

# Abklärungen über die Personalsituation bei der Kantonspolizei Basel-Stadt

Bericht an den Kommandanten  
vom 21. Juni 2024

von Markus Schefer

unter Mitarbeit von

Claudia Puglisi

Anja Fankhauser

Prof. Dr. Markus Schefer  
Lehrstuhl für Staats- und  
Verwaltungsrecht

Universität Basel  
Juristische Fakultät  
Peter Merian-Weg 8, 4002 Basel

markus.schefer@unibas.ch  
+41 61 207 25 13 (direkt)  
+41 61 207 25 63 (Sekretariat)



---

## A. INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>A.</b>	<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>C.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
	I. Zweck und Abklärungsteam.....	4
	II. Vorgehen.....	4
	III. Tragfähigkeit der Erkenntnisse .....	5
	IV. Empfehlungen .....	6
	V. Veröffentlichung.....	6
<b>D.</b>	<b>Beziehungen der Kapo zur Öffentlichkeit und anderen Behörden.....</b>	<b>6</b>
	I. Einschätzung von Seiten der Mitglieder der Polizeileitung .....	6
	II. Einschätzung durch die anderen Angehörigen der Kapo .....	7
<b>E.</b>	<b>Die Polizeileitung.....</b>	<b>8</b>
	I. Zusammensetzung der Polizeileitung .....	8
	II. Stellenbeschreibungen der Hauptabteilungsleitungen .....	8
	III. Interne Arbeitsorganisation der Polizeileitung .....	9
	IV. Interne Funktionsweise der Polizeileitung .....	10
	V. Führung durch die Polizeileitung.....	10
	VI. Umsetzung von Entscheiden der Polizeileitung .....	11
	VII. Glaubwürdigkeit und Integrität der Polizeileitung und ihrer Mitglieder .....	12
	VIII. Der Kommandant.....	12
<b>F.</b>	<b>Projekte und Strategie der Kantonspolizei.....</b>	<b>14</b>
	I. Projekte .....	14
	II. Strategie und Planung .....	15
<b>G.</b>	<b>Führung.....</b>	<b>16</b>
	I. Die «Lehmschichten» .....	16
	II. Führung auf Abteilungsebene .....	17
	III. Führung auf Ressortebene .....	18
	IV. Einsatzleitung .....	20

<b>H.</b>	<b>Interne Kommunikation</b> .....	<b>21</b>
I.	Kommunikative «Lehmschichten».....	21
II.	Information der Mitarbeiterschaft .....	21
III.	Kommunikation zwischen Offizieren und Mitarbeiterschaft .....	21
<b>I.</b>	<b>Strukturen</b> .....	<b>22</b>
I.	Feingliedrigkeit der bestehenden Strukturen.....	22
II.	Historische Entwicklungen und persönliche Präferenzen .....	23
<b>J.</b>	<b>Prozesse</b> .....	<b>23</b>
<b>K.</b>	<b>Arbeitszeitmodelle und Personalbestand</b> .....	<b>24</b>
I.	Das bestehende Arbeitszeitmodell im Aussendienst.....	24
II.	Zusatzdienste .....	25
III.	Unterbestand im Aussendienst .....	26
<b>L.</b>	<b>Mitarbeitende</b> .....	<b>27</b>
I.	Weiterbildung.....	27
II.	Karriereentwicklung .....	27
III.	Entlohnung / Benefits.....	29
IV.	Bewertung durch Dritte und Vorgesetzte .....	31
V.	Umgang mit Vielfalt und Belastung .....	32
1.	Ausgrenzungsmechanismen .....	32
2.	Psychische Belastung .....	35
VI.	Sicherheitsassistentinnen und -assistenten .....	36
VII.	Rekrutierung .....	37
VIII.	Integrität .....	37
<b>M.</b>	<b>Fairness</b> .....	<b>38</b>
I.	Gleichbehandlung.....	38
II.	Transparenz .....	39
III.	Konfliktlösung und Partizipation .....	40
1.	Konfliktlösung.....	40
2.	Partizipation .....	40
<b>N.</b>	<b>Empfehlungsverzeichnis</b> .....	<b>42</b>

---

## B. ZUSAMMENFASSUNG

---

Die Abklärungen zeigen deutlich, dass die Stimmung in zahlreichen Einheiten der Kantonspolizei (Kapo) schlecht ist. Eine Vielzahl von Befragten hielt fest, es «brodle» in der Mitarbeiterschaft. Die Befragten äusserten verbreitet die Erwartung, der vorliegende Bericht müsse dringend zu Konsequenzen führen; zu oft seien Umfragen durchgeführt worden, die folgenlos geblieben seien. Verschiedentlich schimmerte aber auch eine Skepsis durch, ob die Ergebnisse der Abklärungen tatsächlich zum Anlass für Veränderungen genommen würden. Einige der Befragten machten die Ergebnisse des vorliegenden Berichtes und die darauf aufbauenden Konsequenzen abhängig von ihrem Verbleib in der Kapo. Vereinzelt traf der Hinweis auf die Unabhängigkeit der Abklärungen auf einen gewissen Unglauben von Seiten der Befragten.

Insgesamt kann das Bild der Ergebnisse folgendermassen zusammengefasst werden:

Die Atmosphäre in der Kapo scheint im Allgemeinen durch eine grosse Unrast und einen ermüdenden Aktionismus geprägt zu sein. Dies wird im Aussendienst hauptsächlich genährt durch eine erhöhte Arbeitsbelastung im Alltag aufgrund des Unterbestands, die zunehmenden Anforderungen von Seiten der Gesellschaft sowie durch eine häufig als erratisch und ad hoc wahrgenommene Führung insbesondere durch die Polizeileitung.

Durchwegs machten die Befragten mangelnde Wertschätzung geltend. Die Gründe dafür sind äusserst mannigfaltig und umfassen etwa ein Gefühl der Ablehnung von Seiten der Öffentlichkeit, der institutionalisierten Politik und anderer Verwaltungseinheiten, problematisches Führungsverhalten insbesondere von Offizieren, z.T. auch von Ressortleitungen, Mängel des beschafften Materials (Uniform, Teslas u.a.), teilweise ungenügende Entlohnung, Abbau von Benefits, mangelnde Fairness von Entscheiden, insbesondere etwa solchen über Beförderungen, die Existenz einer Angstkultur in verschiedenen Einheiten, u.a.

Weiter kam ein sehr weit verbreiteter Mangel an Vertrauen in die Führung zum Ausdruck. Praktisch kein Vertrauen wurde in den Gesprächen der Polizeileitung geschenkt, auf Ebene der Abteilungen zeigt sich ein differenzierteres Bild, und auf Ebene der Ressortleitungen zeigen sich enorm grosse Unterschiede.

Der dadurch hervorgerufene Unmut wird verstärkt durch einen Arbeitsalltag im Aussendienst und ganz besonders in der Sicherheitspolizei (SiPo), den viele Polizistinnen und Polizisten als getrieben von eng aufeinanderfolgenden Einsätzen erfahren; «wir hetzen von einem Auftrag zum nächsten»; Zeit für freie Polizeiarbeit bleibe praktisch nicht, und Gespräche, in denen man sich über belastende Situationen austauschen könne, seien oft nicht möglich. Die grosse Zahl von Zusatzdiensten erschwere die Planung der Freizeit und erhöhe die Belastung noch zusätzlich.

Insgesamt scheint heute ein grosser Teil der Mitarbeiterschaft von einer Art «Strudel der Unzufriedenheit» erfasst worden zu sein, primär genährt durch die vielfältigen genannten

Gründe. Entsprechend formuliert der vorliegende Bericht 30 Empfehlungen unterschiedlicher Grundsätzlichkeit.

Es wird die Aufgabe der Polizeileitung und der Departementsführung sein, einen Prozess in Gang zu setzen, der Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen der Grundsätzlichkeit und in geplanter zeitlicher Abfolge zum Ziel hat und einen markanten Kulturwandel bewirkt. Einzelne Massnahmen für sich dürften nicht genügen; dies gilt sowohl für grundsätzliche Massnahmen struktureller, organisatorischer oder prozeduraler Art, als auch – in noch erhöhtem Masse – für eher punktuelle Veränderungen.

Der vorliegende Bericht enthält – dem Auftrag des Kommandanten entsprechend – keine Empfehlungen über personelle Massnahmen. Ob solche ergriffen werden sollen, ist von den dafür zuständigen Stellen zu beantworten. Kein Zweifel kann aber daran bestehen, dass personelle Massnahmen allein nicht genügen würden, um die erforderlichen Veränderungen in der Kapo zu bewerkstelligen.

Diese kurze Skizze wird auf den nachfolgenden Seiten näher ausgeführt und ergänzt.

---

## **C. EINLEITUNG**

---

### **I. Zweck und Abklärungsteam**

Der Kommandant der Kapo beauftragte Prof. Markus Schefer am 4. Januar 2024, im Rahmen einer unabhängigen Abklärung den Gründen über die zahlreichen Personalabgänge bei der Kapo nachzugehen und Empfehlungen für allfällige Massnahmen abzugeben. Ziel der Abklärungen und des vorliegenden Berichts ist es, zum guten Funktionieren der Kapo beizutragen.

Prof. Schefer zog für die Ausführung dieses Auftrags Frau Claudia Puglisi, Leitende Polizeidirektorin aus Niedersachsen, Deutschland, und Frau Anja Fankhauser, Juristin in Basel, bei.

Die Protollführung wurde von gegenwärtigen und ehemaligen Angestellten der Juristischen Fakultät in ihrer Freizeit wahrgenommen. Verschiedene Studierende wurden als Hilfsassistierende angestellt, um jene Angehörigen und ehemaligen Angehörigen der Kapo zu begleiten, welche an den Abklärungen mitwirkten.

### **II. Vorgehen**

Alle Angehörigen der Kapo wurden zu einem Gespräch eingeladen. Zahlreiche ehemalige Angehörige der Kapo sowie Angestellte in Verwaltungseinheiten mit engem Kontakt zur Kapo wurden persönlich angeschrieben. Die Teilnahme war für alle freiwillig. Es wurde ihnen zugesichert, dass die Tatsache ihrer Teilnahme vertraulich behandelt und dass nicht offengelegt wird, wer in den Gesprächen welche Äusserungen machte.

Zwischen Mitte Januar und Juni 2024 führten die drei oben Genannten mit 372 Angehörigen und ehemaligen Angehörigen der Kapo (wobei die Kapo über rund 1000 Angestellte verfügt) sowie mit Angehörigen anderer Verwaltungseinheiten Gespräche. Rund ein Drittel der Befragten erschien zu den Gesprächen in Uniform, rund zwei Drittel in ziviler Kleidung. Es nahmen Angestellte aller Hierarchiestufen teil, von Aspirantinnen und Aspiranten bis zum Kommandanten. Auch mit der Departementsvorsteherin wurde ein Gespräch geführt. Örtlichkeit und Organisation der Gespräche waren für alle gleich. Diese Anordnung ermöglichte eine ausserordentlich breite und tiefe Sicht auf die heutige Situation in der Kapo.

Die Gespräche folgten keinem vorgefertigten Fragenraster. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die je individuellen Erfahrungshintergründe und Sichtweisen der Befragten authentisch zum Ausdruck kommen konnten. Dies machte die Auswertung der Gespräche zwar aufwendiger, ermöglichte dafür eine direkte und verlässliche Sicht auf die dienstliche Lebenswirklichkeit der Angehörigen der Kapo.

Typischerweise dauerte ein Gespräch 45 Minuten, in einzelnen Fällen länger, in höchst seltenen Einzelfällen weniger lang. Die Gespräche fanden in den Räumlichkeiten der Juristischen Fakultät der Universität Basel, Peter Merian-Weg 8, statt, in sehr wenigen Ausnahmefällen online. Die Gespräche wurden sinngemäss und zusammenfassend protokolliert. Die Protokolle umfassten insgesamt rund 750 Seiten und dienten ausschliesslich als Gedankenstützen für das Verfassen des vorliegenden Berichts; sie wurden zum Zeitpunkt seiner Fertigstellung vernichtet. Dadurch kann die Vertraulichkeit in jedem Fall gewährleistet werden.

Zusätzlich zu den Gesprächen analysierte das Abklärungsteam eine grosse Zahl öffentlich zugänglicher und vertraulicher Dokumente. Diese Analysen flossen in den vorliegenden Bericht ein.

### **III. Tragfähigkeit der Erkenntnisse**

Der vorliegende Bericht stellt eine Aussensicht auf die Kapo dar und nährt sich in wesentlichem Masse aus dem Inhalt der Gespräche. Die Befragten thematisierten in den Gesprächen weitgehend die gleichen oder jedenfalls sehr ähnliche zentrale Punkte, mit unterschiedlicher Gewichtung. Spezifisch mit Bezug auf die funktionale und hierarchische Einteilung der Befragten kamen darüber hinaus jeweils Themen zur Sprache, die der konkreten Einheit, in der sie Dienst tun, eigen sind<sup>1</sup>. An der weitgehend gleichen oder ähnlichen Grundausrichtung der geäusserten Themen und Ansichten änderte dies nichts. Entsprechend gründet der vorliegende Bericht auf den von den Befragten grossmehrheitlich geäusserten Darstellungen und Einschätzungen.

Aufgrund der Zielrichtung der Abklärungen, den Gründen für die hohe Zahl an Abgängen nachzugehen, kamen in den Gesprächen vorwiegend die problematischen Aspekte zum

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Bericht kann nicht alle in den Gesprächen thematisierten Fragestellungen aufnehmen, die lediglich einzelne Einheiten betreffen. So kann beispielsweise nicht näher auf die offenbar miserable informationstechnische Unterstützung der Abteilung Verkehrszulassungen eingegangen werden.

Ausdruck. Positive Rückmeldungen fanden statt, blieben aber klar in der Minderzahl. Die grosse Anzahl negativer Rückmeldungen ist aber auch dann, falls sie nicht in jedem vorgetragenen Fall tatsächlichen Missständen entsprechen, ein klares Zeichen für bestehende Mängel.

Der Bericht beansprucht nicht, die internen Fragestellungen in jeder Nuance zu erfassen, auch weil aus den genannten Gründen weder auf vertrauliche Dokumente noch im Detail auf einzelne Gesprächsprotokolle verwiesen werden kann. Der Bericht stellt keine wissenschaftliche Arbeit dar.

#### **IV. Empfehlungen**

Entsprechend dem Auftrag des Kommandanten enthält der vorliegende Bericht Empfehlungen, 30 an der Zahl. Diese sind auf hoher Abstraktionsstufe formuliert und geben primär das Ziel und weniger die zur Zielerreichung einzuschlagenden Wege an. Sie eröffnen damit einen erheblichen Spielraum für die Art und Weise ihrer Umsetzung.

#### **V. Veröffentlichung**

Im Mandat vom 4. Januar 2024 wird festgehalten, dass Prof. Schefer den Bericht selbständig veröffentlicht, ohne ihn zuvor dem Kommandanten als Auftraggeber, anderen Stellen der Kapo oder einer anderen öffentlichen oder privaten Stelle vorzulegen. Damit wurde bezweckt, das Vertrauen der Angehörigen der Kapo in die Unabhängigkeit der Abklärungen zu stärken. Sowohl die breite Öffentlichkeit als auch die Kapo und das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) können anlässlich der Veröffentlichung des Berichts in der Medienkonferenz vom 21. Juni um 10 Uhr erstmals gleichzeitig Einsicht in den Bericht nehmen. Prof. Schefer informierte sowohl den Kommandanten als auch die Departementsvorsteherin zuvor mündlich über die groben Linien der Erkenntnisse. Diese mündliche Information hatte keinen Einfluss auf den Inhalt des Berichts.

