

MARIUS GAUSTERER

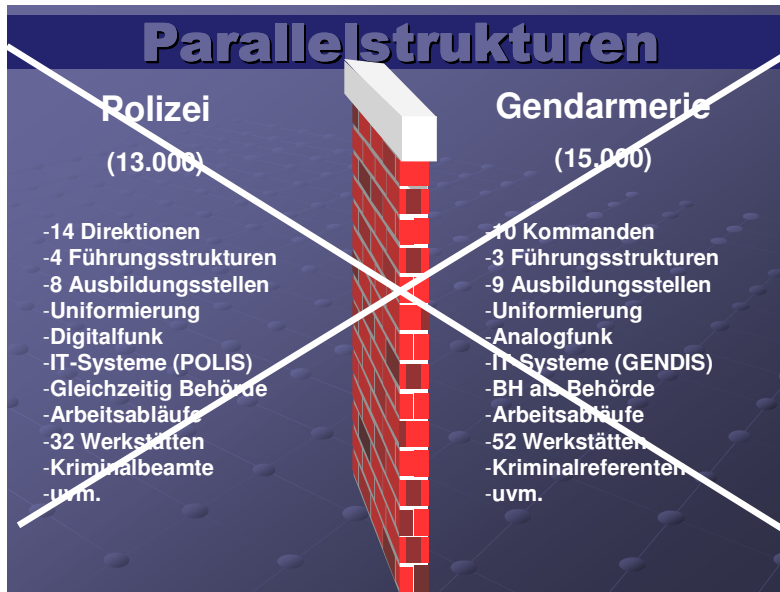
**DIE NEUE EXEKUTIVE. ZUSAMMENFÜHRUNG DER BUNDESGENDARMERIE
UND DER BUNDESPOLIZEI ÖSTERREIHS ZU EINEM GEMEINSAMEN
WACHKÖRPER (PROJEKT TEAM 04)**

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.

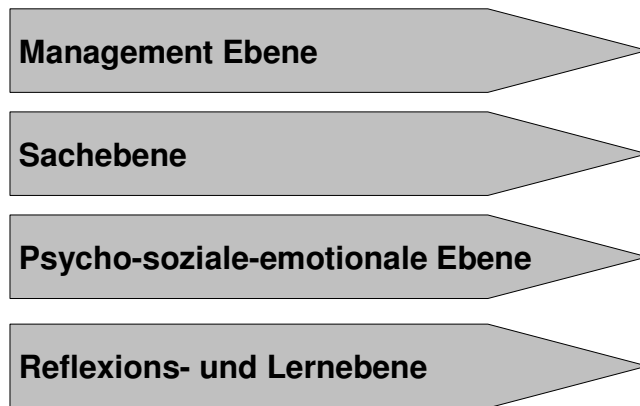
Viele Insider belächelten dieses Ziel vorerst, waren sie sich der Dimensionen der Arbeitsbewältigung bewusst und wussten sie, dass bereits ab den 60iger Jahren mehrere Versuche der Zusammenführung unter verschiedensten Regierungskonstellationen gescheitert waren.

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



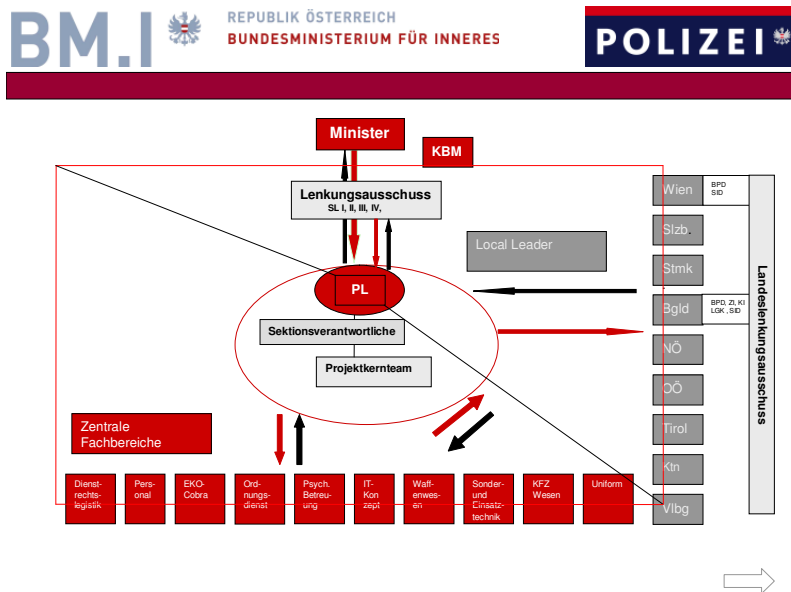
Die Maßnahmen der Managementebene

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.

