



Handbuch Reputationsmanagement

Ein strategisches Kommunikationskonzept für die Polizeien

Maike Kreyenborg, Marion Aushorn, Friederike Aust, Sabrina Gudermann, Damian Janitzki, Martin Kaliebe, Lars Korpeter, Julia Kreimer, Nicole Leunig, Ciaran Meyer, Jan Nordhoff, Florentin Ochner, Andreas Pohlmann, Christoph Przibylla, Daniel Reiser, Christian Sabath, Torben Schattling, André Tabbert, Anneke Thöle, Lena Wutkowitz, Stefan Jarolimek





Schriftenreihe
der Deutschen Hochschule der Polizei
neue Folge

hrsg. vom Kuratorium der Deutschen
Hochschule der Polizei

Band 24



Maike Kreyenborg, Marion Aushorn, Friederike Aust, Sabrina Gudermann, Damian Janitzki, Martin Kaliebe, Lars Korpeter, Julia Kreimer, Nicole Leunig, Ciaran Meyer, Jan Nordhoff, Florentin Ochner, Andreas Pohlmann, Christoph Przibylla, Daniel Reiser, Christian Sabath, Torben Schattling, André Tabbert, Anneke Thöle, Lena Wutkowitz, Stefan Jarolimek

Handbuch Reputationsmanagement
Ein strategisches Kommunikationskonzept für die Polizeien

Münster, 2024

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten.

Fachbeirat:

Ltd. Polizeidirektor i. H. Günther Epple

Prof. Dr. Thomas Görgen

Prof. Dr. Stefan Jarolimek

Prof. Dr. Anja Schiemann

Prof. Dr. Dr. Antonio Vera

Projektteam	
Maike Kreyenborg M.A., DHPol FG II.5	PHK Florentin Oehner, Polizei Baden-Württemberg
KRAin Marion Aushorn, Bundeskriminalamt	PHK Andreas Pohlmann, Polizei Nordrhein-Westfalen
PHKin Friederike Aust, Polizei Nordrhein-Westfalen	PHK Christoph Przibylla, Polizei Nordrhein-Westfalen
PHKin Sabrina Gudermann, Polizei Nordrhein-Westfalen	PHK Daniel Reiser, Polizei Baden-Württemberg
KHK Damian Janitzki, Polizei Niedersachsen	POK Christian Sabath, Polizei Sachsen-Anhalt
PHK Martin Kaliebe, Polizei Niedersachsen	PolRef Torben Schattling, Polizei Berlin
PHK Lars Korpeter, Polizei Nordrhein-Westfalen	PHK André Tabbert, Bundespolizei
PHKin Julia Kreimer, Polizei Nordrhein-Westfalen	KHKin Anneke Thöle, Polizei Niedersachsen
PHKin Nicole Leunig, Polizei Niedersachsen	PHKin Lena Wutkowitz, Polizei Nordrhein-Westfalen
PolRef Ciaran Meyer, Polizei Berlin	Prof. Dr. Stefan Jarolimek, DHPol FG II.5
PHK Jan Nordhoff, Polizei Nordrhein-Westfalen	

© Deutsche Hochschule der Polizei – Hochschulverlag

Zum Roten Berge 18–24

48165 Münster

ISBN 978-3-945856-26-0

ISSN 1865-0430

Inhaltsverzeichnis

Abbildungen	8
Tabellen	9
Abkürzungen	11
Vorwort	13
Grundlagen	17
Das Handbuch Reputationsmanagement – Eine Toolbox für die Praxis	17
Reputationsmanagement und seine Kerndimensionen	18
Das strategische Kommunikationskonzept	26
Checkliste	36
TEIL I Zielgruppenorientierung	38
1.1 Analyse	38
1.1.1 Problembeschreibung	38
1.1.2 Ist-Stand	39
1.1.3 SWOT-Analyse	40
1.1.4 Lösungsansatz für das Problem	42
1.2 Strategie	42
1.2.1 Ziele	42
1.2.2 Zielgruppen	43
1.2.3 Positionierung und Botschaften	46
1.3 Taktik	47
1.4 Evaluation und Controlling	52
1.4.1 Operatives Controlling und Evaluation	52
1.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension	55
TEIL 2 Zuverlässigkeit der Kommunikation	57
2.1 Analyse	57
2.1.1 Problembeschreibung	57
2.1.2 Ist-Stand	58
2.1.3 SWOT-Analyse	61
2.1.4 Lösungsansatz für das Problem	62

2.2 Strategie	62	4.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension	111
2.2.1 Ziele	62		
2.2.2 Zielgruppen	63		
2.2.3 Positionierung und Botschaften	66		
2.3 Taktik	67	Literaturverzeichnis	114
2.4 Evaluation und Controlling	70		
2.4.1 Operatives Controlling und Evaluation	70	Glossar	119
2.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension	71		
TEIL 3 Attraktivität als Arbeitgeberin	73		
3.1 Analyse	73		
3.1.1 Problembeschreibung	73		
3.1.2 Ist-Stand	74		
3.1.3 SWOT-Analyse	75		
3.1.4 Lösungsansatz für das Problem	77		
3.2 Strategie	78		
3.2.1 Ziele	78		
3.2.2 Zielgruppen	79		
3.2.3 Positionierung und Botschaften	82		
3.3 Taktik	83		
3.4 Evaluation und Controlling	88		
3.4.1 Operatives Controlling und Evaluation	88		
3.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension	90		
TEIL 4 Qualität der Dienstleistungen	92		
4.1 Analyse	92		
4.1.1 Problembeschreibung	92		
4.1.2 Ist-Stand	93		
4.1.3 SWOT-Analyse	96		
4.1.4 Lösungsansatz für das Problem	97		
4.2 Strategie	97		
4.2.1 Ziele	97		
4.2.2 Zielgruppen	100		
4.2.3 Positionierung und Botschaften	104		
4.3 Taktik	105		
4.4 Evaluation und Controlling	108		
4.4.1 Operatives Controlling und Evaluation	108		

Abbildungen

Abbildung 1: Reputationsentwicklung in der externen Krise (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 7, nach Jarolimek 2019)	20
Abbildung 2: Reputationsentwicklung in der internen Krise (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 7, nach Jarolimek 2019)	20
Abbildung 3: Gesamtreputation der Polizei (Ochner 2023, S. 73)	22
Abbildung 4: Grundmodell einer Reputationsmessung (Ochner 2023, S. 44)	24
Abbildung 5: Management und Kommunikationsmanagement (Bentele & Nothhaft 2014, S. 612)	27
Abbildung 6: Von der Positionierung zum Image (Kussin & Berstermann 2022 nach Schmidbauer & Jorzik 2017, S. 239).	31
Abbildung 7: Positionierung und Botschaften (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidbauer & Jorzik 2017, S. 270)	32
Abbildung 8: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Zielgruppenorientierung	47
Abbildung 9: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation	67
Abbildung 10: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin	82
Abbildung 11: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	104

Tabellen

Tabelle 1: Gremienbefassung mit Reputationsmanagement seit 2019	13
Tabelle 2: Vorlage für eine SWOT-Analyse	28
Tabelle 3: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Zielgruppenorientierung	41
Tabelle 4: Beispielhafte Zieldefinition der Kerndimension Zielgruppenorientierung	43
Tabelle 5: Beispielhafter Maßnahmen- und Ressourcenplan im Rahmen der Zielgruppenorientierung	48
Tabelle 6: Mögliche Instrumente der formativen und summativen Evaluation der Kerndimension Zielgruppenorientierung	53
Tabelle 7: Beispielhafte Items zu der Befragung von Bürger:innen der Kerndimension Zielgruppenorientierung	55
Tabelle 8: Beispielhafte Medienresonanzanalyse zu der Kerndimension Zielgruppenorientierung	56
Tabelle 9: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation	61
Tabelle 10: Ziele der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation	63
Tabelle 11: Maßnahmen- und Ressourcenplan am Beispiel für „Hosentaschenanrufe“, abgestimmt auf die Persona Tim	69
Tabelle 12: Formative und summative Evaluation der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation	71
Tabelle 13: Messung der Reputationsebene der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation	72
Tabelle 14: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin (angelehnt an Polizei Niedersachsen 2018)	76
Tabelle 15: Zielübersicht der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin	78
Tabelle 16: Maßnahmen- und Ressourcenplan der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin	83
Tabelle 17: Evaluation der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin	88

Tabelle 18: Messung der Reputationsebene der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin	95
Tabelle 19: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	96
Tabelle 20: Übersicht kurz-, mittel- und langfristiger Ziele der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	98
Tabelle 21: Übersicht Zielgruppen des Indikators Einsatz der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	100
Tabelle 22: Übersicht Zielgruppen des Indikators Kriminalitätsbekämpfung der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	101
Tabelle 23: Übersicht Zielgruppen des Indikators Verkehr der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	102
Tabelle 24: Maßnahmen- und Ressourcenplan der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen mit dem praktischen Beispiel der Amtsdelikte im Rahmen des Indikators der Kriminalitätsbekämpfung	105
Tabelle 25: Übersicht summative Evaluation der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	110
Tabelle 26: Übersicht Instrumentarium zur Messung der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen	112

Abkürzungen

AG Kripo	Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Landeskriminalämter und des Bundeskriminalamtes
AK	Arbeitskreis
AT	Arbeitstagung
AuF	Aus- und Fortbildung
BAO	Besondere Aufbauorganisation
BE	Berlin
BLAG	Bund-Länder-Arbeitsgruppe
BLU	Bund-Länder-Umfrage
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BW	Baden-Württemberg
BY	Bayern
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
DV	Datenverarbeitung
EG	Ermittlungsgruppe
FE	Fahrerlaubnis
FEM	Führungs- und Einsatzmittel
FES	Führungs- und Einsatzstab
FF	Federführung
FK	Führungskraft/Führungskräfte
Herv. i. Orig.	Hervorhebung im Original
INPOL	Polizeiliches Informationssystem
K	Kampagne
LPP	Landespolizeipräsidium
MA	Mitarbeiter:innen
NI	Niedersachsen
NRW	Nordrhein-Westfalen
OE	Organisationseinheit
OEZ	Olympia-Einkaufszentrum
o. g.	oben genannt
OK	Organisierte Kriminalität
PDV	Polizeidienstvorschrift
PÖA	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
PSN 015	Police Social Network / Polizeiinternes Soziales Netzwerk
PVB	Polizeivollzugsbeamt:innen

RGL	Rechtsgrundlage
SKiD	Studie zur Sicherheit und Kriminalität in Deutschland
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
SoKo	Sonderkommission
StA	Staatsanwaltschaft
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
THW	Technisches Hilfswerk
UA FEK	Unterausschuss Führung, Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung
UZW	Unmittelbarer Zwang
Vlog	Videoblog
VS-NfD	Verschlusssache – Nur für den Dienstgebrauch
WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
ZG	Zielgruppe

Vorwort

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Dieses bekannte Zitat und gleichzeitig erste Axiom nach Paul Watzlawick (Watzlawick et al. 2000, S. 53) besagt nicht mehr oder weniger, als dass jedes bewusste oder unbewusste Handeln oder Nicht-Handeln als Kommunikation verstanden werden kann und damit auch eine Kommunikationswirkung haben kann. Auch ein sogenanntes Missverständnis kann einen Effekt auf das Image oder das Ansehen einer Person haben. Organisationen und ihre Vertreter:innen sind davon nicht ausgenommen. Jegliches Handeln der Polizeien und ihrer Beschäftigten beeinflusst das Bild und den guten Ruf der Organisationen.

Weniger alltagssprachlich formuliert geht es um das Image und die Reputation der deutschen Polizeien. Image und Reputation wurden in den Polizeien bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Mit den Skandalen um interne extremistische Chats, Polizeigewalt oder Rassismusvorwürfe änderte sich die öffentliche Wahrnehmung der Polizei. Wie die folgende Tabelle zeigt, befassen sich die Polizeien seit 2019 intensiver mit den aufgeworfenen Fragen rund um ihr Reputationsmanagement.

2019	
Februar	Abschlussbericht der BLAG der AK II (FF UA FEK) und V zur <i>Notwendigkeit der Fortentwicklung entsprechender Handlungsfelder zur polizeilichen Nutzung von Sozialen Medien – abgestimmte Handlungsempfehlungen im Bereich der Krisenkommunikation mit anderen BOS</i> (Empfehlung zur weiteren Befassung mit Reputationskrisen) unter Leitung der LPP Niedersachsen Beschluss des UAFEK zu der vertiefenden Befassung mit Reputationskrisen und Reputationsmanagement der Polizeien
November	Leitfaden Krisenmanagement – Strategien für die Polizei Rheinland-Pfalz. (VS-NfD)
Dezember	Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation
2020	
Januar	Abschlussbericht der BLAG des UA FEK unter Beteiligung der AG Kripo <i>Vertiefende Befassung mit Reputationsmanagement – Polizeilicher Umgang mit Reputationskrisen</i> unter Leitung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern
2021	
Juni	1. Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation / <u>Reputationsmanagement</u> (Die Befassung mit dem polizeilichen Reputationsmanagements ist seitdem offizieller Bestandteil der AT.)
September	Masterarbeit Udo Roppelt (BY) – <i>Pause in Uniform im öffentlichen Raum: eine Analyse im Kontext von Reputation, Community Policing und der subjektiven Sicherheit</i>

2022	
Juli	1. Sachstandsbericht zum TOP 6.3 „Strategische behördenübergreifende Kommunikation einschließlich Reputationsmanagement und Social Media“
August	2. Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation / Reputationsmanagement (Beschluss engerer Taktung der AT)
September	Masterarbeit Raphael Haß (BE) – <i>Reputation: Ein immaterieller Wert von Organisationen. Bedeutung, Einflussmöglichkeiten und Messung bei der Polizei.</i>
2023	
Januar	3. Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation / Reputationsmanagement
Februar	Änderung der PDV 100 Ziffer 3.14 Öffentlichkeitsarbeit mit aktualisiertem Kommentar
April	BLU zu polizeilichem Reputationsmanagement
Mai	4. Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation / Reputationsmanagement
August	Vorschlag zum 2. Sachstandsbericht zum TOP 6.3 „Strategische behördenübergreifende Kommunikation einschließlich Reputationsmanagement und Social Media“ (u. a. die Empfehlung der Professionalisierung der PÖA und der näheren Befassung mit Reputationsmanagement in der Lehre)
August – September	Wahlpflichtmodul 12.II Strategische Kommunikation – Handbuch Reputationsmanagement
September	Masterarbeit Florentin Ochner (BW) – <i>Entwicklung eines Instrumentes zur Messung der Reputation der Polizei am Fallbeispiel der Polizei Baden-Württemberg</i>

Tabelle 1: Gremienbefassung mit Reputationsmanagement seit 2019

Aufbauend auf den Abschlussbericht der BLAG Reputationsmanagement 2020 und den Empfehlungen der seither stattfindenden regelmäßigen Arbeitstagung Strategische behördenübergreifende Kommunikation / Reputationsmanagement erstellte der Lehrstuhl Kommunikationswissenschaft der DHPol im Rahmen des Wahlpflichtmoduls dieses Handbuch für die Polizeien unter Leitung von Maikre Kreyenborg. Hierin werden Fragen zum Begriff Reputation, zur Bedeutung von Reputationsmanagement, zur Umsetzung der Reputationsmessung und Imageförderung angesprochen sowie nützliche Handlungsempfehlungen gegeben. Durch das Zusammenspiel der organisationsinternen Perspektive der neunzehn Studierenden aus den unterschiedlichen Polizeiorganisationen und der fachlichen Expertise sowie dem Erfahrungswissen der bisherigen Gremienentwicklung seitens des Fachgebietes schien dieses Modul besonders geeignet für diese Aufgabe.

Aus einer anfangs geplanten Broschüre ist durch das Engagement der Beteiligten ein kleines Büchlein entstanden, das auch gut unter dem Rubrum „Toolbox Reputationsmanagement für die deutschen Polizeien“ firmieren könnte.

Münster, im Januar 2024

Prof. Dr. Stefan Jarolimek

Grundlagen

Das Handbuch Reputationsmanagement – Eine Toolbox für die Praxis

Die polizeiliche Reputation ist ein grenzübergreifender Wert. Die Polizeien des Bundes und der Länder beeinflussen sich hierbei jeweils gegenseitig. Für eine gestärkte Reputation muss Reputationsmanagement daher bundesweit gedacht und umgesetzt werden.

Das vorliegende Handbuch stellt hierfür eine praktische Anleitung dar. Als nicht abschließende Toolbox soll es den Polizeien Wege aufzeigen, wie sie mittels Instrumenten der strategischen Kommunikation ihre Reputation ganzheitlich steuern können.

Eingangs erfolgt eine Einführung in das Themenfeld polizeilicher Reputation sowie in die Konzeptionierung strategischer Kommunikation, welche gleichfalls eine Checkliste zu dem Erstellen von Konzepten enthält. In den darauffolgenden vier Teilen des Handbuches wird für alle vier Kerndimensionen der Reputation in unterschiedlicher Tiefe und Breite aufgezeigt, wie strategische Kommunikationskonzepte erstellt werden können. Dazu werden verschiedene Hebel und praktische Beispiele aufgezeigt, anhand derer die jeweiligen Dimensionen reguliert werden können. Dieses Handbuch kann entsprechend variabel genutzt werden, um eine sowie mehrere der Dimensionen gezielt zu steuern. Auf diese Weise soll professionelle Konzeptarbeit veranschaulicht werden und gleichzeitig zu der Ideenfindung eigener Konzepte beitragen. Zu der leichteren Orientierung befindet sich im hinteren Teil ein Glossar der zentralen Begriffe.

Dieses Handbuch soll zugleich den Austausch zwischen den Polizeien anregen. Föderalistisch bedingt ergibt sich zwar ein Oligopol der Polizeien. Jedoch sind sie bezüglich des Reputationsmanagements keineswegs als Konkurrenz, sondern vielmehr als Einheit zu verstehen. Die grenzübergreifende Wirkung des Wahrnehmungsphänomens der Reputation und das damit verbundene oft fehlende Bewusstsein der Bevölkerung um die föderalistische Struktur der Polizeiorganisationen

unterstreicht den Bedarf der Zusammenarbeit in der Kommunikation. Sei es das Teilen von Ideen, von Instrumenten zur Evaluation oder das gemeinschaftliche Brainstormen zu etwaigen aufkommenden Herausforderungen rund um die polizeiliche Reputation.

Reputationsmanagement und seine Kerndimensionen

„It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.“ (Warren Buffett, vgl. Tuttle 2010). Im Falle der Tötung von George Floyd dauerte es mit neun Minuten und 29 Sekunden zwar länger als die zuvor genannten fünf Minuten, der Schaden für den langfristigen Ruf der gesamten US-amerikanischen Polizei ist dafür jedoch umso größer. Dieser wirkt sich auch drei Jahre später noch auf das Ansehen der Polizeien weltweit aus.

Während im vergangenen Jahrhundert die Erwartungen der Bevölkerung an Unternehmen noch geringer waren und solche Skandale oftmals wieder relativ schnell in Vergessenheit gerieten, änderte sich dies infolge des Fortschreitens der Megatrends Globalisierung, Medialisierung und Digitalisierung grundlegend. Insbesondere seit den 1990er Jahren haben sich die Anforderungen an Unternehmen in Bezug auf die Pflege der Beziehungen zu ihrem Umfeld stark verändert (Munyoro & Magada 2016, S. 3; Post et al. 2002, S. 19). Diese Entwicklung trifft auch die Polizei und äußert sich deutlich in Form von sowohl quantitativ als auch qualitativ stark gestiegenen Ansprüchen des Umfeldes (Storck 2014, S. 551).

Dass auch die deutschen Polizeien von potenziell reputationsschädigenden Ereignissen nicht verschont bleiben, haben mehrere Vorfälle in der jüngeren Vergangenheit gezeigt. Verschiedene polizeiinterne Chatgruppen mit rechtsextremen und rassistischen Inhalten sowie Sexismus- und Machtmissbrauchsvorwürfe gegen Personen in den eigenen Reihen verdeutlichen dies schmerzhaft. Vor diesem Hintergrund erscheint es folgerichtig, dass mit der letzten Aktualisierung der Ziffer 3.14 der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 ein Grundsatzauftrag für das Betreiben eines polizeilichen Reputationsmanagements verankert wurde. Denn ohne strategische Beobachtung, Pflege und Schutz des Images und der

Reputation der Polizei kann die Handlungsfähigkeit beeinträchtigt und das langfristige Erreichen des obersten polizeilichen Ziels, der Inneren Sicherheit, erschwert werden (Einwiller 2014, S. 374).

Im Rahmen der BLAG Reputationsmanagement wurden folgende polizeiliche Reputationsziele ausgemacht (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 6):

„Das Hauptziel polizeilicher Reputation ist die gesellschaftliche Akzeptanz der Organisation bei den Stakeholder[:innen], da sie die Handlungsfähigkeit der Polizei beeinflusst. In diesem Zusammenhang ist es bedeutend, das vertrauens- und glaubwürdige Bild der Polizei kontinuierlich zu stärken. Obwohl die Polizei nicht in ihrer Existenz gefährdet ist, ist es relevant, bei allen Angehörigen der Organisation Bewusstsein für den Wert von Reputation zu schaffen. Denn jedes polizeiliche Handeln, nicht nur im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA), sondern auch im aktiven Kontakt mit der Bevölkerung, wirkt auf die Reputation.“

Aufgrund des unmittelbaren Zusammenhangs zwischen dem Handeln der Polizeien und ihrer Mitarbeiter:innen sowie dessen Auswirkung auf die polizeiliche Reputation stellen sich die Fragen: Was ist überhaupt Reputation? Wie wird Reputation gemessen? Und wie kann ein strategisches Reputationsmanagement betrieben werden?

Was ist Reputation?

Reputation beschreibt stets ein Wahrnehmungsphänomen. Im Abschlussbericht der BLAG Reputationsmanagement wird sie für die Polizeien wie folgt definiert:

„Die Reputation einer Organisation entsteht aus der kollektiven Wahrnehmung und Bewertung ihrer Anspruchsgruppen, sogenannter Stakeholder (bspw. Politiker, Medien, Interessengemeinschaften, Mitarbeitende). Sie ist die Summe individueller Wahrnehmungen (Images) und bezeichnet den langfristigen Ruf der Organisation. Die Reputation ist dabei insbesondere von Vertrauen und Glaubwürdigkeit abhängig.“ (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 6)

Im Management von Reputation gilt es, langfristig ein Reputationspolster aufzubauen und so die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken. Dazu zählt auch der Umgang mit Krisen, welcher stets eine auf die Reputation wirkende Dimension beinhaltet (Coombs 2019, S. 3). Hierbei ist zu unterscheiden, ob die Krise durch ein externes Ereignis (beispielsweise OEZ-Amoklauf in München 2016) oder ein internes Fehlverhalten (beispielsweise rechtsextremistische Chatgruppen) verursacht wurde. Während extern verursachte Krisen je nach Reaktion der Polizeien positiv oder negativ auf das Reputationspolster wirken können, wirkt sich eine intern verursachte Krise stets negativ auf die Reputation aus. Insofern ist der Aspekt der Bindung der Mitarbeiter:innen in jedem kommunikativen Tun der Polizeien zu berücksichtigen.



„PR begins at home.“ (Edward Bernays, Mitbegründer der heutigen Public Relations)

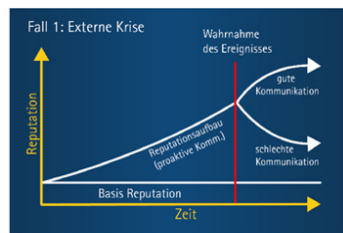


Abbildung 1: Reputationsentwicklung in der externen Krise (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 7, nach Jarolimek 2019)

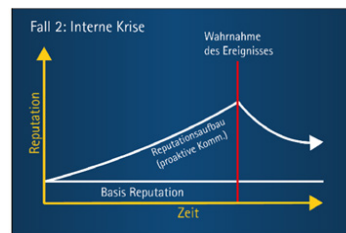


Abbildung 2: Reputationsentwicklung in der internen Krise (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 7, nach Jarolimek 2019)

Welche Ebenen von Reputation gilt es zu beachten?

Bei dem langfristigen Ruf von Organisationen ist grundsätzlich zwischen funktionaler Reputation (Wahrnehmung von Kompetenz und Erfolg), sozialer Reputation (Wahrnehmung moralischer Integrität) sowie expressiver Reputation (Wahrnehmbarkeit von Einzigartigkeit und Authentizität) zu differenzieren (Eisenegger 2015, S. 452; Eisenegger & Imhof 2009, S. 246-248). Für eine möglichst resiliente Reputation gilt es, die Stakeholder:innen möglichst auf jeder der drei Ebenen zu überzeugen.

Welche Vorzüge bewirkt eine gestärkte Reputation?

Reputation hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten der jeweiligen Stakeholder:innen (Storck & Liehr-Gobbers 2009, S. 259). Ziel des strategischen Reputationsmanagements ist, das Verhalten der Stakeholder:innen gezielt zu beeinflussen und die von der Organisation gewünschten Unterstützungspotenziale zu aktivieren.

Eine gute polizeiliche Reputation erzeugt ein gemeinsames Wir-Gefühl zwischen Gesellschaft und Polizei. Dies führt (im Optimalfall) dazu, dass die Polizei bei Kritik verteidigt wird (Unterstützungspotenzial 1). Ferner ergibt sich durch eine gesteigerte Reputation eine Senkung der Hemmschwelle, mit der Polizei in Kontakt zu treten, was in der Folge das Anzeigeverhalten sowie das Hinweisaufkommen positiv beeinflusst (Unterstützungspotenzial 2). Eine starke Reputation steigert zudem die Bereitschaft, sich als Mitarbeiter:in bei der Polizei zu bewerben (Unterstützungspotenzial 3), und die Bereitschaft, Entscheidungen der Polizei zu respektieren und den Anweisungen entsprechend Folge zu leisten (Unterstützungspotenzial 4) (Birkel et al. 2022, S. 164; Ochner 2023, S. 24-25).

Welche Aspekte der Reputation sind besonders wichtig für die Polizeien?

Zu der Identifizierung der für die Polizeien besonders relevanten Aspekte der Reputation (sog. Kerndimensionen) wurde ein Expert:innenworkshop im Rahmen einer Arbeitstagung des Gremiums „Strategische behördenübergreifende Kommunikation / Reputationsmanagement“ durchgeführt (Ochner 2023, S. 66-73). Als Ergebnis bestätigte sich die Reputation der Polizei als ein Konstrukt, das sowohl kognitive (funktionale und soziale Ebenen) als auch affektive Dimensionen (expressive Ebene) umfasst.

Die Gesamtreputation der Polizei setzt sich demnach aus den Kerndimensionen

1. Qualität der Dienstleistungen (funktionale Ebene)¹,
2. Zielgruppenorientierung (funktionale Ebene),
3. Zuverlässigkeit und Einhaltung von Kommunikationsversprechen (funktionale Ebene),
4. Attraktivität als Arbeitgeberin (soziale Ebene),
5. Vertrauen (expressive Ebene) sowie
6. Bewunderung und Faszination (expressive Ebene)

zusammen. Diese sechs Kerndimensionen stellen die zentralen Aspekte für die Entstehung der polizeilichen Reputation dar. Nähere Ausführungen zu den Bestandteilen der Dimensionen finden Sie unter Kapitel 1.1, 2.1., 3.1, 4.1.

