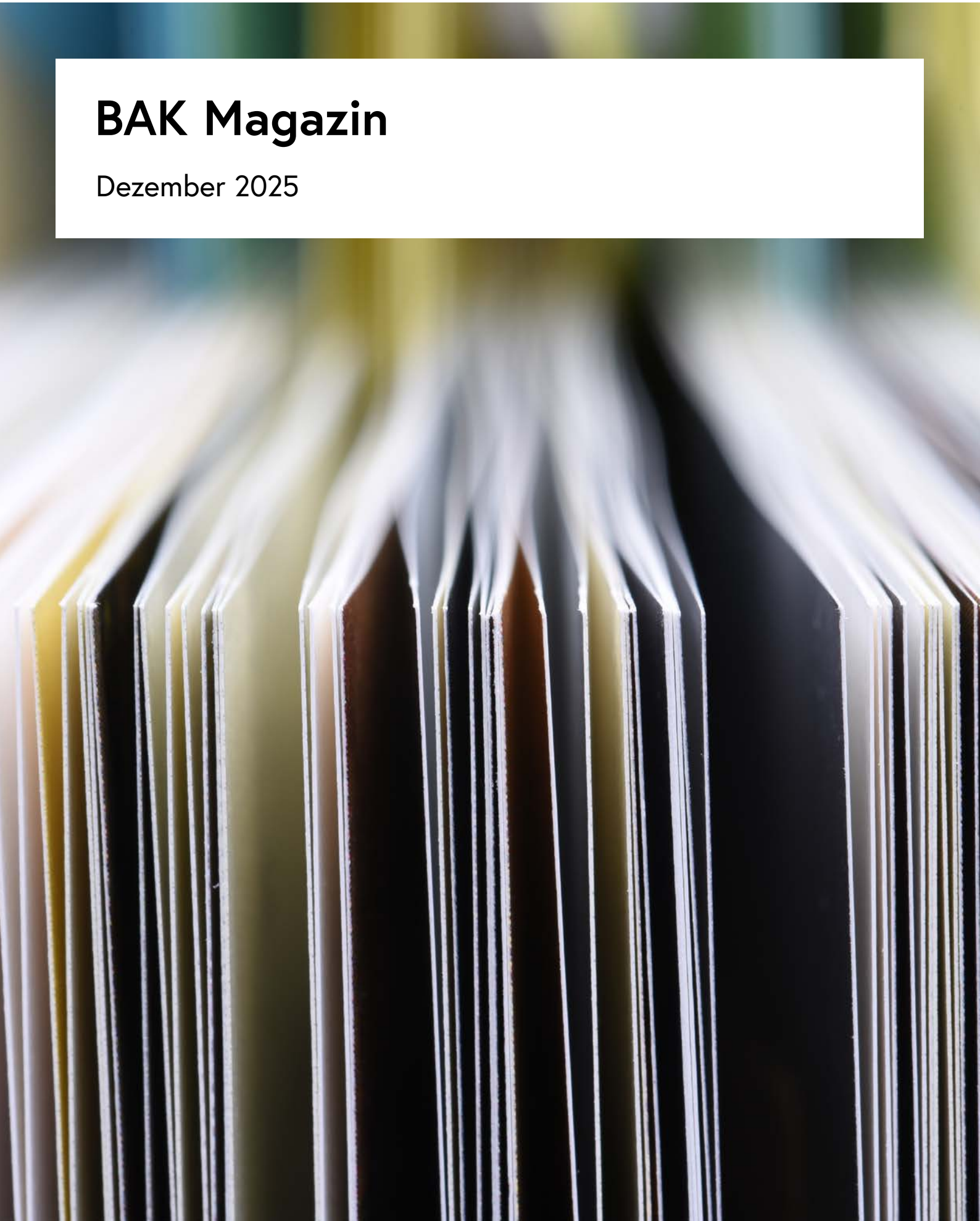


BAK Magazin

Dezember 2025



BAK Magazin

Dezember 2025

Wien, 2025

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:
Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung
Bundesministerium für Inneres
Herrengasse 7, 1010 Wien
+43 1 53126 906800
bak.gv.at
Autorinnen und Autoren: BAK
Fotonachweis: BMI/Gerd Pachauer, BAK, Prof. Dr. Rafael Behr,
LandTirol/Charly Schwarz, Adobe Stock
Layout: BAK
Wien, 2025

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Österreichischer Anti-Korruptionstag 2025 – ein Rückblick.....	6
3	Korruption und Unternehmenskultur: Ein Einblick in die Studien von Jamie-Lee Campbell	12
4	Integritätsfördernde Organisationskultur: Herausforderungen und Lösungsansätze – Interview mit Sonja Irresberger ..	15
5	Future of Work – eine neue Organisationskultur?	19
6	Organisationskultur in der Gemeinde – Great place to work Interview mit Markus Kranz	25
7	Cop Culture: Ein Interview mit Rafael Behr	29
8	Themenreihe – Korruptionsprävention in den Bundesländern: Land Tirol	33

1

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem BAK-Magazin führt das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) ein neues Digital-Format ein. Der Newsletter erfolgt seit Anfang 2025 nicht mehr quartalsweise, sondern monatlich in Form eines Newsflashes. Im neuen BAK-Magazin hingegen werden wir uns tiefgehender und umfangreicher mit spezifischen Themen rund um Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung befassen.

In unserer ersten Ausgabe widmen wir uns dem wichtigen Thema „Organisationskultur“. Wir beleuchten, wie eine positive Organisationskultur dazu beitragen kann, Korruption vorzubeugen und eine ethische Arbeitsumgebung zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir viele Interviews mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen geführt, um einen möglichst breiten Bogen zum Thema spannen zu können. Darüber hinaus liefert das BAK-Magazin Einblicke in aktuelle Studien zum Thema „Organisationskultur und Korruption“, lässt den diesjährigen Anti-Korruptionstag noch einmal Revue passieren und berichtet abschließend über Korruptionspräventionsmechanismen in Tirol.

Wir hoffen, Sie finden unser neues Format informativ und nützlich. Wir freuen uns darauf, Ihre Rückmeldungen und Anregungen zu hören, um Ihnen in Zukunft weitere interessante Themen und Inhalte präsentieren zu können.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

2

Österreichischer

Anti-

Korruptionstag

2025 – ein

Rückblick



Foto: © BMI/Gerd Pachauer

Der Österreichische Anti-Korruptionstag 2025 des Bundesamts zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK), der am 24. und 25. April 2025 in Waidhofen an der Ybbs stattfand, widmete sich dem Thema „integritätsfördernde Organisationskultur“.

Rund 90 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, vorrangig aus der öffentlichen Verwaltung und staatsnahen Betrieben, besuchten die Veranstaltung. Unter den Teilnehmenden waren auch zahlreiche Mitglieder des Integritätsbeauftragtennetzwerks (IBN), das der Verbreitung des Integritätsgedankens in Österreich und dem Erfahrungsaustausch zu Integritätsförderung, Korruptionsprävention und Compliance dient. Unter dem Motto „Starkes Fundament, stabiles Haus – Wie Integrität die Organisationskultur fördert“ wurden mit Keynotes, einer Podiumsdiskussion und einem interaktiven Expert Lab das Spannungsfeld zwischen dem Anspruch und der Wirklichkeit einer integritätsfördernden Organisationskultur beleuchtet und Möglichkeiten zur gezielten Nutzung des gemeinsamen Wissens zu diesem Thema erarbeitet.

Integritätsfördernde Organisationskultur als Prophylaxe gegen Korruption

„Integrität als starkes Fundament einer stabilen Organisationskultur ist die beste Prophylaxe gegen Korruption“, sagte Otto Kerbl, Direktor des BAK, bei seiner Eröffnungsrede. Besonders wichtig sei auch die Übereinstimmung von Worten, Taten und deren Wahrnehmung in einer Organisation. Denn klaffen sie zu weit auseinander, würde dies meist auf Kosten der Strategie und des Unternehmenserfolgs gehen, betonte Direktor Kerbl. Auch Mathias Vogl, Sektionschef im Innenministerium, betonte, dass „die Integritätsförderung als korruptionspräventive sowie als demokratie- und rechtsstaatschützende Maßnahme elementar“ sei. Für eine erfolgreiche Organisationskultur sei nicht nur das klare Definieren von Regeln und Werten essenziell. Diese müssten auch von Führungskräften umgesetzt und gelebt werden, damit sie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzep-

tiert, respektiert und gelebt werden können. Sowohl Mathias Vogl als auch Otto Kerbl hoben die wichtige Arbeit der Compliance Officers, Korruptionspräventionsbeamtinnen und -beamten sowie der Integritätsbeauftragten des IBN für die nationale Korruptionsprävention und Integritätsförderung im staatlichen und staatsnahen Bereich hervor.

