

# „Kulturwandel in der Polizei“

General Mag. (FH) Mag. Konrad Kogler, Leiter des Projekts „Polizei.Macht.Menschen.Rechte“, über die Umsetzung des Projekts.

## Was ist Ihre persönliche Zwischenbilanz nach über drei Jahren „Polizei.Macht.Menschen.Rechte“?

*Kogler:* Ich sehe die Zwischenbilanz mehrschichtig. Zum einen hat das Kernteam sehr viele gute Ideen weitergebracht, sehr viel an Arbeit erledigt – beispielsweise die 24 Orientierungssätze, die Einrichtung von Subteams. Auch dort ist wiederum sehr viel geschehen. Denken Sie nur an das Bewerbungspaket, das dieser Tage in Umsetzung geht – wo Selektionsmechanismen überdacht worden sind, die darauf abzielen, dass nur Frauen und Männer zur Polizei eintreten, die Menschenrechte achten und leben.

Ein wesentlicher Punkt war und ist die Überleitung zu einem neuen Umgang mit der Evaluierung von Amtshandlungen. Ganz wichtig sind neue Ausbildungsinhalte, wie der Menschenrechtsschwerpunkt 2011 bis 2013 in der berufsbegleitenden Fortbildung. Kernteam und Subteams arbeiten bereits sehr gut.

Die zweite Schicht um diese Teams herum ist die zivilgesellschaftliche Resonanzgruppe. Hier haben wir eine sehr breite Streuung erreicht und einen sehr guten Dialog ins Leben gerufen. Diese Gruppe bringt vor allem die Erwartungshaltung ein, die von der Zivilgesellschaft an die Polizei gerichtet ist. Über die Praktikerguppen sind wir sehr gut in den Bundesländern aufgestellt – was Behörden und Wachkörper betrifft. In diesem Kreis mit insgesamt etwa 500 Personen ist das Projekt gut bedient.

Womit wir 2011 schwerpunktmäßig beschäftigt sind, ist, all diese Ergebnisse in die gesamte Organisation hineinzutragen. Wir wollen Schlüsselgruppen ansprechen und auf diesem Weg alle 30.000 Beamtinnen und Beamte des Ressorts erreichen und ein menschen-



Menschenrechtskonformes Verhalten spiegelt sich in jeder polizeilichen Handlung wider.

rechtsorientiertes Bewusstsein verankern.

## Was ist das übergeordnete Ziel des Projekts?

*Kogler:* Ein Paradigmenwechsel. Polizistinnen und Polizisten erleben Menschenrechte oft als Handlungseinschränkung. Das soll sich hin zu einem Bewusstsein ändern, dass wir jene Organisation sind, die Menschenrechte verwirklicht – und wir sind nicht irgendeine Organisation – wir sind die größte. Professionelles Handeln der Polizei bedingt menschenrechtskonformes Handeln – sowohl im Umgang mit Personen, die sich in Österreich aufhalten, also mit unseren Kunden, als auch im internen Umgang. Schließlich ist im Orientierungssatz 11 festgehalten, dass Menschenrechte für alle gelten, auch für uns.

## Warum braucht die Polizei ein solches Projekt?

*Kogler:* Das ergibt sich aus der Zielsetzung des Projekts. In der heutigen Wirklichkeit der Polizei wird das Wort Menschenrechte damit verbunden, dass es Gegenstand der Überprüfung polizeilichen Handelns ist. Das ist ein sehr negativer Zugang. Wir wollen den zuvor angesprochenen Paradigmenwechsel erreichen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein Projekt wie dieses

ins Leben zu rufen. Wir wollen vermitteln: Die Polizei verwirklicht Menschenrechte, indem sie Demonstrationen begleitet – Recht auf freie Meinungsäußerung, indem sie Gewalttäter wegweist – Recht auf körperliche Unversehrtheit. Also in unserem täglichen Dienst verwirklichen wir das Recht des oder der Einzelnen auf seine oder ihre Menschenrechte.

