
Handbuch Polizeimanagement

Jürgen Stierle · Dieter Wehe · Helmut Siller
(Hrsg.)

Handbuch Polizeimanagement

Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft –
Polizei-praxis

Herausgeber
Jürgen Stierle
Recklinghausen, Nordrhein-Westfalen
Deutschland

Helmut Siller
Wien, Österreich

Dieter Wehe
Schortens Grafschaft
Niedersachsen, Deutschland

ISBN 978-3-658-08925-2 ISBN 978-3-658-08926-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08926-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der Preis der Freiheit ist stetige Wachsamkeit.

(Thomas Jefferson, 1743–1826, dritter Präsident der Vereinigten Staaten 1801–1809).

Ali S. litt unter dem **Mobbing** durch seine Mitschüler und himmelte Amokläufer an. Innerhalb weniger Minuten erschoss er in München neun Menschen.

Riaz Khan A., ein unauffälliger Jugendlicher, war in einer deutschen Kleinstadt gut integriert. So schien es. Bis er zum **militanten Islamisten** wurde, zur Axt griff und eine chinesische Familie attackierte.

Nur Tage zuvor die Amokfahrt in Nizza, 84 Menschen sterben einen **sinnlosen Tod**. Weitere Anschläge in – nur auf Europa bezogen – Istanbul, Brüssel, Paris, München, Ansbach, Saint-Étienne-du Rouvray, Berliner Weihnachtsmarkt, demnächst ..., alle verbunden meist mit umfangreichen Polizeieinsätzen. Wie viel ist eigentlich ein Menschenleben heute (noch) wert?

Dazu laufende Angriffe vom rechten Rand des politischen Spektrums auf die „**Mitte**“ der Zivilgesellschaft: Anschläge auf Flüchtlingsunterkünfte und missliebige Politiker, gewaltsame Demonstrationen; wieder rücken Hundertschaften der Polizei aus. Besser wäre, über Lösungskonzepte der Gruppierungen abseits der Mitte zivilisiert zu diskutieren. Denn die Mitte hat die tragende Rolle und die zentrale Bedeutung für einen demokratischen **Rechtsstaat**. Die Polizei ist und bleibt ein Schützer und Hüter des demokratischen Systems.

Seit Jahren erleben wir eine materielle und verbale Aufrüstung der Bürger, der Gesellschaft und des Staates für den Schutz von Demokratie und Rechtsstaat. Nachrichten von barbarischen Terroranschlägen und Krawallen machen natürlich betroffen, aber sie überraschen fast niemanden mehr. Es gilt, trotz religiös verbrämter und persönlicher **Pathologien, Nihilismus und Fremdenhass** die gesellschaftliche Mitte zu bewahren und die starke Demokratie zu verteidigen. (Atten-)Täter werden ihre Ziele nicht erreichen, solange in demokratischen Gesellschaften Vernunft und Besonnenheit die Oberhand über Schock und Panik behalten.

Und genau da und in diesem Sinn kommt ein „Handbuch Polizeimanagement“ auf den Markt: Das Anliegen seiner Herausgeber und Autoren ist, **vernünftig und besonnen zu überlegen**, wie die Polizei bei ihren Aufgaben des Bürger- und Demokratieschutzes **noch effektiver werden kann** als sie es bisher schon war.

Recklinghausen, Deutschland
Schortens Grafschaft, Deutschland
Wien, Österreich
im Februar 2017

Jürgen Stierle
Dieter Wehe
Helmut Siller

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--|--|------------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| | Jürgen Stierle, Dieter Wehe und Helmut Siller | |
| Teil I Politische Grundentscheidungen der Steuerung der Polizei | | |
| 2 | Entwicklung der Polizeiorganisation in der Bundesrepublik Deutschland . . . | 23 |
| | Wolfgang Schulte | |
| 3 | Sicherheit mit Plan. Perspektiven für die Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland | 49 |
| | Armin Schuster | |
| 4 | Die Entstehung von Sicherheitsgesetzen im Spannungsfeld zwischen Populismus und Erforderlichkeit | 67 |
| | Irene Mihalic | |
| 5 | Politische Grundentscheidungen der Steuerung der Polizei – und deren Grundlagen aus Sicht der Landespolitik NRW | 91 |
| | Marc Lürbke und Daniel Möller | |
| 6 | Die Strategie 2020 der Polizei Niedersachsen aus politischer Sicht | 117 |
| | Boris Pistorius | |
| 7 | Internationale Polizeimissionen als Element deutscher Außen- und Sicherheitspolitik | 123 |
| | Winfried Nachtwei | |
| 8 | Polizeiwissenschaft als Verwaltungswissenschaft – zur Entwicklung der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) | 153 |
| | Hans-Jürgen Lange und Michaela Wendekamm | |
| 9 | Menschenrechtskonforme Polizeiarbeit als Organisationsproblem – das Beispiel Österreich | 177 |
| | Reinhard Kreissl | |

Teil II Führung in der Polizei

- 10 Vom Wollen zum Können – Führungsethik/Moral Leadership als erfolgskritische Führungskompetenz in der Polizei** 195
Werner Schiewek
- 11 Dienststellenentwicklung – die Aufgabe des Höheren Polizeivollzugsdienstes** 221
Christian Barthel und Dirk Heidemann
- 12 Schnelles und langsames Denken im Polizeiberuf** 255
Thomas Feltes und Lena Jordan
- 13 Erkennen und Steuern relevanter Verhaltens- und Entwicklungsaspekte durch Vorgesetzte** 277
Roland Hormel und Rudolf Scharf
- 14 Anforderungen an eine moderne Führungskonzeption der Polizei** 299
Klaus Neidhardt
- 15 Neu denken – Neue Zukunftskompetenzen durch Kulturwandel, Visionen und Innovationen** 341
Jürgen Stierle, Reinhard Renter, Jörg Unkrig und Sylvia Ziolkowski
- 16 Management von Unsicherheit bei Entscheidungen im polizeilichen Kontext** 375
Jürgen Weibler und Malte Petersen
- 17 Coaching bei der Polizei** 391
Peter Weber
- 18 „Ich muss mal wieder raus!“ – oder: Wie Praxisnähe in der Lehre gelingen kann** 405
Isabel Ruland

Teil III Organisationskultur der Polizei

- 19 Kultur der Polizei – The Next Generation** 419
Carsten Dübbers
- 20 Vertrauenskultur – Führung mit Vertrauen – Vertrauen in Führung** 449
Jörg Konrad Unkrig
- 21 Organisationskultur der Polizei** 475
Antonio Vera und Lara Jablonowski

Teil IV Gesundheitsmanagement in der Polizei

- 22 Auf dem Weg zu einem strategischen Gesundheitsmanagement** 495
Margret Fluhrer
- 23 Zusammenhänge zwischen Organisationskultur, Führung,
Leistung und Gesundheit** 507
Michael Kastner
- 24 Von der Ilias nach Bad Aibling – oder: Warum ein Vorgesetzter etwas
von Psychotraumatologie verstehen sollte.** 535
Isabel Ruland
- 25 Schwierige Lebenssituationen von Mitarbeitern der Polizei erkennen
und richtig handeln** 573
Julia Warnke
- 26 Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz** 593
Antje Heimsoeth

Teil V Strategische Steuerung in der Polizei – Grundlagen

- 27 Strategien erfolgreich planen und umsetzen.** 617
Helmut Siller
- 28 Managementfeld Veränderung, Komplexität und Unsicherheit** 637
Helmut Siller
- 29 Analyse der Branchenstruktur aus Sicht der Polizei.** 659
Helmut Siller
- 30 Operatives, strategisches und normatives Management** 681
Helmut Siller
- 31 Kriminalprävention in der Einwanderungsgesellschaft am
Beispiel polizeilicher „Netzwerkarbeit“ – Eine Herausforderung an
Führung und Organisation.** 703
Eva Kiefer
- 32 Die strategische Positionierung der Polizei durch Prozess- und
Qualitätscontrolling.** 719
Jürgen Stierle und Reinhard Renter
- 33 Evaluation in der Polizei – Lästiges Übel oder bedeutender
Beitrag zur Qualitätssicherung polizeilicher Interventionen?** 747
Ingo Dungs

Teil VI Strategische Steuerung in der Polizei – Praxisbeispiele

- 34 Police-Performance Management in der österreichischen Bundespolizei am Beispiel der Projekte „Leistungsorientierte Steuerung“ und „Prototyp Führungsinformationssystem“** 769
Kurt Promberger, Wolfgang Glaninger, Dagmar Koschar und Norbert Schlager-Weidinger
- 35 Performance Management bei der Polizei – Konzept und Wirkung, dargestellt am Beispiel der Polizei in Baden-Württemberg** 795
Mirjam Pekar-Milicevic und Rolf Ritsert
- 36 Strategische Steuerung am Beispiel der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen** 817
Dieter Wehe
- 37 Die Strategie 2020 der Polizei Niedersachsen – Neue Wege aus der Ökonomisierungsklemme** 835
Lars Wistuba, Stefan Thode und Yvonne Balzer
- 38 Von der Vision zur Konzeption – Strategische Steuerung der Polizei BW mithilfe des Führungsinformationssystems und der Balanced Scorecard** 867
Reinhard Renter
- 39 Polizeiliche Fortbildung erfolgreich managen – Bildungsmanagement der Bayerischen Polizei** 895
Johann Peter Holzner, Gerd Enkling und Rainer Esterer

Teil VII Marketing der Polizei

- 40 Die polizeiliche Nutzung sozialer Medien in Deutschland: Die Polizei im digitalen Neuland** 919
P. Saskia Bayerl und Thomas-Gabriel Rüdiger
- 41 Das Image der Polizei, die Dienstleistungsqualität und die Zufriedenheit der Bevölkerung – Zusammenhänge und Möglichkeiten zur Verbesserung** 945
Max Hermanutz und Laura Weigle
- 42 Corporate Identity** 963
Sonja Ortner
- 43 Employer Branding – Arbeitgebermarke Polizei** 993
Jürgen Stierle und Sven Lakner

| | |
|--|----------|
| 44 Stakeholder-Management | 1019 |
| Helmut Siller | |
| 45 Polizei, Medien und Öffentlichkeit | 1035 |
| Karl-Heinz Grundböck | |
| 46 Die Vertrauensillusion: Wenn die Polizei kommt, ist alles wieder gut | 1045 |
| Gerhard Brenner | |
| Teil VIII Nationale und Internationale Polizeikooperation | |
| 47 Plural Policing – Sicherheitsarbeit durch Kooperation | 1073 |
| Bernhard Frevel | |
| 48 Plädoyer für die Kooperation zwischen Polizei und Managementwissenschaften | 1095 |
| Gabriele Jacobs und Hubert Wimber | |
| 49 Internationale Polizeikooperation | 1113 |
| Gabriele Jacobs und Martin Kuntze | |
| 50 Polizeimissionen im Spannungsfeld von Krisenmanagement und Sicherheitssektorreform: Implikationen für die Praxis | 1135 |
| Steffen Eckhard | |
| 51 Internationale Polizeiarbeit in Friedensoperationen der Vereinten Nationen – Entwicklung, Herausforderungen und Perspektiven | 1159 |
| Annika S. Hansen und Stefan Feller | |
| 52 Tätigkeitsfeld EU – Polizeiarbeit im Kontext von EU-geführten Auslandseinsätzen – Entwicklungsstand und Perspektiven | 1189 |
| Birgit Löser | |
| 53 Die Beteiligung der Bundesrepublik Deutschland an internationalen Polizeimissionen | 1205 |
| Dieter Wehe | |
| Sachverzeichnis | 1235 |

Die Herausgeber



Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und QM/Organisation. Dr. Stierle ist Mitglied der International Police Association (IPA) und hat u. a. verschiedene Aufsätze zu den Themen Dienstleistungsunternehmen Polizei, Ethisches Management, Führung und Gesundheits- und Leistungscontrolling in Polizei-Zeitschriften veröffentlicht. Er leitet seit 1996 als

Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u. a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen Polizeibehörden sowie in privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: Dienstleistungsunternehmen Polizei, ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-, Zeit- und Erfolgsmanagement, Konfliktmanagement und Mediation, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burn-out-Prävention, Employer Branding, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management.

Ausgewählte Publikationen:

- Stierle, J./Glasmachers, K./Siller, H. (2017): Praxiswissen Personalcontrolling, Wiesbaden.
- Stierle, J./Siller, H. (2015): Praxishandbuch Korruptionscontrolling. Konzepte – Prävention – Fallbeispiele, Berlin.
- Stierle, J./Vera, A. (Hrsg.) (2014): Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart.
- Stierle, J./Glasmachers, K./Brandstätter, M./Luczak, V. (2013): Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 1: Leistungssteigerung und

Kostenreduzierung durch konsequente Kundenorientierung und gesunde Führung, in: Kriminalistik, Jg. 67 (11), S. 686-694.

- Stierle, J./Siller, H. (2013): Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 2: Das Managementinstrument Balanced Scorecard, in: Kriminalistik, Jg. 67 (12), S. 776-783.
- Stierle, J./Siller, H./Cibak, L./Glasmachers, K. (2014): Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 3: Wachstum durch Schließung der normative, strategischen und operativen Lücke, in: Kriminalistik, Jg. 68 (10), S. 587-594.

E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

Internet: www.stierle-consulting.de



Dieter Wehe (Jg. 1953) begann seinen Dienst als Streifenbeamter bei der Polizei Nordrhein-Westfalen. Nach verschiedenen Stabs- und Führungsfunktionen studierte er an der Polizei-Führungsakademie, heute Deutsche Hochschule der Polizei, in Münster-Hiltrup. Anschließend übernahm er verschiedene Führungsfunktionen im höheren Dienst und leitete mehrere Polizeidienststellen bis zur Größenordnung von 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zahlreiche polizeiliche Einsatzlagen anlässlich von Geiselnahmen, Entführungen und Großdemonstrationen führte er als **Einsatzleiter oder Leiter des Stabes**. Besondere Stationen waren die

Unterstützung des Landes Brandenburg beim Polizeiaufbau und eine halbjährige Wirtschaftshospitalation bei der Unternehmensberatung Kienbaum und Partner.

Von 1996 bis 2002, unterbrochen durch eine einjährige Tätigkeit als Einsatzreferent im Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, leitete Dieter Wehe den Fachbereich Führung, Organisation und Wirtschaftswissenschaften an der Polizei-Führungsakademie. 2002 wurde ihm das Amt des **Inspektors der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen** übertragen, das er bis zu seiner Pensionierung 2015 wahrnahm. In dieser Funktion war er zugleich ordentliches Mitglied im Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei sowie des Arbeitskreises der Inspektore (UA FEK – Unterausschuss Führung, Einsatz und Kriminalitätsangelegenheiten).

Dieter Wehe ist Mitglied des **Advisory Boards der Rotterdam School of Management** sowie des **Centers of Excellence for Public Safety Management (CESAM)**. Er leitet die Bund-Länder-Arbeitsgruppe Internationale Polizeimissionen und wurde mehrfach als Experte des Deutschen Bundestages sowie verschiedener Landtage berufen. Dieter Wehe veröffentlichte zahlreiche Beiträge für polizeiliche Fachzeitschriften und -bücher. 2015 verlieh ihm der Bundespräsident der Bundesrepublik das **Bundesverdienstkreuz am Bande**.

E-Mail: dieter.wehe@t-online.de



Hon.Prof. (FH) Dr. Helmut Siller (Jg. 1958), Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Wien, promovierte 1984 mit dem Dissertationsthema „Grundsätze eines ordnungsmäßigen strategischen Controllings“; 2009 Master of Science, 2012 Prof. (FH) an der FH Wien der WKW (Wiener Wirtschaftskammer), 2016 Hon.Prof. (FH) an der FH Burgenland.

Seit 1.1.2013 selbstständiger Unternehmensberater, Trainer und Fachautor in Wien. Davor Bereichsleiter und Lektor für Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FH Wien der WKW (2006–2012); Division Controller und Leitender QM-Beauftragter bei PaperlinX Austria GmbH (Papiergroßhandel, 1993–2006).

Beratungs- und Forschungsgebiete: Controlling, Rechnungswesen, Qualitäts- und Risikomanagement, International Financial Reporting Standards, Wirtschaftskriminalität, Unternehmensethik, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalmanagement, Wirtschaftsrecht, E-Learning.

Lehrbeauftragter an den Fachhochschulen Burgenland, St. Pölten und FH des bfi Wien sowie an der Donau-Universität Krems, der Wirtschaftsuniversität Wien und der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität Salzburg.

Ausgewählte Publikationen:

- Stierle, J./Glasmachers, K./Siller, H. (2017): Praxiswissen Personalcontrolling, Wiesbaden.
- Stierle, J./Siller, H. (2015): Praxishandbuch Korruptionscontrolling. Konzepte – Prävention – Fallbeispiele, Berlin.
- Stierle, J./Siller, H. (2013): Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 2: Das Managementinstrument Balanced Scorecard, in: Kriminalistik, Jg. 67 (12), S. 776-783.
- Stierle, J./Siller, H./Cibak, L./Glasmachers, K. (2014): Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 3: Wachstum durch Schließung der normativen, strategischen und operativen Lücke, in: Kriminalistik, Jg. 68 (10), S. 587-594.
- Eschenbach, R./Siller, H. (2011): Controlling professionell. Konzeption und Werkzeuge, 2. Auflage, Stuttgart.
- Laufend Fachartikel auf: <http://www.controllingportal.de>

E-Mail: siller@beratung.net

Internet: www.beerattung.net

Jürgen Stierle, Dieter Wehe und Helmut Siller

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Polizeimanagement ist der laufende, geplante und kontrollierbare Versuch, die Prozesse polizeilichen (Amts-)Handelns und damit die Entwicklung der Organisation Polizei so zu gestalten, dass ihre Ziele laufend – wenn möglich proaktiv und innovativ – den Anforderungen des Umfelds und seiner Stakeholder angepasst und bestmöglich erreicht werden. Wir verstehen Polizeimanagement als Steuerung der Aufgaben in der Polizeiorganisation zur Erzielung einer optimalen Wirkung hinsichtlich der öffentlichen Sicherheit.

J. Stierle (✉)
Recklinghausen, Deutschland
E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

D. Wehe
Schortens Grafschaft, Niedersachsen, Deutschland
E-Mail: dieter.wehe@t-online.de

H. Siller
Wien, Österreich
E-Mail: siller@beratung.net

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1.1 Sicherheitslage..... | 2 |
| 1.2 Sachliche Ausgangslage..... | 3 |
| 1.3 Alleinstellungsmerkmale dieses Handbuchs | 7 |
| 1.4 Ziele des Buches | 8 |
| 1.5 Aufbau und Kapitelfolge | 9 |
| Literatur..... | 17 |
| Über die Autoren..... | 18 |

1.1 Sicherheitslage

Deutschland befindet sich wie andere Staaten in einer ausgesprochen ernsten Sicherheitslage. Der internationale Terrorismus bedroht durch Anschläge und Anschlagversuche objektiv und subjektiv die Freiheit und die Sicherheit in Europa. Auch Deutschland steht dabei im „Fadenkreuz“ der Terroristen, sei es durch gezielt gesteuerte Aktion des sogenannten Islamischen Staates oder durch Einzeltäter und Gruppen, die, durch **Propaganda der Dschihadisten** radikalisiert, autonom Angriffe auf Leben und Gesundheit hier lebender Menschen durchführen. Nach Einschätzung des Bundesministeriums des Innern ist und bleibt für Deutschland „auf absehbare Zeit der islamistisch motivierte internationale Terrorismus die virulenteste Bedrohung und eine der größten Herausforderungen für die Sicherheitsbehörden“ (vgl. BMI 2016).

Zugleich ist die Entwicklung im Bereich der **Organisierten Kriminalität** und der sogenannten Allgemeinkriminalität Besorgnis erregend. Insbesondere der Anstieg der Fallzahlen im Bereich der Einbruchskriminalität mit gleichzeitig geringer Aufklärung der Straftaten sorgt für Schlagzeilen (z. B. DER SPIEGEL am 30.03.2016: „Verbrechen: Zahl der Wohnungseinbrüche steigt rasant“) und verunsichert die Bevölkerung. Für 2015 wurden in Deutschland rund 167.000 Wohnungseinbrüche gemeldet, was einer Steigerung gegenüber 2014 von 9,9 % entspricht“ (vgl. BKA 2015). Besonders dramatisch verlief die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen, wo mit rund 62.000 Einbrüchen eine Steigerung um 18,1 % verzeichnet wurde (vgl. NRW 2015). Gerade dieses Deliktsfeld beeinträchtigt Opfer besonders, da sie in ihrem intimen Lebensumfeld geschädigt werden. Verantwortlich sind zum großen Teil überstaatlich agierende Tätergruppen, die die Vorteile freien Reiseverkehrs und offener Gesellschaften für ihre kriminellen Zwecke missbrauchen.

Die stark gestiegenen Flüchtlingszahlen stellen und stellen auch die Polizei durch vermehrte Einsätze vor große Herausforderungen. Besondere Einsätze wie anlässlich der Kölner Silvesternacht 2015 zogen national wie international Aufmerksamkeit und Kritik nach sich und führten zu öffentlichen und parlamentarischen Auseinandersetzungen (vgl. Landtag NRW 2016).

Auch im Bereich der **Verkehrssicherheit** hat sich die Lage verschlechtert, wurden doch 2015 bei Verkehrsunfällen 3459 Menschen getötet und über 67.000 verletzt (vgl. Statistisches Bundesamt o. J.).

1.2 Sachliche Ausgangslage

Die Anforderungen an die Polizei sind in den letzten drei Jahrzehnten aufgrund gestiegener Ansprüche der Stakeholder, des Wertewandels, neuer Kriminalitätsformen sowie der Finanzprobleme der öffentlichen Haushalte gestiegen. Dieser Wandel umfasst das gesamte Dienstleistungsunternehmen Polizei, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter, die Organisationskultur, das Führungssystem, das Controlling, die Technologien, die Organisation, die Kommunikation und das Marketing.

Beginnen wir mit den **Anspruchsgruppen (Stakeholder)** des Polizeimanagements. Es handelt sich hierbei um Gruppen oder Einzelpersonen, die einen legitimen Anspruch gegen die Behörde bzw. das „Dienstleistungsunternehmen Polizei“ vorbringen können. Die Art und die Stärke des Anspruchs sind je nach Verhandlungsposition der einzelnen Gruppen unterschiedlich (vgl. Waxenberger 2001, S. 38). Während interne Anspruchsgruppen (interne Kunden, z. B. Polizisten, Polizeiführung, Personalvertretung) Ansprüche auf hohes Einkommen, gesunde Arbeitsbedingungen sowie Wertschätzung und Anerkennung haben, fordern externe Anspruchsgruppen (externe Kunden, z. B. Parlamente, Bürger, Lieferanten, Gutachter, Polizeierrat, Justiz, Medien) beispielsweise eine langfristige kooperative Arbeitsbeziehung, hohe Aufklärungsquoten und eine hohe subjektive Sicherheit. Zudem ist auch die Organisation der Polizei als schützenswertes System eine Anspruchsgruppe (vgl. Waxenberger 2001, S. 123). Alle Anspruchsgruppen haben ein Interesse an einer **attraktiven und funktionsfähigen (effektiven) Polizei**, damit sie auch in Zukunft ihre Ansprüche verstärkt bzw. besser durchsetzen können. Für sie ist das vorliegende Handbuch Polizeimanagement interessant, da die Autorenbeiträge sicherheitsrelevante Sachverhalte und Probleme analysieren und konkrete Verbesserungswege aufzeigen.

Die **Attraktivität und Effektivität der Polizei** kann durch Hebeleffekte (z. B. Innovationen, Reaktionssicherheit bei Einsätzen, bessere Problemlösungsfähigkeiten, verstärkte Einbindung der Bürger, Anerkennungs- und Fehlerkultur, gesunde Führung, eigene Aktivitäten in Sozialen Medien) noch weiter gesteigert werden.

► **Polizeimanagement** ist der laufende, geplante und kontrollierbare Versuch, die Prozesse polizeilichen (Amts-)Handelns und damit die Entwicklung der Organisation Polizei so zu gestalten, dass ihre Ziele laufend – wenn möglich proaktiv und innovativ – den Anforderungen des Umfelds und seiner Stakeholder angepasst und bestmöglich erreicht werden. Wir verstehen Polizeimanagement als Steuerung der Aufgaben in der Polizeiorganisation zur Erzielung einer optimalen Wirkung hinsichtlich der öffentlichen Sicherheit (vgl. Eschenbach und Siller 2011, S. 10).

Führungskräften kommt im Polizeimanagement eine besondere Bedeutung zu. Dabei sind sie mit folgenden Aufgabeninhalten und erforderlichen Fähigkeiten konfrontiert (vgl. Modulhandbuch des Masterstudiengangs Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement 2014/2016):

- Perspektivisches, methodisch-analytisches Denken, das die Einsicht in die Wechselbeziehungen von Staat, Gesellschaft, Politik, Recht und Polizei vertieft;
- Bürgerorientiertes Führungsverhalten und überzeugende Repräsentation der Polizei in der Öffentlichkeit;
- Bund- und länderübergreifende sowie internationale polizeiliche Zusammenarbeit und verantwortliche Zusammenarbeit mit anderen Institutionen;
- Entwicklung und Realisierung von Handlungszielen und -konzeptionen unter Berücksichtigung einer ökonomischen Aufgabenerfüllung;
- Führungsverhalten im Sinne eines kooperativen Führungssystems;
- Konfliktvermeidung und kompetente Konfliktbehandlung;
- Reflexion polizeilichen Handelns und Führungsverhaltens insbesondere unter ethischen Kriterien;
- Analyse und Organisation des eigenen Arbeitsverhaltens sowie sach- und situationsgerechte Nutzung persönlicher Ressourcen, insbesondere in Belastungssituationen;
- Einschätzung der Reichweite und Aussagekraft wissenschaftlicher Erkenntnisse unter Berücksichtigung der eingesetzten Methoden;
- Anwendung wissenschaftlicher Methoden zur Strukturierung und Analyse polizeilicher Fragestellungen;
- Eigenverantwortliche ständige Erweiterung berufsbezogenen Wissens und dessen Anwendung auf komplexe Anforderungen.

Wir gehen in diesem Buch vom **Konzept des integrierten Managements** aus, wie das z. B. auch im Neuen St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 22) der Fall ist. Integriertes Management bedeutet die Vernetzung der drei Aufgaben-Ebenen im Management (vgl. Bleicher 2008, S. 43 ff.; Eschenbach und Siller 2011, S. 22 ff.; vgl. Thommen und Achleitner 2012, S. 923 f.; vgl. Siller 2015, S. 41 f.):

- Auf **normativer Ebene** ist es Aufgabe der Führung, über die Corporate Identity (Organisationsidentität), den Sinn und Zweck der Polizeiorganisation nachzudenken, Organisationsgrundsätze zu entwerfen, Visionen für die Polizei der Zukunft zu entwickeln, sie in einem Leitbild zu formulieren und als Führungskraft in der Polizei die Mitarbeiter zu motivieren, diese Ideen, Kultur, Normen und Werte im Berufsalltag bewusst zu leben und ihnen Taten und Erfolge folgen zu lassen. Entscheidungen auf diesem Gebiet sind grundsätzlicher Natur.

Im Fall der Polizei ist die normative Ebene zweigeteilt, nämlich erstens als politische Ebene (außerhalb der Polizei) und zweitens als normative Ebene innerhalb der Polizei.

- Auf **strategischer Ebene** geht es darum, mithilfe geeigneter Strategien Erfolgspotenziale zu schaffen bzw. zu erhalten. Erfolgspotenziale sind die Voraussetzungen für künftigen operativen Erfolg (im „Tagesgeschäft“ der Polizei). Erfolgspotenziale in der Polizei sind z. B. gut ausgebildete Polizisten und Polizistinnen, ausreichend vorhandene Sachressourcen wie Dienststellen-Räumlichkeiten, Dienstfahrzeuge, Waffen,



Abb. 1.1 Normative, strategische und operative Lücke. (Bildrechte: Stierle et al. 2014, S. 590)

Uniformen, Funkgeräte, State-of-the-art-IT-Ressourcen (z. B. für Fahndung) sowie ein durchsetzungsfähiges, gestaltungswilliges Management. Entscheidungen auf diesem Gebiet sind nachhaltiger Natur.

- Auf **operativer Ebene** geht es darum, die vorhandenen Erfolgspotenziale möglichst wirkungs- und zielorientiert (effektiv), richtig kombiniert und wirtschaftlich (effizient) einzusetzen: Operation umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Erfolgspotenziale zu nutzen, wie z. B. professionelle und umfassende Planung und Vorbereitung der Polizeieinsätze, Erhöhen der Produktivität bei Verhören, Formen eingespielter Teams im Streifendienst oder Optimieren der Nutzung des Funkstreifen-Fuhrparks. Entscheidungen auf diesem Gebiet betreffen das „Tagesgeschäft“.

Sicher haben die meisten Behörden- bzw. Dienststellenleiter in der Polizeipraxis die Erkenntnis gewonnen, dass sich Ziele oft nicht erreichen lassen: Die tatsächliche Entwicklung (im Ist) bleibt also oft hinter dem Plan (Ziel) zurück. Analysiert man die Differenz zwischen Ist und Plan, wird man oft feststellen, dass sich ein Teil der Differenz (**operative Lücke**) relativ kurzfristig durch operative Maßnahmen schließen lässt, dass aber gleichzeitig eine weitere Verbesserung z. B. aufgrund der derzeit unpassenden Organisationsstruktur (**strategische Lücke**) sowie der gegebenen Organisationskultur (**normative Lücke**) nicht möglich ist. Organisationsstruktur und -kultur lassen sich erfahrungsgemäß nur eher langsam und langfristig verändern (vgl. Stierle et al. 2014, S. 589).

Eine wirksame Methode, die auch im Controlling eingesetzt wird, ist die **Gap-Analyse** (Lückenanalyse). Ausgangspunkt ist die Frage: Erreichen wir unser Ziel, wenn wir so weitermachen wie bisher? Gap ist dabei definiert als Lücke (Diskrepanz) zwischen

einer geplanten („Ziellinie“) und der voraussichtlichen Entwicklung („Wird“), wenn keine Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Eschenbach und Siller 2011, S. 111; vgl. Abb. 1.1).

Das normative Management hat eine **sachlogische Vorsteuerungsfunktion** für das strategische, und diese weiter für das operative Management; normatives Management weist somit die **größten Hebeleffekte** auf:

- Was auf der normativen Ebene versäumt wird, kann auch durch noch so große Anstrengungen auf strategischer Ebene nicht mehr aufgeholt werden.
- Und was auf strategischer Ebene versäumt wird, kann auch durch noch so große Anstrengungen auf der operativen Ebene nicht mehr aufgeholt werden (vgl. Siller 2011, S. 68; vgl. Stierle et al. 2014, S. 589).

