

# **Bildungskonzeptionen sind ständig fortzuentwickeln**

## **Evaluations- und Controllingansätze in der Aus- und Fortbildung der Landespolizei Schleswig-Holstein\***

**Von Hartmut Brenneisen**

**Der Aus- und Fortbildung in der Polizei kommt ein herausragender Stellenwert zu. Die Qualität der Bildungsarbeit beeinflusst durch die unmittelbare Wirkung auf die davon Betroffenen maßgeblich das Ergebnis der operativen polizeilichen Arbeit. Nachfolgend stellt ein verantwortlicher Projektleiter die unmittelbar an den grundlegenden Modernisierungsvorhaben der Landesverwaltung ausgerichteten Evaluations- und Controllingansätze in der Polizeidirektion für Aus- und Fortbildung und für die Bereitschaftspolizei des Landes Schleswig-Holstein dar. Seine Ausführungen dürften bundesweit von Interesse sein.**

### **1. Grundlegung**

Der öffentliche Dienst befindet sich in einem bedeutenden Veränderungsprozess, maßgeblich hervorgerufen durch

- sich ständig wandelnde Anforderungen, analog zu den sich fortentwickelnden Rahmenbedingungen in der Gesellschaft,
- immer komplexer werdende Regelwerke,
- eine dynamische technologische Entwicklung,
- drastische Finanzierungsprobleme der öffentlichen Haushalte,
- eine modifizierte Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger an das staatliche Dienstleistungsangebot und
- sich ändernde Ansprüche der Beschäftigten.

Die strategischen Ziele in diesem Prozess, die häufig durch die Kurzformel "schneller, besser, kostengünstiger" beschrieben werden, lassen sich langfristig nur über eine umfassende Modernisierung der Verwaltung erreichen.

Erfolge sind jedoch nur dann möglich, wenn sich das Bewusstsein der Beschäftigten entscheidend verändert. Aus diesem Grunde kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst eine Schlüsselrolle zu. Sie sind das wichtigste Kapital, das kostbarste Gut der Behörden und Dienststellen.

### **2. Der Modernisierungsprozess in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein**

Mitte der neunziger Jahre ist in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein ein umfassender und als Netzwerk wirkender Modernisierungsprozess eingeleitet und von der Landesregierung zur Schwerpunktaufgabe erhoben worden. Er ist nach eigenen Ansprüchen unumkehrbar. Orientiert an dem in einem breiten Diskussionsprozess erarbeiteten Leitbild, werden die zentralen Ansätze der Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik, der Schaffung effizienter Organisationsstrukturen, des systematischen und vorausschauenden Personalmanagements sowie der neuen Steuerungsformen

im Interesse der Bürgerinnen und Bürger verfolgt. In dieses Vorhaben ist auch die Landespolizei eingebunden. Projekte wie

- Organisationsreformen,
- Personalentwicklungskonzepte,
- Führen durch Zielvereinbarungen,
- dezentrale Mittelbewirtschaftung,
- Kosten-Leistungs-Rechnung,
- kompetent und bürgernah - Qualitätsverbesserung unserer Polizeiarbeit,
- Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell

befinden sich in der Pilotphase oder sind bereits umgesetzt und berühren die Polizeiarbeit unmittelbar.

Dabei steht fest, dass eine effektive und effiziente Erfüllung der übertragenen Aufgaben nur durch qualifizierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden kann, die ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt werden. Nur diese Mitarbeiter werden bereit und in der Lage sein, innovativ zu denken und zu handeln sowie den komplexen Modernisierungsprozess nachhaltig zu unterstützen und zu fördern.

### **3. Aus- und Fortbildung in der Landespolizei**

Die sich sprunghaft wandelnden Rahmenbedingungen der polizeilichen Aufgabenwahrnehmung in der globalisierten Gesellschaft indizieren den Anspruch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine qualifizierte Aus- und Fortbildung.

Neben internen Angeboten der Behörden und Dienststellen wird die Qualifizierung des Personals in Schleswig-Holstein im Wesentlichen durch die Polizeidirektion für Aus- und Fortbildung und für die Bereitschaftspolizei (Polizeidirektion AFB) sowie durch den Fachbereich Polizei und das Institut für Fortbildung der Verwaltungsfachhochschule (VFH) gewährleistet.

