

Sascha Schwarzkopf

MPA - Master of Public Administration: Studienberichte - Seminararbeiten

Band 9

Das Controllingkonzept der Polizei

Wirkoption einer kurzfristigen, zielorientierten operativen Steuerung
und einer kooperativ-partizipativen Personalführung

Masterarbeit



Dokument Nr. V177044
<http://www.grin.com/>
ISBN 978-3-640-98484-8



9 783640 984848

Fachbereich 07 - Wirtschaftswissenschaften
Weiterbildendes Studium „Öffentliches Management“

Master of Public Administration
120 ECTS-CP, 6 Semester

Das Controllingkonzept der Polizei als Wirkoption einer kurzfristigen, zielorientierten operativen Steuerung und einer kooperativ-partizipativen Personalführung

Masterarbeit, WS 2009/2010

Sascha Schwarzkopf MPA
Studiengruppe MPA21

I. Inhaltsverzeichnis

II. Abbildungsverzeichnis.....	4
III. Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
1.1 Problemdarstellung	6
1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit.....	7
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise in der Untersuchung	9
1.4 Begriffsbestimmungen	11
2. Kritische Würdigung des bisherigen empirischen Forschungsstandes.....	12
2.1 Forschungsstand zum Beitrag des Controllings innerhalb des Planungs- und Entscheidungsprozesses in der Verwaltungssteuerung	12
2.2 Forschungsstand zur zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung im Controlling der Polizei	12
2.3 Forschungsstand zur Einbindung des Controllings in die kooperativ-partizipative Personalführung in der Polizei	13
3. Das Controllingkonzept der Polizei	15
3.1 Ziel, Funktionen und Implementation des Controllings in der Polizei.....	15
3.2 Strategieentwicklung in staatlich gelenkten Organisationen	23
3.3 Das Informationssystem der zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung der Polizei.....	25
3.3.1 Die Kosten- und Leistungsrechnung	25
3.3.2 Kennzahlen	27
3.3.3 Das Berichtswesen.....	30
3.4 Implikationen für den weiteren Forschungsverlauf und Zwischenergebnis	33
4. Die Umsetzung des Controllingkonzeptes in den Polizeien in Deutschland	35
4.1 Die Konzeption des wirkungsorientierten Controllings.....	35
4.2 Zieldimensionen des Leistungserstellungsprozesses.....	36
4.3 Der aktuelle Stand des Wirkbetriebes des Controllingkonzeptes.....	39
4.4 Die Ausgestaltung der kurzfristigen, zielgerichteten operativen Steuerung	41
4.4.1 Jahresplanung und rollierendes Planverfahren.....	41

4.4.2	Die Einbeziehung von Controllingdaten in die kurzfristige, zielgerichtete operative Steuerung	42
4.5	Prognose und Implikationen für die Weiterentwicklung des Controllingkonzeptes in der Polizei	44
4.6	Implikationen für den weiteren Forschungsverlauf und Zwischenergebnis	45
5.	Darstellung der Integration des Controllings in den Führungsprozess innerhalb der Polizei	47
5.1	Das Selbstverständnis des Führungsbegriffes in der deutschen Polizei	47
5.1.1	Das Kooperative Führungssystem (KFS)	48
5.1.2	Leitbilderstellung und Corporate Identity	49
5.2	Die Führungsfunktion des Controllings in Anwendung auf das KFS	50
5.2.1	Transparenz von Führungsentscheidungen	50
5.2.2	Beteiligung der Mitarbeiter am Führungsprozess	51
5.2.3	Delegation von Führungsverantwortung	52
5.2.4	Kontrolle	52
5.2.5	Leistungsbewertung	52
5.2.6	Repräsentation des eigenen Verantwortungsbereiches	53
5.3	Zwischenergebnis der Untersuchung	53
6.	Beantwortung der Forschungsfragen und Fazit	55
6.1	Ergänzende Empfehlungen für die Praxis	58
6.2	Kritische Bewertung der Ergebnisse und weiterer Forschungsansatz	58
6.3	Validität und Reliabilität der erhobenen Daten	59
IV.	Quellenverzeichnis	60
V.	Anlage I: Muster des Fragebogens	64
VI.	Anlage II: Auswertung der Fragebögen	84

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des Untersuchungsverlaufs	10
Abbildung 2: Komponenten des NSM	16
Abbildung 3: Phasenmodell - Das NSM in den Polizeien	17
Abbildung 4: Managementinstrumente im NSM	18
Abbildung 5: Zieldimensionen der Balanced Scorecard	24
Abbildung 6: Systematisierung von Kennzahlen	28
Abbildung 7: Kaskadierung im KLR-Berichtswesen.....	31
Abbildung 8: Das 3-Ebenen-Modell.....	35
Abbildung 9: Zielebenenmodell.....	36
Abbildung 10: Kriterienmodell im EFQM-Modell für Excellence.....	38
Abbildung 11: Zeitlicher Wirkbetrieb des Controllings in den Behörden.....	39
Abbildung 12: Teilauswertung der Fragebögen #1	40
Abbildung 13: Umsetzungsstand der KLR.....	43
Abbildung 14: Teilauswertung der Fragebögen #2.....	45
Abbildung 15: Kooperationselemente im KFS.....	48
Abbildung 16: Elemente des Kooperativen Führungssystems.....	49

III. Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGSG	Bundesgrenzschutzgesetz (heute: Bundespolizeigesetz; BPolG)
BHO	Bundshaushaltsordnung
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CAF	Common Assessment Framework
CO	Controlling
DEA	Data Envelopment Analysis
DIN	Deutsch Industrie Norm
d. h.	das heißt
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EoS	Ergebnisorientierte Steuerung
etc.	und so weiter
et al.	und andere
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Hg.	Herausgeber
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
KFS	Kooperatives Führungssystem
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KVS	Kommunale Verwaltungssteuerung
LHO	Landshaushaltsordnung
NSM	Neues Steuerungsmodell
PDV	Polizeidienstvorschrift
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite, Seiten
sog.	Sogenannte
SWOT	Strength Weaknesses / Opportunities Threads - Analyse
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zgl.	zugleich

1. Einleitung

1.1 Problemdarstellung

Nur wenige Themen polarisieren im polizeilichen Umfeld mehr, als die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM)¹ in der Eingriffsverwaltung. Das NSM ist ein umfassendes Konzept für das politisch-administrative System insgesamt.² Durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) wurde dieses Konzept 1993 aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen, wie Zunahme der Komplexität der Umwelt und die Verknappung der Ressourcen, entwickelt.³ Mithilfe dieses Konzeptes sollen Effektivität, Effizienz und Bürgerfreundlichkeit von Politik und öffentlicher Verwaltung gesteigert werden. Bei näherer Betrachtung der Organisation der Verwaltungssteuerung in den Polizeien in Deutschland ist heute festzustellen, dass die Bedeutung der Managementfunktion stark zugenommen hat.⁴ Leicht kann man als Außenstehender den Eindruck gewinnen, dass die Polizeien in einer wahren Reformwut miteinander konkurrieren. Methoden und Instrumente des Neuen Steuerungsmodells scheinen oftmals isoliert voneinander und ohne konzeptionellen Gesamtrahmen, nur des politisch diktierten Reformwillens halber, eingeführt worden zu sein.⁵ Ohne eine einheitliche Konzeption verkommen diese, in großen Teilen sicherlich ernsthaft betriebenen, Modernisierungsbemühungen der Polizeien zu blindem Aktionismus und führen im nachgeordneten Bereich zunehmend zur Desillusion. Die Nachhaltigkeit des NSM-Konzeptes (Bestandfestigkeit, Zielerreichungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit) gerät so ins Wanken. Die Einführung weiterer betriebswirtschaftlicher Methoden und deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltungen gestalten sich so zunehmend schwieriger.⁶

Ein Lösungsansatz wurde dabei bereits für die Kommunalverwaltungen formuliert:⁷ *„Oberstes Ziel ist nicht unreflektiertes Übertragen von Instrumenten, sondern die kontextorientierte Bestückung eines „Instrumentenkastens“, der den Kommunen bei der strategischen Ausrichtung und ihrer tagtäglichen Arbeit tatsächlich Unterstützung bietet. Kommunen benötigen für die Verwaltungssteuerung ein individuelles Konzept, mit dem sie*

¹ Zum Begriff des Neuen Steuerungsmodells vgl. Kapitel 3.1.

² Vgl. Krems, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.66, gesuchtes Stichwort: Neues Steuerungsmodell, abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 06.01.2010.

³ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hg.): *Das Neue Steuerungsmodell*. Begründung, Konturen, Umsetzung. Mehrere Verfasser, Bericht 5/1993, Köln 1993.

⁴ Vgl. Thom, Norbert/ Ritz, Adrian: *Public Management*. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 25 ff.

⁵ Röhrig, Andreas: *Wirkungsorientiertes Controlling im politisch-administrativen System*. Unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungsmöglichkeiten von öffentlichen Verwaltungen. Veröffentlichte Inaugural-Dissertation an der Universität Münster, Münster 2006. In: Berens, Wolfgang (Hg.): *Beiträge zum Controlling*, Band 12, Frankfurt am Main 2008, S. 3 f.

⁶ a. a. O., S.5.

⁷ Vgl. auch Müller, Stefan/ Papenfuß, Ulf/ Schäfer, Christina: *Rechnungslegung und Controlling in Kommunen – Status quo und Reformansätze*. In: *Kommunale Verwaltungssteuerung (KVS)*. Buchreihe, Band 1, Berlin 2008.

situationsbedingt, ausgerichtet auf ihre Merkmale und Strukturen ihre Leistungsfähigkeit im Sinne einer Gemeinwohlförderung erhöhen können.“⁸

Gerade der oben formulierte Kontextansatz kann Kritikern einer modernen Verwaltungssteuerung, die behaupten, betriebswirtschaftliche Methoden seien generell nicht auf die Polizei übertragbar, entgegen gehalten werden. Dabei ist festzuhalten, dass in der neueren Verwaltungsgeschichte Methoden aus der Privatwirtschaft und Methoden der öffentlichen Verwaltung stets gegenseitig aufeinander Einfluss genommen haben. Dem Management in der Polizei liegen daher zur Legitimation drei Annahmen zugrunde:

1. Die Arbeit der Polizei hat eine Wirkung auf die Umwelt.
2. Die Wirkung der polizeilichen Arbeit ist messbar.
3. Es lassen sich qualitative Unterschiede in der Polizeiarbeit feststellen.⁹

Studien zeichnen indes ein ernüchterndes Bild über den Erfolg der Umsetzung der Managementinstrumente in der Polizei. *„Die Versuche, die deutsche Polizei durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente zu modernisieren, sind nur zum Teil erfolgreich.“¹⁰* Weiterhin heißt es: *„Der Verlauf der Einführung der Neuen Steuerungsmodelle verdeutlicht, dass den Besonderheiten der Polizeien nicht in ausreichendem Maß Rechnung getragen wurde, und es folgerichtig eines speziellen Modernisierungsmodells für die Polizeien bedarf.“¹¹* Insofern stellt sich die Frage, wie ein solches (modifiziertes) Controllingkonzept in die polizeilich geprägte Verwaltungssteuerung integriert werden und einen positiven Beitrag zum kooperativ-partizipativen Führungssystem der Polizei leisten kann.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

VON WAADEN stellt fest, dass bei Diskussionen über das Scheitern von Reformen im Verwaltungsbereich vornehmlich Steuerungsinstrumente analysiert werden.¹² Eine nicht zu verachtende Nenngröße im Change Management von Organisationen sind jedoch verhaltens-

⁸ Müller, Stefan/ Papenfuß, Ulf/ Schäfer, Christina: Grundsachverhalte und empirische Analyse zur instrumentalen Ausgestaltung des kommunalen Verwaltungscontrollings. In: *Verwaltung und Management*. Zeitschriftenreihe, 15. Jg., (2009), Heft 1-2009, S.15.

⁹ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen: Controlling in der Polizei. Leitfaden für ein wirkungsorientiertes Management. Stuttgart et al. 2004. S. 28.

¹⁰ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen: Von Profis, Bürokraten und Managern. Überlegungen zu einer Theorie innerorganisatorischen Widerstandsverhaltens in der Polizei. In: Ohlemacher, Thomas et al. (Hg.): *Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und Organisationsreform. Schriften zur empirischen Polizeiforschung*, Band 6, Frankfurt am Main 2007, S. 175.

¹¹ Vgl. Ritsert, Rolf: Zum Beitrag der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre in der Polizei. Entwicklungslinien und Perspektiven. In: *Polizei und Wissenschaft*. Zeitschriftenreihe, Heft 4-2005, 21. Jg., Frankfurt am Main 2005, S. 49.

¹² Von Waaden, Christian: Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Organisationen durch Controllingssysteme. Eine empirische Analyse am Beispiel des Führungsinformationssystems der Bundespolizei. Nicht veröffentlichte Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster-Hiltrup 2009, S. 2 f.

wissenschaftliche Ansätze (u.a. organisationsimmanente Resistenzen) und politische Vorgaben als erfolgskritische Faktoren.¹³

Der strategische Schwerpunkt von Polizeiverwaltungen liegt aufgrund der gesetzlich übertragenen Aufgabe bei der Abwehr von Gefahren für die öffentliche Sicherheit und Ordnung und nicht in der Kostendeckung oder privatwirtschaftlich orientierten Gewinnmaximierung. Eine Gebührenkalkulation spielt bislang in deren Verwaltungssteuerung eine tendenziell untergeordnete Rolle, was insgesamt jedoch nicht indiziert, dass die Polizei von Effektivitäts- oder Effizienzbetrachtungen außen vorgelassen ist. Die Ausrichtung auf das Gemeinwohl des öffentlichen Sektors schließt bislang nach herrschender Meinung eine gewinnorientierte Konzeption des Controllings aus.¹⁴ Des Weiteren ist kaum ein Verwaltungsbereich in Deutschland so sehr den Richtungsweisungen der Politik unterworfen, wie die Polizei. Wechselnde Regierungen und deren divergierende politische Agenden erschweren die Planung und Durchführung mittel- oder langfristiger Strategien. Der Schwerpunkt der Betrachtung dieser Arbeit liegt daher in der zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung, welche in der betrieblichen Planung für ein Jahr, unterteilt nach Monaten, durchgeführt wird.¹⁵

Das erste Teilziel dieser Arbeit wird daher nicht in der Darstellung einer ökonomisch orientierten Umsetzung und Anwendung eines (Polizei-)Controllings liegen, sondern in der Beschreibung des Selbstverständnisses und der Besonderheiten eines polizeilich adäquaten Controllings. Die erste Forschungsfrage lautet somit: **In welcher Form soll ein wirkungsorientiertes Controlling in der Polizei umgesetzt werden?**

Das zweite Teilziel der Arbeit besteht aus der Darstellung der heute tatsächlich vorfindbaren Ausgestaltung des Controllingkonzeptes in der Polizei und dessen Beitrag für die zielgerichtete, kurzfristige operative Steuerung im Kontext der betriebswissenschaftlichen Meinung anhand einer Untersuchung (Fragebögen). Die zweite Forschungsfrage lautet daher: **Wie wurde das Controllingkonzept in der deutschen Polizei bislang umgesetzt und welchen Fortentwicklungsbedarf gibt es?**

Das dritte Teilziel der Arbeit besteht darin, anhand eines Modells die Implementierung der zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung in den kooperativ-partizipativ geprägten Führungsprozess der Polizei darzustellen und somit zu ergänzen. Die dritte Forschungs-

¹³ Vgl. ebenda, S. 3, mit Verweis auf: Speier-Werner, Petra: Public Change Management. Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor. Wiesbaden 2006, S. 9 f.

¹⁴ Vgl. Röhrig, Andreas (2008): S. 51.

¹⁵ Hans, Lothar/ Warschburger, Volker: Controlling. 3. Auflage, München 2009, S. 30-33.

frage lautet somit: **Wie könnte sich die Implementierung des Controllings in den Führungsprozess der Polizei darstellen?**

1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise in der Untersuchung

In Kapitel 2 wird zunächst der aktuelle Forschungsstand zum Thema anhand einer Literaturliteraturanalyse wiedergegeben. Im Anschluss hieran erfolgt in Kapitel 3 die Darstellung des Controllingkonzeptes der Polizei mit besonderem Blick auf die kurzfristige operative Steuerung und deren gestalterische Besonderheiten im Spannungsfeld von betriebswirtschaftlicher Lehre und polizeilicher Verwaltungsrealität. Im 4. Kapitel wird anhand einer selbst durchgeführten empirischen Untersuchung (Fragebögen) der Umsetzungsstand und die zukünftige Entwicklungsprognose des Controllingkonzeptes der Polizeien in Deutschland dargestellt. In Kapitel 5 wird anhand der vorhergehenden Ergebnisse beschrieben, wie das Controllingkonzept in den polizeilichen Führungsprozess im Rahmen eines „erweiterten Führungsmodells“ integriert werden kann. Zudem wird der Nutzwert des Controllings für das Kooperative Führungssystem (KFS) der deutschen Polizei dargestellt.

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit analysiert den aktuellen Umsetzungsstand des Controllingkonzeptes der deutschen Polizeien. Die hieraus gewonnenen Daten werden in den Kapiteln thematisch eingebettet. Fachleute aus den Polizeien der Länder und des Bundes mit Bezug zu einer Controllertätigkeit wird die Möglichkeit gegeben, persönlich Stellung zum Polizei-Controlling zu nehmen, sowie die zukünftige Entwicklung zu skizzieren, bzw. zu prognostizieren. Diese Daten lagen in dieser Form bislang in Deutschland nicht vor und indizieren einen weitergehenden Forschungsbedarf, dem im Rahmen einer Masterarbeit nicht Genüge getan werden kann. Zur gleichen Zeit der hier in Schriftform vorliegenden Ergebnisse führt die Deutsche Hochschule der Polizei in Münster-Hiltrup unter Federführung von Herrn Prof. Dr. Rolf Ritsert eine ähnlich gelagerte Untersuchung mit dem Thema „Steuerung und Management in den Polizeien der Länder und des Bundes“ durch. Teilergebnisse liegen, nach Rücksprache mit Herrn Prof. Dr. Ritsert, voraussichtlich erst im April 2010 vor und konnten die vorliegende Arbeit noch nicht bereichern. Diese Studie könnte helfen, eine weitere Forschungslücke zu schließen.

Für die eigene empirische Untersuchung wurden insgesamt 37 Fragebögen an alle Polizeien der Länder, alle Landeskriminalämter, die Bundespolizei (Präsidiums-, Direktions- und Inspektionsebene), dem Bundeskriminalamt und der Bundeszollverwaltung übersandt.

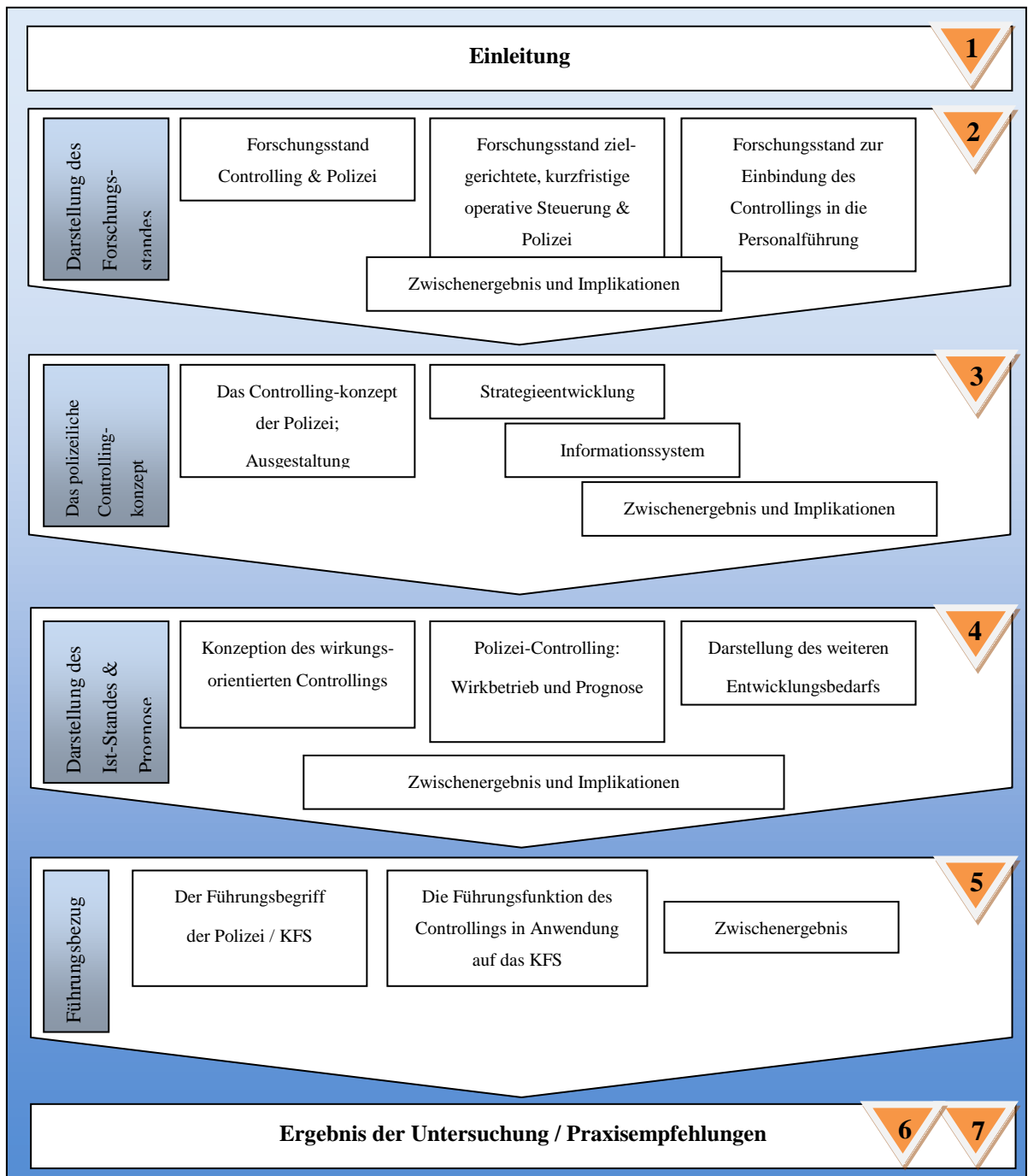


Abbildung 1: Darstellung des Untersuchungsverlaufs

1.4 Begriffsbestimmungen

Sofern Begriffsbestimmungen notwendig erscheinen, werden diese im Kontext des jeweiligen Kapitels an betreffender Stelle ausgeführt.

Werden Termini verwendet, welche geschlechterspezifisch unterschieden werden könnten, so beziehen sich diese jeweils auf beide Geschlechter. Die Termini werden in der Folge größtmöglich in der neutralen Form verwendet.

2. Kritische Würdigung des bisherigen empirischen Forschungsstandes

2.1 Forschungsstand zum Beitrag des Controllings innerhalb des Planungs- und Entscheidungsprozesses in der Verwaltungssteuerung

Bei der Analyse der Fachliteratur wird festgestellt, dass diese sich zumeist auf die theoretische Darstellung der Adaption der Finanzplanung und –kontrolle der Privatwirtschaft auf die der öffentliche Verwaltung beschränkt. Diese Darstellung wird den Anforderungen an ein wirkungsorientiertes Controlling in der Polizei nicht in vollends gerecht.¹⁶

Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen könnten auch bei strategischen und operativen Überlegungen im Planungsbereich der polizeilichen Aufgabenwahrnehmung angebracht sein. Andererseits könnte bei der Vielzahl von Ad-hoc-Einsätzen und deren lagetechnischer Dynamik im Polizeialltag eine Planung unter den Gesichtspunkten einer „Lean-Organization“ und einer möglichst ökonomischen Ressourcenzuteilung dazu führen, dass auf nicht prognostizierbare Sachverhalte (z. B. Fahndungsmaßnahmen nach entwichenen Gefängnisinsassen oder Großschadenslagen) nicht schnell genug reagiert werden kann.

Einen direkten Bezug zum polizeilichen Controlling im Allgemeinen und dem Planungs- und Entscheidungsprozess im Besonderen stellt CHRISTE-ZEYSE her.¹⁷ Er stellt fest: *„Die Aufgabe der Planungsunterstützung wird in der Diskussion über ein Polizei-Controlling häufig vernachlässigt, da oft noch die Vorstellung anzutreffen ist, die Controllingaufgabe beschränke sich auf die Informationsfunktion und sei damit erfüllt, dass in gewissen Zeitabständen Berichte verfasst werden.“*¹⁸

Einen wertvollen Bezug zum Controlling und dem polizeilich geprägten Management in der Planung und Steuerung geben die Autoren BARTHEL, CHRISTE-ZEYSE, HEIDEMANN, aber auch ansatzweise RITSERT in ihren Büchern und Aufsätzen.¹⁹

2.2 Forschungsstand zur zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung im Controlling der Polizei

Die zielgerichtete, kurzfristige operative Planung hat die Aufgabe *„alle konkreten Entscheidungsparameter detailliert zu planen, die im Rahmen der Festlegungen der vorgelagerten Planungsstufen der zeitlich differenzierten Unternehmungsplanung noch variierbar sind.“*²⁰ Der Fokus wird hier auf das vorausliegende Geschäftsjahr gerichtet. Neben einer

¹⁶ Vgl. Röhrig, Andreas (2008): S. 51.

¹⁷ Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 35 ff.

¹⁸ a. a. O., S.41.

¹⁹ Vgl. Barthel, Christian/ Christe-Zeyse, Jochen / Heidemann, Dirk: Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. Frankfurt am Main 2006. Und: Christe-Zeyse, Jochen (2004).

²⁰ Vgl. Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 193.

jährlichen Planung werden die Betrachtungsgrößen in einem rollierenden Verfahren monatlich für einen planerisch vorausliegenden Zeitraum von 3-6 Monaten überarbeitet.

Bei der Polizei ist aufgrund der legaldefinierten Möglichkeit der kurzfristigen Freisetzung von Personal (Urlaubssperren, Alarmierungen etc.) die kürzeste voraus planbare Zeitspanne eine Woche (sog. Wocheneinsatzplanung). Theoretisch und praktisch sind auch kürzere Zeiträume möglich, jedoch planerisch wenig sinnvoll. Hier greifen bewährte Mechanismen zur Bewältigung von sog. Sofortlagen. Die Planung würde in diesen Fällen länger dauern, als der konkrete Einsatzenlass.

Die zielgerichtete, kurzfristige operative Steuerung orientiert sich an dem bei der kurzfristigen Planung festgestellten Handlungsbedarf. Planungs- und Analyseinstrumente sind in der Folge der langjährigen Erfahrung der Polizeien im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Methoden kein Novum mehr. Insofern gibt es auf diesem Gebiet wenige Reibungspunkte mit der gedanklichen Adaption dieser Managementtools in die öffentlichen Verwaltungen. In Einzelfällen werden diese Instrumente jedoch den polizeilichen Bedürfnissen angepasst (Vgl. Kapitel 3).

