

Schlussbericht

Evaluation der Zusammenarbeit zwischen der Polizei Kanton Solo- thurn und den Stadtpolizeien Grenchen, Olten und Solothurn

**im Auftrag der
Exekutivorgane des Kantons Solothurn und
der Städte Grenchen, Olten und Solothurn**

Institut für Nonprofit- und Public Management
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Peter Merian-Strasse 86, 4052 Basel
<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm>

Basel, 24. September 2013

Autorinnen:

Marisa Helfer, MA in Economics
Karin Freiermuth, lic. phil

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Nonprofit- und Public Management

Peter Merian-Strasse 86, Postfach, 4002 Basel
T 061 279 17 39; F 061 279 17 06
E-Mail: nppm.wirtschaft@fhnw.ch
Internet: www.fhnw.ch/nppm

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vi
Begriffe/Abkürzungen	vii
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziele	1
1.3 Aufbau Bericht	2
2 Methodisches Vorgehen.....	3
2.1 Stufenweises Vorgehen	3
2.2 Begleitgremium	3
2.3 Dokumentenanalyse	3
2.4 Qualitative Interviews.....	4
2.5 Quantitative Umfrage	4
3 Ergebnisse	6
3.1 Themenblock Kompetenzabgrenzung / Zuständigkeiten / Aufgabenteilung im neuen Zusammenarbeitsmodell.....	6
3.1.1 Klare Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo	6
3.1.2 Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo	8
3.1.3 Die neue Zusammenarbeit widerspiegelt sich in den Abläufen im Tagesgeschäft.....	9
3.1.4 Die neue Aufgabenteilung wird im Tagesgeschäft vollumfänglich umgesetzt.....	10
3.1.5 Das Zusammenarbeitsmodell lässt sich mit zusätzlichen Aufgabenbereichen des Polizeikorps problemlos vereinbaren (z.B. Bereich Betäubungsmittel).	11
3.1.6 Das Zusammenarbeitsmodell lässt sich mit der Organisationsstruktur des Polizeikorps problemlos vereinbaren.....	11
3.1.7 Ich finde das neue Zusammenarbeitsmodell gut.....	12
3.1.8 Das neue Zusammenarbeitsmodell motiviert mich.....	12
3.2 Themenblock Qualität	15
3.2.1 Wie hat sich im Zuständigkeitsgebiet Ihres Korps die Qualität (im Sinne mehr Sicherheit für die Bevölkerung) der polizeilichen Arbeit durch das neue Zusammenarbeitsmodell aus Ihrer Optik entwickelt?	15
3.2.2 Wie wirkungsvoll waren folgende Massnahmen und Instrumente für die Qualität der Polizeiarbeit?	17
3.3 Themenblock Effizienz.....	19
3.3.1 Das neue Zusammenarbeitsmodell ermöglicht eine Effizienzsteigerung in der polizeilichen Arbeit.	19
3.3.2 Die folgenden Massnahmen haben die Effizienz der Polizeiarbeit gesteigert.....	21
3.3.3 Wie hat sich der Aufwand für Koordination und Absprachen seit Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells verändert?	22
3.3.4 Womit hängen allfällige Veränderungen zusammen (Zunahme bzw. Abnahme der Effizienz)	23

3.4	Themenblock Zusammenarbeit	25
3.4.1	Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Koordination zwischen Stapos und Kapo	25
3.4.2	Reibungslose Koordination zwischen Stapos und Kapo	26
3.4.3	Effiziente Koordination zwischen Stapos und Kapo	27
3.4.4	Respektvolle Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei	28
3.4.5	Motivierende Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei	29
3.4.6	Konstruktive Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei	30
3.4.7	Lösungsorientierte Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei	31
3.4.8	Gemeinschaftsgeist	32
3.4.9	Gemeinschaftsgeist fördern	34
3.5	Themenblock Personal, Know-how	36
3.5.1	Personalbestand	36
3.5.2	Know-how	37
3.6	Themenblock Optimierung	39
3.6.1	Die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells wird laufend verbessert	39
3.6.2	Es besteht noch Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells.	40
3.6.3	Wo sehen Sie allfälliges Optimierungspotenzial im neuen Zusammenarbeitsmodell?	41
3.7	Themenblock Umstrukturierungsprozess	43
3.7.1	Wie verlief Ihrer Meinung nach der Umsetzungsprozess bzw. die Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells mit Start im Jahr 2010?	43
3.7.2	Die notwendige Infrastruktur zur Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells wurde rechtzeitig geschaffen	45
3.7.3	Aussagen zu den Schulungen	46
3.8	Themenblock Bilanz	47
3.8.1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell?	47
3.8.2	Alles in allem hat das neue Zusammenarbeitsmodell die polizeiliche Arbeit verbessert.	48
3.8.3	Wichtigste positive Auswirkungen des neuen Zusammenarbeitsmodells	49
3.8.4	Wichtigste negative Auswirkungen des neuen Zusammenarbeitsmodells	50
3.9	Themenblock Kennzahlen	53
3.9.1	Lokale Sicherheit	54
3.9.2	Notfallintervention	55
4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsfelder	56
4.1	Vorbemerkung	56
4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	56
4.3	Handlungsfelder	58
	Anhang	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Lokale Sicherheit'	7
Abbildung 2: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Notfallintervention'	7
Abbildung 3: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'	7
Abbildung 4: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Lokale Sicherheit'	8
Abbildung 5: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Notfallintervention'	8
Abbildung 6: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'	9
Abbildung 7: Widerspiegelung der Zusammenarbeit in den Abläufen im Tagesgeschäft	9
Abbildung 8: Umsetzung im Tagesgeschäft 'Lokale Sicherheit'	10
Abbildung 9: Umsetzung im Tagesgeschäft 'Notfallintervention'	10
Abbildung 10: Vereinbarkeit mit zusätzlichen Aufgabenbereichen.....	11
Abbildung 11: Vereinbarkeit mit der Organisationsstruktur	11
Abbildung 12: Das Zusammenarbeitsmodell ist gut	12
Abbildung 13: Das Zusammenarbeitsmodell motiviert	12
Abbildung 14: Veränderung der Qualität 'Lokale Sicherheit'	16
Abbildung 15: Veränderung der Qualität 'Notfallintervention'	16
Abbildung 16: Wirkungsvolle Massnahmen und Instrumente.....	17
Abbildung 17: Veränderung der Effizienz 'Lokale Sicherheit'	20
Abbildung 18: Veränderung der Effizienz 'Notfallintervention'	20
Abbildung 19: Effizienzsteigerung	21
Abbildung 20: Aufwand für Koordination und Absprachen Kapo/Stapos	22
Abbildung 21: Aufwand für Koordination und Absprachen Nicht-Kader/Kader	22
Abbildung 22: Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Koordination.....	25
Abbildung 23: Reibungslose Koordination.....	26
Abbildung 24: Effiziente Koordination.....	27
Abbildung 25: Respektvolle Umgangskultur	28
Abbildung 26: Motivierende Umgangskultur	29
Abbildung 27: Konstruktive Umgangskultur.....	30
Abbildung 28: Lösungsorientierte Umgangskultur	31
Abbildung 29: Gemeinschaftsgeist innerhalb der eigenen Korps	32
Abbildung 30: Gemeinschaftsgeist zwischen den Korps.....	33
Abbildung 31: Gemeinschaftsgeist fördern innerhalb der Korps	34
Abbildung 32: Gemeinschaftsgeist fördern zwischen den Korps	34
Abbildung 33: Benötigte Personalressourcen sind vorhanden.....	36
Abbildung 34: Know-how ist vorhanden	37
Abbildung 35: Laufende Verbesserung der Umsetzung des Zusammenarbeitsmodells.....	39
Abbildung 36: Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des neuen Modells.	40
Abbildung 37: Optimierungspotenzial.....	41
Abbildung 38: Einschätzung des Umsetzungsprozesses mit Start 2010	43
Abbildung 39: Rechtzeitige Schaffung der Infrastruktur	45
Abbildung 40: Notwendige bzw. hilfreiche Schulungen.....	46
Abbildung 41: Zufriedenheit insgesamt mit dem neuen Arbeitsmodell.....	47
Abbildung 42: Verbesserung der polizeilichen Arbeit.....	48
Abbildung 43: Entwicklung des Verhältnisses der Fallzahlen zwischen Stapo und Kapo auf Stadtgebiet.....	54
Abbildung 44: Entwicklung des Verhältnisses der Fallzahlen zwischen Stapo und Kapo in der 'Notfallintervention' auf Stadtgebiet	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklaufbeschreibung	5
Tabelle 2: Veränderung der Qualität 'Lokale Sicherheit'	15
Tabelle 3: Veränderung der Qualität 'Notfallintervention'	16
Tabelle 4: Wirkungsvolle Massnahmen und Instrumente	17
Tabelle 5: Effizienzbeurteilung 'Lokale Sicherheit'	19
Tabelle 6: Effizienzbeurteilung 'Notfallintervention'	20
Tabelle 7: Effizienzsteigerung	21
Tabelle 8: Positive Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells.....	49
Tabelle 9: Negative Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells	50
Tabelle 10: Absolute Zahlen 'Lokale Sicherheit' (Auszug)	54
Tabelle 11: Absolute Zahlen 'Notfallintervention' (Auszug)	55

Begriffe/Abkürzungen

Begriffe

Mittelwert

Durchschnitt oder arithmetisches Mittel der Einschätzungen

Standardabweichung

Mass für die Abweichung der Messwerte vom Mittelwert; eine niedrige Standardabweichung bedeutet, dass die einzelnen Messwerte wenig voneinander abweichen und somit die Einschätzungen durch die befragten Personen einheitlich erfolgten. Eine hohe Standardabweichung bedeutet, dass die einzelnen Messwerte stark voneinander abweichen und somit die Einschätzungen durch die befragten Personen nicht einheitlich erfolgten.

Abkürzungen

Abkürzungen	
a.i.	ad interim
BM	Betäubungsmittel
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
ESPO	Einsatzpolizei
etc.	und so weiter
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
inkl.	inklusive
Kapo	Polizei Kanton Solothurn
LS	Lokale Sicherheit
MW	Mittelwert
NI	Notfallintervention
NPPM	Institut für Nonprofit- und Public Management
Stapo G	Stadtpolizei Grenchen
Stapo O	Stadtpolizei Olten
Stapo SO	Stadtpolizei Solothurn
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Gemäss Regierungsratsbeschluss vom 6. Juli 2010 (Nr. 2010/1291) wurde die Vereinbarung über die Zusammenarbeit und die Kompetenzabgrenzung zwischen der Polizei Kanton Solothurn und den Stadtpolizeien Grenchen, Olten und Solothurn beschlossen. Die Umsetzung stützt sich auf den ausgearbeiteten Aufgabenkatalog. Gemäss Punkt 2.3.1 (RRB Nr. 2010/1291) soll das neue Arbeitsmodell im Jahr 2012 einer Evaluation unterzogen werden; mit der Zielsetzung, den Erfolg der genannten Vereinbarung zu überprüfen. Dazu gehören die Evaluation des bestehenden Zusammenarbeitsmodells (Ergebnisevaluation) sowie die vorangehende Umstrukturierungsphase.

Die Exekutivorgane des Kantons Solothurn und der Städte Grenchen, Olten und Solothurn wollten die Evaluation durch einen neutralen Anbieter durchführen lassen und beauftragten dazu das Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Die FHNW bedankt sich an dieser Stelle nochmals bestens für die interessante Aufgabe und das entgegengebrachte Vertrauen.

1.2 Ziele

Die Zielsetzungen der Evaluation wurden wie folgt definiert:

- Evaluation der formalen Umsetzung der Vereinbarung und des Umstrukturierungsprozesses mittels SOLL-IST-Vergleich.
- Evaluation der operativen Umsetzung der Vereinbarung und des Umstrukturierungsprozesses mittels Erhebung, Messung und Bewertung geeigneter Indikatoren.
 - Die Erhebung der Daten erfolgte bei folgenden Stakeholdergruppen: insbesondere Führungskräfte und weitere Mitarbeitende der vier Polizeien sowie Staatsanwaltschaft und Amt für öffentliche Sicherheit, Abteilung Migration und Schweizer Ausweise.
 - Die zu evaluierenden Zielbereiche umfassen das Arbeitsmodell, die Zusammenarbeit sowie Kontextvariablen (gemäss Projektkonzept). Das NPPM empfahl zudem die Erweiterung der Zielbereiche um den Aspekt 'Changeprozess'¹, um damit der Bedeutung des Managements von Veränderungsprozessen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen Rechnung zu tragen.
 - Es wurden Indikatoren der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität erhoben. Die definitiven Indikatoren sowie die Zielbereiche wurden im Rahmen des Projektes definiert.

¹ Bei Veränderungsprozessen durchlaufen die Personen verschiedene Phasen. In der Fachliteratur spricht man insbesondere von den Phasen: Schock/Überraschung, Ablehnung, Verständnis, Akzeptanz, Experimentieren, Einsicht/Erkenntnis und Integration. Durch eine strukturierte Begleitung unter Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden und mit adäquaten Informations-, Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen kann eine optimale Ausgangsbasis für einen erfolgreichen Veränderungsprozess geschaffen werden. Man vermittelt damit den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit im Prozess. Die Fachwelt geht davon aus, dass je stärker die Sicherheit, desto grösser die Bereitschaft zur Veränderung und damit auch die Erfolgchancen eines Projektes.

- Analyse der Evaluationsergebnisse nach den einzelnen Polizeikorps. Mögliche Unterschiede in der formalen und/oder operativen Umsetzung der Vereinbarung oder in der Einschätzung des Veränderungsprozesses werden ausgewiesen.
- Gesamtevaluation mit Zusammenführung der Untersuchungsergebnisse und Aufzeigen von Handlungsfeldern sowohl für die ausgewählten Zielbereiche als auch für die Changeprozesse an sich.

1.3 Aufbau Bericht

Der vorliegende Bericht ist wie folgt aufgebaut: Nach den Erläuterungen zum methodischen Vorgehen (Kapitel 2) folgen die Ergebnisse der quantitativen Umfrage und der qualitativen Interviews sowie der Kennzahlenanalyse (Kapitel 3).

Das letzte Kapitel (4) enthält eine Übersicht über die zentralsten Ergebnisse aus beiden Befragungen sowie mögliche Handlungsfelder.

Der Anhang enthält folgende Unterlagen: Aufgabenkatalog zur Vereinbarung, Statistische Kennzahlen, Interviewleitfaden Kader und Stakeholder, Auswertung der Erwartungshaltung der Kaderangehörigen zum neuen Zusammenarbeitsmodell (da dies keine Fragestellung im Rahmen der Modellevaluation war, werden diese Auswertungen in den Anhang integriert), Online-Fragebogen, Original-Wortlaut der offenen Bemerkungen, Grundauswertungen der Online-Befragung.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Stufenweises Vorgehen

Die Evaluation der Zielerreichung erfolgt verwaltungsintern auf Ebene der Polizeien. Es wird die formale und operative Umsetzung der Vereinbarung sowie der Changeprozesse beurteilt.

Die Zielgruppen der Evaluation sind die vom Zusammenarbeitsmodell direkt betroffenen Kaderangehörigen und Mitarbeitenden der Polizeikorps sowie polizeinahe Anspruchsgruppen (Die vier Polizeikorps zusammen zählen ca. 480 Mitarbeitende davon rund 40 Führungspersonen.).

Zur Einschätzung der formalen und operativen Umsetzung der Vereinbarung und des Changeprozesses werden unterschiedliche Evaluationsinstrumente eingesetzt:

- Die formale Umsetzung wird anhand eines SOLL-IST-Vergleichs, der auf der Analyse von Dokumenten, Prozessen und Strukturen aufbaut, überprüft.
- Die Einschätzung der operativen Umsetzung basiert auf den Befragungen der Mitarbeitenden der Polizeikorps (Kader und Mitarbeitende), der Befragung polizeinaher Anspruchsgruppen sowie der Analyse von Kennzahlen.

2.2 Begleitgremium

Um die zielorientierte und fristgerechte Abwicklung des Evaluationsprojektes zu gewährleisten, stand der Auftragnehmer in regelmässigem Austausch mit einem Begleitgremium. Mitglieder dieses Gremiums waren:

- Fedeli Peter, Stadtpolizei Solothurn, Kommandant
- Gerber Robert, Stadtpolizei Grenchen, Kommandant
- Giori Franco, Direktion Öffentliche Sicherheit Stadt Olten, Leiter
- Pfister Ueli, Stadtpolizei Olten, Kommandant a.i.
- Rudolf von Rohr Hans, Polizei Kanton Solothurn, Chef Sicherheits-Abteilung, Kommandant-Stv.
- Zuber Thomas, Polizei Kanton Solothurn, Kommandant

Die Aufgaben des Gremiums waren insbesondere: Ansprechstelle für den Auftragnehmer für organisatorische oder inhaltliche Fragestellungen und Entscheide, Abnahme von Teilprojektschritten, Fragebogen etc.

An dieser Stelle sei dem Begleitgremium nochmals bestens für die sehr angenehme und konstruktive Zusammenarbeit gedankt.

2.3 Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurde die formale Evaluation der Neuorganisation und des Umstrukturierungsprozesses gemacht. Dazu stellten alle vier Polizeikorps dem NPPM diverse Unterlagen wie Gesetzestexte, Vereinbarungen, Organigramme usw. zur Verfügung. Die Dokumentenanalyse war auch für die Folgeschritte im Projekt dienlich, da sie wichtige Anhaltspunkte für die Ausarbeitung des Interview-Leitfadens und des Fragebogens gab (vgl. unten).

2.4 Qualitative Interviews

Ausgewählte Kaderangehörige aller Polizeien, inkl. des Begleitgremiums (mit Ausnahme einer Person), wurden zwischen Dezember 2012 und Februar 2013 mittels qualitativen Interviews befragt. Die Auswahl der Interviewpartner² und die Erstellung des Leitfadens³ fanden in Absprache mit dem Begleitgremium statt.

Insgesamt wurden dreissig Gespräche mit Polizeiangehörigen geführt, dazu kamen zwei Interviews mit externen Stellen: mit der Staatsanwaltschaft und mit dem Amt für öffentliche Sicherheit, Abteilung Migration und Schweizer Ausweise. Auch für diese Interviews bildete ein Leitfaden⁴, der durch das Begleitgremium validiert worden war, die Grundlage.

Alle Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und im Anschluss zusammengefasst. Die Interviews fanden vor Ort bei den Polizeien, bzw. bei den beiden Amtsstellen statt. Die Dauer variierte zwischen vierzig und hundert Minuten.

2.5 Quantitative Umfrage

Die quantitative Umfrage bei allen vom Modell direkt betroffenen Mitarbeitenden erfolgte mittels eines standardisierten Online-Fragebogens⁵, der in Absprache mit dem Begleitgremium konzipiert wurde. Der Fragebogen umfasste folgende Themenbereiche:

- Kompetenzabgrenzung, Zuständigkeiten, Aufgabenteilung
- Qualität der Arbeit, Effizienz, Zusammenarbeit
- Personal, Know-how
- Optimierungspotenzial
- Change Management
- Bilanz - Zufriedenheit insgesamt, Verbesserung der Polizeiarbeit

Die Themenbereiche wurden mehrheitlich mittels positiv formulierter Aussagen evaluiert, zu denen die Befragten Zustimmung oder Ablehnung in mehreren, vorgegebenen Abstufungen äussern konnten.

Der Link zum Online-Fragebogen wurde am 20. Februar 2013 vom Institute for Competitiveness and Communication ICC der FHNW verschickt. Die Umfrage war bis Mitte März 2013 offen. Die Auswertung erfolgte mittels der Statistik- und Analyse-Software SPSS.

Rücklaufbeschreibung

Der Link zur Online-Befragung wurde an alle vom neuen Zusammenarbeitsmodell direkt betroffenen Mitarbeitenden der vier Polizeikorps gesendet (Zielgruppe). Insgesamt wurde der Link 290 Personen zugestellt. Am 5.3.13 wurde an die Mitarbeitenden, die sich noch nicht an der Befragung beteiligt hatten, ein Remind-Mail verschickt.

Bis am 12.3.13 beteiligten sich insgesamt 235 Personen an der Befragung. Die Netto-Rücklaufquote (Beteiligungsquote) über alle Korps beträgt somit gute 81%. Über die gesamte Auswertung beträgt der Stichprobenfehler maximal $\pm 2.8\%$, bei einer Vertrauenswahrscheinlichkeit von 95%. Dies bedeutet, dass beispielsweise ein ermittelter Wert von 50% tatsächlich im Extremfall bei 52.8% oder bei 47.2% liegen kann (vgl. auch Tabelle 1).

² Wo jeweils Mann und Frau gemeint sind, wird zur formalen Vereinfachung nur die männliche Schreibweise verwendet. Die weibliche Form soll darin mitgedacht sein.

³ Im Anhang

⁴ Im Anhang

⁵ Im Anhang

Tabelle 1: Rücklaufbeschreibung

Korps	Zahl kontaktierter Mitarbeitenden	Zahl ausgefüllter Fragebogen	Beteiligungsquote	Stichprobenfehler maximal
Polizei Kanton Solothurn	215	171	80%	±3.5%
Stadtpolizei Solothurn	18	16	89%	±8.6%
Stadtpolizei Grenchen	23	19	83%	±9.8%
Stadtpolizei Olten	34	29	85%	±7.2%
Gesamt	290	235	81%	±2.8%

3 Ergebnisse

Vorbemerkung

Die Ergebnisse werden im Folgenden entlang der Themenbereiche des Online-Fragebogens vorgestellt. Nach jedem Themenblock folgt eine Zusammenfassung der Resultate aus den Interviews. Hierbei gilt es zu beachten, dass die Fragen der Umfrage und der qualitativen Interviews nicht identisch sind. So gibt es Themen, welche in den Interviews nicht behandelt wurden und umgekehrt.

Die Ergebnispräsentation der quantitativen Daten erfolgt mittels grafischer Darstellungen (z.B. Säulen- und Balkendiagramme mit Prozentangaben), Tabellen sowie Mittel- bzw. Durchschnittswertangaben. Für die Berechnung der Durchschnittswerte über alle vier Korps wurden auf Wunsch der Auftraggeberschaft die Durchschnittswerte der Stapos zu einem Wert zusammengefasst.

Vorausschickend sei an dieser Stelle kurz auf das Ergebnis der Dokumentenanalyse hingewiesen: Diese ergab, dass die Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells in keinem Korps zu grossen strukturellen und organisationalen Änderungen geführt hat. Eine der zentralsten Änderungen war die neue Kompetenzaufteilung zwischen Kapo und Stapos, welche im 'Aufgabenkatalog zur Vereinbarung über die Zusammenarbeit und die Kompetenzabgrenzung zwischen der Polizei Kanton Solothurn und den Stadtpolizeien'⁶ geregelt wird.

3.1 Themenblock Kompetenzabgrenzung / Zuständigkeiten / Aufgabenteilung im neuen Zusammenarbeitsmodell

Die nachfolgenden Einschätzungen werden anhand der Mittelwerte (MW) für jedes Polizeikorps einzeln ausgewiesen. Mit der Antwortskalierung 'völlig zutreffend' (1⁷), 'eher zutreffend' (2), 'eher nicht zutreffend' (3), 'überhaupt nicht zutreffend' (4), gilt, dass je näher der MW bei 1 liegt, desto besser wird die zu bewertenden Aussage beurteilt.

3.1.1 Klare Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo

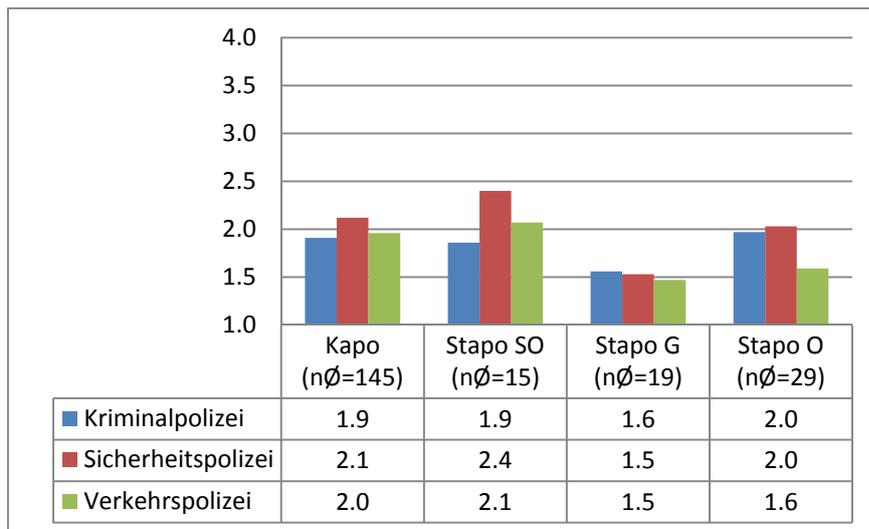
In den nachfolgenden Abbildungen wird die Einschätzung der Regelung der Zuständigkeiten abgebildet, aufgeteilt nach 'Lokaler Sicherheit' (=> kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben), 'Notfallintervention' (=> kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben) und 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'.

Die MW liegen zwischen 1.3 und 2.4, d.h. die Einschätzungen sind tendenziell positiv. Die Mehrheit der Bewertungen liegt jedoch näher bei 2 als bei 1. Dies entspricht der Antwortkategorie 'eher zutreffend'.