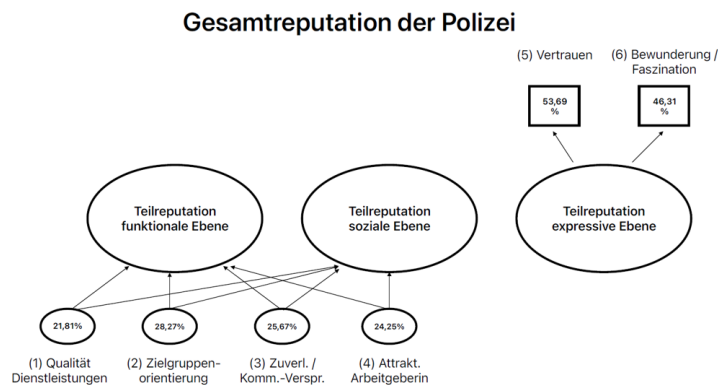


Abbildung 3: Gesamtreputation der Polizei (Ochner 2023, S. 73)

Die Dimensionen (1)–(4) können sinnbildlich als Bausteine der polizeilichen Reputation gewertet werden. Jede Veränderung einer dieser Dimensionen führt zu einer Veränderung (positiv wie negativ) der Gesamtreputation. Die Dimensionen (1)–(4) haben einen direkten Einfluss auf die Gesamtreputation und stellen somit die relevanten Handlungsfelder für strategische Maßnahmen zu der Reputationssteuerung dar.

¹ Die ursprünglich aus der Theorie abgeleitete Dimension umfasst die „Qualität der Produkte und Dienstleistungen“. Die in diesem Handbuch nähere Betrachtung der polizeispezifischen Kerndimension klammert den Begriff der Produktion aus und konzentriert sich auf den Dienstleistungssektor (s. 4.1.1).

Die Dimensionen (5) und (6) sind hingegen keine Bausteine, sondern Erscheinungsformen (Reflektoren) der Reputation. Sie spiegeln das Ausmaß der polizeilichen Reputation wider.

Werden Maßnahmen zu der Steuerung der Reputation in den Dimensionen (1) – (4) ergriffen, sollten sich diese (um eine ausgewogene Reputation zu erzielen) auch in einer Verbesserung der Dimensionen (5) und (6) ausdrücken.

Welches Gewicht haben die jeweiligen Kerndimensionen?

Die Bedeutung der Kerndimensionen auf die Gesamtreputation ist jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt. Im Rahmen des Expertenworkshops (Ochner 2023, S. 66-73) hat sich bei der Gewichtung nachfolgende Rangfolge der Kerndimensionen ergeben:

- Zielgruppenorientierung (28,27 %),
- Zuverlässigkeit und Einhaltung von Kommunikationsversprechen (25,67 %),
- Attraktivität als Arbeitgeberin (24,25 %) sowie
- Qualität der Dienstleistungen (21,81 %).

Aus Gründen der Effizienz empfiehlt es sich, mit den gewichtigsten Dimensionen zu starten. Beziehen sich Defizite insbesondere auf einen der Bereiche, sollte mit diesem begonnen werden.

Wie lässt sich Reputation messen?

Bei einer Reputationsmessung wird erfasst,

wer (Reputationsabsender:in: Stakeholder:innen S_1 - S_n ; z. B. Bürger:in A)

wen (Reputationsobjekt: z. B. Polizeipräsidium Musterstadt)

in Bezug auf welche Dimensionen (Reputationsdimensionen a–d; z. B. Zielgruppenorientierung, Attraktivität als Arbeitgeber:in)

wie einschätzt.



„Man kann nur managen, was man zuvor gemessen hat.“ (frei übersetzt nach Peter F. Drucker; Wiedmann 2012, S. 66)

Um im Nachhinein zielgruppenspezifische Maßnahmen ableiten zu können, sollte bei der Auswahl der Reputationsabsender:innen grundsätzlich zwischen Vermittler:innen wie Journalist:innen oder Medien (M_1 - M_n) und Stakeholder:innen (S_1 - S_n) unterschieden werden (Liehr, Peters & Zerfaß 2009, S. 6; Liehr, Peters & Zerfaß 2010, S. 154-156).

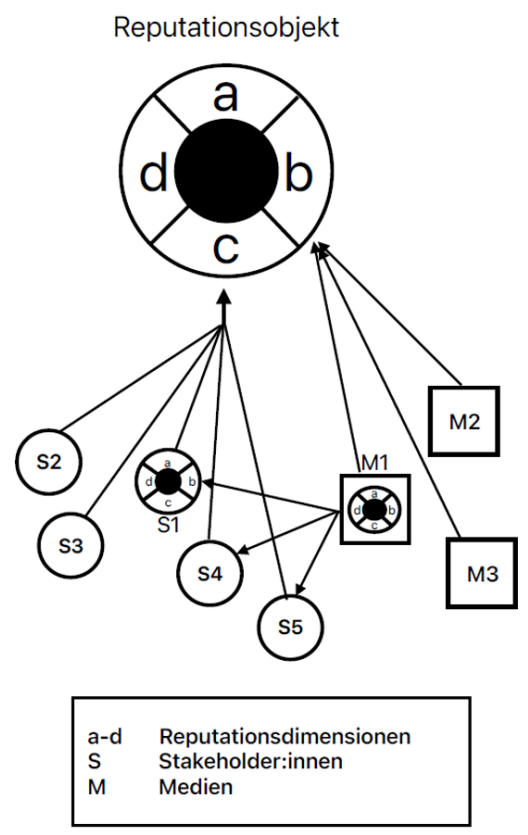


Abbildung 4: Grundmodell einer Reputationsmessung (Ochner 2023, S. 44)

Für die Messung der Reputation der Polizei hat Ochner (2023) am Fallbeispiel der Polizei Baden-Württemberg ein Instrument entworfen, das sowohl kognitive (funktionale und soziale Ebenen) als auch affektive Dimensionen (expressive Ebene) umfasst. Das Verfahren berücksichtigt die drei funktionalen Dimensionen (Qualität der Dienstleistungen, Zielgruppenorientierung, Zuverlässigkeit / Einhaltung von Kommunikationsversprechen), eine soziale Dimension (Attraktivität als Arbeitgeberin) sowie die beiden expressiven Dimensionen Vertrauen und Bewunderung / Faszination.

Methodisch setzt das Verfahren auf einen Erhebungsmix aus Stakeholder:innenbefragungen, die für die beiden Kerndimensionen Zielgruppenorientierung und Zuverlässigkeit / Einhaltung von Kommunikationsversprechen um eine Medienresonanzanalyse ergänzt werden (Ochner 2023, S. 83). Ferner wird dabei ein integrativer Ansatz berücksichtigt, bei dem insbesondere auf bereits polizeiintern etablierte Befragungen, z. B. die Bürger:innenbefragung der Polizei Baden-Württemberg aus dem Jahr 2011 (Veser 2011), die Kund:innenbefragung des Polizeipräsidiums Ulm (Polizeipräsidium Ulm 2023), die SKiD-Studie 2020 des Bundeskriminalamtes (Birkel et al. 2022), als Grundlage für einen potenziellen Fragenkatalog zurückgegriffen wird.

Basierend auf den Evaluationsergebnissen der Kerndimensionen (Näheres hierzu in den jeweiligen Kapiteln unter Evaluation und Controlling) berechnet sich die polizeiliche Gesamtreputation für die funktionale und soziale Ebene (vgl. Abb. 1, Ziffer (1) – (4)) wie folgt (Ochner 2023, S. 73):

$$\text{Gesamtreputation der Polizei} = 0,2181 * \text{Qualität der Dienstleistungen} + 0,2567 * \text{Zuverlässigkeit, Einhaltung von Kommunikationsversprechen} + 0,2827 * \text{Zielgruppenorientierung} + 0,2425 * \text{Attraktivität als Arbeitgeberin} + \zeta$$

Das Messmodell berücksichtigt hierbei gewisse Unschärfen (ζ =Fehlerterm), die sich bei der Messung von theoretischen Konstrukten wie der Reputation ergeben.



Beispiel

Die Evaluation der Kerndimensionen ergibt folgendes Ergebnis (es können max. 100 Punkte pro Reputationsdimension erreicht werden).

Qualität der Dienstleistungen: 75 Punkte

Zuverlässigkeit, Einhaltung von Kommunikationsversprechen: 63 Punkte

Zielgruppenorientierung: 81 Punkte

Attraktivität als Arbeitgeber:in: 72 Punkte

Gesamtreputation = $0,2181 * 75 + 0,2567 * 62 + 0,2827 * 81 + 0,2425 * 72 + \zeta = 16,36 + 15,92 + 22,90 + 17,46 = 69,64$ Punkte (von 100 max. erreichbaren Punkten)



Bei der Reputationsmessung geht es nicht nur um das reine Errechnen eines einzigen Zahlenwertes. Die unterschiedlichen errechneten Werte sind lediglich als Richtwerte zu verstehen. Der Nutzen dieser Berechnungen liegt insbesondere darin, Stärken und Schwächen auszumachen. So kann hergeleitet werden, anhand welcher Stellschrauben die Reputation weiter ausgebaut werden kann.

Das strategische Kommunikationskonzept

„Das Management von Reputation ,umfasst Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs einer Organisation gegenüber allen relevanten Stakeholder‘. Reputationsmanagement erfordert somit ein kontinuierliches Handeln und bedeutet für die Polizei das aktive Auseinandersetzen mit der Entwicklung der eigenen Reputation. Da Image und Reputation Wahrnehmungsphänomene sind, muss sich die Polizei insbesondere zwei Aspekten bewusst sein: Zum einen muss die Polizei die Diversität der einzelnen Stakeholder[:innen] in der Wirkung des polizeilichen Handelns berücksichtigen. Zum anderen sollte sich jede Polizeiorganisation darüber im Klaren sein, dass die Polizei seitens der Bevölkerung oftmals als eine Organisation wahrgenommen wird und sich somit alle Polizeien des Bundes und der Länder gegenseitig in ihrer Reputation beeinflussen.“ (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 7).

Diese Definition des polizeilichen Reputationsmanagements zeigt bereits die wesentlichen Merkmale auf, welche ein strategisches Kommunikationskonzept beinhalten sollte. In allerhand theoretischen Modellen besteht die Basis professioneller Steuerung von Kommunikation aus Analyse, Strategie, Taktik, Evaluation und Controlling (u. a. Bentele & Nothhaft 2014; Einwiller 2014; Leipziger 2009; Merten 2013; Szyszka 2008). Besagte Konzeptschritte erfolgen stets in dieser Reihenfolge. Jedoch wird das Konzept als zirkulärer Prozess verstanden. Wenn beispielsweise während eines strategischen Teils Änderungen im analytischen Part sinnvoll erscheinen, werden diese vorgenommen. Ein Konzept schreibt sich somit stetig fort. Die größte Herausforderung liegt darin, den ersten Auftakt eines ganzheitlichen Konzeptes zu erstellen. Danach wächst es durch Aktualisierung und Anpassung. Die benannten Konzeptschritte werden hier zunächst näher erläutert.

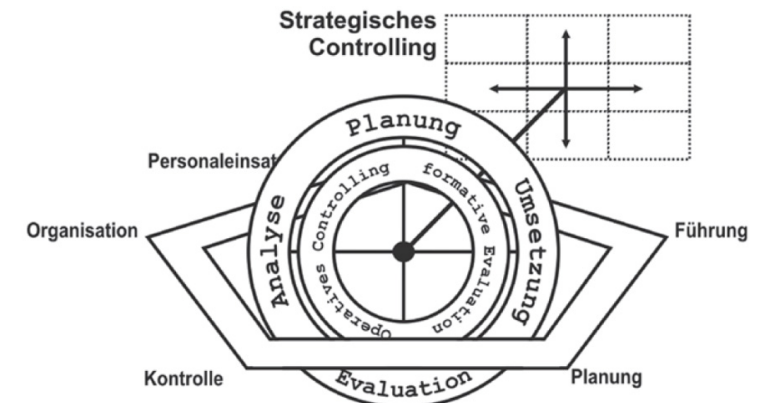


Abbildung 5: Management und Kommunikationsmanagement (Bentele & Nothhaft 2014, S. 612)

Schritt 1: Die Analyse

Allem voran geht die **Beschreibung des Problems** in der jeweiligen Kerndimension. Dem folgt die Feststellung des **Ist-Standes** bzgl. der beschriebenen Herausforderung. Es gilt rundum zu recherchieren, bspw. Daten aus der eigenen Organisation heranzuziehen, Gremienarbeit zu berücksichtigen (Sachstandsberichte, BLUn, Abschlussberichte von BLAGn etc.), Erfahrungen Beteiligter einzuholen, die Studienlage und Berichterstattung zu berücksichtigen und so weiter.

In diesem Schritt sollte beim erstmaligen Erstellen des Konzeptes eine Nullmessung der Reputation stattfinden, um einen Vergleichswert für das übergeordnete und langfristige strategische Controlling zu ermitteln (→ siehe Schritt 4: Evaluation & Controlling).

Im nächsten Schritt ist es hilfreich, eine **SWOT-Analyse** (S = Strengths/Stärken; W = Weaknesses/Schwächen; O = Opportunities/Chancen; T = Threats/Risiken) in Form einer 2x2-Matrix zu erstellen (s. Tabelle 2). Dabei werden alle Fakten rund um das beschriebene Problem mit einbezogen. Wichtig ist die möglichst stringente Unterscheidung in interne und externe Faktoren. Das bedeutet, die Chancen und Risiken nicht auf die eigene Organisation zu beziehen, sondern auf das Problem beeinflussende Umweltfaktoren. Beispielsweise ist bzgl. der Attraktivität als Arbeitgeberin das feste Einkommen nicht als Chance für die Nachwuchswerbung, sondern als Stärke der Organisation, Nachwuchs anzuwerben, zu verstehen (quasi als Pro-Argument). Die Stärken und Schwächen hängen oftmals von der Ausprägung des jeweiligen Kriteriums ab, wie beispielsweise hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Jedes Kriterium sollte nur in der problembezogen relevanteren Ausprägung aufgeführt werden. Um die möglichen unterschiedlichen Ausprägungen dennoch aufzuzeigen, werden in den Beispielen der folgenden vier Kapitel dennoch teilweise beide Perspektiven beleuchtet (bspw. Kommunikationswege als interne Stärke oder auch als interne Schwäche).

Intern	STÄRKEN (Strengths) S	SCHWÄCHEN (Weaknesses) W
Extern	CHANCEN (Opportunities) O	RISIKEN (Threats) T
	Positiv	Negativ

Tabelle 2: Vorlage für eine SWOT-Analyse

Die Analyse schließt damit ab zu beantworten, inwiefern das umrissene Problem nun mittels kommunikativer Maßnahmen gelöst werden kann. Sofern ein kommunikativer Lösungsweg ausgemacht werden kann, folgt die Planung seiner Strategie.

Schritt 2: Die Strategie

Die strategische Planung beginnt damit, die **Ziele** zu definieren, die erreicht werden sollen. Diese können u. a. aus der SWOT-Analyse abgeleitet werden. Je nach Problem bietet es sich an, einen unterschiedlichen Fokus einzunehmen. Das kann zum Beispiel sein, Schwächen der Organisation abzubauen und zu einer Stärke umzuwandeln (bspw. mehr in den Dialog mit den Mitarbeiter:innen zu treten und so die Mitarbeiter:innenbindung positiv zu festigen), externe Chancen für die Organisation zu nutzen (bspw. dem Interesse für den Austausch mit der Bevölkerung entgegenzukommen und so Vertrauen in die und Transparenz der Polizei zu stärken) oder auch externe Risiken zu minimieren (bspw. bzgl. des Risikos der grenzübergreifenden Wahrnehmung der Polizei, bundesweit das gemeinschaftliche Reputationspolster strategisch zu stärken). Dabei sind zwei Formeln hilfreich:

- Ziele sollten SMART formuliert werden. Das heißt, sie sollten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. Insbesondere die Messbarkeit ist ein entscheidender Faktor dafür, während und nach der Umsetzung konkreter Maßnahmen festzustellen, ob erreicht wurde, was erreicht werden sollte. Aus dem Ergebnis lässt sich erkennen, was zielführend war und was zukünftig optimiert werden kann.
- Bezüglich der Terminierung sollten Ziele für feste Zeiträume angestrebt werden. Ein umfassendes Konzept mit einer darin gipfelnden Kampagne verfolgt dreierlei Absichten, welche formuliert werden können:
 - Kurzfristige Absichten (kognitives Ziel, d. h. Aufmerksamkeit bei den beabsichtigten Zielgruppen zu wecken, bspw. feststellbar mittels einer quantitativen Medienresonanzanalyse)
 - Mittelfristige Absichten (affektives Ziel, d. h. auf die Einstellung der beabsichtigten Zielgruppen zu wirken, bspw. feststellbar

mittels einer qualitativen Medienresonanzanalyse des Tonus der Berichterstattung)

- Langfristige Absichten (konatives Ziel, d. h. auf das Verhalten der beabsichtigten Zielgruppen zu wirken, bspw. feststellbar mittels Daten der Organisation wie den tatsächlichen Bewerber:innenzahlen, Kriminalitätsstatistiken etc.)

Es folgt die Definition der **Zielgruppen**. Wer muss angesprochen werden, um die formulierten Ziele zu erreichen? Dabei wird in zwei übergeordnete Arten der Zielgruppen unterschieden:

1. **Primäre Zielgruppen:** Diese Personen müssen direkt erreicht werden, da ihre langfristige Verhaltensänderung beabsichtigt wird (bspw. Mitarbeiter:innen, potenzielle Bewerber:innen). Im Sinne einer integrierten Organisationskommunikation, welche Kommunikation ganzheitlich sieht und die großen Schnittmengen zwischen interner und externer Öffentlichkeitarbeit berücksichtigt, sind die Mitarbeiter:innen in jeder Konzeptionierung als Adressat:in sowie weiter als Multiplikator:in der Organisation zu bedenken.
2. **Sekundäre Zielgruppen:** Diese Personen haben Einfluss auf die primären Zielgruppen und genießen besondere Glaubwürdigkeit bei ihnen (bspw. Eltern, Partner:innen, Trainer:innen).

Die sich dadurch ergebenden Zielgruppen sollten so trennscharf wie möglich zueinander definiert werden. Es ist hilfreich, für jede Zielgruppe eine oder mehrere sogenannte Personas zu formulieren, welche in ihrer Soziodemografie (Geschlecht, Alter, Familienstand, Bildung, Beruf, Einkommen ...), Mediennutzung, persönlichen Interessen oder für die beschriebene Problematik relevanten Schicksalen etc. ausgearbeitet werden, bis sich ein vorstellbarer Charakter aus dieser fiktiven Person zeigt, der konkret angesprochen werden kann.

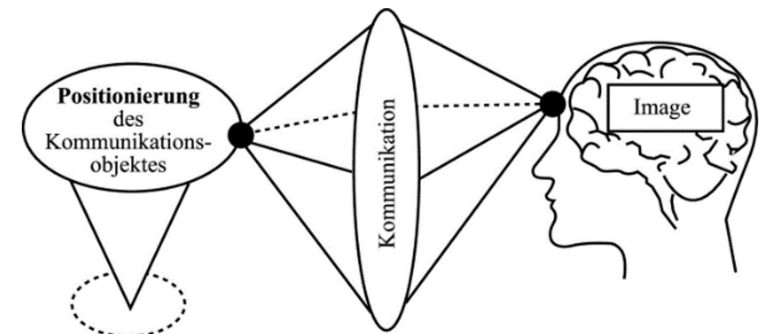


Abbildung 6: Von der Positionierung zum Image (Kussin & Berstermann 2022 nach Schmidbauer & Jorzik 2017, S. 239).

Im weiteren Prozess gilt es zu formulieren, was den je definierten Zielgruppen vermittelt werden muss, um die vorher definierten Ziele zu erreichen. Dabei hilft es, sich erneut vor Augen zu führen, dass verschiedene Stakeholder:innen bzw. Zielgruppen unterschiedliche Bilder von der Organisation Polizei haben, welche in Summe die Reputation der Polizei ausmachen (s. o.).



Falls vorhanden, kann ggf. das Leitbild der eigenen Organisation zurate gezogen werden.

Hinsichtlich der **Positionierung und Botschaften** gilt es Dreierlei festzulegen:

1. **Positionierung:** Hiermit wird beschrieben, wie sich die eigene Organisation bzgl. der zugrunde liegenden Herausforderung darstellen möchte. Die Positionierung besteht aus beschreibenden Sätzen.
2. **Dachbotschaft:** Was soll übergeordnet kommuniziert werden? Hier wird ein prägnanter Satz formuliert.
3. **Teilbotschaften:** Für jede Zielgruppe wird eine eigene Botschaft formuliert. Sie zeigt auf, welches Bild die Zielgruppe bezogen auf die Ausgangsproblematik von der Organisation haben soll. Deshalb ist jede Teilbotschaft auf den Sprachgebrauch und die konkrete Zielgruppenansprache auszurichten. Beispielsweise sind bzgl. der Verkehrsunfallprävention Kinder anders anzusprechen als Erwachsene.

Botschaften sollten auf den Punkt bringen, was kommuniziert wird. Sie sollten kurz, logisch, unverwechselbar, eindeutig, emotional und bildhaft sein, um sich bei den Zielgruppen einzuprägen.



Botschaften ≠ Slogan (Merten 2013, S. 27).

Bei der Formulierung der Botschaften handelt es sich entsprechend um einen kreativen und empathischen Prozess. Denn es gilt sich in die Zielgruppen einzufühlen und abzuleiten, was überzeugend und authentisch auf diese wirken könnte. Unter anderem deshalb kann die vorangehende Definition der Zielgruppen in Form von Personas so hilfreich sein. Sich möglichst gut auf die Adressat:innen der beabsichtigten Kommunikation einzulassen, gilt als strategischer Gipfel und als Herzstück der Konzeptarbeit. Schafft die Organisation es nicht, ihre Zielgruppen spezifisch anzusprechen, wird schließlich das Erreichen der Ziele verfehlt.

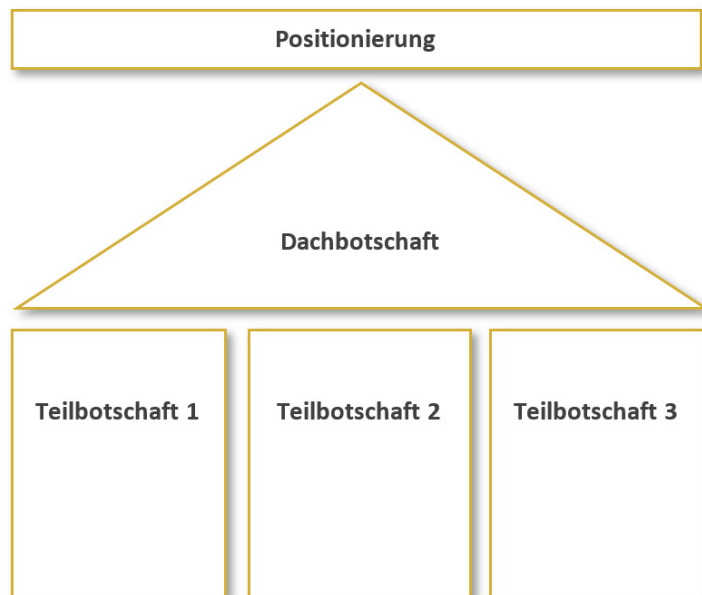


Abbildung 7: Positionierung und Botschaften (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidbauer & Jorzik 2017, S. 270)

Schritt 3: Die Taktik

Nachdem nun bekannt ist, was beabsichtigt wird und wem was kommuniziert werden soll, kann eine konkrete Kampagne geplant werden.

„Eine Kampagne ist eine *dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Maßnahme zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit*, die unterschiedliche kommunikative Instrumente und Techniken aus Werbung, Marketing und PR ziel- und wirkungsorientiert kombiniert. Generelle Ziele von K. sind die Erzeugung von Aufmerksamkeit, die Legitimation der Interessen der kampagnenführenden Organisation u. a. über die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und schließlich die Initiierung von Anschlusshandeln im Sinne der Organisationsinteressen.“ (Röttger 2015, S. 1119; Herv. i. Orig.).

Es gilt somit, Maßnahmen crossmedial zu planen. Durch das Bespielen mehrerer Kanäle werden die Zielgruppen durch ein sogenanntes Grundrauschen in verschiedenen Situationen mit der beabsichtigten Botschaft konfrontiert. Dabei ist stets der Ressourceneinsatz zu berücksichtigen. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Welche Zielgruppen erreichen wir über welche Kanäle?
- Welche Ressourcen können wir wie nutzen?
 1. Budget
 2. Personal
 3. Know-how (intern, extern, ggf. Agentur)
 4. Zeit
 5. Material
 6. Design
 7. Technik
 8. Zeit & Raum (Wie koordinieren wir Zeit und Raum? Bspw. ist ein zeitgleicher Rollout einer Kampagne in einem Flächenland aufwendiger zu realisieren und zu steuern als in einem Stadtstaat.)
- Vordenken der Evaluation: Wie sind diese Maßnahmen messbar?

Es empfiehlt sich, einen **Maßnahmen- und Ressourcenplan** als Übersicht aufzustellen. Durch diese Visualisierung wird deutlich, wo Engpässe oder Anpassungsbedarf bestehen. Weiter hilft der Plan bei der Kontrolle und Steuerung der Maßnahmen und gibt den teils dezentral Beteiligten Einblick in das große Ganze.

Es folgt die tatsächliche Umsetzung (**Operationalisierung**) der geplanten Kampagne für einen festen Zeitraum. Ist dieser verstrichen, kann eine neue Kampagne auf Basis des der aktuellen Situation angepassten Konzeptes gefahren werden. Durch einen Motivwechsel wird das erste Ziel der Aufmerksamkeit reaktiviert, sodass das bereits gesetzte Thema wieder frisch wirkt und sich mit neuen Ankern bei den Zielgruppen festigt.

Schritt 4: Evaluation & Controlling

Während der Maßnahmenplanung wurde bereits bedacht, dass der Erfolg jeder Maßnahme gemessen werden können muss. Zum einen kann die Messung während der laufenden Maßnahmen im Rahmen des **operativen Controllings** als **formative Evaluation** (Prozessevaluation) geschehen. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, je nach Ergebnis die Maßnahmen zu optimieren und nachzusteuern. Nach Beendigung der Laufzeit der Maßnahmen erfolgt schließlich die **summative Evaluation**. Wie der Begriff schon vermuten lässt, bedeutet dies die Messung des Erfolgs der Maßnahmen in Summe. Im besten Fall wird sowohl während (formativ) als auch nach (summativ) der Kampagnenlaufzeit gemessen.



Controlling meint die gesamte Steuerung der Wertschöpfung, nicht bloß die Erfolgskontrolle. (Zerfaß 2015, S. 715 ff.).

Die Ergebnisse dienen nicht nur dazu, für den Moment zu erfahren, inwiefern Ziele erreicht wurden, sondern sie werden auch genutzt, um das Konzept für die Zukunft anzupassen. Es können sich beispielsweise Änderungen oder Ergänzungen des Ist-Standes ergeben, ebenso Kenntnisse für die Taktik und Operationalisierung. Gegebenenfalls erweist es sich auch als sinnvoll, den einen oder anderen strategischen

Part nachzubessern. Ein strategisches Kommunikationskonzept wird im besten Fall fortgeschrieben und nicht als starr gesehen. Es ist lernfähig und geht stets mit der Zeit.



Strategische Kommunikation ist eine Managementaufgabe. (Grunig & Hunt 1984).

