

15. Das Zentrum kann von Rechts wegen selbst im Namen und zugunsten des Betreffenden handeln, um dessen Rechte auf Unterhalt geltend zu machen. Das ÖSHZ darf sich seiner gesetzlichen Verpflichtung zur Hilfe unter der Begründung, dass zunächst die Unterhaltspflichtigen angesprochen werden müssen, nicht entziehen.

16. Ein Unterhaltspflichtiger kann innerhalb von 30 Tagen nach Versendung des Beschlusses beim ÖSHZ beantragen:

— dass das ÖSHZ auf die Rückforderung verzichtet;

— oder dass er selbst entweder einen Vorschlag auf Rückzahlung in Teilbeträgen vorlegt oder einen Unterhaltsbeitrag vorschlägt (Artikel 55 des Königlichen Erlasses vom 11. Juli 2002 zur Einführung einer allgemeinen Regelung in Sachen Recht auf soziale Eingliederung).

17. Diese Berufserfahrung hängt nicht von der Art des begonnenen Studiums ab.

18. Beträge zum 1. Juni 2003:

€ 53,67 pro Monat mit Studienbörse;

€ 192,41 pro Monat ohne Studienbörse.

#### SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[C - 2005/00179]

**3 NOVEMBRE 2004. — Circulaire ministérielle CP 2 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité. — Traduction allemande**

Le texte qui suit constitue la traduction en langue allemande de la circulaire CP 2 du Ministre de l'Intérieur du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (*Moniteur belge* du 29 décembre 2004), établie par le Service central de traduction allemande auprès du Commissariat d'arrondissement adjoint à Malmédy.

#### FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[C - 2005/00179]

**3 NOVEMBER 2004. — Ministeriële omzendbrief CP 2 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg. — Duitse vertaling**

De hierna volgende tekst is de Duitse vertaling van de omzendbrief CP 2 van de Minister van Binnenlandse Zaken van 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg (*Belgisch Staatsblad* van 29 december 2004), opgemaakt door de Centrale dienst voor Duitse vertaling bij het Adjunct-arrondissements-commissariaat in Malmédy.

#### FÖDERALER ÖFFENTLICHER DIENST INNERES

[C - 2005/00179]

**3. NOVEMBER 2004 — Ministerielles Rundschreiben CP 2 zur Förderung der organisatorischen Entwicklung der lokalen Polizei im Hinblick auf eine bürgernahe Polizeiarbeit — Deutsche Übersetzung**

Der folgende Text ist die deutsche Übersetzung des Rundschreibens CP 2 des Ministers des Innern vom 3. November 2004 zur Förderung der organisatorischen Entwicklung der lokalen Polizei im Hinblick auf eine bürgernahe Polizeiarbeit, erstellt von der Zentralen Dienststelle für Deutsche Übersetzungen beim Beigeordneten Bezirkskommissariat in Malmédy.

**3. NOVEMBER 2004 — Ministerielles Rundschreiben CP 2 zur Förderung der organisatorischen Entwicklung der lokalen Polizei im Hinblick auf eine bürgernahe Polizeiarbeit**

An die Frau Provinzgouverneurin

An die Herren Provinzgouverneure

An die Frau Gouverneurin des Verwaltungsbezirks Brüssel-Hauptstadt

An die Frauen und Herren Bürgermeister

Zur Information:

An den Generalkommissar der föderalen Polizei

An den Vorsitzenden des Ständigen Ausschusses für die lokale Polizei

An den Generaldirektor der Generaldirektion Sicherheits- und Vorbeugungspolitik

An die Bezirkskommissare

An die Korpschefs der lokalen Polizei

Sehr geehrte Frau Gouverneurin, sehr geehrter Herr Gouverneur,

Sehr geehrte Frau Bürgermeisterin, sehr geehrter Herr Bürgermeister,

#### I. Allgemeiner Kontext

Seit dem 1. Januar 2002 sind alle lokalen Polizeikorps eingerichtet.

Im Anschluss an diese schnelle und konkrete Einrichtung der lokalen Polizeidienste, möchte ich in Absprache mit den lokalen Behörden und Polizeikorps zur Verwirklichung einer tatkräftigen bürgernahen Polizei (GIP-Begründung) beitragen. Ziel der Reform der Polizeidienste ist es nämlich, die Dienstleistungen zugunsten der Bevölkerung im Hinblick auf eine sichere und zukunftsfähige Gesellschaft zu verbessern.

Diesbezüglich verweise ich auf das ministerielle Rundschreiben ZPZ 12 vom 22. Dezember 2000 über den allgemeinen Arbeits- und Referenzrahmen der Polizeizonen, insbesondere auf den in Nummer 3 beschriebenen Grundsatz der doppelten Vorgehensweise:

«Ganz allgemein hat man bei einer Veränderung dieser Art und dieses Umfangs die Wahl zwischen zwei Vorgehensweisen:

— eine auf lange Sicht ausgerichtete Vorgehensweise, die durch die Konzentration auf die -Organisationsentwicklung und -erneuerung (sозusagen durch eine Rückwärtsverkettung von der «idealen» Situation zur derzeitigen Situation) gekennzeichnet ist,

— eine kurzfristige pragmatische Vorgehensweise, die vor allem auf rasche (für die Bevölkerung) sichtbare Ergebnisse hinzielt, wobei die Hindernisse für die integrierte Arbeitsweise Schritt für Schritt abgebaut werden (von der heutigen Situation aus mit der kurzfristigen Zukunftssituation vor Augen arbeiten).»

Bisher haben wir uns vor allem mit der kurzfristigen pragmatischen Vorgehensweise befasst. Jetzt gilt es, sich auf die auf lange Sicht ausgerichtete Vorgehensweise zu konzentrieren.

Ziel des vorliegenden Rundschreibens CP 2 ist es, einen Rahmen zu bieten, damit diese auf lange Sicht ausgerichtete Vorgehensweise im Hinblick auf die gemeinschaftsorientierte Polizeifunktion (so wie sie im Rundschreiben CP 1 vom 27. Mai 2003 über die Definition der Auslegung des Begriffs Community Policing, die auf den auf zwei Ebenen strukturierten integrierten Polizeidienst anwendbar ist (1), umschrieben wird) verwirklicht werden kann.

## II. Maßnahmen

### Referenzrahmen

In der Anlage zum vorliegenden Rundschreiben ist der als langfristiges strategisches Mittel gedachte Referenzrahmen für die organisatorische Entwicklung der lokalen Polizei beigefügt. Dieser Rahmen fußt auf einem Managementmodell, das seinen Nutzen in Belgien und auf europäischer Ebene sowohl im Privatsektor als auch in einigen Polizeidiensten bewiesen hat. Dieses Qualitätsdenken und -handeln wird etappenweise eingeführt werden.

Innerhalb dieses Rahmens können die Polizeikorps sich frei und nach eigenem Rhythmus, jedoch mit dem klaren Ziel eines effizienteren und wirksameren Einsatzes der lokalen Polizisten und Mittel vor Augen, entwickeln.

#### Optimierung der Organisation und der Arbeitsweise

Ich möchte, dass dieser Schritt unter Berücksichtigung der folgenden vier Aspekte unternommen wird:

Der kulturelle Rahmen der organisatorischen Entwicklung wird im Rundschreiben CP 1 (2) definiert. Darin wird beschrieben, welche Art Polizeiarbeit wir in Belgien haben möchten. Die belgische Auslegung des Begriffs Community Policing und seine Anwendung werden darin deutlich und kohärent erläutert. Diese Definition anhand von fünf Pfeilern war notwendig, damit die föderale Polizei und die 196 lokalen Polizeidienste sich in dieselbe Richtung bewegen.

Der zonale Sicherheitsplan ist mehr denn je ein wichtiges Instrument für die organisatorische Entwicklung der lokalen Polizei. Durch das im Parlament eingebrachte und dort gebilligte Programmgesetz vom 22. Dezember 2003 ist die Gültigkeitsdauer sowohl der nationalen als auch der lokalen Sicherheitspläne auf vier Jahre festgelegt worden (Art. 412 des Programmgesetzes). Seither sind die Zonen verpflichtet, in Einklang mit der Polizeipolitik zu arbeiten und strategisch langfristig zu denken.

Ich habe die Absicht, beide Pläne noch besser aufeinander abzustimmen und ihre strategische Tragweite zu erhöhen.

Es bleibt also noch viel in diesen vier Jahren zu tun. Darum möchte ich, dass die lokalen Polizeidienste nicht nur ihre gewöhnliche Arbeitsweise (= polizeiliche Grundfunktion beziehungsweise mindestens die sechs erforderlichen Grundfunktionen) optimalisieren, sondern gleichzeitig auch ihre Initiativefähigkeit erhöhen, sodass sie noch mehr nach Prioritäten arbeiten können.

Für alle lokalen Polizeikorps ist eine gesunde Finanzpolitik Grundvoraussetzung für eine gute organisatorische Entwicklung. Daher steht Folgendes zur Verwirklichung an:

die Entwicklung eines neuen Konzepts der (analytischen) Polizeibuchführung und einer Reihe Anwendungen zur Vereinfachung der Finanzverwaltung der Zonen,

ein Zyklus der Finanzverwaltung, der eindeutig auf den Zyklus der Polizeipolitik abgestimmt ist.

