

MARIUS GAUSTERER

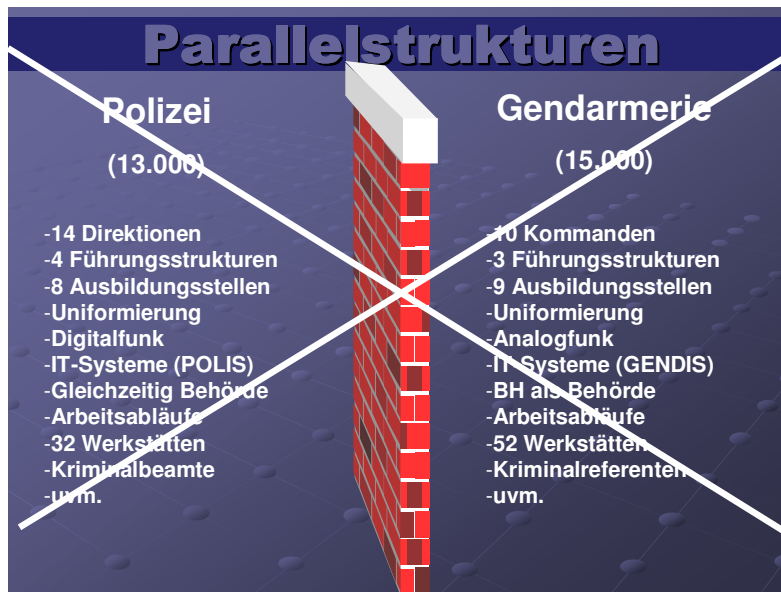
**DIE NEUE EXEKUTIVE. ZUSAMMENFÜHRUNG DER BUNDESGENDARMERIE
UND DER BUNDESPOLIZEI ÖSTERREIHS ZU EINEM GEMEINSAMEN
WACHKÖRPER (PROJEKT TEAM 04)**

Wenn ich über die Zusammenführung der Polizei und Gendarmerie in Österreich spreche, dann muss ich eingangs festhalten, dass alle gesetzten Maßnahmen sich im Rahmen der Österreichischen polizeilichen Kultur als im Wesentlichen richtig erwiesen haben. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss, dass jeder Changeprozess auf die jeweilige Kultur der Organisation und ihre Besonderheiten abgestimmt sein muss. Das heißt, dass Maßnahmen die im Rahmen der Österreichischen Polizeireform gesetzt wurden, für andere Länder und Organisationskulturen nicht passend oder sogar unzureichend sein können.

Wenn Sie heute nach Österreich kommen erkennen Sie Polizeidienststellen an einer blauen Tafel mit rotem oberen Rand und der weißen Aufschrift Polizei. Dieses Erscheinungszeichen ist aber nicht nur die Kennzeichnung einer Polizeidienststelle heute, sondern ist auch Symbol für die neue Österreichische Bundespolizei. Es ist aber auch ein Symbol für eine der größten Changeprozesse in der Österreichischen Verwaltung.

2003 zu Beginn des Projektes team04 konnten wir in Österreichs Bundesgendarmerie und Bundespolizei zahlreiche parallele Strukturen feststellen. Beide Wachkörper wiesen eine mehr als 130-jährige Tradition auf, wobei das Gendarmeriekorps mit mehr als 150 Jahren der ältere Wachkörper war. Auf Seite der Gendarmerie fanden sich zu dieser Zeit ca. 15.000 MitarbeiterInnen im Aktivstand, auf Seite der Polizei ca. 13.000 MitarbeiterInnen. Obwohl sich beide Wachkörper unter einem gemeinsamen gesetzlichen Dach entwickelt hatten, waren sowohl die Kommandostellen, die Führungsstrukturen, die Uniformierung, die Funk- und IT-Systeme und auch die Arbeitsabläufe unterschiedlich.

So unterschiedlich, dass es auch vielfach getrennte Ausbildungsstellen gab und das Trennende bei weitem das Einende übertraf.



Im Regierungsprogramm 2002 war es deshalb erklärtes Ziel diese Parallelstrukturen zu beenden und einen gemeinsamen Wachkörper mit einheitlicher Führung zu schaffen.

