

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Riedl, Johann (2010):

Evaluation polizeilicher Einsätze. Die Bundespolizei als lernende Organisation

SIAK-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(1), 42-50.

doi: 10.7396/2010_1_D

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Riedl, Johann (2010). Evaluation polizeilicher Einsätze. Die Bundespolizei als lernende Organisation, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 42-50, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2010_1_D.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2010

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

Evaluation polizeilicher Einsätze

Die Bundespolizei als lernende Organisation



JOHANN RIEDL,
Referat II/2/a (Exekutivdienst-
referat) im Bundesministerium
für Inneres.

Die Evaluierung polizeilicher Einsätze zur Beurteilung ihres Erfolges und Nutzens erfolgt praktisch in der Form einer Annäherung durch die selektive Anwendung bestimmter Teilaspekte von Evaluierungen im sozialwissenschaftlichen Sinn und bietet die Möglichkeit, gezielt Handlungsalternativen aufzuzeigen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Evaluationen stellen demnach eine wesentliche Grundlage für eine lernende Organisation dar. Es stellt sich die Frage, ob die Bundespolizei aus der Evaluierung von polizeilichen Einsätzen lernen kann bzw. wie die Evaluierung von polizeilichen Einsätzen in der Bundespolizei tatsächlich erfolgt und deren Ergebnisse in die Organisation rückgeführt werden. Im Vordergrund organisationalen Lernens als Erweiterung wissensbasierter Problemlösungskapazität stehen die Fehlerkorrektur, die Verbesserung organisationaler Prozesse oder Resultate beziehungsweise die Steigerung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz. Für die Bundespolizei ist die Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen wesentlich, wobei die gelebte Fehlerkultur maßgeblich zum Lernerfolg beiträgt. Erfahrungslernen durch wirkungsvolle Evaluierungen polizeilicher Einsätze anhand bestimmter Standards bringt Vorteile sowohl für die BeamtInnen als auch die Gesamtorganisation mit sich.

WARUM EVALUATION IN DER POLIZEI?

„Der Begriff der Evaluation wird in der Literatur als die ‚systematische Anwendung‘ sozialwissenschaftlicher Methoden (empirische Forschung) zur Beurteilung des Nutzens einer Maßnahme definiert. (...) Auf fundierten wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen können so Handlungsalternativen aufgezeigt und fundierte Entscheidungen getroffen werden“ (Akademie der Polizei Baden-Württemberg 2000). Der Erfolg künftiger polizeilicher Einsätze hängt sowohl von den Fähigkeiten jedes Einzelnen als auch dem Funktionieren der Organisation als Ganzes ab. Die Bundespolizei stellt als Organisation das soziale Umfeld dar, in dem sich ihre Mitglieder bewegen und nach dessen Regeln sie arbeiten. Die gelebte Fehlerkul-

tur trägt hier maßgeblich zum Lernerfolg bei. Werden Einsätze – egal ob gelungen oder gescheitert – in geeigneter Weise aufbereitet und evaluiert? Werden die Ergebnisse dieser Evaluation, ihr Mehrwert, wenn man so will, der Organisation in einem Kreislauf wieder zur Verfügung gestellt, um daraus zu lernen?

DIE POLIZEI ALS LERNENDE ORGANISATION

Vor allem traditionsreichen Organisationen wie der Bundespolizei, die im Laufe der Zeit starke Organisationskulturen entwickelt haben, scheint die Fähigkeit zur Anpassung verloren gegangen zu sein. Organisationskulturen entwickeln sich nur in der ständigen Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld und sich selbst. Die Bereitschaft zur Veränderung