⁶ Im Anhang

⁷ 1 = Wertigkeit 1

Abbildung 1: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Lokale Sicherheit'



(nØ = durchschnittliche Anzahl ausgewerteter Antworten)

Abbildung 2: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Notfallintervention'

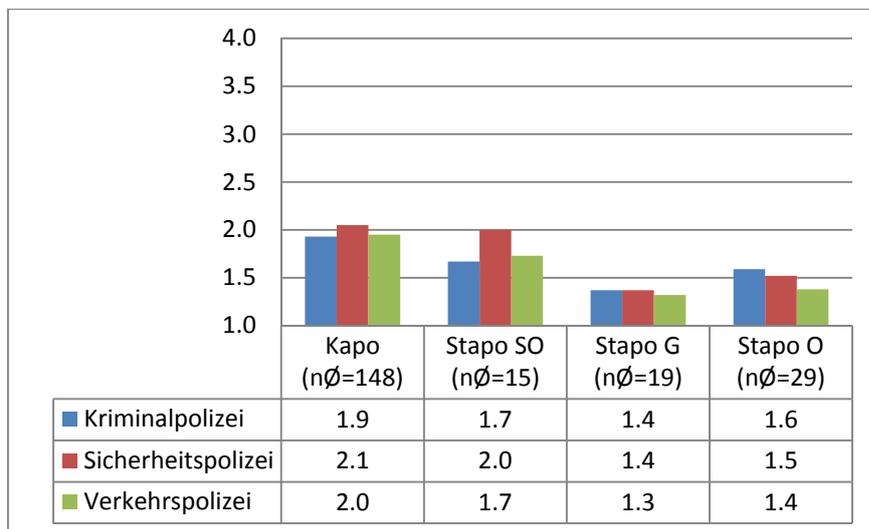
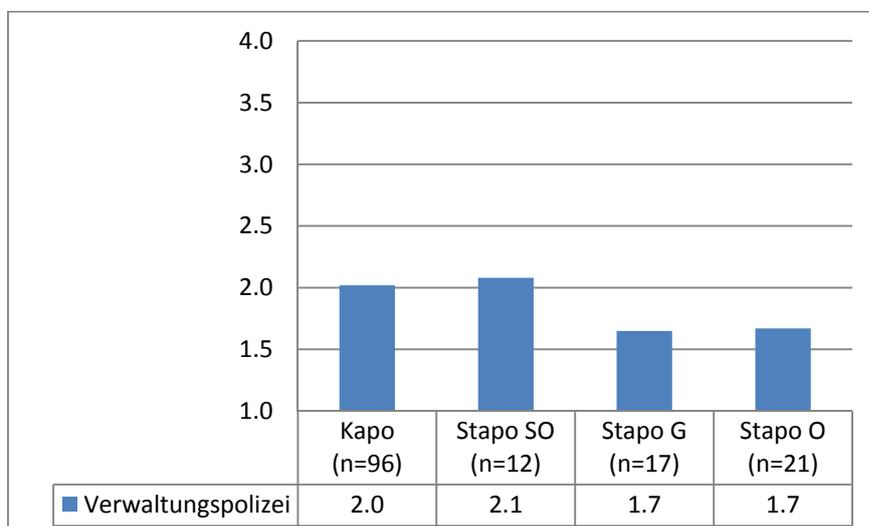


Abbildung 3: Klare Regelung der Zuständigkeiten 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'



3.1.2 Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo

In den nachfolgenden Abbildungen wird die Einschätzung, wie sinnvoll die Regelung der Zuständigkeiten bewertet wird, abgebildet. Wie oben erfolgt dies nach 'Lokaler Sicherheit' (=> kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben), 'Notfallintervention' (=> kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben) und 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'.

Die MW liegen zwischen 1.4 und 2.5, d.h. die Einschätzungen sind in der Tendenz positiv. Die Bewertungen liegen tendenziell jedoch näher bei 2 als bei 1. Dies entspricht der Antwortkategorie 'eher zutreffend'.

Abbildung 4: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Lokale Sicherheit'

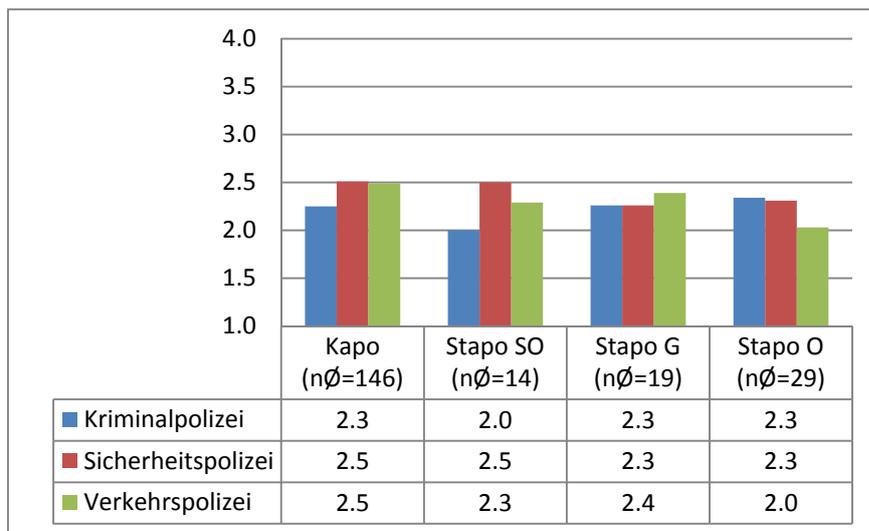


Abbildung 5: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Notfallintervention'

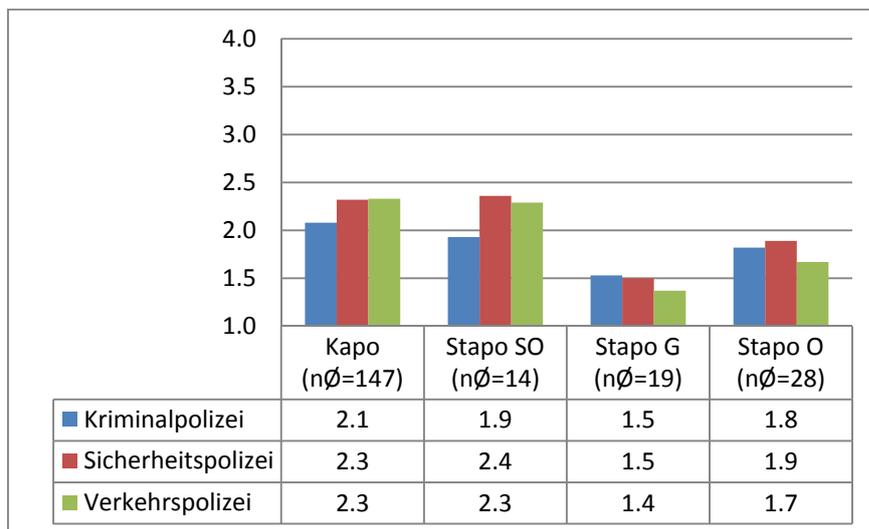
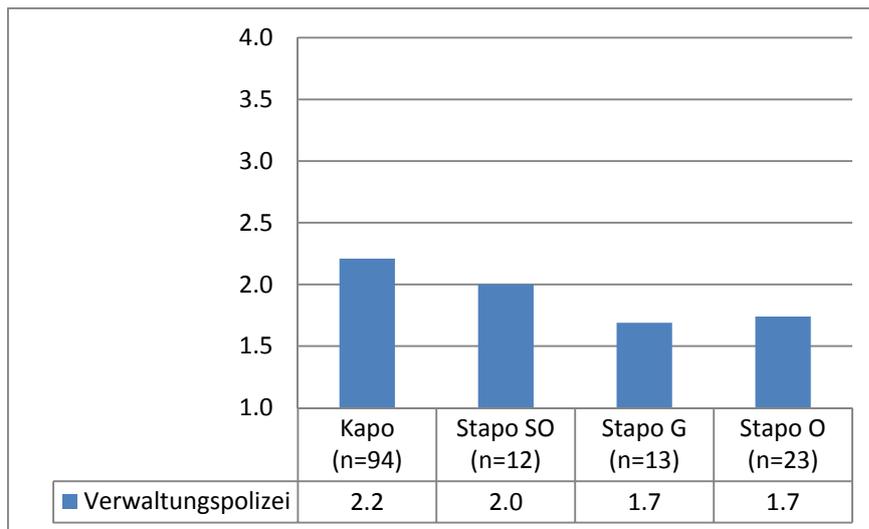


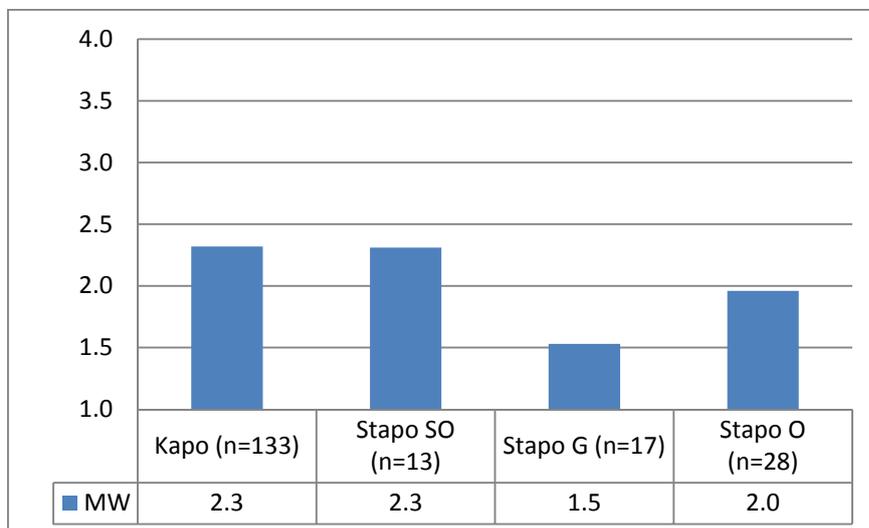
Abbildung 6: Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten 'Verwaltungspolizeiliche Aufgaben'



3.1.3 Die neue Zusammenarbeit widerspiegelt sich in den Abläufen im Tagesgeschäft.

Die Einschätzungen liegen im Mittel im positiven Bereich. Die Stapo Grenchen bewertet mit einem MW von 1.5 die Aussage leicht besser als die anderen Polizeikorps, welche Mittelwerte von 2.0 bzw. 2.3 aufweisen. Letztere entsprechen in der Tendenz der Antwortkategorie 'eher zutreffend'.

Abbildung 7: Widerspiegelung der Zusammenarbeit in den Abläufen im Tagesgeschäft

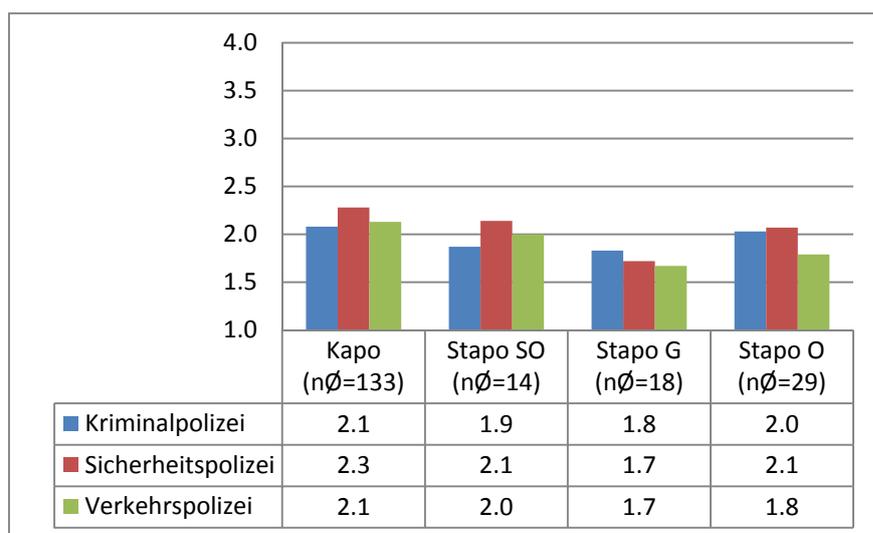


3.1.4 Die neue Aufgabenteilung wird im Tagesgeschäft vollumfänglich umgesetzt.

In den nachfolgenden Abbildungen werden die Einschätzungen abgebildet, ob die neue Aufgabenteilung im Tagesgeschäft vollumfänglich umgesetzt wird. Dies erfolgt aufgeteilt nach 'Lokaler Sicherheit' (=> kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben) und 'Notfallintervention' (=>kriminalpolizeiliche, sicherheitspolizeiliche und verkehrspolizeiliche Aufgaben).

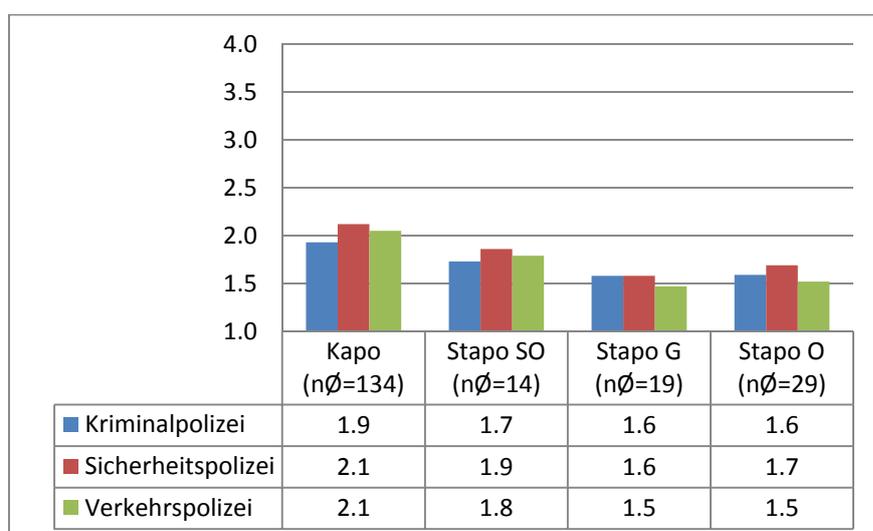
Die MW betreffend 'Lokale Sicherheit' liegen zwischen 1.7 und 2.3, d.h. die Einschätzungen sind in der Tendenz positiv, liegen jedoch näher bei 2 als bei 1. Dies entspricht der Antwortkategorie 'eher zutreffend'.

Abbildung 8: Umsetzung im Tagesgeschäft 'Lokale Sicherheit'



Die MW betreffend Notfallintervention liegen zwischen 1.5 und 2.1, d.h. die Einschätzungen liegen im positiven Bereich, aber auch hier tendenziell näher bei 2 als bei 1. Dies entspricht der Antwortkategorie 'eher zutreffend'.

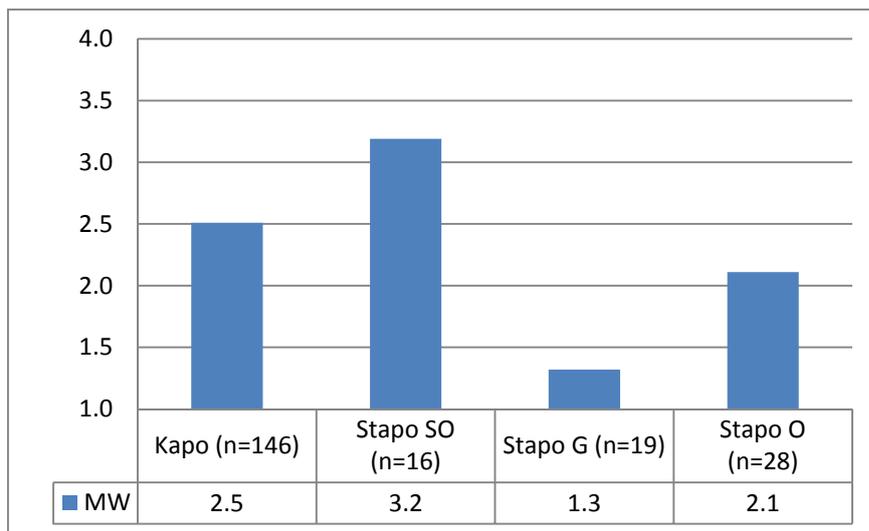
Abbildung 9: Umsetzung im Tagesgeschäft 'Notfallintervention'



3.1.5 Das Zusammenarbeitsmodell lässt sich mit zusätzlichen Aufgabenbereichen des Polizeikorps problemlos vereinbaren (z.B. Bereich Betäubungsmittel).

Die Einschätzungen, ob sich das Zusammenarbeitsmodell mit zusätzlichen Aufgabenbereichen des Polizeikorps problemlos vereinbaren lässt, sind sehr unterschiedlich. Die Durchschnittswerte liegen zwischen 1.3 (Aussage 'völlig zutreffend') und 3.2 (Aussage 'eher nicht zutreffend'). Die Stapo Grenchen hat dabei die positivste, die Stapo Solothurn die negativste Einschätzung.

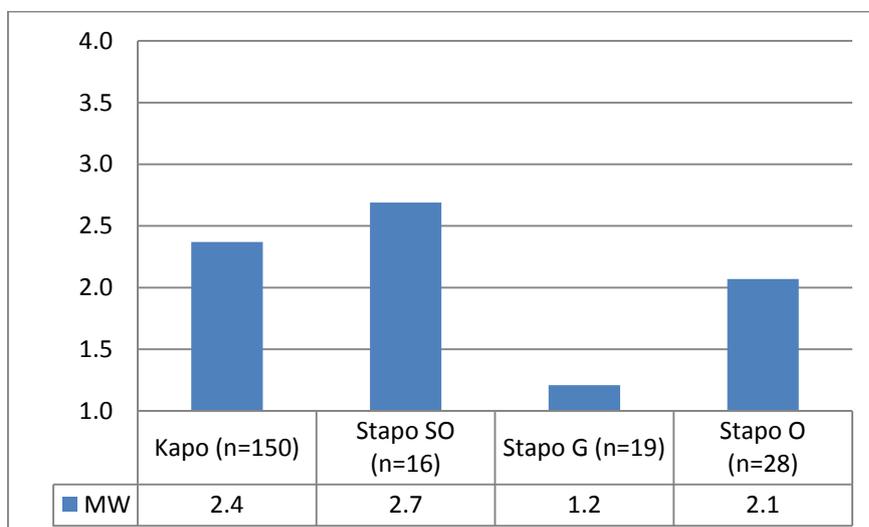
Abbildung 10: Vereinbarkeit mit zusätzlichen Aufgabenbereichen



3.1.6 Das Zusammenarbeitsmodell lässt sich mit der Organisationsstruktur des Polizeikorps problemlos vereinbaren.

Auch die Einschätzungen, ob sich das Zusammenarbeitsmodell mit der Organisationsstruktur des Polizeikorps problemlos vereinbaren lässt, sind unterschiedlich. Die mittleren Bewertungen liegen zwischen 1.2 (Aussage 'völlig zutreffend') und 2.7 (Aussage 'eher nicht zutreffend'). Auch hier hat die Stapo Grenchen die positivste, die Stapo Solothurn die negativste Einschätzung.

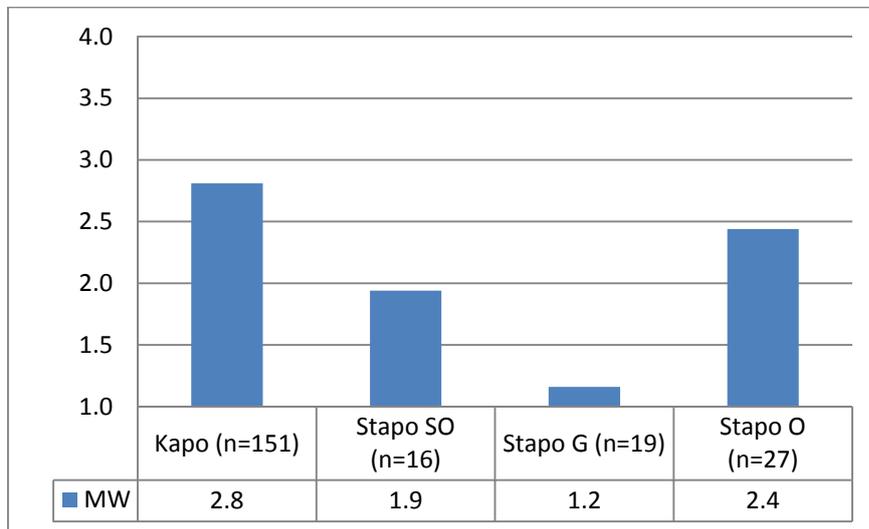
Abbildung 11: Vereinbarkeit mit der Organisationsstruktur



3.1.7 Ich finde das neue Zusammenarbeitsmodell gut.

Die Einschätzungen, ob das Zusammenarbeitsmodell für gut befunden wird, sind ebenfalls unterschiedlich. Die mittleren Bewertungen liegen zwischen 1.2 (Aussage 'völlig zutreffend') und 2.8 (Aussage 'eher nicht zutreffend'). Die Stapo Grenchen hat dabei die positivste, die Kapo die negativste Einschätzung.

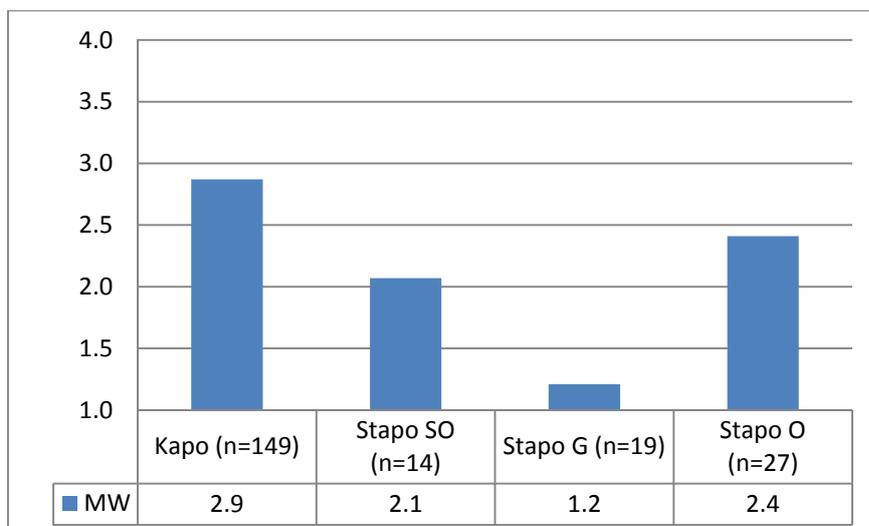
Abbildung 12: Das Zusammenarbeitsmodell ist gut



3.1.8 Das neue Zusammenarbeitsmodell motiviert mich.

Die Bewertungen, ob das Zusammenarbeitsmodell als motivierend empfunden wird, widerspiegeln die obigen Einschätzungen. Die durchschnittlichen Bewertungen liegen zwischen 1.2 (Aussage 'völlig zutreffend') und 2.9 (Aussage 'eher nicht zutreffend'). Auch hier hat die Stapo Grenchen die positivste, die Kapo die negativste Einschätzung.

Abbildung 13: Das Zusammenarbeitsmodell motiviert



Hauptergebnisse Interviews

- Die Kompetenzregelung ist schriftlich klar festgehalten, die Umsetzung in der Praxis erfolgt situativ.
- Die unterschiedlichen Kompetenzen der Stapos in der NI und der LS werden teilweise in Frage gestellt.
- Die Vereinbarkeit mit Eigenheiten hängt vom jeweiligen Korps ab.
- Für die Stapos wurde die Arbeit interessanter, die Kapo ist mit Motivationseinbussen konfrontiert.
- Die Art und Qualität der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern hat sich für kein Korps verändert.
- Für die Stakeholder ist oftmals nicht klar, welches Korps für welchen Fall zuständig ist.

Präzisierungen/Erklärungen

Klare Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo

Die Frage, ob die Kompetenzen im neuen Zusammenarbeitsmodell klar geregelt sind, bejahten die meisten Interviewten - wenn auch teilweise zögerlich. Denn sowohl Kantons-, wie auch Stadtpolizisten erklärten, dass man zwischen der Theorie (Vereinbarung und Aufgabenkatalog) und der Praxis (operatives Tagesgeschäft) unterscheiden müsse. So komme es vor, dass die Stapos in der LS Fälle übernehmen, für die sie laut der Vereinbarung strenggenommen nicht zuständig seien. Mehrere Stadtpolizisten berichten, dass der Entscheid für oder gegen eine Fallübernahme vom jeweiligen Kapo-Tageschef abhängt: *"Der eine Tageschef setzt die Vereinbarung buchstabengetreuer um, der andere eher praktischer. Es hängt vom Mensch ab, ob man mehr oder weniger machen kann"*, fasste ein Stadtpolizist zusammen.

Zudem wurde berichtet, dass es immer wieder Fälle gäbe, die nach der ersten Einschätzung von der Stapo übernommen werden können, die im Verlauf der Ermittlungen aber eine grössere Dimension annehmen (z.B. grösseres Deliktgut, Spurensicherung nötig) und von der Kapo weiterbearbeitet werden müssen. Im Weiteren wurde auch auf die Kompetenzregelung im Ordnungsdienst hingewiesen, wonach die Stapo für friedliche und die Kapo für unfriedliche Anlässe zuständig sei. Die Stimmung an den Veranstaltungen könne aber relativ rasch ändern. Dass es solche *"Grauzonen"* in den Zuständigkeiten gäbe, ist für manche eher störend, andere können gut damit umgehen, schliesslich könne man nicht jeden Fall bis ins kleinste Detail regeln, *"das gäbe ein Buch von 300 Seiten"*.

Sinnvolle Regelung der Zuständigkeiten zwischen der Kapo und der Stapo

Im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit der jetzigen Kompetenzregelung gab in den Interviews insbesondere die unterschiedliche Kompetenzaufteilung in der NI und LS zu reden, d.h. dass die Stadtpolizeien auf einer NI-Schicht Fälle aufnehmen dürfen (z.B. Verkehrsunfälle, Einbrüche), in der LS hingegen nicht. Eine Kompetenzerweiterung wird vor allem von der Stapo Grenchen gewünscht. Aber auch auf Seiten der Kapo gibt es Mitarbeitende, welche sich vorstellen könnten, dass die Stapos auf dem Stadtgebiet in der LS dieselben Kompetenzen wie in der NI haben. Auf der anderen Seite gibt es auch Kantonspolizisten, welche vehement dagegen sind.

Vereinbarkeit mit Eigenheiten

Ob sich das neue Modell mit den Eigenheiten der beteiligten Polizeikorps vereinbaren lässt, wurde von der Mehrheit der Befragten bejaht; man müsse jedoch beachten, dass es deutliche Unterschiede zwischen den Städten gäbe. *"Die Eigenheiten sind sehr kommandoabhängig"*, betonte ein Mitarbeiter der Stapo Grenchen. Wie die Umfrage, zeigen auch die Interviews, dass die Eigenheiten in Grenchen kein Problem darstellen. Dieser Ansicht sind sowohl die Stapo Grenchen wie auch die Kapo.

Das neue Zusammenarbeitsmodell motiviert mich.

Die Frage nach der Motivation wurde in den Interviews nicht gestellt. Bei der Kapo kamen aber drei Personen von sich aus darauf zu sprechen und brachten zum Ausdruck, dass sich das Modell eher negativ auf die Arbeitsmotivation auswirke. Zum einen seien die Mitarbeiten-

den unzufrieden, weil sie weniger Schichten mit erfahrenen Kapo-Polizisten fahren könnten. Dies habe zudem eine negative Auswirkung auf die Qualität. Denn früher seien vermehrt ältere und jüngere Kantonspolizisten zusammen auf der Schicht gewesen, wodurch der Jüngere vom Älteren lernen konnte. Heute sei dies weniger der Fall; es komme sogar vor, dass ein jüngerer Kapo-Mitarbeiter auf einen älteren Stadtpolizisten treffe, der kaum über Erfahrung verfüge. Zum anderen sei es - vor allem für Mitarbeiter der ESPO - demotivierend, mitansehen zu müssen, wie sich die BM-Situation verschlechtert habe.

Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass sich das neue Modell tendenziell positiv auf die Arbeitsmotivation der Stadtpolizisten auswirkt, da mehrere erwähnten, dass ihr Aufgabengebiet aufgrund der erhöhten Kompetenzen interessanter geworden sei.