Aus Sicht der EKS (Engpass-konzentrierte Strategielehre) ist es wichtig, dass die **Polizei als Behörde und öffentliches Dienstleistungsunternehmen** nicht nur Druck ausübt, sondern wie ein Magnet Anziehungskraft gewinnt (vgl. Friedrich 2006). Die Steigerung der Attraktivität (Reifegrad der Organisation) erfolgt durch Entwicklungs- bzw. Change Management. Während dabei der Input für den Entwicklungsprozess (z. B. Kosten für Seminare, Mitarbeiter, Unternehmensberater) problemlos in monetärer Form (Kosten) ermittelt werden kann, ist eine monetäre Bewertung des Entwicklungserfolges (Output bzw. Outcome) aufgrund fehlender Marktpreise nur sehr schwer oder gar nicht möglich (vgl. Stierle 2012, S. 370).

Bei der **Steigerung der Attraktivität der Polizei für ihre Stakeholder** (Anspruchsgruppen) ist die Berücksichtigung der wissenschaftlichen Denkweise bzw. Perspektive – z. B. Rechtswissenschaft bzw. Betriebswirtschaft – von besonderer Bedeutung. Aus der Perspektive der Rechtswissenschaften (Staats-, Straf- und Verwaltungsrecht) denken viele Polizeiangehörige an eine **Behörde** bzw. ein Amt, in der Amtsträger Dienstleistungen des Staates gegenüber den Bürgern erbringen (vgl. Stierle et al. 2013, S. 688).

Die Aufgaben und Ziele der Polizeibehörden sind sehr komplex, und aufgrund dessen können der Polizeiführung bzw. den Beschäftigten nicht alle möglichen Entwicklungen, Alternativen und Konsequenzen bekannt sein. Die **Ziele der Polizei** müssen sowohl qualitativ als auch quantitativ fixiert werden, um die Konsequenzen der Handlungsalternativen der einzelnen Aktionen zu beurteilen (vgl. Heinen 1973, S. 23). Die Ziele der Polizei fokussieren sich auf das Gemeinwohl (fremde Interessen) und verkörpern meist Zustände oder Ereignisse, die sich quantitativ nur schwer messen lassen (z. B. Sicherheit der Bürger). Sie beruhen auf verwaltungsrechtlichen Grundlagen (z. B. PolG) und stellen das Ergebnis zahlreicher Einflüsse dar, von denen der gesetzliche Auftrag an die Exekutivorgane nur eine rahmengebende Rolle spielt (vgl. Brede 1989, Sp. 1867–1977). Zu ihnen gehören beispielsweise die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, die Verhinderung und Verfolgung von Straftaten, die Verbesserung der Verkehrssicherheit sowie die Förderung des Vertrauens der Bevölkerung in den Dienstleistungen der Polizei. Beispielsweise präsentieren viele Internetseiten der Polizeibehörden

(z. B. <https://www.polizei.nrw.de/muenster/>) die Schlagworte – bürgerorientiert – professionell – rechtsstaatlich. Die (deutsche) Polizei muss die vom Landtag, bzw. Bundestag oder dem Europäischen Parlament beschlossenen Gesetze umsetzen und hierbei insbesondere das Rechtsstaatsprinzip sowie die Gewährleistung von Grundrechten beachten (vgl. Stierle et al. 2013, S. 688).

Bei der alternativen Perspektive der öffentlichen **Betriebswirtschaft** (Public Management) und des Marketings denken einige Polizeibeamte, sowie möglicherweise auch Berater, an ein **öffentliches Dienstleistungsunternehmen**, das mit seinem Mitarbeitern nutzenorientiert die Sicherheitsbedürfnisse ihrer Kunden befriedigen muss. Im Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 8402) wird der Kunde als Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produktes definiert, der im Rahmen einer Vertragssituation auch Auftraggeber genannt wird. Im Prozessmanagement werden Kunden in externe und interne Kunden unterteilt. Während externe Kunden Abnehmer der produzierten Gesamtleistung sind, handelt es sich bei internen Kunden beispielsweise um Mitarbeiter oder Führungskräfte, die im Rahmen des Produktionsprozesses eine Teilleistung als Input erhalten und weiter be- bzw. verarbeiten. Aus Sicht des Prozessmanagements ist jeder Teilprozess Kunde des vorhergehenden und zugleich Lieferant des nachfolgenden Teilprozesses (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 69). Die Dienstleistungen der Polizeibeamten werden an Objekten (Sachen oder Personen) vollzogen und haben starken immateriellen Charakter, der die Mitwirkung des Subjekts bzw. Objekts verlangt. Das Ergebnis der Dienstleistung ist von der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Polizeibeamten, des Empfängers und sonstigen Restriktionen abhängig (vgl. Ziesemer 1987, S. 192–194).

1.3 Alleinstellungsmerkmale dieses Handbuchs

Vor dem Hintergrund der obigen (nur ausschnittweisen) Darstellung der **Herausforderungen an die Polizei** stellt sich die **Frage**, warum es eines Handbuchs Polizeimanagement bedarf, und ob der Aufwand für die Befassung mit Fragen der Führung und Steuerung bei den Autoren nicht ungerechtfertigt wertvolle Ressourcen bindet, die an anderer Stelle, z. B. zur operativen Kriminalitätsbekämpfung, sinnvoller und dringender einzusetzen wären.

Die **Antwort** darauf:

- ▶ Ein solches Handbuch ist erforderlich, um die Effektivität der Polizei (weiter) zu erhöhen; und der Nutzen der Analyse der Polizeiprobleme und der Erarbeitung von Problemlösungsansätzen rechtfertigt den Aufwand auf jeden Fall.

Die **Alleinstellungsmerkmale** des vorliegenden Fachbuchs liegen vor allem in **sechs Punkten**:

- **53 Aufsätze** in diesem Handbuch von 65 Autoren zeigen, dass es für die bereits jetzt hochprofessionell arbeitende Polizei weitere Denkanstöße zur Verbesserung ihrer Aufgabenwahrnehmung gibt.
- Die meisten Kapitel stammen aus der Feder von Autorinnen und Autoren mit **polizeiwissenschaftlichem Hintergrund**. Unter **Polizeiwissenschaft** verstehen wir

[...] das Wissenschaftsgebiet, das die polizeiliche Grundfunktion (Gewährleistung innerer Sicherheit unter Inanspruchnahme des staatlichen Gewaltmonopols), die Polizei als Institution (Police) und ihr Verhalten, sowie ihre Tätigkeit (policing) – wie sie ist, wie sie sein kann und soll und wie sie nicht sein darf – mit wissenschaftlichen Methoden theoretisch (police theory), empirisch (police research) und systematisch erforscht (Birkenstock et al. 2005, S. 134).

- Die Beiträge der Autoren beleuchten sowohl **politische, normative, strategische und operative** Aspekte der Führung und Steuerung der Polizei – und damit ganz **unterschiedliche polizeiliche Aufgabenfelder**.
- **Interdisziplinäre Behandlung** des Themas Polizeimanagement anhand ausgewählter Aspekte des Polizeimanagements; die Autorinnen und Autoren sind unter anderem Hochschullehrer, Manager, Controller, Trainer/Berater, Gesundheitscoaches, Psychologen, Ärzte, Marketing-Fachleute, Politiker und Führungskräfte der Polizei. Sie haben etwas Wesentliches gemeinsam: Sie sind international erfahrende Praktiker mit wissenschaftlichem Hintergrund.
- Mit Beiträgen aus Österreich und den Niederlanden sowie der Vereinten Nation und der Europäischen Union wird der Blick über Deutschland hinaus gelenkt und das **Erfordernis internationaler Zusammenarbeit** deutlich unterstrichen.
- **Praxisorientierung** erstens im Sinne einer Zusammenstellung einschlägiger empirischer Erkenntnisse, zweitens durch Aussagen von Politikern und Polizeipraktikern, und drittens durch konkrete Lösungsansätze, -ideen und -konzepte für die Polizeipraxis.

1.4 Ziele des Buches

Dieses Buch verfolgt vor allem folgende **Ziele**:

- Einen **wissenschaftlich-pragmatischen** Beitrag zu leisten, damit die Polizei sowohl als Behörde als auch als modernes Dienstleistungsunternehmen effektiv wirken kann.
- Der Erfüllung des **Anspruchs der Praxisorientierung** dient erstens die Zusammenstellung einschlägiger empirischer Erkenntnisse, zweitens durch Aussagen von Politikern und Polizeipraktikern, und drittens durch konkrete Lösungsansätze, -ideen und -konzepte für die Polizeipraxis.
- Das Fachbuch soll **Führungssupport** bieten, d. h. den Führungskräften der Polizei Denkanstöße, Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze aufzeigen, vor allem in organisationspsychologischer, betriebs- und finanzwissenschaftlicher und verhaltenspsychologischer Hinsicht.

- Es geht in den einzelnen Beiträgen unseres Handbuchs primär um eine **kritische und objektive Analyse**. Dabei sind Ausgangspunkt die Organisation und Funktionen, nicht die einzelne Führungskraft oder der einzelne Mitarbeiter. Es geht stets um die Sache und um Stellen, nicht um Personen als Stelleninhaber. Damit soll der Istzustand beschrieben und erklärt werden.
- In einem nächsten Schritt wird durch unsere Autoren der jeweilige **Sollzustand** beschrieben. Und es werden vor allem organisationswissenschaftliche, psychologische und betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente beschrieben und erklärt, um den Weg vom Ist zum Soll erfolgreich gestalten zu können. Es sollen aber **keine fertigen Konzepte** erstellt werden. Das muss den einzelnen Organisationseinheiten vorbehalten bleiben.

Zielgruppen sind zum einen die für die Polizei zuständigen **politischen Instanzen und Entscheidungsträger** (Bundestag, Landtage, Bundes- und Landesregierungen). Zum anderen richtet sich das Buch an die **Führungs- und Fachkräfte der Polizei**.

Und es ist ein erklärtes Ziel der Autoren, dass dieses Buch auch in **der Polizeiforschung, der Polizeiaus- und -weiterbildung, z. B. an der Deutschen Hochschule der Polizei, den Fachhochschulen und Akademien der Polizei** und (in Österreich) an der **Sicherheitsakademie (SIAK)** und in den zehn **Bildungszentren** der Sicherheitsexekutive in den österreichischen Bundesländern zum Einsatz kommt.

Viele Autorenbeiträge sind aber auch für andere Organisationen, insbesondere Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) interessant. Angehörige dieser Organisationen sind als Leser ebenso willkommen wie Politiker, Wissenschaftler und Publizisten, die Interesse an der Organisation Polizei haben.

1.5 Aufbau und Kapitelnfolge

Das Handbuch Polizeimanagement gliedert sich in folgende **acht Teile**:

Teil I – **Politische Grundentscheidungen der Steuerung der Polizei**

Teil II – **Führung in der Polizei**

Teil III – **Organisationskultur der Polizei**

Teil IV – **Gesundheitsmanagement in der Polizei**

Teil V – **Strategische Steuerung in der Polizei – Grundlagen**

Teil VI – **Strategische Steuerung in der Polizei – Praxisbeispiele**

Teil VII – **Marketing der Polizei**

Teil VIII – **Nationale und Internationale Polizeikooperation**

Dazu im Einzelnen in Form eines Überblicks:

Teil I – Politische Grundentscheidungen der Steuerung der Polizei

In diesem Teil werden zum einen **historische und legislative Entwicklungsprozesse** beschrieben. Die aktuelle Sicherheitslage stellt die Polizei vor große Herausforderungen. Ein Autorenbeitrag aus dem Deutschen Bundestag beleuchtet vor diesem Hintergrund die Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland und zeigt notwendige Entwicklungen auf. In einem weiteren Beitrag werden die formellen und informellen Beratungsprozesse im Gesetzgebungsverfahren des Deutschen Bundestages dargestellt. Am Beispiel der Novellierung des BKA-Gesetzes werden alle Phasen kriminalpolitischer Entscheidungsprozesse analysiert. Dann wird am Beispiel Nordrhein-Westfalen gezeigt, dass die Herausforderung der Landespolitik für den Polizeibereich vor allem darin besteht, für eine sachgerechte Personal- und Sachausstattung zu sorgen, polizeirelevante Rechtsgrundlagen vollzugstauglich zu erlassen und bedarfsgerecht anzupassen.

Zum anderen geht es in diesem Teil um das **Selbstverständnis der Polizei** im Außen- und Innenverhältnis und besonders aber auch für das Führungsverständnis innerhalb der Organisation. Dazu kommt ein Erfahrungsbericht über eine Reihe von Problemen, die im Zuge von Reformvorhaben zur Modernisierung der Polizei entstehen können, wenn man versucht, Reformvorhaben zu realisieren. Unter den Autoren ist auch ein Innenminister, der die „Strategie 2020“ der Polizei Niedersachsen aus politischer Sicht analysiert; daraus nur ein Satz, der einen Teil des gedanklichen **roten Fadens dieses Buchs** wiedergibt: „Die Strategie ist kein Einzelspurt, sondern ein Dauerlauf mit der ganzen Mannschaft“.

Und aus polizeiwissenschaftlicher Sicht wird – als Überleitung zu Teil II – ein integratives Konzept einer „Verwaltungs- und Polizeiwissenschaft“ und das **Konzept eines Polizeimanagements** als entsprechendes berufsfeldbezogenes Studienfach an der Deutschen Hochschule der Polizei vorgestellt.

Teil II – Führung in der Polizei

Dieser Part ist bestimmt von grundsätzlichen Überlegungen zur Führung der und in der Polizei. Am Anfang müssen ethische (normative) Gedanken stehen. So wird u. a. gezeigt, dass **Führungsethik** (Moral Leadership) in der Polizei ein Leistungswert und damit als eine Kompetenz zu verstehen ist, die um ihrer **Effektivität** willen auf das Zusammenspiel kommunikativer, kooperativer und moralischer Fähigkeiten konstitutiv angewiesen ist.

Die **Führung einer Dienststelle** hat zwei zentrale Aufgaben zu bewältigen: a) das sensible Management ihrer Umwelt und b) das Bearbeiten der intern auftretenden Spannungen, Widersprüche und oft schlecht definierten Situationen. Beide Handlungsfelder bestimmen in ihrer jeweiligen Eigenlogik sowie ihrer Spannung zueinander die Führung der Dienststelle.

Im Polizeiberuf ist in alltäglichen Einsatzsituationen schnelles Denken und Handeln erforderlich. Eine angemessene Situationsbewältigung ist für Polizeibeamte mit Stress und oft mit einer gewissen Eskalationsgefahr verbunden. Um einen konstruktiven Umgang mit Fehlverhalten zu ermöglichen, muss eine Fehlerkultur etabliert werden. Es wird analysiert, inwieweit das **Konzept des schnellen und langsamen Denkens** des

Nobelpreisträgers *Daniel Kahneman* bei Polizeibeamten Anwendung finden kann und welche Einflussfaktoren von Bedeutung sind.

Bei Reform- und Veränderungsprozessen – die wir grundsätzlich nur für beschränkt steuerbar halten – handelt es sich um Entwicklungsarbeit (Stichwort „**Neu Denken**“), bei der die Ziele der Polizei durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen. Ein **Praxisbeispiel** der Polizei in Baden-Württemberg zeigt, welche positive Wirkung die Entwicklung einer Balanced Scorecard und einer Fehler-Vertrauens- und Anerkennungskultur auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Verringerung der Krankenstandsquote sowie in weiterer Folge auch der Kosten hat.

Für den Bereich der **polizeilichen Fortbildung** ist eine praktische Erfahrung des Lehrpersonals erforderlich, um realitätsnah fortbilden zu können und breite Akzeptanz der Lehrgangsteilnehmer zu erfahren. Das in einem weiteren Beitrag dargestellte Praktikumskonzept soll Kollegen in einem Lehrbereich der Aus- und Fortbildung in der Polizei zugute kommen. Dazu gehören Lehrkräfte, Polizeifachlehrer und Fachkoordinatoren.

Teil III – Organisationskultur der Polizei

Verschiedene Einflussfaktoren führen zu einer **neuen Kultur der Polizei**. Alte Cop-Culture-Konzepte, die auf eine gewaltbetonte männliche Kultur abstellten, werden durch eine „Next Generation“ der Polizei langsam überholt. Die Entwicklung kann nicht nur im Kontext der neuen Generation Y, sondern – insbesondere auch in Nordrhein-Westfalen – durch die Auswirkungen der Einführung der „zweigeteilten Laufbahn“, also der Abschaffung des mittleren Dienstes, erklärt werden. Anhand umfangreichen empirischen Datenmaterials wird gefragt, was die Folgen für die Polizei und für ihr Management sind.

Gerade hierarchisch sozialisierte Organisationen neigen dazu, Vertrauen als weniger wichtig anzuerkennen und lassen damit einen wesentlichen Bestandteil für gute und gelingende **effektive Führung** außer Acht. Vertrauen stiftet in einer Organisation wie der Polizei Identität und vermittelt Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten Orientierung und Sicherheit bei der Bewältigung ihrer polizeilichen Aufgaben.

Die Polizei hat zweifelsohne eine starke Organisationskultur, die den Organisationsmitgliedern ein einzigartiges und sehr prägnantes Werte- und Normensystem vermittelt. Dies gilt vor allem für die Street Cop Culture, die auf Werten wie Männlichkeit, Stärke, Aggressivität, Ehre und Solidarität basiert. Wie alle starken Organisationskulturen neigt aber auch die der Polizei zu mangelnder Flexibilität und erschwert die Anpassung an Umweltveränderungen, sodass gerade unter den Bedingungen der **Dynaxität** in der globalisierten und digital vernetzten Welt des 21. Jahrhunderts eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Kulturwandels dringend angebracht erscheint.

Teil IV – Gesundheitsmanagement in der Polizei

Der rote Faden in diesem Teil lautet: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) braucht einen eigenen Platz, denn **ohne Gesundheit keine Leistung** und keine Effektivität der Polizei. Hier werden u. a. die vielfältigen Aktivitäten zur Einführung eines

BGM der Polizei Nordrhein-Westfalen analysiert. Damit ein effizienter und effektiver Einsatz personeller Ressourcen und finanzieller Mittel erfolgen kann, ist eine strategische Ausrichtung des BGM unerlässlich. Erforderlich ist darüber hinaus eine regelmäßige Evaluation der Maßnahmen, um ihre Wirksamkeit für die Polizei darstellen und den notwendigen Ressourceneinsatz auch rechtfertigen zu können.

Dann werden die Zusammenhänge zwischen **Organisationskultur, Führung, Leistung und Gesundheit** analysiert; ein einfaches Reiz-Reaktions-Denken führt nicht weit. Es bedarf einer durchdachten Kombination aus Kultur (Vertrauens-Fehlerlern-Innovations-Gesundheitskultur), Arbeitsgestaltung und guter Führung. Dabei hilft die Konzentration auf „Gesundmacher“ wie z. B. Anerkennung und Wertschätzung und „Krankmacher“ wie Stress und Kontrollverlust. Es wird ein **HEADDI-Management** (HE für health, A für achievement/performance, D für diversity und ein weiteres D für demography) skizziert. Und schließlich sollen künftig Polizistinnen und Polizisten mit über 60 ja nicht nur fit und gesund, sondern auch noch innovativ (I für Innovation) sein.

Polizeibeamte sind in ihrem Berufsalltag mit vielfältigen **emotionalen Herausforderungen** befasst. Dazu zählen insbesondere belastende Ereignisse wie der Umgang mit Tod und Gewalt. Das Arbeiten in Schichten und Rufbereitschaften, Ausstattungsdefizite, Führungsprobleme, als ungerecht empfundene Leistungsbeurteilungen und Beförderungen sowie ungelöste zwischenmenschliche Konflikte verstärken Belastungsmuster. Diese können sich – je nach individueller Disposition – zu **Krankheitsbildern** wandeln. Daher geht es darum, dass Führungskräfte in der Polizei kritische Entwicklungen erkennen und im Rahmen ihrer Vorgesetztenverantwortung sachgerecht handeln.

Ausgehend von der These, dass der **Umgang mit Posttraumatischen Belastungsstörungen** im Fall einer Betroffenheit auf einer Dienststelle – auch – eine zentrale Führungsaufgabe des Dienststellenleiters ist, wird in einem weiteren Beitrag ein Lehrgang für junge Führungskräfte entworfen. Dieser Lehrgang eröffnet eine neue Thematik: die Kombination von Psychologie – die Symptomatik und Behandlung von Posttraumatischen Belastungsstörungen – mit Aspekten allgemeiner Führungs- und Kommunikationslehre.

Teil V – Strategische Steuerung in der Polizei – Grundlagen

In diesem Teil geht es zunächst um die Grenzen des klassisch-rationalistischen Paradigmas im strategischen Denken; die Vorteile des **verständnisorientierten Ansatzes** bei Reformen werden hervorgehoben. Dabei wird die begrenzte Wirksamkeit „einsamer Entscheidungen“ oder verordneter Richtungsentscheidungen nachgewiesen. Demgegenüber werden Sensibilität, Flexibilität und die Gestaltung sozialer Beziehungen als notwendige Bestandteile erfolgreichen strategischen Managements beschrieben.

In Zeiten verstärkter Dynamik und zunehmender Komplexität ist es riskant und anspruchsvoll, organisatorische Veränderungen, also Reformen, Strategiewechsel oder Reorganisationen durchzuführen. Solche Wandel-(Change-)Vorhaben **müssen genau geplant werden**. Bei der Planung von Veränderungsprozessen ist u. a. zu achten auf ein gutes Konzept, gutes Timing, Konzentrieren des Wissens in der Organisation auf das

Reformziel, Ziele mit Augenmaß, aus den Betroffenen Beteiligte machen sowie die laufende Kommunikation mit den Beteiligten.

Branchenstruktur und Branchenentwicklung beeinflussen die aktuellen und potenziellen Leistungswirkungen der Polizei und auch ihre Strategien. Michael Porter hat das Modell einer Branchenanalyse („Five-Forces-Modell“) für die Privatwirtschaft entwickelt. Es wird um zwei Triebkräfte auf ein Sieben-Kräfte-Modell erweitert. Aus Sicht der Polizei geht es um **Wirkungspotenzial**. Nach Analyse des erweiterten Modells kann gesagt werden, dass die Polizei gute Chancen hat, in der angestammten Branche für Sicherheitsleistungen gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag hohe Wirkung zu erzielen; sie muss sich aber auch systematisch der Risiken bewusst sein.

Wichtig für das hier vertretene **integrierte Management** ist folgender **Vorstellungszusammenhang**:

Je mehr es der politischen Führung gelingt, legislative Rahmenbedingungen und die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen, und je mehr es der normativen Führung in der Polizei gelingt, Werte wie Integrität und Verlässlichkeit, eine positive Grundhaltung und Kultur und eine vorbildhafte Moral aller Führungs- und Polizeikräfte zu schaffen und zu fördern, umso eher stellen sich **strategischer Erfolg** (d. h. die zielentsprechende Umsetzung der Strategien, z. B. das Entziehen des Nährbodens des Entstehens krimineller Vereinigungen) und **operativer Erfolg** (z. B. weniger Wohnungseinbrüche) ein. Und umso eher werden für eine effektive (wirksame) und auch effiziente (sparsam wirtschaftende) Organisation auf der politischen Ebene wieder (bei Bedarf) weitere Budgetmittel reserviert.

In einem weiteren Beitrag geht es um ein Beispiel, in dem die strategischen Herausforderungen Prävention und polizeiliches Arbeiten in der Einwanderungsgesellschaft analysiert werden. Mit dem Fokus auf die Dimensionen Organisation, Person und Führung wird untersucht, wie **Kriminalprävention in migrantischen Milieus** betrieben wird.

Teil VI – Strategische Steuerung in der Polizei – Praxisbeispiele

Einer der Beiträge in diesem Teil behandelt die **Police-Performance-Projekte** in der **österreichischen Bundespolizei** „Leistungsorientierte Steuerung“ und „Prototyp Führungsinformationssystem“ und zeigt, welcher fachlichen und technischen Voraussetzungen es bedarf, und wie Ansätze der Leistungs- und Ergebnissteuerung im Sinne einer wirkungsorientierten Steuerung konzipiert werden können.

Ein anderer Beitrag beleuchtet Performance-Management-Ansätze bei der **Polizei Baden-Württemberg**. Ausgehend von einer Beschreibung der Balanced Scorecard werden deren Wirkungen im Hinblick auf Ressourcenplanung (Input), Prozesse und Ergebnisse sowie auf Veränderungen der Kultur- und Systemebene betrachtet.

In der **Polizei Nordrhein-Westfalen** begann Anfang der 1990er-Jahre die systematische Einführung des Reformmodells der Neuen Steuerung. Das Neue Steuerungsmodell wurde durch eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung und ein umfassendes Qualitätsmanagement ergänzt und damit zu einem geschlossenen Steuerungs- und

Führungssystem ausgebaut. Erfahrungen und Konsequenzen werden gezeigt. Mithilfe behördenspezifischer Sicherheitsprogramme erfolgt eine Konzentration auf Erfolgsfaktoren, die die Polizeibehörden unmittelbar beeinflussen können. In Vergleichsgruppen können Behörden mit vergleichbaren Strukturen durch Benchmarking Anhaltspunkte für Verbesserungen erlangen.

Die **Polizei Niedersachsen** ging mit ihrer Strategie 2020 neue Wege. Erstmals erfolgt die Strategieentwicklung mit breiter Beteiligung der Mitarbeitenden und externer Beratung in einem nach wissenschaftlichen Standards angelegten Prozess. Neben Innovationen in den Zielfeldern Sicherheit, Technologie und Finanzen liegt ein besonderer Schwerpunkt in der Arbeitswelt. Offenheit, Transparenz, Beteiligung und Diskurs als Wesensmerkmale der Strategie 2020 sollen insgesamt in der Organisationskultur gestärkt werden. Der Beitrag führt Reflexionen der Prozessleitung und der externen Beratung zusammen.

Die Polizei in **Baden-Württemberg** versteht sich als bürgernahe Instanz und verfolgt ein ehrgeiziges Ziel: Auch in Zukunft soll das Land eines der sichersten Bundesländer bleiben und seinen Bürgern eine hohe Lebensqualität bieten. Mit der Entwicklung und Einführung eines Führungsinformationssystems und einer Balanced Scorecard wurden leistungsfähige und effiziente Werkzeuge für eine tägliche Standortbestimmung und die ganzheitliche strategische Steuerung eingesetzt.

Die Fortbildung in der **Bayerischen Polizei** ist konsequent auf den Bedarf der polizeilichen Praxis ausgerichtet, ist eine Kernaufgabe der Polizei und hat einen hohen Stellenwert. Eine zentrale Rolle nimmt dabei das Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei ein. Unter anderem werden das Management beim Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei und der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung vorgestellt.

Und in einem weiteren Beitrag wird dargelegt, was es bedeutet, wenn Menschen anderen Menschen vertrauen und wenn sie generell „in eine Institution“ wie die Polizei vertrauen. Es wird ein Experiment beschrieben, in dem die Auswirkungen eines Reality-TV-Films und eines Kriminalfilms auf das Vertrauen in die Polizei gemessen wurden. Auf unbewusster Ebene stellte der Autor dabei einen **Vertrauensverlust-Effekt** fest, den er anfangs als „paradox“, weil unerwartet, einstuft. Doch die Ergebnisse einer qualitativen Befragung der Versuchspersonen legen nahe, dass das Vertrauen in die Polizei nur eine **Illusion** ist. Der Autor entwickelte daraus ein „Modell der Vertrauensillusion“.

Teil VII – Marketing der Polizei

Die Bedeutung der Sozialen Medien hat sich z. B. im Amoklauf in München im Juli 2016 gezeigt. In diesem Teil wird u. a. das **Potenzial der Sozialen Medien** für die Polizeiarbeit in seinen reichhaltigen Facetten von Ermittlungen und Krisenmanagement hin zu Beziehungspflege und Mitarbeiterrekrutierung beschrieben. Daneben werden Beispiele und Erfahrungen aus anderen Ländern, etwa Großbritannien, den Niederlanden und der USA präsentiert und diskutiert, um die Möglichkeiten und Herausforderungen polizeilicher Nutzung sozialer Medien in einem größeren Kontext beurteilen zu können.

Die Dienstleistungsqualität der Polizei und die Zufriedenheit der Bürger stehen in direktem Zusammenhang mit ihrem **Image**. Die Polizei selbst kann die Zufriedenheit und Einstellung der Bevölkerung durch adäquate Kommunikation im persönlichen Kontakt mit dem Bürger positiv beeinflussen. Faktoren, die zu einer hohen Zufriedenheit des Bürgers beitragen sind ein aufmerksames, korrektes, freundliches und menschliches Auftreten der Polizei. Herablassende Verhaltensweisen hingegen schädigen das Image. Handlungsanleitungen liegen vor; ihre Umsetzung im Alltag bedarf eines intensiven Trainings und der Motivation.

Die Entwicklung einer **Corporate Identity** ist ein dauernder und lebender Prozess, der Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft sowie die Integration von vielen Mitarbeitern, Arbeitsbereichen, Abteilungen und Funktionen bedarf. Die Leistungen und die Arbeit der Polizei werden nicht nur an den Ergebnissen gemessen, sondern auch über die Handlungsweise und dem Auftritt gegenüber der Gesellschaft. Eine moderne Corporate Identity im Polizeimanagement hat somit die Aufgabe, den Anforderungen aller Stakeholder gerecht zu werden. Die ganzheitliche Umsetzung nach innen und nach außen schafft eine starke Identität und ein profiliertes Image.

Auch **Employer Branding** (Bildung einer Arbeitgebermarke) ist ein strategischer Ansatz zur intern wie extern wirksamen Entwicklung und Positionierung der Polizei als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Hier werden u. a. Anforderungen für das Employer Branding der Polizei anhand von Motivationstheorien, empirische Beispiele wie auch Präferenzen und Sichtweisen potenzieller Bewerber und Polizisten analysiert. Aus dem Abgleich dieser Perspektiven werden dann Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Sicherheitsvertrauen zu vermitteln, muss das Ziel jeder **Polizeikommunikation** sein, Vertrauen auf die Verlässlichkeit im Alltag und Vertrauen auf die Organisation Polizei. Polizeikommunikation sollte mehr als das Erzählen dessen sein, was in der „echten“ Polizeiarbeit geleistet wurde. Wenn die Tendenz der Medien im Negativismus und in der Dramatisierung liegt, eine aufgeklärte Polizeikommunikation aber das Vermitteln von Sicherheitsvertrauen will, sind Spannungen beziehungsimmanent. Die Qualität der Polizei liegt dann gerade darin, diese Spannungen auch auszuhalten, einen professionellen Umgang mit Medien zu finden und die eigene Corporate Identity zu leben.

