

# Die Modernisierung des Dienstleistungsunternehmens Polizei

## Teil 1: Leistungssteigerung und Kostenreduzierung durch konsequente Kundenorientierung und gesunde Führung

Von Jürgen Stierle, Katja Glasmachers, Manfred Brandstätter und Vanessa Luczak

Aufgrund der Wirtschaftskrise 2007/2008 sowie der expansiven Fiskalpolitik sind die einzelnen Haushalte der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltungen überschuldet. Nordrhein-Westfalen ist verpflichtet, die im Grundgesetz festgeschriebene Schuldenbremse einzuhalten. Die Landesregierung muss gemäß Artikel 109 Abs. 3 GG wie alle übrigen Länder bis 2020 einen strukturell ausgeglichenen Haushalt vorlegen. Der Haushaltsplan 2011 wies hingegen noch einen negativen Finanzierungssaldo von rund 4,7 Mrd. € auf, den es bis 2020 entsprechend abzubauen gilt. Vor diesem Hintergrund beauftragte das Finanzministerium die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) Effizienzuntersuchungen in ausgewählten Aufgabenbereichen des Landes durchzuführen und zwei Gutachten zu erstellen. Die von PwC untersuchten Organisationsbereiche waren u. a. die Polizei, Gerichte und Staatsanwaltschaften, Justizvollzugsanstalten, Schulen, Krankenhäuser sowie die Finanzverwaltung.<sup>1</sup>

Die Beamtinnen und Beamten und die Pensionäre im einfachen, mittleren und gehobenen Dienst bis einschließlich der Besoldungsgruppe A 10 erhalten eine Besoldungserhöhung von 2,65 % für 2013 und 2,95 % für 2014. Für die Besoldungsstufen A 11 und A 12 des gehobenen Dienstes wird es eine Anhebung der Bezüge jeweils um 1 % zum 1.1.2013 und 2014 geben. Die Besoldungsgruppen ab A 13 nehmen für 2013 und 2014 nicht an der Besoldungserhöhung teil. Diese Stafelung gilt auch für die Pensionäre.<sup>2</sup>

Die ca. 800 000 Angestellten im öffentlichen Dienst der Länder erhalten für die



**Manfred Brandstätter, MBA, Berater bei Stierle-Consulting, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Salzburg**

### 1. Einleitung

Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen hat sich für die Jahre 2013/2014 gegen Stellenabbau, Kürzungen von

Pensionen oder Weihnachtsgeld, Beförderungsstopp, längere Arbeitszeiten, Heraufsetzung des Pensionsalters, stattdessen für die Umsetzung sozial gestaffelter Besoldungsanpassungen entschieden.



**Dr. Jürgen Stierle, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Stierle-Consulting, Recklinghausen**



**Katja Glasmachers, Diplom-Pädagogin, Geschäftsführerin Glasmachers Training und Beratung, Bochum**



**Dr. Vanessa Luczak, Polizeirätin, Leiterin des Leitungsstabes, Kreispolizeibehörde Gütersloh**

Jahre 2013/2014 eine Gehaltserhöhung von 5,6%. Die Erhöhung erfolgt in zwei Stufen: Zunächst steigen die Gehälter rückwirkend zum 1. Januar 2013 um 2,65% sowie am 1. Januar 2014 um weitere 2,95%. Jeder Prozentpunkt Tarifierhöhung kostet ca. 1 Mrd. Euro.<sup>3</sup>

Das Dienstleistungsunternehmen „Polizei“ hat bundesweit über 300 000 Mitarbeiter und ein Budget von über 16,3 Mrd. Euro. Im Jahre 2013 liegt die Zahl der Beschäftigten bei der Polizei in NRW (lt. Haushaltsplan) bei 45 569 (40 032 Beamte, 5537 Tarifbeschäftigte). Dazu kommen 4300 Beschäftigte im Vorbereitungsdienst und 101 Auszubildende.<sup>4</sup> In den letzten 25 Jahren hat sich auch die Polizei aufgrund des Wertewandels, des technologischen Fortschritts (z. B. EDV, Internet) und der politischen und ökonomischen Entwicklung gewandelt.

Entsprechend gab es für die Polizei im Bund und in den Ländern in den letzten 25 Jahren zahlreiche Veränderungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Themen wie Straffung von Organisationsstrukturen (Fusion einzelner Polizeibehörden, z. B. Essen und Mülheim), Haushaltssanierung, Kosten- und Leistungsmanagement, Kundenorientierung, Dienstleistungsmarketing, Prozessmanagement, Gesundheitscontrolling haben eine hohe Bedeutung für die Effektivität und Effizienz der Polizeiarbeit.

In dem folgenden Beitrag werden u. a. folgende Fragestellungen untersucht und beantwortet:

- Wie erfolgt im Rahmen des Modernisierungsprozesses der Wachstums- und Schrumpfungprozess?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einer Polizeiorganisation durch gesunde Führung sowie eine gesunde Polizeikultur gesteigert werden?
- Wie erfolgt die wertschöpfende Dienstleistungsproduktion?
- Wie können durch eine prozessorientierte Polizeiorganisation Kosten reduziert und eine erhöhte interne/externe Kundenorientierung erzielt werden?
- Wie sehen Praxisbeispiele von kundenorientierten Polizeiorganisationen aus?

## 2. Wachstum und Schrumpfung der Polizeiorganisation

Bei der Modernisierung der Polizei stellt sich zunächst für viele Führungskräfte von Polizeibehörden und Polizeidienststellen, sowie auch für viele Politiker die Frage, wie die Attraktivität der Polizeibehörden



**Abbildung 1: Greiners Model des Wachstums von Organisationen. Jede von Greiner identifizierte Phase endet mit einer Krise. Diese muss gelöst werden, damit Organisationen in die nächste Phase übergehen können. Quelle: Greiner, L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Juli-August 1972.**

im Wettbewerb gesteigert werden kann. Bei der Beantwortung dieser Frage ist das Verstehen der dynamischen Prozesse wichtig, die auf die Polizeiorganisation während ihres Agierens in einer bestimmten Umwelt Einfluss nehmen. Dabei wird unterstellt, dass die Polizeiorganisation einen recht voraussagbaren Lebenszyklus durchläuft. Die vier wesentlichen Stadien des organisationalen Lebenszyklus sind Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung.

### Organisationaler Lebenszyklus aus Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung

Polizeiorganisationen, allerdings nicht alle, durchlaufen diese Phasen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Wie eine Polizeiorganisation sich innerhalb einer Phase verhält und auf Veränderungsdruck von außen oder innen reagiert, bestimmt dann, wie und ob sie das nächste Stadium des Lebenszyklus durchläuft und vor allen Dingen, ob sie wächst oder ob sie gravierende Fehler macht, die zur Schrumpfung oder Auflösung führen.<sup>5</sup> Die Wachstums- und Schrumpfungprozesse werden auch durch Fusionsprozesse beeinflusst.