Unterschiede gibt es in den Polizeiverwaltungen insbesondere in der Zusammenstellung der „Werkzeugkästen“, sprich der Instrumente. Das controllingspezifische Informationssystem ist dort unterschiedlich ausgestaltet.

2.3 Forschungsstand zur Einbindung des Controllings in die kooperativ-partizipative Personalführung in der Polizei

In der Fachliteratur wurde der Versuch der Einbindung des Controllings in die klassische Führungslehre polizeilicher Prägung²¹ als Systemansatz in einem „erweiterten Führungsmodell“ bislang nicht unternommen. Die Führungslehre und die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre gelten als eigenständige Disziplinen, die bislang kaum eine interdisziplinäre Verknüpfung erfahren haben.

UHLENDORF / JÄGER / KÖSLING deuten jedoch in ihrem aktuellsten Lehrbuch das Qualitätsmanagement „als Form Neuer Steuerung“ an.²² Sie versuchen in einem knapp gehaltenen Kapitel die Entwicklung, hin zu einer managementbasierten Führung, zu skizzieren. Eine organisatorische Einbindung in das Kooperative Führungssystem der Polizeien erfolgt nicht.

²¹ Der Begriff der polizeilichen Führungslehre wurde maßgeblich in den späten 1970er und 1980er Jahren durch die Werke der Autoren Robert Altmann und Günter Berndt, aber auch Wolfgang Uhlendorff, Michael Jäger und Willy Kösling geprägt.

²² Uhlendorff, Wolfgang/ Jäger, Michael/ Kösling, Willy: Führungslehre. Lehr- und Lernbuch mit praktischen Beispielen. 4. Auflage, Stuttgart 2003, S. 78 ff.

Die vorliegende Arbeit wird sich in Kapitel 5 ausschließlich mit der Systemintegration des Controllings in das Kooperative Führungssystem beschäftigen, Gemeinsamkeiten aufzeigen und Wechselwirkungen beschreiben.

3. Das Controllingkonzept der Polizei

3.1 Ziel, Funktionen und Implementation des Controllings in der Polizei

Die Einführung des Controllings in den Polizeiverwaltungen ist eine Folge zweier interdependenter Problembereiche, von denen Unternehmen und öffentliche Verwaltungen gleichermaßen betroffen sind.²³ Zum einen nehmen seit Beginn des 20. Jahrhunderts Dynamik und Komplexität der Verwaltungsumwelt stetig zu. Seit den 1970er Jahren nahmen Diskontinuität und Novität von unternehmerisch relevanten Ereignissen (z. B. Entwicklungen in der Kommunikation, Zusammenbruch politischer Systeme und Bündnisse) eine Form an, die eine exakte Prognose dieser Ereignisse faktisch nicht mehr zuließ. Auf umweltbezogene Änderungen konnten Unternehmen und Verwaltungen aufgrund ihrer starren Organisationsform nicht mehr schnell genug reagieren.²⁴

Zum anderen führte dies, als Reaktion auf die Diskontinuitäten²⁵, zu einer zunehmenden Arbeitsteilung innerhalb der Organisationsstrukturen. Es entstanden komplexerer Zielbezüge, mehr Schnittstellen zur Umwelt und neue Machtstrukturen.²⁶

Der Zuwachs an Komplexität in der Steuerung von Verwaltungen offenbarte ein Informationsdefizit der Führungskräfte. Bis dahin gängige Analyse- und Bewertungsmethoden konnten den Informationsbedarf nicht mehr ausreichend decken. Zudem bestand ein zunehmender Bedarf an Koordination der sich immer weiter aufschlüsselnden und spezialisierenden Teilbereiche in der Leistungserstellung.²⁷

Bei Vorstellung eines Konzeptes zur Gegensteuerung hat die KGSt im Jahr 1993 fünf Steuerungslücken festgestellt, die ein überholtes Bild der bürokratischen Verwaltungssteuerung nach Max Weber²⁸ bestätigten und einen Handlungsbedarf aufzeigten:²⁹

1. Eine **Effizienzlücke** (im Kern der fehlende Anreiz zu wirtschaftlichem Handeln)
2. Eine **Strategielücke** (fehlende Orientierung an klaren, mittelfristigen Entwicklungszielen und Prioritäten)
3. Eine **Managementlücke** (fehlender Zwang und fehlende Instrumente zur Leistungsverbesserung, zur Strukturanpassung, zu Ressourcenumschichtungen, zur Anpassung an Bedarfsträgern)

²³ Vgl. Ritsert, Rolf (2005): S. 42-43.

²⁴ Vgl. Horváth, Péter: Controlling. 11. Auflage, München 2009a, S. 3.

²⁵ Zu explizit genannten Diskontinuitäten vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 492.

²⁶ a. a. O., S. 3 f.

²⁷ Ritsert, Rolf (2005): S. 41.

²⁸ Max Weber gilt als Begründer der Bürokratischen Steuerung. Vgl. hierzu ausführlich: Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage, Tübingen 1980.

²⁹ Ebenda.

4. Eine **Attraktivitätslücke** (sinkende Attraktivität des öffentlichen Sektors für engagierte Mitarbeiter, unzureichende Nutzung der vorhandenen Bereitschaft zu Engagement und Kreativität)
5. Eine **Legitimitätslücke** (die Unfähigkeit nachzuweisen, dass Verwaltungsleistungen ihr Geld wert sind „value of money“, fehlende kontinuierliche Rechenschaftslegung über Effizienz, Zielgenauigkeit und Qualität öffentlicher Leistungen und daher schwindende Akzeptanz in der Öffentlichkeit)

Hieraus ergaben sich auf kommunaler Ebene Handlungszwänge, die auch in den Polizeiverwaltungen aktuell wurden. Das NSM der KGSt gilt als Referenzmodell in den Polizeien in Deutschland und fußt maßgeblich auf erfolgreichen internationalen Vergleichsentwicklungen, wie dem sog. Tilburger-Modell.³⁰ Für die Anwendung des NSM auf die öffentlichen Verwaltungen wurden drei wesentliche Komponenten formuliert, die zur Lösung der Steuerungslücken umgesetzt werden sollen. Das NSM präsentiert sich in der Folge als Systemansatz.³¹

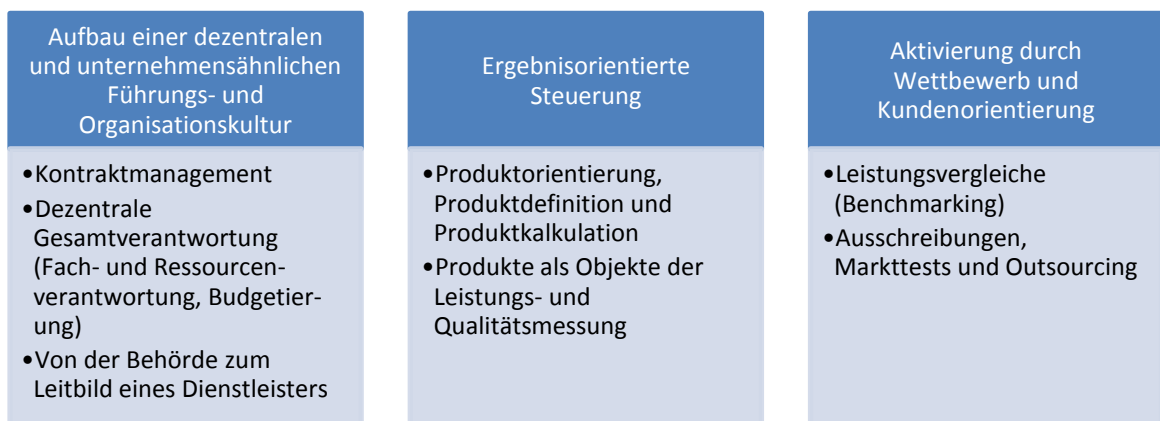


Abbildung 2: Komponenten des NSM

RITSERT stellt die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in den Polizeien in einem Phasenmodell dar.³² Die vierte Phase, die Implementierungsphase, wurde vom Verfasser dieser Arbeit entwickelt und hinzugefügt, um die zeitliche Lücke der wissenschaftlichen Betrachtung von RITSERT zu schließen. Die hierbei gemachten Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf die gewonnenen Daten der eigenen Untersuchung.

³⁰ Vgl. Bogumil, Jörg et al.: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Schriftenreihe. Sonderband 29 zur Modernisierung des öffentlichen Sektors, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 23.

³¹ Vgl. Jann, Werner: Neues Steuerungsmodell. In: Von Bandemer, Stephan et al.: *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Opladen 1998, S. 70-80.

³² a. a. O., S. 44-47.

	Pionierphase (1995-1998)	Anpassungs- phase (1999-2002)	Phase der pragmatischen Organisationsent- wicklung (2002 – 2005)	Implementier- ungsphase eines polizeilichen Steuerungs- modells (2005 – Heute)
	Referenzmodell: NSM (KGSt)	Referenzmodelle: Management- methoden der Erwerbswirtschaft	Systemlösungen für ausgewählte Management- probleme	Entwicklung be- darfsorientierter Instrumenten- kästen (Tools)
Dominierende Perspektive	Effizienz (Wirtschaftlich- keit)	Effektivität (Wirk- samkeit)	Gestaltung des Ver- änderungsprozesses	Wirkungen (Outcome); Herstellung des Wirkbetriebes
Systemansatz / System- elemente (Merkmal)	Budgetierung, Produkt- orientierung, Leitbild, Zielverein- barungen (dogmatisch)	TQM / EFQM Ergebnis- und Wirkungs- orientierte Steuerung, BSC, Prozess- orientierung (konzeptlastig)	Flexibles Schichtdienstmanag- ement, integrierte Vorgangsbe- arbeitung, Change Management (pragmatisch)	KLR, Kennzahlen- systeme, Reportingsysteme, Benchmarking, Outsourcing, (eher dogmatisch)
NSM Begriff	NSM ist Synonym für Verwaltungs- modernisierung bei den Polizeien	NSM-Begriff wird zurückgedrängt. Begriffsvarianten und Eigenent- wicklungen ent- stehen	Begriffsvarianten dominieren. NSM Endphase: ab 2005	Rückkehr zu ur- sprünglichen Be- griffsvarianten aufgrund beginnender Ver- netzung im CO und Kompetenz- entwicklung

Abbildung 3: Phasenmodell - Das NSM in den Polizeien

Das Phasenmodell weist darauf hin, dass das NSM bedarfsorientiert umgesetzt und angepasst wird. Diese Entwicklung wird auch auf kommunaler Ebene deutlich. Eine durch die KGSt Studie zum zehnjährigen Bestehen des Neuen Steuerungsmodells zeichnet eine ernüchternde Bilanz.³³ Dort heißt es:

³³ Bogumil, Jörg et al.: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. 2. Auflage, Berlin 2008.

„Die Ausbreitung des NSM in den 1990er Jahren wurde schon recht früh mit einem „Buschfeuer“ (Reichard 1994, S. 7) verglichen. Verwaltungsmodernisierung ist und war ein flächendeckendes Thema in deutschen Kommunalverwaltungen, was unsere Umfragebefunde klar widerspiegeln. 92, 4% der antwortenden Kommunen geben an, seit den 1990er Jahren Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung durchgeführt zu haben,[...].

Das Konzept des NSM als umfassendes Reformleitbild wurde allerdings nur in knapp 15 % der Kommunen aufgegriffen. Eine überwiegende Mehrheit (61,5%) orientierte sich nur an einzelnen Instrumenten des NSM und sah im NSM eher einen Werkzeugkasten denn ein holistisches Reformkonzept.“³⁴ Das NSM-Konzept und seine „Werkzeuge“ visualisiert folgende Übersicht:³⁵



Abbildung 4: Managementinstrumente im NSM

Hierbei stellt sich die Frage nach der Zielrichtung des polizeilichen Controllings. In der (Bundes-)Polizei wird langfristig eine ergebnisorientierte Steuerung angestrebt. Der Ansatz wurde in einer Dienstvorschrift aufgenommen, zu deren Umsetzung die gesamte Polizei in Deutschland verpflichtet ist. In der sog. Polizeidienstvorschrift 100 wird zum Stichwort „Ergebnisorientierte Steuerung (EoS)“ ausgeführt:

„Ergebnisorientierte Steuerung ist unmittelbare Aufgabe jeder Führungskraft. Führung hat für den Erfolg einer Organisation eine zentrale Bedeutung. Ergebnisorientierte Steuerung ver-

³⁴ a. a. O., S. 37.

³⁵ Vgl. Krems, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.67, gesuchtes Stichwort: Neues Steuerungsmodell, abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 02.02.2010.

*langt eine Führung, die Ziele setzt und mittel- und langfristig vorausdenkt, sowie Potenziale fördert und nutzt.*³⁶

In der Erläuterung zu diesem Ansatz wird im Text die Forderung formuliert, dass Führungskräfte in der Lage sein sollen (Kompetenzansatz) Personal- und Finanzressourcen ergebnis-, wirkungsorientiert und zugleich wirtschaftlich einzusetzen. Prioritär soll der Ressourceneinsatz dort stattfinden, wo ihre Wirkung, gemessen an der Zielerreichung, am größten ist. Die Führung soll sich auf diese Weise aktiv in die Prozesse der Verwaltungsmodernisierung mit einbringen und durch eine aktive Verantwortungsübernahme die Zielplanung, Entscheidungsfindung, Verfolgung und Evaluierung der Organisationsentwicklung mitgestalten. Dies soll ökonomische Verfahren und die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess gewährleisten. Führungskräfte sollen bei dieser Arbeit durch das Controlling unterstützt werden.

In diesem Sachzusammenhang indiziert die ergebnisorientierte Steuerung die Betrachtung der Wirkungsdimension des Verwaltungshandelns – dem sogenannten Outcome.³⁷ Mit der Einführung des NSM in den öffentlichen Kommunalverwaltungen wurde die outputorientierte Steuerung um die Festlegung und Beschreibung von Verwaltungsprodukten als Steuerungsgröße erweitert. Zusätzlich trat die Wirkungsebene mit in den Blickwinkel der so novellierten Verwaltungssteuerung. Dieser Wandel hatte zeitlich verzögert in der polizeilichen Steuerung eingesetzt.³⁸

Dass dieser Ansatz den Polizeien in der Umsetzung Probleme bereitet, verdeutlicht folgende Aussage des Präsidenten der Bundespolizei, Herr Präsident Matthias Seeger, in einem Interview:

„[...]Wenn wir die Bundespolizei zielgerichteter und einheitlicher steuern, als dies bisher der Fall war, müssen wir uns mit diesen wesentlichen Handlungsfeldern beschäftigen. Das ist eine komplexe Aufgabe, bei der verschiedene Aspekte einander bedingen. So haben wir uns zunächst gefragt, welche Ergebnisse die Bundespolizei in Zukunft erzielen soll – also beispielsweise Festnahmen, erwirkte Haftstrafen und Aufklärungsquoten. Hiervon hängt wiederum die Personalplanung ab, sowie die Zusammenarbeit mit unseren Partnerbehörden, Institutionen, Gremien und Unternehmen. Schließlich müssen wir unseren Mittlereinsatz danach ausrichten. [...]“³⁹

³⁶ Vgl. PDV 100, Punkt 1.5.3.4, in der aktuell gültigen Fassung vom 27.01.2010. Beziehbar z. B. über den Verlag C. H. Beck OHG. Nicht öffentlich zugängliche Quelle (Nur für die Polizeien unter Nachweis der Behördenzugehörigkeit!).

³⁷ Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung. München 2008, S. 6.

³⁸ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Frage 6.

³⁹ Vgl. Seeger, Matthias: Ohne Vision keine Motivation - Warum Vision und Leitbild wichtig sind. In: *Bundespolizei Kompakt. Zeitschrift für die Bundespolizei*. 36. Jahrgang, Ausgabe 02-2009, Potsdam 2009, S.23. Abrufbar im Internet: URL http://www.bundespolizei.de/DE/Home/06__Presse/BUNDESPOLIZEI-

Herr Seeger vermischt an dieser Stelle die Begrifflichkeiten der Verwaltungsleistungen (Output) mit den Wirkungen (Outcome).⁴⁰ Die Aussage offenbart auf der anderen Seite auch das Anspruchsdenken an das Neue Steuerungsmodell durch die Führungskräfte der Polizei. Die polizeilichen Entscheidungsträger scheinen der Annahme zu sein, mithilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente Ergebnisse exakt vorplanen zu können.

In der Praxisanwendung wird man bei der Erhebung von quantitativen Kennzahlen feststellen, dass auf einige Größen keinen Einfluss ausgeübt werden kann, da sie fremdbestimmt werden. So zum Beispiel bei der im Interview genannten Anzahl von Festnahmen. Solche quantitativen Werte werden meist in Form von einseitig erklärten „Zielvereinbarungen“ (Management by Objectives) den nachgeordneten Verwaltungsbereichen vorgegeben. Das ist insoweit problematisch, da man bei steter Erfüllung dieser Vorgaben mit einer schleichenden Leistungsverdichtung rechnen muss. Im Folgejahr wird diese Zahl bei Erfüllung tendenziell höher angesetzt.

Ähnlich verhält es sich bei der Anzahl der erwirkten Haftstrafen. Die Verhängung dauerhafter freiheitsentziehender Maßnahmen obliegt einzig und allein den Gerichten und nicht der Polizei. Eine Erhöhung der zu vollziehenden Haftstrafen ist daher schlecht planbar, liegt nicht im Verantwortungsbereich der Exekutive und ist im Umkehrschluss auf der Polizeiebene schlecht steuerbar oder gar in Anweisungen umzusetzen. Eine Vorplanung quantitativer Vorgaben muss demnach mit großer Sorgfalt und sächlicher Kritik durchgeführt werden. Grundüberlegung sollte sein, ob die Kennzahlen das ermitteln, was man tatsächlich mit ihnen messen und steuern möchte.⁴¹

Bei den Landespolizeien und Landeskriminalämtern wird ebenfalls nach und nach eine ergebnisorientierte Steuerung eingeführt. Dies ergibt sich aus den controllingspezifischen Zielangaben auf den öffentlich zugänglichen Internetpräsenzen der Polizeien der Länder und aus der Weisung der bereits erwähnten PDV 100.⁴²

Die Controller beginnen auch, sich über Behördengrenzen hinweg zu vernetzen. Dort werden Ideen multipliziert und neue Ansätze entwickelt.⁴³

Nach CHRISTE-ZEYSE soll das Controllingkonzept in der Anwendung auf die Polizei:

[kompakt/Bundespolizei_kompakt-Ausgabe_2009-02,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Bundespolizei_kompakt-Ausgabe_2009-02.pdf](http://www.sap.com/germany/media/mc_693/50088534.pdf), Stand: 24.12.2009.

⁴⁰ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 18 ff.

⁴¹ Vgl. Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage, München 2008, S. 138 ff.

⁴² Ein lückenloser Nachweis dieser Behauptung würde den Umfang dieser Masterarbeit sprengen. Im Folgenden, stellvertretend für alle Polizeien in Deutschland, soll je ein Beispiel aus Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen angeführt werden. Abrufbar im Internet URL

http://www.sap.com/germany/media/mc_693/50088534.pdf, Zugriff: 28.01.2010, und URL <http://www.polizei-nrw.de/muenster/Organisation/>, Zugriff: 28.01.2010.

⁴³ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 13, 14 und 37.

- die Rationalität des Führungshandelns sicherstellen (Führungsfunktion),
- das Controller-Leitbild der International Group of Controlling berücksichtigen,
- den Managementprozess gestalten und begleiten (Koordinierungsfunktion),
- das Berichtswesen und das Informationsmanagement organisieren (Steuerungsfunktion) und
- die Planung und Strategieentwicklung organisieren (Planungsfunktion).⁴⁴

Gemäß dem Controllerleitbild der International Group of Controlling sollen Controller zudem die Oberziele in entsprechende Zwischen- und Unterziele für die Unternehmensteilbereiche „herunterbrechen“ und die daran ausgerichteten Tätigkeiten zielbezogen koordinieren.⁴⁵ Für die Unternehmensleitung ist das Controlling zudem zuständig für die betriebswirtschaftlich orientierte Methodenbereitstellung zur Erfüllung der gesetzten Ziele. Hierzu gehören unter anderem:

- a) Die Planung und Kontrolle des zur Leistungserstellung benötigten Ressourcenbedarfs.
- b) Unterstützung politisch-administrativer Gremien bei der Formulierung eines operationalisierten Zielsystems.
- c) Aufbau und Einsatz eines adäquaten und steuerungorientierten Kennzahlensystems.
- d) Aufbau und Verwendung eines adressatengerechten Berichtswesens für Politik, Leitung und Unternehmensteilbereiche.
- e) Durchführung von Analysen und Beobachtungen, sowie die Vorbereitung wichtiger Entscheidungen.

Als prägnant für das Verständnis des Polizei-Controllings ist festzuhalten, dass der Controller die Behördenleitung mit aktuellen steuerungsrelevanten Informationen versorgt, diese durch Handlungsempfehlungen und / oder Koordinierungsaufgaben unterstützt. Der Controller übernimmt sinngemäß die Aufgabe eines Lotsen (heute: Pilot) an Bord eines Schiffes. Der Kapitän verbleibt dabei am Steuerrad seines Schiffes, während der kundige Lotse wertvolle Tipps und Hinweise zur voranliegenden Strecke gibt.⁴⁶ Diese Aussage wird aus dem Bereich der polizeilichen Führungslehre gestützt, nach der die (Gesamt-) Führungsverantwortung nicht deligierbar ist. Sie obliegt einzig der Behördenleitung.⁴⁷ Das

⁴⁴ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 35-42.

⁴⁵ Vgl. Tauberger, André (2008): S. 16.

⁴⁶ Vgl. a. a. O., S. 39.

⁴⁷ Uhlendorff, Wolfgang/ Jäger, Michael/ Kösling, Willy (2003): S.78.

polizeiliche Controllingkonzept entspricht dadurch in wesentlichen Teilen dem sogenannten Controller-Leitbild der International Group of Controlling.⁴⁸

Im bundespolizeilichen Bereich soll die ergebnisorientierte Steuerung durch eine Prozessoptimierung und durch Projektarbeit sichergestellt werden. Die Prozessoptimierung umfasst hierbei insbesondere die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, das Schließen von Zielvereinbarungen und durchzuführende Mitarbeiterbefragungen.⁴⁹ Die Prozessoptimierung verlangt unter anderem die Schaffung eines aussagekräftigen Kennzahlensystems.

Die Implementierung des Polizei-Controllings orientiert sich an den Ausführungen des Handbuchs zur Standard-KLR des Bundesministeriums für Finanzen. Das Handbuch stellt klar:

„Das Controlling arbeitet insbesondere mit folgenden Instrumenten:

- *Berichtswesen mit aussagekräftigen Kennzahlen*
- *Zielvereinbarungen*
- *Benchmarking*
- *Balanced-Scorecard*
- *Adressaten- und Mitarbeiterbefragung*

Die Definition eines Leitbildes und strategischer Ziele auf Leitungsebene kann zum Beispiel soweit aufgegliedert werden, dass sich Teilziele für einzelne organisatorische Einheiten ableiten lassen, die wiederum zu konkreten Aufgaben führen. Zielvereinbarungen sollten auf allen Hierarchieebenen vorhanden sein und von der strategischen Ebene bis auf die operative Ebene ausdifferenziert werden. Im Idealfall übersetzen sich Ziele auf unterer Ebene in Kostenträger/Produkte, die über die KLR bebucht und berechnet werden können.“⁵⁰

Gemäß den Ausführungen des Handbuchs stellt die Strategieentwicklung einen besonders erfolgskritischen Faktor dar. In hierarchischen Organisationen, welche sich im Spannungsfeld zwischen politischen Direktiven und Verwaltungsmodernisierung befinden, stellt die

⁴⁸ Vgl. Ritsert, Rolf: Stets das Ziel im Visier: Controller in der Polizei?!. In: *Polizei-heute*, Zeitschriftenreihe, 30. Jg., Heft 4-2001, Stuttgart 2001, S.121.

⁴⁹ Bundespolizeipräsidium Potsdam (Hg.). Information aus dem Intranet der Bundespolizei. Nicht öffentlich zugängliche Quelle. Stand 22.12.2009.

⁵⁰ Vgl.: Bundesministerium der Finanzen: Neue Steuerungsinstrumente. Berlin 2006. Abrufbar im Internet: URL http://www.bundesfinanzministerium.de/nr_53848/sid_42975CD0F00B678A4B52F5BED80C2C8B/DE/Wirtschaft_und_Verwaltung/Finanz_und_Wirtschaftspolitik/Neue_Steuerungsinstrumente/Anl26317_20Neue_20Steuerungsinstrumente,property=publicationFile.pdf, Stand: 22.12.2009.

Strategieentwicklung eine besondere Herausforderung dar, die im folgenden Unterabschnitt erläutert wird.

3.2 Strategieentwicklung in staatlich gelenkten Organisationen

Der Strategieentwicklung liegt eine vorausgegangene Formulierung der (Ober-)Ziele durch die Behördenleitung zugrunde. Zumeist werden diese Zieldarstellungen als Visionen benannt. Eine Vision ist eine Zustandsbeschreibung, wie etwas in Zukunft sein soll, insbesondere die Beschreibung der langfristigen Unternehmensentwicklung oder die Entwicklung der Organisation als Orientierung für die Unternehmensstrategie. Als Teil eines Leitbildes formuliert die Vision die strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre.⁵¹ Durch fehlende Standardstrategien in der öffentlichen Hand, wie sie in der Privatwirtschaft vorherrschen (z. B. Nischenstrategien, Innovationsstrategien oder Preisführerschaft), sind die Strategieformulierungen individuell auf die jeweilige Verwaltungseinheit auf Basis einer strategischen Analyse vorzunehmen.⁵² In den Polizeien sind Oberziele zumeist unmittelbarer Ausfluss normativer Vorgaben (z. B. die Verhinderung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten) oder werden politisch diktiert.⁵³

Den Aufbau der Ziele im Rahmen der Strategiebildung von öffentlichen Verwaltungen beschreibt HORVÁTH. Er benennt die Balanced Scorecard (BSC) der Privatwirtschaft als ein Steuerungskonzept „zur Umsetzung einer Unternehmenskonzeption (Vision und Strategie) in ein konsistentes System strategischer Ziele und Maßnahmen“.⁵⁴

Die Balanced Scorecard, Anfang der 1990er Jahre durch KAPLAN und NORTON für die Privatwirtschaft entwickelt, stellt ein kennzahlenorientiertes Management- und Steuerungssystem dar. Resultierend soll die BSC zu einer verbesserten Planung, Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung führen.

In Abbildung 3 wurde bereits aufgeführt, dass die BSC in der Anpassungsphase Betrachtungsgegenstand der Implementierung des NSM in die Polizei war. Sie erhält in der Umsetzung auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltungen eine Modifikation hinsichtlich ihrer Ausrichtung. Bei der betrieblichen Balanced Scorecard stehen Finanzziele an der Spitze einer fiktiven „Zielpyramide“, da diese die Interessen der Anteilseigner einer Unternehmung repräsentieren.⁵⁵ Die Finanzperspektive in der BSC stellt somit eine Zieldimension dar. Nachfolgend werden in der Fachliteratur die BSC-Zieldimensionen Kunden-, Prozess-,

⁵¹ Vgl. Krems, Burkhardt, in: Online-Verwaltungslexikon. Version 14.66, gesuchtes Stichwort: Vision. Abrufbar im Internet, URL: <http://www.olev.de/>, Stand: 18.01.2010.

