Bundesministerium
Inneres

Sicherheitsakademie

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis

Steinlechner, Joachim

20 Jahre Wachkörperreform – 20 Jahre Bundespolizei in Österreich. Vom Team 04 bis zum Projekt T-2025. Die Entwicklungen und exekutivhistorischen Tätigkeiten im BMI von 2003 bis 2025

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4/2025), 69-81.

doi: 10.7396/2025_4_G

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

Steinlechner, Joachim (2025). 20 Jahre Wachkörperreform – 20 Jahre Bundespolizei in Österreich. Vom Team 04 bis zum Projekt T-2025. Die Entwicklungen und exekutivhistorischen Tätigkeiten im BMI von 2003 bis 2025, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 69-81, Online: https://dx.doi.org/10.7396/2025_4_G.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag Österreich, 2025

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag Österreich (https://www.verlagoesterreich.at/) erschienen.

Online publiziert: 12/2025

20 Jahre Wachkörperreform – 20 Jahre Bundespolizei in Österreich

Vom Team 04 bis zum Projekt T-2025. Die Entwicklungen und exekutivhistorischen Tätigkeiten im BMI von 2003 bis 2025

Durch das größte Verwaltungsinnovationsprojekt in der Zweiten Republik, die sogenannte „Wachkörperreform 2005“, wurden mit Wirksamkeit vom 01.07.2005 die bis dahin bestehenden Wachkörper Bundesgendarmerie, Bundessicherheitswache und Kriminalbeamtenkorps zur einheitlichen österreichischen Bundespolizei zusammengeführt. In den Folgejahren wurden zahlreiche weitere Reformen im Innenressort, wie etwa die Behördenreform 2012, umgesetzt. Anlässlich des 20-jährigen Jubiläums der Bundespolizei am 01.07.2025 setzte sich das Bundesministerium für Inneres (BMI) im Projekt „T-2025. Traditionspflege im Bundesministerium für Inneres. Agenda 2025“ (kurz: „T-2025“) mit den Entwicklungen der Bundespolizei in den letzten beiden Dekaden auseinander. In die Projektarbeiten im größten Traditionsprojekt in der mehr als 175-jährigen Geschichte des Innenministeriums war – neben Expertinnen und Experten aus dem Innenressort – auch ein ausländisches Forscherteam inkludiert.

JOACHIM STEINLECHNER,
Exekutivhistoriker und Traditionsbeauftragter des Bundesministeriums für Inneres, Hauptreferent in der Abteilung III-S-3 (Historische Angelegenheiten).

1. DIE WACHKÖRPERREFORM 2005

Im Regierungsprogramm der Österreichischen Bundesregierung für die XXII. Gesetzgebungsperiode (2003–2006) wurde unter Punkt 4 „Inneres, Asyl und Integration“ u.a. die Zusammenlegung von Gendarmerie und Polizei inklusive einer Überprüfung des Behördenaufbaus im Bereich der Sicherheitsverwaltung festgelegt.[1] Auf Basis des damaligen Regierungsprogramms erteilte Innenminister Dr. Ernst Strasser am 31.03.2003 den Projektauftrag an die Sektionsleiter im Innenministerium; das Projektteam „Team 04 – die neue Exekutive“ formierte sich unter der Führung von Brigadier Franz Lang.[2] Im Kernteam waren 15 Beamtinnen und Beamte eingesetzt, in der Planungsphase gab es zehn Projektteams mit insgesamt 210 Beamtinnen und Beamten. 32 Arbeitsgruppen beschäftigten sich im BMI mit 1.600 Arbeitspaketen. Dazu kamen Umsetzungsteams in den Bundesländern.[3] Am 09.12.2004 wurde mit der Sicherheitspolizeigesetz-Novelle 2005 als ein zentraler Punkt die Zusammenlegung von Gendarmerie und Polizei vom Nationalrat beschlossen. Mit Wirksamkeit vom 01.07.2005 wurden die in der Sicherheitsverwaltung bestehenden Wachkörper der Bundesgendarmerie, Bundessicherheitswache und des Kriminaldienstes – unter Einbeziehung der mit 01.05.2004 bereits aufgelösten bzw. größtenteils in die Gendarmerie integrierten Zollwache – zum neuen und einheitlichen Exekutivwachkörper „Bundespolizei“ zusammengeführt.[4]

In den Folgejahren wurden zahlreiche weitere Reformen im Bereich des In-

nenministeriums durchgeführt. So wurden bei der „Behördenreform 2012“[5] mit 01.09.2012 die acht Sicherheitsdirektionen, 14 Bundespolizeidirektionen und neun Landespolizeikommanden zu neun Landespolizeidirektionen zusammengefasst.[6]

2. PROJEKT „T-2025. TRADITIONSPFLEGE IM BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES. AGENDA 2025“

Anlässlich des damals bevorstehenden 20-jährigen Jubiläums der österreichischen Bundespolizei am 01.07.2025 erteilte der Kabinettschef im BMI, Christian Stella, am 27.09.2023 den Auftrag zur wissenschaftlichen Aufarbeitung der Entwicklungen in den beiden Dekaden der Bundespolizei in Österreich.[7]

Das BMI-Projekt „T-2025. Traditionspflege im Bundesministerium für Inneres. Agenda 2025“ wurde konzipiert, um die Entwicklungen im Bereich der österreichischen Bundespolizei im Zeitraum von 2003 bis 2025 umfassend zu erforschen und zu analysieren.

