

# Organisationsbezogenes Risikomanagement bei der Führung von polizeilichen Organisationen

Organisations-Governance 4.0

Peter Waldbauer-Hable\*

## ABSTRACT

In den nachfolgenden Ausführungen gibt der Autor einen kurzen Einblick in seine Dissertationsschrift, welche an der philosophischen Fakultät (Lehrstuhl für internationale Politik) der Universität Passau eingereicht wird. Als übergeordnetes Thema der Arbeit steht die Überlegung der Übertragbarkeit von ökonomischen Anwendungen und Methoden auf staatliche Organisationen. Im Speziellen wird hinterfragt, wie (ökonomisches) Risikomanagement auf polizeiliche Organisationen übertragen werden kann und welche möglichen Vorteile daraus erwachsen. Aus dieser Überlegung ergibt sich eine Vielzahl von Fragen, welche in der Dissertationsschrift beantwortet werden sollen. Dazu gehört, ob es notwendig ist, ein völlig neues Konzept für polizeiliches Risikomanagement zu entwerfen oder, ob bereits vorhandenes Wissen und Werkzeuge genutzt werden können. Andere Fragen lauten: Kann Risikomanagement dazu beitragen, die Führungs- und Entscheidungsprozesse im Sinne einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu verbessern? In welchem „Organisationskontext“ kann die Einführung und Umsetzung von Risikomanagement erfolgen? Gibt man sich als Verantwortliche/r damit zufrieden, lediglich einzelne Organisationsaspekte oder -aufgaben einer Risikomanagementbetrachtung zu unterziehen, oder richtet man den Blick auf die gesamte polizeiliche Organisation? Gibt es bereits eine Art Standard, ein gesamt-polizeiliches Risikomanagementkonzept, das von allen (europäischen) Polizeien angewandt wird? Die Beantwortung dieser und noch weiterer Fragen soll die Basis für die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes sein, welches im Sinne einer „Organisations-Governance (4.0)“ als (europäischer) Standard für polizeiliches Risikomanagement betrachtet werden kann.

*With the following remarks, the author provides a brief insight into his doctoral thesis which will be submitted at the Faculty of Philosophy (International Politics) of the University of Passau. The overarching topic of the thesis is the idea of the transferability of economic applications and methods to state organizations. In particular, it will be asked how (economic) risk management can be transferred to police organizations and what possible advantages would arise from this. Numerous questions triggered by these considerations shall be answered throughout the thesis. These include the question if it is necessary to design a brand new concept for police risk management or whether existing knowledge and tools can be used? Some other questions are: Can risk management contribute to improving leadership and decision-making processes in terms of increasing effectiveness and efficiency? In which organizational context shall the introduction and implementation of risk management be considered? Is it enough for the responsible persons within the organization to consider individual organizational aspects or tasks only or shall the whole organization be subject of the consideration? Is there already a kind of standard or common concept of police risk management available that is applied by all (European) police forces? The answers to these and further questions shall form the basis for the development of a framework concept in the sense of “Organizational-Governance (4.0)” and be considered as (European) standard for police risk management.*

\* Landespolizei des Freistaates Bayern

## KEYWORDS

**Risikomanagement, Polizei, Organisationsentwicklung, Organisationsweiterentwicklung, Governance**

*Risk management, police, organizational development, governance*

## 1. Einleitung und Themenbezug

Staatliche Organisationen gelten im Allgemeinen als schwerfällig und unflexibel. Veränderungen werden eher kritisch betrachtet und nicht selten hinausgeschoben oder, wenn möglich, vermieden. Umso erstaunlicher ist es, dass in den letzten Jahren einige dieser Stellen Interesse an Methoden zeigen, welche aus dem privatwirtschaftlichen (ökonomischen) Bereich kommen. Insbesondere sind damit polizeiliche Organisationen aus verschiedenen europäischen Ländern gemeint, die sich mit der Thematik Risikomanagement auseinandersetzen.

Die Tatsache, dass sich Polizeiführer mit dem Thema beschäftigen, kann der Autor durch persönliche Erfahrungen im Zusammenhang mit verschiedenen Projektarbeiten im Auftrag unterschiedlicher europäischer Institutionen und Organisationen bestätigen. Im Zuge dieser Projekte, welche überwiegend in Südosteuropa durchgeführt wurden, ergaben sich Möglichkeiten, verschiedene polizeiliche Risikomanagementmodelle kennenzulernen<sup>1</sup>.

Dabei zeigte sich, dass die Verantwortlichen der strategischen Führungsebenen Interesse an Risikomanagement haben, aber lediglich in eingeschränktem Maße vom Nutzen und der Notwendigkeit dieser Modelle für die strategische Ebene überzeugt sind.

Dies liegt nach Auffassung des Autors unter anderem daran, dass es sich bei den bisher angewandten Modellen überwiegend um aspekt- bzw. aufgabenbezogene Herangehensweisen handelt, welche sich oftmals mit Themen wie Korruptionsbekämpfung, Grenzsicherung oder allgemeine Kriminalitätsbewältigung beschäftigen. Somit wird Risikomanagement lediglich im operativen Kontext gesehen und genutzt.

Eine Verknüpfung der operativen zur strategischen Ebene und daraus resultierend das Erkennen der Möglichkeiten von Risikomanagement zur Verbesserung der strategischen Entscheidungsprozesse konnte bisher nicht festgestellt

werden. Vielmehr war es so, dass der Autor den Eindruck gewann, dass die Umsetzung manchmal als „notwendiges Übel“ empfunden wird, da es diesbezügliche Forderungen seitens der Politik oder von internationalen Stakeholdern zu erfüllen gilt.

Neben dem gerade genannten Punkt gibt es noch weitere Aspekte, die bestehende Probleme bei der Einführung und Umsetzung verdeutlichen.

Fehlende (Fach-)Kenntnisse über den Risikomanagementprozess auf der Führungsebene und daraus resultierend fehlende Argumentationsgrundlagen, um der Arbeitsebene die Vorteile zu erläutern, führen dazu, dass auf der Letztgenannten die Anwendung eher als zusätzliche Belastung und nicht als Zugewinn gesehen wird. Mit anderen Worten:

**Es fehlt eine Risikomanagementkultur, welche von der Führungsebene ausgeht, von der Arbeitsebene akzeptiert und von beiden Ebenen gelebt wird.**

Ein zusätzlicher Grund, welcher möglicherweise zur Ablehnung beiträgt, ist die Tatsache, dass bis jetzt keine Anstrengungen dahingehend unternommen wurden, für die „Police Community“ eine einheitliche, fachbezogene Sprache bzw. fachbezogene Definitionen für polizeiliches Risikomanagement zu entwickeln.

Dies beruht nach Meinung des Autors darauf, dass die Vorteile einer **einheitlichen (uniformierten) Vorgehensweise bzw. eines gemeinsamen Standards für die Einführung und Umsetzung von Risikomanagement im polizeilichen Organisationskontext bisher nicht erkannt wurden**. Dies gilt sowohl für den nationalen als auch europäischen Bereich, was schwer nachvollziehbar ist, da polizeiliche Organisationen im nationalen als auch europäischen Raum über den gleichen bzw. einen sehr ähnlichen Organisationsaufbau und -ablauf verfügen.

