



Auf dem Lehrplan der Ausbildung von Führungskräften steht „wirkungsorientierte Steuerung und Controlling“.



Festlegung von Schwerpunkten: Durch Verkehrskontrollen soll mehr Verkehrssicherheit erreicht werden.

# Planen, vergleichen, steuern

Die polizeilichen Aufgaben sind umfangreich, umso wichtiger ist es, die verfügbaren Ressourcen wirkungsvoll und zielgerichtet einzusetzen.

Je umfassender die polizeilichen Aufgabenstellungen und je knapper die verfügbaren Ressourcen sind, desto wichtiger ist es, zu überlegen und festzulegen, welche Wirkungen mit der Polizeiarbeit erzielt werden sollen“, erläutert Ministerialrat Gottfried Schubert, BA MA, Leiter des Referates II/10/a. Das Referat II/10/a ist für die zentralen Controlling-Angelegenheiten der „Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit“ im Innenministerium zuständig und somit Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Controlling zu tun haben.

**Controlling** bedeutet planen, vergleichen, steuern. Die wesentlichste Aufgabe des Controllers besteht darin, alle wichtigen Kennzahlen in einem Unternehmen der Unternehmensleitung bzw. dem Management transparent darzustellen. „Um steuern oder steuernd eingreifen zu können, bedarf es einer transparenten, steuerungsrelevanten Information – möglichst in Form eines standardisierten Reportings. Diese steuerungsrelevanten Informationen leistet das Controlling“, sagt Schubert. Das Controlling spielt insbesondere in großen Unternehmen eine zentrale Rolle und ist für eine sinnvolle Planung und die Definition von Zielen wichtig.

**Wirkungsorientierte Steuerung und Controlling** sind Instrumente des Haushaltsrechts und spätestens seit dem Jahr

2011 fixe Bestandteile in der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit. Die Haushaltsrechtsreform des Bundes schafft einen Rahmen, durch den die Steuergelder wirksamer und effizienter eingesetzt werden. Die Umsetzung der Haushaltsrechtsreform erfolgte in zwei Etappen. Die erste Etappe im Jänner 2009 und die zweite Etappe im Jänner 2013. Die Maßstäbe einer wirkungsorientierten Verwaltung sind die Effektivität und die Effizienz. Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun. Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Effizienz ist dann erreicht, wenn vorgegebene Wirkungen mit dem kleinstmöglichen Ressourceneinsatz erzielt werden.

**Weiterbildung.** Für Polizistinnen und Polizisten, die eine Weiterbildung zum dienstführenden Beamten (E2a-Beamter) oder den FH-Studiengang „Polizeiliche Führung“ (E1-Beamter) absolvieren, steht „wirkungsorientierte Steuerung und Controlling“ am Lehrplan. Polizeiliche Führungskräfte sollen das Leitbild der österreichischen Polizei kennen und über die Zielsetzungen der eigenen und der übergeordneten Organisationseinheiten Bescheid wissen, um in weiterer Folge gegenüber den Mitarbeitern getroffene Anordnungen plausibel erläutern zu können. „Ziel meiner Vorträge und Workshops ist es, dass angehende Führungskräfte Controlling und Kontrolle von-

einander unterscheiden können, Controlling im Dienstbetrieb einer Polizeiinspektion in Ansätzen praktisch anwenden und eine Polizeiinspektion wirkungsorientiert steuern können“, erläutert Schubert. Dafür ist es wichtig, dass eine Führungskraft eine Problemstellung im Zuständigkeitsbereich der eigenen Dienststelle erkennt, die gewünschte Wirkung definiert, den Ist-Stand erhebt und Maßnahmen zur Erreichung der definierten Wirkung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes festlegt.

**Praxis.** Damit Führungskräfte einer Polizeiinspektion (PI) einen Überblick darüber haben, wo sie mit ihren Leistungen stehen, werden vom Controlling-Referat der Generaldirektion monatlich (automationsunterstützt) die Ergebnisse zu Plandienststunden, Überstunden, Journaldienststunden, Plus- oder Minusstunden, Auftragsstunden, Leistungsstunden etc. als Info (EDDi-Dienststelleninfo) übermittelt. So ersparen sich die jeweiligen PI-Kommandanten den Aufwand, diese Daten selbst auszuwerten und können sich der Analyse der Zwischenergebnisse sowie dem Soll-Ist-Vergleich widmen und bei Bedarf steuernd eingreifen.

