

WORKING PAPER

2/2003

Polizeimanagement im Vereinigten Königreich

Mag. Daniel Koler
A. Univ. Prof. Mag. Dr. Kurt Promberger
Mag. Iris Rauskala

Universität Innsbruck
Zentrum für Verwaltungsmanagement
Universitätsstr. 15
A – 6020 Innsbruck, Austria

Tel. ++43 (0)512 507-7601
Internet: www.verwaltungsmanagement.at
E-Mail: verwaltungsmanagement@uibk.ac.at



Abstract

Als einer der letzten Bereiche des öffentlichen Sektors wurde vor gut 20 Jahren auch der Polizeidienst des Vereinigten Königreiches von Großbritannien und Nordirland von der Reformwelle des New Public Management erfasst. Stand bis dahin das Primat der Öffentlichen Ordnung und Sicherheit unangefochten an der Spitze und rechtfertigte damit den permanent steigenden Ressourcenbedarf, erfolgte im Zuge von wachsender Kritik am Polizeidienst ab 1983 ein Umlenken auf die Steuerung der Polizeieinheiten mittels Kennzahlen und Leistungsindikatoren. Seither sind die steigende Verknüpfung von Ressourcen- und Entscheidungskompetenz in der Hand des Leiters einer regionalen Polizeieinheit (dezentrales Ressourcenmanagement) und damit Zurückdrängung des Einflusses des politischen Polizeigremiums und die weitere Ausdifferenzierung des Performancemanagements in Form von *Best Value* und *Police Performance Assessment Framework* als Meilensteine zu nennen.

Dieses Papier gibt in Abschnitt 1 einen Überblick über die Organisation und die Aufgaben der 51 regionalen, voneinander unabhängigen Polizeieinheiten. Abschnitt 2 beleuchtet die Führungsebene der Polizeieinheiten. Die Kompetenzen sind zwischen dem Innenministerium, dem politischen lokalen Polizeigremium und dem Leiter der regionalen Polizeieinheit aufgeteilt. Abschnitt 3 stellt die Finanzierung der Polizeieinheiten dar. Sie erhalten ihre Mittel aus zentralen und lokalen Finanzierungsquellen, wobei die zentralen Mittel anhand einer Finanzierungsformel zugerechnet werden. Die Finanzierungsformel ist eine Reaktion auf den ausufernden Ressourcenbedarf der Polizeieinheiten, dem mit Hilfe der Berechnung des relativen Bedarfs einer jeden Einheit begegnet werden soll. Abschnitt 4 beschreibt die wichtigsten Reformen, die auf den Polizeidienst einwirken, vor allem die Steuerung über Leistungsindikatoren und –kennzahlen mit den neueren Initiativen von *Best Value* und dem *Police Performance Assessment Framework*, welche bis 2005 zusammengeführt werden sollen. Betrachtung finden auch das dezentrale Ressourcenmanagement, Neuerung im Personalmanagement und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen, privaten und Non-Profit Organisationen und der Zivilgesellschaft.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	i
Einleitung	iii
1. Organisation und Aufgaben der Polizei.....	1
1.1 Struktur.....	3
1.2 Dienstgrade.....	4
1.3 Aufgaben	5
1.4 Organisationsreformen	8
2. Führungsebenen	9
2.1 Innenministerium	9
2.2 Polizei-Gremien	11
2.3 Leiter der regionalen Polizeieinheiten.....	14
3. Finanzierung der Polizei.....	16
3.1 Zurechnung der Mittel auf die Polizeieinheiten in England und Wales	18
3.2 Berechnung der zentralen Mittel	19
4. Managementreformen	27
4.1 Steuerung mit Leistungsindikatoren und -kennzahlen.....	28
4.1.1 Strategie und Planung.....	28
4.1.2 Teilpläne.....	29
4.1.3 Planungsprozess	30
4.1.4 Probleme.....	33
4.2 Best Value	34
4.2.1 Leistungsmessung unter Best Value	35
4.2.2 Best Value Performance Indicators.....	36
4.2.2.1 Corporate Health - Indikatoren	37
4.2.2.2 Kriminalität	38
4.3 Begleitende Ergebniskontrolle – Police Performance Assessment Framework	40
4.4 Dezentrales Ressourcenmanagement	44
4.5 Personalmanagement.....	45
4.5.1 Reformen unter der konservativen Regierung	46
4.5.2 Reformen unter New Labour.....	47
4.6 Partnerschaften	49
4.7 Meilensteine für die Periode 2003/06	50
5. Schlussbetrachtung	51
Quellenverzeichnis	v

Einleitung

Die Organisation und das Management des Polizeidienstes im Vereinigten Königreich von Großbritannien und Nordirland waren in den letzten 20 Jahren weitreichenden Veränderungen durch New Public Management Reformen unterworfen. Trotz starkem externen Druck steht der Polizeidienst jedoch nach wie vor unter traditionellen Einflüssen. Im Unterschied zu anderen Sektoren des öffentlichen Dienstes ersetzt professionelles Management nicht gänzlich und nur sehr langsam die polizeiliche Hierarchie. NPM-Reformen haben zudem fast 10 Jahre später als in anderen Verwaltungszweigen Einzug gehalten. Nach Berichten der Audit Commission¹ und des Polizei-Inspektorates (*Her Majesty's Inspectorate of Constabulary, HMIC*)² sind die meisten organisatorisch unabhängigen, regionalen Polizeieinheiten jedoch heute mit der Implementierung von Reformen hinsichtlich Restrukturierung, Leistungsmessung und Managementmethoden beschäftigt. Ein Veränderungsprozess hat eingesetzt, der einen bemerkenswerten Kontrast zu den administrativen Prozessen bis spät in die 80er-Jahre darstellt.

Neue Systeme des Budget- und Performancemanagements gehen einher mit neuen Methoden des Personalmanagements. Obwohl leistungsorientierte Bezahlung noch kein Thema ist, gibt es doch Auszeichnungsverfahren, Leistungsbeurteilungen und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Dezentrales Finanzmanagement führt dazu, dass finanzielle und operative Entscheidungen besser auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmt werden können. Gleichzeitig sind die Anforderungen an das Management gestiegen. Unbestreitbar ist der Einfluss des Polizei-Inspektorates als Reformtreiber in diesem Veränderungsprozess.

¹ Die Audit Commission kann als „Rechnungshof“ der Lokalverwaltungen bezeichnet werden. Durch die Tatsache, dass Lokalverwaltungen weder einem Minister noch dem Parlament direkt verantwortlich sind, übernimmt die Audit Commission, eine unabhängige Organisation außerhalb des öffentlichen Sektors, die Aufgabe der Kosten- und Effizienzkontrolle für Lokalverwaltungen und Polizeieinheiten. Zudem wird die Entwicklung sowohl der lokalen als auch der polizeilichen Managementreformen durch Berichte der Audit Commission maßgeblich beeinflusst. Die „Polizei-Papiere“ richten sich an einer Reihe von Aktivitäten aus und umschließen Managementstrukturen, die Rolle der Polizei im Umgang mit Kriminalität und verbesserte Effektivität. Ein Langzeit-Trend infolge der Berichte der Audit Commission ist der Abbau bürokratischer Hierarchien, ebenso wie die Harmonisierung der Grenzen einer Polizeibehörde mit jenen der Lokalverwaltungen.

² Die Organisationen der Lokalverwaltung (unter die auch der Polizeidienst aus historischen Gründen und aufgrund seiner heutigen Form als dezentrale, voneinander unabhängige Polizeieinheiten fällt) sind dem britischen Parlament nicht direkt verantwortlich. Um jedoch ein gewisses Maß an Kontrolle und Aufsicht wahren zu können, wurden für die wichtigsten lokalen Dienste Inspektorate verankert. Inspektorate überprüfen die einzelnen Einheiten vor allem auf Effizienz, bieten aber auch wichtige Hilfestellungen bei der Implementierung neuer Programme, etc. Nicht zuletzt bilden sie eine wichtige Verbindung zwischen lokalem Dienst und der zentralstaatlichen Regierung. Die Audit Commission arbeitet prinzipiell im gleichen Feld, hat aber neben den Effizienz-Tests umfassendere Kontroll-, Beratungs- und Unterstützungsfunktion für die gesamte Lokalverwaltung Englands und Wales.

Obwohl die Ideen des internen Marktes und des Wettbewerbs in der Polizei weniger zum Tragen kamen, dehnt sich die Auslagerung von Catering, Informationsdiensten, Fuhrparkwartung und Aus- und Weiterbildung aus. Zurzeit wird die Polizei ermutigt, die *Private Finance Initiative*³ zu berücksichtigen und sich um Partnerschaften mit dem privaten Sektor zu bemühen. Auch die Vermietung oder der Verkauf von Polizeigebäuden und daraus resultierende Einkünfte werden begrüßt.

Der Fokus dieses Beitrages liegt auf den Polizeieinheiten Englands und Wales. Schottland ist für die innere Sicherheit seit seiner Unabhängigkeit selbst zuständig. Die Kompetenz über die schottischen Polizeieinheiten liegt daher bei der schottischen Volksversammlung. Nordirland nimmt aufgrund seiner Geschichte eine Sonderstellung ein. Die Polizei Nordirlands untersteht einerseits in operativen und finanziellen Angelegenheiten einem regionalen Polizeigremium und ist damit von der Regierung in London unabhängig. Andererseits wurde die gesamte nordirische Exekutive mit 14. Oktober 2002 suspendiert und die Kontrolle über die irischen Angelegenheiten liegt seither en gros beim Minister für Nordirland, Dr. John Reid MP, und seinem Kabinett.⁴

³ Unter der *Private Finance Initiative* werden öffentliche Investitionsprojekte (Bau von Schulen, Krankenhäusern und Sozialwohnungen) durch private Konsortien getätigt. Private Geldgeber und Betreiber übernehmen durch vertragliche Vereinbarung den Bau, die Finanzierung und das Management der öffentlichen Einrichtungen für eine Dauer von üblicherweise 30 Jahren. Der öffentliche Sektor bezahlt entsprechende „Miete“ oder „Leasing-Raten“. Die Regierung des Vereinigten Königreiches vermeidet mit dieser Initiative die enormen Investitionskosten (und möglicherweise daraus resultierende unpopuläre Steuererhöhungen).

⁴ Vgl. z.B. Online in Internet: URL: <http://www.nio.gov.uk/press/021015pf.htm>, auch: Online in Internet: URL: <http://www.nio.gov.uk/issues/policing.htm>

1. Organisation und Aufgaben der Polizei

Die folgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über die regionalen Polizeieinheiten von England und Wales und jener Nordirlands. Die schottischen Einheiten fallen seit der Selbständigkeit Schottlands unter die Eigenverwaltung und sind daher nicht abgebildet.



Abb. 1: Polizeieinheiten in England und Wales
 (Quelle: Online in Internet: URL: <http://www.apa.police.uk> (04.03.2003))

Das Polizeiwesen entwickelte sich im Laufe des 19. Jahrhunderts (1850: 226 lokale Dienststellen) als Aufgabenbereich der Lokalverwaltungen. Im Zuge des 19. und frühen 20. Jahrhunderts wurden die einzelnen bestehenden kleinen Dienststellen zu größeren Einheiten

zusammengeschlossen. Der Zusammenschluss erfolgte jedoch eher zufällig als nach einem klar erkennbaren System. Heute gibt es im Vereinigten Königreich 51 regionale Polizeieinheiten (39 in England⁵, 4 in Wales und 8 in Schottland), die voneinander unabhängige, dezentrale Organisationen darstellen. Die Zusammenlegungen gehen auf das Polizeigesetz 1964 zurück, unter welchem die lokale Unabhängigkeit zugunsten stärkerer regionaler Zentralisierung aufgehoben wurde. Das Polizeigesetz 1996 teilte England und Wales in Polizeigebiete ein, denen jeweils ein politisches Polizei-Gremium⁶ zugeordnet ist. Das Gremium hat für eine effiziente und effektive Polizeiarbeit in seinem Gebiet zu sorgen.⁷

Polizei im Überblick (2000/01)				
	Vereinigtes Königreich	England und Wales	Nordirland	Schottland
Gebiet (km²)	243.305	151.149	13.843	78.313
Bevölkerung (Millionen)	58,8	52,1	1,7	5,1
Polizeibedienstete	149.012	123.476	10.387	15.149
Bevölkerung pro Polizeibedienstetem	395	422	164	337
Finanzmittel	n.a.	£7.416,2m	n.a.	n.a.

Tabelle 1: Die Polizei im Überblick

(Quelle: Online in Internet: URL: http://www.statistics.gov.uk/geography/uk_countries.asp;
Online in Internet: URL: www.statistics.gov.uk/STATBASE/Expodata/Spreadsheet/D6028.xls)

Die Polizeieinheiten sind in ihrer Größe sehr unterschiedlich, wobei die größte (Metropolitan Polizei in London, auch bekannt als *Scotland Yard*) über beinahe 27.000 Polizisten verfügt, während die kleinste (Dyfed-Powys) zwar die größte flächenmäßige Ausdehnung (mehr als Halb-Wales) erreicht, jedoch nur 1.000 Polizisten beschäftigt.⁸ Insgesamt beträgt die Relation von Polizisten zu Einwohnern rund 1:400. Der Polizeidienst besteht heute aus rund 123.000 uniformierten Exekutivbediensteten (plus 4.500 Verkehrsüberwachern) und 55.000 Zivilangestellten.

⁵ Zwei davon befinden sich in London – die Metropolitan und die City Polizei – wobei für diese andere gesetzliche Grundlagen als für die Polizeieinheiten in der Provinz gelten.

⁶ Früher war das Polizei-Komitee ein Unterkomitee der Lokalverwaltungen, für die die Polizei ihre Leistungen erbrachte. Mit dem Polizeigesetz wurden die Polizei-Gremien aus dem Einflussbereich der Lokalverwaltungen herausgenommen, indem die Gremien in ihrer Arbeit völlig selbständig wurden und neben lokalen Ratsmitgliedern auch mit von der zentralstaatlichen Regierung Ernannten und Richtern besetzt wurden. Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

⁷ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

⁸ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

1.1 Struktur

Eine regionale Polizeieinheit gliedert sich in eine Direktion mit zentralen Abteilungen und mehreren operativen Sparten und Subsparten oder heute auch Kommandoeinheiten.⁹ Die Sparten oder Kommandoeinheiten selbst bestehen aus mehreren Revieren.¹⁰ Abbildung 2 zeigt dazu exemplarisch die Struktur der Polizei von Bedfordshire (in Mittelengland, nördlich von London).

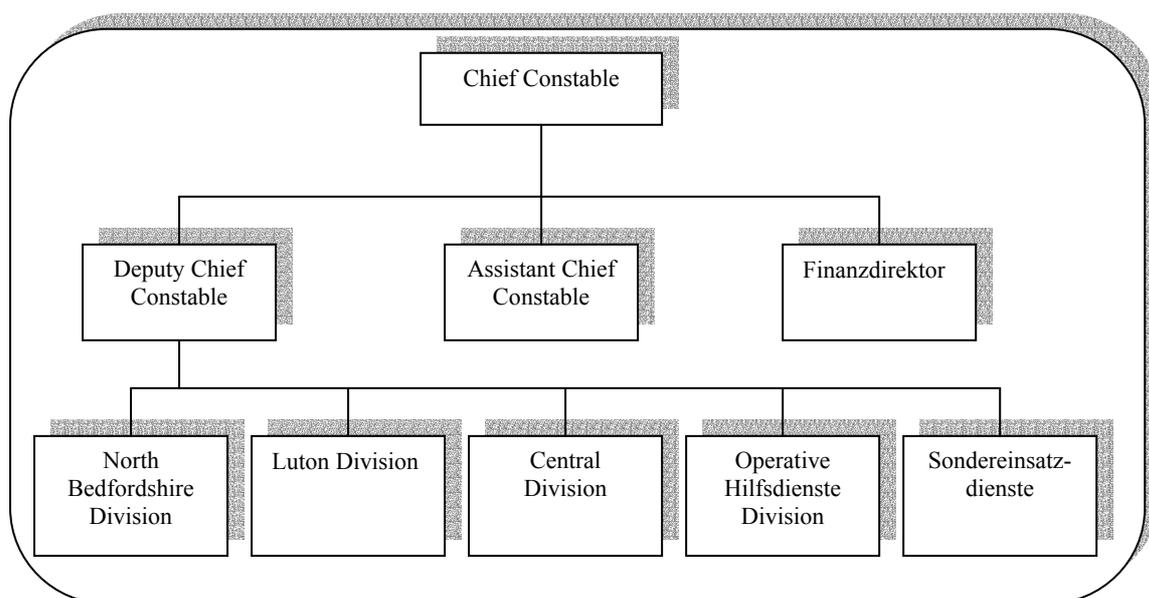


Abb. 2: Divisionale Struktur der Polizei von Bedfordshire¹¹

(Quelle: Vgl. Online in Internet: URL:

http://www.bedfordshire.police.uk/bedfordshirepolice/about/force_structure2.htm)

Dem Hauptquartier sind die Spezialeinheiten zugeordnet. Eine regionale Polizeieinheit verfügt über Sicherheits-, Kriminal- und Verkehrspolizei. Der Direktion sind mehrere

⁹ Der Unterschied zwischen Sparten und Kommandoeinheiten liegt in der Organisations- und Managementform. Während Kommandoeinheiten schlanke, operative Teileinheiten sind, deren Hauptaugenmerk die Nähe zum Bürger mit umfassendem Leistungsangebot darstellt, sind die Sparten nicht so klar organisiert (so gibt es z.B. lokale Sparten, die sich hauptsächlich mit Streifentätigkeiten beschäftigen, aber auch Sparten, die Supportdienste für andere Sparten anbieten – dies wird auch an Abb. 2 ersichtlich).

¹⁰ So gliedert sich die Polizei der West-Midlands (auf der Karte genau in der Mitte: zweitgrößte Polizei des Landes, 348 Quadratmeilen, 2,63 Millionen Einwohner), dem größten städtischen Ballungsgebiet außerhalb Londons mit sieben städtischen Distrikten, darunter Birmingham, in folgende operative Kommandoeinheiten: Queens Road, Sutton Coldfield, Stechford, Bournville Lane, Kings Heath, Belgrave Road, Birmingham Central, Rose Road, Thornhill Road, Wolverhampton West, Wolverhampton East, Walsall, Willenhall, Dudley North, Dudley South, North Sandwell, South Sandwell, Solihull, Little Park Street, Chace Avenue, Stoney Stanton Road, Jede Kommandoeinheit wiederum besteht aus mehreren Streifenrevieren. Vgl. Online in Internet: URL: http://www.west-midlands.police.uk/annual_report/ocu_queensroad.htm

¹¹ Die Polizei von Bedfordshire ist eine sehr kleine Polizei, was sich auch anhand der nur drei lokalen Divisionen (Bedfordshire, Luton und Central) zeigt. Andere Polizeieinheiten sind im Vergleich dazu viel komplexer. Als beispielhafte Darstellung ist das einfache Organigramm jedoch geeignet.

Divisionen und Subdivisionen nachgeordnet (heute auch Basis-(Kommando)-Einheiten¹²). Die wichtigste Arbeit wird jedoch von den einfachen Streifenpolizisten (*Constables*) geleistet, da diese im direkten Kontakt mit der Bevölkerung sind.¹³

1.2 Dienstgrade

Die Einteilung der Dienstränge sieht zwischen dem einfachen Streifenpolizisten (*Constable*) und dem Leiter der regionalen Polizeieinheit (*Chief Constable* bzw. *Commissioner* in London) weitere sieben bzw. neun Ränge vor. Tabelle 2 zeigt die Abfolge an Spitzenrängen und weiteren Graden für die Polizei Londons und die Einheiten in der Provinz:

<i>Spitzenränge</i> ¹⁴	
Provinz	London
Chief Constable (Dienststellenleiter)	Commissioner
Deputy Chief Constable ¹⁵	Deputy Commissioner
Assistant Chief Constable	Assistant Commissioner
	Deputy Assistant Commissioner
	Commander
<i>Weitere Ränge</i>	
Chief Superintendent	
Superintendent	
Chief Inspector	
Inspector	
Sergeant	
Constable	

Tabelle 2: Dienstgrade der Polizei

¹² Der Unterschied zwischen Divisionen und Basiskommandoeinheiten liegt in der größeren Nähe der letztgenannten zu der lokalen Bevölkerung. Das frühere Modell sah in jeder Stadt / größeren Ortschaft eine lokale Polizeiwache vor, über die sich die zwei weiteren Ebenen der Sub-Divisionen und Divisionen erstreckten. Die letzte Kontrolle lag beim Hauptquartier. Die beiden Ebenen der Sub- und Division wurden von vielen Polizeieinheiten mittlerweile abgeschafft. Die Gebiete der heutigen Kommandoeinheiten sind groß genug, um umfassende Polizeidienste bereitstellen zu können, jedoch auch klein genug, um die Übersicht über Bedürfnisse der Kommunen und über das Management der Dienststellen nicht zu verlieren. Der Leiter einer Kommandoeinheit (Superintendent) ist für ein dezentrales Budget zuständig und der Hauptdienststelle verantwortlich.

¹³ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.uknow.or.jp/uknow_e/about/100faqs/qa12.htm

¹⁴ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.uknow.or.jp/uknow_e/about/100faqs/qa12.htm

¹⁵ Die Dienstgrade Chief Superintendent und Deputy Chief Constable hätten im Zuge des Sheehy – Berichts abgeschafft werden sollen, um die Management-Struktur zu verschlanken (auch einhergehend mit der Einführung von Basiskommandoeinheiten, die näher an den lokalen Gemeinschaften sind, und zur Dezentralisierung in den Direktionen beitragen sollten) wurden aber mittlerweile wieder eingeführt.

Vgl. Online in Internet: URL:

http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

Special Constables und Parish Wardens

In den meisten regionalen Polizeieinheiten werden auf der Ebene der lokalen Gemeinschaften speziell ausgebildete, uniformierte Bürger eingesetzt, die in ihrer Freizeit, unbezahlt, Polizeiaufgaben wahrnehmen. Diese Mitarbeiter werden *Special Constables* genannt. Sie haben bei der Unterstützung der Polizei gleiche Pflichten und Eingriffsmöglichkeiten, dienen aber generell der Erhöhung der Polizeipräsenz, um so das subjektive Sicherheitsgefühl zu erhöhen und die Kontaktpflege zwischen Bürgern, Polizei und Gemeinden zu intensivieren. Es gibt derzeit 20.000 *Special Constables*.