<sup>1</sup> Aktuell ist der Autor an einem EU Projekt in Jordanien beteiligt, in welchem für die Antikorruptionsbehörde ein Risikomanagementkonzept erarbeitet wird.

Daraus ergeben sich Situationen, dass z.B. innerhalb eines Landes durch verschiedene polizeiliche Organisationen für die Bekämpfung von Korruption unterschiedliche Risikomanagementmodelle erarbeitet und angewandt werden. Es verwundert daher nicht, dass solche Gegebenheiten bei den Anwendern, insbesondere auf der Arbeitsebene eher Ablehnung als Akzeptanz hervorrufen.

## 2. Untersuchungsgegenstand – „Organisations-Risikomanagement“

Die dargelegten Überlegungen waren der Anlass für die begonnene Dissertationsschrift. Dabei gilt es, zuerst den „Status Quo“ der momentan angewandten Risikomanagementmodelle bei polizeilichen Organisationen zu ergründen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden dann zur Entwicklung eines ganzheitlichen „Organisations-Risikomanagement“ herangezogen. Es soll zukünftig also nicht nur ein bestimmter (operativer) Ausschnitt betrachtet werden, sondern die Organisation in ihrer Gesamtheit, verknüpft mit einer Fokussierung auf eine strategische Ausrichtung.

Es gilt daher, folgende Fragestellung zu erörtern:

**„Welche Elemente muss ein Risikomanagementmodell enthalten, um als standardisiertes, organisationsbezogenes Modell für polizeiliche Organisationen gelten zu können?“**

Wie eingangs bereits erwähnt, müssen bei einer möglichen Übertragung von ökonomischem Risikomanagement verschiedene Überlegungen angestellt und Fragen beantwortet werden. Zum einen ist dies nach Auffassung des Autors der Vergleich des Organisationsaufbaus und -ablaufs einer ökonomisch ausgerichteten Organisation versus einer staatlich-administrativen. Das Vorhandensein von zumindest Ähnlichkeiten hätte den Vorteil, dass eine methodische Übertragung ohne stärkere Veränderungen bzw. Anpassungen möglich ist.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Übertragung auf staatliche Organisationen beachtet werden muss, ist die Überlegung, in welchem Rahmen ein organisationsbezogenes Risikomanagementmodell „eingespannt“ werden kann. Durch die Arbeit soll aufgezeigt werden, dass dieser Rahmen als „Organisations-Governance-An-

satz“ verstanden werden soll. Dieser Ansatz soll dazu beitragen, dass Organisationsteile besser zusammenarbeiten und im Sinne der verbesserten Organisationsführung die Entscheidungs- und Führungsprozesse effektiver und effizienter werden.

In die Betrachtung mit einbezogen werden muss auch die Frage, mit „welcher“ Organisation man es bei der Polizei in Bezug auf Lernen zu tun hat. Es soll beantwortet werden, ob es sich um eine sogenannte „lernende Organisation“ handelt, welche in der Lage ist, die Einführung und Umsetzung des Risikomanagements selbst durchzuführen, oder ob es in Form der Unterstützung von außen, also durch einen „Steuerungs- bzw. Lenkungsingriff“ erfolgen muss. In diesem Zusammenhang stellt sich unweigerlich die Frage nach dem Reifegrad der gegenständlichen Organisation.

Grundsätzlich geht es also bei der Arbeit nicht um die Entwicklung einer gänzlich neuen Methode oder eines gänzlich neuen Modells, sondern um die Nutzung und notwendige Anpassung bereits bestehenden Wissens und vorhandener Werkzeuge. Das bedeutet aber auch, dass eine 1:1 Übernahme (copy and paste) bereits bestehender Anwendungsformen nicht möglich sein kann.

## 3. Bedeutung des Risikomanagements für polizeiliche Organisationen

Mit Beginn der Dissertation wurde schnell deutlich, dass relativ wenig Literatur über polizeiliches Risikomanagement vorhanden ist.

Dies trifft insbesondere für den Bereich des **organisationsbezogenen/strategischen** Risikomanagements zu. Wie bereits angeführt, beziehen sich vorhandene, theoretische Ausführungen auf die Anwendung der Methodik in bestimmten Bereichen des polizeilichen Aufgabenspektrums.

Bei anderen Beispielen handelt es sich um theoretische Abhandlungen im Zusammenhang von Fehlverhalten durch Polizeiangehörige in den USA [1], oder die Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung von Risiken bei der Polizei bzw. der Armee in einem sich verändernden Aufgabenumfeld [2].

Zu einem ähnlichen Ergebnis in Bezug auf die geringe strategische Ausrichtung von Risikomanagement als auch die fehlende Literatur betreffend kommen die Autoren Kern / Hartung in ihren Ausführungen zum Thema „Zielorientiertes Risikomanagement bei Einsatzorganisationen“ [3].<sup>2</sup> Sie betrachten dabei die Vorgehensweisen bei der Anwendung bzw. Umsetzung von Risikomanagement unter anderem bei Katastrophenschutzorganisationen und kommen zu dem Schluss, dass es lediglich punktuell betrieben wird und es nach wie vor an einem systematischen und durchgängig anwendbaren Risikomanagementkonzept für Einsatzorganisationen fehlt [3, S. 124].

Dass trotz der fehlenden theoretischen Abhandlungen und der offensichtlich nicht vorhandenen strategischen Ausrichtung das Thema als wichtig erachtet wird und immer mehr Relevanz bei den polizeilichen Organisationen einnimmt, zeigt unter anderem das Beispiel der österreichischen Polizei. Das österreichische Innenministerium führte 2009 im Zuge der akademischen Ausbildung ihrer Top-Führungskräfte in Zusammenarbeit mit der polizeilichen Sicherheitsakademie (SIAK) und der FH Wiener Neustadt den Masterstudiengang „Strategisches Sicherheitsmanagement“ ein.

In diesem Masterstudiengang werden unter anderem auch die Themen „wirtschaftliche und technische Aspekte des Risikomanagement“, sowie „Risikomanagement in Zusammenhang mit strategischem Controlling“ behandelt.

Einen ähnlichen Weg beschreitet FRONTEx<sup>3</sup> mit dem Masterstudiengang „European Joint Master’s in Strategic Border Management“.

Das Modul 8 dieses Studiengangs beschäftigt sich mit der Thematik „Strategic Risk and Threat Management in Strategic Border Security“. Neben der Auseinandersetzung mit dem von FRONTEx entwickelten Risikoanalysemodell CIRAM 2.0<sup>4</sup>, werden dabei auch ökonomische Ansätze des Risikomanagements vorgestellt.<sup>5</sup>

#### 4. Praxisorientiertheit und organisatorische Verankerung

Die Dissertation erhebt den Anspruch, praxisorientiert zu sein und später als Modell für beabsichtigte Einführungen von Risikomanagement bei polizeilichen Organisationen zu dienen.