Als Schnittstelle zu der dem einzelnen Konzept übergeordneten Organisationskommunikation ist das **strategische Controlling** mitzudenken. Das heißt, es muss koordiniert werden, dass die gesamte Konzeptplanung stimmig mit der ganzheitlichen Organisationskommunikation ist. Dass es beispielsweise keine Widersprüche von Positionierungen und Botschaften gibt. Dass die Absichten des Konzeptes von der gesamten Organisation und ihrem Management mitgetragen werden. An dieser Stelle kann auch die Messung der Reputation selbst verortet werden, da diese ein übergeordnetes Ziel der Organisation darstellt. Insofern besteht auch in diesem Aspekt ein sich bedingender Link zu dem Ist-Stand des analytischen Parts, welcher regelmäßig aktualisiert werden sollte.



Weiterführende Literatur

Schmidbauer, K. & Jorzik, O. (2017). Wirksame Kommunikation – mit Konzept. Berlin: Talpa-Verlag.

Jarolimek, S. & Kreyenborg, M. (2022). Polizeimanagement – Kommunikationsmanagement: Strategische Ansätze und moderne Strukturen für die Behördenkommunikation. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.): Handbuch Polizeimanagement. Springer Gabler: Wiesbaden.

Checkliste

Analyse

- **Problembeschreibung:** Was ist das „Problem“? Wodurch ist die Reputation auf den jeweiligen Ebenen gehemmt? Welche (kommunikativen) Aspekte beeinflussen auf der jeweiligen Ebene die Reputation?
- Wie lautet der **Ist-Stand** (bzgl. der Problembeschreibung)?
- **SWOT-Analyse** (2x2-Matrix; ebenfalls Inhalte bzgl. der Problembeschreibung): Welche Stärken und Schwächen der Organisation und welche umweltbedingten und somit externen Chancen und Risiken bestehen rund um das Problem? Stärken und Schwächen bedingen sich oft. Es kommt auf die Ausprägung eines Kriteriums an, ob es als Stärke oder Schwäche gewertet wird. Beispiel: Personal → ausreichend = Stärke, unterbesetzt = Schwäche.
- **Lösungsansatz** des Problems: Resümieren – zeigt sich in der bisherigen Analyse ein Problem, das mittels Kommunikation gelöst werden kann?

Strategie

- Welche SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) formulierten **Ziele** sollen kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden?
- Welche **Zielgruppen** müssen primär und sekundär erreicht werden? Mitarbeiter:innen sollten auch stets als Adressat:innen bedacht werden. Sogenannte Personas zu formulieren kann hilfreich sein.
- **Positionierung** und **Botschaften** formulieren (≠ Slogan!): Wie möchte sich die Organisation bzgl. der Thematik positionieren? Welche Dach- und Teilbotschaften können den Zielgruppen diese Positionierung vermitteln? Was sollen die Zielgruppen bzgl. der aufgeworfenen Thematik über die Organisation Polizei denken? Welches Bild von ihr haben? Tipp: Falls Leitbilder vorhanden sind, können die PÖA prüfen, inwiefern bereits Positionierungen formuliert wurden, an denen sie sich orientieren können.

Taktik

- **Maßnahmen- und Ressourcenplan** der angestrebten **Kampagne:** Mit welchen evaluierbaren Maßnahmen können die formulierten Botschaften unter gegebenen Ressourcen den jeweiligen Zielgruppen kommuniziert werden?
- **Operationalisierung** (Rollout, tatsächliche Umsetzung)

Evaluation & Controlling

- **Operatives Controlling** erfolgt während der Operationalisierung. Es umfasst die **formative Evaluation** und bedeutet das daraus abgeleitete Nachsteuern bzw. Anpassen der Maßnahmen. Wie kann festgestellt werden, ob die Maßnahmen laufen, wie sie sollen? Ob sie die angestrebten Ziele verfolgen? Wie kann der Prozess laufend optimiert werden?
- **Summative Evaluation** erfolgt erst nach der Operationalisierung. Wie kann festgestellt werden, ob die Maßnahmen liefen, wie sie sollten? Ob sie die angestrebten Ziele verfolgten? Wie kann der Prozess im Nachhinein für die Zukunft der nächsten Operationalisierung optimiert werden?
- **Strategisches Controlling** verfolgt die langfristigen Ziele. Sowohl innerhalb des Konzeptes als auch in Abstimmung mit den übergeordneten Organisationszielen. Es verbindet und steuert das in sich schlüssige Konzept mit dem Doing der Organisation. Bedenke: Kommunikation ist Managementaufgabe.

Teil 1 | Zielgruppenorientierung

1.1 Analyse

1.1.1 Problembeschreibung

Die erste Kerndimension stellt die Zielgruppenorientierung dar. Diese ist der funktionalen Ebene zuzuordnen und hat an der Gesamtreputation der Polizei einen Anteil von 28,27 % (Ochner 2023, S. 73). Unter Zielgruppenorientierung wird das kontinuierliche und systematische Erfassen, Analysieren und Umsetzen der Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Stakeholder:innen verstanden. Das vorrangige Ziel besteht darin, langfristig stabile und erfolgreiche Beziehungen aufzubauen (Nerdinger 2011, S. 37). Bezogen auf die Polizei versteht man unter dem Begriff der Zielgruppenorientierung drei Indikatoren: das äußere **Erscheinungsbild**, den **Umgang** mit Stakeholder:innen sowie die Art und Weise des **Auftretens** (Ochner 2023, S. 68).

Unter dem Indikator **Erscheinungsbild** wird das Aussehen einer Person oder eines Gegenstandes verstanden. Beispielhaft zu nennen ist das tadellose Tragen der Uniform, der Reinigungszustand eines Streifenwagens oder die Aktualität von Einsatzmitteln.

Der Indikator **Umgang** steht für die soziale Interaktion und bezeichnet Vorgänge gegenseitiger Beeinflussung, z. B. durch Kommunikation und soziale wechselseitige Austauschbeziehungen zwischen Personen und Gruppen. Bezogen auf die Polizei ist hier ein weites Spektrum einschlägig. Dieses kann von der internen Kommunikation über die Einsatzkommunikation mit Bürger:innen bis hin zu der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA; Kommunikation mit Medien oder in sozialen Netzwerken) reichen. Insbesondere externe Stakeholder:innen erwarten von der Polizei, in einem entsprechenden Umgangston freundlich, rücksichtsvoll, hilfsbereit und mitfühlend behandelt zu werden.

Der Indikator **Auftreten** beschreibt jegliches Verhalten oder Benehmen einer Person. Darunter kann jedes interne und externe polizeiliche Handeln im dienstlichen Alltag wie auch in herausragenden Einsatz-

lagen verstanden werden. Ein wertschätzendes Auftreten äußert sich beispielsweise in der Entrichtung des Tagesgrußes, unabhängig von Funktion, Status und Dienstgrad.

Diese Indikatoren können sowohl fördernd als auch hemmend auf die Reputation wirken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Polizei nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung von einer breit gefächerten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Hierbei unterliegt die Bewertung der polizeilichen Zielgruppenorientierung der Wahrnehmung einer Vielzahl von unterschiedlichen Stakeholder:innen mit häufig divergierenden Erwartungshaltungen an die Polizei.

Zentrales Ziel in Bezug auf Zielgruppenorientierung ist es demnach, die öffentliche Wahrnehmung durch Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten positiv zu beeinflussen und kommunikativ darauf einzuwirken. In diesem Zusammenhang müssen auch im internen Bereich die Relevanz der Zielgruppenorientierung und ihrer Indikatoren herausgestellt werden.



Beispiel

Föderalistisches Denken

Bedienstete der Polizei denken häufig innerhalb ihrer Organisationsgrenzen. Dies widerspricht dem Konzept der Reputation, denn reputationsschädigende Ereignisse anderer BOS oder anderer Polizeien haben immer auch Einfluss auf die Reputation der eigenen Organisation. Dies wurde u. a. am eingangs erwähnten Beispiel des Todes von George Floyd und der damit zusammenhängenden Debatte um rassistische Polizeigewalt in den USA deutlich. Bezogen auf die Zielgruppenorientierung ging hiermit in den Indikatoren Auftreten und Umgang ein massiver Reputationsverlust für alle Polizeien in der westlichen Welt einher. Polizeibeamt:innen müssen die Tragweite derartiger überregionaler Einflüsse bei ihrem eigenen Handeln im Sinne der Zielgruppenorientierung zunehmend berücksichtigen.

1.1.2 Ist-Stand

Mit dem Ist-Stand wird die aktuelle Lage beschrieben. Im Folgenden wird dargestellt, wie dieser durch die PÖA-Dienststellen in Bezug auf die Kerndimension Zielgruppenorientierung erhoben werden kann. Die Betrachtung sollte sich hierbei auf die polizeispezifischen

Indikatoren Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten beziehen. Dabei ist zu bedenken, dass jede Person mit Kontakt zu der Polizei diese Indikatoren bewerten kann.

Zu der Erhebung des Ist-Standes kann u. a. auf folgende Quellen zurückgegriffen werden:

- Wissenschaftliche Studien
- Polizeiliche Erhebungen (z. B. Sicherheitsprogramme und -bilanzen der Polizei NRW)
- Forschungsarbeiten der DHPol (Fachgebiet Kommunikationswissenschaft)
- Gremienbefassungen (bspw. BLAG Reputationsmanagement)
- Politische Befassungen
- Erkenntnisse aus Fach- und Behördentagungen
- Beschwerdemanagement
- Medienauswertung (bspw. mittels Medienresonanzanalysen, eigene Social-Media-Auswertungen oder externe Sentimentanalysen)

1.1.3 SWOT-Analyse

Im Folgenden werden mögliche Kriterien zu der Durchführung einer SWOT-Analyse für die Kerndimension Zielgruppenorientierung identifiziert.

Intern	STÄRKEN (Strengths) S <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal: hoher Ausbildungsstand, Anzahl, Erfahrungswissen, Auswahlmöglichkeit ▪ Uniform: Wiedererkennungswert, gepflegtes Erscheinungsbild, Einheitlichkeit, Neutralität ▪ Netzwerk: Austausch, Abstimmung, Problembewusstsein ▪ Leitbilder und Hierarchie geben Orientierung ▪ Institutionalisierte PÖA ▪ Flexibilität in Schwerpunktsetzungen ▪ Problemlösungskompetenz ▪ Beamt:innenpflichten: Wohlverhalten, volle Hingabe, Verfassungstreue etc. ▪ Alleinstellungsmerkmal der Polizei ▪ Interne Medien der Mitarbeiter:innenkommunikation ▪ Social-Media-Arbeit ▪ Sozialisation durch polizeiliche Ausbildung ▪ Interkulturelle Kompetenz ▪ Ansprechbarkeit der Polizei ▪ Proaktive Polizeiarbeit ▪ Diversität 	SCHWÄCHEN (Weaknesses) W <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal: geringer Fortbildungsstand, Ausstattung, Personalmangel, Fluktuation ▪ Uniform: Gefahr der Einschüchterung, Distanzaufbau, Respektverlust durch Abweichung/Mängel ▪ Föderalistisches Denken ▪ Unterschiedliche strategische und sicherheitspolitische Ausrichtungen der Polizeien ▪ Cop Culture: Tendenz zu Verschwiegenheit, übersteigter Korpsgeist, soziale Isolation etc. ▪ Bürokratische Organisation: träge/langwierige Prozesse, Widerstand gegen Wandel etc. ▪ Exekutivpflichten der Polizei ▪ Hierarchie ▪ Mangelnde Fehlerkultur ▪ Begrenzte Finanzmittel ▪ Polizeigeschichtlicher Hintergrund
	CHANCEN (Opportunities) O <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartner:innen ▪ Öffentliches Interesse an Polizeiarbeit. Positives Image führt zu der Mithilfe von Bürger:innen. ▪ Positive Medienberichterstattung ▪ Außenveranlasste Einsatzwahrnehmung ▪ Erfüllbare Erwartungshaltungen der Bürger:innen ▪ Politische Entscheidungen ▪ Kontaktaufnahme durch Bürger:innen 	RISIKEN (Threats) T <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputationsschädigende Ereignisse weltweit ▪ Unterschiedliche Wahrnehmung des Polizierens von Polizei, BOS und Sicherheitsdienstleister:innen ▪ Unkenntnis über Zuständigkeiten, Organisation und Aufgaben der einzelnen BOS ▪ Negative Medienberichterstattung ▪ Social Media (Shitstormgefahr etc.) ▪ Politische Entscheidungen ▪ Unerfüllbare Erwartungshaltungen der Bürger:innen ▪ Stereotype durch Film und Fernsehen ▪ Demografie
	Positiv	Negativ

Tabelle 3: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Zielgruppenorientierung

1.1.4 Lösungsansatz für das Problem

Der Lösungsansatz fokussiert die Fragestellung, ob sich aus der SWOT-Analyse Aspekte ableiten lassen, die kommunikativ beeinflussbar sind. Die menschliche Kommunikation ist vielseitig und komplex. Nach dem ersten Axiom von Watzlawick kann man nicht nicht kommunizieren (Watzlawick et al. 2000, S. 53). Dies hat zur Folge, dass Menschen immer verbal und nonverbal kommunizieren. Somit stellen auch die hier betrachteten Indikatoren Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten jeweils kommunikatives Verhalten dar.

Stakeholder:innen wie Bürger:innen nehmen die Indikatoren Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten nur in einer Momentaufnahme wahr und bilden dadurch Images, welche zu der Reputation beitragen. Durch Kommunikation können PÖA-Dienststellen Zusammenhänge zwischen einzelnen Images herstellen und so deren Wirkung auf die Reputation maßgeblich beeinflussen.



Beispiel

Im Wachgebiet ___ erscheinen innerhalb des letzten Jahres vermehrt Polizeivollzugsbeamte:innen mit ungepflegtem Erscheinungsbild. Dies fällt der Öffentlichkeit auf. In den Medien werden vermehrt Bilder mit dem Hashtag „#unordentlicheordnungshüter“ geteilt. Dies führt durch die Reichweite der sozialen Medien zu einem bundesweit geflügelten Ausdruck. Dadurch entsteht ein Reputationsverlust der Polizei. Durch die strategische Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen kann für das Thema sensibilisiert werden.

1.2 Strategie

1.2.1 Ziele

Auf Grundlage der Analyse sind, bezogen auf die Indikatoren Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten, Ziele für das Reputationsmanagement der PÖA abzuleiten und Zielgruppen auszuscharfen. Darauf aufbauend werden Positionierungen und Botschaften dargestellt. Die ausgewählten Ziele können sich aus den identifizierten Aspekten der SWOT-Analyse ergeben und durch PÖA verfolgt werden.

In der in Kapitel 1.1.3 durchgeführten SWOT-Analyse zu der Zielgruppenorientierung wurde das föderalistische Denken innerhalb der Polizei als eine wesentliche Schwäche identifiziert. PÖA sollte für diese identifizierte Schwäche SMARTe Ziele definieren. Diese sollten kurz-, mittel- und langfristig erreichbar sein. In Betracht kommen u. a.:

Zielart	Ziele
Kurzfristig beispielsweise < 6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> Die Polizeien erkennen relevante externe Sachverhalte durch regelmäßiges Monitoring der Berichterstattung als potenziell reputationschädigend im Bereich der Zielgruppenorientierung (Erscheinungsbild, Umgang, Auftreten) für die eigene Organisation.
Mittelfristig beispielsweise 6 Monate – 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Reputationschädigende externe Sachverhalte und die damit einhergehenden Wechselwirkungen für die eigene Zielgruppenorientierung sind durch regelmäßige Maßnahmen der internen Öffentlichkeitsarbeit aufbereitet und thematisiert. ___ % der Bediensteten der Polizeien sind innerhalb eines Jahres hinsichtlich der Reputationswirkung ihres Erscheinungsbildes, Umgangs und Auftretens fortgebildet.
Langfristig beispielsweise > 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Das Monitoring externer Sachverhalte mit reputationschädigender Wirkung im Bereich Zielgruppenorientierung ist innerhalb eines zu definierenden Zeitraums in den Polizeien institutionalisiert und strategisch verankert (z. B. Geschäftsverteilungsplan²). Alle Bediensteten der Polizeien sind innerhalb von ___ Jahren hinsichtlich der reputationsbeeinflussenden Wirkung ihres Erscheinungsbildes, Umgangs und Auftretens mindestens einmal fortgebildet.

Tabelle 4: Beispielhafte Zieldefinition der Kerndimension Zielgruppenorientierung

1.2.2 Zielgruppen

Für ein zielgerichtetes Reputationsmanagement in der Kerndimension Zielgruppenorientierung müssen die internen sowie externen Zielgruppen primär und sekundär definiert werden. Als Zielgruppen, die im Einzelfall weiter durch Erstellung von Personas ausgeschärft werden müssen, kommen grundsätzlich sämtliche Mitarbeiter:innen der Polizei in Betracht. Hierzu zählen beispielsweise Mitarbeiter:innen aus den Bereichen:

- Wachdienst
- Kriminaldienst
- Verkehrsdienst

²Zwischen den Referaten und innerhalb jedes Referats werden die Aufgabengebiete nach Sachzusammenhängen so gegliedert, dass die Zuständigkeit und die Verantwortung klar ersichtlich sind. Fachlich zusammenhängende Aufgaben sind in der Regel in einer Organisationseinheit wahrzunehmen. Die Verteilung der Aufgaben wird in einem Geschäftsverteilungsplan festgelegt. (§ 7 Abs. 2 GGO)

- Bereitschaftspolizei
- Einsatztrupps
- Diensthundewesen
- Reiterstaffel
- Ausbildung
- Spezialeinheiten
- Wasserschutzpolizei
- Leitstelle
- Führung
- Stabsstellen
- Verwaltung

Darüber hinaus kommen **externe** Zielgruppen aus den folgenden Bereichen in Betracht:





- Bürger:innen
- Medien
- Politik
- Andere BOS
- Justiz
- Projekt- und Netzwerkpartner:innen (z. B. Verkehrssicherheitsarbeit und Kriminalprävention)
- Andere Polizeien
- Privatwirtschaft
- Bildungseinrichtungen
- Kreise und Kommunen

Diese Aufzählungen sind nicht abschließend.

Bezogen auf das Beispiel zu dem föderalistischen Denken in Kapitel 1.1.1 können sich beispielsweise anhand der Kriterien Alter und Laufbahn folgende **primäre** Zielgruppen ergeben:

- ZG 1 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Uniform, Altersgruppe bis 30 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
 - ZG 2 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Uniform, Altersgruppe 31 – 45 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
 - ZG 3 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Uniform, Altersgruppe 46 – 60 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
 - ZG 4 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Zivil, Altersgruppe bis 30 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
 - ZG 5 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Zivil, Altersgruppe 31 – 45 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
 - ZG 6 Geschlecht m/w/d, operativer Polizeivollzugsdienst in Zivil, Altersgruppe 46 – 60 Jahre, Laufbahngruppe 1.2 und 2.1, jede kulturelle Zugehörigkeit
- Bezogen auf das Beispiel zu dem föderalistischen Denken in Kapitel 1.1.1 ergibt sich folgende **sekundäre** Zielgruppe:
- ZG 7 Geschlecht m/w/d, Führungskräfte Polizeivollzugsdienst, alle Altersgruppen, Laufbahngruppe 2.1 und 2.2, jede kulturelle Zugehörigkeit

Die Ausgestaltungen beispielhafter **Personas** für die o. g. Zielgruppen könnten wie folgt aussehen:

	ZG 1: Felix, männlich, 19 Jahre, 1,85 m groß, ist sportlich und spielt gerne Fußball, fährt mit dem Mountainbike zum Dienst, Polizeikommissaranwärter im Praktikum im Wachdienst, liebt Individualurlaub, hat eine Freundin namens Kerstin, liebt Marvel-Filme, ist der politischen Mitte zuzuordnen und betreibt ein aktives Instagram-Profil sowie einen TikTok-Kanal. Standpunkt: „Polizeiarbeit bedeutet für mich Action.“
	ZG 2: Yasmine, weiblich, 37 Jahre, 1,68 m, verheiratet mit Martin (Kollege bei der Autobahnpolizei), Tochter türkischer Einwanderer und selbst Mutter einer Tochter, Polizeioberkommissarin in der Bereitschaftspolizeihundertschaft, Teilzeit mit 30 Stunden, ausgeprägter Gerechtigkeitsinn und absoluter Familiemensch, geht gerne Laufen, Hobbygärtnerin, aufgeschlossen und weltoffen, aktive Pinterest-Bloggerin. Standpunkt: „Beruf und Familie sind für mich kein Gegensatz.“
	ZG 6: Thorsten, männlich, 58 Jahre, 1,76 m, geschieden, zwei erwachsene Söhne, seit Kurzem neue Lebensgefährtin Simone, Kriminalhauptmeister mit Zulage, Sachbearbeiter für Wohnungseinbruchdelikte, hält nichts von sozialen Netzwerken, hört gerne Podcasts zu aktuellen Themen, ist gewerkschaftlich engagiert, reist gerne mit seinem Wohnmobil, zwei Hunde, freut sich auf seine Pension und möchte Europa mit dem Wohnmobil erkunden. Standpunkt: „Ich bin gerne Polizist, aber ich freue mich auf einen neuen Lebensabschnitt!“
	ZG 7: Susanne, weiblich, 49 Jahre, 1,71 m, verheiratet mit Melanie, Mutter von Zwillingen, seit 11 Jahren Führungskraft der LG 2.2., Leiterin einer operativen Dienststelle mit 150 Mitarbeiter:innen, Marathonläuferin, steht jeden Morgen um 5:30 Uhr auf, ist belesen und hat „Die Zeit“ abonniert, Nachwuchsberaterin für aufstrebende Führungskräfte, begeisterte Besucherin von Konzerten, empathisch und kommunikativ. Standpunkt: „Führung und Lernen sind füreinander unverzichtbar!“

1.2.3 Positionierung und Botschaften

Nachdem die Zielgruppen identifiziert und durch Erstellung von Personas ausgeschärft wurden, muss mit Blick auf die reputationsfördernde Zielgruppenorientierung die Frage gestellt werden, welche Botschaften für die Erreichung der definierten Ziele an die Zielgruppen vermittelt werden können und wie die Polizeiorganisation sich thematisch positioniert. Damit soll Einfluss darauf genommen werden, wie die internen und externen Zielgruppen die Indikatoren Erscheinungsbild, Umgang und Auftreten der Polizei im konkreten thematischen Bezug bewerten (Soll-Größe). Die Grundlage bildet dabei die Analyse, maßgeblich die SWOT-Analyse. Aus deren Stärkenseite können die

Botschaften abgeleitet werden. Zusätzlich können insbesondere Leitbilder und Modelle der einzelnen Polizeien herangezogen werden. Das angestrebte Bild soll mittels der kommunizierten Botschaften erzeugt werden. Dabei sind zielgruppenspezifische Kommunikationsformen und -kanäle zu nutzen.

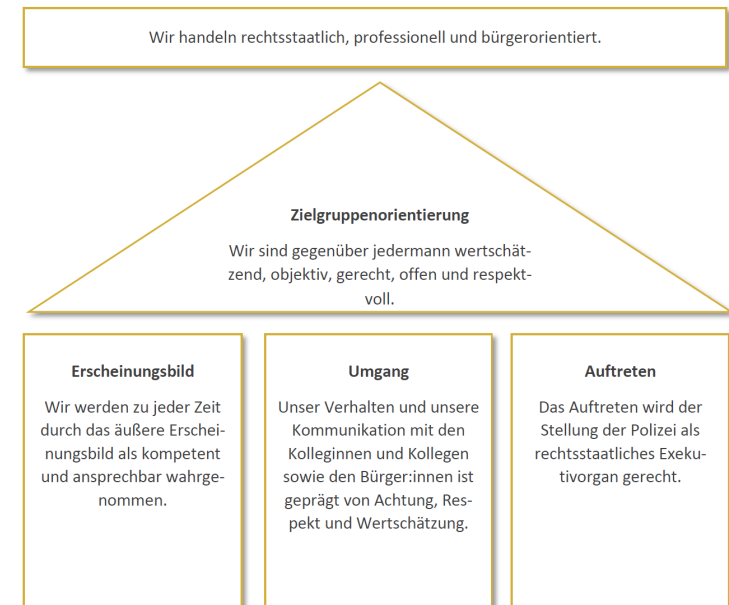


Abbildung 8: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Zielgruppenorientierung

1.3 Taktik

Auf Grundlage der strategischen Planung, bei der Ziele und Zielgruppen definiert und identifiziert sowie Botschaften adressatengerecht formuliert wurden, müssen im Folgenden messbare Maßnahmen entwickelt werden. Damit können die formulierten Botschaften zielgerichtet und unter Berücksichtigung eines geeigneten Ressourceneinsatzes an die jeweiligen Zielgruppen transportiert werden. Die Entwicklung crossmedialer Maßnahmen erfolgt auf Basis der individuell gebildeten Personas.

In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragestellungen handlungsleitend:

- Wo und wie ist die Zielgruppe kommunikativ zu erreichen?
- Welche Maßnahmen sind zielführend?
- Wann sind die Maßnahmen sinnvoll?
- Welcher Ressourceneinsatz ist effektiv?
- Wie erfolgt die Koordination der Maßnahmen und Ressourcen?
- Wie werden die erarbeiteten Maßnahmen evaluiert?

Die folgende beispielhafte Darstellung basiert auf den in Kapitel 1.2.2 entwickelten Personas.

