

Die Dualität von Kultur in Einsatzorganisationen

Ronald IVANCIC, Sibylle OLBERT-BOCK

*Institut für Organisation und Leadership
OST – Ostschweizer Fachhochschule
Rosenbergstraße 59, CH-9001 St. Gallen*

Kurzfassung: Einsatzorganisationen wie die Polizei besitzen einen klaren Auftrag zur Sicherung von sozialem Zusammenhalt und Schutz. Auftretende Gefahrenlagen erfordern rasche Lösungen unter oftmals hohem Risiko. Damit geht die Notwendigkeit klarer Funktionen, hierarchischer Befehlsschemata und sofortiger Umsetzung einher. Dies kommt in der Einsatzkultur zum Ausdruck. Zur Aufrechterhaltung der Einsatzfähigkeit und Weiterentwicklung von Organisation und Mitarbeitenden als auch der Förderung ihrer Motivation und Zufriedenheit ist allerdings eine viel offenere Alltagskultur notwendig. Eine besondere Herausforderung liegt nun in der Kultivierung solch einer Dualität mittels Interventionen in den Bereichen Organisation, Personal und Führung.

Schlüsselwörter: Einsatzorganisationen, Einsatzkultur, Alltagskultur, Kontextmanagement, Human Resources Management, Führung

1. Besonderheiten von Einsatzorganisationen

Der Zweck von Einsatzorganisationen wie Militär, Feuerwehr oder Polizei ist klar definiert. Die Legitimation ihrer Existenz gründet sich in der Erfüllung essenzieller Aufgaben zur Gewährleistung sozialer Kohäsion, Sicherheit und reibungsloser Interaktionen innerhalb der Gesellschaft. Dabei müssen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Leistungen unter hohem Zeitdruck, teilweise großer Gefahr und unter erheblichem, auch persönlichem Risiko erbracht werden. Dies erfordert klare Befehlshierarchien, prompte Umsetzung, präzise Handlungen sowie hohe Effizienz und Effektivität; Aspekte, die in einer entsprechenden Einsatzkultur zum Ausdruck kommen.

Andererseits befinden sich diese Organisationen nicht kontinuierlich im operativen Einsatz, sondern sehen sich einem regulären Betriebsalltag gegenüber, der unterschiedliche Anforderungen an die Organisationskultur stellt. Ziel angesichts gesellschaftlicher Veränderungen ist es, die Organisation und ihre Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln, Lern- sowie Innovationsprozesse zu begünstigen und Qualität zu gewährleisten. In diesem Kontext sind klare Strukturen, festgelegte Prozesse und Befehlshierarchien derzeit nur begrenzt in der Lage, eine Kultur der Offenheit, des kreativen Denkens, der Fehlerakzeptanz und somit der Förderung von Innovation sowie kollektiven Lern-, Erneuerungs- und Transformationsprozessen zu unterstützen. Die Verbindung dieser kulturellen Polaritäten wird künftig entscheidend.

2. Grundlagen der Unternehmenskultur

Corporate Culture wird seit den 1980er Jahren intensiv innerhalb der Organisations- und Managementlehre diskutiert und als wesentliches Element des Unternehmenserfolgs betrachtet (Berkel & Herzog 1997). Wegbereiter dieser

Entwicklung sind u.a. Peters & Waterman mit deren Werk „In Search of Excellence“ (1982), wobei sie feststellen, dass Organisationen trotz ähnlicher Strukturen, Systeme und Strategien große Differenzen in ihrer Leistungsfähigkeit aufweisen, was mit Unterschieden in der Unternehmenskultur begründet wird.