Im theoretischen Teil der Dissertation werden Anmerkungen zum Aufbau, den Aufgaben und den Leitungssystemen von polizeilichen und wirtschaftlichen Organisationen vorgenommen. Diese Überlegungen werden angestellt, um herauszufinden, welche Vorgehensweisen, Anwendungen und Prozessschritte aus dem unternehmerischen Risikomanagement für das polizeiliche (Organisations-)Risikomanagement übernommen werden könnten. Dazu kann festgehalten werden, dass zwischen den Organisationsformen eines Unternehmens und der Polizei bezüglich des Aufbaus und des Ablaufs ein hohes Maß an Übereinstimmung gegeben ist, was in der nachfolgenden Tabelle dargestellt wird.

<sup>2</sup> Beitrag in „Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre“ (Kersten / Wittmann (Hrsg.) 2013

<sup>3</sup> FRONTEx – Europäische Agentur für Grenz- und Küstenwache

<sup>4</sup> CIRAM – Common Integrated Risk Analysis Model

<sup>5</sup> Der Autor dieses Artikels hat in den Jahren 2011–2013 den Masterstudiengang „Strategisches Sicherheitsmanagement“ in Wiener Neustadt/Österreich absolviert. Seit 2017 ist er Vortragender im Modul 8 des FRONTEx-Masterstudiengangs, dessen Umsetzung an der Mykolas Romeris Universität in Vilnius/Litauen durchgeführt wird.

Tabellarischer Vergleich bezüglich des Organisationsaufbaus und -ablaufes	
Polizeiliche Organisation	Wirtschaftsunternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Allgemeine Aufbauorganisation - AAO</b> (überwiegend bei der Erledigung der täglichen Aufgaben zu finden)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Hierarchischer Aufbau / Führung</li> <li>- Festgelegter Kommunikationsweg (Chain of Command)</li> <li>- Aufgabenbezogene Verrichtung</li> </ul> </li> <li>• <b>Einlinienorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Klare Führungsstruktur (Hierarchie)</li> <li>- „Einheit der Auftragserteilung“ (Fayolscher Grundsatz – pro Mitarbeiter ein weisungsbefugter Vorgesetzter)</li> <li>- Klare Kommunikationswege</li> </ul> </li> <li>• <b>Mehrlinienorganisation</b> (bei einzelnen Organisationsteilen)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Führung auf mehrere Instanzen verteilt</li> <li>- „Mehrheit der Auftragserteilung“ (pro Mitarbeiter mehrere weisungsbefugte Vorgesetzte)</li> <li>- Sehr hoher Kommunikationsaufwand</li> </ul> </li> <li>• <b>Stablinienorganisation</b> (kombiniert aus den Vorteilen des Ein- und Mehrliniensystems)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Klare Führungsstruktur</li> <li>- Stäbe mit Beratungsfunktion (Experten)</li> <li>- Klare Kommunikationswege</li> </ul> </li> <li>• <b>Besondere Aufbauorganisation (BAO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrenztheit (zeitlich, personell)</li> <li>- Hierarchischer Aufbau / Führung</li> <li>- Festgelegter Kommunikationsweg (Chain of Command)</li> <li>- Aufgaben- oder objektbezogene Verrichtung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funktionale Aufbauorganisation</b> (insbesondere bei Unternehmen mit einem Geschäftsfeld)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Hierarchischer Aufbau / Führung (mit nachfolgender Aufgaben- oder Verrichtungszuweisung)</li> <li>- Kommunikation auf festgelegtem Dienstweg</li> </ul> </li> <li>• <b>Einlinienorganisation</b> (oft angewendet)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Klare Führungsstruktur (Hierarchie)</li> <li>- „Einheit der Auftragserteilung“ (Fayolscher Grundsatz – pro Mitarbeiter ein weisungsbefugter Vorgesetzter)</li> <li>- Klare Kommunikationswege</li> </ul> </li> <li>• <b>Mehrlinienorganisation</b> (selten angewendet)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Führung auf mehrere Instanzen verteilt</li> <li>- „Mehrheit der Auftragserteilung“ (pro Mitarbeiter mehrere weisungsbefugte Vorgesetzte)</li> <li>- Sehr hoher Kommunikationsaufwand</li> </ul> </li> <li>• <b>Stablinienorganisation</b> (kombiniert aus den Vorteilen des Ein- und Mehrliniensystems)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Klare Führungsstruktur</li> <li>- Experten</li> <li>- Klare Kommunikationswege</li> </ul> </li> <li>• <b>Matrixorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanenz</li> <li>- Führung auf zwei Instanzen verteilt</li> <li>- Notwendigkeit der Kompetenzregelung</li> <li>- Umfangreicher Kommunikationsaufwand</li> <li>- Hohe Anforderung an Teamfähigkeit</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 1 (eigene Tabelle)

Ein weiterer Teil der Arbeit beschäftigt sich mit dem Organisationsbegriff, den Organisationsdefinitionen und der Organisationstheorie. Dabei zeigt sich, dass der Begriff „Organisation“ relativ schwer zu fassen ist. Betrachtet man die Ausführungen zum Organisationsbegriff und den Definitionen bei verschiedenen Autoren kann man jedoch feststellen, dass alle von Strukturierung, Zielen (Zielorientierung und Zielverfolgung) und Dauerhaftigkeit sprechen [4, S. 21; 5, S. 13; 6, S. 6].

Einen etwas anderen Begriffsansatz verfolgt Heimerl in seinem Buch *Zur expeditionalen Organisationsentwicklung* [7]. Heimerl umschreibt den Begriff mit verschiedenen Bildern und bezeichnet Organisationen entweder als Maschinen, Organismen oder komplexe soziale Systeme. Bei den polizeilichen Organisationen handelt es sich nach Heimerl um Organisationen aus dem Maschinenparadigma. Organisationen,

die diesem mechanistischen Organisationsstrang zuzuordnen sind, werden nach Heimerl konstruiert, gebaut und gesteuert<sup>6</sup>.

Im nächsten Schritt der Arbeit wird auf die Entstehung des Risikomanagements im wirtschaftlichen Kontext eingegangen. Dabei wird auch festgestellt, dass Risikomanagement, wie es in der Ökonomie zum jetzigen Zeitpunkt eingesetzt wird, sehr klar in verschiedene Standards und Normen gefasst ist. Zu nennen sind hier die ISO 31000<sup>7</sup>, die ONR 4900x, oder für den anglo-amerikanischen Raum der COSO-Standard. Im Vergleich dazu fehlt es beim polizeilichen Risikomanagement neben den theoretisch-wissenschaftlichen Ausarbeitungen auch an entsprechenden Standards und Normen.

Zum Schluss der theoretischen Ausführungen in der Arbeit wird der Begriff „Governance Management“ aufgegriffen. Dies hat den Hinter-

<sup>6</sup> Merkmale von Organisationen, die dem Maschinenparadigma (mechanistischer Theorienstrang) zugeordnet werden, sind mehr oder weniger denen des Bürokratiemodells von Weber gleich.