Bei der Gründung von neuen Sachgebieten, Dienststellen oder Behörden innerhalb der Polizei besteht ein Erfolgsrisiko, weil es keine Garantie und wenig Wissen gibt, dass diese Organisationsveränderung erfolgreich verläuft. Erforderlich sind nach Ansicht einiger Führungskräfte ein gewisser Leidensdruck sowie ein professionelles Marketing für diesen Veränderungsprozess. Der Einsatz der SWOT-Analyse aus dem strategischen Control-

ling kann hierbei nützlich sein. Bei dieser Planungsmethode werden die Stärken und Schwächen der Organisation sowie die Chancen und Risiken der Umwelt überprüft. Bei der Planung der Organisationsveränderung müssen auch die strategischen Ziele, die Mission, die Ressourcen sowie ein Zeitplan berücksichtigt werden.<sup>6</sup>

Nach der Ansicht von Greiner (siehe Abbildung 1) durchläuft jede Polizeiorganisation im Wege der Evolution fünf nacheinander angelegte Stadien.<sup>7</sup> Jedes dieser Stadien endet mit einer Krise durch zentrale Probleme, die gelöst werden müssen, um im Wachstumsprozess in ein höheres Stadium zu gelangen. Bei diesem Wachstumsprozess muss der Kulturwandel berücksichtigt und vom Management gefördert werden.

In der 1. Phase erfolgt das Wachstum durch Kreativität und es müssen vor allem Koordinations- und Führungsprobleme gelöst werden. In der 2. Phase erfolgt das Wachstum durch Entwicklung von formellen standardisierten Regeln und Prozessen. Hierdurch nimmt die Effektivität der Organisation stark zu. In dieser Phase entwickelt sich durch den Bürokratieprozess eine Autonomiekrise, weil kreative Mitarbeiter aufgrund einer fehlenden Fehlerkultur oder zu geringer Befugnisse frustriert und demotiviert werden. In der 3. Phase erfolgt das Wachstum durch Verteilung von Befugnissen an nachgelagerte Hierarchieebenen. Hierbei kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter durch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, des Organisationsklimas, sowie der Entwicklung einer Belohnungskultur gestärkt werden. Aufgrund der Delegation entsteht bei einigen Führungskräften

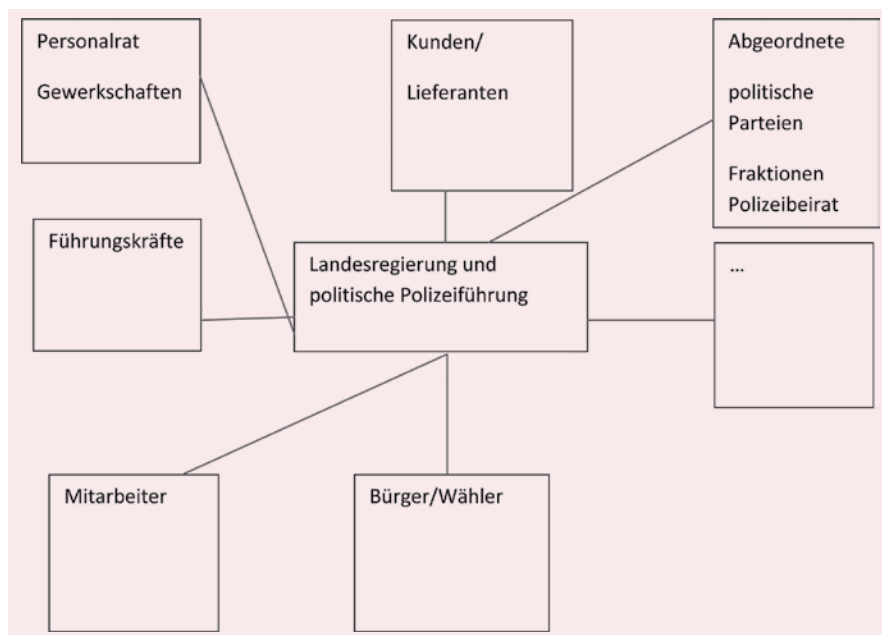


Abbildung 2: Anspruchsgruppen des Dienstleistungsunternehmens Polizei

das Gefühl des Kontrollverlustes. Es besteht die Gefahr, dass einige Mitarbeiter ihre Ressourcenmacht zum Verfolgen ihrer eigenen Ziele und zum Schaden der Polizeiorganisation einsetzen. Wenn dies geschieht sinkt die Effizienz der Organisation. In der 4. Phase erfolgt das Wachstum durch Koordination. Die Entwicklung von immer mehr Regeln und Standardisierungsprozessen führt zu verstärkter Bürokratie, die die Effektivität der Organisation und Innovationen verhindert. In der Praxis können diese Zuständigkeitskonflikte die intrinsische Motivation der Mitarbeiter schädigen, das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter sowie die Kundenorientierung reduzieren.<sup>8</sup> In der 5. Phase wird die Überregulationskrise durch bessere Kooperation und Zusammenarbeit sowie die Bildung von Arbeitsteams bewältigt. Hierbei sollen soziale Kontrolle und Selbstdisziplin die formelle Kontrolle ergänzen oder sogar teilweise ersetzen.

Das Modell von Greiner geht davon aus, dass der Polizeiorganisation in ihren Wachstumsphasen eine Reihe von Problemen (d. h. Krisen) gegenüberstehen, die zu einem Rückgang bzw. Auflösung führen, wenn nicht die richtige Strategie, Struktur oder Organisationskultur gewählt wird, um sie zu überwinden.

### 3. Definitionen und Ziele des Dienstleistungsunternehmens Polizei

Für die Modernisierung der Polizei ist die wissenschaftliche Denkweise bzw. Perspektive –Rechtswissenschaft bzw.

Betriebswirtschaft- von besonderer Bedeutung. Aus Sichtweise der Rechtswissenschaft<sup>9</sup> (Staats- und Verwaltungsrecht) denken viele Polizeibeamte an eine Behörde<sup>10</sup> bzw. Amt, in der Amtsträger Dienstleistungen des Staates gegenüber den Bürgern erbringen. Die Ziele und Aufgaben der Polizeibehörden sind sehr komplex. Aufgrund der Komplexität der

#### Bei Modernisierung wissenschaftliche Aspekte von besonderer Bedeutung

Polizeiorganisation sowie seiner Umwelt sind der Polizeiführung sowie den Beschäftigten nicht alle möglichen Alternativen und deren Konsequenzen bekannt. Für die Beurteilung der Konsequenzen der Handlungsalternativen und die Festlegung der optimalen Aktionen müssen die Ziele qualitativ und quantitativ fixiert werden.<sup>11</sup> Heinen definiert ein Ziel als einen zukünftigen Zustand der Unternehmung, der allgemein als erstrebenswert angesehen wird.<sup>12</sup> Die Ziele der Polizei sind auf das Gemeinwohl (fremde Interessen) ausgerichtet und verkörpern meist Zustände oder Ereignisse, die sich quantitativ nur schwer erfassen lassen (z. B. Sicherheit der Bürger). Sie basieren 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.<sup>13</sup> Zu diesen Zielen gehören beispielsweise die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ord-

nung, die Verhinderung und Verfolgung von Straftaten, die Verbesserung der Verkehrssicherheit sowie die Förderung des Vertrauens der Bevölkerung in den Dienstleistungen der Polizei.<sup>14</sup> Die Internetseite der Polizeibehörde Münster präsentiert die Schlagworte: –bürgerorientiert-professionell-rechtsstaatlich-.<sup>15</sup> Die Polizei muss die vom Bundestag bzw. Landtag oder dem Europäischen Parlament beschlossenen Gesetze umsetzen und hierbei insbesondere das Rechtsstaatsprinzip sowie die Gewährleistung von Grundrechten beachten.

