

Interview mit Barbara Hubschmid →

Mentorin und Vorbild

In unserer Serie über Frauen in Führungspositionen bei der Polizei besuchten wir Barbara Hubschmid, Leiterin der Kriminalpolizei der Kapo Graubünden in Chur. Im Interview erzählt sie uns, weshalb es dringend mehr Frauen im mittleren Kader benötigt und gibt Tipps für den nächsten Karriereschritt.

Interview: Alexia Hungerbühler; Fotos: Amanda Tröhler, Kantonspolizei Graubünden



Interview

Frau Hubschmid, wie sind Sie zu Ihrer jetzigen Position als Leiterin der Kriminalpolizei der Kantonspolizei Graubünden gelangt?

Nach meinem Jurastudium an der Uni Zürich habe ich im Rahmen eines juristischen Praktikums während eines halben Jahres bei der Kriminalpolizei der Kantonspolizei Graubünden gearbeitet. Aktuelles Thema war zu jener Zeit die Vereinheitlichung der StPO und die Umsetzung der damals noch nicht in Kraft stehenden Bestimmungen in die polizeiliche Praxis. Anlässlich des Praktikums wurde mir ermöglicht, bei der Erarbeitung des polizeilichen Praxishandbuchs «Polizeiliche Ermittlung» mitzuhelfen und zu unterstützen. Dadurch konnte ich mich einerseits in die neue StPO einarbeiten, andererseits den Polizistinnen und Polizisten der Kriminalpolizei ab und zu über die Schultern schauen und sie in ihrem Arbeitsalltag begleiten. Das war der Zeitpunkt, an welchem ich zum ersten Mal daran dachte, «irgendwann in meinem Leben möchte ich einmal Kripochefin sein».

Im 2011 wurde im Kommando der Kantonspolizei Graubünden ein Rechtsdienst ins Leben gerufen und ich erhielt die Gelegenheit, die neu geschaffene Funktion der Chefin Rechtsdienst zu besetzen (dies als «One-Woman-Show»). Bereits zwei Jahre später, im Sommer 2013, wurde der bisherige Chef der Verkehrspolizei pensioniert und ich wurde seine Nachfolgerin. Die Verkehrspolizei bestand damals aus der Verkehrstechnik, der Ordnungsbussenzentrale inkl. Verkehrsadministration, der Verkehrsregistratur und den Schwerverkehrskontrollzentren und zählte rund 30 Mitarbeitende. Dies war meine erste Führungstätig-

keit. Im Alltagsgeschäft war es zwar nicht operative polizeiliche Führung, sondern Personal- und Projektführung. Hingegen beinhaltete der Pikettdienst, welchen ich mit der Übernahme der Funktion der Chefin Verkehrspolizei auch auszuüben hatte, die operative polizeiliche Führungstätigkeit. Um als Quereinsteigerin für den polizeilichen Pikettdienst fit zu sein, absolvierte ich den CAS FIP, damals noch FLG 3 sowie weitere Führungsmodule u. a. bei der Armee (MIKA-Kurse).

Anlässlich einer korpsinternen Restrukturierung, welche mit einer Jobrotation verbunden war, übernahm ich die Führung der Kriminalpolizei bei der Kantonspolizei Graubünden. Ich bin nun seit fünf Jahren in dieser Funktion und sie macht mir noch immer sehr viel Spass.

Wieso haben Sie zur Polizei gewechselt?

Nach dem Studium wusste ich zwar, dass ich gerne juristisch tätig sein möchte, welches Rechtsgebiet bzw. welche Organisation oder welche Branche es sein sollte, hatte sich damals noch nicht herauskristallisiert. Bei meinen juristischen Praktika wurde mir klar, dass ich einer Tätigkeit nachgehen möchte, welche abwechslungsreich und vielseitig ist. Ich wollte meine juristische Ausbildung einbringen und gleichzeitig einen starken Praxisbezug haben. Es war für mich wichtig, die Ergebnisse meines Wirkens zu sehen. Anlässlich der Praktika bei der Polizei und Staatsanwaltschaft fand ich zudem Gefallen am Strafrecht, weshalb ich mich von da an für eine Tätigkeit bei der Polizei und Staatsanwaltschaft interessierte und mich an diesbezüglich ausgeschriebenen Stellen orientierte. Nach einem weiteren Praktikum beim Verwaltungsgericht Graubünden wechselte ich im 2009 zur Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) und war in der Privatversicherungsaufsicht tätig. Die Arbeit war sehr interessant, insbesondere die unmittelbare Anbindung an den Europäischen Wirtschaftsraum. Der Austausch mit Personen aus ganz Europa zu aufsichtsrechtlichen Themen und Lösungsansätzen hat mich fasziniert. Was mir jedoch fehlte, war der direkte Kontakt zur Bevölkerung, die Zusammenarbeit in einem grösseren Team und die Abwechslung. So bewarb ich mich