Teil VIII – Nationale und Internationale Polizeikooperation

Internationale Kooperation leistet einen elementaren Beitrag zur **internationalen Bewältigung** aktueller Sicherheits Herausforderungen. Besonders deutlich wird dies in Themenfeldern wie Cybercrime, organisierte Kriminalität oder Terrorismus. Bei der Implementation polizeilich relevanter Instrumente auf europäischem Niveau müssen die jeweiligen Auswirkungen dieser Technologien und Führungsmethoden auf die polizeikulturelle Identität sowie der daraus resultierenden Veränderungspotenziale bei Arbeitsprozessen und organisationalen Abläufen explizit berücksichtigt werden. Die komplexen Veränderungsaufgaben der Polizei, sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene erfordern eine zunehmende Professionalisierung des Führungspersonals der Polizei. Dazu gehört auch eine ausreichende Fremdsprachenkompetenz.

Ein anderer Beitrag beschreibt die Anforderungen an kooperative Sicherheitsarbeit vor dem Hintergrund einer sich ändernden Sicherheitskultur und -architektur. Neben die „klassischen“ öffentlichen Institutionen treten zunehmend auch privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure, die mit spezifischen Kompetenzen an der Sicherheitsgewährung – bei einem erweiterten Sicherheitsbegriff – mitwirken. Es werden das Konzept des **Safety and Security Governance** erläutert und die Optionen der Polizei verdeutlicht, in den Netzwerken der Sicherheitsarbeit mitzuwirken.

Die Polizei hat viele **Charakteristika eines international operierenden Großunternehmens**, deshalb ist es gerade in Zeiten hoher Komplexität und internationaler Kooperation wichtig, dass die Polizei sich die Erkenntnisse aus den Wirtschaftswissenschaften zu eigen macht, um Managemententscheidungen effizienter und effektiver zu gestalten. Auch die Managementwissenschaften können von dieser Beziehung profitieren und die Relevanz und Generalisierbarkeit ihrer Theorien vergrößern.

Die Bundesrepublik Deutschland engagiert sich seit 1989 in internationalen Polizeimissionen und bilateralen Polizeiaufbauprojekten. Internationale Polizeimissionen liefern einen wichtigen Beitrag zum Aufbau rechtsstaatlicher Strukturen in Krisengebieten. Deutsche Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte sind **im internationalen Vergleich hervorragend motiviert, ausgebildet und ausgestattet**. Die Bedrohung durch den islamistischen Terrorismus und die damit teilweise verbundenen Flüchtlingsströme belegen eindringlich die Notwendigkeit der weiteren Beteiligung an internationalen Polizeimissionen. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen stellt der Beitrag die Historie, den aktuellen Stand und erforderliche Entwicklungsschritte dar.

Hinweis

Die Kapitel können auch **gesondert gelesen** werden; an jeder Stelle, an welcher der geneigte Leser einsteigt, sollte der erwähnte **rote Faden des Polizeimanagements** aufgenommen werden können.

Das **Stichwortverzeichnis** umfasst die wesentlichen im Text verwendeten Hauptwörter und Akronyme. Es befindet sich am Ende des Buchs, damit Sie das gesuchte Wort rasch finden.

Um die Lesbarkeit des Buchs zu erleichtern, kommt im Text die männliche Form zum Einsatz, dies ist aber stets auch für die weibliche Form gemeint.

Die Herausgeber danken allen Autoren für die konstruktive und angenehme Atmosphäre während der Schaffung des vorliegenden Werks.

Die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen im Springer Gabler-Verlag war sehr harmonisch, auch dafür danken die Herausgeber.

Wir wünschen Ihnen Freude und zahlreiche Erkenntnisse beim Lesen des Buches, beim Arbeiten mit dem Buch und **beim Umsetzen Ihrer Ideen anhand des Buchs**.

Die Herausgeber danken Ihnen schon im Voraus für Kommentare und Verbesserungsvorschläge.

Literatur

- Birkenstock W, Hauff M, Neidhardt K (2005) Der Masterstudiengang „Master of Public Administration – Police Management“ und die Entwicklung der PFA zur Deutschen Hochschule der Polizei. *Die Polizei* 2005(5):130–135
- BKA (2015) Polizeiliche Kriminalitätsstatistik 2015. <http://www.bka.de/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/2015/2015Standardtabellen/pks2015StandardtabellenFaelleUebersicht.html>. Zugegriffen: 20. Juli 2016
- Bleicher K (2008) Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements, Bd 2. Swiridoff, St. Gallen
- BMI (2016) http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Sicherheit/Terrorismus/bekaempfung/terrorismusbekaempfung_node.html. Zugegriffen: 22. Juli 2016
- Brede H (1989) Ziele öffentlicher Verwaltungen. In: Chmielewicz K, Eichhorn P (Hrsg) *Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Sp 1867–1877
- Eschenbach R, Siller H (2011) *Controlling professionell*, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Friedrich K (2006) *EKS-Engpassorientierte Strategie*, Fernlehrgang. Campus Verlag, Frankfurt
- Heinen E (1973) *Das Zielsystem der Unternehmen – Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden
- Landtag NRW (2016) Silvesternacht 2015-Untersuchungsausschuss. https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/Navigation_R2010/030-Parlament-und-Wahlen/015-Ausschuesse-und-Gremien/030. Zugegriffen: 22. Juli 2016
- Modulhandbuch des Masterstudiengangs Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement (2014/2016). http://www.dhpol.de/de/medien/downloads/modulhandbuch_2014_2016_oeffentlich_gesamt.pdf. Zugegriffen: 19. Juni 2015
- NRW (2015) Polizeiliche Kriminalstatistik für NRW 2015. http://www.polizei.nrw.de/artikel__13206.html. Zugegriffen: 20. Juli 2016
- Rüegg-Stürm J (2003) *Das neue St. Galler Management-Modell*, 2. Aufl. Haupt, Bern
- Schmelzer HJ, Sesselmann W (2010) *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*. Hanser Wirtschaft, München
- Siller H (2015) *Unternehmerisches Wissen für Selbständige*. Linde, Wien
- Statistisches Bundesamt (o. J.) <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/TransportVerkehr/Verkehrsunfaelle/Tabellen/UnfaelleVerunglueckte.html>. Zugegriffen: 19. Juli 2016
- Stierle J (2012) Der gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter-Perspektiven des Gesundheitscontrollings der Behördenleitung sowie der Arbeitnehmervertretung. *PersV* 2012(10):368–377
- Stierle J, Glasmachers K, Brandstätter M, Luczak V (2013) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei: Teil 1: Leistungssteigerung und Kostenreduzierung durch konsequente Kundenorientierung und gesunde Führung. *Kriminalistik* 2013(11):686–694
- Stierle J, Siller H, Cibak L, Glasmachers K (2014) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 3: Wachstum durch Schließung der normativen, strategischen und operativen Lücke. *Kriminalistik* 2014(10):587–594
- Thommen J-P, Achleitner A-K (2012) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*, 7. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Waxenberger B (2001) *Integritätsmanagement – Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung*. Dissertation, Bern
- Ziesemer T (1987) Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München, S. 398; sowie Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens großes Marketinglexikon, S. 192–194

Über die Autoren

Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und QM/Organisation. Dr. Stierle ist Mitglied der International Police Association (IPA) und hat u. a. verschiedene Aufsätze zu den Themen Dienstleistungsunternehmen Polizei, Ethisches Management, Führung und Gesundheits- und Leistungscontrolling in Polizei-Zeitschriften veröffentlicht. Er leitet seit 1996 als Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u. a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen Polizeibehörden sowie in privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: Dienstleistungsunternehmen Polizei, ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-, Zeit- und Erfolgsmanagement, Konfliktmanagement und Mediation, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burnout-Prävention, Employer Branding, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management.

Dieter Wehe (Jg. 1953) begann seinen Dienst als Streifenbeamter bei der Polizei Nordrhein-Westfalen. Nach verschiedenen Stabs- und Führungsfunktionen studierte er an der Polizei-Führungsakademie, heute Deutsche Hochschule der Polizei, in Münster-Hiltrup. Anschließend übernahm er verschiedene Führungsfunktionen im höheren Dienst und leitete mehrere Polizeidienststellen bis zur Größenordnung von 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zahlreiche polizeiliche Einsatzlagen anlässlich von Geiselnahmen, Entführungen und Großdemonstrationen führte er als Einsatzleiter oder Leiter des Stabes. Besondere Stationen waren die Unterstützung des Landes Brandenburg beim Polizeiaufbau und eine halbjährige Wirtschaftshospitalation bei der Unternehmensberatung Kienbaum und Partner.

Von 1996 bis 2002, unterbrochen durch eine einjährige Tätigkeit als Einsatzreferent im Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, leitete Dieter Wehe den Fachbereich Führung, Organisation und Wirtschaftswissenschaften an der Polizei-Führungsakademie. 2002 wurde ihm das Amt des Inspektors der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen übertragen, das er bis zu seiner Pensionierung 2015 wahrnahm. In dieser Funktion war er zugleich ordentliches Mitglied im Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei sowie des Arbeitskreises der Inspektoren (UA FEK - Unterausschuss Führung, Einsatz und Kriminalitätsangelegenheiten).

Dieter Wehe ist Mitglied des Advisory Boards der Rotterdam School of Management sowie des Centers of Excellence for Public Safety Management (CESAM). Er leitet die Bund-Länder-Arbeitsgruppe Internationale Polizeimissionen und wurde mehrfach als Experte des Deutschen Bundestages sowie verschiedener Landtage berufen. Dieter Wehe veröffentlichte zahlreiche Beiträge für polizeiliche Fachzeitschriften und -bücher. 2015 verlieh ihm der Bundespräsident der Bundesrepublik das Bundesverdienstkreuz am Bande.

Hon.Prof. (FH) Dr. Helmut Siller (Jg. 1958), Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Wien, promovierte 1984 mit dem Dissertationsthema „Grundsätze eines ordnungsmäßigen strategischen Controllings“; 2009 Master of Science, 2012 Prof. (FH) an der FH Wien der WKW (Wiener Wirtschaftskammer), 2016 Hon.Prof. (FH) an der FH Burgenland.

Seit 1.1.2013 selbständiger Unternehmensberater, Trainer und Fachautor in Wien. Davor Bereichsleiter und Lektor für Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FH Wien der WKW (2006-2012); Division Controller und Leitender QM-Beauftragter bei PaperlinX Austria GmbH (Papiergroßhandel, 1993-2006).

Beratungs- und Forschungsgebiete: Controlling, Rechnungswesen, Qualitäts- und Risikomanagement, International Financial Reporting Standards, Wirtschaftskriminalität, Unternehmensethik, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalmanagement, Wirtschaftsrecht, E-Learning.

Lehrbeauftragter an den Fachhochschulen Burgenland, St. Pölten und FH des bfi Wien sowie an der Donau-Universität Krems, der Wirtschaftsuniversität Wien und der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität Salzburg.

Neu denken – Neue Zukunftskompetenzen durch Kulturwandel, Visionen und Innovationen

15

Jürgen Stierle, Reinhard Renter, Jörg Unkrig und Sylvia Ziolkowski

*Achte stets auf deine Gedanken, sie werden zu Worten.
Achte auf deine Worte, sie werden zu Handlungen.
Achte auf deine Handlungen, sie werden zu Gewohnheiten.
Achte auf deine Gewohnheiten, sie werden zu
Charaktereigenschaften.
Achte auf deinen Charakter, er wird dein Schicksal.*

(Vers aus Talmud, Lassen 2014, S. 11)

Zusammenfassung

Einige Berater und Hochschullehrer gehen derzeit davon aus, dass es sich bei einigen Problemen wie beispielsweise Korruption, Burn-out, Mobbing, Strategie- und Führungsfehler sowie fehlende Kundenorientierung nicht um Einzelfälle handelt, sondern systembedingte Probleme in öffentlichen und privaten Unternehmen vorliegen könnten, die einen Wandel zum neuen Denken bzw. einen Paradigmenwechsel erfordern. Die Steigerung der Attraktivität der Polizei hinsichtlich ihrer Stakeholder

J. Stierle (✉)
Recklinghausen, Deutschland
E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

R. Renter
Innenministerium Baden-Württemberg, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: Reinhard.renter@t-online.de

J. Unkrig
Ministerium für Inneres und Kommunales, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: joergkorad.unkrig@mikk.nrw.de

S. Ziolkowski
Erding, Deutschland
E-Mail: Info@artvika.de

(Anspruchsgruppen) kann sowohl aus der Perspektive der Rechtswissenschaft (Staats- und Verwaltungsrecht) als Polizeibehörde als auch aus der Perspektive der öffentlichen Betriebswirtschaft (Marketing, Prozess- und Qualitätsmanagement) als Dienstleistungsunternehmen Polizei betrachtet werden. Einige Führungskräfte der Polizei wünschen sich einen kulturellen Wandel, der eine systematische Veränderung des Denkens, der Kommunikation, der Sozialisierung sowie der Personalentwicklung erfordert. Die Förderung eines Innovationscontrollings, die Entwicklung und Implementierung eines Lehrstuhls Marketing und Kommunikation an der Deutschen Hochschule der Polizei sowie Hospitationen bzw. ein Praktikum in Vertriebsorganisationen oder der Besuch von Verkaufsseminaren für bestimmte Zielgruppen könnte diesen Prozess positiv verändern. Bei diesem Veränderungsprozess handelt es sich um ein Spezialgebiet des Entwicklungscontrollings, bei der die Ziele der Polizei durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen. Die Praxisbeispiele der Polizei in Baden-Württemberg zeigen deutlich, dass die Einführung der Balanced Scorecard, sowie die Entwicklung einer Fehler-Vertrauens- und Anerkennungskultur eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der beschäftigten Mitarbeiter, die Verringerung der Krankheitsquote sowie mittelfristig auch der Kosten hat.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|-----|
| 15.1 | Einleitung | 342 |
| 15.2 | Das Dienstleistungsunternehmen Polizei | 343 |
| 15.3 | Kundenorientierte Dienstleistungsproduktion | 346 |
| 15.4 | Entwicklungscontrolling und Change Management | 347 |
| 15.5 | Neu Denken | 351 |
| 15.6 | Wandel der Polizeikommunikation | 356 |
| 15.7 | Visionen – Innovationen – und Szenarien | 358 |
| 15.8 | Der Kulturwandel | 362 |
| 15.9 | Praxisbeispiel: Der Kulturwandel bei der Polizei in Baden-Württemberg | 364 |
| 15.10 | Schlüsselkompetenzen der Zukunft | 367 |
| 15.11 | Fazit | 369 |
| | Literatur | 371 |
| | Über die Autoren | 372 |

15.1 Einleitung

Die Staatsanwaltschaft Frankfurt am Main, insbesondere Oberstaatsanwalt *Schaupensteiner*, ging Mitte der 1990er-Jahre bei großen Korruptionsfällen davon aus, dass es sich nicht um Einzelfälle handelt, sondern ein **systembedingtes Korruptionsproblem** in öffentlichen und privaten Unternehmen vorliegen könnte (vgl. Stierle 2008, S. 14). Einige Berater und Hochschullehrer gehen derzeit davon aus, dass es sich auch bei den Problemen Burn-out, Mobbing, Leistungsdefizite durch innere Kündigung, fehlende

Kundenorientierung oder Strategiefehler ebenfalls nicht um Einzelfälle handelt, sondern dass auch hier **systembedingte Probleme** vorliegen könnten, die einen Wandel zum neuen Denken bzw. einen Paradigmenwechsel erfordern.

Es stellt sich die Frage, ob auch die Polizei zur Lösung systembedingter Probleme einen Wandel zum neuen Denken bzw. einen Paradigmenwechsel benötigt. Viele Führungskräfte der Polizei wünschen sich beispielsweise einen Kulturwandel von der Misstrauenskultur zur **Vertrauenskultur** und die Polizei im Land Baden-Württemberg hatte bei diesem Veränderungsprozess schon gute Erfahrungen gemacht (vgl. den Beitrag von *Renter* in diesem Buch). In loser Folge befassen sich *Jürgen Stierle* und verschiedene Autoren in verschiedenen Beiträgen der Zeitschrift *Kriminalistik* mit Modernisierungsmöglichkeiten in der Polizei. Sie betrachten u. a. die Themen Kundenorientierung, gesunde Unternehmenskultur, gesunde Führung, Prozess- und Qualitätsmanagement und beschreiben die Anwendung der Managementinstrumente *Balanced Scorecard*, sowie die *Gap-Analyse*, als eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung (vgl. Stierle et al. 2013, S. 686).

Wir wollen in diesem Beitrag u. a. folgende **Fragestellungen** untersuchen:

1. Wer ist die Polizei bzw. welche Identität hat die Polizei?
2. Was beeinflusst das Denken, die Gefühle sowie das Handeln bei der Polizei?
3. Wie erfolgt abhängig vom Denken die Kommunikation? Welche Kommunikationsprobleme existieren und wie kann die Kommunikation verbessert werden?
4. Wie könnte die Leistung der Polizei durch eine verstärkte Kundenorientierung erhöht werden?
5. Wie könnte der Kulturwandel bei der Polizei erfolgen?
6. Welche Kompetenzen braucht die Polizei in der Zukunft?
7. Wie sehen mögliche Praxisbeispiele aus?

15.2 Das Dienstleistungsunternehmen Polizei

Bei der Steigerung der **Attraktivität der Polizei** hinsichtlich ihrer Stakeholder (Anspruchsgruppen) ist die Betrachtung der wissenschaftlichen Denkweise bzw. Perspektive – Rechtswissenschaft bzw. Betriebswirtschaft – von besonderer Bedeutung. Bei der Perspektive der Rechtswissenschaft (Staats- und Verwaltungsrecht) denken viele Polizeibeamte an eine Behörde bzw. ein Amt, in der Amtsträger Dienstleistungen des Staates gegenüber den Bürgern erbringen (vgl. Stierle et al. 2013, S. 688).

Die **Aufgaben und Ziele der Polizeibehörden sind sehr komplex** und aufgrund dessen sind die möglichen Alternativen und Konsequenzen der Polizeiführung bzw. den Beschäftigten nicht bekannt. Die Ziele der Polizei müssen sowohl qualitativ als auch quantitativ fixiert werden, um die Konsequenzen der Handlungsalternativen der einzelnen Aktionen zu beurteilen (vgl. Heinen 1973, S. 23). Nach Ansicht von *Heinen* ist ein Ziel ein zukünftiger Zustand einer Unternehmung, der allgemein als erstrebenswert angesehen wird (vgl. Heinen 1973, S. 45).

Die Ziele der Polizei fokussieren sich auf das Gemeinwohl (fremde Interessen) und verkörpern meist Zustände oder Ereignisse, die sich quantitativ nur schwer messen lassen (z. B. **Sicherheit der Bürger**). Sie beruhen auf verwaltungsrechtlichen Grundlagen (z. B. PolG) und stellen das Ergebnis zahlreicher Einflüsse dar, von denen der gesetzliche Auftrag an die Exekutivorgane nur eine rahmende Rolle spielt (vgl. Brede 1989, Sp. 1867–1977).

Zu ihnen gehören beispielsweise die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, die Verhinderung und Verfolgung von Straftaten, die Verbesserung der Verkehrssicherheit sowie die Förderung des Vertrauens der Bevölkerung in den Dienstleistungen der Polizei. Beispielsweise präsentieren viele Internetseiten der Polizeibehörden (z. B. Münster) die Schlagworte **bürgerorientiert – professionell – rechtsstaatlich**. Die Polizei muss die vom Landtag, bzw. Bundestag oder dem Europäischen Parlament beschlossenen Gesetze umsetzen und hierbei insbesondere das Rechtsstaatsprinzip sowie die Gewährleistung von Grundrechten beachten (vgl. Stierle et al. 2013, S. 688).

Bei der alternativen Perspektive der öffentlichen Betriebswirtschaft (**Public Management**) und des Marketings denken einige Polizeibeamte, sowie möglicherweise auch Berater, an ein öffentliches Dienstleistungsunternehmen, das mit seinem Mitarbeitern nutzenorientiert die Sicherheitsbedürfnisse ihrer Kunden befriedigen muss. In der Lehre des Qualitätsmanagements (DIN EN ISO 8402) wird der Kunde als Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produktes definiert, der im Rahmen einer Vertragssituation auch Auftraggeber genannt wird. Im Rahmen des Prozessmanagements können diese Kunden als externe und interne Kunden unterteilt werden. Während externe Kunden Abnehmer der produzierten Gesamtleistung sind, handelt es sich bei den internen Kunden beispielsweise um Mitarbeiter oder Führungskräfte, die im Rahmen des Produktionsprozesses eine Teilleistung als Input erhalten und weiter verarbeiten. Aus der Sichtweise des Prozessmanagements ist jeder Teilprozess Kunde des vorhergehenden und zugleich Lieferant des nachfolgenden Teilprozesses (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 69).

Die **Dienstleistungen der Polizeibeamten** werden an Dienstobjekten (Sachen oder Personen) vollzogen und haben starken immateriellen Charakter, der die Mitwirkung des Empfängers verlangt. Das Ergebnis der Dienstleistung ist von der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Polizeibeamten, des Empfängers und sonstigen Restriktionen abhängig (vgl. Ziesemer 1987, S. 192–194).

Die Landesregierung kann bei der Verfolgung ihrer Ziele (**Modernisierung der Polizei**) nicht allein handeln, sondern muss verschiedene legitimierte externe und interne Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen, die die Attraktivität des Dienstleistungsunternehmens Polizei unterschiedlich beurteilen (vgl. Waxenberger 2001, S. 38; sowie Stierle et al. 2013, S. 688). Dies wird durch Abb. 15.1 dargestellt.

In Abb. 15.1 sind die **Anspruchsgruppen** (Stakeholder) Menschen, die einen Beitrag leisten, ein Interesse oder einen Anspruch an die Polizeiorganisation haben und somit beeinflussen, was die Polizeiorganisation überhaupt und wie gut sie bestimmte Dienstleistungen erbringt (vgl. Jones und Bouncken 2008, S. 85). Diese Anspruchsgruppen

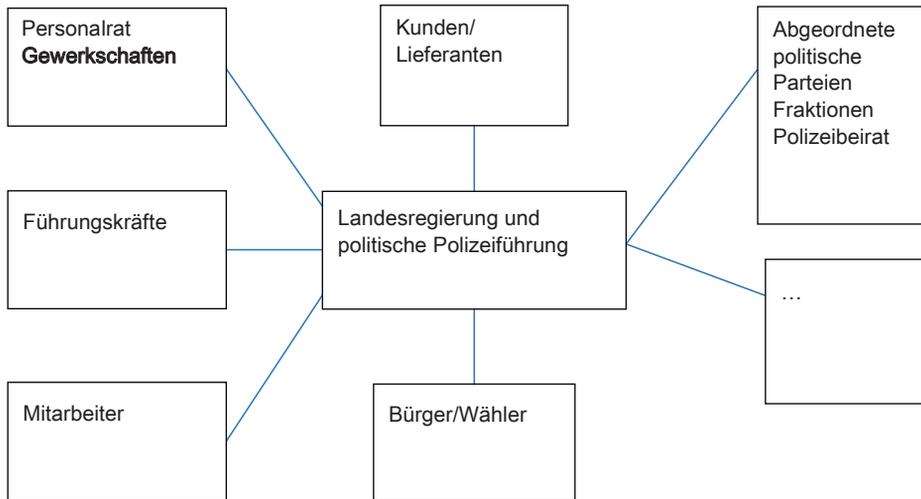


Abb. 15.1 Anspruchsgruppen des Dienstleistungsunternehmens Polizei. (Stierle et al. 2013, S. 688)

stellen der Polizeiorganisation Ressourcen (z. B. Arbeitsleistung, Geld, Wissen, Fähigkeiten) zur Erreichung der Organisationsziele zur Verfügung und erhalten Rückflüsse (z. B. Geld, Macht, organisationaler Status, Sonstige Dienstleistungen) (vgl. Stierle et al. 2013, S. 688 f.).

Interne Anspruchsgruppen sind jene Menschen, die die Ressourcen der Polizeiorganisation besitzen oder einen großen Einfluss auf die Nutzung der Ressourcen für die Erstellung der Dienstleistung haben. Dies sind beispielsweise das jeweilige Bundesland z. B. Nordrhein-Westfalen, die politische Führung (z. B. Landesregierung, Innenminister, Staatssekretär), die Führungskräfte, sonstige Arbeitskräfte, die Polizeibeiräte, sowie die Personalräte. **Externe Anspruchsgruppen** sind andererseits Menschen, die nicht die Polizeiorganisation besitzen und auch nicht feste Mitarbeiter der Organisation sind, aber dennoch gewisse Interessen an der Polizeiorganisation haben und auch bestimmte Rückflüsse oder Dienstleistungen erhalten (vgl. Jones und Bouncken 2008, S. 90). Zu ihnen gehören beispielsweise Kunden (z. B. Bürger, Unternehmen, Vereine), Lieferanten (z. B. Industrieunternehmen, Unternehmensberater, externe Ärzte, Berater und Gutachter), politische Parteien, Gewerkschaften, religiöse Organisationen sowie die Medien (Funk- und Fernsehen, Presse). Während Führungskräfte und sonstige interne Anspruchsgruppen durch ihre Leistungserbringung nach Einkommenserhöhungen, besseren Ressourcen sowie einer besseren Polizeikultur streben verfolgt die politische Polizeiführung verstärkt die Ziele der Haushaltssanierung durch Aktivitäten des Kostenmanagements.

Die Leistungsmotivation der Polizeibesetzten wird auch davon bestimmt, wie gut sie selbst ihre Leistung beeinflussen und somit spezifische Rückflüsse und Belohnungen erzielen können. Polizeibeamte, die glauben, dass ihre Leistungsbeiträge nicht

ausreichend honoriert werden, sind eher dazu geneigt, ihre Arbeitsleistung zu verringern, innerlich zu kündigen oder die jeweilige Polizeiorganisation zu verlassen (vgl. Jones und Bouncken 2008, S. 90; sowie Stierle et al. 2013, S. 689).

Externe Anspruchsgruppen streben beispielsweise nach höheren finanziellen Rückflüssen, kundenorientierten Dienstleistungen sowie besserem Service. Die internen und externen Anspruchsgruppen haben unterschiedliche Erwartungen, Werte, Motive und Ziele und bilden teilweise Koalitionen um gemeinsam ihre Strategien zu verfolgen (vgl. Heinen 1971, S. 23). Der sogenannte „**Konfliktgrad**“ bringt den Grad der Abweichung bzw. der Übereinstimmung individueller Ziele mit dem Organisationsziel zum Ausdruck (vgl. Heinen 1971, S. 229). Aufgrund unterschiedlicher Interessen- und Zielkonflikte, Störungen im Kommunikationssystem sowie routine- und gewohnheitsmäßigen Reaktionen ist das Rationalverhalten des Dienstleistungsunternehmens Polizei beschränkt. Dieses Phänomen zeigte sich beispielsweise in politischen Diskussionen um verkehrsstrategische Kampagnen, wie dem „Blitzmarathon“, dessen Sinn von verschiedenen Anspruchsgruppen völlig unterschiedlich beurteilt wurde (vgl. Stierle et al. 2013, S. 689).

15.3 Kundenorientierte Dienstleistungsproduktion

Aus der Sichtweise der Betriebswirtschaft erbringt die Polizei für die Verwirklichung ihrer Aufgaben und Ziele kundenorientierte Dienstleistungen, um für ihre Anspruchsgruppen (Stakeholder) eine hohe **Wertschöpfung** (= Wertsteigerung) zu schaffen (vgl. Abb. 15.2). Bei dieser Dienstleistungsproduktion handelt es sich um einen Wertsteigerungsprozess (Transformationsprozess), in dem aus Input-Einheiten mittels Ressourcen und Stammdaten wertgesteigerte Output-Einheiten erzeugt werden (vgl. Kummer 2009, S. 174).

Die einzelnen Begriffe werden im Folgenden erläutert (vgl. Kummer 2009, S. 174 f.; Stierle et al. 2013, S. 691):

- **Input-Einheiten** des Dienstleistungsproduktionsprozesses umfassen Kunden, Daten (Sicherheits- und Rechtsfragen, Sachverhalte, Einsatzbefehle), Kunden, Geld
- **Ressourcen** sind für den Produktionsprozess benötigte Mitarbeiter, Gebäude, Computer, Telefon, Geld und Einsatzmittel.

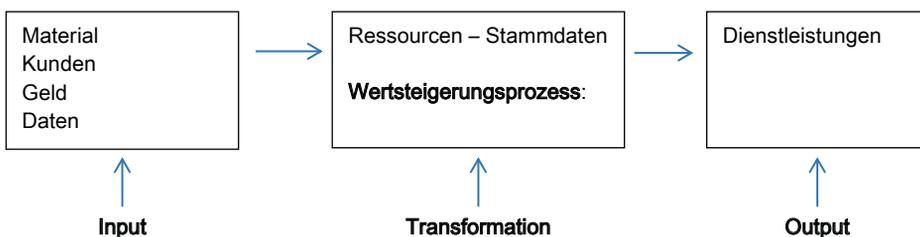


Abb. 15.2 Dienstleistungsproduktionsprozess. (Kummer 2009, S. 174)

- **Stammdaten** umfassen die Informationen, die für den Produktionsprozess benötigt werden.
- **Output-Einheiten** sind die produzierten Dienstleistungen.

Bei dem Wertsteigerungsprozess müssen folgende Anforderungen erfüllt sein (vgl. Kummer 2009, S. 178 f.):

- **Zeit:** Die Erstellung der Dienstleistung mithilfe verschiedener Aktivitäten benötigt Zeit. Je schneller die Aktivitäten ausgeführt werden, umso höher ist die Wertschöpfung, die mit den verfügbaren Ressourcen und Stammdaten erzielt werden kann.
- **Flexibilität:** Produktionsprozesse sind flexibel, wenn sie sich an veränderte Bedingungen anpassen können. Zur Beurteilung der Flexibilität sind die drei Dimensionen Anpassungsumfang, wirtschaftliche Auswirkungen und die Zeit von Bedeutung.
- **Qualität:** Die Bewertung der Qualität der Dienstleistung durch den internen bzw. externen Kunden ist für die Kundenzufriedenheit sehr wichtig. Eine standardisierte Bedienung senkt die Prozesskosten während eine individuelle Bedienung die Kundenzufriedenheit steigert.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Wirtschaftlichkeit umfasst die Kosten der Dienstleistungsproduktion mithilfe des Maximum- und Minimumprinzips. Die Wirtschaftlichkeit kann mit den Prozesskennzahlen (Durchlaufzeit, Output-Rate, Bestand) sichtbar und analysiert werden.

Während ein Teil der Produktion als **gebundene Produktion** in den Dienstgebäuden der Polizei stattfindet (z. B. Anzeigenaufnahme, Planungs- und Führungsaufgaben) erfolgt der übrige Teil der **ungebundenen Produktion** im persönlichen Umfeld des Kunden (z. B. Hausbesuch, Tatort, im Straßenverkehr (vgl. Kummer 2009, S. 209; Stierle et al. 2013, S. 691)).

