



Generaldirektorin für die öffentliche Sicherheit Michaela Kardeis: „Führungskultur mit Verantwortung wahrnehmen, mit starker interner Kommunikation.“

„Führen heißt Verantwortung“

Dr. Michaela Kardeis ist seit 1. September 2017 Generaldirektorin für die öffentliche Sicherheit. Mit einem Blick aufs Ganze möchte sie mit Führungskräften die interne Kommunikation verbessern und das Vertrauen der Menschen in die Polizei weiter stärken.

Was werden Ihre ersten Schritte als Generaldirektorin sein?

Kardeis: Erste Schritte sehen bei mir generell so aus, dass ich am Anfang versuche, Klarheit zu gewinnen, mir einen Überblick zu verschaffen: Was läuft und wo gibt es aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Änderungsbedarf. Das bedeutet, den Ist-Stand zu erheben, Bewährtes fortzuführen und dort zu adaptieren, wo es notwendig ist. Bei all dem fließt automatisch das ein, was ich einbringe, was man als meinen Stil bezeichnen könnte und mein Amtsverständnis. Worauf ich sehr viel Wert lege, ist der Blick aufs Ganze. Ich möchte eine Gesamtstrategie hinter den einzelnen Bestrebungen sehen, wie sich die Einzelteile eines Puzzles zusammenfügen und ein Gesamtbild ergeben.

Wenn Ziele klar sind, der Weg zur Umsetzung definiert ist, ergibt sich daraus rasch ein Bild, wie jede und jeder Einzelne zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen kann.

Worauf legen Sie bei Ihren Mitarbeitern besonders Wert?

Kardeis: Worauf es mir wirklich sehr stark ankommt, ist das Thema Führung. Da sehe ich auch mich selbst angesprochen; aber das betrifft jede einzelne Führungskraft der Generaldirektion. Ich erwarte mir von unseren Führungskräften, dass sie Verantwortung übernehmen und leben, dass sie die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und sie dementsprechend einsetzen. Jede Polizistin, jeder Polizist ist ein Mensch –

und Menschen haben ihre Stärken genauso wie ihre Schwächen. Wir alle haben nur eine Chance für den ersten Eindruck – jenen, den man in der Außensicht von der Polizei wahrnimmt. Mir geht es darum, dass Dienst- und Fachaufsicht nicht nur wahrgenommen werden, weil es im Beamtendienstrecht steht, sondern weil sie zu mehr Qualität in der polizeilichen Arbeit führt und zu korrektem und sicherem Auftreten der Bevölkerung gegenüber.

Wo sehen Sie unmittelbaren Änderungsbedarf?

Kardeis: Wir haben als Organisation Verbesserungsbedarf insofern, als wir alten Zeiten zu sehr und zu lange nachweinen. Das ist eine Art historische Sentimentalität, die sich laut Studien in

Österreich generell sowohl bei der Zufriedenheit als auch beim Sicherheitsbedarf abzeichnet. Was wir daher oft übersehen, ist, dass sich sehr vieles verbessert hat, etwa dass wir heute viel mehr Ressourcen zur Verfügung haben als früher – stattdessen träumen wir oft von der „guten alten Zeit“. Wenn wir das schätzen lernten, was wir haben, könnten wir viel leichter erkennen, was wir noch brauchen, und könnten das viel besser kommunizieren.

Sind wir zu wenig bereit, uns zu verändern?

Kardeis: Jede Veränderung bringt Unsicherheit mit sich, weil man nicht weiß, wie man persönlich davon betroffen sein wird. Gegen Veränderungsfurcht gibt es nur ein Mittel: reden, erklären, einbinden. Das ist nicht der einfachste Weg, weil man sich Diskussionen stellen muss und das kostet viel Zeit. Man braucht Beispiele und muss den Nutzen für alle herausarbeiten, sowohl intern für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch extern für die Bevölkerung. Wichtig dabei ist Ehrlichkeit, denn nur wer ehrlich ist, ist verlässlich und schafft damit Vertrauen.