2.1 Projektziele T-2025

Als Projektziele wurden gemäß Projektauftrag u.a. definiert:

- wissenschaftlich fundierte Darlegung der Traditionsbereiche im BMI, wissenschaftliche Publikationen und Forschungsarbeiten durch ressortinterne und externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- Ausarbeitungen und Darstellungen von Umsetzungsmöglichkeiten in den einzelnen Traditionsbereichen des BMI,
- Konzeption einer Schulungs- und Ausbildungsagenda in der Sicherheitsakademie (SIAK) zur nachhaltigen Vermittlung von Werten und Identifikationsstiftung für die Bediensteten im BMI,
- Konzeption und Durchführung einer Sonderausstellung zur Thematik „20 Jahre Wachkörperreform/20 Jahre Bundespolizei“,
- Konzeption und Durchführung einer Festveranstaltung zur Thematik „20 Jahre Bundespolizei“,
- fortlaufende Öffentlichkeitsarbeit und Projekt-Darstellungen in ressortinternen und externen Medien.

2.2 Projektorganisation (Personal)

In die Projektarbeiten wurde – neben ressortinternen Expertinnen und Experten – auch eine externe Forschungsgruppe inkludiert, die mit 22.01.2024 mit dem Forschungsauftrag „20 Jahre Bundespolizei – von der Zusammenlegung der Wachkörper Bundesgendarmerie, Bundessicherheitswache und Kriminalbeamtenkorps bis heute (2005–2025)“ beauftragt wurde.[8]

Die personelle Gesamtausgestaltung im Projekt „T-2025“ umfasste folgenden Personenkreis (inklusive Funktionsdarstellungen):

Quelle: Steinlechner (eig. Darstellung)

	Projektauftraggeber	
	MR PhDr. Christian STELLA, BA, MA	Kabinettschef
	Projektverantwortlicher	
	AL Stephan MLCZOCH, BA, BA, MSc	Kabinettschef-Stv.
	Steuerungsgruppe	
	Strategische Steuerungsgruppe (SSG) + BPD + GL II/ORK	
Funktion	**Projektleitung**	Organisation
Projektleiter	Ministerialrat Mag. Dr. Joachim STEINLECHNER	BMI, III-S-3
Projektleiter-Stv.	Hofrat Mag. Michael BEYRER	BMI, LPD V
Projektleiter-Stv.	Ministerialrat Martin NIEF, BA, MA	BMI, II-GD
	Projekt-Kernteam	
Vertreter S I	Generalmajor Michael HOLZER, BA, MA, MA, MBA	BMI, I/A/5-ZGA
Vertreter S I	Oberstleutnant Christian KRAINER, BA, MEd	BMI, I/A/5-BZS ST
Vertreter S I	Chefinspektor Hubert JUEN, BA, MA	BMI, I/A/5-BZS T
Vertreter S I	Ministerialrat Mag. Dr. Mario MUIGG	BMI, I/A/5-IWF
Vertreter S II	Ministerialrat Andreas DRMOLA, BA, MA	BMI, II-BPD-2
Vertreter S II	Hofrat Bruno GUTTMANN, BA	BMI, LPD OÖ
Vertreter S II	Oberstleutnant Gernot SATTLER, BA, MA	BMI, LPD ST
Vertreter S II	Rätin Mag. Elisabeth RAUSCH	BMI, LPD S
Vertreter S II	Oberstleutnant Thomas MESSNER, BA, MA	BMI, LPD S
Vertreter S II	Chefinspektor Hans WOLFGRUBER, MA	BMI, LPD S
Vertreter S II	Bezirksinspektor MMag. Christian REISINGER	BMI, LPD S
Vertreter S III	Ministerialrat Georg MANDL, BA, MBA	BMI, III-S-3
Vertreter S III	Kommissärin Mag. Ulrike LANDMANN	BMI, III-S-3
Vertreter S III	Rev. Helene ABRAHAM	BMI, III-S-3
	Projektansprechpartner BMI	
Vertreter S I	Mag. Nikolaus WEISSEL, M.A.I.S.	BMI, I/A/3
Vertreter S III	Mag. Ulrike NACHLINGER	BMI, III
Vertreter S IV	Generalmajor Ing. Manfred BLAHA, BA	BMI, IV-DDS
Vertreter S V	Dr. Jennifer KRANZ	BMI, V/A/3
	Teilprojekte 1–8: Mitglieder	BMI/LPD
	Externer Forschungspartner GAWO e. V.	
Projektleiter	Dr. Bernd BÜRGER, MA, MA	
Projektleiter-Stv.	Vizepräsident a. D. Gerd THIELMANN, MA	
	Projekt-Team (alphabetisch)	
	Dr. Jule ADRIAANS, BA, MA	
	Polizeihauptkommissar Andreas GIERL, MA	
	Diplom-Psychologin Stefanie GILJOHANN	
	Diplom-Verwaltungswirt Rudi HEIMANN, MA	
	Tamara JÄGER, BA, MSc	
	Philipp MARSELL, BA	
	Diplom-Psychologe Prof. Dr. Friedhelm NACHREINER	
	Diplom-Verwaltungswirt DDDr. Detlef SCHRÖDER	
	Diplom-Psychologin Dr. Catharina VOGT	

Abb. 1: Personelle Projektstruktur „T-2025“

2.3 Arbeitspakte – Teilprojekte T-2025

Quelle: Steinlechner (eig. Darstellung)