Diese Kultur kann verstanden werden als das Ergebnis „[...] aller Normen [und] Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. [...] Normen und Werte sind Steuerungsgrößen. Sie kanalisieren das Verhalten der Menschen“ (Doppler & Lauterburg ⁵1996: 390) und reduzieren so Komplexität. Somit handelt es sich um „die Summe aller Selbstverständlichkeiten“ (Bleicher 2013: 112), weshalb Kultur als Kompass für Systemmitglieder dient, der Orientierung vermittelt und Halt gibt und ihre Stärke bzw. ausgeprägte Verankerung als wesentliches Element von Wettbewerbsfähigkeit gilt. Das metaphorische Verständnis von Kultur als Eisberg (Sackmann 2004) bringt zum Ausdruck, dass die wesentlichen Elemente von Kultur im Unsichtbaren liegen. In Kontrast zu sichtbaren Kulturmaterien sind gerade die entscheidenden unsichtbaren nur sehr schwer änderbar (Kotter & Heskett 1992).

Im Laufe des Lebenszyklus der Organisation sind aber gerade Transformationen oftmals für die Aufrechterhaltung der Lebensfähigkeit des Systems entscheidend, weshalb Konzepte offener- bzw. lernförderlicher Kulturen breite Diskussion erfahren (Ivancic 2020; Olbert-Bock 2002). Gleichzeitig stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmenskulturen gleichzeitig stark, effizient und lernförderlich sein können.

3. Grenzen und Möglichkeiten der Kultivierung

Aufgrund ihres Wesens kann Kultur auch nicht verordnet, sondern nur indirekt gefördert, also kultiviert werden. Dies bedarf Einwirkungen auf den Dualismus von Struktur und Verhalten (Giddens 1984) mittels Kontext- (Ivancic & Huber 2018) und Human Resources Management (Ivancic 2019). Kontextmanagement setzt dabei an der Gestaltung der Systemdesignelemente, wie den Technicsystemen, den Ressourcen, der Prozess- und Strukturorganisation, Funktionen, Aufgaben und Rollen, Entscheidungssystemen, Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssystemen, Informations- und Kommunikationssystemen und Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssystemen, an (Rieckmann ³2005). Diese wirken neben dem Human Resources Management auf Menschen und deren Verhalten. Im Zentrum steht somit die Gestaltung einer Triade von Struktur, Kultur und Verhalten (Ivancic & Camozzi 2016) sowie ein aktives Human Resources Management, dass auf die Entwicklung von Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten fokussiert und dabei den gesamten Personallebenszyklus (Scholz ⁵2000) konsequent im Sinne der Personal- und Organisationsziele steuert. Vor allem das Verhalten von Führungskräften hat entscheidenden Einfluss auf die Ausprägung der Unternehmenskultur (Schein 1995). So stellt Führungskultur eine gelebte Form der Unternehmenskultur dar. Führen durch Vorbild sowie kulturkonforme Führung sind wesentliche Basis einer Kulturentwicklung, was durch eine Reihe von Studien belegt ist (Guiso et al. 2015, Gaechter & Renner 2018, d'Adda et al. 2017 sowie Weber 2015 zit. nach Fehr 2018 und Sackmann 2004).