Wenn man den Menschen die Chance gibt, Veränderungspläne zu erkennen, gibt man ihnen die Chance, es zu verstehen, und wenn man kommuniziert, befindet man sich selten in einer Einbahnstraße – damit gibt man den Menschen auch noch die Chance, Rückmeldungen zu geben. Kommunikation muss klar, verlässlich und einbindend sein, dann nimmt sie Ängste, Verunsicherung. Wobei mir wichtig ist, nicht zu sagen: „Alles neu macht die Kardeis“, denn es gilt auch, Gutes, Bewährtes fortzusetzen.

Haben Sie vor, an der Organisation etwas zu ändern?

Kardeis: Natürlich hat man, wenn man so ein hohes Amt annimmt, die Absicht, etwas zu bewegen. Das heißt immer auch, etwas zu verändern. Führungskräfte sind für mich ein Motor der Veränderungen. Aber wie gesagt: „Alles neu macht die Kardeis“, wird es nicht geben. Wo es Anpassungsbedarf gibt, werden wir anpassen. Aber ich werde nicht alles umkrempeln, weil es dazu auch keinen Bedarf gibt. Dazu kommt, dass man oft durch die Anpassung mancher Abläufe etwas optimieren kann, ohne gleich an der Organisation etwas ändern zu müssen.

Wo sehen Sie bei den Führungskräften den größten Bedarf?

Kardeis: Wir sollten vor allem einen Blick auf die momentane Rolle der Polizeiinspektionskommandanten werfen. Ihnen würde ich gern mehr Autonomie zukommen lassen – was aber gleichbedeutend ist mit Verantwortung.

Wie möchten Sie das angehen?

Kardeis: Ich möchte mir die Aufgaben der Kommandanten einmal genauer ansehen: Wie viel können sie selbst gestalten? Können sie sich Ziele setzen, einen Weg festlegen, über den sie diese Ziele erreichen, und wie können sie Beamte dafür bestmöglich einsetzen? Schaffen sie es auch, ihre Leute gut zu instruieren, um ihnen Klarheit für ihre Aufgabenstellungen zu geben. Da hätte ich gern, dass die Kommandanten der Polizeiinspektionen mehr Verantwortung bekämen – mehr Freiheiten im Sinne von Prioritätensetzungen, aber gleichzeitig mehr Verantwortung für Ergebnisse. Wir müssen ihnen auch die Zeit geben, damit sie ihre Leute über Neuerungen informieren können, über neue Gesetze, Verordnungen, Dienstabweisungen, so dass sie diesen Teil an Schulungsmaßnahmen auch wirklich abdecken können.

Was sind die Unterschiede zwischen Ihrem Stil als Generaldirektorin und jenem Ihres Vorgängers Konrad Kogler?

Kardeis: Es gibt vieles, in dem wir uns ähnlich sind und Konrad Kogler ist für mich auch ein Vorbild. Zum Beispiel was die Arbeitsweise des Gemeinsamen und die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Da sind wir auf einer Wellenlänge. Wir sind uns auch sehr ähnlich, wenn wir verlangen, Vereinbarungen einzuhalten. Es geht uns beiden um Verbindlichkeit: „Wer macht was bis wann?“. Vielleicht bin ich dabei ein bisschen ungeduldiger. Jeder wird von seiner jüngeren Vergangenheit beeinflusst. In meinem Fall ist das eine Landespolizeidirektion, wodurch ich die Notwendigkeiten, Sorgen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den LPDs aus eigener Erfahrung nachvollziehen kann. Konrad Kogler war zuletzt viele Jahre in der Generaldirektion als Spitzenführungskraft tätig. Hier muss ich noch einiges an Wissen vor allem an laufenden Projekten nachholen. Da gibt es in der ersten Zeit sicher großen Lese- und Gesprächsbedarf.