Trotz der im Einzelfall festzustellenden Konkurrenzsituation ist das Verhältnis zwischen den beiden Einrichtungen durch ein hohes Maß an Kooperation gekennzeichnet. Dies wird insbesondere durch den systemübergreifenden Einsatz des Lehrpersonals deutlich, der längst zum Regelfall geworden ist. Aber auch ein gewisses Maß an Wettbewerb ist festzustellen, jedoch als durchaus belebendes Element zu bewerten und daher im Ergebnis zu unterstützen.

Im Rahmen der allgemeinen Veränderungen wird auch über die Stellung der Aus- und Fortbildungseinrichtungen als Dienstleistungs- oder Serviceeinheiten diskutiert.

Es geht um Fragen wie

- bedarfsgerechte Bildungskonzeptionen,
- optimale Lernprozesse,
- die Qualität der Lehrveranstaltungen,
- die Implementierung einer neuen Lernarchitektur,

- die Qualität des Lehrpersonals,
- die Möglichkeit des Transfers von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen in den operativen Arbeitsbereich,
- die Beeinflussung der originären Organisationsziele durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

Dabei hat sich schnell herausgestellt, dass keine verlässlichen Daten vorliegen, die eindeutige Rückschlüsse auf den Wirkgehalt der Lehre zulassen. Diese Feststellung war zugleich die Geburtsstunde systematischer Controllingverfahren mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -verbesserung in der Aus- und Fortbildung der Landespolizei Schleswig-Holstein.

#### **4. Bildungscontrolling - Der Weg der Polizeidirektion AFB**

Der Vorschlag, Qualitätsmanagement in der Lehre zu betreiben, führte - nachdem er allerdings zunächst zwei Jahre nahezu unbeachtet blieb - am 23.04.1997 in der Polizeidirektion AFB zur Einrichtung einer Projektgruppe mit dem Ziel, die Behörde als Aus- und Fortbildungseinrichtung über ein Controllingverfahren zu optimieren und in Richtung eines offenen und innovativen Dienstleistungsunternehmens fortzuentwickeln.

Als Grundlage standen vielfältige Erfahrungen der Wirtschaft im In- und Ausland, aber auch Erkenntnisse aus Pilotprojekten an allgemeinen Hochschulen und polizei-internen Aus- und Fortbildungseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland zur Verfügung. Am 06.02.1998 wurde von der Projektgruppe ein erstes Ergebnis vorgelegt und die systematische Überprüfung aller Lehrveranstaltungen durch die Instrumente der Seminar- und Lehrpersonalbewertung sowie der Teilnehmerbefragung vorgeschlagen. Nach einem umfassenden Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozess erfolgte die Einführung des Verfahrens am 01.11.1998 für den Zeitraum eines Jahres zur Probe und - nach Analyse der in diesem Zeitraum gewonnenen Erkenntnisse - schließlich zum 01.03.2000 als verbindliches Instrument. Gleichzeitig wurde die Anregung, ein regelmäßiges Berichtswesen über den Qualitätsstand des Aus- und Fortbildungsangebots zu entwickeln und das eingeführte Verfahren in ein Netzwerk von Steuerungsinstrumenten einzustellen, aufgenommen. Als modifiziertes und anspruchsvolles Ziel der Fachdirektion wurde nunmehr ein umfassend und vernetzt wirkender Analyseprozess festgeschrieben, der mit den grundlegenden Modernisierungsvorhaben der Landespolizei Schleswig-Holstein korreliert und an diesen auszurichten ist.

##### **4.1 Die Instrumente**

Zurzeit umfasst Bildungscontrolling in der ersten Stufe die Instrumente

- Seminarbewertung,
- Lehrpersonalbewertung,
- Teilnehmerbefragung.