## Wie soll sich das Projekt auf das alltägliche polizeiliche Handeln auswirken?

*Kogler:* Ich gebe Ihnen drei Beispiele: Es gibt heute Gruppen in der österreichischen Bevölkerung, die polizeiliches Handeln kaum in Anspruch nehmen. Sie sind in sich abgeschlossen. Daher wollen wir überprüfen, ob wir mit allen Bevölkerungsschichten auch ausreichend in Kontakt sind und wie wir das verbessern können. Am Ende des Projekts sollte für jeden in Österreich aufhaltigen Menschen klar sein: Wenn es ein polizeiliches Problem gibt, sucht er den Kontakt zur Polizei.

Das zweite Beispiel ist die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund für den Polizeidienst. Das war bisher in der Vorstellungswelt dieser Menschen nicht verankert. In Wien und Oberösterreich laufen bereits sehr erfolgreiche Pilotprojekte. In Zukunft soll es für jeden in Österreich lebenden jungen Menschen mit den nötigen Voraussetzungen eine Option sein, zur Polizei zu gehen. Dadurch wollen wir eine Abbildung der gesellschaftlichen Verhältnisse im Aufnahmeverhalten erreichen. Immerhin reden wir bei Menschen mit Migrationshintergrund von einer Gruppe von etwa 1,8 Millionen Menschen in Österreich.

Als Drittes sollte sich ein neuer Umgang mit der Evaluierung polizeilichen Handelns entwickeln. Wenn Amtshandlungen nicht so gelaufen sind, wie



**General Konrad Kogler: „Wir sind die größte Organisation, die Menschenrechte in Österreich verwirklicht.“**

es sich der einzelne Polizist, die einzelne Polizistin vorgestellt hat, soll die Möglichkeit geboten werden, begleitet von Einsatztrainern Amtshandlungen in Ruhe nachzustellen und sich andere Lösungsoptionen anzusehen. Das ist auch ein entlastendes Moment für die Bediensteten selbst.

#### **Bedingt das nicht eines neuen Umgangs mit Fehlern und Beschwerden in der Polizei?**

*Kogler:* Dazu möchte ich festhalten: Es gibt bei Fehlern und Beschwerden Grenzen, die der Gesetzgeber ganz klar vorgibt – das sind Grenzen im Disziplinarrecht und im Strafrecht. Alles, was jenseits dieser Grenzen liegt, steht nicht im Dispositionsbereich des Dienstgebers.

Sehr viele Beschwerden haben aber Fehlverhalten zum Inhalt, das vor dieser disziplinarischen oder strafrechtlichen Verantwortung liegt, beispielsweise im verbalen Verhalten oder in Unsicherheiten oder in Verhalten, das seinen Ursprung in angelernten Mustern hat. Das kann mit Reflexionsschleifen erfolgreich bearbeitet werden.

#### **Setzt der Orientierungssatz 11, der das interne Verhalten anspricht, nicht auch einen internen Kulturwandel voraus?**

*Kogler:* Wir haben in den letzten 20 Jahren innerhalb der Polizei einen dramatischen Wandel durchgemacht. Noch in den 1980er-Jahren haben Vorgesetzte mit Mitarbeitern über Befehle kommuniziert, und es ist außer Frage gestanden, dass dieser Befehl auszuführen war. Einen Befehl zu hinterfragen, hat als Gotteslästerung gegolten. Heute spricht man zurecht von einem Auftrags-Dialog-Verfahren. Wo unsere Organisation noch das eine oder andere Problem hat, ist teilweise eine mangelnde Transparenz in gewissen Entscheidungsbereichen. Wir müssen hier und dort Gründe für Entscheidungen transparenter machen und zwar nachvollziehbar für jeden Mitarbeiter. Das bedeutet, wir haben einen Nachholbedarf in der internen Kommunikation.

#### **Was sollte für jeden Bürger von dem Projekt spürbar werden?**

*Kogler:* Er sollte sehen, dass die Polizei jederzeit für ihn ansprechbar ist,

und zwar unabhängig von seiner gesellschaftlichen Stellung, von seiner Berufszugehörigkeit, von seiner Bildung, woher er kommt oder welche Hautfarbe er hat. Der Bürger und die Bürgerin sollten einen offenen Zugang zu einzelnen Beamten haben und eine optimale Gesprächskultur vorfinden. Mir ist bewusst: Für Polizistinnen und Polizisten ist das sehr fordernd neben vielen anderen Dingen, die man als Polizeibeamter zu beachten hat, und es erzeugt insgesamt einen sehr hohen Druck auf die einzelnen Polizistinnen und Polizisten.