Um dies zu unterstützen, werde ich allen Polizeidiensten ein Qualitätssystem zur Verfügung stellen. Den Diensten der integrierten Polizei soll nämlich zu einem Standard-Qualitätssystem verholfen werden, sodass wir unsere Erfahrungen austauschen können und - wie ein lernendes Unternehmen - voneinander lernen.

Dabei ist es wichtig, dass wir ebenfalls sowohl auf europäischer als auch auf internationaler Ebene Erfahrungen austauschen.

#### Optimierung der Einsatzbereitschaft

Effizienz und Wirksamkeit bedeuten mehr Rentabilität und folglich mittel- und langfristig erhöhte und bessere Einsatzbereitschaft.

Innerhalb der föderalen Polizei werden Initiativen ergriffen, damit Polizeibeamte auch tatsächliche Polizeiaufträge ausführen.

Hierbei kann ich den lokalen Polizeibehörden nur dringend empfehlen, das Gleiche in ihren Polizeidiensten zu tun, nämlich:

— die Verwaltungsaufgaben im Polizeiwesen zu verringern,

— zur Ausführung rein administrativer und logistischer Aufträge auf Verwaltungs- und Logistikpersonal zurückzugreifen; dieser Vorgang wird «Calogisierung» genannt.

Morphologische Studien haben gezeigt, dass der Bestand an Calog-Personal heute durchschnittlich 13,5 % beträgt.

Darum fordere ich die lokalen Behörden auf, den Anteil des Verwaltungs- und Logistikpersonals auf mindestens 16 % zu erhöhen.

Die oben genannten Maßnahmen für eine ambitionierte und dauerhafte organisatorische Entwicklung werden dazu führen, dass die Einsatzbereitschaft der Polizei sichtbar besser wird.

Neben dem Motto «mehr Polizisten auf den Straßen» und «bessere Polizisten auf den Straßen» wird vor allem auch das Motto «besser organisierte und besser arbeitende Polizisten auf den Straßen» zu einer qualitativ hochwertigen bürgernahen Polizeiarbeit führen.

Dieses ehrgeizige Ziel möchte ich in einer Atmosphäre verwirklichen, in der Kommunikation, Konzertierung, Zustimmungsbasis und Unterstützung mit und für die lokalen Polizeikorps optimal gewährleistet sind.

### III. Unterstützung für die Zonen

Neben dem Referenzrahmen für die Förderung der organisatorischen Entwicklung der lokalen Polizei möchte ich den lokalen Polizeikorps einige konkrete Methoden und Instrumente anbieten. Diese Methoden und Instrumente tragen dazu bei, dass alle interessierten Parteien der lokalen Polizeipolitik einbezogen werden. Auf diese Weise werden in relativ kurzer Zeit für den Bürger sichtbare und spürbare Ergebnisse erreicht.

Es freut mich festzustellen, dass einige progressive Polizeikorps bereits dabei sind, anhand verschiedener Modelle, Methoden und Techniken das Qualitätsdenken und -handeln in ihre Organisation einzuführen. Die allgemeine Einführung und landesweite Implementierung wird durch gegenseitige Unterstützung und Erfahrungsaustausch geschehen. Diese Unterstützung kann durch die dezentrierte Ebene (Dirko), durch Netzwerkstrukturen und durch andere Zusammenarbeitsabkommen erfolgen. Die Polizeizonen können zudem ihre Erfahrungen über die Website [www.infozone.be](http://www.infozone.be) und anlässlich von Thementagen austauschen. Um diesen Erfahrungsaustausch zu vereinfachen, ist die Benutzung einer gemeinsamen «Sprache» von zentraler Bedeutung. Der Referenzrahmen in der Anlage wird in erheblichem Maße dazu beitragen.

Auf föderaler Ebene möchte ich zudem auf der Grundlage der vor Ort gemachten Erfahrungen (also nach der Bottom-up-Methode) Mindestnormen und -standards entwickeln und anschließend verbreiten. Das Gesetz zur Organisation eines auf zwei Ebenen strukturierten integrierten Polizeidienstes (GIP) sieht dies übrigens für folgende Bereiche vor: Personalbestand (Art. 38 GIP), Stellenplan (Art. 47 GIP), Haushaltsplan (Art. 39 GIP), Organisation und Arbeitsweise (Art. 142 GIP) sowie Ausrüstung und Bewaffnung (Art. 141 GIP).

Unabhängig von dieser Gesetzesbestimmung möchte ich, dass diese Normen «akzeptierte und realistische» (Qualitäts)Standards werden. Dieses Ziel kann ich in Zusammenarbeit und Absprache mit der lokalen Polizei beziehungsweise den lokalen Polizeibehörden und -korps, aber auch mit den föderalen Diensten und Institutionen erreichen.

### IV. Begleitung und Weiterverfolgung der auf föderaler Ebene vorgeschlagenen Maßnahmen

Das Programm «Optimalisierung der Organisation und Arbeitsweise der lokalen Polizei» wird von der Direktion der Beziehungen mit der lokalen Polizei (CGL) geleitet. Dies ist einer der Gründe, warum diese Direktion noch der direkten und funktionellen Amtsgewalt meines administrativen und technischen Sekretariats (ATS) untersteht.

Der Referenzrahmen in der Anlage ist von der Arbeitsgruppe QUALIPOL / KWALIPOL der CGL erstellt worden. Vorsitzende dieser Arbeitsgruppe ist Frau Anne-Catherine de Decker, Managerin bei einer großen Telekomgesellschaft und in dieser Funktion zur Qualitätsmanagerin des Jahres 2002 gewählt. Zusammensetzung und Arbeitsweise dieser Arbeitsgruppe können Sie im Internet unter [www.infozone.be](http://www.infozone.be) einsehen.

Das gesamte Durchführungsprojekt wird von der Begleitkommission für die Polizeireform auf lokaler Ebene verfolgt, der die CGL regelmäßig über die Fortschritte Bericht erstatten wird. Diese Kommission wird mir Empfehlungen in Bezug auf den Sachstand des gesamten Durchführungsprojekts unterbreiten können.

In der Anlage zum vorliegenden Rundschreiben füge ich den Referenzrahmen bei, innerhalb dessen die lokalen Polizeidienste - unter Berücksichtigung ihrer lokalen Spezifität - ihre Organisation und ihre Arbeitsweise weiterentwickeln können.

Schließlich teile ich Ihnen mit, dass ich die Vizepremierministerin und Ministerin der Justiz gebeten habe, die von den Bestimmungen der Polizeipolitik betroffenen Gerichtsbehörden über den Inhalt des vorliegenden Rundschreibens zu informieren.

Bitte setzen Sie alle Bürgermeister Ihrer Provinz dringend vom vorliegenden Rundschreiben in Kenntnis.

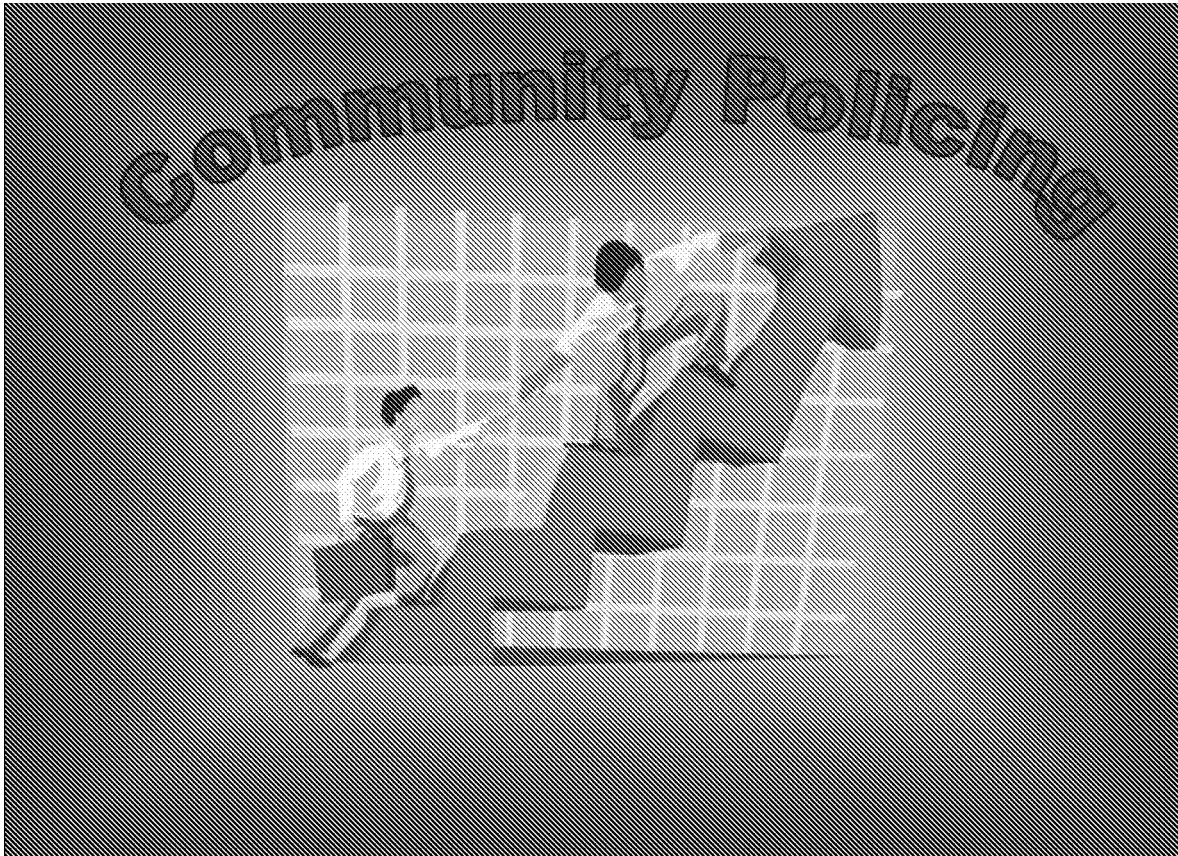
Ich bitte die Frauen und Herren Gouverneure, das Datum, an dem das vorliegende Rundschreiben im *Belgischen Staatsblatt* veröffentlicht worden ist, im Verwaltungsblatt zu vermerken.