Wie wirkt sich Ihre Ungeduld aus?

Kardeis: Wenn ich Fakten auf dem Tisch habe, bin ich ziemlich schnell beim Entscheiden. Wenn ich die Meinung der Menschen gehört und das Gefühl habe, alle Vor- und Nachteile berücksichtigt zu haben, heißt es „Sack zu“. Und da kann es sein, dass ich vom Tempo her ziemlich zügig bin. Ich habe relativ wenig Geduld, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

Warum sind Sie Anfang 2017 von der Landespolizeidirektion Wien in die Generaldirektion des BMI gewechselt?

Kardeis: Zum einen war ich 14 Jahre lang Vizepräsidentin in Wien. Wenn man wieder einmal etwas Neues anfangen möchte, dann ist das ein guter Zeitpunkt. Zum anderen habe ich seit einiger Zeit ein Interesse für das Thema betriebliche Gesundheitsförderung entwickelt und die Möglichkeit bekommen, das Wissen, das ich mir dazu angeeignet habe, in der Generaldirektion einzubringen. Es geht dabei um die Frage: Wie schaffe ich es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und motiviert zu halten? Vor dem Hintergrund des Umgangs mit dem Thema Führung und Führungskultur. Ich habe ein paar Ausbildungen zum Thema gemacht, etwa die Ausbildung zur Stressmanagement- und Burnout-Beraterin am „WIFI“. An der „Apollon“, der Hochschule für Gesundheitswirtschaft in Deutschland, habe ich einen Kurs zu „Angewandter Prävention und Gesundheitsförderung“ abgeschlossen und beim „Fonds Gesundes Österreich“ eine Ausbildung zur Gesundheitszirkelmoderatorin.

Sie wollten für ein paar Jahre in die USA gehen. Was ist daraus geworden?

Kardeis: Mein großer Traum ist es, für einige Zeit in den USA zu leben und zu arbeiten. Daran hat sich nichts geändert. Ich wäre wohl schon längst im Ausland beruflich tätig gewesen, wenn ich nicht im Jahr 2000 ins BMI gekommen wäre. Als ich Anfang des Jahres von der LPD Wien in die Generaldirektion gewechselt bin, habe ich gesagt, in drei bis fünf Jahren möchte ich für einige Zeit in die USA. Nun werden es halt mindestens fünf Jahre.

Wo sehen Sie die Stärken der Polizei momentan?

Kardeis: Eine unserer größten Stärken ist das Vertrauen der Menschen in die Polizei. Egal, welches Vertrauens-



Generaldirektorin für die öffentliche Sicherheit Michaela Kardeis: „Mein Ziel ist es, das Vertrauen der Menschen in die Polizei nicht nur zu erhalten, sondern noch zu steigern.“

Ranking man sich ansieht: Wir sind immer sehr weit oben. Eine Stärke der Polizei ist, dass man sie in der Bevölkerung kennt, dass man weiß, was sie tut, und dass man sich auf sie verlassen kann. Aber dieses Vertrauen zu haben, bedeutet nicht, dass wir uns auf diesen Lorbeeren ausruhen könnten.

Es gibt ein großes Auseinanderklaffen zwischen dem, was tatsächlich an Kriminalität passiert, und wie das in der Bevölkerung empfunden wird. In der Kriminalstatistik sind die Trends eindeutig rückläufig. Hier kommt unsere Stärke zum Tragen – das Vertrauen und die Verlässlichkeit; und das wollen wir nützen. Wir müssen aber auch darauf schauen, dass wir dieses Vertrauen erhalten und ausbauen. Es gibt auch Menschen, die der Polizei nicht vertrauen – aufgrund eigener Erlebnisse oder Medienberichten über Fälle, bei denen der Polizei Fehlverhalten vorgeworfen wurde. Hier müssen wir genau hinschauen. Für unsere 30.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie als Ansprechpartner für die Bevölkerung zur Verfügung stehen.