Integritätsfördernde Organisationskultur zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Sonja Irresberger, Director im Bereich Governance, Risk & Compliance Services und Forensic bei KPMG Austria, setzte sich am ersten Tag der Veranstaltung in ihrer Keynote mit den Herausforderungen und Perspektiven von Organisationskultur auseinander. „Transparenz, Verantwortung und Vorbildlichkeit sollten in den Mittelpunkt gestellt werden, um eine integritätsfördernde Organisationskultur zu schaffen. Eine besondere Vorbildfunktion sehe ich bei Führungskräften“, sagte Sonja Irresberger. Organisationskultur sei darüber hinaus menschengeschaffen. In dem Zusammenhang käme Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Diese würden das Verhalten in einer Organisation prägen, da sie Werte vermitteln, und sollten authentisch sein. Organisationskultur müsse akzeptiert sein, damit kulturelle Werte auch gelebt werden.

Im anschließenden Panel-Talk, moderiert von Susanna Binder (BAK), beleuchteten Sonja Irresberger, Gregor Weber (Bundesministerium für Wohnen, Kunst, Kultur, Medien und Sport), Rudolf Schwab (A1 Telekom Austria Group) und Markus Kranz (Stadtamtsdirektor der Stadt Hohenems) aus verschiedenen Blickwinkeln, was eine gute Organisationskultur ausmacht und wie Integrität in Organisationen gefördert werden kann. Darüber hinaus beschäftigten sich die Expertin und Experten mit den Herausforderungen und dem Nutzen einer integritätsfördernden Organisationskultur.

Wertschätzung verstärkt positives Verhalten

Eine gute Organisationskultur zeigt sich laut den Panel-Teilnehmenden durch einen freundlichen und wertschätzenden Umgang und eine offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander. Dies wirkt nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch nach außen. Ein wichtiger Indikator für eine gute Organisationskultur ist, ob Mitarbeitende sich angstfrei an Vorgesetzte oder Compliance-Beauftragte wenden können und ob es eine lebendige Rückmeldekultur in der Organisation gibt. Durch unterschiedliche Maßnahmen kann eine positive Organisationskultur gefördert und Integrität gestärkt werden. Dazu gehören u. a. verschriftlichte Regeln und Normen, regelmäßige Compliance-Schulungen, vertrauenswürdige Ansprechstellen, die Möglichkeit, anonyme Hinweise einzubringen, und informelle Gespräche.

Tone from the top

Eine besondere Bedeutung für eine gute Organisationskultur käme den Führungskräften zu. Sie sollten nicht nur die Initiatoren von integritätsfördernden Maßnahmen sein, sondern die Werte und Regeln der Organisation glaubhaft vorleben und so ein gutes Vorbild sein. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Compliance-Verantwortlichen und Führungskräften sei dabei äußerst hilfreich.

In dem Zusammenhang stellte Markus Kranz das Modell der Stadt Hohenems vor, die von der Plattform „Great Place to Work®“ zertifiziert und als ein „Best Workplace™ Austria 2023“ ausgezeichnet wurde. Alle Führungskräfte der Stadt erhalten eine Schulung in positiver Psychologie. Darüber hinaus hat die Stadt eigene Werte für Führungskräfte entwickelt. In der sogenannten Führungskräftewerkstatt finden ein regelmäßiger Austausch und gegenseitige Beratung in Führungsfragen statt.

Kultur ist harte Arbeit

Auf dem Weg zu einer integritätsfördernden Organisationskultur liegen jedoch auch Herausforderungen. Eine der größten würde dabei in der langen Dauer, bis eine gute Organisationskultur verankert ist, und dem Umstand liegen, dass sie einer laufenden Dynamik unterliegt. Veränderungen würden bei vielen Mitarbeitenden Ängste auslösen, so die Expertin und Experten.

Oft fehle Führungskräften das Verständnis für die Bedeutung von Compliance und einer guten Organisationskultur, insbesondere in schwierigen Zeiten. Es ist daher wichtig, den Nutzen einer integritätsfördernden Organisationskultur zu verdeutlichen und zu zeigen, dass Compliance, gemeinsam mit einer guten Organisationskultur, auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig ist.



Foto: © BMI/Gerd Pachauer

Blick in die Zukunft: Wie können wir unser Wissen zielgerichtet umsetzen?

Den zweiten Veranstaltungstag eröffnete Jamie-Lee Campbell, wissenschaftliche Mitarbeiterin der deutschen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, mit ihrer Keynote-Rede. Dabei richtete sie den Blick in die Zukunft. Sie behandelte die Thematik aus organisationspsychologischer Perspektive sowie den möglichen Einfluss internationaler Entwicklungen auf Korruption und Organisationskultur. „Wir erleben gerade auf der internationalen Ebene viele Veränderungen, die auch unsere sozialen Normen, was wir als ethisches Verhalten wahrnehmen und was durchführbar ist, zwangsweise beeinflussen. Gerade in solchen Zeiten ist es umso wichtiger, das Mindset in Organisationen durch Werte, Prozesse und soziale Normen im Sinne der Integrität zu stärken“, sagte Jamie-Lee Campbell.

Campbell führte aus, dass globale Normen und Spielregeln aktuell korruptionsfreundlicher würden, sich Grenzen verschöben, unethisches Verhalten legitimiert und rationalisiert und neue Verhaltensmuster gesetzt würden. Dies könne negative Auswirkungen auf Auslands- und Inlandsbestechung und einen stärker umkämpften EU-Binnenmarkt zur Folge haben. Staatliche Ausschreibungen würden aufgrund der Verlässlichkeit des Staats als Geldquelle möglicherweise noch interessanter für Unternehmen werden, was den Druck darauf erhöhen würde. Darüber hinaus könne die momentane Entwicklung negative Auswirkungen auf das allgemeine Demokratieverständnis haben.

Es sei deshalb wichtig, Gegennarrative zu finden, sich über die Bezugspunkte dieser Veränderungen im eigenen beruflichen Umfeld Gedanken zu machen, über die dahingehenden Handlungsspielräume nachzudenken und darauf aufbauend Präventionsmaßnahmen zu setzen, sagte die Organisationspsychologin.

Letzter Programmpunkt des Österreichischen Anti-Korruptionstags 2025 war ein Expert Lab dazu, wie das gemeinsame Wissen der Veranstaltungsteilnehmenden in Hinblick auf eine integritätsfördernde Organisationskultur zielgerichtet umgesetzt werden kann. Bei diesem interaktiven Diskussionsformat hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung die Möglichkeit, in einen lebendigen Austausch mit den Expertinnen und dem Experten des Panels zu treten. Dieses setzte sich aus den Keynote-Speakerinnen Jamie-Lee Campbell und Sonja Irresberger sowie dem Integritätsbeauftragten Andreas Raso (Veterinärmedizinische Universität Wien) zusammen.

Interne Revision als wichtiger Mechanismus in herausfordernden Zeiten

Der Beginn des Expert Lab widmete sich der Frage, welche Herausforderungen es mit sich brächte, wenn sich Campbells These des Einflusses aktueller internationaler Entwicklungen auf die globale Korruption bewahrheiten sollte. Dahingehend wurden vor allem die Bedeutung der Internen Revision und von Compliance trotz oder gerade wegen eines verstärkten Wettbewerbsdrucks sowie die Wichtigkeit, dass insbesondere Führungskräfte auch dann klar und authentisch für Compliance eintreten müssten, hervorgehoben.

Compliancearbeit ist Demokratietarbeit

Die Themen reichten dabei von Überlegungen, wie die Bedeutung von Integritäts- und Compliancearbeit auch in Phasen eines erhöhten wirtschaftlichen Drucks aufrechterhalten werden kann, über Strategien zur Bewusstseinsbildung für Compliance als demokratiefördernde Maßnahme bis hin zu Unterstützungsmöglichkeiten für Gemeinden in Zusammenhang mit Korruptionsprävention. Mit dem Österreichischen Anti-Korruptionstag 2025 gelang nicht nur die Generierung von neuem und die Vernetzung von bestehendem Wissen zu integritätsfördernder Organisationkultur. Die bei der Veranstaltung gemeinsam gemachten Erfahrungen schienen dem gemeinsamen Einsatz für Integrität, Compliance und Korruptionsprävention – gerade in Zeiten besonderer Herausforderungen – neue Kraft zu verleihen.