Quelle: Senge 1990

und die Fähigkeit zur Anpassung werden für die einzelne Organisation zur Überlebensfrage (Wever 1997, 167, zitiert nach Kasper/Mühlbacher 2002, 143). Im organisationalen double-loop-learning (Argyris/Schön 1978) läuft der Prozess der Fehlerkorrektur diskursiv zwischen den Betroffenen ab und führt schließlich zu einer Institutionalisierung veränderter Verfahrens- bzw. Verhaltensweisen (Fiol/Lyles 1985). Die Zielsetzung organisationalen Lernens besteht demnach in der Erweiterung der wissensbasierten Problemlösungs- und Handlungskompetenz (Kasper/Mühlbacher 2002, 144). Organisationales Wissen findet sich auch oder vor allem in den Köpfen der MitarbeiterInnen und stellt somit die Basis jeglichen organisationalen Handelns dar (Segler 1985, 138). Eine individuelle Lernfähigkeit stellt die unabdingbare Basis für alle folgenden Lernprozesse dar. Misslingt der Organisation die Übersetzung des individuellen Wissens in die unternehmensspezifische Sprache, dann hat zwar der Einzelne gelernt, nicht jedoch die Organisation selbst (Kasper/Mühlbacher 2002, 147).

WARUM SOLLEN ORGANISATIONEN LERNEN?

Der Hauptgrund, Organisationen das Lernen beibringen zu wollen, liegt in der zunehmenden Komplexität und Dynamik der relevanten Umwelt. Um Probleme unter solchen Bedingungen lösen zu können, müssen diese zuerst in handhabbare Teile zerlegt und dann einer Lösung zugeführt werden. Dadurch entstehen zwar überschaubare Aufgaben, gleichzeitig ergibt sich aber auch die Gefahr, dass die einzelnen Teillösungen nicht mehr zueinander passen und so die Erreichung übergeordneter Zielsetzungen gefährden. Deshalb setzt Senge auf eine Harmonisierung von Individuallösungen und greift dabei auf die in Abbildung 1 dargestellten fünf Disziplinen zurück (Senge 1990, 139).

Die fünf Disziplinen

- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeinsame Vision
- Teamlernen
- Systemdenken

Abb. 1: Die fünf Disziplinen

STANDARDS IN DER EVALUATION

Die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, University of Iowa (Joint Committee), stellen Leitlinien für effektive Evaluierungen zur Verfügung. Standards allein können aber die Qualität von Evaluationen nicht sicherstellen. Gute Evaluationen erfordern eine geübte professionelle Beurteilung, um die Standards angemessen auf bestimmte Evaluationssituationen anzuwenden. Analog zu den Standards des Joint Committee wurden Standards für Österreich von der Gesellschaft für Evaluation e.V., Universität Mainz, festgelegt (Widmer 2006, 303 f), welche die Professionalisierung von Evaluation, die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven der Evaluation sowie Information und Austausch über Evaluation verfolgt.

Das Joint Committee definiert 30 Standards und unterteilt diese in die vier Kategorien Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit (Sanders 2006, 31 f). Diese Kategorien entsprechen somit den vier Attributen einer sorgfältigen und fairen Programmevaluation (Sanders 2006, 30).

Nützlichkeitsstandards (siehe Abbildung 2, Seite 45) leiten dazu an, dass Evaluationen informativ, zeitgerecht und wirksam sind. Auch müssen Evaluationspläne in der Praxis durchführbar sein und die Evaluationen dürfen nur soviel Ressourcen in Anspruch nehmen, wie für die Behandlung der Evaluationsfragestellungen erforderlich sind (siehe Abbildung 3).

Quelle: Sanders 2006

Nützlichkeitsstandards
<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der Beteiligten und Betroffenen • Glaubwürdigkeit der Evaluation • Umfang und Auswahl der Informationen • Feststellung von Werten • Klarheit des Berichts • Rechtzeitigkeit und Verbreitung des Berichts

Abb. 2: Nützlichkeitsstandards

Quelle: Sanders 2006

Durchführbarkeitsstandards
<ul style="list-style-type: none"> • Praktische Verfahren • Politische Tragfähigkeit • Kostenwirksamkeit