BM.I  REPUBLIK ÖSTERREICH BUNDEMINISTERIUM FÜR INNERES		POLIZEI 	
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.

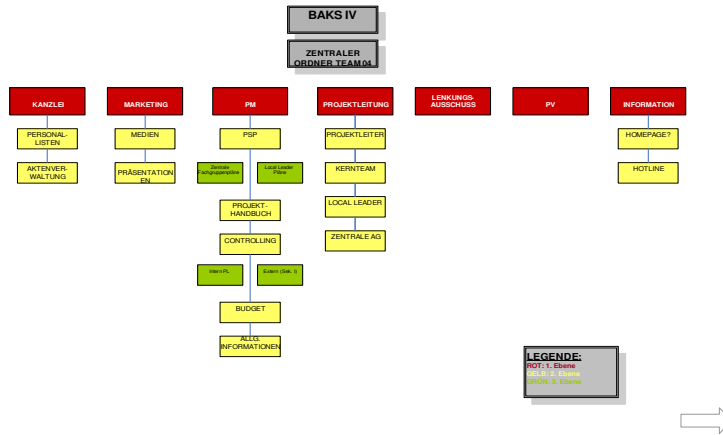
Auf der Managementebene wurde das „Wie“ der Projektumsetzung durch die Festlegung der Projektprozesse definiert. Diese festgelegten Projektprozesse sollten letztendlich Klarheit über die einzelnen Projektphasen schaffen und damit Orientierungsunterstützung für alle Projektmitarbeiter sein.

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

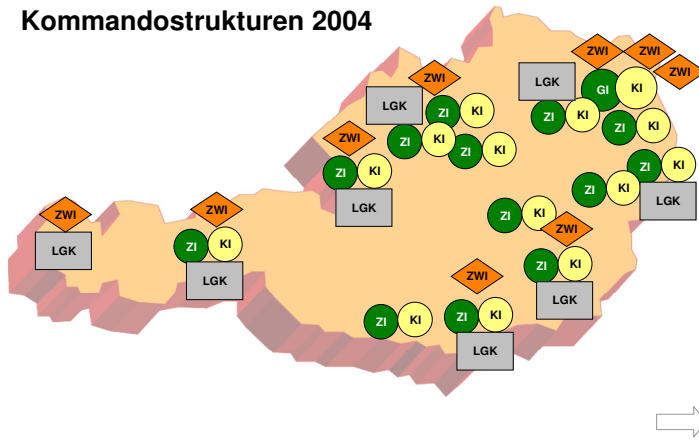
Auf der Sachebene wurde festgelegt, dass eine Projektumsetzung nur durch Anwendung von Projektmanagementmethoden umsetzbar schien und wurden deshalb nach geschaffener Projektgrundstruktur mit allen 32 Zentralen Fachbereichsleitern themenbezogene Projektaufträge im jeweiligen Fachgebiet erstellt und diese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

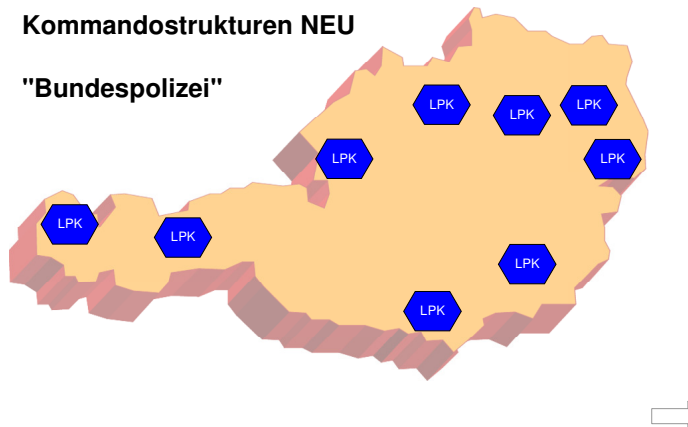


Kommandostrukturen 2004



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.