Gleichzeitig ist dieses gesamtheitlich menschenrechtskonforme Handeln eine Chance für jede und jeden von uns. Es führt nämlich zu einem besseren Kontakt mit der Bevölkerung, es stärkt das Vertrauen und es führt zu einer höheren Akzeptanz. Vertrauen ist unser stärkstes Kapital, beispielsweise im kriminalpolizeilichen Bereich. Und ungenügende Akzeptanz ist ein Belastungsfaktor für jeden Menschen. Am Ende des Tages gewinnt also auch jede einzelne Polizistin, jeder einzelne Polizist.



**Menschenrechtskonformes Handeln bedeutet auch, Entscheidungen zu treffen und Eingriffe zu setzen – maßhaltend und mit Verhältnismäßigkeit des Mitteleinsatzes.**

### **Kann zu große Offenheit nicht auch Gefahren in sich bergen?**

*Kogler:* Jedes Projekt trägt Chancen und Risiken in sich, auch unser Projekt kann zu Fehlinterpretationen führen. Unser Ziel ist es beispielsweise nicht, Polizisten zu Sozialarbeitern zu machen. Das Gewährleisten von Menschenrechten bedeutet sehr häufig den Eingriff in die Menschenrechte eines anderen – etwa durch Wegweisungen oder Festnahmen. Hier darf es keine Kompromisse geben. Menschenrechtskonformes Handeln bedeutet auch, Entscheidungen zu treffen und Eingriffe zu setzen – maßhaltend und mit Verhältnismäßigkeit des Mitteleinsatzes.

### **Welchen Mehrwert haben Polizisten unmittelbar von diesem Projekt?**

*Kogler:* Wenn es uns gelingt, Menschen mit Migrationshintergrund in die Polizei zu holen, sind sie eine unmittelbare Bereicherung und auch eine Entlastung im täglichen Dienst. Menschen, die die Kultur eines anderen nachvollziehen können, die seine Sprache sprechen, gehen mit einem anderen Verständnis in ihrem dienstlichen Handeln vor. Und dieses Verständnis kann innerhalb der Gruppe auch geteilt werden. Der zweite unmittelbare Vorteil ist die Reflexion von Amtshandlungen in Form eines individuellen Einsatztrainings. Das ist für jede Polizistin und jeden Polizisten in Wien ab sofort abrufbar. Und der dritte ist das Evaluierungsgespräch über das Vorgehen im großen Sicherheits- und Ordnungsdienst. Eines muss uns aber klar sein:

Ein Paradigmenwechsel gelingt nicht von heute auf morgen. Die Veränderung wird in einem stetigen Prozess vor sich gehen. Vieles, das sich durch *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* verändert, wird uns erst in fünf oder sechs Jahren bewusst sein.

### **Wie soll die Polizei dann Ihrer Vorstellung nach aussehen?**

*Kogler:* Mein Wunschbild wäre, unsere jetzt schon sehr professionell agierende Polizei dahin weiterzuentwickeln, das eigene Handeln zu reflektieren und sich noch stärker mit der Zivilgesellschaft zu vernetzen. In diese Richtung sind wir bereits unterwegs. Vor allem in der Vernetzung müssen wir aber noch stärker werden. Es ist beispielsweise heute so, dass alleine der Polizei die Aufgabe zugeschrieben wird, für Ruhe und Ordnung zu sorgen. Wenn bei Festen Jugendliche alkoholisiert sind und Körperverletzungen oder Sachbeschädigungen begehen, schreiten wir repressiv ein. Die Veranstalter übernehmen in diesen Fällen heute kaum bis gar keine Verantwortung. Meiner Vorstellung nach sollte sich die Polizei im Vorfeld der Veranstaltungen beispielsweise mit Jugendvertretern, Jugend-Sozialarbeitern, den Veranstaltern und Vertretern der Veranstaltungsbehörden an einen Tisch setzen und überlegen, wer welchen Beitrag dazu leisten kann, dass derartige unerwünschte Situationen verhindert oder zumindest reduziert werden. In Oberösterreich wird das beispielsweise bereits erfolgreich gelebt.