---

## **D. BEZIEHUNGEN DER KAPO ZUR ÖFFENTLICHKEIT UND ANDEREN BEHÖRDEN**

---

### **I. Einschätzung von Seiten der Mitglieder der Polizeileitung**

Die Mitglieder der Polizeileitung erachten die Unterstützung der Kapo durch die Öffentlichkeit und durch die institutionalisierte Politik als mangelhaft. Sie nehmen das weitere politische Umfeld und die Grundstimmung einer breiten Öffentlichkeit der Polizei gegenüber als sehr kritisch bis ablehnend wahr.

Diese Grundhaltung widerspiegelt sich ihrer Einschätzung nach auch in den politischen Organen des Kantons. So erleben sie einen Teil der Mitglieder des Grossen Rates als wenig

offen für die Anliegen der Kapo und beobachten eine tief verankerte grundlegende Skepsis sowohl gegenüber der Notwendigkeit der Polizeitätigkeit im Kanton als auch gegenüber der Professionalität und Integrität der Aufgabenausführung durch die Kapo.

Auch der Rückhalt im Regierungsrat wird verschiedentlich kritisch gewürdigt. Insbesondere wird die langsame Geschwindigkeit bemängelt, mit denen Anliegen der Polizei teilweise behandelt werden.

Die Mitglieder der Polizeileitung sind sich weitgehend einig in der Einschätzung, dass auch die Unterstützung durch gewisse Einheiten der weiteren Kantonsverwaltung zu wünschen übriglässt. Dies ist ganz besonders mit Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Finanzdepartement und mit der dort angegliederten Abteilung Vergütungsmanagement der Fall. Nicht nur von Seiten der Mitglieder der Polizeileitung, sondern auch in einer grossen Zahl von Gesprächen mit Angehörigen der Kapo der weiteren Hierarchiestufen wird die zum Teil überaus lange Dauer von lohnmassigen Einstufungen und von Vertragsabschlüssen moniert. In der Tat erscheint eine Dauer von bis zu sieben Jahren (sic) für die Erstellung neuer Stellenbeschriebe einer vernünftigen Begründung nur schwer zugänglich. Auch die lange Dauer für die Abschlüsse neuer Anstellungsverträge, welche in gewissen Fällen offenbar erst nach Abschluss der Probezeit den neu Angestellten zugestellt wurden, erstaunt. Zudem wird verschiedentlich geltend gemacht, insbesondere das Finanzdepartement würde die Erfordernisse grosser Flexibilität im Polizeibetrieb nicht erkennen und entsprechende Bemühungen von Seiten der Polizeileitung blockieren. Auch die geübte Praxis der Lohneinstufungen trage den Anforderungen vieler Stellen in der Kapo zu wenig Rechnung.

Die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungseinheiten wie dem Migrationsamt oder der Kriminalpolizei wird grundsätzlich als gut, wenn auch in den Prozessabläufen zum Teil als verbesserungswürdig erachtet.

Ganz besonders positiv vermerken zahlreiche Mitglieder der Polizeileitung den Rückhalt durch die Departementsvorsteherin des JSD.

Weitgehend problemlos erscheinen weitere Aussenbeziehungen, wie etwa jene zu anderen Polizeikorps, der Interkantonalen Polizeischule Hitzkirch u.a.

## **II. Einschätzung durch die anderen Angehörigen der Kapo**

Auch die Angehörigen der Kapo ausserhalb der Polizeileitung nehmen das gesamtgesellschaftliche Umfeld als der Polizei wenig gewogen wahr. Die Polizistinnen und Polizisten im Aussendienst stellen in der Bevölkerung, die mit ihnen in direktem Kontakt steht, einen weit verbreiteten Mangel an adäquaten Umgangsformen fest. So seien Anspucken, beleidigende Bemerkungen und eine zum Teil hohe Bereitschaft zur Gewaltausübung belastende Aspekte des täglichen Berufslebens. Insbesondere junge Männer aus dem Maghreb werden diesbezüglich als besonders herausfordernd bezeichnet. Zudem würden die stetige Präsenz von Video-Aufnahmen während der Einsätze, die hohe Kadenz an Einsätzen insbesondere in der Sicherheitspolizei (SiPo) und etwa die zunehmende zeitliche Ausdehnung der polizeilich relevanten Vorkommnisse («24-Stunden-Gesellschaft») die an sich schon



anspruchsvolle Arbeit noch zusätzlich erschweren. Die Vielfalt und Intensität polizeilich relevanter Problemlagen werden einerseits als anregend und interessant geschätzt, andererseits aber auch als Grund für gewisse Ermüdungserscheinungen gesehen. Dieses anspruchsvolle Umfeld erfordere eine Führungskultur, die den im Aussendienst stehenden Angehörigen der Kapo den nötigen Rückhalt und eine gewisse Stabilität gewährleiste; eine solche bestehe heute nicht, sind sich die meisten Befragten einig.

Ganz besonders betroffen zeigten sich mehrere Angehörige der Kapo über despektierliche Äusserungen von Mitgliedern des Grossen Rates anlässlich einer Polizeiaktion vor dem Rathaus. In ähnlicher Weise zeigen sich sehr viele Angehörige der Kapo enttäuscht über wiederholte vorverurteilende Äusserungen in der Öffentlichkeit von Seiten zahlreicher öffentlicher Meinungsträger, die häufig im Nachgang zu Polizeieinsätzen anlässlich von Demonstrationen oder Fussballspielen erfolgen. Die klaren Stellungnahmen von Seiten der Departementsvorsteherin zu solchen Angelegenheiten werden durchwegs geschätzt.

### **Empfehlung 1** (Kommunikation mit Öffentlichkeit)

Die Kritik der Mitarbeitenden, die öffentliche Berichterstattung über die Tätigkeiten der Kapo erstreckte sich zu selten auf positive Aspekte, sollte zum Anlass genommen werden, die diesbezügliche Kommunikation der Kapo zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Im Zusammenhang mit politischen Veranstaltungen auf öffentlichem Grund wäre zu erwägen, den Einsatz von Mitgliedern der Demokratischen Juristinnen und Juristen an Demonstrationen als eine vertrauensbildende Massnahme zu verstetigen.

---

## **E. DIE POLIZEILEITUNG**

---

### **I. Zusammensetzung der Polizeileitung**

Die Polizeileitung besteht aus sechs Polizeioffizierinnen und Polizeioffizieren in der Funktion von Hauptabteilungsleitungen, dem Leiter des Programms «IKONE» und dem Kommandanten im Grad eines Obersten. Die meisten Mitglieder der Polizeileitung sind seit langer Zeit im Polizeidienst, aber lediglich eines hat die polizeiliche Grundausbildung absolviert und war viele Jahre als Polizist im Aussendienst tätig. Dies trägt zu erheblichen Akzeptanzproblemen der Polizeileitung in weiten Teilen der Kapo bei, insbesondere in den operativ tätigen Einheiten.

### **II. Stellenbeschreibungen der Hauptabteilungsleitungen**

Die Stellenbeschreibungen der Hauptabteilungsleitungen erscheinen aussergewöhnlich anspruchsvoll. Insbesondere wird von allen Betroffenen verlangt, dass sie sowohl eine überaus grosse Vielfalt administrativer und strategischer Funktionen, als auch operative Polizeiaufgaben wahrnehmen müssen. Diese Kumulation erscheint nicht in allen

Hauptabteilungen sinnvoll und tatsächlich umsetzbar. Die ausnahmslose Betrauung aller Mitglieder der Polizeileitung auch mit operativen Polizeiaufgaben fördert vielmehr Akzeptanzprobleme von Seiten einer überaus grossen Zahl von Angehörigen operativer Einheiten aller Hierarchiestufen. Sie bezweifeln die fachliche Eignung einzelner Mitglieder der Polizeileitung ohne ursprüngliche Polizeiausbildung für die Vornahme operativer Polizeiaufgaben. Dies trägt in erheblichem Masse zu einer verbreiteten Geringschätzung einzelner Mitglieder der Polizeileitung – und dadurch auch der Polizeileitung insgesamt – durch Angehörige der Kapo aller Hierarchiestufen bei. Dabei fällt auf, dass die Geringschätzung mit zunehmender funktionaler Nähe zu den Mitgliedern der Polizeileitung zumindest nicht abnimmt. Der Verdacht wurde geäussert, dass einer der Gründe für die Überfrachtung der Stellenbeschreibungen der Hauptabteilungsleitungen in der dadurch bewirkten Einstufung im Lohngefüge liegen könnte.

#### **Empfehlung 2** (Mitglieder der Polizeileitung)

- a) Es wird empfohlen, bei der Neueinstellung von Mitgliedern der Polizeileitung auf eine angemessene Berücksichtigung von Polizistinnen und Polizisten zu achten.
- b) Die Aufgaben der Mitglieder der Polizeileitung sind auf das für die Führung ihrer jeweiligen Hauptabteilungen erforderliche Mass zu redimensionieren. Dabei ist insbesondere auch darauf zu achten, dass die Leitung gewisser Hauptabteilungen auch ohne ausgewiesene Kompetenzen in der operativen Polizeitätigkeit möglich ist; entsprechend ist auf letztere in den Stellenbeschreibungen zu verzichten.

### **III. Interne Arbeitsorganisation der Polizeileitung**

Es fällt auf, dass die Polizeileitung über kein Reglement besteht, das die Funktionsweise der Polizeileitung oder deren Aufgabenbereiche regelt. Dies eröffnet ein erhebliches Feld der Unklarheit über die Aufgaben, die der Polizeileitung obliegen, der Aufgaben, die ihre Mitglieder wahrnehmen müssen und der Aufgaben, die auf hierarchisch unterstellten Stufen zu erfüllen sind. Die Abgrenzungen dieser drei Ebenen erscheint für Aussenstehende nur schwer nachvollziehbar. Auch von Seiten der Abteilungsleitungen wurde diese Problematik verschiedentlich angesprochen. Dabei wurde auch darauf hingewiesen, es sei oft unklar, in welchen Prozessen ein Geschäft der Polizeileitung unterbreitet werde.

In zahlreichen Gesprächen wurde entsprechend deutlich, dass sich die Mitglieder der Polizeileitung zum Teil auch mit Entscheiden befassen, die nicht ihrer hierarchischen Ebene entsprechen. Dies wird indirekt durch einige Mitglieder der Polizeileitung bestätigt, die sich mit täglichen Einzelentscheiden derart ausgelastet sehen, dass für grundsätzliche und strategische Überlegungen praktisch keine Zeit verbleibe. Zum Teil wird diese Einschätzung der Polizeileitung auch von Abteilungsleitungen geteilt.

#### IV. Interne Funktionsweise der Polizeileitung

Die meisten Mitglieder der Polizeileitung sind sich in der Einschätzung einig, dass die Polizeileitung zwar gemeinsame Entscheide treffen könne, dass sie aber nicht als Kollegium und gegenseitig unterstützend agiere. Vielmehr versuche jedes Mitglied primär, das Maximum für die eigene Hauptabteilung herauszuholen, unter weitgehender Ausblendung der Erfordernisse der Kapo insgesamt. In den Gesprächen hatte die Metapher des «Gärtchendenkens» wahrlich floriert. Mit Bezug auf das Verhalten der Mitglieder der Polizeileitung wird dies etwa darin sichtbar, dass sich einzelne Mitglieder bewusst von anderen «abschotten», während andere offenbar auch in Detailfragen ihren Kolleginnen und Kollegen «dreinreden». Ein fruchtbarer Austausch unter den Mitgliedern der Polizeileitung scheint sich auf einige wenige bilaterale Beziehungen zu beschränken.

Die Mitglieder der Polizeileitung schätzen die Persönlichkeit oder die Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen tendenziell eher kritisch bis zum Teil sehr kritisch ein. Weitgehend einig sind sie sich darin, dass eines ihrer Mitglieder aufgrund seiner Persönlichkeit nicht für das Amt einer Hauptabteilungsleitung geeignet sei und dass jedenfalls ein weiteres Mitglied nicht über die dafür erforderlichen fachlichen Kenntnisse verfüge<sup>2</sup>.

Verschiedene Mitglieder der Polizeileitung haben die bestehenden erheblichen Mängel in der Funktionsweise und Zusammenarbeit der Polizeileitung im Rahmen der Gespräche mit grosser Klarheit analysiert, sehen sich aber nicht in der Lage, sie zu beheben.

#### **Empfehlung 3** (Funktionsweise der Polizeileitung)

**a)** In der Polizeileitung sollte eine Kultur der Orientierung auf gemeinsame Ziele und die ganze Kapo betreffende Themen entwickelt werden, zusätzlich zur je hauptabteilungs-spezifischen Orientierung.

**b)** Es sollte sichergestellt werden, dass schwerwiegende Mängel in der persönlichen oder fachlichen Eignung von Mitgliedern der Polizeileitung erkannt und alle zur Verfügung stehenden Massnahmen getroffen werden, um das einwandfreie Funktionieren der Polizeileitung zu gewährleisten.

#### V. Führung durch die Polizeileitung

Die Polizeileitung als Führungsgremium der Kapo wird in dieser Funktion von den Mitarbeitenden kaum wahrgenommen. Entsprechend ist die Polizeileitung innerhalb der Kapo kaum präsent.

Vielmehr scheinen es die einzelnen Hauptabteilungsleitungen zu sein, die als Führungspersonen ins Gewicht fallen. Ihr Führungsstil scheint sehr unterschiedlich zu sein. Im Allgemeinen charakterisieren ihn eine sehr grosse Zahl der Befragten als autoritär, abgehoben

---

<sup>2</sup> Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden die Betroffenen im vorliegenden Bericht nicht identifiziert.

und unkooperativ. Führung scheint verschiedentlich dahingehend verstanden zu werden, es sei «der Tarif durchzugeben».

Die Führung durch die Mitglieder der Polizeileitung wurde von der Mitarbeiterschaft grossmehrheitlich als wenig wertschätzend qualifiziert. In vielen Gesprächen wurde das illustrative und zugespitzte Beispiel erwähnt, wonach ein Hauptabteilungsleiter der Mitarbeiterschaft beschieden habe, sie könne nicht erwarten, dass er ihr Wertschätzung vermittele; diese müsste sich die Mitarbeiterschaft anderswo suchen. Entsprechend wurde verbreitet geäussert, dass die Hauptabteilungsleitungen am Wohlergehen der Mitarbeitenden überwiegend wenig oder kein Interesse zeigten. Sie seien als Führungskräfte weder stufengerecht entwickelt worden noch verfügten sie über ein fundiertes polizeiliches Fachwissen; sie seien vielmehr geleitet von persönlichem Machtbewusstsein und würden diese Macht teilweise auch missbrauchen.

Dabei ist es für Aussenstehende schlecht einschätzbar, in welchen Hauptabteilungen und bei welchen Themen von Seiten der Hauptabteilungsleitungen geführt wird und wo die Abteilungsleitungen auf sich gestellt bleiben. Insgesamt scheint letztere Alternative aber durchaus verbreitet zu sein. Kooperatives Zusammenwirken zwischen Leiterinnen und Leitern der Hauptabteilungen und der Abteilungen scheint aber nicht allzu verbreitet zu sein.

## **VI. Umsetzung von Entscheiden der Polizeileitung**

Verschiedentlich wurde bemängelt, dass sich einzelne Mitglieder der Polizeileitung über deren Entscheidungen hinwegsetzen würden, ohne dass dies Konsequenzen hätte. Insbesondere eine Hauptabteilung sei davon betroffen. In formaler Hinsicht fällt auf, dass keine übersichtliche, leicht zugängliche und in den Köpfen der Angehörigen der Kapo präsen- te Aufstellung der Entscheide der Polizeileitung besteht.

### **Empfehlung 4 (Kompetenzen der Polizeileitung)**

- a)** Die Kompetenzen und die Arbeitsweise der Polizeileitung sollten klarer geregelt werden. Prozesse, die für die Unterbreitung eines Geschäfts an die Polizeileitung durchlaufen werden, sind festzulegen und in der Folge einzuhalten.
- b)** Die Polizeileitung sollte als Führungsorgan und in seiner Präsenz in der Kapo gestärkt werden.
- c)** Die Kompetenzen der Mitglieder der Polizeileitung in der Personalführung sollten gestärkt werden.
- d)** Die Mechanismen zur Sicherstellung der Umsetzung von Entscheiden der Polizeileitung auf allen Ebenen der Kapo sollten gestärkt werden.