Was sind die Gründe für das hohe Vertrauen in die Polizei?

Kardeis: Weil man sich auf uns verlassen kann, weil wir es schaffen, für die Menschen da zu sein – das beginnt bei Kindern am Schulweg und der Kinderpolizei bis hin zu Senioren, wo wir wissen, dass wir sie nicht mit gängigen Maßnahmen erreichen. Die Menschen spüren, dass wir eine unserer Kernaufgaben, die Kriminalitätsbekämpfung, sehr ernst nehmen. Ein weiterer Grund ist, dass man sich darauf verlassen kann, dass die Polizei neue Phänomene erkennt und etwas dagegen unternimmt – zum Beispiel Cybercrime. Ich meine nicht nur jenen Teil der Cyber-Kriminalität, wo Firmen Millionenschäden zugefügt werden, sondern auch jene, die jeden Einzelnen betrifft, etwa das Cyber-Mobbing oder der Bestellbetrug.

Warum ist das Vertrauen so wichtig für eine Organisation wie die Polizei?

Kardeis: Das Vertrauen bringt uns nicht nur einen guten Ruf, das ist nur das Beiwerk. Viel wichtiger ist: Es bringt uns in der Zusammenarbeit mit

den Menschen viel. Zum einen ist es wichtig, dass sich Menschen nicht scheuen, die Hilfe der Polizei in Anspruch zu nehmen. Hilfe nehme ich nur dort in Anspruch, wo ich darauf vertraue, dass etwas geschieht. Zum anderen bedeutet es, dass jede Bürgerin, jeder Bürger einen Partner in der Polizei sieht, wenn es um die Gestaltung von Sicherheit in unserem Land geht. Da geht es etwa um Kriminalprävention, aber auch um Verkehrsunfallprävention – und da sind wir ganz schnell beim Thema „GEMEINSAM.SICHER in Österreich“. Es bedeutet die Chance mitzureden, dabei zu sein, gehört zu werden – und vor allem ernst genommen zu werden. Durch die Sicherheitsforen, in denen nicht nur Behörden und Organisationen, sondern auch Bürgerinnen und Bürger als „Partner“ mitarbeiten, die von einem Sicherheitsanliegen betroffen sind, werden Lösungen gefunden. Es geht aber bei diesen Plattformen noch um mehr: Durch die bessere Nachvollziehbarkeit von Problemlagen können auch Ängste abgebaut und durch die Mitwirkung kann das Gefühl ge-

stärkt werden, selbst etwas für seine Sicherheit tun zu können. Das Gefühl, seine Sicherheit bis zu einem gewissen Grad selbst gestalten zu können, scheint mir vor allem bei Frauen sehr wichtig. In dem Fall geht es vor allem um Selbstbehauptung.

Wenn wir uns all diese Grundsätze zu Herzen nehmen, dann werden wir das Vertrauen in die Polizei erhalten und es idealerweise sogar noch stärken. Wichtig ist im Zusammenhang mit Vertrauen das Thema Ehrlichkeit. Wenn unsere Polizistinnen und Polizisten zum Beispiel in Sicherheitsforen aus Datenschutzgründen sagen müssen:

Das weiß ich nicht, das kann ich Ihnen nicht sagen, darüber darf ich nicht reden, wird sehr schnell das Vertrauen verloren gehen – vor allem wenn es sich um Daten handelt, die ohnehin schon jeder kennt. Daher wurde im Sicherheitspaket berücksichtigt, dass den Polizisten jener Handlungsspielraum gegeben wird, der für die Informationsweitergabe im Sinne eines Faktenchecks notwendig ist.

Haben wir die richtige Fehlerkultur?