	Felix (ZG 1)	Yasmine (ZG 2)	Thorsten (ZG 6)	Susanne (ZG 7)
Erreichbarkeit der Zielgruppe	1) Social-Media-Behördenaccounts (Instagram, TikTok, YouTube)	1) Social-Media-Behördenaccounts (Facebook, X)	1) Intranet	1) Social-Media-Behördenaccounts (Facebook, LinkedIn, internes soziales Polizeinetzwerk)
	2) Intranet	2) Intranet	2) Dienststelle	2) Intranet
	3) Anwärter:innen-Netzwerk	3) Dienststelle	3) Berufsvertretungen	3) Dienststelle
	4) Ausbildungsstätte			
Maßnahme	1) Social-Media-Beiträge	1) Social-Media-Beiträge	1a) Intranet-Beiträge 1b) Podcasts	1a) Social-Media-Beiträge 1b) Führungskräfteforum
	2) Intranet-Beiträge	2a) Intranet-Beiträge 2b) (digitales) Behördenmagazin	2a) Dienstunterricht 2b) Bereichsspezifischer Newsletter (E-Mail) 2c) Fortbildungen 2d) Mitarbeiter:innengespräch	2a) Intranet-Beiträge 2b) Minister:innen-Blog 2c) One-Pager für Führungskräfte
	3) Schalten und Moderieren eines Forums im Anwärter:innen-Netzwerk	3a) Dienstunterricht 3b) Bereichsspezifischer Newsletter (E-Mail) 3c) Fortbildungen 3d) Mitarbeiter:innengespräch	3a) Gewerkschaftszeitung 3b) Gewerkschaftsveranstaltungen	3a) Führungskräfte tagungen (intern/extern) 3b) Mitarbeiter:innengespräch 3c) Fortbildungen

	Felix (ZG 1)	Yasmine (ZG 2)	Thorsten (ZG 6)	Susanne (ZG 7)
	4a) Dienstunterricht 4b) Integration in das Curriculum mit __ Stunden			
Zeitpunkt der Maßnahme	1-2) Wiederkehrend und anlassbezogen	1-3) Wiederkehrend und anlassbezogen	1-3) Wiederkehrend und anlassbezogen	1-3) Wiederkehrend und anlassbezogen
	3) Fortwährend			
	4a) Unmittelbar mit Praktikumsbeginn 4b) Vor Ausbildungsbeginn			
Ressourceneinsatz	1) Speziell fortgebildete Social-Media-Manager:innen mit __ Stunden	1) Speziell fortgebildete Social-Media-Manager:innen mit __ Stunden	1a) Speziell fortgebildete Intranet-Manager:innen mit __ Stunden 1b) PÖA-Mitarbeiter:innen mit wechselnden Gesprächspartner:innen aus der Behörde mit __ Stunden	1a) Speziell fortgebildete Social-Media-Manager:innen mit __ Stunden 1b) Behördenleitung mit __ Stunden
	2) Speziell fortgebildete Intranet-Manager:innen mit __ Stunden	2) Speziell fortgebildete Intranet-Manager:innen mit __ Stunden	2a) Dienststellenleitung mit __ Stunden pro Teilnehmer:in 2b) Führungsorgan des jeweiligen Dienstbereichs mit __ Stunden 2c) Fortbildungsstelle mit __ Stunden pro Teilnehmer:in 2d) Unmittelbar Vorgesetzte:r und Mitarbeiter:innen	2a) Speziell fortgebildete Intranet-Manager:in mit __ Stunden 2b) PÖA Innenministerium mit __ Stunden 2c) Behördenleitung mit __ Stunden
	3) Ausbildungsverantwortliche mit __ Stunden	3a) Dienststellenleitung mit __ Stunden pro Teilnehmenden 3b) Führungsorgan des jeweiligen Dienstbereichs mit __ Stunden	3a-b) wechselnde Autor:innen/Sprecher:innen der Behörde mit __ Stunden	3a) Behördenleitung mit __ Stunden 3b) unmittelbar Vorgesetzte/Vorgesetzter und Mitarbeiter:in

	Felix (ZG 1)	Yasmine (ZG 2)	Thorsten (ZG 6)	Susanne (ZG 7)
		3c) Fortbildungsstelle mit ___ Stunden pro Teilnehmer:in 3d) unmittelbar Vorgesetzte/ Vorgesetzter und Mitarbeiter:innen		3c) Fortbildungsstelle/DHPol mit ___ Stunden pro Teilnehmer:in
	4a) Dienststellenleitung mit ___ Stunden pro Teilnehmer:in 4b) Gesamtverantwortliche der Ausbildung			
Koordination	Verantwortliche:r des Reputationsmanagements ³	Verantwortliche:r des Reputationsmanagements	Verantwortliche:r des Reputationsmanagements	Verantwortliche:r des Reputationsmanagements
Evaluation	1) Anzahl der Beiträge und Reaktionen	1) Anzahl der Beiträge und Reaktionen	1a) Anzahl der Beiträge und Reaktionen 1b) Anzahl der durchgeführten Podcasts und Zuhörer:innen	1-2) Anzahl der Beiträge und Reaktionen
	2) Anzahl der Beiträge und Reaktionen	2) Anzahl der Beiträge und Reaktionen	2a) Anzahl der durchgeführten Dienstunterrichte und Teilnehmer:innenquote 2b) Anzahl der erstellten Newsletter 2c) Anzahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen und Teilnehmer:innenquote 2d) Anzahl der durchgeführten Mitarbeiter:innengespräche pro Jahr	

³Zur zentralen Koordination für die Angelegenheiten des Reputationsmanagements wird vorgeschlagen, ein Sachgebiet Reputationsmanagement auf der behördlichen Steuerungsebene zu installieren.

	Felix (ZG 1)	Yasmine (ZG 2)	Thorsten (ZG 6)	Susanne (ZG 7)
	3) Grad der Beteiligung in Prozent aller Auszubildenden	3a) Anzahl der durchgeführten Dienstunterrichte und Teilnehmer:innenquote 3b) Anzahl der erstellten Newsletter 3c) Anzahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen und Teilnehmer:innenquote 3d) Anzahl der durchgeführten Mitarbeiter:innengespräche pro Jahr	3a) Anzahl der Beiträge 3b) Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmer:innenquote	3a) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und Teilnehmer:innenquote 3b) Anzahl der durchgeführten Mitarbeiter:innengespräche pro Jahr 3c) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und Teilnehmer:innenquote
	4a) Anzahl der durchgeführten Dienstunterrichte und Teilnehmer:innenquote 4b) Anteil der durchgeführten Stunden			
	→ Ergänzende Wirkungsevaluation durch Mitarbeiter:innenbefragungen	→ Ergänzende Wirkungsevaluation durch Mitarbeiter:innenbefragungen	→ Ergänzende Wirkungsevaluation durch Mitarbeiter:innenbefragungen	→ Ergänzende Wirkungsevaluation durch Mitarbeiter:innenbefragungen

Tabelle 5: Beispielhafter Maßnahmen- und Ressourcenplan im Rahmen der Zielgruppenorientierung

Um die Ressourcen für das dargestellte Portfolio an Aktivitäten zu der Steigerung der Zielgruppenorientierung effektiv einzusetzen, bedarf es einer entsprechenden Ressourcenplanung. Die federführenden Organisationen erhalten hierdurch einen übersichtlichen Einblick in die laufenden Maßnahmen sowie einen Überblick über zukünftige Ressourcenanforderungen und gegebenenfalls entstehende Ressourcenengpässe. So können sie resilienter gegenüber reputationsschädigenden Ereignissen werden und bewahren die nötige Flexibilität. Ein Ressourcenplan identifiziert, organisiert und listet die Ressourcen auf, die für eine entsprechende Kampagnenführung erforderlich sind. Weitere Informationen zu der Ressourcenplanung sind auf einschlägigen Fachportalen verfügbar (Parsons 2023).

1.4 Evaluation und Controlling

1.4.1 Operatives Controlling und Evaluation

Nachfolgend werden die in Betracht kommenden Messinstrumente für die formative und summative Evaluation der in Kapitel 1.3.1 abgeleiteten Maßnahmen dargestellt. Hier finden sich eine Vielzahl von möglichen geeigneten Instrumenten, die in Form eines Methodenmixes in Betracht zu ziehen sind. Die formative Evaluation während der Kampagnenlaufzeit ermöglicht die passgenaue Nachsteuerung der Maßnahmen (operatives Controlling).

Der Schwerpunkt der summativen Evaluation liegt in diesem Beispiel in der qualitativen sowie quantitativen Messung der Maßnahmen. Die Instrumente der formativen Evaluation werden für die summative Evaluation im Sinne eines Portfolios erneut aufgegriffen und im Bedarfsfall angepasst bzw. um weitere qualitative Messinstrumente ergänzt. Die Ergänzungen sind kursiv gekennzeichnet.

Maßnahme	Formative Evaluation	Summative Evaluation
Social-Media-Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen ▫ (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Zielgruppe erreicht ▫ Auswertung Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse ▫ Anzahl geteilter Beiträge ▪ Zielgruppenbefragungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen ▫ (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Zielgruppe erreicht ▫ Auswertung der Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse ▫ Anzahl geteilter Beiträge ▪ Zielgruppenbefragungen
Intranet-Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare) ▫ Zielgruppe erreicht ▪ Mitarbeiter:innenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare) ▫ Zielgruppe erreicht ▪ Mitarbeiter:innenbefragung
Schalten und Moderieren eines Forums im Anwärter:innen-Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) ▪ Zielgruppenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) ▪ Zielgruppenbefragung
Dienstunterricht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Dienstunterriehte und Teilnehmer:innenquote ▪ Feedbackrunden ▪ Mitarbeiter:innenbefragung (Rückmeldung einfordern, standardisiert/teilstandardisiert) ▪ Gruppendiskussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Dienstunterriehte und Teilnehmer:innenquote ▪ Feedbackrunden ▪ Mitarbeiter:innenbefragung (standardisiert)
Integration in das Curriculum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllungsgrade erheben (Stand der Umsetzung: Stundenanteile) ▪ Interviews (Führungskräfte, fachpraktische Ausbilder:innen, Student:innen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllungsgrade erheben (Stand der Umsetzung: Stundenanteile) ▪ Interviews (Führungskräfte, fachpraktische Ausbilder:innen, Student:innen) ▪ <i>Zielgruppenbefragung</i>
(digitales) Behördenmagazin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Erscheinungen ▫ Zielgruppe erreicht ▫ Anzahl Leser:innenbriefe/ Rückmeldungen ▪ Inhaltsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Erscheinungen ▫ Zielgruppe erreicht ▫ Anzahl Leser:innenbriefe/ Rückmeldungen ▪ Inhaltsanalyse ▪ <i>Mitarbeiter:innenbefragung</i>
Bereichsspezifischer Newsletter (E-Mail)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Erscheinungen ▫ Anzahl der Abonnements ▪ Inhaltsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Erscheinungen ▫ Anzahl der Abonnements ▪ Inhaltsanalyse ▪ <i>Zielgruppenbefragung</i>

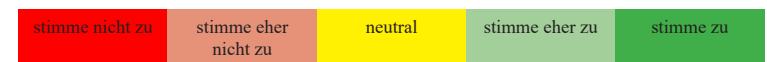
Fortbildungen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl durchgeführte Fortbildungen Teilnehmer:innenquote begleitende Beobachtung z. B. im Einsatz Feedback/Rückmeldebogen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl durchgeführte Fortbildungen Teilnehmer:innenquote begleitende Beobachtung z. B. im Einsatz Feedback/Rückmeldebogen <i>Zielgruppenbefragungen</i>
Mitarbeiter:innen-gespräch	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der durchgeführten Mitarbeiter:innengespräche Befragungen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der durchgeführten Mitarbeiter:innengespräche <i>Mitarbeiter:innenbefragungen (standardisiert)</i>
Podcast	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl Podcasts Anzahl Zuhörer:innen Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) Zielgruppe erreicht Auswertung Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse geteilte Beiträge 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl Podcasts Anzahl Zuhörer:innen Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) Zielgruppe erreicht Auswertung Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse geteilte Beiträge <i>Zielgruppenbefragungen</i>
Gewerkschaftszeitung	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl thematischer Beiträge Anzahl der Leser:innenbriefe/Rückmeldungen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl thematischer Beiträge Anzahl der Leser:innenbriefe/Rückmeldungen
Gewerkschaftsveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl thematischer Beiträge Anzahl Rückmeldungen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl thematischer Beiträge Anzahl Rückmeldungen
Führungskräfteforum	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Beiträge Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Beiträge Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) <i>Mitarbeiter:innenbefragung (standardisiert)</i>
Minister:innen-Blog	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der thematischen Beiträge Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) Inhaltsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der thematischen Beiträge Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) Inhaltsanalyse
One-Pager für Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Erscheinungen Anzahl der Reaktionen/Rückmeldungen 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Erscheinungen Anzahl der Reaktionen/Rückmeldungen <i>Zielgruppenbefragungen</i>
Führungskräfte-tagungen (intern/ex-tern)	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl durchgeführte Fortbildungen Teilnehmer:innenquote Feedback/Rückmeldebogen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl durchgeführte Fortbildungen Teilnehmer:innenquote Feedback/Rückmeldebogen <i>Zielgruppenbefragungen</i>

Tabelle 6: Mögliche Instrumente der formativen und summativen Evaluation der Kerndimension Zielgruppenorientierung

1.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension

In der vorherigen Betrachtung der formativen und der summativen Evaluation (operatives Controlling) liegt der Fokus insbesondere auf der Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen im internen Bereich. Darauf aufbauend betrachtet das strategische Controlling die strategische Wirkung der Maßnahmen vor dem Hintergrund der zu implementierenden Botschaften. Das strategische Controlling dient dabei der Überprüfung, ob die Maßnahmen zu der Verbesserung des Erscheinungsbildes, des Umgangs und des Auftretens der Polizei nach außen beitragen. Hierzu werden die Messinstrumente der Befragung (bspw. von Bürger:innen) und der Medienresonanzanalyse herangezogen.

Die in der nachfolgenden Tabelle beispielhaft entwickelten Items der Befragung können beispielsweise mittels einer **fünfstufigen Likert-Skala** beantwortet werden:



Die Befragung kann durch Selbstevaluation (Befragungen, Beobachtungen, Inhaltsanalysen etc.) oder durch Fremdevaluation (mittels externer Dienstleister:innen) erfolgen:

Kerndimension	Zielgruppenorientierung		
Anteil am Index der Gesamtreputation	28,27 %		
Indikatoren	Erscheinungsbild	Umgang	Auftreten
Bürger:innenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> Die Polizist:innen sind angemessen gekleidet (Uniform /Frisur/Bartracht). Die Einsatzmittel (z. B. Streifenwagen) sind in einem gepflegten Zustand. Der Eingangsbereich der Polizeidienststelle wirkt einladend. 	<ul style="list-style-type: none"> Ich wurde von den Polizist:innen ernst genommen. Die Polizist:innen haben mich ausreden lassen. Die Polizist:innen hatten durchgängig Blickkontakt zu mir. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Polizist:innen treten zu forsch auf. Die Polizist:innen wirken souverän. Die Polizist:innen treten zu lasch auf. Die Körpersprache der Polizist:innen wirkt aufgeschlossen/einschüchternd.

Tabelle 7: Beispielhafte Items zu der Befragung von Bürger:innen der Kerndimension Zielgruppenorientierung

Der Erfolg der PÖA kann unter anderem durch die Resonanz auf ihre Pressearbeit in der Berichterstattung gemessen werden, d. h. mittels einer Medienresonanzanalyse. Diese ermöglicht fundierte Aussagen zu der Qualität der PÖA:

Kerndimension	Zielgruppenorientierung		
Anteil am Index der Gesamtreputation	28,27 %		
Indikatoren	Erscheinungsbild	Umgang	Auftreten
Medienresonanzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortlaufendes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammeln und Archivieren ▪ Codieren anhand der Indikatoren (vgl. Kapitel 1.1.1): <ul style="list-style-type: none"> ▫ Aussehen einer Person oder eines Gegenstandes (Erscheinungsbild) ▫ soziale Interaktion (Umgang) ▫ Verhalten und Benehmen von Mitarbeiter:innen (Auftreten) ▪ Auswerten von Medienberichten (Print/Social Media/TV/Radio/Internet). 		

Tabelle 8: Beispielhafte Medienresonanzanalyse zu der Kerndimension Zielgruppenorientierung

Teil 2 | Zuverlässigkeit der Kommunikation

2.1 Analyse

2.1.1 Problembeschreibung

Die zweite Kerndimension stellt die „Zuverlässigkeit und Einhaltung von Kommunikationsversprechen“ dar. Diese Dimension hat an der Gesamtreputation der Polizei mit 25,67 % einen Anteil von etwa einem Viertel (Ochner 2023, S. 78). Es gibt drei Indikatoren, um die Reputation in dieser Kerndimension messbar zu machen: die Reaktionszeit, die Präsenz (Birkel et al. 2022, S. 162) und die Erreichbarkeit.

Die **Reaktionszeit** kann auch als Wartezeit beschrieben werden. Dazu gehört beispielsweise die Wartezeit von Bürger:innen auf ein Einsatzmittel, auf die Antwort auf eine Beschwerde oder auf die Rückmeldung der Polizei auf eine Anzeigenerstattung. Ebenso gehört die Reaktionszeit in der Krisenkommunikation, die Annahmezeit bei Notrufen oder die Bearbeitungszeit von Online-Anzeigen in diese Kategorie.

Die **Präsenz** der Polizei beschreibt, wie sichtbar oder anwesend die Polizei für die Bürger:innen ist, sowohl im analogen als auch im digitalen Raum. Zu dem analogen Raum zählen beispielsweise Fußstreifen in Fußgänger:innenzonen oder polizeiliche Anlaufstellen in Stadtteilen. Im digitalen Raum kann die Polizei beispielsweise in sozialen Netzwerken präsent und sichtbar sein. Präsenz trägt grundsätzlich dazu bei, potenzielle Straftäter:innen von der Begehung von Taten abzuhalten, das subjektive Sicherheitsgefühl der Bevölkerung zu erhöhen oder für Auskünfte und Hilfeleistungen der Bevölkerung zur Verfügung zu stehen.

Die **Erreichbarkeit** der Polizei kann sich in verschiedenen Medien und Formen darstellen, beispielsweise als Öffnungszeiten, in Form der telefonischen Erreichbarkeit (auch die Notruferreichbarkeit), einer Internetpräsenz oder E-Mail-Erreichbarkeit. Dieser Indikator gibt Auskunft darüber, wie einfach die Bevölkerung Kontakt zu der Polizei aufnehmen kann, eine Telefonnummer der örtlichen Polizeiwache findet oder eine Ansprechperson im Internet ausfindig machen kann.

2.1.2 Ist-Stand

Nachfolgend wird erläutert, wie der Ist-Stand in Bezug auf die Kern-dimension Zuverlässigkeit und Einhaltung von Kommunikations-versprechen ermittelt werden kann. Bei dieser Analyse sollten die Indikatoren Reaktionszeit, Präsenz und Erreichbarkeit berücksichtigt werden. Zu der Erhebung des Ist-Standes werden im Folgenden bei-spielhaft unterschiedliche Parameter angeführt, mit denen die zuvor genannten Indikatoren gemessen werden können.

Reaktionszeit

- Einsatzreaktionszeit von Notrufeingang bis Eintreffen am Einsatzort (ggf. aufgeschlüsselt nach Einsatzkategorien bspw. Täter:innen am Ort, Verkehrsunfall mit Personenschaden, Notruf 110)
- Antwortzeit auf eine Beschwerde
- Rückmeldung der Polizei auf eine Anzeigenerstattung, inklusive Online-Anzeigen (erhält die oder der Anzeigenerstattende automa-tisch ein Aktenzeichen? Wird die Person über den Bearbeitungssta-tus regelmäßig informiert? Wie lange dauert es, bis der Anzeigende eine Rückmeldung erhält?)
- Reaktionszeit in der Krisenkommunikation (z. B. wie lange dauert es, bis die Polizei im Falle einer Krise beispielsweise in den sozia-len Medien reagiert?)
- Annahmezeit bei Notrufen (z. B. wie lange dauert es, bis ein Anruf entgegengenommen wird?)
- Notrufbearbeitungszeit und Vergabezeit (z. B. wie lange dauert es, bis ein Einsatz angelegt und ein Einsatzmittel zugeordnet ist?)

Präsenz

- Anzahl der Präsenzstunden an erkannten Brennpunkten und Angst-räumen (z. B. Erfassung der Stundenanzahl durch den Streifenbeleg)
- Quote Kontaktbeamt:innen zu Bürger:innen (1:10.000)
- Anzahl der Kanäle und dortige Beiträge in sozialen Medien (z. B. Erfassung der Likes, Seitenteilrate)
- Anzahl der Pressemitteilungen (beispielsweise zu Schwerpunkt-aktionen)

- Anzahl der örtlichen Anlaufstellen (Außenstellen: Welche Fläche wird pro Wache abgedeckt?)

Erreichbarkeit

- Art der Streifentätigkeit (Fußstreife, Fahrradstreife, Reiterstaffel, Streifenwagen), da diese Einfluss auf die Ansprechbarkeit der Poli-zei für die Bürger:innen hat
- Auffinden von Kontaktinformationen im Internet (z. B. „Klickwe-ge“ zum Ziel)
- Barrierefreiheit der Internetpräsenz (Informationen in einfacher Sprache)
- Notrufannahmequote (Wie viele Anrufe gehen „verloren“?) – die Auswertung erfolgt über Einsatzsachbearbeitungsprogramme
- Generelle Signalisierung von Ansprechbarkeit (offene oder ge-schlossene Tür) – Zwiespalt zwischen Eigensicherung und Bürger:innennähe
- Bürger:innennahe Aktionen wie beispielsweise „Coffee with a Cop“ oder Tag der offenen Tür
- Teilnahme an Bürger:innenversammlungen

Je nach zu betrachtendem Parameter ergeben sich verschiedene An-sätze zu Datenerhebung und -auswertung. Neben der potenziellen ma-nuellen Erfassung und Analyse besteht vielfach, in Abhängigkeit der verwendeten Software (bspw. Einsatzsachbearbeitungsprogramme) die Möglichkeit einer technischen Auswertung. Die automatisierten Verfahren zu der Datenerhebung und -auswertung sollten im Hinblick auf die spezifischen Parameter individuell geprüft werden.



Beispiel

Notrufannahmequote: Wie viele der eingehenden Anrufe werden angenommen bzw. gehen verloren?

Auswertung der eingehenden Anrufe im Verhältnis zu den nicht angenommenen Anrufen

Insbesondere eine mangelnde Erreichbarkeit der Polizei über den Notruf kann sich negativ auf die Reputation der Polizei auswirken. Die Bürger:innen erwarten, dass ihr Anruf in jedem Fall entgegengenommen wird und ihnen schnellstmöglich geholfen wird. Die Ursachen für die Nichtannahme von Notrufen können sehr vielfältig sein und bedürfen einer konkreten Analyse. Neben organisatorischen Aspekten (wie bspw. mangelndes Personal) könnte auch eine inflationäre Verwendung des Notrufs in Fällen, die keinen Notfall darstellen, in Betracht kommen. Ein weiteres aktuelles Phänomen in Bezug auf die Notrufannahmequote stellen die sogenannten Hosentaschenanrufe dar. Hierbei handelt es sich um Anrufe, die in der Leitstelle einer Polizei eingehen und keinen Notruf im klassischen Sinne darstellen. Eine Notlage liegt demnach nicht vor und polizeiliches Handeln ist nicht geboten. Oftmals liegen technische Gründe dem in der Regel nicht beabsichtigten Notruf zugrunde. Menschliches Fehlverhalten kann aber gleichwohl zu derartigen Anrufen führen. Aufgrund der Aktualität dieses Phänomens wird zu der exemplarischen Darstellung der weiteren strategischen Schritte hierauf Bezug genommen.

2.1.3 SWOT-Analyse

Intern	<p>STÄRKEN (Strengths) S</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Einsatzreaktion, u. a. durch GPS-gesteuerte Einsatzvergabe ▪ Online-Kommunikation: 24/7 Monitoring Online-Anzeige/Social-Media-Kanäle/E-Mailpostfächer, schnelle Notrufannahme ▪ Antwortzeit und Beschwerdemanagementsystem mit extra Sachbearbeiter:innen und digitaler Verwaltung ▪ Rückmeldung der Polizei auf eine Anzeigenerstattung: Automatisierte Aktenzeichenerstellung, automatisierte erste Rückmeldung, ▪ Reaktionszeit in der Krisenkommunikation: vorbereitete und freigegebene Standardbotschaften, Einsatzkonzepte zur Krisenkommunikation ▪ Hohe Präsenz ▪ Good Usability (kurze Klickwege) ▪ Kurze Wege zu der nächstgelegenen Polizeidienststelle (24/7-Betrieb?) ▪ Hohe Ansprechbarkeit für die Bürger:innen (Bürger:innenversammlungen, Coffee with a Cop etc.) ▪ Rückmeldung der Polizei auf eine Anzeigenerstattung: Nutzen von KI, KI als Dolmetscher:in, Online-Vernehmung 	<p>SCHWÄCHEN (Weaknesses) W</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Langsame Einsatzreaktion ▪ Einsatzreaktionszeit: Polizei übernimmt fachfremde Aufgaben ▪ Online-Kommunikation: Kein 24/7 Monitoring Online-Anzeige/Social-Media-Kanäle/E-Mailpostfächer, langsame Notrufannahme, zu viele Notrufe, die keine Notrufe sind, Personalmangel ▪ Antwortzeit und kein Beschwerdemanagementsystem, keine Sachbearbeiter:innen, zu viele Beschwerden (ungerechtfertigte Beschwerden) ▪ Rückmeldung der Polizei auf eine Anzeigenerstattung: keine automatisierte Aktenzeichenerstellung, keine automatisierte erste Rückmeldung ▪ Reaktionszeit in der Krisenkommunikation: keine vorbereiteten und freigegebenen Standardbotschaften, fehlende Einsatzkonzepte zur Krisenkommunikation ▪ Niedrige Präsenz ▪ Bad Usability (lange Klickwege) ▪ Lange Wege zu der nächstgelegenen Polizeidienststelle (kein 24/7-Betrieb) ▪ Niedrige Ansprechbarkeit für die Bürger:innen (Bürger:innenversammlungen, Coffee with a Cop etc.)
Extern	<p>CHANCEN (Opportunities) O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatzreaktionszeit: Smarter Verkehr (Vernetzung, dadurch geringere Fahrzeit) ▪ Online-Kommunikation: Entlastung vor Ort, Nutzen von KI als Vorfilter ▪ Reaktionszeit in der Krisenkommunikation: Warn-Apps, Nutzen von aktuellen Social-Media-Plattformen, Broadcast-Nachrichten 	<p>RISIKEN (Threats) T</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatzreaktionszeit: Stau in Innenstädten ▪ Hacker:innenangriffe ▪ Kostendruck aufgrund Finanzlage Bund/Länder
Positiv		Negativ

Tabelle 9: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation

2.1.4 Lösungsansatz für das Problem

In diesem Analyseschritt wird untersucht, ob das zugrunde liegende Problem mittels Kommunikation gelöst werden kann oder ob zu der Problemlösung organisatorische oder sogar strukturelle Maßnahmen erforderlich sind. Im Folgenden wird dieser Analyseschritt bezüglich der Notrufannahmequote exemplarisch dargestellt.



Beispiel

Notrufe werden nicht angenommen

Die Ursachen und möglichen Lösungsschritte für eine schlechte Notrufannahmequote können äußerst vielschichtig sein. Ein mögliches Ressourcenproblem könnte bestehen, etwa durch unzureichende Personalressourcen oder eine mangelhafte technische Ausstattung der Leitstelle. Dies stellt in erster Linie ein strukturelles Problem dar, das nicht allein durch Kommunikation gelöst werden kann.

Wenn die Detailanalyse jedoch zeigt, dass die Ursache in einer hohen Anzahl von Notrufen liegt, die keine echten Notfälle darstellen, beispielsweise aufgrund von Hosentaschenanrufen oder missbräuchlicher Nutzung der Notruf-Hotline, könnte eine kommunikative Lösung in Form von Aufklärungsarbeit in Betracht gezogen werden.

2.2 Strategie

2.2.1 Ziele

In der folgenden Tabelle sind kurz-, mittel- und langfristige Ziele dargestellt, die sich beispielhaft an Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Organisation richten.

Zielart	Externe Personen	Interne Personen
Kurzfristig beispielsweise < 6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> Formulierung langfristiger Ziele Ständige Evaluation / Ist-Analyse Medienauswertung und ggf. Klarstellung/Richtigstellung 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmen und Festlegen relevanter Themenfelder (z. B. Hosentaschenanrufe oder Einsatzreaktionszeiten) Turnusmäßige (z. B. quartalsmäßig) Besprechungen zu den relevanten Themenfeldern
Mittelfristig beispielsweise 6 Monate – 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung oder Reduzierung des jeweils relevanten Themas um ___ % Kooperationspartner:innen finden (z. B. Smartphone-Hersteller:innen, Mobilfunkanbieter:innen) Erstellung eines Konzeptes zu der Erreichung der langfristigen Ziele, z. B. Konzept zu der Zielauswertung und Umgang mit Medien 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionierung und Etablierung eines Informationssteuersystems (z. B. wichtige / weniger wichtige Infos, Zielgruppe der Information, nur dienstlich abrufbar oder auch mit privatem Smartphone) Schaffung einer Möglichkeit für Verbesserungsvorschläge, bestenfalls mit „Benefit“ für die Person (ggf. anonymisiert ermöglichen)
Langfristig beispielsweise > 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung oder Reduzierung des jeweils relevanten Themas um ___ % (aufbauend auf das mittelfristige Ziel) 	<ul style="list-style-type: none"> U. a. Erhebung mittels Umfrage, z. B. Mitarbeiter:innenbefragung

Tabelle 10: Ziele der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation



Beispiel

Zu viele Notrufe werden nicht angenommen

Kurzfristiges messbares Ziel: Innerhalb der nächsten fünf Monate sind die Hosentaschenanrufe um 10 Prozent verringert.