## VII. Glaubwürdigkeit und Integrität der Polizeileitung und ihrer Mitglieder

Fast alle Befragten praktisch aller Hierarchiestufen waren sich darin einig, dass der Polizeileitung seitens den Mitarbeitenden der Kapo kein Vertrauen entgegengebracht wird und dass sie bei den Mitarbeitenden über keine Glaubwürdigkeit verfügt. Dazu trage zunächst bei, dass die Mitglieder der Polizeileitung mit einer Ausnahme aus Quereinsteigern bestünden (siehe oben). Dabei beobachtet ein grosser Teil der Befragten eine Überbewertung akademischer Titel zulasten profunder Kenntnisse der Polizeiarbeit; dies insbesondere auch dort, wo die akademischen Titel keinen erkennbaren Bezug zur Tätigkeit der Betroffenen hätten. Zudem besteht die verbreitete Auffassung, zahlreiche Mitglieder der Polizeileitung hätten ihre Anstellung vorbestehenden persönlichen Kontakten und nicht ihren Qualifikationen zu verdanken («Vetterliwirtschaft»).

Zahlreiche Befragte vermissten bei einem substanziellen Teil der Mitglieder der Polizeileitung die erforderliche Integrität im täglichen Handeln. Zuvorderst, so der Eindruck, stünden oft die persönlichen Vorteile. Dies zeige sich etwa darin, dass gegenüber den Mitarbeitenden Vorgaben gemacht würden, welche die Betroffenen selbst nicht einhielten (z.B. hinsichtlich Homeoffice- oder Urlaubsregelungen). Ein grosser Teil der Befragten begegnete der Erhöhung der Lohnklassen für die Mitglieder der Polizeileitung mit blankem Unverständnis oder gar Verachtung. Diese Ablehnung war insbesondere deshalb besonders ausgeprägt, weil das Lohnniveau der Polizistinnen und Polizisten insbesondere in den ersten rund 10 Jahren auch im Vergleich mit anderen Polizeikörpern als zu niedrig empfunden wird.

### **Empfehlung 5** (Relevanz akademischer Titel)

Die Relevanz akademischer Titel in der Kapo sollte sich an ihrer Bedeutung für die von den Betroffenen wahrgenommenen Funktionen orientieren.

### **Empfehlung 6** (Personalführung in der Polizeileitung)

**a)** Das Verhalten der Führungskräfte – insbesondere auch der Hauptabteilungsleitungen – sollte sich an den höchsten Massstäben persönlicher und professioneller Integrität orientieren; dies sollte gegenüber den Mitarbeitenden gut sichtbar gemacht werden.

**b)** Die Führungskräfte der Kapo sollten in ihren Fähigkeiten zur Personalführung kontinuierlich und nachhaltig unterstützt werden.

## VIII. Der Kommandant

Der Kommandant legt grosses Gewicht auf Veränderungen der Kapo in ihrer Organisation, ihren Strukturen und ihrer Kultur. Ziel ist es, die Kapo den heutigen und künftigen Bedürfnissen anzupassen. Er verfolgt eine breite Palette von Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen und arbeitet mit grossem Nachdruck an deren Verwirklichung.

Dabei sieht er sich durch die beschriebene Zurückhaltung von Seiten des Grossen Rates, des Regierungsrates und anderer Verwaltungseinheiten wie insbesondere dem Bereich «Human Resources» des Finanzdepartements in seiner Handlungsfähigkeit in weitem Masse «gelähmt». Es scheint, dass diese polizei-externen Widerstände ein Gefühl der Ohnmacht hervorrufen, das den Kommandanten aufzureiben droht.

In den Gesprächen ist zudem aufgefallen, dass der Kommandant kaum einen prägenden Einfluss auf die Arbeit der Polizeileitung zu haben scheint. Insbesondere scheint es ihm nicht zu gelingen, die übrigen Mitglieder zur gemeinsamen Arbeit an Themen zu bewegen, welche die ganze Kapo betreffen, und aus dem Gremium der Polizeioffiziere ein Kollegium mit gemeinsamer Zielverfolgung zu gestalten.

Polizei-intern sucht der Kommandant die Nähe zu seinen Angestellten – auch und gerade an der Basis. Dies hat zum einen die positive Wirkung, dass er vielen Angestellten direkt ein offenes Ohr leihen kann. Er wurde in den Gesprächen denn auch häufig als zugänglich und empathisch charakterisiert. Im Gespräch anlässlich des vorliegenden Berichts beeindruckte zudem seine ausgeprägte Intelligenz.

Mit seiner offenen Art den Angestellten gegenüber geht zum andern aber die negative Wirkung einher, dass die persönliche Kontaktnahme von Seiten der Angestellten wohl aus Gründen der Überlastung verschiedentlich an unterlassenen Rückmeldungen scheitert oder die persönlichen Gespräche nicht die von der oder dem Betroffenen erhofften Wirkungen zeigen. Es wurde sogar von Fällen berichtet, in denen den Betroffenen nach dem Gespräch mit dem Kommandanten von ihren direkten Vorgesetzten mit Nachteilen gedroht wurde. In den Gesprächen mit den Angehörigen der Kapo verdichtete sich der Eindruck, dass die Bemühungen des Kommandanten um grosse Nähe zu seinen Angestellten insgesamt mehrheitlich negative Wirkungen zeigen. Zahlreiche Befragte gaben ihrer Überzeugung Ausdruck, als Angehörige der Kapo wollten sie nicht direkt bei ihrem obersten Vorgesetzten intervenieren, sondern ihre Bedürfnisse in den etablierten hierarchischen Strukturen anbringen. Der Kommandant sei Vorgesetzter, nicht Kamerad.

Der Kommandant scheint vom schmalen Grat zwischen Nähe und Distanz auf der Seite der Nähe abgekommen zu sein.

Die unten skizzierte Wahrnehmung der Kurzatmigkeit von Entscheiden der Polizeileitung findet ihre Entsprechung in den Entscheiden des Kommandanten. Auch sie werden von einem grossen Teil der Angehörigen der Kapo als ad hoc und wenig durchdacht wahrgenommen, treffsicher bezeichnet als «Schnellschüsse». Als illustratives Beispiel wurde sehr häufig erwähnt, dass ein Angehöriger der Kapo, der einen Arbeitsvertrag bei einem anderen Polizeikorps vorweisen konnte, auf telefonische Anfrage hin vom Kommandanten einen Anstieg in den Lohnstufen zugesprochen erhalten habe, falls er bei der Kapo Basel bliebe. Damit wurde ein Schaden im Korps angerichtet, der den Nutzen im konkreten Fall bei Weitem überwog.

Gerügt wird auch die mangelnde Verbindlichkeit von Entscheiden des Kommandanten. Die Ankündigung von Massnahmen, die anschliessend wieder relativiert oder in ihrem zeitlichen

Horizont auf später verschoben werden, wird als Ausdruck mangelnder Sorgfalt und Vorbereitung verstanden. Zudem ist der Eindruck recht verbreitet, dass sich der Kommandant lieber mit «Prestigeprojekten» befasse (genannt wird etwa die Etablierung der Polizeiwissenschaften), als mit der Lösung konkreter Alltagsprobleme der Polizeiarbeit.

Verschiedentlich wurde geäußert, man nehme den Kommandanten nicht mehr ernst.

Insgesamt bietet der Kommandant eine zu geringe Projektionsfläche als Respektsperson, welche die Kapo und ihre Angehörigen prägt und repräsentiert.

### **Empfehlung 7 (Kommandant)**

**a)** Der Kommandant sollte sein Führungsverhalten der hierarchischen Struktur der Kapo anpassen mit dem Ziel, von den Mitarbeitenden als geachteter Repräsentant der Kapo wahrgenommen zu werden.

**b)** Der Kommandant sollte sich verstärkt auch jenen Problemfeldern zuwenden, in denen er innert nützlicher Frist Veränderungen bewirken kann.

**c)** Der Kommandant sollte prägender auf die Polizeileitung einwirken und sie zu einem Gremium mit gemeinsamer Zielrichtung formen.

**d)** Entscheide des Kommandanten sollten sorgfältig vorbereitet werden und in ihren Auswirkungen wohl bedacht sein; dies insbesondere auch bei der Berücksichtigung von Besonderheiten spezifischer Einzelfälle. Die Durchführbarkeit von Entscheiden sollte insbesondere auch in zeitlicher Hinsicht sorgfältig abgeklärt werden, bevor sie kommuniziert werden.

---

## **F. PROJEKTE UND STRATEGIE DER KANTONSPOLIZEI**

---

### **I. Projekte**

Das Aktionsportfolio der Kapo führt eine sehr hohe Zahl an laufenden Projekten auf. Dies wird von Seiten des obersten Kaders u.a. dadurch erklärt, dass die Vielzahl der Projekte eine Folge eines «Innovationsstaus» sei, dessen Ursache in den Versäumnissen der letzten 20 Jahre liege. Viele Befragte, sowohl Offiziere, Angehörige des Innendienstes als auch der Basismitarbeiterschaft, vermerkten allerdings negativ, eine Koordination unter den Projekten fehle zum Teil, oder dass mehrere Angestellte hin und wieder an gleichen oder ähnlichen Fragen arbeiteten, ohne dass eine Absprache bestehe, oder dass sie manchmal gar nicht voneinander wüssten. Verschiedentlich wurde darauf hingewiesen, auch den an Projekten Beteiligten sei nicht immer klar, wie weit ein Projekt fortgeschritten sei oder ob es überhaupt noch verfolgt werde.

Kaum durchschaubar ist der Einbezug der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung in zentrale grosse Projekte mit direkten Bezügen zur Personal- und Organisationsentwicklung wie IKONE, FUTURA oder REOS. Diese Abteilung scheint von diesen Projekten weitgehend ausgeschlossen zu sein. Dies ist für Aussenstehende kaum nachvollziehbar.

Ein weiteres Problem der grossen Zahl an Projekten wird verschiedentlich darin gesehen, dass das dafür eingesetzte Personal im Aussendienst fehle, wo auch sonst schon ein erheblicher Unterbestand vorliege. Dies verschärfe die Situation für die Polizistinnen und Polizisten im Aussendienst noch zusätzlich.

### **Empfehlung 8 (Projekte)**

Die Zahl der Projekte sollte auf ein überschaubares und machbares Niveau gesenkt werden. Bei den verbliebenen Projekten sollte mittels einer zentralen Projektsteuerung besonders auf einen zügigen Fortgang, gute Koordination und transparente Information geachtet werden. Organisatorische Doppelspurigkeiten u.dgl. sollten vermieden werden.

*Exkurs:* Eine kurze Bemerkung zur Reorganisation der Strafverfolgungsbehörden (REOS), dem grössten und komplexesten Projekt, das auch die Kapo zentral betrifft, scheint angebracht: Dieses Projekt wird etwa auf die Organisation, die Aufgaben, die Infrastruktur, die Arbeitskultur u.v.m. tiefgreifende Auswirkungen haben. Das heute weitgehend auf die einzelnen Hauptabteilungen ausgerichtete Denken in der Polizeileitung erscheint ungeeignet, um die Komplexität dieses Projekts angemessen bewältigen zu können. Dies insbesondere auch angesichts der zahlreichen weiteren Herausforderungen, denen sich die Kapo ausgesetzt sieht.

## **II. Strategie und Planung**

Sowohl Mitglieder der Polizeileitung als auch zahlreiche Abteilungsleitungen bemängeln das Fehlen einer übergreifenden Strategie, welche die grosse Entwicklungsrichtung der Kapo festlegen würde. Andere Mitglieder der Polizeileitung verwiesen diesbezüglich auf den sog. «Masterplan». Dieser wird wiederum zwar als nützliche Zusammenstellung zahlreicher wichtiger Einzelmassnahmen charakterisiert, die der Kapo aber keine Strategie vermittele. Ganz besonders wird von einzelnen Offizieren festgehalten, dass die Kapo – gemeinsam mit den anderen Behörden der Strafverfolgung im Kanton – über keine Strategie der Kriminalitätsbekämpfung verfüge. Damit – so wird geltend gemacht – fehle es an einem zentralen Instrument zur künftigen Steuerung und Neuorganisation der Kapo. Eine derartige Steuerung sei aber nicht nur angesichts der zahlreichen neuen Aufgaben dringend erforderlich, die stetig auf die Kapo zukommen, sondern auch aufgrund der wohl auch in Zukunft knappen personellen Mittel, die zur Verfügung stehen werden.

Die Entscheide der Polizeileitung werden grossmehrheitlich als wenig durchdacht und ad hoc getroffen wahrgenommen, ohne eingehende Analyse ihrer Umstände und Folgen. Es fehle an einer gesamtheitlichen Sicht und an einer zuverlässigen Planung. Besonders folgenschwer



wiege der Mangel an zuverlässiger Planung durch die Polizeileitung im Bereich der Personalpolitik der Kapo. So wurde in den Gesprächen mit den Angehörigen der Kapo wiederholt geltend gemacht, die Personalknappheit sei schon seit längerer Zeit vorhersehbar gewesen, und dies sei der Polizeileitung auch mitgeteilt worden. Diese habe aber stets relativierend reagiert und die Abgänge auch zu einem Zeitpunkt noch als «reguläre Fluktuation» bezeichnet, als die Besonderheit der Situation längst leicht erkennbar gewesen sei.

Zahlreiche Befragte brachten ein weiteres illustratives Beispiel für mangelnde Planung vor: Die Polizeileitung sei nicht in der Lage gewesen sei, die Schutzwesten rechtzeitig zu ersetzen, so dass heute derartige Westen im Einsatz stünden, deren Einsatzzeit seit rund drei Jahren abgelaufen sei. Auch die Beförderung zum Wachtmeister nach acht Jahren sei nicht bis zu Ende gedacht worden. Zudem seien zahlreiche Anschaffungen nicht nach sachgerechten Gesichtspunkten erfolgt, wie etwa die neue Uniform (die praktisch ausnahmslos scharfe Kritik auf sich zieht) oder der Kauf von Fahrzeugen der Marke «Tesla» für Pikett-Einsätze, u.a. Diese Einschätzungen werden von Angehörigen aller hierarchischer Stufen geteilt.

#### **Empfehlung 9 (Strategie)**

Es sollte eine auf die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung ausgerichtete Strategie entwickelt werden, die von einer Grundsätzlichkeit ist, dass sie der Weiterentwicklung der Kapo die nötige Kohärenz verleiht. Die Planungsprozesse sollten auf ihre Zuverlässigkeit, Sachgerechtigkeit und Effizienz hin überprüft und entsprechend angepasst werden.

---

## **G. FÜHRUNG**

---

In den Gesprächen mit den Angehörigen der Kapo unterhalb der Polizeileitung wurde regelmässig zwischen direkter Führung (insb. Leiterinnen und Leiter der Ressorts) einerseits und der Kaderführung (Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen und der Abteilungen) unterschieden. Im Folgenden werden deshalb die Führungsfragen auf den Ebenen der Hauptabteilungen, der Abteilungen und der Ressorts getrennt beleuchtet. Auf die Führungsfragen in den Hauptabteilungen wurde oben eingegangen, jene auf Abteilungs- und Ressortebene werden auf den nachfolgenden Seiten besprochen.

### **I. Die «Lehmschichten»**

Einhellig bestätigten die Befragten, die Führungskultur innerhalb der Kapo sei durch eine «Lehmschicht» geprägt. Zuweilen wurden auch zwei oder drei «Lehmschichten» identifiziert. Die primäre «Lehmschicht» verlaufe zwischen Ressortleitungen einerseits und Abteilungsleitungen andererseits. Sie äussere sich vorwiegend dahingehend, dass von oben in

Richtung Basis keine strategischen Leitplanken und von unten in Richtung Kader keine fachlichen Bedarfe durchdringen würden. Eine zweite «Lehmschicht» wurde verschiedentlich zwischen Abteilungsleitungen einerseits und Hauptabteilungsleitungen andererseits ausgemacht. Diesbezüglich scheinen allerdings grosse Unterschiede zu bestehen, je nach betroffener Einheit. Bisweilen wird auf eine dritte «Lehmschicht» zwischen Hauptabteilungsleitungen einerseits und dem Kommandanten andererseits hingewiesen; hier scheint es allerdings erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Hauptabteilungsleitungen zu geben.