⁵² Vgl. Tauberger, André (2008): S. 41.

⁵³ Zur Erläuterung des Zielbegriffs vgl. Kapitel 4.1.1 dieser Arbeit.

⁵⁴ Horváth und Partners (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. 3. Auflage, Stuttgart 2004. S. 427 ff.

⁵⁵ Vgl. Krems, Burkhardt, in: Online-Verwaltungslexikon. Version 14.63, gesuchtes Stichwort: Balanced Scorecard. Abrufbar im Internet, URL: <http://www.olev.de/>, Stand: 21.12.2009.

Lern- und Innovationsperspektive, benannt. Diese dienen kaskadisch aufbauend wiederum der Erfüllung der Finanzziele.

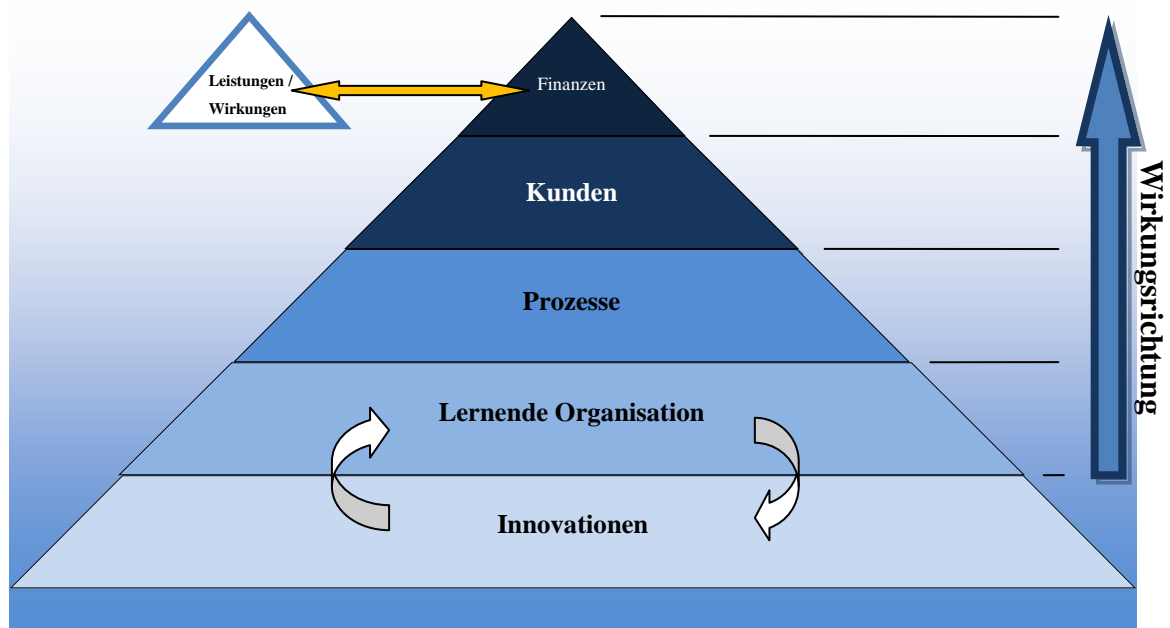


Abbildung 5: Zieldimensionen der Balanced Scorecard

Die meisten öffentlichen Administrationen, darunter gehört die Polizei, haben jedoch nicht das Ziel, kostendeckend zu arbeiten oder gar Überschüsse zu erwirtschaften. Mit Gesetzesnovellierungen⁵⁶ wurden Grundlagen für eine Gebühren- und Kostenkalkulation in den Polizeiverwaltungen auf den Weg gebracht. Bislang machte die Leistungsverwaltung jedoch wenig Gebrauch von dieser Befugnis oder scheiterte an einer einheitlichen und stringenten Umsetzung.⁵⁷ Vor diesem Hintergrund sollten an der Zielspitze in den Polizeiverwaltungen eher Effizienz- und Wirkungsbetrachtungen stehen.

In der Finanzperspektive werden resultatsbezogene Kennzahlen herangezogen, welche die ökonomischen Wirkungen vergangener Handlungen widerspiegeln. Die Kundenperspektive evaluiert die Kundenwirkung als Reaktion auf die Verhaltensweisen der Unternehmung zur Visionsumsetzung. Die Betrachtung der Prozessebene verfolgt die Optimierung der zur Leistungserstellung besonders wichtigen internen Prozesse. Die nächste Ebene betrachtet die Rahmenbedingungen, die in den Vordergrund gestellt werden müssen, damit ein langfristiges Wachstum und eine latente Verbesserung der Leistungserstellung sichergestellt werden können.⁵⁸ Die Innovationsperspektive befasst sich mit der Entwicklung des Unter-

⁵⁶ Vgl. Gesetz zur Neuregelung der Vorschriften über den Bundesgrenzschutz (jetzt: Bundespolizei), BGBl. 1994 I S. 2978 ff. Erstmalige Schaffung einer legaldefinierten Grundlage zur Erhebung eines Kostenausgleichs durch den Bundesgrenzschutz, § 50 Absatz 3 BGS in der Fassung vom 19.10.1994.

⁵⁷ Zu nennen wäre hier der mehrfach zur öffentlichen Diskussion gebrachte Ansatz, den Deutschen Fußballbund an den Kosten der im Rahmen von Bundesligaspielen getätigten Polizeieinsätze zu beteiligen.

⁵⁸ Vgl. Röhrig, Andreas (2008): S. 181 f.

nehmens und kann organisatorisch mit der Perspektive der lernenden Organisation zusammengefasst werden.⁵⁹

Im Verwaltungsumfeld sollten Leistungs- oder Wirkungsziele an der Spitze der Zielpyramide stehen.⁶⁰ Aus den Ergebnissen der Anwendung der BSC lassen sich die Teilpläne zur Erreichung der Unter- und Zwischenziele ableiten und somit die strategische Zielerfüllung gewährleisten. Die Daten für die Planung werden dabei überwiegend aus der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnen. Kennzahlen als komprimierte Größen von quantifizierbaren Sachverhalten können die Planung und Steuerung unterstützen.⁶¹ Gerade innerhalb einer zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung gewinnen diese Größen an Bedeutung, da mit ihnen aktuelle Ist-Zustände beschrieben oder Vergleiche angestellt werden können.

3.3 Das Informationssystem der zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung der Polizei

3.3.1 Die Kosten- und Leistungsrechnung

Im Bereich der Budgetierung wird in Zukunft anstatt einer Inputsteuerung eine leistungs- und produktorientierte Steuerung einsetzen. Dadurch wird die Einführung einer KLR erforderlich, die es ermöglicht, die zu erstellenden Leistungen in Form von vorher definierten „Verwaltungsprodukten“ zu planen und zu erfassen. Es können mit ihr der Ressourcenverbrauch und die dabei angefallenen Kosten ermittelt werden. Die Ergebnisse geben einerseits Aufschluss über die Effizienz des Mitteleinsatzes, andererseits hält man Daten für eine outputbezogene Budgetierung bereit.⁶²

Die Kosten- und Leistungsrechnung „ist die systematisierte Erfassung und Darstellung der Kosten nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. Den Kosten sind die Leistungen gegenüberzustellen. Zusätzlich ist die Erfassung der Wirkungen durch eine Wirkungsrechnung erforderlich, weil erst damit beurteilt werden kann, ob die Verwaltung ihren Auftrag erfüllt und ihr Geld wert ist.“⁶³

Die Kostenrechnung ist Teil des innerbetrieblichen Rechnungswesens und erfasst den quantitativen und fiskalisch bewerteten Verzehr von Ressourcen. Sie ist somit ein Instrument der Effizienzmessung. Der quantitative Verzehr gibt den tatsächlichen Verbrauch von Ressourcen in Stückzahlen wieder. Der fiskalisch bewertete Verzehr der Ressourcen wird in nominalen Geldgrößen ausgedrückt und orientiert sich z. B. an den Marktpreisen, die etwa auf dem Beschaffungsmarkt gezahlt werden müssen oder die bei ihrer Veräußerung erlöst

⁵⁹ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 132 ff.

⁶⁰ Vgl. Horváth & Partners (2004): S. 427 ff.

⁶¹ Vgl. Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2008): S. 46.

⁶² Vgl. Bachmann, Peter: Operatives Controlling und Budgetierung. Controlling und strategische Planung als Instrumente ergebnisorientierter Steuerung. Berlin 2002, S. 19 ff.

⁶³ Vgl. Krems, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.63, gesuchtes Stichwort: Kostenrechnung. Abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 22.12.2009.

werden können.⁶⁴ Sie ermöglicht den Entscheidungsträgern einer Unternehmung / einer Verwaltung die Erfassung, den Vergleich und die Analyse des Werteverzehrs in numerischen und geldbewerteten Größen. Mit ihrer Hilfe werden die bei den Geschäftsprozessen angefallenen Kosten systematisch erfasst und nach

- a) Kostenarten
- b) Kostenstellen
- c) Kostenträgern

dargestellt.

Kostenarten sind sämtliche bei der Erstellung oder Verwertung betrieblicher Leistungen anfallenden Kosten. Es werden dabei lediglich primäre Kosten berücksichtigt, die für die Beschaffung von Leistungen und Gütern von außerhalb der Unternehmung aufgewendet wurden. Die Bestimmung der Kostenarten wird anhand der tatsächlich vorliegenden Kostenstrukturen der Organisation vorgenommen und in einem Kostenplan wiedergegeben.⁶⁵

Kostenstellen sind die Orte der Kostenentstehung. Mit ihnen lässt sich nachvollziehen, wo welche Kosten in welcher Höhe entstanden sind. Im ersten Schritt einer Kostenstellenrechnung werden die Primärkosten in den Kostenstellen erfasst. Im Anschluss hieran werden innerbetriebliche Leistungen, sog. Sekundärkosten, verrechnet und Gemeinkosten auf die Kostenträger umgelegt.⁶⁶ Gemeinkosten sind Kosten, welche sich keinem einzelnen Kostenträger direkt zurechnen lassen.⁶⁷ Zentrales Hilfsmittel der Kostenstellenrechnung ist der Betriebsabrechnungsbogen. In ihm werden vertikal die Kostenarten und horizontal die Kostenstellen in der Folge des Leistungserstellungsprozesses aufgeführt.⁶⁸

Die Kostenträgerrechnung ist die letzte Stufe der KLR. Sie ordnet die Kosten den einzelnen Produkten zu und schafft so eine Kostentransparenz hinsichtlich der Produktionskosten von Halb- oder Fertigzeugen.⁶⁹ Im Verwaltungsbereich werden so zum Beispiel die Kosten von Dienstleistungen ermittelt. Halbzeuge fallen in der Regel nicht an, da Dienstleistungen ihrer Beschaffenheit gemäß schlecht vorausproduzierbar oder lagerbar sind.

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der öffentlichen Hand verfolgt in diesem Zusammenhang folgende Ziele:⁷⁰

⁶⁴ Vgl. Schildbach, Thomas/ Homburg, Carsten: Kosten- und Leistungsrechnung. 10. Auflage, Köln 2009, S. 19.

⁶⁵ Vgl. Vgl. Horváth & Partners: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem. 7. Auflage, München 2009b, S. 51.

⁶⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009b): S.52-53.

⁶⁷ Vgl. Schildbach, Thomas / Homburg, Carsten (2009): S. 68.

⁶⁸ Vgl. Horváth & Partners (2009b): S.53.

⁶⁹ a. a. O., S. 53.

⁷⁰ Bachmann, Peter (2002): S.19.

- Schaffung von Kostentransparenz zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung: Welche Verwaltungsleistung verursacht welchen Ressourcenverbrauch?
- Überwachung der Wirtschaftlichkeit: Erfassung, Bewertung und Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben.
- Berechnung von leistungsabhängigen Produktbudgets: Stichwort outputorientierte Budgetierung.
- Kalkulation von Gebühren öffentlicher Leistungen.

Die KLR präsentiert sich so als ein zentrales Controllinginstrument.⁷¹

Die Kosten- und Leistungsrechnung findet nicht in allen Teilbereichen der Polizei Anklang. RITSERT fordert, dass neuere Methodiken der Effizienzmessung, wie die sog. *Data Envelopment Analysis (DEA)*, für die polizeiliche Anwendung geprüft werden, um Alternativen für die nicht uneingeschränkt im polizeilichen Bereich anwendbare KLR zu entwickeln.⁷² In der betriebswirtschaftlichen Praxis stehen einem Unternehmen mehrere Effizienzanalysetechniken zur Verfügung, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden sollen.⁷³ Bei der Ermittlung von Wirkungsbeziehungen oder Abweichungen stehen als komprimierte Darstellung der Unternehmensumwelt Kennzahlen und Kennzahlensysteme zur Verfügung.

3.3.2 Kennzahlen

In der Fachliteratur und der Praxis werden unterschiedliche Begrifflichkeiten für Kennzahlen verwendet. Im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Betrachtung stehen Betriebe oder Verwaltungen. Diese versuchen in organisierter Form die zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren (dispositive und auszuführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe) derart zu kombinieren, sodass ein Produkt oder eine Dienstleistung entsteht.⁷⁴ Kennzahlen beinhalten Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände. Mit ihnen lassen sich inner- und zwischenbetriebliche Vergleiche anstellen.⁷⁵ Ihre Aufgabe ist die Ermöglichung von Zeitvergleichen, von Betriebsvergleichen und von Plan-Ist-Vergleichen. In der polizeilichen Steuerung wird zunehmend mit Kennzahlen gearbeitet.

Die Vielfalt der Darstellungsmöglichkeit von betrieblichen Zahlen (z. B. Absatz, Mittelwerte, Bilanz, Mengengrößen, Zeiträume etc.) macht eine Systematisierung notwendig. Einen ver-

⁷¹ Vgl. Horváth & Partners (2009b): S. 50.

⁷² Ritsert, Rolf (2005): S. 49-50.

⁷³ Vgl. hierzu Dyckhoff, Harald/ Allen, Katrin: Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis (DEA). In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51. Jg., Heft 5-1999, S. 411-436.

⁷⁴ Vgl. Meyer, Claus: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme. 5. Auflage, Sternenfels 2008, S. 17.

⁷⁵ Vgl. Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 46.

einfachen Überblick über die Systematisierung von Kennzahlen bieten HANS / WARSCHBURGER, PREIßLER und auch WÖHE:⁷⁶

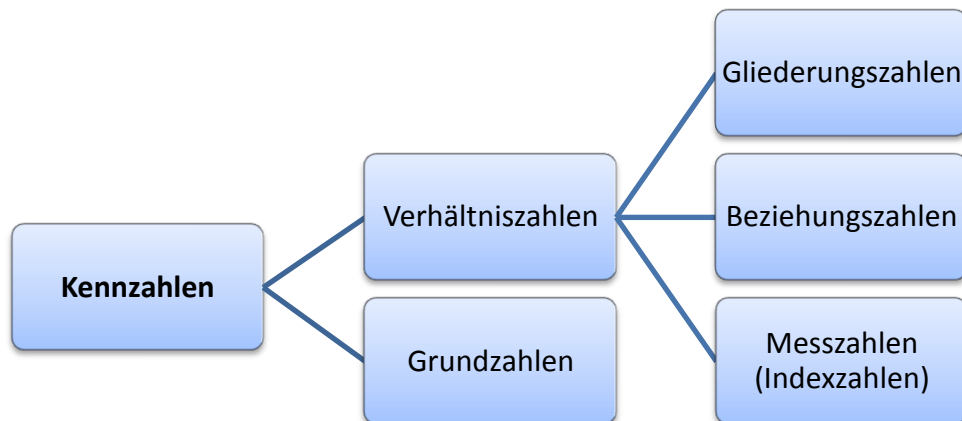


Abbildung 6: Systematisierung von Kennzahlen

Die Systematisierung erfolgt in der Literatur unter sehr unterschiedlichen Gesichtspunkten. So werden auszugsweise statistisch-methodische Kriterien, die Art der Entstehung im Rechnungswesen oder die zeitliche Struktur herangezogen.⁷⁷

Grundzahlen sind solche (absoluten) Zahlen, welche unabhängig von anderen Zahlen betrachtet und dargestellt werden. Sie geben eine direkte Situation, einen Sachverhalt oder einen Prozess wieder. Es findet keine Relativierung mit anderen Kennzahlen statt. Absolute Zahlen erhalten ihre Bedeutung im Vergleich mit anderen absoluten Zahlen. Zumeist handelt es sich hier um Einzelzahlen (Umsatz), Summen (Bilanz), Differenzen (Betriebsergebnis als Differenz zwischen Kosten und Leistung) oder Mittelwerte (durchschnittlicher Ressourcenverbrauch). Ebenso ist die Darstellung in Bewegungszahlen (Umsätze eines Monats) oder in Bestandszahlen (Lagerbestand) möglich.⁷⁸

Gliederungszahlen sind Bezugsgrößen, deren Teilgrößen in ein Verhältnis zur Gesamtgröße gesetzt werden.⁷⁹ Ein Beispiel für eine Gliederungszahl ist die Darstellung eines bestimmten Aufwandes für ein Projekt in Anlehnung an dem gesamten Aufwand der betrieblichen Leistungserstellung.

Beziehungszahlen setzen dagegen wesensverschiedene Größen in Beziehung, die sachlich in einem Zusammenhang stehen. Beziehungszahlen können Zusammenhänge und Entwicklungen sichtbar machen, die mit absoluten Zahlen nur schwer möglich sind (z. B. Fort-

⁷⁶ Vgl. Hans, Lothar / Warschburger, Volker (2008): S. 47. In Verweis auf: Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Auflage, München 2008, S. 213. Vgl. auch Preißler, Peter R.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. München 2008, S. 12. f.

⁷⁷ Vgl. Meyer, Claus (2008): S. 22-23.

⁷⁸ Preißler, Peter R. (2008): S. 12. f.

⁷⁹ Hans, Lothar/ Warschburger Volker (2009): S. 47.

bildungskosten je Mitarbeiter oder Pro-Kopf-Leistung). Wichtig ist die Signifikanz der zueinander ins Verhältnis gesetzten Zahlen.⁸⁰

Index- oder Messzahlen finden insbesondere dort Anwendung, wo eine Vielzahl von Reihenwerten mit einem einzigen Messausdruck charakterisiert werden soll. Mit Hilfe von Indexzahlen lassen sich durchschnittliche Veränderungen in diesen Reihen bestimmen. Zum Beispiel lassen sich einzelne Löhne und Gehälter in einer Branche so zu einem Lohnniveau zusammenfassen.⁸¹

Die Notwendigkeit eines Kennzahlensystems in der Polizei wird angesichts der Grenzen herkömmlicher Informationssysteme förmlich indiziert.

Gemessen am Input liegen meist Stellenpläne und Haushaltsüberwachungslisten vor. Daten zu den Liegenschaften liegen der Liegenschaftsverwaltung (beim Bund bei der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, bei den Ländern meist bei den Hochbauämtern) vor. Über die mobiliare Büroausstattung und über Führungs- und Einsatzmittel (Kraftfahrzeuge, Computeranlagen, Waffen etc.) werden mannigfaltige Listen geführt. In Ermangelung einer Buchhaltung können jedoch keine Aussagen über die anfallenden kalkulatorischen Kosten (z. B. Abschreibungen) gemacht werden.

Auf der Outputebene liegen in Einzelfällen valide Zahlen vor. Die Anzahl von Streifen oder Kontrollen wird häufig erfasst. Eine lückenlose Erfassung ist allerdings in den wenigsten Fällen gewährleistet und stellt einen Systembruch dar. Bei der Bundespolizei werden mithilfe einer IT-gestützten Plattform diese Daten als Tätigkeitsnachweise erfasst, eine Verknüpfung mit den Inputdaten und steuerungorientierte Auswertung erfolgt aber im Umkehrschluss nicht.

Im Bereich der Outcomebetrachtung liegen vermehrt Daten vor. Basis sind die sehr aktuell gehaltenen Zahlen der Polizeilichen Kriminalstatistik, der Aufklärungsquoten oder Zahlen zur Unfallstatistik. Bürgerbefragungen werden ebenfalls immer häufiger durchgeführt, sodass im Einzelfall eine Wirkungsdarstellung möglich ist.⁸²

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die vorliegenden Informationen nicht adäquat genug sind, eine Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten.

⁸⁰ Preißler, Peter R.(2008): S. 15.

⁸¹ Scharnbacher, Kurt: Statistik im Betrieb. Lehrbuch mit praktischen Beispielen. 14. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 95.

⁸² Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 105-106.

CHRISTE-ZEYSE definiert den Nutzwert von Kennzahlen über die Erfüllung bestimmter Anforderungen. Sie müssen steuerungsrelevant, valide, reliabel, mit vertretbarem Aufwand erhebbar und überschaubar sein.⁸³

Steuerungsrelevant sind diejenigen Kennzahlen, die sich direkt auf die Strategie beziehen, und exakte Informationen über die beabsichtigten Wirkungen und Ziele geben, welche von der jeweiligen Ebene auch beeinflusst werden können.⁸⁴ Valide sind Daten, wenn sie wirklich das messen, was sie zu messen vorgeben.⁸⁵ Bei der Polizei werden oftmals die falschen Beziehungen zu den eingetretenen Wirkungen gesetzt. So zum Beispiel ist der Rückgang von Drogentoten kein Indiz für die Wirksamkeit der Rauschgiftbekämpfungsstrategie der Polizei.⁸⁶

Als Reliabilität kann das Ausmaß bezeichnet werden, indem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Werte liefert. In der Theorie wird die Reliabilität auch als der Quotient der Varianz der wahren Werte und der Varianz der beobachteten Werte definiert.⁸⁷

Der angemessene Erhebungsaufwand bezieht sich auf die effiziente Erfassung der Daten. Der Aufwand der Erhebung muss dabei in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die Überschaubarkeit als letztes Anforderungskriterium an eine Kennzahl bezieht sich auf die Aufarbeitung der Daten. Verschiedene Datenverarbeitungssysteme und Programme erschweren eine Nutzung der vorliegenden Daten. Die Übertragung verschiedener Formate in die eigenen Datenbanken erfordert einen hohen Zeitaufwand und könnte dazu führen, dass rasch zu treffende Entscheidungen nicht rechtzeitig mit den nötigen Informationen unterstützt werden können.

Die Auswertung von Kennzahlen wird letztendlich in Controllerberichten adressatengerecht aufgearbeitet und wiedergegeben. Aber auch die Erhebung von Daten aus den einzelnen behördlichen Teilbereichen stützt sich zunehmend auf ein internes Berichtswesen mit Berichtspflichten. Deshalb ist ein weiteres Augenmerk dem Berichtswesen zu widmen.

3.3.3 Das Berichtswesen

Das Berichtswesen ist die funktionsbereichsübergreifende Weitergabe zuvor zweckentsprechend aufbereiteter Informationen.⁸⁸ Ziel des Berichtswesens ist die systematische Versorgung der Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen in der erforderlichen Qualität und Quantität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort, damit diese Ent-

⁸³ a. a. O., S. 111 ff.

⁸⁴ a. a. O., S. 112.

⁸⁵ Vgl. Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke (2008): S. 154.

⁸⁶ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 112 f.

⁸⁷ Vgl. Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke (2008): S. 151.

⁸⁸ Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 15.

scheidungen treffen können.⁸⁹ Dies erfordert systematisch aufeinander aufbauende Einzelschritte.

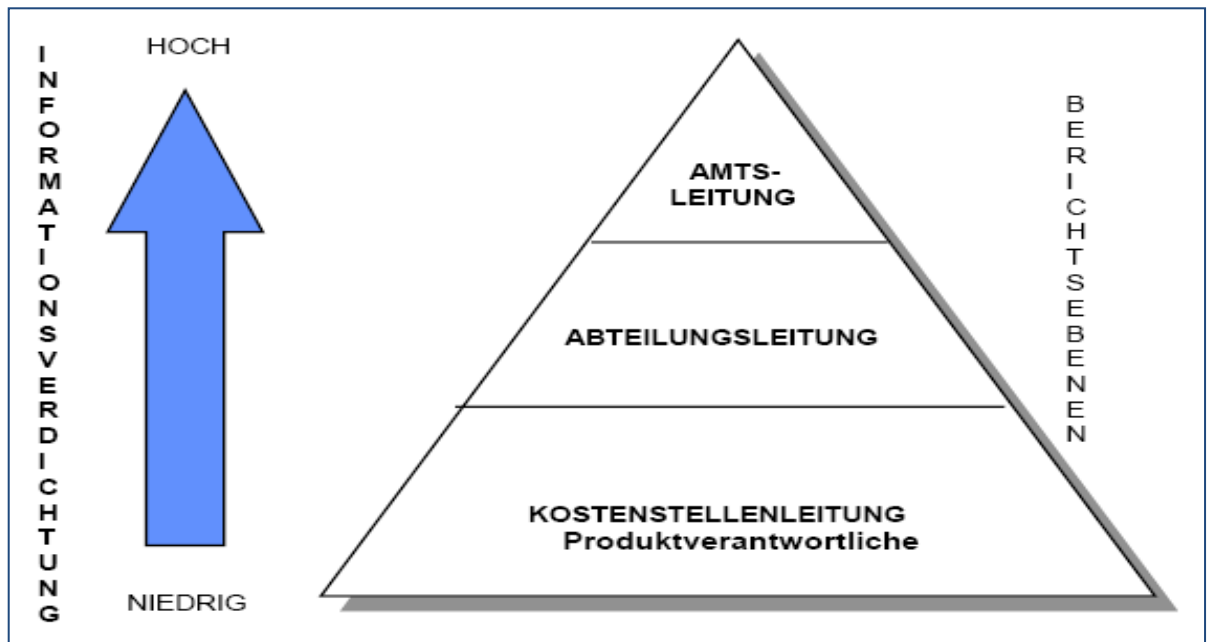


Abbildung 7: Kaskadierung im KLR-Berichtswesen⁹⁰

Die notwendigen Informationen müssen durch die Verantwortlichen erhoben werden. Zu den notwendigen Informationen zählen, wie bereits unter Kapitel 3.3.1 dargestellt, in erster Linie die Daten aus der Kosten- und aus der Leistungsrechnung. Diese Daten reichen unter Umständen allerdings nicht aus, um konsistente Entscheidungen zu treffen. Wenn aufgrund der Daten der Kosten- und Leistungsrechnung eine weitergehende Analyse notwendig ist, müssen entsprechende Informationen aus den Fachbereichen ermittelt werden. Diese Informationen sind fachspezifische Informationen, über die der Controller zunächst keinen Überblick hat. Im weiteren Ausbau des Berichtswesens sollte der Controller automatisch diese Informationen erhalten, damit er als zentraler Informationsversorger auf alle relevanten Informationen unmittelbar zugreifen kann. Voraussetzung für die Rolle des zentralen Informationsversorgers ist allerdings, dass er ein uneingeschränktes Auskunftsrecht bekommt und gegenüber allen Mitarbeitern erhält.

