

Die Polizei als lernende Organisation

Kompetenzen eines grösseren Corps

Stefan Lanzrein, Chef der Regionalpolizei Berner Oberland (Kantonspolizei Bern), hat an der Hochschule Luzern – Wirtschaft eine EMBA-Masterarbeit* zum Thema «Die Polizei als lernende Organisation» mitverfasst. Welche Lehren zieht er daraus in die Praxis, wo gesellschaftliche Entwicklungen nicht dynamischer sein könnten?

Interview Michael Merz/Thomas Berner

Herr Lanzrein, es gibt Mitarbeitende auf der stationierten und mobilen Polizei, etwa in der Einsatzzentrale oder in der Fahndung. Die Regionalpolizei Berner Oberland ist stets im Dienst im Büro, auf Strassen, Seen, Pässen, Gebirgen. – Wie fördern Sie auf so unterschiedlichen Berufsebenen die Kollegialität unter den Mitarbeitenden?

Stefan Lanzrein: Die Kollegialität unter Polizeiangehörigen ist sehr hoch. Ein wesentlicher Grund ist sicher der gemeinsame und verbindende Werdegang via Polizeischule. Dienstübergreifende Weiterbildungen und vor allem gemeinsame Einsätze fördern und vertiefen den Zusammenhalt weiter.

In meiner Region setzen wir besonders auf letztgenannten Aspekt: die Bewältigung von Aufgaben und Ereignissen in Teams fördert das gegenseitige Verständnis, dient dem Informationsaustausch, ermöglicht einen Wissenstransfer und fördert den Gemeinsinn in unterschiedlichen Diensten.

Ziehen Sie überhaupt eine Linie zwischen übergeordnetem Leadership und interdisziplinärem Teamwork innerhalb einer Organisation wie der ihrigen?



Stefan Lanzrein, Abteilungsleiter der Kantonspolizei Bern, verantwortlich für die Regionalpolizei Berner Oberland, absolvierte zwischen 2015 und 2017 den Executive MBA «Strategisches Management und Leadership» an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Es ist für die Kantonspolizei bedeutend, dass Mitarbeitende Qualitäten sowohl als Leader wie auch als Teamplayer zeigen, dies jeweils in unterschiedlicher Konstellation, von Fall zu Fall. Rückt eine Patrouille zu einem Ereignis – einem Verkehrsunfall oder zu einer Schlägerei – aus, wird auf der Anfahrt abgesprochen, wer für die Ereignisbewältigung («Einsatzkoordinator Front») und wer für die Ermittlungen («Einsatzleiter Fall») zuständig sein wird.

Dienststufe und Erfahrung spielen dabei in der Regel keine Rolle. Werden zur Ereignisbewältigung zusätzliche Patrouillen benötigt, werden diese in diese Grundstrukturen «Einsatzkoordinator Front/Einsatzleiter Fall» eingegliedert. Der «Einsatzkoordinator Front» braucht deshalb öfters Leaderqualitäten, um seiner Führungsfunktion gerecht zu werden. Und da es sich um alltägliche, immer

wieder wechselnde Konstellationen handelt, muss vorausgesetzt sein, dass sich jemand in beiden Rollen gut zurechtfindet.

Was verstehen Sie unter konstruktiver Kritik innerhalb eines Corps?

Auf der einen Seite steht die Fähigkeit, in adäquater Form Rückmeldungen zu geben. Dies bedeutet, dass man in der Lage ist, einen Sachverhalt präzise zu schildern, einen Entscheid oder ein Verhalten und nicht die dahinter stehende Person in den Fokus zu rücken, einen entsprechenden Rahmen zu wählen, einen passenden Ton anzuschlagen und mit Emotionen zurückhaltend umzugehen. Auf der anderen Seite wird die Fähigkeit erwartet, kritische Voten entgegenzunehmen, zu reflektieren und adäquat zu reagieren. Es wird also erwartet, dass man sich für Rückmeldungen interessiert zeigt, sich mit Kritik auseinandersetzt und dies dem Gegenüber auch klar signalisiert. Weiter soll der Fokus auf die Sache gelegt werden – man soll sich als Person nicht infrage gestellt fühlen. Schliesslich ist auch der Kontakt mit der oder dem Kritikübenden aufrechtzuerhalten.