Entsprechend denken einige Polizeibeamte aus der Sichtweise der öffentlichen Betriebswirtschaft (Public Management) und des Marketings an ein öffentliches Dienstleistungsunternehmen, das mit seinen Mitarbeitern nutzenorientiert die Sicherheitsbedürfnisse ihrer Kunden befriedigen muss. Nach der DIN EN ISO 8402 des Qualitätsmanagements wird der Kunde als Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produktes definiert, der im Rahmen einer Vertragssituation auch Auftraggeber genannt wird. Diese Kunden können im Rahmen des Prozessmanagement in externe und interne Kunden unterteilt werden. Während externe Kunden Abnehmer der produzierten Gesamtleistung sind handelt es sich bei den internen Kunden beispielsweise um Führungskräfte oder Mitarbeiter, die im Rahmen des Produktionsprozesses eine Teilleistung als Input erhalten und weiter verarbeiten. Im Rahmen des Prozessmanagement ist jeder Teilprozess Kunde des vorhergehenden und zugleich Lieferant des nachfolgenden Teilprozesses.<sup>16</sup> Die Dienstleistungen der Polizeibeamten werden an Dienstobjekten (Personen oder Sachen) vollzogen. Sie haben einen starken immateriellen Charakter und sind auch von der Mitwirkung des Empfängers abhängig. Das Dienstleistungsergebnis ist von der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Polizeibeamten und des Empfängers sowie sonstigen Restriktionen abhängig.<sup>17</sup>

Die Landesregierung kann bei der Verfolgung der Ziele (Modernisierung der Polizei) nicht allein handeln, sondern muss verschiedene legitimierte interne und externe Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen, die die Attraktivität des Dienstleistungsunternehmens Polizei unterschiedlich beurteilen.<sup>18</sup> Dies wird in Abbildung 2 dargestellt.<sup>19</sup>

Die Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind 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.<sup>20</sup> Die Anspruchsgruppen 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). Interne Anspruchsgruppen sind 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 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,<sup>21</sup> beispielsweise Kunden (z. B. Bürger, Unternehmen, Vereine), Lieferanten (z. B. Industrieunternehmen, Unternehmensberater, externe Ärzte, Berater und Gutachter), politische Parteien, Gewerkschaften, religiöse Organisationen sowie Medien (Funk- und Fernsehen, Presse).

#### Politische Polizeiführung verfolgt verstärkt Ziel der Haushaltssanierung

Während die politische Polizeiführung beispielsweise verstärkt die Haushaltssanierung durch Aktivitäten des Kostenmanagements verfolgt, streben Führungskräfte und sonstige interne Anspruchsgruppen durch ihre Leistungserbringung nach Einkommenserhöhungen, besseren Ressourcen sowie einer besseren Polizeikultur. Die Leistungsmotivation der Polizeibesetzten wird auch davon bestimmt, wie gut sie selbst ihre Leistung beeinflussen und damit spezifische Rückflüsse und Belohnungen erzielen können. Mitarbeiter, 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.<sup>22</sup> Externe Anspruchsgruppen streben beispielsweise

nach höheren finanziellen Rückflüssen, besserem Service bzw. kundenorientierten Dienstleistungen. So haben die internen und externen Anspruchsgruppen unterschiedliche Erwartungen, Werte, Motive und Ziele und bilden teilweise Koalitionen, um gemeinsam ihre Strategien zu verfolgen.<sup>23</sup> Der Grad der Abweichung oder der Übereinstimmung individueller Ziele mit dem Organisationsziel kann durch den so genannten „Konfliktgrad“ zum Ausdruck gebracht werden.<sup>24</sup> Das Rationalverhalten des Dienstleistungsunternehmens Polizei ist aufgrund der Interessen- und Zielkonflikte, Störungen im Kommunikationssystem sowie routine- und gewohnheitsmäßigen Reaktionen beschränkt. Beispielsweise offenbarte sich dieses Phänomen jüngst in politischen Diskussionen um verkehrsstrategische Kampagnen, wie dem „Blitzmarathon“, dessen Sinn von verschiedenen Anspruchsgruppen völlig unterschiedlich bewertet wurde.<sup>25</sup>

#### 4. Praxisbeispiele eines kundenorientierten Polizeidienstleistungsunternehmens

Die Auseinandersetzung mit Erwartungen, Zielen und Einflüssen der Anspruchsgruppen (Kunden) begleitet die strategische Polizeiarbeit mittlerweile kontinuierlich. In NRW wurden drei Landesoberbehörden etabliert, die quasi als Dienstleister für interne und externe Kundenansprüche fungieren. Es handelt sich um das Landesamt für Aus-, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW (LAFP NRW), das Landesamt für Zentrale polizeiliche Dienste (LZPD NRW) sowie das Landesamt für Besoldung und Versorgung.<sup>26</sup>

Mit Blick auf externe Anspruchsgruppen (Steuerzahler, Politiker) spiegelt sich der Dienstleistungscharakter der Polizei in diversen Projekten und Angeboten der Verkehrsunfall- und Kriminalitätsbekämpfung wider. Die Landeskampagnen „Crash Kurs NRW“ oder „Brems Dich – rette Leben!“ und die Initiative „Kurve kriegen“ stehen beispielhaft für polizeiliche Dienstleistungen, die unterschiedliche Kundenbedürfnisse befriedigen (die der Bürger, aber auch kampagnenverantwortlicher Politiker und Beiräte).<sup>27</sup>

„Crash Kurs NRW“ ist eine, emotional sehr aufrüttelnde, Kampagne zur Verkehrsunfallbekämpfung. Veranstaltungsorte sind insbesondere Schulen und Fahrschulen. Polizisten, Rettungskräfte, Ärzte, Opfer von Unfällen oder ihre Angehörigen berichten schonungslos von ihren Erfahrungen und eigenen Grenzen

und appellieren an das Verantwortungsbewusstsein.

„Brems Dich – rette Leben!“ setzt ebenfalls präventiv an. Geschwindigkeitsmessstellen werden in den (neuen) Medien angekündigt, was im Sinne „externer Kunden“ sein dürfte. Eine aktive Beteiligung der Bürger ist ebenfalls ermöglicht worden (mit anderen Worten wurden Kundenbedürfnisse erfragt). Insbesondere „schwache“ Verkehrsteilnehmer wie Fußgänger oder Radfahrer sollen vor Rasern geschützt werden.

#### Erwartungen, Ziele und Einflüsse der Kunden begleiten strategische Polizeiarbeit

Die Initiative „Kurve kriegen“ setzt auf „frühe Hilfe“ statt „spätere Härte“ für junge Mehrfachtäter.<sup>28</sup>

Die Polizei arbeitet in dieser bundesweit einzigartigen Initiative mit pädagogischen Fachkräften von freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Jugendämtern und weiteren Netzwerkern zusammen. Eltern können freiwillig über die Zusammenarbeit mit der pädagogischen Fachkraft innerhalb der Familie entscheiden. Unterstützungsangebote bilden insbesondere Beratungsgespräche, Elterntrainings, Ursachenanalyse für das kriminelle Verhalten und weitere individuell zugeschnittene Angebote, die die soziale Integration fördern, etwa Sport- und Sprachkurse oder Lernhilfen. Nachhaltigkeit wird durch eine zweijährige Möglichkeit der Inanspruchnahme dieser Angebote erzielt.

Verbindendes Merkmal dieser Kampagnen sind eingehende Zielgruppenanalysen und Maßnahmenbündel, Netzwerkarbeit, intensive Öffentlichkeitsarbeit und Kosten-, Wirkungs- oder Prozessevaluationen, die qualitative Adaptionen ermöglichen sollen. Meist werden Stakeholder- und SWOT-Analysen als klassisches Managementtool genutzt, die im Masterstudien-gang der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster sowie in verschiedenen Seminaren bei Polizeifortbildungsinstituten vermittelt werden.