Abb. 3: Durchführbarkeitsstandards

Quelle: Sanders 2006

Korrekteitsstandards
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Dienstleistungsorientierung • Formale Vereinbarungen • Schutz individueller Menschenrechte • Human gestaltete Interaktion • Vollständige und faire Einschätzung • Feststellung von Werten • Offenlegung der Ergebnisse • Deklaration von Interessenskonflikten • Finanzielle Verantwortlichkeit

Abb. 4: Korrekteitsstandards

Quelle: Sanders 2006

Genauigkeitsstandards
<ul style="list-style-type: none"> • Programmdokumentation • Kontextanalyse • Beschreibung von Zielen und Vorgehen • Verlässliche Informationsquelle • Valide Information • Reliable Information • Systematische Informationsüberprüfung • Analyse quantitativer Information • Analyse qualitativer Information • Begründete Schlussfolgerungen • Unparteiische Berichterstattung • Meta-Evaluation

Abb. 5: Genauigkeitsstandards

Korrekteitsstandards (siehe Abbildung 4) erleichtern den Schutz der Rechte von Einzelpersonen, die von der Evaluation betroffen sind. Sie haben Hinweis- und Warnfunktion hinsichtlich ungesetzlicher, skrupelloser, unethischer und unangebrachter Handlungen seitens derjenigen, die Evaluationen durchführen, und verpflichten jene, die Evaluationen durchführen, die Rechte der anderen zu respektieren. Genauigkeitsstandards (siehe Abbildung 5) legen fest, ob eine Evaluation umfassende und angemessene Informationen hervorgebracht hat und die abgegebenen Urteile in einem logischen Zusammenhang zu den Daten stehen. Ein wichtiger Punkt ist hier die Durchführung einer Meta-Evaluation.

In der Evaluationsforschung gibt es acht vorrangige Problemfelder der Evaluation (siehe Abbildung 6, Seite 45), die durch acht Fragen ausgedrückt werden können. Während die ersten beiden Fragen die Evaluation der Intervention betreffen, handeln die dritte bis siebente Frage von der Intervention an sich und die achte Frage vom Rückkoppelungsprozess oder dem Anwendungsaspekt der Evaluation (Vedung 1999, 86).

Die Hauptaufgaben einer Evaluation repräsentieren zugleich den ganzen Evaluationsprozess (siehe Abbildung 7, Seite 45) und stellen die Bereiche dar, in welchen die Evaluationsstandards zur Anwendung kommen (Sanders 2006).

Die Standards regen die Verwendung von vielfältigen Evaluationsmethoden an. Zu diesen Methoden gehören unter anderem Umfragen, Interviews, Dokumentenanalysen, Beobachtungen, Aus- und Weiterbildung, Organisationsprofile, Fallstudien, Simulationsstudien, Bewertungsprogramme und Checklisten (Sanders 2006, 29).

EVALUATION IM BUNDES-MINISTERIUM FÜR INNERES

Der gegenständliche Erlass des Bundesministeriums für Inneres geht davon aus, dass Erfahrungslernen durch gut vorbereitete und durchgeführte Evaluierungen von Einsätzen für die BeamtInnen unmittelbare und durch die Veröffentlichung der Ergebnisse für die Gesamtorganisation mittelbare Vorteile mit sich bringt. Zur Veröffentlichung wurde auf der Intranetseite des Bundesministeriums für Inneres dazu ein Direktlink eingerichtet. Im Bereich der Landespolizeikommanden zeichnen die Organisations- und Einsatzabteilungen dafür verantwortlich, dass diese Möglichkeit zur Veröffentlichung geeigneter Evaluierungsergebnisse im jeweiligen Organisationsbereich entsprechend genutzt wird.