ÚJ VÉGREHAJTÓ ERŐ. AUSZTRIA SZÖVETSÉGI CSENDŐRSÉGÉNEK ÉS RENDŐRSÉGÉNEK EGYESÜLÉSE (A „TEAM 04” PROJEKT)

Amikor a rendőrség és a csendőrség Ausztriában megtörtént egyesüléséről beszéltek, előljáróban azt kell megállapítanom, hogy az osztrák rendőrségi kultúrában utólag valamennyi alkalmazott intézkedés helyesnek bizonyult. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a szervezet jelenlegi kultúrájára történő áttérési folyamathoz, valamint annak sajátosságaihoz bárkinek is igazodnia kellene. Ugyanis előfordulhat, hogy – az osztrák rendőrségi reform keretében alkalmazott – intézkedések más országokban és más szervezeti kultúrákban alkalmazhatatlannak vagy elégtelennek bizonyulhatnak.

Aki manapság Ausztriában jár, a rendőr-kapitányságokon kék táblán vörös felső szegéllyel és fehér felirattal a következőket olvashatják: Rendőrség. Ez a címer azonban ma nem csupán egy rendőr-kapitányság megjelölése, hanem egyúttal az új Osztrák Szövetségi Rendőrség, valamint az egyik Ausztria közigazgatási szervezetrendszerében bekövetkező legnagyobb változás szimbóluma is.

2003-ban, a Team04 elnevezésű projekt kezdetén az osztrák szövetségi csendőrség valamint a szövetségi rendőrség szervezetében számos párhuzamos struktúrát találhattunk. Mindkét rendvédelmi szerv több mint százharminc éves múltra tekintett vissza, s ezek közül a több mint százötven éves történetével a csendőrség számított régebbinek. A csendőrség részéről ebben az időben kb. tizenötezer személy állt aktív állományban, míg a rendőrség tizenháromezer fő felett rendelkezett. Bár mindkét rendvédelmi szerv közös törvényes alapokon szerveződött, a parancsnoki pozíciók, a vezetési struktúrák, az egyenruhák, az IT-rendszerek és a munkafolyamatok eltértek egymástól, méghozzá olyan mértékben, hogy a kiképzőhelyeket is számos szempontból szétválasztották egymástól, az elkülönülés mértéke tehát jócskán túllépte az egységesítését.

Ennek megfelelően a 2002-es kormányprogram konkrétan megfogalmazott célja volt, hogy ezeket a párhuzamos struktúrákat megszüntessék, és egy egységes, közös vezetéssel rendelkező rendvédelmi szervet hozzanak létre.

Az érintettek közül a kezdetekben sokan nevettek a fenti célkitűzésen, hiszen ismerték a munkavégzés dimenzióit, és azzal is tisztában voltak, hogy a kormányzat már a hatvanas évek óta sikertelenül próbálkozott az integráció véghezvitelével, e kezdeményezések során pedig a legkülönbözőbb eszközöket vette igénybe.

A változás folyamatához vezető út utolsó akadályai végül a következő stratégiai megfontolások révén, szigorú tervek alapján háruultak el.

A változásfolyamatok négy síkon zajlottak le, így a munkafeladatok elvégzésének változásai egy menedzsmentsíkon és egy dologi síkon zajlottak le, egy pszicho-szociális és egy reflexiós-és tanulási sík pedig meg az előbbieknél is fontosabb szerepet játszott.

A menedzsmentsíkon bekövetkező intézkedések

A fenti tervből kifolyólag a felosztási- és projektmegbízás alapján 2003 márciusában a teljes tervezési-és átalakulási menedzsmentet a menedzsmentsíkon határozták meg. Létrehoztak egy tervcsoportot, amely a fejlesztési- és tervezési fázistól egészen az átállási fázisig működött, a továbbiakban pedig a megállapított idősinen folytatták a projektet.

Ez a tervcsoport lényegében a magcsoportból, a központi szakmai vezetőkől, a szövetségi államok helyi irányítócsoportjaiból, a projekt vezetőjéből, operatív projektmenedzsmentből, projektadminisztrációból és projektmarketingből épült fel.

Összességében a projekt több mint harminckét központi szakterületet, e szakterületek irányítóit és ezen irányítók csoportjait foglalta magában. A központi szakterületeken belül a tartalmi munkát a kiadott rendelkezések és a projekt struktúráterve szempontjából értelmezték.

A területi irányítók csoportjaikat a változások keresztmetszetében a változások feldolgozása céljából állították össze, lényegében tehát kötőszövetet képeztek a szövetségi államok régi és új rendvédelmi szervei között.