Ich persönlich erwarte darüber hinaus, dass alle Beteiligten eine gewisse Offenheit mitbringen und ernsthaft darüber nachdenken, ob es nicht auch anders, als von ihnen angenommen oder behauptet, gewesen sein könnte («Kontingenz»).

Fliesen Punkte aus Ihrer Masterarbeit auch in eine interdisziplinäre Polizeiausbildung? Inwiefern?

Der Kommandant der Kantonspolizei Bern hat den Inhalt der Masterarbeit wohlwollend zur Kenntnis genommen, und sicherlich auch deshalb wurde nun auf sein Ge-

Bei einer so grossen Einheit – wie derjenigen der Kantonspolizei Bern mit 2500 Mitarbeitenden – ist eine funktionierende Feedback-Kultur zentral.



heiss hin ein Projekt an die Hand genommen, welches das Thema «Lernende Organisation» aufgreift und konkrete Massnahmen einbringen soll. Im Fokus soll dabei die Weiterentwicklung unserer Feedbackkultur stehen. Vorschläge, welche auch unsere Aus- und Weiterbildung betreffen, sind dabei gut vorstellbar.

Wie «messen» Sie die Lernprozesse?

Welche Instrumente setzen Sie dabei ein?

Hierfür steht ein breites, oftmals auch situativ einsetzbares Instrumentarium zur Verfügung. Als Beispiele seien hier Leistungsprüfungen und Verhaltensbeurteilungen (in Bezug auf Selbst-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz) und Mitarbeiterbeurteilungen (siehe konstruktive Kritik) mit Zielvereinbarungen erwähnt.

Wo liegen Ihrer Meinung nach die grössten Potenziale einer lernenden Polizeiorganisation?

Wie Sie erwähnt haben, bewegt sich auch eine Polizei in einem dynamischen Umfeld. Eigene Einsatzerfahrungen, Erfahrungen anderer Polizeikorps, gesellschaftliche und rechtliche Entwicklungen, Rückmeldungen aus der Bevölkerung – um nur einige Faktoren aufzuzählen – erfordern eine stetige Überprüfung des eigenen Handelns.

Die Weitergabe der aus diesen Dynamiken resultierenden Konsequenzen in ordentlichen Schulungs- und Weiterbildungsprozessen ist naturgemäss aufwendig und gelegentlich langwierig, dies gerade bei einem verhältnismässig grossen Korps wie demjenigen der Kantonspolizei Bern mit ungefähr 2500 Mitarbeitenden. Umso wichtiger ist es, wenn das Potenzial zum Lernen, zur Veränderung bei jedem einzelnen Mitarbeitenden verinnerlicht und damit quasi in die Polizeiorganisation eingebaut ist. Immerhin gilt es, der Bevölkerung unter den gegebenen Rahmenbedingungen die bestmögliche Sicherheit zu gewährleisten und die Gesundheit der Mitarbeitenden gut im Auge zu behalten.

Stichwort: Digitale Herausforderungen. Wie machen Sie Ihre Organisation fit für die in Echtzeit kommunizierende Social-Media-Generation?

Die Kantonspolizei Bern zieht in diesem Bereich auf vielen Ebenen mit – sei es bei Ermittlungsmethoden, bei den dabei verwendeten Techniken, bei der Ausrüstung, im Rahmen der Kommunikation mit den Bürgerinnen und

Einsichten in die Interkantonale Polizeischule Hitzkirch. Hier werden auch Aspirantinnen und Aspiranten der Kantonspolizei Bern trainiert und für ihre künftigen Aufgaben geschult.