Zusammenarbeit mit den Stakeholdern

Die interviewten Kaderangehörigen wurden zusätzlich danach gefragt, ob sich die Art und Qualität der Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft und dem Amt für öffentliche Sicherheit, Abteilung Migration und Schweizer Ausweise im Zuge des neuen Zusammenarbeitsmodells verändert habe. Alle verneinten dies - wobei es zu beachten gilt, dass mehrere Personen diese Frage nicht beantworten konnten, weil sie keinen direkten Kontakt zu den Stakeholdern haben. Es lässt sich lediglich feststellen, dass sich der Kontakt zwischen den Stadtpolizeien und den beiden Ämtern intensiviert hat, was hauptsächlich auf die erhöhten Kompetenzen der Stapos zurückzuführen sei. Die Mehrheit der Befragten beschrieb den Kontakt zu den Ämtern als gut.

Zusatz Stakeholder

Die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise erklärte, dass es für sie schwierig zu beurteilen sei, welche Polizei genau wofür zuständig ist. Auch bei den gemeinsamen Schichten sei ihr nicht immer klar, wer den Fall bearbeitet. *"Früher konnten wir Auskünfte einfach bei den jeweiligen Tageschefs der Kapo einholen. Mit den drei Stapos gibt es heute mehr Player, die wir anfragen müssen, um an Informationen zu gelangen."* Deswegen sei der Koordinationsaufwand mit dem neuen Modell gestiegen.

Die Staatsanwaltschaft sagte, dass ihr die Kompetenzregelung theoretisch klar sei, dass es aber zu *"Verwischungen der Grenzen"* komme, was die Arbeit erschwere.

3.2 Themenblock Qualität

3.2.1 Wie hat sich im Zuständigkeitsgebiet Ihres Korps die Qualität (im Sinne mehr Sicherheit für die Bevölkerung) der polizeilichen Arbeit durch das neue Zusammenarbeitsmodell aus Ihrer Optik entwickelt?

Die nachfolgenden Einschätzungen werden anhand der Mittelwerte (MW) für jedes Polizeikorps einzeln ausgewiesen (Antwortkategorie: 'sehr verbessert' (1), 'eher verbessert' (2), 'neutral' (3), 'eher verschlechtert' (4), 'sehr verschlechtert' (5)). MW um 3 bedeuten eine neutrale Einschätzung, MW <3 bedeuten eine Verbesserung der Qualität, MW >3 bedeuten eine Verschlechterung der Qualität.

Lokale Sicherheit

Die mittleren Einschätzungen zur Entwicklung der Qualität in Bezug auf die 'Lokale Sicherheit' sind unterschiedlich und bewegen sich zwischen 2.1 (eher verbessert) und 4.2 (eher verschlechtert). Die Ergebnisse der Kapo und der Stapo Solothurn lassen eher auf eine Verschlechterung, die Resultate der Stapos Grenchen und Olten lassen eher auf eine leichte Verbesserung der Qualität schliessen.

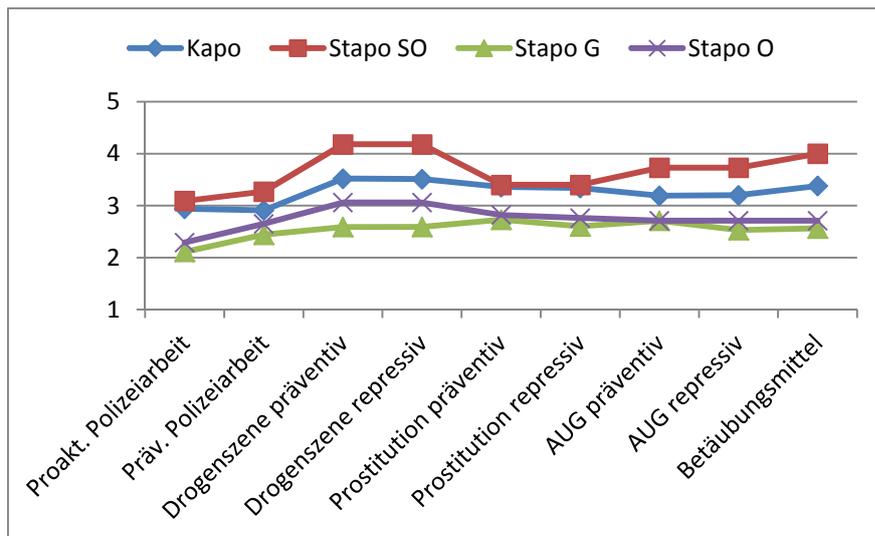
Tabelle 2: Veränderung der Qualität 'Lokale Sicherheit'

	Kapo (n Ø =119)	Stapo SO (n Ø =11)	Stapo G (n Ø =16)	Stapo O (n Ø =17)
	MW	MW	MW	MW
Sicherheitspolizeiliche Aufgaben				
– Proaktive Polizeiarbeit (z.B. Aktionen und Interventionen)	2.9	3.1	2.1	2.3
– Präventive Polizeiarbeit wie regelmässige Patrouillen und Quartierarbeit (ohne Drogenszene, Prostitution, AUG)	2.9	3.3	2.4	2.7
– Bereich/Lage Drogenszene - präventiv	3.5	4.2	2.6	3.1
– Bereich/Lage Drogenszene - repressiv	3.5	4.2	2.6	3.1
– Bereich/Lage Prostitution - präventiv	3.4	3.4	2.7	2.8
– Bereich/Lage Prostitution - repressiv	3.3	3.4	2.6	2.8
– Bereich AUG - präventiv	3.2	3.7	2.7	2.7
– Bereich AUG - repressiv	3.2	3.7	2.5	2.7
Kriminalpolizeiliche Aufgaben				
– Betäubungsmittel	3.4	4.0	2.6	2.7

Das folgende Liniendiagramm⁸ veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

⁸ Liniendiagramme werden mehrheitlich für Wertedarstellungen mit zeitlichem Bezug verwendet. Obwohl bei den folgenden Liniendiagrammen kein Zeitbezug hergestellt werden kann, werden diese aus Darstellungsgründen angewandt.

Abbildung 14: Veränderung der Qualität 'Lokale Sicherheit'



Notfallintervention

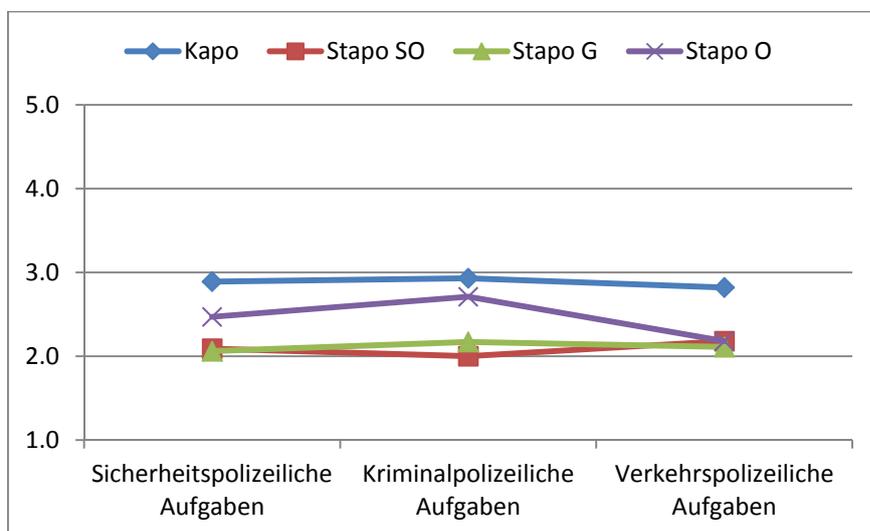
Die mittleren Einschätzungen zur Entwicklung der Qualität in Bezug auf die 'Notfallintervention' liegen zwischen 2.0 und 2.9. Die Bewertung der Kapo ist mit einem MW ~2.9 tendenziell neutral, die der Stapos weist eher auf eine leichte Verbesserung der Qualität hin.

Tabelle 3: Veränderung der Qualität 'Notfallintervention'

	Kapo (n Ø =124)	Stapo SO (n Ø =10)	Stapo G (n Ø =18)	Stapo O (n Ø =17)
	MW	MW	MW	MW
Sicherheitspolizeiliche Aufgaben	2.9	2.1	2.1	2.5
Kriminalpolizeiliche Aufgaben	2.9	2.0	2.2	2.7
Verkehrspolizeiliche Aufgaben	2.8	2.2	2.1	2.2

Das folgende Liniendiagramm veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

Abbildung 15: Veränderung der Qualität 'Notfallintervention'



3.2.2 Wie wirkungsvoll waren folgende Massnahmen und Instrumente für die Qualität der Polizeiarbeit?

Die nachfolgenden Einschätzungen werden anhand der Mittelwerte für jedes Polizeikorps einzeln ausgewiesen (Antwortkategorien: 'sehr wirkungsvoll' (1), 'eher wirkungsvoll' (2), 'neutral' (3), 'weniger wirkungsvoll' (4), 'gar nicht wirkungsvoll' (5)). MW um 3 bedeuten eine neutrale Einschätzung, MW <3 bedeuten eine Verbesserung der Qualität, MW >3 bedeuten eine Verschlechterung der Qualität.

Die durchschnittlichen Einschätzungen, wie wirkungsvoll die folgenden Massnahmen und Instrumente für die Qualität der Polizeiarbeit waren, schwanken über alle Polizeikorps zwischen 1.2 und 2.9. Dies entspricht tendenziell einer positiven Haltung, d.h. durch die Massnahmen und Instrumente hat sich die Qualität der Polizeiarbeit eher verbessert. Die Auswertungen pro Polizeikorps zeigen leicht unterschiedliche Einschätzungen. Kapo und Stapo Solothurn bewerten die Massnahmen und Instrumente teilweise weniger wirksam (oder neutral) als die Stapos Grenchen und Olten.

Tabelle 4: Wirkungsvolle Massnahmen und Instrumente

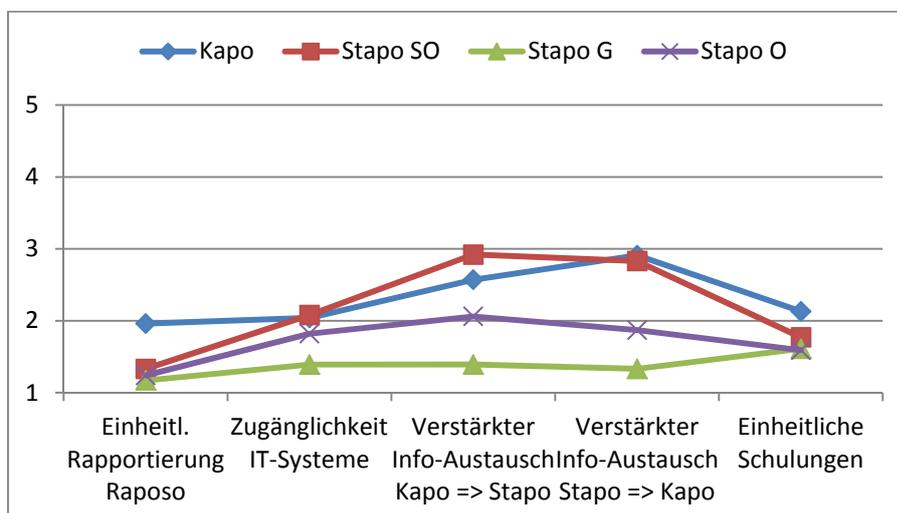
	Kapo (nØ =129)	Stapo SO (nØ =13)	Stapo G (nØ =18)	Stapo O (nØ =17)
	MW	MW	MW	MW
Einheitliche Rapportierung Raposo	2.0	1.3	1.2	1.2
Zugriff auf polizeiliche Informationssysteme (Journal, ABI, polizeiliche Lagedarstellung)*	2.0			
Intranet **		2.9	2.0	1.9
Zugänglichkeit IT-Systeme (standortunabhängiges Einloggen auf das Netzwerk)	2.0	2.1	1.4	1.8
Verstärkter Informationsaustausch Kantons-polizei => Stadtpolizei (z.B. Lage)	2.6	2.9	1.4	2.1
Verstärkter Informationsaustausch Stadtpoli-zei => Kantonspolizei (z.B. Lage)	2.9	2.8	1.3	1.9
Einheitliche Schulungen	2.1	1.8	1.6	1.6

* Diese Bewertung erfolgte fälschlicherweise lediglich durch die Kapo

** Diese Bewertung erfolgte lediglich durch die Stapos, da diese mit dem Zusammenarbeitsmodell neu Zugriff auf das Intranet erhielten

Das folgende Liniendiagramm veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

Abbildung 16: Wirkungsvolle Massnahmen und Instrumente



Hauptergebnisse Interviews

- *Die Lokale Sicherheit hat in Olten und Solothurn abgenommen.*
- *Die Qualität der Rapporte hat sich kontinuierlich verbessert, aber nicht in jeder Stadt gleich gut.*

Präzisierungen/Erklärungen

Qualität in der LS

In den Interviews wurde offen gefragt, wie sich die Qualität seit der Einführung des neuen Modells entwickelt hat, d.h. nicht fokussiert auf einzelne Bereiche und Aufgaben. Die Befragten thematisierten häufig die Qualität in der Lokalen Sicherheit - und bewerteten diese deutlich schlechter als in der Umfrage. Ausser in Grenchen würde die LS leiden, vor allem bei der Drogenszene. Dieser Ansicht sind sowohl die Kapo wie auch die Stadtpolizeien Olten und Solothurn. Letztere erklärten, dass sie aufgrund der NI-Schichten Abstriche in der LS machen müssten. Denn die NI-Schichten seien personalintensiv und würden viele Fälle aus dem Umland generieren. In der Stadt sei man eher selten unterwegs.

Qualität der Rapporte

Hinsichtlich der Qualität waren auch die Rapporte der Stadtpolizeien mehrmals ein Thema. Die Kapo erzählte, dass die Rapporte kurz nach Einführung des Modells eine schlechte Qualität gehabt hätten, was für sie mit einem grossen Aufwand verbunden gewesen sei. Es habe aber überall eine kontinuierliche Steigerung stattgefunden. Unterschiede zwischen den einzelnen Städten seien jedoch nach wie vor vorhanden. Mit Grenchen sei man zufrieden. In Olten und Solothurn bemängelte die Kapo, dass Personen für die Qualitätssicherung zuständig seien, die selber gar keine (NI-)Patrouillen (mehr) fahren und somit keine eigenen Rapporte schreiben würden. Ferner gab die Kapo Beispiele, welche veranschaulichen sollen, warum die Qualität der Rapporte - sowie die polizeiliche Arbeit generell - noch nicht überall auf einem befriedigenden Niveau sei: So sei die Einvernahme von Auskunftspersonen bei einer Schlägerei, welche eine Stapo verfasst hat, nur eineinhalb Seiten lang gewesen, jene der Kapo hingegen acht. *"Ich stelle bei den Stapos ein fehlendes Verständnis fest für das, worum es eigentlich geht"*, sagte ein Kapo-Mitarbeitender. Ein anderer erzählte, dass ein Stapo-Mitarbeiter den Kapo-Kollegen darum gebeten habe, die Einvernahme in einem Untersuchungsgefängnis zu machen, weil er selber in den letzten zwei Jahren noch nie mit dem System gearbeitet habe. Weiter berichtete die Kapo von einer Frau, die Opfer von häuslicher Gewalt wurde: *"Eine Stadtpolizei sagte dieser Frau, dass man nicht viel machen könne, es würde lediglich eine Busse von 250.- Franken ausgestellt. Also ging die Frau wieder, kam aber ein halbes Jahr später zum Glück zu uns - und erstattete Anzeige."*

Die Stadtpolizeien selber erachten ihren Qualitätsstandard tendenziell als gut.

Zusatz Stakeholder

Beide Stakeholder sind der Ansicht, dass die Stadtpolizeien qualitativ noch nicht den Level der Kapo erreicht hätten. Sie sind sich aber bewusst, dass dies hauptsächlich mit der fehlenden Erfahrung zu tun habe und dass Qualitätssteigerungen Zeit bräuchten.

Die Staatsanwaltschaft betonte ebenfalls die Unterschiede zwischen den einzelnen Stadtpolizeien, wiederum wurde die Stapo Grenchen am positivsten bewertet. Bei den beiden anderen Städten würden immer wieder Einvernahme- und Erhebungsberichte fehlen, Vor- und Nachnamen von ausländischen Beschuldigten seien vertauscht usw., weswegen die Rapporte wieder zurückgeschickt werden müssten.⁹

⁹ Bezüglich des Prozesses, wenn ein Rapport einer Stapo zur Überarbeitung zurückgewiesen wird, erklärte die befragte Person der Staatsanwaltschaft, dass sie nicht direkt den zuständigen Sachbearbeiter der Stadtpolizei kontaktieren könne, sondern dass sie sich beim jeweiligen Qualitätsverantwortlichen der Kapo melden müsse. Dabei ist sie sich nicht sicher, ob die Kapo die zu verbessernden Punkte den Stapos weiterleitet oder diese selber überarbeitet.

3.3 Themenblock Effizienz

3.3.1 Das neue Zusammenarbeitsmodell ermöglicht eine Effizienzsteigerung in der polizeilichen Arbeit.

Die nachfolgenden Einschätzungen werden anhand der Mittelwerte (MW) für jedes Polizeikorps einzeln ausgewiesen (Antwortkategorien: 'trifft völlig zu' (1), 'trifft eher zu' (2), 'neutral' (3), 'trifft eher nicht zu' (4), 'trifft überhaupt nicht zu' (5)). MW um 3 bedeuten eine neutrale Einschätzung, MW <3 bedeuten eine Verbesserung der Effizienz, MW >3 bedeuten eine Verschlechterung der Effizienz.

Lokale Sicherheit

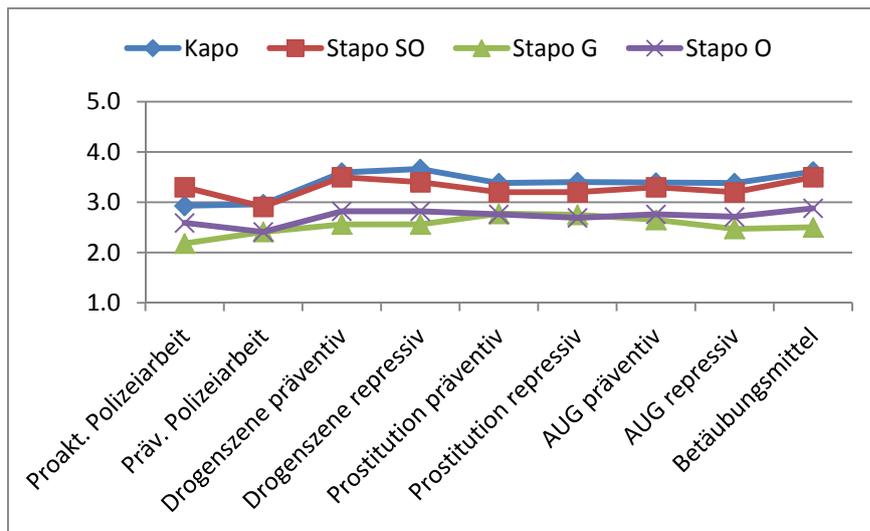
Die durchschnittlichen Einschätzungen, ob das Zusammenarbeitsmodell eine Effizienzsteigerung ermöglicht, schwanken bei der 'Lokalen Sicherheit' zwischen Kapo und Stapos zwischen 2.2 und 3.7. D.h. die Effizienz in der polizeilichen Arbeit wird teilweise eher besser und teilweise eher schlechter eingeschätzt. Die Kapo und die Stapo SO schätzen die Effizienz eher neutral bzw. leicht schlechter ein, die Stapos Grenchen und Olten eher leicht besser.

Tabelle 5: Effizienzbeurteilung 'Lokale Sicherheit'

	Kapo (n Ø =113)	Stapo SO (n Ø =10)	Stapo G (n Ø =16)	Stapo O (n Ø =17)
	MW	MW	MW	MW
Sicherheitspolizeiliche Aufgaben				
– Proaktive Polizeiarbeit (z.B. Aktionen und Interventionen)	2.9	3.3	2.2	2.6
– Präventive Polizeiarbeit wie regelmässige Patrouillen und Quartierarbeit (ohne Drogenszene, Prostitution, AUG)	3.0	2.9	2.4	2.4
– Bereich/Lage Drogenszene - präventiv	3.6	3.5	2.6	2.8
– Bereich/Lage Drogenszene - repressiv	3.7	3.4	2.6	2.8
– Bereich/Lage Prostitution - präventiv	3.4	3.2	2.8	2.8
– Bereich/Lage Prostitution - repressiv	3.4	3.2	2.8	2.7
– Bereich AUG - präventiv	3.4	3.3	2.7	2.8
– Bereich AUG - repressiv	3.4	3.2	2.5	2.7
Kriminalpolizeiliche Aufgaben				
– Betäubungsmittel	3.6	3.5	2.5	2.9

Das folgende Liniendiagramm veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

Abbildung 17: Veränderung der Effizienz 'Lokale Sicherheit'



Notfallintervention

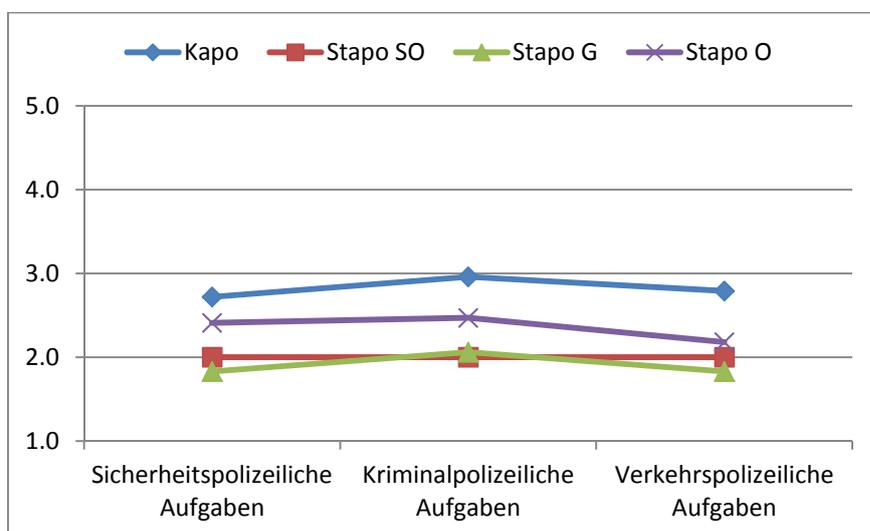
Die durchschnittlichen Einschätzungen, ob das Zusammenarbeitsmodell eine Effizienzsteigerung ermöglicht, liegen bei der 'Notfallintervention' zwischen 1.8 und 3.0. D.h. die Effizienz in der polizeilichen Arbeit wird eher besser oder neutral eingeschätzt. Die Stapos haben eine bessere Einschätzung als die Kapo.

Tabelle 6: Effizienzbeurteilung 'Notfallintervention'

	Kapo (n Ø =122)	Stapo SO (n Ø =10)	Stapo G (n Ø =18)	Stapo O (n Ø =17)
	MW	MW	MW	MW
Sicherheitspolizeiliche Aufgaben	2.7	2.0	1.8	2.4
Kriminalpolizeiliche Aufgaben	3.0	2.0	2.1	2.5
Verkehrspolizeiliche Aufgaben	2.8	2.0	1.8	2.2

Das folgende Liniendiagramm veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

Abbildung 18: Veränderung der Effizienz 'Notfallintervention'



3.3.2 Die folgenden Massnahmen haben die Effizienz der Polizeiarbeit gesteigert.

Die nachfolgenden Einschätzungen werden anhand der Mittelwerte für jedes Polizeikorps einzeln ausgewiesen (Antwortkategorien: 'trifft sehr zu' (1), 'trifft eher zu' (2), 'neutral' (3), 'trifft eher nicht zu' (4), 'trifft überhaupt nicht zu' (5)). MW um 3 bedeuten eine neutrale Einschätzung, MW <3 bedeuten eine Verbesserung der Effizienz, MW >3 bedeuten eine Verschlechterung der Effizienz.

Die durchschnittlichen Einschätzungen, wie wirkungsvoll die folgenden Massnahmen und Instrumente für die Effizienz der Polizeiarbeit waren, bewegen sich bei den Polizeikorps zwischen 1.4 und 2.9. Dies entspricht tendenziell einer neutralen oder positiven Haltung. D.h. durch die Massnahmen und Instrumente blieb die Effizienz gleich oder hat sich eher verbessert.

Tabelle 7: Effizienzsteigerung

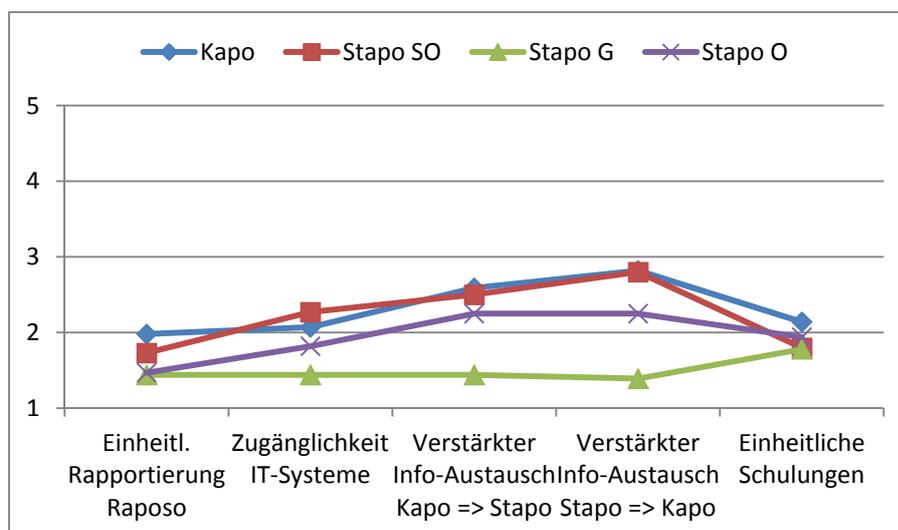
	Kapo (n Ø =126)	Stapo SO (n Ø =11)	Stapo G (n Ø =18)	Stapo O (n Ø =17)
	MW	MW	MW	MW
Einheitliche Rapportierung Raposo	2.0	1.7	1.4	1.5
Zugriff auf polizeiliche Informationssysteme (Journal, ABI, polizeiliche Lagedarstellung)*	2.0			
Intranet**		2.9	1.9	2.4
Zugänglichkeit IT-Systeme (z.B. standortunabhängiges Einloggen auf das Netzwerk)	2.1	2.3	1.4	1.8
Verstärkter Informationsaustausch Kantonspolizei => Stadtpolizei (z.B. Lage)	2.6	2.5	1.4	2.3
Verstärkter Informationsaustausch Stadtpolizei => Kantonspolizei (z.B. Lage)	2.8	2.8	1.4	2.3
Einheitliche Schulungen	2.1	1.8	1.8	1.9

* Diese Bewertung erfolgte fälschlicherweise lediglich durch die Kapo

** Diese Bewertung erfolgte lediglich durch die Stapos, da diese mit dem Zusammenarbeitsmodell neu Zugriff auf das Intranet erhielten

Das folgende Liniendiagramm veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

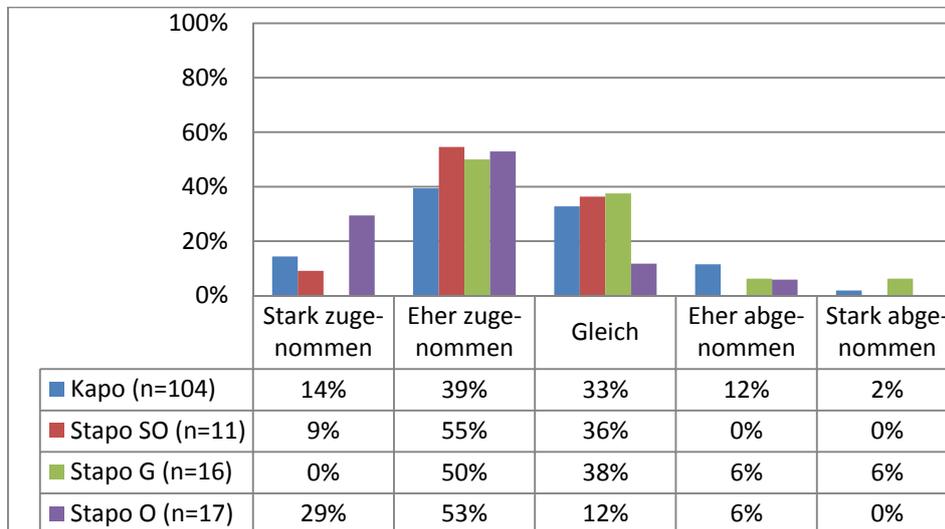
Abbildung 19: Effizienzsteigerung



3.3.3 Wie hat sich der Aufwand für Koordination und Absprachen seit Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells verändert?