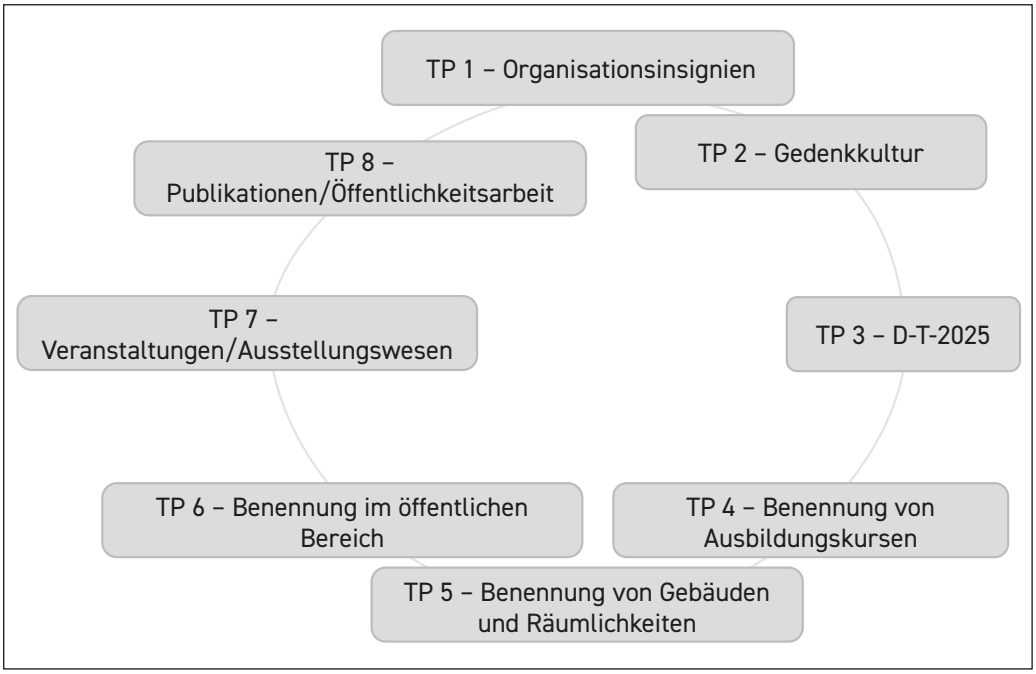

Abb. 2: Projekt-Arbeitspakete „T-2025“

Die ressortinternen Arbeitspakete umfassten insgesamt acht Teilprojekte (TP). Diese wurden einheitlich in folgende Kernbereiche untergliedert:

- Projektorganisation (Personal),
- Projektinhalte,
- Projektzeitplan,
- Projektziele,
- Projekt-Meilensteine,
- Projekt-Dokumentation,
- Projektergebnisse (inkl. Folgemaßnahmen).

3. PROJEKTERGEBNISSE

Die Projektarbeiten wurden gemäß Projektauftrag mit dem „Tag der Bundespolizei“ am 01.07.2025 abgeschlossen. Die Projektergebnisse in den einzelnen Teilprojekten (ressortinterne Arbeitsgruppen) werden im Projekt-Abschlussbericht zusammengefasst.

Die Ergebnisse des externen Forschungspartners GAWO e. V.[9] können hinsichtlich der 20-jährigen Entwicklung der österreichischen Bundespolizei mit Schwerpunktsetzung auf den beiden Reformen 2005 (Wachkörperreform) und 2012 (Behördenreform) wie folgt zusammengefasst werden:[10]

3.1 Forschungsfragen

Die von der Projektleitung T-2025 definierten Forschungsfragen gemäß Forschungsauftrag wurden wie folgt formuliert:

- Was waren die historischen und rechtlichen Gründe für die Reformen?
- Welche Ziele gab es, wurden diese Ziele erreicht und welche Vor- und Nachteile ergaben sich daraus?
- Wie verliefen die Change-Management-Prozesse?
- Welche Veränderungen konnten über die beiden Jahrzehnte hinweg festgestellt werden?
- Lassen sich aufgrund von Daten und Statistiken Auswirkungen der Reformen darstellen?
- Welche aktuellen Herausforderungen gibt es für die Bundespolizei?

3.2 Forschungsmethodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren gewählt, um eine möglichst umfassende Analyse der untersuchten Reformprozesse zu gewährleisten. Der Einsatz von Mixed-Methods ermöglichte es, unterschiedliche Perspektiven zu kombinieren und die Ergebnisse durch Triangulation zu validieren. Die Analyse historischer und organisatorischer Dokumente legte die Grundlage für ein tiefgehendes Verständnis der Reformprozesse. Qualitative Interviews boten ergänzende, subjektive Einsichten, die durch die systematische Kodierung und Auswertung weiter verdichtet werden konnten. Diese Perspektiven wurden durch die quantitative Analyse von auf Sicherheit bezogene Statistiken und Umfragen ergänzt, um sowohl objektive Entwicklungen als auch subjektive Wahrnehmungen zu erfassen.

Zum strukturell-methodischen Vorgehen wurden drei zentrale Zeiträume definiert:

1. die erste Reformphase (ab dem Jahr 2003),
2. die zweite Reformphase (ab dem Jahr 2012) und
3. die aktuelle Situation (Jahr 2024).

Insgesamt verfolgte dieser methodische Ansatz die Ziele, die Komplexität der Reformprozesse ganzheitlich abzubilden, die Untersuchungsfragen zu beantworten und gleichzeitig praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

3.2.1 Literatur- und Dokumentenauswertung

Um ein breites theoretisches Fundament zur Beantwortung der Forschungsfragestellungen zu gewährleisten, wurden zunächst Grundlagen im Hinblick auf den Bereich Change-Management in der Verwaltung und Polizei ausgewertet. Außerdem wurden die in der Literatur berichteten Erfahrungen aus Polizeireformen in Europa analysiert und ausgewertet. Daraus wurde ein Prüfschema der Erfolgsfaktoren abgeleitet, um die Reformen in Österreich damit abgleichen zu können (vgl. Punkt 3.3.4.