Foto: © BAK/Christina Hamann

3

Korruption
und Unter-
nehmenskultur:
Ein Einblick in
die Studien
von Jamie-Lee
Campbell



Foto: © BAK/Christina Hamann

Dr. Jamie-Lee Campbell ist studierte Psychologin und promovierte zum Thema Korruption in Organisationen. Sie publizierte verschiedene fach- und populärwissenschaftliche Texte zum Thema Korruption in verschiedenen Zeitungen, wie dem Katapult Magazin, Report Psychologie und Scheinwerfer, dem Mitgliedsmagazin von Transparency International Deutschland. Darüber hinaus war sie Mitbegründerin des interdisziplinären deutschsprachigen Forschungsnetzwerkes für Korruptionswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler „KorrWiss“. Zuletzt erschien ein wissenschaftliches Buchkapitel von ihr zum Thema Geschlechtsunterschiede in verschiedenen Formen der Korruption im Fachbuch „Gender, Norms and Corruption: Understanding the Nexus“ im Jahr 2022. Derzeit arbeitet Campbell als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich des Arbeitsschutzes in Deutschland.

„Organisational cultures‘ impact on employees‘ corruption“ – Merkmale, Einflüsse und Auswirkungen

Von vielen Forscherinnen und Forschern wird die Organisationskultur als Schlüssel zum Verständnis von Korruption innerhalb von Organisationen untersucht, jedoch fehlt es oft an systematischen und empirischen Beweisen. In ihrer Dissertation „Organisational cultures‘ impact on employees‘ corruption“ versucht Jamie-Lee Campbell, durch einen Mixed-Method-Ansatz Licht in diese Angelegenheit zu bringen.

So analysiert Campbell anhand einer ersten qualitativen Studie (14 Interviews mit Expertinnen und Experten) die Merkmale einer korrupten Organisationskultur, sowohl allgemein als auch speziell für Managerinnen und Manager sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Studie zeigt, dass die Veränderung der Wahrnehmung innerhalb einer korrupten Organisationskultur die subjektive Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Korruption beeinflusst und die ethische Blindheit das individuelle Verhalten in Bezug auf die Einstellung gegenüber Korruption beeinflussen kann. Die ausschlaggebenden Faktoren sind multidimensional. Neben möglichen internen Faktoren, wie

hohen Zielen oder einer fehlenden Verbindung zu einem Verhaltenskodex, können auch externe Kräfte, wie hoch kompetitive Märkte, dazu beitragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter korrupte Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen akzeptieren. Als Teil einer (Schicksals-)Gemeinschaft fühlen sie sich verpflichtet, Korruption mitzutragen – es wird als Teil ihrer Arbeit angesehen. Ein Widersetzen könnte potenziell als Bedrohung gegen das Kollektiv gewertet werden und Konsequenzen (z. B. Arbeitsverlust) als Folge haben. Campbell stellt auch fest, dass sich Männer und Frauen in ihrer Einstellung zur Korruption und ihrem korrupten Verhalten nicht unterscheiden, wenn sie in einer intensiv korrupten Organisationskultur arbeiten.

Mit einer zweiten quantitativen Feldstudie (Beantwortung von Fragebögen durch 131 Probandinnen und Probanden) kann Campbell bestätigen, dass eine korrupte Organisationskultur eine positive Einstellung zur Korruption in Organisationen fördert und sowohl greifbare Belohnungen als auch laxere Kontrollmechanismen diese Auswirkung medieren. Die Wahrnehmung führt auch hier bei Männern und Frauen zu einem ähnlichen Ergebnis.

Abschließend analysiert Campbell in einer dritten webbasierten Experiment-Studie (563 Probandinnen und Probanden), ob sich die Organisationskultur auf Korruption auswirkt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bestimmte Aspekte einer Organisationskultur einen Einfluss auf die Korruption von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben könnten. Um die Auswirkungen verschiedener Faktoren auf Korruption noch tiefergehend zu verstehen, empfiehlt Campbell, das Web-Experiment mit einem einfacheren Ansatz zu wiederholen. Da das Geschlecht nur einen geringen Einfluss auf Korruption zu haben scheint, könnten zukünftige Studien untersuchen, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede im Typ der Korruption gibt, insbesondere bei der Rolle „der Korruptionsgeberin bzw. des Korruptionsgebers“.

Insgesamt zeigt Campbells Arbeit, dass die Organisationskultur ein wichtiger Faktor bei der Korruption von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist und dass eine Änderung der Organisationskultur notwendig ist, um Korruption effektiv zu bekämpfen. Die Ergebnisse dieser Arbeit können als Grundlage für die Entwicklung von Anti-Korruptionsstrategien dienen, die die Organisationskultur und die Werte und Normen der Organisation berücksichtigen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für Campbell ist die Erforschung und Untersuchung von Veränderungen von Werten und Normen im Management und bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während des Prozesses der Normalisierung von Korruption.

4

Integritäts-
fördernde
Organisations-
kultur: Heraus-
forderungen und
Lösungsansätze

Interview mit Sonja Irresberger



Foto: © BMI/Gerd Pachauer

Ein Schlüsselfaktor für eine effektive und vertrauenswürdige Organisation ist die integritätsfördernde Organisationskultur. Sie fördert ein Umfeld, in dem Mitarbeitende und Führungskräfte ethische Werte und Prinzipien erleben, leben und vertreten, um Korruption, Fehlverhalten und anderen unethischen Praktiken vorzubeugen. Eine integritätsfördernde Organisationskultur trägt maßgeblich zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Vertrauen innerhalb und außerhalb der Organisation bei. Indem Organisationen Transparenz, Rechenschaftspflicht und ethisches Verhalten fördern, können sie ihre Integrität stärken und einen langfristigen Erfolg sicherstellen.

Als Director im Bereich Governance, Risk & Compliance Services und Forensic bei KPMG Austria befasst sich Sonja Irresberger seit rund fünfzehn Jahren mit dem Thema Organisationskultur. In ihrem beruflichen Alltag setzt sie sich mit Unternehmen und Organisationen auseinander, bei denen der Anspruch und die Wirklichkeit, also die Theorie und die Praxis, nicht immer übereinstimmen. Welche Herausforderungen die Umsetzung einer erfolgreichen integritätsfördernden Organisationskultur mit sich bringt und mit welchen Ansätzen diese gelingen kann, erzählt sie im folgenden Interview.

Welche Rolle spielen Führungskräfte bei einer integritätsfördernden Organisationskultur und wie gelingt die Umsetzung?

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, da sie durch ihre Entscheidungen, ihr Verhalten und ihre Kommunikation die Werte und Normen der Organisation vorleben. Ihre Vorbildfunktion ist entscheidend für die Kulturentwicklung. Führungskräfte müssen authentisch sein. Ihr tatsächliches Handeln muss zu den geschriebenen Vorgaben passen. Stichwort: Authentizität.

Welche Erwartungen gehen von den Mitarbeitenden bezüglich einer guten Organisationskultur aus?

Mitarbeitende erwarten sich verstärkt ethisch korrektes Verhalten. Dies wird auch stark durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung getrieben. Umweltschutz, Menschenrechte und eine gute Governance gewinnen immer mehr an Relevanz.

Wie kann die Partizipation von Mitarbeitenden beim Aufbau und Erhalt einer erfolgreichen Organisationskultur gesteigert bzw. so gestaltet werden, dass diese zum „Selbstläufer“ wird?

Hierarchien, die Offenheit behindern, sollten aufgebrochen und Prozesse, die Transparenz erschweren, identifiziert und anders gestaltet werden. Mitarbeitende sollten auch gehört werden und die Gelegenheit haben, Abläufe aktiv mitzugestalten.

Kommunikationskultur vs. Informationskultur vs. Rückmeldekultur: Welche Kommunikationsebenen sind in einer Organisation besonders wichtig und welche bergen aus Ihrer Sicht heute die größten Herausforderungen?

Wichtig sind alle drei. Ein offener und positiver Umgang mit Fehlern ist für mich sehr entscheidend. Der Spruch „Aus Fehlern lernt man“ stimmt nun mal.

Das soziale Netzwerk innerhalb der Organisation als Kohäsionsfaktor für eine erfolgreiche Organisationskultur: Wie können Führungskräfte ihr Gespür für diese Netzwerke stärken, und mit welchen Strategien können diese in die Organisationskultur einfließen?

Führungskräfte müssen das Verhalten Einzelner auf eine Weise steuern, dass die Funktionsfähigkeit des Systems gewährleistet wird. Tone oder noch besser role modelling from the top ist für mich extrem wichtig. Es sollte zum Beispiel auch die Geschäftsleitung stets an Compliance-Schulungen teilnehmen, um die Wichtigkeit hervorzuheben.

Was sind die Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Fehlerkultur einer Organisation und welche Rolle spielt dabei die Feedbackkultur?