Mittelfristiges messbares Ziel: Im darauffolgenden Jahr wird die Anzahl der Hosentaschenanrufe um 20 Prozent verringert.

Langfristiges messbares Ziel: Die Anzahl der Hosentaschenanrufe verringert sich nach gut 1,5 Jahren um 50 Prozent.

2.2.2 Zielgruppen

In der kontextuellen Betrachtung zielgruppengerechter Kommunikation sind mehrere Faktoren und Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Die folgenden Aspekte können beispielhaft benannt werden:

1. **Demografische Faktoren:** Hierzu gehören Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen und Bildungsniveau. Diese Informationen helfen bei der Segmentierung der Zielgruppen und beeinflussen die Wahl der Kommunikationsmittel und -inhalte.
2. **Verhaltensmerkmale:** Das Kaufverhalten, die Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen, die Markentreue und andere Verhaltensweisen der Zielgruppen sind wichtige Hinweise für eine zielgerichtete Kommunikation.
3. **Kommunikationspräferenzen:** Unterschiedliche Menschen bevorzugen unterschiedliche Kommunikationskanäle und -formate. Einige bevorzugen E-Mails, andere Social Media oder persönliche Gespräche. Das Wissen um diese Präferenzen ist entscheidend und fließt in die Entwicklung der Personas ein.
4. **Kulturelle Unterschiede:** Kulturelle Aspekte wie Sprache, Werte, Normen und Bräuche können erheblichen Einfluss auf die Kommunikation haben. Es ist wichtig, kulturelle Sensibilität zu zeigen und die Botschaften entsprechend anzupassen.
5. **Technologische Affinität:** Das Verhältnis der Zielgruppen zu Technologie und digitalen Medien beeinflusst die Wahl der Kommunikationskanäle. Digital Natives haben andere Präferenzen als technisch weniger versierte Personen.
6. **Zeitliche Faktoren:** Berufliche und private Zeitpläne der Zielgruppen können bestimmen, wann und wie sie am besten erreichbar sind. Timing ist entscheidend, um die Aufmerksamkeit zu erlangen.
7. **Feedback und Anpassung:** Laufendes Feedback von den Zielgruppen und die Bereitschaft, die Kommunikation entsprechend anzupassen, sind entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Bezugnehmend auf die Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation und die Indikatoren Reaktion, Präsenz und Erreichbarkeit können folgende Zielgruppen Relevanz entfalten:

Extern

- Bürger:innen in der eigenen Stadt/Landkreis
- Anzeigenerstattende
- Social Media
- Presse:
 - Zeitung
 - Radio
 - TV
- Smartphone-Hersteller:innen
- Mobilfunkanbieter:innen
- Kommunale Politiker:innen

Intern

- Bedienstete bei der Polizei in der Stadt/Landkreis
- Leitstellenmitarbeiter:innen
- Bürgerbeamt:innen/Kontaktbeamt:innen in der Stadt/Landkreis
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Polizeipräsident:in




Beispiel

Notrufe werden nicht schnell genug angenommen, zu viele Hosentaschenanrufe

Handynutzer:innen (jung, alt), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Presse: Zeitung, Radio, TV, Leitstellenmitarbeiter:innen

Die Erstellung von Personas erleichtern grundsätzlich den Arbeitskontext. Personas stellen die typischen Charaktere einer Zielgruppe dar. Um zielgerichtete Maßnahmen zu planen, ist es daher wichtig, die Persona möglichst detailreich darzustellen.

Exemplarisch wird folgend eine Persona beschrieben:

	<p>Tim, 43 Jahre alt, Vater von zwei Kindern, hört WDR 5 (Infosender mit hohem Textanteil) und ist viel mit dem Auto oder dem Fahrrad (auch zur Arbeit) unterwegs, nicht unbedingt technikaffin, sportlich (Fußball beim TuS Erwitte), Bürojob, Politisch mitte-links, Netflix-Konsument, kein klassisches TV, digitales Abo der Regionalzeitung WAZ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung), Social Media nur bedingt (X), trägt sein Handy in seiner Hosentasche, Smartphone-User mit Notruffunktion.</p>
---	--

2.2.3 Positionierung und Botschaften

In diesem Unterpunkt werden Botschaften entwickelt und die eigene Positionierung dargestellt. Sie sollen in den Fokus nehmen, was die Zielgruppen denken sollen, wenn sie die Maßnahmen zu dem beschriebenen Problem wahrnehmen.

Auf das Beispiel bezogen (Notrufe können nicht schnell genug angenommen werden aufgrund zu vieler Hosentaschenanrufe):



Abbildung 9: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation

Die Teilbotschaften beziehen sich nur auf die Zielgruppe der Bürger:innenschaft und auf das Phänomen der Hosentaschenanrufe.

2.3 Taktik

Die Taktik folgt der Strategie und steuert die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen und ihre Erfolgsmessung. Wichtig ist, an dieser Stelle bereits die Evaluation der Maßnahmen mitzudenken.

Wie in der Problembeschreibung aufgezeigt, kann eine Vielzahl an Faktoren die Reputation im Bereich der Kerndimension 2 (Zuverlässigkeit, Einhaltung von Kommunikationsversprechen) beeinflussen. Um die drei zugrunde liegenden Indikatoren (Reaktionszeit, Präsenz und Erreichbarkeit) in den Blick zu nehmen, werden im Folgenden die kommunikativen Maßnahmen vorgedacht.

Folgende Aspekte sind hierbei zu berücksichtigen

- Mit welchen kommunikativen Maßnahmen können die Ziele erreicht werden?
- Mit welchen kommunikativen Maßnahmen lassen sich die spezifischen Zielgruppen (Bürger:innen, Leitstellenmitarbeiter:innen, Smartphone-Hersteller:innen) erreichen? Die Kommunikation sollte auf die Bedürfnisse und Präferenzen dieser jeweiligen Gruppe zugeschnitten sein.
- Über welchen Kanal kann die Zielgruppe am besten erreicht werden? Es empfiehlt sich dort präsent zu sein, wo die Zielgruppen aktiv sind und empfänglich für die entwickelten Botschaften. (Beispielsweise sind die Leitstellenmitarbeiter:innen über den Dienstunterricht erreichbar; Bürger:innen über den lokalen Radiosender.)
- Wann ist der optimale Zeitpunkt für die Durchführung der Maßnahme? Dies kann je nach Zielgruppe und Situation variieren. (Leitstellenmitarbeiter:innen müssen frühzeitig sensibilisiert werden, Bürger:innen zu typischen „Pendler:innenzeiten“.)
- Wie lassen sich die Maßnahmen messbar machen? Dies kann beispielsweise die Steigerung der Reaktionszeit oder eine erhöhte Präsenz auf bestimmten Plattformen sein.
- Könnten auf die Maßnahmen unerwartete negative Reaktionen erfolgen und wie könnte auf diese reagiert werden? Insbesondere dieser Punkt ist für das Reputationsmanagement von besonderer Bedeutung. (Beispielsweise: Es darf nicht die Botschaft entstehen, dass der Notruf nicht genutzt werden darf)

Zu der weiteren Planung empfiehlt sich die Erstellung eines Maßnahmen- und Ressourcenplans. In diesem werden die Maßnahmen, die Ressourcen (zeitlich, personelle, finanzielle und räumliche), aber auch die Dauer und der Zeitpunkt der Maßnahmen sowie konkrete Verantwortlichkeiten benannt.

Konkretes Beispiel

Es folgt ein Maßnahmen- und Ressourcenplan für das Themenfeld Hosentaschenanrufe, auf die Persona Tim abgestimmt. Hierbei ist es immer wichtig, darüber nachzudenken, in welchem Medium die zuvor herausgearbeitete Zielgruppe zu welcher Uhrzeit mit welcher der Maßnahmen am besten erreicht werden kann:

Messbare Maßnahmen	Ressourcen	Dauer & Zeitpunkt	Verantwortlichkeit	Zielgruppe
Radiobeitrag bei WDR 5	1x PÖA, Vorbereitungszeit 3 Stunden, Durchführung 3 Stunden (inkl. Fahrzeit), 1x Pkw, keine zusätzlichen Kosten außer ggf. Fahrtkosten	Mit WDR abstimmen, eigene Vorstellung: zeitnahe Ausstrahlung und am besten zu der Berufsverkehrszeit senden	Herr Mustermann von der PÖA	Tim
Zeitungsartikel in der WAZ	usw.	usw.	usw.	
Posts bei X	usw.	usw.	usw.	
Kontaktaufnahme mit Smartphone-Hersteller:innen	1x PÖA, Vorbereitungszeit 3 Stunden, Durchführung 2 Stunden (vermutlich Online-Meeting), keine zusätzlichen Kosten außer ggf. Fahrtkosten	Mit den Hersteller:innen abzustimmen: Was ist technisch möglich? Falls keine technische Möglichkeit, an Öffentlichkeitsarbeit beteiligen.	Frau Musterfrau von der PÖA	Smartphone-Hersteller:innen

Tabelle 11: Maßnahmen- und Ressourcenplan am Beispiel für „Hosentaschenanrufe“, abgestimmt auf die Persona Tim

Evaluation der Maßnahmen

Die Evaluation von Maßnahmen ermöglicht die Bewertung ihrer Wirksamkeit und Identifikation von Verbesserungspotenzialen, um die Effizienz und Effektivität der Aktivitäten zu steigern. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Ressourcen sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden. Dieser Punkt muss daher auch bei der Taktik schon mitgedacht werden und wird im Folgenden näher ausgeführt.

2.4 Evaluation und Controlling

2.4.1 Operatives Controlling und Evaluation

Um im laufenden Prozess Maßnahmen zielgerichtet anpassen zu können (operatives Controlling), ist es wichtig, kontinuierlich formative Evaluation zu betreiben. So können der Fortschritt und die Wirksamkeit der Kommunikation immer im Blick behalten und optimiert werden. Bei der Wirkungsanalyse ist zu bedenken, dass vor Beginn eine Ist-Stand-Erhebung z. B. in Form einer Befragung von Bürger:innen durchzuführen ist (s. o.). Diese Befragung ist nach Beendigung der Maßnahmen zu wiederholen (summative Evaluation).

Indikator	Formative Evaluation	Summative Evaluation
Reaktionszeit	Um im laufenden Prozess Maßnahmen im Blick zu behalten, auch hier bereits u. a. durchführen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der durchgeführten Prozessoptimierungen ▪ Monitoring hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Einsatzreaktionszeiten ▫ Notrufannahmequote 	Welche Maßnahmen wurden im Prozess durchgeführt? Bei Wirkungsanalyse kann hier der Vergleich mit dem Ist-Stand erfolgen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Gespräche mit Smartphone-Hersteller:innen ▪ Monitoring hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Einsatzreaktionszeiten ▫ Notrufannahmequote
Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crossmedialität gegeben? Präsenz in Innenstadt und digitalem Raum? ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Personalstunden an Brennpunkten ▫ Anzahl der Online-Anzeigen ▫ Seitenaufrufe 	Welche Maßnahmen wurden im Prozess durchgeführt? Bei Wirkungsanalyse kann hier der Vergleich mit dem Ist-Stand erfolgen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Personalstunden an Brennpunkten ▫ Anzahl der Online-Anzeigen ▫ Seitenaufrufe, Teilrate
Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einheitliches Corporate Design in allen Medien genutzt? ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Teilrate, Seitenaufrufe ▫ Für alle Zielgruppen erreichbar? 	Welche Maßnahmen wurden im Prozess durchgeführt? Bei Wirkungsanalyse kann hier der Vergleich mit dem Ist-Stand erfolgen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Teilrate, Seitenaufrufe ▫ Für alle Zielgruppen erreichbar?

Tabelle 12: Formative und summative Evaluation der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation

2.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension

Um die Reputationsebene und etwaige Änderungen angemessen quantifizieren zu können, erweisen sich insbesondere zwei Erhebungsmethoden als geeignet: die Durchführung von Stakeholder:innenbefragungen sowie die Anwendung einer Medienresonanzanalyse.

Kerndimension	Zuverlässigkeit, Einhaltung von Kommunikationsversprechen		
Indikatoren	Reaktionszeit	Präsenz	Erreichbarkeit
Anteil am Index der Gesamt-reputation	25,67 %		
Art der Erhebung	Bürger:innenbefragung Medienresonanzanalyse		
Mögliche Fragestellungen	Reaktionszeit	Präsenz	Erreichbarkeit
Befragung von Bürger:innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie lange mussten Sie nach einem Notruf auf die Polizei warten? ▪ Wie lange mussten Sie auf die Antwort anlässlich einer Beschwerde von Ihnen warten? ▪ Wie lange mussten Sie auf eine Rückmeldung seitens der Polizei auf eine von Ihnen erstattete Anzeige warten? ▪ Mussten Sie schon einmal bei der Notrufwahl darauf warten, dass die Polizei den Anruf entgegennimmt? Falls ja, wie lange? Blieb der Anruf unbeantwortet? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie nehmen Sie die sichtbare Präsenz der Polizei an Ihnen bekannten Brennpunkten wahr? ▪ Wie nehmen Sie die Präsenz der lokalen Polizei in den sozialen Medien wahr? ▪ Wie registrieren Sie die Pressemitteilungen der lokalen Polizei? ▪ Wie bewerten Sie die Anzahl der polizeilichen Anlaufstellen in Ihrer Stadt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie oft nehmen Sie die Polizei am Tag im öffentlichen Raum wahr? / Wie oft sehen Sie eine Polizeistreife (Fußstreife, Fahrradstreife, Reiterstaffel, Streifenfahrt) am Tag? ▪ War unsere Website einfach zu navigieren? ▪ Konnten Sie die gewünschten Dienste einfach finden? ▪ Umfasst die Website genug Informationen, um Ihnen bei Ihrem Anliegen zu helfen? ▪ Für wie einfach stufen Sie die Suche nach Online-Anzeigen ein? ▪ Für wie einfach stufen Sie die Suche nach Standort-Informationen Ihrer Polizeidienststelle ein?
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für wie schnell schätzen Sie die Annahme eines Notrufs bei der Polizei ein? ▪ Wie ansprechbar empfinden Sie die Polizei vor Ort?
Medienresonanzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammeln und Archivieren von Beiträgen in allen Medien ▪ Beiträge codieren ▪ Ergebnisse auswerten 		

Tabelle 13: Messung der Reputationsebene der Kerndimension Zuverlässigkeit der Kommunikation

Teil 3 | Attraktivität als Arbeitgeberin

3.1 Analyse

3.1.1 Problembeschreibung

Die dritte Kerndimension widmet sich der Attraktivität als Arbeitgeberin Polizei. Sie ist der sozialen Ebene zugeordnet und beinhaltet im Wesentlichen die drei Indikatoren Arbeitszufriedenheit, Karriere-möglichkeiten und Organisationskultur (Ochner 2023, S. 79). Die Attraktivität als Arbeitgeberin wird innerhalb der Gesamtreputation der Polizei zu etwa einem Viertel gewichtet (24,25 %)



„Arbeitszufriedenheit ist als eine relativ stabile Bewertung der betrieblichen Gegebenheiten und somit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation zu verstehen.“ (Rosenstiel, Molt & Rüttinger 2005, S. 289)

Determinanten, die die **Arbeitszufriedenheit** beeinflussen können, sind bspw. ein Arbeitsplatz mit der erforderlichen Ausstattung, adäquate Arbeitsbedingungen, respektvolle Führung der Mitarbeiter:innen, Teamgeist und Wertschätzung, Sicherheit der Beschäftigung sowie eine angemessene Vergütung.

Individuelle berufliche Aufstiegsmöglichkeit innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens sind oftmals mit einer Veränderung der Qualifikation sowie mit einem wirtschaftlichen bzw. sozialen Aufstieg verbunden. Die Frage, ob die:der Arbeitgeber:in **Karrieremöglichkeiten** schafft, steht in engem Zusammenhang mit dem Aufzeigen von Perspektiven und Entwicklungs- bzw. Entfaltungsmöglichkeiten.

Edgar Schein unterscheidet die **Organisationskultur** in drei Ebenen: die Basisannahmen (unsichtbar/unbewusst, z. B. Menschenbilder, Einstellungen zu der Umwelt, Wahrheit), Normen und Standards (oft

sichtbar / teils unbewusst, z. B. Leitbilder, Strategien, Richtlinien) und die Symbole (sichtbar / oft schwer entzifferbar, z. B. Sprache, Rituale, Kleidung, Umgangsformen).

Die Arbeitgeber:innenattraktivität kann aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und beurteilt werden. Einerseits von den Mitarbeiter:innen, die der Organisation bereits angehören und die es nachhaltig an die Organisation zu binden gilt, und andererseits von jenen Zielgruppen, die für die Organisation hinzugewonnen werden sollen. In diesem Zusammenhang ist die Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers vor allem in Bezug auf die Neueinstellungen von bspw. Schüler:innen von großer Bedeutung.

Hinsichtlich der Attraktivität als Arbeitgeberin lassen sich bzgl. der Polizei drei elementare Herausforderungen identifizieren:

- Was muss die Polizei leisten, um insbesondere für Berufsanfänger:innen als eine attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden?
- Wie kann auf dem Arbeitsmarkt die Bereitschaft gestärkt werden, sich bei der Polizei zu bewerben?
- Wie gelingt es der Polizei dauerhaft, die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhalten, um diese langfristig an sich zu binden und sie als Multiplikator:innen gewinnbringend einzusetzen?

3.1.2 Ist-Stand

Zu der Ableitung einer Strategie ist es sinnvoll, zunächst einen gegenwärtigen Stand zu skizzieren. Hierbei ist es aus Gründen der Effizienz ratsam, neben der Erhebung neuer Informationen auf bereits bestehende Aspekte zurückzugreifen. Nachfolgend aufgeführte, jedoch nicht abschließende Quellen sollten dabei berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist es hilfreich, vorab festzulegen, wo die entsprechenden Informationen erhoben werden können bzw. wer oder welche Stellen dabei in die Erhebung einbezogen werden sollten.

Interne Informationsquellen

- Nutzung bereits vorhandener Tools (z. B. Mitarbeiter:innenbefragungen, Fragenkatalog Student:innen)
- Berücksichtigung vorhandener Zertifizierungen, wie z. B. Audits
- Berücksichtigung von Statistiken (z. B. Zahlen zu Homeoffice, Personalabgängen, Studienabbruchraten)
- Befragung von Personen, welche die Polizei verlassen (insb. zu Beweggründen)
- Befragung von Personen mit themenbezogenem Fachwissen (z. B. Personalabteilung, Mitarbeiter:innen in der polizeilichen Öffentlichkeitsarbeit)
- Auswertung der medialen Berichterstattung (positiv/negativ)

Externe Informationsquellen

- Befragung von Bewerber:innen (insb. zu Beweggründen und Wahrnehmbarkeit der Polizei als Arbeitgeberin)
- Befragung von Follower:innen in sozialen Medien mittels Umfragetools (nicht repräsentativ, aber ggf. trotzdem hilfreich)
- Berücksichtigung von Statistiken (z. B. Bewerber:innenzahlen, Aufrufe der Stellenanzeigen)

3.1.3 SWOT-Analyse

Nachfolgend wird das Ergebnis der beispielhaften SWOT-Analyse für die Dimension „Attraktivität als Arbeitgeberin“ dargestellt (in Anlehnung an das Werbekonzept zur Nachwuchsgewinnung der Polizei Niedersachsen 2018, S. 2-3). Hierbei ist voranzustellen, dass die in dieser Handreichung aufgeführten internen Stärken und Schwächen in Abhängigkeit der eigenen, bestehenden Ausrichtungen und Strategien ggf. anders klassifiziert werden und beispielsweise gleichzeitig Stärken und/oder Schwächen sein könnten. Hinsichtlich des Indikators „Karrieremöglichkeiten“ gilt zudem, dass eine allgemeinverbindliche Klassifizierung als interne Stärke oder Schwäche für alle Polizeien des Bundes und der Länder aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen (z. B. Unterschiede innerhalb der Laufbahnen, Anzahl der Lauf-

bahnen, Regelungen zu dem Seiteneinstieg, unterschiedliche Tarifverträge) nicht möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist durch die jeweilige Polizei eine eigene Klassifizierung für diesen Faktor vorzunehmen.

Intern	STÄRKEN (Strengths) S <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielfalt der Aufgaben/Tätigkeiten innerhalb der Polizei ▪ Motivation durch Spannung und Abwechslung ▪ Gesellschaftlich bedeutsame und sinnstiftende Arbeit ▪ Kollegiale Gemeinschaft innerhalb der Polizei ▪ Soziale Sicherheit (z. B. Beamtenum und Pensionsansprüche) ▪ Finanzielle Sicherheit (schon während der Ausbildung / des Studiums) ▪ Flexible Gestaltung der Arbeitszeit (z. B. Möglichkeiten zu der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit) 	SCHWÄCHEN (Weaknesses) W <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastungsfaktoren (psychisch und physisch) ▪ Innovation ▪ Eingeschränkte Arbeitgeber:innenwahlperspektive (Bindung an Polizei durch fachspezifische Ausbildung und Studiengänge) ▪ Starre Hierarchien innerhalb der Organisation ▪ Mangelnde Flexibilität (z. B. Sabbatical, Job Sharing)
	CHANCEN (Opportunities) O <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Bedeutung der Inneren Sicherheit angesichts vielfältiger Einflüsse (z. B. durch immer neue Möglichkeiten für Kriminalität) ▪ Digitalisierung und Wandel der Arbeitswelt (z. B. ubiquitäre Nutzung mobiler IT-Systeme, Remote Working) ▪ Erfordernis zunehmender Spezialisierung (z. B. im Bereich IT) begründet die Abkehr von der Ausbildung von Generalist:innen und Öffnung der Polizei für externes Fachpersonal (neues Bewerber:innenpotenzial aufgrund erforderlicher Expertise) ▪ Zunehmende Medialisierung bietet Möglichkeiten zu der Stärkung der eigenen Reputation 	RISIKEN (Threats) T <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografischer Wandel (sinkende Zahl an Schüler:innen; Wettbewerbsdruck insb. durch privatwirtschaftliche Organisationen) ▪ Wandel von einem Arbeitgeber:innen- zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt ▪ Steigende Wahrnehmung der Berufsrisiken polizeilicher Gefahrenabwehr ▪ Sinkende Treue ggü. Arbeitgeber:innen (häufiger wechselnde Berufsentscheidungen und mangelnde Identifikation mit Arbeitgeber:innen) ▪ Negative mediale Berichterstattung über die Polizei (auch weltweit Wahrnehmung als EINE Polizei)
Extern	Positiv	Negativ

Tabelle 14: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin (angelehnt an Polizei Niedersachsen 2018)

3.1.4 Lösungsansatz für das Problem

Für die Entwicklung eines Lösungsansatzes gilt es zunächst zu resümieren, ob die dargestellten Herausforderungen mittels Kommunikation bewältigt werden können. Für die Kerndimension der „Attraktivität als Arbeitgeberin“ können diese Herausforderungen auf kommunikativer Ebene beeinflusst werden.

Die Kommunikation umfasst die Einflussnahme auf die Einstellung der jeweiligen Rezipient:innen und damit auf das Image und die kollektive Reputation der Polizei. In Bezug auf die Arbeitgeber:innenattraktivität betrifft dies die interne, externe und insbesondere integrierte Ebene der Organisationskommunikation. Für die Entwicklung einer Strategie bilden beispielsweise folgende Anhaltspunkte die Grundlage:

- Informationsaufbereitung und -weitergabe, z. B. zu dem Bewerbungsprozess oder bestehenden Angeboten/neuen Verfügungen zu Arbeitszeit
- Dialog zu der Beantwortung von Fragen, Erörterung von Problemen
- Bereitstellung der Möglichkeiten für Feedback

Hinweis:

Sämtliche dieser Anhaltspunkte sollten durch die Polizei proaktiv bedient werden. Denn infolge des Wandels von einem Arbeitgeber:innenmarkt zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt ist es ihre Bringschuld, die entsprechenden Informationen so bereitzustellen, dass sie bei den Mitarbeiter:innen sowie Bewerber:innen ankommen bzw. für diese abrufbar sind.

Ein konkretes Beispiel wurde aus der Kommunikation zu Vorzügen des Polizeiberufs gewählt und betrifft den genannten Aspekt der Informationsaufbereitung und -weitergabe:



Beispiel

Im Rahmen der Kommunikation mit Mitarbeiter:innen oder potenziellen Bewerber:innen sollten insbesondere die Aspekte fokussiert werden, welche in der SWOT-Analyse identifiziert worden sind.

Innerhalb der Nachwuchsgewinnung könnten (sofern zutreffend) folgende Aspekte zu der Darstellung der Attraktivität als Arbeitgeberin aufgezählt werden:

- Verantwortungsvoller, abwechslungsreicher Beruf
- Umgang mit Menschen und moderner Technik
- Teamarbeit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Einsatzbewältigung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Aufstiegs- und Spezialisierungsmöglichkeiten
- Fortbildungsmöglichkeiten, die auf Funktion und Aufgabe abgestimmt sind
- Krisensicher mit guter sozialer Absicherung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Leistungsgerechte Bezahlung – bereits im Studium

3.2 Strategie

3.2.1 Ziele

Zielart	Externe Personen	Interne Personen
Kurzfristig beispielsweise < 6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Bewerber:innenzahlen um ___ % ▪ Formulierung langfristiger Ziele ▪ Evaluation bspw. der Reichweite und des Alters ▪ Werbekanäle hinterfragen ▪ Ist-Analyse anpassen ▪ Nutzung sämtlicher Möglichkeiten wie z. B. Jobbörsen (LinkedIn) ▪ Medienauswertung und ggf. Klärstellung/Richtigstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmen und Festlegen relevanter Themenfelder (z. B. Karriere-möglichkeiten/Beförderungen, Arbeitszeit, Beratungsangebote, Gesundheit in der Polizei) ▪ Turnusmäßige (z. B. quartalsmäßige) oder ad-hoc Kommunikation über die o.a. oder kurzfristig relevanten Themenfelder (z. B. Schließung der Kantine, Sperrung Sportraum) ▪ Nutzung der Mitarbeiter:innen als Multiplikatoren für Nachwuchsgewinnung und Stellenausschreibungen durch (bequeme) Bereitstellung der Informationen

Mittelfristig beispielsweise 6 Monate – 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Bewerber:innenzahlen um ___ % ▪ Kooperationspartner:innen finden (z. B. in Schulen, Berufsmessen) ▪ Steigerung des Bekanntheitsgrades der Polizei (z. B. Erhöhen der Follower:innen und Reichweiten in sozialen Medien) ▪ Erstellung eines Konzeptes zu der Erreichung der langfristigen Ziele, z. B. Konzept zu der Auswertung und Umgang mit Medien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionierung und Etablierung eines Informationssteuersystems (z. B. wichtige / weniger wichtige Infos, Zielgruppe der Information, nur dienstlich abrufbar oder auch mit privatem Smartphone) ▪ Schaffung einer Möglichkeit für Verbesserungsvorschläge, bestenfalls mit „Benefit“ für die Person (ggf. auch anonymisiert ermöglichen)
Langfristig beispielsweise > 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung des Vertrauens der Bevölkerung in die Polizei auf ___ % als Referenzwert für eine positive Meinung ▪ Schaffung eines Corporate Design zu der Etablierung einer „Marke“ ▪ Prüfung, welche Dienstposten mit Fachpersonal besetzt werden können (z. B. weniger Polizeivollzugsbeamt:innen im Bereich der IT, Zugang zu dem höheren Dienst der Polizei für andere Studiengänge als Jura) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung eines geeigneten Kommunikationsmediums (z. B. Intranet mit Recherchemöglichkeit und direkte Kommunikation mit Einzelnen/Gruppen) ▪ dauerhafte Identifizierung mit der Polizei / Erzeugung von Commitment (Erhebung mittels Umfrage, z. B. Mitarbeiter:innenbefragung und Steigerung um ___ %.)

