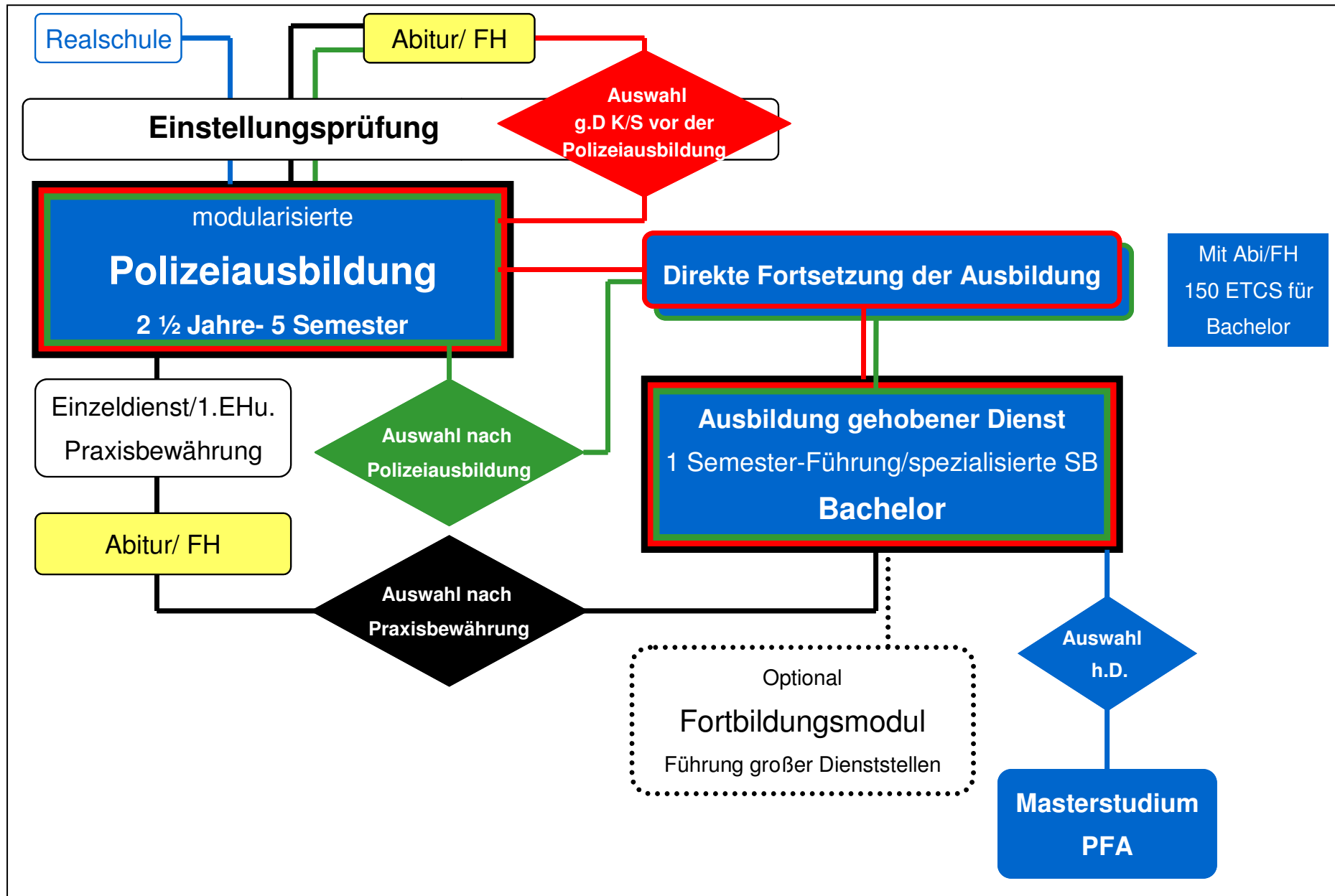


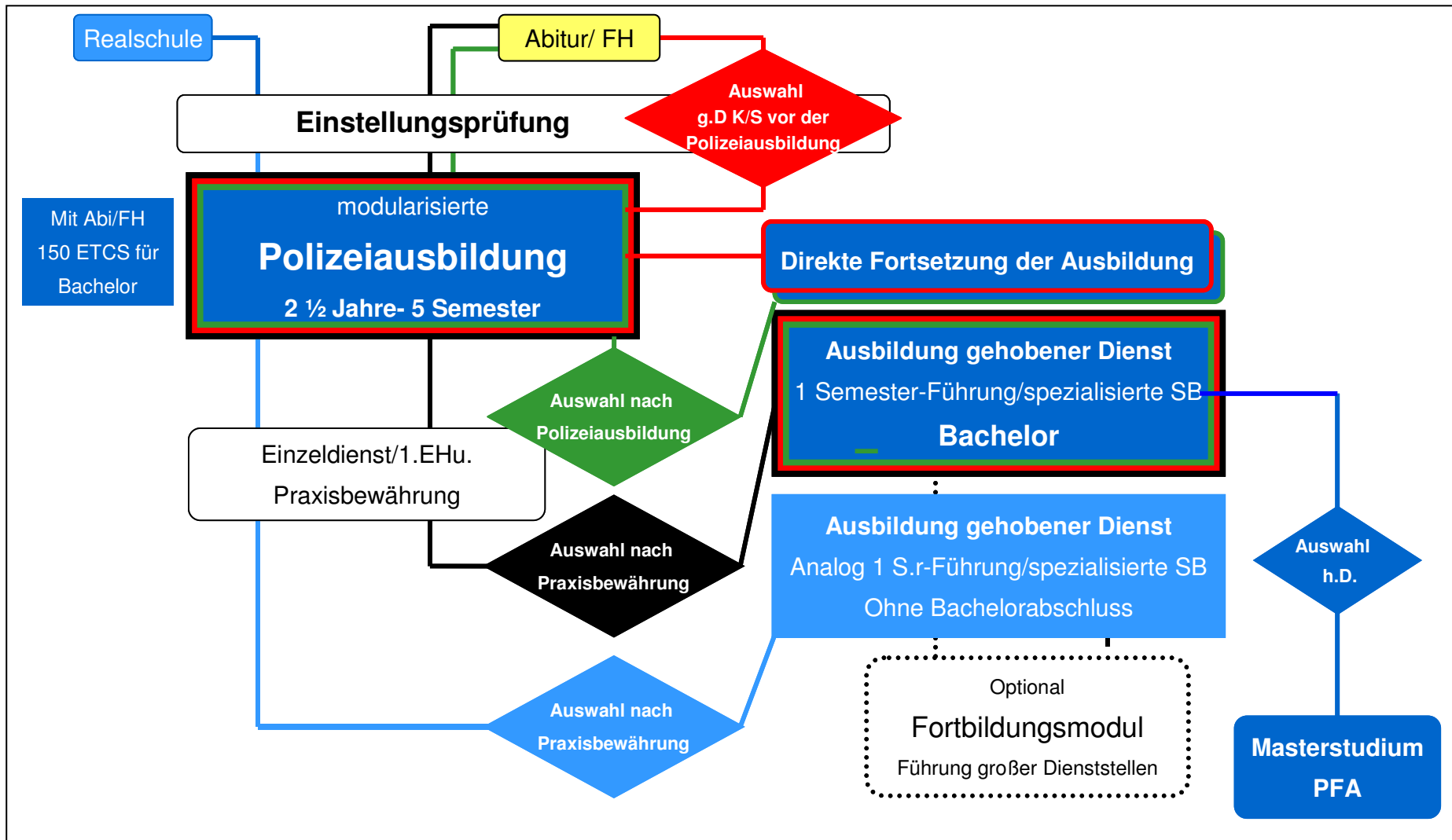


Perspektivische Betrachtung des Ausbildungsbedarfs der Landespolizei SH

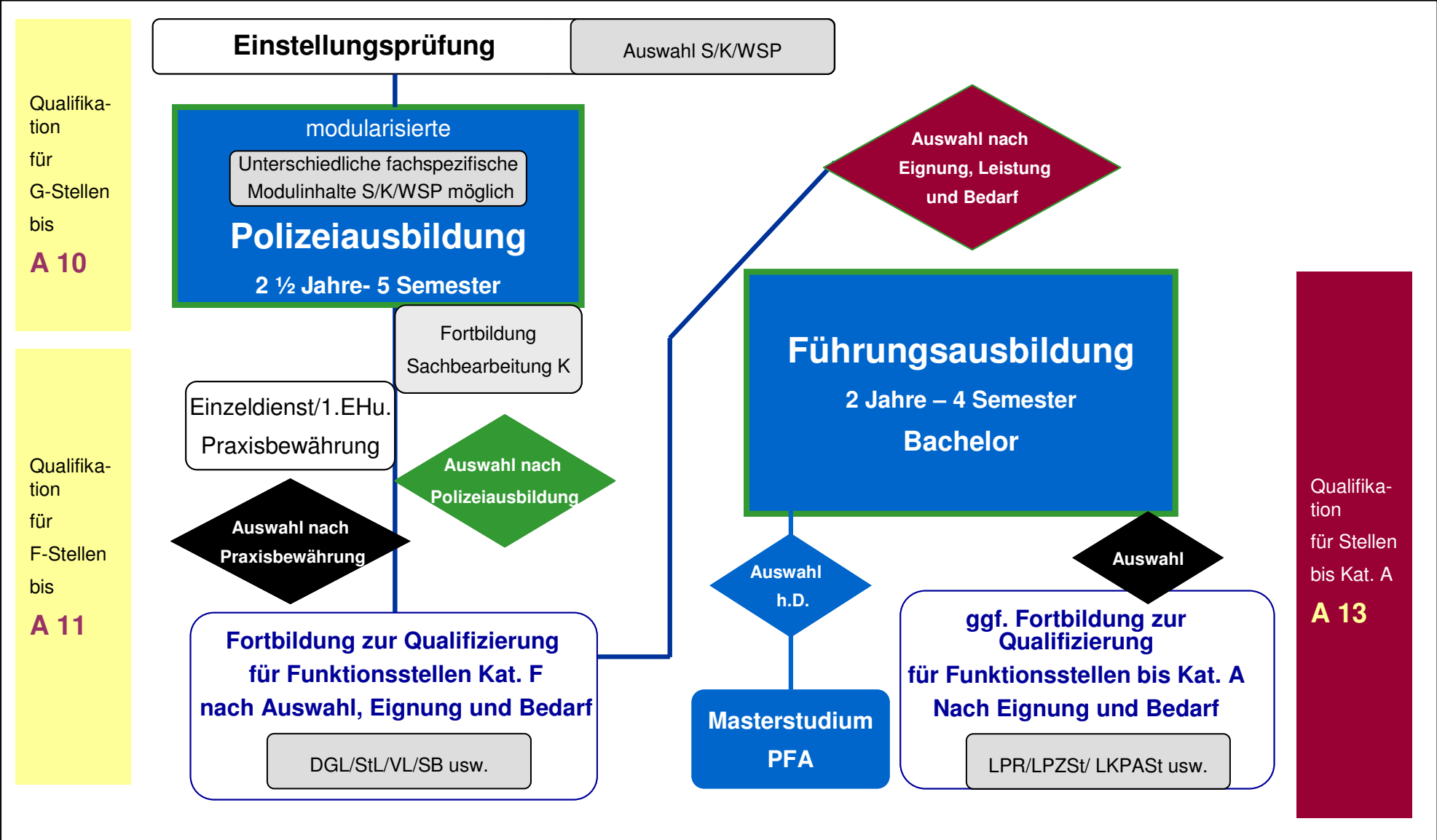
Einstellungstermin	JahrgangsgroÙe	Laufbahnkontingente		Klassenanzahl		Unterbringung Bedarf PD AFB	AGL-/FL-Bedarf LA I (AB I - III)
		LA I	LA II	LA I	LA II		
Berechnungsmodell - Ein Einstellungstermin							
2009	140	100	40	4	2	300	38
2010	200	140	60	6	3	310	44
2011	210	140	70	6	3	380	52
2012	190	130	70	6	3	410	58
2013	210	140	70	6	3	410	58
2014	260	175	85	7	4	445	61