Kardeis: Fehlerkultur steht für mich unter der Überschrift Rückmeldekultur und gehört zum Thema Führung wie zur internen Kommunikation. Mein Leitanspruch ist: Reden, reden, reden. Zu Rückmeldungen gehören sowohl positive als auch negative. Bei positiven Rückmeldungen geht es darum zu zeigen, dass man Leistungen wertschätzt. Dabei soll man nicht nach dem Gießkannenprinzip vorgehen, sondern einzelne Leistungen und Erfolge, anerkennen und schlichtweg Danke sagen. Was negative Rückmeldungen und Fehlerkultur generell betrifft, sind wir auf einem guten Weg.

Es sollte nicht immer darum gehen, einen Schuldigen zu suchen. Worum es geht ist, Fehler als Quelle für Verbesserungen zu sehen. Deshalb muss Evaluation so gängig sein, dass sie bei größeren Amtshandlungen selbstverständlich ist. Es geht darum, sich die Sache anzusehen und zu prüfen: Was war positiv und was ist nicht so gut gelaufen. Sobald wir davon wegkommen, nur Schuldige zu suchen, sondern aus Fehlern zu lernen und sie nicht zu wiederholen, dann sind wir einer richtigen Fehlerkultur sehr nahe. Nach dem Re-



Amtseinführung am 1. September 2017: Innenminister Wolfgang Sobotka, Generaldirektorin für die öffentliche Sicherheit Michaela Kardeis.

den muss das Tun folgen. Eines muss aber auch klar sein: Wenn es ein persönliches Versagen gegeben hat, dann muss es auch Konsequenzen geben – auch dienstrechtlicher und disziplinarer Natur. Das betrifft auch notwendige Verbesserungen im System. Auch solche Fehler müssen behoben werden.

Die Polizei sucht händeringend Bewerber, aber nur jeder siebente, achte Bewerber schafft die Aufnahme. Woran liegt das?

Kardeis: Wir haben einen hohen Qualitätsanspruch. Dazu gehört es auch, dass sich eine Polizistin, ein Polizist ausdrücken kann, dass sie oder er sowohl rhetorisch anderen gut etwas erklären kann, als auch schriftlich, was Rechtschreibung und Grammatik betrifft, möglichst korrekt Berichte verfassen kann. Allein dieses Kriterium lässt viele Bewerberinnen und Bewerber scheitern.

Fischen wir in den falschen Gewässern?

Kardeis: Wir suchen sehr breit gestreut, mit einer ganzen Reihe von Instrumenten, wie Inseraten oder Facebook-Auftritten. Wo wir noch besser werden können ist, bedarfsorientiert für die Bundesländer zu suchen. Sonst werden wir nach ein paar Jahren – aus sozialer Sicht verständlich – mit Versetzungsgesuchen in die Heimatbundesländer konfrontiert und die Polizisten und Polizistinnen fehlen dann dort, wo sie gebraucht werden. In Bezug auf die Anzahl der Bewerbungen müssen wir uns überlegen, ob wir mit unseren Aufnahmekriterien überall zeitgemäß sind. In der Sektion I, im chefarztlichen Dienst

gibt es auch Überlegungen zur gesundheitlichen Eignung, nämlich zur Frage: Welche Voraussetzungen müssen wir wirklich fordern?

Also auch die Frage, ob alle Allergien hinderlich sein sollten?

Kardeis: Genau das meine ich zum Beispiel. Wir müssen uns auch die Frage stellen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wir möchten und was sie für ihre Aufgaben brauchen. Wie ist ein Mensch zu den Themen, die uns betreffen, eingestellt, wie zum Beispiel zum Thema Bürgernähe? Das heißt, erheben, wie ist der Ist-Stand, überlegen, wo


wir hin wollen und entscheiden, was wir daher brauchen. Eine weitere Überlegung ist, den Polizeiberuf auch so darzustellen, wie er tatsächlich ist, so dass die Interessenten auch das Richtige erwarten. Ich bin mir nicht sicher, ob das jetzt schon der Fall ist. Der Grund, warum man sich für ein Unternehmen bewirbt, ist vor allem der Ruf der Organisation. Erst dann, wenn man dabei ist, geht es um das, was uns die Freude, die Motivation, den Elan gibt – und das sind meistens das Betriebsklima und der Chef. Aber ich meine, hier könnten wir noch genauer hinterfragen, ob unsere Bewerber auch das vom Polizeiberuf erwarten, was er tatsächlich bietet, nämlich nicht nur „CSI-Flair“.