Parish Wardens sind ebenfalls freiwillige, ehrenamtliche Helfer in einer lokalen Gemeinschaft. Sie tragen jedoch keine Uniform und führen keinerlei Streifendiensttätigkeiten durch. Sie sind Ansprechpartner für Bürger und vermitteln Probleme der Bevölkerung an die Polizei oder Lokalverwaltung. Sie werden über örtliche Kriminalitätserscheinungen informiert und suchen gefährdete Bürger zur Beratung auf und leisten so ihren Beitrag zur Nachbarschaftshilfe.

1.3 Aufgaben

Die Aufgaben der Polizei sind nicht generell gesetzlich geregelt. Zwar sind die Festnahme und Inhaftierung streng geregelt, die sonstigen Grenzen polizeilicher Aktivitäten sind jedoch fließend.¹⁶ Im Allgemeinen obliegt die Entscheidung, welche Leistungen angeboten werden, dem Dienststellenleiter, da er in operativen Angelegenheiten unabhängig ist.¹⁷ Der Bericht der königlichen Kommission für die Polizei aus dem Jahr 1962 beschreibt jedoch zumindest einige der Aufgaben der Polizei:

- Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung und Schutz von Personen und Besitz
- Vermeidung von Kriminalität
- Aufdeckung von kriminellen Delikten; früher erster Baustein im Justizsystem im Zuge der Ermittlungsarbeit

¹⁶ Dies scheint historisch gewachsen zu sein, da ein Constable zu viktorianischen Zeiten, als es noch keine gesetzlich organisierten Polizeieinheiten gab, nicht mehr als ein Zivillist in Uniform war, der in der Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung alles darf, was nicht explizit verboten ist.
Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

¹⁷ Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

- Verantwortung über die Entscheidung, eine verdächtige Person festzunehmen oder auf freiem Fuß zu lassen
- Verkehrsüberwachung
- Aufgabenvollzug für andere Behörden
- Verpflichtung zur Hilfeleistung¹⁸

Ein Hauptquartier ist üblicherweise mit der Implementierung von Sicherheitsprogrammen beschäftigt und stellt Leistungen bereit, die außerhalb der finanziellen Möglichkeiten von Divisionen oder Basiskommandoeinheiten liegen. Typische Abteilungen und damit verbundenen Aufgaben einer Polizeihauptdienststelle sind:

- Organisationsentwicklung und Leistungskritik: Qualitätsmanagement, Best Value, interne Aufsicht und Revision;
- Administration und technische Dienste: Finanzmanagement, Leistungsausschreibungen, Beschaffung, Gebäudemanagement, Transport;
- Abteilung für Inneres und Öffentlichkeitsarbeit: Pressekontakte, disziplinarrechtliche Maßnahmen;
- Personalverwaltung und –entwicklung;
- Einsatztruppen und Sonderkommandos: auch Spezialeinheiten, die sich mit (grenzübergreifenden) Fällen oder um Schwerekriminalität beschäftigen;
- Uniformierte Truppen: Luftüberwachung, berittene Einheit, Unterwassereinheit, Sittenwache, Schusswaffen;
- Hilfsdienste: Rechtsdienste, computerunterstütztes Kommando- und Kontrollsystem, Sektion für Strafmandate.¹⁹

Der Chief Constable ist der Direktor der oben genannten Bereiche und Abteilungen. Seine Position unterscheidet sich jedoch von jener anderer Direktoren öffentlicher Verwaltungen. Der Dienststellenleiter ist – was die operativen Tätigkeiten betrifft – weitgehend autonom. Dies entspricht nicht der im Vereinigten Königreich üblicherweise vorherrschenden lokalen

¹⁸ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

¹⁹ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

demokratischen Kontrolle oder Verantwortung gegenüber dem Parlament,²⁰ was angesichts der Tatsache, dass der Dienststellenleiter über eine große Anzahl bewaffneter Polizisten mit weitreichenden gesetzlichen Spielräumen verfügt, außergewöhnlich ist.

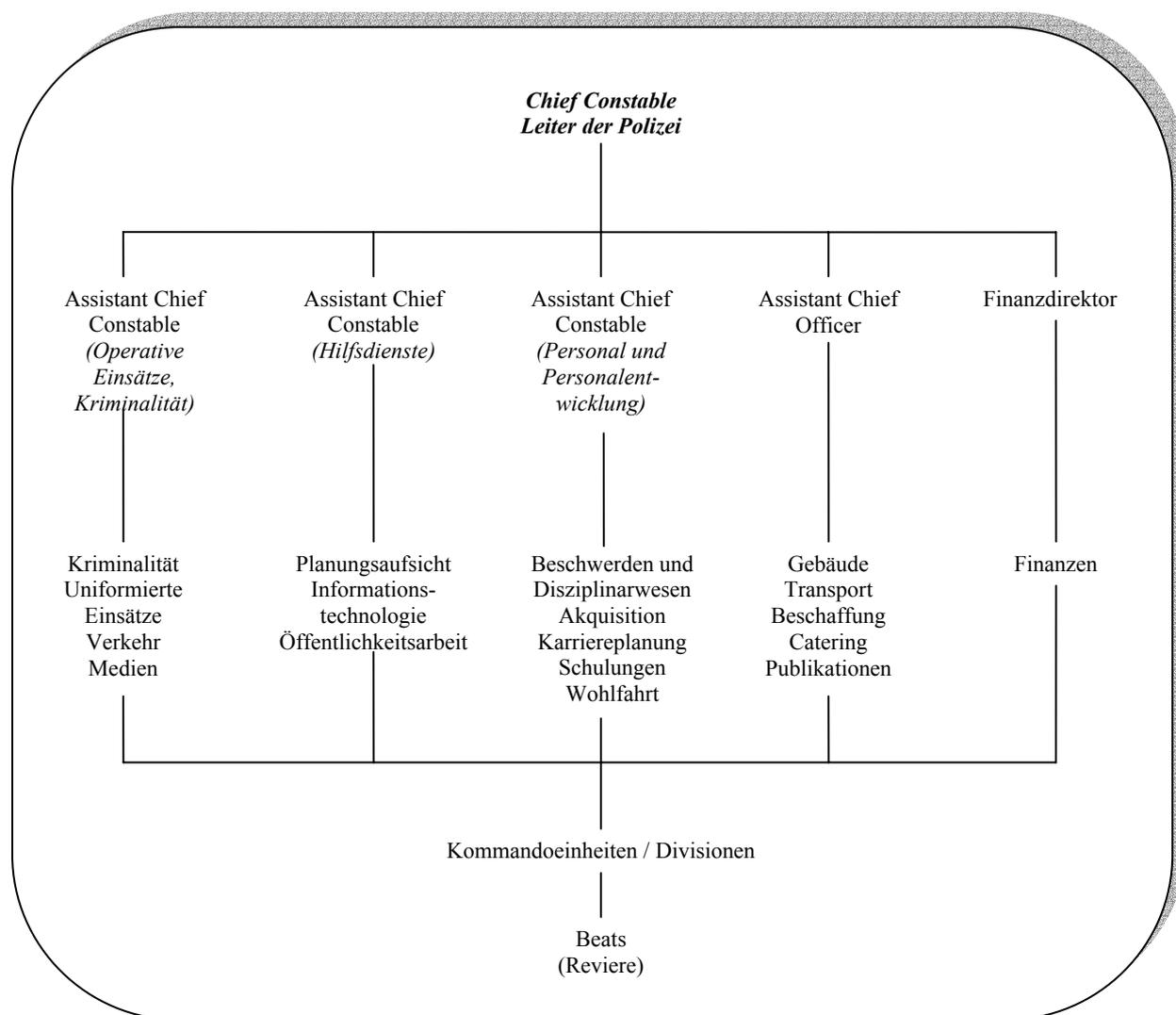


Abb. 3: Organisation einer typischen Polizei in der Provinz²¹
(Quelle: In Anlehnung an Online in Internet: URL: http://www.centrex.police.uk/ifb/Organisation_Image.html)

²⁰ Normalerweise ist ein Direktor eines lokalen Aufgabenbereiches (z.B. Schulen, Sozialdienste) zuerst einem lokalen politischen Gremium und damit der Lokalverwaltung verantwortlich, dann regionalen und nationalen Ebenen und schließlich über den Minister dem Parlament.

²¹ Die Rollen und Verantwortungsbereiche der oberen Dienstränge können unterschiedlich verteilt sein, was von der Anzahl an Assistant Chief Constables abhängig ist.

1.4 Organisationsreformen

Divisionale und sub-divisionale Strukturen werden nun schrittweise durch sogenannte Basis- oder Basis-Kommando-Einheiten (*Basic Command Units, BCUs*), für die Polizeibedienstete im Rang eines Superintendents²² ernannt werden, ersetzt. Es wird angenommen, dass kleinere lokale Dienststellen bessere interne Kommunikation bewirken und zudem die interne Polizei-Organisation erleichtern, da sie durch ein viel kleineres Leitungsteam effektiv geführt werden können.²³ Die Basis-Kommando-Einheiten sollen vor allem auch die Polizei wieder näher an die lokale Bevölkerung bringen, da die früheren Zusammenlegungen oft Einheiten schafften, die stark Headquarter-lastig waren und für die Bevölkerung anonyme, unpersönliche Einrichtungen darstellten.²⁴

Ein Problem bleibt die hierarchische Personalstruktur der Polizei, in der über dem einfachen Streifenpolizisten sieben weitere Ränge zu finden sind. Dies führt zu beträchtlichen Zusatzkosten, mit denen laut Audit Commission 1.200 zusätzliche Streifenpolizisten finanziert werden könnten.²⁵

Gemeinsam mit der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen und der dezentralen Ressourcenbewirtschaftung²⁶ soll der dennoch weiterhin forcierte Hierarchie-Abbau dazu beitragen, dass die Entscheidungen über den lokalen Polizeieinsatz heute näher bei jenen lokalen Gemeinschaften gefällt werden, die durch die Kommandoeinheiten bedient werden sollen. So haben die Zusammenlegungen der Dienststellen in den 60ern und 70ern dazu geführt, dass sich die Polizei von den lokalen Bürgern entfernte und die Effektivität damit verschlechterte. Heute wird bezweifelt, ob bei der sich abzeichnenden fortsetzenden Dezentralisierung des Polizeidienstes der Zusammenschluss von Polizeieinheiten in überregionale Einheiten sinnvoll möglich ist.

²² Die Superintendents ersetzen die Chief Superintendents, ein Rang, der 1994 im Zuge des Sheehy Berichts gesetzlich abgeschafft wurde, mittlerweile jedoch wieder eingeführt wurde.

²³ Vgl. Loveday (1996), S. 139

²⁴ Zudem gingen der starke Personalanstieg zumeist auf Spezialisten in den Zentralstellen zurück und wirkte sich somit negativ auf die Anzahl der Streifenpolizisten aus, was zudem das Sicherheitsgefühl der Öffentlichkeit verschlechterte und zu dem Paradoxon führte, dass trotz ständig steigender Beschäftigtenzahlen die Kriminalitätsrate kontinuierlich anstieg. Vgl. Loveday (1996), S. 138, 141

²⁵ Die Abschaffung von bestimmten Dienstgraden hat seither zwar viele Dienststellen betroffen, besonders die großen städtischen Einheiten. An den vielen Dienstgraden hat sich dennoch wenig geändert. Siehe Beispiel des Superintendents weiter oben.

²⁶ Siehe dazu Abschnitte 2.3 und 4.3.

Eine Konsequenz aus den Diskussionen, ob größere oder kleinere Einheiten im Sicherheitswesen vorteilhafter wären, ist das Engagement von New Labour zumindest für möglichst harmonisierte Grenzverläufe zwischen lokalen Verwaltungen, Polizeieinheiten und anderen Sicherheitseinrichtungen (z.B. Staatsanwaltschaft). Der Trend zu harmonisierten Grenzverläufen wird auch durch aktuelle Gesetze verstärkt, speziell durch das „Crime and Disorder“ Gesetz 1998, welches Partnerschaften und effektive behördenübergreifende Abkommen zwischen den einzelnen Sicherheitsdiensten begünstigt.

2. Führungsebenen

Die Steuerung der Polizei erfolgt innerhalb eines Tripartismus bestehend aus dem Hauptdienststellenleiter, dem Innenminister und dem (politischen) Polizeigremium. Die Struktur wurde durch das Polizei-Gesetz aus dem Jahr 1964 eingeführt, das das Ende der kleinen, dezentralen Polizeiwachen herbeiführte und die heutigen 43 regionalen Polizeieinheiten begründete.²⁷ In den letzten Jahren ist der lokale Einfluss sukzessive zurückgegangen. Zahlreiche neue Kompetenzen stärken die Position des Innenministers und des Dienststellenleiters der Polizeieinheit. Lokale, gewählte Vertreter in den Polizeigremien werden zugunsten vom Innenminister ernannten Mitgliedern abgebaut.²⁸ Dies wird von vielen als Verstärkung der zentralen Kontrolle auf Kosten der lokalen Selbstverwaltung bewertet.

2.1 Innenministerium

Der zentrale Verantwortungsträger für Kriminalitätsbekämpfung im Vereinigten Königreich ist das Home Office (Innenministerium). Es fördert die innere Sicherheit durch gesetzliche Initiativen, Finanzierung, Beratung sowie durch die Veröffentlichung von empfehlenswerten Vorgehensweisen (good practice) und Forschungsergebnissen.

Nachdem in der Vergangenheit hauptsächlich das „Safer Cities“ – Programm Unterstützung fand, entfällt nun ein Großteil der Ausgaben auf Überwachungssysteme auf Basis von

²⁷ Das Gesetz räumte den Lokalverwaltungen durch die Polizei-Gremien mehr Mitsprache in der Polizeiarbeit ein. Ursprünglich war das Polizei-Gremium nur mit Richtern und lokalen Ratsmitgliedern besetzt und bildete ein Unter-Komitee zu einem Komitee der Lokalverwaltung.

Vgl. Online in Internet: URL:

http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

²⁸ Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

Videokameras (Closed Circuit Television – Schemes). Innerhalb des Innenministeriums ist seit 1995 die Kriminalitätspräventionseinheit (*Crime Prevention Agency, CPA*) für vorbeugende Maßnahmen zuständig. Mit dieser Einrichtung ist es gelungen, alle nationalen und lokalen Interessensvertretungen, Ministerium und Repräsentanten aus Wirtschaft und Gesellschaft im Kampf gegen die Kriminalität zu vereinen.

Dem Innenminister (*Home Secretary*) obliegt gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit die Verantwortung für die Förderung und die Erhaltung der Effizienz und Effektivität der Polizeieinheiten.²⁹ Zur Durchführung dieser Aufgabe wurden ihm weitgehende, gesetzliche Möglichkeiten eingeräumt. Wenn jedoch die Leistungsfähigkeit einer Einheit dramatisch sinkt, gibt es keine weiteren Möglichkeiten bezüglich Finanzierung oder Eingreifen ins operative Geschehen.³⁰

Der Innenminister hat weitreichende Informationsrechte. Polizeileiter müssen zwei Arten von Berichten an den Innenminister abliefern, zum einen den jährlichen Geschäftsbericht, der auch an das Polizei-Gremium ergeht, zum anderen kann der Minister Berichte in speziellen Angelegenheiten anfordern (§ 44 des Polizeigesetzes 1996). Bei Verdacht auf schwerwiegende Zustände in einer Polizeieinheit kann der Minister auch eine Untersuchung anordnen (§ 49 Polizeigesetz 1996).

Unter dem Polizei-Reform - Gesetz 2002 erhielt der Innenminister die Aufgabe, einen nationalen Polizei-Plan zu erarbeiten, der die Zustimmung des Parlaments erfordert. Der Plan soll strategische Prioritäten³¹ für die jeweils kommenden drei Jahre festlegen. Der Plan beinhaltet dabei die jährlichen Ziele des Ministers und unterbreitet Vorschläge für neue Regulierungen, Richtlinien und Arbeitsweisen. Einher geht die Kontrolle der Ausführung, Umsetzung und Erreichung der dort formulierten Zielvorgaben.

²⁹ Der Innenminister ist dem Parlament jedoch nicht umfassend verantwortlich – er kann z.B. in operativen Polizei-Angelegenheiten die Auskunft verweigern.

Vgl. <http://www.ukc.ac.uk/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

³⁰ Unter gewissen Bedingungen kann der Minister lediglich an das Polizeigremium gewisse Eingriffsmöglichkeiten delegieren, die jedoch im Rahmen der Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Polizei bleiben müssen. Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

³¹ Die nationalen Zielsetzungen werden nach Rücksprache mit Vertretern der örtlichen Polizeibehörde und der Dienststellenleiter aufgestellt und veröffentlicht. Sie sollen die Bedürfnisse und Erwartungen der Bevölkerung widerspiegeln, die die Polizei bei der Planung langfristiger Strategien zu berücksichtigen hat. Vgl. BKA, Online in Internet: URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-3.html

2.2 Polizei-Gremien

Auf der Ebene der Polizeieinheiten sind regionale politische Gremien (*police authorities*) für die Sicherstellung eines effizienten und effektiven Polizeidienstes verantwortlich. Ein durchschnittliches Gremium setzt sich aus 17 Mitgliedern zusammen (neun lokale Ratsmitglieder, drei Richter und fünf unabhängige Mitglieder).³² Die Polizei-Gremien arbeiten getrennt von anderen Behörden, um ihre Unabhängigkeit zu dokumentieren. Die Mitglieder sind auf drei Jahre nominiert. Die Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen mit dem Leiter der Polizeieinheiten, um aktuelle Themen zu besprechen. Zusätzlich teilt sich das Gremium die Arbeit in speziellen Komitees und Panelen. Die Treffen des gesamten Gremiums sind für die Öffentlichkeit zugänglich.³³

Die Polizei in Nord-Irland, die *Royal Ulster Constabulary*, ist einem unabhängigen Gremium verantwortlich, das vom Minister für Nord-Irland zusammengesetzt wird. Aus historischen Gründen ist der Innenminister direkt für die Polizei Londons zuständig, die jedoch vom *Metropolitan Police Committee* beraten wird. Davon zu unterscheiden ist die *City of London Police*, die einem Komitee der *Corporation of London* verantwortlich ist.³⁴

Die regionalen Polizeieinheiten unterstehen nicht mehr länger dem direkten Einfluss eines Bereichs-Komitees der Lokalverwaltungen (die Komitees der Lokalverwaltungen werden üblicherweise aus lokal gewählten Ratsmitgliedern zusammengesetzt und entscheiden für einen Aufgabenbereich einer Lokalverwaltung, z.B. Sicherheitswesen, Wohnungswesen, Sozialdienste, etc.). Dies beruht einerseits auf den Zusammenlegungen, andererseits auf der Überzeugung, dass das Sicherheitswesen nicht durch die lokale Politik kontrolliert werden sollte.³⁵

³² Diese Zusammensetzung besteht seit dem „Police und Magistrates’ Courts“ Gesetz aus dem Jahr 1994. Die gewählten Ratsmitglieder (aus der betreffenden Lokalverwaltung) machen heute nur mehr eine knappe Mehrheit unter den gesamten Mitgliedern einer Polizeibehörde aus. Die restlichen Mitglieder werden indirekt aus den zum Gebiet gehörenden Distrikten oder Counties gewählt. Diese Reform wurde vonseiten der konservativen Regierung durch die Überlegenheit kleinerer Polizeibehörden in Bezug auf Management und Leistungskontrolle, ebenso wie die Entwicklung von lokalen Polizeistrategien gerechtfertigt.