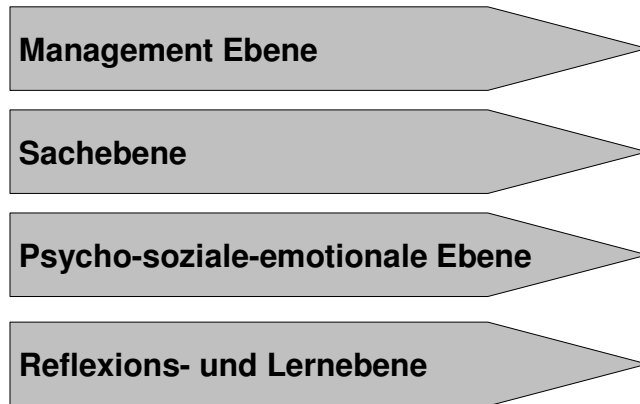
Viele Insider belächelten dieses Ziel vorerst, waren sie sich der Dimensionen der Arbeitsbewältigung bewusst und wussten sie, dass bereits ab den 60iger Jahren mehrere Versuche der Zusammenführung unter verschiedensten Regierungskonstellationen gescheitert waren.

Letztendlich entwickelte sich der Zugang zum Changeprozess aus folgenden strategischen Überlegungen, bzw. wurden diese durch einen Masterplan unterstützt.

Als Ebenen des Changeprozesses wurden die Veränderungen und Aufgabenerledigungen auf einer Managementebene, einer Sachebene, aber insbesondere auch auf einer Psycho-Sozialen-Emotionalen Ebene sowie einer Reflexions- und Lernebene erkannt.



Zugang zum Changeprozess



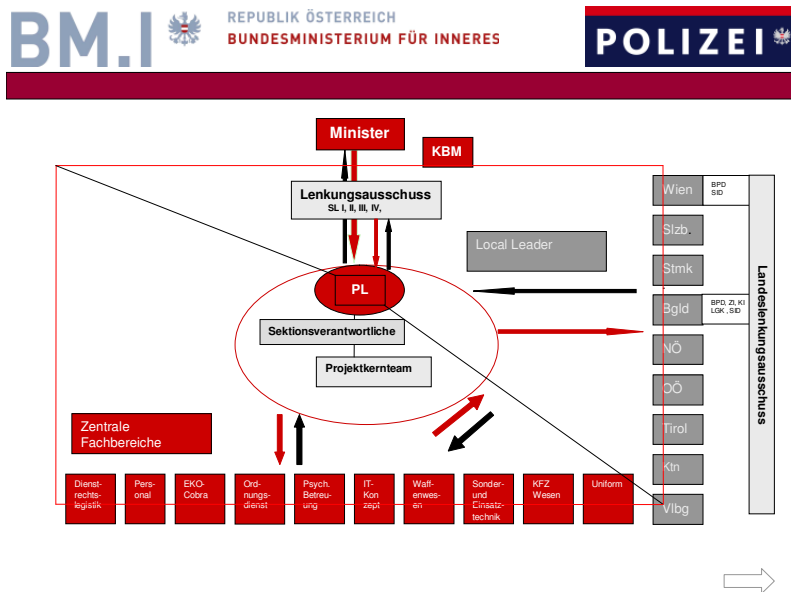
Die Maßnahmen der Managementebene

Auf der Managementebene wurde ausgehend von diesem Masterplan nach Erteilung des Projektauftrages im März 2003 der Rahmen des gesamten Planungs- und Umsetzungsmanagement definiert. Es wurde ein Projektteam für die Entwicklungs- bzw. Planungsphase bis zur Umsetzungsphase strukturiert und wurde in weiterer Folge das Projekt entlang der definierten Zeitschiene auch umgesetzt.

Dieses Projektteam bestand im Wesentlichen aus dem Kernteam, den Zentralen Fachbereichsleitern und den Local Leaderteams in den Ländern. Das Projektkernteam bestand aus drei Elementen, dem Projektleiter mit dem operativen Projektmanagement, der Projektadministration, sowie dem Projektmarketing.

Insgesamt definierte sich das Projekt über 32 Zentrale Fachbereiche mit den angesprochenen Fachbereichsleitern und ihren Teams. In den Zentralen Fachbereichen wurde die inhaltliche Arbeit im Sinne der erstellten Aufträge und Projektstrukturpläne umgesetzt.

Die Local Leader hatten ihre Teams zur Bearbeitung der sich verändernden Querschnittsmaterien zusammengestellt und stellten im Wesentlichen das bedeutendste Bindeglied zwischen den Vertretern der alten und des neuen Wachkörpers in den Ländern dar.