Weitere Informationsquellen sind Zielvereinbarungen, Jahresarbeitsprogramme, der Produkthaushalt, Produktbeschreibungen etc.

Die Informationsverarbeitung und –aufbereitung ist für die Akzeptanz des Controllings der entscheidende Schritt. Hierbei geht es um die bedarfs- und adressatengerechte Auswertung sowie Auswahl und Verknüpfung der relevanten Informationen. Da die zentralen

⁸⁹ Vgl. Tauberger, André (2008): S. 131 ff.

⁹⁰ Quelle: URL <http://www.bmi.bund.de/>, Zugriff: 31.03.2008. (Diese Grafik wurde im Rahmen einer Studienarbeit bereits verwandt.)

Steuerungselemente die vorher definierten Produkte sind, müssen alle Informationen auf diesen Bezugspunkt ausgerichtet werden. Aggregationen auf höheren Ebenen sind möglich und notwendig.

Unter der Informationssteuerung ist das Berichtswesen im engeren Sinne zu verstehen. Darin müssen die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:⁹¹

1. Was soll berichtet werden?
2. Wer soll berichten?
3. Wem soll berichtet werden?
4. Wann soll für welchen Zeitraum berichtet werden?
5. Wie soll berichtet werden?

Infolge dieser Überlegungen wird man in der Ablauforganisation Grundsachverhalte beschreiben und festlegen, wann Berichte verfasst werden sollen. Grundsätzlich sind im Berichtswesen drei Arten von Berichten vorgesehen:⁹²

- *Standardberichte*: Im Standardberichtssystem werden die wichtigsten Informationen regelmäßig in gleich bleibender Form für die Adressaten aufbereitet.
- *Abweichungsberichte*: Diese Berichte werden dann erstellt, wenn die Abweichung von vorgegebenen Werten einen bestimmten Toleranzbereich überschreitet.
- *Bedarfsberichte*: Bedarfsberichte werden nur im Bedarfsfall erstellt und dienen der Analyse bestimmter Sachverhalte, die einen besonderen Informationsbedarf erfordern.

Abweichungs- und Bedarfsberichte sollten stets Schlussfolgerungen in Form von Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger beinhalten. Gerade am Anfang der Einführung eines Controllingystems ist es aufgrund fehlender Erfahrungen schwierig, von vornherein Berichte festzulegen, die für einen längeren Zeitraum Gültigkeit haben sollen.

Dabei ist es ein zentrales Problem des Berichtswesens, dass die Entstehung von Informationen und deren Verwendung zeitlich, sachlich und organisatorisch auseinanderfällt.⁹³ Es sei nicht primär das Intervall der Ausarbeitung dieser Berichte maßgebend, so HORVÁTH, sondern der Zeitpunkt des Informationsbedarfs. Des Weiteren sei der

⁹¹ Vgl. Horváth, Péter (2009): S. 541 f.

⁹² a. a. O., S. 541.

⁹³ a. a. O., S. 541.

Informationsbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht steten Veränderungen unterworfen. Daher entsteht an dieser Stelle ein ständiger Anpassungsbedarf auf Seiten des Dateninputs und des Informationsoutputs.⁹⁴

3.4 Implikationen für den weiteren Forschungsverlauf und Zwischenergebnis

Die bislang dargestellten Grundsachverhalte und Rahmenbedingungen im polizeilich geprägten Controlling deuten auf eine hohe Komplexität hin. Nachfolgend sollen die wesentlichen Kernprobleme bei der Umsetzung des Controllingkonzeptes in der Polizei aufgezeigt werden.

- Adaptierte betriebswirtschaftliche Instrumente, wie die Balanced Scorecard, bedürfen einer Anpassung an die öffentlichen Verwaltungen, um wirksam eingesetzt werden zu können. Dies ergibt sich aus der Zielrichtung des Verwaltungswirkens. Die Auswahl und Implementation bestimmter Methoden aus der betriebswirtschaftlichen Praxis müssen zudem in einem konzeptionellen Gesamtzusammenhang erfolgen, um die volle Wirkung entfalten zu können. Hierbei ist der Maßstab eng an der Behebung der im NSM-Konzept der KGSt verifizierten Defizite anzulegen.
- Das Informationssystem des polizeilichen Controllings unterteilt sich in die Datenerhebung und die Datensteuerung. Die Datenerhebung muss einen zielgerichteten Zweck verfolgen. Willkürliche und lückenlose Erfassungen der Geschehnisse in der Ablauforganisation führen zu unüberschaubaren Datenfriedhöfen. Die Selektion der für betriebliche Entscheidungen wichtigen Informationen wird unter diesem Umstand erheblich erschwert oder gar unmöglich gemacht. Die in der empirischen Forschung wichtigen Aspekte der Validität und Reliabilität von Daten müssen auch im polizeilichen Controlling zu stetem Hinterfragen der eigenen Vorgehensweise bei der Datenerhebung führen.

Bei der Datenverarbeitung ist auf eine adressatengerechte und auf die Bedürfnisse des Empfängers ausgerichtete Aufarbeitung der Informationen zu achten. Seitenlange und ungefilterte Zahlenkolonnen und Grafiken dokumentieren zwar den Fleiß des Controllers, lassen aber den Zweck der Informationen in den Hintergrund treten: die zielgerichtete und zweckmäßige Information der einzelnen Organisationseinheiten und der Leitungsebene. Handlungsempfehlungen sollten die Informationsaufbereitung bei Abweichungs- und Bedarfsberichten abrunden.

⁹⁴ Ebenda, S. 540-541.

- Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung bedingt eine Zusammenarbeit mit dem meist getrennt hiervon durchgeführten betrieblichen Rechnungswesen, um Doppelerfassung und Mehrarbeit zu vermeiden.

Kennzahlen sollten eine klare Steuerungsrelevanz haben. Eine isolierte Betrachtung der ermittelten Ergebnisse führt zu Fehleinschätzungen. Vielmehr ist der Gesamtkontext der Ergebnisse mit dem betrieblichen Umfeld und den tatsächlichen Umständen, warum es zu diesem oder jenem Ergebnis gekommen ist, herzustellen.

Die Implementierung des Neuen Steuerungsmodells und anerkannter betriebswirtschaftlicher Instrumente in die Verwaltungspraxis verläuft nicht immer konfliktfrei. Welche Anpassungen und Adaptionen es in der Umsetzung des Controllingkonzeptes gegeben hat, und welche Lücken es weiterhin gibt, soll im nachfolgenden Kapitel anhand der gewonnenen Daten der dieser Arbeit begleitenden empirischen Untersuchung wiedergegeben werden.

4. Die Umsetzung des Controllingkonzeptes in den Polizeien in Deutschland

4.1 Die Konzeption des wirkungsorientierten Controllings

Der Wertschöpfungsprozess der öffentlichen Verwaltung ist mit Einführung des NSM ins Zentrum der Betrachtung gerückt. Der Wert einer Verwaltungsleistung definiert sich nicht, wie in der freien Wirtschaft, über Geldwerte oder Marktpreise, sondern über den Nutzen für den Bürger oder die Gesellschaft.⁹⁵ Das klassische Modell der Input-Output-Steuerung widerfährt so eine Erweiterung um die Wirkungsebenen Impact (Wirkung) und Outcome (Auswirkung).⁹⁶ Erstmals theoretisch wurde diese Novellierung durch das 3-Ebenen-Modell durch BUDÄUS / BUCHOLTZ forciert.⁹⁷ Ausgehend vom Zielsystem, wird der Leistungserstellungsprozess in diesem Modell in aufeinander folgenden Teilprozessen dargestellt. Anhand der Ziele werden Maßnahmen zu deren Erfüllung abgeleitet. Hierauf erfolgt die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Inputs). Die Kombination der verschiedenen Ressourcen wird im Produktionsprozess visualisiert. Einfluss auf den Produktionsprozess nehmen nun Qualitätsansprüche und Rechtmäßigkeitsbetrachtungen. Das Ergebnis des Produktionsprozesses sind die Verwaltungsleistungen (Outputs). Die zielbezogenen Ergebnisse der Leistungserstellung und deren Wirkung auf Bürger und Gesellschaft werden im Prozessschritt Outcome abgebildet.

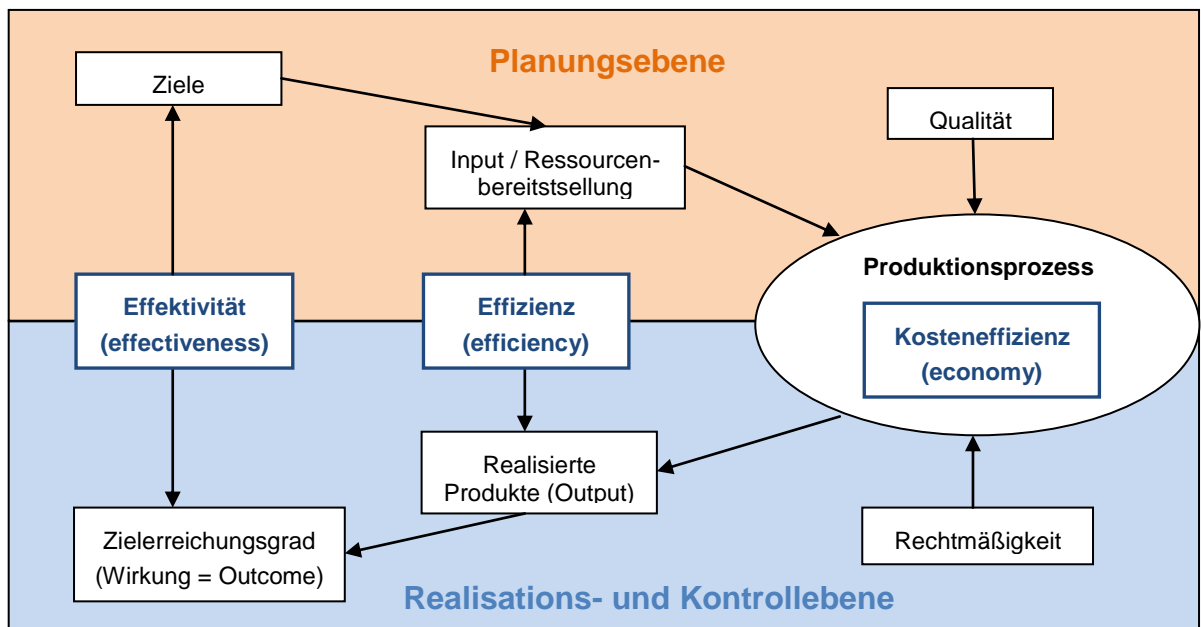


Abbildung 8: Das 3-Ebenen-Modell

⁹⁵ Vgl. Thom, Norbert/ Ritz, Adrian (2004): S. 212.

⁹⁶ a. a. O., S. 215.

⁹⁷ Vgl. Röhrig, Andreas (2008): S. 71 ff.

Die Erweiterung um weitere Wirkungsebenen, führt zum Konzept des ganzheitlich wirkungsorientierten Controllings. Als Folge dieser Entwicklung nimmt die Bedeutung der Qualität der Verwaltungsleistungen zu. Qualitätsbetrachtungen beginnen dabei schon in der Zielformulierung.

4.2 Zieldimensionen des Leistungserstellungsprozesses

Das polizeilich geprägte Controlling verfolgt, wie unter Punkt 3.1 dargestellt, die gleiche Zielrichtung wie ein Unternehmen. Strategien und die Dominanz der Zieldimensionen sind in den einzelnen Behörden allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt.

Im Verwaltungsumfeld hat sich etabliert, dass Ziele als Orientierungsgrößen eines gewünschten, durch eigenes Handeln zukünftig zu erreichenden Zustandes definiert und verstanden werden.⁹⁸ Darüber hinaus werden in einer Unternehmung als auch in öffentlichen Verwaltungen Ziele in sogenannte Zielkategorien, den Ober-, Zwischen- und Unterzielen, unterschieden. Die planerischen Zwischen- und Unterziele der einzelnen Verwaltungsteilbereiche richten sich an den durch die Leitung vorgegebenen Oberzielen aus.⁹⁹ Zwischen- und Unterziele stellen im übertragenen Sinne unternehmerische Meilensteine zur Erreichung der Oberziele dar.

In der unternehmerischen Planung dagegen spielen Ziele und deren genaue Formulierung eine übergeordnete Rolle. Hierbei orientieren sich alle Planungsaktivitäten an den durch die Unternehmensführung vorgegebenen Oberzielen.¹⁰⁰

Im polizeilichen Controlling werden - vereinfacht dargestellt - folgende Ziele verfolgt:



Abbildung 9: Zielebenenmodell nach RÖHRIG

Das Zielebenenmodell nach RÖHRIG fußt auf dem *Ziel- und Ergebnisebenenmodell öffentlicher Leistungserstellung* mit einer Basis der Prozessbetrachtung nach MOSIEK et al.¹⁰¹ Unter den gesellschaftlichen Wirkungszielen werden insbesondere die politischen Vorgaben verstanden, aber auch Ansprüche weiterer Aktionäre, mit denen die Polizei in Kontakt kommt (z. B. Bürger, Vereine und Verbände, Gewerkschaften, andere Behörden etc.).

⁹⁸ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 52.

⁹⁹ Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 24.

¹⁰⁰ Ebenda.

¹⁰¹ Vgl. Mosiek, Thomas et al.: Wirkungsorientiertes Controlling. In: *Controlling*. Zeitschriftenreihe, 15. Jg., Heft 1-2003, Göttingen 2003, S. 27-35.

Produktziele sind dagegen der Gegenstand der Betrachtung des Outputs mithilfe von Kennzahlensystemen. Zur Anwendung kommen auf dieser Ebene quantitative und qualitative Kennzahlen.¹⁰²

Qualitätsbetrachtungen haben neben der Anspruchserfüllung der Leistungsempfänger auch die Optimierung des Leistungserstellungsprozesses zum Ziel.¹⁰³ Der Begriff der Qualität ist in der Literatur nicht unterschiedlich definiert. Unter Qualität versteht man umgangssprachlich die Güte und Beschaffenheit eines Produktes. Im Qualitätsmanagement bedeutet der Begriff „Qualität“ das „*Vermögen zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.*“ Als Fachbegriff ist eine Aussage zur Qualität also das Ergebnis eines Vergleichs zwischen den geforderten und den tatsächlich vorhandenen Eigenschaften und ob sie erfüllt wurden.¹⁰⁴ Die Polizei befasst sich zunehmend in diesem thematischen Zusammenhang mit dem Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM), dem EFQM-Modell für Excellence. Kernpunkte des EFQM-Modells sind:¹⁰⁵

1. Ergebnisorientierung
2. Ausrichtung auf den Kunden
3. Führung und Zielkonsequenz
4. Management mittels Prozesse und Fakten
5. Mitarbeiterentwicklung und Beteiligung
6. Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
7. Entwicklung von Partnerschaften
8. Soziale Verantwortung

In einem darauf aufbauenden Kriterienmodell wird zwischen Befähigungen und Ergebnissen unterschieden. Die Befähigerkriterien befassen sich mit der Systematik, wie eine Organisation mit Herausforderungen umgeht, um den Anforderungen zu genügen. Die Ergebniskriterien beziehen sich auf die Leistungen der Organisation. Deutlich wird der Zusammenhang im Kriterienmodell, dargestellt in Abbildung 10. Ebenso wie im Qualitätsmanagement nach der DIN EN ISO 9000:2000 und des Common Assessment Framework (CAF), welche hier nur in Ergänzung genannt werden, spielt die qualitative Bewertung von Prozessen beim EFQM-Modell for Excellence eine gewichtige Rolle. Im Unterschied zum EFQM-Modell findet beim CAF die Bewertung anhand eines Arbeitsbogens durch die jeweiligen Organisationen selbst statt.

¹⁰² Vgl. Röhrig, Andreas (2008): S. 78.

¹⁰³ Vgl. Barthel, Christian (Hg.): Qualitätsmanagement bei der Polizei. Entwicklungsstand und Perspektiven. Frankfurt am Main 2004, S. 16.

¹⁰⁴ Vgl. Krems, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.67, gesuchtes Stichwort: Qualität. Abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 02.02.2010.

¹⁰⁵ Vgl. Mosthaf, Frank/ Zink, Klaus J.: Umfassendes Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Grundlagen und Modelle. In: Barthel, Christian (Hg.): *Qualitätsmanagement in der Polizei. Entwicklungsstand und Perspektiven*. Frankfurt am Main 2004, S. 46 ff.

Darüber hinaus fungiert das Total Quality Management (TQM) als Weiterentwicklung der erstgenannten Qualitätsmanagementsysteme, da es

1. die Belange aller Interessengruppen einbezieht, auch die Belange der Gesellschaft (Umwelt-, soziale, kulturelle Belange),
2. nicht nur die Eignung der Prozesse prüft, sondern auch die tatsächlich erzielten Ergebnisse,
3. Wettbewerb erlaubt, die einen Vergleich mit anderen zulässt, und die Vergabe jährlicher Qualitätspreise
4. die erfolgreiche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit erfordert (z. B. müssen gute Ergebnisse über mehrere Jahre erreicht worden sein, um in der Bewertung eine hohe Punktzahl zu erreichen).¹⁰⁶

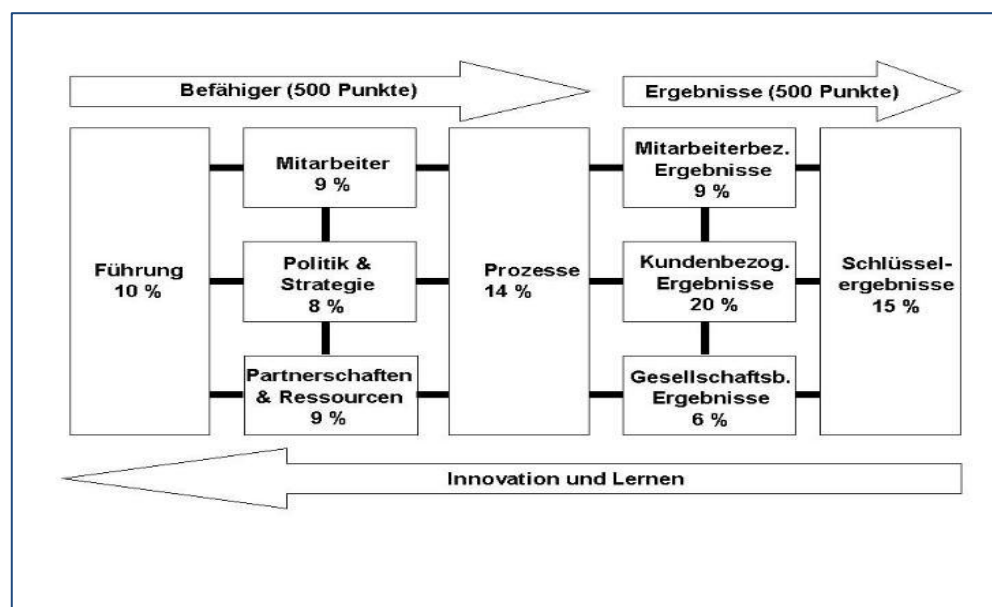


Abbildung 10: Kriterienmodell im EFQM-Modell für Excellence

Deutsche Verwaltungen haben auf diesem Gebiet keinen Spitzenplatz inne.¹⁰⁷ Die Polizei ist allerdings auf dem Weg ihr Qualitätsmanagement zu verbessern. 11 Teilnehmer der Studie führten an, Prozessbeschreibungen zu besitzen. 4 Behörden gaben an, dass Prozessbeschreibungen derzeit in der Planung seien oder gerade erstellt werden. Lediglich 4 Behörden offenbarten, dass Prozessbeschreibungen nicht vorliegen würden.¹⁰⁸ Prozessbeschreibungen helfen, Schnittstellenproblematiken zu erkennen und Ablaufschwächen aufzuzeigen. Insofern geben Prozessbeschreibungen durch Vergleiche mit den Zielen auch Auskunft über Qualitätsmängel im Leistungserstellungsprozess.

¹⁰⁶ Vgl. Kreams, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.67, gesuchtes Stichwort: TQM. Abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 02.02.2010.

¹⁰⁷ Vgl. Mosthaf, Frank/ Zink, Klaus J. (2004): a. a. O., S. 47.

¹⁰⁸ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Frage 28.

4.3 Der aktuelle Stand des Wirkbetriebes des Controllingkonzeptes

In der diese Arbeit begleitenden Studie wurden 37 Fragebögen versandt.¹⁰⁹ Neun Behörden haben ein Mitwirken aus den unterschiedlichsten Gründen abgelehnt. Bei acht Behörden erfolgte auf das Anschreiben des Verfassers hin keine Resonanz. Eine Landesbehörde hatte verspätet per Email eine Unterstützung zugesagt. Der Fragebogen hat zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit jedoch nicht vorgelegen. 19 Behörden haben den Fragebogen verwertbar ausgefüllt und zurückgesandt. Die Beteiligung lag somit bei 51,35 %. Den Teilnehmern waren zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt 138 Dienststellen unterstellt. Die sich an der Studie beteiligten Behörden werden im folgenden „Teilnehmer“ genannt.

Sofern nichts anderes bestimmt wird, beziehen sich die grafischen Angaben auf die Ergebnisse der 19 ausgefüllten Fragebögen als Grundgesamtheit. Lediglich ein Teilnehmer gab an, dass in seiner Behörde kein Controlling durchgeführt wird.

Das Controlling befindet sich bei den Teilnehmern zeitlich differenziert im Wirkbetrieb. Tendenziell ist das Controlling mit Masse bereits in einem mittelfristigen Zeitraum Teil der Verwaltungspraxis. Als Organisationsform wurde ausschließlich die der Stabsstelle in der Stabslinienfunktion gewählt. Diese soll die Leitung fachlich unterstützen, ohne jedoch gegenüber den Teilbereichen der Behörde weisungsbefugt zu sein.¹¹⁰

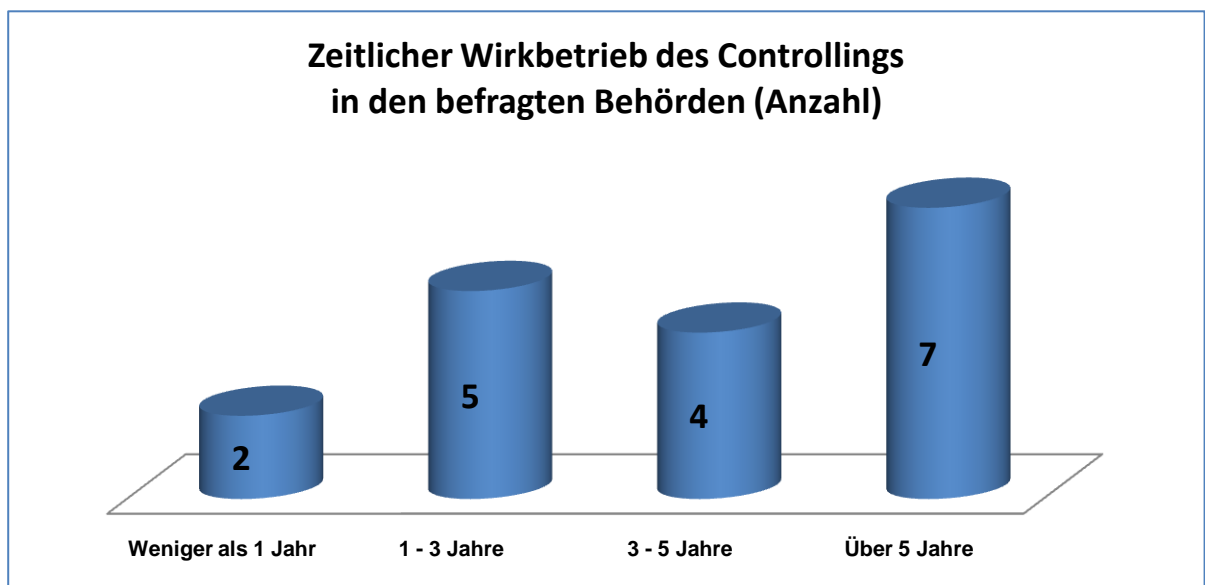


Abbildung 11: Zeitlicher Wirkbetrieb des Controllings in den Behörden

In Bezug auf das CO-Konzept konnte festgestellt werden, dass dieses in der Polizei für sinnvoll erachtet wird. Zurückhaltener ist die Reaktion bei der Frage, ob die Führungsleistungen durch CO-Daten spürbar verbessert wurden. Dies könnte damit zusammen-

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 1.3.

¹¹⁰ Vgl. Blum, Egon: Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre. München 2000, S. 121 f.

hängen, dass Führungsentscheidungen bei lediglich drei Teilnehmern auf Controllingdaten fußen.¹¹¹ Zwölf Teilnehmer nahmen mit einer „Halb-und-Halb-Antwort“ eine neutrale Position ein.

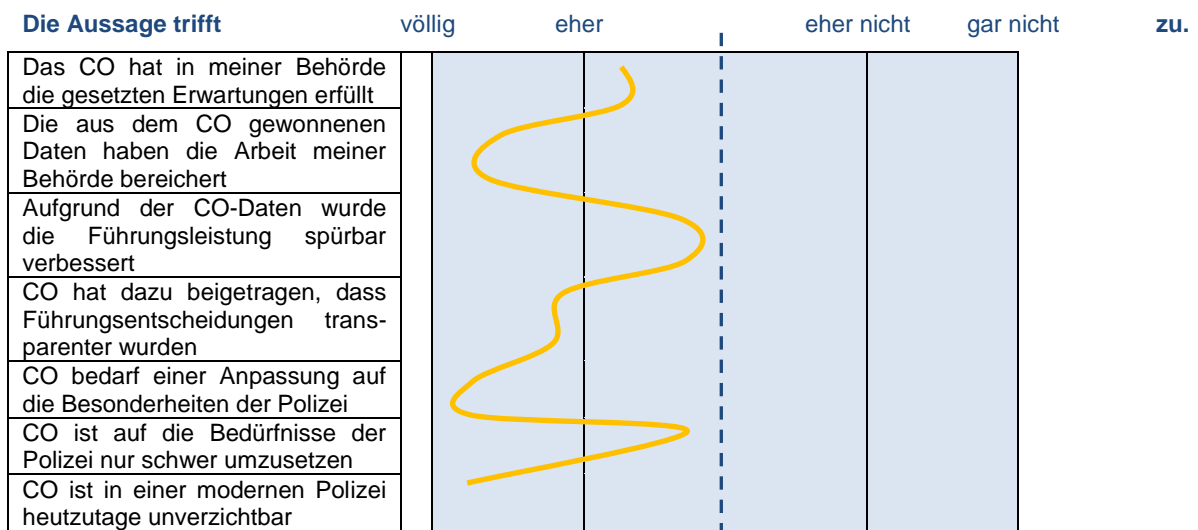


Abbildung 12: Teilauswertung der Fragebögen #1

Mit Masse werden die Controllingaufgaben durch die Teilnehmer hauptamtlich durchgeführt. In Einzelfällen werden dem Controller zusätzliche Aufgaben aus dem Bereich des Qualitäts- und Projektmanagement übertragen. Eine Ausbildung zum Controller erfolgt meist durch interne als auch externe Schulungen. In sechs Fällen wurde das Wissen durch ein qualifizierendes Hochschulstudium ergänzt. Ein Teilnehmer hatte zudem berufliche Erfahrungen in diesem Bereich außerhalb der Polizei gewinnen können.