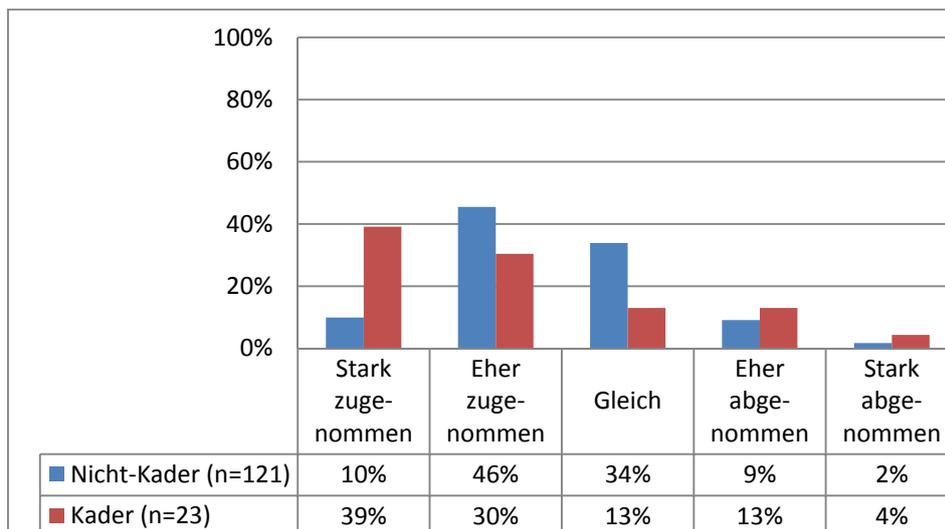
Der Aufwand für Koordination und Absprachen seit Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells hat eher zugenommen. Dies wird von allen vier Korps jedoch mit teilweise unterschiedlichen Bewertungen so eingeschätzt.

Abbildung 20: Aufwand für Koordination und Absprachen Kapo/Stapos



Wird die Einschätzung des Aufwandes für Koordination und Absprachen nach Zugehörigkeit Nicht-Kader/Kader aufgeteilt, wird deutlich, dass Kaderangehörige die Zunahme höher einschätzen als nicht-Kaderangehörige ('Stark zugenommen'-Einschätzung: Kader 39%, Nicht-Kader 10%).

Abbildung 21: Aufwand für Koordination und Absprachen Nicht-Kader/Kader



3.3.4 Womit hängen allfällige Veränderungen zusammen (Zunahme bzw. Abnahme der Effizienz)

Als Gründe für die **Zunahme** des Aufwandes für Koordination und Absprachen wurden genannt:

	Anzahl Nennungen
Schnittstellen zwischen Kantonspolizei und Stadtpolizeien z.B. bei der Übergabe von Aufgaben	124 Nennungen von 193 (64%)
Doppelspurigkeiten	88 Nennungen von 193 (46%)

Diese zwei Antwortkategorien waren im Fragebogen vorgegeben und konnten optional angekreuzt werden.

Die Teilnehmenden konnten individuelle Ergänzungen vornehmen. Insgesamt wurden 59 Bemerkungen ausgewertet (Wörtliche Nennungen vgl. Anhang). Die häufigsten Nennungen erfolgten in den Themenbereichen:

	Anzahl Nennungen
Ungenügender Informationsaustausch (vor allem BM)	15 (25%)
Zusammenarbeitsmodell (z.B. mehr Zuständigkeiten der Stapos, künstliche räumliche Abgrenzungen z.B. bei Betäubungsmittel)	8 (14%)
Unklare Zuständigkeiten	5 (9%)
Fehlende Personalressourcen	5 (9%)
Konkurrenzdenken auf Stufe Kommando, Zuständigkeitsstreitereien	5 (9%)
Diverse Einzelnennungen (z.B. Fachkompetenz, unterschiedlicher Ausbildungsstand, Arbeitsmoral, Motivation)	11

Als Gründe für die **Abnahme** des Aufwandes für Koordination und Absprachen wurden genannt:

	Anzahl Nennungen
Diverse Einzelnennungen (Zugang zu IT-System, Bessere Personalsituation, klare Aufgabenteilung)	3

Insgesamt 7 Nennungen konnten nicht eindeutig zugeordnet werden.

Hauptergebnisse Interviews

- Die einheitlichen Systeme (Raposo, Journal usw.) tragen zu einer Effizienzsteigerung bei.
- Gemäss der Kapo hat sich der Aufwand für Koordination und Absprachen erhöht.
- Beide Stakeholder sind der Ansicht, dass die Effizienz abgenommen hat.

Effizienz generell

Anhand der Interviews lässt sich keine eindeutige Aussage darüber machen, ob mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell eine Effizienzsteigerung in der polizeilichen Arbeit stattgefunden hat oder nicht, da sich nur wenige Befragte klar dazu äusserten. Deutlich wurde jedoch, dass sich die Zusammenarbeit aufgrund des Rapportierungssystems Raposo und des Zugriffs auf polizeiliche Informationssysteme sowohl für die Stapos wie auch für die Kapo vereinfacht habe. *"Dank der neuen, einheitlichen Systeme gibt es keine Mehrgleisigkeit mehr. Es ist viel besser als früher. Die Vereinheitlichung macht die täglichen Arbeitsabläufe einfacher"*, fasste ein Mitarbeiter der Stapo Olten zusammen.

Koordination und Absprachen

Die Frage nach dem Aufwand für Koordination und Absprachen wurde in den Interviews nicht gestellt. Vier Kantonspolizisten sagten aber im Verlaufe des Gesprächs von sich aus, dass heute mehr Absprachen als früher nötig seien. Vor allem der Austausch zwischen den Tageschefs hinsichtlich der Zuständigkeiten habe den Koordinationsaufwand vergrössert.

Bezüglich des Austauschs von Informationen fällt auf, dass dieser vor allem von der Kapo bemängelt wird (vor allem BM). Auch seien konkrete Hinweise von Quartierpolizisten spärlich. Auf der anderen Seite machten gewisse Stapos darauf aufmerksam, dass die Kapo sie nicht über bestimmte Neuerungen (Reglemente, Weisungen etc.) informieren würde. Einzig in Grenchen wurde nichts Negatives zum Informationsfluss gesagt.

Zusatz Stakeholder

Sowohl die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise, wie auch die Staatsanwaltschaft sagten klar, dass für sie keine Effizienzsteigerung mit dem neuen Modell stattgefunden habe - im Gegenteil: Beide empfanden die Zusammenarbeit mit der Polizei vorher als effizienter. Zum einen sei heute der Koordinationsaufwand grösser, zum anderen verzögere sich der Prozess, wenn Rapporte zur Überarbeitung zurückgeschickt werden müssten. Man mache in diesem Fall doppelte Arbeit, da derselbe Rapport zweimal gelesen werde. Als weiteres Beispiel, warum die neue Kompetenzaufteilung nicht effizienzfördernd sei, erwähnte die Staatsanwaltschaft zudem das Auswerten von Handys oder die Überprüfung von Telefonnummern. Dies seien technische Angelegenheiten, welche die Stapos nicht machen könnten. Deswegen müsse man doch über die Kapo gehen, wodurch es einen Zeitverlust gäbe.

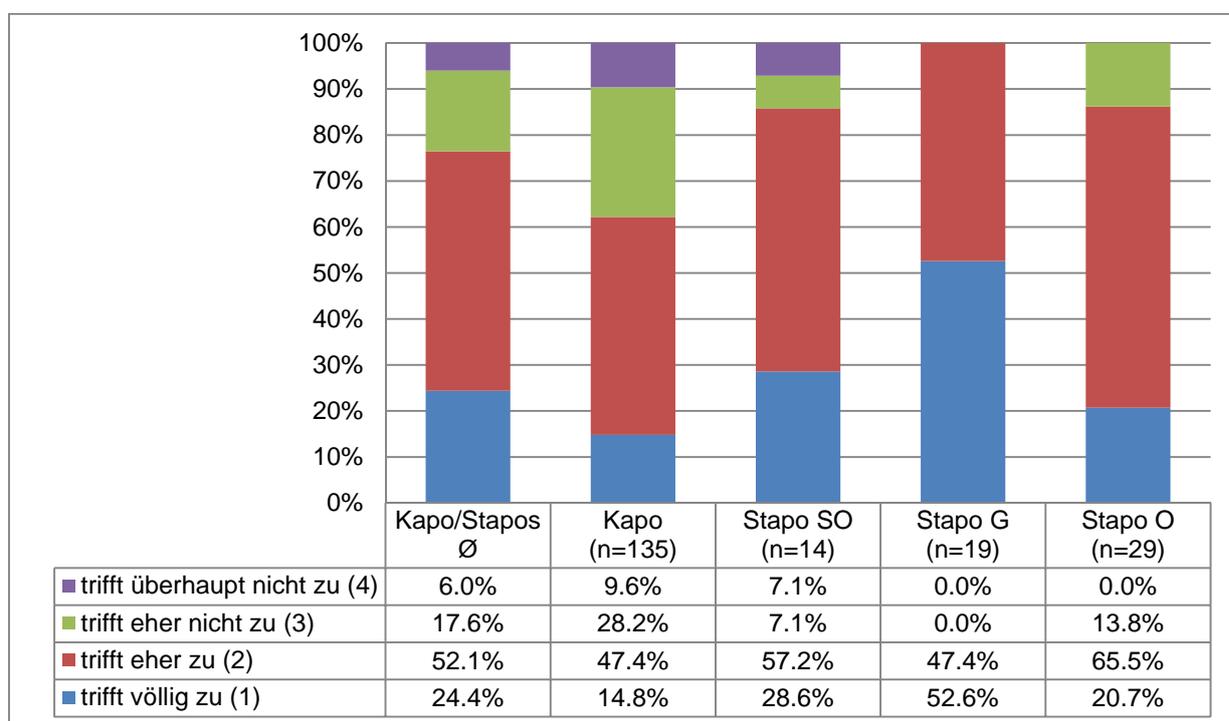
3.4 Themenblock Zusammenarbeit

3.4.1 Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Koordination zwischen Stapos und Kapo

Die Einschätzung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit bzw. Koordination wird über alle Polizeikorps zu 76.4% 'positiv' (24.4%) bzw. 'eher positiv' (52.1%) eingestuft (Berechnung des Durchschnittswertes vgl.¹⁰).

Zwischen den Polizeikorps gibt es deutliche Unterschiede in der Bewertung. Der Anteil der 'positiven' bzw. 'eher positiven' Einschätzungen ist bei den Stapos wesentlich grösser (mindestens 85.8%) als bei der Kapo (62.2%). Dies wird auch bei den MW sichtbar. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Einschätzungen betragen bei der Kapo: 62.2%, MW 2.33; Stapo SO: 85.8%, MW 1.93; Stapo G: 100%, MW 1.47 und Stapo O: 86.2%, MW 1.93.

Abbildung 22: Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Koordination



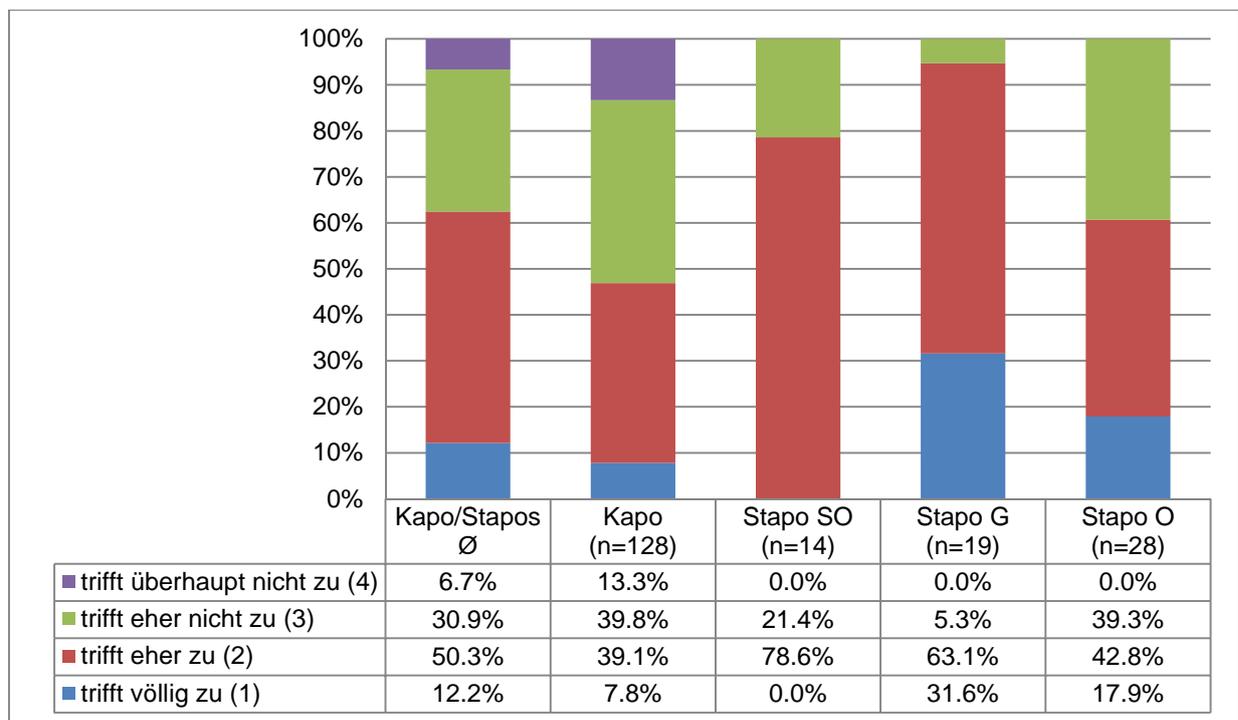
¹⁰ Der Durchschnittswert berechnet sich aus den Prozentwerten der Kapo sowie den durchschnittlichen Prozentwerten der drei Stapos zusammen. Beispiel oben Antwortkategorie 'trifft völlig zu': Kapo 14.8%, Stapos $(28.6\% + 52.6\% + 20.7\%)/3 = 34\%$ \Rightarrow Durchschnitt Ø $(14.8\% + 34.0\%)/2 = 24.4\%$.

3.4.2 Reibungslose Koordination zwischen Stapos und Kapo

Die Einschätzung der reibungslosen Koordination wird über alle Polizeikorps zu 62.5% 'positiv' (12.2%) bzw. 'eher positiv' (50.3%) eingestuft.

Zwischen den Polizeikorps gibt es deutliche Unterschiede in der Bewertung. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Einschätzungen betragen bei der Kapo: 46.9%, MW 2.59; Stapo SO: 78.6%, MW 2.21; Stapo G: 94.8%, MW 1.74 und Stapo O: 60.8%, MW 2.21.

Abbildung 23: Reibungslose Koordination

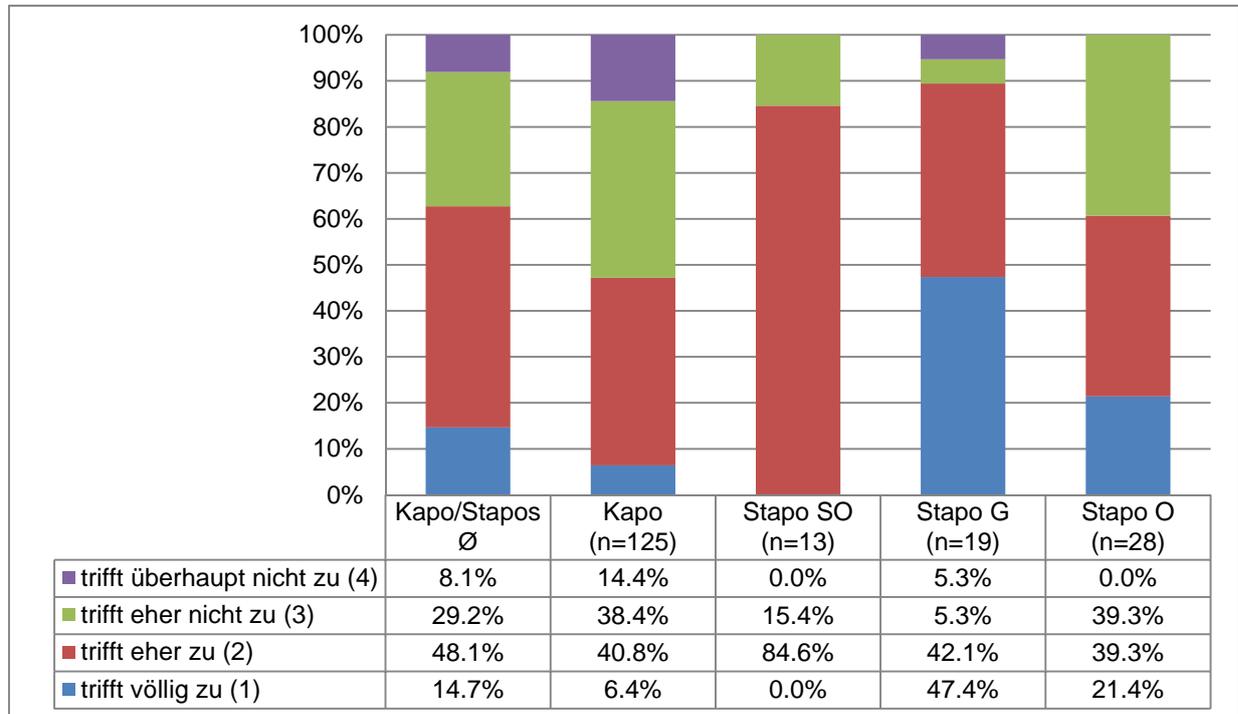


3.4.3 Effiziente Koordination zwischen Stapos und Kapo

Die Einschätzung der effizienten Koordination wird über alle Polizeikorps zu 62.7% 'positiv' (14.7%) bzw. 'eher positiv' (48.1%) eingestuft.

Zwischen den Polizeikorps gibt es deutliche Unterschiede in der Bewertung. Die 'positiven' und 'eher positiven' Einschätzungen betragen bei der Kapo: 47.2%, MW 2.61; Stapo SO: 84.6%, MW 2.15; Stapo G: 89.5%, MW 1.68 und Stapo O: 60.7%, MW 2.18.

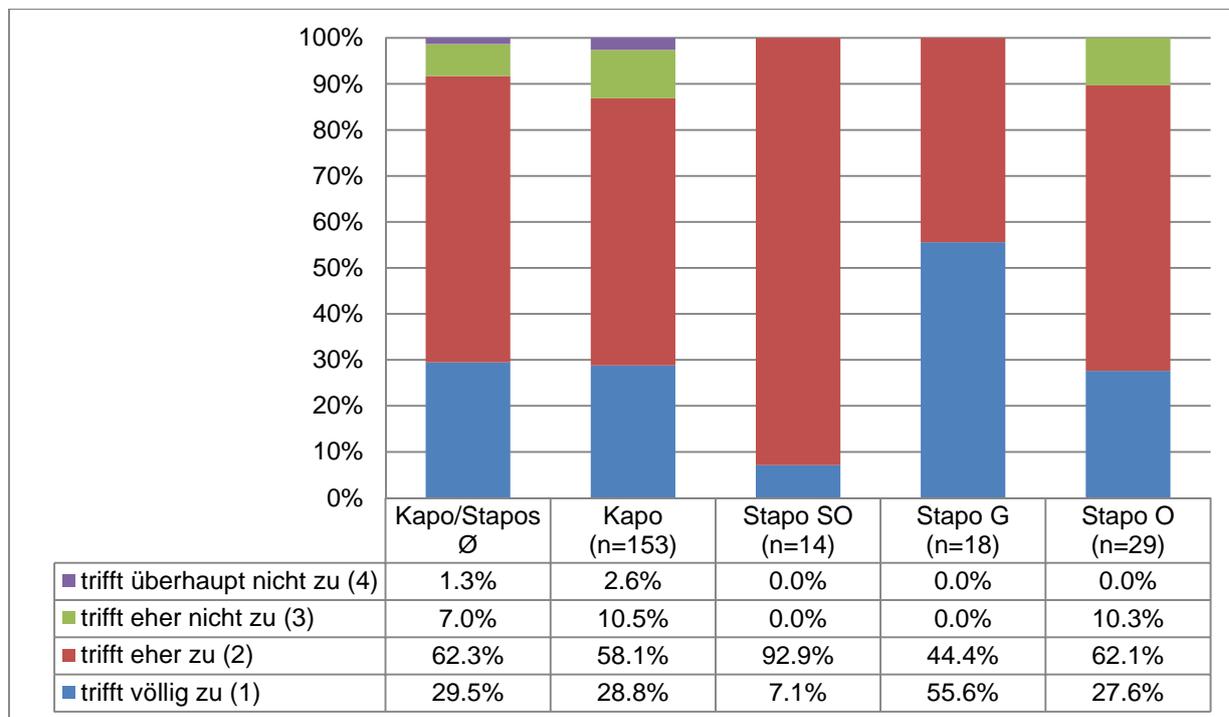
Abbildung 24: Effiziente Koordination



3.4.4 Respektvolle Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei

Die Einschätzung der respektvollen Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei wird über alle Polizeikorps zu 91.7% 'positiv' (29.5%) und 'eher positiv' (62.3%) eingestuft. Die Einschätzungen zwischen den Polizeikorps sind ähnlich. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Bewertungen betragen bei der Kapo: 86.9%, MW 1.87; Stapo SO: 100%, MW 1.93; Stapo G: 100%, MW 1.44 und Stapo O: 89.7%, MW 1.83.

Abbildung 25: Respektvolle Umgangskultur

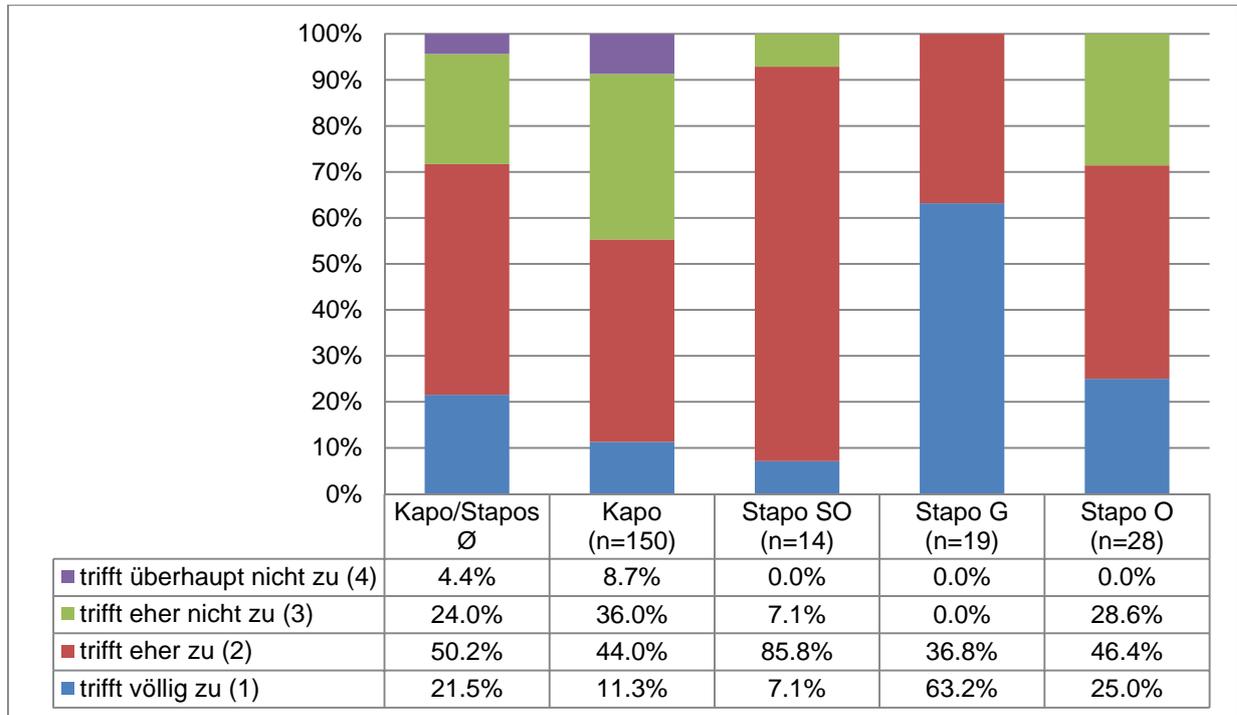


3.4.5 Motivierende Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei

Die Einschätzung der motivierenden Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei wird über alle Polizeikorps zu 71.7% 'positiv' (21.5%) und 'eher positiv' (50.2%) eingestuft.

Die Einschätzungen zwischen den Polizeikorps sind unterschiedlich. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Bewertungen betragen bei der Kapo: 55.3%, MW 2.42; Stapo SO: 92.9%, MW 2.0; Stapo G: 100%, MW 1.37 und Stapo O: 71.4%, MW 2.04.