³³ Vgl. Greater Manchester Police Authority, Online in Internet: URL: http://www.gmpa.gov.uk/pp2002/pdf/PolPlan_leaflet02-03.pdf

³⁴ Siehe Online in Internet: URL: http://www.uknow.or.jp/uknow_e/about/100faqs/qa12.htm (06.03.2003)

³⁵ Siehe Byrne, S. 86f

Einige der wichtigsten Änderungen, die sich durch das „Police and Magistrates’ Courts“ - Gesetz 1994 ergeben haben, beziehen sich auf eine Fülle neuer Aufgaben und Pflichten der Polizei-Gremien:³⁶

- Rücksprache mit der lokalen Bevölkerung, um Probleme zu erheben und so zielgerecht handeln zu können. Zu diesem Zweck wurden Öffentlichkeits-Komitees (*community liaison bodies*) aufgestellt, die sich aus Ratsmitgliedern, Bürgern und Polizeibediensteten zusammensetzen und in öffentlichen Sitzungen diskutieren und Pläne erarbeiten.³⁷
- Die Erarbeitung von konkreten jährlichen Zielvorgaben, die sowohl den örtlichen Prioritäten als auch den nationalen Zielsetzungen gerecht werden.
- Erstellung und Veröffentlichung eines jährlichen Polizeiplanes, aus dem hervorgeht, welche polizeiliche Schwerpunktsetzung im Folgejahr beabsichtigt ist. Aus dem Plan muss zudem ersichtlich sein, welche Zielvereinbarungen und Zielvorgaben aufgestellt wurden und wie die zur Verfügung stehenden Mittel eingesetzt werden sollen, um diese Ziele zu erreichen. Der Plan ist, so wie jede Änderung, mit dem Dienststellenleiter abzustimmen. Zusätzlich müssen bei den lokalen Polizeiplänen heute auch nationale Sicherheits-Ziele des Innenministers berücksichtigt werden.
- Die Information am Ende des Rechnungsjahres über den Grad der Zielerreichung. Die jährlichen lokalen Pläne und die Tätigkeitsberichte gehen dem Innenministerium zu.
- Ernennung der Führungskräfte der Polizei, deren Disziplinarstelle das Polizei-Gremium ist.
- Nach der Verabschiedung des Polizeiplanes ist die primäre Aufgabe des Polizeigremiums die begleitende Evaluation der Leistungsfähigkeit der Polizeieinheit. Auch wenn sich die strategischen Funktionen des Polizeigremiums ausgedehnt haben, so erfolgte dies doch zu einigen Kosten. Polizeigremien sind nicht mehr länger für

³⁶

Vgl. BKA, Online in Internet: URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-3.html

³⁷

Die aktive Öffentlichkeitsarbeit ist ein neues Element im Management- und Planungsprozess der Polizeidienststellen. Sie wurde zur Kompensation der reduzierten Mitgliederzahlen in den Polizeibehörden eingeführt, um der lokalen Bevölkerung weiterhin Gehör zu verschaffen. Aus Beobachtungen ist anzunehmen, dass die Öffentlichkeits-Komitees als Mechanismus der Meinungs-Gewinnung sehr problematisch sind und den an sie gestellten Erwartungen nicht gerecht werden.

zivile Bedienstete, Gebäude, Ausrüstung oder deren Erhaltung verantwortlich. Während sie theoretisch für das Budget zuständig sind, obliegen operative finanzielle Entscheidungen heute den Dienststellenleitern. Damit liegt die de facto Budget-Kompetenz beim Leiter der Polizeieinheit und nicht mehr beim Polizeigremium.³⁸

Durch das „Crime and Disorder“ - Gesetz 1998 wurden den Polizeigremien in Zusammenarbeit mit der Polizei, der öffentlichen Verwaltung und anderen Organisationen (Bewährungshilfe, Gesundheitsgremien u.a.) die Aufgabe übertragen, lokale Sicherheitspläne für ihre Bevölkerung zu erstellen. Die daraus entstehenden Partnerschaften sollen einen gemeinschaftlicheren, umfassenderen Ansatz zur Lösung des sozialen Problems Kriminalität bieten (über Bildung, Gesundheit, Konsumentenschutz und Planung anstelle des engeren Blickwinkels auf Kriminalstatistiken und Bestrafung).³⁹

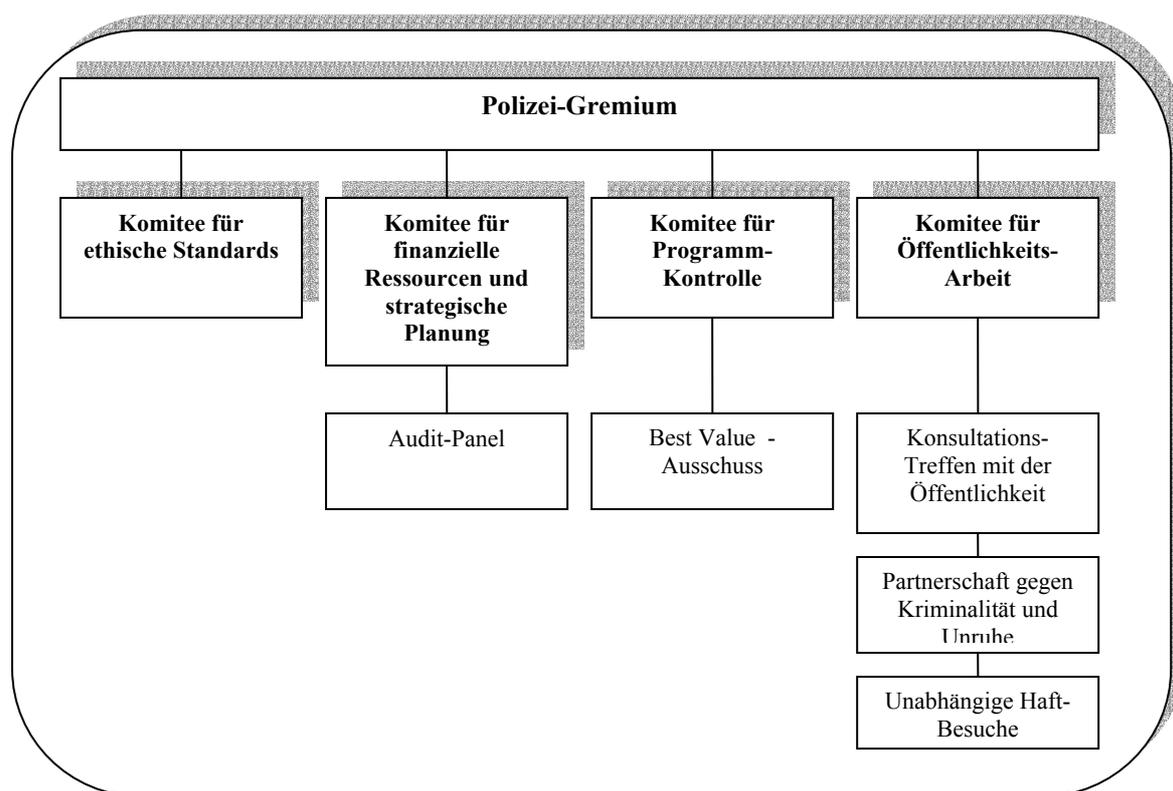


Abb. 4: Struktur und Funktionen des Polizei-Gremiums am Beispiel von Dyfed-Powys in Wales;
(Quelle: Vgl. Online in Internet: URL:
http://www.dyfed-owys.police.uk/PoliceAuthority/about_us_committees.htm)

³⁸ Vgl. Loveday (1999), S. 218

³⁹ Vgl. Online in Internet: URL:

http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

2.3 Leiter der regionalen Polizeieinheiten

Jede regionale Einheit wird von einem (unpolitischen) *Chief Officer of Police* oder *Chief Constable* geleitet, der für die Führung der Polizei und die Kontrolle des operativen Geschehens verantwortlich ist und dem Polizeigremium gegenüber Rechenschaft ablegen muss. Der Dienststellenleiter wird vom Polizeigremium ernannt und kann von diesem (jeweils mit Zustimmung des Ministers) auch wieder abgesetzt werden.

1994 wurden die Budgetkompetenzen von den Polizei-Gremien auf die Dienststellen delegiert. Die Maßnahme wurde damit begründet, dass innerhalb der Dienststelle eher bekannt ist, wie die Mittel am besten zum Einsatz kommen. Die Erstellung der Budgets erfolgt zwar weiterhin durch das Polizei-Gremium, die Entscheidung über die Mittelverwendung liegt jedoch beim Dienststellenleiter. Er ist seit dem Polizei-Gesetz 1996 generell für alle Personal- und Disziplinarfragen zuständig (Einstellung, Einstufung, Entlassung, sowohl für Polizisten, als auch ziviles Personal), ebenso wie für das operative Geschehen. Diese Kompetenzen müssen zwar im Zusammenhang der dreiteiligen Zuständigkeit für die Polizei gesehen werden, weder der Innenminister noch das Polizei-Gremium können den Dienststellenleiter jedoch direkt kontrollieren. Er kann vom Polizei-Gremium lediglich mit Zustimmung des Innenministers aufgrund von schlechter Leistung in Bezug auf Effizienz und Effektivität entlassen werden.⁴⁰

Eine neue Aufgabe ist die Einbindung bei der Erarbeitung und Aufstellung des jährlichen Polizei-Planes in Zusammenarbeit mit dem Polizei-Gremium. Der Dienststellenleiter hat die darin festgelegten Zielvereinbarungen einzuhalten und kann lediglich in einsatztaktischen Entscheidungen unabhängig entscheiden. Er muss sich aber auch diesbezüglich gegenüber der Öffentlichkeit und Behörde verantworten.

Das Innenministerium und das lokale Polizeigremium können durch finanzpolitische Entscheidungen und durch die Besetzung der Führungspositionen einen gewissen Einfluss nehmen. Ausgenommen davon sind operative Fragen, womit im Fall polizeilicher Fehlentscheidungen auch jede Verantwortung für das Innenministerium entfällt. Abb. 5 zeigt die Akteure des Tripartismus. Der Innenminister und das Polizeigremium üben gewisse Aufsichtstätigkeiten gegenüber dem Dienststellenleiter aus. Nur der Dienststellenleiter ist

⁴⁰ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

letztendlich für das operative Geschehen der Polizeieinheit verantwortlich. Der Innenminister akzeptiert die Budgets, die vom Polizeigremium erstellt und an den Dienststellenleiter weitergegeben werden.

Interessensvertretung der Führungskräfte

Die Führungskräfte der Dienststellen haben sich in der *Association of Chief Police Officers* (ACPO) zusammengeschlossen, um so einen ständigen Informationsaustausch auf nationaler Ebene sicherzustellen. Dabei werden neue strategische Richtungen der Polizei, Arbeitsweisen oder auch Schwerpunktsetzungen diskutiert, untersucht und festgelegt.

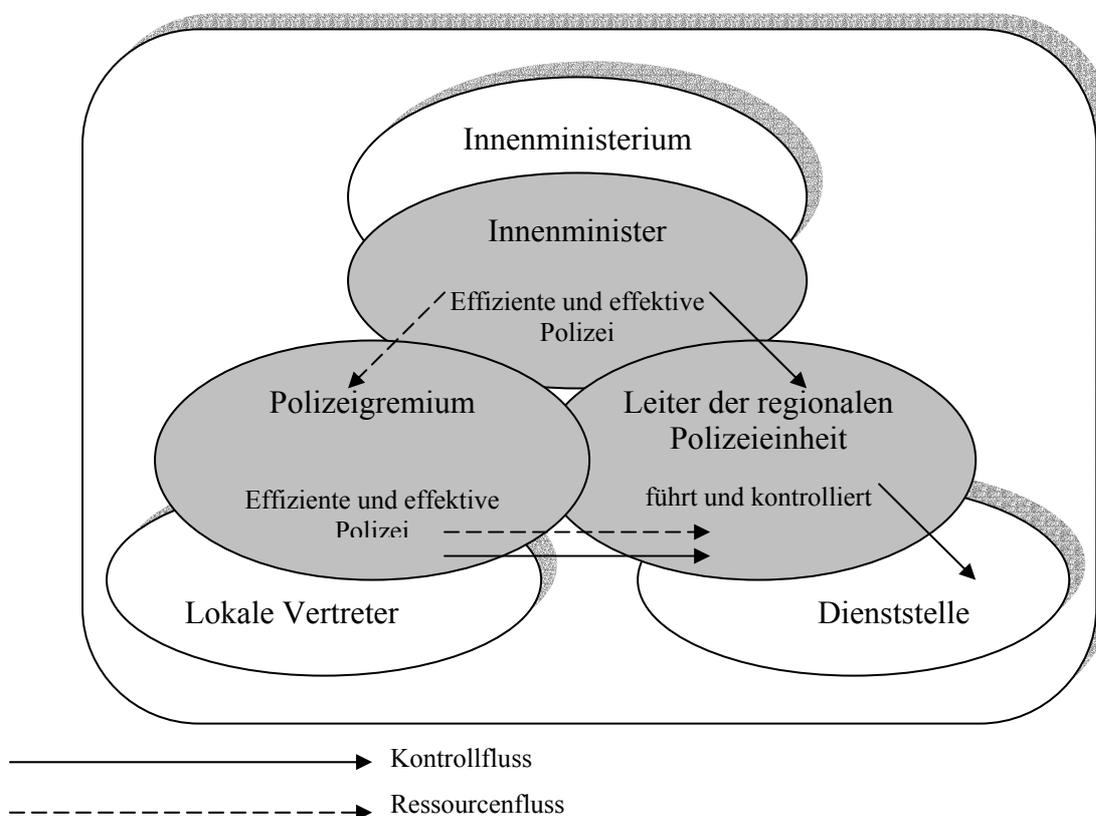


Abb. 5: Polizeilicher Tripartismus

Polizei-Inspektorat

Zur Unterstützung des Innenministers bei seinen die Polizei betreffenden Aufgaben wurde im Innenministerium das Polizei-Inspektorat (*Her Majesty's Inspectorate of Constabulary, HMIC*) eingerichtet. Die 43 Polizeiregionen wurden in fünf Gebiete aufgeteilt und je einem Inspektor zugewiesen. Die Ernennung der Inspektoren erfolgt üblicherweise aus dem Kreis

ehemaliger Dienststellenleiter. Zu den gesetzlich festgelegten Aufgaben des HMIC gehört es, die Polizeieinheiten auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen und entsprechende Berichte zu veröffentlichen. Geprüft wird dabei nicht nur unter dem Gesichtspunkt, ob eine Polizeieinheit mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen bessere Ergebnisse erzielen könnte, sondern auch, ob die Ergebnisse in sich richtig sind.

Eine umfassende Kontrolle findet alle drei Jahre statt. Dabei werden die strategische Umsetzung der lokalen Ziele, die Beachtung der ACPO- und HMIC-Empfehlungen sowie die Polizeipläne überprüft sowie Organisationsstrukturen, Führung und Management einer Polizei im Hinblick auf eine möglichst effiziente Zielerreichung durchleuchtet. Daneben werden themenspezifische Überprüfungen durchgeführt, beispielsweise lokale Projekte zur Bekämpfung der Eigentumskriminalität in Augenschein genommen und gute Erfahrungswerte als „good practice“ gefördert und veröffentlicht.

Die Polizei-Gremien sollen nach Möglichkeit eigene Berichte und Stellungnahmen sowie auch jene des Dienststellenleiters dem Inspektorat zu Kenntnis geben und veröffentlichen, so dass für die Öffentlichkeit nachvollziehbar ist, ob und wie auf die Empfehlungen des HMIC reagiert wurde. Neben der Inspektion der Polizei ist es die Aufgabe des HMIC, sowohl den Innenminister, als auch die Dienststellen und die Polizei-Gremien im Bedarfsfall zu beraten und zu unterstützen. Das HMIC wirkt ferner beratend an der Ernennung und Besetzung der Führungspositionen mit.

3. Finanzierung der Polizei

Die lokalen Polizei-Gremien sind verantwortlich für die Budgeterstellung der regionalen Polizeieinheiten. Sie erzielen ihre Einkünfte aus drei verschiedenen Quellen:

- a) Regierungszuschüsse aus dem Innenministerium⁴¹: darunter fallen:

⁴¹ Die Budgetpolitik ist ergebnisorientiert. D.h. das Ministerium ist nicht daran interessiert, im Detail zu erfahren wofür das Geld verwendet wird, sondern „wie viel Sicherheit“ (Gegenwert) für die eingesetzten Summen erreicht werden kann. Vgl. BKA; Die wahrscheinlich bedeutendste Kompetenz des Innenministers bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit, die Regierungszuschüsse zurückzuhalten, wenn eine Polizeieinheit durch das HMIC als ineffizient eingestuft wurde.
Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

- *Generelle Mittel:*

Diese werden im Zuge der Finanzierungsformel bestimmt. Siehe dazu 3.2.

- *Zweckgebundene Mittel:*

Solche Mittel werden entweder für aktuelle politische Schwerpunkte oder generell für förderungswürdige Aktivitäten oder Untereinheiten ausbezahlt. (z.B. Terrorismusbekämpfung, Drogenprogramme, aber auch Unterstützung von Basiskommandoeinheiten und ländliche Polizeieinheiten;)

b) Umlagen aus der *Non-Domestic*⁴²-Steuer

c) Mittel der Lokalverwaltung: hier gilt es zu unterscheiden zwischen:

- *Generelle Regierungszuschüsse:*

Jährlich wird durch den für die Lokalverwaltungen zuständigen Minister (*Deputy Prime Minister*) die sogenannte **Standard - Ausgabenerhebung** (*Standard Spending Assesments, SSA*) durchgeführt. Die Standard-Ausgabenerhebung errechnet für jede Lokalverwaltung einen Betrag, der für eine standardmäßige Versorgung der lokalen Bevölkerung mit öffentlichen Leistungen nötig ist. Dieser Betrag wird als zentraler Zuschuss zu lokalen Steuern an die Lokalverwaltungen übertragen. Die Polizei wird in diesem Zusammenhang als lokaler Leistungsersteller dem Status der Lokalverwaltungen gleichgestellt und hat daher Anspruch auf diese Mittel.

- *Lokal eingehobene Steuern:*

Da die Polizei-Gremien zwar den lokalen Körperschaften zugerechnet werden, selber jedoch keine Steuern einheben können, melden sie schließlich bei den Lokalverwaltungen, in deren Gebiet sie fallen, ihren noch offenen Finanzbedarf an. Die Lokalverwaltung erhebt von der lokalen Bevölkerung jenen Steuerbetrag,

⁴²

Die *Non-domestic Rates* sind vergleichbar mit der Gewerbesteuer. Sie werden von sogenannten „*constituent local authorities*“ (untere Schiene der zweispurigen Lokalverwaltung) eingehoben (das sind in England Distrikte, Londoner Bezirke, Common Council der City of London, Council der Isle of Scilly und Counties, die die Funktionen von Distrikten ausüben; in Wales Counties und County Boroughs), an die Zentralregierung überwiesen und vom für Lokalverwaltungen zuständigen Ministerium – heute das Ministerium des Deputy Prime Ministers – an die lokalen Organisationen rückverteilt. Die Polizeieinheiten werden im Rahmen der Finanzierung als lokale Organisationen gewertet.

der zur Abdeckung des nach allen Regierungszuschüssen offenen Finanzbedarfs noch nötig ist, und überweist die Mittel an das Polizei-Gremium.⁴³

3.1 Zurechnung der Mittel auf die Polizeieinheiten in England und Wales

1999-2000 wurden gesamt rund 7,8 Milliarden Pfund für den Polizeidienst ausgegeben, von denen rund 85% für die Gehälter der Bediensteten ausgegeben wurden. Die Lokalverwaltungen verwendeten 2000/01 etwa 12% der lokalen Finanzmittel für den Polizeidienst.⁴⁴ Tabelle 3 zeigt die Mittelzuweisung für das Jahr 2000/01 anhand der Finanzierungskategorien für die Polizeieinheiten Englands und Wales. Lokale und zentrale Mittel sind dabei jeweils als Gesamtbetrag ausgewiesen:

England & Wales Gesamt	
Zentrale Mittel ⁴⁵	£3813,4m
Übergangs-Zuschüsse ⁴⁶	£10,0m
Lokale Mittel (SSA)	£3530,9m
Abzüge von SSAs	£14,1m
Zentrale Unterstützungs-Zuschüsse ⁴⁷	£1,7m
SSA Kapital ⁴⁸	£46,1m
Gesamt	£7416,2m

Tabelle 3: Mittelzuweisung der Polizei nach Kategorien, 2000/01, in Millionen Pfund
(Quelle: in Anlehnung an Online in Internet: URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/pgranta.htm>)

Für die Periode 2002/03 ist eine Erhöhung der zentralen Mittel auf knapp über 4 Milliarden Pfund vorgesehen. Durchschnittlich werden pro Einwohner rund 83 Pfund ausgegeben, wobei sich für London und Merseyside ein überdurchschnittlich hoher Betrag ergibt, während der Betrag für ländliche Gebiete zwischen 55 und 65 Pfund liegt.

⁴³ Vgl. Online in Internet: URL:

http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

⁴⁴ Siehe Local Government Financial Statistics England No. 13, Kapitel 3

⁴⁵ Die zentrale Mittelzuweisung wird nach einer Formel berechnet, deren Hauptdeterminanten die Bevölkerungszahl, die Bevölkerungszahl unter Tags (Anzahl and Pendlern und Gästen/Touristen) und die zu leistenden Pensionszahlungen sind. Für sozioökonomische Variablen, lokale Kostenunterschiede in der Bereitstellung der Leistungen und andere Variablen sind Stabilisatoren eingebaut. Für die genaue Berechnung siehe weiter unten.

⁴⁶ Übergangszuschüsse werden für die Periode einer Grenzänderung gewährt. Davon sind die meisten Dienststellen betroffen, da die Grenzen der Polizeidienststellen mit jenen der Lokalverwaltung harmonisiert werden sollen.

⁴⁷ Diese Unterstützungs-zuschüsse gewährleisten, dass keine Polizeibehörde weniger Mittel als im Vorjahr erhält.

⁴⁸ Zuschüsse für langfristige Kapitalvorhaben.

3.2 Berechnung der zentralen Mittel

In der Finanzierung der Polizeieinheiten in England und Wales durch zentrale Mittel wurde 1995/96 der Schritt weg von einer prinzipiell nach oben offenen Form der Finanzierung anhand der aktuellen Ausgaben, hin zu einer Mittelzuweisung durch eine Finanzierungsformel, die den relativen Finanzmittelbedarf erheben soll, vollzogen.⁴⁹ In der Formel werden die Aktivitätenfelder der Polizei mit den jeweils beeinflussenden Indikatoren in Zusammenhang gesetzt und über ein kompliziertes statistisches Regressionsverfahren der somit entstehende Finanzbedarf ermittelt.⁵⁰ Wie bei der Standard-Ausgabenerhebung soll ein standardmäßiges Leistungsniveau garantiert werden, was mit Hilfe von Skalierungs- und Gewichtungsfaktoren erreicht werden soll.

Als polizeiliche Hauptaktivitätenfelder und weitere Kostenfelder sind definiert:⁵¹

Hauptaktivitätenfelder ⁵²	Weitere Kostenfelder
Kriminalpolizei	zusätzliche Sicherheitsausgaben
Verkehrspolizei	Ausgaben für Pensionen
Call-Management (Notrufe, Informationen)	Bevölkerungsdichte (besonders dünn/dicht)
Öffentliche Ordnung (Sicherheitspolizei)	
lokale Polizeidienste	

Der Finanzbedarf für jede Polizeieinheit wird in drei Schritten ermittelt:⁵³

Schritt 1: Gewichtung der Aktivitätenfelder

Den Aktivitätenfeldern mit der größten Arbeitsauslastung soll auch der Großteil der Ressourcen zufließen.⁵⁴ Die letzte Bestimmung der Gewichte obliegt dem Innenminister⁵⁵.

⁴⁹ Vgl. Houpis/Littlechild/Gifford, S. 28

⁵⁰ Der dieserhand berechnete relative Finanzbedarf pro Hauptaktivitätenfeld muss aber nicht genau in der Höhe des errechneten Betrages für das Aktivitätenfeld ausgegeben werden.

⁵¹ Vgl. "Police Funding Formula 2003/04", Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Homeoffice

⁵² 1997/98 wurde als sechstes Hauptaktivitätenfeld „Streifendienste“ hinzugenommen.

⁵³ Vgl. Houpis/Littlechild/Gifford, S. 28f

⁵⁴ Die landesweite Aktivitätenerhebung (*National Activity Survey*) ist die wichtigste Informationsquelle für die Gewichtung der einzelnen Hauptaktivitätenfelder. Die Aktivitätenerhebung wurde im November 1995 durch das Polizei-Inspektorat durchgeführt. Die Daten werden mit Informationen des Polizei-Inspektorats und mit lokalen Informationen (Polizeigremien, Polizeieinheiten) kombiniert, um die restlichen Gewichte zu bestimmen.