CO-spezifische Informationen werden in elf Fällen aus der KLR bezogen. Plan-Ist-Vergleiche unter Einbeziehung von Kennzahlen, sowie eigene Statistiken sind die weiteren maßgeblichen Informationsquellen. In Einzelfällen werden, anhand eigener Evaluationen (Projekte, Mitarbeiterbefragungen etc.) und Berichten, aus den Organisationseinheiten weitere Erkenntnisse gewonnen. Eine generelle Berichtspflicht gibt es nicht. Meist werden Informationen bedarfsorientiert eingeholt.

17 Polizeiorganisationen arbeiten mit Kennzahlen. Nur zwei Landeskriminalämter haben eine Arbeit mit Kennzahlen verneint. Die Anzahl der hierbei erhobenen Kennzahlen geht stark auseinander. Während man auf Bundesebene sieben bis neun Kennzahlen erhebt, sind es auf der Landesebene zwischen zwei und 200.¹¹² An dieser Stelle stellt sich die Frage, bis zu welchem quantitativen Umfang man noch in der Lage ist diesen zu steuern, ohne, dass das Controlling zu einem reinen Erfassungsinstrument verkommt, welches die übrigen Aufgaben gemäß dem Controllerleitbild nicht mehr erfüllen kann.

¹¹¹ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Frage 32.

¹¹² Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 25 und 26.

Das Berichtswesen ist nur in Teilbereichen ausgestaltet. Generelle Berichtspflichten seitens der nachgeordneten Bereiche bestehen lediglich in sechs Behörden. Drei Behörden verlassen sich auf Abweichungsberichte und fünf Behörden haben feste Intervalle für die Fertigung von Berichten festgelegt. Es ist dabei festzustellen, dass das Controlling bislang nur selten um spezifische Daten zur Entscheidungsfindung gebeten wird.

Die Strategieentwicklung in den Behörden basiert weiterhin auf der polizeilichen Lagebeurteilung. Controllingdaten werden zusätzlich in zwölf Behörden für eine Strategieentwicklung genutzt.

Im zunehmenden Maße stehen Controller innerhalb ihres Behördenaufbaus miteinander in Kontakt. Der Kontakt und Erfahrungsaustausch mit anderen Landes- oder Bundesbehörden ist als gut einzuschätzen. 15 Teilnehmer gaben an, diesen Kontakt zu pflegen. Zukünftig wäre ein ständiger Erfahrungsaustausch über einen computergestützten Sharepoint denkbar. Dies würde Vergleiche im Rahmen eines Benchmarking erleichtern.

4.4 Die Ausgestaltung der kurzfristigen, zielgerichteten operativen Steuerung

4.4.1 Jahresplanung und rollierendes Planverfahren

Die letzte Planungsstufe der unternehmerischen Gesamtplanung ist die kurzfristige operative Planung und wird in der Regel für ein Jahr, differenziert nach Monaten, vorgenommen.¹¹³ Bei der Planung im polizeilichen Bereich bedient man sich aufgrund der hierarchischen Organisationsform vornehmlich retrograder Planungsverfahren. Ziele und Pläne werden von der Leitungsebene festgelegt und auf die nachgeordneten Bereiche heruntergebrochen. Diese haben dann die Aufgabe, ihre eigenen Teilpläne zur Erreichung der Vorgaben auszuarbeiten.¹¹⁴

Eine kurzfristige, zielgerichtete operative Planung wird bei zehn Teilnehmern für das gesamte Geschäftsjahr vorweggenommen.

In der kurzfristigen, zielgerichteten operativen Steuerung werden überwiegend quantitative Prognoseverfahren angewandt. Im polizeilichen Bereich findet eine sonst übliche Trendanalyse oder Regressionsanalyse nicht statt. Man vertraut eher den steuerungsrelevanten Kennzahlenentwicklungen oder den Ergebnissen der KLR.¹¹⁵ Die benannten Analyseformen sind vermutlich unbekannt, was darauf schließen lassen könnte, dass kurzfristige Ent-

¹¹³ Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 30 ff.

¹¹⁴ a. a. O., S. 29.

¹¹⁵ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 27 und 29.

wicklungsbetrachtungen derzeit keine Rolle spielen, da das polizeiliche Controlling zu wenig Relevanz in den Organisationen erlangt hat.

Sieben Teilnehmer gaben an, dass die kurzfristige Planung in einem rollierenden Verfahren monatlich angepasst wird. Sechs Teilnehmer vermerkten, dass die Planung viertel-, halbjährlich oder bei Bedarf angepasst würde. Ein Teilnehmer äußerte, dass eine kurzfristige operative Planung nicht vorgenommen wird.

4.4.2 Die Einbeziehung von Controllingdaten in die kurzfristige, zielgerichtete operative Steuerung

Eine KLR wurde in elf Behörden eingeführt und betrieben.¹¹⁶ Eine Behörde notierte, dass sie im Rahmen der KLR lediglich Sachkosten erfasse. Abschreibungen, Mieten und Personalkosten werden außer Acht gelassen. Mit einer wirksamen Kosten- und Leistungsrechnung hat diese Form der eindimensionalen Erfassung nichts gemein. Sie entlehnt lediglich den Begriff der KLR.

Die Befragten gaben weiterhin in nur drei Fällen an, dass sie einen unmittelbaren Zugriff auf Daten des Rechnungswesens haben. Eine Kostentransparenz und Ausführung der KLR erscheint so nicht oder nur durch einen erheblichen Mehraufwand möglich. Bereits vorliegende Daten des Rechnungswesens müssen so ggf. noch einmal erfasst werden.

Werden Personalkosten berechnet, so beziehen sich die einzubeziehenden Größen auf Pauschalkostensätzen. Auf Bundesebene erfolgte im Jahr 2009 die Bezifferung der Pauschalkostensätze durch das Bundesministerium der Finanzen. Grundlage war die aktuelle Besoldungstabelle. Zudem wird die Sachkostenpauschale je Arbeitsplatz in der Bundesverwaltung mit 11.920 Euro beziffert.¹¹⁷ Unterschiede in den Zulagen der einzelnen Berufssparten, sowie zwischenzeitliche Änderungen des Tarif- und Besoldungsrechtes einerseits und des Facettenreichtums von Gemeinkosten andererseits, werden bei einer Pauschalisierung nicht berücksichtigt.

Eine einheitlich eingeführte und an festen Standards orientierte Kosten- und Leistungsrechnung existiert bei der Polizei nicht. Explizite Angaben über die Einführung der KLR in der Polizei werden vom Statistischen Bundesamt Deutschland nicht erfasst.¹¹⁸ Der einzige verfügbare KLR-Datensatz bezieht sich auf den Einführungsstand zur KLR in allen Bundes-

¹¹⁶ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 10 und 21.

¹¹⁷ Bundesministerium der Finanzen: Personalkostensätze für Kostenberechnungen / Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Rundschreiben an die obersten Bundesbehörden vom 12.02.2009. Abrufbar im Internet: URL http://www.bundesfinanzministerium.de/nr_4314/DE/BMF__Startseite/Service/Downloads/Abt__II/Personalkostens_C3_A4tze_202006.templateId=raw,property=publicationFile.pdf, Stand: 22.12.2009.

¹¹⁸ Eigene Anfrage vom 09.12.2009 per Email.

behörden im Jahr 2007. Bei der Bundespolizei wurde die KLR mit Beginn der aktuellen und 2007 initiierten Strukturreform wieder eingestellt.

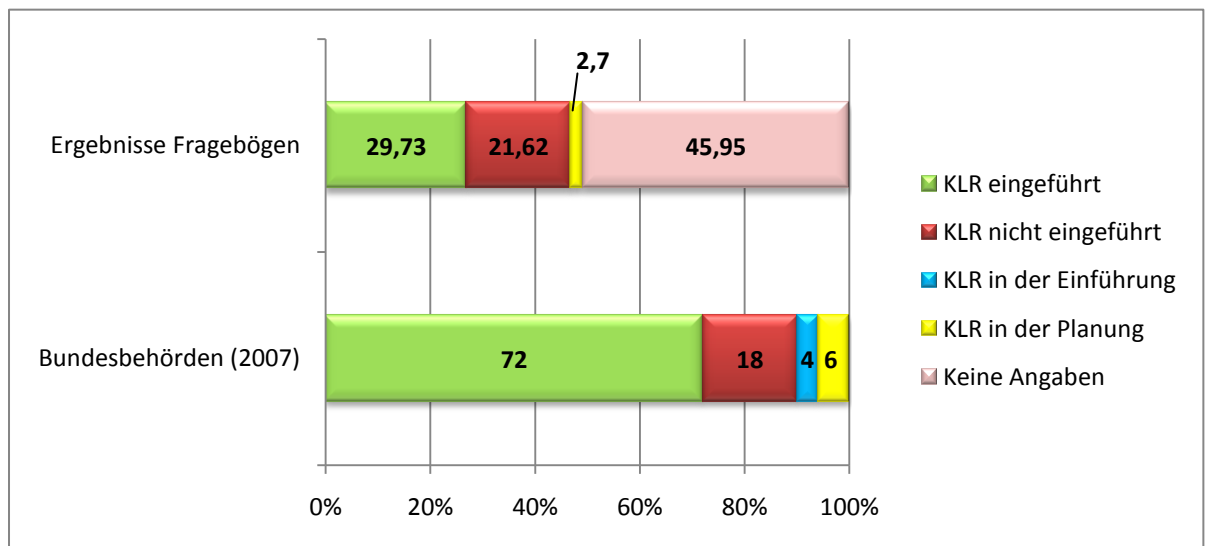


Abbildung 13: Umsetzungsstand der KLR; Angaben in Prozent

Des Weiteren werden Daten aus Kennzahlensystemen in der kurzfristigen Steuerung verwendet. Der Fundus an denkbaren Kennzahlen ist dabei nahezu unbegrenzt. Ein Teilnehmer gab an, über 200 Kennzahlen zu erheben. Eine zweite Behörde gab 100 als Zahl der formulierten Kennzahlen an.¹¹⁹ Ein Manko hierbei, so CHRISTE-ZEYSE, sei die Taktik des vorauseilenden Gehorsams. Die Polizei neige dazu, auf jede Frage einer übergeordneten Stelle eine Antwort bereithaben zu wollen.

In Anlage 2, Frage 27, sind die jeweils wichtigsten Kennzahlen nach Angaben der Teilnehmer aufgelistet. Hier wird aufgrund der Masse und Variationen deutlich, dass eine einheitliche strategische Ausrichtung vermutlich nicht existiert. Zum Beispiel wurde mehrfach der Krankenstand als eine der wichtigsten Kennzahlen benannt. Fraglich ist hierbei, ob diese Kennzahl der Aufgabenerfüllung der Behörden gerecht wird. Oberziel einer Behörde ist die Gemeinwohlorientierung und nicht die Selbstverwaltung.

In Ergänzung zur KLR und den Kennzahlensystemen beziehen die Controller ihre Daten zudem aus der SWOT-Analyse, der Portfolio Analyse, der Umwelt- und der Prozessanalyse.¹²⁰

¹¹⁹ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 25 und 26.

¹²⁰ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 29.

4.5 Prognose und Implikationen für die Weiterentwicklung des Controllingkonzeptes in der Polizei

Den Teilnehmern wurde die Möglichkeit gegeben, die zukünftige Entwicklung innerhalb der Verwaltungssteuerung zu prognostizieren.¹²¹ Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die Ausführungen der Befragten.

Auf Bundesebene wird eine Erweiterung der ergebnisorientierten Steuerung erwartet. Der weitere Ausbau des Controllingkonzeptes und der alltägliche Umgang damit könnte zu einem Akzeptanzzuwachs, und in der Folge, zu einem Umdenken bei den Führungskräften führen. Durch Zielvereinbarungen sollen Prozesse nachhaltig und transparent gesteuert werden. Auf einer qualifizierenden Basis erwartet man insgesamt eine Leistungssteigerung.

Im Bereich der Landespolizeien rechnet man mit der Komplettierung der KLR. Das Controlling wird zukünftig mit dem Qualitätsmanagement verschmelzen. Als Orientierungsgrundlage werden Leitlinien zur Strategieentwicklung geschaffen. Regelmäßige Auswertungen sollen als Grundlage für die Führung und Steuerung herangezogen werden. Dem folgt der Ausbau des Berichtswesens und die Einführung regelmäßiger Besprechungen mit Controllingbezug. Insgesamt wird die Zunahme der Bedeutung des Controllings aufgrund weiterer monetärer Einschränkungen und einer voranschreitenden Personalreduktion vorhergesagt.

Die Landeskriminalämter prognostizieren in der kurzfristigen Entwicklung den Aufbau einer aussagekräftigen BSC und die zunehmende Orientierung an Prozessen und dem Qualitätsmanagement. Langfristig soll das Qualitätsmanagement mit wirkungsorientierten Kennzahlen ausgestattet werden, die es in der (notwendigen) Form bislang noch nicht gab. Ebenso sollen Kennzahlen der KLR übernommen werden.

Die weitere betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Controllings und der Rückgang der Organisationsentwicklung wird vorausgesagt. Zuguterletzt wird die Weiterentwicklung des Controllingkonzeptes von der Auffassung der Behördenleitung und den Vorgaben aus dem Innenministerium abhängig sein.

Insgesamt gaben 16 Teilnehmer an, dass das bestehende Controllingkonzept ständig an den Belangen ihrer Behörde orientiert weiterentwickelt wird. Auch nach einem Wirkbetrieb von mehr als fünf Jahren in sieben Behörden, scheint ein endgültiges Konzept nicht gefunden zu sein.

¹²¹ Vgl. Anlage 2 dieser Arbeit, Fragen 31 und 37.

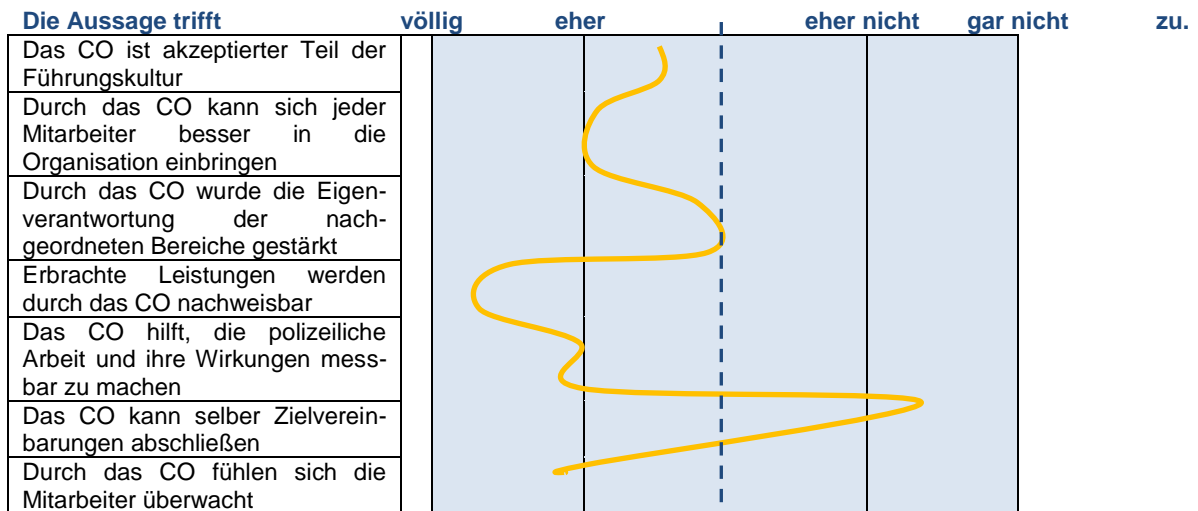


Abbildung 14: Teilauswertung der Fragebögen #2

Das Controlling hat in der Polizei noch nicht den erforderlichen Status erlangt. Mitarbeiter fühlen sich eher überwacht, als in ihrer Eigenverantwortung gestärkt. Dass das Controllingkonzept Teil des Führungskreislaufes ist, scheint nur den wenigsten Behörden bewusst zu sein.

4.6 Implikationen für den weiteren Forschungsverlauf und Zwischenergebnis

- Die Umsetzung des Controllings bedingt die Einbeziehung von Qualitätsbetrachtungen des Leistungserstellungsprozesses. Modelle wie das EFQM, CAF oder TQM werden zunehmend in das polizeiliche Controlling integriert werden. Folglich werden Wirkungsbetrachtungen in der Zielformulierung zukünftig eine gewichtige Rolle spielen.
- Die 1993 durch die KGSt formulierten Defizite scheinen in Vergessenheit zu geraten. Das polizeiliche CO beschränkt sich eher auf das Informationsmanagement, wobei dezidierte Analysen oder Prognosen in geringerem Maße durchgeführt werden. Die Managementfunktion, die Planungs- und die Strategieentwicklungsfunktion des Controllings werden nur in Teilen der Polizei wahrgenommen.
- Eine dezentrale Ressourcenverantwortlichkeit wurde bislang nicht umgesetzt. Daten aus dem polizeilichen Controlling werden nur in wenigen Ministerien zur Haushaltsplanung herangezogen. Eine kurzfristige operative Planung findet dadurch faktisch nicht statt, da die Bezugsgrößen fremdgesteuert werden.
- Bei der zielgerichteten, kurzfristigen operativen Steuerung werden im Umkehrschluss zunehmend Analysemethoden Anwendung finden. Mit den Daten der KLR und des Kennzahlensystems allein lassen sich schwerlich Prognosen abgeben, da sie die variablen Umwelteinflüsse nicht berücksichtigen.

- Ein wirksames Berichtswesen muss zum größten Teil noch entwickelt und etabliert werden.
- Das Controllingkonzept wird an Bedeutung weiter zunehmen und dabei wesentlich den politischen Vorgaben unterworfen sein. Dies birgt Konflikte für die mittel- bis langfristige Strategieplanung. Die Akzeptanz des Controllingkonzeptes wird in den Behörden weiter zunehmen.
- Kontrolle und Planung sind wesentliche Aufgaben der Führung. Das Controlling muss einen Weg finden, sich als Teil der polizeilichen Führung darzustellen. Eine interdisziplinäre Verknüpfung von Controlling und polizeilicher Führungslehre ist angebracht.
- Die Qualität polizeilicher Führung kann mithilfe des Controllingkonzeptes verbessert werden. Entscheidungen könnten durch erhobene valide Daten des Controllings untermauert werden. Leistungsbewertungen könnten so mit Fakten statt mit subjektiven Einschätzungen gestützt werden.

Im folgenden soll daher aufgezeigt werden, wie das Controlling in den Führungsprozess der Polizei integriert werden kann.

5. Darstellung der Integration des Controllings in den Führungsprozess innerhalb der Polizei

5.1 Das Selbstverständnis des Führungsbegriffes in der deutschen Polizei

Verwendet eine hierarchische Organisation den Begriff „Führung“, so indiziert dies, dass diese zwischen Führenden und Geführten unterscheidet.¹²² Maßgeblich beeinflusst das soziale Rollenverständnis der Agierenden den Erfolg eines integrierten Führungssystems. Eine soziale Rolle wird in diesem Zusammenhang definiert als die Summe der Erwartungen der Umwelt an das soziale Verhalten eines Menschen, der eine bestimmte Position im Sozialgefüge einer Gruppe innehat.¹²³

Die Rolle wird dem Gruppenmitglied formal von der Institution zugewiesen (z. B. Sachbearbeiter, Abteilungsleiter, Sachgebietsleiter etc.). Hierdurch wird eine Hierarchie geschaffen. In den anerkannten Werten und Normen der hierarchischen Organisation, in ihren selbst auferlegten Leitbildern und Umgangsformen, definiert sich das durch die Organisation gewünschte Verhalten aller Angehörigen. Der Erfolg des Rolleninhabers wird daran gemessen, inwieweit er dem gewünschten Verhalten gerecht wird.

Auf kollegialer Ebene haben gleichrangige Gruppenmitglieder eine andere Erwartungshaltung an den Rolleninhaber als nachgeordnete oder übergeordnete Gruppenmitglieder.¹²⁴ Je nachdem, in welcher Rolle sich der Akteur gerade präsentiert, muss er verschiedene Regeln beachten und Erwartungen erfüllen.

In der deutschen Polizei wird die „Führung“ von Menschen als natürliche soziale Realität angesehen. Sie sei Folge des Miteinanders von sozialisierten Gruppen. In der Vergangenheit, so UHLENDORFF/ JÄGER/ KÖSLING, habe es zwar Versuche gegeben, dieses als natürlich angenommene Führungsphänomen durch entwickelte Alternativen („führerlose“ Basisgruppen oder Teamarbeit ohne Führung) zu widerlegen, dieser Versuch wäre letztendlich in der konkreten gruppenspezifischen Situationen gescheitert.¹²⁵

Grundlage für ein Führungssystem in der Polizei war das sogenannte Harzburger Modell. Es *„entstand in den 1950er-Jahren aus der Führungsakademie Bad Harzburg heraus [...] Das Harzburger Modell betrachtet den Mitarbeiter als selbstständig denkenden, handelnden und entscheidenden Menschen. Der Vorgesetzte sollte sich von seinem überkommenen Denkmodell trennen und das Mitarbeiterpotenzial für das Unternehmen nutzbar machen, indem er*

¹²² Altmann, Robert/ Berndt, Günter: Grundriss der Führungslehre – Grundlagen kooperativer Führung. 2. Auflage, Band 1, Lübeck 1982. S. 14.

¹²³ Uhlendorff, Wolfgang / Jäger, Michael/ Kösling, Willy (2003): S. 34 f.

¹²⁴ Altmann, Robert/ Berndt, Günter (1982): S. 72 ff.

¹²⁵ Uhlendorff, Wolfgang/ Jäger, Michael/ Kösling, Willy (2003): S. 15.

seinen Mitarbeitern feste Aufgabengebiete zuwies und die dazu nötigen Kompetenzen einräumte. Der Mitarbeiter sollte weitgehend selbst entscheiden, wie er seine Aufgaben erledigte; die Führungskraft beschränkte sich auf das Beobachten und Kontrollieren. Die Verantwortung wurde geteilt. Der Mitarbeiter erhielt die Handlungsverantwortung, die sich auf die Sachaufgaben bezieht, der Vorgesetzte die Führungsverantwortung.“¹²⁶

Aus dem Harzburger Modell ist in den 1970er Jahren das Kooperative Führungssystem erwachsen, welches heute für alle Polizeien in Deutschland verbindlich ist. Im folgenden soll die Führungsfunktion des Controllings anhand des KFS erläutert werden.

5.1.1 Das Kooperative Führungssystem (KFS)

Die Kooperative Führung wird definiert als „Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (Dimension 1), in einer strukturierten Arbeitssituation (Dimension 2), unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung (Dimension 3) und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen (Dimension 4).“¹²⁷

Die erste Dimension stellt den Ziel-Leistungsaspekt heraus, egal um welchen Führungsstil¹²⁸ es sich handelt. Die zweite Dimension beschreibt die organisatorische Voraussetzung, dass Arbeitssituationen strukturiert bewältigt werden müssen. Die dritte und vierte Dimension zeigen auf, was die Qualität von kooperativer Führung bestimmt. Zugleich soll aufgezeigt werden, dass kooperative Führung eine eigene Form von Führung ist.¹²⁹

Das KFS ist dabei auf die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten angewiesen. Die diagonale Linie in der Abbildung 14 verdeutlicht den Beitragsumfang des Mitarbeiters und der Führungskraft in den einzelnen Kooperationsaspekten.

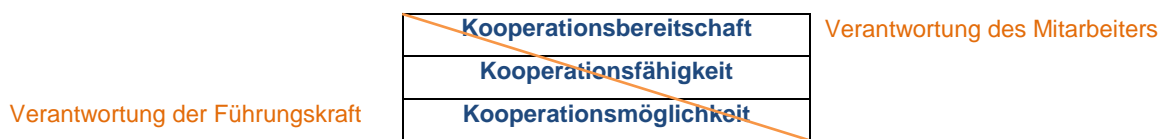


Abbildung 15: Kooperationselemente im KFS

Das KFS ist ein Führungssystem, welches auf Kooperation und Beteiligung (Partizipation) der Mitarbeiter am Führungsprozess aufbaut. Somit liegt der größere Teil der Gestaltung des Führungsprozesses tendenziell bei den Mitarbeitern. Das KFS legt den Rahmen fest, indem sich das Führungsverhalten der Führungskräfte zu bewegen hat. Innerhalb dieses

¹²⁶ Quelle: URL <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23227-Beispiel-eines-Fuehrungsmodells-Harzburger-Modell.html>, Stand: 03.01.2010.

¹²⁷ Wunderer, Rolf/ Grunwald, Wolfgang :Führungslehre. Band 1, Berlin 1980, S. 10.

¹²⁸ Eine Übersicht über die einzelnen Führungsstile bietet z.B. Horváth, Péter (2009b): S. 771.

¹²⁹ Vgl. Uhlendorff, Wolfgang/ Jäger, Michael/ Kösling, Willy (2003): S. 76 f.

Rahmens ist es der Führungskraft möglich, sich zu entfalten und einen eigenen Führungsstil herauszubilden. Neben der Steigerung der Arbeitszufriedenheit sollen Grundsätze beschrieben werden, bei deren Umsetzung die Organisationsziele optimal erfüllt werden können.¹³⁰ Die Elemente des KFS sind in der folgenden Grafik abgebildet:¹³¹

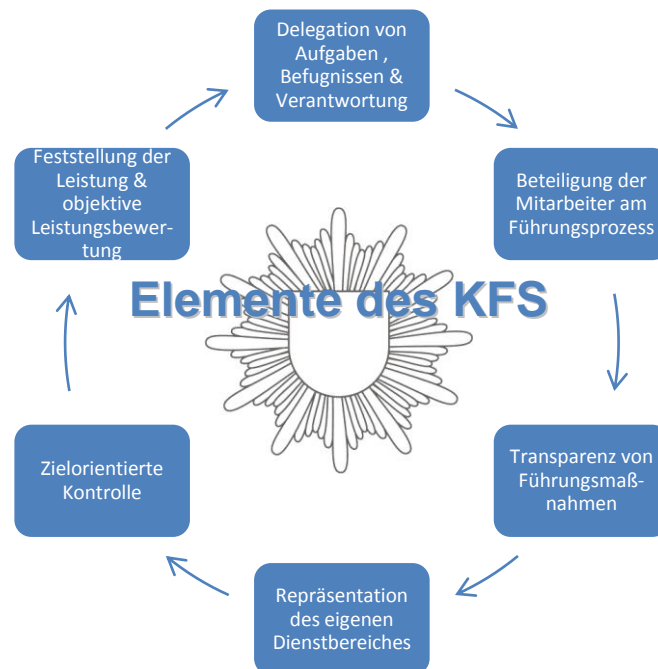


Abbildung 16: Elemente des Kooperativen Führungssystems

5.1.2 Leitbilderstellung und Corporate Identity

Folge des KFS ist die Erstellung von Leitbildern und Schaffung einer Corporate Identity in der Polizei. Leitbilder umschreiben die anzustrebende Organisation nicht im Detail – die Details liegen noch gar nicht fest – sondern geben nur grob die Richtung vor. Leitbilder sind „Deutungsmuster“, die ihre Stärke gerade aus ihrer Unbestimmtheit gewinnen.¹³² Ein Leitbild ist somit eine Orientierung und formuliert in Schlagworten den Auftrag (Mission), die Ziele (Visionen) und die wesentliche Orientierung für die Art und Weise der Umsetzung (Werte).¹³³ Die Corporate Identity hat die Funktion ein Identitätskonzept nach innen und außen zu generieren. Es wird ein bewusst gestaltetes Bild einer Organisation entworfen, womit sich Mitarbeiter und Führungskräfte identifizieren und Außenstehende verbinden sollen, um eine

¹³⁰ a. a. O., S. 77.