Abbildung 26: Motivierende Umgangskultur

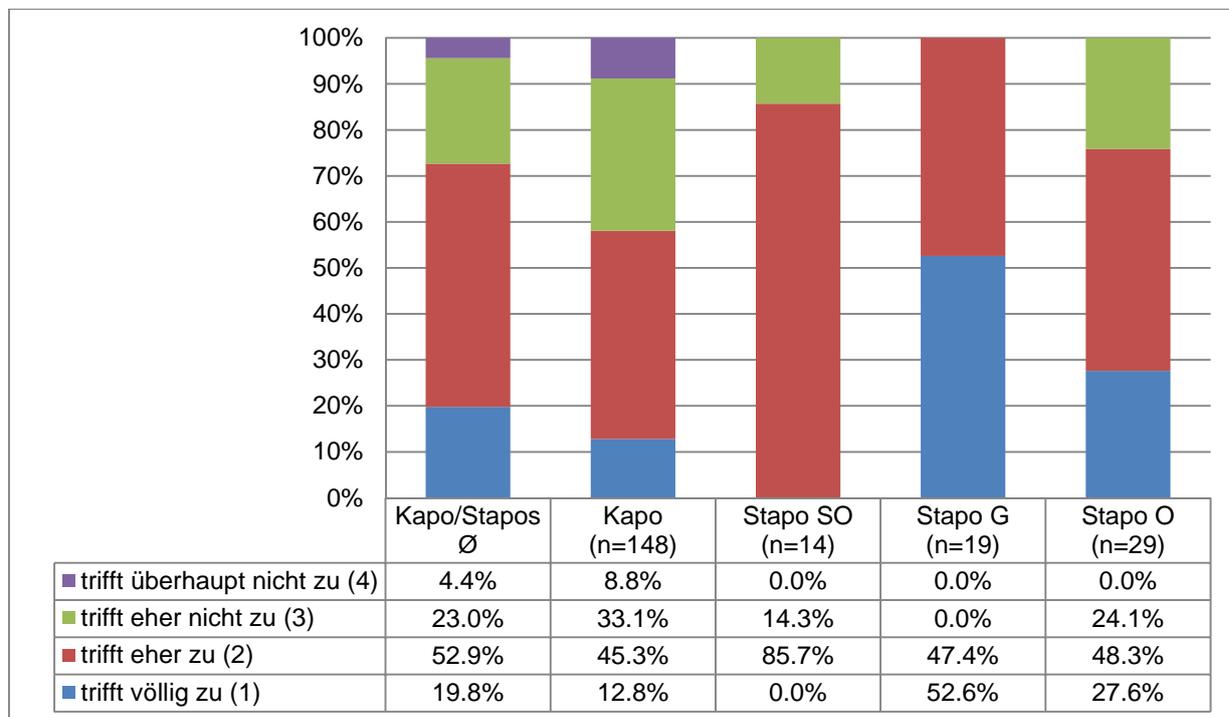


3.4.6 Konstruktive Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei

Die Einschätzung der motivierenden Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei wird über alle Polizeikorps zu 72.7% 'positiv' (19.8%) und 'eher positiv' (52.9%) eingestuft.

Die Einschätzungen zwischen den Polizeikorps sind unterschiedlich. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Bewertungen betragen bei der Kapo: 58.1%, MW 2.38; Stapo SO: 85.7%, MW 2.14; Stapo G: 100%, MW 1.47 und Stapo O: 75.9%, MW 1.97.

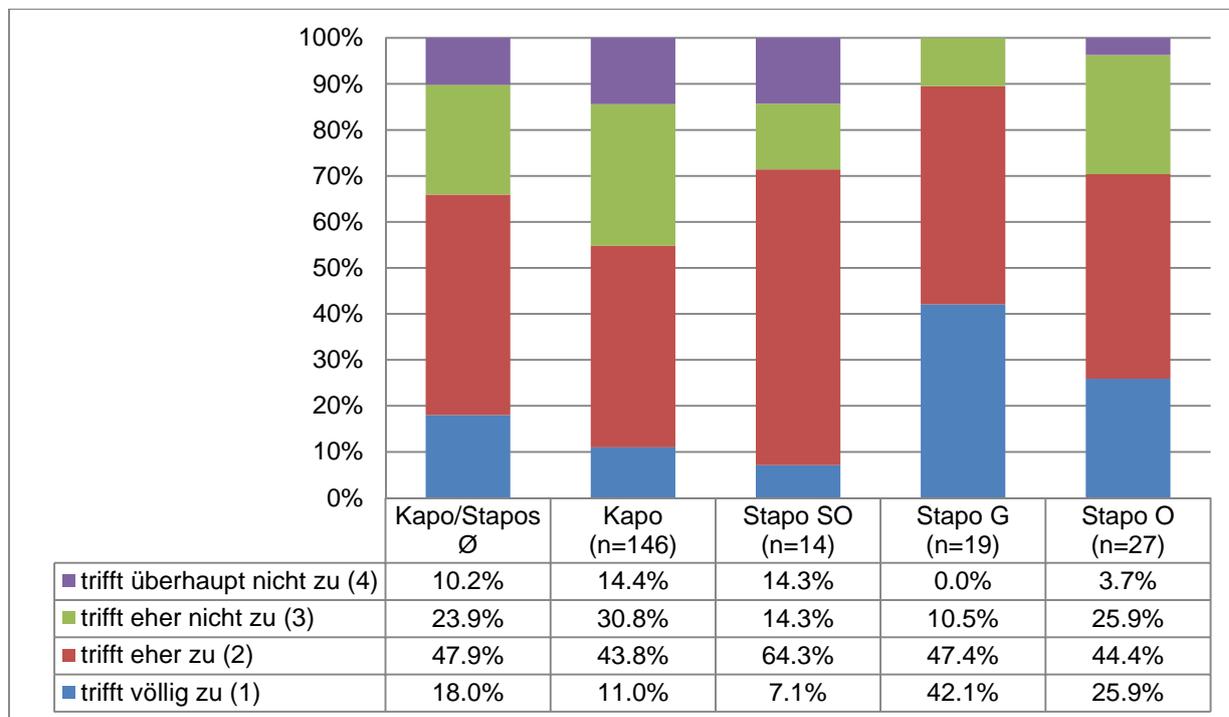
Abbildung 27: Konstruktive Umgangskultur



3.4.7 Lösungsorientierte Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei

Die Einschätzung der motivierenden Umgangskultur zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei wird über alle Polizeikorps zu 75.9% 'positiv' (18.0%) und 'eher positiv' (47.9%) eingestuft. Die Einschätzungen zwischen den Polizeikorps sind unterschiedlich. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Bewertungen betragen bei der Kapo: 54.8%, MW 2.49; Stapo SO: 71.4%, MW 2.36; Stapo G: 89.5%, MW 1.68 und Stapo O: 70.3%, MW 2.07.

Abbildung 28: Lösungsorientierte Umgangskultur

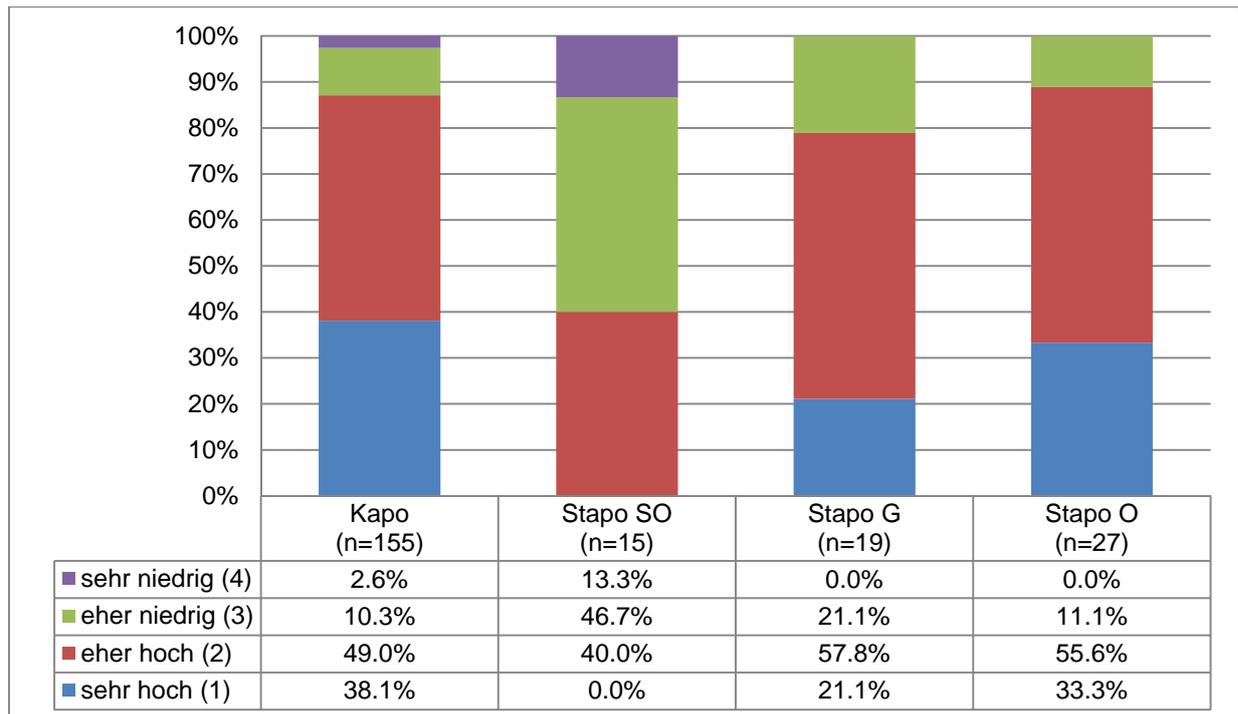


3.4.8 Gemeinschaftsgeist

Innerhalb des eigenen Korps

Der Gemeinschaftsgeist innerhalb des eigenen Polizeikorps wird mit Ausnahme der Stadtpolizei Solothurn mehrheitlich als 'sehr hoch' bzw. 'eher hoch' eingeschätzt. Die 'sehr hoch' und 'eher hoch'-Bewertungen betragen: Kapo: 87.1%, MW 1.77; Stapo G: 78.9%, MW 2.0 und Stapo O: 88.9%, MW 1.78. Bei der Stapo SO gibt es lediglich 'eher hoch'-Einschätzungen (40%). Dies widerspiegelt sich auch im MW, der mit 2.73 auf eine eher negative Beurteilung hinweist.

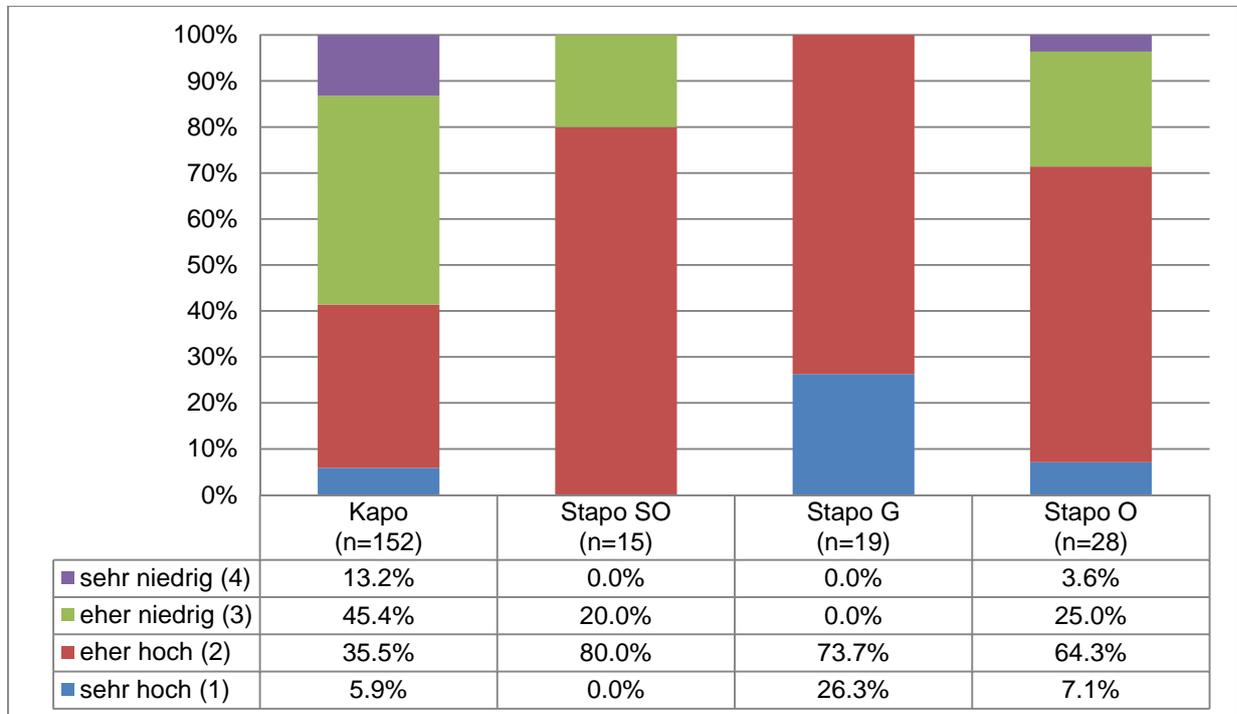
Abbildung 29: Gemeinschaftsgeist innerhalb der eigenen Korps



Zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei

Der Gemeinschaftsgeist zwischen Stadtpolizei und Kantonspolizei wird je nach Korps unterschiedlich eingeschätzt. Die 'sehr hoch' und 'eher hoch'-Bewertungen betragen bei der Kapo: 41.4%, MW 2.66; Stapo SO: 80%, MW 2.2; Stapo G: 100%, MW 1.74 und Stapo O: 71.4%, MW 2.25.

Abbildung 30: Gemeinschaftsgeist zwischen den Korps



Die Kapo und die Stapo O bewerten den Gemeinschaftsgeist innerhalb des Korps besser als zwischen Kapo und Stapo. Bei den Stapos SO und G ist es umgekehrt. Der Gemeinschaftsgeist innerhalb der Korps wird schlechter bewertet als zwischen den Korps.

3.4.9 Gemeinschaftsgeist fördern

Bei allen vier Polizeikorps kommt deutlich zum Ausdruck, dass sowohl innerhalb der einzelnen Korps als auch zwischen Stapos und Kapo der Gemeinschaftsgeist gefördert werden sollte. Mindestens 85.7% erachten eine Förderung als 'sehr wichtig' bzw. 'eher wichtig'. Die Förderung des Gemeinschaftsgeistes innerhalb der eigenen Korps wird dabei leicht wichtiger eingeschätzt.

Abbildung 31: Gemeinschaftsgeist fördern innerhalb der Korps

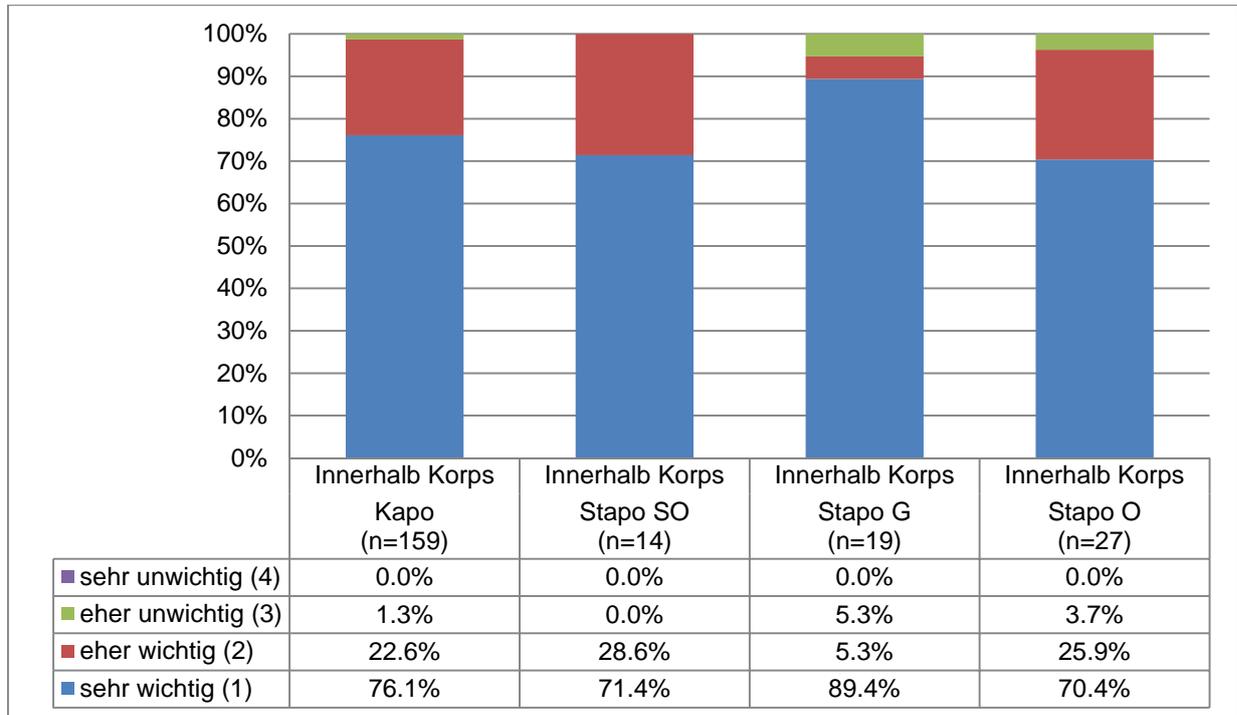
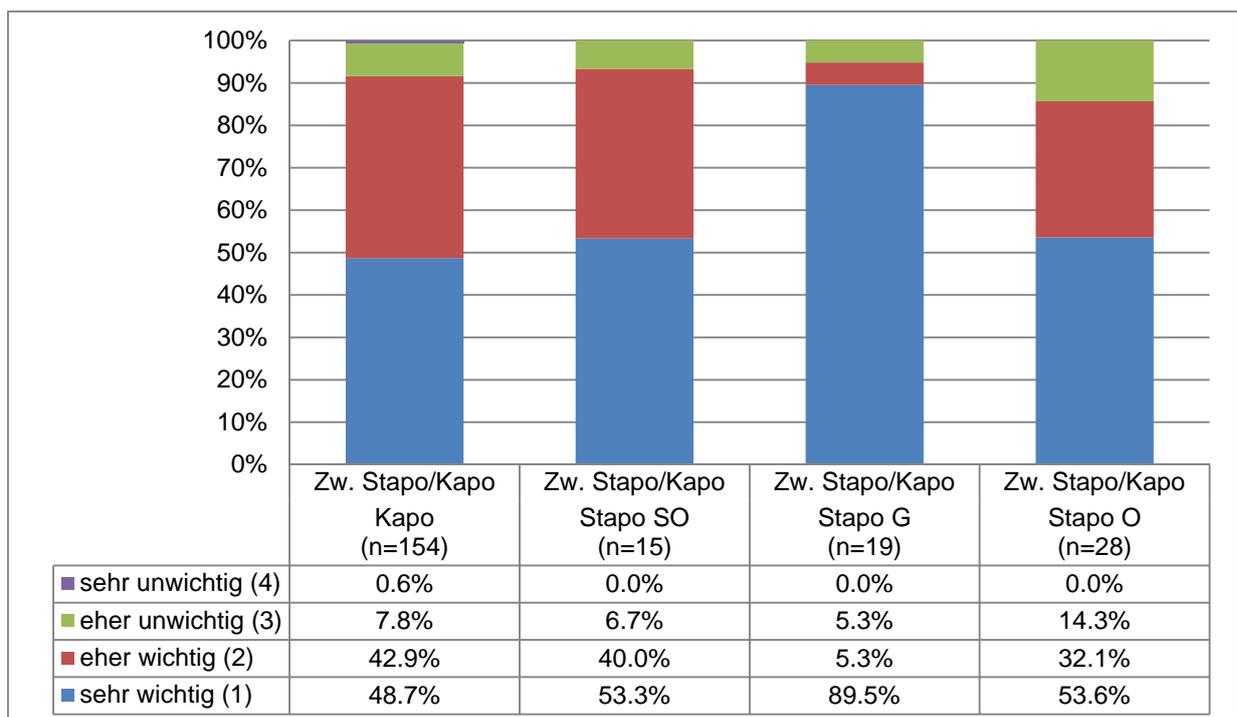


Abbildung 32: Gemeinschaftsgeist fördern zwischen den Korps



Hauptergebnisse Interviews

- *Die Koordination auf den gemeinsamen Schichten funktioniert problemlos.*
- *Die Umgangskultur in der Mannschaft ist gut.*
- *Die Stapos schätzen den Gemeinschaftsgeist zwischen Kapo und Stapos höher ein als die Kapo.*

Präzisierungen/Erklärungen

Koordination und Umgangskultur

Das Thema der Koordination wurde in den persönlichen Interviews nicht derart differenziert erhoben wie im Fragebogen (partnerschaftlich, reibungslos, effizient), sondern eher offen. Dabei wurden vor allem die gemeinsamen Schichten thematisiert. Dort funktioniere die Koordination in der Regel gut bis sehr gut: Die beiden Polizisten würden sich jeweils absprechen, wer welchen Fall aufnimmt oder sie würden sich einfach abwechseln.

Auch die Umgangskultur wurde in den Interviews nicht standardisiert, sondern offen besprochen. Was dabei immer wieder betont wurde, ist, dass es die Mannschaft untereinander, z.B. auf den gemeinsamen Schichten, gut habe - dass der Umgang im oberen Kader aber schwierig sei. Ein Befragter beschrieb es folgendermassen: *"Auf unserer Stufe ist es ein Geben und Nehmen. Es ist gut. Aber 'oben' ist es problematisch. Da gehen meiner Ansicht nach Machtkämpfe ab."* Generell wird die Umgangskultur als *"gleichberechtigt"*, *"partnerschaftlich"*, *"kollegial"*, *"konstruktiv"* und *"locker"* bezeichnet, zudem könne man sich aufeinander verlassen und würde manchmal auch zusammen einen Witz machen.

Gemeinschaftsgeist

Auch in den Interviews wurde der Gemeinschaftsgeist zwischen Kapo und Stapos¹¹ von den Stapos höher eingeschätzt als von der Kapo. So empfindet beispielsweise ein Kapo-Mitarbeiter die Stapos als *"zu weit weg"*, auch gäbe es *"unterschiedliche Kulturen"*. Ein anderer erachtet den Kontakt als *"distanziert"*. Wiederum wurde von mehreren Interviewten darauf aufmerksam gemacht, dass der Gemeinschaftsgeist vor allem in der Führungsebene schwach sei. Auffallend ist zudem, dass bei der Frage nach dem Gemeinschaftsgeist die von der Kapo organisierten Grillabende oder Ski-Ausflüge als Beispiele aufgeführt wurden - jedoch aus einer unterschiedlichen Perspektive: Bei der Stapo Grenchen wurde beispielsweise gesagt, dass man es schätzen würde, dass man zu diesen Anlässen auch eingeladen werde. Bei der Kapo ist hingegen zu vernehmen, dass man über das geringe Interesse der Stapos enttäuscht sei; auch komme kein Dankeschön. Zudem sei es eine einseitige Sache, denn die Stapos würden nichts Ähnliches organisieren.

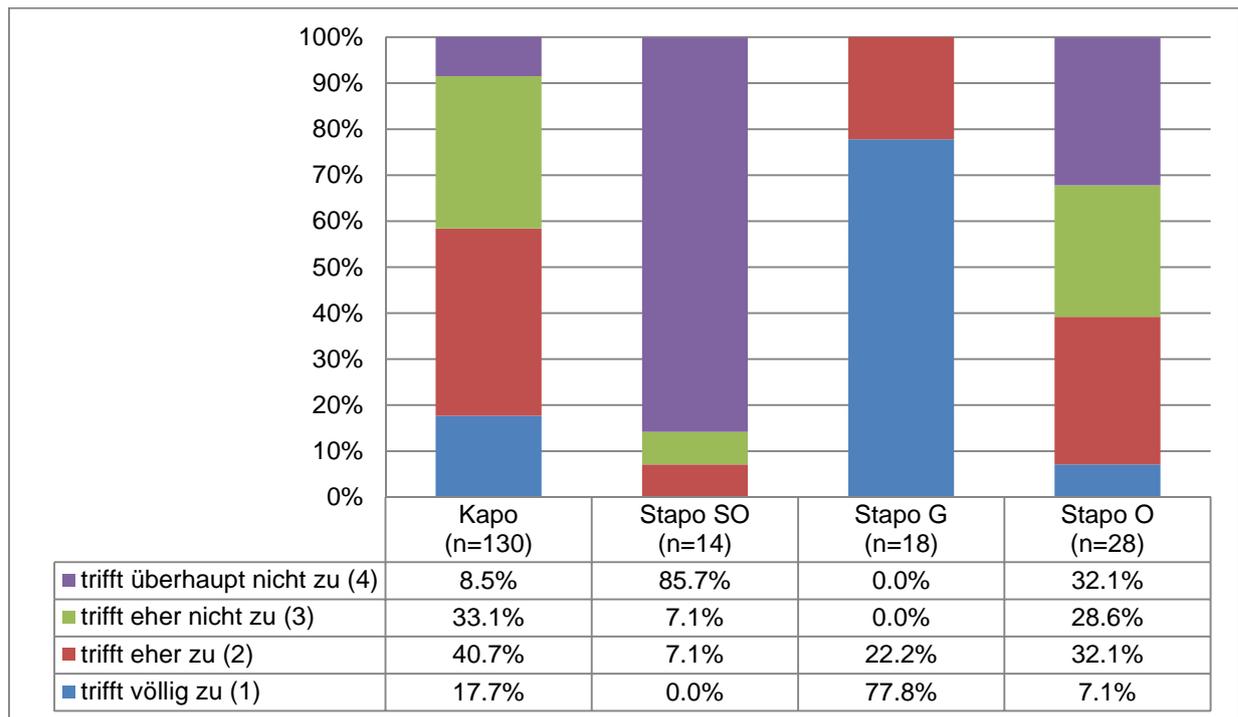
¹¹ Der Gemeinschaftsgeist innerhalb des Korps wurde nicht thematisiert.

3.5 Themenblock Personal, Know-how

3.5.1 Personalbestand

Die Einschätzung, ob die für die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells benötigten Personalressourcen im jeweiligen Korps vorhanden sind, wird sehr unterschiedlich bewertet. Die 'positiven' oder 'eher positiven' Einschätzungen betragen bei der Kapo: 58.4%, MW 2.32; Stapo SO: 7.1%, MW 3.79; Stapo G: 100%, MW 1.22 und Stapo O: 39.2%, MW 2.86. Einzig bei der Stapo Grenchen kann angenommen werden, dass von einem ausreichenden Personalbestand ausgegangen werden kann.