**Polizei und Bürger: Dialog mit der Zivilgesellschaft.**

### **Sie sprechen von einem Kulturwandel. Wie lange, glauben Sie, wird es dauern, bis Auswirkungen spürbar sind?**

*Kogler:* Es ist auf jeden Fall eine Angelegenheit von Jahren. Der entscheidende Punkt ist aber nicht die Frage, wann das Projekt *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* gleichsam „endgültig umgesetzt“ ist. Die Dinge werden sich punktuell verändern. In Wien beispielsweise melden sich immer mehr junge Menschen zur Polizei, die eine breitere Sprachkompetenz haben. Das wird in den nächsten zwei, drei Jahren im Außendienst schlagend. Wir haben die praxisorientierte Reflexion fix im Programm. Wir lassen das Thema Menschenrechte ab Herbst verstärkt in die berufsbegleitende Fortbildung einfließen. Das heißt, es fügt sich Steinchen an Steinchen und wie in einem Mosaik baut sich sukzessive ein Bild auf.

### **Wann endet das Projekt?**

*Kogler:* Das Projekt ist vorläufig bis Ende 2011 angelegt. Wir werden uns in der zweiten Jahreshälfte im Detail ansehen, welche Teile des Projekts abgearbeitet sind und welche Neuausrichtung wir ihnen geben sollten. Wir haben in den ersten Jahren des Projekts sehr viel an Grundsatzarbeit geleistet – ausgehend von den Orientierungssätzen, die einem Leitbild sehr ähnlich sind. Wir haben in der Zwischenzeit einige Teilprojekte in Gang gebracht, aber wir haben noch einiges vor uns. Dazu gehört auch, dass wir noch stär-

ker versuchen werden, gemeinsam mit Polizistinnen und Polizisten ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie sich wohl fühlen. Denn nur, wer sich an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, wird gute Arbeitsleistungen erbringen.

**Wer wird die 24 Orientierungssätze auf den Boden bringen?**

*Kogler:* Eine zentrale Rolle kommt den Führungskräften zu. Sie werden von ihren Mitarbeitern beobachtet, welche Werte sie vorgeben und wie sie diese vorleben. Das betrifft sämtliche Führungskräfte, von den Landespolizeikommandanten, den Polizeidirektoren und ihren Abteilungsleitern, bis hin zu den Bezirkskommandanten und den Kommandanten der Polizeiinspektionen. Eine zweite Gruppe, der eine besondere Rolle zukommt, sind unsere Spezialisten. Wenn Sie sich das Agieren des Einsatzkommandos Cobra heute ansehen, dann werden Sie sehen, wie chirurgisch genau die Mitarbeiter dieser Spezialeinheit arbeiten. Sie versuchen, mit dem minimalsten Einsatz exakt vorgegebene Ziele zu erreichen, sie arbeiten sehr leise – hoch professionell. Die Cobra ist eine internationale hoch angesehene Einsatzgruppe. Gruppen, wie das EKO Cobra, Einsatztrainer und Betreuungsbeamte wollen wir bei *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* mit ins Boot holen. Sie sollen den Kolleginnen und Kollegen vorzeigen und vorleben, was es heißt, menschenrechtskonform zu agieren. Das bedeutet vor allem, dass ich kühlen Kopf bewahre, wenn ich provoziert werde und auch wenn ich in einer emotional schwierigen Situation bin. Als hoch professioneller Polizist verfallende ich nicht in eine Emotionalität, die zwar durchaus verständlich wäre, aber nicht professionell ist.

**Was wird für Polizistinnen und Polizisten unternommen, die in besonders sensiblen Bereichen arbeiten, wie Rückführungen oder in der Bekämpfung der Straßensriminalität wie die EGS und bei denen die Gefahr besonders hoch ist, dass sie in die Emotionalität verfallen?**

*Kogler:* Gerade für die Einsatzgruppe zur Bekämpfung der Straßensriminalität sind wir dabei, ein spezielles Einsatztraining zu entwickeln – weil die Beamten dort in einem sehr fordernden Umfeld arbeiten. Ganz generell versuchen wir, maßgeschneiderte Angebote für die Polizistinnen und Po-



**Konrad Kogler: „Nur wer sich an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, wird gute Arbeitsleistungen erbringen.“**

lizisten zu erarbeiten, wobei wir uns auch die Frage stellen müssen, wie lange jemand in einem besonders fordernden Bereich tätig sein kann und sollte.