⁵⁵ Obwohl das Polizeigremium jedes Jahr ein Budget erstellt, wird der Gesamtfinanzbedarf vom Innenminister bestimmt. Er verfügt dabei über weite Ermessensspielräume, die es ihm gestatten, jährlich eigene Auszahlungsregeln zu bestimmen bzw. die der Mittelzuweisung zugrunde liegende Finanzierungsformel abzuändern. Vgl. Online in Internet: URL: http://www.homeoffice.gov.uk/pcrg/grant_rep.htm

Die Gewichte für die Aktivitäten- und Kostenfelder für 2003/04 wurden folgendermaßen festgelegt:⁵⁶

Aktivitäten- und Kostenfeldergewichtung	
Call-Management	8,870%
Kriminalpolizei	39,475%
Verkehrspolizei	6,275%
Öffentliche Ordnung (Sicherheitspolizei)	13,434%
Lokale Polizeidienste	3,480%
Streifendienste	11,144%
Pensionsausgaben	14,500%
Sicherheitsausgaben	2,322%
Bevölkerungsdichte	0,500%
Gesamt	100,000%

Schritt 2: Entwicklung statistischer Modelle

Es wird angenommen, dass die protokollierten Vorkommnisse in jedem Aktivitätenfeld von gewissen gesellschaftlichen und/oder ökonomischen Aspekten beeinflusst werden und abhängig sind. Für jedes Aktivitätenfeld wird daher ein statistisches Regressions-Modell entwickelt, in dem jedem Aktivitätenfeld eine oder mehrere endogene Variable(n) zugerechnet werden, die anhand ökonomischer, demografischer oder sozialer Merkmale erklärt werden solle(n).⁵⁷ So wird z.B. der Zusammenhang zwischen der *exogenen, erklärenden*⁵⁸ Variable = *Arbeitslosigkeit* und der *endogenen Variable* = *Besitzdelikte* vermutet: Wo die Arbeitslosigkeit hoch ist, steigt die Wahrscheinlichkeit der Vorkommnis von und Arbeitsauslastung der Bediensteten mit Besitzdelikten (= *workload*) als Unterfeld der Kriminalpolizei.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. "Police Funding Formula 2003/04", Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Homeoffice

⁵⁷ Als die Formel 1995/95 das erste Mal zu Berechnung des Finanzmittelbedarfs eingesetzt wurde, wurden die Variablen anhand entsprechender Fachliteratur, Diskussionen mit Wissenschaftlern in Bereich der Polizeiforschung und Meinungen von Mitgliedern der entsprechenden Arbeits- und technischen Arbeitsgruppen (Polizeibedienstete und Repräsentanten der Polizei-Komitees) zusammengestellt. Vgl. "Police Funding Formula 2003/04", Abs. 15, Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Homeoffice

⁵⁸ Wie genau eine erklärende Variable zu einer solchen wird, wird in statistischen Verfahren aus den zugrunde liegenden Daten und den Erfahrungen der Polizeieinheiten in ihrer täglichen Arbeit ermittelt. Für die erklärenden Variablen gibt es Aufzeichnungen, ebenso wie für die Indikatoren, die entweder von der Polizei oder einer öffentlichen Einheiten im Zuge von Untersuchungen erfasst werden (Kriminalitätsstatistiken, Volkszählungen, Aktivitätenanalyse, etc.)

⁵⁹ Aus dem statistischen Modell resultiert für jedes Aktivitätenfeld eine geschätzte Arbeitsauslastung. Prinzipiell könnte diese auch über eine Geschäftsstatistik erhoben (werden). Die Ergebnisse der statistischen Regression werden jedoch bevorzugt verwendet, um etwaige (bewusste) Verzerrungen durch ungenaue Aufzeichnungen zu vermeiden. Einige Polizeieinheiten wurden aus der Regressionsanalyse ausgenommen, weil die Daten über ihre abhängigen Variablen entweder als nicht stabil genug bewertet wurden oder aber außerhalb des Mittelwertes lagen und somit ebenso zu Verzerrungen führen könnten. Vgl. "Police Funding Formula 2003/04", Abs. 11, 12, Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Homeoffice. Die kriminalpolizeilichen Daten basieren auf 1990, 1991, und 1992, die Daten für die anderen Aktivitätenfelder auf die *National Activity Survey* aus dem Jahr 1995 bzw. wo vorhanden, auf neueren Erhebungen.

Beispiel:

Hauptaktivitätenfeld:	Kriminalpolizei	
Unterkategorie:	Personendelikte	
Arbeitsauslastung:	Anzahl protokollierter Vorfälle (Gewalt, Raub, sexuelle Übergriffe)	=
	abhängige Variable	
<p>Die abhängige Variable „Anzahl protokollierter Vorfälle“ der Unterkategorie „Personendelikte“ wird vom Indikator „Tagesbevölkerung“ beeinflusst.</p>		
<p>In den Indikator „Tagesbevölkerung“ fließen folgende Merkmale ein:</p>		
	•	Bevölkerungsdichte
	•	% an Haushalten in gemieteten Wohnungen
	•	% an Menschen, die in Wohnungen mit mehr als einer Person pro Zimmer leben
		= erklärende Variablen

Schritt 3: Modifikation und Gewichtung

Modifikationen (z.B. im Zuge der Änderungen in den Reviergrenzen) und Gewichtungsfaktoren für die Indikatoren (z.B. für Einwohner oder Tagesbevölkerung) werden in die Formel eingebaut, um Unterschiede in den Kosten oder Größen zu nivellieren und somit ein Standardniveau für die Leistungen herzustellen.

Tabelle 5 fasst die exogenen Variablen von jedem Aktivitätenfeld, für welches ein Modell berechnet wird, und die Indikatoren zusammen. Das Aktivitätenfeld „Kriminalpolizei“ wird in vier Unterkategorien untergliedert, da den unterschiedlichen Typen krimineller Delikte teilweise unterschiedliche erklärende Variablen zugeordnet werden.

Aktivitätenfeld	Arbeitsauslastung (abhängige Variable)	Indikator	erklärende Variable
<i>Kriminalpolizei</i>			
Personendelikte	Protokollierter Vorfälle (Gewalt, Raub und sexuelle Übergriffe)	Tagesbevölkerung	Bevölkerungsdichte % an Haushalten in gemieteten Wohnungen % an Personen, die in überbelegten Wohnungen leben
Eigentumsdelikte	Protokollierter Vorfälle (Einbruch und Zerstörung)	Einwohner	% an Bewohnern von Sozialwohnungen % an Haushalten in gemieteten Wohnungen % an Alleinerziehenden % an Langzeitarbeitslosen
Fahrzeugdelikte	Protokollierter Vorfälle (Diebstahl von Autos oder von in diesen aufbewahrten Gegenständen)	Tagesbevölkerung	schwache Bevölkerungsdichte % an Bewohnern von Sozialwohnungen
andere	Protokollierter Vorfälle	Einwohner	Bevölkerungsdichte
<i>Call-Management</i>			
	Anzahl an Vorfällen	Tagesbevölkerung (Index I)	% an Bewohnern von Terrassensiedlungen % an Bewohnern von Sozialwohnungen % an Allerziehenden % an Singlehaushalten
<i>Öffentliche Ordnung</i>			
	Anzahl an Vorfällen	Tagesbevölkerung (Index III)	männliche Arbeitslose unter 25 % an Singlehaushalten % an Bewohnern von Terrassensiedlungen % an Bewohnern von Sozialwohnungen % an Alleinerziehenden % an Haushalten in gemieteten Wohnungen % an Arbeitslosen
<i>Verkehrspolizei</i>			
	Durchschnittliche Anzahl an Bediensteten im Einsatz	ausgebaute Strassen	Länge der Strassen (in km) ohne Tempolimit

*Tabelle 5: Komponenten der Finanzierungsformel
(Quelle: Houpis/Littlechild/Gifford, S. 30)*

Für „lokale Polizeidienste“ konnte bisher kein aussagekräftiger Indikator zur Arbeitsauslastung gefunden werden, sodass sich der geschätzte Ressourcenaufwand an der Einwohnerzahl orientiert. „Streifendienste“ wurde 1997/98 als eigenes Aktivitätenfeld eingerichtet, um erstens rascher auf eintreffende Anrufe reagieren zu können und andererseits durch die verstärkte Polizeipräsenz das Sicherheitsgefühl der Öffentlichkeit zu stärken. Angesichts dieser zweifachen Funktion wurde beschlossen, 75% der Finanzierung auf gleicher Basis wie „Call Management“ und 25% auf gleicher Basis wie „Öffentliche Ordnung“ zu berechnen.

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Finanzierungsformel. Die Geldbeträge in Pfund Sterling werden mit den Messeinheiten der jeweiligen Indikatoren multipliziert. Prinzipiell wird bei einem Basisbetrag pro Einwohner (Basis 1) und einem Basisbetrag pro Person, die 24 Stunden im Gebiet der Polizeieinheit zubringt (Basis 2, Einwohner plus Pendler plus Touristen), angesetzt. Zusätzlich werden für gewisse soziodemografische Aspekte Zuschläge berechnet. Diese sind soziale Verwahrlosung, besonders hohe und besonders niedrige Bevölkerungsdichte und Kosten der Änderungen in Reviergrenzverläufen. Für 2003/04 sieht die Berechnung folgendermaßen aus:⁶⁰

Finanzierungsformel des Innenministers	
	<p>Basisbeträge:</p> <p>Basis 1: £ 28,73 pro Person Basis 2: £ 35,56 pro Person</p>
	<p>Zuschläge:</p> <p><i>Soziale Verwahrlosung</i> Zuschlag 1: £ 0,80 multipliziert mit Polizei-Index I; plus £ 1,27 multipliziert mit Polizei-Index III; plus £ 30,66 multipliziert mit Anzahl an Haushalten in gemieteten Wohnungen; plus £ 101,30 multipliziert mit Bewohnern überbelegter Haushalte oder Wohnungen; plus £ 5,17 multipliziert mit unterprivilegierte Bevölkerung; plus £ 114,91 multipliziert mit jungen, männlichen Arbeitslosenunterstützungsbeziehern;</p> <p>Zuschlag 2: £ 1,17 multipliziert mit Polizei-Index II</p> <p><i>Bevölkerungsdichte</i> Zuschlag 1: £ 0,75 multipliziert mit hoher Bevölkerungsdichte; minus £ 2,68 multipliziert mit schwacher Bevölkerungsdichte;</p> <p>Zuschlag 2: £ 2,30 multipliziert mit hoher Bevölkerungsdichte</p> <p>Zuschlag 3: £ 4,39 multipliziert mit schwacher Bevölkerungsdichte</p>
Berechnung des Finanzbedarfs	
(a)	<p>Tagesbevölkerung multipliziert mit dem Ergebnis von: Basis 1; plus Zuschlag 1 soziale Verwahrlosung; plus Zuschlag 1 Bevölkerungsdichte;</p>
(b)	<p>Einwohner multipliziert mit dem Ergebnis von: Basis 2; plus Zuschlag 2 soziale Verwahrlosung; plus Zuschlag 2 Bevölkerungsdichte; plus</p>

⁶⁰ Vgl. Local Government Finance Report (England) 2003/04, Online in Internet URL: <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0304/lgr/s4.pdf> (Stand: 19.05.2003)

	Zuschlag 3 Bevölkerungsdichte;
(c)	Die Summe von: £ 1.302,12 multipliziert mit Länge ausgebauter Strassen ; plus £ 13.041,16 multipliziert mit Länge Autobahnen ;
(d)	Die Ergebnisse (a) bis (c) werden summiert und mit Kosten der Änderung von Grenzen multipliziert;
(e)	Das Ergebnis (d) wird zu der Summe aus Sicherheitsausgaben und Polizeipensionen addiert;
(f)	Das Ergebnis (e) wird mit dem Indikator Änderung des Grenzverlaufs Faktor IV multipliziert;
(g)	Das Ergebnis (f) wird dann mit 1 minus Polizei Grant Rate multipliziert;
(i)	Das Ergebnis (h) wird mit dem Gewichtungsfaktor 0,9999702284005 multipliziert.

*Tabelle 6: Finanzierungsformel zur Berechnung der zentralen Mittel, 2003/04
(Quelle: Online in Internet: URL: <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0304/lgfr/s4.pdf>; Stand: 19.05.2003;
Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Home Office, Abs. 48)*

Zu beachten ist, dass sowohl den Geldbeträgen, als auch den Indikatoren statistische Regressions-Methoden zugrunde liegen. Die Formel wird dadurch sehr untransparent und ist entsprechender Kritik ausgesetzt. Tabelle 7 im Anschluss beschreibt die Indikatoren bzw. listet die Datenquellen auf.

Indikatoren und Definitionen der Hauptfinanzierungsformel	
Tagesbevölkerung	Summe aus der Anzahl an: (i) Einwohnern; und (ii) Anzahl an auswärtigen Pendlern minus der Anzahl an Einwohnern, die auswärts arbeiten ⁶¹ ; und (iii) Der durchschnittlichen Anzahl an Nächtigungen ⁶² von in- und ausländischen Touristen dividiert durch 365; und (iv) Der durchschnittlichen jährlichen Anzahl an Tagestouristen ⁶³ dividiert durch 365.
Bewohner in überbelegten Haushalten/Wohnungen	Anteil an Einwohnern, die in Unterkünften mit mehr als einer Person pro Zimmer wohnen, laut Volkszählung 1991
unterprivilegierte Bevölkerung	Anteil an Einwohnern, die in „ACORN Kategorie F“ ⁶⁴ – Gebieten leben. Kategorie F wird definiert als: (i) ältere Einwohner in einkommensschwachen Gegenden (ii) Bewohner von Sozialwohnungen, besser gestellt (iii) Bewohner von Sozialwohnungen, hohe Arbeitslosigkeit (iv) Bewohner von Sozialwohnungen, soziales Elend (v) Menschen in multi-kulturellen, einkommensschwachen Gebieten
Beantragende von Arbeitslosenunterstützung	Die durchschnittliche Anzahl an Personen, die bei den lokalen Arbeitsämtern als arbeitslos gemeldet sind (Juli 1998 bis April 2001), dividiert durch die

⁶¹ Zahlen laut Schätzung des ehemaligen Ministers für Transport, Lokalverwaltung und Regionen und der Nationalversammlung von Wales

⁶² Besucher über Nacht: Informationen unter (iii) basieren auf Tourismusunfragen für inländische Besucher, auf Umfragen zum internationalen Tourismus und der Volkszählung 1991 für ausländische Besucher.

⁶³ Tagestouristen: Informationen unter (iv) basieren auf Untersuchungen der Abteilung für nationales Kulturerbe bezüglich Tagesbesuchern, Volkszählung 1991, Untersuchung von 1991 bezüglich Besuch von Touristenattraktionen, Erhebung 1991 bezüglich Arbeitssituation und anderen Umfragen über städtische Bezirke, Nationalparks und offiziellen Badestränden; Diese Informationen waren dem Minister für nationales Kulturerbe mit 1. November 1993 bekannt.

⁶⁴ ACORN Codes wurden von CACI, London, entwickelt und vermarktet. Die Klassifikation der Wohngegenden basiert auf 40 Variablen aus der Volkszählung, die demografische Aspekte, Wohnungs- und Arbeitssituation umfassen. Vgl. dazu z.B. Online in Internet: URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs/hors197>

	Summe an männlichen Einwohnern zwischen 18-64 Jahren und weiblichen Einwohnern zwischen 18-59 zum 30. Juni 2000.
Beantragende von Beihilfen aufgrund von Langzeitarbeitslosigkeit	Der Anteil an beantragenden Arbeitslosen, die in der Periode Juli 98 bis April 01 länger als ein Jahr arbeitslos gemeldet sind.
männliche Arbeitslose unter 25	Der Anteil an beantragenden arbeitslosen Männern, die in der Periode Juli 98 bis April 01 jünger als 25 Jahre alt waren.
Bevölkerungsdichte	Die Anzahl an Einwohnern eines Distriktes pro Hektar innerhalb eines Verwaltungskreises des Polizeigremiums multipliziert mit dem Anteil an Einwohnern des Distriktes an der Einwohnerzahl des Verwaltungskreises. Die Ergebnisse für jeden Distrikt innerhalb des Gebietes eines Polizeiverwaltungskreises werden zusammengezählt. Die Summe daraus wird mit dem Anteil der Gesamtbevölkerung per 30. Juni 2000 and der Gesamtbevölkerung per 30. Juni 1991 multipliziert.
Schwache Bevölkerungsdichte	Die Summe aus: (i) 2 multipliziert mit der Einwohnerzahl jener Distrikte, die eine Einwohnerdichte von 0,5 oder weniger pro Hektar aufweisen, dividiert durch die Gesamteinwohnerzahl eines Polizei-Verwaltungskreises. (ii) Die Einwohnerzahl jener Distrikte, die mehr als 0,5, aber weniger als oder gleich 4 Einwohner pro Hektar aufweisen, dividiert durch die Gesamteinwohnerzahl eines Polizei-Verwaltungskreises.
Länge ausgebauter Strassen	Die Länge (in Km) von Fern-, Haupt- und anderen Strassen, die einer Geschwindigkeitsbeschränkung von nicht mehr als 40 Meilen/Stunde unterliegen.
Länge Autobahnen	Die Länge (in Km) von Hauptstrassen und Autobahnen ohne Tempolimit.
Polizei-Pensionen	Die prognostizierten Netto-Ausgaben für Pensionen für das Jahr 2002/03, geschätzt durch das Innenministerium
Sicherheitsausgaben	Die Ausgaben für 2002/03 für gewisse Sicherheitsaspekte (z.B. Mehrausgaben in Gebieten mit besonders hohem Gewaltpotential). Die Ausgaben sind flexibel, wobei nicht jene gerechnet werden dürfen, deren Zuzählung bereits bei einem anderen Indikator erfolgt.
Index I	Summe der folgenden Faktoren: (i) Einwohner in Terrassensiedlungen ⁶⁵ ; (ii) Unterprivilegierte Bevölkerung ; (iii) Alleinerziehende Eltern ; (iv) Singlehaushalte .
Index II	Summe der folgenden Faktoren: (i) Unterprivilegierte Bevölkerung ; (ii) Alleinerziehende ; (iii) Haushalte in gemieteten Wohnungen ; (iv) Beantragende von Beihilfen aufgrund von Langzeitarbeitslosigkeit .
Index III	Summe der folgenden Faktoren: (i) Einwohner in Terrassensiedlungen ; (ii) Unterprivilegierte Bevölkerung ; (iii) Alleinerziehende Eltern ; (iv) Haushalte in gemieteten Wohnungen ; (v) Singlehaushalte ; (vi) Beantragende von Arbeitslosenunterstützung .
Änderung des Grenzüberschreitungsfaktor IV	Ein Faktor, der die Änderungen in den Reviergrenzen von einzelnen Polizeieinheiten und die dadurch entstehenden Kosten berücksichtigen soll.
Polizei-Zuweisungs-Rate	Der Anteil an den Einkünften einer Polizeieinheit in England und Wales 2002/03, der direkt aus den aggregierten Polizei-Zuweisungen (zentrale Mittel) gedeckt wird.
Kostenanpassung für die Polizeieinheit	Ein Faktor zur Ausgleiche der Kostenunterschiede in der Bereitstellung ein und derselben Leistung zwischen der City of London, der städtischen Polizei

65

Vergleichbar einer Reihenhausanlage

	Londons (Metropolitan Police/Scotland Yard), dem Süden Englands und dem restlichen England und Wales. ⁶⁶
--	---

Tabelle 7: Indikatoren und Definitionen der Hauptfinanzierungsformel der Polizeieinheiten 2002/03
(Quelle: Vgl. Online in Internet: URL: http://www.homeoffice.gov.uk/pcrg/grant_rep.htm)

Chronischer Geldmangel

Die Polizei scheint in Bezug auf Ressourcenzuteilungen generell eine begünstigtere öffentliche Organisation zu sein, als andere. Während der Amtsperiode der Konservativen kletterten die Ausgaben trotz Sparkurs in zuvor unbekannte Höhen. Das Weißbuch „Schutz der Öffentlichkeit“ legt dar, dass über eine Periode von 17 Jahren die Ausgaben für die Polizei um 98% (inflationsbereinigt) gestiegen waren.⁶⁷ Obwohl sich Kenneth Clarke als Innenminister für größere Effizienz stark machte, schien sein Nachfolger Michael Howard automatisch alle Anfragen nach mehr Ressourcen nachzukommen. Vor den Wahlen von 1997 wollte John Major zusätzlich 5000 Polizisten einstellen. Offensichtlich stellte die politische Realität vor allem zu Wahlzeiten die vorherige Priorität der Kosteneinsparungen auf eine niedrigere Stufe.⁶⁸

Dennoch bleibt die Polizei chronisch unterfinanziert. Obwohl im Zuge der Ausgabenerhebung 2000 zusätzliche Mittel für den Polizeidienst lukriert werden konnten und diese bereits ihre Wirkung zeigen (1.349 neue Polizeibeamte, Sinken der Einbruchsrates um 5%, Autodiebstähle um 6% und der allgemeinen Kriminalitätsrate um 0,2%), warnt die Interessensvertretung der Lokalverwaltungen (*Local Government Association, LGA*), dass die Kluft zwischen Finanzbedarf und tatsächlichen Mitteln bei 445 Millionen Pfund stehe und sich noch ausweiten werde. Konkret fehlen zusätzlich 315 Millionen Pfund in der polizeilichen Pensionskasse, 75 Millionen für die Anschaffung moderner Informationstechnologie und 986 Millionen für die Ausdehnung der operativen Kapazitäten.⁶⁹

⁶⁶ Die Berechnung des Faktors stützt sich auf Daten aus folgenden Quellen: Untersuchung über Einkommen 2000 durch National Statistics; Geschätzte Steuereinnahmen 1992/93; steuerbare Vermögenswerte zum 1. August 2001 durch die Steuereinhebungsbehörde; zusätzliche Berechnungen der Vermögenswerte durch das DTLR; Gesamtbevölkerungszahl zum 30. Juni 200 durch das Meldeamt.