P. DEWAELE

Vizepremierminister und Minister des Innern

## Referenzrahmen

## «Organisatorische Entwicklung der lokalen Polizei»



Veröffentlichung: Direktion der Beziehungen mit der lokalen Polizei

### 1. Organisatorische Entwicklung der lokalen Polizei (3)

#### 1.1 Definition (4)

Organisatorische Entwicklung bedeutet:

Gemäß der Philosophie der bürgernahen Polizeiarbeit und mit den zonalen Sicherheitsplänen als Ausgangspunkt:

Die ständigen Anstrengungen eines Polizeidienstes in allen Bereichen der Organisation und der Arbeitsweise, um:

- die berechtigten Anforderungen und Erwartungen aller Interessehabenden immer besser zu erfüllen,
- zielgerichtet zwischen diesen Anforderungen und Erwartungen der verschiedenen Interessehabenden ein Gleichgewicht zu suchen,
- dauerhafte und sozial vertretbare Ergebnisse zu erzielen,
- sich sowohl innerhalb einer Wachstumsphase als auch zu einer höheren Wachstumsphase hin zielgerichtet und schrittweise zu entwickeln.

#### 1.2 Zukunftsbild

Aus einem Streben nach optimaler Qualität heraus entwickeln die lokalen Polizeikörper sich zu einer bürgernahen Polizei, die zur Verwirklichung einer sicheren und zukunftsfähigen Gesellschaft beiträgt.

#### 1.3 Qualitätsgrundsätze und -standards (5)

Von der kürzesten Definition von Qualität, d.h. der «Erfüllung von Erwartungen», ausgehend, bedeutet «Qualität liefern» für die lokale Polizei:

1. «Die richtigen Dinge tun», d.h. aus der Sicht aller Interessehabenden effizient/wirksam sein.  
=> «Ergebnisorientierung» (Business Results)
2. «Die Dinge richtig machen», d.h. auf effiziente/wirksame, rechtmäßige, professionelle, kunden- und dienstleistungsorientierte Weise erledigen.  
=> «Transparenz» auf Ebene des Einsatzes von Personen und Mitteln (Business Resources)
3. «Die Dinge besser machen», d.h. unter Einbeziehung der Problemlösungs-, Innovations- und Lernfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeiter kontinuierlich verbessern und erneuern.  
=> «Kontinuierliche Verbesserung» (Business Rules)
4. «Die Dinge tun und sie gemeinsam tun», d.h. indem die vorhandenen Kernkompetenzen (sowohl innerhalb der Polizeiorganisation als auch bei den Partnern der (Sicherheits)Kette) optimal genutzt werden.  
=> «Zusammenarbeit» innerhalb der Kette (Business Chains)

5. und dies durch «wagemutige Führung».

#### 1.4 Wessen Erwartungen erfüllen? Wer sind «alle Interessehabenden»?

Weil die Begriffe «DER Bürger» oder «DIE Bevölkerung» zu allgemein und nicht sehr praktisch sind, betrachten wir die folgenden fünf Interessierenden (oder auf Englisch «Stakeholders») als «Kunden» (im weiteren Sinne) der lokalen Polizei:

— die (Bürger-)Kunden im engeren Sinne = die Dienstleistungsempfänger (oder Begünstigten, aufgeteilt in verschiedene Zielgruppen, z.B. Anzeigenerstatter, Opfer, Täter, lokale Bevölkerung, Staatsanwaltschaft, Interessengemeinschaften, insofern sie direkt Dienste in Anspruch nehmen, usw.),

— die Lieferanten und die Partner (in der Sicherheitskette, d.h. andere Polizeidienste, Staatsanwaltschaft, Gemeindedienste usw.),

— die eigenen Mitarbeiter (Mitglieder der Polizeiorganisation, sowohl das Topmanagement als auch die Dienste am Ort des Geschehens, sowohl das Einsatz- als auch das Verwaltungs- und Logistikpersonal (CaLog)),

— die Gesellschaft im Allgemeinen = (Bürger-)Dritte (aufgeteilt in verschiedene Lobbys, Interessengruppen oder Interessengemeinschaften (6), auf lokaler, überlokaler, nationaler, internationaler Ebene, die nicht direkt Dienste in Anspruch nehmen oder nicht unmittelbar mit der Polizei in Kontakt stehen),

— die Direktion und die Geldgeber = die Auftraggeber (Behörden im administrativen und gerichtlichen Bereich, auf lokaler, mittlerer und föderaler Ebene).

Die Ergebnisorientierung (7) anders dargestellt:

«Erwartungen erfüllen» bedeutet vor allem eine optimale Qualität anstreben in Bezug auf die «ERGEBNISSE» in folgenden Ergebnisbereichen (8) (Business Results (9)):



Laut einer wissenschaftlichen Studie ist für den (Bürger-)Kunden die «Zufriedenheit in Bezug auf den letzten Kontakt mit der Polizei» das wichtigste Kriterium der Qualität der Polizei.

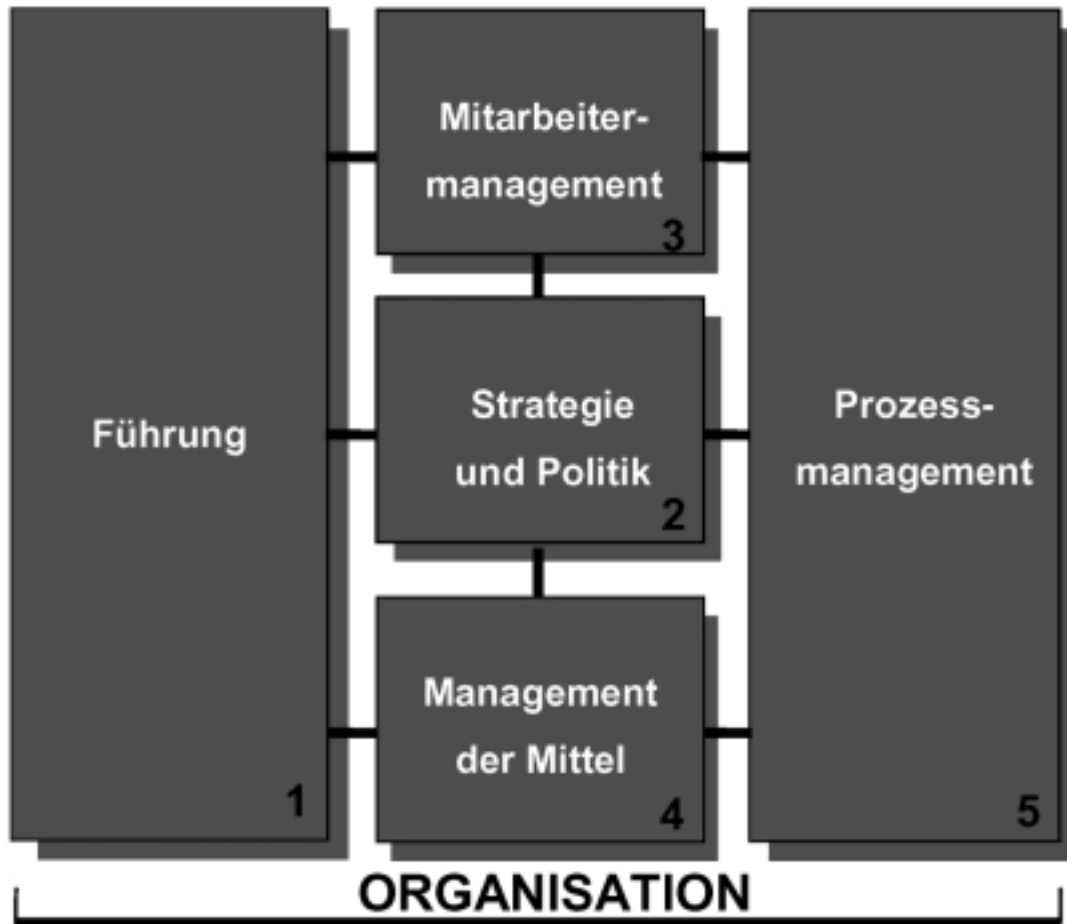
Für die fünf Interessierenden insgesamt ist das wichtigste Kriterium das Vertrauen in die (lokale) Polizei (messbar über eine Image-Studie).