Wie bereits gesagt sollten Fehler als Chance, etwas besser zu machen, gesehen werden. Leider werden sie aus Angst vor Konsequenzen oft vertuscht und es kommt zu keiner Veränderung. Sowohl als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter als auch als Führungskraft sollte man aktiv Feedback einholen und zumindest jährlich sollte es Mitarbeitergespräche geben. Zumindest dann sollte man Rückmeldung zur Leistung bekommen. Fehler werden im Idealfall allerdings immer sofort besprochen.

Stichwort: Shared Values. Wie können diese nachhaltig erarbeitet werden und welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? Wie gelingt der Übergang von interkulturell zu transkulturell und schließlich zur integritätsfördernden Organisationskultur?

Die „Shared Values“ sind wichtige geteilte Werte und Normen; Sie sind die Verkehrsschilder des Verhaltens. Sie ordnen und regeln das Leben in Organisationen, ohne dass permanent Führung ausgeübt werden muss. Integrität geht dabei über die Einhaltung von Gesetzen hinaus und ergibt sich auch aus den eigenen Überzeugungen und Werten. Dadurch wird das Verhalten von Personen geleitet. Für mich hat jeder seinen inneren Kompass, was richtig und was falsch ist. Heißt: Wenn ich es schaffe, in meiner Organisation die richtigen Werte zu verankern, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch motiviert sein, sich richtig zu verhalten.

Auch wenn Organisationskultur in der Regel von Führungskräften geformt und bestimmt wird, bieten Mitarbeitende in diesem Gefüge Resonanz. Wie gelingt es Ihrer Meinung nach in der Praxis, Top-Down und Bottom-Up so zu verbinden, dass Organisationskultur für alle als ausbalanciert und als gemeinsames Schaffen wahrgenommen wird?

Wenn kulturelle Werte akzeptiert werden, dann werden sie auch gelebt. Sie gehen in Fleisch und Blut über. Wie erwähnt: Shared values führen dazu, dass nicht ständig Führung ausgeübt werden muss. Alle ziehen an einem Strang.

Inwiefern verhindert Angst vor Machtverlust auf Seiten der Führungskräfte den Ausbau von Compliance? Ist diese Angst berechtigt? Mit welchen Strategien kann man dieser Angst entgegenwirken?

Compliance kann auch bedeuten, dass manche Freiheiten, die nicht einmal gesetzeswidrig sind, eingeschränkt werden – unter anderem präventive Kontrollmechanismen. Das ist oft mit vermeintlichem Machtverlust verbunden und kann zu Widerstand führen. Work-Arounds werden dann manchmal erfunden. Wichtig ist, dass man egal bei welchen Veränderungen im System bzw. in der Organisation alle Mitarbeitenden einbindet und gut informiert, warum Dinge angepasst oder umgestellt werden. Ängste sollte man immer ernst nehmen und stets versuchen, den Leuten diese zu nehmen, damit eine positive Zusammenarbeit sichergestellt und Compliance ein Selbstläufer wird.

5

Future of Work – eine neue Organisations- kultur?

Die Österreichische Bundesregierung hat in ihrem Regierungsprogramm „Jetzt das Richtige tun. Für Österreich.“ die Schaffung von „Rahmenbedingungen für eine neue Arbeitswelt“ und die „Modernisierung der Arbeitsumgebung (d. öffentlichen Dienstes) in Bezug auf Arbeitszeit und neue Technologien“ geplant. Genauer heißt es dazu auf der Website des öffentlichen Dienstes:

„Zentral hierbei ist eine maximale Autonomie von Mitarbeiter:innen in der Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation und in der Bearbeitung spezifischer Sachinhalte. Durch die Stimulierung der „Eigenverantwortlichkeit“ der Belegschaft soll das „Wissen der Vielen“ bestmöglich genutzt werden. Mitarbeiter:innen sollen so ihre Potentiale größtmöglich entfalten, und durch eine erhöhte Arbeitsmotivation ihre Produktivität steigern können. [...] Insbesondere Vertrauen, Transparenz und ein erhöhtes Maß an Kommunikation erscheinen für eine optimierte Gestaltung dieser Rahmenbedingungen als ausschlaggebende Faktoren.“

Im Projekt „Future of Work“ des Bundeskanzleramtes (BKA) soll die Arbeitsorganisation der Zentralstellen des Bundes strukturell vorangetrieben und reflektiert werden. Dazu werden seit drei Jahren Reallabore eingerichtet, um die Testung, Erprobung und Evaluation neuer Kollaborationsformen und sozio-technologischer Innovationen im eigenen Wirkungsbereich zu ermöglichen.

Was bedeutet dies in der Praxis und ist dies eine Entwicklung einer neuen Organisationskultur? Wir fragen Benedikt Montag, Projektleiter im BKA:

Können Sie das Projekt „Future of Work“ kurz beschreiben?

In den „Future of Work“-Reallaboren können wir als Verwaltung innovative Ansätze zeitlich, räumlich und organisatorisch in einem geschützten Rahmen ausprobieren. Wir kennen das aus der Organisationsentwicklung: Eine Idee allein ist noch keine Innovation, sondern wird erst dazu, wenn sie sich auf dem Markt – also in der Bundesverwaltung – durchsetzen kann. Damit wir herausfinden können, ob Ideen vielversprechend sind, haben wir als Sektion III des BKA – Öffentlicher Dienst die Reallabore eingeführt. Mit verschiedenen Erhebungsinstrumenten können wir feststellen, wie sich das auf die Arbeitsorganisation und Performance auswirkt. Dieses Ausprobieren ist wichtig, da wir ja eine große Verantwortung der Gesellschaft gegenüber haben und nur funktionierende Systeme breit implementieren wollen.

Welche Reallabore gab/gibt es bisher?

Derzeit gab/gibt es drei Labore: Abgeschlossen wurde bei uns im Haus ein Labor hinsichtlich der technischen Ausstattung und ein Labor mit dem Zentrum für Ressourcensteuerung und Unternehmensqualität der Sicherheitsakademie (BMI) zur entgrenzten Telearbeit. Derzeit läuft ein Labor mit einer Infrastrukturabteilung des Bundesministeriums für Innovation, Mobilität und Infrastruktur (BMIMI) zum Thema Shared Leadership (Teilung

der Abteilungsleiterfunktion auf zwei Personen). Nächstes Jahr wird ein Reallabor zum Thema Infrastruktur beginnen: Von der Bundesimmobiliengesellschaft werden 600m² zur Verfügung gestellt, wo wir testen können, welche Raumeinteilung und Strukturierung im öffentlichen Dienst gut funktioniert. Dafür laufen derzeit intensive Vorbereitungen.

Was waren die ersten Erkenntnisse aus den Reallaboren?

Inhaltlich haben wir zum Beispiel beim Labor der technischen Ausstattungen festgestellt, dass es unterschiedliche Geschwindigkeiten bei den Mitarbeitenden gibt. Viele kommen gleich mit der neuen Ausstattung zurecht, manche brauchen länger. Die Interoperabilität der einzelnen Systeme oder auch der Datenschutz und die Sicherheitsstandards stellen oft eine Herausforderung dar. Da der Bund so heterogen ist, müssen wir schauen, dass wir wieder in Richtung Rahmenregelungen gehen.

Bei der entgrenzten Telearbeit haben wir festgestellt, dass die Performance gleichbleibend bzw. steigend war. Die erhöhte Flexibilität in der Arbeitsorganisation – freie Einteilung von Zeit und Ort – und der Vorschuss an Vertrauen haben bei den Mitarbeitenden dazu geführt, dass sie produktiver waren, da sich die Arbeitsbedingungen an den individuellen Bedarf angepasst haben. Wir haben aber auch kurzzeitig einen Einbruch in der Kommunikation festgestellt. Mit neuen Kommunikationsmitteln konnte man dieser Herausforderung begegnen. Die Arbeitszufriedenheit ist massiv gestiegen: Während zu Beginn nur ein Drittel den Job weiterempfohlen hätte, waren dies am Ende fast dreiviertel der Mitarbeitenden. Zusätzlich sind die Mitarbeitenden auch gesünder geworden, da sie insgesamt mehr auf sich geschaut haben. Das soziale Kapital stieg ebenso leicht an – auch wenn man nicht anwesend ist, arbeiten wir in Teams zusammen. Anders ist das jedoch bei Onboarding-Prozessen, die eine verstärkte Präsenz fordern. Wesentlich ist, dass es ein klares Regelwerk braucht sowie Sanktionsmechanismen. Wir suchen das Pareto-Optimum – also den Punkt, wo es keine Verbesserung mehr geben kann in der Bedürfnisbefriedigung der Organisation, also die bestmögliche Zielerreichung und die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden, also der Arbeitszufriedenheit. Bei der entgrenzten Telearbeit wurde dieser Zustand nahezu erreicht. Im Kontext eines schnellen und digitalen Umfelds braucht es neue Führungsinstrumente, die sich über mehr als Anwesenheit definieren. Hier muss ich mir mehr Gedanken über messbare Ziele machen – angepasst an die neue Arbeitswelt.