Die Verleihung des Landespreises für Innere Sicherheit an mehrere Ordnungspartnerschaften<sup>29</sup> spiegelt ebenfalls kundenorientierung wider. Beispielsweise setzt das „Schutzengel Projekt – be my angel“ im Kreis Gütersloh auf den Freundeskreis junger Autofahrer (leibhaftige Schutzengel). Sie werden mit kreativen Aktionen geworben und sollen durch die soziale Bindung ein gefahrenbewusstes

Fahrverhalten (etwa nach Diskothekenbesuchen) fördern.<sup>30</sup>

Qualitative Kurskorrekturen nach den Vorstellungen interner und externer Kunden sind möglich, zumal die Ergebnisse der Wirkungsevaluation vorliegen.

Erst kürzlich, am 13.7.2013, wurde der „Polizei NRW –Tag mit uns“ in der Dortmunder Innenstadt ausgerichtet, hier wurden alle Facetten polizeilicher Dienstleistungen präsentiert.

Das Dienstleistungsunternehmen Polizei ist aber auch gehalten, Erwartungen, Ziele und Einflüsse der internen Kunden (Führungskräfte, Mitarbeiter, Gewerkschaften, politische Polizeiführung) zu betrachten. Die Landesoberbehörden verstehen sich als Berater und Dienstleister.

Beispiele sind ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement-Konzept (BGM), das landesweit implementiert wurde. Über die dafür anfallenden Kosten wird regelmäßig Rechenschaft abgelegt. Das LAFP NRW kümmert sich federführend um Behördenberatungen zu diesem Thema.

### **Good-practice-Ansatz und Wissensmanagement ausgeweitet**

Außerdem können Führungskräfte Beratungsangebote des LAFP NRW beanspruchen, vor allem Coaching, Einzel- und Gruppensupervisionen sowie Methodische Forschungsberatung.

Die Kriminalistisch-Kriminologische-Forschungsstelle (KKF) des Landeskriminalamtes NRW bietet den Polizeidienststellen empirische Forschungsprojekte zur Analyse von Kriminalitätstrends und -strukturen an.

Die kürzlich eingerichtete „Zentralstelle Prozessmanagement“ beim LZPD NRW zielt auf „Qualitäts-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen“ ab.<sup>31</sup> Erstens sind sie wegen der eingangs beschriebenen Haushaltslage, zweitens aus Qualitätssichernden Gesichtspunkten notwendig. Derzeit wird eine Datenbank mit geprüften Referenzprozessen aufgebaut, eine „Kundenhotline“ wurde eingerichtet, Fortbildungsangebote durch das LAFP NRW etabliert, qualitative Kurskorrekturen mit frühzeitigem Auftrag zur Evaluation bedacht.<sup>32</sup>

#### **Bewertung:**

Die dargestellten Dienstleistungen können das gesamte Spektrum polizeilicher Dienstleistungen nur grob skizzieren. Der good-practice-Ansatz hat sich stark ausgeweitet, also das Lernen von guten

Beispielen. Er belegt den Willen und die Fähigkeit zum organisationalen Lernen. Das Wissensmanagement hat sich gleichzeitig ausgeweitet. Die Unternehmenskultur der Polizei wird positiv beeinflusst. Innovationswillen und der Wunsch nach Verbesserung bedeuten auch Mut, Fragen zu stellen, hierfür ist eine Vertrauenskultur Voraussetzung. Insofern bedeutet das Dienstleistungsverständnis einen Zuzugewinn – nicht nur für interne und externe Kunden der Polizei, sondern auch für die Unternehmenskultur.

Gleichzeitig bleibt die Polizei ein non-profit-Unternehmen. Wie in allen Verwaltungsbehörden stoßen Managementbegriffe in Teilen der Belegschaft auf Widerstände. Dies muss –und hier zeigt sich ebenfalls Kundenorientierung – beim Auf- und Ausbau polizeilicher Dienstleistungen berücksichtigt werden. Ansonsten lassen Mitarbeiter gute Ideen an sich abperlen, wie Blätter den Regen.

Eine der zentralsten Herausforderungen für das Dienstleistungsunternehmen Polizei bildet außerdem die von Greiner beschriebene Überregulationskrise (vgl. Kapitel 2), das komplexe Geflecht der Anspruchsgruppen polizeilicher Dienstleistungen und äußere Einflüsse. Deutlich wird es an der zeitlichen Dauer, die die Umsetzung technischer Neuerungen (z. B. die Einführung des Digitalfunks) beansprucht. Hier bedarf es weiterer Anstrengungen, um den Kundenbedürfnissen (Arbeits erleichterungen für Mitarbeiter, flexibles und sparsames staatliches Handeln) gerecht zu werden.

Dieser Aspekt wird im Kapitel „Agiles Prozessmanagement“ und „Gesunde Führung“ vertieft.

### **5. Gesunde Unternehmenskultur**

In den kommenden Jahren sollten auch weiterhin die Organisationskultur sowie die strategischen Denksysteme der Polizei angepasst werden. In der Polizei gibt es einige gemeinsame Wert- und Glaubensvorstellungen, Normen und Überzeugen darüber, welche Ziele und Verhaltensweisen für die Mitarbeiter von grundlegender Bedeutung sind. Nach dem Modell von Hofstede besteht die Kultur von Organisationen aus den vier Kategorien Symbole, Helden, Rituale und Werte.<sup>33</sup> Die Werte haben Einfluss darauf, was man in der Polizei als wichtig erachtet und wie das Dienstleistungsunternehmen Polizei von den Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden/Bürger und Kooperationspartnern wahrgenommen wird.<sup>34</sup> Die Werte in der Po-

lizei sind zum Teil sozialkulturell und historisch bedingt und werden in einem Sozialisationsprozess, beispielsweise durch das Bachelor- oder Masterstudium, die Vereidigung, Lehrgänge, Seminare, Gespräche, Broschüren oder das Verhalten der Führungskräfte vermittelt.<sup>35</sup> Die Ausbildung sowie die Personalentwicklung der Beschäftigten der Polizei sind sehr stark juristisch geprägt. Beispielsweise sind Polizeibeamte nach § 163 StPO verpflichtet Straftaten zu verfolgen. Bei einer Nichtbeachtung dieses Legalitätsprinzips droht eine Strafvereitelung nach § 258 StGB. Dieses Legalitätsprinzip hat auch starke Auswirkungen auf die Organisationskultur der Polizei und fördert das Kontroll- und Bestrafungsdenken der Polizeibeamten. Weitere Rechtsprinzipien sind Rechtsstaatlichkeit, Zuständigkeit, Verhältnismäßigkeit sowie den Schutz der Grundrechte. Die Kultur ist aufgrund des Sozialisationsprozesses 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.<sup>36</sup>

### **Von Misstrauens- und Bestrafungskultur zur Vertrauens- und Lernkultur**

In der Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik Deutschland fand zwischen Beginn der 60er und Mitte der 70er Jahre ein Wertewandel statt.<sup>37</sup> Dieser Wertewandel hatte auch Einfluss auf die Führungs- und Managementsysteme bei der Polizei, den Krankenhäusern, den Kommunen sowie den privaten Unternehmen. Bei der Anpassung der Organisationskultur muss sich die Polizeiführung sowie die Personalvertretung (Personalrat, Gewerkschaften) bewusst machen, welche Werte im Rahmen des Veränderungsprozesses erhalten bzw. verändert werden sollten. Mögliche Ansätze sind beispielsweise die Beseitigung der Misstrauens- und Bestrafungskultur und die Entwicklung einer Vertrauens- und Lernkultur. Bei einer Misstrauens- und Bestrafungskultur hat der Beschäftigte Angst Fehler zu machen und bestraft zu werden. Dies wirkt sich auch negativ auf die Lernprozesse sowie die Gesundheit und die