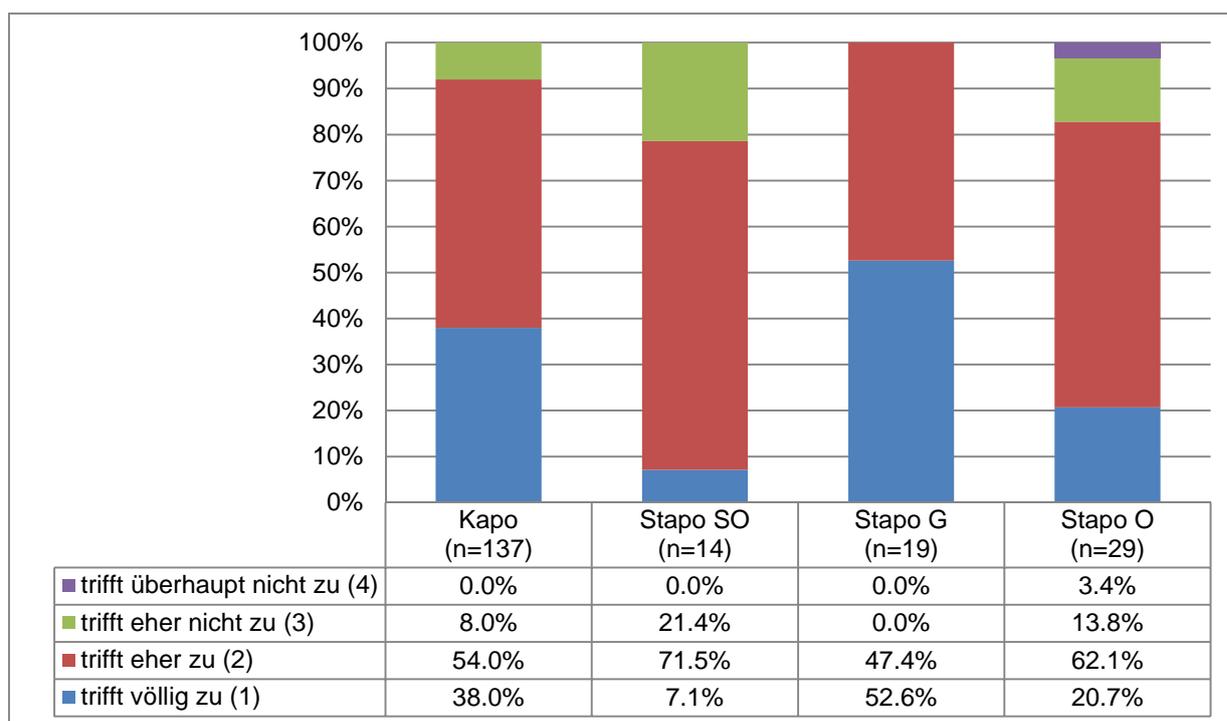
Abbildung 33: Benötigte Personalressourcen sind vorhanden



3.5.2 Know-how

Die Einschätzung, ob im jeweiligen Korps das für die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells benötigte Wissen vorhanden ist, wird positiv eingeschätzt. Die 'völlig zutreffend' oder 'eher zutreffend'-Einschätzungen betragen insgesamt bei der Kapo: 92.0%, MW 1.70; Stapo SO: 78.6%, MW 2.14; Stapo G: 100%, MW 1.47 und Stapo O: 82.8%, MW 2.00. Die Einschätzungen unterscheiden sich jedoch in den Antwortkategorien, wie untenstehender Abbildung entnommen werden kann.

Abbildung 34: Know-how ist vorhanden



Hauptergebnisse Interviews

- Die Stapo Solothurn ist personell stark unterbesetzt, in Grenchen ist die Situation stabil, in Olten gab es in jüngster Vergangenheit relativ viele personelle Wechsel.
- Das Wissen für die Bearbeitung von komplexen Fällen ist bei den Stapos noch nicht vollständig vorhanden.

Präzisierungen/Erklärungen

Personal

Als Vorbemerkung wurde in mehreren Interviews (sowohl bei den Stapos wie auch bei der Kapo) darauf hingewiesen, dass der Stellenmarkt in der gesamten Schweiz ziemlich ausgetrocknet sei, und dass man grundsätzlich immer mehr Mitarbeitende gebrauchen könne. Im Wesentlichen widerspiegeln sich die Ergebnisse aus der Umfrage in den Interviews. So wurde beispielsweise in jedem Gespräch mit den Stadtpolizisten Solothurn deutlich gesagt, dass man unterbesetzt sei, da es mehrere personelle Abgänge gab. Auch in Olten wurde auf die relativ hohe Fluktuation hingewiesen. Dagegen scheint die Situation in Grenchen stabil zu sein; bzw. es wurden rechtzeitig Massnahmen ergriffen, um genügend Personal für die Umsetzung des Modells zur Verfügung zu stellen (z.B. Schliessung des 24-Stunden-Nacht-Innendienstes).

Zusatz Stakeholder

Die Frage, wie das Know-how in den einzelnen Korps eingeschätzt wird, war nicht Teil der Interviews. Dennoch brachten sowohl die Staatsanwaltschaft, wie auch die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise zum Ausdruck, dass das notwendige Wissen für komplexere Fälle noch nicht bei allen Stadtpolizeien vollumfänglich vorhanden sei. Deswegen würde die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise den Stapos jeweils aktiv erklären, was sie in einem Fall jeweils als nächstes erledigen sollten¹². Gleichzeitig stelle man aber auch fest, dass die Stapos sehr wissbegierig und interessiert seien. Die zentrale Frage für die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise bleibt aber jene nach der Ausbildung: *"Wer ist in der Pflicht, die Stadtpolizeien auszubilden? Ist es die Kapo oder sind es wir? Es ist unklar."*

Wiederum betonen beide Stakeholder, dass sie sich bewusst seien, dass die Stapos viele Aufgaben früher gar nicht machen konnten und dass solch ein Prozess Zeit brauche.

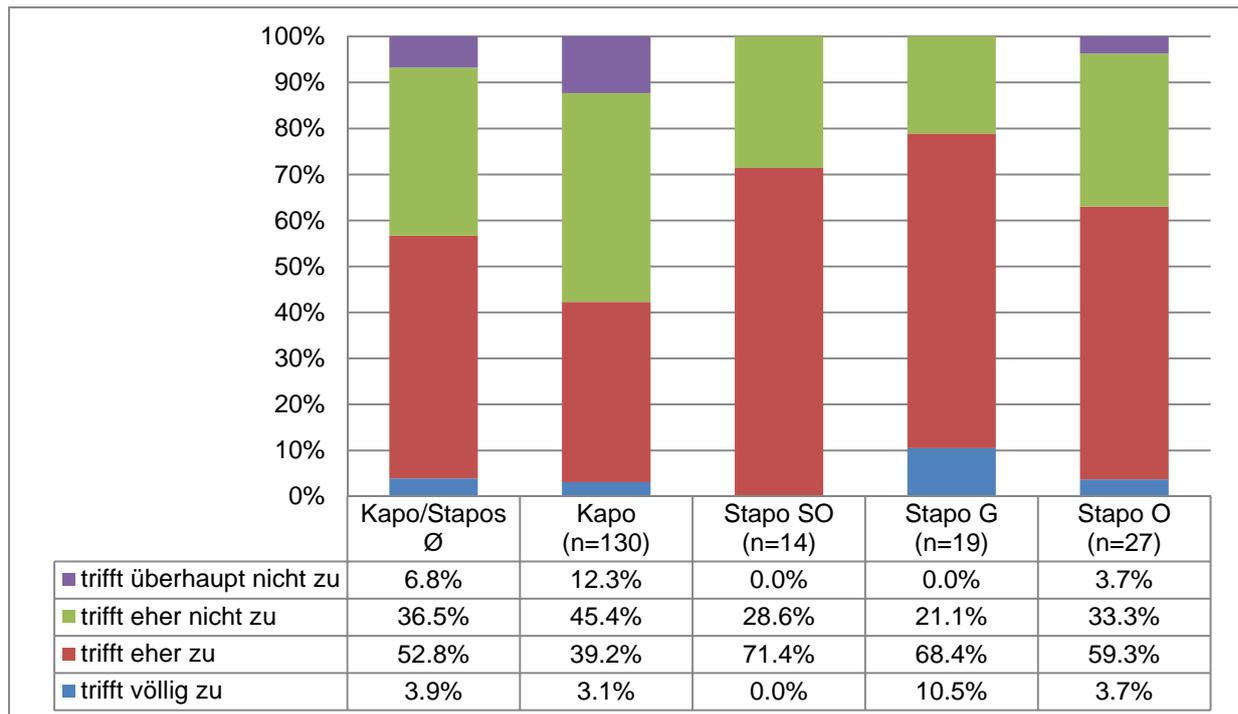
¹² Als Beispiel wird ein Ladendiebstahl in einer Stadt genannt: Eine Person ohne Aufenthaltsbewilligung hat gestohlen, die Stapo rückt aus. "Danach kommen die Rückfragen an uns: Wie geht es weiter? Was müssen wir noch tun? Müssen wir diese Person wegen illegalem Aufenthalt anzeigen? Müssen wir das Geld, das die Person auf sich trägt, abnehmen?"

3.6 Themenblock Optimierung

3.6.1 Die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells wird laufend verbessert.

Die Einschätzung, ob die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells laufend verbessert wird, wird über alle Korps zu durchschnittlich 56.7% 'völlig zutreffend' (3.9%) oder 'eher zutreffend' (52.8%) bewertet. Es fällt der geringe Anteil völliger Zustimmung bei allen Korps auf. Der Anteil zustimmender Antworten ist bei den Stapos (durchschnittlich 71.1%) jedoch deutlich höher als bei der Kapo (42.3%).

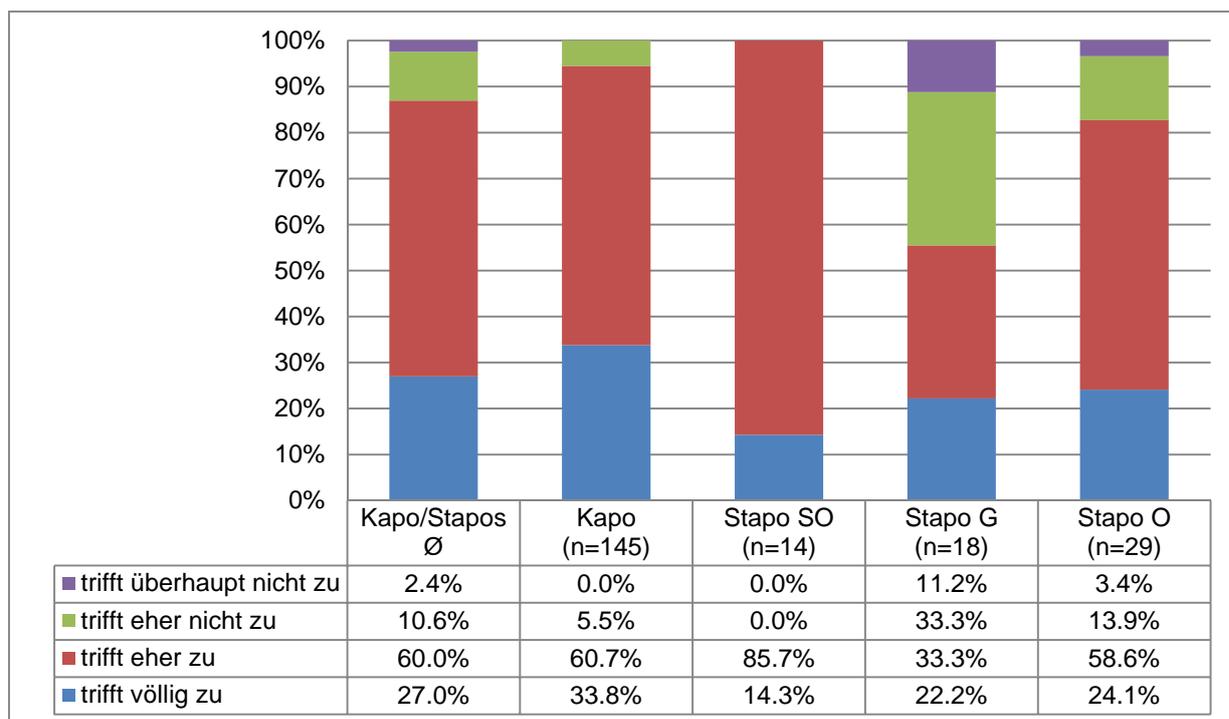
Abbildung 35: Laufende Verbesserung der Umsetzung des Zusammenarbeitsmodells



3.6.2 Es besteht noch Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells.

Die Einschätzung, ob noch Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells besteht, wird über alle Korps zu durchschnittlich 87% 'völlig zutreffend' (27%) oder 'eher zutreffend' (60%) bewertet. Der Anteil 'eher zutreffend' ist mit knapp 60% hoch. Einzig die Stapo Grenchen schätzt den Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung mit einem Anteil zustimmender Antworten von 55.5% geringer ein als die anderen Korps.

Abbildung 36: Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des neuen Modells.

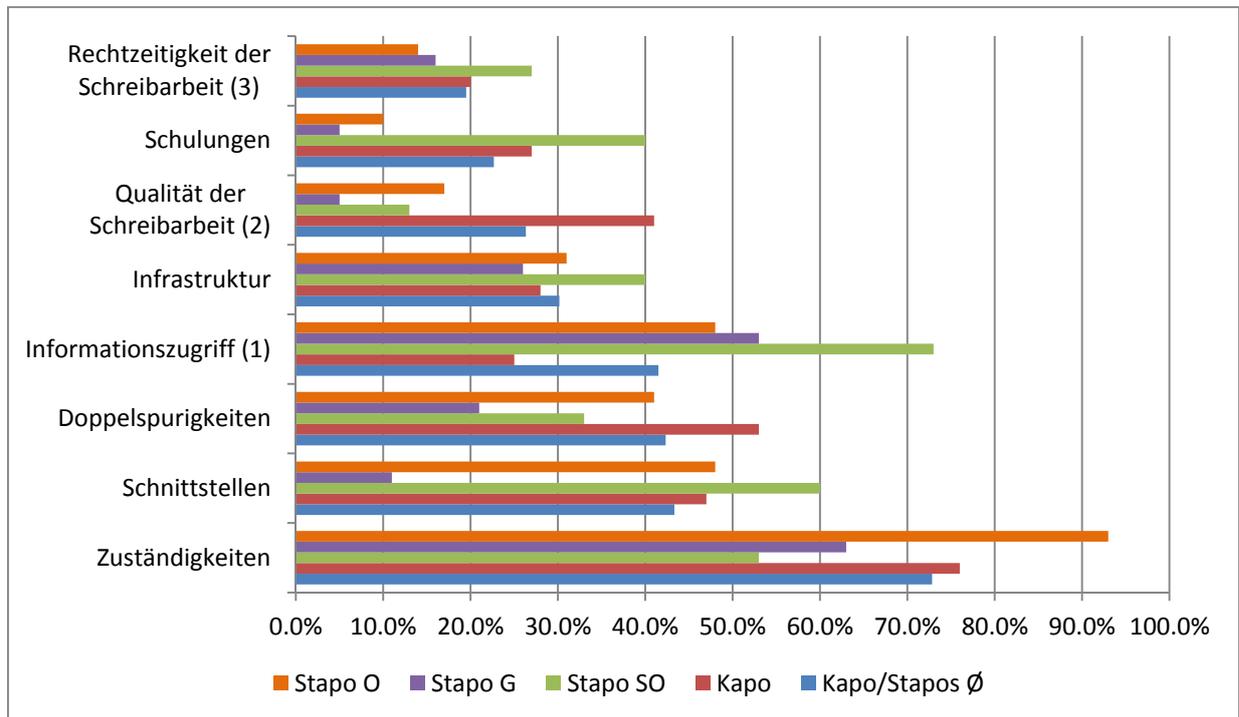


3.6.3 Wo sehen Sie allfälliges Optimierungspotenzial im neuen Zusammenarbeitsmodell?

Die Befragten hatten einerseits die Möglichkeit, aus vorgegebenen Antwortkategorien auszuwählen, dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Andererseits standen offene Positionen zur Verfügung, die mit individuellen Bemerkungen ergänzt werden konnten.

Die Auswertung der vorgegebenen Antwortkategorien zeigte im Mittel über alle Polizeikorps bei den Themenbereichen 'Zuständigkeiten' (73%), 'Schnittstellen' (43%), 'Doppelspurigkeiten' (42%) und 'Informationszugriff' (42%) die häufigsten Nennungen. Zu beachten ist, dass die Einschätzungen pro Korps teilweise sehr unterschiedlich ausfallen wie untenstehendes Balkendiagramm deutlich zeigt.

Abbildung 37: Optimierungspotenzial



(1) z.B. Intranet, Rapporte, Journaleinträge, Anzeigen

(2) z.B. Rapporte, Journaleinträge, Anzeigen

(3) z.B. Rapporte, Journaleinträge, Anzeigen

Die individuellen Bemerkungen waren sehr unterschiedlich und konnten deshalb nicht in aussagekräftige Kategorien eingeteilt werden. Die Einzelnennungen sind im Anhang ersichtlich.

Hauptergebnisse Interviews

- *Bei der Rechtzeitigkeit und Qualität der Schreiarbeit der Stapos gibt es Optimierungspotenzial.*
- *Die Alarmzentrale soll vermehrt die LS-Patrouillen der Stapos berücksichtigen.*
- *Der Zugriff auf notwendige Informationen, Formulare etc. soll für Kapo und Stapos identisch sein.*

Optimierungspotenzial

Alle acht in der Umfrage gemachten Verbesserungsvorschläge (Zuständigkeiten, Schnittstellen, Doppelspurigkeiten, Informationszugriff usw., vgl. Abbildung 37, S. 41) wurden auch in den Interviews angesprochen, jedoch nicht in dieser Deutlichkeit. D.h. es gibt bei keiner Kategorie eine ganz klare Dominanz, wie es bei der Umfrage beim Thema 'Zuständigkeiten' der Fall ist. Die Rechtzeitigkeit der Schreiarbeit wurde vereinzelt von der Kapo sowie von der Staatsanwaltschaft (vgl. unten) angesprochen: Die Kapo wies darauf hin, dass mit der Arbeit vor Ort der Fall nicht erledigt sei, sondern dass dieser in der Regel einiges an Aufwand mit sich bringe (Einvernahmen, Befragungen, Schreiarbeiten usw.). Somit sollte der entsprechende Mitarbeiter in der Folge im Schichtbetrieb entlastet werden, so dass die Abarbeitung des Falles zügig erfolgen könne - was aber nicht immer gemacht werde.

In den Gesprächen in Grenchen und Olten wurde auf ein Optimierungspotenzial bei der Alarmzentrale hingewiesen. Es komme immer wieder vor, dass die Alarmzentrale, z.B. über den Mittag oder abends, die LS-Patrouille einer Stadtpolizei nicht kontaktiere, sondern Kapo-Mitarbeitende aussende, obwohl die LS-Patrouille der Stapo viel näher am Ort des Geschehens sei.

Bezüglich der Infrastruktur wurde von manchen Stadtpolizisten gesagt, dass auf dem Intranet, welches für die Städte eingerichtet wurde, nicht alle Formulare vorhanden seien, die sie für ihre Arbeit benötigen würden. Auch könne man keine 'Flash-Beiträge' lesen. Dies hatte beispielsweise zur Folge, dass die Kapo-Mitarbeitenden über das neue Kinder- und Erwachsenenschutzrecht informiert worden seien, die Stapos hätten aber keine Einsicht gehabt. In Olten wurde zweimal gesagt, dass man nach wie vor kein Gerät habe, um Fingerabdrücke abzunehmen.

Zusatz Stakeholder

Auch die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise erwähnte die unterschiedlichen Zugriffsberechtigungen. Konkret sei ihr aufgefallen, dass die Stadtpolizisten keinen Zugriff auf ein Muster einer Standard-Befragung hätten, weil es im Kapo-Intranet abgelegt sei. Zudem erwähnte auch sie das Informationsblatt 'Flash', für das sie ab und zu kleinere Artikel verfassen könnte (z.B. über gesetzliche Neuerungen). Deswegen wäre es wünschenswert, dass auch die Stapos Zugriff darauf hätten.

Das von der Staatsanwaltschaft erwähnte Optimierungspotential ist auch in den Antwortkategorien der Umfrage zu finden: die Qualität der Schreiarbeit. Zudem betonte sie - wie die Kapo (vgl. oben) -, dass die Stapos intern die Strukturen schaffen müssten, um komplexere Fälle bearbeiten zu können. Gemäss der Staatsanwaltschaft sei der für einen Fall zuständige Stadtpolizist manchmal mehrere Tage abwesend; zudem würde kein Stellvertreter den Fall übernehmen, was das Arbeiten *"extrem schwierig"* mache. Gerade bei grösseren Fällen sei es wichtig, dass kontinuierlich daran gearbeitet werde. Dieses *"Gespür"* würde man manchmal vermissen. Zusammenfassend hielt die Staatsanwaltschaft fest: *"Die Stapos müssen qualitativ und organisatorisch den Level hinaufschrauben."*

3.7 Themenblock Umstrukturierungsprozess

3.7.1 Wie verlief Ihrer Meinung nach der Umsetzungsprozess bzw. die Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells mit Start im Jahr 2010?

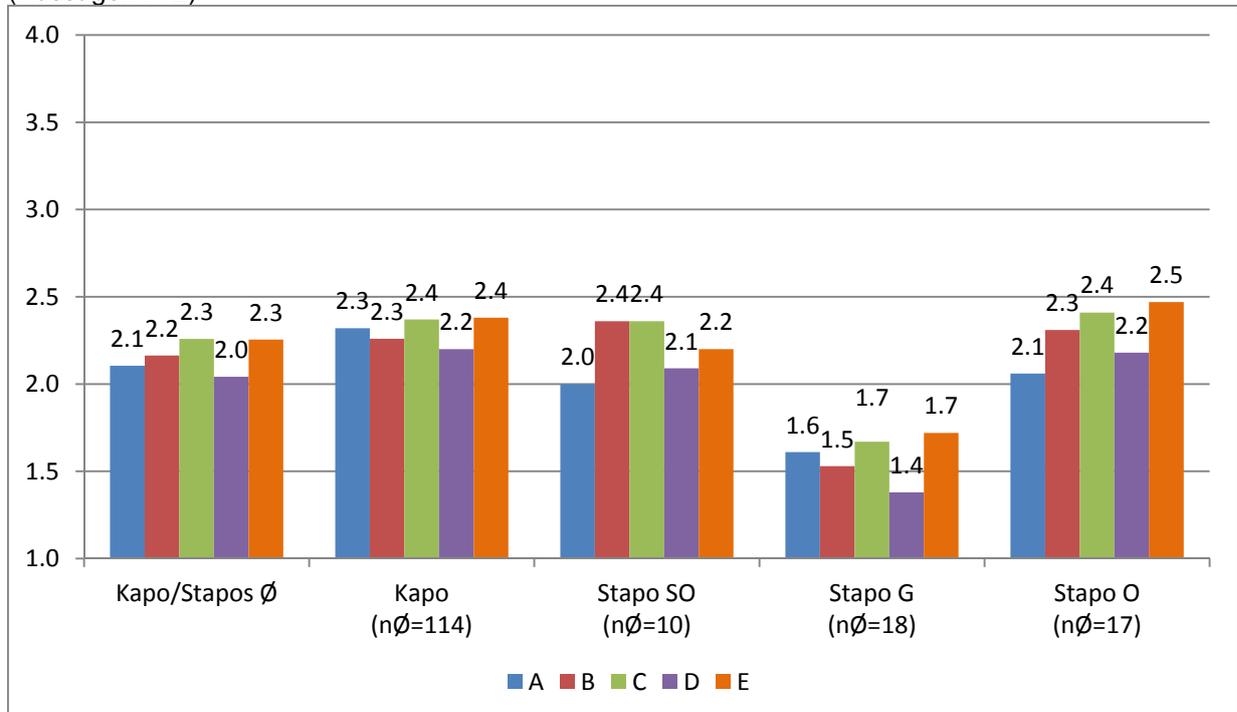
Die Einschätzung zum Verlauf des Umsetzungsprozesses bzw. zur Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells mit Start im Jahr 2010 wurde anhand der nachfolgenden Aussagen überprüft.

- A "Ziel und Zweck des neuen Zusammenarbeitsmodells waren von Anfang an bekannt."
- B "Die Vorgesetzten standen einheitlich hinter der Veränderung."
- C "Die Zuständigkeiten waren klar definiert."
- D "Die Ansprechpersonen für Unterstützung waren mir bekannt."
- E "Das Vorgehen war gut strukturiert."
- F "Die Fristen wurden eingehalten."
- G "Die Information durch die Vorgesetzten war transparent."
- H "Die für die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells notwendigen Informationen wurden bereitgestellt"
- I "Die Informationen standen rechtzeitig zur Verfügung."
- J "Insgesamt verlief die Umsetzung reibungslos."

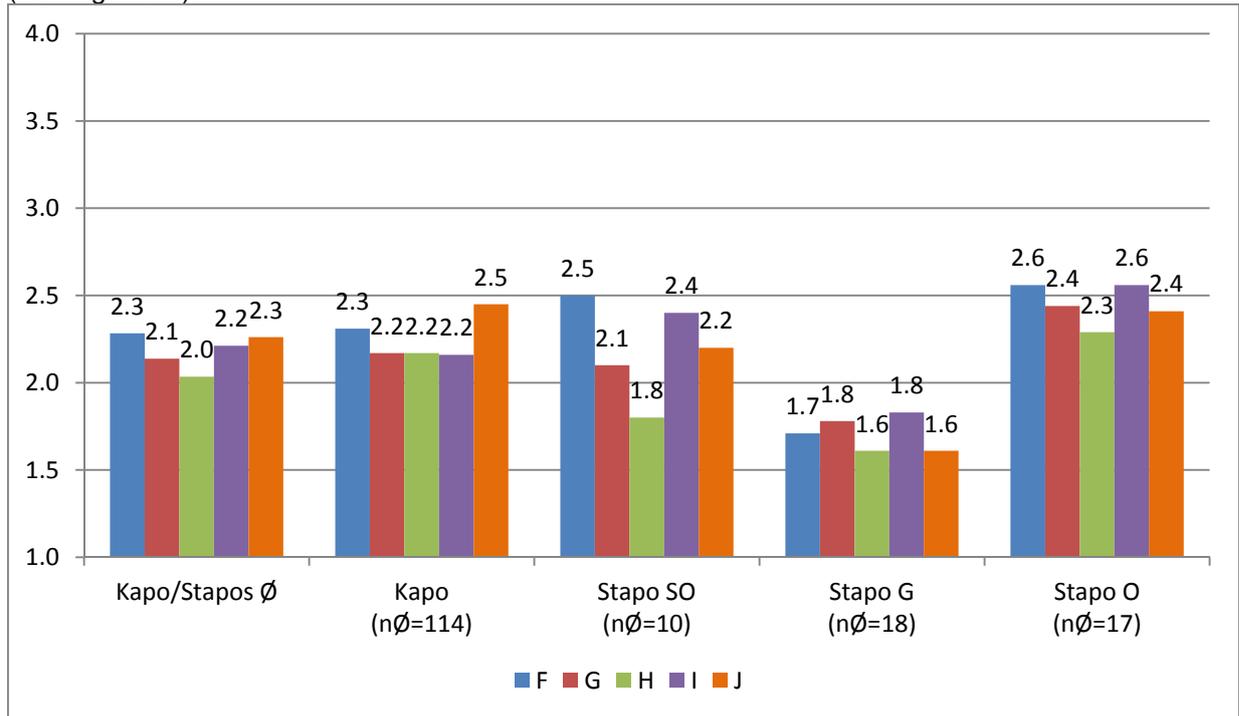
Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit anhand einer Zustimmungsskala die Aussagen zu bewerten ('völlig zutreffend' (1), 'eher zutreffend' (2), 'eher nicht zutreffend' (3), 'überhaupt nicht zutreffend' (4)). Die Auswertung der MW zeigt eine grundsätzlich positive Bewertung des Umsetzungsprozesses. Mit durchschnittlichen MW um 2 ist die Einschätzung jedoch als 'eher zutreffend' zu bewerten. Einzig die Stapo Grenchen zeigt mit einem MW von 1.6 eine leicht bessere Bewertung.