⁶⁷ Der Anstieg ging unter anderem auf 15.000 zusätzliche Polizisten und 17.000 zusätzliche Zivilbedienstete zurück.
⁶⁸ Vgl. Loveday (1999), S. 214f

⁶⁹ Vgl. Working together: delivering excellence in public services. Police fact sheet, May 2002; Siehe zudem LGA Press Release No: 064/02, 19.06.2002, Online in Internet: URL: <http://www.lga.gov.uk>

4. Managementreformen

In den letzten 20 Jahren war die Polizei von vielen Änderungen betroffen, vor allem jedoch vom Thema von Effizienz und Effektivität. War sie viele Jahre von Reformen und Kosteneinsparungen verschont geblieben (z.B. sind die Gehälter von 1979 bis 1989 um 41% gestiegen), brach die Reformwelle 1983 auch über die Polizei herein.

Als erste Maßnahme wurde durch das Rundschreiben 114/1983 ziviles Personal aufgestockt, um die Polizisten nicht durch organisatorische und administrative Tätigkeiten zu stark abzulenken. Einige Reformen gehen auf die Sheehy Untersuchung (*Police Rewards and Responsibilities, 1993*) zurück (Änderungen in Dienstgraden und –hierarchien und Gehältern). Andere Empfehlungen des Berichts fließen immer noch in heutige Reformmaßnahmen ein, wieder andere landeten in der Schublade.

Der Schritt von der Administration zum Management wurde vom starken Einsatz der konservativen Regierung für dezentrales Ressourcenmanagement getragen. Dem Leiter einer Polizeieinheit wird damit die Verantwortung für die Ressourcenverwendung zugewiesen, da durch das „*Police and Magistrates Court*“ – Gesetz 1994 mehr als durch jedes andere Gesetz der Fokus auf die Rolle des Leiters einer Polizeieinheit als Topmanager gelenkt wurde. Der einflussreiche Bericht des Innenministeriums bezüglich Disziplin und Beschwerden im Polizeidienst hat zur Durchforstung der undurchsichtigen Schutzmaßnahmen bezüglich korrupter Bediensteter (mit fehlerhaftem Vorgehen) geführt. Den Dienststellenleitern werden effektive Durchgriffsmöglichkeiten gegenüber Bediensteten, die das Vertrauen missbraucht haben, übertragen, sodass sie tatsächlich wie Manager in Personalfragen entscheiden können.

Auch das durch Sheehy geweckte Interesse am Performancemanagement ist von anhaltender Dauer. Während leistungsabhängige Bezahlung endgültig abgelehnt wurde, bleibt die individuelle Leistungskritik erhalten. Regelmäßige Analysen der Aktivitäten liefern den Dienststellenleitern heute ein genaueres Bild über die laufenden Aktivitäten, als sich ihre Vorgänger jemals erhoffen hätten können. Unübersichtliche Kontrollmethoden und Papierberge haben traditionellerweise dazu geführt, dass die Geschehnisse im Revier für die Dienststellenleiter ein ebenso großes Mysterium darstellten, wie für jeden anderen auch.

Traditionellerweise bedeutete der Vergleich der Leistungsdaten mit anderen Behörden innerhalb derselben Familie (d.h. Gebiete mit ähnlichen sozioökonomischen und demografischen Eckdaten) die mögliche Auffindung und Verbreitung empfehlenswerter Vorgehensweisen. Seitdem die Leistungsdaten jährlich durch die Audit Commission veröffentlicht und öffentlich zugänglich gemacht werden, ist es für Polizeibehörden möglich, die relative Effizienz ihrer Dienststellen im Vergleich zu allen anderen Dienststellen zu beurteilen. Heute werden nationale objektive Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren erarbeitet und seit April 2000 untersteht auch die Polizei der Verpflichtung zu Best Value.⁷⁰

4.1 Steuerung mit Leistungsindikatoren und -kennzahlen

1994 erhielt der Innenminister die gesetzliche Kompetenz, Zielgrößen und Leistungsziele für die Polizei zu bestimmen. Die ersten operativen Zielgrößen waren bereits 1993 festgelegt worden (Aufklärungsrate von Kriminalfällen, hohe „Sichtbarkeit“ der Polizei, um das subjektive Sicherheitsgefühl zu stärken, rasche Beantwortung von Notrufen und die Bekämpfung lokaler Kriminalitätsprobleme mit lokalen Partnerschaften). Diese Maßnahmen hatten jedoch wenig Einfluss auf die Arbeit der Polizei.⁷¹

4.1.1 Strategie und Planung

Die Einführung von professionellen Managementmethoden in den Dienststellen und die Schwerpunktsetzung auf die strategische Planung durch leitende Beamte hat die Bildung neuer Führungsgremien begünstigt, die für die ergebnisorientierte Steuerung zuständig sind.⁷²

Die Polizeieinheiten erstellen heute umfassende Pläne mit Zielsetzungen für alle Abteilungen. Der Fokus auf strategische Pläne der einzelnen Dienststellen demonstriert den größeren Stellenwert der lokal gespeisten, bedarfsgerechten Planung im Gegensatz zur früheren

⁷⁰ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

⁷¹ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf

⁷² In Merseyside ist das Team um den Dienststellenleiter als „Board of Directors“ bekannt und setzt sich aus fünf Spitzenbeamten und zwei zivilen Bediensteten zusammen. Jeder Direktor übernimmt die funktionale Verantwortung für strategische Schlüsselbereiche der Dienststelle. In Warwickshire wird das Direktoren-Team aus drei führenden Beamten gebildet, einem Finanzdirektor und dem Dienststellenleiter, der als strategischer Direktor direkt für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich ist. In anderen Dienststellen wird der Planungsprozess vom Exekutiv-Team durchgeführt, das sich aus dem Finanzdirektor und den Vertretern des Dienststellenleiters zusammensetzt. Vgl. Loveday (1999), S. 218f

Planung durch das Polizeigremium. Ein Charakteristikum ist die lokale, interne Strategie-Formulierung für den jährlichen Planungsprozess. Initiiert und geleitet durch die lokale Dienststelle, ist der Planungszyklus von den Informationen aus der Dienststelle und ihren lokalen Divisionen abhängig. Durch die Budgetkompetenz des Dienststellenleiters können vorhandene Ressourcen mit Prioritäten verknüpft werden. Während das Polizeigremium die Budgets offiziell bestimmt, überträgt die dezentrale Ressourcenbewirtschaftung danach die effektive Budgetplanung an die Dienststellen.⁷³

4.1.2 Teilpläne

Der Planungsprozess umschließt heute im Wesentlichen vier teilweise miteinander verknüpfte Pläne, die über unterschiedliche Zeiträume laufen und teilweise überlappenden Schwerpunkten gewidmet sind. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die einzelnen Pläne:

Lokale Strategien gegen Kriminalität und Unruhe
Gehen aus dem „Crime and Disorder“ Gesetz 1998 hervor;
Drei-Jahres-Strategien sollen Kriminalität und Unruhe durch effektive Partnerschaften mit der Lokalverwaltung und anderen lokalen Partnern reduzieren. Befragung der lokalen Bevölkerung ist ein Schlüsselement in der Strategieformulierung. Der Prozess ist mit dem Polizei-Plan und den lokalen Plänen verknüpft und muss auch nationale Ziele und Leistungszielgrößen des Innenministers umschließen. ⁷⁴ Ziel ist die Verbesserung der Sicherheit aller Bürger durch die Reduzierung der potentiellen Gefahren, straffällig zu werden, durch das sofortige Eingehen auf unsoziales Verhalten und durch die verbesserten Möglichkeiten für die Aufdeckung von Straftaten. ⁷⁵
Polizei-Plan
Gesetzlich verpflichtend verankert;
Der jährlich zu erstellende Polizei-Plan beinhaltet Sicherheitsaspekte der lokalen Bevölkerung, die sowohl national als auch lokal identifiziert werden. Sie stellen klare Prioritäten in der lokalen Polizei-Arbeit dar. Darin fügen sich die fünf-jährigen Best Value Aufgabenkritiken (strategischer Rahmen) mit ihren jährlichen Best Value Plänen (operative Arbeitsprogramme) ein.
Lokale Pläne einzelner Divisionen / Kommandos / Abteilungen
Dezentrale Pläne, die auf die Befragungsergebnisse mit der lokalen Bevölkerung vor Ort operativ reagieren.
Gemeinschaftlicher Plan (Corporate Plan)
Geht auf alle zuvor genannten Pläne im weiteren Kontext der Polizei ein. Durch diesen längerfristigen Drei-Jahres Plan soll die Übereinstimmung von Zielen und Entwicklungen gesichert werden.

*Tabelle 8: Teilpläne des strategischen und operativen Planungsprozesses
(Quelle: in Anlehnung an North Yorkshire Police, Online in Internet: URL:
<http://www.northyorkshire.police.uk/docs/corporate.pdf>)*

⁷³ Vgl. Loveday (1999), S. 218-220

⁷⁴ Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf>

⁷⁵ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-8.html

4.1.3 Planungsprozess

Vom Innenministerium werden die nationalen Anforderungen, basierend auf den Vorschlägen der Abgeordneten des Parlaments, erarbeitet. Sie setzen sich aus Zweck des Polizeidienstes, übergeordneten Zielen und Unterzielen zusammen (siehe Abb. 6). Jährlich werden drei oder vier konkrete Anforderungen als Schwerpunkte herausgegriffen.

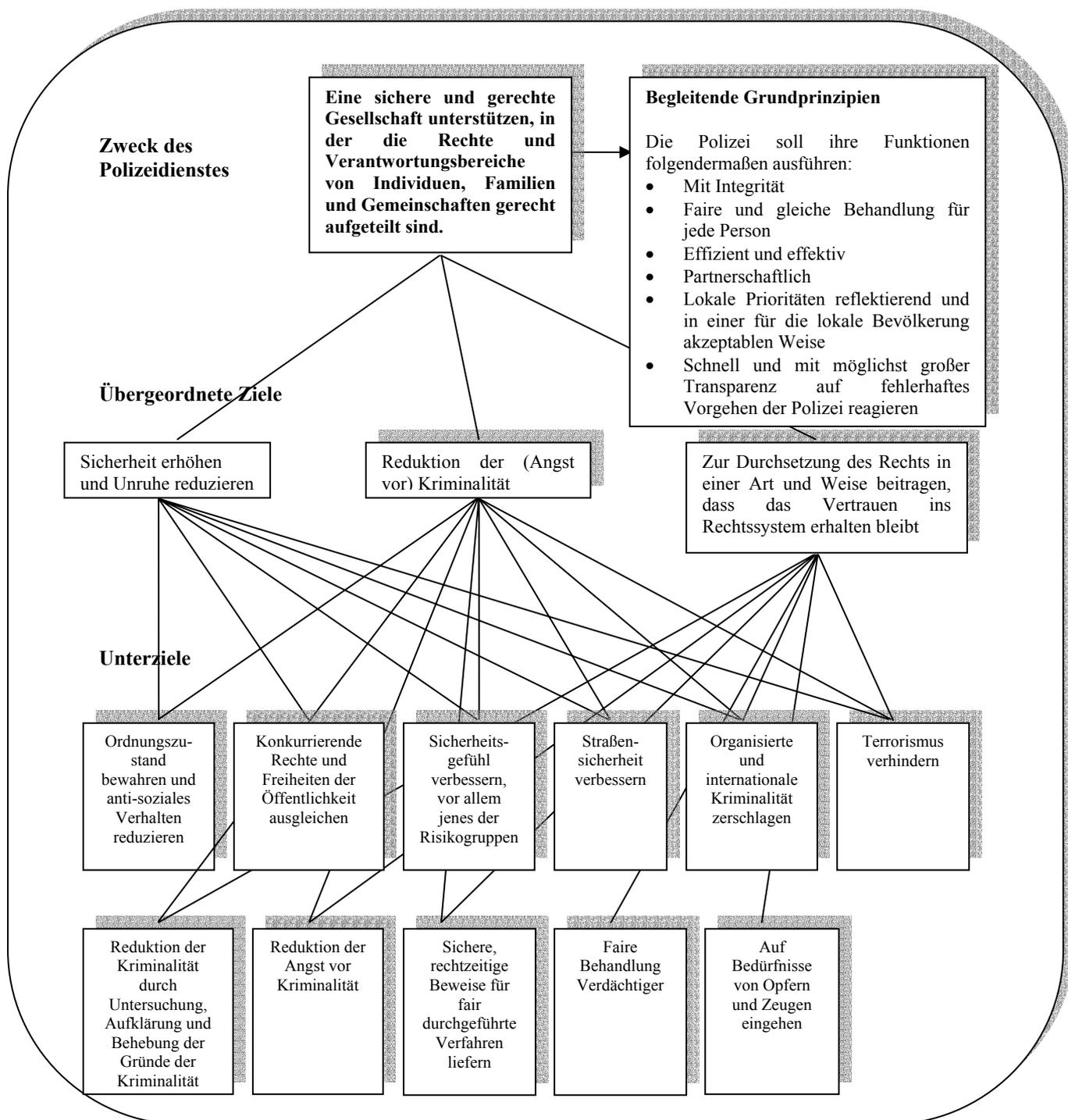


Abb. 6: Zweck und Ziel des Polizeidienstes

(Quelle: Online in Internet: URL: <http://www.homeoffice.goc.uk/ppd/pru/annexb.htm>)

Die strategische Planung wird in der Form eines Unternehmensplanes (*corporate plan*) in Zusammenarbeit mit dem Polizei-Gremium für eine Dauer von jeweils drei Jahren erstellt. Auf der Basis der vom Innenministerium vorgegebenen nationalen und lokalen Anforderungen erarbeiten die Dienststellenleiter und Polizei-Gremien den jährlichen Polizei-Plan. Hinsichtlich der lokalen Anforderungen werden Wünsche und Nöte der örtlichen Gemeinschaft u.a. über Nachbarschafts-Selbsthilfegruppen, durch Vertreter von lokalen Konsultationsgruppen oder mittels Befragung der Bevölkerung erhoben und in den Planungsprozess eingebracht.

Die Entwicklung im Hinblick auf die im Polizeiplan genannten nationalen und lokalen Anforderungen wird vom Polizei-Gremium über die vom Dienststellenleiter vierteljährlich vorzulegenden Berichte überwacht. Dafür werden spezielle Leistungsindikatoren entwickelt. Nachfolgend sind am Beispiel der Greater Manchester Police die nationalen und lokalen Anforderungen und Zielgrößen für das Jahr 2002-03 dargestellt (Indikatoren sind kursiv dargestellt):⁷⁶

Priorität 1: Kriminalität und Unruhe bekämpfen
Indikatoren und Zielgrößen für 2002-03:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reduktion der Einbrüche pro 1.000 Haushalten: um 5% auf 32,5</i> • <i>Reduktion von Raub pro 1.000 Einwohnern: um 4% auf 2,95</i> • <i>Reduktion von Autodelikten pro 1.000 Einwohnern: um 7% auf 27,1</i> • <i>Reduktion des geschätzten Risikos, Opfer eines Einbruches zu werden: von 28,9% auf 27%</i> • <i>Reduktion des geschätzten Risikos, Opfer eines tätlichen Übergriffes zu werden: von 8,3% auf 7,1%</i>
Priorität 2: Der Öffentlichkeit ein Gefühl der Sicherheit geben; mit der lokalen Bevölkerung zusammenarbeiten
Indikatoren und Zielgrößen für 2002-03:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zusätzliche 25 Polizisten aus ethnischen Gruppen rekrutieren</i> • <i>Aufklärung protokollierter, rassistisch motivierter Delikte: 35%</i> • <i>Sicherstellung, dass die Angst der Öffentlichkeit vor Einbrüchen nicht über das derzeitige Niveau steigt (19,5%)</i> • <i>Sicherstellung, dass die Angst der Öffentlichkeit vor brutalen Delikten nicht über das derzeitige Niveau steigt (29,3%)</i> • <i>Sicherstellung, dass die Angst der Öffentlichkeit vor Autodelikten nicht über das derzeitige Niveau steigt (26,1%)</i> • <i>Sicherstellung, dass die Angst der Öffentlichkeit bezüglich der Sicherheit öffentlicher (Grün)Anlagen nicht über das derzeitige Niveau steigt (27,2%)</i> • <i>Laufende Überprüfung des Prozentsatzes an Opfern rassistischer Übergriffe, die mit der Polizei in der Behandlung des Vorfalles zufrieden waren.</i>
Priorität 3: Erhöhung der Aufklärungsraten; Wiederholungstäter vor Gericht bringen
Indikatoren und Zielgrößen für 2002-03:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Erhöhung der Aufklärungsraten für Einbrüche auf 6,6% aller gemeldeter Fälle</i>

76

Die Prioritäten werden national definiert. Jede lokale Polizeieinheit setzt sich dazu ihre eigenen Zielgrößen, die sie realistischerweise erreichen möchte. Die Greater Manchester Police orientiert sich z.B. bei ihren Zielen an jenen vergleichbarer Polizeieinheiten mit einer ähnlichen Größe (sogenannte „Families“ von Organisationen) und möchte dabei Ergebnisse innerhalb des besten Viertels der Dienststellen erzielen.
Vgl. Online in Internet: URL: http://www.gmpa.gov.uk/pp2002/pdf/PolPlan_Leaflet02-03.pdf

- Erhöhung der *Aufklärungsraten für Raub* auf 15,4% aller gemeldeter Fälle
- Erhöhung der *Aufklärungsraten für Autodelikte* auf 4,7% aller gemeldeter Fälle
- Laufende Überprüfung der *sekundären⁷⁷ Aufklärungsraten für Einbruch, Raub und Auto-delikte*
- Erhöhung des *Prozentsatzes gemeldeter Delikte, die aufgeklärt wurden, bei denen eine Person bestraft, verhaftet oder vor Gericht gestellt wurde* auf 16,3%
- Die Regierung wird zudem ein Messinstrument für Wiederholungstäter entwickeln, welches sobald wie möglich zum Einsatz kommen soll.

Tabelle 9: Nationale Prioritäten, Indikatoren und Leistungsziele der Greater Manchester Police 2002-03.

(Quelle: in Anlehnung an Online in Internet: URL:

http://www.gmpa.gov.uk/pp2002/pdf/PolPlan_Leaflet02-03.pdf)

Der Planungsprozess beginnt im Juli des Vorjahres mit der Vorbereitung der Beiträge der Leiter der Divisionen und Abteilungen zum Seminar der Dienststellenleitung im September. Nach dem Seminar wird jede Division oder Abteilung von den Zielen für das folgende Jahr benachrichtigt und beruft danach Workshops ein, die im Februar stattfinden, um eigene Unter-Prioritäten und Programme abzuleiten, die sich aus der Befragung der lokalen Bevölkerung herauskristallisieren sollen. Im Zuge des Planungsprozesses werden auch die Strategien gegen Kriminalität und Unruhe berücksichtigt⁷⁸, die für eine Dauer von zumindest drei Jahren ausgelegt sind.⁷⁹ Der gesamte Planungsprozess ist eng an den Budgetprozess gebunden.⁸⁰

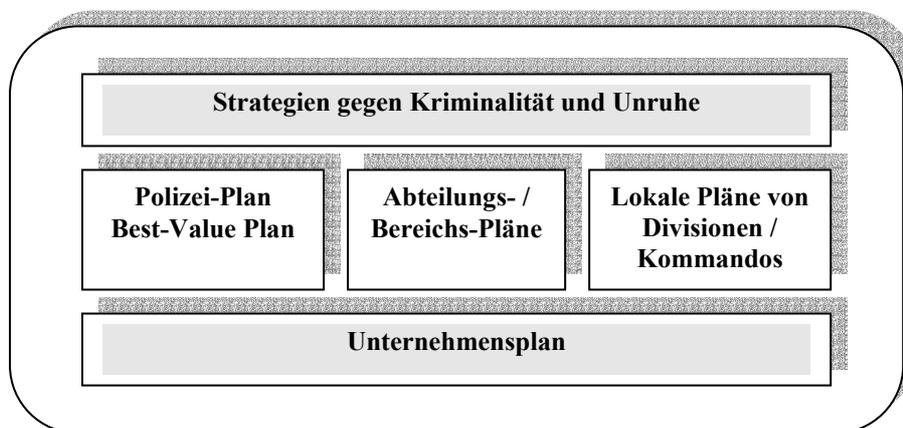


Abb. 7: Teilpläne der Polizeieinheiten

(Quelle: Vgl. Gemeinschaftlicher Plan 2001/2004 der North Yorkshire Police, Online in Internet: URL:

<http://www.northyorkshire.police.uk/docs/corporate.pdf>)

⁷⁷ Sekundäre Aufklärungsraten sind jene zusätzlichen Geständnisse anderer Straftaten, die im Zuge der Aufklärung eines Deliktes von einem Tatverdächtigen abgelegt werden.

⁷⁸ Vgl. Online in Internet: URL: <http://www.nottspolice.org.uk/strat01.htm>

⁷⁹ Vgl. Online in Internet: URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-8.html

⁸⁰ Vgl. Loveday (1999), S. 219f

4.1.4 Probleme

Ein bleibendes Problem ist die Frage nach der Einbindung von Öffentlichkeit und des Polizeigremiums in die jährliche strategische und operative Planung. Das Polizei-Inspektorat schlägt vor, dass Mitglieder des Polizeigremiums, der Öffentlichkeit und der Dienststelle aktiv in die Planung eingebunden werden. In den letzten Jahren hat sich die Schere zwischen den Prioritäten der Öffentlichkeit bezüglich Sicherheit und jenen der Polizeieinheiten erweitert.⁸¹ Fehlende Kommunikation der Inhalte der Pläne dürften auch daran schuld sein, dass operative Bedienstete, wie z.B. Streifenpolizisten, die strategischen Pläne kaum lesen, obwohl ihren Vorgesetzten die Zielsetzung klar ist (laut HMIC). Das HMIC stellt auch fest, dass junge Mitarbeiter kaum in die Planung eingebunden werden. Der Aspekt der Einbindung der Mitarbeiter dürfte wichtiger sein, als die Einbindung externer Interessensgruppen. Wie das HMIC herausgefunden hat, dominiert die traditionelle Verwaltungskultur mit klaren Hierarchien mancherorts immer noch über die kollaborativerer Zusammenarbeit, die durch die Managementreformen begünstigt werden sollte.⁸²

Die vom HMIC gesammelten Informationen legen nahe, dass junge Bedienstete im operativen Bereich als direkte Leistungslieferanten kaum befragt oder in den Planungsprozess eingebunden sind. Ihr Ausschluss a priori wird verschärft durch die mangelnde Kommunikation der Ergebnisse nach dem Planungsprozess. Dies ist verwunderlich, weil die Dienststellenleitung in der Ausführung der Pläne vollkommen von den Bediensteten auf operativer Ebene abhängig ist. Bei fehlender Kommunikation kann sich aus dem Planungsprozess kaum mehr als eine zeitraubende bürokratische Beschäftigung entwickeln, die jedoch die polizeilichen Aktivitäten im direkten Kontakt mit der Bevölkerung kaum beeinflusst. Die Einführung von Managementmethoden erscheint daher mancherorts ein Top-Down Prozess zu sein, der auf starke Hierarchie zurückgeht. Dies wird vielleicht am besten durch ein Statement des HMIC zusammengefasst, dass der derzeitige Planungsprozess die historische Kultur der Entgegennahme von Anordnungen anstelle der aktiven Anteilnahme auf unteren Dienstebenen illustriert.