¹³¹ Ebenda.

¹³² Fritz, Michael/ Nolden, Phillip: Das Leitbild aus Sicht der Beschäftigten. In: Prigge, Wolfgang-Urich / Sudek, Rolf (Hg.): Partizipation in einer hierarchischen Organisation. Der Leitbildprozess bei der Polizei. Frankfurt am Main 2007, S. 113 f.

¹³³ Vgl. Krems, Burkhardt: In: *Online-Verwaltungslexikon*. Version 14.67, gesuchtes Stichwort: Leitbild. Abrufbar im Internet, URL <http://www.olev.de/>, Stand: 02.02.2010.

positive Einstellung zur Institution zu schaffen, sie zu unterstützen oder zu festigen.¹³⁴ Im günstigsten Fall ergänzen Leitbilder und Corporate Identity einander.

Beide haben zudem eine Motivationsfunktion, um die Identifikation und die Bindung der Mitarbeiter mit der Organisation zu festigen. Ferner haben Leitbilder eine Legitimationsfunktion, um ein bestimmtes Führungshandeln zu rechtfertigen. Zuguterletzt geben sie eine Orientierungsfunktion für alle Mitarbeiter, um das eigene Handeln daran auszurichten.

Neben Leitbildern und einer Corporate Identity hat auch das Controlling als Gesamtkonzept eine Führungsfunktion, deren Einbindung in das KFS nicht nur möglich, sondern unabdingbar ist. In der Regel sind sich die Entscheidungsebenen einer möglichen Verknüpfung des KFS mit dem Controlling nicht bewusst. Die Verknüpfung könnte jedoch helfen, Akzeptanzprobleme zu lösen und eine weitere Legitimationskette für das Controlling zu begründen und Führungsentscheidungen zu legitimieren.

5.2 Die Führungsfunktion des Controllings in Anwendung auf das KFS

HORVÁTH definiert das Controlling als Subsystem der Führung, mit der Funktion der führungsinternen ergebnis- und zielorientierten Koordination. Darüber hinaus sind Planung und Kontrolle zentrale Führungsaufgaben.¹³⁵ Bei einer partizipativen Führung werden durch die Führungskraft Zielvorgaben im Rahmen eines Management by Objectives formuliert und als operationalisierte Ziele den Mitarbeitern kommuniziert. Die Zielvereinbarungen sollten sich an der Gesamtplanung orientieren und stellen einen planerischen Zusammenhang zwischen den agierenden Teilbereichen her. Dabei wird das (Teil-)Ziel vorgegeben, während der Mitarbeiter im Rahmen seiner Möglichkeiten selber entscheiden kann, wie er das Ziel erreichen will. Aufgrund der Komplexität der Unternehmensumwelt lässt sich dieser Führungsstil ohne ein Controlling mit den oben beschriebenen Funktionen nur schwer umsetzen.¹³⁶ Das Controlling wird so Teil der kooperativ-partizipativen Führungskultur der Polizei. Wirkungskreis ist dabei das KFS mit seinen Elementen.

5.2.1 Transparenz von Führungsentscheidungen

Durch Analysen, der Aufarbeitung und Bereitstellung von Informationen für die einzelnen Bedarfsträger durch das Controlling werden Führungsentscheidungen transparent. Mitarbeiter können sich so im Gesamtsystem der Behörde einordnen und ihre eigene Tätigkeit in einen Zusammenhang mit dem gesamten Leistungserstellungsprozess bringen.¹³⁷ Durch

¹³⁴ a. a. O., Stichwort: Corporate Identity.

¹³⁵ Vgl. Horváth, Péter (2009b): S. 92 f.

¹³⁶ Vgl. Hans, Lothar/ Warschburger, Volker (2009): S. 9.

¹³⁷ Vgl. Uhlendorff, Wolfgang/ Jäger, Michael/ Kösling, Willy (2003): S. 80 f.

eine permanente Kommunikation zwischen der Führung und den Mitarbeitern werden Hintergrundinformationen geliefert, die eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung erst möglich machen.¹³⁸ In diesem Zusammenhang bedeutet Transparenz die Begründung einer Maßnahme, sofern es Zeit und Sachverhalt zulassen. Begründet werden planerische und operationale Maßnahmen mit Daten aus dem Informationssystem des Controllings. Durch die Visualisierung der Entscheidungsparameter wird insbesondere für die Verrichtungsebene im Leistungserstellungsprozess die Notwendigkeit der jeweiligen Entscheidung transparent. Durch eine Rückkopplung über erzielte Outputs und Wirkungen (Impact und Outcome) können die Richtigkeit von Führungsentscheidungen bekräftigt werden oder bei Nichterreichen eines Zieles jeden Mitarbeiter dazu einladen, Problemlösungen vorzuschlagen.

5.2.2 Beteiligung der Mitarbeiter am Führungsprozess

Die Beteiligung von Mitarbeitern ist bereits im EFQM-Modell für Excellence zur Qualitätssicherung gefordert. Durch Einbeziehung aller Leistungspotenziale von Mitgliedern einer Organisation kann der Leistungserstellungsprozess weiter optimiert werden. Beteiligung gehört darüber hinaus zu den Motivationsfaktoren in der Leistungserstellung. Durch Beteiligungen in einer praktischen Projektarbeit und in Gremien kann dem Mitarbeiter vermittelt werden, dass sein spezifisches Wissen gefragt ist und einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat.

Durch eine Selbstbewertung des eigenen Verantwortungsbereiches (z. B. im CAF) wird den Mitarbeitern ein Vertrauensvorschuss gewährt, welcher wiederum zur Motivationssteigerung führen kann. Eine Eigenbewertung fördert zudem die Akzeptanz der Ergebnisse und gibt die Möglichkeit, die Wirkungsebene des eigenen Handelns zu reflektieren. Hierdurch könnten durch die Mitarbeiter selbst Prozessoptimierungen auf den Weg gebracht werden.

Wichtig ist es, dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, nicht lediglich Objekt von Evaluationen und Leistungsbewertungen zu sein, sondern den eigenen Handlungsspielraum gestalten zu können. Eigene Erfolgsbeiträge werden den Mitarbeitern so deutlich.

Der partizipative Ansatz der polizeilichen Personalführung erlaubt eine Einbeziehung der Mitarbeiter in den Zielbildungsprozess. Insbesondere bei der Operationalisierung der Ziele können die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen und Erfahrungen mit einfließen lassen. Wer in dieser Form am Führungsprozess direkt beteiligt ist, möchte die Ergebnisse seiner Arbeit dokumentiert und bewertet wissen.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. Altmann, Robert/ Berndt, Günter (1982): S. 204.

¹³⁹ Vgl. Christe-Zeyse, Jochen (2004): S. 105 f.

5.2.3 Delegation von Führungsverantwortung

Das Controlling besitzt nicht nur eine Servicefunktion für das Management, sondern auch eine Koordinationsfunktion für das zielgerichtete und planorientierte Handeln aller Mitarbeiter. Durch die Formulierung von Teil- und Zwischenzielen, sowie der Formulierung von Zielvereinbarungen und dem Überlassen von Gestaltungsspielräumen bei der Zielerreichung, werden die Mitarbeiter in ein eigenverantwortliches Handeln entlassen. Die Delegation bedeutet in diesem Zusammenhang eine formalisierte Übertragung einer Teilaufgabe an die unterste Stelle der Aufbauorganisation, deren Sachverstand zur Aufgabenerfüllung gerade noch ausreicht.¹⁴⁰ Dem Mitarbeiter müssen ergo alle notwendigen Kompetenzen zuerkannt werden, um die Aufgabe zu erfüllen. Für die Ergebnisse übernimmt der Mitarbeiter selbst die Verantwortung. Dies schließt allerdings ein, dass der Empfänger nicht mit der Aufgabe allein gelassen wird. Ihm steht das Controlling hilfreich zur Seite (Bereitstellung von Methoden, Informationen und Inputfaktoren).

5.2.4 Kontrolle

Die controllingspezifische Kontrolle hat eine eindeutige Unterstützungsfunktion. Sie soll helfen, Abweichungen von den Planwerten festzustellen und Gegensteuerungsmaßnahmen zu initiieren. In der Unternehmenskultur ist die positive Belegung des Begriffes wichtig. Da die Unternehmensteilbereiche zumeist aufgrund der hohen Komplexität von Wirkungszusammenhängen keinen dezidierten Überblick über den Stand der Zielerfüllung haben, kann eine Planfortschrittskontrolle wertvolle Daten hierzu liefern. Bei der Planung von Leistungen kann durch eine Prämissenkontrolle herausgefunden werden, ob die makroökonomischen Verfahren zur Zielerfüllung Erfolg haben werden. Prämissenkontrollen analysieren das Eintreffen der für die Planung getroffenen Grundannahmen über interne und externe Rahmenbedingungen.¹⁴¹

Kontrolle soll als Möglichkeit gesehen werden, weitere Kompetenzen und Erfahrungen zu erwerben. Die Kontrolle kann im Umkehrschluss auch Basis für eine positive Leistungsbeurteilung sein. Durch das Controlling sind Einzelleistungen verrechen- und zuortbar.

5.2.5 Leistungsbewertung

Unter Anwendung einer wirksamen KLR sind Effektivität und Effizienz von Maßnahmen messbar. Orte der Leistungserstellung lassen sich klar bestimmen. Einzelleistungen werden somit sichtbar. Durch ein ergänzendes Qualitätsmanagement und ein internes Benchmarking lassen sich weitere Leistungspotenziale bestimmen.

¹⁴⁰ Vgl. Altmann, Robert/ Berndt, Günter (1982): S. 198.

¹⁴¹ Vgl. Horváth, Péter (2009b): S. 148-149.

Die Leistungsbewertung ist die vornehmlichste Aufgabe von Führungskräften. Das Controlling als verlängerter Arm der Unternehmensführung kann bei der Polizei zu einer neuen Form der Beurteilungspraxis führen. Dem aktuellen Beurteilungssystem wird wiederholt vorgeworfen, die Leistungen einer einzelnen Person nicht objektiv genug abzubilden. Führungskräfte könnten durch Controllingdaten ihre Beurteilungen anhand nachvollziehbarer Fakten ergänzen und untermauern. Die Bewertungen sind folglich auch für Außenstehende überprüfbar.

Neben der Leistungsbeurteilung und Leistungsbewertung kann das Controllingsystem Defizite aufzeigen und den Fortbildungsbedarf einzelner Mitarbeiter bestimmen. Die daraus resultierenden Schulungsmaßnahmen würden wiederum der Zieldimension „lernende Organisation“ der BSC zugute kommen.

5.2.6 Repräsentation des eigenen Verantwortungsbereiches

Die Repräsentation des eigenen Verantwortungsbereiches entspricht im Controlling dem „Schnittstellenmanagement“. Mit ihm soll ein am Unternehmenserfolg ausgerichtetes und planorientiertes Handeln unter Benennung personifizierter Verantwortlichkeiten sichergestellt werden. Von den Verantwortlichen wird ein Denken über den eigenen Bereich hinaus gefordert. Zielpersonen sind hier die Leitungen der einzelnen Unternehmensteilbereiche. Sie sollen einerseits ihren Bereich nach innen vertreten. Gemeint ist die Repräsentation des eigenen Verantwortungsbereiches zur Unternehmensführung, zu den weiteren spezialisierten Unterabteilungen des eigenen Verantwortungsbereiches und zu den gleichrangigen Geschäftseinheiten hin.¹⁴² Andererseits müssen die „Manager“ der Teileinheiten ihren Verantwortungsbereich auch nach außen hin repräsentieren (Stakeholder, Shareholder).

5.3 Zwischenergebnis der Untersuchung

Die Einbeziehung des Controllings in das Führungssystem der Polizei ist ein geeigneter Ansatz zur Systemfortentwicklung.

- Führungsentscheidungen werden durch Controllingdaten transparent.
- Leistungsbewertungen und Leistungsbeurteilungen können durch die Einbeziehung von Controllingdaten valide und verifizierbar erfolgen und obliegen nicht mehr ausschließlich der subjektiven und schlecht belegbaren Einschätzung von Einzelpersonen.

¹⁴² Vgl. Altmann, Robert/ Berndt, Günter (1982): S. 208-209.

- Durch Nutzung aller Leistungspotenziale können die durch die KGSt benannten Steuerlücken der Attraktivität und der Leistungsperspektive geschlossen werden.
- Das Ergebnis einer Kontrolle bemisst sich am Erfüllungsgrad der Ziele. Eine Zielformulierung und klare Richtungsweisung ermöglicht es allen Beteiligten, ihr Handeln danach auszurichten und zu reflektieren.
- Der Zuwachs an Qualität für eine Leistung wird sich neben der Senkung von Kosten für die Leistungserstellung auch in der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter bemerkbar machen.
- Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Führungsprozess wird deren Motivation und Selbstverwirklichung unterstützt. Ein ausgewogenes Leistungs- und Belohnungssystem kann diesen Effekt ebenfalls unterstützen.

6. Beantwortung der Forschungsfragen und Fazit

- **Ergebnis zur ersten Forschungsfrage: In welcher Form soll ein wirkungsorientiertes Controlling in der Polizei umgesetzt werden?**

Der Erfolg der Implementierung eines wirkungsorientierten Controllings ist abhängig von der Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte, der Weitsicht der Politik und von der nachvollziehbaren Ausrichtung zur Behebung der durch die KGSt 1993 identifizierten Lücken der Verwaltungssteuerung.

Das NSM muss als ganzheitliches Konzept verstanden und umgesetzt werden. Das Controlling begleitet alle Managementinstrumente des NSM. Das isolierte und lückenhafte Implementieren von Managementinstrumenten lässt einen Wirkungszusammenhang missen. Denkbar wäre ein modularer Aufbau der Instrumente der Neuen Steuerung, in dem Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden. Das Controlling präsentiert sich dabei als Moderator und gibt Hilfestellungen bei der Umsetzung.

Das Controlling sollte in diesem Zusammenhang als Führungsinstrument und als „gutes Gewissen“ der Organisation verstanden werden, welches jedem einzelnen Mitarbeiter nützt. Die negative Behaftung des Instrumentes als Kontroll- und Überwachungsorgan der Unternehmensleitung muss durch Präsentation als Prozesspartner und Unterstützer aktiv abgebaut werden. An dieser Stelle muss allen Beteiligten verdeutlicht werden, dass auch die Führung mit ihren Stabsbereichen „controlled“ werden müssen, da auch sie Prozessen unterworfen sind, die regelmäßig auf den Prüfstand gehören. Eine positive Fehlerkultur und partizipative Führung sind Grundvoraussetzungen dafür.

Um die Wirkung zu erhöhen, sollte eine behördenübergreifende Controllerplattform gegründet werden, die Erkenntnisse weitersteuert und eine weitgehend einheitliche Umsetzung des Controllingkonzeptes veranlasst. Diese Plattform wäre insofern Teil des behördlichen Wissensmanagements.

Um auf die strukturellen Besonderheiten der einzelnen Behörden einzugehen, sollte die ergebnisorientierte Steuerung vorangetrieben und eine dezentrale Ressourcenverantwortung angestrebt werden. In der Folge würde dies eine Novellierung der Budgetierungspraxis nach sich ziehen. Die aktuelle unflexible Titelverwaltung würde so einer bedarfsorientierten Haushaltsplanung und Mittelbereitstellung weichen.

Zur Betrachtung des Ressourcenverbrauchs müssen das betriebliche Rechnungswesen und das Controlling vernetzt werden. Auf Seiten des Controllings ist daher die Durchführung einer KLR notwendig, da nur sie Aufschluss über den Ressourcenverbrauch gibt.

➤ **Ergebnis der zweiten Forschungsfrage: Wie wurde das Controllingkonzept in der deutschen Polizei bislang umgesetzt und welchen Fortentwicklungsbedarf gibt es?**

Das polizeiliche Controlling ist nur in Teilen akzeptiertes Instrument der Verwaltungssteuerung. Obwohl die meisten Teilnehmer der vorliegenden Studie angaben, schon seit einer mittelfristigen Zeitspanne Controlling zu betreiben, wird dieses jedoch noch nicht als Führungsinstrument verstanden. Vielmehr ist Controlling ein Prozess, welcher im Hintergrund, neben dem Leistungserstellungsprozess abläuft. Die Koordination der Teilbereiche und die Planung rücken im polizeilichen Controlling in den Hintergrund. Maßgeblich beschränkt man sich auf das Sammeln, Auswerten und Steuern von Informationen. Die Teilbereiche fordern darüber hinaus nur selten zielgerichtete Informationen zur Entscheidungsunterstützung an.

Durch die vorgegebenen „Zielvereinbarungen“ fehlt ein Bezug zu persönlichen Beurteilungen. Effizienzbetrachtungen werden aufgrund Ermangelung wirksamer Kennzahlensysteme erschwert. Zudem scheint in der Leitungsebene nicht immer eine Transparenz gewünscht zu sein.

Eine dezentrale Ressourcenverantwortung wurde nicht umgesetzt. Eine Kosten- und Leistungsrechnung findet nur in Teilen statt. Die durch die KGSt 1993 identifizierten Leistungslücken sind, obwohl weiterhin immanent, nicht mehr Gegenstand der polizeilichen Verwaltungsentwicklung.

Politik und Verwaltung werden im Rahmen von Expertengremien ihre Strategien und Ziele abgleichen müssen, um Bestandfestigkeit, Zielerreichungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit des Controllingkonzeptes zu gewährleisten.

Zukünftig wird eine Vernetzung der Controller behördenübergreifend weiter voranschreiten. Im Rahmen eines Benchmarkings werden sich Controllingsysteme einander angleichen.

Die Anpassung der NSM-Instrumente auf die Belange eines Polizei-Controllings wird weiterhin voranschreiten. Dazu zählt auch die Identifikation und Definition von steuerungsrelevanten Kennzahlen. Durch Umsetzung einer Balanced Scorecard lassen sich die wesentlichen Kennzahlen zur Verwaltungssteuerung den einzelnen Zieldimensionen besser zuordnen und von unwesentlichen Kennzahlen trennen.

Die Bedeutung des polizeilichen Controllings wird aufgrund einer latenten Ressourcenknappheit weiter zunehmen und bei den Führungskräften auf Akzeptanz stoßen. Eine dezentrale Ressourcenverwaltung und die ergebnisorientierte Steuerung werden folgen. Dies wiederum macht die Umsetzung einer ganzheitlichen KLR vonnöten, um den Ressourcenverbrauch abzubilden.

➤ **Ergebnis der dritten Forschungsfrage: Wie könnte sich die Implementierung des Controllings in den Führungsprozess der Polizei darstellen?**

In Kapitel 5 wurde aufgezeigt, dass das Controllingkonzept einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung des KFS bieten kann. Führungsentscheidungen und Leistungsbeurteilungen können durch die Einbeziehung von Controllingdaten valider und transparenter präsentiert werden.

Der partizipative Ansatz des KFS erlaubt es den Mitarbeitern, sich in den Führungsprozess einzubringen. Der Einzelne kann sein Handeln im Gesamtkonzept der behördlichen Zielerfüllung wiederfinden was Motivation und Selbstverwirklichung fördert. Mehr Motivation bedeutet einen Rückgang von Fehlern und führt somit zu einem Qualitätszuwachs und einer Kostenreduktion.

Die Verknüpfung des Controllings mit dem KFS inidziert die Notwendigkeit der Schaffung einer Personalentwicklungsplanung. Mitarbeiter müssen zielgerichtet gefördert und fortgebildet werden. Nur so wird langfristig der behördliche Erfolg gesichert.

6.1 Ergänzende Empfehlungen für die Praxis

Das polizeiliche Controlling muss, neben den Regelaufgaben, auf die Schließung der in Kapitel 2 benannten Steuerungslücken ausgerichtet sein. Das NSM muss in der Folge als ganzheitlicher Systemansatz angesehen und implementiert werden.

Wichtig ist hierbei die Beachtung der Erfolgsfaktoren des Controllings:

- Schaffung von Akzeptanz und Transparenz
- Verständnis des Controllings als Führungsinstrument und Dienstleister
- Schaffung eines Berichtswesens
- Beherrschung und Bereitstellung betriebswirtschaftlicher Methoden
- Anwendung einer positiven Fehlerkultur
- Partizipation der Mitarbeiter am Führungsprozess
- Schaffung eines Anreiz- und Sanktionssystems
- Einführung des NSM als Gesamtkonzept
- Durchführung einer gezielten Personalentwicklung

6.2 Kritische Bewertung der Ergebnisse und weiterer Forschungsansatz

Die in dieser Arbeit verwerteten Ergebnisse geben nur allgemein die Ausgestaltung des polizeilichen Controllingkonzeptes wieder. Im Rahmen einer Studie oder einer Dissertation könnte vertieft auf die Prozesse im Controlling eingegangen und diese analysiert werden.

Auf das Spannungsfeld zwischen öffentlichen Verwaltungen und der Politik wird nicht eingehend eingegangen. Des Weiteren nimmt die vorliegende Arbeit kaum einen Bezug auf organisationspsychologische Aspekte bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells. In der Beschreibung der internen Widerstände bei der Einführung des NSM wäre hierauf ein besonderes Augenmerk zu legen.

Von 49 % der für die Untersuchung angeschriebenen Behörden liegen keine Ergebnisse vor. Die Ablehnung der Beteiligung wurde einerseits mit organisatorischen Schwierigkeiten begründet, andererseits mit politischen Vorgaben. Acht Behörden haben auf das Anschreiben überhaupt nicht reagiert. Es kann nur gemutmaßt werden, dass die Anschreiben entweder in den Instanzenzügen gefangen sind oder die Behörden eine Selbstoffenbarung scheuen.

6.3 Validität und Reliabilität der erhobenen Daten

Die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich auf die subjektive Einschätzung der mit dem Controlling befassten Personen in den Mittel- und Oberbehörden des Verwaltungsaufbaus. Sie fungieren als Schirmherren des Controllings in der gesamten Organisation der jeweiligen Polizei. Diese Einschätzungen können von der tatsächlich vorherrschenden Meinung in der Grundgesamtheit abweichen. Lediglich 19 Personen haben stellvertretend für 138 nachgeordnete Dienststellen eine Bewertung abgegeben.

Eine Wiederholung der subjektiven Einschätzungen in den Fragen 31 und 32 könnte zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Bei Frage 32 sind die Antworten vorgegeben, wobei sich der Befragte für ein Bewertungskriterium von Fünf entscheiden muss. Die Reliabilität der gewonnenen Daten könnte unter Anwendung von anderen Messtechniken (z. B. Interviews) überprüft werden.

Die Art und Weise der Befragung kann zu einer Beeinflussung des Befragten führen, da dieser Zusammenhänge und die Intention des Fragestellers nicht kennt. Da die Fragebögen anonym verwertet und rückübersandt werden sollten, könnte diese Ungenauigkeit abgeschwächt worden sein.

Durch die indirekte Beeinflussung könnte eine Zustimmungstendenz zu gewissen Fragen und Sachverhalten des Fragebogens entstanden sein. Insofern würde die Validität der Daten nicht uneingeschränkt gegeben sein.

IV. Quellenverzeichnis

Altmann, Robert und Berndt, Günther Grundlagen kooperativer Führung [Buch]. - Lübeck : Schmidt Römhild, 1982 (2. Auflage). - Bd. 1.

Altmann, Robert und Berndt, Günther Grundriss der Führungslehre. Grundlagen kooperativer Führung [Buch]. - Lübeck : Schmidt Römhild, 1994 (4. Auflage). - Bd. 2.

Bachmann, Peter Operatives Controlling und Budgetierung. Controlling und strategische Planung als Instrumente ergebnisorientierter Steuerung. [Buch]. - Berlin : Gerhard Weinert GmbH, 2002.

Backhaus, Dietrich [et al.] Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Koordination betrieblicher Entscheidungen. Die Fallstudie Peter Pollmann. [Buch]. - Berlin; Heidelberg : Springer Verlag, 2004. - Bd. 3. Auflage.

Barthel, Christian (Hg.) et. al. Qualitätsmanagement bei der Polizei. Entwicklungsstand und Perspektiven [Buch]. - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2004.

Barthel, Christian, Christe-Zeyse, Jochen und Heidemann, Dirk Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. [Buch]. - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2006.

Blum, Egon Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre. Managementwissen für Studium und Praxis [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000.

Bogumil, Jörg [et al.] Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. [Buch]. - Berlin : Edition Sigma, 2008. - Bde. 29 (Sonderband - Modernisierung des öffentlichen Sektors).

Bolay, Friedrich W. und Volz, Jürgen Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung als Modernisierungskonzept des Justizvollzugs? [Artikel] // Verwaltung und Management / Hg. Hoffmann, Alfred. - Mannheim : Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2009. - 2-2009.

Bundesministerium des Innern Leitfaden zum Aufbau und Betrieb eines operativen Controllings in den Behörden des Geschäftsbereiches des Bundesministeriums des Innern [Buch]. - Berlin : Bundesministerium des Innern, 2001.

Bundesministerium für Finanzen <http://www.bundesfinanzministerium.de> [Online]. - 2009. -

http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_53848/sid_42975CD0F00B678A4B52F5BED80C2C8B/DE/Wirtschaft__und__Verwaltung/Finanz__und__Wirtschaftspolitik/Neue__Steuerungsinstrumente/Anl26317_20Neue_20Steuerungsinstrumente,property=publicationFile.pdf.

Christe-Zeyse, Jochen Controlling in der Polizei [Buch]. - Stuttgart et. al. : Richard Boorberg Verlag GmbH & Co. KG, 2004.

Dyckhoff, Harald und Allen, Katrin Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis (DEA). [Artikel] // Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. - Düsseldorf : Ballwieser, Wolfgang et al., 1999. - 5-1999.

Fischer, Thomas M. Prozeßkostencontrolling - Gestaltungsoptionen in der öffentlichen Verwaltung [Bericht]. - Eichstätt-Ingolstadt : Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 1998.

Hans, Lothar und Warschburger, Volker Controlling [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009 (3. Auflage).