Vertrauen muss man sich verdienen! Die Legitimität der Polizei hängt also zum großen Teil von der Art und Weise ab, wie die Polizeiverantwortlichen die vorerwähnten Qualitätsgrundsätze und -standards in die bürgernahe Polizeiarbeit integrieren!

Die Erwartungen der Interessehabenden müssen dabei Vorrang genießen: Qualität von außen nach innen erfordert eine Ausrichtung nach außen (z.B.: zunächst die Lösung von Problemen externer Interessehabenden).

#### 1.5 Wie sind diese Erwartungen zu erfüllen?

Indem nach einer optimalen Qualität der Organisation und Arbeitsweise der Polizeikorps gestrebt wird, insbesondere in den folgenden Organisationsbereichen (10) (Business Ressources (11)):



#### 1.6 Streben nach einer «optimalen» Qualität?

Erwartungen und Bedürfnisse ändern ständig. Organisation und Arbeitsweise einer (Polizei)Organisation müssen folglich ständig den berechtigten Erwartungen und Bedürfnissen angepasst werden. Außerdem muss Qualität «erneuerbar» sein!

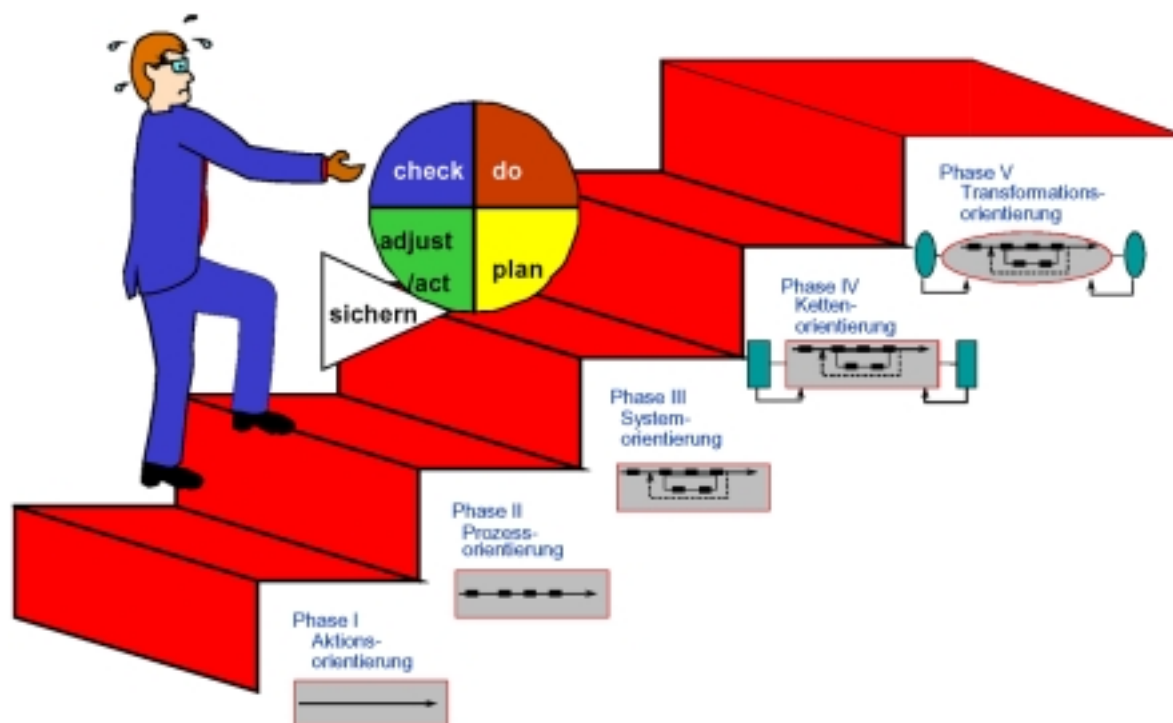
Weil eine Organisation nie alle Erwartungen und Bedürfnisse aller Interessehabenden gleichzeitig erfüllen (geschweige denn übertreffen) kann, nehmen wir als Ausgangspunkt:

das «Streben nach einer optimalen Qualität in Bezug auf die Ergebnisse aus Sicht der Interessehabenden» und das «Streben nach einer optimalen Qualität der Organisation und Arbeitsweise der (Polizei)Organisation», die erforderlich ist, um diese Ergebnisse erzielen zu können.

Das Streben nach einer optimalen Qualität ist ein langer Weg voller Hindernisse und Herausforderungen.

Dennoch besteht daneben noch ein Bedarf an Anhaltspunkten, um auf dem Weg zu bleiben und Kurs zu halten. Mit diesem Ziel ist eine Definition der organisatorischen Entwicklung in fünf Phasen entstanden, wobei jede nächste Phase eine Anzahl Merkmale der vorherigen Phasen beinhaltet. Die Idee von Entwicklungsphasen, die an den PDCA- bzw. Deming-Zyklus gekoppelt sind (siehe unten), scheint ein sehr wirksames Instrument für das Management von Organisationen zu sein (12). Dies ist ein sehr gutes Mittel, um «organisatorische Entwicklung» und «ständige Verbesserung» verständlich zu machen.

Hierbei gehen wir von den fünf Entwicklungsphasen der Organisationen aus:



Vor allem in der vierten Phase - Kettenorientierung - wird ausdrücklich die «ZUSAMMENARBEIT» (13) innerhalb der (Sicherheits)Kette (Business Chains (14)) hervorgehoben. Systemorientierung ist eine notwendige Voraussetzung für die «integrale Sicherheit»! Dies bedeutet keinesfalls, dass die Partnerschaft in den anderen Phasen nicht nötig wäre!

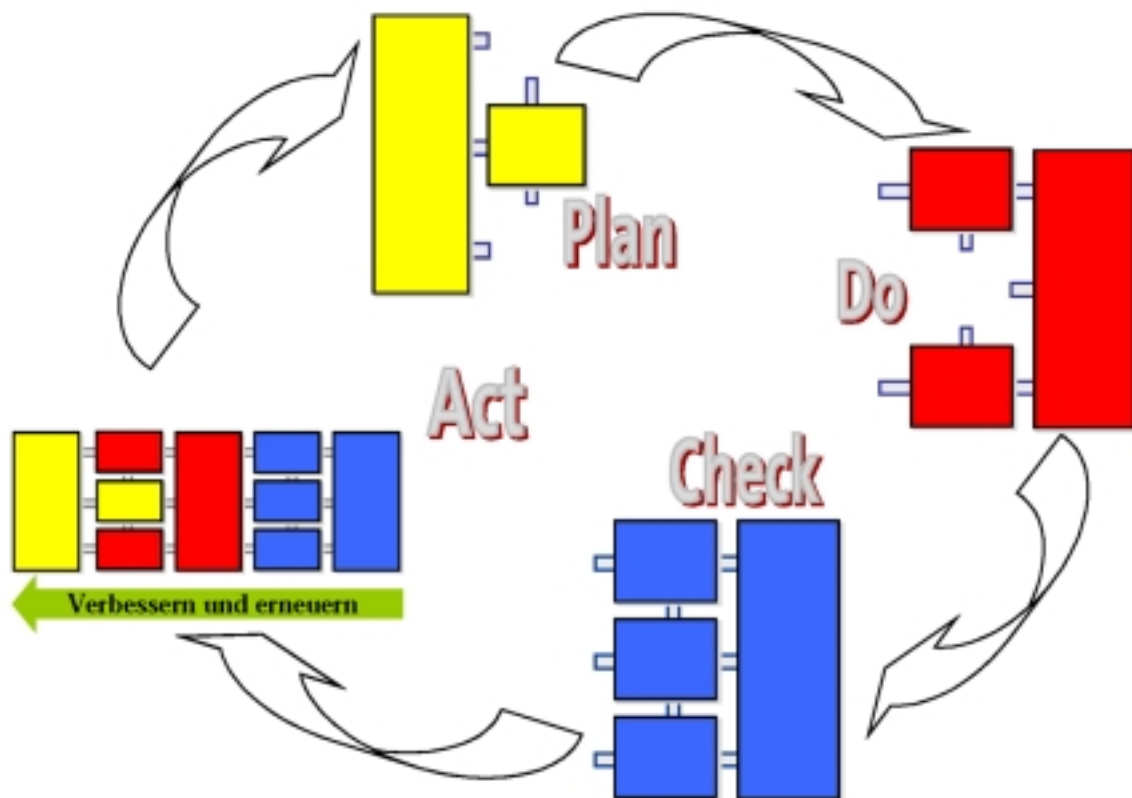
#### 1.7 Wagemutige Führung (15)

Das Streben nach einer optimalen Qualität erfordert von der Führung einen klaren, einleuchtenden und herausfordernden Kurs, der die Richtung anzeigt, in die die Organisation sich entwickeln muss. Zur Verwirklichung einer bürgernahen Polizei muss der Bildung der Organisation besondere Beachtung geschenkt werden, mittels einer geeigneten Struktur und einer angepassten (Qualitäts)Kultur, in der die Mitarbeiter genügend Raum erhalten müssen (Empowerment). Dies gilt auch für die Partner in der (Sicherheits)Kette!