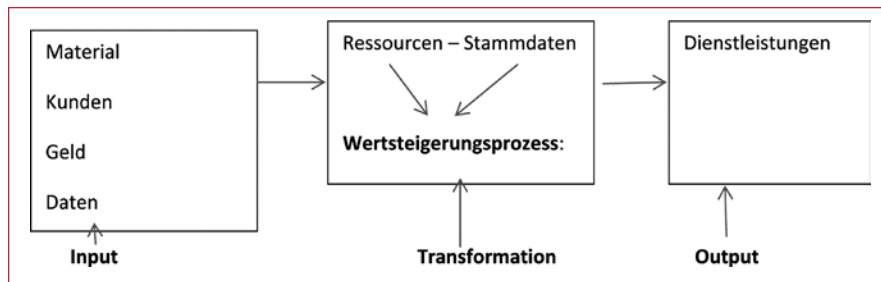


Abbildung 3: Dienstleistungsproduktionsprozess

Leistung der Beschäftigten aus. Des Weiteren sollte auch die in der Polizei verwendete Sprache 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, in den „Formblätter zur Erfassung von Einsatzerfahrungen“ genutzt 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.<sup>38</sup> Ferner sollte auch das Marketingdenken bei dem Dienstleistungsunternehmen Polizei durch Seminare, Einzel- oder Gruppencoaching oder Hospitationen in privaten Unternehmen gefördert werden.

## 6. Kundenorientierte Dienstleistungsproduktion

Die Polizei erbringt für die Verwirklichung ihrer Ziele und Aufgaben kundenorientierte Dienstleistungen, um für ihre Zielgruppen eine hohe Wertschöpfung (=Wertsteigerung) zu schaffen. Die Dienstleistungsproduktion ist daher ein Wertsteigerungsprozess, in dem aus

### Dienstleistungsproduktion ist Wertsteigerungsprozess

Input-Einheiten mittels Ressourcen und Stammdaten wertgesteigerte Output-Einheiten erzeugt werden (siehe Abbildung 3). Dieser Wertsteigerungsprozess kann auch als Wertschöpfung durch Transformation bezeichnet werden.<sup>39</sup>

Die einzelnen Begriffe werden im Detail erläutert:<sup>40</sup>

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

bäude, Computer, Telefon, Geld und Einsatzmittel.

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

Bei dem Wertsteigerungsprozess müssen folgende Anforderungen erfüllt sein:<sup>41</sup>

- **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.

Ein Teil der Produktion erfolgt als **gebundene Produktion** in den Dienstgebäuden der Polizei. In diesem Fall muss der Kunde das Dienstgebäude aufsuchen, indem beispielsweise der Polizeibeamte aufgrund der Angaben des Kunden eine Strafanzeige erstellt oder eine Beratung erbringt. Bei der **ungebundenen Produktion** erfolgt die Erbringung der Dienstleistung im persönlichen Umfeld des Kunden (z. B. Hausbesuch, Tatort, im Straßenverkehr).<sup>42</sup>

## 7. Agiles Prozessmanagement

Die Anforderungen an die moderne Polizei sind in den letzten 15 Jahren aufgrund der Wirtschafts- und Haushaltskrise, steigenden Ansprüche der internen und externen Anspruchsgruppen (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten), Gesellschaftsveränderungen sowie Gesetzesänderungen gestiegen. Diesen hohen Anforderungen auf der einen Seite stehen folgende Probleme auf der anderen Seite gegenüber:

- nicht gelebte Leitbilder
- Produktivitätsverluste durch eine Misstrauens- und Bestrafungskultur, zu wenig Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter, hohen Konfliktgrad, Überregulierung, nicht wertschöpfende betriebliche Arbeitsabläufe,
- Kostendruck.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden (Bürger, Lieferanten) und unzufriedene Mitarbeiter, die oft innerlich gekündigt haben und „Dienst nach Vorschrift“ machen.<sup>43</sup> Eine Lösung dieser Probleme ist die Konzentration auf höhere Kundenzufriedenheit mithilfe der Methode des agilen Prozessmanagements. Gaitanides et al. definieren Prozessmanagement als planerische, organisatorische und kontrollierende

### Unzufriedene Kunden und Mitarbeiter sind Ergebnisse mangelhafter Effektivität

Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.<sup>44</sup> Prozessmanagement muss sich an die beiden Bezugspunkte Geschäftsstrategie und Kunden ausrichten. Die Geschäftsstrategie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen Ziele in den Geschäftsprozessen umzusetzen sind („Wie“). Eine Änderung der Geschäftsstrategie führt zwangsläufig zu einer Anpassung der Geschäftsprozesse. Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, die Erwartungen und Anforderungen der internen und externen Kunden (Anspruchsgruppen/Stakeholder) zu erfüllen.<sup>45</sup>

Das agile Geschäftsprozessmanagement basiert auf einer interaktiven Vorgehensweise und ist mit wenigen, einfachen Regeln, Rollen und Artefakten (Dokumententypen) ausgestattet. In Form eines dreistufigen Phasenmodells werden im agilen Prozessmanagement alle Tätigkei-

ten in die Initial-, die Gestaltungs- und in die Betriebsphase zusammengefasst. In der Initialphase werden alle Kernprozesse der Organisationseinheiten identifiziert, die neu gestaltet oder aber optimiert werden sollen. Die Initialphase endet mit der fertigen Identifikation der Aufgabenstellung (Auswahl der betroffenen Prozesse), der Entwicklung einer Prozessvision (z. B. Verkürzung der Durchlaufzeit um 30% oder Verringerung der Prozesskosten um 20%) und der Zusammenstellung und Auswahl des Prozessteams. Die Gestaltungsphase umfasst die Entwicklung sowie die Simulation bzw. das Testen der Teilprozesse. Nach der Abnahmeprüfung des fertig gestellten und simulierten Prozesses geht dieser in die Betriebsphase des Tagesbetriebes über. Das Prozessteam, das in der Gestaltungsphase involviert war ist für die Einhaltung der Verfahrensanweisungen zuständig. Nur ein geringer Teil des Prozesswissens wird zusätzlich stichwortartig in Dokumenten oder Datenbanken erfasst.