DER EVALUIERUNGS-LEITFADEN DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR INNERES

Zur Evaluierung sind im Sinne des Leitfadens zur Evaluierung von Amtshandlungen und Einsätzen (Bundesministerium für Inneres, 2007a) jedenfalls solche Großveranstaltungen, Katastropheneinsätze, Sonderlagen, sonstige Einsätze, Unfälle und Waffengebrauchsfälle geeignet, deren Analyse auf Grund ihres Umfangs und der Zahl der beteiligten Personen und Organisationseinheiten neue Erkenntnisse für die Optimierung der Ablauforganisation oder Ausbildung erwarten lässt bzw. dies bereits nach oberflächlicher Betrachtung offensichtlich ist. Die Durchführung der Evaluierung obliegt grundsätzlich der Leiterin bzw. dem Leiter der Amtshandlung und ist möglichst rasch nach Abschluss der Amtshandlung abzuwickeln. Die strukturierte Evaluierung von Einsätzen und Amtshandlungen bietet die Gelegenheit, Schwachstellen der eigenen Organisation zu erkennen und das zukünftige

Quelle: Vedung 1999

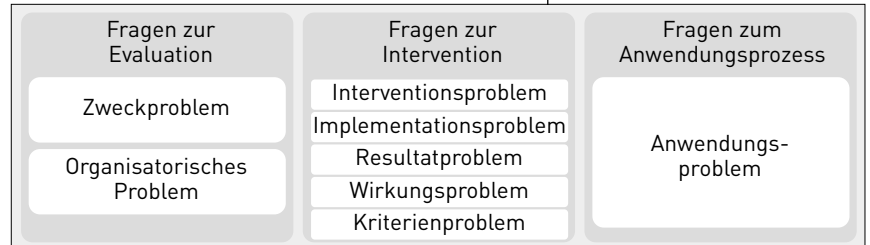


Abb. 6: Der Acht-Fragen-Ansatz zur Evaluation

Quelle: Sanders 2006

Der Evaluationsprozess

- Entscheidung über die Durchführung einer Evaluation
- Definition des Evaluationsproblems
- Planung der Evaluation
- Informationsgewinn
- Informationsauswertung
- Berichterstattung zur Evaluation
- Budgetierung der Evaluation
- Abschluss des Evaluationsvertrages
- Leiten der Evaluation/Evaluationsmanagement
- Personelle Ausstattung der Evaluation

Abb. 7: Evaluationsprozess

Handeln in Hinblick auf ähnlich gelagerte Fälle zu optimieren. Die Evaluation dient nicht dazu, Schuldige für mögliche Fehler zu finden und diese öffentlich bekannt zu machen.

ABLAUF DER EVALUATION

Bereits während der Vorbereitung einer Evaluation sind grundlegende Fragen zu beantworten, die insbesondere das zu verfolgende Ziel und die Prozessgestaltung betreffen.

Während der Durchführung einer Evaluation werden Ziele und insbesondere Nicht-Ziele deutlich präsentiert. Die geplanten Prozesse und Methoden werden vorgestellt. Der Evaluierungsprozess wird zielgerichtet gesteuert. Kernpunkte werden angesprochen und Ergebnisse schriftlich zusammengefasst. Relevante Fakten und Ergebnisse werden anonymisiert festgehalten und Endergebnisse so weit als möglich verdichtet. Einer kurzen über-

sichtlichen Sachverhaltsdarstellung folgen Empfehlungen für die Organisation.

Je nach Anlass und Bedeutung fließen die Resultate der Evaluation vorwiegend auf Ebene der Landespolizeikommanden in Empfehlungen für Änderungen der Ablauforganisation bzw. Schulungsmaßnahmen ein oder werden publiziert.