Ziel ist es, durch die systematische und kontinuierliche Überprüfung aller Lehrveranstaltungen möglichst objektive Daten über den Standard des bestehenden Angebots zu erheben, um darauf aufbauend Schwachstellen festzustellen und zu beseitigen. Bildungscontrolling ist damit ein zukunftsorientiert wirkendes Mittel zur Qualitätssicherung und -verbesserung der Aus- und Fortbildung und nicht ein Instrument zur Leistungsbeurteilung des Lehrpersonals. Standardisierte Bewertungsbögen, die allerdings individuelle Änderungen und/oder Ergänzungen zulassen, werden von der Fachdirektion zur Verfügung gestellt. Die Seminarbewertung (Lehrveranstaltungskritik) ist als Steuerungsinstrument des Veranstalters konzipiert und darauf ausgerichtet, im Rahmen eines Soll-Ist-

Abgleichs Abweichungen festzustellen, zu analysieren und durch geeignete Maßnahmen zielgerichtet zu korrigieren. Alle Gliederungen der Polizeidirektion sind zur Vornahme der Seminarbewertung verpflichtet. Sie hat schriftlich, anonym und für die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer freiwillig zu erfolgen.

Durch die Maßnahme werden naturgemäß personenbezogene Daten über das Lehrpersonal erhoben. Bei nebenamtlichen Lehrkräften ist dazu das Einverständnis der oder des Betroffenen erforderlich, das vor Erteilung des Lehrauftrages einzuholen ist. Bei hauptamtlichen Lehrkräften der Fachdirektion ist die Datenerhebung - unter strenger Berücksichtigung der Zweckbindung - aufgrund des bestehenden besonderen Dienst- und Treueverhältnisses auch ohne ausdrückliches Einverständnis zulässig.

Die Lehrpersonalbewertung ist ein Instrument zur ausschließlichen Selbstkontrolle. Zu dieser Maßnahme sind alle haupt- und nebenamtlichen Lehrkräfte verpflichtet, wenn 20 Unterrichtseinheiten oder mehr in der jeweiligen Aus- oder Fortbildungsveranstaltung erteilt werden. Ausnahmen sind im Einzelfall möglich. Ebenso wie die Seminarbewertung hat die Lehrpersonalbewertung schriftlich, anonym und für die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer freiwillig zu erfolgen. Die Auswertung der Bewertungsbögen erfolgt individuell durch die Lehrkräfte. Die Ergebnisse sollen im Sinne der anzustrebenden Kundenorientierung mit den Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmern erörtert werden. Eine Weitergabe der Daten an vorgesetzte Stellen darf nicht erfolgen.

Die Teilnehmerbefragung schließlich ist an die Seminarbewertung gekoppelt und damit wiederum ein Steuerungsinstrument des Veranstalters. Zielgruppe der Befragung sind die Kunden der Polizeidirektion AFB und damit sowohl die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer als auch die entsendenden oder aufnehmenden Dienststellen. Durch die Maßnahme soll vorrangig die Bedarfsgerechtigkeit der Bildungskonzeption, die Möglichkeit des Transfers von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen in den operativen Arbeitsbereich und die Beeinflussung der Organisationsziele durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen hinterfragt werden. Letztlich geht es dabei um die Frage, ob sich der Aufwand für die Bildungsmaßnahme gelohnt hat (Return-On-Investment). Daneben dient die Teilnehmerbefragung auch der Plausibilitätskontrolle der vorangegangenen Seminarbewertung.

#### **4.2 Ziele**

Vorrangiges Ziel des Bildungscontrollings ist die Steigerung der Effektivität und Effizienz der Aus- und Fortbildung in der Polizei durch systematisch angelegte Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Lehre. Damit soll gleichzeitig der umfassende und als Netzwerk wirkende Modernisierungsprozess in der Landesverwaltung nachhaltig unterstützt werden.