## **II. Führung auf Abteilungsebene**

Die Führungskultur auf der Ebene der Abteilungen erscheint höchst unterschiedlich, sogar zwischen Abteilungen innerhalb derselben Hauptabteilung. Zahlreiche Befragte machten aber geltend, es herrsche verbreitet ein autoritärer Führungsstil, der weniger auf Erklärung und Überzeugung, sondern vielmehr auf dem Hinweis auf die übergeordnete hierarchische Stellung des Entscheidungsträgers beruht. Von Seiten der Abteilungsleitungen wurde dies u.a. dadurch erklärt, dass sie Anordnungen der Hauptabteilungsleitungen weitergeben müssten, denen sie manchmal selbst kaum zustimmen könnten. So wurde insbesondere ausgeführt, es sei zunehmend schwierig, den Mitarbeitenden Entscheide der Polizeileitung und der Hauptabteilungsleitungen in einem positiven Sinne vermitteln zu können und dabei selbst nicht auch in eine destruktive Stimmung zu verfallen.

Eine Koordination zwischen den Abteilungen scheint zuweilen schwierig zu sein, sogar zwischen Abteilungen, welche weitgehend gleiche oder ähnliche Aufgaben wahrnehmen. So ist es für Aussenstehende beispielsweise schwer nachvollziehbar, dass die SiPo in Kleinbasel nach übereinstimmenden Aussagen zahlreicher Befragter «eine andere Polizei» sei als jene in Grossbasel – «Clara ist nicht Kannenfeld». Es macht den Eindruck, dass sich das «Gärtchendenken» nicht auf die Hauptabteilungen beschränkt, sondern auch in zahlreichen Abteilungen blüht.

Von Seiten einer grossen Zahl von Befragten wurde geltend gemacht, dass nicht nur auf der Ebene der Hauptabteilungen, sondern auch der Abteilungen bei der Besetzung zahlreicher Kaderfunktionen weniger die Fachkompetenzen als vielmehr vorbestehende private Beziehungen den Ausschlag gegeben hätten («Vetterliwirtschaft»). Assessments würden zwar durchgeführt, aber hinsichtlich der Auswahl des Personals dann oftmals gar nicht berücksichtigt. Dass es sich bei der Kapo um eine kantonale öffentliche Verwaltung handle, sei kaum mehr erkennbar: Sie würde inzwischen wie ein Privatunternehmen geführt. Von der «Firma Roth» war die Rede. «Anstatt Ratio herrscht Willkür», so einer der Befragten konzip für viele. Dies führe zu einem Auseinanderklaffen von formeller und informeller Organisation: Es gebe zwar Strukturen und Regeln, die jedoch wegen persönlicher Interessen von Kaderleuten ausgehebelt würden.

### **Empfehlung 10** (Zusammenarbeit und Beförderungsverfahren)

- a) Die Prozesse zur Zusammenarbeit und Koordination der Leiterinnen und Leiter von Abteilungen, insbesondere auch jene innerhalb derselben Hauptabteilungen – sollten auf ihre Wirksamkeit überprüft und mit dem Ziel der Intensivierung der Zusammenarbeit angepasst werden.
- b) Die Beförderungsverfahren sollten überprüft werden mit dem Ziel, möglichst die am besten geeigneten Anwärtinnen und Bewerber auszuwählen. Es sollte zudem sichergestellt werden, dass diese Verfahren transparent ausgestaltet sind und tatsächlich eingehalten werden.
- c) Die Beförderungsverfahren sollten so angepasst werden, dass die am besten geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erfolgreich sind und nicht jene, die sich mit dem oder der Vorgesetzten gut gestellt haben. Zudem sollte von der Beförderung jener, «die dran sind», Abstand genommen werden.

### **III. Führung auf Ressortebene**

Die primäre «Lehmschicht» zwischen Abteilungsleitungen einerseits und Ressortleitungen andererseits führt u.a. dazu, dass letztere grossmehrheitlich die Kultur innerhalb ihrer Ressorts weitgehend eigenständig prägen, vielfach ohne erkennbare Einflüsse von Seiten höherer Hierarchiestufen. Eine entsprechend zentrale Rolle kommt den Ressortleitungen für die tägliche Arbeit der ihnen unterstellten Mitarbeitenden zu. Sie bestimmen in wesentlichem Masse nicht nur das Arbeitsklima in ihren Ressorts, sondern auch die meisten weiteren prägenden Aspekte wie Informationsfluss, Zugang zu Weiterbildungen und Eignungsabklärungen, Zuteilung der Funktionen, das Klima gegenüber der Wahrnehmung von Milizfunktionen, oder etwa die Akzeptanz von Teilzeitanstellungen in der täglichen Praxis. Eine besonders prägende Rolle kommt den Ressortleitungen und den ihnen unterstellten Gruppenleiterinnen und -leitern insbesondere auch in Fragen der Beförderung zu. Auf diese Gesichtspunkte wird unten gesondert eingegangen.

Insgesamt scheint das Tagesgeschäft der Kapo v.a. im Aussendienst fast ausschliesslich von den Leiterinnen und Leitern der Ressorts geprägt zu werden. Angesichts der Vielfalt der damit verbundenen Herausforderungen führt dies offenbar verbreitet dazu, dass Zeit und Energie der Ressortleitungen fehlen, um sich über grundsätzlichere Fragen und über Fragen ausserhalb des eigenen Ressorts vertieft Gedanken zu machen. Dadurch wird die «Lehmschicht» noch verdichtet, indem der Austausch mit den Leiterinnen und Leitern der Abteilungen jedenfalls inhaltlich vermindert wird.

Die Führungskultur auf Ebene der Ressorts erscheint ausserordentlich vielfältig, weitgehend bestimmt von den jeweiligen Ressortleitungen. Grosse Übereinstimmung unter den Befragten besteht aber darin, dass neue Ideen und konstruktiv-kritisches Mitdenken von Seiten der Mitarbeiterschaft in der überwiegenden Mehrzahl der polizeilichen Organisationseinheiten nicht gefragt seien. Vielmehr sei man wohl beraten, die eigene Meinung für sich zu behalten

und sich mit den Vorgesetzten gut zu stellen. Eine sehr grosse Zahl der Befragten sah die tägliche Arbeit geprägt von einer Angstkultur und der Abwesenheit einer Gesprächskultur.

Nur wenige Einheiten scheinen diese Kultur hinter sich gelassen zu haben. Positive Ausnahmen scheinen etwa die Abteilung «Verkehr und Ordnung» zu sein, von welcher die Befragten verbreitet ein Bild gegenseitigen Respekts zeichnen, sowie etwa das Ressort «Administrativmassnahmen», das gar etwa als «Oase» bezeichnet wurde.

Wie auf den Ebenen der Hauptabteilungen und der Abteilungen ist gemäss den Aussagen einer sehr grossen Zahl der Befragten auch in den Ressorts verbreitet, dass insbesondere schwierige Führungsentscheide nicht begründet, sondern mit dem Hinweis auf die übergeordnete hierarchische Stellung des Entscheidungsträgers («es ist so, weil ich der Chef bin») gerechtfertigt werden.

Verschiedentlich wurde die heute geübte Beförderungspraxis zur Funktion der Leiterin und des Leiters von Ressorts kritisiert. Es wurde geltend gemacht, das bestehende Verfahren vermöge zu wenig sicherzustellen, dass die für diese Funktionen geeigneten Personen berücksichtigt würden. Oben wurde zudem darauf hingewiesen, dass das heute übliche Verfahren einem offenen Umgang mit Partizipation der Mitarbeitenden nicht zuträglich ist.

Angesichts der bisher offenbar weithin geübten Praxis, jeweils die Dienstältesten in die nächsthöhere Position zu befördern («jene, die dran sind») und dem im allgemeinen eher fortgeschrittenen Alter der Ressortleitungen, herrsche nach wie vor in zahlreichen Ressorts die Vorstellung, eine geübte Praxis sei gut, weil «man es schon immer so gemacht» habe. Obwohl verschiedentlich festgestellt wurde, die «Stahlhelmgeneration» sei am Aussterben, scheint deren Denkweise nach wie vor lebendig zu sein. Verschiedentlich wurde dieser Mechanismus als ein Grund für die Suche einer anderen Arbeitsstelle angegeben. Dieser Umstand weist auf die Möglichkeit einer negativen Selektion hin, wonach innovative, engagierte und selbständig denkende Polizistinnen und Polizisten das Korps überproportional häufig verlassen.

Der Kommandant versucht, diese Verfahren zu verändern, indem Beförderungen zur Position der Ressortleitenden nicht innerhalb desselben Ressorts erfolgen sollen. Diese Neuerung stösst auf verbreitete Kritik und droht am Fehlen standardisierter Stellenbeschriebe zu scheitern. Es scheint, dass das Verständnis der Zielrichtung dieser Neugestaltung des Beförderungsprozesses insgesamt wenig ausgeprägt ist und verstärkter Erläuterung bedarf. Sollte die Erstellung standardisierter Stellenbeschriebe an personalrechtlichen Schranken scheitern, wären entsprechende rechtsetzende Änderungen zu erwägen.

### **Empfehlung 11 (Ressortleitungen)**

**a)** Die strategischen Vorgaben an die Ressortleitungen sollten überprüft und wo erforderlich intensiviert sowie ihre Umsetzung sichergestellt werden.

**b)** Im Ergebnis sollte die Belastung der Ressortleitungen mit dem Tagesgeschäft Zeit und Raum lassen zur aktiven Beschäftigung mit grundsätzlicheren Fragestellungen, die

Kommunikation von Seiten der Führung sollte unter den Ressorts einigermaßen vergleichbar sein und die allgemein gültigen Regelungen wie etwa über Teilzeitanstellungen, Zugang zu Eignungsabklärungen, Milizfunktionen u.a. einheitlich umgesetzt werden.

c) Auch innerhalb der Ressorts sollten konstante und nachhaltige Massnahmen ergriffen werden, um eine Kultur des Austauschs und gegenseitigen Respekts und nicht der Angst zu verankern.

#### **IV. Einsatzleitung**

Verschiedene Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen und Abteilungen tragen einen polizeilichen Offiziersgrad, obwohl sie über keine Grundausbildung als Polizistin oder Polizist verfügen und in ihrer Funktion keine operativen Aufgaben wahrnehmen. Aufgrund der heute geltenden Stellenbeschreibungen werden diese Offiziere im Allgemeinen auch zur Einsatzleitung etwa im Ordnungsdienst u.a. herangezogen.

Eine sehr grosse Zahl der Befragten wendet sich gegen diese Regelung. Sie machen geltend, dadurch würden auch Offiziere Einsatzleitungen wahrnehmen, die dafür fachlich nicht genügend ausgebildet und damit nicht geeignet seien. Die jeweilige Führungsunterstützung könne solche Mängel nur beschränkt kompensieren, da die Entscheide von den Einsatzleiterinnen oder -leitern getroffen werden müssten. Die Befragten wiesen auf zahlreiche Beispiele von Einsätzen hin, die wegen mangelnder Fachkompetenz der Einsatzleiterin oder des Einsatzleiters misslungen seien. Viele Befragte erachteten es als stossend, dass selbstkritische Beurteilungen eines Einsatzes durch die Einsatzleiterin oder den Einsatzleiter im Rahmen des De-Briefings seltene Ausnahmen darstellten – auch wenn allen Beteiligten klar sei, dass der Einsatz schiefgelaufen sei.

Auch in den Gesprächen mit dem Polizeikader konnte keine überzeugende Begründung für die Regel gefunden werden, dass die Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen und Abteilungen grundsätzlich einen Offiziersrang bekleiden und Einsatzleitungen leisten müssen, auch wenn dies aufgrund ihrer Ausbildung, bisherigen beruflichen Tätigkeit und aufgrund ihrer Funktion bei der Kapo nicht naheliegt. Vielmehr untergräbt die heutige Regelung das Ansehen eigentlich ziviler Vorgesetzter, die aber in die Offiziershierarchie eingebunden werden, insbesondere bei den Angehörigen operativer Einheiten erheblich. Dies wiederum beeinträchtigt die Autorität ganz besonders der Polizeileitung insgesamt in nicht zu unterschätzendem Ausmass.

#### **Empfehlung 12 (Einsatzleitung)**

Es sollte geprüft werden, den Offiziersrang und die Leistung von Einsatzleitungen nur dort vorzusehen, wo sich dies angesichts der Fachkompetenzen der betroffenen Funktionsträgerinnen und -träger und deren Aufgabenbereich rechtfertigt. Die Verpflichtung zur Leistung von Einsatzleitungen sollte nicht aus Gründen der Lohneinstufung auferlegt werden.

---

## **H. INTERNE KOMMUNIKATION**

---

### **I. Kommunikative «Lehmschichten»**

Die oben beschriebenen «Lehmschichten» betreffen auch die Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Hierarchiestufen. Zwischen den verschiedenen Hauptabteilungen und Abteilungen bestehen auch hier zum Teil erhebliche Unterschiede. In den Gesprächen zeigte sich aber deutlich, dass in vielen Einheiten der Meinungs- und Informationsaustausch über die Hierarchiestufen hinweg mangelhaft ist. Dies betrifft die Kommunikation innerhalb einer Einheit, in besonderem Masse aber auch die Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Hierarchiestufen in unterschiedlichen Einheiten.

### **II. Information der Mitarbeiterschaft**

Die Mitglieder der Polizeileitung halten fest, es würde intensiv über interne Vorgänge informiert, etwa im Personalmagazin «basilea INFO» oder in elektronischen Mitteilungen. Von Seiten der Mitarbeiterschaft dagegen wird geltend gemacht, es werde wenig informiert und sie würden wichtige Informationen primär auf dem «Latrinenweg» erhalten. Insbesondere werde zu wenig über den Stand von Projekten informiert. Zahlreiche Befragte bezeichneten die Polizei als «Waschküche», in der sich gewisse Informationen innert kürzester Zeit verbreiteten, während andere Informationen verloren gingen. Die Gespräche liessen erhebliche Zweifel an der Zuverlässigkeit der Kommunikationsmethode «Waschküche» aufkommen.

Wenig glücklich scheint die Information über den «Masterplan» gewesen zu sein. Offenbar um die politische Handlungsfreiheit anderer Departemente zu wahren, wurde intern der Inhalt des «Masterplans» nicht kommuniziert, wohl aber seine Existenz. Dies führte dazu, dass in der Mitarbeiterschaft verschiedentlich die Frage aufgeworfen wurde, ob der «Masterplan» tatsächlich existiere, oder ob ihn der Kommandant erfunden habe. Die Glaubwürdigkeit der Polizeileitung wurde dadurch jedenfalls nicht gestärkt.

### **III. Kommunikation zwischen Offizieren und Mitarbeiterschaft**

Auch die mündliche Kommunikation zwischen Offizieren und Mitarbeiterschaft scheint verschiedentlich problembehaftet zu sein. Sie wurde etwa dahingehend charakterisiert, dass Offiziere und Mitarbeiterschaft «nicht die gleiche Sprache sprechen». Zudem kam in den Gesprächen ein verbreiteter Mangel an Vertrauen etwa in Zusicherungen von Vorgesetzten, insbesondere von Offizieren, zum Ausdruck; «hast Du das schriftlich», sei eine häufig gehörte Nachfrage im Kollegenkreis, wenn man sich auf Äusserungen von Seiten der Offiziere berufe.