Tabelle 15: Zielübersicht der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin

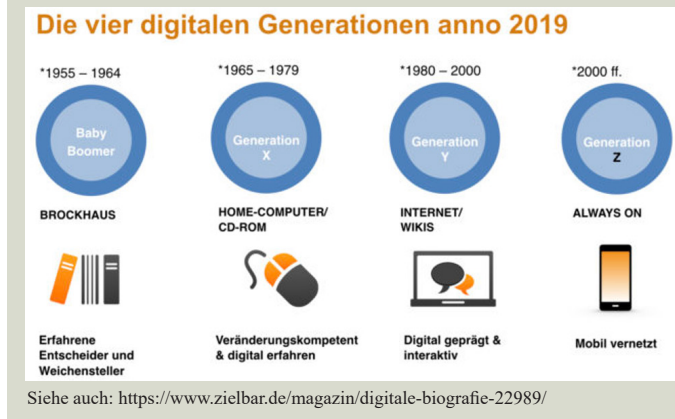
3.2.2 Zielgruppen

Bei der zielgruppengerechten Kommunikation sind insbesondere folgende Faktoren und Aspekte zu berücksichtigen:

- Alter
- Bisherige Berufserfahrung
- Werteverständnis
- Zugehörigkeit zu der Organisation Polizei
- Verhältnis zu digitalen Medien



Für die Wahl der Kommunikationskanäle ist es hilfreich, sich mit den sogenannten digitalen Generationen nach Heddergott (2019) zu befassen.



Dies vorangestellt, lassen sich insbesondere folgende primäre Zielgruppen identifizieren:

- Externe Personen (potenzielle Bewerber:innen)
 - Schulabgänger:innen, z. B.
 - Realschüler:innen
 - Abiturient:innen
 - FSJ-Absolvent:innen
 - Fachpersonal/Arbeitsuchende
 - Ausgebildete Personen
 - Personen mit Bachelor-/Master-/Diplom-Abschluss oder Dokortitel
 - Berufswechselnde Personen, z. B. ehem. Bundeswehrsoldat:innen
- Interne Personen (insbesondere Mitarbeiter:innen), wie z. B.
 - Polizeivollzugsbeamte:innen
 - Verwaltungsbeamte:innen
 - Tarifangestellte

Personen, welche die o. g. Zielgruppen charakterisieren, können beispielsweise sein:

	Juliane Breunig , weiblich, 18 Jahre alt, geboren in Deutschland, kein Migrationshintergrund, liebt den Umgang mit Tieren, ihre Familie hält zwei Hunde, liest viel (Zeitschriften und Krimis), besitzt keinen Instagram-Account, schaut hin und wieder bei TikTok und Snapchat rein (selbst nicht aktiv)
	Furkan Akdal , männlich, 19 Jahre alt, geboren in Deutschland, beide Eltern in der Türkei geboren, zweisprachig aufgewachsen, sportbegeistert (Kraftsport und Kickboxen), pflegt sehr aktiv seinen Instagram-Account mit Bildern aus dem Sportstudio
	Leif Schiller , männlich, 30 Jahre alt, geboren in Deutschland, kein Migrationshintergrund, hat einen Masterabschluss in Politikwissenschaft und arbeitet derzeit beim Innenministerium, möchte gerne den nächsten Karriereschritt gehen und mehr Verantwortung übernehmen, liest bei Instagram mit (selbst nicht aktiv)

Zu den sekundären Zielgruppen gehören Personen, die selbst nicht zu dem Kreis der Bewerber:innen oder Mitarbeiter:innen gehören, die aber einen direkten Einfluss auf die Kernzielgruppe ausüben (können) und sie somit in ihrer Entscheidungsfindung beeinflussen (können). Hier konkret: Familienmitglieder, enge Freunde, also vorbildgebende Personen der Kernzielgruppe (Werbekonzept zur Nachwuchsgewinnung der Polizei Niedersachsen 2018, S. 8 f.).

3.2.3 Positionierung und Botschaften



Abbildung 10: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin

Teilbotschaften:

Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppen lassen sich keine allgemeinverbindlichen Teilbotschaften für alle Zielgruppen formulieren. Stattdessen werden an dieser Stelle zunächst mögliche Faktoren der Attraktivität allgemein beschrieben.

Ausgehend von diesen Faktoren sind entsprechende Teilbotschaften für die jeweiligen Zielgruppen zu formulieren. Hierbei sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten:

- Du/Sie-Botschaft
- Aktuelle Trends (z. B. Sprachgebrauch)
- Clevere Platzierung eigener Stärken

3.3 Taktik

Nachfolgend soll dargestellt werden, mit welchen evaluierbaren Maßnahmen die formulierten Botschaften an die jeweiligen Zielgruppen kommuniziert werden können. Darüber hinaus werden Hinweise gegeben, durch wen und wann die Maßnahmen erfolgen sollten.

Was und wie?	Wer/Ressourcen?	Wann?
<p>EXTERN</p> <p>Werbung für Schulabgänger:innen (breit gestreut und unpersonlich)</p> <p>ÜBERREGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ klassisch elektronisch (TV, Radio, Kino) ▪ Printmedien <ul style="list-style-type: none"> ▫ Karrierezeitschriften ▫ (regionale) Zeitung ▫ Abitur-/Schülerzeitung ▪ Social Media regelmäßig über organisationale Kanäle (z. B. Polizeiakademie/-schule) <ul style="list-style-type: none"> ▫ Dialog ermöglichen (z. B. Nachrichtenfunktion oder Live-Fragerunde) ▫ Informationsweitergabe ▪ Außenwerbung (z. B. Flyer, Folierung von Funkstreifenwagen) ▪ Werbepartikel i. S. von Giveaways ▪ Hilfsmittel mit Branding (z. B. Hintergründe, Liegestühle) 	<p>Verantwortliche Durchführung/Initiierung durch zuständige Stelle für Nachwuchsgewinnung in Abstimmung/Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>➤ <i>Hinzuziehen von Praktikant:innen und/oder Mitarbeiter:innen, welche dieselbe Altersstruktur haben wie die Zielgruppe</i></p> <p>➤ <i>Hinzuziehung professioneller Agenturen, z. B. für Erstellung von Werbebeiträgen</i></p>	<p>Beachte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fristen, Einstellungszeitpunkte ▪ Berücksichtigung der Zeitpunkte der „Konkurrenz“ ▪ Berücksichtigung des Bedarfs (z. B. Schulabschluss, Ferien) ▪ Vorbereitungszeiten miteinberechnen ▪ Berücksichtigung eventueller Prüfungen

EXTERN	<p>Werbung für Schulabgänger:innen (Kommunikationsmaßnahmen mit persönlichem Charakter)</p> <p>EHER REGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungen (z. B. Berufsinformationsmessen, Schulen, Tag der offenen Tür anderer BOS/Firmen) ▪ Infostand (z. B. am verkaufsoffenen Sonntag in Innenstadt/ Fußgänger:innenzone) ▪ Probestudientag ▪ Tag der offenen Tür ▪ Telefonsprechstunde anbieten (insb. für sekundäre Zielgruppen) ▪ Social Media über Community Policing (personenbezogene Accounts) ▪ Informationsweitergabe über soziale Kontakte von Mitarbeiter:innen (Multiplikation, z. B. über WhatsApp-Status) 	<p>Verantwortliche Durchführung/Initiierung durch zuständige Stelle für Nachwuchsgewinnung in Abstimmung/Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>➤ <i>Hinzuziehen von Praktikant:innen und/oder Mitarbeiter:innen, welche dieselbe Altersstruktur haben wie die Zielgruppe</i></p>	
	<p>Werbung für Fachpersonal, Arbeitssuchende und Berufswechsellende (breit gestreut und unpersönlich)</p> <p>REGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ klassisch elektronisch (TV, Radio, Kino) ▪ Printmedien <ul style="list-style-type: none"> ▫ (Fach-)Zeitschriften ▫ (regionale) Zeitung ▫ Amtsblätter (Informationen der regionalen öffentlichen Verwaltung, ggf. nur elektronisch) ▪ Social Media über behördeneigene Kanäle (wiederkehrend) <ul style="list-style-type: none"> ▫ Dialog ermöglichen (z. B. Nachrichtenfunktion) ▫ Informationsweitergabe zu der Stelle ▫ ggf. sogar Bilder ▪ Arbeitgeber:innenportale (z. B. LinkedIn) 	<p>Verantwortliche Durchführung/Initiierung durch zuständige Stelle für Personal in Abstimmung/Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>➤ <i>Benennen von fachlich versierten Ansprechpersonen (das sind nicht zwingend Personalsachbearbeiter:innen)</i></p> <p>➤ <i>Hinzuziehung professioneller Agenturen, z. B. für Erstellung von Werbebeiträgen</i></p>	<p>Beachte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fristen, Einstellungszeitpunkte ▪ Berücksichtigung des Angebotes der „Konkurrenz“ ▪ Vorbereitungszeiten miteinberechnen ▪ Berücksichtigung eventueller Kündigungsfristen

EXTERN	<p>Werbung für Fachpersonal, Arbeitssuchende und Berufswechsellende (Kommunikationsmaßnahmen mit persönlichem Charakter)</p> <p>REGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungen (z. B. Jobmessen, Fachmessen, Veranstaltungen von anderen BOS) ▪ Infostand (z. B. am verkaufsoffenen Sonntag in Innenstadt/ Fußgänger:innenzone) ▪ Tag der offenen Tür ▪ Ansprechpartner:innen anbieten (inkl. Kontaktdaten) ▪ Social Media über Community Policing (personenbezogene Accounts) ▪ Informationsweitergabe über soziale Kontakte von Mitarbeiter:innen (Multiplikation, z. B. über WhatsApp-Status) 	<p>Verantwortliche Durchführung/Initiierung durch zuständige Stelle für Personal in Abstimmung/Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>➤ <i>Benennen von fachlich versierten Ansprechpersonen (das sind nicht zwingend Personalsachbearbeiter:innen)</i></p>	
	<p>Polizeivollzugsbeamten, Verwaltungsbeamten und Tarifbeschäftigten (breit gestreut und unpersönlich)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zurverfügungstellen allgemeingültiger Informationen über ein recherchierbares Medium (wie z. B. Intranet) ▪ Dienststelleneigene Zeitungen ▪ Fachzeitungen (z. B. „Die Polizei“) ▪ Social Media (ausgenommen Interna) ▪ Aushänge (Schwarzes Brett) ▪ Rundmail (zurückhaltende Nutzung) ▪ Sprechstunden (z. B. mit Personalrat oder Führungskräften) 	<p>Verantwortlichkeit für die Information richtet sich nach der aussendenden Stelle in Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>➤ <i>ggf. Implementierung einer Ansprechperson für Steuerung/Zurverfügungstellung von Informationen zu der Schaffung einer Einheitlichkeit</i></p>	<p>Beachte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelligkeit – bestimmte Informationen müssen zügig kommuniziert werden ▪ Berücksichtigung eines möglichen Vorrechts der Informationssteuerung ▪ Berücksichtigung von Persönlichkeitsrechten und der möglichen Notwendigkeit eines vorherigen Zwiesgesprächs

	<p>Polizeivollzugsbeamten, Verwaltungsbeamten und Tarifbeschäftigte (Kommunikationsmaßnahmen mit persönlichem Charakter)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zurverfügungstellen von Informationsstellen für Teilgruppen über ein recherchierbares Medium (wie z. B. Intranet) <ul style="list-style-type: none"> ▫ Frauen ▫ Schwerbehinderte ▫ Personen mit Fremdsprachkenntnissen ▫ Personen mit bes. Fachkenntnissen/Qualifikationen ▫ Sportübungsleitende ▪ Dienststelleneigene Zeitungen ▪ Zurverfügungstellen von Fachzeitschriften für individuelle Fortbildung (z. B. „Der Kriminalist“, IT-Zeitung) ▪ Aushänge (Schwarzes Brett) ▪ Rundmail (zurückhaltende Nutzung) ▪ Sprechstunden (z. B. mit Personalrat oder Führungskräften) ▪ Personalgespräch (initiiert durch Führungskraft) <p>Besonderheit Verwaltung & Tarif:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ggf. geringere Arbeitgeber:innenbindung durch mehr Möglichkeiten am Arbeitsmarkt ▪ ggf. befristete Verträge ▪ ggf. arbeitsrechtliche Besonderheiten (z. B. Versetzungsmodalitäten, Arbeitszeit und Zuschläge) 	<p>Verantwortlichkeit für die Information richtet sich nach der aussendenden Stelle in Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit und ggf. entsprechender Vertretung</p>	<p>s. o.</p>
--	---	--	--------------

Tabelle 16: Maßnahmen- und Ressourcenplan⁴ der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin

⁴Struktur in Anlehnung an das Werbekonzept zur Nachwuchsgewinnung der Polizei Niedersachsen (2018).



Tipps für die Operationalisierung:

- Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen berücksichtigen
 - Aktuellen Trends folgen
 - Ort berücksichtigen, d. h. wo werden Giveaways verteilt oder Flyer aufgehängt und was passt zu diesem Ort (z. B. Festival)
 - Umstände berücksichtigen (z. B. Wetter → Regenschirm bei Regen, wetterfester Flyer)
- ➔ Im Optimalfall kann eine Doppelfunktionalität erreicht werden: weitere Werbung (durch Aufdruck) und Nutzbarkeit eines Tools (Funktionalität)



Beispiel

Die Polizei Niedersachsen hat das jährlich stattfindende Deichbrandfestival, auf dem sich zahlreiche Heranwachsende und junge Erwachsene aufhalten, für die Zwecke der Nachwuchswerbung genutzt. Hierbei wurden u. a. folgende Besonderheiten berücksichtigt:

- Einsatz junger Polizeivollzugsbeamten (bis ca. 30 Jahre)
- Anlassbezogene Giveaways, konkret: Aufblasbare Gitarren mit Branding
- Persönliche Gespräche mit den Teilnehmer:innen
- Aktionen wie z. B. Polizei-Quiz, Wettbewerb im Aufpusten der Gitarren
- Begleitung der Aktion durch Social-Media-Kanäle der Polizei

Während der Konzeptionierung anhand dieses Handbuchs ist es erforderlich, dass zuvor durchgeführte Schritte stets in neue Überlegungen miteingebunden werden. Bei der Formulierung konkreter Maßnahmen (Taktik) sollte bspw. währenddessen/am Ende abgeglichen werden, ob auch zu jedem Ziel eine Maßnahme existiert. Es sollte eine Unterteilung der Schritte entsprechend den Zielgruppen erfolgen. Eine Differenzierung (z. B. bzgl. der Maßnahmen) kann stellenweise sinnvoll sein.

3.4 Evaluation und Controlling

3.4.1 Operatives Controlling und Evaluation

Die Maßnahmen für interne und externe Zielgruppen können einzeln erhoben und abgeglichen werden, um z. B. ein ausgewogenes Verhältnis oder eine Anpassung an Bedarfe und Schwerpunkte zu erreichen (operatives Controlling). Diese Evaluation kann während der Kampagnenlaufzeit (formativ) und danach geschehen (summativ).

Maßnahme	Formative Evaluation	Summative Evaluation
Gilt für alle Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die vermittelten Botschaften verständlich für die jeweilige Zielgruppe? ▪ Wird die gewünschte Zielgruppe tatsächlich erreicht? ▪ Besteht Einheitlichkeit hinsichtlich des Aussehens und Layouts (Corporate Design)? ▪ Funktionalität ▪ Ist die Crossmedialität gewährleistet (mehrere Maßnahmen gleichzeitig verwenden, z. B. Begleiten einer Veranstaltung über soziale Medien)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sofern zählbar, summieren und Steigerung messen ▪ Resonanzen auswerten ▪ In Befragungen integrieren
Artikel in Printmedien sowie Werbebeiträge (z. B. in TV, Radio, Kino)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden Besonderheiten der Regionalität und Fachlichkeit beachtet? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ggf. vorhandene Leser:innenbriefe oder Kommentare auswerten
Präsenz und Beiträge in sozialen Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden unterschiedliche Präsentationsformen angeboten (Bild, Reels, Video, Text)? ▪ Werden aktuelle Trends beobachtet und berücksichtigt (z. B. Challenges)? ▪ Werden bestehende Kooperationen in Anspruch genommen (z. B. mehrere Bundesländer gemeinsam)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswerten von <ul style="list-style-type: none"> ▫ Reichweite ▫ Likes ▫ Impression ▫ Kommentaren ▫ Follower:innen ▫ Markierungen ▪ Neue Kanäle/Plattformen
Außenwerbung, Aushänge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird auf Aktualität kontrolliert? ▪ Besteht Schutz vor Vandalismus? ▪ Ist die Sichtbarkeit sichergestellt? 	/
Entwicklung von Giveaways, Hilfsmittel mit Branding	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eignen sich die Giveaways und Hilfsmittel als sekundäre Werbeflächen? ▪ Wird aktuellen Trends gefolgt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden die Hilfsmittel und Giveaways tatsächlich genutzt und angenommen? ▪ Wie häufig werden sie genutzt?

Besuch von Veranstaltungen, Infostände	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passt Veranstaltung zu der Zielgruppe? ▪ Passen Mitarbeiter:innen der Polizei vor Ort zu der Zielgruppe? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Personen haben den Stand besucht? ▪ Welche Fragen wurden gestellt?
Durchführung von Veranstaltungen (z. B. Tag der offenen Tür, Probestudententag)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist das Angebot auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten? ▪ Ist das Angebot abwechslungsreich und ansprechend für die Zielgruppe? ▪ Wird die Zielgruppe aktiv eingebunden (z. B. Mitmachaktionen)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Personen haben die Veranstaltung besucht? ▪ Werden die einzelnen Angebote der Veranstaltung genutzt?
Angebot von Telefonsprechstunde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden geeignete Mitarbeiter:innen eingesetzt (z. B. Stimme, Empathie, Sympathie)? ▪ Wird die Telefonsprechstunde aktiv genutzt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Personen haben angerufen? ▪ Welche Anliegen wurden vorgetragen?
Weitergabe von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passt der gewählte Kanal zu der Zielgruppe? ▪ Werden die Informationen von der Zielgruppe konsumiert? ▪ Sind die Informationen auf einfachem Wege zu erreichen oder abzurufen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lesebestätigung anfordern ▪ Reaktionen einfordern
Präsenzen auf Arbeitgeber:innenportalen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passt das gewählte Portal zu der Zielgruppe? ▪ Werden die Informationen von der Zielgruppe konsumiert? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfügbare Informationen auswerten (z. B. Klicks, Aufenthaltsdauer)
Zurverfügungstellung von Fachzeitschriften für Mitarbeiter:innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben alle Mitarbeiter:innen Zugang zu den Zeitschriften? ▪ Werden die Fachzeitschriften von den Mitarbeiter:innen angefragt/abgerufen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Personen nutzen das Angebot?
Versand von Rundmails an Mitarbeiter:innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden alle Mitarbeiter:innen tatsächlich erreicht (Aktualität von Verteilern)? ▪ Werden Mails gelesen oder gelöscht (Stichwort Mailflut)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lesebestätigung anfordern ▪ Reaktionen einfordern
Durchführung von Mitarbeiter:innengesprächen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Angebote genutzt? ▪ Falls nicht überlegen, ob verpflichtende Gespräche sinnvoll sein könnten ▪ Besteht weiterer Gesprächsbedarf? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Personen haben das Angebot genutzt? ▪ Welche Anliegen wurden vorgetragen?

Tabelle 17: Evaluation der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin

3.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension

Konzeptübergreifend findet eine Abstimmung mit der Managementebene und den übergeordneten Organisationszielen statt. An dieser Stelle empfiehlt sich auch, die Reputation der Kerndimension zu messen, da sie auf das übergeordnete Ziel der Organisationsreputation wirkt.

Kerndimension	Attraktivität als Arbeitgeberin	
Indikatoren	Arbeitsplatzzufriedenheit (A); Karrieremöglichkeiten (K); Organisationskultur (O).	
Anteil am Index der Gesamtreputation	24,25 %	
Evaluation	Extern	Intern
Art der Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung ▪ Beobachtung ▪ Inhaltliche Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung ▪ Beobachtung ▪ Inhaltliche Analyse
Selbstevaluation vorhanden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung (z. B. Fragebogen in Fußgänger:innenzone verteilen) ▪ Beobachtung (z. B. Likes in sozialen Medien) ▪ Inhaltliche Analyse (z. B. tägliche Medienschau, Vergleich mit anderen Stellenausschreibungen) <p>➤ Ggf. unter Einbindung externer Fachberatung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung (z. B. Mitarbeiter:innen, Student:innenbefragung, Expert:inneninterviews mit Personen mit besonderen Fachkenntnissen wie bspw. Gleichstellungsbeauftragte) ▪ Beobachtung (z. B. Kommentare im Intranet, Hospitationen) ▪ Inhaltliche Analyse = z. B. Auswertung und Prüfung von Stellenausschreibungen <p>➤ Ggf. unter Einbindung externer Fachberatung</p>
Fremdevaluation vorhanden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung (z. B. durch Statista) ▪ Beobachtung (z. B. durch Hochschulen in Kooperation sowie eigeninitiativ oder durch Hospitationen, wie bspw. in einem Forschungsprojekt) ▪ Inhaltliche Analyse (z. B. Zertifizierungen, wie Audit) <p>➤ Forschungsdesign ist auf die Zielgruppe (intern/extern) auszurichten</p>	

Mögliche Fragen	Jede Frage sollte zielgerichtet auf einen oder mehrere Indikatoren abzielen (A, K und O). Als Messskala bietet sich eine 5-stufige Likert-Skala an (z. B. 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft voll zu).	
	Beispiele:	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In meinen Augen ist die Polizei in Bezug auf ihre Anforderungen und Tätigkeitsfelder gut aufgestellt (z. B. Schutzausstattungen, Führungs- u. Einsatzmittel). (A) ▪ Ich empfinde die Polizei als Arbeitgeberin mit vielfältigen sowie abwechslungsreichen Aufgaben. (A) ▪ Ich würde die Polizei als Arbeitgeberin weiterempfehlen, wenn mich Freunde oder Familie fragen. (A, K, O) ▪ Die Polizei bietet generell gute Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. (K) ▪ Ich nehme die Polizei als Arbeitgeberin wahr, die großen Wert auf Teamgefühl, Unterstützung und Wertschätzung legt. (O) ▪ Ich vertraue der Polizei als Arbeitgeberin. (A, O) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Funktionalität der Arbeitsausstattung (z. B. Büroausstattung, FEM) ist an die Anforderungen im Alltag angepasst. (A) ▪ In meinem Arbeitsalltag erfahre ich Unterstützung, Anerkennung und eine positive Fehlerkultur. (O) ▪ Ich vertraue der Polizei als meiner Arbeitgeberin. (A, O) ▪ Ich fühle mich als Teil der „Familie Polizei“. (O) ▪ Die Polizei als meine Arbeitgeberin verhält sich mir gegenüber fair und wertschätzend. (A, O) ▪ Ich würde die Polizei als Arbeitgeberin weiterempfehlen, wenn mich Freunde oder Familie fragen. (A, K, O) ▪ Ich würde wieder die Polizei [X] als Arbeitgeberin wählen. (A, K, O) ▪ Die Polizei bietet generell gute Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. (K) ▪ Ich habe einen guten Zugang zu vorhandenen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. (K)

Tabelle 18: Messung der Reputationsdimension der Kerndimension Attraktivität als Arbeitgeberin



Beispiel

Im Rahmen des computergestützten Auswahlverfahrens der Bewerber:innen bei der Polizei sollten einige Fragen vorgeschaltet werden, in denen z. B. erhoben wird, wie die Personen auf die Nachwuchswerbung aufmerksam geworden sind, welches Medium ihnen dabei besonders im Gedächtnis geblieben ist und wo sie diese wahrgenommen haben. Da die Bewerber:innen sowieso an den Computern arbeiten müssen, hält sich der Aufwand für sie in Grenzen. Die Ergebnisse leisten einen erheblichen Beitrag für die zukünftige Ausrichtung der Nachwuchswerbung.

TEIL 4 | Qualität der Dienstleistungen

4.1 Analyse

4.1.1 Problembeschreibung

Bei der polizeilichen Reputation stellt die „Qualität der Dienstleistungen“ die vierte Kerndimension dar. Dieser Dimension wird ein Anteil von 21,81 % an der Gesamtreputation der Polizei zugesprochen (Ochner 2023, S. 75). Es handelt sich um eine kognitive Dimension, die unter der funktionalen Ebene des Reputationsmanagements zusammengefasst werden kann.

Was ist eine Dienstleistung konkret?

Dienstleistungen sind immateriell und beziehen sich auf Leistungen an Sachgütern (bspw. Handwerksarbeiten) oder Personen (bspw. medizinische Leistungen). Sie zeichnen sich insbesondere durch zeitgleiches Produzieren und Verbrauchen aus. Somit sind sie nicht lagerbar und können nur direkt wahrgenommen werden (u. a. Bundeszentrale für politische Bildung 2024; Schmidt et al. 2024).

Bei einem materiellen Gut steht im Gegensatz dazu die Produktion bzw. die Herstellung eines Produkts im Vordergrund. Bei der Polizei als Teil der Exekutive stehen eine Vielzahl an Dienstleistungen und deren Qualität im Vordergrund. Aus diesen ergibt sich in der Folge das immaterielle Gesamtprodukt der Polizei, die Innere Sicherheit. Vor diesem Hintergrund wurde die Begrifflichkeit „Dienstleistungen und Produkte“ aus der freien Wirtschaft angepasst und in diesem Handbuch fortan ausschließlich die Bezeichnung Qualität der Dienstleistungen verwendet.

Die polizeilichen Dienstleistungen im Bereich Sicherheit sind vielfältig (Siller 2017, S. 661). Im Rahmen des Reputationsmanagements haben wissenschaftliche Untersuchungen diverse Aufgabenbereiche identifiziert, die besonders reputationstreibend sind. Diese festgestellten Dienstleistungen werden als potenzielle Gefahr für strategische, finanzielle oder juristische Schäden erachtet und können eine höhere

Reputationsschädigung hervorrufen. Die identifizierten Dienstleistungen wurden in drei Kategorien mit jeweils bis zu drei Unterkategorien gegliedert (Ochner 2023, S. 75).