2010 beim Grenzwachtkorps der Region 3 in Chur, wo ich als Stabs-offizierin wirken konnte. Der Arbeitsinhalt war sehr spannend und vielseitig, das Umfeld dynamisch. Die Bundesverwaltung in ihrer organisatorischen bzw. prozessmässigen Ausgestaltung hingegen war eher schwerfällig. Da ich in dieser Zeit bereits vom Polizeivirus be-

«Es war für mich wichtig, die Ergebnisse meines Wirkens zu sehen.»



Für ihr rund 100-köpfiges Team sind die Türen selbstverständlich stets offen, Barbara Hubschmid vor einem Einsatzfahrzeug.



fallen war, kam die Rechtsdienststelle beim Kanton Graubünden wie gerufen.

Welches sind die momentanen Herausforderungen für Sie als Führungskraft?

Das polizeiliche Umfeld ist äusserst dynamisch, bedingt insbesondere durch die rasanten technischen Fortschritte, die rechtlichen Rahmenbedingungen, das politische Umfeld und die Globalisierung. Unsere Fragestellungen und Themenbereiche sind komplexer geworden, während die rechtlichen Grundlagen oft hinterherhinken. Das ist sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeitenden eine Herausforderung. Das Ziel besteht darin, alles unter einen Hut zu bringen: schnelle Entwicklungen verfolgen, innovativ sein, Trends und neue Technologien umsetzen und gleichzeitig den Sorgen, Fragestellungen und Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht werden. Mir ist bewusst, dass nicht alle von Anfang an in den Prozess einbezogen werden und deshalb auch gewisse Entscheide nicht immer nachvollziehen können. Daher muss ich sicherstellen, dass die Mitarbeitenden trotzdem motiviert bleiben, Freude an ihrer Arbeit haben, den Sinn und Zweck des Arbeitsinhalts sehen und ständig auf einem aktuellen Wissenstand sind. Diesen Fokus darf ich nicht verlieren, denn die Mitarbeitenden sind das wertvollste Gut einer Organisation.

«Die Mitarbeitenden sind das wertvollste Gut einer Organisation.»

Eine weitere Herausforderung aus meiner Sicht sind die steigenden Anforderungen der Politik an die Polizei. Wir erhalten stets neue Aufgaben, die wir zu erfüllen haben, und Regelungen, welche uns bei der polizeilichen Aufgabenerfüllung einschränken. Für die Umsetzung dieser zusätzlichen Aufgaben bräuchten wir jedoch nicht nur mehr personelle Ressourcen, sondern auch unterstützende rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. automatisierter Daten- und Informationsaustausch). Hier wünschte ich mir mehr Unterstützung und Verständnis seitens der Politik. Denn es wäre vieles einfacher, wenn

die rechtlichen Rahmenbedingungen in Einklang mit den politischen Forderungen stehen würden.

Gibt es Herausforderungen für Sie als weibliche Führungsperson in einer Männerdomäne?

Die Polizei ist eine der wenigen Organisationen, in welchen verschiedene Führungsstile nebeneinander gelebt werden. So wird im Einsatz hierarchisch geführt und im «normalen» Alltag, wie in anderen Betrieben, auch partizipativ. Und genau diese Herausforderung, d. h. beides zu können bzw. flexibel zu agieren und je nach Situation richtig zu reagieren, empfinde ich als extrem spannend und interessant. Gleichzeitig herrscht jedoch bei der Polizei, rein aus historischen Gründen¹, ein klassischeres Rollenbild von Männern und Frauen vor, als dies vielleicht in der Privatwirtschaft der Fall ist; d. h. im Grundsatz wird davon ausgegangen, dass eine polizeiliche Führungsperson männlich ist. Wird dann eine Führungsfunktion wider Erwarten von einer Frau besetzt, wird diese – vor allem in der Anfangsphase – kritischer begutachtet und beurteilt. «Frauen müssen erst beweisen, dass sie gut sind. Bei Männern wird von der Eignung dahingegen schon ausgegangen.»² Dies muss man sich als Frau bewusst sein und damit auch umgehen können. Ich stelle jedoch fest, dass in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden hat. Die jüngeren Generationen sehen die Aufgabenteilung flexibler, die Strukturen werden aufgeweicht. Das ist notwendig und das unterstütze ich natürlich auch.