15.4 Entwicklungscontrolling und Change Management

Bei Verkaufsgesprächen schildern einige Behörden- bzw. Dienststellenleiter der Polizei den Beratern ihre Probleme in den Bereichen Korruption, Führung, Burn-out, Strategie und stellen die Frage „Was können wir tun? – Der Leidensdruck ist bei uns noch nicht groß genug“! Häufig sind viele Probleme systembedingt und erfordern eine **systematische Veränderung des Denkens, der Kommunikation, der Kultur** in der Polizei innerhalb des Weges von einer staatlichen Polizeibehörde zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen Polizei. Bei diesem Veränderungsprozess handelt es sich um ein Spezialgebiet des Entwicklungscontrollings, bei der die Ziele der Polizei durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen (vgl. Stierle 2014, S. 72).

Der Anstoß für diesen Veränderungsprozess kann durch die **Akquisition eines Beraters**, der Personalvertretung (z. B. Personalrat, Gewerkschaft), einzelnen Führungskräften oder Politikern kommen. Einzelne Dienstleistungen der Beratungsgesellschaften können beispielsweise Analysen, Workshops, Potenzialanalysen, Projekte, Coaching oder Beratungen sein.

Zunächst sollte der **Istzustand des Systems** genau erfasst werden. Anschließend sollte der gewünschte Zustand mit Strategie- bzw. Visionsworkshops ermittelt werden. Zwischen diesen beiden Zuständen könnte eine normative, strategische oder operative Lücke auftreten, die mithilfe des normativen, strategischen und operativen Controllings geschlossen werden könnte (vgl. Stierle et al. 2014, S. 588 f.). Hierdurch entstehen für die Polizei erhebliche Effizienzvorteile.

Bei diesem Veränderungsprozess treten in der Praxis erhebliche **Widerstände und Konflikte** auf. Es ist sehr wichtig, dass die Führungskräfte in der Polizei wissen, warum diese Widerstände auftreten und welche Maßnahmen zur Reduzierung des Konfliktgrades möglich sind. Mögliche **Ursachen** für Widerstand gegen Wandel sind rationale Aspekte wie beispielsweise

- Informationsdefizite der Organisationsmitglieder in Bezug auf die geplanten Veränderungsprozesse sowie auf die Arbeitsbedingungen nach der Reorganisation;
- Qualifikationsdefizite bei den betroffenen Mitarbeitern;
- fehlende Ressourcen – insbesondere Finanz- und Sachmittel, Personal und Zeit – während und nach der Reorganisation (vgl. Stierle et al. 2012, S. 502 f.).

Des Weiteren muss die Führungskraft bei Veränderungsprozessen auch **subjektive Aspekte** berücksichtigen, die keinen unmittelbaren objektiven Nachteil für die Beteiligten bedeuten. Hierzu gehören (vgl. Stierle et al. 2012, S. 503):

- fehlende Motivation der Belegschaft, die geplanten Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen, insbesondere aufgrund von Ängsten aufseiten der Mitarbeiter, die in dem bisherigen System vorhandene Sicherheit zu verlieren sowie bisherige Gewohnheiten aufzugeben und sich einer unsicheren Situation aussetzen zu müssen,
- kulturelle Aspekte,
- mikropolitische Aspekte (z. B. Machtkämpfe).

Die Tab. 15.1 zeigt, welche Maßnahmen in Polizeiorganisation zur Konfliktreduktion getroffen werden können.

Nach eigenen Erfahrungen gibt es bei Veränderungsprozessen **Widerstände und Ängste**, die zu einer Verringerung der gegenseitigen Loyalität der Mitarbeiter sowie zu dem Problem der inneren Kündigung führen. Die Mitarbeiter kündigen den psychologischen Arbeitsvertrag, der das Gegenstück zum rechtlichen bindenden Arbeitsvertrag darstellt. Der Begriff des „**psychologischen Arbeitsvertrages**“ wurde von dem Organisationspsychologen *Chris Argyris* geprägt. Es handelt sich um die jeweiligen Auffassungen

Tab. 15.1 Konfliktreduzierende Maßnahmen in der Polizeiorganisation. (Quelle: Stierle et al. 2012, S. 505)

| Konfliktart | Konfliktreduzierende Maßnahmen |
|-----------------------|---|
| Bewertungskonflikte | Entwicklung einer Organisationskultur, die auf einer überzeugenden Vision und klaren Mission aufbaut Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern nach Kriterien, die ein hohes Maß an Übereinstimmung in den gemeinsam vertreten Wertüberzeugen garantieren |
| Beurteilungskonflikte | Verstärkung des horizontalen und vertikalen Informationsaustausches Vereinbarung regelmäßiger Treffen, um Probleme schon im Vorfeld zu erkennen, zu klären und gemeinsam zu lösen |
| Beziehungskonflikte | Eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entwickeln, in der es leicht fällt, Unbehagen und Unstimmigkeit an- und auszusprechen Klare und verbindliche Festlegung von Tätigkeitsbereichen mit den dazugehörigen Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten |

der Vertragsparteien, die in Form von Erwartungen, Wünschen, Hoffnungen stillschweigend vorausgesetzt werden. Mit dem Ausdruck „psychologisch“ soll das Austauschverhältnis unterhalb und oberhalb dessen, was in dem formalen Arbeitsvertrag geregelt ist, bezeichnet werden. Der psychologische Vertrag sollte durch den gesamten Karriereverlauf der Mitarbeiter immer wieder neu verhandelt werden, weil sich die Arbeitsbedingungen im Zeitablauf verändern (vgl. Kahlke und Schmidt 2004, S. 12).

Der Mitarbeiter versucht im Fall der „**inneren Kündigung**“ eine für ihn „gerechte“ Situation herbeizuführen und die unbefriedigende Arbeitssituation wieder in den Griff zu bekommen. Die innere Kündigung kann zu emotionaler, geistiger und körperlicher Erschöpfung des Mitarbeiters (Burn-out) führen sowie zu einem Fluchtverhalten in eine Nebenbeschäftigung oder in eine andere berufliche Tätigkeit (vgl. Stierle et al. 2012, S. 375).

Der Behörden- bzw. Dienststellenleiter sollte zunächst prüfen, ob auch innerhalb seiner Organisation das Problem der „inneren Kündigung“ von Bedeutung ist. Er könnte das Ziel verfolgen die Identifikation der Beschäftigten mit den Kollegen, Vorgesetzten, den Arbeitsprozessen, sowie den Klienten durch **aktives Wertemanagement** sowie Mediation und Coaching zu erhöhen.

Praktisches Beispiel: Motivation und Glücksempfinden

(vgl. Stierle et al. 2012, S. 507)

Es gibt Zeiten, in denen einzelne Team bzw. Organisationsbereiche unglücklich, unzufrieden, frustriert und verärgert sind. Je höher der Konfliktgrad ist, desto mehr Anspannung besteht und Mitarbeiter leiden beispielsweise an Krankheiten wie Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Nervosität, Schlafstörungen, Süchten oder auch an „innerer Kündigung“. Je höher der Konfliktgrad ist, desto weniger Motivation und Energie haben die Beschäftigten, um ihre Ziele zu erreichen. Der Konfliktgrad lässt sich verringern, indem mit allen Beteiligten zunächst folgende Ist-Analyse durchgeführt wird:

1. Frustration/Ärger

Was ärgert bei der täglichen Arbeit in der Zusammenarbeit

- a) im Team?
- b) mit Vorgesetzten?
- c) mit Kollegen?
- d) mit Firmen/Behörden (Kunden, Lieferanten)?
- e) aufgrund interner Arbeitsabläufe?

2. Freude/Spaß

Was erfreut bei der täglichen Arbeit in der Zusammenarbeit mit den angegebenen fünf Gruppen/Anlässen?

3. Wünsche/Ziele

Welche Wünsche bestehen gegenüber den fünf Gruppen, welche Hilfe besteht für die Wunschverwirklichung bzw. Zielerreichung, welche Kommunikationsmöglichkeiten können verbessert werden, um dies zu erreichen?

Anerkennung, Wertschätzung und Dank als Schlüssel für den Erfolg

Auf der Bedeutung der Wertschätzung basiert die Anerkennung, denn wer seine Partner nicht anerkennt, kann sie auch nicht wertschätzen. Deshalb wünschen sich viele Mitarbeiter nicht nur eine gerechte Entlohnung, sondern auch Wertschätzung, Anerkennung und Dank.

Deshalb sollten Sie folgendes beachten:

Anerkennung annehmen: Lob und anerkennende Worte von anderen sollten angenommen werden. Das gibt Zuversicht und Selbstvertrauen.

Eigene Leistung anerkennen: Stolz auf das bisher Erreichte und Belohnen für die Erreichung der eigenen Ziele oder sollten akzeptiert werden.

Leistung anderer anerkennen: Mitarbeitern, sowie Kunden und Lieferanten sollte Anerkennung entgegengebracht werden. Erfolge sollten anerkannt werden. Nicht nur professionelle Leistungen in außergewöhnlichen Aufgaben, sondern auch in Alltagstätigkeiten sind lobenswert. Machen Sie sich ihre eigenen konkreten Wünsche bzw. Anerkennung und Wertschätzung bewusst!

Wertschätzung ist ein Geben und Nehmen! Hierdurch verbessert sich das Betriebsklima und die Mitarbeiter können aufgrund ihres besseren Gesundheitszustandes eine bessere Leistung erbringen. Die Beantwortung folgender Fragen führt zur **Selbsterkenntnis** und gibt ihnen die Möglichkeit Anerkennung einzufordern sowie zu geben:

- Von wem und wann wünschen Sie sich Anerkennung?
- Welche Gefühle entstehen bei Ihnen, wenn Anerkennung erwartet, aber versagt wird und wie können Sie sich bei ausbleibender Anerkennung motivieren?
- Welche Methoden bzw. Techniken können Sie einsetzen, um sich von negativen Gefühlen zu befreien?

15.5 Neu Denken

Nach der Ansicht von *Buddha* sind wir, was wir denken, d. h. der Denkprozess von Personen hat einen starken Einfluss auf die Identität, die Werte, die Einstellungen, die Glaubenssätze, die Gefühle, die Kultur sowie das Handeln einer Organisation. Es stellen sich für den Leiter einer Polizeiorganisation folgende **Fragen**:

- Wie wird der Begriff Denken wissenschaftlich definiert?
- Was prägt das Denken bei der Polizei?
- Wie erfolgt Denken bei der Polizei?
- In welcher Form kann das Denken bei der Polizei geändert werden?
- Wie könnte der Paradigmenwechsel erfolgen?
- Welche Praxisbeispiele gibt es?

Die **kognitive Psychologie** (lat. cognoscere wissen, wahrnehmen) beschäftigt sich als Teil der Allgemeinen Psychologie u. a. mit dem Denken. Weitere Bereiche sind Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Handeln, Lernen, Problemlösen, Sprache und Wahrnehmung. Sie befasst sich mit Theorien und Befunde, die erklären sollen, was den Menschen zur Erkenntnis über seine Umwelt und zum vernünftigen Umgang mit ihr befähigt. Denken ist eine höhere kognitive Funktion, die insbesondere auf Prozesse der Wahrnehmung, des Lernens und des Gedächtnisses zurückgreift. Der Denkprozess ist eine aktive innerliche Verarbeitung von sprachlichen Begriffen, bildlichen oder anderen mentalen Vorstellungen mit dem Ziel, neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Es werden folgende **Erscheinungsformen des Denkens** unterschieden (vgl. Dorsch 2013, S. 360 f.):

1. Es gibt verschiedene Formen **logischen Schließen**, die häufig mit bestimmten Regeln (z. B. Wenn-Dann-Aussagen) erfolgen.
2. Oft sind Urteile nicht auf logischer Basis möglich, sondern müssen unter Unsicherheit mittels Heuristiken (Wahrscheinlichkeitsaussagen) getroffen werden.
3. **Problemlösendes Denken** ist in den Fällen erforderlich, in denen Routinehandlungen nicht zur Verfügung stehen. Der Denker sucht hierbei nach einem Mittel, das zur Überwindung einer Barriere bzw. einer Lücke zwischen Ist- und Sollzustand beiträgt.
4. **Kreativen Denkens** ist häufig innovativ, d. h. schafft etwas Neues und wird bei komplexen Problemlösungen benötigt, in denen keine Standardlösungen existieren. Es lässt sich nicht erzwingen und geschieht in mehreren Phasen zwischen Bewusstsein und Unterbewusstsein.

Graumann beschreibt die wesentlichen **Merkmale des Denkens** in folgenden sechs Punkten (vgl. Dorsch 2013, S. 361):

1. **Vergegenwärtigung.** Die denkende Person ist von sinnlichen Erfahrungen losgelöst und kann Vergangenes sowie Zukünftiges vergegenwärtigen. Sie kann mithilfe der Fantasie (Zugriff zum Unterbewusstsein) nicht nur das Gegebene, sondern auch das Mögliche bedenken.
2. **Ordnungsleistung durch Begriffsbildung.** Die Sprache hat eine besondere Rolle beim Denken.
3. **Innerlichkeit.** Die denkende Person unterscheidet sich von der handelnden Person durch die Wendung nach innen im Unterschied zur Orientierung nach außen. Während des Denkvorgangs werden äußere Sinnesreize vom Denker überwiegend nicht beachtet.
4. **Selektivität.** Die denkende Person ist frei in der Wahl ihres Objektes und kann beliebige Assoziationen knüpfen.
5. **Urteil und Entscheidung.** Die denkende Person hat normalerweise ein Ziel im Auge, d. h. Denken ist kein Selbstzweck, sondern steht im Dienst der Handlungsregulation.
6. **Reflexivität.** Die denkende Person kann sich selbst zum Gegenstand des Denkens machen. Jedes Denken ist Denken einer bestimmten Person, die ihre Gedanken besitzt und als Individuum frei in der Art des Denkens ist.

Das Gehirn als Teil des Nervensystems steuert die Denkprozesse und gilt als Sitz des Bewusstseins, des Gedächtnisses und aller geistigen und seelischen Leistungen (vgl. Dorsch 2013, S. 610). Das Gehirn mit seinen beiden Hemisphären wird in Tab. 15.2 dargestellt.

Der Begriff Intelligenz bezeichnet eine geistige Fähigkeit (Verstand) sich in neuen Situationen aufgrund von Einsichten zurechtzufinden oder Aufgaben mithilfe des Denkens zu lösen, ohne das hierfür die Erfahrung, sondern vielmehr die Erfassung von Beziehungen das Wesentliche ist (vgl. Dorsch 2013, S. 757 f.).

Der Begriff der emotionalen Intelligenz wurde durch die US-Psychologen *Daniel Goleman*, *Peter Salovey* und *John Mayer* seit den 1980er Jahren geprägt und ist **in Deutschland umstritten**, weil er mit dem kognitiven Intelligenzbegriff wenig zu tun hat. Daher lehnen einige Wissenschaftler den Begriff der emotionalen Intelligenz ab

Tab. 15.2 Funktionen der beiden Gehirnhälften. (Vgl. Lange-Eichbaum und Kurth 1986, S. 108 f.)

| Linke Hemisphäre | Rechte Hemisphäre |
|--|---|
| Intelligenz | Emotionale Intelligenz, Begabung (Genie) |
| Konvergentes Denken (Realität), bewusst, | Divergentes Denken (Fantasie), unbewusst |
| Logisches Denken | Kreative Fähigkeiten, schöpferische Produktion |
| Lesen, Schreiben, Zahlen, | Emotionen, Intuition, Träume, Vision, Symbole, Bilder |
| Gedächtnis | Langzeitgedächtnis |

und subsumieren die Inhalte der emotionalen Intelligenz unter Persönlichkeitsmerkmale (z. B. gefühlvoll, sozial) (vgl. Maltby et al. 2011, S. 692). Bei der **emotionalen Intelligenz** erfolgt die Einsicht bzw. die Problemlösung durch das Erkennen von Gefühlen bzw. der **Intuition** (vgl. Dorsch 2013, S. 757 f.).

In ihrer ursprünglichen Publikation untergliederten *Salovey* und *Mayer* die **emotionale Intelligenz** in folgende vier Aspekte (vgl. Maltby et al. 2011, S. 693):

1. **Wahrnehmung von Emotionen:** Menschen, bei denen dieser Aspekt der emotionalen Intelligenz hoch ausgeprägt ist, können Emotionen bei anderen Menschen aufgrund der Wortwahl, der Stimmlage und dem Verhalten besonders gut erkennen.
2. **Verwendung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens:** Menschen, bei denen dieser Aspekt der emotionalen Intelligenz hoch ausgeprägt ist, können Emotionen als Stütze für ihr Gedächtnis verwenden und Urteile über bestimmte Gefühle treffen, um in ihrem Denken Prioritäten zu setzen. Emotionen (glücklich sein) können die Problemlösungsfähigkeit (Kreativität) fördern.
3. **Verstehen von Emotionen:** Menschen, bei denen dieser Aspekt der emotionalen Intelligenz hoch ausgeprägt ist können Emotionen präzise benennen und die Beziehungen zwischen einzelnen Emotionen erkennen.
4. **Umgang mit Emotionen:** Menschen, bei denen dieser Aspekt der emotionalen Intelligenz hoch ausgeprägt ist, können für angenehme (etwa Lob) wie auch unangenehme Gefühle (z. B. Kritik) offen bleiben und sich innerlich von einer spezifischen Emotion lösen und darüber reflektieren, um zu sehen, **ob sie ihnen irgendetwelche** Informationen liefern.

Goleman unterscheidet in seiner Publikation von 2002 folgende vier Aspekte der **emotionalen Intelligenz** (vgl. Maltby et al. 2011, S. 699):

1. **Selbstwahrnehmung:** Fähigkeit, die eigenen emotionalen Zustände zu identifizieren.
2. **Selbstmanagement:** Fähigkeit mit den eigenen Emotionen umzugehen und diese zu kontrollieren.
3. **Soziales Bewusstsein:** Fähigkeit die Emotionen anderer Menschen zu beurteilen und dafür empfänglich zu sein und sie zu beeinflussen.
4. **Beziehungsmanagement:** Die Fähigkeit gute interpersonelle Beziehungen aufzubauen und zu erhalten.

Während die **theoretische Intelligenz** auf begriffliches Denken und das abstrakte und systematische Erkennen gerichtet ist bezieht sich die **praktische Intelligenz** auf konkretes Handeln (vgl. Dorsch 2013, S. 759). **Die Begabung** kann als individuelle Befähigung (Potenzial) für bestimmte Leistungen (Performanz) definiert werden. Begabungen können sich auf die Gesamtheit oder auf spezielle Bereiche (z. B. Musik, Sport, Organisation, Politik, Sprache) des Fähigkeitspotenzials beziehen (vgl. Dorsch 2013, S. 248).

Einige Menschen verfügen bereits seit ihrer Kindheit über herausragende intellektuelle Fähigkeiten, die als **Hochbegabung** bezeichnet werden. Es existieren verschiedene Theorien der Hochbegabung. Sternberg unterscheidet folgende drei Formen der Hochbegabung (vgl. Maltby et al. 2011, S. 759):

1. **Analytische Hochbegabung:** Diese Art von Hochbegabung beschreibt die Fähigkeit abstrakte Probleme zu lösen oder neue wissenschaftliche Theorien entwickeln.
2. **Praktische Hochbegabung:** Diese Art der Hochbegabung existiert beispielsweise bei einem erfolgreichen Geschäftsmann oder einem erfolgreichen Kriminalisten.
3. **Kreative Hochbegabung:** Diese Art der Hochbegabung beruht auf Intuition und Einsicht.

Nach der Ansicht von *Sternberg* sei **Kreativität** nicht nur bei großen Denkern und Künstlern vorhanden, sondern sei eine Fähigkeit, die jeder Mensch haben, entwickeln und anwenden könne. In der Psychologie wurde die Kreativität u. a. bei folgenden vier Perspektiven untersucht (vgl. Maltby et al. 2011, S. 744 f.):

1. **Die personenbezogene Ansätze** umfassen spezifische Merkmale einer Person wie beispielsweise lebhaftes Fantasiereichtum, voller Ideen, gern an neue Wege interessiert, neugierig, innovativ, originell, aktiv, enthusiastisch, idealistisch, unabhängig, erkenntnisreich.
 2. **Die prozessbezogene Ansätze** betrachten die Gedanken, Handlungen und Verhaltensweisen, die den kreativen Denk-Prozess fördern. **Wallas** beschrieb im Jahr 1926 den Kreativitätsprozess bei einer Problemlösung in folgenden **fünf Phasen** (vgl. Maltby et al. 2011, S. 745):
 - a) **Vorbereitung:** Hier konzentriert sich der Problemlöser erstmalig auf das Problem und bereitet sich darauf vor, an der Lösung zu arbeiten.
 - b) **Inkubation:** Hier wird das Problem vom Bewusstsein ins Unterbewusstsein übertragen.
 - c) **Intimation:** Hier bekommt der Denker das Gefühl, kurz vor der Lösung zu sein.
 - d) **Illumination:** Hier kommt es zum „kreativen Einfall“, bei dem die Lösung aus dem Unbewussten in das Bewusstsein gelangt.
 - e) **Verifikation:** Hier ist dem Denker die Idee zur Lösung bewusst und er beginnt sie auf die Machbarkeit zu prüfen, weiter auszuarbeiten und dann anzuwenden.
- Guilford (1967) differenzierte seine Intelligenztheorie in konvergenter und divergenter Produktion. **Konvergentes Denken** betrachtet den Fall, dass ein Individuum versucht, eine einzige korrekte Lösung für ein Problem zu entwickeln. **Divergentes Denken** umfasst die Generierung von Ideen zur Lösung eines unklaren Problems, beispielsweise in Form von Brainstorming, der Aufteilung von Problemstellungen und einzelne Teile, Denken in großen Zusammenhängen, Verstehen kausaler Beziehungen, Identifikation der Bedeutung von Themen und die Fähigkeit, bekannte und unbekannte Qualitäten einer Sache zu erfassen (vgl. Maltby et al. 2011, S. 745).

3. **Die einflussbezogenen Ansätze** betrachten die Beziehung zwischen dem kreativen Individuum und seiner Umgebung (z. B. Kultur, Organisation, Familie, Freunde, soziale Faktoren) (vgl. Tab. 15.3).
4. **Die produktbezogenen Ansätze** betrachten die Ergebnisse des kreativen Prozesses. Hierbei kann es sich beispielsweise um getroffene Entscheidungen, Ideen, sowie wissenschaftliche Publikationen einer kreativen Person handeln.

Der **Denkantrieb** erfolgt nach Stern durch **äußere Reize** (= reaktives Denken) oder **inneren Einstellungen** (= spontanes Denken) (vgl. Dorsch 2013, S. 360). Es ist zu fragen, welche **Denkstrategie** die Polizei aufgrund ihrer Aufgaben bzw. ihrer Problemlösungen einsetzt und ob diese ggf. geändert werden sollten. **Das Paradigma** (griech.: paradeigma = Beispiel, Muster) ist nach *Kuhn* ein anerkanntes Orientierungsmodell für erfolgreiche Problemlösungen. Es hat eine Vorbildfunktion und klärt zulässige Fragestellungen und steuert die Realitätsauslegung (vgl. Dorsch 2013, S. 1148).

Die Polizei richtet ihren Blick ähnlich wie in der Medizin (Krankheit, Tod) auf negative Aspekte wie beispielsweise Gewalt und Kriminalität. Des Weiteren ist die Polizei überwiegend eine Kontroll- und Bestrafungsinstitution in der akribisches und perfektioniertes Arbeiten von hoher Bedeutung ist. Nur wenn die Polizei ihre Einstellungen, Werte, Kultur, ihr Denken über sich und andere sowie Situationen verändert, ändert sie mittelfristig auch **das System**, in dem sie sich befindet. Dies führt zu einem **Paradigmenwechsel**, d. h. dem Bruch bisherigen Theorien und Annahmen (vgl. Dorsch 2013, S. 1148).

Tab. 15.3 Situationsbezogene Einflussfaktoren auf die Kreativität. (Vgl. Maltby et al. 2011, S. 746)

| Kreativitätsfördernde situationsbezogene Einflüsse | Kreativitätsbehindernde situationsbezogene Einflüsse: |
|--|--|
| Freiheit | Fehlen von Respekt (insbesondere im Hinblick auf Kreativität) |
| Eigenständigkeit | Bürokratie (übermäßige Regulierung oder strikte Konformität mit formellen Regeln in der Umwelt) |
| Gute Rollenmodelle und Ressourcen (Geld, Zeit) | Fehlen von Freiheit, Eigenständigkeit, Ressourcen |
| Ermunterung speziell im Hinblick auf Kreativität | Umgebung, in den Kreativität nicht belohnt und die Person diesbezüglich entmutigt oder sanktioniert wird |
| Freiheit von Kritik | Negatives Feedback |
| Umgebung, in den Kreativität belohnt wird und Erfolgslosigkeit in der kreativen Tätigkeit keine fatalen Folgen hat | Zeitdruck, Wettbewerb, unrealistische Erwartungen |

Wenn der Polizist bzw. die Polizei beschließt etwas **Neues** zu denken, zu fühlen oder zu tun, dann reagiert der Einzelne bzw. die Institution zunächst mit einem Gefühl der Unsicherheit, der Angst bzw. der Irritation. Wichtige Erfolgsfaktoren bei diesem Veränderungsprozess sind konzentriertes Training, mentales Training, ein starker Wille bzw. die Motivation, Bewusstsein, ein hoher Leidensdruck, der Einsatz von Affirmationen sowie neue Rituale (vgl. den Beitrag von *Antje Heimsoeth* in diesem Buch).

Es ist für eine **positive Veränderung** wichtig die Konditionierungen (Glaubenssätze, Einstellungen, Werte) der Beschäftigten in der Polizei zu erkennen, zu überprüfen und ggf. neu zu ersetzen. Indem wir lernen und Informationen in unserem Gehirn speichern entstehen Nervenzellen = neurale Netze. Je öfter wir etwas Denken, Fühlen oder Tun, umso stärker entstehen Spuren in unserem Gehirn. Wir werden also neurologisch zu dem, woran wir gewohnheitsmäßig denken und unsere Aufmerksamkeit richten. Unser Denken, Fühlen, Handeln bestimmt unsere Persönlichkeit und unser Leben.

15.6 Wandel der Polizeikommunikation

Jede Kommunikation (in) einer Organisationen, gleich ob sie nach außen und nach innen gerichtet ist, sollte/muss **zielgerichtet** sein und einen Zweck verfolgen. Die Kommunikation innerhalb der Polizeiorganisation ist sehr fachspezifisch und in manchen Phasen – aufgabenbezogen – von Befehl und Gehorsam beeinflusst.

Kommunikation innerhalb der Polizei ist immer geprägt durch **klare Strukturen**, zielorientiert und in Teilen beeinflusst durch das Einsatzgeschäft. Die Wahrnehmung, dass kaum Zeit für lange Gespräche oder nachhaltige Entscheidungen bleibt, ist weitverbreitet, der polizeilichen Sozialisierung geschuldet und auch nicht gänzlich falsch. Wesentlich ist jedoch, sich als Organisation auf sich verändernde Zeiten (Digitalisierung und Globalisierung, Kriminalitätsphänomene, Werteveränderungen, andere Ansprüche von Mitarbeitern und an Mitarbeiter) einzustellen und daraus die Bedeutung für die Organisation und die Kommunikation zu analysieren.

Durch die **polizeiliche Sozialisierung** (Ausbildung, Praxis) ist gerade die interne Kommunikation durch ein „Schwarz/Weiß“, „Richtig/Falsch“, oder „Legal/Illegal“-Denken geprägt und beeinflusst. Dies überträgt sich auch auf Bereiche, wo diese Einflüsse störend und gar schädlich sein können.

Beispiel

Ein Sachbearbeiter oder eine Führungskraft bekommen eine Stelle angeboten, lehnen diese aber ab. Unter guten Bedingungen und Personalentwicklungsgesichtspunkten kein Problem, da die Ablehnung eines Angebots grundsätzlich weder verwerflich noch falsch ist (Angebote heißen auch deshalb so, weil sie eine Wahlmöglichkeit – Annahme/Ablehnung – explizit beinhalten), sondern eine von mehreren Alternativen darstellt, mit einem solchen Angebot umzugehen (Annahme, Annahme unter bestimmten Voraussetzungen, Ablehnung, Ablehnung unter bestimmten Voraussetzungen).

Polizeiliche Führungskräfte neigen manchmal dazu, in solchen Fällen „nachtragend“ zu sein und zum Beispiel nach zweimaligem Ablehnen kein weiteres Jobangebot zu unterbreiten.

Gerade im Bereich Personal und nachhaltige Personalentwicklung ist es aber sinnvoll, den Mitarbeitern Entscheidungsmöglichkeiten zu lassen und ihre **Kompetenzen** nachhaltig anzuerkennen. Für eine Organisation ist es überaus sinnvoll und nachhaltig produktiv, dafür zu sorgen, dass langfristig der **beste Bewerber** (Bestenauslese) die Stelle bekommt.

Auch Kommunikation ist einem **Wandel** unterworfen und immer mehr Mitarbeiter wollen Führungskräfte, die ihre Aufgaben wahrnehmen, vorbildlich und strategisch führen. Und auch die Organisation braucht genau solche Führungskräfte, die nicht rein nach „**Schema F**“ entscheiden, sondern (sich) immer wieder reflektieren und in der Lage sind, neu zu denken.

Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon (Stichwort: Unternehmenskommunikation) versteht man unter Unternehmenskommunikation (**corporate communications**) den Teil der Unternehmensführung, der mithilfe des Wahrnehmungsmanagements die **Reputation** (Ruf) prägt. Die Reputation stellt ein wesentliches Ziel einer Organisation dar, da sie wesentlich ist, weitere Ziele zu erreichen. Gerade in der Polizei bricht bei fehlendem oder zweifelhaftem Ruf zum Beispiel die Bereitschaft von Bürgern, sich bei Straftaten als Zeuge zur Verfügung zu stellen, weg.

Wie wichtig **gute Kommunikation** ist, stellt man immer dann fest, wenn Konflikte vorliegen. Durch die polizeiliche Sozialisierung – und die meisten Führungskräfte in der Polizei haben diesen Sozialisierungsprozess durchlaufen (Ausnahmen im Bereich höherer Dienst/Juristen) besteht häufig ein allzu schematisches Denken. Dieses Denken überträgt sich auch in Bereiche, in denen dies kontraproduktiv ist.

Warum **Kommunikation immer schwer** ist, zeigt sich gut am Beispiel des Inselmodells nach *Vera F. Birkenbihl* sehr gut:

Beispiel

Danach leben wir alle – bildhafte Vorstellung – auf einer Insel („Denk-Insel“). Diese Insel steht für die eigene Vita (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), eigene Einstellungen und Gedanken, persönliche Sozialisierung und Geschichte. Diese Einflüsse wirken auf unser Verhalten, unsere Kommunikation. Um mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, die ihrerseits auf ihrer Insel leben, muss man Brücken zu ihnen bauen. Hat man Gemeinsamkeiten, zum Beispiel den gleichen Beruf oder die gleichen Werte oder Vorstellungen, fällt dieses Brückenbauen leichter. Je mehr Übereinstimmungen vorhanden sind, umso leichter wird es die Brücke zu stabilisieren und fest zu verankern.