Selbst bei Informationsveranstaltungen würden kaum Informationen vermittelt. Teilweise wurde berichtet, dass oberste Führungskräfte auf solchen Veranstaltungen ausfallend werden würden. Dies wurde auch von Beteiligten in den regulären Kaderbesprechungen geschildert, bei welchen offen Konflikte zwischen den Hauptabteilungsleitungen ausgetragen würden, ohne dass Interventionen seitens des Kommandanten zu erkennen seien. Aufgrund der

gestörten Kommunikation und des mangelnden Vertrauens in die Kaderoffiziere würden seitens der Mitarbeitenden deshalb auf solchen Informationsveranstaltungen keine Fragen mehr gestellt. Nachfragen – auch schriftliche – in der Personalabteilung würden gar nicht oder erst nach Monaten beantwortet.

Beratung und Kritik seitens der Mitarbeiterschaft würden von der Führung nicht eingefordert – im Gegenteil: Im Falle von Kritik oder auch dem Hinweis auf Probleme müsse man damit rechnen, «aufs Abstellgleis» gestellt zu werden. Ein Befragter schilderte, dass er im Falle von unerwünschten Nachfragen oder Kritik «versachlicht» werde. Auf Nachfrage erklärte er, dass er dann nicht mehr wie ein Mensch, sondern wie eine Sache behandelt werde. Verschiedene Befragte hielten fest, ihnen sei nach der Äusserung von Kritik nahegelegt worden: «Wenn es dir nicht passt, kannst du ja kündigen!» Durchwegs wurde geltend gemacht, dass Kritik – auch solche konstruktiver Art – stets mit dem Risiko einhergehe, inskünftig für allfällige Beförderungen nicht in Betracht genommen zu werden. Das Fehlen einer kommunikativen Kritikkultur hemmt nicht nur die Innovationskraft der Kapo insgesamt, sondern stösst insbesondere auch jüngere Angehörige der Kapo vor den Kopf und lässt sie nach alternativen Anstellungen Ausschau halten.

### **Empfehlung 13** (Interne Kommunikation)

Die Kommunikation zwischen den Angehörigen unterschiedlicher hierarchischer Stellung, insbesondere auch jene zwischen Offizieren und Mitarbeiterschaft, sowie zwischen Angehörigen unterschiedlicher Einheiten sollte überprüft und wo erforderlich angepasst werden. Ziel sollte sein, die kommunikativen «Lehmschichten» durchlässiger zu gestalten, das gegenseitige Verständnis von Offizieren und Mitarbeiterschaft zu verbessern und die tatsächliche Informationslage der Mitarbeiterschaft zu verbessern. Insgesamt sollte eine konstruktive kommunikative Kritikkultur angestrebt werden (siehe auch Empfehlung 30).

---

## **I. STRUKTUREN**

---

### **I. Feingliedrigkeit der bestehenden Strukturen**

Das Organigramm der Kapo zeigt eine enorm feingliedrig ausdifferenzierte Organisationsstruktur, was sich u.a. darin äussert, dass einzelne Abteilungen nur über sehr wenige Angestellte verfügen. In den Gesprächen fand dies etwa in der verbreiteten Bemerkung Ausdruck, die Anzahl der Offiziere sei heute bedeutend höher als vor zwanzig Jahren, obwohl die Anzahl der Angestellten in dieser Zeit nicht zugenommen habe. Der Vorwurf war verbreitet, die Kapo verfüge über zu viele Offiziere.

Eine Folge dieser Feingliedrigkeit liegt in der Herausbildung vieler unterschiedlicher, auf die jeweiligen kleinen Untereinheiten bezogenen Zugehörigkeiten der Angestellten.



Verschiedentlich kam in den Gesprächen zudem zum Ausdruck, dass sich diese Zugehörigkeiten durch Abgrenzungen gegenüber den anderen Untereinheiten noch verstärken. Zudem scheint sich eine grosse Zahl kleiner «Könige» herausgebildet zu haben. Darunter leiden u.a. die Überschaubarkeit, die Transparenz und das Bewusstsein für die Gemeinsamkeiten in der ganzen Kapo.

## **II. Historische Entwicklungen und persönliche Präferenzen**

Die Organisationsstruktur der Kapo Basel-Stadt scheint primär das Ergebnis gewachsener Strukturen und persönlicher Präferenzen der Führungsverantwortlichen und weniger auf die Bündelung von Aufgaben, die Effizienz von Prozessen, die Minimierung von Schnittstellen und eine klare Kommunikation ausgerichtet zu sein. In zahlreichen Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass Aufgabenzuweisungen bzw. Organisationsstrukturen häufig rund um Personen und deren Befindlichkeiten geschaffen würden. Das Studium des Organigramms der Kapo scheint diese Einschätzungen zu stärken: Die Angliederungen verschiedener Einheiten zu den jeweiligen Hauptabteilungen sind für sich kaum verständlich und in ihrer Logik erst aufgrund einer Erklärung der Entstehungsgeschichte erfassbar.

### **Empfehlung 14 (Feingliedrigkeit der Strukturen)**

**a)** Die bestehende feingliedrige organisatorische Ausdifferenzierung der Kapo sollte auf ihre Erforderlichkeit und Geeignetheit hin analysiert werden. Dabei sind insbesondere die heute bestehenden Strukturen auf den Ebenen der Hauptabteilungen und der Abteilungen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls durch weniger, dafür grössere Organisationseinheiten zu ersetzen.

**b)** Insbesondere die Hauptabteilungen und Abteilungen sollten auf ihre Fähigkeit zur Aufgabenbündelung, ihre Prozesseffizienz, ihre Schnittstellenminimierung und ihre Kommunikationsfähigkeit hin analysiert und gegebenenfalls neu geordnet werden.

---

## **J. PROZESSE**

---

In verschiedenen Bereichen scheinen heute bestehende Prozesse hauptsächlich Ergebnis langer Übung und oft nur rudimentär oder gar nicht geregelt zu sein. In den Gesprächen entstand zudem der Eindruck, dass Prozesse verschiedentlich auch fehlten und ad hoc definiert würden. Eine der Folgen besteht in einem verbreiteten Verlust der Nachvollziehbarkeit und des Vertrauens der Mitarbeitenden in die aus solchen Prozessen hervorgehenden Entscheide und oft einem Gefühl mangelnder Fairness.

Wo Prozesse festgelegt sind – wie beispielsweise interne Prozesse der Bewerbung, Anstellung und Beförderung – würden sie sich teilweise ohne ersichtlichen Grund über viele



Monate hinziehen. Eine ehemalige Mitarbeitende der Kapo berichtete, dass sich ein vergleichbarer Prozess in der Kapo acht Monate lang hingezogen habe, ohne abgeschlossen zu werden, während er bei der Kapo Basel-Landschaft lediglich einen Monat gedauert habe. Wie oben erwähnt würde es teilweise Monate lang dauern, bis neu Angestellte ihren Arbeitsvertrag erhalten, manchmal mit der Konsequenz, dass der Zugang zu den IT-Systemen problematisch ist u.a. Ein chronisches Problem scheint auch bei den Stellenbeschrieben zu bestehen, deren Erstellung manchmal in glazialen Tempi voranschreitet. Dies führt u.a. dazu, dass Angestellte zum Teil während Jahren auf einer Stelle arbeiten, die nicht ihrem Stellenbeschrieb entspricht. Eine Folge davon ist, dass ihre Entlohnung u.U. während Jahren zu tief ist. Bei der späteren Nachzahlung zu wenig ausgerichteter Saläre scheint dann aber die dadurch entstehende übermässige steuerliche Belastung nicht berücksichtigt zu werden.

Bestehende Prozesse würden, so wurde verbreitet geltend gemacht, auf Kaderebene offenbar zum Teil kurzgeschlossen, um eine Person anstellen zu können, die vom zuständigen Polizeileitungsmitglied bevorzugt wird. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass missliebige Kandidatinnen oder Kandidaten systematisch schlechtgeredet werden. Auch ausserhalb des Personalrechts wurden von den Befragten zahlreiche Beispiele erwähnt, in denen bestehende Prozesse vom obersten Kader letztlich übersteuert wurden. Eine ausserordentlich grosse Zahl von Befragten wies diesbezüglich auf das Beispiel der neuen Polizeiuniform hin. Diese sei, so wurde durchgehend festgehalten, offenbar vom Kommandanten gewählt worden, der auch in der Uniformkommission Einsitz hatte. Alle Befragten, die zum Thema Uniform eine Aussage machten, hätten die Konkordats-Uniform bevorzugt. Die Anschaffung des «Bobby-Helms» wurde mit verzweifelter Resignation kommentiert.

### **Empfehlung 15 (Interne Prozesse)**

Kapo-interne Prozesse sollten im Allgemeinen schriftlich verankert werden. Es sollten Mechanismen geschaffen werden, welche die tatsächliche Befolgung dieser Prozesse sicherstellen. Ihre Funktionsweise sollte gegenüber den Angehörigen der Kapo so weit als möglich transparent gemacht werden.

---

## **K. ARBEITSZEITMODELLE UND PERSONALBESTAND**

---

### **I. Das bestehende Arbeitszeitmodell im Aussendienst**

Das geltende Arbeitszeitmodell der Polizistinnen und Polizisten im Aussendienst wurde von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet. Insbesondere die Älteren schätzten das Modell als verlässlich und praktikabel. Die Jüngeren hingegen erachteten es eher als nicht mehr zeitgemäss und reformbedürftig, um den noch vorhandenen Personalbestand zielgerichteter und flexibler einsetzen zu können. Zudem, so wurde angemahnt, müssten Modelle entwickelt

werden, die eine angemessene Work-Life-Balance, wie etwa jene zwischen Berufsausübung und Kinderbetreuung, ermöglichen würden.

### **Empfehlung 16** (Arbeitszeitmodelle)

Die laufenden Bemühungen um eine Revision der Arbeitszeitmodelle sollten zügig fortgeführt werden mit dem Ziel, auch jungen Angehörigen der Kapo attraktive Modelle bieten zu können.

## **II. Zusatzdienste**

Eine erhebliche Belastung stellen die Aufgebote für Zusatzdienste, insbesondere für den Ordnungsdienst anlässlich von öffentlichen Versammlungen, internationalen Veranstaltungen, Konferenzen, Sportveranstaltungen u.a. dar. Dadurch wird die durch das heute geltende Arbeitszeitmodell eigentlich gut gewährleistete Vorhersehbarkeit der Diensteinteilungen erheblich geschwächt. Da solche Zusatzdienste häufig auf ein Wochenende fallen, besteht für einen grossen Teil der Angehörigen der Kapo insbesondere mit Bezug auf die Freizeit an Wochenenden keine Planungssicherheit. Auch dann, wenn ein Wochenende eigentlich in der Freizeit liegt, müssen sie damit rechnen, aufgeboten zu werden. Die Polizeileitung entschied, dass jährlich mindestens zehn Wochenenden tatsächlich als Freizeit gewährleistet werden. Diese Regelung reibt sich aber am Erfordernis, dass im regulären Dienst der Unterbestand die Grenze von 50 % nicht unterschreiten darf. Die durch die Zusatzdienste geschaffene mangelnde Planbarkeit der Freizeit wird von sehr vielen Befragten bemängelt. Sie sind sich im Allgemeinen zwar bewusst, dass der Polizeidienst erhebliche, auch zeitliche Flexibilität erfordert, und sie wenden sich nicht a priori dagegen. Angesichts der vielen weiteren Unzulänglichkeiten in der Kapo und der bestehenden Personalknappheit wird aber auch diese Erschwernis als besonders belastend empfunden. Die Belastung aufgrund von Ordnungsdiensten oder sonstigen Überstunden war einer der Aspekte, der in den Gesprächen neben der Entlohnung am häufigsten Erwähnung fand und als eine Begründung für die zunehmenden Abgänge benannt wurde.

Kontrovers wurde die Einsatzplanung im Ordnungsdienst gewürdigt. Weitgehend einig waren sich die Befragten darin, dass die Anzahl aufgebotener Polizistinnen und Polizisten je nach Einsatzleiterin oder -leiter – entsprechend ihrer Risikobereitschaft und ihrer polizeilichen Fachkompetenz – stark schwanke. Von der Polizeileitung wird erwartet, dass sie hier für Verbesserung sorgt und unnötig grosse Aufgebote verhindert. Auf breites Unverständnis stösst zudem die Anordnung der Sektoren im St. Jakob-Stadion; mit einer besseren Anordnung der Sektoren, so sind sich viele der Befragten einig, liessen sich die Aufgebote bei Fussballspielen erheblich verringern. Weiter wurde darauf hingewiesen, dass die Lagebilder, die vom Ressort «Operative Lage» erstellt werden, häufig nicht in die Einsatzplanung und insbesondere in die Festlegung der Aufgebote einfliessen – mit der Folge, dass u.U. unnötig grosse Aufgebote erstellt werden. Im Sinne einer konstruktiven Kritik wurde verbreitet darauf hingewiesen, dass in die Aufgebote für Zusatzdienste ein Element der Freiwilligkeit eingeführt

werden sollte, wie dies in anderen Polizeikorps schon heute besteht und offenbar auch in der Abteilung «Verkehr und Ordnung» praktiziert wird.

#### **Empfehlung 17 (Zusatzdienste)**

a) Die Einsatzplanung für die Zusatzdienste sollte auch freiwillige Meldungen von Angehörigen der Kapo ermöglichen und die Fälle, in denen eine Einteilung ohne oder gegen den Willen der Betroffenen erfolgt, minimieren.

b) Die Leistung von Zusatzdiensten sollte angemessen vergütet werden.

### **III. Unterbestand im Aussendienst**

Das Stellengefüge in der Kapo wird von vielen Befragten als intransparent charakterisiert. Es gebe Abteilungen, in denen trotz des offensichtlichen Personalmangels neue Stellen geschaffen würden – und zwar nicht unbedingt für das polizeiliche Kerngeschäft und auch nicht, um dortige Lücken zu schliessen. Kritisiert wurde in zahlreichen Gesprächen, dass polizeiliches Personal für nicht-polizeiliche Aufgaben (und im Innendienst) eingesetzt werde. Dieses Fachpersonal fehle «auf der Strasse». Nachbesetzungen aufgrund von Abgängen würden regelmässig erst erfolgen, wenn der bisherige Stelleninhaber bereits lange weg sei. Dies führe zu zusätzlichen Belastungen des Bestandspersonals, das diese Vakanz abdecken müsse. Die zunehmend knapper werdende Personaldecke werde darüber hinaus durch die vermehrte Inanspruchnahme von Teilzeitarbeitsmodellen verschärft, was auch für die künftige Personalplanung berücksichtigt werden müsse.

Die Befragten gaben an, dass es zunächst wichtig sei, die Bereiche des polizeilichen Kerngeschäftes – d.h. die SiPo – personell zu stabilisieren, um die wesentlichen Aufgaben auch in Zukunft erfüllen zu können. Dies könne nur durch Verlagerung polizeilichen Fachpersonals aus den anderen Hauptabteilungen erfolgen. Mit solchen Massnahmen habe die Führung der Kapo schon zu lange gewartet, was zu Belastungen (wenn nicht Überlastungen) des Bestandspersonals in der SiPo und damit zu einer Kündigungswelle beigetragen habe. Diese werde sich aller Voraussicht weiter verschärfen, sollte in der SiPo nicht zügig für Entlastung gesorgt werden. Die laufenden Prozesse zur Zusammenlegung von Einsatzelement Brennpunkt (EBP), Einsatzzug (EiZ) und SiPo tragen dieser Kritik Rechnung, scheinen aber nicht mit der erhofften Geschwindigkeit realisiert werden zu können.

#### **Empfehlung 18 (Personelle Entlastung)**

Die personelle Entlastung der Einheiten im Aussendienst, insbesondere jene der Sicherheitspolizei, sollte mit hoher Priorität verwirklicht werden.