Stellen wir in der Personalwerbung den Polizeiberuf richtig dar?

Kardeis: Aus den Presseberichten kann man ganz gut herauslesen, welches Bild wir transportieren und welche Aufgaben auf einen Bewerber, eine Bewerberin zukommen. Wir haben auch Instrumente, wie Polizeikalender, wo wir immer wieder unsere Kernaufgaben, nämlich den Streifendienst, den Dienst in der Polizeiinspektion darstellen. Sehr viele sagen dann: Ja, Polizist möchte ich werden, aber ich möchte dann möglichst rasch zur Cobra oder zur Flugpolizei. Vielleicht müssten wir die Attraktivität des Dienstes in einer Polizeiinspektion ein bisschen mehr herausstreichen, damit das Bild realistischer wird.

Wo sehen Sie Einsparungspotenzial bei der Polizei?

Kardeis: Wenn wir uns mit anderen Ländern vergleichen, wo Einsparungen Personalreduktion und Gehaltskürzun-



gen bedeuten, können wir uns glücklich schätzen, dass das in Österreich keine Option ist. Wir werden aber immer gefordert sein, Prioritäten zu setzen. Wir wissen auch, dass man nicht mehr ausgeben kann, als in der Geldbörse ist. Aber Sicherheit hat ihren Preis und vor allem kosten technische Aufrüstung und Adaptierungen ihr Geld. Wenn ich eine Risikoanalyse anstelle und überlege, was passiert, wenn ich nicht investiere, dann finde ich heraus, wofür ich das Geld ausgeben muss und kann die richtigen Prioritäten setzen. Das ist aber nicht nur eine Aufgabe der Zentralstelle. Hier liegt auch viel Verantwortung in den Bundesländern. Die Kolleginnen und Kollegen in den Landespolizeidirektionen müssen wissen, wie viel sie sich leisten können, wo sie ihre Schwerpunkte setzen und wie sie ihre Prioritäten festlegen. Dann geht es darum, das gut zu kommunizieren.

Was unterscheidet die österreichische Polizei von den Polizeien anderer Länder?

Kardeis: Worauf wir stolz sein können, ist, dass Bürgernähe gerade in Zeiten solch großer gesellschaftlicher Veränderungen wieder mehr in unseren Mittelpunkt rückt und dass wir einen Verhaltenskodex haben, und wissen, dass für uns Korruption ein No-Go ist. Sonst sind die Aufgabenstellungen für die Polizei überall auf der Welt ähnlich, auch die Herausforderungen sind fast überall die gleichen.

Wenn Sie sich in fünf Jahren wieder für die Stelle der Generaldirektorin bewerben sollten. Auf welche Erfolge wollen Sie da hinweisen können?

Kardeis: Wichtig wäre mir, dass das, was ich zum Thema Führungskultur gesagt habe – mit Verantwortung wahrnehmen, mit starker interner Kommunikation –, in fünf Jahren in unserer Organisation etwas Selbstverständliches ist und gelebt wird. Ich möchte gern – mit allen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam – sagen können: Wir haben rechtzeitig darauf geschaut, dass wir es haben, wenn wir es brauchen – Investitionen im Bereich der Ressourcen und erfolgreiche Konzepte zur Bekämpfung neuer Phänomene. Und ich möchte, dass die Menschen in Österreich mit Überzeugung sagen: Ja, dieser Polizei vertrauen wir. Mein Ziel ist es, das Vertrauen in die Polizei nicht nur zu erhalten, sondern noch zu steigern.