Liegen jedoch unterschiedliche Erfahrungen, Glauben, Meinungen und Ziele vor, so fällt das Brückenbauen wesentlich schwerer und misslingt eher. Die erste Basis für die Brücke zu jemandem anderen ist immer das Gespräch, die Kommunikation.

Können wir in einer solchen Gesprächssituation keine Brücke zum anderen bauen, so entstehen Kommunikationsprobleme oder Konflikte.

Letztendlich muss jedwede Kommunikation von „**Bemühen**“ gekennzeichnet sein. Bemühen darum, sich zeitnah auf sich ändernde Bedingungen einzustellen. Bemühen auch darum, Neues Denken zu fördern und zu fordern und in der Konsequenz damit auch Innovation und Kreativität im Sinne einer lernenden Organisation zuzulassen.

15.7 Visionen – Innovationen – und Szenarien

In den letzten 20 Jahren gab es auch bei der Polizei des Bundes und der Bundesländer zahlreiche Veränderungen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation. Zu ihnen gehörten beispielsweise Themen wie **Straffung von Organisationsstrukturen (Fusionen), Kosten- und Leistungsrechnung, Haushaltssanierung, Controlling, Korruptionscontrolling, demografischer Wandel, Qualitäts- sowie Gesundheitsmanagement** (vgl. Stierle et al. 2012, S. 502). Die Häufigkeit und die Intensität der zukünftig anstehenden Veränderungen für die Polizei werden nach Ansicht der Autoren eher zu- als abnehmen. Die Bundesregierung strebt nach Aussage des Bundesministers für Inneres eine durchgreifende Modernisierung der Bundesverwaltung, einschließlich der Ministerien und den nachgeordneten Behörden an. Dies soll beispielsweise durch eine umfassende Aufgabenkritik, die konsequente Standardisierung von Prozessen, weiteren Effizienzprogrammen, Entbürokratisierung, stärkerer Bürgerservice mit mehr Servicequalität geschehen (vgl. ebenda, S. 502). Ferner stellen auch verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. demografischer Wandel, Flüchtlingskrise, Digitalisierung, Wertewandel, neue Kriminalitätsphänomene) die Polizei vor enormen Herausforderungen, um weiterhin wettbewerbsfähig- und leitungsfähig zu sein und zu bleiben.

Die Bedürfnisse der einzelnen Anspruchsgruppen der Polizei (z. B. Mitarbeiter, Bürger, Lieferanten usw.) sind in den letzten Jahren gestiegen und es stellt sich die Frage was der Polizeiorganisation bzw. den einzelnen Polizeibeamten Orientierung, Halt und das Gefühl am richtigen Platz zu sein gibt? Was könnte der Fokus sein und was hilft klar (eindeutig) zu kommunizieren? Was hält die Mitarbeiter zusammen und wie kriegt der Polizeiführer seine Mitarbeiter „ins Boot“, um ihnen den **Sinn** der Aufgabe zu vermitteln. Alle dies sind Punkte bzw. Fragen, die vor allem durch starke Visionen und Innovationen beantwortet werden, dem gemeinsamen **Zukunftsbild**, für das es sich lohnt sich anzustrengen.

Eine **Vision** ist sehr viel mehr als ein Ziel, denn es nimmt die Menschen emotional mit auf eine Reise in die Zukunft. Visionen definiert *Rawolle* als positive, emotional geladene Vorstellungsbilder einer erstrebenswerten und zugleich erreichbaren Zukunft von Individuen, Gruppen oder Organisationen (vgl. Rawolle und Kehr 2012, S. 12). Es macht also **Sinn**, dass sich die Polizeiführung mit der Zukunft beschäftigt.

Im **Auftrag der Polizei** steckt bereits eine große Vision/Mission: Die innere Sicherheit des Landes zu gewährleisten. Was heißt das aber für die eigene Behörde bzw. Dienststelle und für Sie selbst? Hier sind Ihr **Warum** und Ihre **Werte** gefragt, die sich in der Vision manifestieren. Mit der Vision haben Sie als Führungskraft ein sehr starkes Führungswerkzeug, und verpflichten sich dadurch auch innerlich, Ihre Entscheidungen und Ihre Kommunikation danach auszurichten.

Ein **Beispiel** aus der Geschichte der USA mag dies veranschaulichen:

Beispiel

Noch heute ist eines der kraftvollsten Beispiele für eine Vision, die „Ansprache ans Volk“, die der amerikanische Präsident *John F. Kennedy* 1961 seinem Land gegeben hat. Er wollte bis zum Ende der Dekade, den ersten Mann auf dem Mond landen lassen und wieder sicher auf die Erde zurückbringen. Diese starke Vision brachte sehr viele Veränderungen mit sich: bei den NASA-Angehörigen sanken die Scheidungsraten und im ganzen Land gingen die Einbrüche zurück.

Ein ganzes Volk war begeistert von der ausgegebenen Vision, die so unglaublich und gleichzeitig doch machbar schien (vgl. Ziolkowski 2016, S. 34). *Kennedy* hat es damals geschafft, sein Warum zu transportieren, das er bereits in seiner Antrittsrede formuliert hatte: „Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern frage dich, was du für dein Land tun kannst.“ Er setzte das Ziel, einen Menschen auf den Mond zu schicken, als Mittel ein, um die Menschen zu einem. Das gab seinem Glauben, dass der Dienst an der Nation (was kannst du für dein Land tun) – nicht Dienste der Nation (was kann dein Land für dich tun) – Amerika zu Wachstum und Reichtum führen würde, konkrete Gestalt (vgl. Sinek 2014, S. 128).

Gelungen ist die Mission des amerikanischen Präsidenten, weil seine Vision auch die unbewussten, die sogenannten intrinsischen Motive, umfasste: das Anschlussmotiv (andere Menschen kennenlernen und Freundschaften schließen), das Leistungsmotiv (sein Bestes geben und sich ständig verbessern) und das Machtmotiv (andere Menschen beeinflussen, im Mittelpunkt stehen) (Kehr und Rawolle 2012, S. 13 f.). An der ehrgeizigen Vision der Amerikaner ist gut zu erkennen, wie Menschen aus diesen Motiven heraus handeln. Das Anschlussmotiv brachte eine starke Gemeinschaft hervor, die unter dem Motto „Miteinander schaffen wir das“ an einem Strang zog. Gemeinsam sind wir stark. Das Leistungsmotiv hat die Menschen befeuert, ihr Bestes zu geben. Das Motto dahinter: Wir können was. Wir legen uns für diese große Sache ins Zeug. Das Machtmotiv entfachte den Ehrgeiz der Nation, vor allen anderen ans Ziel zu kommen. Das Motto war: Der Sieg ist unser, das Feld überlassen wir niemand anderem.

Dieses Wissen können Sie auch als **Führungskraft** der Polizei nutzen, indem Sie sich Zeit nehmen, die Vision Ihrer Behörde/Dienststelle zu erarbeiten. Am besten gelingt das, wenn diese Arbeit gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern passiert, sodass ein erstrebenswertes Zukunftsbild entstehen kann, das von vielen getragen wird und den gemeinsamen Auftrag zu einer inspirierenden Aufgabe macht, die auch bei Herausforderungen

trägt. Es gibt bereits einen Vorteil für Ihre Visionsarbeit: Wer zur Polizei geht, will sich in den Dienst der Sache stellen und seinen Beitrag leisten. Er ist intrinsisch motiviert und die Frage „Warum tue ich, was ich tue?“ erhält in diesem Zusammenhang noch mal eine andere Bedeutung als in Berufen, bei denen der Auftrag nicht so klar auf der Hand liegt.

Damit eine **Vision** Menschen beseelt, begeistert und anspricht, sollte sie folgende **Attribute** haben:

- **Bildlich vorstellbar:** Die Vision zeichnet ein Bild vor Ihrem inneren Auge. Sie können sich ausmalen, wie die Situation sein wird, wenn die Vision Wirklichkeit geworden ist.
- **Größer als wir selbst:** Eine Vision ist kein Ziel, sondern ein großer Fixstern, der in weiter Ferne ist. Wenn Sie das Gefühl haben, Ihre Vision sei fast unerreichbar, dann haben Sie ein wirkliches „Big Picture“ entworfen.
- **Emotional:** Die Vision muss Ihr Herz berühren. Visionen sind niemals vernünftig, sondern haben sehr viel mit unseren Gefühlen und Emotionen zu tun.
- **Leidenschaftlich:** Spüren Sie die Kraft in Ihrer Vision. Spornt Sie die Vision an? Hat Sie Leuchtkraft und ist sie genügend anziehend?
- **Motivierend:** Entdecken Sie die begeisternden Elemente Ihrer Vision. Spricht Ihre Vision das Anschluss-, das Leistungs- und das Machtmotiv an? Gibt es einen Grund für Sie und Ihr Team, sich dafür einzusetzen?
- **Dient uns und anderen:** Eine Vision wirkt dann besonders stark, wenn ihr ein großer Nutzen (auch für andere) innewohnt. Bei der Polizei ist dieser Faktor per se gegeben, sollte aber auch bei der Vision für die Abteilung/Dienststelle berücksichtigt werden.
- **Verständlich:** Die Vision ist dann verständlich, wenn sie gut vermittelt werden kann und Ihre Mitarbeiter verstehen, was Sie damit erreichen wollen (vgl. Ziolkowski 2014, S. 233 f.).

Nutzen Sie die Vision als wirksames **Führungsinstrument**, in dem Sie sich und Ihrem Team ein starkes **Warum** liefern. Damit schaffen Sie es, dass all Ihre Projekte und Initiativen auf ein gemeinsames Bild zulaufen und die Kräfte gebündelt werden.

Was hat eine Vision mit Innovation zu tun?

Jede Innovation braucht einen Grund – und der stärkste Grund ist die erstrebenswerte Zukunft. Sie lässt uns in neuen Bahnen denken und neue Sichtweisen auf bestehende Dinge einnehmen. Am Beispiel der Amerikaner kann man gut erkennen, dass die Vision häufig der **Ursprung von Innovation** ist. Angetrieben durch das attraktive Zukunftsbild waren neue Ideen und Wege notwendig, um diese Jahrhundertleistung zu vollbringen.

Bei dem **Begriff Innovation** geht es um etwas „**Neuartiges**“. Diese Neuartigkeit kann sich auf Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Technik, Vertragsformen, Corporate Identity, Unternehmenskultur oder schließlich auch auf das System bzw. den Paradigmenwechsel beziehen und muss von den jeweiligen Zielgruppen (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Bürger, Lieferanten) wahrgenommen und akzeptiert werden (vgl. Hauschild und Salomo 2011, S. 3–5).

Die Polizei gehört ähnlich wie die Bundeswehr oder die Kommunen zu Organisationsformen, die kein bzw. nur ein **geringes Innovationscontrolling** entwickelt und in die Organisation implementiert haben. Aus diesem Grund fällt es ihnen schwer, die ablaufenden und notwendigen Innovationsprozesse zu steuern, zu bewerten, und zu kontrollieren oder sogar proaktiv voran zu treiben. Bei einem unsystematischen, eher zufälligen Vorgehen bleiben viele gute Ideen ungenutzt. Die Polizei hat als Sicherheitsunternehmen Angst vor Unsicherheit bzw. Veränderungen und möchte gerne „alles unter Kontrolle“ haben. Es ist auch aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig, dass die Polizei in Zukunft ihr Innovationscontrolling fördert, indem sie das Potenzial der beschäftigten Mitarbeiter nutzt.

Es gibt bereits heute **praktische Beispiele an der Hochschule der Polizei, einzelnen Fachhochschulen und Akademien, einzelnen Polizeibehörden bzw. Dienststellen**. Dies können beispielsweise neue Produkte (Programme zur Vorhersage von Einbruchstatorn), verbesserte Arbeitsprozesse, neue Kommunikationsformen (z. B. Verkaufs- und Krisenkommunikation nach dem Kölner Skandal, vgl. auch Beitrag „Das dt. Sicherheitssystem-Polizeiliche Prävention“ von Kiefer in diesem Handbuch) sein. Gerade im Bereich der Polizei mit sich verändernden Kriminalitätsphänomenen ist ein innovatives und kreatives Ideenmanagement wichtig. Diesem sollte bewusst ein entsprechender Platz in der Organisation eingeräumt werden. Eine Mindestforderung muss deshalb sein, dass neue Ideen nicht durch eine zu starre Organisationsform be- bzw. sogar gänzlich verhindert werden. Mitarbeiter müssen immer die Möglichkeit haben, sich (auch mit neuen Ideen) in die Organisation einzubringen.

Weitere Beispiele für Innovationen im Bereich der Polizei

Die Polizei muss immer versuchen, wie auch andere Organisationen, „vor die Lage“ zu kommen und nicht hinter Entwicklungen herzulaufen oder sie zu lange unbeachtet zu lassen. Dies ist natürlich schwierig, nicht in jedem Fall möglich und benötigt ein entsprechendes Management, um Innovation und Kreativität zu fördern und umzusetzen.

Zum Beispiel im Fall von Wohnungseinbrüchen geht man den Weg, durch Auswertung statistischer Daten (Auswertung vergangener Taten) Voraussagen machen zu können, wo Einbrüche in der nächsten Zeit wahrscheinlich werden. Solche Programme finden schon seit längerer Zeit Anwendung in Amerika. Seit 2014/2015 testet man auch in Deutschland entsprechende Programme. Im besten Fall kann man aufgrund von Wahrscheinlichkeiten besondere Brennpunkte festlegen (wo findet wahrscheinlich der nächste Einbruch statt) und in diesen Bereichen Schwerpunkte, zum Beispiel durch vermehrte polizeiliche Präsenz, setzen.

Ein weiteres Beispiel sind Programme im Bereich „Prävention von Jugendkriminalität“. In NRW wurde als Ausfluss der Enquetekommission III die NRW-Initiative „Kurve kriegen“ in einigen Kreispolizeibehörden installiert. Ein Baustein der Arbeit vor Ort ist die Kooperation zwischen der örtlichen Polizei, der Kommune unter Einbindung von pädagogischen Fachkräften aus dem Bereich der freien Kinder- und

Jugendhilfe. Noch vor einigen Jahren galten solche Kooperationen aufgrund der unterschiedlichen Rollen als schwierig oder gar unmöglich. Es hat sich aber in der Projektphase gezeigt, dass solche Formen einer innovativen Zusammenarbeit auch unter Beachtung der unterschiedlichen Aufgaben zielführend und überaus wirkungsvoll sein können.

Weitere Beispiele finden sich im Bereich der Kriminaltechnik, sodass Tötungsdelikte aus vergangener Zeit nachträglich vermehrt zur Aufklärung kommen, da verschiedene Methode (u. a. DNA) stetig weiterentwickelt werden. Deshalb gibt es zwar den Bereich „Cold Case“ speziell im Bereich Tötungsdelikte, die Opfer werden aufgrund neuer Techniken jedoch nicht vergessen und Altfälle werden immer wieder aufgerollt, abgeglichen und dadurch auch aufgeklärt. Gerade Kriminaltechniker arbeiten ständig daran, neue Methoden zu entwickeln und bestehende zu verfeinern.

15.8 Der Kulturwandel

Jürgen Stierle leitete in den letzten Jahren bei verschiedenen Polizeibehörden Seminare zu dem Thema „Gesundheits- und Leistungscontrolling“. Einige Führungskräfte beklagten sich in den Seminaren über die vorherrschende Misstrauenskultur und wünschten sich einen Kulturwandel bzw. die **Entwicklung einer Fehler- und Vertrauenskultur**. Nach Ansicht von *Prof. Kastner* machen Misstrauenskulturen krank und die Geschäftsprozesse verzögern sich, weil die Beschäftigten aufgrund des „Schwarz-Weiß-Denkens“ bzw. des „Schwarzer-Peter-Spielen“ häufig nicht offen sind bzw. sich jeden Satz genau überlegen und sich absichern (vgl. Kastner 2013, S. 537). Früher und auch heute noch führen einige Führungskräfte aus Kontrollorganisationen (z. B. Staatsanwaltschaft, Polizei, Wirtschaftsprüfung, Revision) durch die Erzeugung von Angst. Angst gilt als eine der größten Führungssünden, weil Angst neurologisch krank macht und Problemlösungs- bzw. Lernfähigkeiten verringert (vgl. Kastner 2013, S. 530). Dies hat zur Folge, dass Beschäftigte zum Arzt gehen und dieser ihnen Medikamente zur Angstreduktion verordnet.

Weitere Führungsfehler sind beispielsweise die Formulierung „Dafür werden Sie doch bezahlt“, „Sie sind Soldat von Siemens“, Drohung oder Einschüchterung mit den Worten „Wir können auch...“ unklare Führungsleitlinien, wenig Anerkennung/Wertschätzung/Lob, falscher Handlungsspielraum (zu eng oder zu weit), ungerechte Kritik, Mangel an Sinn und Rückkopplung, Machtkämpfe, kurzfristige Tätigkeitsänderungen, keine Einarbeitung, kein Einhalten von Versprechen, unrealistische Leistungsziele und Führung nur durch Zahlen sowie keine bzw. zu geringe Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten bei der Personalentwicklung (vgl. Kastner 2013, S. 532).

Ein **Betriebsklima kann krank machen** und zu körperlichen bzw. psychischen Erkrankungen führen (z. B. Depressionen, Burn-out, Kopf- und Rückenschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Infektionskrankheiten sowie Sehstörungen) (vgl. Kastner 2013, S. 525–532). Öffentliche und private Unternehmen können sogar durch starke Führungsfehler, sowie durch eine Misstrauenskultur, in eine Unternehmenskrise geraten.

Beispielsweise schilderte ein Geschäftsführer eines kommunalen Energieunternehmens in Norddeutschland Herrn *Stierle* in einem Verkaufsgespräch, dass das Unternehmen in einer solchen Führungs- und Kulturkrise war und er schon gekündigt hatte und die Bürgermeisterin ihn in einem Gespräch die Stelle eines technischen Geschäftsführers anbot. Anschließend wurden weitere Führungskräfte ausgetauscht und das Betriebsklima und die Unternehmenskultur in einem Changemanagement-Prozess verbessert.

Es stellt sich für viele Führungskräfte die Frage, wie das Denken, die Gefühle, die Kommunikation, die Unternehmensphilosophie, die **Wert- und Glaubensvorstellungen** in der Polizei geändert werden könnten. Nach dem Modell von *Hofstede* besteht die Kultur von Organisationen aus den vier Kategorien Symbole, Helden, Rituale und Werte (vgl. Landau 2003, S. 5). Die Werte haben Einfluss darauf, was man in der Polizei als wichtig erachtet und wie „die Polizeibehörde“ bzw. „das Dienstleistungsunternehmen Polizei“ von den Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden/Bürger und Kooperationspartner wahrgenommen wird (vgl. Landau 2003, S. 3).

Die Werte und Glaubensvorstellungen in der Polizei sind zum Teil sozialkulturell und historisch bedingt und werden in einem Sozialisationsprozess, beispielsweise durch verbale Kommunikation oder Körpersprache in dem Bachelor- oder Masterstudiengängen, bei der Vereidigung, den Lehrgängen, Seminaren, Broschüren oder das Verhalten der Führungskräfte vermittelt (vgl. Schreyögg 1992, S. 1525–1537 sowie Kieser 1987, S. 1398). Die Aus- und Fortbildung in der Polizei ist noch **sehr stark juristisch geprägt**. Es fehlt beispielsweise ein Lehrstuhl Marketing und Kommunikation an der Hochschule der Polizei. Nur weniger Führungskräfte der Polizei machen Hospitationen bzw. ein Praktikum in Vertriebsorganisationen oder besuchen Verkaufsseminare.

Beispielsweise hat ein Gesundheitsmanager einer Polizeibehörde in Hessen in einem Gespräch folgende Aussage getätigt: „**Wir sind eine Kontroll- und Bestrafungsbehörde**“. Polizeibeamte sind nach § 163 StPO verpflichtet Straftaten zu verfolgen. Bei einer Nichtbeachtung dieses Legalitätsprinzips liegt eine Strafvereitelung nach § 258 StGB vor. Dieses Legalitätsprinzip hat auch starke Auswirkungen auf die Organisationskultur der Polizei und fördert das Kontroll- und Bestrafungdenken der Polizeibeamten. Weitere Rechtsprinzipien sind Rechtsstaatlichkeit, Zuständigkeit, Verhältnismäßigkeit sowie den Schutz der Grundrechte. Die Kultur ist aufgrund des Sozialisierungsprozesses und des hohen Männeranteils männlich geprägt. Obwohl der Frauenanteil auch in Führungspositionen der Polizei stark gestiegen ist werden weibliche Werte bisher kaum gefördert bzw. gelebt. Die Kultur ist sehr stark militärisch geprägt (z. B. Befehl und Gehorsam, Sieg und Niederlage, Misstrauen, Uniform, Waffen, Kampf- und Feindbild, Vereidigung). Positive Werte sind beispielsweise Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin sowie Gerechtigkeit. Werte wie beispielsweise Kreativität, Innovationen, Individualität sind nur gering ausgeprägt.

In der Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik Deutschland fand zwischen Beginn der 1960er- und Mitte der 1970er-Jahre ein **Wertewandel** statt, der auch Einfluss auf die Führungs- und Managementsysteme bei der Polizei, den Krankenhäusern, den Kommunen sowie den privaten Unternehmen hatte. Bei der Anpassung der Organisationskultur

muss die Polizeiführung sowie die Personalvertretung (Personalrat, Gewerkschaften) sich bewusst machen, welche Werte und Glaubensvorstellungen sowie die Unternehmensphilosophie im Rahmen des Veränderungsprozesses erhalten bzw. verändert werden sollten. Zunächst sollte im Rahmen der Organisationsentwicklung der Istzustand festgestellt werden. Hierbei sollte auch die Kommunikation bzw. Sprache in der Polizei sowie einzelne Managementprinzipien analysiert werden. Welche Begriffe haben einen negativen Einfluss und welche Begriffe wirken positiv. Diese Erkenntnis hat sich beispielsweise schon auf die polizeiliche Einsatznachbereitung ausgewirkt, bei der standardisierte Verfahren genutzt werden, in denen „Formblätter zur Erfassung von Einsatzerfahrungen“ verwendet werden. Der Begriff „Einsatzerfahrungen“ wirkt positiv im Gegensatz zu dem Begriff „Fehlererfassung“. In der Zusammenarbeit mit den Kommunen wird das entsprechende „Formblatt zur Erfassung von Veranstaltungserfahrungen“ genutzt (vgl. Stierle et al. 2013, S. 691)

15.9 Praxisbeispiel: Der Kulturwandel bei der Polizei in Baden-Württemberg

Anlass für die Einführung der **Balanced Scorecard**, sowie den Kulturwandel, bei der Polizei in Baden-Württemberg war die Umsetzung des EFQM-Modells nach der Teilnahme an einem Seminar bei der Deutschen Hochschule der Polizei, sowie einem einwöchigen Praxisaufenthalt in einem Großunternehmen, mit intensivem Literaturstudium.

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten mehr. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedürfen weniger/keiner Kontrolle. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben gesünder.

Neben der Verantwortung für die inhaltliche Aufgabenerledigung haben Vorgesetzte auch die Aufgabe, die Voraussetzungen für diese Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen. Voraussetzung und Erfolgskriterium ist eine „gelebte“ **Fehler – und Vertrauenskultur**.

Nachfolgend stellt der Autor aus seinen **langjährigen Erfahrungen als Leiter einer Polizeibehörde** die Erfolgsfaktoren bei der Einführung und dem „Leben“ in einer Organisation vor, in der die Vertrauenskultur und Fehlerkultur ein permanentes Gut der Organisationskultur war.

Das Leitbild der Polizei Baden-Württemberg basiert auf einem humanistischen Menschenbild. Vereinfacht gesagt: Es kann davon ausgegangen werden, dass jeder Beschäftigte zu Dienstbeginn den Arbeitsplatz grundsätzlich mit der Absicht aufsucht, ein optimales Ergebnis an diesem Tag abzulegen. Um dabei „Zufriedenheit“ zu ermöglichen, hat die Führung nun nachfolgende Aufgaben anzugehen:

- a) Ein aufgabengerechtes Arbeitsumfeld gewährleisten. (Das Arbeitsumfeld war mit den vorhandenen finanziellen Möglichkeiten – in Baden-Württemberg gibt es die dezentrale Budgetierung, wodurch den Dienststellen sehr große Handlungsspielräume möglich sind – gewährleistet.)

- b) Fragen zu Sinn, Aufgabe und Ziel klären/vereinbaren (je nach Aufgabenbereich).
- c) Die wichtigsten Arbeitsprozesse (je nach Arbeitsplatz) festlegen. (Auf den Bereich Arbeitsprozesse [Prozessmanagement der Dienststelle] wird hier nicht eingegangen.)
- d) Eine angenehmen Arbeitsatmosphäre schaffen.

Mit dem Wissen, dass sich eine stabile Vertrauenskultur in erster Linie über Kommunikation erfolgreich vermittelt und etablieren lässt, lag der Fokus insbesondere auf den unter b) und d) beschriebenen Aspekten. Nachfolgend dargestellte Elemente waren die Basis für die Umsetzung.

Kernelement ist die **glaubwürdige Führungspersönlichkeit**. In der Praxis ist dies die Übereinstimmung von Worten und Taten, ist dies präsent, ansprechbar und berechenbar für alle zu sein. Weiter gehören dazu seine eigenen Erfahrungen und Werte ständig zu reflektieren und die eigenen Vorstellungen über Vision und Werte mit anderen zu teilen.

Ein wichtiges Element sind die jährlichen **Klausurtagungen** mit den verschiedenen Führungsebenen (max. 25 Personen je Klausurtagung). Sie wurden persönlich vorbereitet und zum Teil mit Co-Moderatoren moderiert. Für Spezialthemen wurden Fachleuten beigeladen. Neben fachlichen und aktuellen Themen nahm das Thema „Rolle der Führungskraft“ immer einen zentralen Teil ein, denn die gelebte Führungskultur ist die Summe der unterschiedlichen Handlungsgewohnheiten der in Führungsverantwortung stehenden Mitarbeiter. Ziel war es, im wertschätzenden Umgang und in hierarchiefreier Atmosphäre „gegenseitige“ Hilfestellung für das Ziel der „glaubwürdigen Führungskraft“ zu leisten.

Ein weiteres Erfolgselement waren die **jährlichen standardisierten Mitarbeitergespräche**. Diese hatten nicht nur einen zwischenmenschlichen Hygienecharakter, sondern waren auch für die organisationsbezogene Zielvereinbarung sinnvoll. Der zeitliche Ansatz für die Bereiche Beratung, Förderung und Zielvereinbarung lag nicht unter zwei Stunden. Die Erfahrungen zeigten, dass es teilweise 30–45 min dauerte, bis die notwendige Offenheit und Vertrautheit geschaffen wurde. Gespräche bis zu sechs Stunden waren keine Ausnahme. In solchen langen Gesprächen wurden teilweise Bereiche (auch privater Natur) offenbart, die bisher nicht bekannt waren, die aber im Anschluss für manche Verhaltensweisen mehr Verständnis gaben. Neben einem offenen Meinungs austausch war es auch Ziel, die wichtigen Fragen zum „**Sinn der Arbeit**“ zu erörtern.

Die **Mitarbeiterbefragung** war das zentrale Element, welches den aktuellen Stand der „Organisationsentwicklung“ aufgezeigt hat. Persönliche Werbung durch den Autor und seine Führungskräfte führten zu einer jeweiligen Mitarbeiterbeteiligung von über 70 %. Die Ergebnisse wurden mit höchstmöglicher Transparenz bei allen Organisationseinheiten persönlich vorgestellt und die daraus resultieren „Hausaufgaben“ der nächsten zwei Jahre mit der jeweiligen Leitung der Organisationseinheit standardisiert vereinbart. Ziel war es, in allen fünf Themenbereichen – aber insbesondere im Themenbereich „Führung“ – Spitzenwerte zu erreichen. (Die Themenbereiche und die jeweilige Anzahl

der Fragen: Arbeitsbedingungen (8), Arbeits- und Betriebsklima (8), Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten (8), Führung (9) und Arbeits- und Berufszufriedenheit (8).)

Das Element der „anonymen“ **Vorgesetztenbeurteilung** (auch Mitarbeiter-Feedback genannt) war ein „schmerzhafter“ Prozess. Hier wird der Führungskraft die Diskrepanz zwischen Fremdbild (Sicht des Mitarbeiters) und Selbstbild (persönliche Sicht) aufgezeigt. Der eigentliche Nutzen für glaubwürdiges Führen ist die anschließende offene Erörterung eines möglichen Veränderungsbedarfs im Führungshandeln mit dem beteiligten Umfeld.

Ein wichtiger Aspekt ist die **wertschätzende Kommunikation. Lob und die Anerkennung** sind hier die zentralen Elemente. Authentisch zugewandtes Lob und Anerkennung, was unzweifelhaft zu den elementarsten Aufgaben der Führungskraft gehört, sind wichtige Bausteine für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Aus den Erkenntnissen der Wirkung von Spiegelneuronen wissen wir, dass es erfolgreichen Führungskräften gelingt, positive Gefühle und Einstellungen bei anderen zu verstärken und somit eine Unterstützung der Ziele und Aktivitäten der Organisation zu erreichen. Aus den Untersuchungen über die Gesundheitsentstehung (Salutogenese) wissen wir, dass verschiedene Stressoren bei der Arbeit (hier ist nicht ausschließlich die Arbeitsmenge gemeint) den Prozess der Gesunderhaltung stören. Die Erfahrungen zeigen, dass die Widerstandsfähigkeit (je besser der Körper Störungen abwehren kann) mit glaubwürdigem und wertschätzendem Umgang (Kommunikation) bestärkt werden kann. Deshalb entfaltet ein authentischer und vertrauensvoller Umgang große positive Wirkungen bei den Mitarbeitern.

Bei der **Fehlerkultur** geht es darum, welches Führungsverhalten bei Fehlern wahrgenommen wird. Fehler sind menschliche Attribute und Fehler sind notwendig, um besser zu werden. Ein positiver Umgang mit Fehlern öffnet Kreativität und neue Handlungsformen, weil Rückschläge (Fehler) immer zu neuen, meist besseren Ergebnissen führen. Gewährleistet wird dies, wenn bei Feststellung von Fehlern nicht gefragt wird „Wer war es?“ sondern „Woran lag es?“ Ziel ist es hierbei, die Energie auf die Betrachtung des Prozesses zu lenken und dessen Verbesserung sowie Eliminierung der nicht wertschöpfenden Elementen. Diese Vorgehensweise in einem wertschätzenden Umgang führt nach der Korrektur zu künftigem fehlerfreiem Verhalten. In Fällen, in denen ein Kritikgespräch notwendig ist, erfolgt die Orientierung ebenfalls am positiven Menschenbild des Leitbildes.