DER EVALUATIONSPROZESS

Alle Dokumentationen zur Amtshandlung werden analysiert und in einer Tabelle aufgelistet. Hierbei bietet sich die Gliederung des Einsatzes in Phasen mit Augenmerk auf den Sachverhalt an. Lassen sich die für den Ablauf der Amtshandlung und insbesondere die nachfolgende Schwachstellenanalyse relevanten Elemente des Sachverhalts nicht aus der Dokumentation rekonstruieren, dann ist die Anberaumung einer moderierten Besprechung sinnvoll. Struktur und Dokumentation sind wichtige Elemente, um das Ziel der Sachverhaltsfeststellung nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Schwachstellenanalyse dient dem Zweck, unter Hintanhaltung von Verantwortlichkeiten und Schuldzuweisungen Defizite in Organisation und Ausbildung festzustellen. Hier bietet sich die Beziehung von ExpertInnen an. Sollten diese auch in die Amtshandlung eingebunden gewesen sein, ist darauf zu achten, dass kein Rechtfertigungsdruck entsteht. Im Zweifel sollten MitarbeiterInnen an der Schwachstellenanalyse führend mitwirken, die nicht unmittelbar in das Geschehen involviert waren. Gerade die Analyse von Schwachstellen ist ein sensibles Thema. Die Einbindung von (außen stehenden) ExpertInnen bringt sicher den Vorteil gesteigerter Objektivität und Expertise mit sich. Allerdings stellt sich die Frage, ob solche die Evaluation eines konkreten Einsatzes unter entsprechender Beachtung der strukturell bedingten Eigenheiten der Bundespolizei durchführen können.

BEFASSUNG DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR INNERES

Im Bundesministerium für Inneres, Referat II/2/a (Exekutivdienstreferat), werden die übermittelten Einsetzevaluierungen gesammelt und auf ihre Erlasskonformität geprüft. Geeignete Evaluationen werden im Anschluss inhaltlich unverändert ins BM.I-Intranet gestellt, wo sie von den MitarbeiterInnen des Bundesministeriums für Inneres gelesen werden können. Eine Meta-Evaluation findet nicht statt und ist auch nicht vorgesehen, seit April 2009 erfolgt aber vom Exekutivdienstreferat im Falle einer Nichtveröffentlichung eine Rückmeldung in Form eines kurzen konstruktiven Feedbacks.

DIE ERGEBNISSE DER QUALITÄTIVEN INTERVIEWS

Unter Berücksichtigung hierarchischer und funktioneller Gesichtspunkte wurden für die insgesamt vier qualitativen Experteninterviews (Bortz/Döring 1995, 282 ff) zur Evaluierungspraxis drei leitende und ein dienstführende Polizeibeamter aus demselben Dienstbehördenbereich ausgewählt. Dadurch wurden vertiefende Informationen zur Einsetzevaluation sowie zur Frage nach dem organisationalen Lernen gewonnen. Die Befragten wiesen durchwegs mehrjährige Erfahrungen in der Bewältigung von sicherheitspolizeilichen Großeinsätzen im Zusammenhang mit Veranstaltungen allgemeiner Natur, ordnungsdienstlichen Einsätzen, Sportgroßveranstaltungen oder Naturkatastrophen auf.

Die generellen Erfahrungen der Befragten aus den verschiedenen Organisationseinheiten in punkto Evaluierungen sind hier nicht zwangsläufig identisch. Zwar sind sich die Befragten über die grundsätzliche Notwendigkeit von Einsetzevaluierungen einig und beklagen fallweise deren Ausbleiben.

Dennoch werden nur auf Ebene der Landespolizeikommanden Einsätze regelmäßig nach den Richtlinien des Bundesministeriums für Inneres evaluiert.

Es zeigt sich auch, dass es offenbar ein Bedürfnis ist, Besprechungen in einem kleinen Kreis abzuhalten und die Erkenntnisse auch wiederum nur einem beschränkten Personenkreis als Zielgruppe zur Verfügung zu stellen. Offenbar gibt es hier die Tendenz: weg von ineffizienten Großveranstaltungen mit einer großen Zahl an potentiell Nicht-Interessierten und einer unkontrollierten Informationsweitergabe hin zu arbeitsfähigen kleinen Gruppen und einer konkreten Information der unmittelbar betroffenen Zielgruppe.