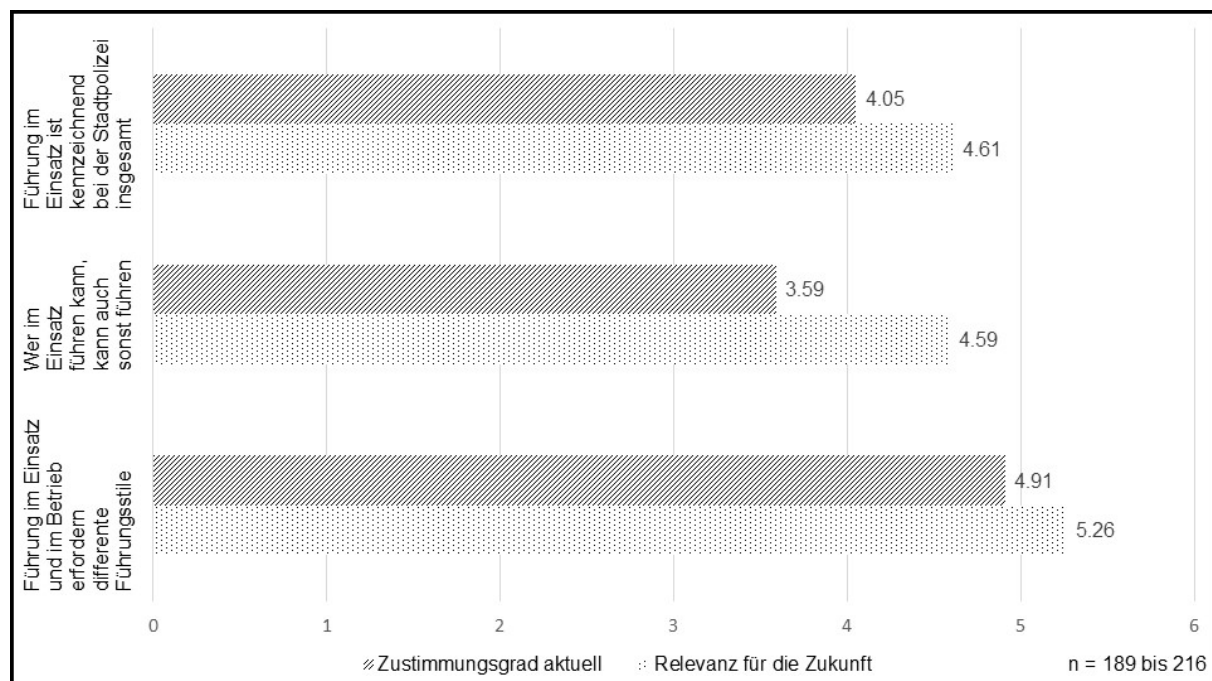
4. Dualität von Kultur in Einsatzorganisationen

Im Rahmen des Projekts „Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei“, dessen Rahmenbedingungen der Tab. 1 zu entnehmen sind, wurden bei beteiligten Stadtpolizeien quantitative Befragungen der Organisationsmitglieder unter Verwendung eigens entwickelter und validierter Items durchgeführt.

Tabelle 1: Studiendesign: Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei – Equal Leadership ganzheitlich umsetzen.

Projektbeteiligte	Kompetenzzentrum Leadership & HR, Institut für Organisation und Leadership, OST – Ostschweizer Fachhochschule Stadtpolizeien Chur, St. Gallen, Winterthur Schweizerisches Polizei-Institut (SPI)
Projektförderer	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)
Befragungszeitraum	18. Juli bis 9. September 2022
Grundgesamtheit	615 Personen
Sampling	Vollerhebung
Rücklaufquote	180 Personen (29 %)
Führungsverantwortung	65 % ohne Personalverantwortung 28 % mit Personalverantwortung 7 % fachliche Führung
Skalierung	von 1 (überhaupt nicht zutreffend bzw. überhaupt nicht angemessen) bis 6 (absolut zutreffend bzw. absolut angemessen)

Abgefragte Frageblöcke sind den Dimensionen Normen guter Führung (1), Orientierung, Konflikte, Fehlerkultur (2), Führungsrollen (3), Führungsaufgaben (4), Führungsstile und -verhalten (5) sowie Arbeitsformen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (6) zuzuordnen. Bei den Ergebnissen stellt sich klar heraus, dass der Einsatz Stadtpolizeien prägt (Abb. 1), allerdings sowohl hinsichtlich Führung als auch Kultivierung unterschiedliche Maßnahmen innerhalb des Betriebsalltags notwendig sind.

**Abbildung 1:** Führung im Einsatz und im Betriebsalltag.

Eine Dualität von Kultur ist bei den untersuchten Stadtpolizeien deutlich zu erkennen. Im Einsatz lassen sich dabei vornehmlich eher männlichen Personen

zugeschriebene Kulturattribute feststellen. Diese sorgen für Klarheit, Stringenz, Einfachheit, Effizienz und Zielorientierung. Im Betriebsalltag auf der anderen Seite sind tendenziell eher weiblichen Personen zugeschriebene Kulturattribute wie Kommunikation und Austausch, Kreativität, Nähe u.Ä. von Vorteil. Die Dominanz der Einsatzkultur bringt exemplarisch folgende Abb. 2 zum Ausdruck.