Parallel zur schrittweisen Errichtung des Projektteams wurde zur Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit der Teams die Projektinfrastruktur ausgebildet.

Mit dem Projektauftrag wurden die wesentlichen Ziele und der Zeitrahmen für das Projekt team04 definiert und waren diese:

- Schaffung einer österreichweiten einheitlichen Aufbau- und Ablauforganisation in den Ländern
- Verflachung von Hierarchieebenen
- Vermeidung von Parallelstrukturen
- Beschleunigung und Vereinfachung der Geschäftsprozesse
- Erhöhung der Außendienstpräsenz
- Delegation von Verantwortung in Richtung nachgeordneter Dienststellen
- Orientierung an einer „Best Practice“
- Schaffung eines einheitlichen Corporate Designs

Die Zeitziele waren genauso anspruchsvoll und herausfordernd, wie die gesteckten Sachziele, galt es einerseits MitarbeiterInnen aktiv in den Gestaltungsprozess einzubinden und sie transparent zu informieren, andererseits das Gesamtprojekt mit Ende des Jahres 2005 im Wesentlichen umgesetzt zu haben, da Österreich mit Jänner 2006 die EU-Präsidentschaft übernahm und dies einen hoch arbeitsfähigen neuen Wachkörper bedingte.



Kick OFF	31.03.2003
Vorlage des Grobkonzeptes an HBM	21.07.2003
Veröffentlichung der Diskussionsgrundlage	10.11.2003
25 Informationsveranstaltungen in ganz Österreich mit HBM	November 2003 bis Februar 2004
Umsetzungsvorschlag	11.03.2004
Probetrieb bzgl. Dienstzeitsystematik	01.07. – 30.09.2004
Projektvorbereitungsmaßnahmen für die Umsetzung	September bis Dezember 2004
Genehmigung der Umsetzung durch HBM	15.12.2004
Inkrafttreten der Aufbauorganisation	01.07.2005
Großteil der Umsetzungsschritte abgeschlossen (Cobra Wien, Ordnungsdienst, Verkehrsdienst,	31.12.2005

Als wesentliche Meilensteine dieser zeitlichen Entwicklung galten die Genehmigung des erarbeiteten Umsetzungsvorschlages am 11. März 2004, sowie das rechtswirksame Inkrafttreten des neuen Wachkörpers mit 1. Juli 2005.

Auf der Managementebene wurde das „Wie“ der Projektumsetzung durch die Festlegung der Projektprozesse definiert. Diese festgelegten Projektprozesse sollten letztendlich Klarheit über die einzelnen Projektphasen schaffen und damit Orientierungsunterstützung für alle Projektmitarbeiter sein.

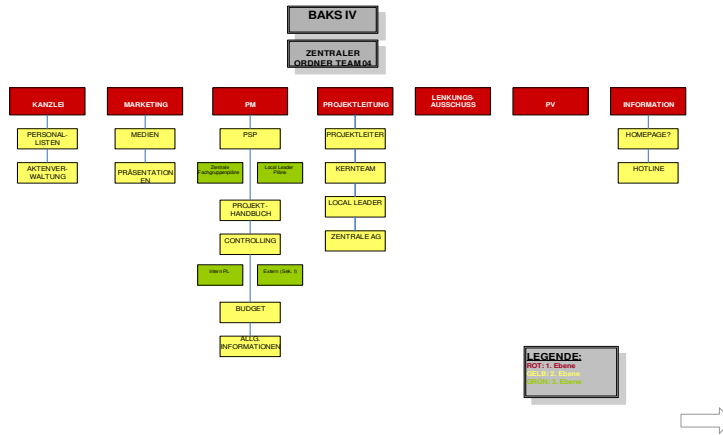
Im Projekt team04 war aufgrund der entwickelten Dimension rasch klar, dass es einer strategischen Ausrichtung im Changeprozess bedurfte und gab die zu Beginn des Projektes begonnene und immer wieder aktualisierte Umweltanalyse darüber Aufschluss.

Die großen Herausforderungen in diesem Projekt, das letztendlich ca. 1.600 Arbeitspakete aufwies, war der Kommunikation Struktur zu geben und das im Projekt erarbeitete Wissen allen Projektmitarbeitern zugänglich zu machen.

Um diese Wissensplattform zu schaffen wurden eigene Laufwerke in den damals bestehenden IT-Systemen, sowohl für Mitglieder der Bundesgendarmerie als auch der Bundespolizei freigeschalten, sodass hier erstmals gemeinsame Zugriffe auf eine Arbeitsplattform bestand.