A tervcsoportok berendezésével párhuzamosan a csoport munkavégző képességének biztosítása végett alakították ki a projekt infrastruktúráját.

A „Team04” projekt lényegi céljait valamint időbeli kereteit a projektmegbízással határozták meg. A célok a következők voltak:

- a szövetségi államokban egész Ausztria szerte egységes felépítési- és folyamatszerkezet létrehozása;
- a hierarchikus szintek egy síkba hozása;
- a párhuzamos struktúrák megszüntetése;
- az ügyintézési folyamatok gyorsítása és egyszerűsítése;
- az őrszolgálat növelése;
- a felelősségnek az alárendelt szolgálati helyek irányába történő delegálása;

Az időtervek a fenti célokhoz hasonlóan igényesek és kihívóak voltak, miközben magába foglalta a kollégáknak az alakító folyamatokba történő aktív becsatlakoztatását valamint átlátható informálást, továbbá azt, hogy főbb vonalaiban a 2005. év végére a teljes projektet be kell fejezni, mivel 2006 januárjától Ausztria veszi át az EU soros elnökségét, e tény pedig egy kiváló munkaképességű rendvédelmi szervet meglétét követeli meg.

Az időbeli fejlődés lényegi mérföldköveit a kidolgozott végrehajtási javaslat 2004. március 11-én történő engedélyezése, valamint az új rendvédelmi szerv 2005. július 1.-ei hatállyal történő felállítása jelentették.

A menedzsmentsíkon a végrehajtás „mikéntjének” kérdését a projektfolyamatok meghatározásával válaszolták meg. A megállapított projektfolyamatok feladata az volt, hogy egyértelműsítsék az egyes projektfázisokat, és igazodási pontot jelentsenek a projekt valamennyi munkatársa számára.

A Team04 projektben az így kialakított dimenzióknak köszönhetően gyorsan világossá vált, hogy a változási folyamat stratégiai irányítást igényel, amelyről a projekt kezdetén készített környezettanulmány adott bővebb információkat.

Ebben a projektben az jelentett nagy kihívást, s az eredményezte kb. 1600 munkacsomagot megszületését, hogy a kommunikációt megfelelő formába öntsék, és a projekten belül megszerzett ismeretet valamennyi projektrésztvevő számára hozzáférhetővé tegyék.

Ahhoz, hogy ezt az ismereti platformot létrehozzák, szabaddá tették az addig létezett IT-rendszerek saját futóműveit és a szövetségi csendőrség, valamint a szövetségi rendőrség tagjait, aminek következtében először jött létre a munkaplatformhoz történő közös hozzáférés.

A dologi síkon történő intézkedések

A dologi síkon megállapították, hogy egy projekt végrehajtása csak a projektmenedzsment módszereinek alkalmazása mellett lehetséges. Ennek megfelelően a projekt alapstruktúrája alapján mind a harminckét központi szakterület vezetőjével az érintett témára irányuló projektmegbízásokat adtak ki, amelyeket grafikusán is ábrázoltak.

E szakterületek a személyi menedzsmenttől a szervezetfejlesztésen, a képzési lehetőségeken, valamint a közlekedésben bekövetkező változásokon keresztül egészen a rendészeti szervezeti egységekig és a Cobra rohamrendőrségig terjednek. A technikai részleg, az IT-struktúra, a gépjárműpark és a fegyverek összevonásával és standardizálásával kapcsolatos munkaterületek ugyanígy adottak voltak.

Végül dologi síkon érvényesülő végrehajtási célok műveleti síkon csapódtak le, a célok egyike pl. az volt, hogy a korábban országsszerte létező negyvenöt kommandó-szervezetet kilenc, vagyis szövetségi tartományonként egy-egy rohamrendőrségre csökkentsék.

Ahhoz, hogy erről a hatalmas projektről kellő áttekintést nyerjenek, harminckét részmegbízást egyesítettek egyetlen közös projekt-struktúratervvé, amely végül a folyamatokat kísérő projekt-kontrolling fő eszközévé vált. A munkacsomagok terjedelmessége miatt szintén kihívásnak számított, hogy a projektben megfogalmazott jelentési kötelezettséget valamennyi résztvevő számára világosan szabályozzák, és standardizálják.