Recherchefelder im Bereich der Literatur- und Dokumentenanalyse waren:

- Politik und Parlament (Regierungsprogramme, Nationalratsprotokolle, Gesetze und Verordnungen),
- staatliche Behörden und Stellen (Rechnungshof, BMI-Dokumente, BMI-Publikationen),
- öffentliche Medien und Wissenschaft (Print- und online-Medien, wissenschaftliche Arbeiten und Publikationen),
- Gewerkschaften und Berufsvertretungen (Publikationen).[11]

3.2.2 Interviewstudie

Dieser Bereich der qualitativen Forschung umfasste insgesamt 26 halbstrukturierte, ca. einstündige Interviews mit Personen aus dem BMI (Verwaltung) und der Bundespolizei, die in verschiedenen Positionen in die Reformprozesse involviert waren. Die Teilnahme beruhte auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und die Interview-Ergebnisse wurden anonymisiert. Zudem wurde mit dem zum Zeitpunkt der Wachkörperreform 2005 amtierenden Bundeskanzler, Dr. Wolfgang Schüssel, ein Interview geführt. Neun weitere Interviews, die aus Sekundärquellen im Zeitraum zwischen den Jahren 2004 und 2005 stammten (darunter drei Bundesminister bzw. eine Bundesministerin) wurden ebenfalls in die Studie aufgenommen und ausgewertet.

3.2.3 Auswertung von Sekundärdaten

In diesem Forschungsbereich wurden folgende quantitative Sekundärdaten analysiert und ausgewertet:

- Statistiken über Kriminalität,
- Statistiken über Verkehrssicherheit,

- Befragungen zum Vertrauen in die Polizei,
- Befragungen zum (subjektiven) Sicherheitsgefühl,
- Personaldaten (Statistiken) der Bundespolizei,
- Statistiken zu Staatsausgaben,
- Ergebnisse zurückliegender Mitarbeiterbefragungen.

Die Sekundärauswertungen erbrachten folgende Ergebnisse:

- **Kriminalitätsentwicklung (Anzeige- bzw. Verdachtsstatistik im Hellfeld):**

Durchgehender Rückgang der Fallzahlen über den gesamten Forschungszeitraum (mit gegenteiligem Trend in den Jahren 2023 und 2024) und stetiger Anstieg der Aufklärungsquote.

- **Verkehrssicherheit:**

Die Anzahl der Verkehrstoten ging – bei gleichzeitig massiv gestiegener Anzahl zugelassener Fahrzeuge – stark zurück.

- Das **Vertrauen in die Polizei** sowie das **subjektive Sicherheitsgefühl** in Österreich sind hoch, wobei das Vertrauen der Polizei und ihrer Arbeit direkt zuzurechnen ist, das Sicherheitsgefühl aufgrund mehrerer Faktoren nur teilweise.
- Die **Außendienstpräsenz** ließ sich wegen fehlender Daten nicht valide ermitteln. Die erst seit dem Jahr 2012 erfassten Kontroll- und Streifentätigkeiten blieben auf annähernd gleichem Niveau.
- Die **Personalstärke** ist im Beobachtungszeitraum um drei Prozent angestiegen, wobei sich das Verhältnis Exekutiv- zu Verwaltungsbeamten zugunsten der Exekutivbeamten verschoben hat.
- Bei den **Staatsausgaben** ergab sich eine inflationsbereinigte Zunahme der Ausgaben für die Bundespolizei von 2.141 (nominal 1.664) Millionen Euro im Jahr 2002 auf 2.498 (nominal 3.258) Millionen Euro im Jahr 2023. Dies entspricht einer Zunahme von 17,2 % (nominal 95,8 %).[12]
- Bezüglich der „äußeren Bedingungen" zeigen die Statistiken einen starken Anstieg der **Migration** mit positivem Wanderungssaldo. Die Anzahl der Asylanträge ist sprunghaft gestiegen, insbesondere nochmals seit Beginn des Krieges in der Ukraine.
- Bei der Auswertung von verschiedenen **Mitarbeiterbefragungen von Angehörigen der ehemaligen Wachkörper sowie der Bundespolizei** aus dem Beobachtungszeitraum konnten über die zugänglichen Sekundärquellen keine validen Rückschlüsse (meist wegen der fehlenden wissenschaftlichen Standards) auf die Erfüllung der Reformziele oder Auswirkungen der Reformen gezogen werden.

Die gesamten Sekundärdatenanalysen standen unter der Schwierigkeit einer ex-post-Evaluation. D.h., alle Daten waren für andere Zwecke erhoben worden und es fehlten wesentliche Daten. Eine Korrelation der Entwicklungen mit den Reformen konnte deshalb nicht nachgewiesen und wissenschaftlich belegt werden.

3.3 Erkenntnisse zur Wachkörperreform 2005

3.3.1 Zielerreichungen

Hinsichtlich der Kategorie „Zielerreichungen der Wachkörperreform 2005" zeigte sich ein vielschichtiges Bild. Im Hinblick auf das Erreichen der Ziele wurden

- **mit starker positiver oder positiver Evidenz bewertet:**
  - Aus- und Fortbildung (vereinheitlichte und verbesserte Bildungsmaßnahmen),
  - internationale Kompatibilität,
  - einheitliches Corporate Design,
  - Orientierung an Best-Practice-Modellen,
  - Schaffung einer einheitlichen Aufbau- und Ablauforganisation,

- soziale Verträglichkeit der Reform,
- Standardisierung und Modernisierung von technischen Führungsinstrumenten,
- Steigerung der Effektivität und Effizienz;

▸ **mit moderat positiver oder moderater Evidenz bewertet:**

- Beschleunigung und Vereinfachung der Geschäftsprozesse der Exekutive,
- Delegierung von Verantwortung an nachgeordnete Dienststellen,
- Erhöhung der Schlagkraft der Exekutive,
- Straffung der Verwaltungsabläufe,
- Vermeidung von Parallelstrukturen,
- Steigerung der Verkehrssicherheit;

▸ **ambivalent bewertet:**

- Erhöhung der Außendienstpräsenz,
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit einer interessanten Entwicklung: Starke Hinweise für eine anfängliche Verschlechterung, gefolgt von einer langfristigen Verbesserung;

▸ **als schwach bewertet:**

- Verflachung der Hierarchieebenen.