Die dargestellten Elemente sind nur ein Ausschnitt aus den vielfältigen notwendigen Aufgabenfeldern, um **Vertrauenskultur** und **Fehlerkultur** im Sinne unseres Leitbildes mit Leben zu erfüllen. Es sind sicherlich aber die Kernelemente, ohne die eine solche Kultur erst gar nicht entstehen kann.

Vertrauenskultur und Fehlerkultur kann nicht angeordnet werden, sondern muss, beginnend bei den Leitungen der jeweiligen Organisationseinheit verinnerlicht sein und (vor)gelebt werden. Die zweijährige Mitarbeiterbefragung (Zeugnis) zeigt die Fortschritte auf dem langen Weg. Landesweite Top-Ergebnisse, wie der Autor sie erleben durfte, bedürfen zum künftigen Erhalt auch weiterhin permanenter hoher Anstrengungen.

Belohnt wurden wir mit einem täglichen offenen und herzlichen Umgang, mit höchsten Zufriedenheitsquoten in der Mitarbeiterbefragung, mit jährlichen Spitzenplätzen bei der Zielerreichung und niedrigen Krankheitsquoten. Dem Ziel, die Arbeit zu einem wertvollen Teil des Lebens zu machen sind wir damit ein großes Stück näher gekommen. Hier zeigte sich, dass sich der große Aufwand lohnte!

Checkliste für die Umsetzung eines Projekts „Kulturwandel“ in einer Polizeibehörde:

(eigene Darstellung: Stierle und Renter):

- Erkennen des Problems bei der politischen Polizeiführung aufgrund eigener Feststellungen oder der Akquisition eines spezialisierten Unternehmensberaters
- Information/Einbindung der Führungskräfte mittels Workshops in das Thema „Kulturwandel“
Bildung einer Projektgruppe „Kulturwandel“
- Analyse der bestehenden Polizeikultur (Schwerpunkt SWOT-Analyse und Interviews)
- Entwicklung eines Konzeptes für den Kulturwandel durch die Projektgruppe und ggf. externen Unternehmensberaters
- Umsetzung der vereinbarten Konzeption „Kulturwandel“
- Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse durch die Projektgruppe
- Durchführung von Workshops (Scherpunktzielgruppe: Führungskräfte)
- Umsetzung Kommunikationskonzept (Zielgruppe: Beschäftigte der Behörde)
- Umsetzung Kommunikationskonzept (Zielgruppe: Politik, Personalvertretung, Bürger, Lieferanten, Kunden, usw.)
- Anpassung der Geschäftsprozesse sowie der Sozialisationsprozesse
- Monitoring des „Change Managements“ mit Kennzahlen
- Jährliche Fortschrittkontrolle auf Basis der Monitoring-Ergebnisse

Checklisten sollten immer auf die Branche, die Organisationsform, die Hierarchieebene, sowie den speziellen Problemen angepasst oder in Workshops in Arbeitsgruppen selbst entwickelt werden. Nach unserer Ansicht sind die Durchführung von Workshops für Führungskräfte sowie die Veränderung der Sozialisierungsprozesse die erfolgskritischen Faktoren. Der spezialisierte **Unternehmensberater** sollte Kenntnisse in den Bereichen Veränderungsmanagement, strategisches Controlling, Konfliktmanagement/Mediation, Führung/Management sowie Branchenerfahrungen besitzen.

15.10 Schlüsselkompetenzen der Zukunft

Bei der Modernisierung der Polizei stellt sich auch die Frage nach der zukünftigen Kompetenz der Polizei. **Kompetenz** wird von *Kalke/Schmidt* als eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen einer Person definiert, die sich in einem Verhalten ausdrücken, das den Betreffenden in die Lage versetzt, eine bestimmte Situation, Rolle oder Arbeit erfolgreich

zu meistern. Die Kompetenz zeigt, was geleistet wird (Verhalten), was mit dem Verhalten beabsichtigt wird und was durch dieses geleistete Verhalten hervorgebracht wurde (Resultat) (vgl. Kalke und Schmidt 2004, S. 31).

Der Kompetenzbegriff entwickelte sich zunächst in den USA, als *McClelland, Richard Boyatzis u. a.* untersuchten, was **gute Führung** auszeichnet, indem Sie das Verhalten guter Führungskräfte mit dem Verhalten weniger guter Führungskräfte verglichen. Die Kompetenz hat in der polizeilichen Praxis eine zentrale Bedeutung bei der Personalbeurteilung und der Arbeitsplatzanalyse und lässt sich durch verschiedene Methoden der Potenzialanalyse diagnostizieren. Aufgrund des „Einsatzgeschäftes“ sowie der Unternehmenskultur hat die Polizei eine besonders **positive Kompetenz** in den Bereichen „schnelles Arbeiten“, „sorgfältiges und akribisches Arbeiten“, sowie „Beurteilung/Prüfung“. Allerdings sollten für bestimmte Zielgruppen die „Verkaufskompetenz“, die „diplomatische Kompetenz“, „die interkulturelle Kompetenz“ durch Seminare, Coaching oder Hospitationen in privaten Unternehmen gefördert werden.

Kompetenz lässt sich mit dem **Eisbergmodell** sehr gut beschreiben, bei dem das Verhalten über der Wasseroberfläche liegt, das wir direkt sehen und wahrnehmen (vgl. Abb. 15.3).

Die **Bereiche unterhalb der Wasseroberfläche** können wir nicht direkt sehen, sondern müssen wir durch die sozialwissenschaftlichen Methoden der Beobachtung, Befragung oder Experimente die Gedanken, Gefühle, Werte, Motive, soziale Rolle und Persönlichkeitsmerkmale erkennbar machen (vgl. Kahlke und Schmidt 2004, S. 33). Aus dem Eisbergmodell lässt sich ableiten, dass in dem Eisberg höhere Elemente einer Kompetenz besser erkennbar und trainierbar sind als tief unter der Wasseroberfläche



Abb. 15.3 Eisbergmodell. (Eigene Darstellung)

befindliche Werte (vgl. Kalke und Schmidt 2004, S. 34). Aus diesem Grund sind auch die **Elemente einer Unternehmenskultur nur schwer erkennbar** und nur langsam trainierbar bzw. veränderbar.

Die Szenariomethode aus dem Bereich des Controllings kann angewendet werden, um zukünftig benötigte Kompetenzen zu erkennen. Diese Methode beschreibt, wie die Zukunft unter normalen, negativen und positiven Bedingungen aussehen könnte und stellt beispielsweise folgende Fragen:

- Welche großen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen sind zu erwarten?
- Wie wirken sich diese Veränderungen auf einzelne Branchen aus?
- Wie wird die Polizei von fremden Branchen beeinflusst?
- Kann die Polizei selbst aktiv werden und innovativ handeln?
- Wie verändern sich die Werte und Bedürfnisse der einzelnen Anspruchsgruppen (z. B. Bürger, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Politik usw.)?
- Gibt es einen grundlegenden Politikwechsel?
- Welche Kompetenzen werden benötigt, um die zukünftigen Aufgaben zu bewältigen?
- Welche Anforderungen werden an die Polizei gestellt?

Aufgrund möglicher Veränderungen in der Zukunft ergeben sich folgende Schlüsselkompetenzen für Mitarbeiter in öffentlichen und privaten Unternehmen (vgl. Kahlke und Schmidt 2004, S. 237–244; Tab. 15.4).

15.11 Fazit

Aufgrund der Haushaltslage der einzelnen Bundesländer sowie des Bundes, des Wertewandels sowie dem Wunsch nach mehr Mitarbeiter- bzw. Kundenorientierung sollte die politische und operative Polizeiführung sowie die Personalvertretung, die **Entwicklung der Polizei von einer „juristisch geprägten Behörde“ zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen Polizei** fördern. Die Praxisbeispiele der Landespolizei in Baden-Württemberg zeigen deutlich, dass die Einführung der Balanced Scorecard, sowie die Entwicklung einer Fehler-Vertrauens- und Anerkennungskultur, eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der beschäftigten Mitarbeiter, der Verringerung der Krankheitsquote sowie mittelfristig auch der Kosten hat.

Die Polizei hat bereits besonders positive Kompetenzen in den Bereichen „schnelles Arbeiten“, „sorgfältiges und akribisches Arbeiten“ sowie „Beurteilung/Prüfung“, sowie „schnelle Entscheidungsfindung“. Allerdings sollten für bestimmte Zielgruppen die „Verkaufskompetenz“, die „diplomatische Kompetenz“, sowie die „interkulturelle Kompetenz“ durch Seminare, Coaching oder Hospitationen in privaten Unternehmen gefördert werden. Auch der verstärkte Einsatz von Potenzialanalysen, sowie die Förderung von Sonder- bzw. Hochbegabungen, können mittelfristig für den „Gesamtkonzern Polizei“ positiv sein.

Tab. 15.4 Schlüsselkompetenzen für die Zukunft. (Quelle: Kahlke und Schmidt 2004, S. 237–244)

| Schlüsselkompetenzen | Teilkompetenzen |
|--|--|
| 1. Lernfähigkeit: | <ul style="list-style-type: none"> • Der Umwelt gegenüber offen und interessiert • Verantwortung für den eigenen Lernprozess übernehmen • Ausreichende kognitive Fähigkeiten besitzen • Mit komplexen Informationen arbeiten • Informationen weitervermitteln • Zwischen dem Wesentlichen und dem Unwesentlichen unterscheiden • Sich selbst realistisch einschätzen und Wissen weitergeben |
| 2. Teamfähigkeit: | <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für Gruppenprozesse • Sowohl auf das Ziel als auch auf den Weg zum Ziel fokussieren • Mit Konflikten konstruktiv umgehen • Die Bedeutung verschiedener Rollen innerhalb einer Gruppe verstehen und zur guten Stimmung in der Gruppe beitragen • Freude an der Zusammenarbeit mit anderen • Feedback geben und annehmen • Sich offenen zur Auffassung anderer verhalten |
| 3. Sich selbst und andere führen: | <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und andere motivieren • Andere miteinbeziehen und Aufgaben delegieren • Für sich allein und gemeinsam mit anderen Zielsetzungen aufstellen • Ausdauer und persönliche Integrität zeigen und Visionen entwickeln • Überzeugend Auftreten und auf die Einstellung Anderer einwirken • Die eigene Arbeit und die Arbeit Anderer überprüfen |
| 4. Sich anpassen und Veränderungen nutzen: | <ul style="list-style-type: none"> • Gerne flexibel arbeiten und Umstellungsvermögen besitzen • Offenheit gegenüber Veränderungen sowie gutes Selbstwertgefühl • In neuen Situationen zweckmäßig handeln • Mit Stress, Druck und Widerstand gegen Veränderungen umgehen können |
| 5. Interkulturelles Verständnis zeigen: | <ul style="list-style-type: none"> • Sich mit den eigenen sowie anderen kulturellen Werten vertraut machen • Ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Unsicherheit • Einfühlungsvermögen und Taktgefühl • Erfahrung bei der Begegnung mit anderen Kulturen • Auf örtliche Anpassung fokussieren • Verständnis für verschiedene Sprachen, Kulturen und Denkweisen • In mehreren Sprachen konstruktiv kommunizieren |

Literatur

- Brede H (1989) Ziele öffentlicher Verwaltungen. In: Chmielewicz K, Eichhorn P (Hrsg) Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Sp. 1867–1877
- Dorsch (2013) Lexikon der Psychologie, 16. Aufl. Huber, Bern
- Hausschild J, Salomo S (2011) Innovationsmanagement. Vahlen, München
- Heinen E (1971) Das Zielsystem der Unternehmung – Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Springer, Wiesbaden
- Jones G, Bouncken R (2008) Organisation. Pearson Deutschland, München
- Kalke E, Schmidt V (2004) Handbuch Personalauswahl. Economica, Heidelberg
- Kehr H, Rawolle M (2012) Lust auf Zukunft: Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen. Organisationsentwicklung 2012(4):13–17
- Kieser A (1987) Organisationskultur. In: Dichtl E, Issing O (Hrsg) Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. Vahlen, München, S 1398
- Kummer S (Hrsg) (2009) Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. Pearson Deutschland, München
- Landau D (2003) Unternehmenskultur und Organisationsberatung- über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. Carl-Auer, Heidelberg
- Lange-Eichbaum W, Kurth W (1986) Genie, Irrsinn und Ruhm, die Lehre vom Genie, Bd. 1. Reinhardt, München
- Lassen A (2014) Heute ist mein bester Tag. L.E.T., Bruckköbel
- Maltby J, Day L, Macyskill A (2011) Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz, 2. Aufl. Pearson Deutschland, München
- Schmelzer HJ, Sesselmann W (2010) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Werte erhöhen. Hanser, München
- Schreyögg G (1992) Organisationskultur. In: Frese E (Hrsg) Handwörterbuch der Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 1525–1537
- Sinek S (2014) Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline Wirtschaft, München
- Stierle J (2008) Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen. Hampp, Mering
- Stierle J (2014) Der Gesundheitsmanager mit seinen externen und internen Prüf- und Steuerungsorganen. In: Stierle J, Vera A (Hrsg) Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 71–97
- Stierle J, Glasmachers K, Vera A (2012) Konfliktmanagement bei Veränderungsprozessen in der Polizei. Kriminalistik 2012(8–9):502–508
- Stierle J, Glasmachers K, Brandstätter M, Luczak V (2013) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei, Teil 1: Leistungssteigerung und Kostenreduzierung durch konsequente Kundenorientierung und gesunde Führung. Kriminalistik 2013(11):686–694
- Stierle J, Siller H, Cibak L, Glasmachers K (2014) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei. Kriminalistik 2014(10):587–594
- Waxenberger B (2001) Integritätsmanagement – Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung. Dissertation, Bern
- Ziesemer T (1987) Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München, S 398 sowie Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens großes Marketinglexikon. München, S 192–194
- Ziolkowski S (2014) Die besten Ideen für erfolgreiche Führung. GABAL, Offenbach
- Ziolkowski S (2016) Bau dir deine Zukunft: Ein Anstiftungs- und Umsetzungsbuch für ein großartiges Leben. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Über die Autoren

Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und QM/Organisation. Dr. Stierle ist Mitglied der International Police Association (IPA) und hat u. a. verschiedene Aufsätze zu den Themen Dienstleistungsunternehmen Polizei, Ethisches Management, Führung und Gesundheits- und Leistungscontrolling in Polizei-Zeitschriften veröffentlicht. Er leitet seit 1996 als Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u. a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen Polizeibehörden sowie in privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: Dienstleistungsunternehmen Polizei, ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-, Zeit- und Erfolgsmanagement, Konfliktmanagement und Mediation, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burnout-Prävention, Employer Branding, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management.

Reinhard Renter (Jg. 1957) begann seine Laufbahn im Streifendienst bei der Polizei Baden-Württemberg. Nach dem Aufstieg in den gehobenen Dienst und verschiedenen Stabs- und Führungsfunktionen studierte er an der Polizei-Führungsakademie, heute Deutsche Hochschule der Polizei, in Münster-Hiltrup.

Danach war er im höheren Dienst **Fachlehrer an der Akademie der Polizei**, nahm Führungsfunktionen bei verschiedenen Polizeidienststellen wahr und leitete eine Polizeidirektion mit ca. 850 Bediensteten. Reinhard Renter war hierbei Polizeiführer mehrerer Großeinsätze. 2003–2004 war er in einem internationalen Einsatz als Chief of Personnel in der EU-Mission „Mission PROXIMA“ in Mazedonien tätig.

Seit 1996 war er neben seinen Führungsfunktionen Projektleiter für landesweite Projekte: Erstellung eines Leitbildes für die Polizei BW; Aufbau eines Führungsinformationssystems und des strategischen Steuerungsinstrumentes „**Balanced Scorecard**“; Aufbau des größten regionalen Polizeipräsidiums Karlsruhe (ca. 2800 Beschäftigte) im Rahmen der Polizeireform; Einführung eines zentralen Zeitwirtschaftssystems (SAP) für rund 31.700 Bedienstete; Teilprojekt Dienstpostenbewertung für die regionalen Polizeipräsidien (ca. 21.000 Bedienstete).

Reinhard Renter übt seit 2000 **Vortrags- und Referententätigkeiten** an der Deutschen Hochschule für Polizei in Münster-Hiltrup, an der Hochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen, beim DGQ/DQS Forum in Frankfurt und beim Justizministerium Baden-Württemberg mit Themenschwerpunkten „Polizeikultur und strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard“ aus. Er publizierte zu diesen Themenbereichen mehrfach.

Jörg Konrad Unkrig (Jg. 1963), Polizeibeamter (Kriminaldirektor)/Dipl. Verwaltungswirt (FH), **Referent im Ministerium für Inneres und Kommunales NRW**, Stellvertretender Projektleiter der NRW-Initiativen „Kurve kriegen“, „Klarkommen!“ und „Personalkoordination in Flüchtlingsangelegenheiten“. Mitglied der Auswahlkommission hD (MIK NRW). Sozialer Ansprechpartner für die Bereiche MIK und LDI NRW. Dozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, der Fortbildungsakademie Mont-Cenis und am Studieninstitut für öffentliche Verwaltung der Stadt Düsseldorf.

Seine **Lehrschwerpunkte** liegen in den Bereichen der Kommunikation, der sozialen und der interkulturellen Kompetenzen, sowie des Projektmanagements. Als Autor schreibt er für verschiedene Polizeizeitschriften und Verlage, sowie in seinem Blog zu den Themen **Kommunikation, persönliche Entwicklung und Karriere**.

Sylvia Ziolkowski (Jg. 1963) hat Kommunikationswissenschaften mit dem Schwerpunkt Directmarketing und Public Relations in München studiert. Gemeinsam mit zwei Partnern baute sie 1989 ein **international agierendes IT-Unternehmen** auf. Dort war sie 14 Jahre lang in der Unternehmensführung tätig. Als Vorstandsmitglied verantwortete Sie die Bereiche Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Personal.

Seit 2003 ist sie gemeinsam mit ihrem Partner Arthur Görges **Inhaberin der ArtVia net.consult** (www.artvia.de). Schwerpunkt des Expertenteams: Digitalisierung von Consultingleistungen.

Des Weiteren hat sich die Expertin für Visionsentwicklung einen Namen als Zukunftsentwicklerin gemacht. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Visionen, Potenziale und Persönlichkeit. Sie ist Entwicklerin des Future Zooming®-Ansatzes, der Methodik des Zukunftshauses und des Smile Collectors®, einem kostenlosen Onlinetool für Stimmungsmanagement.

Die **Unternehmerin, Vortragsrednerin, Coach und Autorin** begleitet Menschen und Unternehmen dabei ihre großartige Zukunft nachhaltig zu gestalten. 2013 ist sie als **Senatorin** in den Senat der Wirtschaft berufen worden.

Ausgewählte Publikationen

- Ziolkowski, S. (2016): Bau Dir Deine Zukunft, Wiesbaden.
- Ziolkowski, S. (2015): Wissen, wo's langgeht.
- Ziolkowski, S. (2014): Wie Sie mit Ihrer Vision ein begeistertes Team formen, in: Seiwert, W. (Hrsg.): „Die besten Ideen für erfolgreiche Führung“.

Internet: www.sylvia-ziolkowski.de, www.artvia.de, www.smile-collector.com

Die strategische Positionierung der Polizei durch Prozess- und Qualitätscontrolling

32

Jürgen Stierle und Reinhard Renter

Fehler und Probleme sind nach der japanischen Kaizen-Philosophie „Schätze“, weil sie Verbesserungen und Fortschritt anstoßen. Es gilt das Motto „Suche nicht nach den Schuldigen, sondern löse das Problem.“

Zusammenfassung

Einige Berater und Hochschullehrer gehen derzeit davon aus, dass sowohl in Industrie-, Handels- und Gesundheitsunternehmen als auch bei der Polizei aufgrund starker Standardisierungen zwar Kosten- und Preisvorteile entstehen – diese jedoch zulasten der Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung führen. Bei der fehlenden Kundenorientierung bzw. der mangelnden Qualität handelt es sich nicht um Einzelfälle, sondern es liegen systembedingte Probleme in öffentlichen und privaten Unternehmen vor, die einen Wandel zum neuen Denken bzw. einen Paradigmenwechsel erfordern. Die Attraktivität des Dienstleistungsunternehmens Polizei kann sowohl durch ein professionelles Prozess- und Qualitätscontrolling sowie durch Aus- und Fortbildung im Bereich Kundenorientierung, Kommunikation, soziale Kompetenz, Verkauf sowie Hospitationen bzw. ein Praktikum in Vertriebsorganisationen gesteigert werden. In bestimmten Organisationsbereichen der Polizei (z. B. Shared Service Center, eigene Dienstleistungszentren wie LZPD, LFAP in Nordrhein-Westfalen) sollte eine reine Prozessorganisation implementiert werden.

J. Stierle (✉)
Recklinghausen, Deutschland
E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

R. Renter
Innenministerium Baden-Württemberg, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: Reinhard.renter@t-online.de Reinhard.renter@Polizei.bwl.de

Das Praxisbeispiel der Polizei in Baden-Württemberg zeigt deutlich, dass die Einführung von Qualitätsmanagement die Attraktivität der Polizei gesteigert hat.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|--|-----|
| 32.1 | Einleitung | 720 |
| 32.2 | Definition und Grundlagen | 722 |
| 32.3 | Strategische Positionierung | 724 |
| 32.4 | Organisatorische Aspekte | 726 |
| 32.5 | Das EFQM-Modell | 727 |
| 32.5.1 | Die European Foundation for Quality Management | 727 |
| 32.5.2 | Das EFQM-Excellence-Modell | 727 |
| 32.5.3 | Zusammenfassung | 732 |
| 32.6 | Der Prozess- und Qualitätsbeauftragte als Controller | 733 |
| 32.7 | Frühwarnsysteme zum Erkennen von Prozess- und Qualitätsrisiken | 734 |
| 32.8 | Steuerung von Geschäftsprozessen und Qualität | 735 |
| 32.8.1 | Prozesserneuerung | 735 |
| 32.8.2 | Prozess- und Qualitätsverbesserungen | 736 |
| 32.9 | Praxisbeispiele der Polizei Baden-Württemberg | 738 |
| 32.9.1 | Beispiel: Prozessmanagement | 738 |
| 32.9.2 | Identifizierung von Prozessen | 739 |
| 32.9.3 | Beispielprozess „Beschwerdemanagement“ | 740 |
| 32.9.4 | Effizienzgewinne | 741 |
| 32.9.5 | Erfolgsfaktoren und Aussicht | 741 |
| 32.10 | Beispiel: Qualitätsmanagement in der Polizei BW | 741 |
| 32.10.1 | Grundsätze der QM-Konzeption | 741 |
| 32.10.2 | Qualitätsmanagement – Begriff | 742 |
| 32.10.3 | Qualitätsmanagement – Strategie | 742 |
| 32.10.4 | Aufgaben der verschiedenen Ebenen | 742 |
| 32.10.5 | Einführung bei der Polizei | 743 |
| 32.11 | Fazit | 743 |
| | Literatur | 744 |
| | Über die Autoren | 745 |

32.1 Einleitung

Die Anforderung an die Polizei sind in den letzten drei Jahrzehnten aufgrund **steigender Ansprüche der Stakeholder** (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Bürger, Lieferanten, Politik), Wertewandel, neue Kriminalitätsformen sowie der Finanzprobleme der Landes- und Bundesregierung gewachsen. Dieser Wandel umfasst das gesamte Dienstleistungsunternehmen Polizei mit den Einstellungen und dem Verhalten der Mitarbeiter, die Organisationskultur, das Führungssystem, das Controlling, die Technologien, die Organisation, die Kommunikation, das Marketing, die Prozesse und die Dienstleistungen bzw. Produkte.

Aufgrund der Wirtschaftskrise 2007–2008 sowie der expansiven Fiskalpolitik, sind die einzelnen Haushalte der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen überschuldet. Einzelne Landesregierungen haben zur Einhaltung der im Grundgesetz festgeschriebenen Schuldenbremse Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Hochschulen oder spezialisierte Unternehmensberater beauftragt, **Effizienzuntersuchungen** in ausgewählten Aufgabenbereichen des Landes durchzuführen. Beispielsweise führte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *Pricewaterhouse Coopers (PwC)* Effizienzuntersuchungen in den Organisationsbereichen der Polizei im Auftrag des Finanzministeriums Nordrhein-Westfalen durch (vgl. Stierle et al. 2014, S. 587).

Der örtliche **Personalrat** in einer Polizeibehörde hat gemäß einzelner Normen des jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetzes (LPVG) ein Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsrecht bei der Entwicklung und Implementierung des Prozess- und Qualitätscontrollings. Im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit informiert die Behördenleitung regelmäßig den Personalrat über Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. Der Personalrat sollte auch bei bestimmten Projekten bzw. Workshops in den Prozess mit einbezogen werden (vgl. LPVG 2011).

Effizienzanalysen können auch intern durch eigene Mitarbeiter der Organisationsbereiche Controlling, Revision sowie des Rechnungshofes erfolgen, wenn diese über die entsprechenden Methodenkompetenz (z. B. Prozess- und Qualitätscontrolling) sowie Praxiserfahrungen verfügen. Bei gravierenden Entscheidungen beauftragt die politische Führung vorzugsweise unabhängige Berater aus der Sichtweise der Neutralität und Unabhängigkeit (vgl. Stierle et al. 2014, S. 587 f.).

Bei **Effizienzanalysen** im Rahmen der Polizei stellt sich für viele Führungskräfte die Frage, wie Effizienzanalysen in der Polizeipraxis durchgeführt werden können. Der Begriff Effizienz aus der Mikroökonomik basiert auf der Knappheit der Produktionsfaktoren (Ressourcen) für die Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen. Der Berater prüft bei seinen Effizienzanalysen, ob bestimmte Ressourcen verschwendet werden und stellt die Frage, welche polizeiliche Dienstleistung mit den geringsten Ressourcen erzeugt werden kann (vgl. Stierle et al. 2014, S. 588).

Viele Effektivitäts- und Effizienzprobleme der Polizei haben ihre Ursache in nicht vorhandenen oder unzureichenden Geschäftsprozessen bzw. mangelnder Qualität. **Effektivität** bedeutet „das Richtige tun“, wie beispielsweise die richtigen Kernkompetenzen aufbauen, die richtige Unternehmensstrategie und die richtigen Unternehmensziele bestimmen. Beispiele für **Effektivitätsdefizite** innerhalb der Polizei sind kein gelebtes Leitbild, unklare strategische Ziele, unklare Kommunikation, keine/geringe Kenntnis der Kundenprobleme und Kundenerwartungen sowie unklare Prozess- und Qualitätsziele. Das Ergebnis geringer Effektivität sind häufig unzufriedene Bürger, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter. **Effizienz** bedeutet „etwas richtig tun“ bzw. die wirtschaftliche Erreichung der gesetzten Ziele. Parameter der Effizienz sind Zeiten, Qualität, Leistung und Kosten.

Einige Berater und Hochschullehrer gehen derzeit davon aus, dass bei einigen privaten und öffentlichen Unternehmen – auch bei der Polizei – die Geschäftsprozesse zu sehr standardisiert werden. Der Vorteil der Kostenreduzierung wirkt sich in diesem Fall negativ auf die Kunden- und Mitarbeiterorientierung aus. Auch in diesem Fall könnte ein systembedingtes Organisationsproblem vorliegen, das einen Wandel zum neuen Denken bzw. einen Paradigmenwechsel erfordert.

Wir wollen in diesem Beitrag u. a. folgende **Fragestellungen** untersuchen:

1. Wie sind Prozesse und Qualität definiert und welche Merkmale kennzeichnen das EFQM-Modell?
2. Wie erkennt die Polizei aufgrund eines Frühwarnsystems Prozess- und Qualitätsrisiken?
3. Wie kann die Polizei sich durch Prozess- und Qualitätscontrolling strategisch positionieren?
4. In welcher Organisationsform sollte Prozesscontrolling in der Polizei implementiert werden?
5. Welche Indikatoren oder Kennzahlen dienen zur Qualitätserfassung?
6. Wie lässt sich die Qualität von Produkten, Prozessen und Potenzialen bei der Polizei ganzheitlich steuern?
7. Wie sehen mögliche Praxisbeispiele aus?

32.2 Definition und Grundlagen

In dem Managementsystem Balanced Scorecard (BSC) ist die **Prozessperspektive** – neben der Potenzial – Kunden – Finanz-Perspektive – ein wichtiges Planungs- und Steuerungselement für den strategischen Erfolg des öffentlichen bzw. privaten Unternehmens (vgl. Stierle et al. 2013, S. 776 ff. sowie der Beitrag von *Renter* in diesem Handbuch).

Der Begriff **Prozess** wird in verschiedenen Wissenschaften unterschiedlich verwendet. Während Juristen unter diesem Wort Rechtsverfahren verstehen, unterscheiden Naturwissenschaftler biologische, chemische, physikalische Prozesse. In der Medizin werden physische und psychische Prozesse unterschieden. In der Betriebswirtschaft stehen u. a. bei der Logistik, der Ablauforganisation und der Produktionstheorie Prozesse im Mittelpunkt der Analyse und Gestaltung. Der Begriff Prozess lässt sich durch folgende vier Aspekte definieren (vgl. Xaver und Schaitmann 1995, S. 278–282):

1. Ein Prozess ist eine Tätigkeit zur Umwandlung von Einsatzgütern in Ausbringungsgütern (**Transformationsaspekt**).
2. Der Prozess lässt sich in mehrere miteinander verbundene Teilprozesse zerlegen (**Verkettungsaspekt**).
3. Zweck des Prozesses ist die Verwirklichung von sachlichen, formalen, sozialen und ökologischen Zielen (**Zielaspekt**).

4. Prozesse werden von Personen durchgeführt, kontrolliert und verantwortet. Ihr Verhalten lässt sich über die Organisationsstruktur beeinflussen (**Organisationsaspekt**).

Prozesse können bzgl. der fünf **Kriterien** Güterart, Art der Tätigkeit, Wiederholbarkeit, strategische Bedeutung sowie Abbildungsumfang (Total- und Partialprozess) unterschieden werden.

Die einzelnen Geschäftsprozesse haben einen unterschiedlichen Einfluss auf den Organisationserfolg sowie den Kundennutzen. Einige Geschäftsprozesse liefern Leistungen für externe Kunden, andere nehmen Managementaufgaben oder unterstützende Aufgaben wahr. In Anlehnung an Porter unterscheiden wir primäre und sekundäre Geschäftsprozesse.

In den **primären Geschäftsprozessen** findet die originäre Wertschöpfung statt, d. h. die Erstellung und Vermarktung der Dienstleistungen an externe Kunden. Primäre Geschäftsprozesse erzeugen einen hohen Kundennutzen und sind bedeutsam für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. Beispiele für primäre Geschäftsprozesse bei der **Polizei** sind: Aufnahme und Bearbeitung von Unfällen, Ermittlungstätigkeit bei Betrugs- oder Tötungsdelikten sowie Gefahrenabwehr.