A pszicho-szociális síkon bekövetkező intézkedések

A pszichoszociális sík leendő kulcsszerepét már a projekt korai szakaszában felismerték. A bizonytalanságokból és a változásokból eredő szkepticizmus és félelem nagy volt. Mindezeket túl a hierarchikus síkok egy szintbe hozásának és a vezetési struktúrák csökkentésének céljai miatt egyértelmű volt, hogy számos korábbi vezető el fogja veszíteni a korábbi pozícióját. Ebből az okból tettek kísérletet arra, hogy a csendőrség és a rendőrség összevonását a kollégák és a kolléganők számára a lehető legátláthatóbb módon vigyék végbe.

Ebből kifolyólag összesen három információs turnét tartottak Ausztria valamennyi szövetségi tartományában, hogy a dolgozókat a projekt szándékairól és kifejlesztéséről informálják, valamint azért is, hogy gondoljaikat meghallgassák, és a projekttel kapcsolatos ötleteiket és javaslatukat összegyűjtsék.

Hogy ezeknek a kihívásoknak megfeleljenek, a változási folyamatokat szervezeti pszichológiai szempontból is figyelemmel kísérték, az így szerzett tapasztalatokat, pedig szorosan összekapcsolták a marketingintézkedésekkel. A projekt vezetője különösen a rendvédelmi szervek vezetőinek és a parancsok kiadásának síkján, vagyis politikai síkon, de a politikai környezetben belül is kifejlesztett egy emocionális hálózatot.

Az információk transzparenciájának köszönhető, hogy egy közvélemény-kutatás eredménye szerint a hivatalnokok 63 %-a végül üdvözölte a csendőrség és a rendőrség integrációját, ami még a projekt felelőseit is meglepte.

A funkcióikat elvesztő korábbi vezetők számára a változási folyamatokat követő időszakra személyügyi előrelépési lehetőségeket dolgoztak ki, amelyeket ma már lényegében alkalmaznak is.

A reflexiós-és tanulási síkon szerzett tapasztalatok

A reflexiós-és tanulási sík az egész folyamat lényegi síkjává vált, hiszen Ausztria végrehajtása ilyen jellegű projekttel kapcsolatban még soha eddig nem szerzett semmiféle tapasztalatot.

Ha ezt kiküszöbölendő, az egyébként rendelkezésre álló számos magánjellegű tanácsadó- és consulting-vállalkozást – amelyek know-how-jukat rendelkezésre bocsátották volna – vették volna igénybe, az anyagi értelemben az összprojekt jelentős drágulásához vezetett volna. Ezért úgy döntöttek, hogy saját tapasztalt kollégáikat – akik a projektmenedzsmentbe magukkal vihetnék know-how-jukat – mint projekttrénereket csatlakoztatták a magcsoporthoz széleihez, akiknek így lehetősége nyílt arra, hogy a projektfolyamatokkal kapcsolatos kritikai reflexióiknak hangot adjanak, ugyanakkor nem állt fenn annak a veszélye, hogy a végrehajtási feladatok lépéseibe túlságosan is bekapcsolódjanak.

A Speyeri Minőségi Versenyen történő részvétel annak ellenére hozott nemzetközi díjat a „Team04” projektnek, hogy a részvétel a pályázat kiírási feltételek miatt abban az évben még csak a teljes projekt egyik részszege, történetesen a személyi menedzsment számára volt lehetséges.

A „Team04” projektet 2005 decemberében adták át a felelősöknek. Ettől fogva a „Team04” projektet követő időben az egyre gyűlő munkatapasztalatok mentén módosítanak a végrehajtási szervezeten és az ezzel összefüggő előírási rendszeren.

A projekt azon célját, hogy Ausztria rendészeti szerveit a lehető leggyorsabban vonják össze, sikerült elérni, hiszen a projekt három éves időszaka bármely nemzetközi összehasonlítás alapján lépést tart a korrallal. Emellett a szerzett tapasztalatokon túl számos ajánlást dolgozhatnak ki más projektek számára. E dimenzióba született projektek számára a gyors cselekvés lehetőségét garantáló gyors végrehajtás, valamint az összes sík integrált figyelembe vétele bírnak jelentőséggel.

A változási folyamatok síkjainak vizsgálatát a világos és mindenki számára egyértelmű célmeghatározások, a világosan körülrajzolt projektstruktúrák, és az érintett dolgozók aktív informálása (a félelem és az elbizonytalanodás megfékezése végett) tették lehetővé. Mindez pedig nem volt más, mint a projekt környezetének intenzív elemzése, és egy ebből levezetett, korán megkezdett marketingbevetés.