---

## L. MITARBEITENDE

---

### I. Weiterbildung

Die Kapo verfügt über eine breite Palette von Weiterbildungsprogrammen. Verschiedentlich wurde aber kritisch darauf hingewiesen, dass die zur Verfügung stehenden Programme nicht immer dem individuellen und organisatorischen Bedarf entsprechen. Zudem seien die Formate zum Teil nicht mehr zeitgemäss. Insbesondere in der vom personellen Unterbestand besonders betroffenen SiPo zeige sich zudem, dass der Zugang zu Angeboten der Weiterbildung zunehmend schwieriger sei; um einen minimalen Personalbestand in einer Tour sicherstellen zu können, werde häufig die Bewilligung für eine Weiterbildung verweigert. Private Initiativen für Weiterbildungen (z.B. Studiengänge) fänden erst nach zähen Verhandlungen mit der Personalabteilung Unterstützung seitens der Vorgesetzten. Analoges gilt für Eignungsabklärungen.

Das gleiche Problem wird auch mit Bezug auf Milizfunktionen benannt. Die Übernahme einer Milizfunktion mit den damit einhergehenden Schulungen und Unterrichtsverpflichtungen werde durch die Vorgesetzten zunehmend negativ konnotiert. Statt eine Anerkennung für die freiwillig übernommene Zusatzleistung zu erhalten, werde man für die damit einhergehenden Absenzen kritisiert. Auch dieses Phänomen wird primär von Angehörigen der SiPo beschrieben.

Im Rahmen der Gespräche wurde verschiedentlich erwähnt, dass bestehende Vorqualifikationen der Mitarbeitenden häufig nicht für die Aufgaben der Betroffenen fruchtbar gemacht würden, auch wenn sie innerhalb der Kapo dringend benötigt würden. Vielmehr führe man stattdessen aufwändige Weiterbildungen durch. Aufgabenzuweisungen an einzelne Mitarbeitende scheinen eher dem Zufall oder persönlichen Beziehungen geschuldet zu sein als der Qualifizierung und Organisationszugehörigkeit.

#### **Empfehlung 19** (Weiterbildung und Milizfunktionen)

**a)** Der Zugang zu Angeboten der Weiterbildung und zu Milizfunktionen sollte für alle Angehörigen der Kapo gleichermassen gewährleistet werden. Sie sollten möglichst sowohl auf die individuellen Interessen der Mitarbeitenden als auch den organisatorischen Bedarf ausgerichtet sein.

**b)** Es sollte sichergestellt werden, dass sich diesbezüglich für die betroffenen Angehörigen der Kapo im Dienstalltag keine Nachteile, sondern Vorteile ergeben. Vorqualifikationen sollten soweit möglich berücksichtigt werden.

### II. Karriereentwicklung

Gerade die Jüngeren unter den Befragten forderten, das Einstellungsverfahren weniger kompliziert zu gestalten und zu beschleunigen. Das zweijährige Rotationsprinzip (in unterschiedlichen Hauptabteilungen) nach der Ausbildung in Hitzkirch und der

anschliessenden einjährigen theoretischen Vertiefung in der Kapo wurde zwar für die Berufsanfänger als gut, für die Organisation jedoch als belastend bewertet. Insgesamt gehen die Meinungen diesbezüglich erheblich auseinander.

Nach der Ausbildung fehle es an verbindlichen Perspektivgesprächen und einer Karriereplanung. Von der Ressortleitung bis zum Kommandanten seien keine verpflichtenden Karrierepfade für Führungskräfte und entsprechende Weiterbildungsprogramme vorgesehen. Ein standardisiertes und damit transparentes Personalentwicklungskonzept der Kapo mit allgemeingültigen Voraussetzungen und entsprechenden Qualifikationsschritten war keiner und keinem der Befragten bekannt. Die Mitarbeitergespräche seien weitgehend nutzlos, die gestützt darauf schriftlich niedergelegten Protokolle wurden verbreitet als «Lügenpapiere» bezeichnet. Die berufliche Entwicklung werde so weitgehend dem Zufall und dem «Beziehungsmanagement» überlassen.

Diese Problematik wurde nicht nur von den Jüngeren angesprochen, sondern auch von den Mitarbeitenden jenseits des 55. Altersjahrs. Es sei auch hier weitgehend dem Zufall und dem «Beziehungsmanagement» überlassen, ob man in den Genuss einer Altersentlastung käme; eine Karriereplanung, die auch die Entwicklung der älteren Mitarbeitenden umfasse, existiere nicht. In diesem Zusammenhang wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass die Altersgrenzen für Aufgebote zum Ordnungsdienst markant höher liegen als beispielsweise in der Kapo Bern.

Wie schon oben bemerkt, seien Beförderungen und Besetzungen fast immer dem Umstand geschuldet, dass man sich mit dem Vorgesetzten gut gestellt habe. Dies erreiche man, indem man keine Kritik anbringe und sich der bestehenden Orthodoxie beuge. Die Personalien für die Besetzung von hierarchisch höheren Funktionen würden regelmässig schon feststehen, bevor das Bewerbungsverfahren abgeschlossen sei. Zudem hätten Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger mit akademischem Hintergrund generell bessere Chancen bei der Besetzung von hierarchisch höheren Funktionen als Polizistinnen und Polizisten, und zwar auch bei Funktionen, für deren Ausübung kein akademischer Abschluss erforderlich oder dieser völlig artfremd sei.

Die in der Praxis automatische Beförderung zur Wachtmeisterin bzw. zum Wachtmeister wurde von den altrechtlichen Wachtmeistern fast ausnahmslos negativ bewertet; bei den neurechtlichen Wachtmeistern hielten sich Kritik und Unterstützung etwa die Waage. Es wurde anerkannt, dass damit zwar ein Schritt zu einer besseren Entlohnung der jüngeren Mitarbeitenden gemacht worden sei. Mit dem neuen System sei aber die Zahl der Wachtmeisterinnen und Wachtmeister in einer Einheit zu gross geworden, und nicht alle könnten eine Führungsfunktion wahrnehmen. Zudem würden auch Mitarbeitende zu Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern befördert, die für die damit verbundene Führungsfunktion nicht geeignet seien.

Für die Funktion der Ressortleitung gelte das «Peter-Prinzip», was dazu führe, dass die Positionen zu häufig von Mitarbeitenden besetzt werden, die unfähig seien, ihre Aufgabe zu

erfüllen. Im Wesentlichen würden die Ressortleitungen ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger selbst bestimmen.

### **Empfehlung 20 (Laufbahnentwicklung)**

Es sollten eine Laufbahnentwicklung und ein entsprechendes Kompetenzmanagement verankert werden, welche den einzelnen Angehörigen der Kapo Perspektiven ihrer Weiterentwicklung innerhalb der Kapo öffnet. Die Laufbahnentwicklung – und darin enthalten Massnahmen zu Entlastungen – für ältere Angehörige der Kapo sollte Teil dieser Konzepte sein.

### **III. Entlohnung / Benefits**

Die Entlohnung wie auch die Benefits fanden in praktisch allen Gesprächen eingehende Beachtung. Dabei wurde einerseits betont, dass die heutige Lohnsituation insbesondere etwa in den ersten zwölf Jahren der Diensttätigkeit in keiner Weise konkurrenzfähig sei und die früher bestandenen Benefits nach und nach weggeschmolzen seien. Die Unzufriedenheit über die Lohnsituation und die Benefits ist weit verbreitet und enorm. Die Gewährung einer Arbeitsmarktzulage wird insbesondere von den jüngeren Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen. Die älteren Mitarbeitenden erachten es aber fast ausnahmslos als diskriminierend, dass sie, «die den Karren ziehen», mit der Hälfte abgespiesen wurden, «weil die oben wissen, dass wir nicht mehr weggehen können».

Die gewährte Arbeitsmarktzulage ist zeitlich befristet. Es wird für die Stimmung in der Kapo und für ihr gutes Funktionieren von elementarer Bedeutung sein, bei ihrem Ablauf nahtlos eine Anpassung der Löhne vorzunehmen. Sollten Regierung und Parlament dazu nicht Willens oder in der Lage sein, dürfte mit grösseren Verwerfungen in der Kapo zu rechnen sein.

Von grosser Bedeutung ist zudem, dass die Höhe der Löhne etwa jenen in vergleichbaren anderen Polizeikorps entsprechen sollten. Dabei werden insbesondere die besonderen Belastungen zu berücksichtigen sein, denen sich ein primär städtisches Polizeikorps ausgesetzt sieht, etwa mit Bezug auf die Arbeitsintensität aufgrund des urbanen Lebensstils, eine erhöhte Kriminalitätsrate, die Zusatzdienste aufgrund von öffentlichen Versammlungen und Sportveranstaltungen, etc. Verbreitet wiesen die Befragten darauf hin, dass ihre Arbeit im Aussendienst mit Herausforderungen ganz besonderer Art verbunden ist: Der tägliche Umgang mit Menschen, die den Polizistinnen und Polizisten ablehnend bis feindlich gesinnt sind und dies auch mit Wort und Tat zum Ausdruck bringen, regelmässige Situationen mit besonderen psychischen Herausforderungen wie etwa bei Fällen der häuslichen Gewalt, die Konfrontation mit Verletzten und Toten, auch Kindern, etwa bei Unfällen und Tötungsdelikten, das stets bestehende Risiko der Gewaltausübung von Seiten Dritter, der Schichtdienst, die aufgrund der Zusatzdienste schlecht planbare Freizeit, u.a.

Auch sogenannte «Benefits» werden in der Kapo schmerzlich vermisst. Die Bandbreite der genannten Beispiele war gross, von einem Beitrag an das U-Abo über den Eintritt in den «Zolli»

bis zur Bereitstellung von Parkplätzen, um nur ein paar Wenige zu nennen. Insbesondere die Möglichkeit, sein eigenes Motorfahrzeug während des Dienstes auf einem Parkplatz abstellen zu können, wird von einer grossen Zahl der Befragten vermisst. Viele machen zudem geltend, dass diese Möglichkeit sogar dann fehle, wenn man in der Nacht oder dem frühen Morgen nach Dienstschluss nicht mehr mit dem öffentlichen Verkehr nach Hause fahren könne. Die Parkplatz-Politik des Kantons sei auf übliche Anstellungen in der kantonalen Verwaltung ausgerichtet und trage den Besonderheiten einer Behörde, die im Schichtbetrieb arbeitet, zu wenig Rechnung.

Aus den Gesprächen wurde aber überaus deutlich, dass allein die Gewährung gewisser zusätzlicher Benefits in der gegenwärtigen Situation keine Verbesserung des Arbeitsklimas zur Folge hätte. Solche «kleinen» Massnahmen allein würden im Strudel der Unzufriedenheit untergehen. Dies ist beispielsweise kürzlich bei der «Schuhzulage» geschehen, die dem klassischen Schicksal des «too little, too late» anheimfiel und verbreitet Sarkasmus auslöste.

Verschiedentlich wurde auch kritisch darauf hingewiesen, dass die Übernahme von Milizfunktionen keine besondere finanzielle Entgeltung zur Folge habe. Dies werde etwa mit dem Hinweis gerechtfertigt, wer Milizdienste übernehme könne seine Arbeit vielfältiger und interessanter gestalten, weshalb eine Zusatzfinanzierung nicht erforderlich sei – eine seltsame Argumentation, hätte sie doch zur Konsequenz, dass besonders anforderungsreiche und entsprechend interessante Leitungsfunktionen geringer bezahlt werden müssten.

Auf die prekäre Lohnsituation der Sicherheitsassistentinnen und -assistenten wird unten hingewiesen.

Die Befragten machten fast ausnahmslos deutlich, dass eine Angleichung des Lohnes an das Niveau vergleichbarer Polizeikorps und die Gewährung zusätzlicher Benefits zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Massnahme ist, um die weit verbreitete Unzufriedenheit, die sich in den zahlreichen Abgängen äussert, zu beheben. Die meisten der Befragten legten Wert auf die Feststellung, dass «das Geld nicht alles ist» und sie über eine hohe intrinsische Motivation verfügten. Es würde allerdings dem Kanton als Arbeitgeber schlecht anstehen, diese hohe intrinsische Motivation auszunützen, um nicht konkurrenzfähige Löhne zu bezahlen.

### **Empfehlung 21 (Entlöhnung und Benefits)**

- a)** Die Entlöhnung der Angehörigen der Kapo sollte mit jener in anderen Polizeikorps städtischer Prägung mit entsprechend hoher allgemeiner Belastung und solcher mit Zusatzdiensten verglichen und innerhalb kurzer Fristen dort auf ein konkurrenzfähiges Niveau angehoben werden, wo dieses heute nicht besteht.
- b)** Dabei sollten insbesondere auch zusätzliche Leistungen wie Milizfunktionen u.dgl. berücksichtigt werden.
- c)** Besondere Dringlichkeit sollte dem lückenlosen Übergang zu einem angepassten Lohngefüge nach dem Ablauf der gegenwärtigen Arbeitsmarktzulagen beigemessen werden.

### **Fstzg. Empfehlung 21 (Entlöhnung und Benefits)**

d) Es sollte ein Konzept für die Gewährung von Benefits erstellt und umgesetzt werden, das für die Polizistinnen und Polizisten erkennbar und nachvollziehbar ist. Dabei wäre besonderes Augenmerk auf den betrieblichen Nutzen für die Betroffenen zu legen. Es sollte vermieden werden, Benefits zu gewähren, die von den Betroffenen als zufällige Einzelmassnahmen verstanden werden.

## **IV. Bewertung durch Dritte und Vorgesetzte**

Neben der Bezahlung und der Belastung war die mangelnde Wertschätzung seitens der Führung, der Politik und auch der Bevölkerung jener Aspekt, der in den Gesprächen am häufigsten Erwähnung fand. So stehe in Basel-Stadt in erster Linie die Kultur und deren Förderung im Vordergrund, weniger die Sicherheit der Bevölkerung. Letztere werde als selbstverständlich vorausgesetzt, ohne sich der grossen Anstrengungen bewusst zu sein, die für ein sicheres Leben im urbanen Umfeld zwingend erforderlich seien. Die Polizei werde von einem erheblichen Teil der Bevölkerung (und, wie oben skizziert, der institutionalisierten Politik) im besten Fall als notwendiges Übel und im schlechten Fall als feindlicher Unterdrücker wahrgenommen. Diese zum Teil offene Ablehnung trifft viele der Befragten tief, die sich mit grossem Einsatz, Integrität und nach bestem Wissen und Gewissen für die Sicherheit der Basler Bevölkerung einsetzen.

Ganz besonders die Polizistinnen und Polizisten an der Basis im Aussendienst, die sich in den Gesprächen verschiedentlich als «Ameisen» bezeichneten, beobachteten eine erhebliche Ignoranz ihrer Arbeit gegenüber durch Politik und Polizeikader. Dies äusserte sich etwa in Formulierungen wie: «Man hat das Gefühl, man ist Verbrauchsmaterial». Bemerkungen von Seiten der Vorgesetzten nach Verletzungen eines Polizisten oder einer Polizistin, der Arbeitsvertrag bzw. der Stellenbeschrieb halte ja fest, dass das Ertragen von körperlicher Gewalt, Angriffen und Verletzungen Teil der Polizeiarbeit sei, steht sinnbildlich für das weit verbreitete Gefühl mangelnder Wertschätzung.

Der vorliegende Bericht geht an zahlreichen weiteren Stellen auf Umstände ein, die von vielen Befragten als Ausdruck mangelnder Wertschätzung verstanden werden. Sie werden hier nicht wiederholt.

### **Empfehlung 22 (Wertschätzung)**

Es wird empfohlen, auf allen hierarchischen Stufen eine polizeiweite Strategie zur Stärkung der Wertschätzung der Angehörigen der Kapo zu erstellen. Dabei wäre das Schwergewicht auf jene Faktoren zu legen, welche die Kapo direkt beeinflussen kann. Sie sollte zügig und nachhaltig umgesetzt werden. Die Polizeileitung sollte gegen mangelnde Wertschätzung von Seite Dritter für die Angehörigen der Kapo deutlich erkennbar – nach innen wie nach aussen – Stellung beziehen.