Als junge Führungskraft hatte ich das grosse Glück, dass ich sehr gute Vorgesetzte sowie Mentorinnen und Mentoren an meiner Seite hatte. Mein Berufsumfeld hat mich stets getragen und unterstützt. Ich wurde gefördert und das machte mir Mut. Wichtig ist, immer auf das Bauchgefühl zu hören und den eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Das hat mir sehr geholfen. Wenn ich ein Ziel erreichen will, dann habe ich gelernt, Allianzen einzugehen. Mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, bringt nichts. Da können meine Argumente noch so gut sein. Geduld und strategisches Vorgehen sind entscheidend, um das Umfeld von einer Sache zu überzeugen. Ein weiterer Schachzug: die Leute früh ins Boot holen. So gewinne ich sie für meine Anliegen.

¹ «In Deutschland wurde Frauen der grundsätzliche Zugang zu Polizeiverbänden erst im 1991 gewährt», Pfeil, Patricia: *Geschlecht und Polizei. Eine empirische Untersuchung. Dissertation der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, 2005, S. 88.*

² Pfeil, 2005, S. 104.

Welche Tipps haben Sie für Ihre Kolleginnen, die eine Karriere bei der Polizei anstreben?

Auf meinem Weg haben mir meine verschiedenen Ausbildungen als gute Grundlage sehr geholfen und eine breite Basis geschaffen. Es war mir immer wichtig, möglichst vielseitig zu bleiben und den Fächer offenzuhalten. Dies und die Erfahrungen, welche ich in meinen verschiedenen Funktionen sammeln konnte, helfen mir dabei, gewisse Fragestellungen umfassender beurteilen zu können. Meinen Kolleginnen rate ich, sich auch auf Positionen zu bewerben, für welche sie nicht zu 100% alle Fähigkeiten mitbringen. Männer sind diesbezüglich selbstbewusster und bewerben sich eher auch auf Vakanzen, für welche sie nicht alle Anforderungen erfüllen.

Ein weiterer Tipp: Macht euch sichtbar! Zeigt Initiative, bringt euch in Projekte ein, seid präsent. Und: wenn ihr etwas wollt, dann sagt es auch! Es ist nicht so, dass der oder die Vorgesetzte immer merkt, was das nächste Karriereziel ist. Das müsst ihr schon selbst sagen.

Ich bin nicht der Meinung, dass eine Frau immer dieselben Fähigkeiten wie ein Mann haben muss. Im Gegenteil, die weiblichen Fähigkeiten sind eine Ergänzung zu den männlichen Talenten. Und umgekehrt natürlich.

Im Laufe der Zeit habe ich auch erkannt, dass ich nicht immer bei allen beliebt sein muss. Vor allem schwierige Entscheidungen kommen zwangsläufig nicht bei allen gut an. Anfangs hat mich das schlechte Gewissen geplagt, mittlerweile kann ich das sehr gut handhaben.

Das interne Netzwerk ist eine zentrale Komponente in der Karriere. Wichtig erachte ich jedoch nicht nur das Vernetzen innerhalb der Polizei, sondern das interdisziplinäre Networking. Dies eröffnet einem neue Kontakte, fördert den fachlichen und persönlichen Austausch und erweitert den eigenen Horizont. Im Übrigen sind viele unserer weiblichen Polizistinnen Mitglied bei der VSP, der Vereinigung der Schweizer Polizistinnen*.

* Mehr Informationen über die VSP findet man unter www.schweizerpolizistinnen.ch

Wieso sollen Frauen den Polizeiberuf wählen?

Ich finde den Polizeiberuf sinnstiftend und absolut dynamisch. Man weiss nie, was einem am nächsten Tag erwartet und ist ständig mit neuen Situationen konfrontiert. Der enge Kontakt zur Bevölkerung, der ständige Austausch mit Arbeitsstellen und Partnerorganisationen und die unmittelbare Konfrontation mit politischen Fragestellungen ist einzigartig. Das ist natürlich nicht nur für Frauen spannend, sondern für alle.