### Viele Vorteile durch Einführung des agilen Prozessmanagements

Bei der Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements sind politische Unterstützung durch das Innenministerium und die Behördenleitung, Prozessstrategie, Prozesskultur, Mitarbeiter, Informationstechnik (IT) sowie Prozessmethoden zentrale Erfolgsfaktoren. Die Organisation ändert sich: Nicht mehr Funktionen und Dezernate, sondern Geschäftsprozesse stehen im Mittelpunkt der Organisation. Die Arbeits- und Arbeitsinhalte ändern sich: Nur das, was dem internen bzw. externen Kunden nutzt, hat einen Wert: alles andere ist Verschwendung. Die Rollen von Führung und Mitarbeitern ändern sich: Die Mitarbeiter steuern und verbessern in Teams die Geschäftsprozesse. Sie verfügen über einen entsprechenden Handlungsspielraum, handeln in eigener Verantwortung nicht auf Befehl und unter Aufsicht vorgesetzter Stellen. Diese Änderungen gelingen nur, wenn die Mitarbeiter von einer Kultur getragen werden, die ihnen Orientierung, Vertrauen, Identifikation, Motivation und Sicherheit gibt. Die Prozesskultur sollte hierbei Werte, Denkhaltungen und Spielregeln, wie z. B. Konflikte im Prozessmanagement offenzulegen, Problemen konstruktiv zu lösen und Erfolge anzuerkennen und zu honorieren sind, vermitteln.<sup>46</sup>

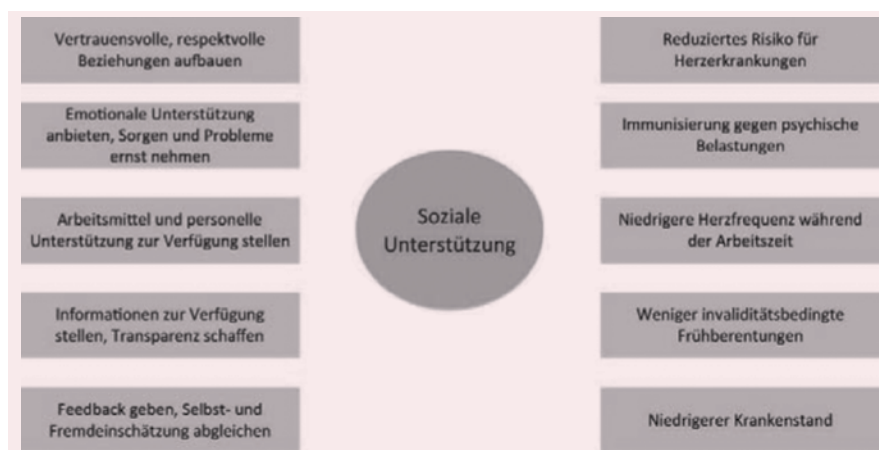


Abbildung 4: Wirkungen sozialer Unterstützung im Unternehmenskontext (Sciencetransfer GmbH Zürich & Bertelsmann-Stiftung Gütersloh, 2010)

Die erfolgreiche Einführung des agilen Prozessmanagements hat für die Polizei folgende Vorteile:<sup>47</sup>

- Leistungssteigerung durch wertschöpfende Geschäftsprozesse und Verringerung von Verschwendung von Ressourcen,
- motivierte und zufriedene Mitarbeiter und Kunden durch stärkere Kundenorientierung sowie einer verbesserten Organisationskultur,
- aktives Lernen der Polizeiorganisation,
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Verringerung der Konflikte,
- Reduzierung der Kosten im Polizeihauhalt eines Landes.

### 8. Gesunde Führung

Beim Konzept der gesunden Führung geht es zum einen darum, wie Führungskräfte erkennen, was krankmachende Bedingungen am Arbeitsplatz sind und wie sie diese vermeiden können, um so präventiv möglichen Erkrankungen der eigenen Mitarbeiterschaft entgegenzuwirken. Zum anderen sollten Führungskräfte wissen, wie sie die Erkrankung eines Teammitglieds erkennen können und wie sie dann damit umgehen sollten. Dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben, ist mittlerweile mehr als hinreichend erforscht. Die wichtigste Stellschraube für gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter ist „... die wahrgenommene Unterstützung des direkten Vorgesetzten!“<sup>48</sup> Aufgabe der Führungskräfte ist es dementsprechend, Faktoren, die Mitarbeitende krank machen können zu erkennen und zu eliminieren. Ziel der Führungskraft ist es das Team gesund, arbeitsfähig und motiviert zu halten, um bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Einer der größten Krankheitsgründe von arbeitenden Menschen ist der Stress. Soziale Unterstützung ist einer der stärksten Stressreduktionsfaktoren von Menschen. Gerade Führungskräfte können in diesem Bereich sehr positiv auf ihre Teammitglieder einwirken. Wenn Führungskräfte ihre

### Krankmachende Faktoren erkennen und eliminieren

Mitarbeiter bei der Arbeit sozial unterstützen, sinkt das Burnout-Risiko in den Unternehmen erheblich, wurde kürzlich in einer Studie der Bertelsmann-Stiftung und der Sciencetransfer GmbH festgestellt. Besonders bei psychischen Erkrankungen sind die Gründe hierfür in schlecht laufenden zwischenmenschlichen Prozessen zu finden. Schlecht laufende Kommunikation, fehlende Wertschätzung, fehlende Konfliktkultur, Mobbing, Neid, Ungerechtigkeiten, Ressortstreitigkeiten oder Systemfehler sind nur einige Beispiele, die sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken können.<sup>49</sup> Gerade in einer eher männerdominierten Organisation wie der Polizei, herrscht meist ein eher sachlicher Umgang und geraten Emotionen und Ängste schnell in den Hintergrund oder werden als Schwäche gewertet. Es wird der Fokus auf die Sachebene gelegt und die Beziehungsebene wird von Führenden oft vernachlässigt. Diese einseitige Sichtweise und ein derartiger Umgang mit dem eigenen Team können zu starkem Konfliktpotential, Unzufriedenheit und erhöhten Krankenständen führen. Eine mitarbeiterorientierte Führung, die einen offeneren Umgang pflegt, sich stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen einlässt, wertschätzend kommuniziert, Leistung anerkennt, lobt

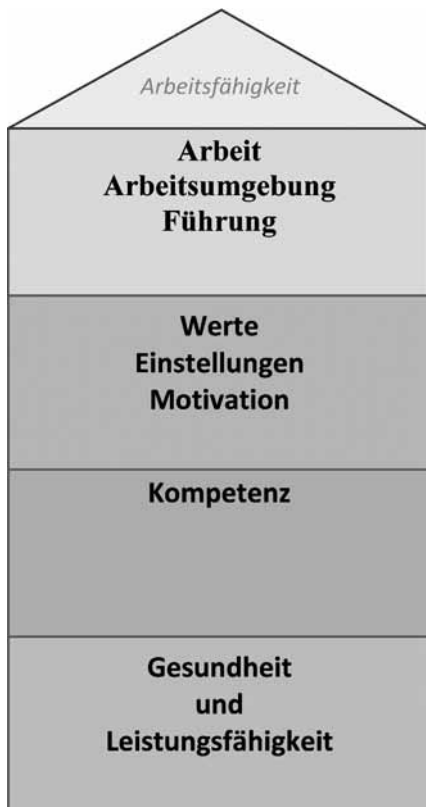


Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Ilmarinen 2004)

und so eine partnerschaftliche Unternehmens-, Kommunikations-, Vertrauens-, Fehler- und Konfliktkultur fördert, kann Krankheiten vermeiden und Zufriedenheit, Leistung und Produktivität steigern. Nur so können Probleme wie Leistungseinbußen z. B. durch Dienst nach Vorschrift, Burnout, Boreout oder innerer Kündigung vermieden und die Arbeitsfähigkeit durch Wertschätzung und Anerkennung gesteigert werden.<sup>50</sup> Gerade bei der Polizei muss die weit verbreitete Misstrauenskultur abgebaut werden, damit Fehler, Schwächen und Probleme nicht negativ gewertet werden, sondern offen diskutiert und die daraus entstehenden Probleme gelöst werden können. Wertigkeiten müssen sich verschieben, damit eine positive Fehlerkultur entstehen kann. Gerade Führungskräfte können durch positive Kommunikation, Lob und Anerkennung, unter anderem in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen, derartige Veränderungen positiv unterstützen und voranbringen.