Wie sehen die Prozesse bei der Implementierung von Reallaboren aus und gab es auch hier Erkenntnisse?

Normalerweise gibt es Ideen und Interessentinnen bzw. Interessenten, die uns von diesen Organisationseinheiten zugespielt werden. Die Sektion III prüft die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit sowie die dienstlichen Möglichkeiten, Kapazitäten und die Übereinstimmung mit dem Regierungsprogramm. Dann gehen wir in den konkreten Entwicklungsprozess mit

den Führungskräften. Wir entwickeln z. B. den Bedarf und den Mehrwert, den das Projekt decken muss. Wir starten mit einem Kick-Off-Workshop, um das Projekt vorzustellen.

Änderungen steht man anfangs oft sehr skeptisch gegenüber, da Unsicherheiten vorhanden sind. Die Organisationen stoßen an die Grenzen ihrer Resilienz. Hier kann man auch schnell die Kultur der Organisation kennenlernen.

Daher arbeiten wir mit einem partizipativen Modell: Dabei sammeln wir Meinungen und Expertisen, da nur die Mitarbeitenden wissen können, wie ihre Arbeit funktioniert. Ohne diese sind die Projekte nicht durchführbar. Es herrscht auch das Prinzip der Freiwilligkeit – also ein partizipativer und konsensorientierter Weg. Gemeinsam mit der Organisationseinheit werden die gemeinsame Arbeitsweise und das gemeinsame Regelwerk definiert. Man muss sich beispielsweise ansehen, welche rechtlichen Vorgaben vorhanden sein müssen. Die Teilnahme am Reallabor bedeutet zum einen, vorne dabei zu sein, etwas Neues schaffen zu können, aber auch Berichterstattungspflichten. Qualitative und quantitative Erhebungsmethoden mit Workshops begleiten den Prozess. Gemeinsam wird an zukunftsorientierten Lösungen gearbeitet.

Wir haben in den Laboren das Glück, neue Wege auszuprobieren und zu reflektieren.

Normalerweise rennen wir in unseren Hamsterrädern und weil wir so gestresst sind, nehmen wir uns wenig Zeit, um zu reflektieren. Ist es sinnvoll, was ich hier mache? Ist der Prozess sinnvoll? Wer ist die Zielgruppe? Was ist digitalisierbar? Wir bieten Reflexionsräume – Sounding Boards mit Führungskräften, zum regelmäßigen Projektupdate, Stand-up-Meetings mit den Mitarbeitenden oder auch Tools, Vorlagen und Prozesse zur Selbstreflexion.

Wie holen Sie skeptische Mitarbeitende an Bord?

Die Mitarbeitenden erreichen wir durch Transparenz, Kommunikation und Partizipation. Man darf aber nicht vergessen: Wer in der österreichischen Verwaltung arbeitet, tut dies oft aus intrinsischer Motivation – „man will etwas für das Gemeinwohl tun“. Viele sitzen hier, weil sie etwas verändern wollen. Wenn man diesen erwachsenen, mündigen Menschen, die Expertinnen und Experten in ihrem Arbeitsgebiet sind, erklärt, warum man den Prozess gestaltet und was die Ziele sind, was dabei herauskommen kann und welchen Gestaltungsspielraum sie bekommen, bekommen wir im Projekt nur Gegenliebe.

Menschen sind innovativer, als man denkt. Sie wollen etwas zum Guten verändern.

Vielleicht hat sie auch seit 30 Jahren keiner gefragt, was man besser machen kann. Oft haben sie sich seit 30 Jahren 15 Masterpläne überlegt, wie Verbesserung aussehen kann, wurden aber nicht gehört. Wir treffen oft auf Euphorie bei Mitarbeitenden. Das ist der

Spirit, den wir auch leben müssen. Das ist die Organisationskultur, die wir brauchen. Nicht blind sein, aber auch nicht jeden Blödsinn machen, aber freudig auf etwas Neues schauen. Mitgestalten, statt nur zu verwalten.

Wir verbringen sehr viel Lebenszeit in unserer Arbeitswelt. Wie cool ist es, wenn wir diese Zeit mitgestalten und verbessern können?

Welche Rolle spielen Führungskräfte?

Wir brauchen Vorreiter – innovative Verbündete. Wir haben ein lebendiges Netzwerk: www.verwaltungsinnovation.gv.at, wo wir schon 2.300 Mitglieder haben. Es gibt genug innovative Geister in der Verwaltung. Es gilt, diese zu identifizieren und hier Begeisterung zu entfachen. Wir wollen nicht von oben herab begeistern, sondern mit Leuchtturmprojekten mit Mehrwert für die Organisationen und die Mitarbeitenden begeistern. Wir wollen die Verwaltung dazu bewegen, neue Ideen zu erwägen und auszuprobieren. Wir brauchen dazu aber natürlich Führungskräfte, die die Welt ähnlich sehen und uns auch diesen Experimentierraum geben.

Die Arbeitswelt ist in einem großen Wandel: Druck kommt von außen – Stichwort „digitale Transformation“, „demografischer Wandel“, „steigende Komplexität unserer Aufgaben“, „schwindendes Vertrauen der Bevölkerung“ – hier steht die Verwaltung vor Herausforderungen. Diese Transformationsprozesse werden sich in der Verwaltung niederschlagen und es ist jetzt die Frage: Wollen wir Kapitän des Schiffes sein oder Passagier? Wir, als Sektion III, würden das Ruder gerne in die Hand nehmen.

Was passiert mit den Ergebnissen aus den Laboren?

Reallabore sind generell ergebnisoffen.

Die Ergebnisse wollen wir natürlich bestmöglich nutzen. Wir schauen daher zunächst im eigenen Bereich, welche Änderungen im Dienstrecht notwendig sind oder welche Ausbildungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Die Umsetzungspartner, also die Organisationseinheiten, in denen die Labore eingerichtet wurden, haben natürlich auch ein Interesse, die Ergebnisse zu nutzen. Inwiefern sie dies dann tatsächlich tun, bleibt ihnen überlassen. Es gibt aber auch einen Rückführungsprozess, in dem mit den Mitarbeitenden erarbeitet wird, was gut funktioniert hat und was weniger gut. An sich wird aber auch bereits im Vorfeld mit den Organisationen geklärt, dass ein Teil der Innovation – wenn es gut funktioniert – beibehalten werden kann, um die Frustration der Mitarbeitenden zu limitieren.

Inwiefern die Ergebnisse skaliert, also in einer größeren Einheit umgesetzt werden, hängt natürlich von den Details der Labore ab. Ziel ist es aber immer, regulatorisch und organisatorisch zu lernen.

Wie bekommen Sie die Ergebnisse in die Fläche?

Am Ende gibt es Schlussempfehlungen (Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen) für die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger, um eine Umsetzung auch in anderen Organisationseinheiten möglich zu machen. Über unsere Präsidiale versuchen wir natürlich, die Ergebnisse der Projekte breit zu streuen.

Wir haben zusätzlich unseren Community-Calls – Events, bei denen wir unsere Projekte mit der Innovations-Community diskutieren. Die Ergebnisse des letzten Calls sind in einen KI-basierten Podcast geflossen (abrufbar unter www.verwaltungsinnovation.at). So muss nicht mehr ein 180-seitiger Bericht gelesen werden.

Ob die Ergebnisse immer im gesamten Bund umgesetzt werden können, sei dahingestellt, da wir aus sehr heterogenen Organisationen bestehen.

Was sind die nächsten Schritte?

Das Reallabor zur Arbeitsinfrastruktur: 600m² zur freien Gestaltung – mit Fokus auf Forschungsfragen nach Auswirkungen auf die Performance durch Diversität in Teams, Nachhaltigkeit auch im Hinblick auf Dienstwege, CO₂-Fußabdruck, Dämmung, Temperatur am Arbeitsplatz. Es sollen evidenzbasierte Informationen gesammelt werden, auch vor dem Hintergrund der vielen Baustellen und geplanter Umzüge, die der Bundesverwaltung noch bevorstehen. Bei der Gestaltung des Raums in unserem Infrastruktur-Reallabor wird beispielsweise ein Aktivitäts-basiertes-Work-Ansatz verfolgt: Von den Tätigkeiten der Mitarbeitenden ausgehend wird ein Raum- und Funktionskonzept erstellt und folgend laufend adaptiert. Es gibt also Kollaborationsräume, Fokusarbeitsräume, Workshop-räume, soziale Aufenthaltsräume – je nach Anforderungen. Hier sind wir momentan auf der Suche nach einem passenden Umsetzungspartner, der für ein solches Pilotprojekt besonders geeignet ist.