3.3.2 Historische Hintergründe/ Herausforderungen

In den Kategorien „Historische Hintergründe“, „frühere Reformversuche“, „Herausforderungen während der Umsetzung der Reform 2005“ und „Hindernisse“ waren folgende wesentliche Aussagen zu konstatieren:

▸ **Historischer Hintergrund der Wachkörper:**

Starkes Bewusstsein für die mehr als 100-jährigen Traditionen und Kulturen der Wachkörper.

▸ **Frühere Reformversuche:**

Zahlreiche Reformversuche seit den 1960er Jahren scheiterten am Widerstand der Personalvertretungen und am fehlenden politischen Durchsetzungsvermögen. Es konnten nur kleinere Reformschritte zur Annäherung der Wachkörper umgesetzt werden.

▸ **Kulturunterschiede:**

Hier wurde deutlich, dass es gravierende Unterschiede in den Organisationskulturen der Wachkörper – bedingt durch verschiedene Historien, Strukturen, Arbeitsweisen etc. – gab. Diese wurden durch konditioniertes Konkurrenzdenken verstärkt. Die gefühlte Dominanz der Gendarmerie bei der Reform 2005, die befürchteten Änderungen bei der Kriminalpolizei und das erzwungene Aufgeben der „alten Kulturen“ waren eine besondere Herausforderung für die Zusammenführung.

▸ **Dienstzeitsystem:**

Eine vehemente Ablehnung des neuen DZS 04 verhinderte die Einführung eines neuen, zeitgemäßen Dienstzeitsystems.

▸ **Behördenstruktur:**

Die Trennung von Behörde und Wachkörper wurde bei der Reform 2005 nicht verändert. Entsprechend blieben weiterhin komplexere bürokratische Zuständigkeiten und Prozesse bestehen.

▸ **Veränderung der Dienststellenstruktur:**

Eine Veränderung der Dienststellenstruktur wurde aus politischen Gründen nicht in Angriff genommen.

▸ **Verschiebung von Zuständigkeiten:**

Es wurde erkannt, dass Spannungsfelder wegen der Kompetenzen der Polizeijuristen vs. den Exekutivbeamten entstehen würden. Gleichwohl wurde die Stärkung der Exekutive vorangetrieben.

▸ **Uniformierung:**

Zunächst gab es einen kleinen Rückschlag mit einem ersten misslungenen Designversuch. Danach konnte das bis heute gültige Design der Uniformen erfolgreich eingeführt werden.

▸ **Prozessgestaltung:**

Die früheren analogen Geschäftsprozesse wurden in die neue digitale Infrastruktur programmiert. Unter Umständen wäre hier eine Anpassung der Prozesse sinnvoll gewesen.

- **Rücktritt des Innenministers:**

BM Dr. Ernst Strasser trat kurz vor der Projektumsetzung zurück. Der bzw. die Nachfolgerin blieben jedoch konsequent auf Reformkurs, sodass sich die Befürchtung, dass die Reform gestoppt werden würde, nicht realisierte.

- **Widerstände und Ängste:**

Widerstände kamen von den Gewerkschaften, Personalvertretungen sowie von einem Teil der Führungskräfte. Es bestanden insbesondere Ängste hinsichtlich des Verlustes von Führungsfunktionen bzw. Personalvertretungspositionen, Prestige und Einkommen.

- **Einfluss der Gendarmerie:**

Die Angehörigen der Sicherheitswachen und des Kriminalbeamtenkorps befürchteten einen zu großen Einfluss der Gendarmerie auf den Reformprozess und respektive auf die Ergebnisse.

- **Politischer Diskurs:**

Die politischen Diskurse verliefen auf drei Ebenen: Auf Bundesebene wurde das Pro-und-Contra im parteipolitischen Bereich diskutiert. Auf Landesebene fürchteten die Landesobleute um ihren Einfluss, auf Kommunalebene fürchteten die Bürgermeister die Schließungen von Dienststellen, die jedoch nicht durchgeführt wurden.

3.3.3 Change-Management-Prozess

Hinsichtlich der Kategorie „Change-Management-Prozess“ konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- **Organisationskultur:**

Es wurde eingeräumt, dass auf einen bewussten Prozess der Zusammenführung der Organisationskulturen zu wenig Wert gelegt wurde und dies zu Widerständen und Unzufriedenheit führte.

- **Einbindung der Mitarbeitenden:**

Es war eine größere Anzahl an Mitarbeitenden in das Projekt direkt eingebunden und es fanden zahlreiche Informationsveranstaltungen statt. Zudem konnten neben dem offiziellen Dienstweg auch direkt Vorschläge an das Projektteam übermittelt werden.

- **Informations- und Kommunikationsbereich:**

Die Informations- und Kommunikationsstrategie und die einzelnen Maßnahmen wurden mehrheitlich – mit einigen kritischen Stimmen – als gut bewertet.

- **Planung und Steuerung:**

Die große Dimension des Projektes wurde durch ein professionelles Projektmanagement bewältigt. Externe Berater wurden nicht eingebunden, da ausreichende Expertise in der Organisation vorhanden war.

- **Evaluierung:**

Auf eine im Vorfeld planmäßig festgelegte und umfassende Evaluierung wurde verzichtet.

3.3.4 Abgleich „Theorie Change-Management-Prozess“ mit Reformprozess

Der Abgleich des entwickelten Prüfungsrasters wurde auf die Reform 2005 beschränkt, da diese eine der bis dato größten Reformen in Europa war. Die Forschungsgruppe kam dabei zu folgenden Bewertungen:

1. Klare Zielsetzung:

Strategische Ziele lagen vor, diese hätten allerdings durch die Angabe von Zielerreichungsgraden und Referenzwerten operationalisiert werden müssen. Die operativen Ziele des Teams 04 im Projektmanagement waren professionell gestaltet.

2. Ehrlichkeit in der Kommunikation der Projektziele:

Während der Reform erfolgte eine sehr aktive, transparente und ehrliche Kommunikation unter Nutzung einer Vielzahl von zum Reformzeitpunkt zur Verfügung stehenden Methoden.

