Jochen Christe-Zeyse

Controlling in der Polizei

Leitfaden für ein wirkungsorientiertes Management

Richard Boorberg Verlag, Stuttgart u.a. 2004, 164 S., € 22,00

Die Hauptfragestellung bei der Einführung eines modernen Managements in der öffentlichen Verwaltung ist grundsätzlich: Können die Erkenntnisse und Methoden nach dem Vorbild der kundenorientierten, flexiblen und effizienten Privatwirtschaft auf diesen Bereich übertragen? Dieser Frage widmet sich der Autor dieses Buches in aller Ausführlichkeit. Dabei stellt er zunächst das Prinzip des Controllings dar, wobei er davon ausgeht, „dass es die einzige und allein richtige Definition von Controlling nicht gibt und auch sinnvoller Weise nicht geben kann." (S. 35).

Er erläutert im Weiteren viele Begriffe, um auch dem Leser, der sich mit diesem Thema zuvor noch nicht näher beschäftigt hat, das Controlling näher zu bringen. Dies alles jedoch in einer angenehmen straffen Form, die jedem Leser in kurzer Zeit einen guten Überblick verschafft, die aber an der einen oder anderen Stelle hätte etwas ausführlicher sein können. Als Mittel zur Verdeutlichung der Problematik greift er gerne auf anschauliche Beispiele aus dem Alltag zurück, die sehr zu einem guten Verständnis beitragen.

„Die Polizistenkultur prägt die Praxis; was dort nicht akzeptiert wird, lebt nur auf dem Papier – und damit überhaupt nicht." (S. 24). Dieser Aspekt wird immer wieder hervorgehoben. Nur wenn das System akzeptiert wird, kann es umgesetzt werden, so dass die Zusammenarbeit der Führungskraft mit den Beamten einen sehr wichtigen Punkt darstellt. Dabei ist es wichtig, das Ziel der Einführung eines neuen Managements im Auge zu behalten. Es macht nach seiner Ansicht „einen großen Unterschied, ob eine neue Art des Managements mit dem Ziel eingeführt wird, Kosten zu senken und der Leistungsdruck zu erhöhen, oder mit dem Ziel, Wirkungen zu erzielen, Gestaltungsspielräume zu vergrößern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, erfolgreich zu sein." (S. 14). Ein ähnliches Problem in Bezug auf den Leistungsdruck soll beim Benchmarking eintreten: Die Behörden haben meist Angst davor mit anderen verglichen zu werden und versuchen dann, ihre Ergebnisse zu schönen oder aber auf eine Nichtvergleichbarkeit hinzuweisen.

Der Autor warnt eindringlich davor, zu viele Kennzahlen zu verwenden und das Controlling in dieser Hinsicht zu intensiv zu betreiben. „Mittlerweile wird die Informationssucht vieler Führungskräfte bereits als Krankheitsbild beschrieben – als neurotische Panik, irgendetwas Relevantes nicht mitzubekommen." (S. 110). Entscheidend soll es nach seiner Ansicht nach immer sein, das wirklich Wichtige zu überprüfen, um die Übersichtlichkeit zu bewahren. Nur weil eine Kennzahl „interessant" sein könnte, bedeutet dies noch lange nicht, dass sie notwendig ist. Er plädiert daher, „Ziele einfach, überschaubar, praxisorientiert und pragmatisch zu halten und das Ganze nicht zu einer weiteren bürokratischen Zumutung für die operative Ebene verkommen zu lassen." (S. 99). Eine Einrichtung von vier bis fünf Kennzahlen soll für ein effektives Arbeiten ausreichen.

Jürgen Christe-Zeyse gibt sich nicht der Illusion hin, dass privatwirtschaftliche Strategien und Ziele ohne weiteres auf die Polizei übertragen werden können. Er geht aber ausführlich auf die verschiedenen Problempunkte ein und gibt Vorschläge, wie man diese umgehen kann. Hilfreich dabei ist die Vorstellung verschiedener Methode zur

Förderung der Zusammenarbeit und Entwicklung von Strategien und Zielen wie der Zukunftskonferenzen und dem Open Space (S. 66 ff). Nach seiner Ansicht entfaltet ein modernes Management in der Polizei „nur dann die gewünschte Wirkung, wenn es mit Anreizen gekoppelt ist, sich für Leistungen oder Wirkungen polizeilicher Arbeit zu interessieren.“ (S. 34).

Zum Ende hin stellt er noch das in den 90er Jahren erfolgreiche Konzept der Balanced Scorecard (BSC) vor, das zum Ziel hat, verschiedenen Faktoren nicht isoliert zu betrachten und zu überprüfen, sondern die Zusammenhänge zu untersuchen. Dieses Konzept wurde bereits in mehreren Behörden in verschiedenen Bereichen umgesetzt (Polizei Baden-Württemberg/Kreispolizeibehörde im westfälischen Landkreis Soest, Polizei Bremen und in der Verwaltung der Stadt Stuttgart).

Im gesamten ist das Buch sehr gut aufeinander aufgebaut. Die unterschiedlichen Begriffe werden aufeinander aufbauen vorgestellt und sodann erläutert, so dass der Leser praktisch „an die Hand“ genommen wird und so den Gedankengängen des Autors stets gut folgen kann. Betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse sind, wie von dem Autor beabsichtigt, tatsächlich nicht erforderlich.

Melanie Kretzer, November 2004

Controlling in der Polizei – Leitfaden für ein wirkungsorientiertes Management

Der Autor stellt in diesem Buch das Prinzip des Controllings vor und beschreibt, wie dieses in der Privatwirtschaft entwickelte Management auf die Bedürfnisse in der Polizei angepasst werden kann. Er richtet sich dabei vor allem an die Führungskräfte und Sachbearbeiter in der Polizei, die mit diesem Thema zunehmend konfrontiert werden. Aber auch für alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Polizeidienst bietet das Werk viele interessante Informationen. Eine ausführliche Besprechung des Buches findet sich im Buchbesprechungsteil des Polizei-Newsletter unter http://www.polizei-newsletter.de/buecher.htm
MK