Persönlich würde ich mir wünschen, die Messung von unterschiedlichen Performance-Maßstäben in der gesamten Bundesverwaltung einzuführen und vergleichbar zu machen. Nur wenn man Daten und ausreichende Informationen hat, kann man Organisationen auch steuern. Als Einheit, die im weitesten Sinne für die Organisationsentwicklung der gesamten Bundesverwaltung zuständig ist, haben wir großes Interesse daran, Arbeitsprozesse der Verwaltung besser zu verstehen, sie zu optimieren und zu sehen, wo der Schuh drückt und wie Verbesserungen möglich sind. Ziel ist es, perfekte Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Verwaltung zu schaffen, denn unsere Zielgruppe sind neben den Bürgerinnen und Bürgern auch die Mitarbeitenden in der Verwaltung selbst.

6

Organisations- kultur in der Gemeinde – Great place to work

Interview mit Markus Kranz



Foto: © BMI/Gerd Pachauer

Tone from the top

Führungskräfte spielen bei der Förderung einer positiven Organisationskultur eine entscheidende Rolle. Sie sollten nicht nur Initiatorinnen bzw. Initiatoren von Maßnahmen zur Förderung von Integrität sein, sondern auch durch ihr eigenes Verhalten die Werte und Regeln der Organisation vorleben und somit ein positives Vorbild setzen. Eine enge und effektive Zusammenarbeit zwischen den Compliance-Verantwortlichen und den Führungskräften ist dabei von großer Bedeutung.

Ein Modell, das von der Plattform „Great Place to Work®“ zertifiziert und als „Best Workplace™ Austria 2023“ ausgezeichnet wurde, ist jenes der Stadt Hohenems. Ein wichtiger Aspekt dieses Modells ist die Schulung aller Führungskräfte in positiver Psychologie nach dem PERMA-Modell von Martin Seligman. Zusätzlich hat die Stadt spezifische Werte für Führungskräfte entwickelt und bietet eine regelmäßige „Führungskräftewerkstatt“, in der sich Führungskräfte austauschen und gegenseitig beraten können, um ihre Führungsqualitäten zu stärken. Gemeinsam mit seinem Team erzählt Markus Kranz, Stadtamtsdirektor der Stadt Hohenems, vom Erfolgsmodell seiner Stadt.

Was verstehen Sie unter Organisationskultur und wie würden Sie diese für die Stadt Hohenems beschreiben?

Unter Organisationskultur verstehen wir die gemeinsamen Werte, Haltungen und gelebten Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation; sie prägt das Arbeitsumfeld und beeinflusst, wie Mitarbeitende miteinander interagieren und wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen. Für die Stadt Hohenems bedeutet dies eine Kultur der Offenheit, des Respekts und der Wertschätzung. Wir legen großen Wert auf ein konstruktives Miteinander, in welchem Innovation und Veränderung Platz haben und gleichzeitig Verlässlichkeit und Bürgerorientierung im Zentrum stehen.

Wie können Ihre Mitarbeitenden diese Kultur, die Ihre Stadt zum „Best Workplace“ macht, konkret erfahren?

Unsere Mitarbeitenden erleben die Organisationskultur in einem Wechselspiel von gemeinsamer Organisationskultur und daraus entspringenden und verbundenen Subkulturen, die geprägt sind von den unterschiedlichen Arbeits- und Tätigkeitsbereichen im

Rathaus und ihren jeweiligen (authentischen) Führungskräften. Unsere Organisationskultur fußt auf dem gemeinsamen Engagement für die Stadt Hohenems – das stiftet Sinn und Identifikation; der Austausch in den offenen und freundlichen Teamheimaten stärkt das Miteinander, bringt die besten Ideen hervor und macht die positiven Emotionen aus der Arbeit erlebbar. Wir fördern eine Balance zwischen individueller Verantwortung und Teamgeist; flexible Arbeitszeitmodelle und gemeinsame Projekte sind selbstverständlich.

Organisationskultur steht aufgrund von unterschiedlichen Faktoren in einem ständigen Wandel und muss, für ein gutes Funktionieren, laufend und dynamisch angepasst werden. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um und können Sie praktische Beispiele nennen und beschreiben, die besonders herausfordernd sind?

Wir wählen ein Gleichgewicht zwischen Agilität und Stabilität. Flexibilität ermöglicht Innovation und Veränderung, Stabilität gibt Sicherheit – Aufblühen bei klarer Struktur –, und fokussiert auf die Optimierung des Bestehenden. Die Erwartung der Bürgerinnen und Bürger an Servicequalität und Transparenz steigt kontinuierlich, gleichzeitig wächst der finanzielle Druck und die Notwendigkeit, Einsparungen nicht zuletzt durch das Hinterfragen von Angeboten und Personalstellen vorzunehmen. Das wirkt direkt auf die Organisationskultur zurück, Dialog, Kunden- und Lösungsorientierung stehen im Vordergrund. Ein anderes Beispiel: Viele loyale Mitarbeitende mit jahrzehntelanger Erfahrung gehen in Pension, während gleichzeitig junge Menschen nachrücken, die andere Erwartungen an Arbeitsweisen, Führung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben. Das erfordert ein bewusstes Gestalten von Wissensweitergabe und eine darauf gerichtete Achtsamkeit in der Führungs- und Kommunikationskultur. Durch regelmäßige Feedbackschleifen und Workshops gelingt es uns, flexibel und lernbereit zu bleiben.

Was waren die Hauptgründe für die Einführung des PERMA-Modells in der Stadt Hohenems, wie sieht das Modell konkret aus und wie wird die Schulung für Führungskräfte durchgeführt?

Uns begeistert das PERMA-Modell, weil es, ungeachtet der wissenschaftlichen Tiefe, einfach, nach der Befassung damit geradezu denklogisch und für alle Lebensbereiche anwendbar ist. PERMA steht für positive Emotionen, Engagement, Beziehungen (Relationships), Sinn (Meaning) und Erfolg (Accomplishment); in der Wechselwirkung dieser Kräfte entsteht eine Aufwärtsspirale. Führungskräfte werden in Workshops und in unserer Führungskräftewerkstatt geschult, das Modell in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden – von Mitarbeitergesprächen bis hin zur Gestaltung von Teamprozessen.

Können Sie uns mehr von Ihrer „Führungskräftewerkstatt“ erzählen? Wie kann man sich diese in der Praxis vorstellen?

Die Führungskräftewerkstatt ist ein Raum für Begegnung, Austausch, wechselseitige Unterstützung, Reflexion und Weiterbildung. In praxisnahen Settings arbeiten wir an

Themen wie Kommunikation, Konfliktlösung, Schaffung von Rahmenbedingungen und stärkenorientierter Führung. Ziel ist, dass unsere Führungskräfte nicht nur Fachverantwortung tragen, sondern auch die Kultur und Werte der Stadt aktiv vorleben.

Konnten Sie Änderungen in der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden seit der Einführung des PERMA-Modells feststellen?

Ja, wir sehen deutliche positive Entwicklungen. Unsere Mitarbeitenden fühlen sich stärker eingebunden, die Zufriedenheit in Mitarbeiterbefragungen ist gestiegen und wir haben eine geringere Fluktuation. Vor allem die Dimension Meaning – das Erleben von Sinn, der Beitrag, der durch die Tätigkeit in der Stadtverwaltung für die Stadt und ihre Bürgerinnen und Bürger geleistet wird – wird von den Mitarbeitenden besonders hervorgehoben.

Wie werden die Werte in der täglichen Arbeit der Führungskräfte umgesetzt und kontrolliert?

Die Werte sind als unsere „Emser Führungswerte“ (das Akronym hieraus – EFW – steht gleichzeitig für das Akronym aus unseren drei zentralen Führungswerten: Empathie, Führungsleidenschaft, Wertschätzung) festgehalten und werden durch regelmäßige Mitarbeitergespräche rückgefragt. Zudem bieten wir in verschiedenen Gesprächsformaten Feedbackinstrumente, wie z. B. unsere Ge(h)spräche, an, die sicherstellen, dass die Führungskräfte unsere Werte in ihrem Handeln tatsächlich widerspiegeln.

Für eine erfolgreiche Organisationskultur ist bekanntlich Kommunikation ein entscheidender Faktor. Welche kommunikativen Schwerpunkte erachten Sie als essenziell und wie haben sich diese in der Stadt Hohenems bewährt?

In der Kommunikation legen wir Wert auf Augenhöhe, Höflichkeit, Respekt und Wertschätzung; wir reden miteinander, nicht übereinander. Wir pflegen eine Informationskultur – Wissen teilen statt Informationen sammeln. Nicht zuletzt ist uns eine Rückmeldekultur wichtig – Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit mit raschen Antworten nach innen und nach außen schaffen Vertrauen.