<sup>7</sup> Nach Ansicht der OECD handelt sich dabei um den Weltstandard in Bezug auf Risikomanagement.

grund, dass, wie eingangs erwähnt, Risikomanagement in einen organisatorischen Rahmen eingebunden werden soll. Dieser Rahmen soll der „Organisations-Governance-Ansatz“ sein. In der Governance-Literatur gibt es verschiedene Bedeutungen und unterschiedliche Auslegungen des Begriffes [8, 9]. In der Arbeit wird versucht, diese Bedeutungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Auslegungen zu nutzen, um für den polizeilichen Risikomanagementrahmen einen „Ankerbegriff“ zu finden. Es ist in diesem Zusammenhang naheliegend, diesen Ankerbegriff in der Literatur über Governance bei polizeilichen Organisationen zu suchen. Jedoch ist auch in diesem Themenfeld entsprechende Literatur lediglich in eingeschränktem Umfang vorhanden. Aus diesem Grund wurden seitens des Autors auch im Bereich des New Public Management Nachforschungen angestellt. Auch hier wurden keine zufriedenstellenden Ergebnisse erzielt und der Übergang von New Public Management zu Public Governance in die Überlegungen miteinbezogen.

Letztendlich ist festzustellen, dass sowohl New Public Management als auch Public Governance Elemente offenbaren, die im Kontext dieser Arbeit ihre Berechtigung haben und dazu beitragen können, den Rahmen zu liefern, in welchen das Risikomanagement eingebettet werden kann. Aus Governance scheint dafür „Good Governance“ geeignet zu sein, wenn man die Steuerung und Koordinierung nicht auf „das Regieren“ überträgt, sondern auf Organisationsführung und die Organisationsentwicklung oder -weiterentwicklung.

Auch bei New Public Management können sich im Kontext dieser Arbeit durchaus Ansatzpunkte für eine Anwendung finden. Hier soll der Begriff „organisatorische Governance“ gebraucht werden, welcher auf die „Strukturen und Prozesse der staatlichen Einrichtungen zielt“ [10]<sup>8</sup>. Dass möglicherweise beide Begriffe im Hinblick auf die Rahmenvorgabe von Risikomanagement bei polizeilichen Organisationen ihre Berechtigung haben, kann auf Saliterer zurückgeführt werden. Sie bezeichnet (Good) Governance als die notwendige Erweiterung des New Public Management [11].

## 5. Unterschiedliche Zielsetzung und unterschiedlicher Nutzen

Obwohl, wie gerade aufgezeigt, polizeiliche Organisationen im Aufbau und Ablauf durchaus mit Wirtschaftsunternehmen zu vergleichen sind, gibt es deutliche Unterschiede bezüglich der Zielsetzung. Daraus folgt auch die Frage, wie eine Definition des Begriffes Risiko für polizeiliches „Organisations-Risikomanagement“ lauten kann.

Für den Bereich des ökonomischen Risikomanagement findet man in der ISO 73:2009 folgende Definition für „risk“ [12]

### Risk = effect of uncertainty on objectives

- An effect is a deviation from the expected – positive and / or negative.
- Objectives can have different aspects (such as financial, health and safety, and environmental goals) and can apply at different levels (such as strategic, organization-wide, project, product and process).
- Risk is often characterized by reference to potential events (3.5.1.3) and consequences (3.6.1.3), or a combination of these
- Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated likelihood (3.6.1.1) of occurrence.
- Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of, an event, its consequence, or likelihood.

Gutes **Risikomanagement im Unternehmen** dient dem Erkennen von strategischen und operativen Chancen und Risiken, die zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen können. Ziel ist somit „die Sicherung des Existenz und die Möglichkeit der strategischen, zukunftsorientierten Planung eines Unternehmens“ [13, S.87, Rn. 9]. Des Weiteren kommt es zur Steigerung der Reputation, die als „Side-Effekt“ einen Wettbewerbsvorteil bringt. Außerdem wird die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gesteigert, was bei der Vergabe von Krediten oder anderweitiger Finanzmittelbeschaffung (z.B. bei einem geplanten Börsengang) von Vorteil sein kann [13, S. 87, Rn. 9]. Somit kann die

<sup>8</sup> siehe hierzu Pampel in: Keuper/Neumann (Hrsg.) 2010: 123

Sicherung der Existenz wohl als das zentrale Ziel angesehen werden. Weitere Ziele können die Senkung der Risikokosten und die Optimierung des Risikodeckungspotenzials sein [14, S. 90 f].

Anders definierte Ziele lauten, die Zahl und das Ausmaß von Schadens- und Haftungsfällen zu reduzieren, Situationen mit hohem Verlustrisiko zu vermeiden, Fehlerfolge zu begrenzen, Restrisiken zu erkennen, richtig einzuschätzen und sie als Grundlage für Notfallpläne zu nutzen, oder noch nicht realisierte Chancen zu erkennen und zu nutzen [15, S. 11].

Risikomanagement beschreibt also eine „ökonomische Vorteilhaftigkeit“ und trägt im Hintergrundgedanken die Vermeidung von Insolvenzen. Es soll dazu dienen, die Unternehmensexistenz zu sichern, den Erfolg des Unternehmens zu steigern, den Wert zu erhöhen und ein optimales Risiko- und Sicherheitsniveau herzustellen.

Brühwiler [16, S. 41] sieht als grundsätzliches Ziel des Risikomanagements die Verbesserung der Strategieentwicklung. Dies beinhaltet auch die Verbesserung der Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Behörden und Nachbarn. Ein anderes wichtiges Ziel ist es, das Überleben der Organisation zu sichern (Existenzsicherung). Im wirtschaftlichen Kontext bedeutet dies, Risiken zu erkennen, welche die Fortführung des Unternehmens gefährden könnten. Risikomanagement soll dazu verwendet werden, die Ziele und die Strategie abzusichern und dabei Ressourcen zu schonen bzw. diese nicht zu verschwenden. Auf diese Weise trägt Risikomanagement dazu bei, die Wirksamkeit und Effizienz der Führung zu steigern, insbesondere dann, wenn Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaß verringert werden. Ein weiteres Ziel des Risikomanagements ist es, externe und interne Veränderungen festzustellen, deren (positive und negative) Auswirkungen zu erfassen und dadurch die Planungssicherheit in der Organisation zu erhöhen. Es gilt außerdem, die Bedürfnisse der Partner und Kunden zu befriedigen und die Sicherheit der Mitarbeiter und der Umwelt zu gewährleisten. Auch hier kann Risikomanagement einen wichtigen Beitrag leisten. Zuletzt dient Risikomanagement auch dazu, Schadensfälle zu bearbeiten und im weiteren Verlauf ins Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement einzusteigen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass beim ökonomischen Risikomanagement sowohl die Ziele als auch die Nutznießer klar erkennbar sind. Es geht bei Unternehmen primär um die (langfristige) Existenzsicherung (Primärziel) durch Liquiditätserhaltung und Ertragsmaximierung [17, S. 26–30]. Dies passiert natürlich nicht aus reinem Selbstzweck, sondern dient der Erfüllung der Erwartungen von Gesellschaftern, Aktionären und anderer Beteiligter. Weitere Ziele, welche als Sekundärziele bezeichnet werden, sind die Erbringung sogenannter Kernleistungen z.B. Dienstleistungen oder die Herstellung eines Produkts und alle erforderlichen Leistungen, welche für die Erreichung der Kernleistungen notwendig sind (sog. Führungs- und Unterstützungsprozesse) [17, S. 26–30]. Auch hier sind die Nutznießer in Form der Kunden klar definiert und offensichtlich. Ein großer Vorteil im ökonomischen Umfeld ist, dass sich Ziele oftmals einfach in Zahlen fassen und entsprechend darstellen lassen, was dazu führt, dass die Zielerreichung oder -abweichung leichter und deutlicher erkennbar ist.