Der Deming-PDCA-Zyklus ist hierfür ein wichtiges Instrument.

Damit eine Polizeiorganisation als solche wachsen und sich entwickeln kann, müssen die gesamte Organisation und ihre Arbeitsweise regelmäßig analysiert, geprüft und bewertet werden durch eine (Selbst)Bewertung aller Interessenbereiche (sowohl der Organisation als auch des Ergebnisses).

Die Überprüfung der fünf Phasen der organisatorischen Entwicklung trägt zum «Erwerb von Einsicht» bei - eine notwendige Voraussetzung für «TRANSPARENZ» (16) und für die Rechenschaftspflicht aller Interessierten.



Eine «STÄNDIGE VERBESSERUNG» (17) ist nur dann möglich, wenn regelmäßig die zur VERBESSERUNG und ERNEUERUNG einer qualitätsvollen bürgernahen Polizei erforderlichen Schlussfolgerungen gezogen werden.

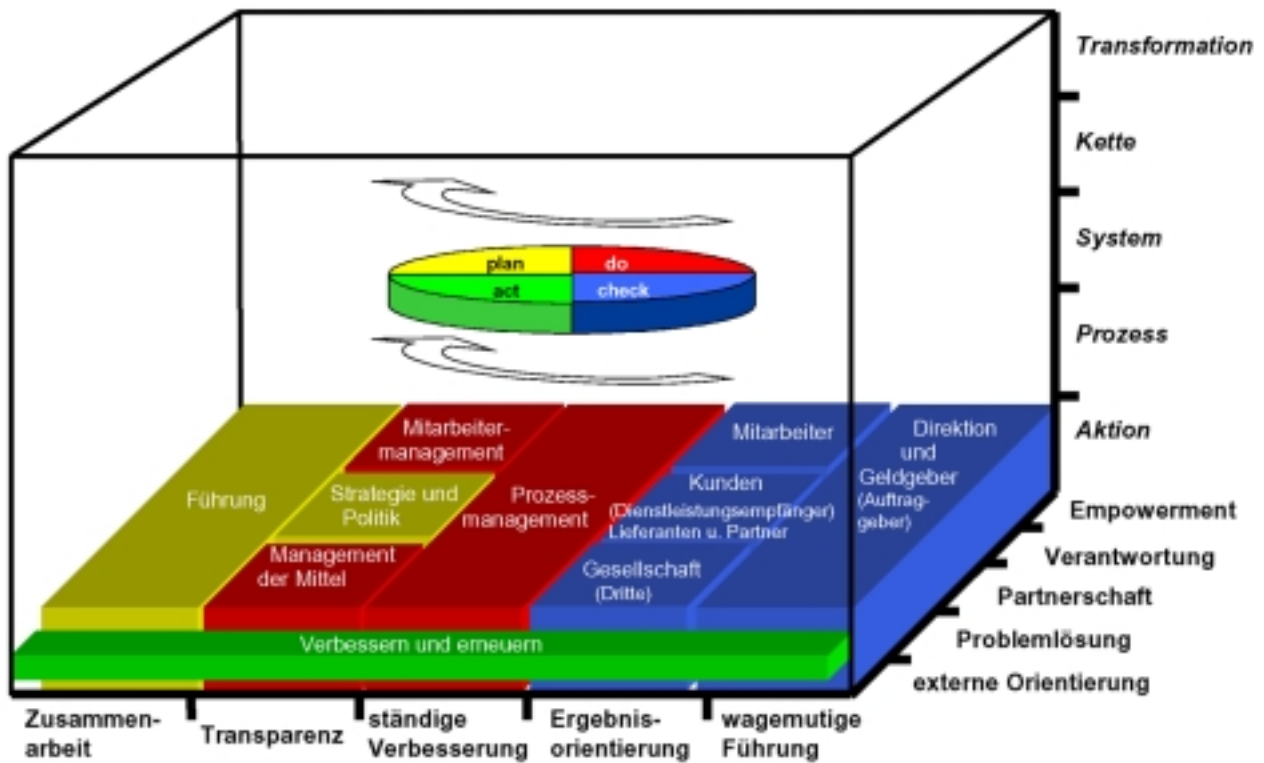
Ständiges Lernen, Verbessern und Erneuern bilden daher einen wesentlichen Bestandteil der von der Führung einzurichtenden (Qualitäts)Kultur und erfordern ein ständiges Augenmerk auf die Problemlösungs-, Innovations- und Lernfähigkeit einer Organisation! (Business Rules (18))

Innerhalb einer Organisation, vor allem innerhalb der (lokalen) Polizei, ist eine Zustimmungsbasis für Veränderungen unerlässlich. Dies erfordert eine der Entwicklungsphase angepasste Führung (d.h. Dirigent, Spielleiter, Trainer, Netzwerker, Reformier oder auch: partizipative, coachende, inspirierende, dienende, vermittelnde Führung).

### 1.8 Schlussfolgerung

In nachstehendem Schema sind die Interessensbereiche auf der Grundfläche dargestellt. Auf der ersten Achse befinden sich die Pfeiler der bürgernahen Polizei. Die gesamte Organisation und Funktionsweise einer Polizeiorganisation müssen davon durchdrungen sein. Die zweite Achse gibt die ebenfalls in der gesamten Organisation und Funktionsweise zurückzufindenden Merkmale hervorragender Organisationen wieder. Auf der senkrechten Achse stehen schließlich die Entwicklungsphasen, d.h. eine Anzahl obligatorischer Durchgangspunkte für (Polizei)Organisationen, die an ihrer organisatorischen Entwicklung arbeiten.





2. Grundlagen für die organisatorische Entwicklung in der lokalen Polizei

Um besagten Plan und die oben erwähnten Qualitätsgrundsätze und -standards verwirklichen zu können, ist es wünschenswert, dass in jeder lokalen Polizeizone den Schwerpunkten nachgegangen wird, die man in den Bereichen des EFQM/INK-Modells für Excellence zurückfinden kann. Glücklicherweise ist dieses EFQM/INK-Managementmodell nicht vorgeschrieben: Jeder (Polizei)Organisation steht es frei, selbst zu bestimmen, wie und wann sie bestimmte Aspekte verwirklichen möchte, und die Einführungsgeschwindigkeit den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Selbstverständlich wird eine Organisation mit weniger als 50 Mitarbeitern ihre Organisation und Arbeitsweise anders gestalten als eine Organisation mit über 2.500 Mitarbeitern!

Da einer der Ausgangspunkte des Octopus-Abkommens darin besteht, gleichwertige Mindestdienstleistungen zu gewährleisten, und folglich eine Anzahl Mindestnormen in Sachen Organisation und Arbeitsweise festgelegt worden sind, schlagen wir vor, dass bezüglich der organisatorischen Entwicklung beziehungsweise des "Strebens nach optimaler Qualität in der Organisation und Arbeitsweise der lokalen Polizei" auch ein strukturierter Rahmen entwickelt wird.

Dies wird durch ein (Basis)Qualitätssystem auf lokaler Ebene umgesetzt, das mindestens nachstehend aufgelistete Grundlagen umfasst.

Dazu sei angemerkt, dass einige dieser Aspekte bereits JETZT in der einen oder anderen Form präsent sind, jedoch meistens OHNE Struktur. Mit diesem (Basis)Qualitätssystem soll versucht werden, einerseits das zu umrahmen, was bereits vorhanden ist, und andererseits die Zonen anzuspornen, über die nachstehenden Grundlagen hinaus zu gehen.