Wie konkret soziale Unterstützung aussieht und wirkt, hat die Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2010 in Zusammenarbeit mit der Sciencetransfer GmbH Zürich erforscht (siehe Abbildung 4)<sup>51</sup>

Um einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen bei der Arbeit zu bekommen,

hat Ilmarinen ein sehr praktisches und wissenschaftlich fundiertes Konzept der Arbeitsfähigkeit entwickelt, das als Orientierungshilfe für Führungskräfte dienen kann. Berücksichtigt man alle darin enthaltenen Aspekte, steigert die Führungskraft unweigerlich Motivation und Leistung der Mitarbeitenden und fördert Gesundheit und Wohlbefinden der Mitglieder einer Organisation.

Ilmarinen definiert Arbeitsfähigkeit als die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit eines Menschen beeinflussen. Dies umfasst zum einen die individuellen Ressourcen, wie körperliche, mentale und soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Qualifikation, Kompetenzen, Einstellungen und Werte der Beschäftigten. Auf der anderen Seite beinhaltet es die Dimension der Arbeit, im Einzelnen die körperlichen und psychischen Arbeitsanforderungen, das Arbeitsumfeld und ganz zentral die Aspekte der Führung. Insgesamt ist Arbeitsfähigkeit zu sehen als Resultat der Interaktion von Individuum und Arbeit.<sup>52</sup>

### Arbeitsfähigkeit ist Resultat der Interaktion von Individuen und Arbeit

Ilmarinen hat auf Basis der Daten 6000 Beschäftigter, die er im Lauf von elf Jahren befragte zur Veranschaulichung seines Konzepts das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entwickelt (Abbildung 5). Dieses Haus hat vier Stockwerke, die in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen müssen, damit die Arbeitsfähigkeit der Person, Gruppe oder Organisation erhalten werden kann. Anhand dieses Hilfsmittels und der Analyse der einzelnen Bereiche kann eine Führungskraft Probleme lokalisieren, um dann entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Durch ein derartiges Vorgehen könnte die Führungskraft frühzeitig eingreifen und somit die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Organisation sichern und die vorzeitige Erwerbsunfähigkeit einzelner vermeiden.<sup>53</sup>

Die physische und psychische Gesundheit bilden im Erdgeschoss die wesentliche Grundlage der Arbeitsfähigkeit. Diese unterste Grundlage kann jedoch nur tragen, wenn eine ausreichende fachliche und soziale Kompetenz vorhanden ist, die es gilt im Verlauf des Arbeitslebens auszubauen (lebenslanges Lernen). Gerade unter den sich ständig ändernden Anforderungen der Arbeitswelt gewinnt dieser Bereich immer mehr an Bedeutung. Im darüber liegenden Stockwerk der Werte geht es z. B. um Würde, Respekt, Anerkennung, Gerechtigkeit, Bindung an die Organisation, Motivation, Engagement. Dies trägt zur betrieblichen Arbeitskultur und zur Entwicklung eines persönlichen Konzepts bei, sich in das Arbeitsleben einzubringen. Dies wiederum hat Einfluss auf die Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen und sich weiter zu qualifizieren. Im letzten Stockwerk, der Arbeit, werden alle Aspekte der Arbeitsorganisation, -umgebung und des -inhalts zusammengefasst. Besondere Bedeutung hat hier die Führung, da diese die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen kann. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit werden ebenfalls beeinflusst durch die Faktoren, ob die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können und wie sehr sie ihre Arbeitsabläufe selbst beeinflussen können<sup>54</sup> Handelt also die Führungskraft respektvoll, gerecht, motivierend, authentisch und räumt den Angestellten Handlungs- und Entscheidungsspielräume und die Möglichkeit der Weiterbildung ein, handelt sie nach den Prinzipien der gesunden Führung, bei der die Gesundheit, Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Zentrum allen Tuns stehen.

derungen der Arbeitswelt gewinnt dieser Bereich immer mehr an Bedeutung. Im darüber liegenden Stockwerk der Werte geht es z. B. um Würde, Respekt, Anerkennung, Gerechtigkeit, Bindung an die Organisation, Motivation, Engagement. Dies trägt zur betrieblichen Arbeitskultur und zur Entwicklung eines persönlichen Konzepts bei, sich in das Arbeitsleben einzubringen. Dies wiederum hat Einfluss auf die Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen und sich weiter zu qualifizieren. Im letzten Stockwerk, der Arbeit, werden alle Aspekte der Arbeitsorganisation, -umgebung und des -inhalts zusammengefasst. Besondere Bedeutung hat hier die Führung, da diese die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen kann. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit werden ebenfalls beeinflusst durch die Faktoren, ob die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können und wie sehr sie ihre Arbeitsabläufe selbst beeinflussen können<sup>54</sup> Handelt also die Führungskraft respektvoll, gerecht, motivierend, authentisch und räumt den Angestellten Handlungs- und Entscheidungsspielräume und die Möglichkeit der Weiterbildung ein, handelt sie nach den Prinzipien der gesunden Führung, bei der die Gesundheit, Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Zentrum allen Tuns stehen.

## 9. Fazit und Ausblick

Aufgrund der Haushaltslage der einzelnen Bundesländer sowie des Bundes, des Wertewandels, sowie humaner Aspekte sollte die politische und operative Polizeiführung, sowie die Personalvertretung, die Entwicklung der Polizei von einer „Behörde“ zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen Polizei fördern. Die Anpassung der Organisationskultur, die Verbesserung der betrieblichen Arbeitsprozesse durch agiles Prozessmanagement, die Verbesserung des Führungsverhaltens sowie des Organisationsklimas können positive Auswirkungen auf die Gesundheits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie der Effizienz und Effektivität der Polizei haben.

Teil 2: „Das Managementinstrument Balance Scorecard“ folgt in der nächsten Ausgabe der KRIMINALISTIK