Diese klare Zielfunktion ist für das **polizeiliche Risikomanagement** nicht ohne weiteres erkennbar. Insbesondere weil es, wie bereits angeführt, die strategische Ausrichtung und Sichtweise in vergleichbarer Form nicht gibt. Dass mittlerweile jedoch ein gewisser Bedeutungszugewinn für die strategische Sichtweise stattgefunden hat, wurde unter Ziffer 3 kurz angemerkt und manifestiert sich in den erwähnten Masterstudiengängen.

Da jedoch eine Definition bisher nicht aufgestellt wurde, soll dies hier nachgeholt werden:

**Unter Risiko werden Ereignisse und Entwicklungen oder die Kombination daraus verstanden, welche mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und negative Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben der polizeilichen Organisation haben. Die negativen Auswirkungen können dabei materiell und immateriell sein.**

Zu den wenigen Autoren, die sich bisher etwas intensiver mit der Thematik Nutzen und Zielsetzung des polizeilichen Risikomanagements auseinandersetzen, gehören Kern/Hartung. In ihren bereits erwähnten Ausführungen zum „Zielorientierten Risikomanagement bei Einsatzorganisationen“ ist die Sichtweise

allerdings nicht ausschließlich auf polizeiliche Organisationen gerichtet, sondern allgemein auf Einsatzorganisationen, zu denen sie auch Rettungsdienste, das THW und die Bundeswehr / Militär zählen.

Eine Organisation, die sich schon länger explizit mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzt, ist die europäische Grenzschutzagentur FRONTEX. Bereits im Jahr 2002 wurde durch eine Expertenkommission der EU-Innen- und Außenminister das sogenannte CIRAM-Modell (Common Integrated Risk Analysis Model) entwickelt, welches im Jahr 2005 von FRONTEX übernommen wurde. Im Jahr 2011 wurde das Modell neu überarbeitet und als CIRAM 2.0 vorgestellt. Eine weitere, überarbeitete Version sollte im Sommer 2020 veröffentlicht werden, was bisher allerdings nicht geschah. Für das polizeiliche Risikomanagement darf dieses Modell durchaus als federführend im Kontext der Bekämpfung der grenzüberschreitenden Kriminalität, insbesondere der illegalen Migration bezeichnet werden. Aber auch hier handelt es sich, wie bei allen anderen Modellen, um eine aspekt- bzw. aufgabenbezogene Anwendung.

In den Vereinigten Staaten von Amerika wird Risikomanagement im polizeilichen Bereich ebenfalls angewandt. Dies ist allerdings nicht auf eine grundsätzliche Überzeugung der Verantwortlichen bezüglich des Nutzens von Risikomanagement zurückzuführen, sondern vielmehr der Tatsache geschuldet, dass polizeiliches Fehlverhalten in den USA zu erheblichen Schadensersatzzahlungen geführt hat. Die in diesem Zusammenhang in der Haftung stehenden Versicherungsgesellschaften haben polizeiliche Organisationen mehr oder weniger gezwungen, Risikomanagementprozesse aufzusetzen, um Fehlverhalten der Angestellten zukünftig abzustellen.

Festgehalten werden kann, dass bei den staatlichen (öffentlich-rechtlichen) Organisationen, insbesondere bei der Polizei, das Primärziel nicht die Existenzsicherung ist. Die Existenz der Polizei ist gesellschaftlich unabdingbar und vom Staat und somit auch von der Gesellschaft garantiert (Stichwort „Daseinsvorsorge“). Bei Scherer / Furth [17; S. 26] werden als Primärziele der Polizei die Gefahrenabwehr (Prävention) und die Strafverfolgung (Repression) genannt. Diese Ziele sollten dem ökonomischen Prinzip folgend möglichst optimal und unter geringstem Ressourcenaufwand erreicht werden.

Nach Auffassung des Autors kann man als Primärziel auch die „Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung“ bezeichnen, welche durch die Sekundärziele „Erbringung der Dienstleistung“ Gefahrenabwehr (Prävention) und Strafverfolgung (Repression) erreicht werden.

Die Nutznießer sind auch bei der Polizei klar erkennbar. Es ist die Gesellschaft im Allgemeinen und das Individuum im Einzelnen. Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Bereich ist ein Teil der polizeilichen Nutznießer aber oftmals nicht sehr erfreut über die Zielerreichung, da dies auch bedeutet, dass Straftäter überführt, diese festgenommen und verurteilt werden.

Letztendlich ist festzustellen, dass die Zielerreichung bei der Polizei wesentlich schwerer zu erfassen ist, da es speziell im Präventivbereich nicht ohne weiteres möglich ist, Ziele in Zahlen zu fassen und dadurch deren Abweichung auszudrücken<sup>9</sup>.

Ein weiterer Aspekt, welcher bei der Einführung von Risikomanagement nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist, dass es zu Widerständen kommen kann, welche entweder offen oder verborgen auftreten. Offene Widerstände zeigen sich in Aussagen wie, „das machen wir doch schon“, „wir haben keine Zeit für Experimente“ oder „Risikomanagement ist eine Modeerscheinung“ [16, S. 224–225].

Die verborgenen Widerstände zeigen sich u.a. in Risikoblindheit und -ignoranz, im Fehlen einer offenen Fehler- und Risikokultur oder in der überstürzten Einführung von Risikomanagement [16, S. 225].

<sup>9</sup> Siehe hierzu weitere Ausführungen unter Ziffer 6.

## 6. Anknüpfungspunkte an Risikomanagementmodelle bei anderen Organisationsformen

Neben den Berührungspunkten zum ökonomischen Risikomanagement, welches im europäischen Raum hauptsächlich auf den Standards ISO 31000 und ONR 4900x beruht, können bei der Entwicklung des polizeilichen Organisations-Risikomanagements auch Modelle aus dem Bereich NPO, NGO und soweit vorhanden, der öffentlichen Verwaltung herangezogen werden.

Inwieweit dies möglich sein wird, kann noch nicht abschließend festgestellt werden, da seitens des Autors auf Schriften aus diesem Bereich noch nicht verstärkt zurückgegriffen wurde. Dies ergibt sich aus der vordergründigen Absicht der Dissertationsschrift. Diese zielt vorerst darauf ab, festzustellen, welche Elemente ein polizeiliches Organisations-Risikomanagementmodell enthalten muss. Nach Vorliegen dieser Erkenntnisse soll die Modellentwicklung folgen. Nichtsdestotrotz sind bereits einige Abhandlungen berücksichtigt worden.

Zu diesen Schriften gehört aus dem Bereich der Verwaltung das „Handbuch zum Risikomanagement Bund“ aus der Schweiz [18]. Es versteht sich „als Ergänzung bzw. Erläuterung der Richtlinien über das Risikomanagement Bund“ und „lehnt sich an die gängigen Normenwerke an“. Mit diesen Normenwerken sind gemäß Fußnote die ISO 31000 und ONR 4900x gemeint. Nutznießerin dieses Risikomanagementmodells ist die Schweizerische Bundesfinanzverwaltung.