Die Behörden und Dienststellen der Landespolizei werden ebenso als Kunden angesehen wie die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer. Eine maßgebliche Beteiligung der potenziellen Nutzer an der Planung von Aus- und Fortbildungsangeboten wird angestrebt, um eine in hohem Maße bedarfsgerechte Bildungskonzeption zu erreichen. Gleichzeitig soll das Controllingverfahren zur Motivation des Lehrpersonals beitragen, ihm die Möglichkeit zur Selbstkontrolle und Selbststeuerung geben. Gerade jüngeren und unerfahrenen Lehrkräften wird damit ein unschätzbares Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, das aber auch für Routiniers bedeutsam ist und zu neuen Erkenntnissen führen kann. Durch die Möglichkeit eines Soll-Ist-Abgleichs können Kongruenzen ebenso erkannt werden wie positive oder negative Abweichungen der definierten Zielstellung. Damit eignen sich die systematisch zu erhebenden Daten für zukunftsgerichtete Steuerungsmaßnahmen in Gestalt der Personal-, Organisations- oder Budgetentwicklung. Gleichzeitig können die Ergebnisse der Evaluierung als Argumentationsgrundlage bei Kritik herangezogen werden, denn gerade in Zeiten knapper Ressourcen müssen sich Aus- und Fortbildungseinrichtungen nicht selten gegen die Begehrlichkeiten

anderer Behörden und Dienststellen behaupten. Damit sind die bestehenden Instrumente der Polizeidirektion AFB bereits heute ansatzweise in einen Regelkreis von Planung, Durchführung, Kontrolle, Analyse und Steuerung eingestellt.

### 4.3 Kritikpunkte

Controlling wird auch als das Gewissen eines Systems bezeichnet, denn gerade die Mängel von Entscheidungen, Maßnahmen und Verfahren werden dadurch sichtbar. Die Diskussion um Bildungscontrolling in der Polizeidirektion AFB wurde aus diesem Grund auch gelegentlich von potenziell Betroffenen als brisant angesehen und führte zu einer kritischen Begleitung des Projektes. Das Verfahren wurde zunächst vielfach mit Kontrolle oder gar der Suche nach Schuldigen gleichgesetzt und damit verkannt, dass Controlling zwar auch Aspekte der Kontrolle enthält, darüber hinaus jedoch als umfassender und zukunftsorientierter Steuerungs- und Lernprozess und nicht als retrograd angelegtes Instrument zu begreifen ist.

Neben dem Hinweis auf die Unzulässigkeit der internen Datenerhebung wurde primär mit einer deutlichen Verunsicherung beim Lehrpersonal bis hin zu massiven Ängsten und psychosomatischen Erkrankungen argumentiert. Dieser Aspekt ist auch durchaus ernst zu nehmen, jedoch von der Projektgruppe erkannt und im Hinblick auf die Verfahrensgestaltung berücksichtigt worden. Gerade bei einer deutlichen Divergenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung kann es im Einzelfall zu erheblichen Dissonanzen kommen, die durch ein angemessenes Beratungs- und Betreuungsangebot aufzufangen sind. Die veranstaltende Organisationsgliederung erhält über die Seminarbewertung von Problemfällen Kenntnis und ist damit - im Einzelfall gemeinsam mit der oder dem Vorgesetzten - in der Pflicht, beratend, betreuend und fördernd zu reagieren. Damit entfaltet Bildungscontrolling gerade auch eine Schutzwirkung gegenüber der betroffenen Lehrkraft.

Weiter wurde die Objektivität der Bewertungen angezweifelt und kritisch hinterfragt, ob Auszubildende aufgrund ihrer begrenzten Kenntnisse überhaupt in der Lage seien, die Lehrveranstaltungen und das Lehrpersonal zu beurteilen. Dabei wurde übersehen, dass Bewertungen gleich welcher Art immer von subjektiven Elementen beeinflusst werden. Genau dieser subjektive Eindruck soll jedoch zunächst mit der Lehrveranstaltungskritik ermittelt werden, denn ein wesentliches Ziel des Bildungscontrollings ist auch die Verifizierung der unmittelbaren Kundenzufriedenheit. Eine Verniedlichung dieses Aspektes als ausschließlicher "Happiness-Index" greift zu kurz. Neben den Transfermöglichkeiten in den operativen Arbeitsbereich und der Beeinflussung originärer Organisationsziele ist gerade auch die Zufriedenheit der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer von ausschlaggebender Bedeutung.