Sekundäre Geschäftsprozesse sind für externe Kunden nicht sichtbar und beeinflussen nur indirekt die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. Beispiele für sekundäre Geschäftsprozesse in der Polizei sind: Strategieplanungsprozess, Personalmanagementprozess, IT-Managementprozess, Controllingprozess, Qualitätsmanagementprozess, politische Prozesse.

Bei der Gestaltung der Prozesse sind folgende **Regeln** zu beachten (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 129):

- Geschäftsprozesse beginnen und enden bei dem externen/internen Kunden.
- In jedem Geschäftsprozess wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet.
- Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse zu unterteilen (Aufbaustruktur).
- Für jeden Geschäftsprozess ist ein zeit- und ressourcengünstiger Ablauf festzulegen (Ablaufstruktur).
- Nicht wertschöpfende Teilprozesse sind zu eliminieren.
- Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen.
- Geschäftsprozesse sind zu dokumentieren und zu gewichten.
- Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen.
- Geschäftsprozesse sind in die Organisation der Polizei zu integrieren.

Der Qualitätsbegriff wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Qualität kann **objektiv** und **subjektiv** interpretiert werden. Bei der Prüfung der Qualität werden die Leistungen mit den Ansprüchen der verschiedenen Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Bürger, Arbeitnehmer, Leiter einer Organisationseinheit) verglichen. Die Anforderungen an die Eigenschaften der Dienstleistung bzw. des Produktes werden vom externen/internen Kunden subjektiv festgestellt. **Qualität** ist ein Gesamteindruck aus Teilqualitäten, die sich bei

Tab. 32.1 Qualitätsbegriffe. (Eigene Darstellung Stierle)

| Qualität des Produktes | Qualität des Prozesses | Qualität des Potenzials |
|--|---|---|
| Qualitätskontrolle | QM gemäß ISO 9000 ff vergangenheitsorientiert, Vorschriften, nur externe Kunden, Zertifikat | TQM (EFQM-Modell) zukunftsorientiert, Denkansatz, alle Stakeholder, Qualitätspreis, |
| Merkmale der Produkte, vertraglich vereinbarte Anforderungen, klar messbar | Verhalten, Kommunikation, Information, Werte, Kultur | Größe, Image, Referenzen, Qualifikation, Know-how |
| Welche Ergebnisse erwarten die externen und internen Kunden? | Was erwarten die Kunden von der Art der Leistungserbringung? | Was trauen mir/uns die Kunden zu? |

jeder differenzierbaren Eigenschaft eines Produkts bilden lässt. Bei der Qualitätsprüfung ist entscheidend, was die jeweiligen Anspruchsgruppen wahrnehmen und für wichtig halten. Eine mangelnde Produktqualität kann zu wirtschaftlichen Nachteilen (z. B. Imageverluste, Umsatz- und Gewinneinbußen), einer zivilrechtlichen Haftung (z. B. Gewährleistungsrechte) sowie strafrechtlichen Sanktionen (z. B. Körperverletzung, Betrug) führen (vgl. Brunner und Wagner 2011, S. 315 f.).

Tab. 32.1 gibt uns Hinweise auf die Bereiche der Qualität.

32.3 Strategische Positionierung

Es stellt sich für viele Behörden- bzw. Dienststellenleiter die Frage, ob und wie sich die Polizei durch Prozess- und Qualitätscontrolling strategisch im Wettbewerb positionieren kann. Es ist aus der Sichtweise der EKS (vgl. Mewes und Friedrich 2006) wichtig, dass die Polizei als öffentliches Dienstleistungsunternehmen gemäß der Machtlehre nicht nur Druck ausübt, sondern wie ein Magnet Anziehungskraft gewinnt (vgl. Mewes und Friedrich 2006).

Nach der Ansicht von Büchler umfasst eine **Strategie** folgende zusammenfassende Elemente (Büchler 2014, S. 104):

- „Strategie ist eine geplante Kombination von konsistenten Maßnahmen (Plan),
- die zielgerichtet zur geplanten Positionierung in einem gegebenen Branchen-Markt- und Wettbewerbskontext beitragen und den Schwerpunkt der Unternehmensaktivität sowie den Ort des Wettbewerbs festlegen,
- auf der Basis von temporären und langfristigen Wettbewerbsvorteilen, die das Unternehmen in eine vorteilhafte und verteidigungsfähige Marktstellung zu seinen Wettbewerbern bringt,

- deren Quellen in der Kombination von bestehenden oder weiterzuentwickelnden Unternehmensressourcen liegen;
- und die Regeln, Taktiken und Muster des Wettbewerbsverhaltens in einer Branche umfassen“.

Das strategische Management beschreibt einen Prozess, in dem Strategien systematisch formuliert und umgesetzt werden und beinhaltet eine inhaltliche und eine prozessuale Perspektive (vgl. Büchler 2014, S. 104). Die Wettbewerbsstrategie unterstützt die konsistente Positionierung eines öffentlichen oder privaten Unternehmens oder einer seiner strategischen Geschäftseinheiten (SGE) auf der Basis ihrer Stärken und den Aufbau einer verteidigungsfähigen Stellung.

Nach der Strategielehre von Porter werden in der Literatur die Kosten- und Qualitätsführerschaft, sowie die Nischenstrategie unterschieden (vgl. Büchler 2014, S. 105 f.; Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 130 f.). In den letzten Jahren hat sich in der Praxis auch die Hybridstrategie als wirksam erwiesen. Bei der Anwendung der **Strategie der Kostenführerschaft** strebt die Polizei in allen Organisationsbereichen niedrige Kosten an. Der Aufbau eines Kostenvorteils erfordert eine kostenorientierte Analyse der Wertekette einer Organisation und bedingt ein hohes Maß an Standardisierung und Vereinfachung. Der Kundennutzen besteht in einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis (vgl. Büchler 2014, S. 106).

Alternativ würde die Polizei bei der **Qualitätsführerschaft** (Differenzierungsstrategie) versuchen, Wettbewerbsvorteile durch **Alleinstellungsmerkmale** (z. B. Kernkompetenzen) – USP (sog. Unique Selling Proposition)– zu gewinnen bzw. zu erhalten. Alleinstellungsmerkmale könnte die Polizei durch ihre Dienstleistungen, ihren Service, ihre Standorte, ihre Aus- und Fortbildung, ihre Corporate Identity sowie durch ihre Organisationskultur gewinnen (vgl. Büchler 2014, S. 108). Erforderlich sind die Kenntnis der Mitarbeiter- und Kundenansprüche und der bestehenden Leistungen der Wettbewerber sowie ein systematisches Innovationscontrolling. Vorteilhaft wäre auch eine systematische Stakeholderanalyse.

Die Nischenstrategie könnte die Polizei nur in bestimmten Organisationsbereichen anwenden. Wir empfehlen der Polizei die Anwendung der **Hybridstrategie**, bei der sowohl Elemente der Kostenführerschaft als auch der Qualitätsführerschaft in der Praxis benutzt werden. Erforderlich wäre jedoch ein stärkeres kundenorientiertes Denken und Handeln. Hierzu müssten auch die Aus- und Fortbildung um das Modul öffentliches Dienstleistungsmarketing (z. B. Kundenorientierung, Verkaufskommunikation) mit veränderten Sozialisierungsprozessen erweitert werden, ein systematisches Innovationscontrolling entwickelt und implementiert werden und ein Lehrstuhl für öffentliches Dienstleistungsmarketing an der Hochschule der Polizei eingerichtet werden.

32.4 Organisatorische Aspekte

Die Wirksamkeit des Prozesscontrollings bei der Polizei hängt davon ab, wie die Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation der Polizei eingefügt sind. Nach wie vor dominiert in vielen Branchen – auch in der Polizei – die Aufbauorganisation. Hier gilt der Leitsatz der Organisationsgestaltung: „Die Struktur folgt den Prozessen und die Prozesse folgen der Strategie“. Bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung ist genau umgekehrt vorzugehen. (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 176).

Die Prozessorganisation ist die Integration der Geschäftsprozesse in die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) des öffentlichen oder privaten Unternehmens (z. B. Polizei). Es können folgende Organisationsformen unterschieden werden (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 177 f.):

1. Einfluss-Prozessorganisation
2. Matrix-Prozessorganisation
3. Reine Prozessorganisation

Bei der **Einfluss-Prozessorganisation** wird die funktionale Organisationsstruktur nicht verändert.

Geschäftsprozesse werden zwar definiert, sind jedoch keine eigenen Organisationseinheiten. Die Prozessverantwortung wird Stabsstellen in der Rolle als Moderator übertragen. Die Einflussmöglichkeiten der Stabsstellen hängen von der Persönlichkeit des Stelleninhabers, dem Rollenverständnis, der organisatorischen Stellung des Prozessverantwortlichen und der Unterstützung des Behördenleiters ab. Ihre Aufgabe besteht in der Koordination der in den funktionalen Abteilungen ablaufenden Prozesse. Die Prozessverantwortlichen haben in diesem Fall keine Prozessplanungs-, Budget-, Ressourcen- oder Ergebnisverantwortung und kaum Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 178).

Bei der **Matrix-Prozessorganisation** wird eine Mischform aus Funktions- und Prozessorganisation gebildet, bei der die Geschäftsprozesse funktionsübergreifend als eigenständige Organisationseinheiten definiert werden. Diese Organisationsform strukturiert Geschäftsprozesse in Teilprozesse und Arbeitsschritte („vom Kunden ... bis zum Kunden ...“), ernennt Prozessverantwortliche und entwickelt Teamstrukturen für die kontinuierliche Verbesserung von Leistungen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 179).

Bei der **reinen Prozessorganisation** bestehen die Organisationseinheiten aus primären und sekundären Geschäftsprozessen. Sie sind organisatorisch eigenständig und verfügen über eigene Ressourcen. Die Kompetenzzentren (z. B. Medizinischer Dienst, Personalentwicklung, Presse) stellen das benötigte Know-how dauerhaft bereit. In den Kompetenzzentren haben die Ressourcen ein höheres Gewicht als die Prozesse (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 181 f.).

Die Polizei besitzt eigene **Dienstleistungszentren** – Shared Service Center – mit wirtschaftlicher bzw. rechtlicher Selbstständigkeit, die Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen für interne Kunden erbringen. Besonders geeignet für diese Dienstleistungszentren sind unterstützende Prozesse mit einem hohen Transaktionsaufkommen sowie einem hohen Standardisierungs- und Wiederholungsgrad, die zu Kosten- und Zeiteinsparungen sowie Qualitätssteigerungen führen. Hierbei handelt es sich beispielsweise in Nordrhein-Westfalen um das Landesamt für Besoldung und Versorgung in Düsseldorf, das Landesamt für zentrale Polizeiliche Dienste (LZPD) in Duisburg sowie das Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP) in Selm sowie der Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB). Auch der IT-Support könnte in Zukunft von einem zentralen Dienstleistungszentrum erfolgen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 104). In diesen eigenen Dienstleistungszentren sollte in Zukunft eine **reine Prozessorganisation** implementiert werden.

32.5 Das EFQM-Modell

32.5.1 Die European Foundation for Quality Management

Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM®) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Ihre Mission ist es, die treibende Kraft für *nachhaltige Excellence* in Europa zu sein. Sie sieht als Vision eine Welt, in der europäische Organisationen eine überragende Stellung einnehmen (vgl. EFQM-Broschüre 1999–2003).

32.5.2 Das EFQM-Excellence-Modell

Das EFQM-Modell beschreibt die Erfolgsfaktoren für exzellentes Management. Es basiert auf den drei fundamentalen Säulen des TQM (Total Quality Management) – nämlich die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen: Durch Einbindung aller **Mitarbeiter** (Menschen) in einen kontinuierlichen **Verbesserungsprozess** sollen bessere **Ergebnisse** erzielt werden (vgl. Kirstein, o. J.).

Der EFQM-Ansatz hat drei Bausteine:

- a) Die acht **Grundkonzepte** beschreiben die Erfolgskriterien exzellenter Organisationen.
- b) Das **EFQM-Excellence-Modell** ist ein Kriterienmodell. Es dient als Themenraster für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung.
- c) **RADAR** bildet den Führungsregelkreis ab und ermöglicht skalierte Reifegradbewertungen.

32.5.2.1 Die acht Grundkonzepte des Excellence-Modells (Version 2013)

Das EFQM-Modell für Excellence beruht auf den nachfolgenden Grundkonzepten, die auch Maßstab für die **Bewertung des „Reifegrades“ der Organisation** auf dem Weg zu Excellence sind. Diese acht Konzepte beschreiben die Erfolgskriterien, die exzellenten von nicht exzellente Organisationen unterscheiden (vgl. Sommerhof 2013, S. 2).

In dreijährigem Turnus überarbeitet die EFQM ihr Modell. Die aktuelle Version ist derzeit das EFQM- Excellence-Modell 2013 (vgl. Abb. 32.1).

Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen.

Die Zukunft nachhaltig gestalten

Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie in Kontakt stehen.

Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln

Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Kreativität und Innovationen fördern

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie sich die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.

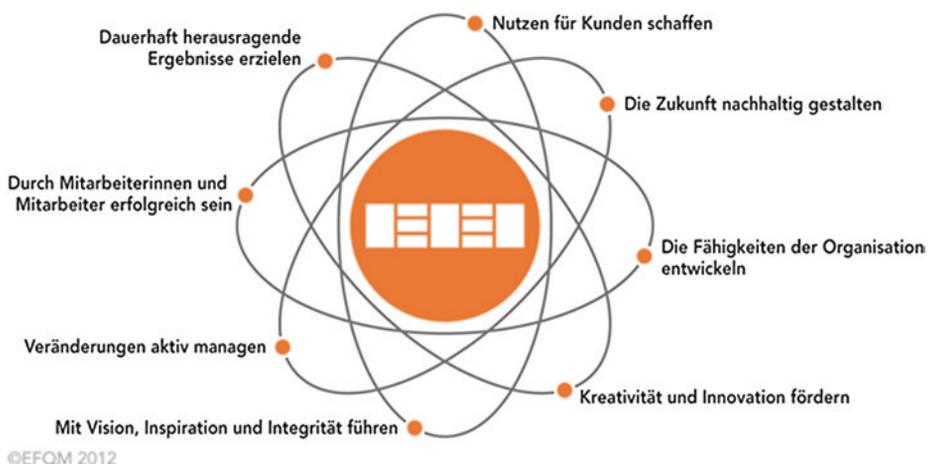


Abb. 32.1 Grundkriterien des EFQM-Modells. (<http://www.qualityaustria.com/index.php?id=2742>)

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze.

Veränderungen aktiv managen

Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen (vgl. EFQM o. J.).

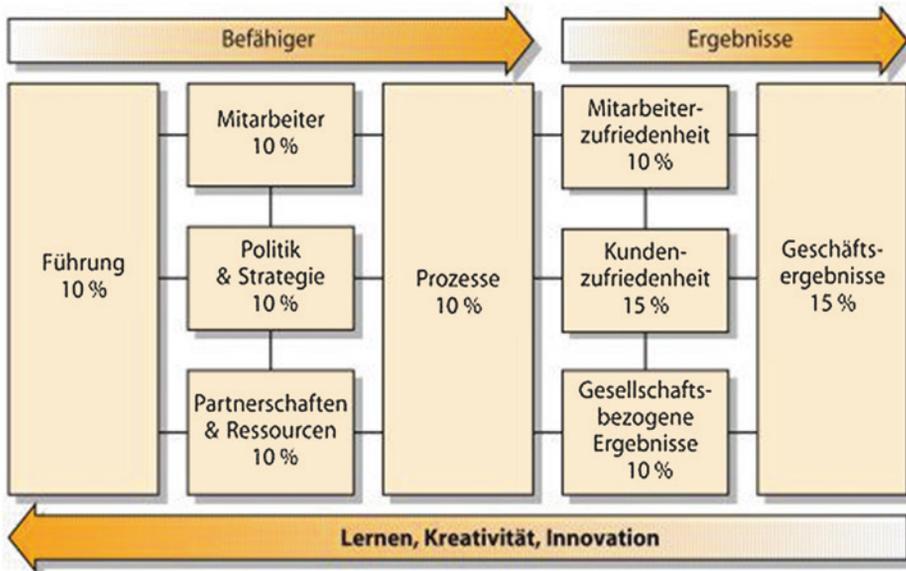


Abb. 32.2 Das EFQM-Modell. (Deutsche EFQM)

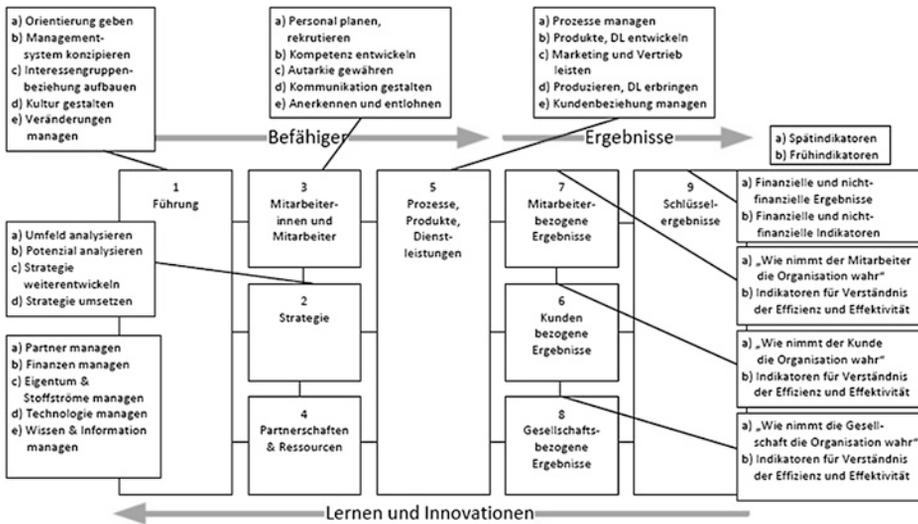


Abb. 32.3 Das EFQM-Modell mit Kommentaren. (Renter in Anlehnung an das EFQM Excellence Modell 2013)

32.5.2.2 Das EFQM-Excellence-Modell

Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence herangezogen werden (Abb. 32.2). Es beruht auf folgender Prämisse:

„Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt“ (vgl. Krems 2009).

Die Kriterien des Modells dienen dazu, die Komplexität realer Organisationen handhabbar zu machen.

Die Kriterien, die die Handlungen der Organisation umschreiben, werden „**Befähigerkriterien**“ genannt. Sie sind die Stellhebel dafür, die richtigen Ergebnisse zu erreichen.

Die „**Ergebniskriterien**“ werden segmentiert nach den wesentlichen Ergebnisgruppen betrachtet (vgl. Schnauber und Schuster 2012, S. 55).

Das Modell besteht aus **fünf sogenannten Befähiger- und vier Ergebniskriterien** (Abb. 32.3). Die Befähigerkriterien werden in insgesamt 24, die Ergebniskriterien in acht Teilkriterien unterteilt. In der folgenden Ebene sind zusätzliche Inhalte und Ansatzpunkte, die die Teilkriterien weitergehend beschreiben (vgl. Sommerhoff 2013).

Die sechs bis acht Ansatzpunkte je Teilkriterium beschreiben dabei nicht den Inhalt des jeweiligen Teilkriteriums, sondern sind einzelne spezifische, mögliche Ausprägungen des jeweiligen Themenclusters.

Tab. 32.2 vermittelt einen Eindruck von der Struktur des **Kriterienmodells** 2013.

Tab. 32.2 Kriterienmodell 2013. (Quelle: aus Schnauber und Schuster 2012, S. 58)

| (Befähiger-)Kriterium | Teilkriterien des EFQM Modells | |
|--|--------------------------------|---|
| Führung Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethischen Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten | 1a | Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder |
| | 1b | Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation |
| | 1c | Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen |
| | 1d | Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence |
| | 1e | Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden |

Beispiele für die Ansatzpunkte des Teilkriteriums 1d können sein:

- Für Mitarbeiter ansprechbar sein, ihnen aktiv zuzuhören und auf sie eingehen.
- Den Mitarbeitern helfen und sie dabei unterstützen, ihre Pläne zu realisieren, um ihre Ziele zu erreichen.
- Mitarbeiter dazu ermutigen, an Verbesserungsprojekten mitzuwirken und sie dazu befähigen.
- Die Bemühungen von Teams und von Einzelnen auf allen Ebenen der Organisation rechtzeitig und auf angemessene Weise anerkennen (vgl. Winterstein o. J., S. 45).

Die vollständigen Texte sind in der Broschüre der EFQM mit dem Titel „Exzellente Organisationen erreichen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen und übertreffen“ enthalten (www.efqm.de) (vgl. Schnauber und Schuster 2012, S. 57).

Anwendung in der öffentlichen Verwaltung

Für die öffentliche Verwaltung existiert ein besonderes Modell, das **Common Assessment Framework** (CAF) auf Grundlage des EFQM-Modells. Es ist einfach strukturiert, berücksichtigt die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung und soll vergleichsweise schnell und mit geringen Kosten eine Rückmeldung zur Qualität der Verwaltungseinheit ermöglichen. Es sieht ausschließlich eine Selbstbewertung vor (vgl. Krems 2009).

32.5.2.3 RADAR

RADAR steht für die Anfangsbuchstaben der Begriffe Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehensweise), Deployment (Umsetzung) und Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung).

RADAR ist die EFQM-Übersetzung des **Deming'schen PDCA-Zyklus** (Plan, Do, Check, Act) und beschreibt den grundlegenden Management-Regelkreis in Organisationen. Die Innovation der EFQM liegt darin, die alte PDCA Idee zu einer skalierten Bewertungsmethodik für den Reifegrad einer Organisation weiterentwickelt zu haben (vgl. Sommerhoff 2013).

Die Betrachtung der Organisation mit der **RADAR-Bewertungslogik** startet üblicherweise mit der Analyse der angestrebten Schlüsselergebnisse im Rahmen einer Selbstbewertung durch die Führungskräfte. Für die Schlüsselergebnisse werden angemessene Ziele gesetzt; sie sind jene Parameter, die großen Einfluss auf den Erfolg der Organisation haben. Die Gestaltung der Organisation richtet sich auf diese Ergebnisse und die geplanten Ziele aus. Aus der Zieldefinition ergibt sich dann die Betrachtung und Festlegung der Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele. Bei der Umsetzung wird durch Messung ermittelt, wie effektiv und effizient das Vorgehen ist. Die valide Messung dieser Größen ist daher – neben der Zielsetzung – ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Die RADAR-Bewertungslogik betrachtet also die Reife der Befähiger-Seite in Relation zur Ausprägung der Ergebnisse. Dadurch ergibt sich ein Bild der Leistungsfähigkeit der Organisation (vgl. Schnauber und Schuster 2012, S. 61).

Zwei Matrizen, die RADAR-Matrix „Befähiger“ und die RADAR-Matrix „Ergebnisse“ ermöglichen mittels eines ausgefeilten Algorithmus die Bewertung der 24 Befähiger- und der acht Ergebniskriterien des EFQM-Modells (vgl. Sommerhoff 2013).

32.5.3 Zusammenfassung

„Das wirkliche Potential des EFQM-Modells liegt darin,

- die modernen Führungsthemen zu benennen und ganzheitlich zu verknüpfen und somit ein gemeinsames Führungsverständnis zu fördern,
- einen didaktischen Rahmen und Entwicklungsszenarien für die lernende Organisation zu bieten,
- Qualitätsmanagemententwicklungen als Organisationsentwicklung auszugestalten“ (Sommerhoff 2013).

Die Stärken und die Verbesserungsbereiche einer Organisation werden durch die graduelle Betrachtung der Reife einer Organisation (die numerische Bewertung wird durch die Anwendung der RADAR-Bewertungslogik erzielt, die sich aus der PDCA-Überlegung ableitet) sichtbar. Das EFQM-Modell erreicht durch die Betrachtung der Grundkonzepte eine stärkere strategische Bedeutung.

32.6 Der Prozess- und Qualitätsbeauftragte als Controller

Die Funktion des **Prozess- und Qualitätsbeauftragten** hat sich seit Anfang der 1990er-Jahre in den einzelnen Branchen als Konsequenz von Effizienz und Qualitätsproblemen und dem Wunsch nach besserer Kundenorientierung entwickelt. Bei dem Dienstleistungsunternehmen Polizei ist diese Funktion erst in den letzten fünf Jahren entstanden. Die Initiative zur Einführung des Prozess- und Qualitätscontrolling kann bei der Polizei durch die politische Führung, der Personalvertretung (z. B. Gewerkschaften, Personalrat) sowie externen Unternehmensberatern bzw. Hochschullehrer aufgrund ihrer Akquisition ausgehen. Beispielsweise kann auch ein hoher Leidensdruck, Fusionen oder eine Änderung der Polizeistrategie in einem Bundesland Anlass für die Entwicklung und Implementierung des Prozess- und Qualitätscontrollings mit einer veränderten Polizeiorganisation sein (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 41 f).

Prozess- und Qualitätscontrolling sind aus der Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre Teilgebiet des **Entwicklungscontrollings**, durch das bestimmte Unternehmensziele mithilfe der Steuerungsgrößen Leistung, Kosten, Zeit, Qualität durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen (vgl. Stierle 2014, S. 72, sowie Stierle 2008, S. 20).

Beauftragte mit verantwortungsvollen Sonderfunktionen müssen stets die für die Erfüllung ihrer Aufgaben erforderliche Fachkunde, Sachkenntnis und Zuverlässigkeit besitzen (vgl. § 36 Abs. 2 Bundesdatenschutzgesetz). Das muss auch für den Prozess- und Qualitätscontroller gelten. Fach- und Sachkenntnisse über Controlling, Prozess- und Qualitätsmanagement, organisatorische Arbeitsabläufe, Branchenkenntnisse über die Polizei erleichtern dem Prozess- und Qualitätscontroller seine Tätigkeit bei der Polizei. Des Weiteren sollte der Prozess- und Qualitätscontroller das Vertrauen des Personalrates haben, um von ihr Unterstützung zu erlangen bzw. mit ihr mögliche Konflikte vermindern. Auch bei der Erstellung von Risikoanalysen, sowie der Entwicklung eines Controllingkonzeptes, sollte der Personalrat mit eingebunden werden.

Es sollte selbstverständlich sein, dass die Behördenleitung den Prozess- und Qualitätscontroller bei der Erfüllung seiner **Aufgaben** unterstützt und ihm insbesondere, soweit dies je nach Größe der Organisation erforderlich ist, von anderen organisatorischen Aufgaben ganz oder teilweise befreit und ihm Hilfspersonal sowie Räumlichkeiten und ein ausreichendes Budget zur Verfügung stellt. Die Aufgaben könnten beispielsweise in einem Qualitätshandbuch niedergeschrieben sein. Der Prozess- und Qualitätscontroller sollte bei seiner Tätigkeit nicht nur die Beschäftigten in der Polizei, sondern auch die Klienten (z. B. Kunden, Lieferanten, Bürger, Politiker usw.) mit einbeziehen. Teilweise erhält er von ihnen aufgrund von Beschwerden oder Hinweisen wichtige Tipps für mögliche Schwachstellen bzw. Systemverbesserungen. Ferner sollte der Prozess- und Qualitätscontroller die Führungskräfte und den Behördenleiter von der Notwendigkeit von Schwachstellen- bzw. Risikoanalysen und bereichsspezifischen Effizienzprogrammen sowie Qualitätsverbesserungen überzeugen.

Nicht nur der Prozess- und Qualitätscontroller, sondern **alle Sachbearbeiter und Führungskräfte** sollten sich für gute Prozesse bzw. Qualität verantwortlich fühlen, und eventuelle Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld dem Prozess- und Qualitätscontroller bzw. ihrem Vorgesetzten zu melden, die weitere Koordinierungsaufgaben wahrnehmen.

32.7 Frühwarnsysteme zum Erkennen von Prozess- und Qualitätsrisiken

Verschwendungen oder unwirtschaftliche Prozesse können bei der Polizei zu Leistungsdefiziten, Haushaltsproblemen und Imageschäden führen.

Zur Vermeidung einer Krise könnte der Prozess- und Qualitätscontroller mit seinem Team ein **Frühwarnsystem** entwickeln und implementieren, das Veränderungen innerhalb des Dienstleistungsunternehmens Polizei sowie in der Umwelt, die **Prozess- und Qualitätsgefahren** bedeuten, so rechtzeitig erkennt, dass Maßnahmen zur Abwendung der Ereignisse möglich sind (vgl. Siller 2014, S. 260; vgl. Schermann et al. 2013, S. 186).

Der Prozesscontroller sollte in einem Workshop **mit einem interdisziplinären Team** prüfen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Dienstleistungsunternehmens Polizei eine mögliche Bedrohung für die Effektivität, Effizienz sowie die Qualität sein könnten.

Die **Beobachtung externer Bereiche** könnte sich beispielsweise auf die juristische, soziale, politische, soziologische, geografische sowie konjunkturelle Entwicklung erstrecken. Des Weiteren sollte das Verhalten der Klienten (Kunden, Lieferanten) berücksichtigt werden.

Bei **internen Beobachtungsbereichen** (vgl. z. B. Siller 2014, S. 270–272; vgl. Schermann et al. 2013, S. 188) sollte der Prozesscontroller beispielsweise alle Geschäftsprozesse hinsichtlich Verschwendung bzw. schlechte Qualität prüfen und anschließend mit den geprüften Organisationseinheiten gemeinsam optimieren. Der Gesundheitscontroller erhält mögliche Informationen für die Risikoanalyse auch aus Medien, der amtlichen Korrespondenz der Aufsichtsbehörden, spezialisierten Unternehmensberatern sowie Mitarbeiter aus den Bereichen Recht, Personal, Controlling, Revision und Arbeitssicherheit. Ferner sollte das Verhalten der Mitarbeiter im Rahmen der Dienstaufsicht, der Teamkontrolle kontrolliert werden.

Der Prozesscontroller sollte im Rahmen eines Frühwarnsystems ausgewählte Kennzahlen und Indikatoren betrachten. **Kennzahlen** (beispielsweise Krankheit- und Fluktuationsquote) sind numerische Informationen, die die Struktur einer Organisation (z. B. Polizei) sowie die sich in ihnen vollziehenden Prozesse und Veränderungen beschreiben. Hierbei kann es sich entweder um absolute Zahlen oder um Verhältniszahlen handeln. Absolute Zahlen sind beispielsweise Einzelzahlen, Summenzahlen, Differenzzahlen oder Mittelwerte. Verhältniszahlen werden in Gliederungs- Beziehungs- und Indexzahlen unterschieden. Nach der zeitlichen Struktur lassen sich Zeitraum- und Zeitpunktrößen unterscheiden (vgl. Stierle 2012, S. 372).

Indikatoren im Bereich Prozess- und Qualitätscontrolling (beispielsweise schlechtes Betriebsklima, unfreundliches und bürokratisches Kundenverhalten, Führen mit Angst, keine Fehler- und Anerkennungskultur, Mobbing, duales Denken, „Schwarzer-Peter-Spiele“) beschreiben Gegebenheiten und Verhaltensweisen, die die Existenz von Verschwendung bzw. schlechter Qualität möglichst frühzeitig, zuverlässig, eindeutig und vollständig anzeigen sollen. In einer landesweiten interdisziplinären Projektgruppe der Polizei könnte eine Checkliste mit verschiedenen Indikatoren und Kennzahlen entwickelt werden (vgl. Stierle 2012, S. 373).