Gemeinsame IT - Wissensplattform



Die Maßnahmen der Sachebene

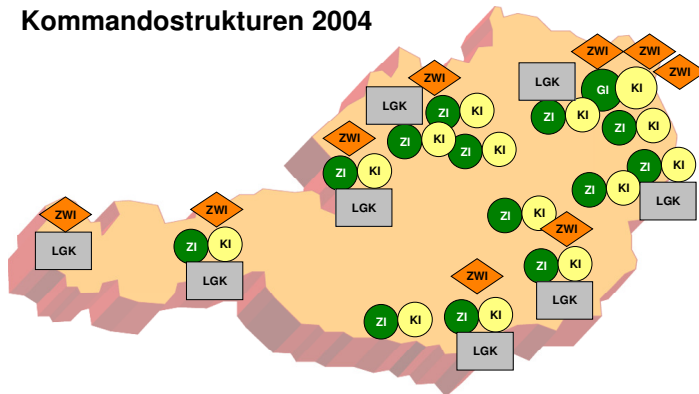
Auf der Sachebene wurde festgelegt, dass eine Projektumsetzung nur durch Anwendung von Projektmanagementmethoden umsetzbar schien und wurden deshalb nach geschaffener Projektgrundstruktur mit allen 32 Zentralen Fachbereichsleitern themenbezogene Projektaufträge im jeweiligen Fachgebiet erstellt und diese mittels Projektstrukturplänen graphisch umgesetzt.

Diese Fachbereiche reichten von Personalmanagement über Organisationsentwicklung, Ausbildungsangelegenheiten, sowie den gesamten Veränderungen im Verkehrswesen, den Ordnungsdienstleistungen und auch dem Einsatzkommando Cobra. Ebenso waren wesentliche Arbeitsbereiche in der Zusammenführung und Standardisierung des gesamten technischen Bereichs, der IT-Struktur, dem Fuhrpark und dem Waffenwesen gegeben.

Auf der Sachebene wurden schließlich die strategischen Umsetzungsziele auf eine operationale Ebene heruntergebrochen und war zum Beispiel eines der Ziele die damals bestehenden 45 österreichweiten Kommandostrukturen auf 9 und damit eine Kommandostelle pro Bundesland zu reduzieren.

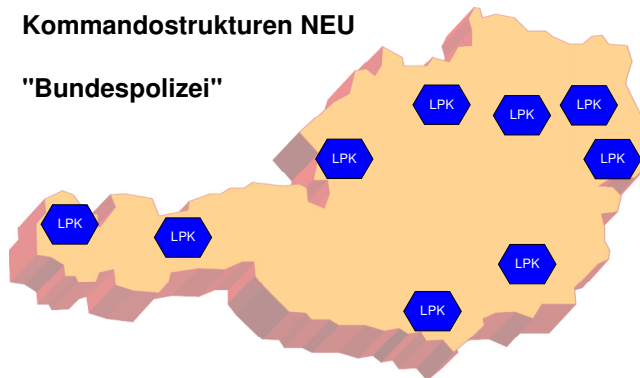


Kommandostrukturen 2004



Kommandostrukturen NEU

"Bundespolizei"



Um den Überblick über dieses Großprojekt zu behalten war die Zusammenführung aller 32 Detailaufträge zu einem gemeinsamen Projektstrukturplan notwendig. Dieser Projektstrukturplan war schließlich das Hauptinstrument des begleitenden Projektcontrollings. Aufgrund der Fülle der Arbeitspakete war es ebenso herausfordernd die Berichtspflichten im Projekt für alle Projektmitarbeiter klar zu regeln und zu standardisieren.

Die Maßnahmen der psycho-sozialen Ebene

Bereits in der Vorphase des Projektes wurde erkannt, dass der psycho-sozialen Ebene eine Schlüsselbedeutung zukommen würde. Waren doch die Skepsis und die Angst vor den ungewissen der Veränderungen groß. Weiters war aufgrund des gesteckten Ziels der Verflachung der Hierarchieebene und der Verringerung der Führungsstrukturen eindeutig klar, dass viele Führungskräfte ihre Führungspositionen einbüßen würden. Aus diesem Grund wurde versucht, die Zusammenführung Polizei – Gendarmerie so transparent als möglich für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durchzuführen.