Horváth, Péter Controlling [Buch]. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009 (11. Auflage).

Horváth, Péter und Michel, Uwe (Hg.) Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controlling. [Buch]. - München : Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, 2009 (7. Auflage).

Horváth, Péter und Partners (Hg.) Balanced Scorecard umsetzen [Buch]. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2004 (3. Auflage).

Innenministerkonferenz der Länder und des Bundes PDV 100 - Führung und Einsatz der Polizei // Polizeidienstvorschrift 100. - München : Verlag C. H. Beck oHG, 2010.

Jann, Werner Neues Steuerungsmodell [Buchabschnitt] // Handbuch zur Verwaltungsreform / Buchverf. Bandemer [et al.]. - Opladen : Leske & Budrich, 1998.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. [Bericht]. - Köln : KGSt, 1993.

Krems, Burghardt Online-Verwaltungslexikon [Online]. - 2009. - 2009; 2010. - <http://olev.de>.

Macharzina, Klaus Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. [Buch]. - Wiesbaden : Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 1999 (3. Auflage); Aktuell 2005: 5. Auflage .

Meyer, Claus Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme [Buch]. - Sternenfels : Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008. - Bd. 5. Auflage.

Mosiek, Thomas et. al. Wirkungsorientiertes Controlling [Artikel] // Controlling. - Göttingen : Verlag C.H. Beck oHG, 2003. - 1-2003.

Mosthaf, Frank und Zink, Klaus J. Umfassendes Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung - Grundlagen und Modelle [Buchabschnitt] // Qualitätsmanagement in der Polizei. Entwicklungsstand und Perspektiven / Buchverf. Barthel, Christian (Hg.). - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2004.

Müller, Stefan, Papenfuß, Ulf und Schäfer, Christina Grundsachverhalte und empirische Analyse zur instrumentellen Ausgestaltung des kommunalen Verwaltungscontrollings [Artikel] // Verwaltung und Management / Hg. Hoffmann, Alfred. - Mannheim : Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2009. - 1-2009.

Müller, Stefan, Papenfuß, Ulf und Schäfer, Christina Rechnungslegung und Controlling in Kommunen. Status quo und Reformansätze. [Buchabschnitt] // Kommunale Verwaltungssteuerung (KVS). - Berlin : Erich Schmidt Verlag (ESV), 2008.

Ohlemacher, Thomas, Mensching, Anja und Werner, Jochen-Thomas (Hg.) Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en und -reform [Buchabschnitt] // Schriften zur Empirischen Polizeiforschung / Buchverf. Asmus Hans-Joachim et. al.. - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2007. - Bd. 6.

Pigge, Wolfgang-Ulrich und Sudek, Rolf (Hg.) Partizipation in einer hierarchischen Organisation. Der Leitbildprozess bei der Polizei. [Buch]. - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2007.

Polizei Münster <http://www.polizei-nrw.de/muenster/> [Online]. - 2010. - <http://www.polizei-nrw.de/muenster/Organisation/>.

Preißler, Peter R. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. [Buch]. - München : R. Oldenbourg Verlag, 2008.

Ritsert, Rolf Stets das Ziel im Visier: Controller in der Polizei?! [Artikel] // Polizei heute. - Stuttgart : DFS GmbH – Der Fachverlag für Sicherheit, 2001. - 4-2001.

Ritsert, Rolf Zum Beitrag der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre in der Polizei. Entwicklungslinien und Perspektiven. [Artikel] // Polizei und Wissenschaft. - Frankfurt am Main : Verlag für Polizeiwissenschaft, 2005.

Röhrig, Andreas Wirkungsorientiertes Controlling im politisch-administrativen System. Unter Berücksichtigung der Gestaltungsmöglichkeiten von öffentlichen Verwaltungen [Buch]. - Frankfurt am Main : Peter Lang GmbH. Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008. - Bd. 12.

SAP Deutschland AG & Co. KG <http://www.sap.com/> [Online]. - SAP, 2010. - http://www.sap.com/germany/media/mc_693/50088534.pdf.

Scharnbacher, Kurt Statistik im Betrieb. Lehrbuch mit praktischen Beispielen. [Buch]. - Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2004 (14. Auflage).

Schildbach, Thomas und Homburg, Carsten Kosten- und Leistungsrechnung [Buch]. - Stuttgart : Lucius & Lucius, 2009. - Bd. 10. Auflage.

Schnell, Rainer, Hill, Paul B. und Esser, Elke Methoden der empirischen Sozialforschung [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008 (8. Auflage).

Seeger, Matthias Ohne Vision keine Motivation - Warum Vision und Leitbild wichtig sind. [Artikel] // Bundespolizei Kompakt. Zeitschrift für die Bundespolizei. - Potsdam : Bundespolizeipräsidium Potsdam, 2009. - 2-2009.

Speier-Werner, Petra Public Change Management. Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor. [Buch]. - Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Tauberger André Controlling für die öffentliche Verwaltung [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.

Thielmann, Gerd Führung in der Polizei - Warum kooperative Führung immer noch modern ist [Artikel] // Deutsche Polizei. Zeitschrift der Gewerkschaft der Polizei. - Hilden : Verlag Deutsche Polizeiliteratur GmbH, 2009. - 12-2009.

Thom, Norbert und Ritz, Adrian Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor [Buch]. - Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2004 (2. Auflage).

Uhlendorff, Wolfgang, Jäger, Michael und Kösling, Willy Führungslehre. Lehr- und Lernbuch mit praktischen Beispielen. [Buch]. - Stuttgart et. al. : Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, 2003. - Bd. 4. Auflage.

Von Waaden, Christian Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Organisationen durch Controllingsysteme. Eine Analyse am Beispiel des Führungsinformationssystem der Bundespolizei. // Nichtveröffentlichte Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei. - Münster-Hiltrup : Deutsche Hochschule der Polizei, 2009.

Weber, Max Wirtschaft und Gesellschaft [Buch]. - Tübingen : J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1980 (5. Auflage).

Witherton, Peter G. Wirtschaftslexikon24.net [Online]. - 2009. - <http://www.wirtschaftslexikon24.net/>.

Wöhe, Günter und Döring, Ulrich Einführung in die Betriebswirtschaftslehre [Buch]. - München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2008 (23. Auflage).

Wunderer, Rolf und Grunwald, Wolfgang Führungslehre [Buch]. - Berlin : Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 1980. - Bd. 1.

Anlage I: Muster Fragebogen

1.	Wird in Ihrer Behörde Controlling betrieben?
<input type="checkbox"/>	Ja → Weiter mit Frage 3
<input type="checkbox"/>	Nein → Weiter mit Frage 2
2.	Warum wird in Ihrer Behörde kein Controlling betrieben? → Weiter mit Frage 3
<input type="checkbox"/>	Die Einführung des Controllings ist geplant
<input type="checkbox"/>	Das Controlling befindet sich derzeit im Aufbau
<input type="checkbox"/>	Das Controlling wurde bislang nicht thematisiert
<input type="checkbox"/>	Die Einführung des Controllings wurde abgelehnt (Bitte kurz handschriftlich die Gründe hierfür benennen)
<input type="checkbox"/>	Sonstiges (Bitte kurz handschriftlich erläutern)

3.	<p>Wie viele eigenständige Dienststellen sind Ihrer Behörde organisatorisch nachgeordnet?</p> <p>(Inspektionen, Abteilungen etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Insgesamt sind es _____ Dienststellen → Weiter mit Frage 4</p> <p><input type="checkbox"/> Meiner Behörde / Meinem Ministerium sind keine eigenständigen Dienststellen nachgeordnet → Weiter mit Frage 5</p>
	<p>4. Wurde das Controlling bei den nachgeordneten Polizeidienststellen eingeführt?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja, flächendeckend → Weiter mit Frage 5</p> <p><input type="checkbox"/> Nicht flächendeckend / teilweise (Umsetzungsstand bitte unter „Anmerkungen“ vermerken) → Weiter mit Frage 5</p> <p><input type="checkbox"/> Nein → Weiter mit Frage 16</p> <p><input type="checkbox"/> Keine Angabe → Weiter mit Frage 5</p> <p>Anmerkungen zu Frage 4:</p>
5.	<p>Wie lange schon ist das Controlling in Ihrer Behörde im Wirkbetrieb? → Weiter mit Frage 6</p> <p><input type="checkbox"/> Seit weniger als einem Jahr</p> <p><input type="checkbox"/> Seit 1 – 3 Jahr(en)</p> <p><input type="checkbox"/> Seit 3 – 5 Jahren</p>

<input type="checkbox"/>	Über 5 Jahre
6.	Wodurch wurde das Controlling in Ihrer Behörde initiiert? → Weiter mit Frage 7 (Mehrfachnennungen sind möglich)
<input type="checkbox"/>	Aufgrund einer Verwaltungsreform
<input type="checkbox"/>	Aufgrund eines selbst erkannten Bedürfnisses an Informationen
<input type="checkbox"/>	Aufgrund politischer Vorgaben
<input type="checkbox"/>	Aufgrund der Einführung neuer Steuerungsmodelle
<input type="checkbox"/>	Aufgrund einer behördeninternen Initiative hin
<input type="checkbox"/>	Aufgrund einer Bund – Länder – Übereinkunft
<input type="checkbox"/>	Aufgrund einer alleinigen Übereinkunft von Länderregierungen (z. B. durch Empfehlung der KGSt) ¹⁴³
<input type="checkbox"/>	Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)

¹⁴³ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, <http://www.kgst.de/>

7.	Die in den Polizeidienststellen eingesetzten Controller Ihrer Behörde... → Weiter mit Frage 8
<input type="checkbox"/>	verrichten ihre Aufgaben hauptamtlich
<input type="checkbox"/>	verrichten ihre Aufgaben im Nebenamt
<input type="checkbox"/>	hauptamtlich und nebenamtlich (keine Vorgaben)
<input type="checkbox"/>	sind private Berater / Dienstleister
8.	Die Übertragung der Contollingaufgaben an einen Controller in Ihrer Behörde... (Mehrfachnennungen sind möglich) → Weiter mit Frage 9
<input type="checkbox"/>	erfolgt aufgrund Beauftragung durch die Leitung
<input type="checkbox"/>	erfolgt aufgrund eines vorangegangenen Bewerbungsverfahrens
<input type="checkbox"/>	erfolgt aufgrund des Abgleichs der Kompetenzen des Mitarbeiters
<input type="checkbox"/>	erfolgt mit Willen des Mitarbeiters
<input type="checkbox"/>	erfolgt gegen den Willen des Mitarbeiters

9.	<p>Der Erwerb von Fachkompetenz der Controller in Ihrer Behörde... (Mehrfachnennungen sind möglich) → Weiter mit Frage 10</p> <p><input type="checkbox"/> wird durch interne Fortbildungen sichergestellt</p> <p><input type="checkbox"/> wird durch externe Fortbildungen sichergestellt (z. B. durch andere Behörden, private Unternehmen)</p> <p><input type="checkbox"/> wird durch ein vorhandenes Hochschulstudium sichergestellt (qualifizierendes Studium an einer FH oder Universität)¹⁴⁴</p> <p><input type="checkbox"/> wird durch Ermöglichen der Absolvierung eines qualifizierenden Hochschulstudiengangs seitens des Dienstherrn unterstützt</p> <p><input type="checkbox"/> obliegt maßgeblich der Eigeninitiative des Mitarbeiters</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)</p>
10.	<p>Bitte geben Sie an, aus welchen Quellen und Instrumenten Sie als Controller in Ihrer Polizeibehörde Informationen beziehen. (Mehrfachnennungen sind möglich) → Weiter mit Frage 11</p> <p><input type="checkbox"/> Kosten- und Leistungsrechnung</p> <p><input type="checkbox"/> Verwaltungskostenrechnung (Kostenartenrechnung, -stellenrechnung, -trägerrechnung)</p> <p><input type="checkbox"/> Personalbedarfsrechnung</p>

¹⁴⁴ Hierunter zählen nicht die laufbahnbezogenen Studiengänge an den Verwaltungsfachhochschulen oder der Deutschen Hochschule der Polizei (ehemals Polizeiführungsakademie)

<input type="checkbox"/>	Benchmarking
<input type="checkbox"/>	Balanced Scorecard
<input type="checkbox"/>	Plan-Ist-Vergleiche
<input type="checkbox"/>	Berichtswesen der Stabsbereiche / der nachgeordneten Bereiche
<input type="checkbox"/>	Statistiken
<input type="checkbox"/>	Kennzahlen
<input type="checkbox"/>	Polizeiliche Lagebeurteilungen
<input type="checkbox"/>	Situationsbedingte eigene Evaluationen
<input type="checkbox"/>	Besprechungsprotokolle
<input type="checkbox"/>	Daten aus Evaluierungen (z.B. aus Projekten, Mitarbeiterbefragungen etc.)
<input type="checkbox"/>	Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)

<p>11.</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Werden in Ihrer Behörde Controllingdaten zur Strategiebildung herangezogen?¹⁴⁵ → Weiter mit Frage 12</p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>
<p>12.</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Wird das Controlling in Ihrer Behörde bei wichtigen Besprechungen beteiligt?</p> <p>→ Weiter mit Frage 13</p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>
<p>13.</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Stehen die Controller innerhalb Ihres Behördenaufbaus untereinander in Kontakt?</p> <p>Ja → Weiter mit Frage 14</p> <p>Nein → Weiter mit Frage 15</p>
<p>14.</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Wie gestaltet sich dieser Kontakt? → Weiter mit Frage 15</p> <p>Email / Telefon</p> <p>Besprechungen / Konferenzen</p> <p>Fachtagungen</p> <p>Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)</p>

¹⁴⁵ Kurz-, mittel- oder langfristige Strategien (bis 1 Jahr / bis 5 Jahre / über 5 Jahre)

15.	Besteht ein Kontakt oder Erfahrungsaustausch mit Controllern anderer Landes- oder Bundesbehörden? → Weiter mit Frage 16	
<input type="checkbox"/>	Ja	
<input type="checkbox"/>	Nein	
16.	Werden bei der kurzfristigen (jährlichen) operativen Planung¹⁴⁶ Ihrer Behörde controllingtypische Daten verwendet? → Weiter mit Frage 17	
<input type="checkbox"/>	Ja	
<input type="checkbox"/>	Nein	
17.	Eine kurzfristige (jährliche), zielgerichtete operative Planung... → Weiter mit Frage 18	
<input type="checkbox"/>	wird in meiner Behörde für das gesamte Geschäftsjahr vorweggenommen	
<input type="checkbox"/>	wird vierteljährlich angepasst	
<input type="checkbox"/>	wird in einem rollierenden Verfahren ständig angepasst	
<input type="checkbox"/>	wird lediglich bei Bedarf vorgenommen	

¹⁴⁶ Personalplanung, Verfahrensplanung, Kostenplanung, Einsatzplanung etc.

<input type="checkbox"/>	findet nicht statt
18.	Wie ist die kurzfristige, zielgerichtete operative Planung in Ihrer Behörde ausgestaltet? Notieren Sie bitte in Ergänzung die wesentlichen Aspekte stichpunktartig.
	→ Weiter mit Frage 19
<input type="checkbox"/>	Wocheneinsatzplanung
<input type="checkbox"/>	Wöchentliche Lage- und Arbeitsbesprechungen
<input type="checkbox"/>	Fest vorgegebene Meldeverpflichtungen
<input type="checkbox"/>	Schaffung besonderer Aufbauorganisationen
<input type="checkbox"/>	Planung und Durchführung von Projekten
<input type="checkbox"/>	Ergänzungen (Bitte handschriftlich notieren)

19.	<p>Haben Sie in Ihrer Behörde einen Einfluss auf die Budgetierung der Polizei-behörde(n)?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja → Weiter mit Frage 20</p> <p><input type="checkbox"/> Nein → Weiter mit Frage 21</p>
20.	<p>Wie sieht dieser Einfluss aus? (Mehrfachnennungen sind möglich)</p> <p>→ Weiter mit Frage 21</p> <p><input type="checkbox"/> Das Controlling liefert Datenmaterial für eine Budgetierung</p> <p><input type="checkbox"/> Die Budgetierung ist in unserem Verwaltungsbereich outputorientiert</p> <p><input type="checkbox"/> Das Controlling befasst sich mit den eigenbehördlichen Eingaben zur Erstellung des Haushaltsplanes</p> <p><input type="checkbox"/> Das Controlling fertigt einen Teilentwurf / Vorschlag zur polizeilich bezogenen Haushaltsplanung des jeweiligen Ressorts</p> <p><input type="checkbox"/> In unserem Verwaltungsbereich ist die Ressourcenverwaltung dezentral (d.h. sie obliegt der jeweiligen Behörde bis hin zur Inspektionsebene) organisiert¹⁴⁷</p> <p><input type="checkbox"/> Die Haushaltsplanung ist in unserem Verwaltungsbereich klassisch an Titeln orientiert, wobei jedoch der Freiraum der Mitgestaltung besteht</p> <p><input type="checkbox"/> Die Haushaltstitel sind in ausreichendem Maße flexibilisiert</p> <p><input type="checkbox"/> Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)</p>

¹⁴⁷ Dies bedingt eine eigene Entscheidungskompetenz zum bewerteten Verzehr der Ressourcen, insbesondere der Haushaltsmittel

21.	Besteht in Ihrer Behörde eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)?	
<input type="checkbox"/>	Ja → Weiter mit Frage 22	
<input type="checkbox"/>	Nein → Weiter mit Frage 23	
22.	Welche Aufgaben und Ziele verfolgt die KLR in Ihrer Behörde?	
	→ Weiter mit Frage 23	
<input type="checkbox"/>	Schaffung von Kostentransparenz	
<input type="checkbox"/>	Erfassung des Ressourcenverbrauchs	
<input type="checkbox"/>	Systematische Darstellung des Soll- und Ist-Zustandes	
<input type="checkbox"/>	Darstellung von Wirkungen auf die Umwelt	
<input type="checkbox"/>	Aufschlüsselung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit anhand eines Produktkataloges	
<input type="checkbox"/>	Darstellung von Leistungen	

<input type="checkbox"/>	Qualitätssicherung
<input type="checkbox"/>	Schaffung einer Grundlage für Vergleiche in ähnlichen Zeitabschnitten
<input type="checkbox"/>	„Back-up“ oder Ergänzung von Daten der doppelten Haushaltsführung (Doppik)
<input type="checkbox"/>	Ergänzungen (Bitte handschriftlich notieren)
23.	Führen Sie als Controller eine Verwaltungskostenrechnung durch (siehe Frage 10)? → Weiter mit Frage 24
<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Nein. Das Controlling wird in meiner Behörde organisatorisch getrennt vom Rechnungswesen durchgeführt
24.	Gibt es in Ihrer Behörde gegenüber dem Controlling Berichtspflichten seitens der anderen Organisationsbereiche? → Weiter mit Frage 25
<input type="checkbox"/>	Ja

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Ja, bei sächlichen Änderungen (ad hoc)</p> <p>Ja, in festgelegten Intervallen. In der Regel alle _____ Wochen</p> <p>Nein</p>
<p>25.</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Arbeiten Sie in Ihrer Behörde mit Kennzahlen?</p> <p>→ Weiter mit Frage 26</p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>
<p>26.</p>	<p>Wie viele steuerungsrelevante Kennzahlen werden von dem Controlling Ihrer Behörde erhoben?</p> <p>→ Weiter mit Frage 27</p> <p>Es werden _____ steuerungsrelevante Kennzahlen erhoben.</p>
<p>27.</p>	<p>Benennen Sie bitte die drei wichtigsten Kennzahlen Ihrer Behörde. (Bitte handschriftlich notieren)</p> <p>→ Weiter mit Frage 28</p>
<p>28.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Bestehen in Ihrer Behörde Prozessbeschreibungen?</p> <p>→ Weiter mit Frage 29</p> <p>Ja</p>

<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Befindet sich in der Planung / Werden gerade erstellt
29.	Eine qualitative Lagebeurteilung vorausgesetzt, welche betriebswirtschaftlich orientierten Analyse- und Bewertungsmethoden werden von Ihnen zusätzlich angewandt? (Bitte handschriftlich notieren) → Weiter mit Frage 30
<input type="checkbox"/>	SWOT-Analyse
<input type="checkbox"/>	Portfolio-Analyse
<input type="checkbox"/>	Umweltanalyse
<input type="checkbox"/>	Prozessanalyse
<input type="checkbox"/>	Punktbewertungsmodelle
<input type="checkbox"/>	Kapitalwertmethode
<input type="checkbox"/>	Kennzahlensysteme
<input type="checkbox"/>	Sonstiges (Bitte handschriftlich notieren)

30.	Das Controllingkonzept wird ständig an den Belangen meiner Behörde weiterentwickelt. → Weiter mit Frage 31 <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
31.	Wie prognostizieren Sie die weitere Entwicklung des Controllings in Ihrer Behörde? (Bitte skizzieren Sie kurz die wesentlichen Aspekte) → Weiter mit Frage 32

32. Bitte geben Sie Ihre persönliche Fachmeinung an. Kreuzen Sie hierzu bitte das Ihrer Meinung am ehesten entsprechende Antwortfeld an. → Weiter mit Frage 33

Bewertungsmöglichkeiten:

+2 = trifft voll zu

+1 = trifft eher zu

+/- 0 = halb und halb

-1 = trifft eher nicht zu

-2 = trifft überhaupt nicht zu

Aussage	+2	+1	+/- 0	-1	-2
Die aus dem Controlling gewonnenen Daten haben die Arbeit meiner Behörde positiv bereichert					
Die aus dem Controlling gewonnenen Daten ermöglichen ein genaueres Bild über den Ist-Zustand meiner Behörde					
Controlling ist in meiner Behörde ein Instrument zur Strategiebildung					
Führungsentscheidungen in meiner Behörde beziehen sich regelmäßig auf Erkenntnisse aus dem Controlling					
Personelle Entscheidungen bedürfen in meiner Behörde der Zustimmung und Bewertung des Controllers					

Strukturelle Entscheidungen bedürfen in meiner Behörde der Zustimmung und Bewertung des Controllers					
Controlling ist auf die Bedürfnisse der Polizeiarbeit nur schwer umzusetzen					
Das Controllingkonzept bedarf der Anpassung auf die Besonderheiten der Polizeiverwaltung					
Aussage	+2	+1	+/- 0	-1	-2
Unsere Mitarbeiter und die Führungskräfte sind über Aufgaben und das Leistungsportfolio des Controllings gut informiert					
Das Controlling ist in meiner Behörde akzeptierter Teil der Führungskultur					
Der Controller wird neben den Pflichtbeiträgen für die Leitung regelmäßig um aktuelle Daten für anstehende Entscheidungen gebeten					
In meiner Behörde erhält der Controller regelmäßig Informationen der anderen Organisationsbereiche					
In meiner Behörde existiert ein wirksames Berichtswesen					
Der Controller hat aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Daten stets einen Überblick über den Ist-Zustand seiner Behörde					
Der Controller hat die Möglichkeit, mit den anderen Organisationseinheiten Zielvereinbarungen abzuschließen					
Dem Controller stehen Restriktionsmöglichkeiten bei festgestellten Abweichungen offen					
Der Controller hat die zur Aufgabendurchführung notwendigen Kompetenzen übertragen bekommen					

Controller sind in meiner Behörde für ihre Aufgaben gut ausgebildet					
Controlling ist heutzutage in einer modernen Polizeiorganisation unverzichtbar geworden					
Das Controlling hat in meiner Behörde die gesetzten Erwartungen bei der Einführung dieses Instrumentes erfüllt					
Mit Einführung des Controllings kann sich jeder Mitarbeiter besser mit in die Organisation einbringen					
Durch das Controlling wurde die Eigenverantwortung der nachgeordneten Organisationsbereiche gestärkt					
Controllingdaten werden jedem Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung verfügbar gemacht (latent oder auf Anfrage)					
Aufgrund der Controllingdaten wurde die Führungsleistung spürbar verbessert					
Das Controlling hat dazu beigetragen, dass Führungsentscheidungen transparenter wurden					
Durch das Controlling fühlen sich die Mitarbeiter überwacht					
Erbrachte Leistungen werden durch das Controlling nachweisbar					
Das Controlling hilft, die polizeiliche Arbeit und ihre Wirkung auf die Umwelt messbar zu machen					

33.	<p>Benennen Sie bitte ihre berufliche Funktion.¹⁴⁸ (Bitte handschriftlich notieren)</p> <p>→ Weiter mit Frage 34</p> <p>Meine berufliche Funktion lautet: _____</p> <p>Ich bin Angehöriger einer <input type="checkbox"/> Landesverwaltung / ...einer <input type="checkbox"/> Bundesverwaltung</p> <p>Meine Besoldungsgruppe lautet:¹⁴⁹ _____</p>
34.	<p>Wie nehmen Sie die Controllingaufgabe wahr?</p> <p>→ Weiter mit Frage 35</p> <p><input type="checkbox"/> Hauptamtlich</p> <p><input type="checkbox"/> Nebenamtlich</p>
35.	<p>Worauf stützen sich Ihre Controllingkenntnisse?</p> <p>→ Weiter mit Frage 36</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe mir die Kenntnisse im Eigenstudium erarbeitet.</p> <p><input type="checkbox"/> Ich wurde behördenintern zum Controller ausgebildet.¹⁵⁰</p> <p><input type="checkbox"/> Ich wurde behördenextern zum Controller ausgebildet.¹⁵¹</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe ein Hochschulstudium mit Bezug zum Controlling absolviert.</p>

¹⁴⁸ z.B. Abteilungsleiter, Sachgebietsleiter, Sachbearbeiter etc.

¹⁴⁹ z.B. A11, A13, B6, BAT VII etc.

¹⁵⁰ Besuch einer Fachoberschule, eines Fortbildungslehrgangs etc.

¹⁵¹ z. B. durch ein Akademiestudium, ein Zertifikat der Privatwirtschaft

36.	Begrüßen Sie es, wenn Kolleginnen und Kollegen sich nebenberuflich weiterbilden und dann zielgerichtet in Fachverwendungen wie dem Controlling eingesetzt werden könnten?¹⁵²
<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Ja. Das ist in meiner Behörde gängige Praxis
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Nein. Zur Umsetzung des Controllings bedarf es keines Studiums
37.	An dieser Stelle möchte ich Ihnen Raum für konstruktive Kritik, Bemerkungen aller Art und weiterführende Ideen geben:

¹⁵² z.B. durch Absolvieren des universitären Studienganges, in dessen Rahmen dieser Fragebogen entworfen wurde (Der Studienplan sieht im hiesigen Studiengang unter anderem zwei Kurse mit Bezug zum Verwaltungscontrolling vor. Der veranschlagte Arbeitsaufwand der Studenten liegt hier bei 604 Stunden.)