Eine weitere Abhandlung aus dem Bereich Verwaltung setzt sich mit dem „Risiko-Management in Kommunen“ [19] auseinander und versteht sich als „Handlungsorientierter Leitfaden für die kommunale Praxis“. Es handelt sich dabei um eine Schrift aus der *Edition Innovative Verwaltung*, mit welcher die Absicht verfolgt wird, praxisorientierte Fachinformation für Führungskräfte und Verantwortungsträger im öffentlichen Sektor zu bieten.

Ein weiterer, nach Meinung des Autors sehr interessanter Ansatz, aus dem Erkenntnisse auch für das polizeiliche Risikomanagement gezogen werden könnten, findet sich in *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen; Entwicklung dank ganzheitlicher Governance – ein Fitnessradar* [20]. Die Kernaussage der Abhandlung besteht

darin, dass „Sechs Module für eine wirkungsvolle Führung“ notwendig sind. Diese sind:

- System-Management,
- Mission-Management,
- Integriertes-Management,
- Anspruchsgruppen-Management,
- Risiko-Management,
- Audit- und Berichts-Management.

Was bei allen genannten Abhandlungen in Bezug auf Risikomanagement gleich ist, sind die Prozessschritte, welche durchlaufen werden. Diese wiederum sind dem ökonomischen Risikomanagementprozess gleich, weshalb auch beim polizeilichen Risikomanagement eine systemische Anlehnung an die Standards ISO 31000 und ONR 4900x erfolgen kann.

Bei diesen Prozessschritten handelt es sich gemäß dem Austrian Standard Institute (ONR 4900 1, 2014: 6, Nr. 2.3) [21] um die

### Kernprozesse

- Zusammenhang erstellen
- Risiken identifizieren
- Risiken analysieren
- Risiken bewerten und
- Risiken bewältigen

sowie die

### begleitenden Prozesse

- Risiken überwachen,
- Risiken überprüfen,
- Risiken kommunizieren und
- Informationen austauschen.

Auf eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Prozessschritte wird hier verzichtet und ohne Anspruch auf Vollständigkeit auf die gängige Risikomanagement-Literatur, unter anderem auf Brühwiler [16, 22], Götze et al [23], Hölscher (Hg.) [24], Keitsch [25], Scherer [15], Scherer / Fruth (Hg.) [17, 26], Wolke [27], Vanini / Rieg [28], Hunziker [29], Romeike / Hager [30], Gleißner [31] und andere Autoren verwiesen.

Dass es sich beim ökonomischen Risikomanagement um einen quantitativen Ansatz handelt, ist für den „Gebrauch“ der Prozessschritte beim polizeilichen Risikomanagement zweitrangig. Dass der quantitative Ansatz allerdings nicht gänzlich herangezogen werden kann, ergibt

sich aus der unterschiedlichen Zielsetzung einer wirtschaftlich ausgerichteten zu einer staatlich-administrativen Organisation. Da das Primärziel der Letztgenannten nicht monetär ist, folgt daraus, dass beim polizeilichen Organisations-Risikomanagement ein qualitativer Ansatz gewählt werden muss.

Die Bewertung von Risiken im quantitativen Umfeld ist grundsätzlich besser darzustellen, da die Parameter „Eintrittswahrscheinlichkeit“ oder „Häufigkeit“ und „Schadensausmaß“ relativ eindeutig in Zahlen ausgedrückt werden können. Ihre Berechnung beruht meist auf vorhandenen und beobachtbaren Preisen, Kursen und sonstigen zur Verfügung stehenden Marktdaten [27, S. 4]. Beispiele hierfür sind einfache Verlustmaße, bei denen der Maximalverlust und / oder der erwartete Verlust berechnet werden, sowie Kennzahlen unter Heranziehung der Volatilität und der Sensitivitätsanalyse, die zur Bestimmung des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs dienen und das „Value at Risk“ („Capital at Risk“) [27, S. 11 ff.]. Im technischen Bereich werden sehr oft ganz einfache Größen verwendet. So wird das Schadensausmaß entweder durch die Höhe der Geldsumme oder die Anzahl der betroffenen Personen ermittelt. Des Weiteren können die Eintrittshäufigkeit und damit verbunden die eingetretenen Fälle pro Zeiteinheit herangezogen werden.

Vanini / Rieg merken an, dass quantitative Instrumente versuchen, „Risiken anhand von Risikomaßen zu bewerten“. Um diese Bewertung vornehmen zu können, „müssen quantitative messbare Unternehmensziele und ein Messmodell zur Quantifizierung des Zusammenhangs zwischen dem Eintritt eines Risikos und seiner monetären Auswirkungen auf das Unternehmensziel vorliegen“ [28, S.235].

Im Gegensatz zum quantitativen Umfeld werden im qualitativen Bereich zur Darstellung der Parameter qualitative Kennwörter benutzt, die den jeweiligen Zustand beschreiben. Solche Kennwörter können hoch, mittel, niedrig, schwer, leicht, gering, vernachlässigbar, katastrophal, unbekannt, selten usw. sein. Die Autoren Vanini / Rieg bezeichnen qualitative Instrumente als „verbale Relevanzabschätzung der Risiken“ [28, S. 235].

In der Literatur wird auch darauf hingewiesen, dass qualitative Methoden in manchen Branchen (ausgenommen sind Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister) eine wichtige Rolle spielen [27, S.59]. Sie werden insbesondere dann empfohlen, wenn aufgrund mangelnden Wissens für Entscheidungen in der Zukunft keine verlässlichen Zahlen zur Verfügung stehen. In solchen Fällen wird geraten, vorerst auf eine Quantifizierung zu verzichten und mit Hilfe der z.B. Portfoliotechnik eine Qualifizierung vorzunehmen [27, S. 59].

Die qualitative Bewertung wird lt. Vanini / Rieg von einigen Autoren sehr kritisch beurteilt. Grund dafür ist, dass diese Autoren eine qualitative Bewertung als „Nicht-Quantifizierung“ bezeichnen, weil es bedeutet, „das Risiko bei der Aggregation zum Gesamtrisikostatus implizit mit „null“ und damit als nicht existent anzusetzen“ [28, S. 235].

Wird auf eine Risikoquantifizierung verzichtet, soll für qualitativ bewertete Risiken ein „Sicherheitspuffer“ bei der Bestimmung der Risikotragfähigkeit berücksichtigt werden, indem von der Risikodeckungsmasse ein pauschaler Anteil für die Unterlegung dieser Risiken abgezogen wird [28, S. 235].

Folgt man der Auffassung von Gleißner / Romeike, kann jedes Risiko quantifiziert werden. Werden Risiken nicht quantifiziert, wäre dies nicht nur eine „Nicht-Quantifizierung“, sondern eine „Nicht-Berücksichtigung“ eines Risikos und es würde somit mit „null“ quantifiziert werden. Eine „Null-Quantifizierung“ kommt daher nicht in Frage. Sie stellen fest: „Statt einer derartigen „Null-Quantifizierung“ eines Risikos bietet es sich an, eine Quantifizierung mit den besten verfügbaren Informationen vorzunehmen und dies können, wenn weder historische Daten noch Vergleichswerte oder andere Informationen vorliegen, selbst subjektive Schätzungen der quantitativen Höhe des Risikos durch „Experten“ des Unternehmens oder externe „Experten“ sein“ [33, S. 416 ff.].