⁸¹ Vgl. Loveday (1996), S. 140

⁸² Wie das HMIC in North Yorkshire feststellte, sind sich die Streifenbeamten zwar der Leistungspläne bewusst, deren Implikationen beeinflussen die operativen Aktivitäten der Beamten jedoch kaum. Andernorts hat HMIC befunden, dass mangelhafte interne Kommunikation dazu beigetragen hat, dass Streifenbedienstete nicht besser über wichtige Aspekte der lokalen Pläne informiert wurden. In South Wales wurden mit operative Bediensteten bezüglich der Strategie-Formulierung kaum gesprochen. Dort ist daher eine bedeuten Einstellungsänderung gegenüber interner Kommunikation und Leistungserstellung nötig. In Kent wurde die interne Einbindung von Mitarbeitern aus jenem Grund ausgeschlossen, dass das Ergebnis den Aufwand nicht rechtfertigen würde. Vgl. Loveday (1999), S. 220

4.2 Best Value

Best Value ist ein zentralstaatlich forciertes Modernisierungsprogramm der Labour-Regierung für die Lokalverwaltungen⁸³. Ziel dieses Programms ist die Bereitstellung möglichst *effizienter* und *effektiver* öffentlicher Leistungen unter Einbindung der Leistungsnutzer.⁸⁴ Angestrebt wird zudem eine ständige Verbesserung der Leistung. Zu diesem Zweck müssen sich lokale Organisationen auch dem Vergleich mit anderen, privaten oder Non-Profit Organisationen stellen, um zu gewährleisten, dass mit den Steuergeldern die bestmögliche Performance erzielt wird.

Ein zentraler Bestandteil der Initiative sind die sogenannten „4 Cs“:⁸⁵

- Compare:** Vergleich der Leistung mit anderen Anbietern
- Consult:** Einbeziehung lokaler Steuerzahler, Kunden und der Wirtschaft
- Challenge:** Hinterfragen, warum und wie eine Leistung erbracht wird
- Compete:** Teilnahme am fairen Wettbewerb als Mittel zur Sicherung effizienter und effektiver Leistungen

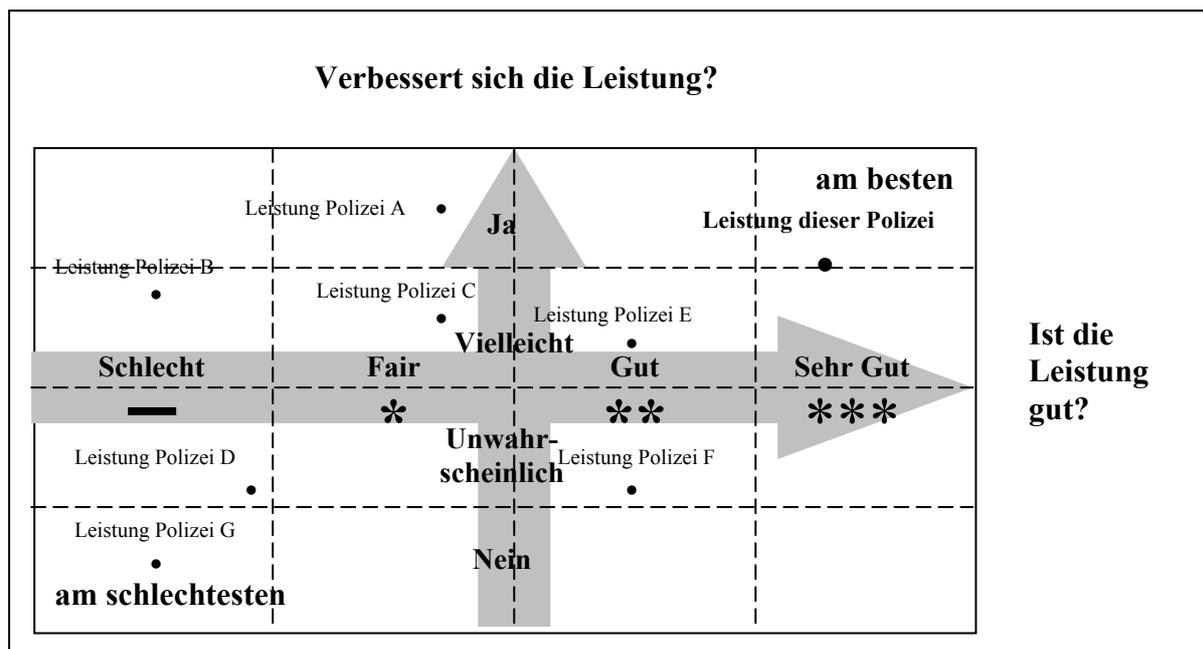
Herzstück der Initiative sind die jährlichen Best Value Leistungspläne (*Performance Plans*). Sie beinhalten die Ergebnisse des Vorjahres und Ziele und Verbesserungen für das kommende Jahr. Daneben besteht die Verpflichtung, alle fünf Jahre im Rahmen sogenannter *Best Value Reviews* eine Aufgabenkritik aller angebotenen Leistungen durchzuführen und im Zuge dessen die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen nachzuweisen. Anhand der Kritiken werden vom HMIC⁸⁶ Inspektionen durchgeführt, die sich an den beiden Kriterien „Wie gut sind die inspizierten Leistungen?“ und „Verbessern sich die Leistungen im Sinne der Best Value Anforderungen?“ orientieren. Der abschließende Bericht der Inspektoren begründet die Ergebnisse, zeigt die Leistungen in Vergleich zu anderen Polizeieinheiten auf und enthält Verbesserungsvorschläge. Mit Hilfe einer einfachen Matrix können die lokale Bevölkerung und die Körperschaft selbst die Leistungen mit jenen anderer vergleichen.

⁸³ Best Value gilt für alle lokalen Verwaltungen, Nationalparks und Grenzsicherungsbehörden, Polizei, Feuerwehr, die Londoner Feuer- und Notfallsbehörde, Müllentsorgung, Städtisches Personentransportwesen (London) und weitere Behörden in London. Vgl. Promberger/Niederkofler/Bernhart, S. 41

⁸⁴ Daher auch der Name des Programms: *Best Value* bedeutet die Gewährleistung des „besten“ Gegenwertes in der öffentlichen Leistungserstellung für die eingesetzten Steuergelder des Bürgers. Dies weist auf einen weiteren Schwerpunkt der Initiative hin: die Leistungen sollen nicht mehr nur „so billig wie möglich“ bereitgestellt werden, sondern auch durch ihre Qualität überzeugen.

⁸⁵ Vgl. Promberger/Niederkofler/Bernhart, S. 42

⁸⁶ Bei den Lokalverwaltungen übernimmt diese Aufgabe die Audit Commission, bei anderen lokalen Organisationen jeweils zuständige Inspektorate (lokales Schulwesen z.B. OFSTED)



*Abb. 8: Beispiel für eine Best Value Inspektions-Matrix
(Quelle: in Anlehnung an Promberger/Niederkofler/Bernhart, S. 42)*

Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente von Best Value wird anhand der Abb. 9 ersichtlich: Den nationalen Zielen und Instrumenten stehen lokale Anforderungen und Umsetzungen gegenüber. In der Mitte ist der Best Value Zyklus skizziert, der jedoch nicht linear abläuft, sondern prinzipiell mit Rückkoppelungen versehen sein sollte.

4.2.1 Leistungsmessung unter Best Value

Die herangezogenen Leistungsindikatoren messen (annäherungsweise) Wirkungen. Sie sollen dazu beitragen, die Erreichung der übergeordneten Ziele der Polizei zu evaluieren (siehe Abb. 6). Mit den Indikatoren sollen Vergleiche in der Zielerreichung möglich werden, was einen wichtigen Beitrag zu einem überregionalen Benchmarking liefert.⁸⁷ Die Daten werden jährlich von der Audit Commission zusammengetragen und veröffentlicht.

⁸⁷

Vgl. Performance Indicators Context Paper, Online in Internet: URL:
<http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/pisctext.htm>

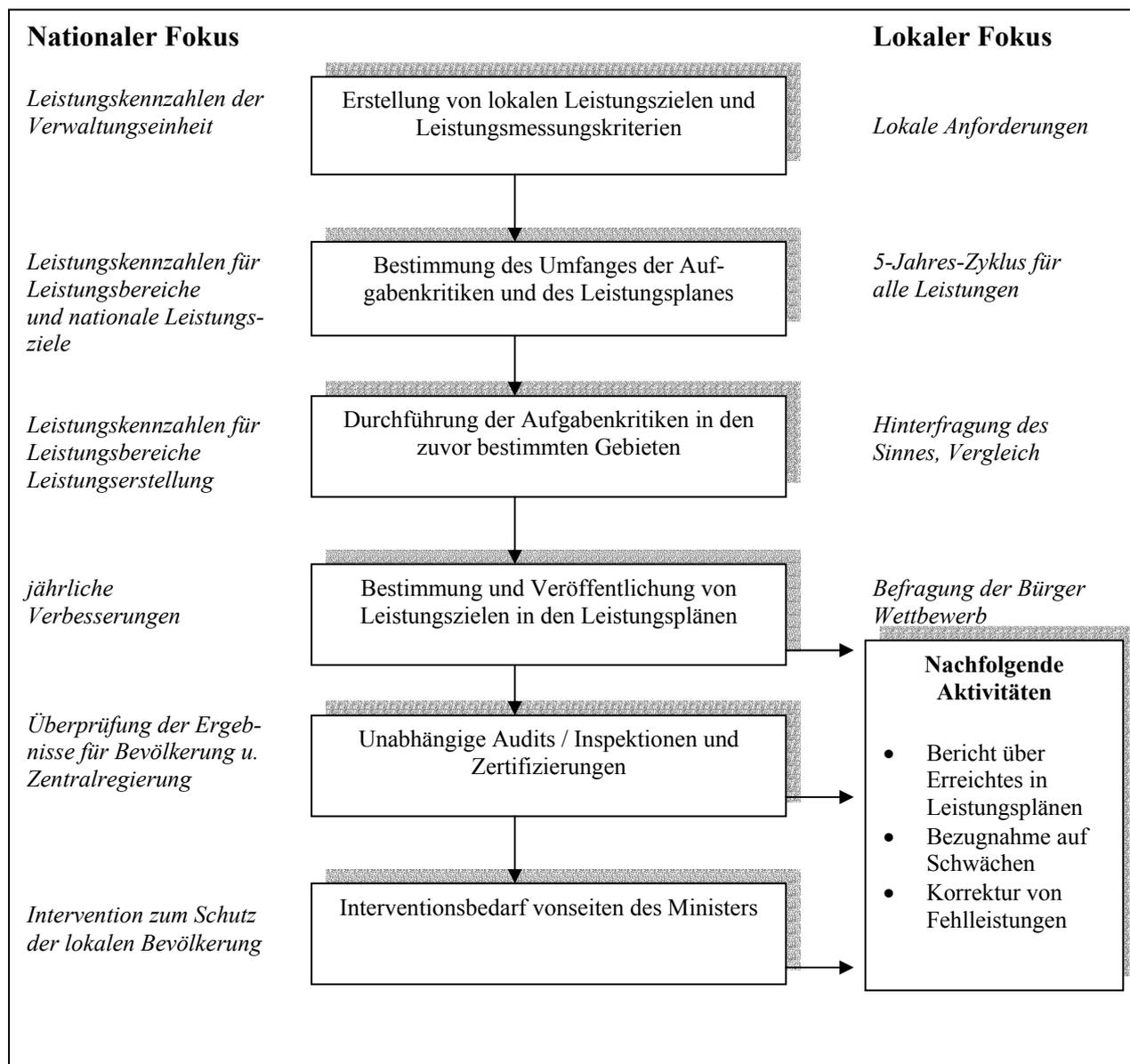


Abb. 9: Best Value Leistungsmanagement-Rahmen
(Quelle: DETR, *Implementing Best Value – a Consultation Paper on Draft Guidance*, S. 10)

4.2.2 Best Value Performance Indicators

Die Best Value Leistungsindikatoren können in zwei Gruppen untergliedert werden:

- Best Value Corporate Health Indikatoren: Daten über die Verwaltungseinheiten und ihren Ressourcensatz, Zufriedenheit der Kunden und Aspekte der Gleichbehandlung zwischen Mann und Frau und Minderheiten.

- Indikatoren für die Leistungsbereiche: Wirkungen und Qualität der Leistungen und Ermöglichung eines fairen Zuganges.

4.2.2.1 Corporate Health - Indikatoren

Die Corporate Health Indikatoren gestatten einen Vergleich mehrerer unterschiedlicher Typen von Verwaltungen, da sie für alle Verwaltungen unter der Best Value Initiative mehr oder weniger gleich sind (außer, wenn ein Indikator für einen Verwaltungstyp nicht spezifiziert werden muss). Es ist somit möglich, das Benchmarking auch auf Verwaltungen außerhalb des Sicherheitswesens auszudehnen.

Code	Indikator	Definition
BVPI 19	Wurde von Seiten des Polizei-Inspektorats festgestellt, dass die Polizei ihre Effizienz-Ziele im letzten Jahr erreicht hat?	Das Inspektorat überprüft, ob z.B. vorgeschriebene Einsparungen (2% für 1999/2000) erzielt wurden. Ja/Nein
BVPI 20	Jährliche laufende Ausgaben (außer Reparaturen und Instandhaltung) pro m ² .	„Laufende Ausgaben“: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reinigung ▪ Energie ▪ Wasser und Kanal ▪ Zinsen ▪ Leasing/Miete ▪ Versicherung ▪ Grundstückspflege
BVPI 21	Beschwerden pro 1.000 Polizisten.	$\frac{\text{Beschwerden} \times 1.000}{\text{Gesamtzahl der Polizisten}}$
BVPI 22	Prozentsatz gravierender Beschwerden	„gravierend“: fehlerhaftes Vorgehen konnte nachgewiesen werden. $\frac{\text{Gravierende Beschwerden} \times 100}{\text{Gesamtzahl abgeschlossener Beschwerden}}$
BVPI 23	Kundenzufriedenheitsmessungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozentsatz an Kunden, die mit der Reaktion der Polizei auf Notrufe zufrieden sind. ▪ Prozentsatz an Kunden, die mit der erhaltenen Informationen an den Frageschaltern zufrieden sind. ▪ Prozentsatz an Opfern, die mit der Reaktion der Polizei auf die Meldung eines Zwischenfalls zufrieden sind. ▪ Prozentsatz an Opfern, die mit der Reaktion der Polizei auf die Meldung eines Einbruches zufrieden sind. ▪ Prozentsatz an Opfern eines Verkehrsunfalls, die mit dem Handeln der Polizei vor Ort zufrieden sind.
BVPI 24	Prozentsatz an weiblichen Polizisten.	
BVPI 25	Prozentsatz an Polizisten aus ethnischen Minderheiten im Vergleich zum Prozentsatz ethnischer Minderheiten an der Gesamtbevölkerung im arbeitsfähigen Alter.	
BVPI 26	Anzahl an Arbeitstagen, die aufgrund von Krankheit pro Person verloren gehen. Polizisten und ziviles Personal getrennt.	Gesamtzahl verlorener Arbeitstage für alle Polizisten/ziviles Personal dividiert durch die durchschnittliche Anzahl an Polizisten/zivile Bedienstete.
BVPI 27	Prozentsatz an Personalfluktuaton von Polizisten und zivilem Personal.	$\frac{\text{Gesamtzahl an Personal, das die Polizei verlässt} \times 100}{\text{Durchschnittliche Anzahl an Personal}}$ Getrennt für Polizisten und ziviles Personal.
BVPI 28	Prozentsatz an Polizisten im operativen Dienst; Prozentsatz an Polizisten im operativen	

	Hilfsdienst; Prozentsatz an Polizisten im organisatorischen Hilfsdienst;	
BVPI 29	Anzahl an krankheitsbedingten Ruheständen als Prozentsatz aller Ruhestände; für Polizisten und ziviles Personal getrennt.	
BVPI 124	Aktuelle Netto-Ausgaben pro 1.000 Einwohner.	
BVPI 151	Prozentsatz an Beschwerden, die auf informellem Weg beigelegt werden.	
BVPI 152	Prozentsatz der Gebäude eines Polizeigremiums, die für behinderte Personen voll zugänglich ist.	

Tabelle 10: Leistungsindikatoren für das Management der Polizei
(Quelle: Online in Internet: URL: <http://www.hmeoffice.gov.uk/ppd/pru/anxapi.htm>)

4.2.2.2 Kriminalität

Innerhalb der Gruppe der Kriminalitäts-Indikatoren sind zusätzliche Schwerpunktsetzungen möglich, indem z.B. ein Indikator als „Spitzenviertel“ bestimmt wird. Ziel des gesamten Polizeidienstes wäre es dann, innerhalb der nächsten fünf Jahre jenes Niveau zu erreichen, dass das beste Viertel an Polizeieinheiten bereits zum aktuellen Zeitpunkt erreicht. Diese Bestimmungen hängen von nationalen Prioritätensetzungen ab und werden zentral gesteuert. Auch gelten nicht für alle Polizeieinheiten dieselben Zielsetzungen. So wird bei städtischen Ballungsgebieten dem im Vergleich zu ländlichen Gebieten größeren Kriminalitätspotential durch niedrigere Zielsetzungen entsprochen.

Code	Indikator	Definition
Strategische Ziele		
BVPI 120	Kriminalitätsniveau (Britische Kriminalitäts-Untersuchung)	Das Niveau wird im Zuge der Kriminalitäts-Untersuchung 2001 vom Innenministerium ermittelt. Polizeieinheiten müssen keine lokalen Indikatoren aufstellen, können aber eigene Daten erheben.
BVPI 121	Angst vor Kriminalität (Britische Kriminalitäts-Untersuchung)	Angst vor Kriminalität wird im Zuge der Kriminalitäts-Untersuchung 2001 vom Innenministerium ermittelt.
BVPI 122	Gefühl der öffentlichen Sicherheit	Gefühl der öffentlichen Sicherheit wird im Zuge der Kriminalitäts-Untersuchung 2001 vom Innenministerium ermittelt.
BVPI 123	Vertrauen der Öffentlichkeit in das Sicherheits- und Justizsystem oder in seine Bestandteile	Das Vertrauen der Öffentlichkeit wird im Zuge der Kriminalitäts-Untersuchung 2001 vom Innenministerium ermittelt.
Wirkungen der Leistungen		
BVPI 125	Gesamte aufgezeichnete Delikte pro 1.000 Einwohner und Prozentsatz aufgeklärter Fälle.	$\frac{\text{Gesamte aufgezeichnete Delikte} \times 1.000}{\text{Gesamtbevölkerung des Polizeigebietes}}$ $\frac{\text{Anzahl aufgeklärter Fälle} \times 100}{\text{Gesamtzahl aufgezeichneter Delikte}}$ <p>Aufgezeichnete Fälle umfassen auch Versuche;</p>
BVPI 126	Wohnungseinbrüche pro 1.000 Haushalte und Prozentsatz der aufgeklärten Fälle.	$\frac{\text{Aufgezeichnete Wohnungseinbrüche} \times 1.000}{\text{Anzahl der Haushalte im Polizeigebiet}}$ $\frac{\text{Anzahl aufgeklärter Einbrüche} \times 100}{\text{Anzahl aufgeklärter Einbrüche} \times 100}$