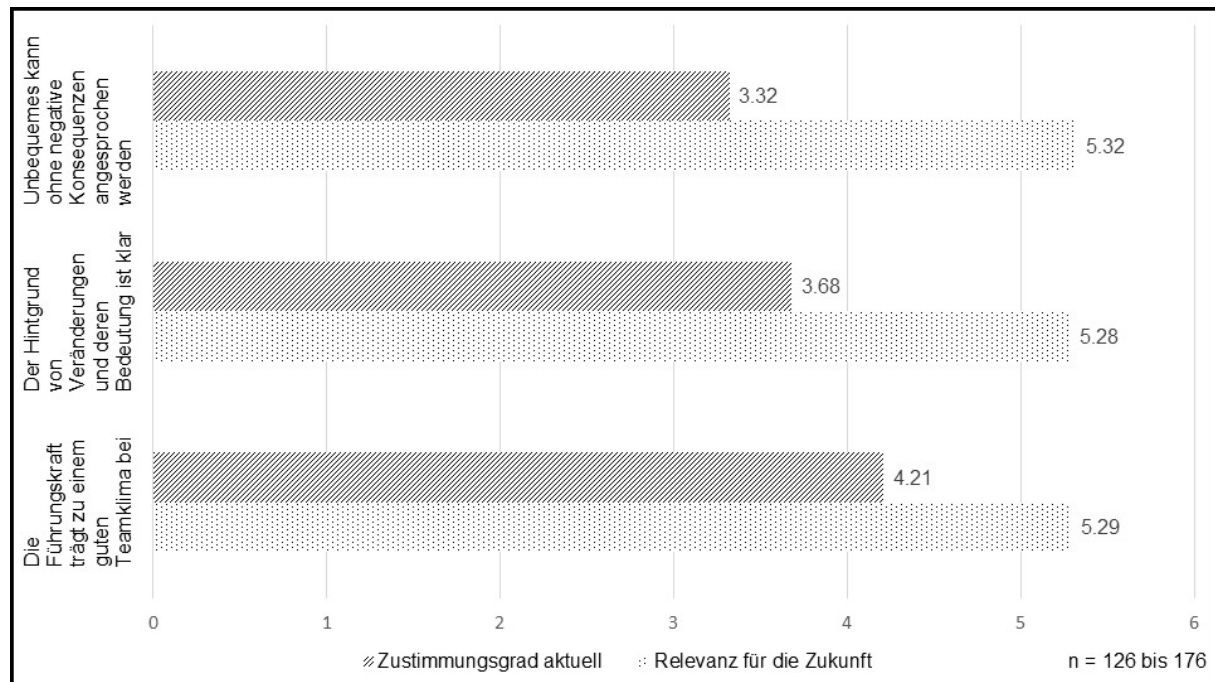


Abbildung 2: Kultur im Einsatz und im Betriebsalltag.

Insbesondere Einsatzorganisationen stehen nun vor der Herausforderung diese kulturelle Vorherrschaft im Betriebsalltag zu überwinden, um besser Weiterentwicklungen, Transformation und Arbeit am System zu ermöglichen.

5. Interventionen der Kulturgestaltung

Das Aushalten und kollektive Mitentwickeln solch einer Kultur deutlicher Polaritäten verlangt zum einen elaborierte Strukturen, Prozesse und Mechanismen überlegter Personalentwicklung, als auch ein grundlegendes Verständnis situativer Führung angepasst an aktuelle Herausforderungen und entsprechend changierend zwischen Befehl, Management und Leadership.