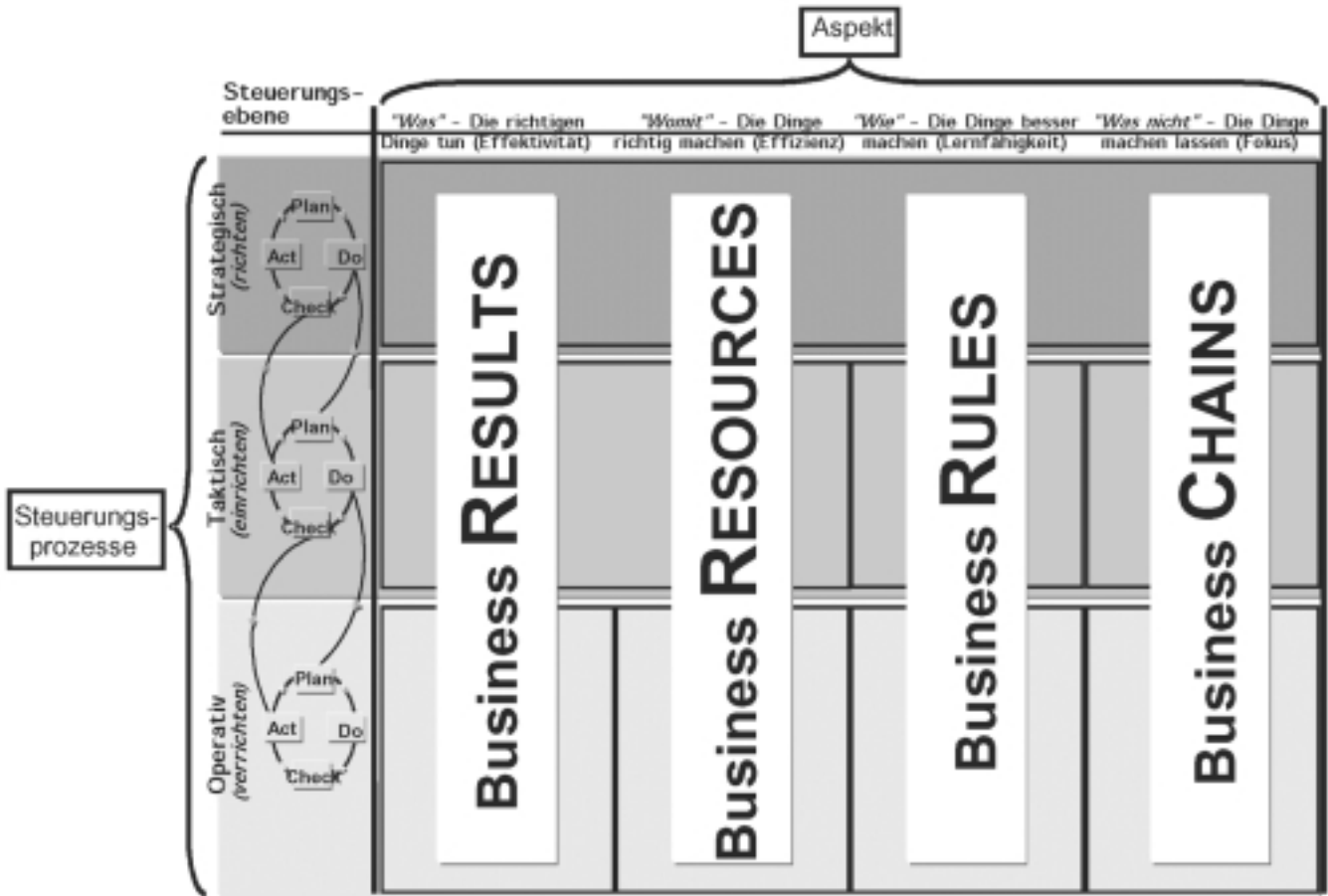
Wir können nicht genug betonen, dass jede (Polizei)Organisation Teil eines komplexen Systems ist. Auch der lokale Kontext ist mitentscheidend. Deshalb ist das Ausmaß, in dem die administrativen und gerichtlichen Behörden sowie die anderen Partner in der Sicherheitskette mit ihrer eigenen organisatorischen Entwicklung beschäftigt sind, ein bestimmender Faktor für den Erfolg der organisatorischen Entwicklung der lokalen Polizei.

Referenzrahmen:

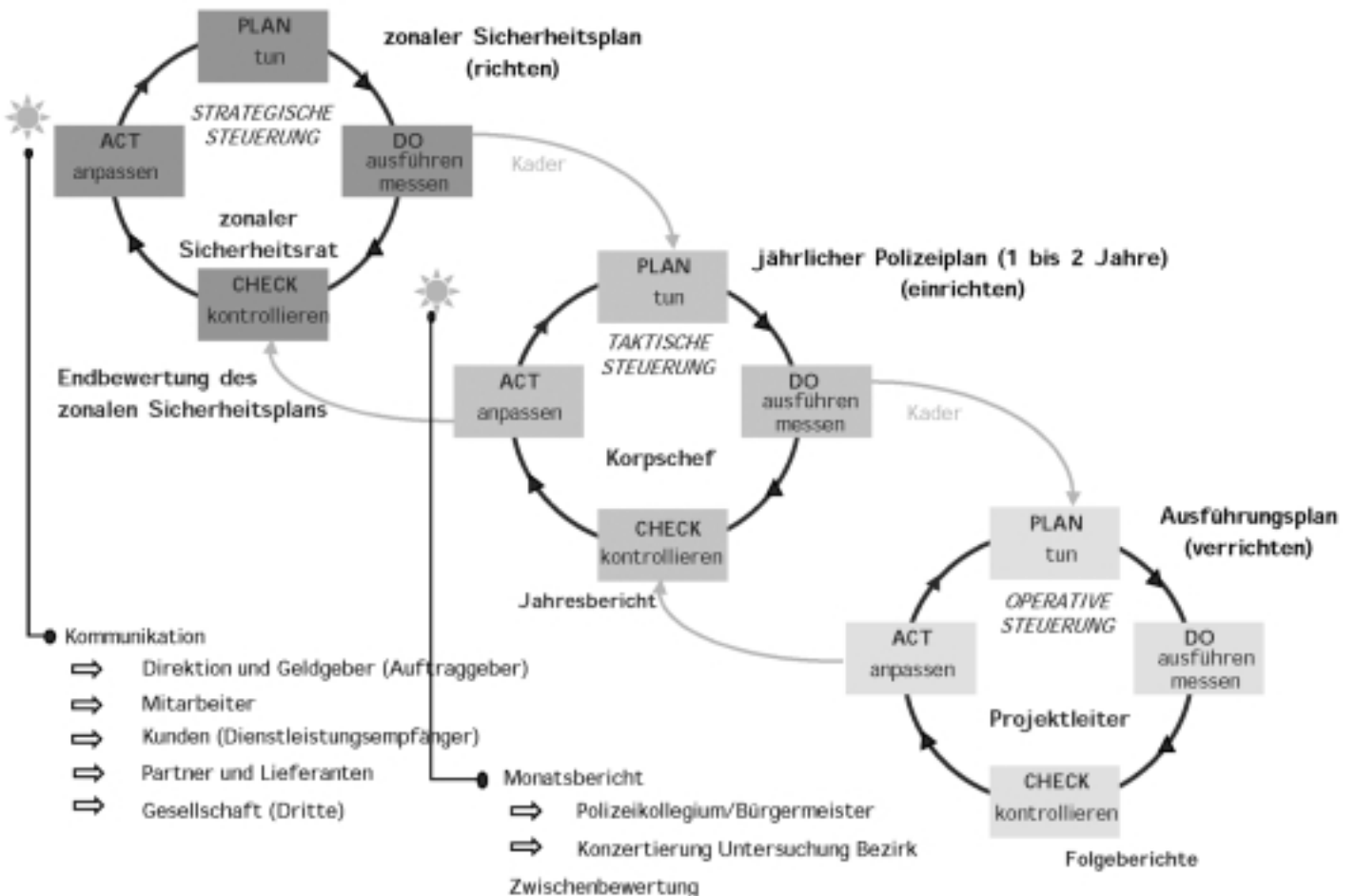
	Was?	Wie?
<b>Plan</b>		
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Langfristiger Plan: Plan, Auftrag, Werte (P/A/W), die, ausgehend vom belgischen Konzept der bürgernahen Polizei, auf alle Interessehabenden gerichtet sind</li> <li>— Klare Struktur: Organigramm, das auf die ausgewählte P/A/W-Strategie abgestimmt ist</li> <li>— Kultur des Strebens nach optimaler Qualität, kontinuierlicher Verbesserung, Mitbestimmung und Konzertierung, Teamarbeit, vorbildlichem Verhalten</li> <li>— Verankerung in dem föderalen QUALIPOL-System (Selbstbewertungsverfahren, interkollegiale Kontrolle und Visitation auf der Grundlage des EFQM/INK)</li> <li>— Entwicklung und Implementierung eines entsprechenden (Qualitäts)Managementsystems</li> <li>— Vergleichen und voneinander lernen (sowohl intern als auch extern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Politische Konzepte (19) =&gt; Zonaler Sicherheitsplan (ZSP)</li> <li>— Interner und externer Kommunikationsplan</li> <li>— Verbesserungsprojekte im ZSP</li> <li>— Entscheidung für das EFQM/INK-Managementmodell</li> <li>— Strukturelle überlokale Zusammenarbeit für Erfahrungsaustausch</li> <li>— Teilnahme an Erfahrungsaustauschprogrammen außerhalb der Polizei</li> <li>— Begleitung durch einen internen oder externen Konsultanten</li> </ul>