Insgesamt gab es deshalb drei Informationstouren durch das gesamte Bundesgebiet Österreichs um die MitarbeiterInnen über die Projektabsichten und -entwicklungen zu informieren. Ihre Ängste und Sorgen zu hören, aber auch vor allem ihre Ideen und Vorschläge zum Projekt mitnehmen zu können.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden wurde der Changeprozess organisationspsychologisch begleitet und diese Erfahrungen mit den Marketingmaßnahmen eng gekoppelt.

Gerade durch den Projektleiter wurde auf Ebene der Führungskräfte, der Ebene des Auftraggebers, dh der politischen Ebene, aber auch innerhalb der politischen Umwelten ein emotionales Netzwerk entwickelt.

Die Informationstransparenz war es schließlich, die im Rahmen einer Umfrage ergab das 63 % aller BeamtInnen die Zusammenführung der Polizei und Gendarmerie begrüßten, was letztlich selbst für die Projektverantwortlichen im Ergebnis überraschend war.

Für die Führungskräfte, die im Zuge des Changeprozesses ihre Funktionen einbüßen, wurden für die Zeit nach dem Changeprozess Personalentwicklungsmaßnahmen angedacht und sind diese heute im Wesentlichen bereits umgesetzt.

Die Erfahrungen der Reflexions- und Lernebene

Die Reflexions- und Lernebene wurde zu einer Schlüsselebene im gesamten Prozess, zumal in der gesamten Exekutive Österreichs keine Erfahrungen mit einem Projekt dieser Dimension vorhanden waren.

Dem gegenüber standen zahlreiche privatwirtschaftliche Beratungs- und Consultingunternehmen, die ihr Know how anboten, jedoch finanziell zu einer massiven Verteuerung des Gesamtprojektes geführt hätten.

Man entschloss sich deshalb, eigene erfahrene Mitarbeiter die Know How im Projektmanagement mitbrachten am Rande des Kernteams, als Projektcoaches, mitzuführen, sodass diese Mitarbeiter die Möglichkeit der kritischen Reflexion der Projektprozesse hatten und nicht Gefahr liefen in Umsetzungsschritte zu eng involviert zu werden.

Letztlich wurde die kritische interne Reflexion durch die Funktion der Projektcoaches bestätigt, da ein offizielles Fremdbild der Österreichischen Reform durch die Teilnahme an einem internationalen Verwaltungsmanagementwettbewerb eingeholt wurde.

Die Teilnahme am Speyerer Qualitätswettbewerb brachte einen internationalen Preis für das Projekt team04, obwohl die Teilnahme aufgrund der Ausschreibungen in diesem Veranstaltungsjahr nur in einem Teilssegment des Gesamtprojektes, nämlich Personalmanagement, möglich war.

Das Projekt team04 wurde im Dezember 2005 an die Linienverantwortlichen übergeben. Seit dieser Zeit wird im Rahmen der Nachphase des Projektes team04 und der immer wieder einfließenden Arbeitserfahrungen Nachjustierungen in der Ablauforganisation sowie in der damit korrespondierenden Vorschriftenlage vorgenommen.

Das Projektziel, dass die Zusammenführung der Wachkörper in Österreich rasch umzusetzen, wurde erreicht, zumal eine dreijährige Projektphase bei einem Projekt dieser Dimension jedem internationalen Vergleich standhält. Ergänzend dazu können weitere Empfehlungen für andere Projekte aufgrund der gemachten Erfahrungen abgegeben werden. Für Projekte dieser Dimension erscheint neben einer raschen Projektumsetzung zwecks Gewährleistung einer rasch eintretenden Handlungssicherheit, eine allumfassende Beachtung aller Ebenen des Changeprozesses wesentlich.

Diese Ebenenbetrachtung des Changeprozesses werden unterstützt durch klare für alle eindeutige Zieldefinitionen, klar erkennbare Projektstrukturen, eine aktive Information der betroffenen MitarbeiterInnen zwecks Abbau von Angst und Verunsicherung. Einer intensiven Analyse der Projektumwelten und einem daraus abgeleiteten früh begonnenen Marketingeinsatz.

Sehr verehrte Führungskräfte, es ist klar, dass innerhalb dieser kurzen zur Verfügung stehenden Zeit nur ein Abriss dieses großdimensionierten Projektes vorgestellt werden kann. Ich danke Ihnen jedenfalls für die Einladung zu dieser Konferenz, Ihrer Aufmerksamkeit und stehe für Fragen zur Verfügung.