Bürgern. Hinzu kommt, dass neue Generationen von Polizeiangehörigen mit diesem Thema weitgehend aufgewachsen sind und deshalb bereits bei Eintritt ins Korps und auch darüber hinaus viele neue Erkenntnisse und die nötige Affinität für dieses Thema mitbringen.

Wie beeinflusst dies die Entwicklung Ihrer lernenden Organisation?

Ich bin überzeugt, dass hier erhebliches Potenzial vorhanden ist, gerade für den Wissenstransfer in entsprechenden Netzwerken. Teilweise ist dies bei der Polizei bereits Realität, wobei aber eine Beschränkung auf thematisch gut eingrenzbare, bereits zuvor gut vernetzte Gruppen feststellbar ist. Aus meiner Sicht müssen nun auch die Nutzungsmöglichkeiten für einen breiteren Personenkreis geprüft werden.

Ich sehe aber auch erhebliche Herausforderungen, beispielsweise in Bereichen des Qualitätsmanagements.

Welche Lehren ziehen Sie aus Feedbacks aus der Bevölkerung? Wie werden die Feedbacks ausgewertet und wie werden die «Learnings» gegen aussen kommuniziert?

Feedbacks aus der Bevölkerung werden sehr ernst genommen. So wird zunächst bei den involvierten Polizeiangehörigen eine Stellungnahme eingeholt und der Einsatz wird gegebenenfalls mit ihnen besprochen. Anschliessend erfolgt eine Rückmeldung an die Feedbackgebende Person, sei dies schriftlich oder mündlich, telefonisch oder im persönlichen Gespräch. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass besonders bei mündlicher Kommunikation in den allermeisten Fällen sehr konstruktive Gespräche zustandekommen, und auch kontroverse Angelegenheiten erfreulich unkompliziert erledigt werden können.

Intern werden die Feedbacks zudem zentral erfasst und periodisch systematisch ausgewertet. Damit sollen allfällige Zusammenhänge erkannt werden, welche dann wiederum in die Aus- und Weiterbildung der Kantonspolizei Bern einfließen.

Gibt es weit wichtigere Ziele als die digitale Transformation, die Sie für den Polizeidienst sehen?

Meiner Meinung nach ist die Kantonspolizei Bern sehr gut aufgestellt, dies gilt auch für die Regionalpolizei Berner Oberland. Veränderte Anforderungen oder sich bietende Chancen versuchen wir rechtzeitig zu erkennen, um frühzeitig handeln zu können. So haben wir in den vergangenen Jahren beispielsweise bei unseren Gebirgsspezialisten die Trends bei den im Gebirge betriebenen Sportarten aufgenommen und unser Team entsprechend weiterentwickelt.

Im Zentrum steht für mich aber die aktuelle Sicherheitslage und die sich konkret daraus ergebenden Konsequenzen.

Bilden Sie sich auch wieder weiter? Ihre Motive?

Selbstverständlich! Obwohl die zweijährige EMBA-Weiterbildung an der HSLU für mich sehr dienlich war und ich sie übrigens auch sehr habe geniessen können, steht für mich aber nun wieder eine Konzentration auf Themen im Vordergrund, mit welchen ich im Rahmen meiner aktuellen Tätigkeit konfrontiert bin. Erstens finde ich die Beschäftigung mit polizeilichen Themen noch immer höchst interessant, und zweitens empfinde ich grosse Befriedigung, wenn ich Erlerntes direkt in meine tägliche Arbeit einfließen lassen kann.

Zugegeben, auch aufgrund der sehr positiven Erfahrungen an der HSLU kann ich mir durchaus vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder eine neue, polizeifremde Weiterbildung anzugehen. ■

Fussnote:

*Die EMBA-Masterarbeit «Die Polizei als lernende Organisation» ist eine Gemeinschaftsarbeit von Daniela Bolzern, Departementscontrollerin Justiz- und Sicherheitsdepartement Kanton Luzern, von Camillo Zbinden, Head of Compliance Switzerland bei Société Générale Corporate & Investment Banking, und Stefan Lanzrein, Chef Regionalpolizei Berner Oberland.