3. Berücksichtigung des Kontextes und der organisationalen Kultur:

Es wurde wenig Wert auf den Umgang mit den Organisationskulturen gelegt. Ein

planmäßiger Prozess einer Inkulturation fand nicht statt. Dies hätte einen nicht zu unterschätzenden Risikofaktor für das Gelingen der Reform im Jahr 2005 darstellen können. Aber die Reform scheiterte nicht daran, im Laufe der Zeit hat sich eine neue Organisationskultur entwickelt.

4. Balance zwischen Zentralisierung und lokaler Anpassung:

Hinsichtlich der lokalen Dienststellen wurde eine Entscheidung zwischen Zentralität (Schließung von Dienststellen zur Gewinnung von Synergien) und Lokalität (Nicht-Schließungen wegen Bürgernähe und Sicherheitsgefühl) zugunsten der Belassung der Dienststellenstruktur getroffen. Hinsichtlich des Generalistenansatzes, der anfangs stringent verfolgt wurde, wird inzwischen auch wieder Spezialisierung in manchen Bereichen forciert.

5. Klares Bekenntnis der Verantwortungsträger:

Die Konstellation der Akteure war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zum einen waren dies der durchsetzungs- und widerstandsfähige Innenminister sowie seine stringenten Nachfolger und ein rückhaltgebender Bundeskanzler. Zum anderen ein engagierter und bundesweit als versierter Einsatzleiter anerkannter Projektleiter mit seinem professionellen Planungsteam.

6. Identifikation der Führungskräfte mit dem Projekt:

Ob und in welchem Umfang die Führungskräfte auf den nachgeordneten Hierarchieebenen von der Notwendigkeit der Reform überzeugt waren und dafür Engagement zeigten, konnte nicht belegt werden. Die nicht nur zeitlich sehr großzügigen hundertprozentigen Gehaltswahrungsbestimmungen dürften Widerstände zumindest minimiert haben.

7. Einbeziehung und Akzeptanz der Akteure:

Die Einbindung der politischen Führung, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden ist in dem Reformprojekt umfänglich erfolgt. Die Personalvertretungsgremien konnten als Befürworter nicht gewonnen werden. Die Landeshauptleute konnten durch intensive Kommunikation und Zugeständnisse bei der Mitwirkung im Hinblick auf die Bestellung der Führungskräfte für die Reform gewonnen werden.

8. Realistischer Zeitraum:

Die Zeitdauer von ca. 2,5 Jahren für die Reform solchen Ausmaßes erscheint sowohl so lang wie nötig als auch so kurz wie möglich. Ein längerer Zeitraum hätte den Handlungsdruck reduziert und Zeit für verschleppenden Widerstand innerorganisatorisch und auf politischer Ebene gegeben. Wesentlich kürzer wäre eine Umsetzung kaum möglich gewesen, da sowohl die organisationsinternen Umsetzungsschritte als auch die notwendigen Gesetzgebungsverfahren entsprechende Zeit benötigten.

9. Ausreichende Ressourcen:

Es haben sich keine Hinweise darauf ergeben, dass die finanziellen Ressourcen ein Problem dargestellt hätten, womit sie ausreichend vorhanden waren. Die personellen Ressourcen wirken in der Nachbetrachtung als ausreichend und auch fachlich qualifiziert. Die Konsultation bzw. Mitwirkung wissenschaftlicher Expertise war durch das Einbeziehen von akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben und erscheint ausreichend.

10. Schrittweise Implementierung und Flexibilität:

Die Reform 2005 in Österreich war – in Übereinstimmung mit dem Modell aus der Literatur – ein „Erdbeben“. D.h., sie wurde zügig und nachhaltig eingeführt und war kein „Bumerang“, d.h. nach einer abrupten Änderung Rückkehr zum (annähernden) Ausgangszustand.

- **Schulungsmaßnahmen:**

Die Schulungsmaßnahmen für die im Projekt mitarbeitenden Bediensteten waren

professionell organisiert. Schulungen für die Mitarbeitenden hinsichtlich neuer Abläufe etc. scheinen optimierungsbedürftig gewesen zu sein.

- **Systematische Evaluierung und Anpassung:**

Eine planmäßige Evaluierung der Reformziele und des Outcomes fand nach der Reform 2005 nicht statt. Es gab einen internationalen Anerkennungspreis für die Reform, eine positiv bewertete Masterarbeit sowie die parlamentarische Kontrolle.

Als Gesamtergebnis ist nach Abgleich mit den theoriebasierten und erfahrungsgestützten Erfolgsfaktoren festzuhalten, dass die Reform 2005 – mit leichten Einschränkungen – professionell umgesetzt wurde und damit erfolgreich war. Zu betonen ist, dass die Maßstäbe aus der aktuellen Literatur gewonnen wurden und die 20 Jahre zurückliegende Reform bereits diese heutigen Ansprüche erfüllte.

3.3.5 Reformprozesse

Die Ergebnisse in der Kategorie „Reformprozesse 2005“ zeigen insgesamt eine positive Bilanz. So wurden

- die Reform selbst,
- der Abbau von internen Rivalitäten,
- die Außenwirkung/Außenkommunikation,
- die bundesweite Kooperation und Einsetzbarkeit,
- das Schaffen von einheitlicher Ausbildung und Standards,
- die Erhöhung der Effizienz und
- die nun klaren Strukturen und Zuständigkeiten

positiv bewertet.