Wie eine mögliche Quantifizierung der Ziele der polizeilichen Organisation aussehen könnte, bzw. welche Methoden angewandt werden, muss sich in der Anwendung zeigen. Möglichkeiten hierfür sind z.B. die Verwendung von Scoring-Modellen [27, S. 60 ff.; und 28, S. 239] oder von stochastischen Methoden [33, S. 416 ff.].

## 7. Weitere Vorgehensweise bei der Dissertationsarbeit

Als nächster Schritt wird mit den empirischen Untersuchungen unter Verwendung von qualitativen Methoden begonnen. Insbesondere ist angedacht, eine Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchzuführen.

Dazu wurden unter Verwendung der Datenbank des „Council of Europe“ entsprechende Textdateien beziehungsweise Dokumente identifiziert. Jedoch haben die verantwortlichen Stellen eine bereits erteilte Zusage zur Unterstützung zurückgezogen und die Verwendung der ausgesuchten Texte und Dokumente untersagt. Es werden nun Texte und Dokumente mit der Thematik polizeiliches Risikomanagement verwendet, die öffentlich zugänglich sind. Weitere empirische Methoden ergeben sich möglicherweise im Laufe des Arbeitsfortschrittes.

Weitere Erkenntnisse werden im Zusammenhang mit der Mitarbeit in dem derzeit stattfindenden EU Twinning Project No. JO17ENI-JH0120, „Support the Jordanian Integrity and Anti-Corruption Commission in the Fields of Integrity and Corruption Prevention“ gewonnen. In diesem Projekt wurde vom Autor unter anderem ein RM-Konzept erarbeitet, welches in einer Pilotphase bei Teilen der Zollorganisation und des Gesundheitsministeriums implementiert wird.

## 8. Fazit

Aus den bisherigen theorie- und praxisbasierten Erkenntnissen kann abgeleitet werden, dass seitens der Führungsverantwortlichen von verschiedenen polizeilichen Organisationen und Organisationsteilen Interesse an der Einführung, Umsetzung und Verwendung von Risikomanagement, insbesondere im operativen Kontext besteht. Gleiches gilt für die politisch Verantwortlichen.

Es ist jedoch offensichtlich, dass für die strategische Ausrichtung der „richtige Plan“ regional, national als auch europaweit nicht zu erkennen und auch nicht vorhanden ist. Betrachtet man nochmals das unter Nr. 1 erwähnte Beispiel bezüglich der Entwicklung und Einführung von verschiedenen Risikomanagementmodellen zur Korruptionsbekämpfung innerhalb der sehr überschaubaren polizeilichen Strukturen eines

einzelnen Landes, wird das eben Gesagte unterstrichen. Man könnte (positiv) konstatieren, dass die Verantwortlichen bemüht sind, es „irgendwie hinzukriegen“, aber der Erfolg, nämlich die Mitarbeiter vom Nutzen des Risikomanagement zu überzeugen, ausbleibt.

Die Annäherung an das Thema findet nach wie vor aspekt- und aufgabenbezogen statt. Von einem **organisationsbezogenen, standardisiertem** Risikomanagement, welches die aspekt- und aufgabenbezogenen Elemente mit einbezieht, ist (noch) nichts zu sehen. Jedoch kann bestätigt werden, dass solche Gedanken in den Überlegungen einiger Polizeiführer Niederschlag finden, wie durch persönlich geführte Gespräche festgestellt werden konnte.

Bei einer möglichen Einführung muss natürlich auch berücksichtigt werden, inwieweit polizeiliche Organisationen als „lernende Organisationen“ bezeichnet werden können und damit die Einführung und Umsetzung selbst bewerkstelligen. Für manche mag dies durchaus zutreffen. Bei den meisten fehlt es nach Auffassung des Autors jedoch am Reifegrad für eine selbständige Einführung und Umsetzung. Es bleibt somit also nur die Unterstützung mit Experten von außen durch einen sog. Steuerungs- bzw. Lenkungsingriff. Nach den bisherigen Erfahrungen – und dies bestätigt sich auch im gegenwärtigen Projekt in Jordanien – ist dies insbesondere dann erforderlich, wenn Risiken im qualitativen Umfeld identifiziert werden und anschließend eine Quantifizierung vorgenommen werden soll. In solchen Fällen ist ein Team von Experten erforderlich, das einerseits aus dem polizeilichen Bereich kommt und andererseits das nötige „Knowhow“ in Bezug auf Risikomanagement besitzt.

## 9. Literaturliste

- [1] Archbold, Carol A. (2005): Managing the bottom line. Risk management in Policing. 6863 downloads since 2006. USA (Vol 28) (No. 1 - 2005). Online verfügbar unter [www.emeraldinsight.com/1363-951X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1363-951X.htm), zuletzt geprüft am 20.03.2016Uhr.
- [2] Kirkhaug, Rudi (2010): Antecedents of risk in compliance enhancing organizations. In: *International Journal of Organizational Analysis* 18 (4), S. 430–441. DOI: 10.1108/19348831011081895.

- [3] Kern, E-M.; Hartung, Th. in: Kersten, Wolfgang; Wittmann, Jochen (Hrsg.) (2013): Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre (Festgabe für Klaus Bellmann zum 70. Geburtstag), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- [4] Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden and s.l.: Gabler Verlag (Die Wirtschaftswissenschaften). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-90032-6>.
- [5] Grochla, Erwin (1983): Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen. 9. Aufl. Opladen: Westdt. Verl. (WV-Studium, 3).
- [6] Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010): Organisation. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- [7] Heimerl, Peter (2009): Zur expeditionalen Organisationsentwicklung. UMIT-Private Univ.,Habil.-Schr., Hall in Tirol, 2009. 1. Aufl. Bern: Haupt.
- [8] Benz, Arthur; Dose, Nicolai (Hg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. 2., aktualisierte und veränd. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch, 1).
- [9] Bauer, Helfried; Dearing, Elisabeth (2013): Bürgernaher aktiver Staat. Public Management und Governance. Wien: ÖGB-Verl. (Studien und Berichte).
- [10] Keuper, Frank; Neumann, Fritz (Hg.) (2010): Corporate Governance, Risk Management und Compliance. Innovative Konzepte und Strategien. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- [11] Saliterer, Iris (2009): Kommunale Ziel- und Erfolgssteuerung. Zugl.: Klagenfurt, Univ., Diss., 2007. VS, Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss.
- [12] <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
- [13] Pampel, J.; Glage, D.; in: Hauschka, C.; Besch, C. (Hg.) 2010: Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, 2., überarb. und erw. Auflage, München: Beck Verlag.
- [14] Romeike, F.; Hager, P., 2009: Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0, Methoden, Beispiele, Checklisten; Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollst. Überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [15] Scherer, Josef; Grziwotz, Herber; Kittl, Herbert (Hg.) (2007): Den Rücken frei - No risk, much fun! Praxiswissen Risikomanagement und Compliance-Management, Deggendorf: rtw-medien-Verlag.
- [16] Brühwiler, Bruno (2016): Risikomanagement als Führungsaufgabe – Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen, 4., aktualisierte Auflage, Haupt Verlag, Bern.
- [17] Scherer, Josef; Fruth, Klaus (Hg.) (2015): Governance-Management Band I - Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov), GMRC-Verlag-GbR, Deggendorf.
- [18] Schweizerische Bundeskanzlei (2015): Risikopolitik des Bundes in der Schweiz - Weisungen über die Risikopolitik des Bundes.
- [19] Hahn, Dieter (2020): Risikomanagement in Kommunen - Handlungsorientierter Leitfaden für die Verwaltung, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [20] Stricker, Silvan; Renz, Patrick; Knecht, Donat; Lötscher, Alex; Riedweg, Werner (2015): Soziale Organisationen wirkungsvoll führen - Entwicklung dank ganzheitlicher Governance - ein Fitnessradar, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- [21] Austrian Standards Institute (2014): Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Fachinformation 06, Wien.
- [22] Brühwiler, Bruno (2011): Risikomanagement als Führungsaufgabe - ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen, 3., überarb. und aktualisierte Aufl., Haupt Verlag, Bern.
- [23] Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (2001): Risikomanagement, Physica-Verlag HD, Heidelberg.
- [24] Hölscher, Reinhold (Hg.) (2002): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [25] Keitsch, Detlef (2004): Risikomanagement, 2., überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