Aus den Ergebnissen der Befragungen abgeleitete Interventionsmaßnahmen auf Seiten intendierter Organisations- und Personalentwicklung, sollen dabei helfen, den Spagat zwischen Einsatz- und Betriebsalltagskultur gewinnbringend zu schaffen. Die gleichwertige Umsetzung leistet einen Beitrag zur Bewältigung künftiger Anforderungen an Führung und steht in positiver Wechselbeziehung mit der Gleichstellung der Geschlechter.

5.1 Personal- und Führungsentwicklung für eine polydextre Kultur

Einen nützlichen Ausgangspunkt stellt kontextbezogene Führung verstanden als Leadership-Polydextrie (Ivancic et al. in Begutachtung) dar. Gemäß Grint (2020) sind

wesentliche Führungsaufgaben dreidimensional zu fassen und orientieren sich an dem Gefährlichkeitsgrad von Herausforderungen: Harmlose Probleme sind mittels standardisierter Prozesse lösbar (Management-Dimension). Gefährliche, komplexe und nicht direkt steuerbare Aufgaben benötigen eine Arbeit am System und entsprechenden Freiraum (Leadership-Dimension), während Krisen rasches und klares Agieren notwendig machen (Command-Dimension). Diese Bereiche sollen von Führungskräften durch ein bewusstes Wechseln zwischen Führen im Einsatz und Führen im Betriebsalltag umgesetzt werden, wobei Führung durch Vorbild notwendige Basis ist. Human Resources Management soll Polizistinnen und Polizisten dazu befähigen, ebenso bewusst zwischen Einsatz- und Alltagsrollen wechseln zu können und dabei sowohl als Befehlsempfänger aber auch als Ideen- und Impulsgebende sowie Hinterfragende zu agieren. Dies gilt es im Rahmen der Einführung spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen sowie Führungsinstrumente wie Feedbackgespräche, Mitarbeitendenbeurteilungen und -dialogen uvm. intendiert zu fördern.

5.2 Organisationsentwicklung für eine polydextre Kultur

Auch auf Organisationsseite muss den skizzierten Anforderungen von Einsatzorganisationen konsequent entsprochen werden. Im Einsatz selbst darf eine hierarchische Kultur keine langwierigen Diskussionen, Feedbackschleifen oder Hinterfragen zulassen. Vielmehr braucht es funktional agierende Teams, die eine Task-Force-Culture leben und effizient im Einsatz geführt werden können. Der Einsatz, sowie grundsätzliche, organisationale Rahmenbedingungen können in der Daily-Culture reflektiert und Prozeduren und Abläufe unterstützt durch Führung im Betriebsalltag weiterentwickelt werden, genauso wie Aufgaben jenseits des unmittelbaren Einsatzes. Organizational Slack, also organisatorischer Spielraum, sowie Diversität der Belegschaft hinsichtlich einer breiten Palette an Dimensionen, sind in diesem Kontext fördernde Faktoren. Diesbezügliche strukturelle Anpassungen sind mittel- bis langfristiger Natur, werden aber bereits durch bspw. neue Formen einer Peer-Unterstützung und dem damit einhergehenden Aufbrechen von Routinen in der Daily-Culture schrittweise umgesetzt. Grundlage des herausfordernden Wechsels zwischen den unterschiedlichen Sphären ist eine Vertrauensatmosphäre, die durch Designelemente, die sowohl Task-Force- als auch Daily-Culture integrieren, aber auch Vorbilder kultiviert wird und durch gezielte Maßnahmen der Organisationsentwicklung gefördert werden kann.

6. Diskussion und kritische Würdigung

Erkenntnisse zur Kultur von Einsatzorganisationen sind nicht explizit im Zentrum der angeführten Befragung entstanden, sondern zusätzlich und erweiternd im Rahmen von Workshops und Gesprächen mit Mitarbeitenden, Personalverantwortlichen und Kommandanten der Korps auf Basis der erhobenen Daten evident geworden.