Es scheint, als sei den befragten Führungskräften ein überaus wirkungsvolles, komplexes Werkzeug lediglich mit einer unzureichenden Gebrauchsanweisung in die Hand gegeben worden. Nicht vorhandene Rückmeldungen seitens der Urheber im Bundesministerium für Inneres wurden als Desinteresse interpretiert und waren einem durchschlagenden Erfolg der Maßnahme eher abträglich. Natürlich befinden die Befragten eine solche Veröffentlichung grundsätzlich für gut und billig. Betreffend die konkrete Machart dieser Veröffentlichung hat aber jeder seine eigenen Visionen. Verschiedene Zugänge und persönliche Erfahrungswelten schüren aber auch eine auf individuellen Annahmen begründete Skepsis und scheinen einer breiten Akzeptanz eher abträglich.

Konkrete Umsetzungen von Erkenntnissen aus Evaluationen finden offenbar vorwiegend auf der Ebene eines Landespolizeikommandos statt. Je nach Anlassfall werden die Erkenntnisse entweder einem anonymen oder einem individuell ausgewählten Adressatenkreis zur Verfügung gestellt. Hier zeigt sich der Zugang zur Thematik. Handelt es sich um strategische Maßnahmen, die landesweit um-

zusetzen sind, werden die Erkenntnisse mit Befehl verteilt. Das erfolgt anonym und ohne direkte Rückkoppelung. Taktische Maßnahmen als Erkenntnisse aus konkreten Vorfällen werden mit den Betroffenen erarbeitet und ausschließlich diesen zur Verfügung gestellt.

Die Befragten zeichnen das Bild einer Bundespolizei als lernfähige und lernwillige Organisation.

Konkrete Einzelfälle belegen, dass Individuen und somit die Organisation in deren Bereich aus Einsätzen gelernt haben. Die darüber hinaus gehenden Möglichkeiten des organisationalen Lernens wurden zwar bestätigt, gleichzeitig wurde aber festgestellt, dass diese nicht oder nicht ausreichend genutzt werden.

EXKURS: METROPOLITAN POLICE SERVICE LONDON

Polizeiliche Einsätze werden vom Metropolitan Police Service London (MPS) (Metropolitan Police Service 2007) ähnlich der österreichischen Richtlinie Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL) (Bundesministerium für Inneres 2007b) in Groß- und Sonderlagen sowie andere polizeiliche Großeinsätze bzw. ordnungsdienstliche Einsätze unterschieden. Das Einrichten einer besonderen Aufbauorganisation erfolgt, wie aus Abbildung 8 (siehe Seite 48) ersichtlich, vergleichbar dem österreichischen System, indem für jeden Einsatz immer nur ein Gold-Commander (behördlicher Einsatzleiter) die Strategie festlegt, während sich immer nur ein Silver-Commander (polizeilicher Einsatzkommandant) der taktischen Belange annimmt und entweder ein oder mehrere Bronze-Commander (Einsatzabschnittskommandanten) mit der operativen Umsetzung betraut sind.

Quelle: Riedl



Abb. 8: Gegenüberstellung der Hierarchien in den besonderen Aufbauorganisationen

DIE ARTEN DER EINSATZNACHBEREITUNGEN IM MPS

Unmittelbar nach relevanten Amtshandlungen und Einsätzen erfolgen im Bedarfsfall als Einsatznachbesprechung polizeiintern so genannte „Hot Debriefings“. Anwesend sind dabei die jeweiligen Kommandanten der Ebenen Gold, Silver und Bronze.

Vor einem ordnungsdienstlichen Einsatz werden an alle beteiligten Kommandanten der Ebene Silver und Bronze vorbereitete Formulare ausgeteilt, die so genannten „Minor Event Planning & Risk Assessment Documents/Public Order Event Operational Records“. Diese Formulare gleichen im ersten Teil einem Einsatzbefehl. Im zweiten Teil werden zunächst spezifische Anmerkungen der Führungskräfte zu den verschiedenen Einsatzbelangen in Multiple-Choice-Form abgefragt. So werden vom Kommandanten im Klartext Details angeführt, ob Planung und Gefahreneinschätzung dem Einsatz entsprechend und geeignet waren. Ebenfalls anzuführen sind Lehren, die aus dem Einsatz gezogen werden können, und sonstige Informationen, welche die Durchführung zukünftiger Einsätze unterstützen können. Der letzte Abschnitt des Formulars ist für Vorschlä-