Einsatz

- Anwendung unmittelbaren Zwangs (mit Videoaufzeichnungen)
- Umgang mit Waffen
- Bewältigung von BAO-Lagen

Kriminalitätsbekämpfung

- Amtsdelikte
- Bekämpfung Schwere Kriminalität (SoKo, EG, OK)
- Verdeckte Maßnahmen (sobald bekannt)

Verkehr

- Verkehrsunfallaufnahme
- Verkehrskontrollen

Die Qualität der polizeilichen Dienstleistungen lässt sich somit grundlegend anhand der Indikatoren polizeiliche Einsatzbewältigung, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrssicherheitsarbeit abbilden. Das Ziel besteht nun darin, die Qualität der polizeilichen Dienstleistungen zu optimieren und diese durch kommunikative Maßnahmen sowohl in der internen als auch in der öffentlichen Wahrnehmung positiv zu beeinflussen.

4.1.2 Ist-Stand

Die Erhebung des Ist-Standes ist die Grundvoraussetzung, um im Nachgang Handlungsfelder definieren und Optimierungen vornehmen zu können. Ohne die Erhebung eines Ist-Standes ist die Messung einer Teilreputation und des damit einhergehenden Optimierungspotenzials nicht möglich.

Vor der Erhebung eines Ist-Standes müssen insbesondere die externen Stakeholder:innen (z. B. Staatsanwaltschaft) feststehen, damit nachvollzogen werden kann, wo Informationen eingeholt werden können. Hinzu kommt die Voraussetzung, auf belastbare und messbare Daten zurückgreifen zu können. Dabei können die datenschutzrechtlichen Bestimmungen ein Hemmnis für die Datenübermittlung darstellen. Dies ist vorab zu berücksichtigen und mit den jeweiligen Stakeholder:innen abzustimmen.

Eine Möglichkeit zur Erhebung belastbarer und quantifizierbarer Daten sind interne Recherchen in den jeweiligen Arbeitsbereichen, wie bspw. mittels der Auswertung des Vorgangsbearbeitungssystems oder einer Vergleichserhebung mit einer anderen Organisationseinheit. Des Weiteren ergibt sich als zusätzliche Erhebungsquelle die Möglichkeit der Durchführung einer Medienauswertung. Hierbei ist nicht nur die Publikationsweite entscheidend, sondern auch die Resonanz der Medien, also konkret, wie die Medien nach einem größeren Einsatzgeschehen über dieses berichten. Darüber hinaus bietet sich eine Befragung der Stakeholder:innen (bspw. Staatsanwaltschaft oder Kommunen) als weitere Erhebungsmethode im Bereich Dienstleistungen an. Dadurch kann direkt und ohne mediale Verzerrung die Qualität der Dienstleistungen erhoben werden. Dafür sind insbesondere etablierte Erhebungsformen geeignet, die bereits seit mehreren Jahren dokumentiert werden. Weitere Quellen, die für eine Datenerhebung zu der Ist-Stand-Analyse in Betracht kommen, sind unter anderem:

- Beschwerdemanagement
- Polizeiliche Erhebungen (z. B. Rücklaufquoten bei Strafanzeigen)
- Erkenntnisse aus Fach- und Behördentagungen (z. B. mit StA und Gerichten)
- Wissenschaftliche Studien
- Ergebnisse bereits durchgeführter Reputationsmessungen

Je detaillierter der Ist-Stand ermittelt wird, desto besser lassen sich zielgerichtete Lösungsmöglichkeiten für die identifizierten Probleme finden. Der Prozess wird weiterführend dargestellt am Beispiel von Amtsdelikten⁵.

⁵Eine durch eine:n Amtsträger:in während des Dienstes begangene Straftat, die eine Ermittlung gegen diese:n Amtsträger:in begründet.



Beispiel

Amtsdelikte (Wird die Mehrzahl der Amtsdelikte vorsätzlich oder fahrlässig begangen?)

Auswertung aller zur Anzeige gebrachten Amtsdelikte und Berechnung des Verhältnisses zwischen der vorsätzlichen und der fahrlässigen Begehungsweise. Für die Erhebung einer belastbaren Datenlage muss die Staatsanwaltschaft als externe Stakeholderin miteinbezogen werden. Die Motivation der Begehung von Amtsdelikten ist vielfältig und bedarf einer vollumfänglichen Analyse. Neben organisatorischen Aspekten (wie z. B. fehlende Rechtssicherheit aufgrund zu geringer Aus- und Fortbildung) könnten auch persönliche Faktoren, wie bspw. eine Bereicherungsabsicht durch Bestechung, infrage kommen.

4.1.3 SWOT-Analyse

Nachfolgend werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Indikatoren Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehr dargestellt.

Intern	STÄRKEN (Strengths) S <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positives Menschenbild ▪ Rechts- und Handlungssicherheit (AuF) ▪ Sensibilität bzgl. Außenwirkung ▪ Qualifiziertes Personal ▪ Kommunikationsfähigkeit (z. B. Krisenkommunikation) ▪ Taktische Fertigkeiten (lageangepasste Auswahl der Maßnahmen) ▪ Führungs- und Einsatzmittel ▪ Wissen und Einschätzung des Kriminalitätslagebildes ▪ Vorgangsbearbeitung ▪ Kooperation mit anderen BOS (Zusammenarbeit im Einzelfall) ▪ Innovationsbestreben (digitaler Transformationsprozess, z. B. E-Akte) ▪ Ausreichend Haushaltsmittel 	SCHWÄCHEN (Weaknesses) W <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negatives Menschenbild ▪ Geringe Rechts- und Handlungssicherheit (AuF) ▪ Fehlende Sensibilität bzgl. Außenwirkung ▪ Mangel an qualifiziertem Personal ▪ Mangelnde Kommunikationsfähigkeit ▪ Fehlende taktische Fertigkeiten ▪ Fehlende Führungs- und Einsatzmittel ▪ Fehlendes Wissen und Einschätzung des Kriminalitätslagebildes ▪ Vorgangsbearbeitung (fehlerhaft, unvollständig) ▪ Fehlende Kooperation mit anderen BOS ▪ Fehlendes Innovationsbestreben der Polizeibehörden ▪ Knappe Haushaltsmittel
	CHANCEN (Opportunities) O <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz: positive mediale Berichterstattung der getroffenen polizeilichen Maßnahmen; technische Neuerungen zur Steigerung der Handhabungssicherheit sowie zu dem Einsatz nicht tödlicher Waffen ▪ Kriminalitätsbekämpfung: hohe Verurteilungsquote; technische Neuerungen zu der Optimierung der (verdeckten) Ermittlungsarbeit ▪ Verkehr: Optimierung der allgemeinen Fahrzeugsicherheit seitens der Hersteller:innen; technische Neuerungen zu der Steigerung der (verdeckten) Kontrolldichte und detaillierteren Verkehrsunfallaufnahme ▪ Rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Kontrollen im Bereich Schwerekriminalität, bei BAO-Lagen) 	RISIKEN (Threats) T <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz: negative mediale Berichterstattung der getroffenen polizeilichen Maßnahmen; neu aufkommende Krisen (z. B. Corona-Pandemie) ▪ Kriminalitätsbekämpfung: geringe Verurteilungsquote und neue Kriminalitätsphänomene (z. B. Erpressungen mittels Ransomware) ▪ Verkehr: zunehmende Anzahl an Verkehrsteilnehmer:innen und Verkehrsarten (z. B. E-Scooter); fehlende Neuerungen in Bezug auf die Fahrzeugsicherheit ▪ Dynamische Entwicklung der Technologie und Digitalisierung ▪ Fehlende Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen
Extern	Positiv	Negativ

Tabelle 19: Beispiel einer SWOT-Analyse der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

4.1.4 Lösungsansatz für das Problem

Im Zuge der SWOT-Analyse wurden verschiedene Aspekte im Bereich Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zusammengeführt. Hierfür sind diverse Lösungsansätze mit unterschiedlichen Schwerpunkten denkbar. Kommunikativen Maßnahmen kommt hierbei für ein vollumfängliches Reputationsmanagement auch im Bereich der Qualität der Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Aufgrund der exekutiven Befugnisse der Polizei und der damit einhergehenden Durchsetzung von Recht und Gesetz wiegen Amtsdelikte im Bereich polizeilicher Dienstleistungen regelmäßig besonders reputationschädigend. Aus diesem Grund werden am Beispiel von Amtsdelikten kommunikative Lösungsansätze als Teil des Reputationsmanagements dargestellt.



Beispiel

Amtsdelikte

Eine Herausforderung könnte in der fehlenden Rechtssicherheit bestehen, wodurch Beamtinnen und Beamte ohne direkten Vorsatz Amtsdelikte begehen. Diesem Aspekt kann auf kommunikativer Ebene mittels Gesprächen zwischen Führungskräften und deren Mitarbeiter:innen begegnet werden. Darauf aufbauend können sich Aus- und Fortbildungsmaßnahmen als wichtige Komponente darstellen, um die Rechtssicherheit und die dazugehörige Sensibilität in Bezug auf Amtsdelikte zu steigern.

Gleichzeitig könnte es einen Personenkreis geben, der Amtsdelikte mit direktem Vorsatz begeht. Hierzu zählen Motivatoren wie persönliche Bereicherungsabsicht im Rahmen von Bestechungen. Dieser Personenkreis wird aller Voraussicht nach nicht mit kommunikativen Maßnahmen erreichbar sein. In diesen Fällen ist eine gerichtliche und disziplinarrechtliche Sanktionierung elementar, um eine Verhaltensänderung hervorzurufen.

4.2 Strategie

4.2.1 Ziele

Durch Nutzung der Dienstleistungen sowie direkter Interaktion wird der persönliche Kontakt mit einer Organisation geprägt. Damit sind insbesondere die unmittelbar erfahrenen persönlichen Wahrnehmungen des Organisationshandelns und der Qualität der Dienstleistungen ausschlaggebend, um Vertrauen, Akzeptanz und Verständnis zu fördern (Einwiller 2014, S. 382-383). Für eine Optimierung der Qualität

der polizeilichen Dienstleistungen ist entscheidend, zuvor die strategischen Ziele, die Zielgruppen sowie die dahinterstehenden Botschaften und Positionierungen zu definieren (ebd.).

Zielart	Einsatz	Kriminalitätsbekämpfung	Verkehr
Kurzfristig beispielsweise < 6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von Sensibilität für die Thematiken des UZW (auch videographiert) und des Umgangs mit Waffen durch die Führungskräfte mittels Gesprächen mit Mitarbeiter:innen (Dienstbesprechungen, MA-Gespräch, Belehrung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung und Aufhellung des Lagebildes zu der Schwerekriminalität (Handlungsfelder feststellen und festlegen) 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kontrolldichte um ___ % durch Verkehrskontrollen im Rahmen des Streifendienstes und gleichzeitige Steigerung der Kontrollqualität
	<ul style="list-style-type: none"> Erhebung eines Ist-Standes mit mindestens einer messbaren Datengrundlage pro Unterkategorie Teilnahmequote bei Aus- und Fortbildungen aller Indikatoren im Bereich der Qualität der Dienstleistungen und Produkte im Quartal vollständig ausschöpfen (auch ad hoc frei werdende Plätze sind mittels Ersatzpersonen zu besetzen). Feststellung des aktuellen Personalerfüllungsstandes der jeweiligen Organisationsbereiche mit entsprechender Fachqualifikation (Handlungsfelder feststellen und priorisieren) Feststellung des aktuellen und zukünftigen Bedarfs an Führungs- und Einsatzmitteln der jeweiligen Organisationsbereiche (Bedarfe feststellen und priorisieren) Ausbau und Vertiefung von Kooperationen mit anderen BOS (z. B. Feuerwehr, Rettungsdienst, THW, Bundeswehr) zu den jeweiligen Fachgebieten Feststellung von Bedarfen an Innovationsvorhaben innerhalb der Polizei (Handlungsfelder feststellen und priorisieren) sowie Identifizierung von Kooperationspartnern (z. B. Hochschulen, Fahrzeughersteller:innen) für gemeinsame Projekte 		

Mittelfristig beispielsweise 6 Monate – 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Durch Schaffung von Sensibilität eine Reduzierung der unrechtmäßigen UZW-Anwendung um ___ % erwirken 	<ul style="list-style-type: none"> Planung und Durchführung von Schwerpunkt-einsätzen zu der Bekämpfung der Schwerekriminalität 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kontrolldichte um ___ % durch Verkehrskontrollen im Rahmen des Streifendienstes und gleichzeitige Steigerung der Kontrollqualität
	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Angebote von Aus- und Fortbildung aller Indikatoren um ___ % (z. B. durch Etablierung von dezentralen Angeboten und Inhouse-Schulungen) Erhöhung des Erfüllungsstandes des Personalkörpers in den jeweiligen Organisationsbereichen mit entsprechender Fachqualifikation um ___ % Erhöhung der Ausstattung der Organisationseinheiten nach den festgestellten Bedarfen der Führungs- und Einsatzmittel um ___ % Ausbau und Vertiefung von Kooperationen mit anderen BOS (z. B. Feuerwehr, Rettungsdienst, THW, Bundeswehr) durch Fachgespräche sowie gemeinsame Übungen (mindestens einmal jährlich) Durchführung und Umsetzung der Innovations-Projekte mit den jeweiligen Kooperationspartnern (z. B. Hochschulen, Fahrzeughersteller:innen) 		
Langfristig beispielsweise > 1,5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Durch Schaffung von Sensibilität eine Reduzierung der unrechtmäßigen UZW-Anwendung um ___ % erwirken 	<ul style="list-style-type: none"> Bekämpfung der Schwerekriminalität durch phänomenbezogene Konzepte und Entwicklung weiterer Handlungskonzeptionen 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kontrolldichte um ___ % durch Verkehrskontrollen durch Etablierung von Sonder- und Zusatzdiensten sowie Installation von Qualitätszirkeln und Hinzuziehung von Unterstützungskräften zu der Qualitätssteigerung
	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung einer regelmäßigen Aus- und Fortbildung für Mitarbeiter:innen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich (mindestens einmal jährlich, z. B. zu der RGL von UZW oder dem Verhalten bei videographierten UZW) Erhöhung des Erfüllungsstandes des Personalkörpers in den jeweiligen Bereichen mit entsprechender Fachqualifikation um 20 % Erhöhung der Ausstattung der Organisationseinheiten nach den festgestellten Bedarfen der Führungs- und Einsatzmittel auf 100 % (Vollausstattung) Ausbau und Vertiefung von Kooperationen mit anderen BOS (z. B. Feuerwehr, Rettungsdienst, THW, Bundeswehr) durch eine Kooperationsvereinbarung mit einem darin festgelegten Austausch, Rechtsgrundlagen zu der Amtshilfe sowie gemeinsamen Übungen Implementierung innovativer Technik aus den Innovations-Projekten in den polizeilichen Arbeitsalltag 		

Tabelle 20: Übersicht kurz-, mittel- und langfristiger Ziele der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

4.2.2 Zielgruppen

Die Zielgruppen der kommunikativen Maßnahmen unterscheiden sich innerhalb der relevanten Handlungsfelder Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehr teils sehr deutlich. Vor diesem Hintergrund werden diese in der folgenden Tabelle in Unterkategorien eingeteilt. Hierbei erfolgt jeweils eine Unterscheidung nach primären und sekundären Zielgruppen.

	Einsatz	
	primäre Zielgruppe	Sekundäre Zielgruppe
Anwendung UZW	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen des polizeilichen Vollzugsdienstes in den jeweiligen Organisationsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Polizeiliche Führungskräfte in den jeweiligen Organisationsbereichen Polizeipflichtige Personen, gegen die unmittelbarer Zwang angewandt wurde Staatsanwaltschaft in Bezug auf das Ermittlungsverfahren Gerichte Rechtsanwält:innen aller Parteien Medien (mediale Berichterstattung)
Umgang mit Waffen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen des polizeilichen Vollzugsdienstes in den jeweiligen Organisationsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Polizeiliche Führungskräfte in den jeweiligen Organisationsbereichen Einsatztrainer:innen Mitarbeiter:innen im Bereich Führungs- und Einsatzmittel (Ausgabe, Instandhaltung etc.) Leitung sowie Ermittlungsführer:innen Disziplinarverfahrens Medien (mediale Berichterstattung)
Bewältigung von BAO-Lagen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen in den jeweiligen Einsatzbereichen Führungskräfte in den jeweiligen Einsatzbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Polizeibehörde/Versammlungsbehörde Veranstalter:innen Staatsanwaltschaft Gericht Feuerwehr Rettungsdienst Technisches Hilfswerk Bundeswehr Verkehrsbetriebe Medien (mediale Berichterstattung) Bevölkerung

Tabelle 21: Übersicht Zielgruppen des Indikators Einsatz der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

	Kriminalitätsbekämpfung	
	primäre Zielgruppe	sekundäre Zielgruppe
Amtsdelikte	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> Polizeiliche Führungskräfte auf allen Ebenen Staatsanwaltschaft in Bezug auf das Ermittlungsverfahren Gerichte Weitere Tatverdächtige Rechtsanwält:innen aller Parteien Medien (mediale Berichterstattung) Bevölkerung
Bekämpfung Schwerekriminalität	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte der Ermittlungseinheiten Ermittler:innen in den jeweiligen Bereichen der Schwerekriminalität Spezialkräfte zu der Unterstützung bei den Ermittlungen Spezialeinheiten zur Unterstützung der Ermittlungen und Durchführung von Maßnahmen Staatsanwaltschaft Gericht 	<ul style="list-style-type: none"> Tatverdächtige Angehörige von Opfern Rechtsanwält:innen aller Parteien Medien (mediale Berichterstattung) Bevölkerung Politische Akteur:innen
Verdeckte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen aus den jeweiligen Bereichen Führungskräfte aus den jeweiligen Bereichen Spezialkräfte zu der Unterstützung bei den Ermittlungen Spezialeinheiten zur Unterstützung der Ermittlungen und Durchführung von Maßnahmen Staatsanwaltschaft Gericht 	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene von den Maßnahmen Wirtschaftsunternehmen (technischer Innovationsfortschritt) Rechtsanwält:innen aller Parteien Medien (mediale Berichterstattung) Bevölkerung

Tabelle 22: Übersicht Zielgruppen des Indikators Kriminalitätsbekämpfung der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

	Verkehr	
	primäre Zielgruppe	sekundäre Zielgruppe
Verkehrsunfallaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen des polizeilichen Vollzugsdienstes, die mit der Verkehrsunfallaufnahme beauftragt sind 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte aus den Bereichen der Verkehrsunfallaufnahme Beteiligte eines Verkehrsunfalles Angehörige von Verkehrsunfallopfern Polizeibehörde (Bußgeldstelle, FE-Behörde) Straßenmeisterei Feuerwehr Rettungsdienst Sachverständige Staatsanwaltschaft Gericht
Verkehrskontrollen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter:innen des polizeilichen Vollzugsdienstes, die Verkehrskontrollen durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte aus den jeweiligen Bereichen Kontrollierte Personen Verkehrsteilnehmer:innen Polizeibehörde (Bußgeldstelle, FE-Behörde) Medien (mediale Berichterstattung) Bevölkerung

Tabelle 23: Übersicht Zielgruppen des Indikators Verkehr der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen



Beispiel

Amtsdelikte

Eine Überprüfung der Protokollierung der Datenerhebung im polizeilichen Informationssystem INPOL ergab Auffälligkeiten bzgl. der Rechtmäßigkeit von Abfragen.

Als primäre Zielgruppen für kommunikative Maßnahmen kommen einerseits in diesem Bereich insbesondere junge Mitarbeiter:innen (Person A) mit geringem Erfahrungswissen und einer geringen Rechtssicherheit zu der Thematik in Betracht (fahrlässige Begehungsweise). Andererseits kommen hierfür lebensältere und sehr erfahrene und rechtssichere Mitarbeiter:innen (Person B) in Betracht (vorsätzliche Begehungsweise).

Nachfolgend wird exemplarisch eine Persona für die Person A aufgezeigt.



Person A

Jung und unerfahren: Person A hat vor kurzem die Polizeiakademie abgeschlossen und ist noch relativ jung in ihrem Beruf. Sie bringt Begeisterung und Energie mit, ist aber gleichzeitig noch dabei, die Feinheiten der Polizeiarbeit zu erlernen. Aufgrund der Unerfahrenheit fehlt Person A in bestimmten Situationen die Sensibilität zu der Thematik.

Verhalten: Person A ist motiviert. Sie neigt dazu, gelegentlich impulsiv zu handeln, ohne alle Informationen mit einzubeziehen. Dies führt insbesondere in rechtlichen Grauzonen oder bei komplexen Problemen zu Spannungen.

Fahrlässige Begehungsweise (keine Rechtssicherheit): Sie ist eifrig, in Situationen einzugreifen, auch wenn sie nicht immer alle rechtlichen Details oder Konsequenzen berücksichtigt.

Pragmatisch: Person A ist pragmatisch veranlagt und bevorzugt praktische Lösungen.

Mediennutzungsverhalten: Sie verbringt täglich viel Zeit online (Internet und Intranet) und auf sozialen Medienplattformen, um sich über aktuelle Ereignisse, Trends und Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Dabei bevorzugt sie digitale, kurze und informative Inhalte, die sie schnell durchsehen kann. Grundsätzlich vermeidet sie das Lesen oder Anschauen langer Videos und Artikel. Dieses Verhalten ändert sich bei sofortiger Ersichtlichkeit von beruflicher oder persönlicher Relevanz.

Ziele: Person A möchte eine engagierte Polizeibeamtin sein und zu der Sicherheit ihrer Stadt beitragen. Sie strebt danach, ihre Fähigkeiten zu verbessern und sich persönlich fortzuentwickeln.

4.2.3 Positionierung und Botschaften

In diesem Unterpunkt werden die eigene Positionierung dargestellt und daraus Botschaften entwickelt. Die Intention der Botschaften ist es, die eigene organisatorische Werthaltung zu transportieren und damit das Verhalten der Zielgruppen zu beeinflussen.



Abbildung 11: Positionierung und Botschaften für die Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

Beispiel

Amtsdelikte

Der Polizeiberuf bringt hohe Anforderungen sowohl auf persönlicher als auch auf fachlicher Ebene mit sich. Insbesondere deshalb sind wir als Strafverfolgungsbehörde und Teil der Exekutiven verpflichtet, uns an Recht und Gesetz zu halten. Wenn es zu unrechtmäßigen Datenerhebungen in unseren polizeilichen Informationssystemen kommt, ermitteln wir konsequent und vollumfänglich.

Positionierung: Wir als Polizei handeln rechtmäßig, integer, konsequent und korrekt. Wir sind uns unserer Vorbildfunktion bewusst.

Die **Botschaft** lautet: Wir akzeptieren keine Abweichungen von Recht und Gesetz und dulden keine Straftäter:innen in den eigenen Reihen.

4.3 Taktik

Grundsätzlich sind kommunikative Maßnahmen crossmedial umzusetzen, um die relevanten Zielgruppen in einem möglichst großen Umfang und über verschiedene Medien zu erreichen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit kommen in der folgenden Tabelle nur ausgewählte Maßnahmen für jeden Indikator (Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung, Verkehr) zur Anwendung. Des Weiteren beschränken sich aufgrund der Vielzahl an sekundären Zielgruppen die beispielhaft dargestellten Maßnahmen auf die primäre Zielgruppe des jeweiligen Zieles.

	Einsatz	Kriminalitätsbekämpfung	Verkehr
Zielgruppe	<u>Primär:</u> Polizeivollzugsbeamte:innen in den jeweiligen OÖen	<u>Primär:</u> Mitarbeiter:innen auf allen Organisationsebenen	<u>Primär:</u> Polizeivollzugsbeamte:innen die Verkehrskontrollen durchführen
Ziele	Verbesserung der Rechts- und Handlungssicherheit und hierdurch Reduzierung der unrechtmäßigen Anwendung von UZW	Reduzierung von Amtsdelikten (unrechtmäßige Datenabfragen)	Erhöhung der Kontroll-dichte und -qualität bei allgemeinen Verkehrskontrollen
Potenzielle Kanäle	<u>Intern:</u> Newsletter, Intranet, Mitarbeiter:innenbrief, Podcast, Vlog, Führungskräfte-/Mitarbeiter:innen-Besprechungen	<u>Intern:</u> Newsletter, Intranet, Mitarbeiter:innenbrief, Podcast, Vlog, Führungskräfte-/Mitarbeiter:innen-Besprechungen	<u>Intern:</u> Newsletter, Intranet, Mitarbeiter:innenbrief, Podcast, Vlog, Führungskräfte-/Mitarbeiter:innen-Besprechungen, Dienst-anweisung
	<u>Extern:</u> Besprechungen mit STA/Gericht, Pressemeldung, Social-Media-Posts (Instagram, Facebook, X, TikTok)	<u>Extern:</u> Besprechungen mit STA/Gericht	<u>Extern:</u> Pressemeldung, Social-Media-Posts (Instagram, Facebook, X, TikTok); Besprechungen mit Bußgeldstelle/FE-Behörde, Rundfunk; Plakate, Flyer, Präventionsveranstaltungen

Wie: Maßnahmen	Kurzfristig: Führen von Gesprächen zur Schaffung von Sensibilität für die Thematik; Podcast-Beitrag der Dienststellenleitung mit Haltung zu der Thematik; Beitrag im polizeilichen sozialen Intranet (z. B. PSN 015 der Polizei NI)	Kurzfristig: Führen von Gesprächen zur Schaffung von Sensibilität für die Thematik; Bildschirm-Kampagne auf den dienstlichen Sperrbildschirmen	Kurzfristig: Führen von Gesprächen zur Schaffung von Sensibilität für die Thematik (Bedeutung/Sinn und Zweck von Umgang, Auftreten sowie Qualität der Verkehrskontrollen für Reputation der Polizei); Social-Media-Beitrag zu der Thematik
	Mittelfristig: Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen zur Verbesserung der Rechts- und Handlungssicherheit bei UZW; Erstellung eines Konzepts für einen Podcast-Kanal zu der Thematik	Mittelfristig: Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Datenabfragen; Flyer/Poster zu der Thematik	Mittelfristig: Fortbildungen zur Steigerung der Kontrollqualität (Entdeckungsrate von Verstößen); Intensivierung von Kontrollmaßnahmen (zusätzliche Dienste); Erstellen einer internen Kampagne zu der Thematik verbesserter Kontrollqualität
	Langfristig: Jährlich verpflichtende Fortbildung zum Umgang mit Videoaufzeichnungen bei UZW; Installation eines Podcast-Kanals mit monatlichen Beiträgen zu der Thematik	Langfristig: Installation von technisch/organisatorischen Maßnahmen zur Zugriffsregelung inkl. Dokumentation; Video-clip zu der Thematik	Langfristig: Etablierung eines Qualitätszirkels mit Sonderdiensten und Unterstützungskräften; Installation eines landesweiten Verkehrstages im Rahmen der Kampagne
Ressourcen (Zeit/Personal/Sachmittel)	kurzfristig: Zeit: ca. 1-3 h für erste thematische Besprechung Personal: FK + MA Sachmittel: Räumlichkeit für Besprechung, Medientechnik für Podcast	kurzfristig: Zeit: ca. 1-3 h für erste thematische Besprechung Personal: FK + MA Sachmittel: Räumlichkeit für Besprechung; IT-Infrastruktur, um Botschaften auf allen dienstlichen Rechnern anzeigen zu können	kurzfristig: Zeit: ca. 1-3 h für erste thematische Besprechung Personal: FK + MA Sachmittel: Räumlichkeit für Besprechung

	Mittelfristig: Zeit: 4 h (Halbtagesveranstaltung) Personal: Zielgruppe, Referent:in + ggf. Gastdozent:in Sachmittel: Räumlichkeiten (AuF), Aufwandsentschädigung Dozent:in, Medientechnik, Fahrtkosten	Mittelfristig: Zeit: 2 h Personal: Zielgruppe, Referent:in Sachmittel: Räumlichkeiten (Vortrag vor Plenum), Medientechnik; Finanzmittel	Mittelfristig: Zeit: 8 h (Tagesveranstaltung) Personal: Zielgruppe, Referent:in + ggf. Gastdozent:in; ggf. Mediengestaltende Sachmittel: Räumlichkeiten/Liegenschaft (AuF), Aufwandsentschädigungen Dozent:innen, Medientechnik, Fahrtkosten, FEM zu der Vorführung; Finanzmittel
	Langfristig: Zeit: 8 h (Tagesveranstaltung) Personal: Zielgruppe, Referent:innen + ggf. Gastdozent:innen Sachmittel: Räumlichkeiten (AuF), Verpflegung, Aufwandsentschädigung Dozenten, Medientechnik, IT-Administration, Fahrtkosten	Langfristig: Zeit: individuell Personal: IT, Datenschutzbeauftragte:r; Videoproduktionsteam Sachmittel: Finanzmittel, technisches Equipment, DV-Anwendungen	Langfristig: Zeit: Schwerpunkteinsätze, insgesamt 8 h pro Monat Personal: Organisatoren, Kontrollkräfte, Unterstützungskräfte, evtl. andere Behörden wie Zoll, FE-Behörde, Bußgeldstelle Sachmittel: Finanzmittel, Fuhrpark, FEM

Tabelle 24: Maßnahmen- und Ressourcenplan der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen mit dem praktischen Beispiel der Amtsdelikte im Rahmen des Indikators der Kriminalitätsbekämpfung

4.4 Evaluation und Controlling

4.4.1 Operatives Controlling und Evaluation

Um im Verlauf des Reputationsmanagement-Prozesses fortlaufend Optimierungen vornehmen zu können und weitere Aspekte einfließen zu lassen, muss im Rahmen des operativen Controllings zwingend eine prozessbegleitende formative Evaluation stattfinden. Diese wird für die Kerndimension Qualität der Dienstleistungen nachfolgend anhand der drei Indikatoren Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehr vorgenommen, bevor anhand des konkreten Beispielsachverhaltes der Amtsdelikte der Prozessschritt des operativen Controllings und der formativen Evaluation dargestellt wird.