Thematisierte Kulturdualität von Einsatzorganisationen lässt sich auch in verschiedenen anderen Domänen wie Unternehmen, Non-Profit- und Non-Governmental-Organisationen etc. erkennen. Auch sie stehen vor der Herausforderung zum einen effizient auf unterschiedlichen Märkten zu agieren und zu reüssieren, was schnelle Entscheidungen und effizientes Handeln notwendig macht, sowie zum anderen die eigene Überlebensfähigkeit und den Existenzgrund der Organisation mittel- bis langfristig zu sichern, was Transformationen, Kreativität, Innovation und Anpassung erfordert. Die erfolgreiche Balance dieser

„Arbeitswissenschaft in-the-loop:

Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung“

Herausforderungen im Kontext von Personal-, Organisations- und Führungsentwicklung gilt es vertieft zu untersuchen, wird diese doch in Zukunft für die Stabilität und Erfolg von Organisationen unterschiedlicher Art zunehmend wichtiger.

7. Literatur

- Berkel K, Herzog R (1997) Unternehmenskultur und Ethik. Heidelberg: Sauer.
- Doppler KC, Lauterburg C (⁵1996) Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten (5. Aufl). München: Campus.
- Bleicher K (2013) Unternehmenskulturen – Erkennen, dass Führung ihre Grenzen hat. In: Abegglen C (Hrsg) Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements – Knut Bleicher – Gesammelte Schriften in 6 Bänden – Band 5 – Human Resources Management – Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen. Künzelsau: Swiridoff, 111-122.
- Fehr E (2018) Behavioral Foundations of Corporate Culture – University of Zurich – UBS International Center of Economics in Society – Public Paper No. 7. Accessed Feb 7, 2019. <https://ssrn.com/abstract=3283728>.
- Giddens A (1984) The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration. Berkley: University of California Press.
- Grint K (2020) Leadership, Management and Command in the time of the Coronavirus. Leadership 3: 314-319.
- Ivancic R (2019) Employee Brand Management – Zur Führung von Mitarbeitenden als wesentliche Träger von Markenidentität und -image. In: Laske S, Orthey A, Schmid MJ (Hrsg) PersonalEntwickeln – Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker – 243. Erg-Lfg zum Loseblattwerk Juli 2019. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 1-34.
- Ivancic R (2020) Corporate Culture Lifecycle Management – Den Lebenszyklus der Unternehmenskultur erfolgreich antizipativ steuern. In: Laske S, Orthey A, Schmid MJ (Hrsg) PersonalEntwickeln – Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker – 254. Erg-Lfg zum Loseblattwerk Juni 2020. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 1-34.
- Ivancic R, Camozzi M (2016) High-End braucht starke Wurzeln – Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing. Marketing Review St. Gallen 5:16-25.
- Ivancic R, Huber RA (2018) Normative Unternehmensführung 4.0 – Grundsatzkonzeptionen zur Meisterung Digitaler Disruptionen mittels Industrie 4.0-Fitness. In: Granig P, Hartlieb E, Heiden B (Hrsg) Mit Innovationsmanagement zur Industrie 4.0 – Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler, 139-154.
- Ivancic R, Olbert-Bock S, Oberholzer B (in Begutachtung) Leadership-Polydextrie – Zur besonderen Notwendigkeit kontextualer Führung innerhalb von Einsatzorganisationen. zfo – Zeitschrift für Führung + Organisation.
- Kotter JP, Heskett JL (1992) Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Olbert-Bock S (2002) Lernprozesse bei Veränderungen in Unternehmen. Frankfurt: Rainer Lang.
- Peters T, Waterman R (1982) In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
- Rieckmann HJ (³2005) Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends – Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches (3. durchges Aufl). Frankfurt: Rainer Lang.
- Sackmann SA (2004) Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer.
- Schein EH (1995) Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus.
- Scholz C (⁵2000) Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (5. neubearb Aufl). München: Vahlen.

Danksagung: Besonderer Dank gilt dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, dem Schweizer Polizei-Institut sowie den Stadtpolizeien Chur, St. Gallen und Winterthur für ihre geschätzte Beteiligung am Projekt.