In einem Erlass des Innenministers bzw. des Behördenleiters könnte geregelt werden, wann und bei welcher Gelegenheit ein Kennzahlen- oder Indikatorwert abgegeben oder abgefragt wird, und welche Sollwerte vorgegeben bzw. festgelegt werden. Die einzelnen Kennzahlen bzw. Indikatoren können teilweise wertneutral oder sogar sozial bzw. ökonomisch erwünscht sein. Erst wenn die Indikatoren bzw. Kennzahlen von bestimmten Sollgrößen abweichen und gehäuft oder in bestimmten Konstellationen auftreten, ergeben sich „deutliche Warnungen“, die zu weiteren organisatorischen oder personellen Maßnahmen führen (vgl. Stierle 2012, S. 373).

Der **Prozess- und Qualitätscontroller** sollte regeln, wann und bei welcher Gelegenheit ein Kennzahlen- oder Indikatorwert abgegeben oder abgefragt wird (vgl. Siller und Stierle 2011, S. 104). Deutliche Warnsignale ergeben sich erst, wenn die Kennzahlen und Indikatoren von bestimmten Sollgrößen abweichen und gehäuft oder in bestimmten Konstellationen auftreten.

Der Prozess- und Qualitätscontroller erstellt für die Behördenleitung abschließend einen **Prozess- und Qualitätsbericht**, indem beispielsweise einzelne Kennzahlen/Indikatoren sowie durchgeführte organisatorische oder personelle Maßnahmen bzgl. der Beeinträchtigung bzw. Erreichung der Ziele analysiert werden. Frühwarnsysteme können die Polizei aber nicht in jedem Fall vor Verschwendung und schlechter Qualität schützen, weil bestimmte Signale von dem betroffenen Mitarbeiter, dem Prozesscontroller oder übrigen Mitarbeitern nicht oder zu spät erkannt werden (vgl. Stierle 2014, S. 74–77).

32.8 Steuerung von Geschäftsprozessen und Qualität

32.8.1 Prozesserneuerung

In den letzten drei Jahrzehnten hat sich das Umfeld des Dienstleistungsunternehmens Polizei (z. B. Technologien, Anforderungen der Bürger bzw. Kunden), die Unternehmensstrategie (z. B. Geschäftsfelder, Kernkompetenzen) sowie die Unternehmensstruktur (z. B. Fusionen, Kooperationen) stark geändert und hat dazu geführt, dass bisherige Arbeitsprozesse nicht mehr strategiekonform ausgerichtet und wettbewerbsfähig waren. Diese Ausnahmesituationen erfordern die Anwendung der Methode des **Business Process Reengineering** (BPR), bei der die Polizei aus einem neuen Blickwinkel betrachtet

wird, um durch neue Prozesse die Leistung sprunghaft zu steigern (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 371).

Es empfiehlt sich bei diesen innovativen und risikobehafteten Projekten mit hohen Erfolgchancen externe Berater mit Branchenerfahrungen einzubeziehen, weil es eigenen Mitarbeitern häufig schwer fällt neue Wege zu gehen und das Bestehende infrage zu stellen. Relativ viele BPR-Projekte haben in der Vergangenheit die hochgesteckten Erwartungen nicht erfüllt. Ursächlich für die Misserfolge waren Widerstände, falsches Verhalten und unzureichendes Engagement des Managements. Trotz der Fehlschläge haben diese BPR das Bewusstsein für die Bedeutung von Geschäftsprozessen geschärft und viele Veränderungsprozesse angestoßen. Es ist empfehlenswert, bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse Ist-Analysen durchzuführen, um die gegenwärtigen Schwachstellen zu erkennen und zu beheben. In Krisensituationen ist BPR häufig der einzige Weg, um erstarrte Traditionen, Strukturen und Machtpositionen aufzubrechen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen bzw. privaten Unternehmens sichern. Zu häufige Prozesserneuerungen führen zu Turbulenzen; zu wenige bedeuten Stillstand des Unternehmens (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 372 f.).

32.8.2 Prozess- und Qualitätsverbesserungen

Bei **Prozessverbesserungen** handelt es sich um permanente kleine Veränderung im laufenden Betrieb, um Leistungen kontinuierlich zu steigern. Die drei Methoden Total Cycle Time (TCT), Kaizen und Six Sigma legen den Schwerpunkt auf die Identifizierung und Beseitigung der Ursachen von Verschwendungen (Problemen, Schwachstellen, Fehlern), die die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse mindern. Verschwendungen können sich auf Ressourcen, Inhalt, Ablauf oder Umfeld der Geschäftsprozesse beziehen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 374 f.).

Bei **TCT** werden Prozessbarrieren, sowie nicht wertschöpfende Prozesse, beseitigt. TCT unterscheidet folgende drei Arten von Barrieren (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 383):

- **Sachbarrieren** (fehlende Teile, fehlende Informationen, fehlerhaftes Material)
- **Prozessbarrieren** (Doppelarbeiten, komplexe Abläufe, Wartezeiten)
- **Kulturbarrieren** (unklare Ziele, wechselnde Prioritäten, mangelhafte Kundenorientierung, Probleme in der Zusammenarbeit).

Die Beseitigung von Sachbarrieren durch Fachexperten hat eine geringe Wirkung. Die Beseitigung von Prozessbarrieren hat eine größere Hebelwirkung. Die Beseitigung von Kulturbarrieren hat die größte Wirkung. Prozessteams sammeln die Barrieren, analysieren deren Ursachen und erarbeiten Maßnahmen zur Reduzierung. Anschließend wird die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen bei den einzelnen Prozessgrößen gemessen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 383 f.).

Das japanische Wort **Kaizen** setzt sich aus „Kai= Veränderung, Wandel“ und „Zen = zum Besseren“ zusammen und bedeutet systematische und schrittweise Verbesserung in kleinen Schritten. Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff „**Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**“ (KVP) geprägt. Kaizen betrachtet Fehler bzw. Probleme als „Schätze“, die Verbesserungen bzw. Fortschritte anstoßen. Ohne die Identifizierung von Problemen kann es keine Verbesserungen geben. Es gilt das Motto „Suche nicht nach den Schuldigen, sondern löse das Problem“ (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 384).

Kaizen bezeichnet Behinderungen, Fehler, Abweichungen, Mängel, Schwachstellen und Probleme als Verschwendung. **Verschwendung** ist alles, was für den externen bzw. internen Kunden keinen Wert hat und wofür sie nicht bereit sind, zu zahlen. Ziel ist es, die externe und interne Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Kaizen betrachtet den nächsten Prozessschritt als Kunden und den vorgelagerten als Lieferanten. Jeder Mitarbeiter befindet sich zugleich in der Rolle des internen Lieferanten und des internen Kunden und verpflichtet sich gegenüber seinen Kunden, seine Leistungen mengen-, qualitäts- und termingerecht zu erbringen. Kaizen betont Teamarbeit und bevollmächtigt und motiviert die Mitarbeiter der ausführenden Ebene selbstständig die Ursachen von Verschwendungen zu erkennen und zu beseitigen. Erforderlich ist eine Organisationskultur in der die Mitarbeiter „mitwissen, mitdenken, mitgestalten und mitverantworten“ (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 384 f.). Dies erfordert in vielen Fällen eine Veränderung der Denk- und Verhaltensweise der Dienststellen- bzw. Behördenleiter sowie der Mitarbeiter bei der Polizei. Mit der Einführung von Kaizen sind häufig Änderungen des Ideen- und Entgeltmanagements verbunden. Wichtiger als Geld sind häufig anspruchsvolle und akzeptierte Ziele eigenverantwortliche Mitgestaltung, aufrichtige Anerkennung, Auszeichnungen und Erfolgsgeschichten (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 388).

Einige Verschwendungen beruhen auf **Führungsdefiziten** (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 385):

- Verschwendung durch fehlende Fokussierung: z. B. unklare Ziele fehlende Zielvereinbarungen, mangelhafte Information, falsche Ressourcenzuordnung.
- Verschwendung durch fehlende Struktur: z. B. unklare Organisation, Koordinationsmängel, fehlende Transparenz, fehlende Kommunikation, keine geeigneten Leistungskennzahlen, unzureichende Leistungsmessung, Doppelarbeit.
- Verschwendung durch fehlende Verantwortungszuordnung: z. B. unklare Rollen, Machtkämpfe, keine Aufgabendelegation, kein Empowerment.
- Verschwendung durch fehlende Mitarbeiterführung: z. B. Unzufriedenheit, keine Anerkennung, keine Wertschätzung, Demotivation, ungenutzte Kreativitätspotenziale.
- Verschwendung durch fehlende Kompetenz: z. B. keine Schulung, keine Training, kein Erfahrungsaustausch (Tab. 32.3).

Die Methode **Six Sigma** wurde im Jahr 1987 von Motorola entwickelt und wird derzeit weltweit in verschiedenen Branchen zur Leistungssteigerung von Prozessen eingesetzt.

Tab. 32.3 Kaizen-Werkzeuge. (Vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 388)

| | |
|-------------------------|---|
| Sieben alte Werkzeuge | Fehlersammelliste, Prüfformulare, Histogramm, Korrelationsdiagramm, Qualitätsregelkarte, Pareto-Diagramm (ABC-Analyse), Ursache-Wirkungs-Diagramm |
| Sieben neue Werkzeuge | Beziehungsdiagramm, Affinitätsdiagramm, Baumdiagramm, Matrixdiagramm, Entscheidungsdiagramm, Netzplan |
| 5-A-Vorgehen | Aussortieren unnötiger Dinge, Aufräumen, Ordnung halten, Anordnungen einhalten, alle Punkte ständig verbessern |
| 9-V-Regel Verschwendung | Überproduktion, Bestände, Transport, Wartezeit, Verschwendung innerhalb der Tätigkeit, Fehler, Ungenutzte Kreativität |

Six Sigma beruht auf statistischen Daten und will die Prozesse so gestalten bzw. steuern, dass die Prozessergebnisse nur sehr gering streuen und sich ihr Mittelwert verbessert. Jede Streuung der Prozessergebnisse wirkt sich negativ auf die Kundenzufriedenheit, die Prozessqualität und die Prozesseffizienz aus. Es besteht bei der Anwendung dieser Methode das Ziel eine Variation von Six Sigma zu erreichen, d. h. bei einer Million Möglichkeiten treten nur 3,4 Fehler auf. Six Sigma beruht auf den DMAIC-Verbesserungszyklus, der aus folgenden Phasen besteht: Definieren – Messen – Analysieren – Verbessern – Überprüfen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 390 f.).

Auch die **Polizei** könnte Six Sigma in bestimmten Organisationsbereichen (z. B. polizei-eigene Dienstleistungszentren, siehe GP 1.4.) einsetzen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 390 f.):

1. die jeweiligen Prozesse sind vorhersagbar bzw. beherrschbar;
2. die jeweiligen Mitarbeiter haben ausreichende Kenntnisse in den Bereichen Statistik, Controlling und Projektmanagement;
3. die jeweiligen Stakeholder (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Politiker) werden in die Analysen einbezogen, weil sie die Leistungen in einer bestimmten Qualität erwarten bzw. bestimmen.

32.9 Praxisbeispiele der Polizei Baden-Württemberg

32.9.1 Beispiel: Prozessmanagement

Im Rahmen der Einführung eines **Qualitätsmanagements** bei der Polizei BW ist die Entwicklung und Implementierung eines Prozessmanagements zur Erreichung der Organisationsziele eines der Aufgaben der Polizeipräsidien bzw. der Spezialpräsidien.

Erster Schritt für ein ganzheitliches Prozessmanagement ist die Erstellung einer Prozesslandkarte (auch **Prozesshaus** oder Geschäftsprozessmodell genannt, vgl. Abb. 32.4). Sie stellt in übersichtlicher Form die Prozesslandschaft der Organisation vor.

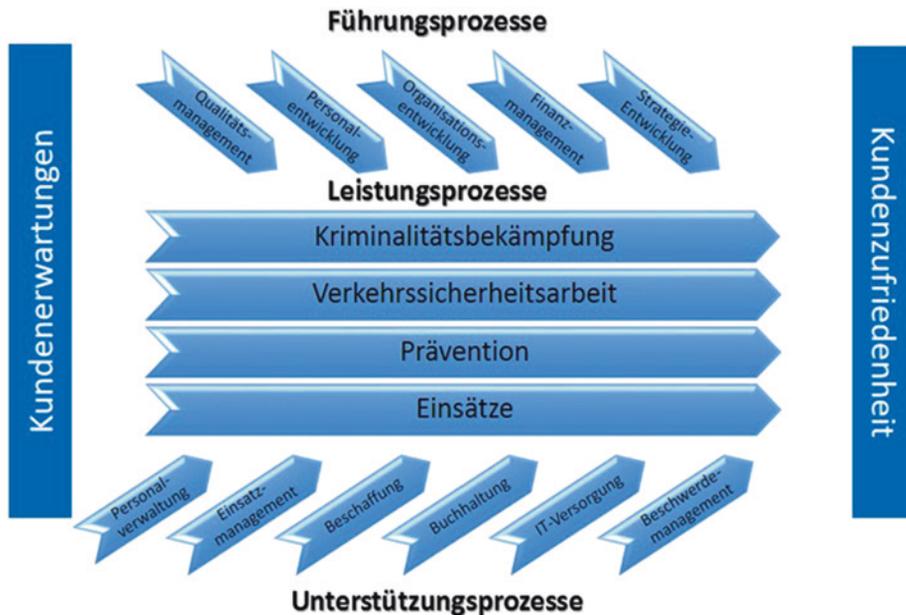


Abb. 32.4 Prozesshaus – Vereinfachte Darstellung. (Renter [Urheberrecht beim Autor])

- Die Führungsprozesse (Management- oder auch Steuerungsprozesse genannt)
- Die Schlüsselprozesse (Key- oder auch Leistungsprozesse genannt)
- Die Unterstützungsprozesse (Support- oder auch Serviceprozesse genannt)

Die **Führungsprozesse** definieren die strategischen Vorgaben. Die **Leistungsprozesse** definieren die Kundenbeziehungen. Die **Unterstützungsprozesse** unterstützen die Leistungsprozesse, erzeugen aber selbst keinen Kundennutzen. Sie tragen somit nur mittelbar zur Wertschöpfung bei.

32.9.2 Identifizierung von Prozessen

Die Identifizierung und Darstellung von Prozessen erfolgt in der Regel im Rahmen von **Workshops** mit erfahrenen Moderatoren. Im ersten Schritt werden das Organisationsmodell einschließlich der Kunden und deren Erwartungen, danach die Produkte zur Kundenerfüllung und zuletzt die wertschöpfende Prozesse zur Produkterstellung ermittelt.

Ergänzend hierzu werden die Führungs- und Unterstützungsprozesse definiert.

Die Praxis hat gezeigt, dass die Identifikation und Entwicklung von Prozessen einen umfangreichen Lernprozess voraussetzt. Fehlt dieser, führt dies in der Organisation häufig zu Demotivation und Akzeptanzmangel.

32.9.3 Beispielprozess „Beschwerdemanagement“

Am Beispiel des Prozesses „**Beschwerdemanagement**“ soll ein möglicher Ablauf zur Prozessdefinition vorgestellt werden. Der Autor hat für seinen Verantwortungsbereich nachfolgende sechs Schritte zur Prozessentwicklung zugrunde gelegt und eine eigens entwickelte standardisierte Darstellung vorgenommen.

Ausgangslage:

Beschwerden über Polizeiarbeit gingen auf unterschiedlichen Wegen und in unterschiedlichen Hierarchieebenen ein. Es bestanden keine genauen Kenntnisse, wer über welche Beschwerdeinhalte entscheidet. Daraus resultierten bei gleichen Sachverhalten unterschiedliche Beschwerdedauern, unterschiedliche Standards in der Bearbeitung sowie geringe Kontrollmöglichkeiten. Im Ergebnis litt das Image der Polizei durch die zum Teil unterschiedlich stark voneinander abweichenden Antwortschreiben an die Beschwerdeführer.

Prozessschritte:

1. Ziele definieren
In diesem Prozessschritt geht es darum, das genaue Ziel festzulegen.
Beispiel: **„Rechtsstaatliche Behandlung aller Beschwerden“**.
2. Kunden definieren
In einem weiteren Schritte werden die Kunden festgelegt.
Beispiele: **„Bürger – Justiz – Kommunen“**.
3. Kundenerwartungen festlegen
Qualität liegt vor, wenn die Kundenerwartungen erfüllt sind. Deshalb sind diese genau zu erarbeiten.
Beispiel: **„Rechtsmittelfähige Bescheide, Strafrechtliche Prüfung, Disziplinarrechtliche Prüfung...“**.
4. Produkte zur Erfüllung der Kundenerwartungen
In diesem Schritt werden die zu erstellenden Produkte festgelegt.
Beispiel: **„Bescheide, Ermittlungsverfahren, Disziplinarverfahren“**.
5. Prozess für Produkterstellung
Die Produkterstellung wird als Flussdiagramm dargestellt.
6. Prozessfixierung in standardisiertem Layout
Auf Basis einer standardisierten Vorlage werden die Verantwortlichkeiten und Beschreibungen festgelegt.
Beispiel: **„Prozessverantwortlicher, Prozesseigner (der einzelnen Prozessschritte), Anwendungsbereich, Aufgabenbeschreibung, Qualitätsbeschreibung...“**.

32.9.4 Effizienzgewinne

Nach der Prozesserstellung und Einführung in der Organisation haben sich folgende **Verbesserungen** merkbar eingestellt:

- Die Zeitläufe für die Beschwerdebearbeitung wurden erheblich verkürzt
- Die Zuständigkeiten waren geregelt, Rückfragen wurden vermieden
- Das Außenbild der Behörde war einheitlich und kompetent
- Der Rechtsanspruch des Staates war in allen Fällen gewährleistet

32.9.5 Erfolgsfaktoren und Aussicht

Als wesentlicher Garant für das Funktionieren eines effizienten Prozessmanagements haben sich folgende **Faktoren** herausgestellt:

- Eine einheitliche Ansprechstelle für die Prozesserstellung. Dadurch werden Standards gewährleistet und die Prozessschritte von erfahrenen Moderatoren begleitet.
- Das Prozessmanagement ist Teil des Qualitätsmanagements der Behörde. Prozessmanagement alleine funktioniert nicht, sondern muss in ein Gesamtsystem Qualitätsmanagement eingebunden sein.
- Es sollte mit einfachen Prozessen begonnen werden. Prozesserstellung und deren Umsetzung ist kein einfacher, sondern ein langer Weg. Dieser sollte mit „kleinen Schritten“ gestartet werden.
- Die Behördenleitung muss sich eindeutig zu dem Prozessmanagement bekennen.

Die nächsten Schritte im Prozessmanagement einer Behörde sind dann die Anwendung des **PDCA-Zyklus**, um kontinuierliche Prozessverbesserung zu gewährleisten. Danach erfolgen die Entwicklung von Kennzahlen zur Prozesssteuerung, die Anwendung der Prozessreifegrad-Modelle und die Steuerung mit einem Prozessportfolio.

32.10 Beispiel: Qualitätsmanagement in der Polizei BW

32.10.1 Grundsätze der QM-Konzeption

Die Rahmenkonzeption des Innenministeriums – Landespolizeipräsidiums – dient den Behördenleitungen als Orientierung um ein regional eigenständiges, aber landesweit kompatibles, ganzheitliches und ausgewogenes Qualitätsmanagement zu fördern.

Ziel ist es, die bisher **gute Arbeitsqualität** weiterhin auszuüben, vergleichbare, ausgewogene Ergebnisse zu erzielen und die Erwartungen und Anforderungen der internen und externen Kunden zu erfüllen. Wichtig hierbei sind die Einbindung der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Steuerung mit Prozessen sowie der effiziente und effektive Ressourceneinsatz und die Nachhaltigkeit.

Verantwortlich sind die Leitungen der Polizeipräsidien bzw. Spezialpräsidien.

32.10.2 Qualitätsmanagement – Begriff

Qualitätsmanagement wird als ganzheitliche Herangehensweise an die Problem- und Aufgabenbewältigung gesehen, indem Fragen der Effektivität und Effizienz, des strategischen und des operativen Managements gemeinsam betrachtet werden.

Als Grundlage dient der Qualitätsbegriff nach der Philosophie des **Total Quality Managements (TQM)**, der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen und auf der operativen Ebene die Bereiche Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung umfasst (vgl. *DGQ-Band 35-01*, 2005, S. 158).

32.10.3 Qualitätsmanagement – Strategie

Der **TQM-Ansatz** bzw. das **EFQM-Modell** (siehe hierzu Ziff. 1.5) sind Orientierungsrahmen für die Entwicklung des Managementsystems in den Polizeipräsidien bzw. Spezialpräsidien. Eine regelmäßige Selbstbewertung oder noch besser eine Zertifizierung des Managementsystems wird empfohlen.

Für die Einführung eines Prozessmanagements sind die Prozessmanagementwerkzeuge nach ISO 9000 ff. zu nutzen.

32.10.4 Aufgaben der verschiedenen Ebenen

Innenministerium – Landespolizeipräsidium

Das Innenministerium – Landespolizeipräsidium – ist für die Entwicklung, Koordination und Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagements auf Landesebene verantwortlich. Hierzu gehören die Vision, Werte, Strategien, Ziele der Polizei und deren Überführung in die Balanced Scorecard (BSC).

Weitere Aufgaben sind Gremien- und Netzwerkarbeit, Aus- und Fortbildung, Ressourcenstellung und Unterhalt eines Steuerkreises zur Entwicklung und Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagements.

Polizeipräsidien und Spezialpräsidien

Bei den Polizeipräsidien und Spezialpräsiden wurden im Zuge der Polizeireform (2014) Stabsstellen für Qualitätsmanagement eingerichtet. Aufgaben sind die Ausgestaltung der Philosophie, Strategieergänzungen, Zielerreichung und Unterhalt eines Prozessmanagements.

Bei den Direktionen und Organisationseinheiten erfolgt die operative Umsetzung. Dies erfolgt auf Basis von Konzepten und Projekten (siehe hierzu auch den Beitrag von *Renter* in diesem Handbuch).

An der Hochschule für Polizei werden neben zentralen und dezentralen Bildungsangeboten auch Methodensammlungen für die dienststelleninterne Fortbildung sowie Beratungsleistungen bereitgestellt.

32.10.5 Einführung bei der Polizei

Die **Rahmenkonzeption** ist Orientierungshilfe bei der Einführung des Qualitätsmanagements. Die Polizeipräsidien und die Spezialpräsidien sollen innerhalb von drei bis fünf Jahren alle Einführungsschritte durchlaufen haben.

Die **Schritte** hierbei sind:

- a) Analyse der Ausgangslage (Präferenz für SWOT-Analyse)
- b) Interpretation der Analyse (Schlüsselprobleme und strategische Erfolgspositionen ermitteln)
- c) Mission/Vision/Leitbild/Werte/Strategie (Gemeinsame Vorstellung darüber entwickeln und pflegen)
- d) Strategische Ziele/Unternehmensziele der Polizei (Strategische Ziele werden mit der BSC kommuniziert und gesteuert)
- e) Einführung in der Behörde (Kommunikationskonzept und „Vorleben“)
- f) Umsetzung und Verstetigung mithilfe eines Managementsystems (Empfohlen wird das EFQM-Modell [strategisch] oder DIN ISO 9001/9004 [operativ])
- g) Evaluation und kontinuierliche Verbesserung (Systematische Überprüfung des Managementkreislaufs)

32.11 Fazit

Aufgrund der Haushaltslage der einzelnen Bundesländer, sowie des Bundes, wurden in den letzten Jahren vermehrt Effizienzanalysen bei der Polizei, sowie in anderen Organisationsbereichen der öffentlichen Verwaltung, durchgeführt. Dies führte häufig zu Kostenvorteilen. Eine zu starke Standardisierung führt häufig zu „Kundenproblemen“ und vermehrten Beschwerden. Eine Veränderung der Sozialisierungsprozesse aufgrund veränderter Aus- und Fortbildung, Coaching, sowie Hospitationen in Vertriebsorganisationen, könnte mittelfristig die Attraktivität der Polizei steigern.

Die Begriffe **Prozess- und Qualitätscontrolling** sind aus der Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre ein Teilgebiet des Entwicklungscontrollings, in dem bestimmte Unternehmensziele mithilfe der Steuerungsgrößen „Kosten, Qualität, Leistung“ durch Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen. Während der Input für

den Entwicklungsprozess des Prozess- und Qualitätscontrollings (z. B. Kosten für Seminare, Mitarbeiter, Unternehmensberater, Bücher) problemlos in monetärer Form (Kosten) ermittelt werden kann, ist eine monetäre Bewertung des Entwicklungserfolges (Output) aufgrund fehlender Marktpreise nur sehr schwer oder gar nicht möglich (vgl. Stierle 2012, S. 370).

Die **Praxisbeispiele der Polizei in Baden-Württemberg** zeigen deutlich, dass es lohnt die Ablauforganisation effektiver zu gestalten, um Behördenziele ressourcenschonender zu erreichen. Bei diesem Entwicklungsprozess sollten die Mitarbeiter einbezogen werden, um die Akzeptanz und die Zufriedenheit zu gewährleisten.

Literatur

- Brunner FJ, Wagner KW (2011) Qualitätsmanagement-Leitfaden für Studium und Praxis. Hanser, München
- Büchler J-P (2014) Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Pearson, München
- DGQ (2005) Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung. Beuth, Frankfurt (DGQ Bd 35-01)
- EFQM (o. J.) Die Grundkonzepte der Excellence. <http://www.efqm.de>. Zugegriffen: 5. Juni 2016
- EFQM-Broschüre (1999–2003) Excellence einführen. Brussels Representative Office, Brüssel
- Kirstein H (o. J.) Grundlagen des EFQM-Modells. http://www.iaw.uni-bremen.de/pflege/material/A_EFQM.pdf. Zugegriffen: 2. Juni 2016
- Krems B (2009) EFQM-Modell (für Excellence), Köln. <http://www.olev.de/efqm.modellgrund.htm>. Zugegriffen: 10. Juni 2016
- LPVG (2011) [Landespersonalvertretungsgesetz] vom 5. Juli 2011, hrsg. vom DGB Bezirk NRW
- Mewes W, Friedrich K (2006) EKS [Engpass-konzentrierte Strategielehre]. Die Strategie, Ein Fernkurs der Studiengemeinschaft Darmstadt, Pfungstadt bei Darmstadt
- Müller-Stewens G, Lechner C (2011) Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Schermann M, Siller H, Volcic K (2013) Strategische Managementpraxis in Fallstudien, 2. Aufl. Linde, Wien
- Schmelzer HJ, Sesselmann W (2010) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 7. Aufl. Hanser, München
- Schnauber H, Schuster A (2012) Erfolgsfaktor Qualität – Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells. Symposium, Düsseldorf
- Siller H, Stierle J (2011) Gesundheitscontrolling. CFO aktuell 2011(3), S 103–106 (Juni)
- Sommerhoff B (2013) Das EFQM Excellence Modell. GBI Genios Wirtschaftsdatenbank, Frankfurt a. M.
- Stierle J (2008) Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen. Hampp, Mering
- Stierle J (2012) Der gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter – Perspektiven des Gesundheitscontrollings der Behördenleitung sowie der Arbeitnehmervertretung. Personalvertretung 2012(10):368–377
- Stierle J (2014) Der Gesundheitsmanager mit seinen externen und internen Prüf- und Steuerungsorganen. In: Stierle J, Vera A (Hrsg) Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement – Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling. Schäffer Poeschel, Stuttgart, S 71–97

- Stierle J, Siller H (2013) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei – Das Managementinstrument Balanced Scorecard. *Kriminalistik* 2013(12):776–782
- Stierle J, Siller H, Cibak L, Glasmachers K (2014) Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei: Teil 3: Die Gap-Analyse. *Kriminalistik* 2014(10):587–594
- Winterstein H (o. J.) Standortbestimmung nach dem EFQM-Modell für Excellence. http://www.ffwuernberg.de/fileadmin/Bilderpool/Projekte/PDF_Dateien/2_2_Standortbestimmung.pdf. Zugegriffen: 20. Juni 2016
- Xaver B, Schaitmann H (1995) Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse. *WiSt* 1995(6):282

Über die Autoren

Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und QM/Organisation. Dr. Stierle ist Mitglied der International Police Association (IPA) und hat u. a. verschiedene Aufsätze zu den Themen Dienstleistungsunternehmen Polizei, Ethisches Management, Führung und Gesundheits- und Leistungscontrolling in Polizei-Zeitschriften veröffentlicht. Er leitet seit 1996 als Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u. a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen Polizeibehörden sowie in privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: Dienstleistungsunternehmen Polizei, ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-, Zeit- und Erfolgsmanagement, Konfliktmanagement und Mediation, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burnout-Prävention, Employer Branding, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management.

Reinhard Renter (Jg. 1957) begann seine Laufbahn im Streifendienst bei der Polizei Baden-Württemberg. Nach dem Aufstieg in den gehobenen Dienst und verschiedenen Stabs- und Führungsfunktionen studierte er an der Polizei-Führungsakademie, heute Deutsche Hochschule der Polizei, in Münster-Hiltrup.

Danach war er im höheren Dienst **Fachlehrer an der Akademie der Polizei**, nahm Führungsfunktionen bei verschiedenen Polizeidienststellen wahr und leitete eine Polizeidirektion mit ca. 850 Bediensteten. Reinhard Renter war hierbei Polizeiführer mehrerer Großsätze. 2003–2004 war er in einem internationalen Einsatz als Chief of Personnel in der EU-Mission „Mission PROXIMA“ in Mazedonien tätig.

Seit 1996 war er neben seinen Führungsfunktionen Projektleiter für landesweite Projekte: Erstellung eines Leitbildes für die Polizei BW; Aufbau eines Führungsinformationssystems und des strategischen Steuerungsinstrumentes „**Balanced Scorecard**“; Aufbau des größten regionalen Polizeipräsidiums Karlsruhe (ca. 2800 Beschäftigte) im Rahmen der Polizeireform; Einführung eines zentralen Zeitwirtschaftssystems (SAP) für rund 31.700 Bedienstete; Teilprojekt Dienstpostenbewertung für die regionalen Polizeipräsidien (ca. 21.000 Bedienstete).

Reinhard Renter übt seit 2000 **Vortrags- und Referententätigkeiten** an der Deutschen Hochschule für Polizei in Münster-Hiltrup, an der Hochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen, beim DGQ/DQS Forum in Frankfurt und beim Justizministerium Baden-Württemberg mit Themenschwerpunkten „Polizeikultur und strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard“ aus. Er publizierte zu diesen Themenbereichen mehrfach.