## V. Umgang mit Vielfalt und Belastung

### 1. Ausgrenzungsmechanismen

#### a) Familiäre Strukturen

Besonders in operativ tätigen Einheiten sind die Beziehungen der Polizistinnen und Polizisten untereinander häufig sehr eng und gar familiär. Dies wird in den früheren Umfragen, welche die Kapo durchgeführt hat, regelmässig als ausserordentlich positiver Aspekt des Arbeitsverhältnisses gewertet. Gerade auch angesichts der latenten Gefahr körperlicher Angriffe von Seiten Dritter sind die Polizistinnen und Polizisten auf gute Kenntnis ihrer Kolleginnen und Kollegen und auf ein grosses Vertrauen zu ihnen und ihren Fähigkeiten angewiesen.

Das enge Vertrauensverhältnis unter den Angestellten kann sich aber auch dahingehend auswirken, dass Angehörige der Kapo, deren Eigenheiten, Verhalten oder Äusserungen von ihren Kolleginnen und Kollegen abgelehnt werden, leicht ausgeschlossen oder anderweitig schlecht behandelt werden können. Die konkreten Gründe können sehr vielfältig sein, etwa Meinungen über den Umgang mit Frauen, über Bezeichnung und Behandlung von Angehörigen ethnisch oder geographisch einigermaßen klar verortbarer Menschen, oder andere Vorkommnisse.

Im Folgenden werden vor diesem Hintergrund der Umgang mit Frauen und mit Rassismus in der Kapo näher diskutiert.

#### b) Umgang mit Frauen

Die Kapo ist eine stark von Männern geprägte Organisation. Frauen fanden erst spät als Polizistinnen Eingang. Auch heute noch stellen Frauen in der Kapo ganz besonders unter den Angestellten mit Polizeiausbildung eine klare Minderheit dar. In den operativ tätigen Einheiten sind Frauen in den Funktionen der Abteilungs- und Ressortleitung geradezu eine Rarität. Sie machen zudem nur zwei von acht Mitgliedern der Polizeileitung aus.

Verschiedene Polizistinnen berichteten von einer nach wie vor bestehenden Ablehnung von Frauen in Polizeifunktionen durch Kollegen, aber auch durch Vorgesetzte. Es scheint noch nicht durchwegs selbstverständlich zu sein, dass Frauen den Polizeidienst gleichberechtigt mit Männern wahrnehmen.

Wie oben skizziert wurde, sind die operativen Einheiten auf Gruppen- und teilweise auf Ressortebene gekennzeichnet durch einen sehr starken und sehr engen persönlichen Zusammenhalt der Beteiligten, der in vielen Fällen auch familiären Charakter annimmt. Die engen persönlichen Beziehungen dürften auch die Grenze zwischen dem allseits als adäquat beurteilten Verhalten einerseits und dem als übergriffig erlebten Verhalten andererseits im Vergleich zu üblichen Anstellungsverhältnissen in der öffentlichen Verwaltung verschieben. In diesem Sinne wurde insbesondere von Polizistinnen ausgeführt, in langen Gesprächen etwa im Alarm-Pikett könnten auch etwa Fragen intimen Inhalts besprochen werden, ohne dass die Beteiligten dies als inadäquat oder gar belästigend verstünden.

Die Gespräche insbesondere mit Polizistinnen haben aber auch die Schwierigkeiten aufgezeigt, denen sie sich in der täglichen Arbeit ganz besonders im Aussendienst ausgesetzt sehen. Es fiel auf, wie zurückhaltend die meisten Polizistinnen anfänglich auf die Frage reagierten, wie sie den Umgang mit ihnen als Frau erlebten. Oft kamen diesbezüglich bestehende Probleme erst im weiteren Verlauf der Gespräche nach und nach zum Ausdruck. Es scheint, dass zahlreiche Polizistinnen eine nicht unerhebliche innere Anpassungsleistung erbringen, um in einem ihrer Geschlechtlichkeit gegenüber verbreitet eher kruden Klima bestehen zu können.

Dieses Klima wird verschiedentlich dadurch geschaffen, dass einzelne Polizisten – auch auf der Stufe von Vorgesetzten – eine von sexuellen Konnotationen durchsetzte Sprache benutzen und Frauen zum Teil mit derber Terminologie für weibliche Geschlechtsteile qualifizieren.

Häufig wurde über die offenbar weit bekannte Praxis hingewiesen, dass einzelne Polizisten – auch Vorgesetzte – neu eintretende Polizistinnen kontaktieren, um ihnen Unterstützung anzubieten und sie mehr oder weniger verschleiert zu näheren persönlichen oder intimen Kontakten einladen. Sie scheinen dabei zum Teil einer recht sorgfältig aufgebauten Taktik zu folgen. Unklar ist, ob diese Praxis heute noch fortgeführt wird. Zudem wurde etwa über ein Begrüssungsritual zu Arbeitsbeginn berichtet, in welchem Küsse jenseits des Üblichen involviert waren. Auf weitere konkrete und in den Gesprächen geschilderte Vorkommnisse wird hier nicht eingegangen.

In einzelnen Fällen wurde von sexuellen Übergriffen berichtet sowie über die entsprechenden straf- und personalrechtlichen Verfahren. Dabei zeigte sich ein weit verbreiteter Mangel an Vertrauen in die ordentliche Durchführung personalrechtlicher Verfahren, sowohl auf der Seite der Kapo als auch des Personaldienstes im JSD. Mangels Aktenkenntnis kann die Begründetheit dieser Eindrücke hier nicht überprüft werden.

Es fällt auf, dass das Fehlverhalten in gewissen operativen Einheiten häufiger vorkommt als in anderen. Es scheint sich insbesondere in jenen Einheiten zu häufen, die personell und räumlich vergleichsweise isoliert sind und in geringerem Masse einer polizei-internen Sozialkontrolle unterliegen. Dieser Umstand sollte bei organisatorischen Neugestaltungen (Zusammenlegung EBP/EiZ und SiPo, REOS, etc.) beachtet werden.

Die befragten Polizistinnen waren sich weitgehend einig darin, dass sich die von abwertendem Verhalten unterschiedlicher Intensität betroffenen Frauen polizei-intern lediglich an die Linienvorgesetzten wenden können. Dies wird weithin als problematisch eingeschätzt: Gehen die Äusserungen oder Handlungen vom Vorgesetzten selbst aus, stellt es für die Betroffenen ein erhebliches Risiko dar, an den hierarchisch übergeordneten Vorgesetzten zu gelangen. Sein Wille, das Problem anzuerkennen und wirksame Massnahmen zu ergreifen, kann von den Betroffenen oft nur schwer abgeschätzt werden. Analog ist die Situation bei Übergriffen seitens eines Kollegen.

Polizei-externe Stellen, an die sich Polizistinnen wenden können, bestehen zwar (z.B. Ombudsstelle, HR-BS, Personalabteilung JSD). Zum Teil fehlt es den Betroffenen aber

am Vertrauen und es wird bezweifelt, ob diese Stellen tatsächlich zur praktischen und nachhaltigen Lösung des Problems wirksam beitragen können.

Obwohl gewisse Massnahmen zur Weiterbildung und zur Stärkung des Bewusstseins in der Kapo über die Notwendigkeit eines Umgangs unter den Geschlechtern auf der Grundlage der Gleichbehandlung und des gegenseitigen Respekts getroffen wurden, werden diese Fragestellungen nicht mit der erforderlichen Intensität und Konstanz thematisiert. Es ist in seiner systemischen Dimension anzugehen und darf nicht auf Fehlverhalten einzelner Misogyne verkürzt werden. Zudem fällt auf, dass die Position der Polizeileitung in dieser Thematik bei den Angestellten nicht präsent ist.

*Exkurs:* In den Gesprächen wurde der Umgang mit gleichgeschlechtlich ausgerichteten Angehörigen der Kapo eher am Rande erwähnt. Dabei waren sich die Befragten einig, dass die gleichgeschlechtliche Ausrichtung bei Frauen von den Angehörigen der Kapo weithin akzeptiert werden, nicht aber die gleichgeschlechtliche Ausrichtung von Männern.

### **Empfehlung 23** (Umgang mit Frauen)

**a)** Die Massnahmen zur Schaffung und Stärkung einer Kultur des Umgangs zwischen Mann und Frau auf der Grundlage der Gleichberechtigung und des gegenseitigen Respekts sollten gestärkt werden. Sie sollten strukturell so verankert sein, dass sie sich auf systemische Probleme beziehen und sich nicht auf Einzelfälle beschränken.

**b)** Das Bekenntnis der Polizeileitung zu einem respektvollen Umgang zwischen Mann und Frau auf der Grundlage der Gleichberechtigung sollte in der ganzen Kapo klar verständlich und dauerhaft präsent sein und das Verhalten der Angehörigen der Kapo auf allen hierarchischen Ebenen leiten.

**c)** Die Massnahmen zum respektvollen Umgang zwischen Mann und Frau auf der Grundlage der Gleichbehandlung sollten sich auch auf gleichgeschlechtlich orientierte Angehörige der Kapo erstrecken.

**d)** Polizei-intern sollte eine Stelle eingerichtet werden, an die sich betroffene Polizistinnen oder ihre Kolleginnen und Kollegen wenden können. Sie ist gegenüber der Linie unabhängig auszugestalten und sollte über die nötigen Mittel und Kompetenzen verfügen.

### **c) Umgang mit Rassismus**

In verschiedenen Gesprächen wurde Rassismus im Polizeialltag thematisiert. Dabei kam praktisch ausschliesslich das Verhältnis zwischen Angehörigen der Kapo einerseits und den mit ihnen in Kontakt stehenden Dritten andererseits zur Sprache. Auch diesbezüglich wird eine gewisse Häufung in jenen operativen Einheiten beobachtet, die aufgrund ihrer räumlichen oder organisatorischen Isolation über eine eher geringe polizei-interne Sozialkontrolle verfügen und die sich zum Teil über einen längeren Zeitraum hinweg mit einem recht überschaubaren Spektrum besonders problematischer Verhaltensmuster von Seiten ethnisch weitgehend homogener Menschengruppen beschäftigen. Insbesondere in solchen Konstellationen können

sich im Laufe der Zeit leicht Gedanken- und Verhaltensmuster entwickeln, die von negativen Stereotypen und einem entsprechenden Mangel an Wertschätzung geprägt sind.

Im Verlauf der Gespräche wurde deutlich, dass die Einteilung von Polizistinnen und Polizisten in örtlich und organisatorisch relativ isolierte Einheiten zum Teil während sechs Jahren oder länger erfolgt. Zudem sind keine strukturellen Mechanismen erkennbar, die die betroffenen Polizistinnen und Polizisten darin unterstützen würden, die Entstehung negativer Stereotypen zu verhindern. Vielmehr scheinen auch problematische Verhaltensmuster teilweise toleriert zu werden. Zudem ist erkennbar, dass individuelles Fehlverhalten fast ausschliesslich als moralisches Versagen des oder der Betroffenen verstanden wird und die systemischen Gründe nicht oder zu wenig erkannt werden. Darüber hinaus wurde in den Gesprächen deutlich, dass zwar Massnahmen gegen die Entwicklung rassistischer Vorstellungen getroffen wurden; diese scheinen aber nicht genügend strukturell eingebettet zu sein und mit der nötigen Dauer und Konstanz durchgeführt zu werden.

#### **Empfehlung 24** (Umgang mit Rassismus)

**a)** Es sollte sichergestellt werden, dass Polizistinnen und Polizisten nicht über einen längeren Zeitraum hinweg in der gleichen, örtlich und organisatorisch relativ isolierten Einheit Dienst verrichten. Dies könnte etwa durch eine Rotation erreicht werden.

**b)** Es sollten recht kurzfristig Strukturen aufgebaut werden, die die Polizistinnen und Polizisten im Umgang mit einer Häufung anspruchsvoller Situationen unterstützen, die zur Entstehung und Verfestigung negativer Stereotype gegenüber Angehörigen spezifischer ethnischer und geographischer Herkunft führen können. Solche Massnahmen wären strukturell zu verankern und auf Dauer anzulegen.

**c)** Es sollte zudem sichergestellt sein, dass Angehörige der Kapo Fehlverhalten ihrer Kolleginnen und Kollegen melden können, ohne dadurch rechtliche oder tatsächliche Nachteile befürchten zu müssen. Dafür sind klare Prozesse und Zuständigkeiten festzulegen, die das Vertrauen der Betroffenen erlangen. Es sollte gewährleistet werden, dass solche Meldungen in die dauerhaften Massnahmen zur Unterstützung der Polizistinnen und Polizisten einfließen.

## **2. Psychische Belastung**

Verschiedene Befragte wiesen auf die erheblichen psychischen Belastungen hin, denen sich Angehörige der Kapo im Aussendienst regelmässig ausgesetzt sehen. Der Umgang mit Gewalt, Verletzung und Tod gehört zur täglichen Erfahrung; die Belastungen, so waren sie sich einig, hätten in neuerer Zeit noch zugenommen, angesichts der erhöhten Gewaltbereitschaft und der zum Teil offenen Feindseligkeit der Menschen, mit denen die Polizei in Kontakt kommt, der höheren Kadenz von Einsätzen zu praktisch allen Tageszeiten u.a.

Für die unmittelbare Verarbeitung psychisch schwieriger Situationen wurde in der Kapo ein «Peer»-System eingerichtet. Dieses kann eine professionelle psychologische Betreuung jedoch nicht ersetzen. Die – eben neu ausgeschriebene – Stelle der Einsatzpsychologie nimmt nicht oder nur am Rande solche Funktionen wahr. Der psychologische Dienst selbst wurde in der Kapo aufgelöst. Entsprechend besteht heute keine funktionierende, professionelle psychologische Betreuung für die Angehörigen der Kapo.

In den Gesprächen wurde auch für psychologische Laien schnell deutlich, dass zahlreiche Befragte auf psychologische Unterstützung angewiesen wären. Das Eingeständnis psychischer Fragilität sich selbst und anderen gegenüber sieht sich aber gerade in einem polizeilichen Umfeld mit besonderen Hürden konfrontiert.

### **Empfehlung 25 (Psychologische Betreuung)**

Es erscheint dringlich, die psychologische Betreuung der Angehörigen der Kapo markant zu verbessern. Dies erfordert sowohl die personell ausreichende und organisatorisch einladende Ausgestaltung entsprechender Angebote als auch die Schaffung einer Kultur, welche ihrer Inanspruchnahme wohlgesinnt ist.

## **VI. Sicherheitsassistentinnen und -assistenten**

Die Sicherheitsassistentinnen und -assistenten charakterisieren ihre Stellung innerhalb der Kapo verbreitet als untere Schicht eines Zwei-Klassen-Systems. Ihre Bezeichnung als «M-Budget-Polizei» durch einen Offizier prägt diese Wahrnehmung bei einem grossen Teil der befragten Sicherheitsassistentinnen und -assistenten bis heute<sup>3</sup>.

Besonders kritisch wurde die Lohnsituation von den Sicherheitsassistentinnen und -assistenten gewürdigt. Sie machten einhellig geltend, die Einreihung in die Lohnklassen 8 bis 11 entspreche der Breite der Aufgaben und der damit einhergehenden Verantwortung in keiner Weise. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass sich angesichts der weitgehend fehlenden Karriereaussichten vor allem Frauen und Männer im fortgeschrittenen Alter bewerben; für sie stellt die Entlöhnung von unter Fr. 4'000.- in den ersten sechs Monaten während der Ausbildung eine sehr hohe Hürde dar.

Verbreitet machten Sicherheitsassistentinnen und -assistenten zudem ein Gefühl mangelnder Sicherheit auf der Strasse geltend, weil sie im Dienst allein unterwegs und nicht selten verbalen Anfeindungen ausgesetzt seien. Von höherer Hierarchiestufe werde darauf hingewiesen, dass die Polizei schnell vor Ort wäre, sollte dies erforderlich sein, und dass bisher keine körperlichen Übergriffe zu verzeichnen seien.