2015	220	150	70	6	3	465	62
2016	260	175	85	7	4	500	63
2017	320	220	100	9	4	545	71
Berechnungsmodell - Zwei Einstellungstermine							
2009-2	90	50	40	2	2	200	25
2010-1	50	50		2		240	32
2010-2	130	70	60	3	3	220	28
2011-1	70	70		3		300	42
2011-2	140	70	70	3	3	280	35
2012-1	70	70		3		330	46
2012-2	135	65	70	3	3	275	38
2013-1	65	65		3		340	49
2013-2	140	70	70	3	3	270	38
2014-1	70	70		3		345	49
2014-2	185	100	85	4	4	305	41
2015-1	75	75		3		395	56
2015-2	145	75	70	3	3	320	42
2016-1	75	75		3		385	49
2016-2	185	100	85	4	4	350	43
2017-1	75	75		3		410	56
2017-2	220	120	100	5	4	370	48
2018-1	100	100		4		470	62

Modell Polizeiausbildung



Modell Polizeiausbildung Variante Aufstieg mit mittlerem Bildungsabschluss (Realschule)


Modell Führungsausbildung



Fachbereich Polizei im AZ
Polizeiakademie oder Fachhochschule der Polizei

Verwaltung und
Sonderaufgaben

Personalverwaltung
WuE.-Stelle
Logistik
Bibliothek
Prüfungsamt

Ausbildung

5 Semester
Polizeiausbildung
6. Semester Bachelor

Dozenten und
Lehrpersonal

Fachkreise
der Dozenten
und Lehrkräfte
der Aus – und
Fortbildung

Fortbildung

Fortbildungsangebot
der Landespolizei