**Kontakt:**  
stierle@stierle-consulting.de  
www.stierle-consulting.de



## Anmerkungen

- 1 Vgl. <http://bdk.de/LV/nordrhein-westfalen/was-wir-tun/kriminalpolitik/100-millionen-einsparung> vom 22.11.2012.
- 2 Gesetz zur Anpassung der Dienst- und Versorgungsbezüge 2013/2014 vom 16.7.2013, in: Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land NRW – Nr. 26 vom 26.7.2013, S. 486 f.
- 3 Vgl. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-03/tarifverhandlungen-Oeffentlicher-Dienst> vom 21.4.2013 sowie Presseinformationen der Staatskanzlei vom 18.3.2013.
- 4 Vgl. Positionspapier der GDP, Landesbezirk NRW, Gesundheitsmanagement der Polizei des Landes NRW, vom Juli 2010, S. 5.
- 5 Vgl. Jones, G./Bouncke, R. (2008): Organisation – Theorie, Design und Wandel, Pearson Studium, München, S. 655.
- 6 Vgl. Jones, G./Bouncken, R. (2008): Organisation – Theorie, Design und Wandel, Pearson Studium, München, S. 658.
- 7 Vgl. Jones, G./Bouncken, R. (2008): Organisation – Theorie, Design und Wandel, Pearson Studium, München, S. 675–683.
- 8 Beispielsweise Banner konstatiert dieses Problem aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, vgl. Banner, G., 1994: Neue Trends im kommunalen Management, S. 8, in: VOP 1/1994, S. 5–12.
- 9 Vgl. Behördenbegriff in <http://www.juraforum.de/lexikon/behoe> vom 1.5.2013 sowie BGH-Urteil vom 30.3.2010, V ZB 79/10.
- 10 In § 1 PolG NRW wird bei der Beschreibung der Aufgaben der Polizei auch der Begriff Behörde genannt.
- 11 Vgl. Heinen, E. (1971): Das Zielsystem der Unternehmung-Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, S. 23.
- 12 Vgl. Heinen, E. (1971): Das Zielsystem der Unternehmung-Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, S. 45.
- 13 Vgl. Brede, H. (1989): Ziele öffentlicher Verwaltungen, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.), Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart, Sp. 1867–1877.
- 14 Die Aufgaben der Polizei werden in § 1 PolG NRW vom 25. Juli 2003 genannt.
- 15 Vgl. [http://www.polizei.nrw.de/muenster/artikel/1797.Eckdaten\\_der\\_Behoe](http://www.polizei.nrw.de/muenster/artikel/1797.Eckdaten_der_Behoe) vom 1.5.2013.
- 16 Vgl. Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis-Kunden zufrieden stellen-Produktivität steigern-Wert erhöhen, Hanser Verlag München, S. 69.
- 17 Vgl. Ziesemer, T. (1987): Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Verlag C.H. Beck, München, S. 398 sowie Begriff „Dienstleistung“ in Vahlens großes Marketinglexikon, Verlag Vahlen, München, S. 192–194.
- 18 Waxenberger, B. (2001): Integritätsmanagement -Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, Diss., S. 38 verwendet den Begriff „Anspruchsgruppe“ als synonym für den Begriff „Stakeholder“ und bezeichnet hierunter Gruppen oder Einzelpersonen, die einen legitimierten Anspruch gegen das Unternehmen vorbringen können.
- 19 In der obigen Abbildung wurde ein Rechteck, der Anspruchsgruppen symbolisiert, leer gelassen. Die drei Punkte symbolisieren, dass es viele weitere Anspruchsgruppen gibt- bekannte und unbekannt. Beispielsweise ist auch die Organisation nach Waxenberger, B. (2001), S. 123 ein schützenswertes System, also eine Anspruchsgruppe des Dienstleistungsunternehmens Polizei.
- 20 Vgl. Jones, G./Bouncken, R.(2008): Organisation, Pearson-Studium, München, S. 85.
- 21 Vgl. ebenso S. 90.
- 22 Vgl. Jones, G./Bouncken, R. (2008): Organisation-Theorie, Design und Wandel, Pearson Studium, München, S. 90.
- 23 Vgl. Heinen, E. (1971): Das Zielsystem der Unternehmung- Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, S. 23.
- 24 Vgl. Heinen, E. (1971): Das Zielsystem der Unternehmung-Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, S. 229.
- 25 <http://welt.de/regionales/duesseldorf/article116486725/Sicherheitsshow-made-in-NRW.html>. vom 17.8.2013.
- 26 Die Aufgaben des Landesamtes für Zentrale Polizeiliche Dienste sowie des Landesamtes für Ausbildung Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei sind in § 13a und § 13 B POG NRW geregelt. Vgl. Tegtmeyer, H./Vahle, J. (2011): Polizeigesetz NRW mit Erläuterungen, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart, S. 443 f.
- 27 Vgl. <http://polizei.nrw.de/artikel/5995.html>, vom 17.8.2013. Hier sind auch inhaltliche Informationen zu Kampagnen abrufbar.
- 28 Vgl. <http://www.polizei.nrw.de/artikel/155.html>, vom 17.8.2013.
- 29 Vgl. <http://www.polizei-nrw.de/artikel/137.html>, vom 17.8.2013.
- 30 Vgl. <http://www.be-my-angel.de>, vom 17.8.2013.
- 31 Vgl. LPD Bernd Heinen, zitiert nach LAFP Magazin 20123: Das Jahr 2012 im Rückblick, 3. Ausgabe, Selm o. V. S. 70.
- 32 Erlass MIK NRW vom 22.3.2013, Az. 412-13.2.06.
- 33 Vgl. Landau; D. (2003): Unternehmenskultur und Organisationsberatung- über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen, Heidelberg, S. 5.
- 34 Vgl. Landau, D. (2003): Unternehmenskultur und Organisationsberatung – über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen, Heidelberg, S. 3.
- 35 Vgl. Schreyögg, G. (1992): Organisationskultur, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, S. 1525–1537 sowie Kieser, A. (1987): Organisationskultur, in Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.), Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München, S. 1398.
- 36 Vgl. Zeise, Jochen-Christe, Riskante Modernisierung starker Professionskulturen, [http://www.vum.nomos.de/fileadmin/vum/doc/Aufsatz\\_07\\_02.pdf](http://www.vum.nomos.de/fileadmin/vum/doc/Aufsatz_07_02.pdf)
- 37 Vgl. Klages, H. (1984): Wertorientierungen im Wandel-Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a. M., S. 20 und 123.
- 38 Vgl. [http://m.mik.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Redakteure/Dokumente/Themen\\_und\\_Aufgaben/Schutz\\_und\\_Sicherheit/sicherheitgrossveranstaltungen/Orientierungsrahmen-Veranstaltungserfahrungen.pdf](http://m.mik.nrw.de/fileadmin/user_upload/Redakteure/Dokumente/Themen_und_Aufgaben/Schutz_und_Sicherheit/sicherheitgrossveranstaltungen/Orientierungsrahmen-Veranstaltungserfahrungen.pdf), vom 17.8.2013.
- 39 Vgl. Kummer, S. (Hrsg.) (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 174.
- 40 Vgl. Kummer, S. (Hrsg.), (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 174 f.
- 41 Vgl. Kummer, S. (Hrsg.), (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 178 f.
- 42 Vgl. Kummer, S. (Hrsg.):2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 209.
- 43 Vgl. Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis-Kunden zufrieden stellen-Produktivität steigern-Wert erhöhen, Hanser Verlag, München, S. 2 f.
- 44 Gaitanides/Scholz/Vrohllings (1994):Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München, S. 3.
- 45 Vgl. Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis-Kunden zufrieden stellen-Produktivität steigern-Werte erhöhen, Hanser Verlag, München, S. 6 f.
- 46 Vgl. Schmelzer, H.J./Sesselmann, W.(2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis-Kunden zufrieden stellen-Produktivität steigern-Werte erhöhen, Hanser Verlag, München, S. 10 f.
- 47 Vgl. Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis-Kunden zufrieden stellen-Produktivität steigern-Werte erhöhen, Hanser Verlag, München, S. 588 f.
- 48 Vgl. Nowak, D. (2011): Direktor des Instituts für Arbeitsmedizin, LMU München.
- 49 Vgl. Kastner, M. (2010): Leistungs- und Gesundheitsmanagement: psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation, Lengerich, S. 83.
- 50 Vgl. Kastner, M. (2010): Leistungs- und Gesundheitsmanagement: psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation, Lengerich, S. 88 f.
- 51 Vgl. Hübner, O./Hollmann, D. (2010): Unterstützen lernen, in Personal, Heft 9/2010, S. 45.
- 52 Vgl. Illmarinen, J./Lehtinen, S. (Hrsg.):2004): Past, Present and Future of Work Ability-People and Work Research Report 65, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- 53 Vgl. Hasselhorn, H.M./Freude, G.(2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Sonderschrift S. 11, Dortmund, Berlin, Dresden.
- 54 Vgl. Hasselhorn, H.M./Freude, G.(2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin-Sonderschrift, S. 10 f., Dortmund, Berlin, Dresden.