ge vorgesehen, die für die Planung oder Durchführung zukünftiger Ereignisse oder Einsätze nützlich sein können. Hier sollten auch Details des Einsatzes beinhaltet sein, die als effektiv befunden wurden und zu seinem Erfolg beigetragen haben. Dieses Formular wird in der Central Operations Branch der Metropolitan Police ausgewertet. Alle Anmerkungen werden zur Kenntnis genommen und Rückmeldungen dazu dem Verfasser des Berichts übermittelt. Dort werden auch notwendige und machbare Umsetzungsmaßnahmen entwickelt.

Nach einem Großeinsatz im Zuge einer Großschadens- oder Sonderlage wird im zeitlichen Abstand von etwa zwei bis drei Wochen ein „Structural Debriefing“ unter Einbindung aller beteiligten Hilfs- und Blaulichtorganisationen abgehalten. Diese Nachbesprechung ist im „Major Incident Procedure Manual“, einem organisationsübergreifenden Handbuch des London Emergency Services Liaison Panel (LES LP), geregelt. Darin sind die Formen der Zusammenarbeit, die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe der Einsatzorganisationen ähnlich den Richtlinien für das staatliche Krisen- und Katastrophenmanagement sowie dem Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen detailliert beschrieben. Demnach halten alle in den Einsatz eingebundenen Dienste und Agenturen (z.B. Polizei, Feuerwehr, Rettung) eine Reihe von internen Nachbesprechungen ab. Im Rahmen des Metropolitan Police Service sind dies das Hot Debriefing und die Aufarbeitung mittels dem Minor Event Planning & Risk Assessment Document. Im Anschluss daran wird auf die bis dahin erfolgten internen Aufarbeitungen aufbauend eine organisationsübergreifende Nachbesprechung abgehalten. Die daraus gezogenen Lehren (Lessons Learned)

werden entsprechend im LESLP-Handbuch und den internen Handbüchern der jeweiligen Organisationen eingearbeitet. Durch diese operativen Nachbesprechungen sollen Bereiche für die Verbesserung von Abläufen, Ausrüstung und Organisation identifiziert werden.

AUSBLICK

Die Evaluierungspraxis innerhalb der Bundespolizei erfährt heute eine deutliche Wiederbelebung. Im Exekutivdienstreferat werden laufend Anpassungen und Ergänzungen im Hinblick auf eine Optimierung der gängigen Evaluierungspraxis überdacht und umgesetzt. So wurde bereits in einem ersten Schritt ein einheitliches Erscheinungsbild der im Intranet veröffentlichten Evaluationen in einer von den einzelnen MitarbeiterInnen verarbeitbaren Qualität und Quantität angestrebt. Zusätzlich bekommen die Organisations- und Einsatzabteilungen der Landespolizeikommanden hinkünftig entsprechende Rückmeldungen bezüglich der formalen Verwertbarkeit ihrer Evaluationen. Damit möchte man einerseits die Bedeutung der Evaluierungen unterstreichen und andererseits einen einheitlichen Standard erreichen. Das ist ein nicht unbedeutender Faktor, da man aus den Interviews herauslesen kann, dass die Bedeutung einer Maßnahme am Grad ihrer konsequenten Einforderung gemessen wird.

Ziel ist eine bundesweit vereinheitlichte, strukturierte und standardisierte Evaluierung von Einsätzen und Amtshandlungen