Bei der Forcierung des Ansatzes, „Polizisten und Polizistinnen als Generalisten bzw. Generalistinnen“ (vs. Spezialisten bzw. Spezialistinnen) auszubilden und einzusetzen, wurde deutlich, dass dieser Ansatz nicht uneingeschränkt Zustimmung fand und findet und in bestimmten polizeilichen Bereichen (u.a. bei der Bekämpfung von Cybercrime) wieder ein Fokus auf Spezialisierungen gelegt wird. Erwartungsgemäß gab es zu Beginn der Umsetzung der Reform 2005 Startschwierigkeiten hinsichtlich der Arbeitsprozesse, die aber im Laufe der Zeit bewältigt wurden. Gleiches gilt im Hinblick auf das Betriebsklima, das sich aufgrund der Umstellung mit den neuen Prozessen, bei einigen Führungskräften wegen des Verlustes ihrer Funktion sowie der empfundenen Missachtung von Identität und Kultur, vorübergehend verschlechterte. Gerade die fehlende Inkulturation war bei einigen älteren Interviewpartnern noch eine Thematik.

3.4 Erkenntnisse zur Behördenreform 2012

Hinsichtlich der Kategorie „Zielerreichungen der Behördenreform 2012“ zeigten sich bei den Ergebnissen eindeutige Bilder:

- **Herausforderungen:**

Diese waren geringer als bei der Wachkörperreform 2005, da parteiübergreifender Konsens bestand und nur die obere Führungsebene betroffen war.

- **Change-Management-Prozess:**

Die Kommunikation und die Umsetzung waren nicht so herausfordernd, da es sich um einen überschaubaren Kreis von Betroffenen handelte.

- **Effizienzsteigerung und Kostenreduktion:**

Aus 31 Behörden wurden neun Landespolizeidirektionen; damit beide Bereiche evident.

- **Lösen struktureller Probleme:**

Die Zuständigkeits- und Kompetenzabgrenzungen zwischen den drei Organisationseinheiten sind obsolet, da es nur noch eine Behörde mit einer Person an der Spitze gibt, die die Gesamtverantwortung trägt.

- **Politische Motivation:**

Auf Bundesebene gab es die erforderliche

Mehrheit für die notwendigen Verfassungsänderungen und die anschließenden Gesetzgebungsverfahren.

- **Vervollständigung der Wachkörperreform 2005:**

Mit der neuen Behördenstruktur war der aus politischen Gründen im Jahr 2005 nicht mögliche letzte und konsequente Schritt zur Erreichung eines durchgängigen hierarchischen Aufbaus der Bundespolizei getan.

- **Nachteile der Behördenreform 2012:**

Als Nachteile wurde die soziale Verträglichkeit gesehen, die zwar pro Führungskraft (kein Verlust an Gehalt, neue Führungsposition), aber contra Effizienz (keine Kostenreduktion, noch zu viele Führungsstellen) ging. Außerdem wurde die etwas irreführende Namensgebung „Landespolizeidirektion" kritisiert, denn tatsächlich handelt es sich eher um eine „Bundespolizeidirektion" (z.B. BPD Salzburg oder BPD Niederösterreich).

- **Vorteile der Behördenreform 2012:**

Die Vorteile der Reform überwiegen eindeutig. Es gibt nur eine durchgängige Verantwortungspyramide sowie einheitliche Grundstrukturen in allen Bundesländern. Entsprechend können die Ressourcen effizient gesteuert werden, Verständigungs- und Entscheidungswege sind eindeutig.

3.5 Erkenntnisse zu den aktuellen Herausforderungen

Im Bereich der „aktuellen Herausforderungen" konnten auf Basis der durchgeführten Forschungen folgende polizeirelevante Themenbereiche evaluiert werden:

- Migration und illegale Zuwanderung,
- Cybercrime und andere digitale Herausforderungen,
- Organisierte Kriminalität (OK) und Clankriminalität,
- Internationalisierung,
- Reform des Kriminaldienstes,
- Entwicklung des Personals der Bundespolizei,
- Fortbildung.

4. CONCLUSIO

Die Wachkörperreform 2005 war eine außerordentlich herausfordernde Aufgabe. Bis dahin waren Polizei (Sicherheitswache und Kriminalbeamtenkorps) und die Bundesgendarmerie organisatorisch, personell, kommunikativ und technisch separiert und wurden selbst auf Ebene des Innenministeriums getrennt geführt. Bereits kleinere bezirksübergreifende Delikte konnten so für koordinative Schwierigkeiten sorgen. Eine einheitliche Organisation unter dem Namen „Bundespolizei" und eine neue Corporate-Identity brachten daher erhebliche Vorteile sowie Effizienzsteigerungen mit sich, und die Entwicklungen sind auch sicherheitspolitisch eindeutig positiv zu bewerten. Die Behördenreform 2012 führte folgerichtig die Sicherheitsdirektionen, die Bundespolizeidirektionen und die Landespolizeikommanden in die, dem BMI unterstellten, neun Landespolizeidirektionen zusammen.

Folgende **Möglichkeiten zur Optimierung** des Reformprozesses konnten im Projekt evaluiert werden:

- verbesserungswürdige Zielformulierungen (insbesondere im Bereich der strategischen Ziele),
- fehlender Prozess der Inkulturation (Berücksichtigung der bisherigen Kulturen),
- Vermeidung bzw. Minimierung des Konfliktes Juristen vs. Exekutivbeamte (antizipative Maßnahmen zur Vermeidung von Machtkämpfen),
- keine Entwicklung neuer Geschäftsprozesse (bisherige Prozesse wurden in die neue EDV-Infrastruktur übernommen),
- kein zeitgemäßes Dienstzeitmanagement (DZS 04 wurde gestoppt; bisher kein zeitgemäßes DZ-Management),

- unausgewogener Generalisten- vs. Spezialistenansatz (anfangs zu starker Fokus auf den Generalisten-Bereich).