Wie sieht die Stadt Hohenems die Zukunft des PERMA-Modells in der Stadt und welche Ziele werden für die Zukunft gesetzt?

Wir möchten das PERMA-Modell noch stärker in allen Abteilungen verankern und die Wirkung langfristig messbar machen. Ziel ist es, die Stadt Hohenems nicht nur als attraktive Arbeitgeberin, sondern auch als lernende Organisation zu positionieren: Die Freude am gemeinsamen Engagement für die Stadt Hohenems soll in den positiven Emotionen aus der Arbeit erlebbar sein.

7

Cop Culture

Ein Interview mit Rafael Behr



Foto: © Prof. Dr. Rafael Behr

Der Begriff „Cop Culture“ bezeichnet die spezifische Kultur und Subkultur innerhalb von Polizeibehörden, die sich durch bestimmte Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen auszeichnet. Diese Kultur kann sich auf verschiedene Aspekte wie die Arbeitsweise, die Kommunikation, die Hierarchie und die Beziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen und zur Öffentlichkeit erstrecken.

Cop Culture spielt eine bedeutende Rolle, da sie die Art und Weise beeinflusst, wie Polizistinnen und Polizisten ihre Arbeit ausführen und mit der Öffentlichkeit interagieren. Eine positive Cop Culture kann beispielsweise dazu beitragen, dass Polizistinnen und Polizisten effektiv und fair arbeiten, während hingegen eine negative Kultur zu Problemen wie Diskriminierung, Korruption und Misstrauen gegenüber der Polizei führen kann.

Professor Dr. Rafael Behr ist einer der bekanntesten Polizeiwissenschaftler im deutschsprachigen Raum. An der Akademie der Polizei Hamburg lehrte er Kriminologie und Soziologie. In seinen zahlreichen Publikationen legte er seine Forschungsschwerpunkte auf Themen wie Organisationskultur, empirische Polizeiforschung, Devianzforschung und soziale Kontrolle. Auch für das BAK, insbesondere für die Ermittlungs- und Beschwerdestelle Misshandlungsvorwürfe (EBM), ist das Thema „Cop Culture“ von hoher Bedeutung. Wir haben mit Rafael Behr gesprochen:

Polizeikultur im Wandel

Was sind in der jüngeren Vergangenheit die bedeutendsten kulturellen Entwicklungen und Trends, die von der Wissenschaft in der Polizei erforscht werden konnten? Nach meinem Eindruck sind es der zunehmende Autoritarismus in der Polizei, die Hinwendung zum „law-and-order-Denken“, das „Robustwerden“ in Ausstattung, Bewaffnung und mental und auf der anderen Seite die Suche nach Möglichkeiten der „werteorientierten Führung“. Forschung wäre nötig zu den Themen „Selbstwirksamkeit“, strukturelle Diskriminierungsrisiken und Gewaltwahrnehmung. Vor allem wäre ethnographische Forschung über den Alltag der Polizei nötig, denn mit Online-Fragebögen kann man keine Haltungen hinterfragen.

Wie zeichnet sich Ihrer Meinung nach eine moderne und zukunftsorientierte Polizeikultur aus?

Jedenfalls müsste sie den Widerspruch bearbeiten, den die offiziellen Leitbilder (z. B. die Orientierungssätze, vgl. https://www.bmi.gv.at/408/PMMR/files/Orientierungssatze_POLIZEI_MACHT_MENSCHEN_RECHTE_20230914.pdf) und die „Hermeneutik der Straße“ (Cop Culture) darstellen. Wenn die Orientierungssätze für alle Geltung entfalten würden, dann wäre ein wichtiger Schritt in Richtung zukunftsorientierter Polizeikultur getan.

Wie beeinflusst Cop Culture Ihrer Meinung nach interne Ermittlungen und das Meldeverhalten, beispielsweise bei der Ermittlung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizeibedienstete?

Der „Code of Silence“ ist nach wie vor ziemlich hermetisch, allerdings gibt es zunehmend davon Ausnahmen (die „Wall“ wird sozusagen porös). Gerade jüngere Beamtinnen und Beamte verweigern sich öfter als früher dem „Korpsgeist“. Wenn das von Vorgesetzten gut gestützt und gefördert wird, könnte sich etwas in Richtung „Integrität“ bewegen. Allerdings werden da keine durchschlagenden Erfolge erzielt werden können, denn das Gebot zur „Loyalität“ ist immer noch sehr dominant.

Sehen Sie Cop Culture / Wall of Silence als ein Phänomen, das rein intern, also innerhalb der Polizeibehörden, besteht, oder können auch andere Institutionen (Justiz, andere Blaulichtorganisationen etc.) mitumfasst/betroffen sein?

Das trifft alle Organisationen, die irreversible Handlungen an Menschen begehen, z. B. Gewaltanwendungen oder „Unfälle“ beim Schusswaffengebrauch (auch im OP-Saal eines Krankenhauses wird einiges verschwiegen). Das Problem dabei ist die nachträgliche Rekonstruktion solcher Handlungen als legitime Akte. Dabei wird die Wahrheit so lange „zurechtgestutzt“, bis den Beamtinnen und Beamten kein Vorwurf zu machen ist. Es nützt aber gar nichts, wenn man sagt, das passiert in anderen Organisationen auch, denn das macht ja den Fall nicht ungeschehen.

Polizeibedienstete, die Zeuginnen bzw. Zeugen von Misshandlungen oder Fehlverhalten werden, stehen oft der Gefahr gegenüber, durch das Nicht-Anzeigen selbst strafbar gemacht zu werden. Was halten Sie in diesem Zusammenhang von tätiger Reue oder Straffreiheit als lege ferenda?

Darüber sollte man nachdenken, das geschieht aber in Deutschland wegen des Legalitätsgrundsatzes nicht. Im Steuerrecht ist das offenbar möglich (als „strafbefreiende Selbstanzeige“). Ich halte es insbesondere auch in den Fällen von rassistischen Äußerungen, z. B. in Chatgruppen, für geboten, darüber nachzudenken, wie man die Menschen wieder

„re-integrieren“ kann. Dabei könnten aktive Maßnahmen der Betroffenen durchaus helfen (z. B: sechs Monate bei „Aktion Sühnezeichen“ mitarbeiten).

Welche Rolle spielen repressive Maßnahmen als Generalprävention innerhalb von Polizeibehörden? Entfalten repressive Maßnahmen bei Polizeibediensteten dieselbe (überschaubare) generalpräventive Wirkung wie bei anderen Bürgerinnen und Bürgern, oder kommt diesen eine verstärkte/verringerte Rolle zu?

Die Empirie zeigt, dass das ein ganz stumpfes Schwert ist, zumindest in Deutschland hilft das wenig. Für Polizeibedienstete sind Strafen erst dann richtig wirkungsvoll, wenn sie mit einer Freiheitsstrafe von einem Jahr und mehr bestraft würden. Dann folgt zwingend die Entlassung aus dem Dienst. Nach meiner Beobachtung scheuen aber viele Gerichte genau davor zurück. Das trifft zumindest für die meisten Fälle von Fehlverhalten zu.

Glauben Sie, dass Polizeibedienstete in gerichtlichen oder behördlichen Verfahren anders behandelt (bevorzugt/benachteiligt) werden als andere Bürgerinnen und Bürger? Wenn ja, woran liegt das?

Tatsächlich halte ich das für eine oft geübte Praxis. Man kann es aber nicht beweisen. Traditionell sind deutsche Gerichte und Staatsanwaltschaften eher positiv gegenüber Polizistinnen und Polizisten eingestellt, es sei denn, die kriminelle Energie ist evident. Aber bei polizeilichen Maßnahmen wie unzulässigem Schusswaffengebrauch oder entglittener Gewaltanwendung, also dienstlichen Maßnahmen, die zum Exzess ausgeartet sind, sind die Gerichte sehr verständnisvoll. Außerdem sind Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte als „Berufszeuginnen und Berufszeugen“ mit juristischen Gewohnheiten vertraut, d. h. sie wissen besser als Laien, wie man sich gegenüber der Justiz verhalten muss. Dass Polizeibedienstete schlechter gestellt wären als Laien, das habe ich noch nie erlebt.

Polizeibediensteten wird ein besonderes Maß an Glaubwürdigkeit in Verfahren als Zeuginnen bzw. Zeugen entgegengebracht. Glauben Sie, dass dies auch der Fall ist, wenn Polizeibedienstete Beschuldigte sind?