Abbildung 38: Einschätzung des Umsetzungsprozesses mit Start 2010

(Aussagen A-E)



(Aussagen F-J)



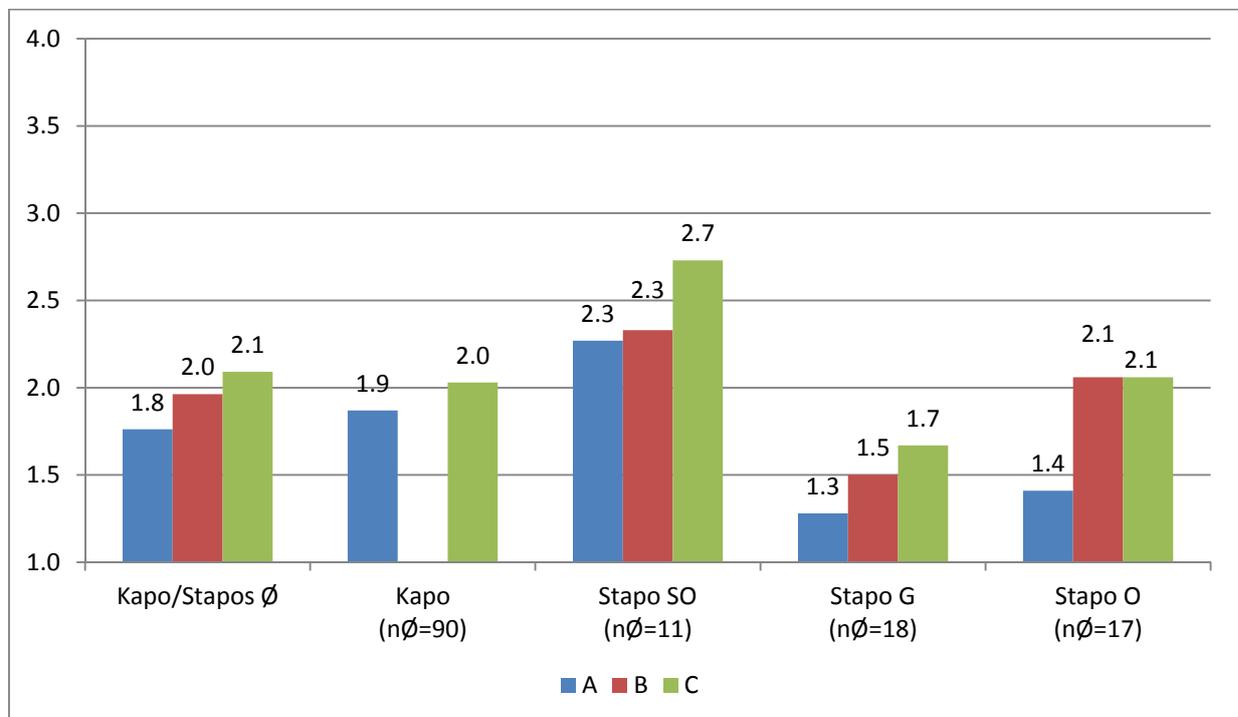
3.7.2 Die notwendige Infrastruktur zur Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells wurde rechtzeitig geschaffen.

Die Einschätzung, ob die notwendige Infrastruktur rechtzeitig geschaffen wurde, wurde anhand der nachfolgenden Aussagen überprüft.

- A "Einheitliche Rapportierung Raposo"
- B "Zugriff auf polizeiliche Informationssysteme (z.B. Journal, ABI, polizeiliche Lagedarstellung)"
- C "Zugänglichkeit IT-Systeme (z.B. standortunabhängiges Einloggen auf das Netzwerk)"

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit anhand einer Zustimmungsskala die Aussagen zu bewerten ('völlig zutreffend' (1), 'eher zutreffend' (2), 'eher nicht zutreffend' (3), 'überhaupt nicht zutreffend' (4)). Die Auswertung der MW zeigt eine grundsätzlich positive Bewertung des Umsetzungsprozesses. Mit einem durchschnittlichen MW um 2 ist die Einschätzung jedoch als 'eher zutreffend' zu bewerten. Bei der Stapo Grenchen zeigt sich eine leicht bessere Bewertung, bei der Stapo Solothurn eine leicht kritischere.

Abbildung 39: Rechtzeitige Schaffung der Infrastruktur



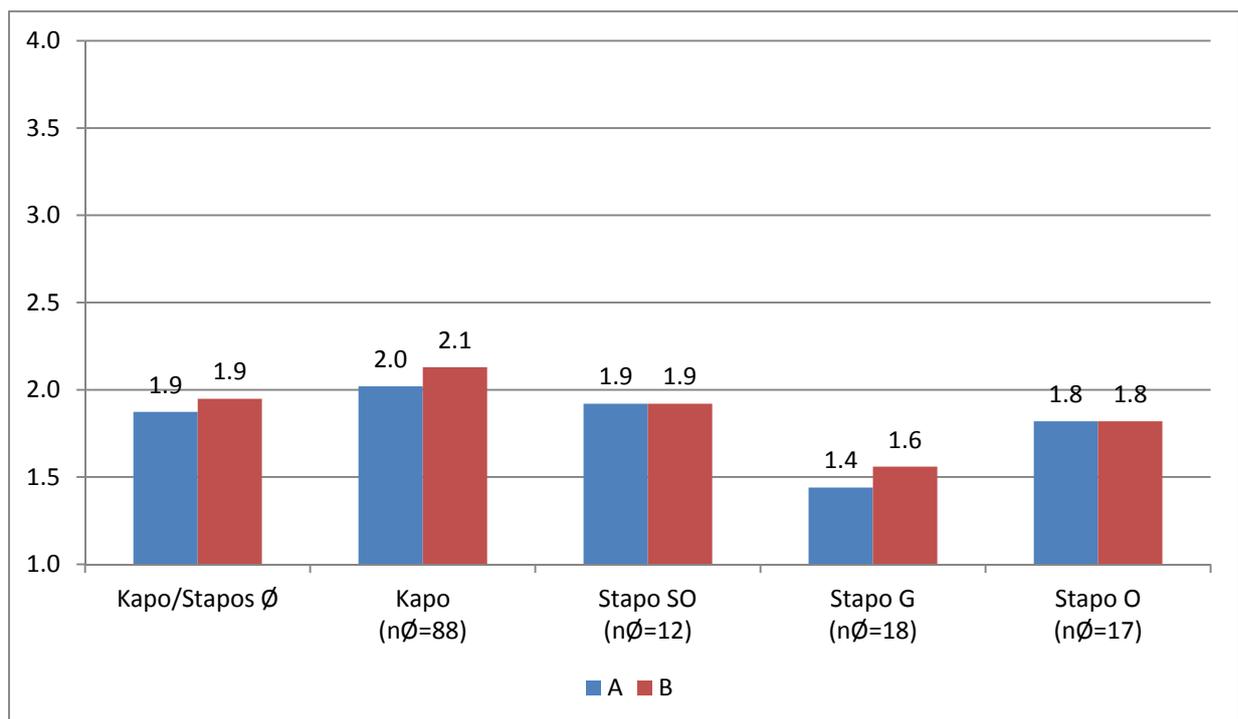
Aus technischen Gründen konnte die Einschätzung "Intranet" nicht ausgewertet werden.

3.7.3 Aussagen zu den Schulungen

Es wurden die Einschätzungen, ob die notwendigen Schulungen angeboten wurden (**A**) und ob diese hilfreich waren für die praktische Anwendung im Tagesgeschäft (**B**) ausgewertet.

Die Befragten hatten die Möglichkeit anhand einer Zustimmungsskala die Aussagen zu bewerten ('völlig zutreffend' (1), 'eher zutreffend' (2), 'eher nicht zutreffend' (3), 'überhaupt nicht zutreffend' (4)). Die Auswertung der MW zeigt eine grundsätzlich positive Bewertung der Schulungen im obigen Sinne. Mit einem durchschnittlichen MW von je 1.9 liegen die Einschätzungen zwischen 'völlig zutreffend' und 'eher zutreffend', jedoch näher bei 'eher zutreffend'. Es zeigt sich bei der Stapo Grenchen eine leicht bessere Bewertung.

Abbildung 40: Notwendige bzw. hilfreiche Schulungen



Hauptergebnisse Interviews

- Der Umstrukturierungsprozess wurde mehrheitlich als positiv wahrgenommen.
- Die Schulungen erhalten grösstenteils gute Noten.

Change-Prozess generell

Die grundsätzlich positive Bewertung des Umstrukturierungsprozesses zeigte sich auch in den Interviews - genauso die besonders positive Einschätzung in Grenchen. Es scheint, dass dort der Change-Prozess strukturiert und von Anfang an sehr strikt vorgenommen wurde. In den Gesprächen wurde mehrmals gesagt, "dass am Tag X der Schalter komplett umgedreht wurde" und man sofort mit den neuen Systemen zu arbeiten begonnen habe. Zudem habe man sich ausreichend informiert gefühlt. Auch die anderen Korps waren insgesamt zufrieden mit dem Informations-Management, auch wenn man in den Umstrukturierungsprozess an sich kaum involviert gewesen sei. Vereinzelt wurde erwähnt, dass der Einführungsprozess "chaotisch" gewesen sei und dass es "erhebliche Startschwierigkeiten" gegeben habe. Aber die Mehrheit der Befragten erklärt rückblickend, dass die Umstrukturierung "gut über die Bühne gegangen ist".

Schulungen

Mehrheitlich ist man zudem der Ansicht, dass die notwendigen Schulungen angeboten worden seien (z.B. zum Raposo und Journal) und dass diese auch rechtzeitig stattgefunden hätten. Einzelne Befragte empfanden den Schulungsprozess zeitlich jedoch als zu knapp.

Die Stapos empfanden die Schulungen als sehr nützlich, zumal Vieles für sie Neuland war. Einige Befragte der Kapo hatten keinen Bedarf an Schulungen, weil ihnen die Systeme ja schon bekannt waren.

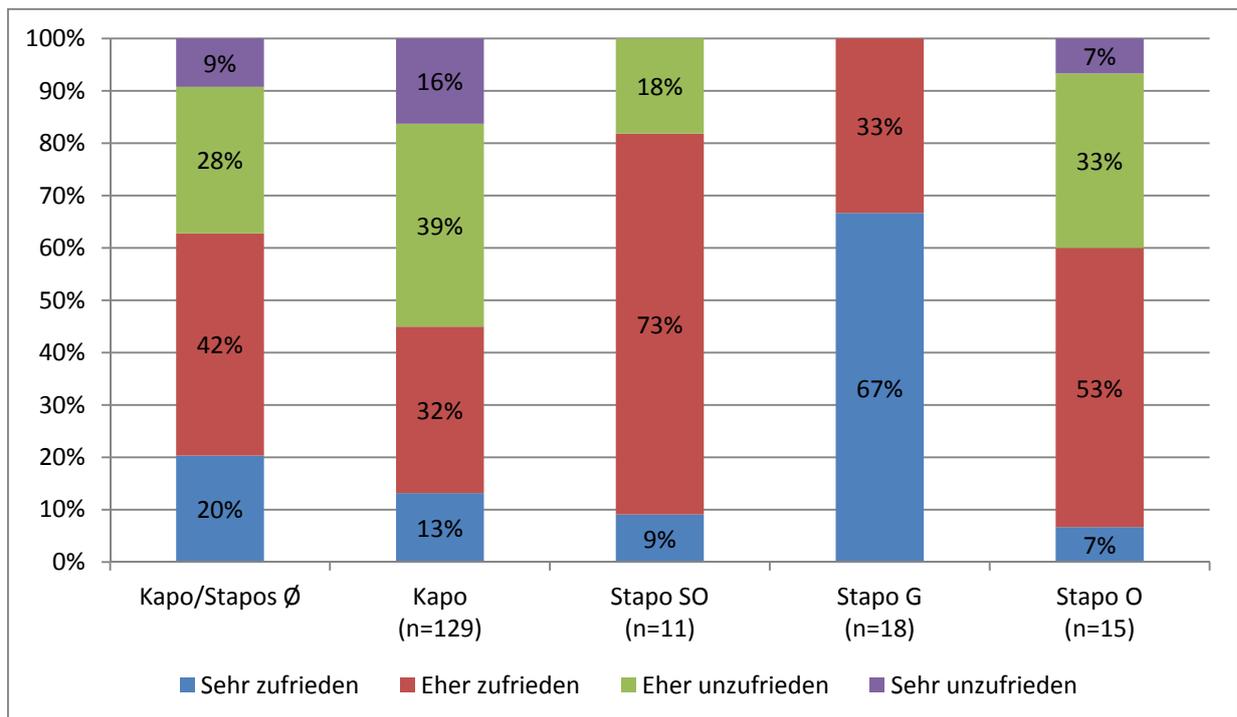
3.8 Themenblock Bilanz

3.8.1 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell?

Die Befragten bewerteten die 'Zufriedenheit insgesamt' mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell anhand einer Zustimmungsskala ('völlig zufrieden' (1), 'eher zufrieden' (2), 'eher nicht zufrieden' (3), 'überhaupt nicht zufrieden' (4)).

Die mittleren Einschätzungen über alle Korps zeigen mit 62% eine tendenziell positive Bewertung ('sehr zufrieden' (20%), 'eher zufrieden' (42%)). Die Bewertungen zwischen den Korps sind jedoch sehr unterschiedlich. Die positiven Einschätzungen betragen: Kapo 45%, Stapo SO 82%, Stapo G 100% und Stapo O 60%. Wobei der Anteil 'eher zufrieden'-Antworten mit Ausnahme der Stapo G jeweils überwiegt.

Abbildung 41: Zufriedenheit insgesamt mit dem neuen Arbeitsmodell

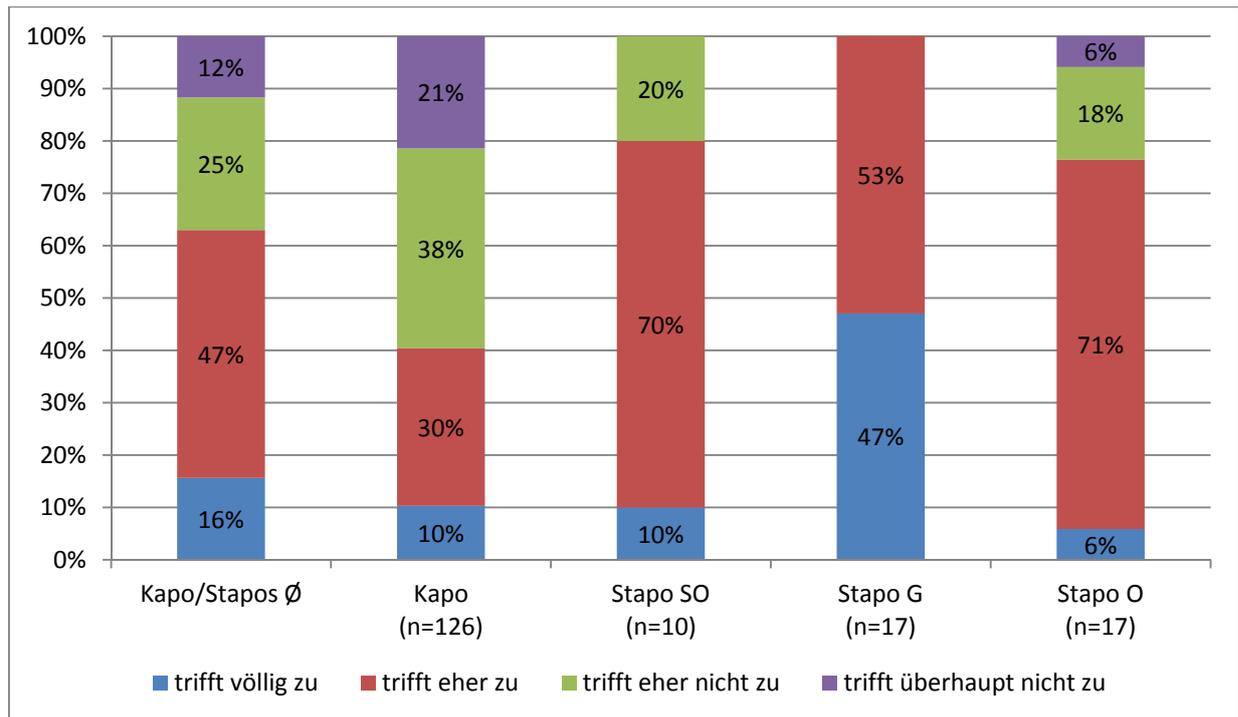


3.8.2 Alles in allem hat das neue Zusammenarbeitsmodell die polizeiliche Arbeit verbessert.

Die Befragten bewerteten die Verbesserung der polizeilichen Arbeit anhand einer Zustimmungsskala ('trifft völlig zu' (1), 'trifft eher zu' (2), 'trifft eher nicht zu' (3), 'trifft überhaupt nicht zu' (4)). Die mittleren Einschätzungen über alle Korps zeigen eine tendenziell positive Bewertung. 63% stimmen 'völlig zu' (16%) oder 'eher zu' (47%).

Die Bewertungen zwischen den Korps sind sehr unterschiedlich. Die positiven Zustimmungen betragen: Kapo 40%, Stapo SO 80%, Stapo G 100% und Stapo O 77%. Wobei der Anteil 'eher zutreffend'-Antworten jeweils überwiegt.

Abbildung 42: Verbesserung der polizeilichen Arbeit



3.8.3 Wichtigste positive Auswirkungen des neuen Zusammenarbeitsmodells

Die Befragten hatten die Möglichkeit, individuelle Bemerkungen zu den positiven Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells anzufügen. Insgesamt wurden 169 Einzelnennungen verzeichnet (wörtliche Nennungen vgl. Anhang). Davon konnten 156 Nennungen in neun Themenbereiche zusammengefasst werden.

Die wichtigsten drei Themenbereiche mit positiver Auswirkung waren:

- die **Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden**, die u.a. zur Aufwertung der Arbeit beigetragen hat.
- Als zweites wurden die **Ressourcen** angesprochen, welche u.a. zu einer Entlastung im Schichtbetrieb geführt hat.
- Als Drittes wurde das **Zusammengehörigkeitsgefühl** genannt, das sich durch vermehrte Wertschätzung und Kollegialität verbessert hat.

Tabelle 8: Positive Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells

Rang	Anzahl Nennungen	Themenbereich
1	54 (35%)	Kompetenzerweiterung, z.B. Aufwertung der Arbeit, Interessante Tätigkeit, mehr Abwechslung, keine Zweiklassenpolizei mehr, räumliche Erweiterung des Tätigkeitsgebiets, Fachwissen auf gemeinsamen Schichten
2	36 (23%)	Ressourcen, z.B. vermehrt anderen Arbeiten nachgehen können (Drogenszenen), weniger Schichtbelastung, Entlastung Kapo auf gemeinsamen Schichten, ausgeglichene Arbeitsbelastung, Personaleinsparung, mehr qualifiziertes Personal auf Kantonsgebiet, mehr Patrouillen
3	32 (20%)	Zusammengehörigkeitsgefühl, z.B. Klima, man kennt sich, Wertschätzung, Verständnis, Kollegialität
4	10 (6.4%)	Instrumente, z.B. Zugriff auf Informationen, Raposo etc.
5	6	Zusammenarbeit, z.B. Informations-, Wissens-, Erfahrungsaustausch
6	5	Motivation
7	5	Einheitliche Doktrin
8	4	Zufriedenheit der BürgerInnen, mehr Sicherheit, ein Ansprechpartner
9	4	Neue, klare Aufgabenteilung, Vereinheitlichung Strukturen
	156	Total

3.8.4 Wichtigste negative Auswirkungen des neuen Zusammenarbeitsmodells

Die Befragten hatten die Möglichkeit, individuelle Bemerkungen zu den negativen Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells anzufügen. Insgesamt wurden 339 Einzelnennungen verzeichnet (wörtliche Nennungen vgl. Anhang). Davon wurden 302 Nennungen in 17 Themenbereiche zusammengefasst.

Die wichtigsten drei Themenbereiche mit negativen Auswirkungen waren:

- Das **Zusammenarbeitsmodell**; erwähnt wurden unklare Zuständigkeiten; fragwürdige Kompetenzabgrenzung bei gleicher Ausbildung; fragwürdige örtliche Zuständigkeiten
- Als zweites wurde wiederum das **Zusammenarbeitsmodell** genannt, das z.B. aufgrund von Schnittstellen und Doppelspurigkeiten zu Mehraufwand führt und mit dem bestehenden Personal nicht bewältigt werden kann.
- Als Drittes wurde die negative Entwicklung der Drogenszene/Strassenstrich in den Städten genannt. Als Begründung wurde z.B. Personalmangel, fehlendes Know-how, Überforderung angegeben.

Tabelle 9: Negative Auswirkungen des Zusammenarbeitsmodells

Rang	Anzahl Nennungen	Themenbereich
1	65 (22%)	Zusammenarbeitsmodell, z.B. unklare Zuständigkeiten; fragwürdige Kompetenzabgrenzung bei gleicher Ausbildung; fragwürdige örtliche Zuständigkeiten
2	48 (16%)	Zusammenarbeitsmodell, z.B. Mehraufwand durch Schnittstellen (Fallbearbeitung, -übergabe, Kontrolle), Doppelspurigkeiten (2 Zentralen, Schalter), zwingend zu besetzenden NI-Schichten (z.B. es werden Ressourcen 'verbraten'), Zunahme der Kompetenzen und Mehraufwand im administrativen Bereich. Dieser zeitliche Mehraufwand widerspiegelt sich nicht im Personalbestand. Dies wird als Personalmangel empfunden, führt zu Arbeitsüberlastung und geht in der Regel zulasten der LS-Dienste (z.B. keine Bürotage, Rapporte müssen in der Nachtschicht in der Zentrale geschrieben werden)
3	35 (12%)	Negative Entwicklung der Drogenszene/Strassenstrich in den Städten (Gründe: Personalmangel, fehlendes Know-how, Überforderung)
4	24 (8%)	Viele Tätigkeiten inkl. Infrastruktur könnten sicherlich noch effizienter als heute angewendet werden, aktuelles Modell ist weder Fisch noch Vogel, Einheitspolizei wäre besser
5	23	Weniger Schichten mit eigenen Leuten: Bemängelt wird in diesem Zusammenhang teilweise, dass das WIR-Gefühl verloren geht und dadurch auch Sicherheitsdefizite entstehen, bedingt dadurch, dass sich die Mitarbeitenden nicht kennen (man kennt den Wissensstand oder das taktische Verhalten des Partners nicht genau)
6	17	Wissenstransfer/Erfahrungsaustausch auf gemischte Schichten NI geht verloren: insbesondere Wissen von älteren an jüngere Mitarbeitende auf gemeinsamen Schichten; Erfahrungsaustausch intern findet weniger statt; vielfach können junge Korpsangehörigen nur noch mit Stadtpolizisten Schichten fahren, die gründliche Einarbeitung durch einen Götti (erfahrener Polizist) kommt zu kurz.
7	13	Abnahme Servicequalität für Bevölkerung (Sicherheitsgefühl, Volksnähe), Verschlechterung Polizeiimage bei der Bevölkerung (Kompetenzabgrenzung ist für die Bevölkerung nicht nachvollziehbar.)

8	13	Personalmangel. Dieser wird unterschiedlich begründet, z.B. durch Mehraufwand bedingt durch das Zusammenarbeitsmodell, durch Abwanderungen zu Kapo (interessantere Arbeit) oder generell
9	13	Schlechterer Ausbildungsstand (z.B. bei älteren Mitarbeitenden Stapo), ungenügendes Fachwissen/Kompetenzen bei den Stapos
10	13	Ebene Kader: Unterschiedliche Ansichten über Polizeiarbeit im Allgemeinen, unterschiedliche Einstellung zum Modell, Konkurrenzdenken statt Zusammenarbeit, Unklarheiten unter den Führungskräften
11	8	Demotivation, Frustration, schlechteres Arbeitsklima
12	7	Zusammenarbeitsmodell wird nicht umgesetzt
13	6	Fehlende Instrumente/Infrastruktur: abgespecktes Intranet; die Anmeldung, aber vor allem das Drucken von einem Stapo-PC ist nicht immer möglich; Funkverkehr über mehrere Zentralen
14	5	Geringere Polizeipräsenz
15	4	Fehlender Informationsfluss/-austausch
16	4	Vertrauensmangel untereinander, Akzeptanz der Stadtpolizeien, Korpsinteressen stehen im Vordergrund
17	4	Die Fragestellungen der Umfrage sind sehr kompliziert

Hauptergebnisse Interviews

- Die Bilanz der Stapo Grenchen ist die beste, die Kapo und die Stakeholder sind eher unzufrieden.
- Für die Stapos sind die erweiterten Kompetenzen die positivste Auswirkung des Modells; die Kapo erwähnt eine Entlastung in der Schreibebeit.
- Kapo und Stapos sind der Ansicht, dass sich die Umgangskultur verbessert hat.
- Als negative Auswirkungen werden häufig die unklaren Zuständigkeiten, die vermehrten Schnittstellen und die Einbussen in der 'Lokalen Sicherheit' genannt.

Gesamtbewertung

Dass die Stapo Grenchen sehr zufrieden ist mit dem neuen Modell bestätigen auch die Interviews. Dort ist die Bilanz unisono positiv. Die Gesamtbewertung der Stapos Olten und Solothurn fällt in den Interviews etwas besser aus als in der Umfrage. Dass die Kapo eher bis sehr unzufrieden ist mit dem Modell zeigte sich auch in den Interviews.

Positive Auswirkungen

In den Interviews wurden die Befragten zwar nicht standardisiert darum gebeten, positive und negative Auswirkungen des Modells zu nennen, die meisten machten dies aber im Rahmen der Frage nach der Bilanz. Dabei fiel sogleich auf, dass der wichtigste Themenbereich mit positiven Auswirkungen auch die Neuaufteilung der Kompetenzen ist. Alle befragten Stadtpolizisten brachten zum Ausdruck, dass sie die erweiterten Aufgabengebiete schätzen würden, dass die Arbeit dadurch spannender geworden sei und dass sie nicht mehr als Polizisten zweiter Klasse wahrgenommen würden. Auch einzelne Kantonspolizisten erwähnten diesen Punkt. Die Kapo sprach vor allem die Ressourcen an und war mehrheitlich der Ansicht, dass sie eine Entlastung in der Schreibebeit erfahre, da die Stapos deutlich mehr Fälle als früher bearbeiten können (Rang 2 Umfrage, vgl. Tabelle 8, S. 49). Zum Positiven verändert hat sich gemäss Kapo und Stapos auch die Art der Zusammenarbeit (Umgangskultur); heute würde man direkter und unkomplizierter miteinander arbeiten, der Zusammenhalt sei grösser geworden und man würde einander helfen. Hierbei sei darauf hingewiesen, dass diese Aussagen

vor allem aus Grenchen kommen, sei es von der Stapo oder von den in Grenchen tätigen Kantonspolizisten.