Nachahmungswürdige Aspekte der Reform waren:

- rasche Umsetzung der Reform („window-of-opportunity“ genutzt),
- soziale Verträglichkeit (großzügige Gehaltswahrungen),
- Beteiligung der Mitarbeitenden (unter den damaligen Bedingungen sehr gut),
- Verzicht auf externe Beratung (qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation vorhanden),
- Zusammenstellung des Projektkernteams: Als Projektleiter wurde eine erfahrene Führungspersönlichkeit eingesetzt (einsatzbedingte Erfahrung mit dem Treffen von weitreichenden Entscheidungen unter Zeitdruck), die bundesweit anerkannt war (zu erwartende positive Glaubwürdigkeitseffekte) und als Projektleiter sein Team zusammenstellen konnte,
- nachhaltige und andauernde Unterstützung der Politik (durch die Innenminister und Bundeskanzler),
- konsequente Durchführung der notwendigen Folgereform (zweites „window-of-opportunity“ genutzt).

Zusammengefasst ist das nunmehr bestehende Modell „Bundespolizei“ in Österreich am besten geeignet, weil es folgende Merkmale aufweist:

- Es gibt eine einheitliche Bundespolizei mit gleichem Namen und Erscheinungsbild sowie einer gleichen Struktur (mit Anpassungen in Wien), die alle polizeilichen Belange abdeckt.
- Die Bundespolizei verrichtet in ganz Österreich den sicherheits-, verkehrs- und kriminalpolizeilichen Exekutivdienst.
- Es sind die Besonderheiten in der Organisation für das Bundesland Wien berücksichtigt.
- Es gibt pro Bundesland eine Landespolizeidirektion.
- Die Finanzierung durch eine Hand wird mit dem Bundeshaushalt gewährleistet.
- Es gibt einen hauptsächlichen Generalistenansatz, der sich bei vielen dislozierten Dienststellen empfiehlt.
- Spezialistentum wird wieder, gerade auch für kriminalpolizeiliche Aufgaben, forciert.
- Es existieren funktionelle und effektive Zentralstellen auf Bundesebene (BK, DSN, DSE/EKO Cobra) sowie die SIAK.
- Eine derart zentral strukturierte Polizeiorganisation kann schneller auf Veränderungen der Umwelt reagieren als ein föderales System.
- Eine gute internationale Kompatibilität ist durch zentrale Ansprechpartner, lokale grenzüberschreitende Zusammenarbeit sowie zentral gesteuerte strategische internationale Zusammenarbeit gesichert.

In der Nachprojektphase werden die Ergebnisse des externen Forschungspartners mit den exekutivhistorischen Projekttätigkeiten des BMI-Projektteams zusammengeführt. Gerade bei den Entwicklungen im Themenbereich „Organisationskultur“ (Change-Management-Prozess) wurden Lücken im Forschungsprozess festgestellt, die weiterer ressortinterner Aufarbeitungen bedürfen. In den Projekt-Teilbereichen 3 (Digitalisierungen)[13] und 4 (Benennung von Ausbildungskursen)[14] wurden diesbezüglich bereits Grundlagenarbeiten durchgeführt und erste Publikationen veröffentlicht.

[1] *Vgl. Regierungsprogramm der Österreichischen Bundesregierung (2003). XXII. Gesetzgebungsperiode, 8.*

[2] *Vgl. Magazin Öffentliche Sicherheit (2005). Ausgabe 12A/05, Team 04 – die neue Exekutive, 8. Der Name Team 04 leitete sich vom vierten Punkt des Regierungsprogrammes ab, 6–11.*

[3] *Vgl. Magazin Öffentliche Sicherheit (2015). Ausgabe 9–10/15, 10 Jahre Bundespolizei, 15–22, 18.*

[4] *Bundesgesetz, mit dem das Sicherheitspolizeigesetz, das Grenzkontrollgesetz, das Bundesgesetz über die Führung der Bundesgendarmerie im Bereich der Länder und die Verfügung über die Wachkörper der Bundespolizei und der Bundesgendarmerie und das Beamten-Dienstrechtsgesetz geändert werden (SPG-Novelle 2005), BGBl I 2004/151; vgl. im Überblick Andre, Peter/Vogl, Mathias/Weiss, Verena, Die Sicherheitspolizeigesetz-Novelle 2005, SIAK-Journal 2/2005, 3.*

[5] *BGBl. I 2012/50, Sicherheitsbehörden-Neustrukturierungsgesetz – SNG.*

[6] *Vgl. näher Vogl, Mathias, Die Sicherheitsbehörden-Neustrukturierung, in Festschrift für Bernhard Raschauer (2013) 627; Magazin Öffentliche Sicherheit (2012). Ausgabe 7–8/12, Behördenreform, 78f.*

[7] *Vgl. Bundesministerium für Inneres (2023). Projektauftrag, GZ: 2023-0-705.662.*

[8] *Vgl. Bundesministerium für Inneres (2024). Forschungsauftrag, GZ: BMI-2023-0-898.003.*

[9] *Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e. V. (GAWO e. V.).*

[10] *Vgl. GAWO e. V. (2025). Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „20 Jahre Bundespolizei in Österreich – 2005-2025". Von der Zusammenlegung der Wachkörper Bundesgendarmerie, Bundessicherheitswache und Kriminalbeamtenkorps bis heute (2005–2025), Management-Version (2025), Online: https://www.bmi.gv.at/114/files/studie_gawo/20_Jahre_Bundespolizei_in_Oesterreich_2005_2025_GAWO_Forschungsbericht_Langversion_bf_18072025.pdf (06.11.2025).*

[11] *Dokumente der Personalvertretungen (Zentralausschüsse) konnten sowohl aus rechtlichen als auch faktischen Gründen (keine Akten mehr vorhanden) nicht ausgewertet werden.*

[12] *Im Vergleich zur österreichischen Bundespolizei verzeichnete die bayrische Polizei im selben Zeitraum einen Anstieg um 22,1 %.*

[13] *Vgl. Steinlechner, Joachim (2024). Gendarmerie-Chroniken in Österreich. Ein Grundsatzwerk, Wien.*

[14] *Vgl. Sattler, Gernot (2024). Tradition, nur etwas für Ewiggestrige?, Masterarbeit, Wiener Neustadt.*