Die Komplexität in der Arbeit nimmt zu. Frauen machen sich andere Gedanken zu gewissen Frage- bzw. Problemstellungen als Män-

ner. Ich bin überzeugt, dass in divers aufgestellten Teams die besten Lösungen entstehen. Dank der Vielseitigkeit innerhalb der Polizei gibt es für fast jeden Interessensbereich und jedes Lebensmodell eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung. So ist es möglich, bei demselben Arbeitgeber unterschiedliche Berufe auszuüben, dies sowohl in der Führungs- als auch in der Fachlaufbahn. Wo anders ist denn das möglich?

Was mir ebenfalls sehr gut gefällt, ist das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Polizeifamilie. Das darf nicht unterschätzt werden. Es ist ein geniales Netzwerk und Gemeinschaftsgefühl. Ich kann überall anrufen, mich austauschen und nach Rat fragen. Wer flexibel ist, kann interessante Kontakte knüpfen, welche einem viele Türen öffnen können.

Was tun Sie, um den Frauenanteil in der Polizei zu erhöhen?

Glücklicherweise nimmt der Frauenanteil auch in der Kripo zu. Trotzdem ist es mir wichtig, mehr Frauen für die Ermittlungs- und Fahndungsdienste zu begeistern. Wir benötigen weibliche Fach- und Führungskräfte für eine optimale Aufgabenerledigung und für komplexe Problemlösungen. Die Kantonspolizei Graubünden bietet – wo möglich – Teilzeitmodelle, flexible Arbeitsmodelle oder auch Homeoffice an. Das heisst, wir versuchen möglichst flexible Rahmenbedingungen zu schaffen, um auch weibliche Talente rekrutieren und längerfristig behalten zu können.

Was mir jedoch genauso wichtig ist, sind die Kolleginnen, welche bereits bei uns arbeiten. Wir tragen nach Möglichkeit ihrer Lebenssituation Rechnung und schaffen Bedingungen, die für sie je nach Lebensphase passen. So versuchen wir beispielsweise für Kolleginnen, welche nach der Babypause weiterarbei-

«Ich habe immer auf mein Bauchgefühl gehört und meinen Fähigkeiten vertraut.»

«Im Laufe der Zeit habe ich erkannt, dass ich nicht immer bei allen beliebt sein muss.»

ten möchten, geeignete und sinnvolle Lösungen zu finden.

Als wichtig erachte ich es insbesondere auch, Frauen im mittleren Kader zu haben, welche jüngeren Kolleginnen ein Vorbild sind und diesen Mut machen können, sich für höhere Funktionen zu bewerben. Im Bereich des mittleren Kadern hinken wir bei der Kantonspolizei Graubünden aktuell noch ein wenig hinterher. Dies soll sich aber in nächster Zeit ändern.

Wie bei meinen Kripochefkolleginnen herrscht auch bei mir eine Kultur «der offenen Tür». Meinem Team stehe ich für Fragen, Anliegen oder für Austausche jederzeit zur Verfügung. ←

Die Antworten zu den Interviewfragen repräsentieren die Meinung der Interviewten und widerspiegeln unter Umständen nicht die Meinung des VSPB.



Barbara Hubschmid

Seit fünf Jahren ist Barbara Hubschmid an der Spitze der Kriminalpolizei der Kantonspolizei Graubünden. Sie führt ein Team von 100 Mitarbeitenden, wovon eine Frau als

Teamleiterin tätig ist und insgesamt einen Frauenanteil von knapp 20% aufweist. Das gesamte Korps der Kapo GR besteht zu 17,2% aus Frauen, in Kaderpositionen sind es 2%. In der Geschäftsleitung sind zu einem Drittel Frauen vertreten.

Bereits während ihrer Praktika hat Barbara Hubschmid Polizeiluft geschnuppert und war von den dynamischen Tätigkeiten der Kriminalpolizei fasziniert. Diese Begeisterung hat sich durch ihre gesamte Karriere als Chefin Rechtsdienst und Chefin der Verkehrspolizei gehalten, was schlussendlich zur Entscheidung führte, Kripochefin zu werden. Aufgrund einer Restrukturierung innerhalb des Bündner Korps erhielt sie die Chance, die Führung der Kriminalpolizei zu übernehmen. In ihrer Funktion als Chefin der Kripo ist Barbara Hubschmid Mitglied der Geschäftsleitung und nimmt zudem als eine von zwei Personen die Stellvertretung des Kommandanten wahr.