		Gesamtzahl aufgezeichneter Einrüche
BVPI 127	Gewalt-Delikte pro 1.000 Einwohner und Prozentsatz der aufgeklärten Fälle.	Gewalttätigkeiten beziehen sich auf persönliche und sexuelle Übergriffe und Raub. <u>Anzahl aufgezeichneter Delikte × 1.000</u> Gesamtbevölkerung im Polizeigebiet <u>Anzahl aufgeklärter Fälle × 100</u> Gesamtzahl aufgezeichneter Fälle Fünf Polizeieinheiten wurden aufgefordert, eigene Zielgrößen für Raub zu ermitteln.
BVPI 128	Autodelikte pro 1.000 Einwohnern und Prozentsatz aufgeklärter Fälle.	Gleiche Berechnung wie BVPI 125-128
BVPI 129	Anzahl an Tätern, die wegen Dealens von Drogen der Klasse A untersucht wurden, pro 10.000 Einwohner.	„Untersucht“: bestraft oder verwarnt; „Drogen Klasse A“: laut Drogenmissbrauchsgesetz 1971
BVPI 130	Anzahl von Fällen öffentlicher Unruhe pro 1.000 Einwohner.	„Öffentliche Unruhe“: Fälle, bei denen das Einschreiten der Polizei (mit anderen Partnern) nötig ist: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unruhestiftung in öffentlichen Anlagen oder in Alkoholgeschäften oder Besitzstörung ▪ Alkoholisierung ▪ Häusliche Gewalt ▪ Märsche/Demonstrationen ▪ (Nachbarschafts-)Streit ▪ Rassistische/menschenfeindliche Übergriffe ▪ Weiter Quellen von Lärm oder Unruhe ▪ Sportveranstaltungen
BVPI 131	Prozentsatz an vollständigen Polizei-Akten, die der Staatsanwaltschaft übergeben werden können. Prozentsatz vollständiger übriger Akten, die anderwärtig weitergeleitet werden können.	
BVPI 132	Anzahl an Verkehrsunfällen mit Toten oder Schwerverletzten pro 1.000 Einwohner.	<u>Anzahl Unfälle mit Toten oder Schwerverletzten × 1.000</u> Gesamteinwohnerzahl der Polizei „Schwerverletzt“: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brüche ▪ Innere Verletzungen ▪ Schwere Schnittwunden ▪ Quetschungen ▪ Verbrennungen ▪ Gehirnerschütterungen ▪ Schwerer Schock
Qualität		
BVPI 133	Prozentsatz an Antwortzeiten auf Zwischenfälle, die sofortiges Einschreiten erfordern, innerhalb der lokalen Zielgrößen (städtische oder ländliche Gebiete berücksichtigend).	„lokale Zielgrößen“ laut Polizeieinheit. <u>Anzahl Antworten innerhalb der lok. Zielgrößen × 100</u> Anzahl Anrufe, die sofortiges Einschreiten erfordern
BVPI 134	Prozentsatz an Notrufen, die innerhalb der lokalen Zielgröße beantwortet werden.	„lokale Zielgrößen“ laut Polizei. <u>Anzahl beantworteter Anrufe innerhalb der Zeit × 100</u> Gesamtzahl der Notrufe
BVPI 136	Prozentsatz an Personen, die für Delikte verhaftet wurden mit Geldstrafe, Vorladung oder Verwarnung.	<u>Prozentsatz dieser Personen × 100</u> Gesamtzahl an für Delikte verhafteten Personen
BVPI 137	Verhaftete Personen, die in Drogenprogrammen untergebracht werden konnten.	<u>Anzahl Verhaftete in Drogenprogrammen × 100</u> Gesamtzahl Verhafteter
Fairer Zugang		
BVPI 138	Anhaltung/Untersuchung von weißen Personen pro 1.000 Einwohner und Prozentsatz an späteren Verhaftungen.	<u>Anzahl dieser Personen × 1.000</u> Gesamteinwohner (weiß) <u>Anzahl dieser Personen, die verhaftet werden × 100</u> Anzahl an Anhaltungen/Untersuchungen Weißer
BVPI	Anhaltung/Untersuchung von Personen aus	Wie BVPI 138;

139	ethnischen Minoritäten pro 1.000 Einwohner und Prozentsatz an späteren Verhaftungen.	
BVPI 140	Anzahl gravierender Beschwerden von Verhafteten pro 10.000 Verhaftete.	„Gravierende Beschwerden“: Fälle, in denen das Versagen eine Polizisten/ein Fehler im polizeilichen (Straf)Verfahren festzustellen ist.
BVPI 141	Prozentsatz berichteter rassistisch motivierter Zwischenfälle, auf die weitere Untersuchungen folgen und Prozentsatz schwererer, aufgeklärter Fälle.	<p>„schwerere rassistische Fälle“:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verletzungen ▪ Schikanen ▪ Besitzstörung und –beschädigung von Wohnhäusern ▪ Besitzstörung von anderen Gebäuden ▪ Beschädigung eines Autos ▪ Andere Sachbeschädigung ▪ Angriff <p><u>Anzahl Zwischenfälle mit weiterem Vorgehen × 100</u> Gesamtzahl rassistischer Zwischenfälle</p> <p><u>Anzahl schwererer, aufgeklärter Fälle × 100</u> Gesamtzahl schwererer Zwischenfälle</p>
BVPI 153	Prozentsatz an berichteten Fällen von häuslicher Gewalt, in denen die Möglichkeit zur Festnahme ⁸⁸ gegeben war und diese Festnahme erfolgte.	„häusliche Gewalt“: alle Fälle von Bedrohung, Gewalt oder Missbrauch (psychologisch, physiologisch, sexuell, finanziell oder emotional) zwischen Erwachsenen, die sich in einer Beziehung befinden oder befunden haben oder zwischen Familienmitgliedern, egal welchen Geschlechts.
BVPI 154	Prozentsatz an Opfern häuslicher Gewalt, die bereits in den letzten 12 Monaten Opfer eines solchen Zwischenfalls waren.	<p><u>Anzahl der Opfer × 100</u> Gesamtzahl berichteter Fälle häuslicher Gewalt</p> <p>Zähler: Personen, die innerhalb eines Jahres mehrfach zum Wiederholungsoffer werden, sind auch mehrfach zu zählen.</p>
BVPI 155	Prozentsatz von Wohnungseinbrüchen, bei denen in ein und dieselbe Wohnung innerhalb eines Jahres wiederholt eingebrochen wurde.	<p><u>Anzahl wiederholter Wohnungseinbrüche × 100</u> Gesamtzahl berichteter Wohnungseinbrüche</p> <p>Zähler: Fälle, bei denen in eine Wohnung öfter als zwei Mal eingebrochen wurde, sind so oft zu zählen, wie ein Einbruch erfolgte.</p>

Tabelle 11: Leistungsindikatoren für Kriminalität

(Quelle: Online in Internet: URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/ansapi.htm>)

4.3 Begleitende Ergebniskontrolle – Police Performance Assessment Framework (PPAF)

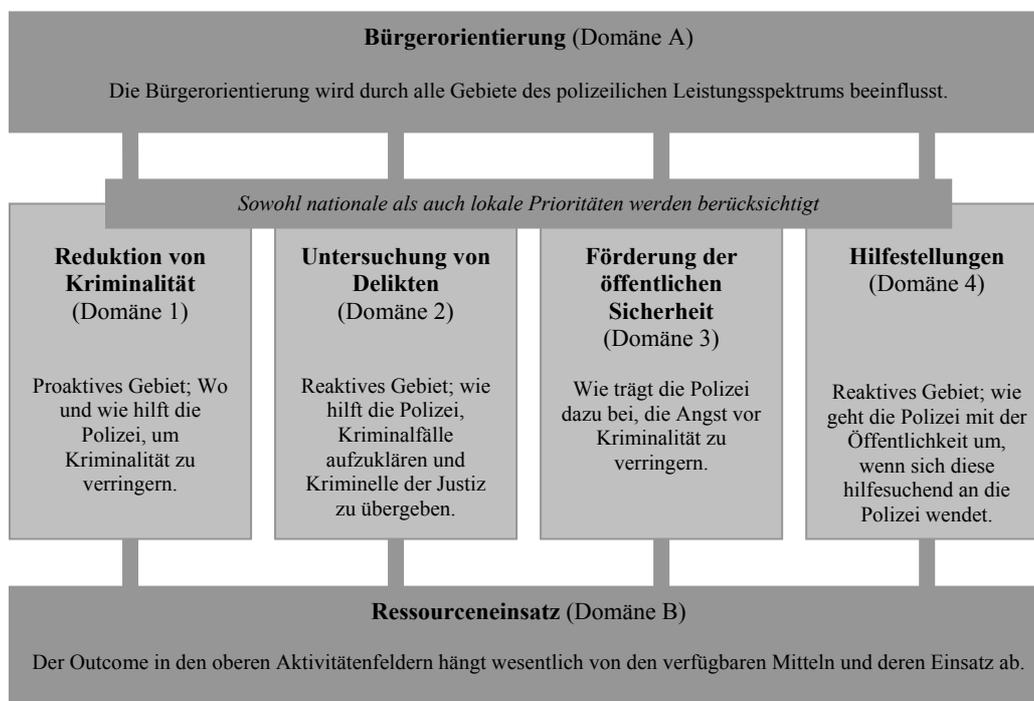
Das PPAF stellt für den Polizeidienst zum ersten Mal ein umfassendes, rundes Bild über die Performance der einzelnen Polizeieinheiten dar, in welches nationale Prioritäten unter Berücksichtigung lokaler Umstände einfließen. Das System ist noch nicht völlig ausgereift und wird im Laufe der Zeit noch feiner abgestimmt werden. 2003-04 soll das System mit einer auf Aktivitäten basierenden Kostenrechnung verbunden werden, um die Beziehung zwischen Kosten und Leistungen erfassen zu können. Bis 2005 soll damit für die

⁸⁸

„Möglichkeit zur Festnahme“: ACPO hat argumentiert, dass von 100 Fällen häuslicher Gewalt 40 nicht als kriminell zu werten sind, bei 40 eine Verletzung zustande kam, für die jedoch nicht die Möglichkeit einer Festnahme besteht und nur für 20 Fälle die tatsächliche rechtliche Möglichkeit zur Festnahme besteht. Es sollen daher auch nur solche Fälle gezählt werden.

Öffentlichkeit die Transparenz zwischen eingesetzten Ressourcen und damit erzielten Leistungen klar und deutlich gemacht werden.⁸⁹

Sogenannte „Performance Monitors“ stellen eine visuelle Abbildung der Leistungsfähigkeit in einigen Aufgabenbereichen (bis jetzt 5 Domänen, im Laufe der Zeit jedoch zumindest 6, wobei die Domäne „Hilfeleistungen“ bereits in Abb. 10 beschrieben ist) des Polizeiwesens dar. Die Monitore basieren auf 13 Leistungsindikatoren, die bereits existieren.⁹⁰ Die Indikatoren⁹¹ werden anhand von und um Aktivitätenfelder gruppiert, die die fünf Domänen in der Abbildung 11 darstellen. Die Werte der Indikatoren innerhalb der Domänen werden kombiniert dargestellt, um ein einziges Ergebnis pro Polizeieinheit und Domäne zu erzielen.



*Abb.10 : Domänen des Polizeidienstes im PPAF
(Quelle: Police Performance Monitoring 2001/02, S. 6)*

⁸⁹ Vgl. National Policing Plan 2003 – 2006, S. 32

⁹⁰ Für die meisten Indikatoren werden Leistungsdaten der Periode 2001/02 verwendet. Vgl. Police Performance Monitoring, S. 7

⁹¹ Zurzeit befindet sich das System in der Einführungsphase. Die Indikatoren bilden daher Provisorien und kein vollständiges Bild der Performance einer Einheit. Auch werden die Werte der Indikatoren zurzeit nur additiv kombiniert. Das bedeutet aber nicht, dass die einzelnen Indikatoren von gleicher Bedeutung sind, was in Zukunft durch Gewichtung auch besser zur Geltung kommen soll.

Das Ergebnis für jede Domäne wird entlang ihrer Achse aufgetragen. Wenn man diese fünf Punkte verbindet, erhält man eine zusammenhängende Linie, die die allgemeine Leistungsfähigkeit der Polizeieinheit darstellt.

Die Ergebnisse einer jeden Polizeieinheit werden nicht isoliert voneinander dargestellt. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit einer Polizeieinheit *relativ* zur durchschnittlichen Leistungsfähigkeit von mit ihr vergleichbaren Einheiten zu präsentieren. Für jede Polizeieinheit in England und Wales wurde daher eine Gruppe von vergleichbaren Polizeieinheiten⁹² gebildet. Die Leistung einer Polizeieinheit wird relativ zur durchschnittlichen Leistung ihrer Gruppe dargestellt. Die durchschnittliche Performance in einem Performance – Monitor selbst ist als schattiertes Pentagon abgebildet.

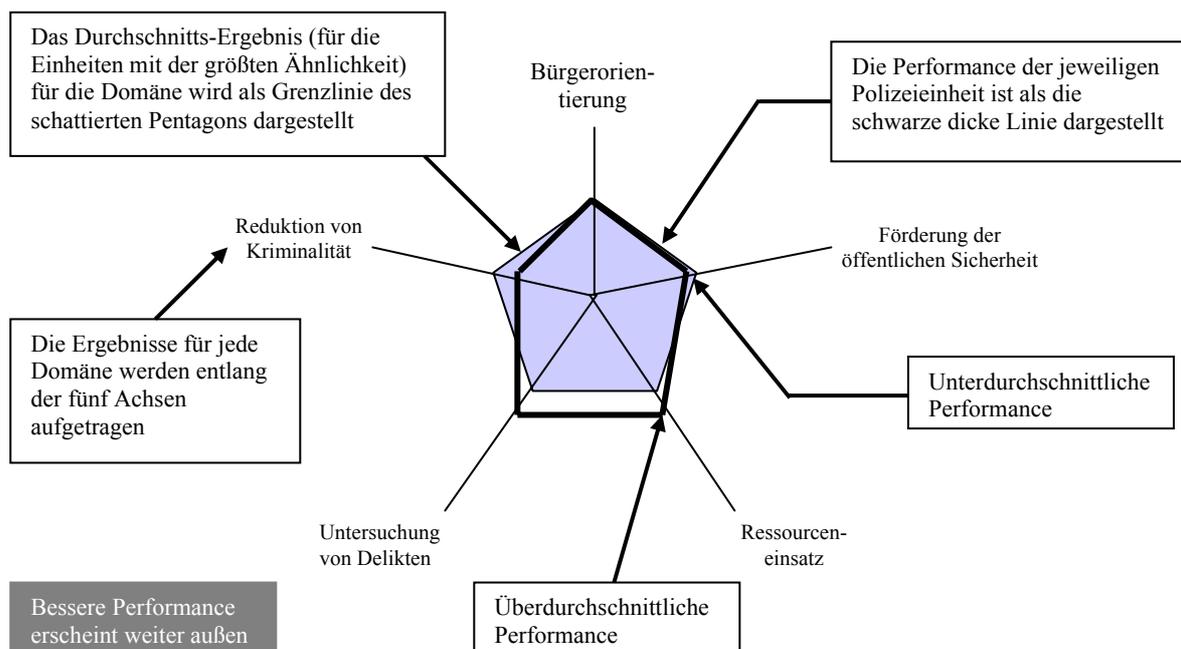


Abb. 11: Beispiel eines Performance – Monitors
(Quelle: Online in Internet URL: (Stand: 22.05.2003)

http://www.policereform.gov.uk/performance_monitors/interpreting_perform_monitors.html

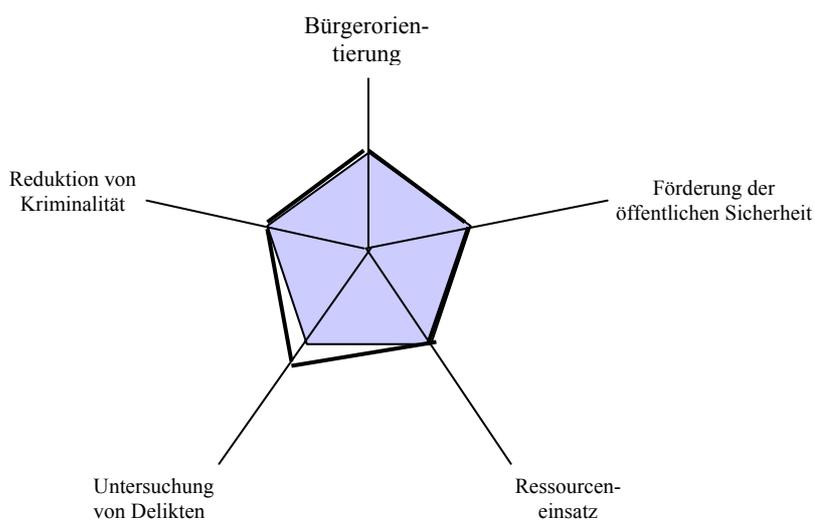
⁹²

Die Gruppe besteht aus zwischen zwei und neun Polizeieinheiten, die über ähnliche geografische und soziodemografische Charakteristiken verfügen. Damit soll vermieden werden, dass Einheiten mit sehr unterschiedlichen Umweltbedingungen miteinander verglichen werden - so mögen z.B. bei zwei Einheiten die Größe der Polizeieinheit und die budgetäre Situation miteinander vergleichbar sein, nicht jedoch die Zusammensetzung der Bevölkerung im Polizeibezirk nach Alter, sozialem Stand und ethnischer Zugehörigkeit, was ausschlaggebend für das Kriminalitätsniveau in einem Bezirk ist. Die Gruppen sind für keine zwei Einheiten identisch. Dadurch kann die Performance einer Einheit aber auch nicht absolut mit jener einer anderen Einheit verglichen werden. Vergleichbar sind nur die relativen Ergebnisse.

Leicestershire

Leicestershire ist am ähnlichsten mit:

- Avon und Somerset
- Cheshire
- Derbyshire
- Hampshire
- Northamptonshire
- Staffordshire



Vergleich mit ähnlichen Einheiten

	Ergebnis der Einheit	Durchschnittswert der vergleichbaren Einheit
Reduktion von Kriminalität		
Diebstähle pro 1.000 Haushalten	17,3	16,6
Autodiebstähle pro 1.00 Einwohner	17,4	17,5
Raub pro 1.000 Einwohnern	1,2	1,3
Untersuchung von Delikten		
Prozentsatz an aufgeklärten Fällen	23%	21%
Prozentsatz an Kriminellen, deren Fall weitere Phasen des Justizsystems durchläuft	22%	20%
Drogenhändler, deren Fall weitere Phasen des Justizsystems durchläuft, pro 10.000 Einwohnern	0,6	0,8
Förderung der öffentlichen Sicherheit		
Einwohner sind sehr besorgt über Dienstähle	15% ± 4%	14% ± 1%
Einwohner sind sehr besorgt über Autodiebstähle	17% ± 5%	17% ± 2%
Einwohner sind sehr besorgt über das Gewaltniveau	24% ± 6%	20% ± 2%
Einwohner empfinden die öffentliche Unruhe als hoch	10% ± 4%	18% ± 2%
Bürgerorientierung		
Einwohner meinen, dass die Polizei gut arbeitet	51% ± 5%	48% ± 2%
Ressourceneinsatz		
Fehltage pro Exekutivbedienstetem pro Jahr	12,2	12,1
Fehltage pro zivilem Bediensteten pro Jahr	13,1	11,8

Abb.12/Tabelle 12: Exemplarische Darstellung von Performance Monitor und Leistungskennzahlen für Leicestershire Police
(Quelle: Police Performance Monitoring 2001/02, S. 37)

4.4 Dezentrales Ressourcenmanagement

Ein kritisches Element bei der Verbreitung neuer Managementmethoden stellt die Dezentralisierung der Budgetkompetenz dar. Mit den Worten Olivers (1996: 618):

„Nach 1994 wurden große Anstrengungen unternommen, um den Dienststellenleitern mehr Kontrolle über die Budgets einzuräumen, und somit operative Prioritäten mit der Budgetkompetenz zu verbinden, was für ein effektives Management der Stellen angebracht erschien.“⁹³

Die Dezentralisierung der Budgets von den Polizeigremien auf die Ebene des Dienststellenleiters sollte einhergehen mit weiteren Dezentralisierungen auf lokale Polizeiwachen (lokales Finanzmanagement – *Local Financial Management, LFM*). Das Ausmaß der Erzielung der Budgetdezentralisierung ergibt jedoch ein gemischtes Bild. In manchen Behörden ist eine klare Tendenz zur Dezentralisierung erkennbar. In West Mercia wurden z.B. von 106 Millionen Pfund Gesamtbudget 84 Millionen auf die sechs Divisionen und zwei zentralen Abteilungen der Dienststelle übertragen. Im Gegensatz dazu konnten in den West Midlands die Bedienstete 1997 nicht mehr als 50 Pfund ausgeben, ohne durch die zentrale Beschaffungsstelle gehen zu müssen. Viele Dienststellen haben es also verabsäumt, die komplette Budget-Dezentralisierung durchzuführen.⁹⁴

Die interne Dezentralisierung der Budgets steht somit im krassen Kontrast zur Dezentralisierung von Polizeigremien auf regionale Polizeieinheiten. Während die Dezentralisierung von den Polizeigremien auf die Polizeieinheiten umfassend durchgeführt wurde, bleibt die interne Delegation der Budgets problematisch. Die Budgetkompetenz liegt heute generell bei den Leitern der regionalen Polizeieinheiten, anstelle wie beabsichtigt bei den direkten Leistungserstellern in den einzelnen lokalen Polizeiwachen oder Kommandoeinheiten mit Kontakt zum Bürger. Wo LFM eingeführt wurde, sind die Vorteile für die direkten Leistungsersteller eindeutig. Die Budgetkompetenz weckt größere Sensibilität in der Leistungserstellung anhand lokaler Bedürfnisse und geht responsiver auf die Wünsche

⁹³ Vgl. Loveday (1999), S. 222

⁹⁴ In Greater Manchester, wo lokales Finanzmanagement eingeführt wurde, werden Mitarbeiterzahlen und Personalbudgets immer noch zentral bestimmt und verwaltet. Wie das HMIC festgestellt hat, sind die dezentralen Möglichkeiten angesichts der zentralen Verwaltung von Personalbudgets begrenzt. In Warwickshire sind die Gehälter der Polizisten und die Budgets für Fahrzeuge noch zentral verwaltet. In Dorset erfolgte ebenso keine Dezentralisierung der Personalbudgets. In South Wales bezieht sich die Dezentralisierung nur auf Überstundenbezahlung, Hilfspersonal, Reparaturen und Dekoration, schließt aber weder Polizisten- noch Zivilbediensteten-Gehälter ein. Vgl. Loveday (1999), S. 221

der lokalen Bevölkerung ein, als die relativ großen, regionalen Direktionen dazu in der Lage wären.

Eine interessante, wenn auch nicht absehbare Entwicklung aus den neuen Kompetenzen des Dienststellenleiters vor allem als Budgetverantwortlicher heraus, ist seine neue Funktion sowohl als Leistungskäufer als auch als Leistungsersteller des Polizeidienstes. Während er über die allgemeine Verwendung der Mittel dem Polizeigremium verantwortlich ist, bleiben die Entscheidungen über alltägliche Ausgaben beim Dienststellenleiter. Die meisten Dienststellen beschäftigen heute ihren eigenen Buchhalter oder Manager für finanzielle Angelegenheiten. Diese Angestellten sind dem Dienststellenleiter verantwortlich, nicht dem Polizeigremium. Der Dienststellenleiter ist heute neben dem Budget für alle operativen Angelegenheiten, für das polizeiliche und das zivile Personal, Gebäude und Fahrzeuge und die zentrale strategische Planung kompetent.