- [26] Scherer, Josef; Fruth, Klaus (Hg.) (2012): Stark in die Zukunft! Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management ; Anforderungen an den Manager von heute und morgen - Pflichten, Haftungsverfahren, Vermeidungsstrategien und Erfolgspotenziale für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter und sonstige Leistungsträger im Management, GMRC Verlag GbR, Deggendorf.
- [27] Wolke, Thomas (2007): Risikomanagement, R. Oldenbourg Verlag, München.
- [28] Vanini, Ute, Rieg, Robert (2021): Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, 2., erweiterte Auflage, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [29] Hunziker, Stefan, (2019): Enterprise Risk Management, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [30] Romeike, Frank; Hager, Peter (2020): Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0 – Methoden, Beispiel, Checklisten – Praxishandbuch für Industrie und Handel, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [31] Gleißner, Werner (2017): Grundlagen des Risikomanagement: mit fundierten Informationen zur besseren Entscheidungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- [32] Weber, Jürgen; Weißenberger, Barbara E.; Liekweg, Armin in: Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (Hg.) 2001: Risikomanagement - Beiträge zur Unternehmensplanung, Berlin: Springer Verlag.
- [33] Romeike, Frank; Gleißner, Werner in: Everling, Oliver (Hg.) (2020): Social Credit Rating – Reputation und Vertrauen beurteilen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.



### **Dipl.-Verw. (FH) Peter Waldbauer-Hable (M.A.)**

Peter Waldbauer-Hable ist seit 1982 Angehöriger der Bayerischen Polizei. Nach der Ausbildung und Verwendung bei geschlossenen Einheiten war er bis 1998 bei der Bayerischen Grenzpolizei tätig. Von 1999 bis 2001 absolvierte er an der Bayerischen Beamtenfachhochschule – Fachbereich Polizei – das Studium zum Diplom-Verwaltungswirt (FH). Danach war er Leiter einer Fahndungsgruppe bei der Polizeiinspektion Fahndung Passau und wechselte im Jahr 2005 zur Kriminalpolizei Passau, der er bis heute angehört. Neben den oben beschriebenen Tätigkeiten interessierte sich der Autor auch für internationale Aufgabenbereiche. In den Jahren 2003 bis 2004 war er Mitglied des deutschen Polizeikontingents der „United Nation Interims Mission (UNMIK)“ im Kosovo. Im Jahr 2005 folgte ein Einsatz für das deutsche „Disaster Victim Identification Team“ (DVI) in Thailand. In den Jahren 2010 bis 2011 führte ihn eine Verwendung bei der EULEX-Mission erneut in den Kosovo. Bis heute ist Peter Waldbauer-Hable bei unterschiedlichen internationalen Projektarbeiten für die EC, OSZE und ICMPD engagiert. Er war tätig in der Ukraine, der Republik Moldau, Aserbaidzhan, Georgien, Litauen, Polen, den Balkanstaaten und zuletzt im Hasemitischen Königreich Jordanien. Hier erarbeitete er zusammen mit litauischen Kollegen ein Risikomanagementkonzept in der Korruptionsbekämpfung. Nach Abschluss der Verwendung bei der EULEX begann Peter Waldbauer-Hable an der FH Wiener Neustadt mit dem Masterstudium „Strategisches Sicherheitsmanagement“, welches er 2013 erfolgreich als „Master of Arts in Security Management“ abschloss. Da sich der Autor seit 2008 mit Risikomanagement auseinandergesetzt hat, wählte er für seine Abschlussarbeit das Thema

„Risikomanagement im Zuge europäischer Grenzsicherung“ und verglich die Anwendung von Risikomanagement und deren Umsetzung bei verschiedenen polizeilichen Organisationen. Seit 2015 ist Peter Waldbauer-Hable an der Universität Passau als Doktorand eingeschrieben. Mit seiner Dissertation möchte er aufzeigen, ob Risikomanagement als Anwendung aus dem wirtschaftlichen Bereich auf staatliche Organisationen (Polizei) übertragen werden kann und welche Anpassungen dafür notwendig sind.

*Peter Waldbauer-Hable began to work in the Bavarian Police Forces in 1982. After his apprenticeship and activities in closed police units he joined the Bavarian Border Police and worked there until 1998. In the years 1999–2001 he studied at the University of Applied Sciences for Civil Servants – Police faculty and completed his studies as “Diplom-Verwaltungswirt (FH)”. Afterwards he served as team leader at the Passau Police Investigation Department. In 2005, he moved to the Passau Criminal Investigation Department, where he is still working. Besides the activities described above, the author was also interested in international assignments. From 2003 until 2004 he was a member of the German police contingent of the “United Nation Interims Mission” (UNMIK) in Kosovo. In the year 2005 he joined the German Disaster Victim Identification Team (DVI) in Thailand. From 2010 to 2011 another activity led him again to Kosovo, working for the EULEX mission. Until now, Peter Waldbauer-Hable works for organizations such as the EC, OSCE and ICMPD in different international projects and countries, for instance in Ukraine, Republic of Moldova, Azerbaijan, Georgia, Lithuania, Poland, the Balkan States and lastly the Hashemite Kingdom of Jordan. Here, he developed a concept for risk management in the context of the fight against corruption together with colleagues from Lithuania. After finishing his activities for the EULEX mission he started the master study course “Security Management” at the University of Applied Sciences Wiener Neustadt and completed the course in 2013 as Master of Arts. Because the author has been interested in risk management since 2008, he selected the topic “Risk Management in the course of European Border Security” for his master’s thesis and compared the use of risk management and its implementation at various police organizations. Since 2015 Peter Waldbauer-Hable has been enrolled as doctoral candidate at the University of Passau. Through his dissertation he aims to point out whether an application such as risk management originally developed for use in the economic environment can be applied also to state organizations (police), and if yes, what adjustments would be necessary to do so.*

Kontakt/Contact

✉ [wa-ha-peter@web.de](mailto:wa-ha-peter@web.de)