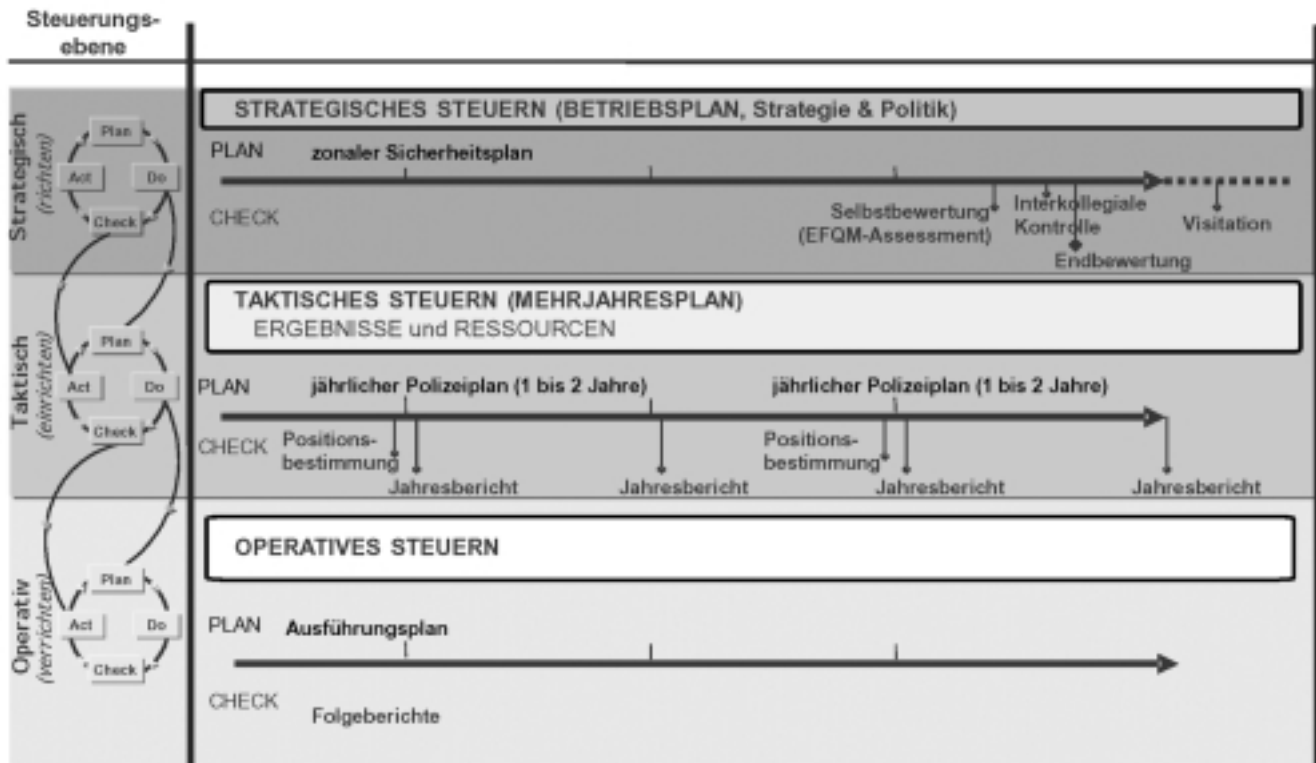
	Was?	Wie?
<b>Plan</b>		
Strategie und Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Durchführung einer (Selbst)Bewertung oder einer (internen) Bewertung während der Vorbereitung politischer Maßnahmen (s. Null-Messung)</li> <li>— Politische Konzepte (20) =&gt; Verfahrensplan: ZSP, der auf nachprüfbare Ziele ausgerichtet ist und allen Interessehabenden entgegenkommt</li> <li>— Verwaltungskontrolle für Weiterverfolgung, (Zwischen)Bewertungen, (Management)(Zwischen)Berichte und jährliche Schlussberichte (21)</li> <li>— Integration des (Qualitäts)Managementsystems in den Politikzyklus</li> <li>— Erreichen und verbessern der in den ZSP integrierten(Qualitäts) Normen und -Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausreichende Kenntnis der Methoden EFQM, INK oder CAF (22)</li> <li>— Integration der Balanced-Scorecard-Methode (BSC) in die Politikentwicklung =&gt; ZSP</li> <li>— Integration der BSC-Methode in die Verwaltungskontrolle</li> <li>— Vorhandenes (standardisiertes) Messinstrumentarium (Sicherheitsbetreuer, Mitarbeiterzufriedenheitsuntersuchung (MZU))</li> <li>— Integration der ISO-Elemente (23) in den Politikzyklus &amp; ZSP</li> <li>— ZSP-Leitfaden</li> <li>— Ausbildung und Begleitung der Referenten</li> </ul>
<b>Do</b>		
Mitarbeitermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Personalbedarfsplan mit Funktionsbeschreibungen</li> <li>— Ausbildungsplan</li> <li>— Beurteilungs- und Bewertungssystem</li> <li>— Integration eines Systems zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>— Integration des Wohlbefindens bei der Arbeit</li> <li>— Integration des Kodex der Berufspflichten</li> <li>— Integration von Mitbestimmung und Konzertierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausbildung und Begleitung der Personalverantwortlichen</li> <li>— Föderale Bewertungsstandards</li> <li>— Benutzung standardisierter Messinstrumente mit Handbuch (z.B. MZU)</li> <li>— Audit durch eine externe Organisation</li> </ul>
Management der Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kennntnismanagementsystem</li> <li>— Sicherung der "bewährten Praktiken"</li> <li>— System zur Erfassung der Kapazität</li> <li>— Normierte Buchführung und Haushaltsplanung</li> <li>— System der Finanzkontrolle und des Finanzaudits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Korpshandbuch mit Verfahren</li> <li>— mit (Prozess)Begleitung</li> <li>— Standardisiertes Messsystem</li> <li>— Interne und externe Finanzkontrolle sowie internes und externes Finanzaudit</li> </ul>
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Integration des Prozessverwaltungssystems in erster Linie für die sechs Grundfunktionen, den Politikentwicklungs- und Verwaltungskontrollprozess (Politikzyklus) sowie den Zyklus der Finanzverwaltung</li> <li>— Integration des Verbesserungsprozesses</li> <li>— System zur Behandlung von Klagen und Lobesschreiben</li> <li>— Integration des Monitorings / der Qualitätskontrolle auf Prozessebene (u.a. auch Kontrolle der eingegebenen Daten)</li> <li>— Integration von Mindestnormen in (Basis)Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entwicklung des Korpshandbuchs</li> <li>— mit Prozessbegleitung</li> <li>— mit standardisierter Vorgehensweise (z.B. Prozessentwicklungsmethodik (PEM))</li> <li>— mit ISO-Elementen, die in dieser Vorgehensweise integriert sind</li> <li>— Einsatz von Verbesserungsteams</li> <li>— Entwickeln von Übersichts- bzw. Steuerungstabellen für die Prozesskontrolle</li> <li>— Einrichtung interner Audits zur Kontrolle und Verbesserung der Prozesse</li> </ul>
<b>Check</b>		
Mitarbeiter Kunden und Lieferanten Gesellschaft Direktion und Geldgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Interne und externe (Mess)Systeme zwecks Ermittlung der Erwartungen und Bedürfnisse aller Interessehabenden sowie der Bewertung der ihnen gelieferten Qualität</li> <li>— Untersuchungen</li> <li>— Vergleichssystem (u.a. Benchmarking)</li> <li>— (Internes) Audit</li> <li>— Interne und externe Finanzkontrolle</li> <li>— Internes und externes Finanzaudit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisierte Messinstrumente für:</li> <li>— Mitarbeiterzufriedenheitsuntersuchung (MZU)</li> <li>— Zufriedenheitsuntersuchung bei den Verwaltungs- und Gerichtsbehörden</li> <li>— Kundenthermometer</li> <li>— Sicherheitsmonitor</li> <li>— Referenzrahmen der Ergebnisse der Polizeiarbeit</li> <li>— Prozessvergleich (PEM)</li> </ul>
<b>Act</b>		
Verbessern und erneuern	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Managementreview / Bewertungen</li> <li>— Gegenseitiges Lernen und Erfahrungsaustausch anregen</li> <li>— Verbesserte/neue (Qualitäts)Normen und (Qualitäts)Standards entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Verbesserungsteams</li> </ul>

Anlage 1: Steuerungsprozesse <sup>(24)</sup>



Anlage 2: Drei Steuerungsebenen <sup>(25)</sup>



Anlage 3: Steuerungsprozesse <sup>(26)</sup>

## Fußnoten

(1) *Belgisches Staatsblatt* vom 9. Juli 2003 (deutsche Übersetzung: *Belgisches Staatsblatt* vom 18. November 2003).

(2) *Ibidem*.

(3) Dieser Text stützt sich hauptsächlich auf die Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppe «QUALIPOL» / «KWALIPOL», die sich aus Vertretern der lokalen und föderalen Polizeidienste, der Gerichts- und Verwaltungsbehörden auf föderaler und lokaler Ebene, der Universitäten und anderer Polizeipartner zusammensetzt.

CGL/QUALIPOL / CGL/KWALIPOL hat, ausgehend von ihrem Auftrag und ihren strategischen Zielen, den Entstehungsprozess erleichtert.

(4) Bearbeitet nach Van Aerschot, Dirk, *Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, provincie Vlaams Brabant*.

(5) Bearbeitet nach Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management*, ISBN 90-806665-1-3, 2003 (siehe Übersicht in Anlage 1), und nach den «fünf Grundmerkmalen einer exzellenten Organisation» bei INK, wie beschrieben in «Introductie - filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel», Januar 2004. Das INK-Managementmodell ist, genau wie das Common Assessment Framework (CAF), eine vom EFQM Excellence Model abgeleitete Fassung. Siehe: [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be) / [www.efqm.org](http://www.efqm.org) / [www.ink.nl](http://www.ink.nl).