**Wo reiht sich das Projekt *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* in der Strategie INNEN.SICHER ein?**

*Kogler:* Es ist ein zentrales Projekt innerhalb dieser Gesamtstrategie. Viele der 60 Projekte von INNEN.SICHER sind darauf ausgerichtet, die Arbeit in verschiedenen Bereichen zu optimieren. *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* ist insofern als Ergänzung zu diesen Projekten zu sehen. Schließlich ist die Rechtsstaatlichkeit die Stoßrichtung von INNEN.SICHER schlechthin und die Einhaltung der Gesetze ist die bestimmende Kraft bei jedwedem polizeilichen Handeln; somit ist es auch die Verwirklichung der Menschenrechte, die den Hintergrund jeder Amtshandlung bildet.

**Teil des Projekts ist die Einrichtung von Menschenrechtsverantwortlichen in den Bundesländern. Welche Aufgaben werden sie haben?**

*Kogler:* Sie werden in allen Sicherheitsdirektionen und Landespolizeikommanden eingerichtet, und zwar auf einer sehr hohen Ebene, wo sie das Einhalten von Menschenrechten einfordern können. Die Menschenrechtsbeauftragten werden überprüfen, wie Menschenrechte eingehalten werden und sie werden einen aktiven Beitrag

zu dem zuvor angesprochenen Paradigmenwechsel leisten. Sie werden die Aufgabe haben, darauf zu achten, dass Aktivitäten, die wir planen, auch tatsächlich geschehen – wie Menschenrechte in der berufsbegleitenden Fortbildung oder Menschenrechte als Thema in Einsatztrainings.

**Sie sind kürzlich nach Deutschland eingeladen worden, um das Projekt *Polizei.Macht.Menschen.Rechte* vorzustellen. Sind wir hier den deutschen Kollegen voraus?**

*Kogler:* Ich würde es nicht als „voraus“ bezeichnen, sondern wir sind anders unterwegs. Was uns unterscheidet ist, dass wir es als Innenministerium und als Polizei in den vergangenen Jahren geschafft haben, in einen Dialog mit der Zivilgesellschaft zu treten. Dadurch gelingt es uns heute immer wieder, mit vielen Anspruchsgruppen Lösungen zu finden, bevor es zur Eskalation kommt. Bei diesem Kongress ist uns attestiert worden, dass wir in Österreich eine ganz besondere Gesprächskultur haben und Probleme im Vorfeld lösen können.

**Gibt es vergleichbare Projekte in anderen Ländern?**

*Kogler:* Ich glaube, ich kann mit ruhigem Gewissen sagen: Auf diesem Gebiet sind wir Vorreiter. Projektmitglieder und unsere Verbindungsbeamten im Ausland haben versucht, etwas Vergleichbares in anderen Ländern zu suchen. Sie haben aber nichts gefunden.

**Warum gibt es dieses Projekt gerade in Österreich?**

*Kogler:* Meine ganz persönliche Einschätzung dazu ist es, dass die österreichische Polizei immer schon eine ganz besondere Stärke gehabt hat, nämlich eine starke Anbindung zur Bevölkerung – sei es am berühmten Stammtisch, sei es bei der Bassena oder beim Greißler. Es hat vielleicht eine Zeit gegeben, in der wir das ein wenig aus den Augen verloren haben und in der wir uns in unsere Streifenwagen zurückgezogen haben. Wir haben aber sehr rasch bemerkt, dass sich das auf den polizeilichen Erfolg negativ auswirkt. Mittlerweile gibt es aber eine Reihe von Initiativen, die das wiederum ins rechte Lot bringen können.

*Interview:*

*Gerhard Brenner, Daniela Hatzl*

FOTO: ALEXANDER TUMA