Wer Auszubildenden hingegen die Bewertungskompetenz abspricht, verkennt die Profilelemente einer modernen und mitarbeiterorientierten Polizei als offenes und dynamisches System. Nachwuchskräfte sollen - entgegen auch heute noch festzustellender Tendenzen - keiner polizeispezifischen Zwangssozialisation zugeführt werden, sondern sie sind als Chance für die innovative Weiterentwicklung des Systems zu begreifen. Ihr intellektuelles Kapital und ihre Ideen sind das kostbarste Zukunftsgut der Polizei. Das Lehrpersonal ist speziell in der Ausbildung dazu aufgerufen, die Sinnhaftigkeit der stofflichen Inhalte zu vermitteln, sie jedoch auch mit neuen Ideen zu verbinden und durch persönliche, soziale und fachliche Kompetenz zu überzeugen. Die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer beurteilen lediglich, ob dies aus ihrer Sicht gelungen ist und ob sie sich mit ihren Kompetenzen, Interessen und Ideen ausreichend in den Prozess einbringen konnten. Die Legende vom defizitären Nachwuchs ist aufzugeben. Studenten und Auszubildende wollen beteiligt und nicht (um)erzogen werden.

Im Rahmen dieser exemplarischen Darstellung soll letztlich noch die kritische Betrachtung der Anonymität erwähnt werden. Es wurde dargestellt, dass anonyme Rückmeldungen zu unqualifizierten

Äußerungen führen können und darüber hinaus nicht mit dem Menschenbild des Grundgesetzes, welches die unantastbare Menschenwürde zum zentralen, unabänderlichen Wert erhebt, in Einklang zu bringen sind. Es wurden Rückmeldungen mit "offenem Visier" gefordert. Allerdings ist kaum erkennbar, dass eine namentliche Rückgabe der Bewertungsbögen die erhobenen Daten objektiviert. Im Staatswesen der Bundesrepublik Deutschland ist im Übrigen die geheime Abgabe von Stimmen verfassungsrechtlich legitimiert, ohne dass der Wert der Willensäußerung angezweifelt wird. Möglichen Ängsten und Abhängigkeiten der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer ist die Priorität einzuräumen. Nur zwingende Gründe - die allerdings für die Projektgruppe nicht erkennbar waren - könnten ein Abweichen von dieser Position rechtfertigen.

## **5. Einfluss benachbarter Systeme**

Motivierend wirkten für die Projektgruppe der Polizeidirektion AFB - neben der uneingeschränkten Unterstützung des Entwicklungsprozesses durch die Behördenleitung - parallel anlaufende Überlegungen in den Aus- und Fortbildungseinrichtungen nahezu aller Bundesländer.

Systemübergreifend wurde definiert, dass vernetzte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -steigerung in der Lehre erforderlich sind und als laufende Aufgabe zu gewährleisten haben, dass kontinuierlich Auskunft über die Qualität der Lehr- und Lernprozesse gegeben werden kann und nicht erst bei auftretenden Schwierigkeiten oder (massiv) geübter Kritik.

Erste bundesweite Fachtagungen mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus polizeilichen Bildungseinrichtungen kamen zum Zwecke des Erfahrungsaustausches zustande.

In der benachbarten Verwaltungsfachhochschule Altenholz wurde ebenfalls eine Arbeitsgruppe mit dem Ziel der Sicherung der Qualität der Lehre eingerichtet. Dort ist zwischenzeitlich ein geschlossenes Evaluierungssystem entwickelt worden, das auf fünf Säulen basiert:

- der studentischen Lehrveranstaltungs-kritik,
- dem statistischen Jahresbericht,
- der Zielgruppenbefragung,
- der Eigenanalyse der Fachbereiche und
- der Evaluation durch Expertengruppen.

In ihrer Gesamtheit sollen die vorgenannten Instrumente, die sich allerdings erst teilweise in der Umsetzungsphase befinden, die Lehr- und Lernprozesse der Hochschule abbilden und eine realistische Einschätzung aktueller Ressourcen und zukünftiger Entwicklungen ermöglichen.