(6) Siehe «Interessengemeinschaften» im ministeriellen Rundschreiben CP 1: Senioren, Jugendliche, Arbeitslose.

(7) Laut INK: Die Leitung zielt auf den Mehrwert der geleisteten Anstrengungen ab und hält die Bewertung der verschiedenen Interessengruppen (Kunden, Lieferanten, Partner, Mitarbeiter, Direktion, Geldgeber und Gesellschaft) im Gleichgewicht.

(8) Bearbeitet nach dem EFQM Excellence Model und dem INK-Managementmodell. Die Ergebnisbereiche, wie sie im EFQM/INK-Managementmodell dargestellt werden, sind hingegen polizeispezifisch angepasst worden, um die verschiedenen «Interessengruppen» der (lokalen) Polizei besser in das Modell integrieren zu können. Dies bedeutet keinesfalls eine Abkehr vom ursprünglichen Ziel des EFQM Excellence Model oder des INK-Managementmodells, im Gegenteil. Es handelt sich lediglich um eine Präzisierung, die der Polizei mehr Klarheit verschaffen wird.

(9) Siehe Anlage 1.

(10) Bearbeitet nach dem EFQM Excellence Model und dem INK-Managementmodell. Im Gegensatz zu den Ergebnisbereichen sind die Organisationsbereiche NICHT polizeispezifisch angepasst worden. Die Ausrichtung auf ALLE Interessengruppen muss in ALLEN Organisationsbereichen zurückzufinden sein.

Aus dem gleichen Grund ist auch die neueste Fassung des EFQM Excellence Model, in dem die Partner beim Management der Mittel so dargestellt werden, dass der Eindruck entstehen könnte, die Ausrichtung auf die Partner wäre auf den Interessensbereich Management der Mittel beschränkt, NICHT übernommen worden. Dagegen muss die Ausrichtung auf die Partner in den Bereichen Führung, Strategie und Politik, Mitarbeitermanagement sowie Prozessmanagement zurückzufinden sein.

Das Gleiche gilt auch für das «Wechselmanagement», das im CAF Teil des Prozessmanagements ist. Im Gegenteil: Das Wechselmanagement muss ebenfalls in Führung, Strategie und Politik, Mitarbeitermanagement sowie Management der Mittel zurückzufinden sein.

(11) Siehe Anlage 1.

(12) Siehe «Introductie - filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel» des INK-Verlags von Januar 2004.

(13) Laut INK: Management und Mitarbeiter arbeiten professionell zusammen, wobei berufliche und organisatorische Ziele aufeinander abgestimmt sind. Die bürokratischen Strukturen sind abgeschafft. Mit den Partnern in den Netzwerken wird der maximale Mehrwert des Ganzen angestrebt.

(14) Siehe Anlage 1.

(15) Laut INK: Die Führung bestimmt auf der Grundlage von externen und internen Informationen den einzuschlagenden Weg, tut ihn kund, motiviert, hört zu, trägt die Konsequenzen (auch für sich selbst), ist integer und standhaft.

(16) Laut INK: Die Prozesse, ihre wechselseitigen Beziehungen und Leistungsindikatoren sind festgelegt und werden den Interessenthabenden mitgeteilt. Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind bekannt. Kosten und Nutzen sind pro Prozess(teil) messbar und jeder Arbeitnehmer kennt seinen Beitrag zum Endergebnis.

(17) Laut INK: Die gemessenen Ergebnisse werden systematisch mit den aus dem Plan abgeleiteten Zielsetzungen verglichen. Die Trends und Abweichungen werden analysiert und führen zu dauerhaften Verbesserungen. Die Leitung regt die Mitarbeiter dazu an, innovative Lösungen vorzuschlagen und ihre Kenntnisse auszutauschen.

(18) Siehe Anlage 1.

(19) Siehe die drei Steuerungsebenen in Anlage 2.

(20) Siehe die drei Steuerungsebenen in Anlage 2.

(21) Siehe die Steuerungsmatrix in Anlage 3.

(22) European Foundation for Quality Management (EFQM), Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) und Common Assessment Framework (CAF).

(23) International Standardisation Organisation.

(24) "The Art of Management", Teil 1: Strategie und Struktur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, S. 13.

(25) Bearbeitet nach "The Art of Management", Teil 1: Strategie und Struktur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, S. 13.

(26) Bearbeitet nach "The Art of Management", Teil 1: Strategie und Struktur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, S. 13.

## SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

[2005/09276]

### Loi du 15 mai 1987 relative aux noms et prénoms. — Publications

Par arrêté royal du 26 mars 2005, le nommé Verheijen, Joran, né à Turnhout le 12 décembre 2000, demeurant à Beerse a été autorisé, sauf opposition en temps utile sur laquelle il sera statué, à substituer à son nom patronymique celui de « Staes » après l'expiration du délai de soixante jours à compter de la présente insertion.

Par arrêté royal du 26 mars 2005, Mlle Celis, Michelle, née à Anvers, district Wilrijk le 23 décembre 2003, demeurant à Anvers a été autorisée, sauf opposition en temps utile sur laquelle il sera statué, à substituer à son nom patronymique celui de « Celis Añazco » après l'expiration du délai de soixante jours à compter de la présente insertion.

Par arrêté royal du 26 mars 2005, M. Poels-Janssen, Nick Georges Dina, né à Turnhout le 11 octobre 1984, demeurant à Nijlen a été autorisé, sauf opposition en temps utile sur laquelle il sera statué, à substituer à son nom patronymique celui de « Janssen » après l'expiration du délai de soixante jours à compter de la présente insertion.

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

[2005/09276]

### Wet van 15 mei 1987 betreffende de namen en voornamen. — Bekendmakingen

Bij koninklijk besluit van 26 maart 2005 is machtiging verleend aan de genaamde Verheijen, Joran, geboren te Turnhout op 12 december 2000, wonende te Beerse om, behoudens tijdig verzet waarover zal beslist worden, zijn geslachtsnaam in die van « Staes » te veranderen, na afloop van zestig dagen te rekenen van deze bekendmaking.

Bij koninklijk besluit van 26 maart 2005 is machtiging verleend aan Mej. Celis, Michelle, geboren te Antwerpen, district Wilrijk op 23 december 2003, wonende te Antwerpen om, behoudens tijdig verzet waarover zal beslist worden, haar geslachtsnaam in die van « Celis Añazco » te veranderen, na afloop van zestig dagen te rekenen van deze bekendmaking.

Bij koninklijk besluit van 26 maart 2005 is machtiging verleend aan de heer Poels-Janssen, Nick Georges Dina, geboren te Turnhout op 11 oktober 1984, wonende te Nijlen om, behoudens tijdig verzet waarover zal beslist worden haar geslachtsnaam in die van « Janssen » te veranderen, na afloop van zestig dagen te rekenen van deze bekendmaking.

## SERVICE PUBLIC FEDERAL ECONOMIE, P.M.E., CLASSES MOYENNES ET ENERGIE

[C - 2005/11214]

Conseil de la Concurrence. — Avis. — Notification préalable d'une opération de concentration. — Affaire n° CONC — C/C — 05/0022 : Forclum S.A.S./Idexbel Development S.A., Idexbel Maintenance S.A.

Cas susceptible d'être traité selon la procédure simplifiée.

Le 25 avril 2005, le Conseil de la Concurrence a reçu une notification de concentration au sens de l'article 12, § 1<sup>er</sup>, de la loi sur la protection de la concurrence économique, coordonnée par arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 1999 (*Moniteur belge* du 1<sup>er</sup> septembre 1999). Il en ressort que Forclum S.A.S. acquiert le contrôle exclusif des entreprises Idexbel Development S.A. et Idexbel Maintenance S.A., qui leur est cédé par Idex S.A. et Industrielle de Chauffage S.A.

D'après la notification, la concentration se rapporte, notamment, au secteur des installations électriques et climatiques dans lequel les entreprises cibles sont actives.

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST ECONOMIE, K.M.O., MIDDENSTAND EN ENERGIE

[C - 2005/11214]

Raad voor de Mededinging. — Kennisgeving. — Voorafgaande aanmelding van een concentratie. — Zaak nr. CONC — C/C — 05/0022 : Forclum S.A.S./Idexbel Development S.A., Idexbel Maintenance S.A.

Zaak die in aanmerking kan komen voor een vereenvoudigde procedure.

Op 25 april 2005, ontving de Raad voor de Mededinging een aanmelding van een beoogde concentratie in de zin van artikel 12, § 1, van de wet tot bescherming van de economische mededinging, gecoördineerd bij het koninklijk besluit van 1 juli 1999 (*Belgisch Staatsblad* van 1 september 1999). Hierin werd meegedeeld dat de onderneming Forclum S.A.S. de uitsluitende controle verwerft over de ondernemingen Idexbel Development S.A. en Idexbel Maintenance S.A., afgestaan door Idex S.A. en Industrielle de Chauffage S.A..

Volgens de aanmelding heeft de concentratie onder andere betrekking op de sector van elektrische installaties en airconditioning, waarin de doelondernemingen actief zijn.