---

<sup>3</sup> In den Gesprächen wurde über weitere Ausprägungen der «Zwei-Klassen-Gesellschaft» berichtet. Um Rückschlüsse auf die Quellen solcher Äusserungen zu verhindern, wurden sie in diesen Bericht nicht aufgenommen.

### **Empfehlung 26** (Sicherheitsassistentenz)

- a) Die Entlöhnung der Sicherheitsassistentinnen und -assistenten sollte markant angehoben werden.
- b) Mittelfristig wäre ernsthaft zu erwägen, die Funktion der Sicherheitsassistentenz zu überprüfen.

## **VII. Rekrutierung**

In den Gesprächen wurden die Bemühungen der Kapo zur Rekrutierung neuer Polizistinnen und Polizisten und neuer Sicherheitsassistentinnen und -assistenten verschiedentlich als ungenügend gewertet. So wurde etwa geltend gemacht, die Antworten auf Anfragen von Bewerberinnen und Bewerbern dauerten zu lange; jedenfalls erheblich länger als etwa im Kanton Basel-Landschaft, und verbreitet wurde auch Kritik an der Kampagne zur Gewinnung neuer Bewerberinnen und Bewerber geäussert. Positiv wurde diesbezüglich bemerkt, dass die Mitarbeitenden der Kapo in die Gestaltung dieser Kampagne einbezogen wurde.

Im Zeitraum von 2019 bis 2023 wurden pro Jahr im Durchschnitt rund 28 neue Polizeiaspirantinnen und -aspiranten sowie 6 Sicherheitsassistentinnen und -assistenten rekrutiert. Diese Rekrutierungsrate würde ausreichen, um die in den kommenden zehn Jahren prognostizierten Pensionierungen von Polizistinnen und Polizisten sowie Sicherheitsassistentinnen und -assistenten auszugleichen, nicht jedoch die Vakanzen aufgrund von Kündigungen. Es ist nicht realistisch, dass in kürzester Zeit keine sonstigen Abgänge mehr zu verzeichnen sind. Entsprechend genügt die gegenwärtige Rekrutierungsrate in keiner Weise, den heutigen Personalstand zu wahren, geschweige denn den Unterbestand von rund 100 Polizistinnen und Polizisten aufzuholen.

### **Empfehlung 27** (Rekrutierung)

Es sollten erhebliche zusätzliche Anstrengungen zur Anwerbung neuer Polizistinnen und Polizisten sowie neuer Sicherheitsassistentinnen und -assistenten getroffen werden. Entsprechende Massnahmen erscheinen von grosser Dringlichkeit, nur schon um zusätzliche Abgänge aufgrund der Zusatzbelastungen, die durch den Unterbestand entstehen, zu vermindern.

## **VIII. Integrität**

Verschiedene Befragte machten auf Unregelmässigkeiten erheblicher Art in zwei Organisationseinheiten aufmerksam. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wird hier nicht offengelegt, um welche Einheiten es sich dabei handelt. Der Kommandant wird darüber mündlich orientiert.

### **Empfehlung 28 (Berufliche Integrität)**

In zwei organisatorischen Einheiten sollte im Rahmen einer vertieften internen Abklärung den Verdachtsmomenten auf erhebliche Verstösse gegen die berufliche Integrität nachgegangen und die erforderlichen Massnahmen getroffen werden.

---

## **M. FAIRNESS**

---

### **I. Gleichbehandlung**

Die Gespräche haben mit grosser Deutlichkeit vor Augen geführt, dass die Gewährleistung der Gleichbehandlung unter den Angehörigen der Kapo von zentraler Bedeutung ist. Es entstand der Eindruck eines sehr ausgeprägten Gefühls für Fragen der Fairness, das durch ungerechtfertigte Schlechterbehandlung – oder den entsprechenden Eindruck – leicht angesprochen wird. Entsprechend grossen Raum haben Erfahrungen oder Eindrücke fehlender Gleichbehandlung innerhalb der Kapo in den Befragungen eingenommen. Im Sinne einer Auswahl werden im Folgenden einige solcher Problembereiche skizziert:

Die «Sonderbehandlung» von neu gewonnenen Mitarbeitenden, die ihren Lohn verhandeln könnten, schafft beim bestehenden Personal Unmut, wie aus den Gesprächen hervorging. Auch dass Massnahmen zur Verhinderung der Abwanderung gerade des jüngeren Personals getroffen werden müssten, dürfe nicht auf Kosten der älteren Mitarbeitenden erfolgen, die «nicht mehr davonlaufen könnten».

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Aussendienst wiesen verschiedentlich darauf hin, dass ihre Kolleginnen und Kollegen im Innendienst lohnmässig besser eingestuft seien als sie, obwohl sie Schichtdienst leisten, sich Angriffen und Gewalt aussetzen und andere Belastungen auf sich nehmen müssten.

Ungleichbehandlungen seien auch zwischen den Abteilungen zu beobachten: Es gäbe Bereiche, in denen Sport während des Dienstes möglich sei, in anderen jedoch nicht, da Personal-Mindestbestände eingehalten würden.

Im Allgemeinen entstand der Eindruck, dass die Bemühungen der Polizeileitung, Entscheidungen zu treffen, die dem jeweiligen konkreten Einzelfall angemessen sind, von der Mitarbeiterschaft häufig als mangelnde Gleichbehandlung verstanden werden. Gleichzeitig wurde in den Gesprächen auch glaubwürdig von zahlreichen Entscheiden – insbesondere Personalentscheiden – berichtet, bei denen nicht die Angemessenheit im Vordergrund stand, sondern persönliche Interessen der vorgesetzten Entscheidungsträger u.dgl. Dies führt dazu, dass Entscheide insbesondere der Polizeileitung von Seiten der Mitarbeiterschaft weithin der Vermutung mangelnder Gleichbehandlung unterliegen. Die Folge davon ist ein weit verbreitetes Gefühl elementarer Unfairness.

## II. Transparenz

Den Aussenstehenden fällt eine ausgeprägte Mischung von Intransparenz und intensivem informellem Informationsaustausch («Waschküche» und «Latrinenweg») auf, die in der Kapo zu herrschen scheint; letzterer wird wohl in wesentlichem Masse durch erstere genährt.

So wurde oben erwähnt, dass Organisationseinheiten zum Teil keinen Zugang zu Projekten haben, deren Thematik eigentlich in ihrem Zuständigkeitsbereich liegt, oder dass mehrere Personen am gleichen Thema arbeiten, ohne voneinander zu wissen. Bei den Gesprächen festigte sich der Eindruck, dass insgesamt keine Kultur der Transparenz besteht, insbesondere auch auf den Führungsebenen.

Diese Kultur der Intransparenz stösst auf eine Lebenswirklichkeit der Mitarbeitenden im Aussendienst, die häufig durch viel gemeinsam verbrachte Zeit geprägt ist, etwa auf dem Posten, in einem Alarm-Pikett, in einem Ordnungsdienst-Taxi u.a. Diese Zeit wird in erheblichem Masse mit Gesprächen verbracht. Vor dem Hintergrund verbreiteter Intransparenz entwickeln sich in diesem Umfeld Gerüchte und Orthodoxien, die sich manchmal mit den Tatsachen erheblich reiben. Insbesondere auch Ressentiments gegenüber der Führung oder gegenüber missliebigen anderen Angehörigen der Kapo finden hier einen fruchtbaren Nährboden.

Dieser Mechanismus wird offenbar durchaus auch aktiv genutzt, um die eigenen Meinungen und Vorstellungen zu vermeintlichen Wahrheiten kristallisieren zu lassen. Dadurch wird eine sach- und aufgabenbezogene Führung der Kapo erheblich erschwert, und bestehenden Mängeln wird auch etwa eine Verbreitung und Bedeutung zugemessen, die ihnen nicht zukommen. In der Folge besteht die Gefahr, dass sich auch kleine Ansätze einer negativen Stimmung unter den Mitarbeitenden zu dominierenden Thematiken verstärken.

Verschiedentlich wurde auch von Vorfällen der Geheimhaltung berichtet, die offenbar zum Zwecke der Ausübung von Macht gedient hätten.

### **Empfehlung 29 (Fairness)**

**a)** Dem ausgeprägten Bedürfnis nach Gleichbehandlung als einem elementaren Aspekt der Fairness sollte bei den Entscheiden auf allen hierarchischen Ebenen verstärkt Rechnung getragen werden. Dabei wäre insbesondere darauf zu achten, dass Entscheide, welche die Umstände des konkreten Einzelfalles berücksichtigen, ganz besonders sorgfältig begründet und kommuniziert werden.

**b)** Die Kriterien für die interne Vertraulichkeit von Informationen sollten generell abstrakt festgelegt und die Zuständigkeiten für entsprechende Entscheide im Einzelfall geregelt werden. Es wäre sicherzustellen, dass diese Regelungen in der Praxis tatsächlich befolgt werden. Insgesamt sollte so weit möglich eine Kultur der Transparenz angestrebt werden.



### III. Konfliktlösung und Partizipation

#### 1. Konfliktlösung

Im Verlaufe der Gespräche wurde verschiedentlich deutlich, dass innerhalb aller Hierarchiestufen eine ausgeprägte Tendenz besteht, Probleme und Konflikte erst dann zur Kenntnis zu nehmen, wenn keine Möglichkeit mehr besteht, sie zu ignorieren. Über alle Hierarchiestufen hinweg wird verbreitet ein «laissez-faire»-Stil diagnostiziert, mit dem bestehenden Problemen ausgewichen wird. Dies wird zum einen dadurch erreicht, dass nach Darstellung vieler Befragter weit verbreitet ein Klima besteht, keine kritischen Fragen aufkommen zu lassen und Problemstellungen nicht aktiv anzusprechen. Zum andern wird diese Tendenz durch die oben erwähnte verbreitete Führungskultur unterstützt, Entscheide über kontroverse Themen lediglich mit einem Hinweis darauf zu rechtfertigen, man sei «der Chef». Die oben beschriebene mangelnde Kultur, mit Kritik konstruktiv umzugehen, verstärkt diese Entwicklung noch zusätzlich. Die damit einhergehende Intransparenz trägt ihrerseits dazu bei, dass Probleme im Stillen wachsen und gedeihen und erst dann angegangen werden, wenn sie schon ernsthaften Schaden etwa an der Arbeitskultur u.a. anrichten.

Im Gegensatz zum wenig offensiven Umgang mit betrieblichen Problemen wiesen zahlreiche Befragte darauf hin, dass ihre Vorgesetzten, bis hin zum Kommandanten, offen seien für die Besprechung persönlicher Nöte und Problemstellungen.

#### 2. Partizipation

Fast alle Befragten gaben – gefragt oder ungefragt – an, stolz darauf zu sein, bei der Polizei zu arbeiten. «Ich bin gerne Polizist», oder auch «Ich trage die Polizei in meinem Herzen», waren sehr häufig gehörte Äusserungen. Daraus spricht eine hohe Verbundenheit mit dem Berufsbild und der Organisation Polizei.

Die Führungskultur in der Kapo sei eine Befehlskultur und würde damit nicht mehr einer modernen Organisation entsprechen, so die Rückmeldung aus den Gesprächen. Die Maxime von «Befehl und Gehorsam» sei unter anderem ein abschreckender Aspekt insbesondere für jüngere Mitarbeitende, welche sich die Möglichkeit der Beratung und die Einbindung in Entscheidungen wünschten. Die Hierarchie sei durchsetzt von Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern mit «wenig Führungserfahrung, einem mangelnden Rollenverständnis, aber umso mehr Machtbewusstsein», so einer der Befragten stellvertretend für viele. Dies mache eine Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften fast unmöglich. Beratung sei nicht erwünscht und Entscheidungen würden – wenn überhaupt – im abgeschotteten Kreis des Kaders getroffen. Unsachgerechte Entscheidungen sowie mangelnde Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden für diese seien die unvermeidbare Folge.

Ein grosser Teil der Befragten berichtet zudem von einer weit verbreiteten Angstkultur. Man akzeptiere auch willkürliche und offensichtlich falsche Entscheide, um beim Vorgesetzten nicht in Ungnade zu fallen und damit von einer weiteren Karriere ausgeschlossen zu werden. In einer Hauptabteilung besteht diese Angstkultur nach verbreitetem Zeugnis auf vielen Hierarchiestufen. In dieser Hauptabteilung scheint es lediglich einzelnen Offizieren zu

gelingen, sich dieser Kultur zu entziehen – mit, so wird berichtet, erheblichen Anpassungsleistungen.

Fehlende strukturierte Feedbackprozesse werden seitens zahlreicher Befragter als mangelndes Interesse ihres Führungskaders an ihrer Fachexpertise und ihrer Meinung gewertet. Seit Jahren gebe es zwar Mitarbeiterbefragungen des Kantons Basel-Stadt. Ergebnisse für die Kapo oder daraus resultierende Maßnahmen waren den Befragten jedoch nicht bekannt. Die mangelnden Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Kapo führe zu Resignation und Frustration seitens der Mitarbeitenden. Problemlösungen oder auch wohlwollende Gesten des Kommandanten und der anderen Offiziere würden daher nicht mehr grundsätzlich wohlwollend beurteilt, sondern in jedem Fall kritisch gesehen (z. B. Arbeitsmarktzulage, Schuhgeld, Weihnachtsgeschenke).

### **Empfehlung 30** (Kritikkultur)

Wie in Empfehlung 13 ausgeführt, sollte eine konstruktive kommunikative Kritikkultur angestrebt werden, in der die Angehörigen der Kapo ihre Wahrnehmungen und Vorschläge ohne Angst äussern können und darin gehört werden. Ein Aspekt davon bestünde in der Schaffung eines Klimas, in welchem bestehende Probleme offensiv und lösungsorientiert angegangen werden. Dies würde u.a. bedingen, die Mitarbeitenden zu ermuntern, auf Probleme hinzuweisen und entsprechende Meldungen ernst zu nehmen. Dafür wären die erforderlichen strukturierten Prozesse zu schaffen.

---

## N. EMPFEHLUNGSVERZEICHNIS

---

Empfehlung 1 (Kommunikation mit Öffentlichkeit) .....	8
Empfehlung 2 (Mitglieder der Polizeileitung).....	9
Empfehlung 3 (Funktionsweise der Polizeileitung).....	10
Empfehlung 4 (Kompetenzen der Polizeileitung) .....	11
Empfehlung 5 (Relevanz akademischer Titel) .....	12
Empfehlung 6 (Personalführung in der Polizeileitung) .....	12
Empfehlung 7 (Kommandant).....	14
Empfehlung 8 (Projekte).....	15
Empfehlung 9 (Strategie).....	16
Empfehlung 10 (Zusammenarbeit und Beförderungsverfahren) .....	18
Empfehlung 11 (Ressortleitungen) .....	19
Empfehlung 12 (Einsatzleitung).....	20
Empfehlung 13 (Interne Kommunikation).....	22
Empfehlung 14 (Feingliedrigkeit der Strukturen).....	23
Empfehlung 15 (Interne Prozesse) .....	24
Empfehlung 16 (Arbeitszeitmodelle) .....	25
Empfehlung 17 (Zusatzdienste).....	26
Empfehlung 18 (Personelle Entlastung) .....	26
Empfehlung 19 (Weiterbildung und Milizfunktionen) .....	27
Empfehlung 20 (Laufbahnentwicklung).....	29
Empfehlung 21 (Entlöhnung und Benefits) .....	30
Empfehlung 22 (Wertschätzung) .....	31
Empfehlung 23 (Umgang mit Frauen).....	34
Empfehlung 24 (Umgang mit Rassismus).....	35
Empfehlung 25 (Psychologische Betreuung) .....	36
Empfehlung 26 (Sicherheitsassistenz).....	37
Empfehlung 27 (Rekrutierung).....	37
Empfehlung 28 (Berufliche Integrität) .....	38
Empfehlung 29 (Fairness) .....	39
Empfehlung 30 (Kritikkultur) .....	41