Heute werden regelmäßige Analysen der Tätigkeit durchgeführt, deren Bedeutung seit der dezentralen Ressourcenbewirtschaftung und der nötigen Verknüpfung strategischer und operativer Ziele gestiegen ist. Informationen aus der Tätigkeitsanalyse werden in zunehmendem Maße zur Allokation von Ressourcen und zur Identifikation von Prioritäten in den lokalen Polizeiplänen eingesetzt. Die Analysen sind auch in Bezug auf Personaleinsatz von Bedeutung. Dieser ausgeklügelte Ansatz zur künftigen Ressourcenzuteilung ist mit dem steigenden Druck auf die Polizeibediensteten, die Kosten ihrer Tätigkeiten (sowohl Ergebnisse als auch Wirkungen) zu kennen, verbunden. Als nächster Schritt soll die Ergebnisverantwortung entwickelt werden, da nur bei Rechenschaftslegung die Dienststellen- und Abteilungsleiter die Verantwortung für ihre Leistungen tatsächlich übernehmen. Die Ergebnisverantwortung der Abteilungsleiter soll unter anderem mit Tätigkeitsanalyse-Berichten erzielt werden. Wenn die lokalen Leiter der Polizeieinheiten die Budgetkompetenz übertragen bekommen und auch die Ergebnisverantwortung übernommen haben, kann gute Rechenschaft gegenüber der lokalen Bevölkerung erwartet werden.

4.5 Personalmanagement

Das traditionelle Muster des Personalmanagements änderte sich im Zuge der 80er und 90er, da auch hier NPM-Reformen zum Einsatz kamen. Große Widerstände führten jedoch dazu,

dass die Polizei heute immer noch Formen traditioneller hierarchischer Strukturen mit einer starken Regelbindung und einem männlichen Überhang im Personal zeigt. Die hohe Priorität, die die konservative Regierung unter Thatcher der „Law and Order“ – Politik zugemessen hat, hat dazu geführt, dass die Anzahl an Beschäftigten im Sicherheitswesen zugenommen hat. Auch die Bezahlung stieg kontinuierlich über den nationalen Durchschnitt. Außerdem waren Polizeibehörden nicht denselben strengen Effizienz – Untersuchungen ausgesetzt, wie andere Dienste.

4.5.1 Reformen unter der konservativen Regierung

Sheehy – Untersuchung

Von Mai 1992 bis Juni 1993 sollte die Sheehy - Untersuchung (benannt nach dem Vorsitzenden Patrick Sheehy) grundlegende Verbesserungsvorschläge für das Personalmanagement der Polizei erarbeiten.⁹⁵ Die Einführung der 272 Empfehlungen scheiterte letztendlich am größten Protest der Polizei seit Beginn des 20. Jahrhunderts. Sheehy identifiziert eine Managementstruktur, die stark auf die oberen Dienstränge ausgerichtet ist und deren Leistung nicht den Ressourcenverbrauch rechtfertigte. Zu den umstrittensten Vorschlägen zählten:⁹⁶

- Abschaffung der Ränge „Deputy Chief Constable“ und „Chief Superintendent“ und „Chief Inspector“
- Flexiblere, sich überschneidende Gehaltsschemen bei lokalen Gehaltsverhandlungen
- Geringere Anfangsgehälter⁹⁷
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Abschaffung der automatischen Vorrückung in ein unkündbares Dienstverhältnis nach 10 Jahren Dienstzugehörigkeit

Zumindest wurde nach Sheehy das Disziplinarverfahren für korrupte oder unwillige Polizisten, deren Leistung sich in den nächsten sechs Monaten nicht verbessert, verschärft.

⁹⁵ Grund dafür waren bei steigenden Beschäftigtenzahlen die ebenfalls steigenden Kriminalitätsrate. Diese Entwicklung weckte den Unwillen der konservativen Regierung und des Innenministers Kenneth Clarke. Vgl. Leishman/Cope/Starie (1995), S. 31

⁹⁶ Leishman/Cope/Starie (1997), S. 450

⁹⁷ Die Einstiegsgehälter der Polizei lagen weit über den durchschnittlichen Einstiegsgehältern des Vereinigten Königreiches. Sheehy schlug vor, die Spitzeneinstiegsgehälter auf dem Durchschnittsniveau der Einstiegsgehälter von Akademikern anzusiedeln und die Details dazwischen lokalen Ermessensspielräumen zu überlassen. Vgl. Leishman/Cope/Starie (1995), S. 31

Diese können nun entlassen werden. Alle Dienststellen haben außerdem Auszeichnungssysteme eingeführt, die generell den Schritt zum Performancemanagement reflektieren. Vor allem Bedienstete der unteren Dienstgrade sind jedoch gegenüber den Änderungen und deren Anwendungsformen skeptisch.

Das Verhältnis zwischen Polizisten und zivilen Mitarbeitern steht heute bei 2:1. Die Entlohnung wird immer noch zentralstaatlich durch das gemeinschaftliche Verhandlungsgremium der Polizei (*Police Joint Negotiating Board*) und das Whitley Council für zivile Mitarbeiter festgelegt. Die Beschäftigungsbedingungen sollen jedoch – 10 Jahre nach Sheehy - für beide Mitarbeitergruppen harmonisiert und künftig lokal verhandelt werden. Dabei sollen die Unterschiede in der Bezahlung, besonders im oberen Management, schrittweise beseitigt werden.

Police and Magistrates' Court - Gesetz

Dieses Gesetz brachte große Änderungen in der Verteilung der Personalkompetenz zwischen Ministerium, Polizeigremium und Leiter der regionalen Polizeieinheit. Das Ministerium ist heute in Personalfragen nicht mehr zuständig. Die Polizeigremien ernennen den Leiter der Polizeieinheit, der heute der tatsächliche Manager und Führungsperson des Polizeidienstes ist. Der Leiter der regionalen Polizeieinheit hat die Kompetenz über Einstellung, Führung und Kontrolle seiner Mitarbeiter und ist de facto der Arbeitgeber der regionalen Polizeibediensteten.

Personalabteilungen sind heute mit zivilen, in Personalfragen qualifizierten Mitarbeitern besetzt. Der Leiter der Personalabteilung ist zumeist auch Mitglied im Spitzen-Management der Dienststelle. In manchen Dienststellen wurde die Personalkompetenz an die Basiseinheiten oder Divisionen übertragen, von denen alle über ihre eigenen Personalabteilungen verfügen. Die völlige Dezentralisierung der Personalangelegenheiten bleibt jedoch abhängig von der Dezentralisierung der Personalbudgets.

4.5.2 Reformen unter New Labour

Weiterbildung

Die Personalweiterbildung hatte während der 90er nach der Bestellung eines Nationalen Direktorats für Weiterbildung Priorität. Über 70% an Weiterbildungsmaßnahmen werden

zentral bestimmt, die restlichen 30% lokal. Die Fortbildungsseminare werden vom Nationalen Polizei-College in Bramshill, 8 weiteren regionalen und 43 lokalen Weiterbildungseinheiten angeboten. Viele Dienststellen haben ihre Weiterbildungseinrichtungen auf dem Markt getestet und dabei erhebliches Potential zur Auslagerung festgestellt. Einige besonders innovative Polizeidienststellen haben sich für das „Investors in People“ – Programm⁹⁸ gemeldet, wie z.B. Nottinghamshire. Nichtsdestotrotz hat es Kritik für die isolierten Weiterbildungsmaßnahmen der Polizei gegeben, vor allem für die höheren Dienstgrade.

Krankenstand und Pensionen

Die Änderungen bezüglich Krankenstand und Pensionen werden von Kostenüberlegungen getragen. Krankenstände sind in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen, und da Polizisten bisher berechtigt waren, unbegrenzte Krankentage bei durchgehender Bezahlung zu nehmen, wurden die Abwesenheitstage zu einem zunehmenden Kostenfaktor. Die Regierung versucht, das Problem von zwei Seiten anzugehen. Sie modifiziert das „Polizisten Gesundheits- und Sicherheitsgesetz 1997“, das die Polizisten mit anderen Beschäftigten gleichstellen soll, um so die Krankenstände zu verringern. Andererseits werden Fälle extrem langer Krankenstände untersucht, ob nicht Anlass für frühzeitigen Ruhestand aufgrund von Krankheit besteht.

Die Regierung möchte auch das bestehende Pensionssystem für Polizisten reformieren, das 1997-8 821 Millionen Pfund gekostet hat. Das Innenministerium schlägt vor, das Pensionsalter für neu in den Dienst Eintretende von 50 auf 55 Jahre zu erhöhen und die Pensionen von 2 Drittel des Letztbezuges auf nur mehr die Hälfte zu senken. Dafür sollen aber auch die Beitragszahlungen von bisher 11% auf 6%, wie bei anderen öffentlich Bediensteten, gesenkt werden.

Anti-Diskriminierung

Gesetze zur Antidiskriminierung und geschlechtlichen Gleichberechtigung haben an der männlich dominierten Struktur der Polizei lange Zeit nichts geändert. Heute gibt es zwei Dienststellenleiterinnen und der Anteil an Frauen in den oberen Hierarchieebenen ist steigend.

⁹⁸

Investors in People ist ein nationales Programm zur Verbesserung der Performance und Wettbewerbsfähigkeit der britischen Wirtschaftsbetriebe durch die gezielte Kommunikation der Unternehmensziele und Weiterbildung der Mitarbeiter. Das Ziel der Initiative ist, dass Mitarbeiter befähigt werden und motiviert sind, jene Aufgaben zu erfüllen, die zur Umsetzung der Unternehmensziele beitragen. Dies impliziert eine Kultur des ständigen Lernens in den Organisationen. Investors in People wurde durch die konservative Regierung 1990 entwickelt und spannt sich über alle Sektoren der Wirtschaft. Vgl. Online in Internet URL: <http://www.iipuk.co.uk/IIP/Internet/InvestorsinPeople/WhatIsInvestorsinPeople/Default.htm>

Maßnahmen zur Gleichberechtigung, wie etwa Teilzeitarbeit, Job-Sharing, flexible Arbeitszeiten und bessere Karrieremöglichkeiten, wurden jedoch großteils eingeführt.

Ethnische Minderheiten bleiben stark unterrepräsentiert. Der Einfluss des Macpherson Berichts (1999), der Rassismus in der Londoner Polizei aufdeckte, erschütterte die Polizei und die Öffentlichkeit. Unter seinen 70 Reform-Vorschlägen verlangt er unter anderem nach einer sofortigen Überholung der Weiterbildung bezüglich Rassismusfragen und Zielsetzungen bezüglich Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern aus ethnischen Minderheiten.

4.6 Partnerschaften

Unter dem „Crime and Disorder“ – Gesetz 1998 wird die partnerschaftliche Kriminalitätsbekämpfung mit anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors stark forciert. Das Gesetz implementiert die Empfehlungen des Morgan-Berichts bezüglich sichererer lokaler Gemeinschaften (Morgan, 1991) und vertritt die Ansicht, dass die Polizei die Kriminalität nur bei Zusammenarbeit mit anderen Agencies des Justiz- und Sicherheitswesens wirkungsvoll bekämpfen kann. Vereinbarungen zwischen Agencies werden ein bedeutendes Element dieser Bewegung sein, vor allem in Bezug auf Jugendkriminalität, wo künftig Teams, bestehend aus Jugendarbeitern, Bewährungshelfern, Lehrern, Gesundheitsbeauftragten und Polizei, versuchen werden, die Einstellung junger Krimineller zu ändern, anstatt sie nur schneller durch die Justizmaschinerie zu schleusen.

Die neue Aufgabe der Erstellung von Programmen zur Kriminalitätsreduktion hat zur Zusammenarbeit zwischen Polizei und Lokalverwaltung geführt. Regelmäßige Audits sollen helfen, lokale Prioritäten zu setzen, die in den lokalen Polizeiplan einfließen sollen. Viele solcher Partnerschaften sind schon entstanden, da anerkannt wird, dass die gemeinsame Bekämpfung von Kriminalität effektiver ist als jeweils einseitige Bestrebungen. Das Gesetz reflektiert den Fokus von New Labour auf gemeinschaftliche Verwaltungsarrangements. Im Zuge der Entwicklung der Zusammenarbeiten werden auch gemeinsame Leistungsindikatoren nötig werden. Das Gesetz bindet die Polizei heute in Bezug auf Kriminalitätsprävention und –bekämpfung an die Lokalverwaltungen.⁹⁹

⁹⁹ Vgl. Loveday (1999), S. 225f

4.7 Meilensteine für die Periode 2003/06

Der nationale Polizeiplan für die Jahre 2003 – 2006¹⁰⁰ zeigt die Reformschritte bis 2006 auf. Darunter fallen (auszugsweise):

Finanzperiode
2003/04
<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung von über 1.000 Community Support Officers¹⁰¹ • Im Zuge der PPAF Einsatz von provisorischen Leistungsindikatoren für die Domänen zum Anlauf des Programms ab 2003/04 • Implementierung eines aktivitätsorientierten Kostenrechnungssystems • Beginn der Implementierung der Vorschläge der Bürokratie-Sonderkommission • £24 Millionen extra Budget für Schemata zur Aufstockung der Wardens (zivile Hilfskräfte) • 2003/06: £50 Millionen für Basiskommandoeinheiten in besonders kriminellen Gegenden • Einführung national einheitlicher Rekrutierungsschemata • Bis 2004 Aufbau einer DNA-Datenbank, in der alle aktiven Kriminellen erfasst sind
2004/05
<ul style="list-style-type: none"> • 132.500 Polizeibedienstete • Neues Beschwerdemanagement • Best Value geht in PPAF über • Weitere Implementierungen im Zuge der Bürokratie-Sonderkommission
2005/06
Gesamtanzahl von 4.000 Community Support Officers erreicht.

Tabelle 13: Meilensteine für den Polizeidienst 2003/06

(Quelle: Online in Internet URL: http://www.policereform.gov.uk/docs/nat_police_plan02.pdf)

¹⁰⁰ Vg. Online in Internet URL: http://www.policereform.gov.uk/docs/nat_police_plan02.pdf, Veröffentlicht im November 2002

¹⁰¹ Community Support Officers sollen die regulären Exekutivbediensteten unterstützen und dürfen in Fällen leichter Kriminalität oder leichter Unruhe eingreifen.

5. Schlussbetrachtung

Während einige organisationelle Schwerfälligkeiten noch existent sind, wurden NPM-Strategien doch sichtbar angenommen. Dies wird am internen Engagement für strategische Planung, Aktivitätenanalyse, Ergebnismessung und kostenmäßige Bewertung der Aktivitäten deutlich. Der Prozess der ständigen Verbesserung von Effizienz und Leistungen bleibt erhalten. Ein weiterer Aspekt wird durch die Europäische Union eingebracht. Unter den Verträgen von Maastricht 1992 und Amsterdam 1997 vereinbarten die Mitgliedsstaaten grenzübergreifende Zusammenarbeit bezüglich Drogenschmuggel, internationalem Betrug und Terrorismus. Die Polizei arbeitet bereits im Rahmen der Europol an neuralgischen Punkten, wie Häfen oder dem Eurotunnel, international zusammen. Die Polizei wird zunehmend auf Kenntnisse von Fremdsprachen, Justiz- und Exekutivsystemen angewiesen sein. Die Internationalisierung wird einen weiteren Kulturwandel bewirken.

Quellenverzeichnis

Literatur

Byrne, Tony: Local Government in Britain. Everyone's Guide to How It All Works. Penguin Books, London, 7th Ed., 2000

Cope, Stephen, Leishman, Frank; Starie, Peter: Globalization, new public management and the enabling State. Futures of police management. In: International Journal of Public Sector Management, Vol. 10 No. 6, 1997, pp. 444 – 460

Department for Transport and Regions: Implementing Best Value – a Consultation Paper on Draft Guidance, London, 1999

Home Office: Police Funding Formula 2003/04. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.

Home Office: Police Performance Monitoring 2001/02, London, February 2003

Houpis, George; Littlechild, Michael; Gifford, Stephen: The Police Funding Formula: Does it Reflect London's Crime Management Needs? In: Public Money & Management, October – December 2001, pp. 27 - 34

Leishman, Frank; Cope, Stephen; Starie, Peter: Reforming the police in Britain. New public management, policy networks and a tough “old bill”. In: International Journal of Public Sector Management, Vol. 8 No. 4, 1995, pp. 26 – 37

Loveday, Barry: Managing the Police. In: Horton, Sylvia; Farnham, David (Eds.): Public Management in Britain, Palgrave, Basingstoke – New York, 1999, pp. 213 - 231

Loveday, Barry: Police Reform: problems of accountability and the Police and Magistrates' Courts Act 1994. In: Leach, Steve; Davis, Howard *et.al.*: Enabling or Disabling Local Government. Choices for the Future. Open University Press, Buckingham – Philadelphia, 1996, pp. 131 – 143

Promberger, Kurt; Niederkofler, Carmen; Bernhart, Josef: Dienstleistungscharter. Was kann sich der Bürger von der öffentlichen Verwaltung erwarten? Linde Verlag, Wien, 2001

Internetquellen

Texte zu Organisation und Aufsicht

Bässmann, Jörg; Posiege, Petra: Kriminalitätskontrolle in Großbritannien – Aktuelle Entwicklungen aus polizeilicher Sicht. Bundeskriminalamt Wiesbaden 1998

Kap. 3: Polizei und Polizeiaufsicht in England, Online in Internet URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-3.html

(Stand: 18.02.2003)

Kap. 8: Beispielhafte Darstellung englischer Polizeien, Online in Internet URL: http://www.bka.de/vorbeugung/england_bericht/england_bericht-8.html

(Stand: 18.02.2003)

Ugnow S.: Criminal Justice, Chap. 2 (2nd Ed. 2002). Online in Internet URL: http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/structure_origins.rtf (Stand: 08.03.2003)

Ugnow, S.: Tripartism. Online in Internet URL: <http://www.ukc.ac.uk/law/undergraduate/modules/policing/downloads/tripartism.rtf> (Stand: 08.03.2003)

West Midlands Police: Annual Report. Online in Internet: URL: http://www.west-midlands.police.uk/annual_report/ocu_queensroad.htm (Stand: 08.03.2003)

Best Value

Home Office: Performance Indicators Context Paper. Online in Internet URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/pisctext.htm> (Stand: 07.03.2003)

Home Office: Best Value Performance Indicators for the Police Service for 2000-2001- Online in Internet URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/anxapi.htm> (Stand: 06.03.2003)

Home Office: Statutory Guidance on Setting Targets for Best Value Performance Indicators. Online in Internet URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/statgde.htm> (Stand: 07.03.2003)

Home Office: Best Value – the Police Authority Role. Online in Internet URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/bvauth.htm> (Stand: 07.03.2003)

Cleveland Police: Best Value. (Stand: 10.03. 2003) Online in Internet URL:

http://www.cleveland.police.uk/pages/force_information/best%20value.htm

Greater Manchester Police: Best Value Performance Indicators. Online in Internet URL:

http://www.gmpa.gov.uk/pp2002/pdf/Addendum_to_Policing_Plan.pdf (Stand:

08.03.2003)

Finanzierung

Home Office: The Police Grant Report (England and Wales) 1998/99. Online in Internet

URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/amend.htm> (Stand: 07.03.2003)

Home Office: Police Funding (England and Wales) 2000/01. Online in Internet URL:

<http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/pgranta.htm> (Stand: 07.03.2003)

LGA: Working together: delivering excellence in public services. Online in Internet URL:

<http://www.lga.gov.uk/Document/Briefing/education%20spending%20review.pdf> (Publ.

May 2002)

Home Office: The Police Grant Report (England and Wales) 2002/03. Online in Internet

URL: http://www.homeoffice.gov.uk/grant_rep.htm (Stand: 07.03.2003)

Department of Transport and Local Regions: Local Government finance in England – key facts and trends. Online in Internet URL:

<http://www.local.dtlr.gov.uk/finance/stats/lgfs/2002/keyfacts.pdf> (Stand: 05.03.2003)

Office of the Deputy Prime Minister: The Calculation of Formula Spending Shares, Chap. III:

Police. Online in Internet URL: <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0304/lgfr/s4.pdf>

(Stand: 19.05.2003)

Police Reform

<http://www.policereform.gov.uk> (Stand: 05.03.2003)

Home Office: The National Policing Plan 2003 – 2006. Online in Internet URL:

www.policereform.gov.uk/docs/nat_police_plan02.pdf (Publ. November 2002)

Police Reform Act 2002. Online in Internet URL:

http://www.policereform.gov.uk/law_change.asp (Stand: 05.03.2003)

Police Plans

Home Office: Overarching aims and objectives for the Police Service. Online in Internet

URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/ppd/pru/annexb.htm> (Stand: 07.03.2003)

Greater Manchester Police Authority: Policing Plan Summary 2002 – 2003. Online in Internet URL: www.gmpa.gov.uk/pp2002/pdf/PolPlan_Leaflet02-03.pdf

North Yorkshire Police: Corporate Plan 2001/2004. Online in Internet URL: <http://www.northyorkshire.police.uk/docs/corporate.pdf> (Stand: 06.03.2003)

Nottinghamshire Police: How Policing Plans are made. Online in Internet URL: <http://www.nottspolice.org.uk/strat01.htm> (Stand: 10.03.2003)

Presseberichte

LGA Press Release No. 0640/02: LGA warns government to deliver new money or face worsening public services (Crime). 19.06.2002. Online in Internet URL: <http://www.lga.gov.uk/PressRelease.asp> (Stand: 06.03.4003)

Landkarten, Statistiken

Association of Police Authorities, Online in Internet URL: http://www.apa.police.uk/apa_links.htm (Stand: 05.03.2003)

Home Office Research Study 197: Drug Misuse Declaration in 1998: results from the British Crime Survey. Online in Internet URL: <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs/hors197>, (Publ. September 1999)

National Statistics: Region in Figures, 2002. Online in Internet URL: http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_compendia/region_in_figures_winter02/ (Stand: 08.04.2003), Online in Internet URL:

http://www.statistics.gov.uk/census2001/wales_las.asp#wales (Stand: 08.04.2003)

Online in Internet: URL: http://www.statistics.gov.uk/geography/uk_countries.asp (Stand: 16.04.2003), Online in Internet: URL:

<http://www.statistics.gov.uk/STATBASE/Expodata/Spreadsheet/D6028.xls>

(Stand: 16.04.2003)

UK Now: 100 frequently asked Questions, Online in Internet URL: http://www.uknow.or.jp/uknow_e/about/100faqs/qa12.htm (Stand: 06.03.2003)

Sonstiges

Investors in People, Online in Internet URL: <http://www.iipuk.co.uk/IIP/Internet/InvestorsinPeople/WhatisInvestorsinPeople/Default.htm> (Stand: 10.06.2003)