auf einem hohen Niveau. In ihrer Durchführbarkeit noch zu prüfende Ideen betreffen vor allem die statistische Begleitung der Evaluierungspraxis und Möglichkeiten zur Steigerung der Akzeptanz der Intranetseite. Ob die Bundespolizei aus der Evaluierung von polizeilichen Einsätzen lernen kann, darf nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit grundsätzlich mit „ja“ beantwortet werden. Mit der Evaluation steht ein dynamisches und wirkungsvolles Werkzeug zur Verfügung, das in seiner Anwendung sowohl der Bundespolizei als Ganzes als auch ihren Mitgliedern organisationales und individuelles Lernen ermöglicht. Man kann durchaus davon ausgehen, dass alleine die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit der Thematik eine Weiterentwicklung der Strukturen in der Organisation bewirkt. Die Bundespolizei als lernende Organisation und damit jedes einzelne Individuum muss lernen zu lernen, und das mit jedem Tag aufs Neue. Ständige Veränderungen, sowohl was die Durchführung der Evaluationen selbst als auch die Art der Zusammenführung und die Verwirklichung der daraus gewonnenen Erkenntnisse betrifft, müssen umgesetzt werden. Fehler werden immer passieren. Und soweit man ihnen nicht vorbeugen kann, müssen sie rechtzeitig erkannt und wirkungsvoll korrigiert werden – offen, ehrlich und immer im Sinne einer gemeinsamen Vision. Damit wird eine konsequente Weiterentwicklung der österreichischen Bundespolizei möglich.

Quellenangaben

- Akademie der Polizei Baden-Württemberg* (2000). *Evaluationsvorhaben – Vorschlag der Projektgruppe Qualitätsmanagement*.
- Argyris, C./Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading/Massachusetts.
- Bundesministerium für Inneres (2007a). *Leitfaden zur Evaluierung von Amtshandlungen und Einsätzen, Beilage zum Erlass Zl. BMI-EE1500/0015-II/2/a/2007 vom 12.03.2007 (Evaluierung von Amtshandlungen und Einsätzen)*.
- Bundesministerium für Inneres (2007b). *Richtlinie Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen, Erlass GZ.: BMI-EE-1000/0019-II/2/a/2007 vom 06.04.2007*.
- Bortz, J./Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*, Berlin.
- Fiol, M./Lyles, M. (1985). *Organizational Learning*, *Academy of Management Review* (4), 803.
- Kasper, H./Mühlbacher, J. (2002). *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen*, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.) *Personalmanagement Führung Organisation*, Wien.
- Metropolitan Police Service et al. (2007). *LESLP Major Incident Procedure Manual*, London.
- Sanders, J. (Hg.) (2006). *Handbuch der Evaluationsstandards*, Wiesbaden.
- Segler, T. (1985). *Die Evolution von Organisationen: ein evolutionstheoretischer Ansatz zur Erklärung der Entstehung und des Wandels von Organisationsformen*, Frankfurt am Main.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Broadway Business, New York.
- Vedung, E. (1999). *Evaluation im öffentlichen Sektor*, in: Brünner, C./Mantl, W./Welan, M. (Hg.) *Studien zu Politik und Verwaltung*, Wien.
- Wever, U. A. (1997). *Revolution der Unternehmenskultur*, in: Pierer, H. von/Oetinger, B. von (Hg.) *Wie kommt das Neue in die Welt*, München.
- Widmer, T. (2006). *Evaluationsstandards in Europa*, in: Sanders, J. R. (Hg.) *Handbuch der Evaluationsstandards*, Wiesbaden.

Weiterführende Literatur und Links

- Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie, Institut für Wissenschaft und Forschung (2007). *Handbuch zur Richtlinie Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen*, Wien.
- Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie, Institut für Wissenschaft und Forschung (2008). *Die besonderen Informations- und Kommunikationsstrukturen im Führungsprozess bei besonderen Aufbauorganisationen am Beispiel des Sportgroßereignisses EURO 2008*, Wien.
- Koch, B./Schmidt, P. (2007). *Einsatzlehre der Polizei, Anleitung für Ausbildung und Praxis, Band 1, Grundlagen*, Stuttgart.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim.
- Patzak, G./Rattay, G. (2004). *Projektmanagement, Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen*, Wien.
- Polizei-Führungsakademie Münster (1999). *Umfassendes Qualitätsmanagement in der Polizei – Das Modell der Europäischen Vereinigung für Qualitätsmanagement*, Münster.