## **6. Ausblick - Das Netzwerk**

Ziel der Polizeidirektion AFB ist es, Bildungscontrolling als Netzwerk aller Entscheidungen, Maßnahmen und Verfahren zu installieren, die der Entwicklung des geistigen Potenzials und der Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Polizeidienstes dienen. Es handelt sich damit um eine besondere Form des Qualitätsmanagements für Bildungseinrichtungen.

Alle Elemente und ihre vernetzten Wirkungen sind zu berücksichtigen und in den bereits beschriebenen Regelkreis von Planung, Durchführung, Kontrolle, Analyse und Steuerung einzustellen.

Dabei ist bereits in der Planungsphase dafür Sorge zu tragen, dass die Kunden an der

Bedarfsanalyse ebenso beteiligt werden wie das Lehrpersonal. Über mit quantitativen und qualitativen Messgrößen versehene Zielvereinbarungen und in Koordination mit anderen Einrichtungen ist eine umfassende Bildungskonzeption zu erstellen und im Rahmen einer offensiven Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zu propagieren.

Nach Durchführung der Aus- oder Fortbildungsmaßnahme ist ein systematischer Kontroll- und Analyseprozess einzuleiten, in dem im Rahmen eines Soll-Ist-Abgleichs zu hinterfragen ist, ob die angestrebten Zielstellungen auf allen Ebenen erfüllt werden konnten beziehungsweise wie positive oder negative Abweichungen zu erklären sind. Es geht dabei um die Zufriedenheit der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer, um den Lern- und Transfererfolg, die Auswirkungen auf das Ergebnis der operativen polizeilichen Arbeit und letztlich um die Frage, ob sich der Aufwand für die Durchführung der Bildungsmaßnahme gelohnt hat (Return-On-Investment).

Das Ergebnis dieses Prozesses stellt dann wiederum die Grundlage für die systemische Steuerung in Gestalt der Personal-, Organisations- und/oder Budgetentwicklung dar.

Erst wenn dieses Netzwerk hergestellt ist, kann Bildungscontrolling seine volle Wirkung im Interesse der Aus- und Fortbildung in der Landespolizei entfalten.

## **7. Zum Abschluss**

Der Aus- und Fortbildung in der Polizei muss - trotz aller haushaltsmäßigen Zwänge - ein herausragender Stellenwert eingeräumt werden. Die Qualität der Bildungsarbeit stellt durch die unmittelbare Wirkung auf die davon Betroffenen ein kostbares Zukunftsgut dar und beeinflusst maßgeblich das Ergebnis der operativen polizeilichen Arbeit. Sparen kann hier qualitativen Rückschritt bedeuten, der sich noch Jahrzehnte später auswirkt.

Aus- und Fortbildung ist auf der anderen Seite aber auch keine alleinige Aufgabe der damit betrauten Einrichtungen. Gerade bei der Bedarfsanalyse und der Planung ist - neben der Zielorientierung - eine umfassende Kundenbeteiligung sicherzustellen. Bildungskonzeptionen sind ständig innovativ fortzuentwickeln, und zwar sowohl in inhaltlicher als auch in konzeptioneller Hinsicht.

Bildungscontrolling ist als Netzwerk von Steuerungsinstrumenten in den Aus- und Fortbildungseinrichtungen der Polizei ebenso zu implementieren wie in den Köpfen des Lehrpersonals. Dabei sind Ängste und Widerstände der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen und durch weitgehende aktive Beteiligung und Transparenz ebenso zu überwinden wie durch Ausdauer, Diskussionsbereitschaft und Überzeugungskraft.

Einzelne Zieldimensionen dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern es muss gleichermaßen um die Prozessperspektive, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Wirtschaftlichkeit der Entscheidungen, Maßnahmen und Verfahren in Anlehnung an das strategische Instrument der Balanced Scorecard gehen.

Der Aufwand dafür lohnt sich ohne Zweifel, denn es geht um das wichtigste Kapital der Polizei, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Quellenhinweise beim Verfasser*

\* Überarbeiteter Vortrag an der Polizei-Führungsakademie in Münster am 27. April 2000

(aus **DEUTSCHE POLIZEI 7/2000**)