Um auch während des laufenden Reputationsmanagement-Prozesses auf positive wie auch negative Entwicklungen in den jeweiligen Bereichen reagieren und nachsteuern zu können, empfiehlt sich beispielsweise die konsequente Nachbereitung von Einsätzen, die Durchführung von gemeinsamen Besprechungen mit Justiz, StA und Kommunen sowie den Partner:innen im Verkehrsbereich. Hierbei sind insbesondere die Einschätzungen der internen und externen Stakeholder:innen (siehe Ziffer 4.2.2) elementar, um die Qualität der polizeilichen Dienstleistungen unterjährig einordnen zu können. Die erhaltenen Hinweise müssen in den jeweiligen Prozessschritten Beachtung finden, um zukünftig weitere Optimierungen in den Bereichen Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehr vornehmen zu können.



Beispiel

Amtsdelikte

Bei unrechtmäßigen Datenerhebungen ist es für die Gesamtreputation ausschlaggebend, bereits während der Prozessschritte auf etwaige Aspekte reagieren und diese direkt mit aufnehmen zu können. Im Rahmen der Analyse können die aktuellen Fallzahlen der unrechtmäßigen Datenerhebungen (Anstieg, Reduzierung) durch die Abbildung des Ist-Standes identifiziert und in den Gesamtprozess aufgenommen werden. Beim Strategie-Prozess wird verdeutlicht, welche Persona im Hinblick auf die unrechtmäßige Datenerhebung anzusprechen sind und über welche Kanäle unsere Botschaften an diese kommuniziert werden können. Durch die formative Evaluation könnte sich herausstellen, dass die Person A (jung, unerfahren, fahrlässige Begehungsweise) entgegen der ursprünglichen Einschätzung ein anderes Mediennutzungsverhalten an den Tag legt und eher durch eine direkte Ansprache ihrer Führungskraft angesprochen wird als durch einen Intranet-Beitrag. Wenn bei der Operationalisierung Maßnahmen wie beispielsweise Ansprachen der Führungskräfte keine Wirkung zeigen und die Fallzahlen konstant hoch bleiben, müssen die Qualität und Quantität der jeweiligen Maßnahme hinterfragt werden und ggf. eine Anpassung der Maßnahmen erfolgen. Im gesamten Prozess ist die formative Evaluation fortlaufend zu betreiben, um insgesamt eine größtmögliche Reduzierung der in unserem Beispiel unrechtmäßigen Datenerhebung generieren zu können. Die zu der Beurteilung der Qualität wichtigsten internen Stakeholder:innen sind hierbei die Ermittlenden aus dem jeweiligen Fachgebiet für Amtsdelikte. Die relevantesten externen Stakeholder:innen sind die StA sowie die Gerichte.

In der nachfolgenden Tabelle werden verschiedene in Betracht kommende Messinstrumente für eine abschließende **summative Evaluation** dargestellt. Diese sollten nach Möglichkeit in Form eines Methodenmix in Betracht gezogen werden. Die dargestellten Maßnahmen sind aufgrund des Umfangs der Indikatoren der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen auf die unter Ziffer 4.3 aufgeführten Maßnahmen beschränkt.

Maßnahme	Instrumente
Sensibilisierungsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der durchgeführten Sensibilisierungsgespräche ▫ Teilnehmer:innenquote ▫ begleitende Beobachtung, z. B. sichtbare Verhaltensänderung ▫ Feedback/Rückmeldebogen
Intranet-Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare etc.) ▫ Erreichung der Zielgruppe ▪ Mitarbeiter:innenbefragung
Social-Media-Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Zielgruppe erreicht ▫ Auswertung der Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse ▫ geteilte Beiträge ▪ Zielgruppenbefragungen
Bildschirmkampagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Beiträge ▫ Erreichung der Zielgruppe ▪ Mitarbeiter:innenbefragung
Fortbildungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der durchgeführten Fortbildungen ▫ Teilnehmer:innenquote ▫ begleitende Beobachtung z. B. im Einsatz ▫ Feedback/Rückmeldebogen
Flyer / Poster	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Flyer/Poster ▫ Erreichung der Zielgruppe ▪ Mitarbeiter:innenbefragung
Kampagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Reichweite ▫ Erreichung der Zielgruppe ▪ Medienresonanzanalyse
Podcast	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl an Podcasts ▫ Anzahl an Zuhörer:innen ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Erreichung der Zielgruppe ▫ Auswertung Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse ▫ geteilte Beiträge
Videoclip	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl an Zuschauer:innen/Aufrufen ▫ Anzahl der Reaktionen (Klicks, Kommentare, Likes, Dislikes, Hashtags ...) ▫ Erreichung der Zielgruppe ▫ Auswertung Kommentare z. B. durch Inhaltsanalyse ▫ geteilte Beiträge

Qualitätszirkel	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> ▫ Anzahl der Arbeitstreffen ▫ Anzahl durchgeführter Sonderkontrollen ▫ Teilnahmequote an Sonderkontrollen ▫ Entwicklung der Fallzahlen in den jeweiligen Bereichen ▪ Begleitende Beobachtung bei Verkehrskontrollen ▪ Mitarbeiter:innenbefragung über Sinnhaftigkeit neuer Strukturen

Tabelle 25: Übersicht summative Evaluation der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

4.4.2 Strategisches Controlling und Messinstrumentarium der Reputationsdimension

Im Rahmen des strategischen Controllings gilt es in einem ersten Schritt die Maßnahmen zu der Verbesserung der polizeilichen Dienstleistungen (Indikatoren Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung, Verkehr) mit denen der Kerndimensionen Zielgruppenorientierung, Zuverlässigkeit / Einhaltung von Kommunikationsversprechen sowie der Attraktivität als Arbeitgeberin abzustimmen. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, die Ziele, Botschaften und Maßnahmen aufeinander abzustimmen und Synergien zu schaffen. Eine kommunikativ einheitliche Vorgehensweise ist hierfür unabdingbar.

Eine hohe Qualität der polizeilichen Dienstleistungen (Indikatoren Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung, Verkehr) wirkt sich auf das Verhalten der Stakeholder:innen aus. Sie führt u. a. zu einem Wir-Gefühl zwischen Polizei und Gesellschaft, senkt die Hemmschwelle, mit der Polizei in Kontakt zu treten, und fördert so mittelbar das Anzeigeverhalten und das Hinweisaufkommen. Außerdem kann eine gute Qualität der Dienstleistungen die Bereitschaft, sich als Mitarbeiter:in bei der Polizei zu bewerben, fördern. Von zentraler Bedeutung ist jedoch, dass eine hohe Qualität der Dienstleistungen die Bereitschaft, Entscheidungen der Polizei zu respektieren und den Anweisungen entsprechend Folge zu leisten, unterstützt. Beispielsweise führt eine gute Reputation zu einem erhöhten Hinweisaufkommen, was grundsätzlich zu besseren Ermittlungsansätzen und damit in der Regel zu einer höheren Aufklärungsquote führt. Somit wird u. a. durch eine optimierte Qualität der polizeilichen Dienstleistungen ein elementarer Beitrag zu dem Erreichen der Gesamtziele der Organisation Polizei im Bereich der Gefahrenabwehr und Strafverfolgung geleistet und hierdurch die Innere Sicherheit gestärkt.

Die Qualität der polizeilichen Dienstleistungen lässt sich grundlegend anhand der Indikatoren polizeiliche Einsatzbewältigung, Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrssicherheitsarbeit abbilden. Aufgrund der erforderlichen Fachkenntnisse ist für eine Bewertung dieser objektiven Reputationsdimension insbesondere die Einschätzung der Staatsanwaltschaften und Kommunen (Landratsämter und Kreisstädte) von zentraler Bedeutung. Für einen großen Teil der externen Stakeholder:innen, wie z. B. die Gruppe der Bürger:innen, ist es hingegen mangels Expertise kaum möglich zu beurteilen, ob ein Verkehrsunfall gut oder schlecht aufgenommen wurde. Intern ist für die Beurteilung der Qualität der polizeilichen Dienstleistungen und Produkte insbesondere der Stabsbereich Einsatz relevant.

Als Erhebungsmethode bietet sich eine Stakeholder:innenbefragung an, um die individuelle Bewertung direkt und ohne Verzerrung zu erhalten. Zu der Operationalisierung bieten sich beispielsweise die nachfolgend aufgeführten Skalen an, die mittels 5er-Likert-Skala beantwortet werden können.

Likert-Skala:

stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme zu
-----------------	----------------------	---------	----------------	-----------

Kerndimension	Qualität der Dienstleistungen		
Anteil am Index der Gesamtreputation	21,81 %		
Indikatoren	Einsatz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung unmittelbaren Zwangs (mit Videoaufzeichnungen) ▪ Umgang mit Waffen ▪ Bewältigung von BAO-Lagen 	Kriminalitätsbekämpfung Amtsdelikte <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekämpfung Schwerekriminalität (SoKo, EG, OK) ▪ Verdeckte Maßnahmen (sobald bekannt) 	Verkehr <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkehrsunfallaufnahmen ▪ Verkehrskontrollen
Stakeholder:innen (extern/intern)	Landratsämter, Kommunen / FEST-Einsatz	Staatsanwaltschaft / (-)	Landratsämter, Kommunen / FEST-Einsatz

Mögliche Fragen: Wie bewerten Sie die Polizei bezogen auf die o. a. Teil-Indikatoren hinsichtlich folgender Aussagen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vorgänge enthalten die erforderlichen Daten. ▪ Die enthaltenen Daten sind richtig. ▪ Der Aufbau und die Struktur der Vorgänge entsprechen den festgelegten Standards. ▪ Die inhaltliche Darstellung des Sachverhaltes entspricht den Anforderungen und Erwartungen. ▪ Die Vorgänge werden fristgerecht bearbeitet. ▪ Standardisierte Verfahrensweisen (z. B. vereinfachtes Verfahren) werden dort, wo vorgesehen, angewandt. ▪ Die Vorgänge erfüllen den erwarteten Nutzen für die weitere Bearbeitung. ▪ Die Polizei leistet wirkungsvolle Polizeiarbeit.
---	---

Tabelle 26: Übersicht Instrumentarium zur Messung der Kerndimension Qualität der Dienstleistungen

Das Ergebnis der Befragung (Grad der Zustimmung durch die jeweiligen Stakeholder:innen) bildet die wahrgenommene Qualität der polizeilichen Dienstleistungen und Produkte ab. Das Ergebnis zeigt, wie gut die Qualität von den Expert:innen wahrgenommen wird und ob die ergriffenen Maßnahmen Wirkung erzielen, und bildet somit die Grundlage für eine spätere Evaluation.



Beispiel

Amtsdelikte

Für die Bewertung der Qualität der polizeilichen Vorgangsbearbeitung im Hinblick auf eine unrechtmäßige Abfrage der polizeilichen Informationssysteme ist insbesondere die Einschätzung der Staatsanwaltschaft von Bedeutung. Die Erhebung kann mittels einer Befragung der Staatsanwaltschaft bezüglich der nachfolgenden drei Items erfolgen:

- a) Der Aufbau und die Struktur der gefertigten Strafanzeige entsprechen den festgelegten Standards bei Amtsdelikten.
- b) Die inhaltliche Darstellung des Sachverhaltes entspricht unseren Anforderungen und Erwartungen.
- c) Die Polizei leistet wirkungsvolle Arbeit bei der Bekämpfung von unrechtmäßigen Abfragen der polizeilichen Informationssysteme.

Literaturverzeichnis

Bentele, G. & Nothhaft, H. (2014). Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 607–632.

Birkel, C., Church, D., Erdmann, A., Hager, A. & Leitgöb-Guzy, N. (2022). Sicherheit und Kriminalität in Deutschland – SKiD 2020: bundesweite Kernbefunde des Viktimisierungssurvey des Bundeskriminalamts und der Polizeien der Länder. Stand: August 2022. Version V 1.0. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.

Bundeszentrale für politische Bildung (2024). Dienstleistung. In: *Das Lexikon der Wirtschaft*. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19048/dienstleistung/> [zuletzt aufgerufen am 08.01.2024].

Coombs, T. (2019). *Ongoing Crisis Communication*. 5. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Einwiller, S. (2014). Reputation und Image in der Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 371–392.

Eisenegger, M. & Imhof, K. (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation. Grundzüge einer Reputationstheorie. In U. Röttger (Hrsg.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 243–264.

Eisenegger, M. (2015). Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 431–460.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Heddergott, K. (2019). Digitale Biografie: Veränderungen und Storytelling meistern – vier Generationen unter einem Dach. <https://www.zielbar.de/magazin/digitale-biografie-22989/> [zuletzt aufgerufen am 09.01.2024].

Jarolimek, S. & Kreyenborg, M. (2022). Polizeimanagement – Kommunikationsmanagement: Strategische Ansätze und moderne Strukturen für die Behördenkommunikation. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.): *Handbuch Polizeimanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_77-1.

Jarolimek, S. (2019). *Risiko- und Krisenkommunikation. Vorlesungsunterlagen*. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.

Karmasin, M. (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 71-88

Kussin, M. & Berstermann, J. (2022). Strategische Kommunikationsplanung. In: M. Kussin & J. Berstermann (Hrsg.): *Agrarkommunikation. Eine Einführung in Theorie, Konzeption und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-89.

Leipziger, J. W. (2009). *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Liehr, K., Peters, P. & Zerfaß, A. (2009). *Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren*. Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig. http://communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.4c8.delay [zuletzt aufgerufen am 05.09.2024].

Liehr, K., Peters, P. & Zerfaß, A. (2010). Reputation messen und bewerten – Grundlagen und Methoden. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation: Kommunikationscontrolling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 153–167.

Lies, J. (2018). Reputationsmanagement. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/reputationsmanagement-52687> [zuletzt aufgerufen am 28.11.2019].

Merten, K. (2013). Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Munyoro, G. & Magada, E. (2016). The Significance Of Corporate Reputation Management In The Public Sector: A Case Study Of National Social Security Authority (NASSA). In Researchjournal's Journal of Management 4 (4), S. 1–20.

Nerdinger, F. W. (2011). Psychologie der Dienstleistungen (Wirtschaftspsychologie). Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.

Ochner, F. (2023). Entwicklung eines Instrumentes zur Messung der Reputation der Polizei am Fallbeispiel der Polizei Baden-Württemberg. Münster: Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei.

Parsons, A. (2023). Ressourcenplanung: So erstellen Sie einen Ressourcenplan. <https://www.planview.com/de/resources/guide/resource-management-software/resource-planning/> [zuletzt aufgerufen am 30.08.2023].

Polizei Niedersachsen (2018). Werbekonzept zur Nachwuchsgewinnung der Polizei Niedersachsen.

Polizeipräsidium Ulm (2023). Kund:innenbefragung des Polizeipräsidiums Ulm bei den Dezentern:innen der großen Kreisstädte und Landratsämter im Zuständigkeitsbereich 2022.

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. Stanford: Stanford University Press.

Röttger, U. (2015). Kampagnen. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Benetele (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 1119–1120.

Sächsisches Staatsministerium des Innern (2020). Vertiefende Befassung mit Reputationsmanagement – Polizeilicher Umgang mit Reputationskrisen. Dresden.

Sandhu, S. (2020). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-22. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_38-1

Schmidbauer, K. & Jorzik, O. (2017). Wirksame Kommunikation – mit Konzept. Ein Handbuch für Praxis und Studium. Potsdam: Talpa-Verlag.

Schmidt, K., Klodt, H., Weerth, C. & Kirchgeorg, M. (2024). Dienstleistungen. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dienstleistungen-28662/version-252288> [zuletzt aufgerufen am 08.01.2024].

Siller, H. (2017). Analyse der Branchenstruktur aus Sicht der Polizei. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.): Handbuch Polizeimanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 659–679.

Storck, C. & Liehr-Gobbers, K. (2009). Reputationsmessung und -bewertung als Beitrag zur Wertschöpfung. In K. Möller, M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Unter Mitarbeit von K. Möller, M. Piwinger & A. Zerfaß. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 253–271.

Storck, C. (2014). Stakeholderbefragungen und Reputationsanalysen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 549–566.

Szyszka, P. (2008). Analyse- und Entscheidungsmodell strategischer Kommunikation. Befunde und Entwurf. In P. Szyszka & U.-M. Dürig (Hrsg.): Strategische Kommunikationsplanung. Konstanz: UVK, S. 37–73.

Tuttle, B. (2010). Warren Buffett's Boring, Brilliant Wisdom. <https://business.time.com/2010/03/01/warren-buffetts-boring-brilliant-wisdom/> [zuletzt aufgerufen am 05.09.2023].

Veser, J. (2011). Bürgerbefragung 2011 – Fragebogen Version 2.0.0.1. https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/Alt-daten/202/Fragebogen_BBAS_Juli_2011.pdf [zuletzt aufgerufen am 05.09.2024].

von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2000). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern: Hans Huber.

Wiedmann, K.-P. (2012). Das RepTrak-Konzept: Reputationsmessung als Basis erfolgreichen Reputationsmanagements – eine Weiterentwicklung des Reputation Quotient (RQ). In PR Magazin 43 (12), S. 66–73.

Zerfaß, A. (2015). Kommunikations-Controlling: Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer VS, S. 715–738. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_44.

Glossar

Analyse: Grenzt das zugrunde liegende Problem ein und verschafft mittels der Ausformulierung der Herausforderung, des ermittelten Ist-Standes, der SWOT-Analyse sowie der ersten Formulierung eines möglichen kommunikativen Lösungsweges des Problems den Grundbaustein des Konzeptes.

Botschaft (Dachbotschaft/Teilbotschaft): Formuliert Sätze, die den Zielgruppen kommuniziert werden sollen. Die Dachbotschaft gilt für alle Zielgruppen (primär sowie sekundär) und übermittelt die Positionierung der Organisation. Die Teilbotschaften werden möglichst spezifisch für die einzelnen Zielgruppen formuliert.

Controlling (operativ & strategisch): Das Controlling bzw. Kommunikationscontrolling befasst sich mit der Steuerung von Kommunikationsprozessen. Operatives Controlling beinhaltet, laufende Maßnahmen zu messen und je nach Ergebnis während des Prozesses anzupassen. Strategisches Controlling steuert den Managementprozess der gesamten Organisationskommunikation.

Crossmedial: Um ein sogenanntes Grundrauschen zu erzeugen und die Aufmerksamkeit der beabsichtigten Zielgruppen hoch zu halten, sollten mehrere Medien genutzt werden, um die ausgemachten Botschaften zu kommunizieren.

Evaluation (formativ, summativ): Bezeichnet die Messung von Maßnahmen. Sie kann zu der akuten Optimierung während eines laufenden Prozesses (formativ, operatives → Controlling) geschehen sowie abschließend (summativ).

Handlungslegitimität: Die einer Organisation und ihren Aktivitäten seitens der Öffentlichkeit zugesprochene Akzeptanz (Karmasin 2007; Röttger 2015; Sandhu 2020). Befürwortet die Öffentlichkeit das Handeln der Polizeien, fällt das Erfüllen der polizeilichen Aufgaben leichter, als wenn Widerstand seitens der Bevölkerung besteht. Diese Reputationsdimension ist u. a. für den Ressourceneinsatz bedeutend.

Indikator: Meint im Zusammenhang der Kerndimensionen jene Faktoren, welche die polizeilichen Kerndimensionen beeinflussen. D. h.

1. Zielgruppenorientierung (Auftreten, Erscheinungsbild, Umgang)
2. Zuverlässigkeit / Kommunikation (Reaktionszeit, Präsenz, Erreichbarkeit)
3. Attraktivität als Arbeitgeberin (Arbeitsplatzzufriedenheit, Karriereöglichkeiten, Organisationskultur)
4. Qualität der Dienstleistungen (Einsatz [Anwendung UZW, Umgang mit Waffen, Bewältigung mit BAO-Lagen], Kriminalitätsbekämpfung [Amtsdelikte, Bekämpfung Schwere Kriminalität, verdeckte Maßnahmen], Verkehr [Verkehrsunfallaufnahme, Verkehrskontrollen])

Kampagne: Das praktische Ergebnis der Konzeptmaßnahmen. „Eine Kampagne ist eine dramaturgisch angelegte, thematische begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Maßnahme zu der Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit, die unterschiedliche kommunikative Instrumente und Techniken aus Werbung, Marketing und PR ziel- und wirkungsorientiert kombiniert. Generelle Ziele von K. sind die Erzeugung von Aufmerksamkeit, die Legitimation der Interessen der kampagnenführenden Organisation u. a. über die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und schließlich die Initiierung von Anschlusshandeln im Sinne der Organisationsinteressen.“ (Röttger 2015: 1119; Herv. i. Orig.)

Konzept (Kommunikationskonzept): Ein Instrument der strategischen Kommunikation, welches mit den Tools des klassischen Projektmanagements (Analyse, Strategie, Taktik, Evaluation und Controlling) hilft, Kommunikation zu planen, zu messen und zu steuern.

Maßnahmen- und Ressourcenplan: Beinhaltet alle Daten der taktischen Planung, die für die eigentliche Operationalisierung relevant sind. Wer macht was wann, wie und wo mit welchen im Budget liegenden Mitteln?

Medienresonanzanalyse: Ein Messverfahren, um die Resonanz der Berichterstattung zu einem selbst gesetzten Thema zu ermitteln.

Organisationskommunikation (interne, externe und integrierte): Die strategische Kommunikation einer Organisation, welche sich nach außen (extern), an die Mitarbeiter:innen (intern) und bestenfalls stimmig zueinander an alle internen sowie externen Stakeholder:innen der Organisation (integriert) richtet.

Persona: Der ausformulierte Charakter einer Person einer Zielgruppe, welche mit ihren soziodemografischen Daten erfasst wird. Dadurch fällt es leichter, zielgruppenspezifische Botschaften und Maßnahmen zu entwickeln.

Positionierung: Eine Beschreibung dessen, wie sich die Organisation bzgl. eines Sachverhaltes darstellen möchte. Sie geht der Formulierung von Dach- und Teilbotschaften voraus.

Reputation: „Die Reputation einer Organisation entsteht aus der kollektiven Wahrnehmung und Bewertung ihrer Anspruchsgruppen, sogenannter Stakeholder (bspw. Politiker, Medien, Interessengemeinschaften, Mitarbeitende). Sie ist die Summe individueller Wahrnehmungen (Images) und bezeichnet den langfristigen Ruf der Organisation. Die Reputation ist dabei insbesondere von Vertrauen und Glaubwürdigkeit abhängig.“ (Sächsisches Staatsministerium des Innern, 2020, S. 6)

Reputationskrise: Jede Krise beinhaltet eine auf die Reputation wirkende Dimension (Coombs 2019, S. 3). Reputationskrisen treten plötzlich auf. Sie entstehen durch die Wahrnehmung eines Krisenfalls und wirken je nach Reaktion auf die Krise auf die Reputation der jeweiligen Organisation. Zu unterscheiden ist, ob die Krise von Personen außerhalb der Organisation (bspw. OEZ-Amoklauf) und Mitgliedern der Organisation (bspw. rechtsextreme Chatgruppen) verursacht wird. Während ein professioneller Umgang einer extern ausgelösten Krise die Reputation der Polizei stärken kann, ist durch eine intern ausgelöste Krise stets ein Reputationsverlust zu erwarten.

Reputationsmanagement: „Das Management von Reputation ‚umfasst Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs einer Organisation gegenüber allen relevanten Stakeholder‘ [Lies 2018, o. S.). Reputationsmanagement erfordert somit ein kontinuierliches Handeln (vgl. Eisenegger & Imhof 2009: 253) und bedeutet für die Polizei

das aktive Auseinandersetzen mit der Entwicklung der eigenen Reputation. Da Image und Reputation Wahrnehmungsphänomene sind (vgl. Einwiller 2014: 380; Eisenegger 2015: 439), muss sich die Polizei insbesondere zwei Aspekten bewusst sein: Zum einen muss die Polizei die Diversität der einzelnen Stakeholder:innen in der Wirkung des polizeilichen Handelns berücksichtigen. Zum anderen sollte sich jede Polizeiorganisation darüber im Klaren sein, dass die Polizei seitens der Bevölkerung oftmals als eine Organisation wahrgenommen wird und sich somit alle Polizeien des Bundes und der Länder gegenseitig in ihrer Reputation beeinflussen.“ (Sächsisches Staatsministerium des Innern 2020, S. 6)

Strategie: Beinhaltet die Definition der Ziele, Zielgruppen, Positionierung und Botschaften eines Konzeptes.

SWOT-Analyse: Diese 2x2-Matrix ist ein analytisches Instrument, um für einen bestimmten Sachverhalt die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der eigenen Organisation mit den extern darauf wirkenden Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) in Bezug zu setzen.

Taktik: Auch Implementierung genannt. Beinhaltet die Planung des Einsatzes von Maßnahmen und Ressourcen sowie deren Umsetzung (Operationalisierung).

Zielgruppen (primär & sekundär): Die Adressat:innen der strategischen Kommunikation. Je nach Kommunikationsziel müssen verschiedene Gruppierungen angesprochen werden, sowohl direkt (primäre Adressat:innen, welche:r in Einstellung und Verhalten beeinflusst werden sollen) als auch indirekt (sekundäre Adressat:innen, die auf primäre wirken).