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
1. Wird in Ihrer Behörde Controlling betrieben?				
- Ja	18	3	8	7
- Nein	1	-	1	-
2. Warum wird in Ihrer Behörde kein Controlling betrieben?				
- die Einführung des Controllings ist geplant	-	-	-	-
- das Controlling befindet sich derzeit im Aufbau	1	-	1	-
- das Controlling wurde bislang nicht thematisiert	-	-	-	-
- die Einführung des Controllings wurde abgelehnt (bitte kurz handschriftlich die Gründe hierfür benennen)	-	-	-	-
- sonstiges (bitte kurz handschriftlich erläutern)	-	-	-	-
3. Wie viele eigenständige Dienststellen sind Ihrer Behörde organisatorisch nachgeordnet? (Inspektionen, Abteilungen etc.)				
- insgesamt sind es ____ Dienststellen	138	9; 11	5; 7; 9 (2x); 10; 11 (2x); 45	5; 6

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
- meiner Behörde/ meinem Ministerium sind keine eigenständigen Dienststellen nachgeordnet	7	1	1	5

4. Wurde das Controlling bei den nachgeordneten Polizeidienststellen eingeführt?

- Ja, flächendeckend	8	2	6	-
- nicht flächendeckend/ teilweise (Umsetzungsstand bitte unter „Anmerkungen“ vermerken)	3	-	3 (nur Polizeidirektionen; Personal-/LeistungsC. Ja, FinanzC. teilweise, WirkungsC. nein)	-
- Nein	1	-	-	1
- keine Angabe	1	-	-	1 (Controlling schon immer

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
				Teil der Führungsauf- gaben)
5. Wie lange schon ist das Controlling in Ihrer Behörde im Wirkbetrieb?				
- seit weniger als einem Jahr	2	2	-	-
- seit 1 – 3 Jahr(en)	5	1	4	-
- seit 3 – 5 Jahren	4	-	3	1
- über 5 Jahre	7	-	3	4

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
6. Wodurch wurde das Controlling in Ihrer Behörde initiiert? (Mehrfachnennungen sind möglich)				
- aufgrund einer Verwaltungsreform	8	2	5	1
- aufgrund eines selbst erkannten Bedürfnisses an Informationen	9	1	6	2
- aufgrund politischer Vorgaben	8	1	4	3
- aufgrund der Einführung neuer Steuerungsmodelle	13	2	6	5
- aufgrund einer behördeninternen Initiative hin	4	-	3	1
- aufgrund einer Bund – Länder – Übereinkunft	-	-	-	-
- aufgrund einer alleinigen Übereinkunft von Länderregierungen	-	-	-	-
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)	3	1	1	1
		(Neuorgani- sation BPOL)	(QM mit Akkreditierung)	(Pilotdienst- stelle bei der Einführung NSM)

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
7. Die in den Polizeidienststellen eingesetzten Controller Ihrer Behörde...				
- verrichten ihre Aufgaben hauptamtlich	11	1	5	5
- verrichten ihre Aufgaben im Nebenamt	3	1	1	1
- hauptamtlich und nebenamtlich (keine Vorgaben)	5	1	4	-
- sind private Berater/ Dienstleister	-	-	-	-
8. Die Übertragung der Controllingaufgaben an einen Controller in Ihrer Behörde... (Mehrfachnennungen sind möglich)				
- erfolgt aufgrund Beauftragung durch die Leitung	11	2	7	2
- erfolgt aufgrund eines vorangegangenen Bewerbungsverfahrens	12	2	5	5
- erfolgt aufgrund des Abgleichs der Kompetenzen des Mitarbeiters	7	-	5	2
- erfolgt mit Wollen des Mitarbeiters	11	2	8	1
- erfolgt gegen den Willen des Mitarbeiters	-	-	-	-

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
9. Der Erwerb von Fachkompetenz der Controller in Ihrer Behörde... (Mehrfachnennungen sind möglich)				
- wird durch interne Fortbildungen sichergestellt	13	3	8	2
- wird durch externe Fortbildungen sichergestellt (z. B. durch andere Behörden, private Unternehmen)	12	-	8	4
- wird durch ein vorhandenes Hochschulstudium sichergestellt (qualifizierendes Studium an einer FH oder Universität)	6	-	3	3
- wird durch Ermöglichen der Absolvierung eines qualifizierenden Hochschulstudiengangs seitens des Dienstherrn unterstützt	1	-	1	-
- obliegt maßgeblich der Eigeninitiative des Mitarbeiters	5	2	1	2
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)	-	-	-	-
			(möglichst Nachweis durch Studium)	

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
10. Bitte geben Sie an, aus welchen Quellen und Instrumenten Sie als Controller in Ihrer Polizeibehörde Informationen beziehen. (Mehrfachnennungen sind möglich)				
- Kosten- und Leistungsrechnung	11	1	6	4
- Verwaltungskostenrechnung (Kostenartenrechnung, -stellenrechnung, -trägerrechnung)	6	-	4	2
- Personalbedarfsrechnung	6	1	3	2
- Benchmarking	8	2	5	1
- Balanced Scorecard	9	3	4	2
- Plan-Ist-Vergleiche	14	1	8	5
- Berichtswesen der Stabsbereiche/ der nachgeordneten Bereiche	9	-	8	1
- Statistiken	15	2	9	4
- Kennzahlen	17	3	9	5
- Polizeiliche Lagebeurteilungen	6	-	5	1
- Situationsbedingte eigene Evaluationen	15	2	8	5
- Besprechungsprotokolle	7	-	6	1

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
- Daten aus Evaluierungen (z. B. aus Projekten, Mitarbeiterbefragungen etc.)	12	2	7	3
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)			Stundenrechnung; Arbeitzeiterfassung; Bürgerbefragung in Form der Mehrfachbefragung; Online-Befragung; System von Kennzahlen mit einhergehenden Meldepflichtungen; Internet/ Intranet; Literatur; Veranstal-	Besprechungen (2x); Controlling-Projekte (2x); Projektarbeit im Rahmen der Organisationsentwicklung

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
tungen				
11. Werden in Ihrer Behörde Controllingdaten zur Strategiebildung herangezogen?				
- Ja	12	2	7	3
- Nein	5	1	2	2
12. Wird das Controlling in Ihrer Behörde bei wichtigen Besprechungen beteiligt?				
- Ja	16	3	8	5
-Nein	1	-	-	1
13. Stehen die Controller innerhalb Ihres Behördenaufbaus untereinander in Kontakt?				
- Ja	15	3	8	4
- Nein	1	-	-	1

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
14. Wie gestaltet sich dieser Kontakt?				
- Email / Telefon	16	3	9	4
- Besprechungen / Konferenzen	12	3	7	2
- Fachtagungen	6	1	4	1
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)		Controlling Netzwerk via Sharepoint	Gemeinsamer Datenpool	Zusammen- arbeit; Ab- stimmung bei Notwendigkeit; organisatorische Anbindung in Leitungsstab
15. Besteht ein Kontakt oder Erfahrungsaustausch mit Controllern anderer Landes- oder Bundesbehörden?				
- Ja	15	2	9	4
- Nein	2	1	-	1

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
16. Werden bei der kurzfristigen (jährlichen) operativen Planung Ihrer Behörde controllingtypische Daten verwendet?				
- Ja	12	2	8	2
- Zunehmend	2	1	-	1
- Nein	4	-	1	3

17. Eine kurzfristige (jährliche), zielgerichtete operative Planung...

- wird in meiner Behörde für das gesamte Geschäftsjahr vorweggenommen	10	1	6	3
- wird vierteljährlich angepasst	2	-	2	-
- wird halbjährlich angepasst	1	-	1	-
- wird in einem rollierenden Verfahren ständig angepasst	7	1	5	1
- wird lediglich bei Bedarf vorgenommen	2	-	-	2
- findet statt, Turnus unbekannt	1	1	-	-

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
- findet nicht statt	1	-	1	-
18. Wie ist die kurzfristige, zielgerichtete operative Planung in Ihrer Behörde ausgestaltet?				
- Wocheneinsatzplanung	5	2	3	-
- Wöchentliche Lage- und Arbeitsbesprechungen	7	1	4	2
- fest vorgegebene Meldeverpflichtungen	8	-	6	2
- Schaffung besonderer Aufbauorganisationen	5	-	5	-
- Planung und Durchführung von Projekten	11	2	7	2
- Ergänzungen (bitte handschriftlich notieren)			durch Status- berichte Ab- stimmung weiterer Planungen in Führungsbe- sprechungen	Zielverein- barung mit übergeordneter Behörde und vierteljährliche Besprechung, sowie Plan-/ Ist- Analyse

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
19. Haben Sie in Ihrer Behörde einen Einfluss auf die Budgetierung der Polizeibehörde(n)?				
- Ja	8	-	6	2
- Nein	10	3	3	4
20. Wie sieht dieser Einfluss aus? (Mehrfachnennungen sind möglich)				
- das Controlling liefert Datenmaterial für eine Budgetierung	7	-	5	2
- die Budgetierung ist in unserem Verwaltungsbereich outputorientiert	1	-	1	-
- das Controlling befasst sich mit den eigenbehördlichen Eingaben zur Erstellung des Haushaltsplanes	4	-	4	-
- das Controlling fertigt einen Teilentwurf / Vorschlag zur polizeilich bezogenen Haushaltsplanung des jeweiligen Ressorts	6	-	5	1
- in unserem Verwaltungsbereich ist die	5	-	5	-

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
Ressourcenverwaltung dezentral (d.h. sie obliegt der jeweiligen Behörde bis hin zur Inspektionsebene) organisiert				
- die Haushaltsplanung ist in unserem Verwaltungsbereich klassisch an Titeln orientiert, wobei jedoch der Freiraum der Mitgestaltung besteht	5	-	4	1
- die Haushaltstitel sind in ausreichendem Maße flexibilisiert	3	-	2	1
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)	-	-	-	-

21. Besteht in Ihrer Behörde eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)?

- Ja	11	-	6	5
- Nein	8	3	3	2

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
22. Welche Aufgaben und Ziele verfolgt die KLR in Ihrer Behörde?				
- Schaffung von Kostentransparenz	11	-	6	5
- Erfassung des Ressourcenverbrauchs	10	-	6	4
- systematische Darstellung des Soll- und Ist-Zustandes	9	-	5	4
- Darstellung von Wirkungen auf die Umwelt	2	-	-	2
- Aufschlüsselung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit anhand eines Produktkataloges	7	-	4	3
- Darstellung von Leistungen	8	-	5	3
- Qualitätssicherung	2	-	1	1
- Schaffung einer Grundlage für Vergleiche in ähnlichen Zeitabschnitten	7	-	3	4
- „Back-up“ oder Ergänzung von Daten der doppelten Haushaltsführung (Doppik)	3	-	1	2
- Ergänzungen (bitte handschriftlich notieren)				Kostenträger-/ Kostenstellen- rechnung; „Alibi“

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
				für Budgetierung
23. Führen Sie als Controller eine Verwaltungskostenrechnung durch (siehe Frage 10)?				
- Ja	3	-	3	-
- Nein	4	-	2	2
- Nein. Das Controlling wird in meiner Behörde organisatorisch getrennt vom Rechnungswesen durchgeführt	12	3	4	5
24. Gibt es in Ihrer Behörde gegenüber dem Controlling Berichtspflichten seitens der anderen Organisationsbereiche?				
- Ja	6	-	4	2
- Ja, bei sächlichen Änderungen (ad hoc)	3	-	2	1

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
- Ja, in festgelegten Intervallen. In der Regel alle ___Wochen.	5	2 (2x 4 Wochen)	2 (1x 12 Wochen; 1x allgemein)	1 (12 Wochen)
- Nein	4	1	1	2
25. Arbeiten Sie in Ihrer Behörde mit Kennzahlen?				
- Ja	17	3	9	5
- Nein	2	-	-	2
26. Wie viele steuerungsrelevante Kennzahlen werden von dem Controlling Ihrer Behörde erhoben?				
- Es werden ___steuerungsrelevante Kennzahlen erhoben.		7/8; 8; 9	8; 20; 25; 36; 20; 50; 100	2; 15; 200

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten

Gesamt

Bund

Landespolizei

LKA

27. Benennen Sie bitte die drei wichtigsten Kennzahlen Ihrer Behörde. (bitte handschriftlich notieren)

[gegebene Antworten in kurzen Stichpunkten]

Bund:

- Einsätze PIKUS (Leitstellensystem)
- ARTUS Zahlen (Vorgangsbearbeitungssystem)
- Krankenstand (2x)
- Anzahl lageabhängiger Kontrollen gem. § 22 I a BPolG
- Luftsicherheit: Verhältnis Stunden der Kontrolle zu Fluggastzahlen

Landespolizei:

- Häufigkeits-/ Fallzahlen (3x)
- Unfallrate (4x)
- Ermittlungskostenindex
- 8-Minuten-Standard bei 110-Prozess
- Aufklärungsquote (2x)
- Überstundenentwicklung
- Arbeitsqualität

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
<ul style="list-style-type: none">- prozentualer Aufwand für Auftraggeber- Finanz-/ Personalaufwand pro Fallkategorie- Personalbelastungsquote- Kriminalitätsbelastungsquote- „polizeiliche Tätigkeit ist nicht in Kennzahlen zu erfassen“- ED-Behandlungsquote- Einnahmen/ Ausgaben				
LKA: <ul style="list-style-type: none">- Mittelverbrauchscoeffizient- Durchlaufzeiten in Teilbereichen- „zu viele Zahlen bedeutsam“- Überstundenentwicklung (2x)- Arbeitsqualität- ED-Behandlungsquote				

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
28. Bestehen in Ihrer Behörde Prozessbeschreibungen?				
- Ja	11	1	6	4
- Nein	4	-	2	2
- befindet sich in der Planung/ werden gerade erstellt	4	2	1	1
29. Eine qualitative Lagebeurteilung vorausgesetzt, welche betriebswirtschaftlich orientierten Analyse- und Bewertungsmethoden werden von Ihnen zusätzlich angewandt?				
- SWOT-Analyse	9	2	4	3
- Portfolio-Analyse	4	-	3	1
- Umweltanalyse	5	-	3	2
- Prozessanalyse	12	3	5	4
- Punktbewertungsmodelle	1	-	1	-
- Kapitalwertmethode	3	-	1	2
- Kennzahlensysteme	16	3	9	4
- sonstiges (bitte handschriftlich notieren)			Benchmarking im Vergleichs-	Systemanalyse (ähnlich der

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
<p>30. Das Controllingkonzept wird ständig an den Belangen meiner Behörde weiterentwickelt.</p> <p>- Ja</p> <p>- Nein</p>	16	3	8	5
	2	-	1	1
			(befindet sich im Aufbau)	

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
31. Wie prognostizieren Sie die weitere Entwicklung des Controllings in Ihrer Behörde? (bitte skizzieren Sie kurz die wesentlichen Aspekte) [gegebene Antworten in kurzen Stichpunkten]				
Bund:				
<ul style="list-style-type: none">- Ergebnisorientierte Steuerung wird in der Bundespolizei erweitert- weiterer Ausbau- Akzeptanz des Controlling führt zu Umdenken bei Führungskräften- durch Zielvereinbarungen werden Prozesse nachhaltig gesteuert und transparent- qualifizierte Leistungssteigerung				
Landespolizei:				
<ul style="list-style-type: none">- Kostenraten-/ Kostenstellenrechnung werden durch Kostenträgerrechnung komplettiert- Verschmelzung des Controllings mit dem QM- regelmäßige Auswertungen als Grundlage für Führung und Steuerung nachgeordneter Bereiche- in den nächsten Jahren strategische Leitlinien als Orientierungsgrundlage- Ausrichten des Controlling Berichtswesens auf Strategie- positiv: Akzeptanz wird zunehmen; Bereichs- und Gesamtcontrolling im Aufbau- Entwicklung zu fester Größe der Steuerung der Landespolizei mit wiederkehrenden Controlling-Gesprächen und Berichtswesen				

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
<ul style="list-style-type: none">- mäßig: Bedarf der obersten Führung an Ergebnissen steht hinter dem darunter liegenden Ebenen zurück; Management eher eine Art „Kennwort“, auch wenn die Leistungen der Arbeitsebenen willkommen sind- Weiterentwicklung gemäß der Notwendigkeiten- Bedeutung nimmt zu- Verhältnis Input- zu Outputgrößen und möglicher Outcomegrößen wird aufgrund monetärer Einschränkungen an Relevanz zunehmen- Weiterentwicklung- zunehmende Bedeutung bei rückläufigen Ressourcen (Stellen, Finanzmittel)				
<p>LKA:</p> <ul style="list-style-type: none">- kurzfristige Entwicklung: Aufbau aussagekräftiger BSC und verstärkte Orientierung an Prozessen sowie am QM- langfristige Entwicklung: QM und wirkungsorientierte Kennzahlen, die es in geeigneter Form bis jetzt noch nicht gibt- weitere betriebswirtschaftliche Ausrichtung- Bereich Organisationsentwicklung wird zurückgehen- Zukunft abhängig von Behördenleitung und politischen Vorgaben des MI- Implementierung von Kennzahlen aus der KLR ab 2011				

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA	
32. Bitte geben Sie Ihre persönliche Fachmeinung an. Kreuzen Sie hierzu bitte das Ihrer Meinung nach am ehesten entsprechende Antwortfeld an.					
Bewertungsmöglichkeiten:					
Aussage [Zahlen der Auswertung in folgender Reihenfolge: Gesamt/ Bund/ Landespolizei/ LKA]	+2 = trifft voll zu	+1 = trifft eher zu	+/-0 = halb und halb	-1 = trifft eher nicht zu	-2 = trifft überhaupt nicht zu
Die aus dem Controlling gewonnenen Daten haben die Arbeit meiner Behörde positiv bereichert.	6/ 1/ 3/ 2	8/ 2/ 5/ 1	1/ -/ -/ 1	2/ -/ -/ 2	-
Die aus dem Controlling gewonnenen Daten ermöglichen ein genaueres Bild über den Ist-Zustand meiner Behörde.	6/ 1/ 4/ 1	8/ 2/ 4/ 2	2/ -/ -/ 2	1/ -/ -/ 1	-
Controlling ist in meiner Behörde ein Instrument zur Strategiebildung.	3/ 1/ 1/ 1	6/ 1/ 3/ 2	4/ -/ 3/ 1	3/ -/ 1/ 2	-
Führungsentscheidungen in meiner Behörde beziehen sich regelmäßig auf Erkenntnisse aus dem Controlling.	-	3/ -/ 1/ 2	12/ 3/ 7/ 2	1/ -/ -/ 1	1/ -/ -/ 1
Personelle Entscheidungen bedürfen in meiner Behörde der Zustimmung und Bewertung des Controllers.	-	-	4/ 1/ -/ 3	5/ -/ 5/ -	8/ 2/ 3/ 3

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA	
Strukturelle Entscheidungen bedürfen in meiner Behörde der Zustimmung und Bewertung des Controllers.	-	1/ - / - / 1	4/ 1/ 1/ 2	4/ - / 3/ 1	8/ 2/ 4/ 2
Controlling ist auf die Bedürfnisse der Polizeiarbeit nur schwer umzusetzen.	2/ - / - / 2	1/ - / 1/ -	7/ 1/ 3/ 3	4/ 2/ 1/ 1	3/ - / 3/ -
Das Controllingkonzept bedarf der Anpassung auf die Besonderheiten der Polizeiverwaltung.	10/ 2/ 4/ 4	3/ - / 3/ -	2/ - / - / 2	1/ 1/ - / -	1/ - / 1/ -
Unsere Mitarbeiter und die Führungskräfte sind über Aufgaben und das Leistungsportfolio des Controllings gut informiert.	-	6/ - / 2/ 4	8/ 3/ 4/ 1	3/ - / 2/ 1	-
Das Controlling ist in meiner Behörde akzeptierter Teil der Führungskultur.	-	6/ - / 2/ 4	8/ 2/ 5/ 1	3/ 1/ 1/ 1	-
Der Controller wird neben den Pflichtbeiträgen für die Leitung regelmäßig um aktuelle Daten für anstehende Entscheidungen gebeten.	2/ - / - / 2	2/ - / 1/ 1	10/ 3/ 6/ 1	2/ - / 1/ 1	1/ - / - / 1
In meiner Behörde erhält der Controller regelmäßig Informationen der anderen Organisationsbereiche.	3/ - / 1/ 2	5/ 1/ 3/ 1	7/ 1/ 3/ 3	2/ 1/ 1/ -	-
In meiner Behörde existiert ein wirksames Berichtswesen.	2/ - / 1/ 1	6/ - / 3/ 3	4/ 1/ 3/ -	3/ 2/ - / 1	1/ - / - / 1
Der Controller hat aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Daten stets einen Überblick über den Ist-Zustand	3/ - / 2/ 1	3/ - / 2/ 1	9/ 2/ 4/ 3	2/ 1/ - / 1	-

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA	
seiner Behörde.					
Der Controller hat die Möglichkeit, mit den anderen Organisationseinheiten Zielvereinbarungen abzuschließen.	2/ -/ 2/ -	2/ -/ 2/ -	1/ -/ -/ 1	2/ -/ 1/ 1	10/ 3/ 3/ 4
Dem Controller stehen Restriktionsmöglichkeiten bei festgestellten Abweichungen offen.	-	2/ 1/ 1/ -	-	2/ -/ -/ 2	13/ 2/ 7/ 4
Der Controller hat die zur Aufgabendurchführung notwendigen Kompetenzen übertragen bekommen.	3/ -1/ 2	6/ 2/ 2/ 2	5/ 1/ 3/ 1	1/ -/ 1/ -	2/ -/ 1/ 1
Controller sind in meiner Behörde für ihre Aufgaben gut ausgebildet.	4/ -/ 2/ 2	3/ -/ 2/ 1	8/ 3/ 3/ 2	2/ -/ 1/ 1	-
Controlling ist heutzutage in einer modernen Polizeiorganisation unverzichtbar geworden.	8/ 3/ 4/ 1	6/ -/ 4/ 2	3/ -/ -/ 3	-	-
Das Controlling hat in meiner Behörde die gesetzten Erwartungen bei der Einführung dieses Instrumentes erfüllt.	1/ -/ -/ 1	8/ 2/ 3/ 3	6/ 1/ 3/ 2	1/ -/ 1/ -	1/ -/ 1/ -
Mit Einführung des Controllings kann sich jeder Mitarbeiter besser mit in die Organisation einbringen.	2/ 2/ -/ -	3/ -/ 2/ 1	6/ 1/ 3/ 2	4/ -/ 3/ 1	2/ -/ -/ 2
Durch das Controlling wurde die Eigenverantwortung der nachgeordneten Organisationsbereiche gestärkt.	-	7/ 2/ 5/ -	5/ 1/ 2/ 2	5/ -/ 1/ 4	-
Controllingdaten werden jedem Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung verfügbar gemacht (latent oder auf Anfrage).	1/ -/ 1/ -	4/ -/ 2/ 2	3/ 1/ 1/ 1	8/ 1/ 4/ 3	1/ 1/ -/ -

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA	
Aufgrund der Controllingdaten wurde die Führungsleistung spürbar verbessert.	1/ -/ -/ 1	5/ 2/ 3/ -	6/ -/ 4/ 2	3/ -/ 1/ 2	1/ 1/ -/ -
Das Controlling hat dazu beigetragen, dass Führungsentscheidungen transparenter wurden.	2/ 1/ -/ 1	9/ 1/ 7/ 1	3/ -/ 1/ 2	2/ -/ -/ 2	1/ 1/ -/ -
Durch das Controlling fühlen sich die Mitarbeiter überwacht.	2/ -/ 2/ -	6/ 2/ 3/ 1	5/ 1/ 2/ 2	2/ -/ 1/ 1	2/ -/ -/ 2
Erbrachte Leistungen werden durch das Controlling nachweisbar.	6/ 2/ 2/ 2	4/ 1/ 3/ -	4/ -/ 2/ 2	3/ -/ 1/ 2	-
Das Controlling hilft, die polizeiliche Arbeit und ihre Wirkung auf die Umwelt messbar zu machen.	3/ 2/ -/ 1	7/ 1/ 6/ -	4/ -/ 1/ 3	1/ -/ -/ 1	1/ -/ -/ 1

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
<p>33. Benennen Sie bitte ihre berufliche Funktion. (bitte handschriftlich notieren)</p> <p>- meine berufliche Funktion lautet: ____</p>		<p>Leiter Stabsstelle C. des BPOLP; Leiter Stabsstelle C./QM; Sachbereich C.</p>	<p>Referent (2x); Controller; Sachbereich Präsidialstab; Leiter Stabsstelle 2 des LPA; Abteilungsleiter; Leiter Steuerungsdienst; Strategischer Controller; Leiter Büro der „Zentralen Projektgruppe</p>	<p>Controller (2x); Stabsleiter; 1. Sachbereich Organisation; C./QM; Controller/ Veränderungsmanagement</p>

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei der Polizei BB“ im MI BB	LKA
- ich bin Angehöriger einer Landesverwaltung/	15	-	9	6
- ...einer Bundesverwaltung	3	3	-	-
- meine Besoldungsgruppe lautet: ____		A11; A12	A9; A11 (2x); A14 (2x); A15 (2x); A16 (2x)	A12 (2x); A13; A14; E12

34. Wie nehmen Sie die Controllingaufgabe wahr?

- hauptamtlich	15	3	8	4
- nebenamtlich	4	-	2	2

35. Worauf stützen sich Ihre Controllingkenntnisse?

- Ich habe mir die Kenntnisse im Eigenstudium erarbeitet.	12	2	7	3
- Ich wurde behördenintern zum Controller ausgebildet.	10	3	4	3
- Ich wurde behördenextern zum Controller ausgebildet.	4	1	1	2

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
- Ich habe ein Hochschulstudium mit Bezug zum Controlling absolviert.	6	-	3	3
36. Begrüßen Sie es, wenn Kolleginnen und Kollegen sich nebenberuflich weiterbilden und dann zielgerichtet in Fachverwendungen wie dem Controlling eingesetzt werden könnten?				
- Ja	15	3	7	5
- Ja. Das ist in meiner Behörde gängige Praxis.	3	-	2	1
- Nein	1	-	-	1
- Nein. Zur Umsetzung des Controllings bedarf es keines Studiums.	-	-	-	-
37. An dieser Stelle möchte ich Ihnen Raum für konstruktive Kritik, Bemerkungen aller Art und weiterführende Ideen geben: [gegebene Antworten in kurzen Stichpunkten]				
- Verweis auf Projekt an der DHPol in Münster (2x)				
- Entwicklung aussagekräftiger Kennzahlensysteme schwierig				
- unwirtschaftliche Entscheidungen wegen strikter Trennung Personal- und Sachkosten/ Investitionen				
- Verknüpfung Zielvereinbarung/ persönliche Beurteilung fehlt				

Anlage II: Auswertung Fragebögen

Frage und jeweilige Antwortmöglichkeiten	Gesamt	Bund	Landespolizei	LKA
<ul style="list-style-type: none">- QM verbunden mit Prozessanalyse wird kommende Zeit prägen- Blick auf Organisationsentwicklung in dieser Untersuchung fehlt- Controlling schwierig, da Polizei einen politischen Auftrag hat- Akzeptanz bei Führung fehlt- Bei Ad-hoc-Einsätzen zählt Ergebnis, nicht das wirtschaftliche Arbeiten- KLR hat Ziel verfehlt (Ressourcenverantwortung für Behörden und Einrichtungen unterhalb des MI ist nicht erfolgt)- Transparenz ist teilweise gar nicht erwünscht				