Das kommt auf die Beschuldigung an. Bei dienstlichen Handlungen, die legal begonnen haben und dann entglitten sind, sind die Verfahrensbetreiberinnen bzw. -betreiber oft sehr verständnisvoll. Nur dann, wenn der „Ehrencodex“ der Polizei verletzt worden ist (z. B. bei Korruption, Mord im privaten Bereich etc.), gibt es kein Pardon und auch kein Verständnis mehr.

8

Themenreihe –
Korruptions-
prävention
in den
Bundesländern:
Land Tirol



Foto: © Landhaus 1
(Bildnachweis LandTirol/
Charly Schwarz)

Korruption schadet dem Allgemeinwohl und geht auch mit einem irreparablen Vertrauensverlust der Bürgerinnen und Bürger in die Verwaltung einher. Basierend auf diesem Verständnis und dem klaren Bekenntnis, dass Integrität und Korruptionsprävention als Erfolgskriterien „gelebt“ werden müssen, werden in der Tiroler Landesverwaltung laufend umfangreiche Maßnahmen gesetzt.

Korruptionsprävention in den Bundesländern – die Tiroler Landesverwaltung

Die Einstellung zu Korruption ist von Person zu Person verschieden. Korruptes Verhalten entsteht, wenn Druck, Gelegenheit und Rechtfertigung aufeinandertreffen. Das dolose Dreieck – die sogenannte Fraud Triangle – ist ein Instrument zur Einschätzung des Risikos von normabweichendem Verhalten in Unternehmen oder Organisationen. Der von Donald R. Cressey entwickelte Ansatz geht davon aus, dass ein Durchbrechen einer Seite des dolosen Dreiecks Risiken mindert und Folgen von ungünstigen Ereignissen bzw. unerwünschten Situationen schwächt. Maßnahmen zur zielorientierten Korruptionsprävention betreffen demnach sowohl den Menschen, z. B. die Bewusstseinsbildung, die Informationsverbreitung oder die Aufklärung, als auch die Organisationsstrukturen, z. B. das Implementieren von passenden Kontrollschritten und Sicherungsmaßnahmen in Prozessen.

Die Tiroler Landesverwaltung setzt zahlreiche Maßnahmen zur zielorientierten Korruptionsprävention – vor allem in Form von Bewusstseinsbildung, Informationsverbreitung und Aufklärung. Es gilt der Grundsatz „Vorbeugen ist besser als Aufarbeitung.“

Bewusstseinsbildung, Informationsverbreitung, Aufklärung

Mitarbeitende in der Tiroler Landesverwaltung sind mit ihrem Verhalten Repräsentantinnen und Repräsentanten gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie Systempartnerinnen und Systempartnern. Es ist wichtig, die grundlegenden Werte und Ziele

der Organisation als Maßstab und Wegweiser für das eigene Handeln zu kennen und anzuwenden. Das Leitbild der Tiroler Landesverwaltung kann insbesondere am Beginn des Dienstverhältnisses ein wertvoller Wegbegleiter sein. Im Rahmen des Onboardings unterfertigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Selbstverpflichtung zur Einhaltung ethischer Normen und Verhaltensregeln in der Tiroler Landesverwaltung (Compliance).

Der **Grundeinführungskurs** ermöglicht neuen Mitarbeitenden, einen ersten Überblick zur Organisation und Administration der Tiroler Landesverwaltung zu erhalten. Im Rahmen der Dienstpflichten im öffentlichen Dienst werden die neuen Mitarbeitenden an das Thema Compliance und Korruptionsprävention herangeführt.

Der **Grundausbildungslehrgang**, der modular aufgebaut ist, soll einerseits juristische Kompetenzen, andererseits Managementkompetenzen stärken. Im Modul „Antikorruption und Compliance, Ethik“ wird ein Basiswissen mit besonderen Aspekten zu den Themen Verwaltungsethik und Integrität, Compliance und Korruptionsprävention, Korruption im Dienst- und Strafrecht und zum Faktor Mensch in der Korruptionsprävention vermittelt. Der theoretische Input und die praxisnahen Gruppenarbeiten werden durch einen Impulsvortrag seitens des Landesrechnungshofs Tirol abgerundet.

Da schlussendlich der Mensch korruptes Verhalten setzt, ist es von großer Bedeutung, soziale Kompetenzen zu stärken. Die Lehrgänge der Verwaltungsakademie schließen an den Grundausbildungslehrgang an und weisen vor allem persönlichkeitsbildende Einheiten auf. Compliance und Korruptionsprävention bzw. Verwaltungskultur und -ethik sind auch in den Lehrgängen der **Verwaltungsakademie** abgebildet.

Zufriedene und motivierte Landesbedienstete werden in Momenten und Situationen mit Korruptionsgefahr bzw. -verdacht mit hoher Wahrscheinlichkeit regelkonform reagieren. Durch **zielgruppen- und bedarfsorientierte Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen** kann ein Beitrag zur bestmöglichen Motivation, Arbeitszufriedenheit und Identifikation der Mitarbeitenden im Landesdienst gefördert werden. Im Rahmen der berufsbegleitenden, landesinternen Aus- und Weiterbildung ist es möglich, bedeutsame Inhalte zu Compliance und Korruptionsprävention vielen Kolleginnen und Kollegen näherzubringen.

Ein **Verhaltenskodex** ist eine Sammlung von Verhaltensweisen, die für alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation gelten. Wesentlicher Inhalt sind Leitlinien und Leitsätze, die ein rechtskonformes Verhalten bezwecken. Der Verhaltenskodex vom BMKÖS „Die VerANTWORTung liegt bei mir – EINE FRAGE DER ETHIK“ soll Mitarbeitenden im Landesdienst als Leitlinie zu verantwortungsvollem Handeln dienen. Ein verbindlicher Verhaltenskodex gibt Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in schwierigen und herausfordernden Situationen Orientierung und Sicherheit.

Neben dem Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention im öffentlichen Dienst wurde auch ein passendes **E-Learning-Tool** entwickelt (BMKÖS). Damit ist es möglich, sich interaktiv und zeit- bzw. ortsunabhängig mit Korruptionsprävention, Compliance und Integrität auseinanderzusetzen. Führungskräfte der Tiroler Landesverwaltung haben im Rahmen der jährlich verpflichtend zu führenden Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche die Aufgabe, das Thema Compliance und Korruptionsprävention zu thematisieren und sich die Teilnahme am Wissensquiz vom E-Learning-Tool schriftlich bestätigen zu lassen. Eine Absolvierung des Wissensquiz ist für alle Mitarbeitenden im Landesdienst im Zwei-Jahres-Rhythmus verpflichtend.

Jährlich ergehen **Aussendungen der Landesamtsdirektion** zum Thema Compliance an alle Führungskräfte der Tiroler Landesverwaltung. Mit diesem Instrument soll der Bewusstseitsgrad für Compliance und Korruptionsprävention und das Bewusstsein für die Führungsverantwortung in diesem Bereich präsent gehalten werden.

Die **Zeitschrift der Personalvertretung** der Tiroler Landesbediensteten erscheint zweimal jährlich und wird allen Mitarbeitenden zur Nachlese zur Verfügung gestellt. Seit mehreren Jahren besteht die Möglichkeit, bedeutsame Themen zu Compliance und Korruptionsprävention der gesamten Belegschaft in dieser Zeitschrift barrierefrei zugänglich zu machen.

Über das **Intranet** werden Informationen und Instrumente zur Vermeidung von Korruption bereitgestellt, die laufend auf Aktualität geprüft werden. Neben Hilfsmitteln zur Korruptionsprävention in der Praxis, dem E-Learning oder Lehrfilmen finden sich Informationen für Führungskräfte, Literatur zur Korruptionsprävention und Berufsethik oder Wissenswertes zum Thema Risikomanagement und zu internen Kontrollsystemen.

Ausblick

Um ein möglichst korruptionsfreies Verwaltungsumfeld zu schaffen, ist die Präventionsarbeit an gegenwartsbezogene Ansprüche anzupassen und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Ein breites Bewusstsein für das Phänomen Korruption, eine maßgebliche Wertebasis und gefestigte Integrität im öffentlichen Dienst, korruptionsresistente und transparente Strukturen und Prozesse sowie die landesinterne Vernetzung zählen zu den wichtigen Zielen der Vorbeugung von organisationschädigenden Verhaltensweisen in der Tiroler Landesverwaltung.

Quelle: Bettina Gollner/ Patricia Kandler/ Irina Kapavik (2024): Der Weg zu einer unbestechlichen Verwaltung – Maßnahmen zur Korruptionsprävention in Tirol, in: Peter Bußjäger, Mathias Eller (Hg.), Compliance und Transparenz – Korruptionsprävention als Mehr-Ebenen-Aufgabe, Seite 83 ff, sowie aktuelle Ergänzungen zu Prävention, Onboarding und E-Learning