**Die Beurteilung von Leistungen** erfolgt durch den Vergleich des Ist-Zustands mit dem Ziel-Zustand. Die Beurteilung von Leistungen sollte im

Laufe des Jahres in erster Linie durch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgenommen werden, die für deren Umsetzung verantwortlich sind. Diese Selbstkontrolle entspricht dem Kerngedanken des „Management by Objectives“. Dieser Gedanke zielt auf eine verstärkte Selbststeuerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sie benötigen dazu konkrete Ziele, die mit ihnen vereinbart werden. Dadurch wissen die Bediensteten, was in welchem Zeitraum von ihnen verlangt wird und können so ihre Arbeit selbst einteilen. Erst in zweiter Linie trägt der oder die Vorgesetzte die Verantwortung für die Beurteilung der Leistungen. Festgelegte Ziele und Aufgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten öfter als einmal jährlich im Zuge des Mitarbeitergesprächs beurteilt werden, woraus abgeleitet werden kann, dass die Kommunikation mit Mitarbeitern ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

**Ein praktisches Beispiel,** das „wirkungsorientierte Steuerung und Controlling“ einer Polizeiinspektion illustriert, sind die verkehrspolizeilichen Kontrollstunden, die in einem bestimmten Ausmaß bedarfs- und wirkungsorientiert umgesetzt werden sollen. „Die PI-Kommandantin oder der PI-Kommandant kennt die Zielsetzung und Vereinbarung, analysiert die Ursachen von Verkehrsunfällen und wo diese sich ereignen, legt Schwerpunkte fest und beauftragt die Verkehrskontrollstunden. Über die monatliche „ED-Di-Dienststelleninfo“ kann ein Soll-Ist-Vergleich hergestellt werden. Dieser Vergleich kann einen Handlungs- und somit Steuerungsbedarf ergeben. In diesem Fall greift die Kommandantin oder der Kommandant steuernd ein, um die vereinbarten Ziele bis zum Jahresende erreichen zu können“, erklärt Schubert. Dieser Controlling-Kreislauf wiederholt sich bis zum Ende des Umsetzungszeitraumes – in der Regel mindestens ein Jahr. Der Mehrwert dieser Instrumente liegt in der Bündelung bzw. im effizienten Einsatz von Ressourcen zur Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen genau definierter bundesweiter, landesweiter oder regionaler Schwerpunkte. Im konkreten Beispiel handelt es sich um einen wirkungsvollen Beitrag der Bediensteten einer Polizeiinspektion zur Erhöhung der Verkehrssicherheit in Österreich. „Um regional, landes- oder bundesweit Wir-



**Gottfried Schubert: „Führungskräfte sollen zwischen Controlling und Kontrolle unterscheiden können.“**

kung zu erzielen, ist ein klar strukturiertes, organisiertes, zielgerichtetes und somit gemeinsames Vorgehen als Team notwendig“, resümiert Schubert.

**Gottfried Schubert** begann 1985 als Gendarm am Gendarmerie-Posten in Eggersdorf bei Graz. Der Steirer hat sich bereits vor seiner polizeilichen Karriere mit regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen und mit der Entwicklung und Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen in der Privatwirtschaft beschäftigt. Als Leiter des Projekts zur Umsetzung der Haushaltsrechtsreform des Bundes im BMI – das Pilotprojekt fand in der Steiermark statt – entwickelte Schubert mit den Behördenleitern der Sicherheitsdirektion Steiermark und den Bundespolizeidirektionen Graz und Leoben sowie mit dem Landespolizeikommandanten ein Controlling-Konzept sowie ein Konzept zur Erstellung von Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen. Seine Masterarbeit verfasste er unter dem Titel „Die Steuerung der Landespolizeidirektionen im Fokus der Haushaltsrechtsreform/der automationsunterstützten Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne“. Seit 2017 leitet der Experte das Referat II/10/a (Controlling GD) in der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit im Bundesministerium für Inneres.

*Gernot Burkert*