Die Ränge 4 bis 9 waren nur vereinzelt oder gar kein Thema in den Interviews.

Negative Auswirkungen

Auch bei den negativen Aspekten, welche die Befragten im Rahmen ihrer Bilanz nannten, gibt es grosse Überschneidungen zwischen der Umfrage und den Interviews. Insbesondere die Ränge 2 und 3 (unklare Zuständigkeiten und mehr Schnittstellen, vgl. Tabelle 9, S. 50) wurden angesprochen. Und - mit Hinblick auf Kapitel 3.2.1 (S. 15) - wird die Tatsache, dass die 'Lokale Sicherheit' in manchen Städten leide, mehrmals als grosse negative Auswirkung des Modells erwähnt.¹³

Stakeholder

Die Bilanz der beiden Stakeholder fällt eher negativ aus, da die Stadtpolizeien noch nicht über die nötige Erfahrung verfügten, damit das neue Zusammenarbeitsmodell effizient funktionieren könne. Die Staatsanwaltschaft sieht *"keinen Vorteil"*; vorher sei das Arbeiten einfacher und direkter gewesen. Die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise betonte, dass das Modell aus ihrer Sicht in keiner Hinsicht zum Scheitern verurteilt sei, die Aufbauarbeit benötige einfach viel Zeit.

Weitere Themen

Einheitliche Notfallnummer

Die Umsetzung der einheitlichen Notfallnummer gab in den Interviews nicht viel zu Reden. Niemand zweifelte ihre Notwendigkeit an, auch würde die Anwendung der Nummer gut funktionieren. Dass es sich beim 117 um eine Notfallnummer handelt, sei allgemein bekannt. Lediglich je ein Mitarbeiter der Stapo Grenchen und der Stapo Olten erzählten, dass es schon vorgekommen sei, dass Personen, die einen Notfall melden wollten, die Amtsnummer gewählt hätten. Dies seien jedoch Einzelfälle.

Bezüglich der Kommunikation des 117 nach Aussen gibt es zwischen der Kapo und der Stapo Solothurn unterschiedliche Auffassungen. So erachtet es Erstere als unangebracht, dass auf den Autos der Stapo Solothurn noch die Amtsnummer notiert ist.

Gemeinsamer Schalter

Bisher wurde in keiner Stadt ein gemeinsamer Schalter geschaffen, und gemäss dem Begleitgremium wird dieses Ziel aus verschiedenen Gründen nicht weiterfolgt.

Die meisten Interviewten erachten einen gemeinsamer Schalter hinsichtlich der Bürgerfreundlichkeit als sinnvoll. Die Hauptumsetzungsschwierigkeiten werden in der Lokalität und der Infrastruktur gesehen. Ein Stadtpolizist fasste das Ziel des gemeinsamen Schalters wie folgt zusammen: *"Die Schaffung eines gemeinsam mit der Kapo betriebenen Schalters wurde als letzter Punkt in die Vereinbarung aufgenommen. Diese Idee war nicht schlecht, sie wurde einfach nicht zu Ende gedacht."*

¹³ Zusatz zu Rang 4:

Obwohl die Einheitspolizei nicht Gegenstand des Auftrages war, wurde sie - ähnlich den individuellen Bemerkungen zu den negativen Auswirkungen - von mehreren Personen angesprochen: 12 der insgesamt 14 befragten Kantonspolizisten kamen von sich aus auf dieses Thema zu sprechen und wünschten den Zusammenschluss mit den Stadtpolizeien. Umgekehrt wurde auf Seiten der Stapos dreimal gesagt, dass eine Einheitspolizei nicht gut wäre.

Auch bei den Interviews mit den beiden Stakeholdern wurde die Einheitspolizei nicht aktiv angesprochen. Dennoch gab die Staatsanwaltschaft deutlich zu verstehen, dass aus ihrer Sicht ein Zusammenschluss "die einzige vernünftige Lösung" wäre.

3.9 Themenblock Kennzahlen

Die Analyse der Kennzahlen soll Aufschluss geben über die operative Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells. Aus der Sicht des Auftragnehmers stehen hier zwei Fragestellungen im Mittelpunkt:

1. Widerspiegeln sich die neuen Zuständigkeiten in den statistischen Zahlen?
2. Hat sich die objektive Sicherheit durch das neue Arbeitsmodell verändert?

Während die erhobenen Fallzahlen zur ersten Frage ein Abbild der Zuständigkeiten in den Fallbearbeitungen ermöglichen, sind die Kennzahlen zur zweiten Frage nur bedingt aussagekräftig. Mögliche Veränderungen in den Kennzahlen (z.B. Fallbearbeitung pro 1000 EinwohnerInnen) hängen nur bedingt vom Zusammenarbeitsmodell ab. Sie werden von vielen externen Faktoren beeinflusst wie beispielsweise 'Kontrolldichte', 'Personalressourcen', 'geografische Lage', 'Präventionsmassnahmen', 'Pendlerpopulationen' und 'Zentrumslasten'. Die Kennzahlen ermöglichen deshalb keine objektive Einschätzung, deshalb wurde auf diese Auswertungen verzichtet.

Die Auswertung der Fallzahlen im Hinblick auf die erste Frage beruht auf vorhandenen statistischen Angaben, die vom Begleitgremium zur Verfügung gestellt wurden. Die absoluten Zahlen sowie davon abgeleitete Prozentwerte können dem Anhang entnommen werden (vgl. Tabelle "ABI-Recherche **Fälle**").

Es wurden statistische Zahlen zu folgenden Themenbereichen ausgewertet:

Lokale Sicherheit:	Notfallintervention
<ul style="list-style-type: none">▪ Widerhandlungen gegen das BetmG▪ Widerhandlungen gegen das AuG▪ Ruhestörung und Unfug▪ Präventionsanlässe (Anzahl Tage)	<ul style="list-style-type: none">▪ StGB-Strafanzeigen: davon EBDS, davon Fahrz.-EBDS & DS▪ Häusliche Gewalt▪ Verkehrsunfälle

Die Entwicklung dieser Fallzahlen wurde für die Jahre 2009 (vor Einführung des neuen Modells) bzw. 2012 (nach Einführung) und aufgeteilt nach Stapos Solothurn, Grenchen und Olten analysiert. Die statistischen Auswertungen betreffend Kapo wurden in diesen Darstellungen nicht abgebildet, da diese das Spiegelbild der Zahlenwerte der Stapos darstellen und deshalb keine Zusatzinformation liefern.

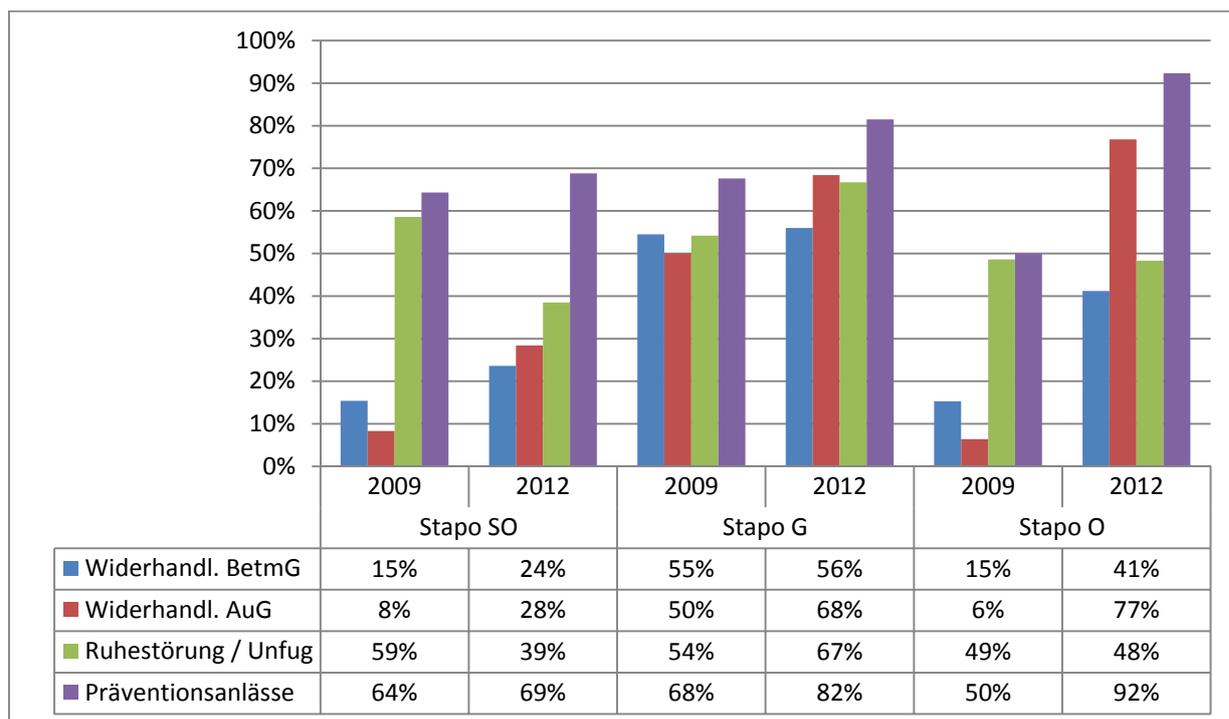
Die prozentuale Auswertung der Fälle, welche die Stapo während gemeinsamer NI-Patrouillen auf Stadtgebiet aufgenommen hat, wurde nicht erstellt, da das Gesamttotal der Fälle nicht bekannt ist. Die absoluten Zahlen können jedoch dem Anhang entnommen werden (vgl. Tabelle "ABI-Recherche **Fälle**").

3.9.1 Lokale Sicherheit

Die prozentuale Auswertung zeigt, dass aufgrund der neuen Zuständigkeiten in den Aufgaben der 'Lokalen Sicherheit' in der Regel eine Verschiebung der Bearbeitung der Fälle und Ereignisse von der Kapo hin zu den Stapos festgestellt werden kann.

Auffallend bei der Stapo Olten ist die markante Zunahme bei 'Widerhandlungen gegen das BetmG', 'Präventionsanlässe' und 'Widerhandlungen gegen das AuG'. Bei der Stapo Solothurn ist im Gegenzug die markante Abnahme bei 'Ruhestörung und Unfug' auffallend.

Abbildung 43: Entwicklung des Verhältnisses der Fallzahlen zwischen Stapo und Kapo auf Stadtgebiet



Diese prozentuale Verschiebung lässt sich in den absoluten Zahlen nicht entsprechend erkennen, weil sich die Gesamtzahlen in den Vergleichsjahren 2009 und 2012 zum Teil sehr unterschiedlich entwickelt haben. In Tabelle 10 werden beispielhaft zwei Bereiche, in welchen die Zuständigkeiten neu geregelt wurden, aufgeführt. Alle absoluten Zahlen können dem Anhang entnommen werden (vgl. Tabelle "ABI-Recherche **Fälle**").

Tabelle 10: Absolute Zahlen 'Lokale Sicherheit' (Auszug)

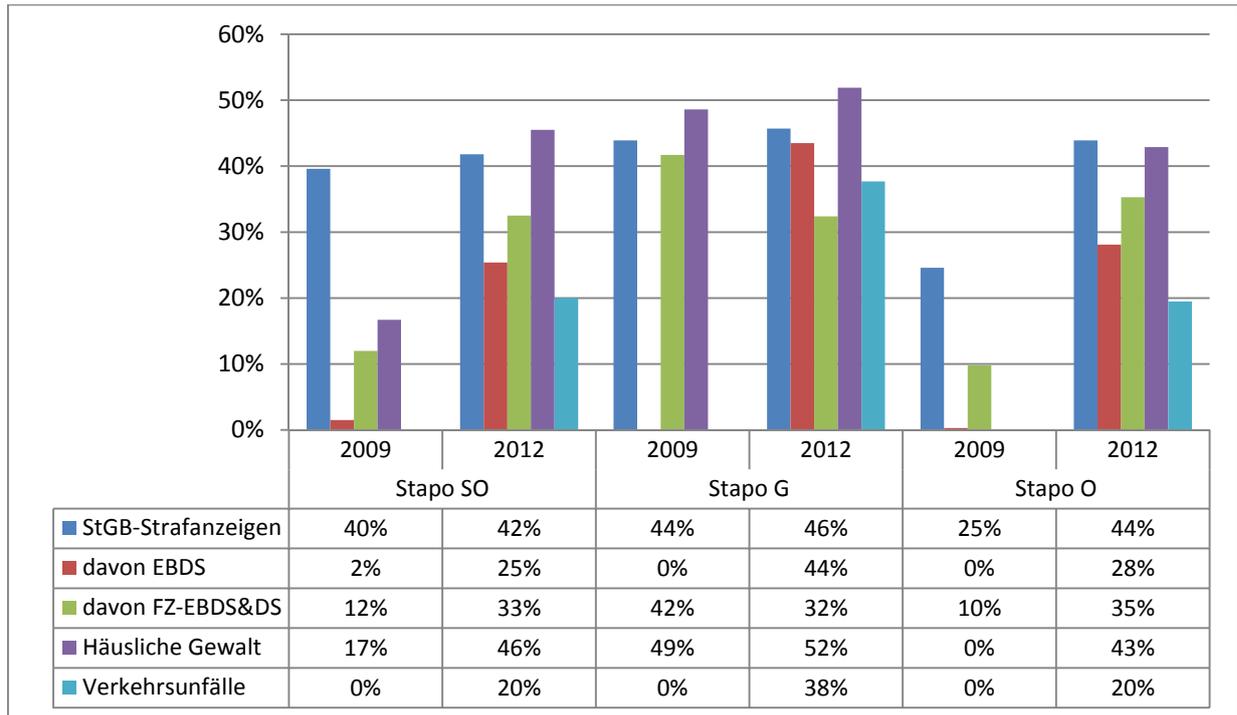
	Solothurn				Grenchen				Olten			
	2009		2012		2009		2012		2009		2012	
	Total*	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo
BetmG	495	76	233	55	66	36	50	28	411	63	335	138
AuG	302	25	183	52	4	2	19	13	94	6	302	232

* Total = Gesamtzahlen Kapo und Stapo

3.9.2 Notfallintervention

In folgender Abbildung wird deutlich, dass auch auf den 'Notfallinterventionen' grösstenteils eine Zunahme der Fallbearbeitung durch die Stapos stattgefunden hat. Gut sichtbar wird dies bei den 'Einbruchdiebstählen', bei den 'Einbruch- und Diebstählen bei Fahrzeugen' (Ausnahme Stapo Grenchen), bei 'Häuslicher Gewalt' sowie den 'Verkehrsunfällen'. Letztere wurden vor dem neuen Zusammenarbeitsmodell nicht durch die Stapos bearbeitet. Auffallend ist jedoch, dass lediglich bei der Stapo Olten eine markante Zunahme der Fallbearbeitung beim Total 'StGB-Strafanzeigen' sichtbar wird.

Abbildung 44: Entwicklung des Verhältnisses der Fallzahlen zwischen Stapo und Kapo in der 'Notfallintervention' auf Stadtgebiet



Auch hier zeigt sich, dass sich in den absoluten Zahlen (vgl. Tabelle 11 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) diese prozentuale Verschiebung nicht entsprechend spiegelt, da sich die absoluten Gesamtzahlen 2009 und 2012 unterschiedlich entwickelt haben. Alle absoluten Gesamt-/Fallzahlen können dem Anhang Tabelle "ABI-Recherche **Fälle**" entnommen werden.

Tabelle 11: Absolute Zahlen 'Notfallintervention' (Auszug)

	Solothurn				Grenchen				Olten			
	2009		2012		2009		2012		2009		2012	
	Total*	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo	Total	Stapo
StGB	2044	809	2331	974	899	395	770	352	1700	418	1842	808
Davon EBDS	133	2	177	45	97	0	138	60	295	1	199	56
Häusliche Gewalt	24	4	11	5	35	17	27	14	24	0	21	9

* Total = Gesamtzahlen Kapo und Stapo

4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsfelder

4.1 Vorbemerkung

Bei der nachfolgenden Zusammenfassung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Bewertung des Zusammenarbeitsmodells nicht vollständig losgelöst vom aktuellen Stand der Umsetzung des Modells (Umstrukturierungsprozess) betrachtet werden kann. Beispielsweise können ungenügende Personalressourcen, lückenhafter Informationsaustausch und das für die optimale Polizeiarbeit noch nicht vollständig vorhandene Erfahrungswissen (Polizeiarbeit = Erfahrungsarbeit) Einfluss auf die Einschätzung der Schnittstellen und Doppelspurigkeiten sowie auf die Polizeiarbeit an sich haben.

Eine differenzierte Erhebung dieses Sachverhaltes war nicht Gegenstand der Evaluation. Es kann aber aufgrund der Ergebnisse (auch offene Anmerkungen der befragten Personen) stark davon ausgegangen werden, dass bei der Einschätzung des Modells von einer gewissen Zirkularität zwischen Zusammenarbeitsmodell und Umsetzungsprozess auszugehen ist. Die im Kapitel 4.3 vorgeschlagenen Handlungsfelder tragen diesem Umstand Rechnung.

4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Kompetenzabgrenzung / Zuständigkeiten / Aufgabenteilung

Die Zuständigkeiten werden tendenziell als klar geregelt eingeschätzt. Auch wird die Regelung der Zuständigkeiten zwischen Kapo und Stapos als eher sinnvoll bewertet. Die Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass sich die neue Zusammenarbeit in den Abläufen im Tagesgeschäft widerspiegelt. Ähnliches gilt für die Umsetzung der Aufgabenteilung im Tagesgeschäft. Diese Aussagen treffen sowohl auf die LS und NI wie auch auf verwaltungspolizeiliche Aufgaben zu (aufgeteilt nach kriminalpolizeilichen, sicherheitspolizeilichen und verkehrspolizeilichen Aufgaben).

Die Einschätzungen, ob sich das Zusammenarbeitsmodell mit zusätzlichen Aufgabenbereichen des Polizeikorps problemlos vereinbaren lässt, sind unterschiedlich. Die Stapo Grenchen hat dabei die positivste Einschätzung; die Bewertung der Stapo Solothurn ist eher negativ. Die Beurteilung zur Vereinbarkeit mit der Organisationsstruktur fällt ähnlich aus.

Auch die Einschätzungen, ob das neue Modell als gut und motivierend empfunden wird, sind unterschiedlich: Sie reichen von positiv (Stapo Grenchen) bis tendenziell negativ (Kapo).

Qualität der Arbeit

Lokale Sicherheit

Die Einschätzungen zur Entwicklung der Qualität in Bezug auf die 'Lokale Sicherheit' sind nicht einheitlich. Die Ergebnisse von Kapo und Stapo Solothurn weisen eher auf eine leichte Verschlechterung der Qualität, die Stapos Grenchen und Olten weisen eher auf eine leichte Verbesserung hin.

Notfallintervention

Die Einschätzungen zur Entwicklung der Qualität in Bezug auf die 'Notfallintervention' bringen eine leichte Verbesserung zum Ausdruck. Dabei sind die Bewertungen der Stapos leicht besser als diejenigen der Kapo.

Wirkungsvolle Massnahmen und Instrumente für die Qualität

Die verschiedenen Massnahmen und Instrumente (Raposo, einheitliche Schulungen usw.) tragen zu einer Qualitätssteigerung bei.

Effizienz

Ob es in der 'Lokalen Sicherheit' zu einer Effizienzsteigerung gekommen ist, wird nicht eindeutig beantwortet. Die Kapo und die Stapo SO beurteilen die Effizienz eher neutral bzw. schlechter und die Stapos Grenchen und Olten eher besser. Bei der 'Notfallintervention' wird die Effizienz in der polizeilichen Arbeit als leicht besser oder neutral eingeschätzt. Wie bei der 'Lokalen Sicherheit' ist dabei die Bewertung der Stapos leicht besser als jene der Kapo. Ob sich die Effizienz durch die verschiedenen Massnahmen und Instrumente verbessert hat, wird tendenziell positiv eingeschätzt.

Der Aufwand für Koordination und Absprachen seit Einführung des neuen Modells hat für alle Korps zugenommen. Hierbei fällt auf, dass sich der Aufwand vor allem für Kader-Mitarbeitende stark vergrössert hat. Über alle Mitarbeitende wurden als Gründe für die Zunahme des Aufwandes die beiden Antwortkategorien im Fragebogen 'Schnittstellen' und 'Doppelspurigkeiten' zu jeweils 64% und 46% bejaht. Bei den offenen Nennungen werden insbesondere der ungenügende Informationsaustausch und das Zusammenarbeitsmodell (z.B. mehr Zuständigkeiten der Stapos) aufgeführt.

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit und Umgangskultur zwischen Stapos und Kapo wird tendenziell als positiv empfunden. Bei der Kapo fallen die Einschätzungen jedoch weniger gut aus. Zudem fällt auf, dass es innerhalb der einzelnen Korps deutliche Unterschiede in der Beurteilung gibt. Bewertet wurden 'partnerschaftliche Zusammenarbeit und Koordination', 'reibungslöse und effiziente Koordination', sowie 'respektvolle, motivierende, konstruktive und lösungsorientierte Umgangskultur'.

Der Gemeinschaftsgeist innerhalb des eigenen Korps wird mit Ausnahme der Stapo Solothurn als hoch eingestuft. Der Gemeinschaftsgeist zwischen Kapo und Stapos wird mit Ausnahme der Kapo als hoch eingeschätzt. Alle Korps sind unisono der Ansicht, dass der Gemeinschaftsgeist sowohl innerhalb des eigenen Korps wie auch zwischen Kapo und Stapos gefördert werden sollte.

Personal und Know-how

Ob die für die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells benötigten Personalressourcen heute im jeweiligen Korps vorhanden sind, wurde sehr unterschiedlich eingeschätzt: Bei der Stapo Solothurn gibt es den grössten Personalmangel. Dafür ist der Personalbestand in Grenchen ausreichend; bei der Kapo und bei der Stapo Olten ist die Einschätzung gemischt.

Die Aussage, ob im jeweiligen Korps das für die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells benötigte Wissen vorhanden ist, wird zu einem grossen Teil bejaht, wobei der Anteil 'eher zutreffend'-Antworten bei fast allen Korps überwiegt. Sowohl die Staatsanwaltschaft, wie auch die Abteilung Migration und Schweizer Ausweise brachten zum Ausdruck, dass das notwendige Wissen für komplexere Fälle noch nicht bei allen Stadtpolizeien vollumfänglich vorhanden sei, was die Einschätzung aus der Umfrage stützt.

Optimierung

Die Einschätzung, ob die Umsetzung des neuen Zusammenarbeitsmodells laufend verbessert wird, wird mit Ausnahme der Kapo als tendenziell positiv bewertet. Es fällt jedoch auf, dass der Anteil an völliger Zustimmung bei allen Korps gering ist. Folglich sehen alle Korps noch Handlungsbedarf für eine optimale Umsetzung des Modells. Den grössten Bedarf sehen alle Korps in den 'Zuständigkeiten', weiteres Optimierungspotenzial betrifft vor allem 'Schnittstellen', 'Doppelspurigkeiten' und 'Informationszugriff'.

Umstrukturierungsprozess (Change Management)

Insgesamt wird der Umsetzungsprozess von allen Korps als eher positiv bewertet. Auffällig ist die leicht bessere Einschätzung durch die Stapo Grenchen. Auch die rechtzeitige Schaffung der notwendigen Infrastruktur ergab eine tendenziell positive Bewertung, wobei die Einschätzungen unter den einzelnen Korps leicht unterschiedlich sind. Bezüglich der Schulungen sind die Befragten mehrheitlich der Ansicht, dass die notwendigen Kurse angeboten wurden und dass diese hilfreich waren für die praktische Anwendung im Tagesgeschäft.

Kennzahlen

Die Kennzahlenanalyse veranschaulicht mehrheitlich, dass die Einführung des neuen Zusammenarbeitsmodells sowohl bei der 'Lokalen Sicherheit', wie auch bei der 'Notfallintervention' eine Verschiebung der Bearbeitung der Fälle und Ereignisse von der Kapo hin zu den Stapos mit sich gebracht hat. Auch kam es zu einer markanten Steigerung der Fallaufnahme durch die Stapos ausserhalb der Städte (vor allem bei den Verkehrsunfällen). Die neuen Zuständigkeiten widerspiegeln sich somit in den statistischen Zahlen.

Bilanz neues Zusammenarbeitsmodell - Zufriedenheit insgesamt, Verbesserung der Polizeiarbeit

Bei der 'Zufriedenheit insgesamt' fällt auf, dass die Einschätzungen der Stapos mehrheitlich positiv sind, dass sich dagegen die Kapo und die Stakeholder eher kritisch äussern (positive Zustimmung Kapo <50%). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Einschätzung, ob sich die polizeiliche Arbeit durch das neue Zusammenarbeitsmodell verbessert hat (positive Zustimmung Kapo 40%).

Als wichtigste positive Auswirkungen des neuen Modells werden die 'Kompetenzerweiterung', (z.B. Aufwertung der Arbeit, keine Zweiklassenpolizei mehr), die 'Ressourcen' (z.B. Entlastung Kapo auf gemeinsamen Schichten, Personaleinsparung) und das 'Zusammengehörigkeitsgefühl' (z.B. Wertschätzung, Kollegialität) aufgeführt.

Als negativ werden insbesondere die unklaren Zuständigkeiten im Modell und der Mehraufwand durch Schnittstellen und Doppelspurigkeiten empfunden. Auch hätten sich die Drogenzone und der Strassenstrich schlecht entwickelt.

4.3 Handlungsfelder

Wie eingangs erwähnt (vgl. 4.1, S. 56), ist bei der Einschätzung des neuen Zusammenarbeitsmodells von einer Zirkularität zwischen Zusammenarbeitsmodell und Umsetzungsprozess auszugehen. Handlungsfelder für eine Optimierung können deshalb auf zwei Ebenen angesiedelt werden:

- Auf der Ebene des Zusammenarbeitsmodells an sich: Prüfwert sind dabei die definierten Zuständigkeiten in der 'Notfallintervention' und der 'Lokalen Sicherheit', die zu Schnittstellen und Doppelspurigkeiten führen (=> Zusatzaufwand u.a. bei Absprachen und Fallübergabe). Als weiteres Handlungsfeld bietet sich, nach den nun vorliegenden ersten Erfahrungen mit dem Modell, die Überprüfung des Personalbedarfs an.
- Auf der Ebene des Umsetzungsprozesses: Eine zentrale Rolle scheint hierbei die Personalrekrutierung zu sein. Im Weiteren ist bei den Mitarbeitenden (vor allem Stapos) von einem weiteren Zeit- und Unterstützungsbedarf auszugehen; einerseits für den optimalen Einsatz von Instrumenten und Infrastruktur, andererseits für den Aufbau von Erfahrung und Routine im Tagesgeschäft (Polizeiarbeit=Erfahrungsarbeit). Schliesslich wird von allen Korps die Förderung des Gemeinschaftsgeistes (Ebene Kader und Mitarbeitende) als zentral angesehen.