

Integrität und Respekt sind zentrale Werte

Die problematischen Zustände bei der Basler Polizei haben schweizweit ein erhebliches Echo erfahren. Ein Kulturwandel ist erforderlich – das ist offensichtlich. Die Frage ist, wie man den erreichen will. Dazu hat sich Thomas Würgler als Polizeikommandant ad interim in einem ausführlichen Interview vom 30. April geäussert. Der ehemalige Kommandant der Kantonspolizei Zürich führt die Kantonspolizei Basel-Stadt, bis ein neuer Polizeikommandant bestimmt ist. Zusammenfassend hat er darauf hingewiesen, dass Integrität und Respekt zentral seien und dass es nötig sei, ein entsprechendes Regelwerk zu schaffen. Allerdings könne er eine Kultur nicht verändern, «indem ich Kurse veranstalte», fügte er bei.

Er irrt meines Erachtens. Es braucht Schulungen, Workshops, in denen Erwartungen an das Führungsverhalten besprochen, erklärt und vermittelt werden, und es braucht Führungskräfte, die das dann – darauf verpflichtet und als Vorbilder agierend – auch weitertragen und natürlich selbst vorleben. Es gibt keinen einzigen Grund, weshalb bei der Polizei diesbezüglich nicht gelten soll, was in Unternehmen die anerkannte Vorgehensweise ist im Umgang mit Werten und diesem erwähnten Regelwerk, bei dem es sich um einen Code of Conduct handelt (auch wenn es möglicherweise bei der Polizei dann anders heisst).

In einem Code of Conduct werden die für eine Organisation geltenden Grundsätze und Werte niedergelegt. Werte sind situationsübergreifend. Ein Code of Conduct ist Ausdruck der Umsetzung der Organisationsverantwortung durch die Institution, ob es sich nun um ein Unternehmen handelt oder um die Polizei. Die

«Es braucht Schulungen und Workshops, in denen Erwartungen an das Führungsverhalten besprochen und vermittelt werden.»

Frage, ob es in einer Organisation einen Code of Conduct überhaupt braucht, weil es doch selbstverständlich ist, dass man sich an gewisse Werte hält, lässt sich einfach beantworten: Wenn es so selbstverständlich ist, dann ist es gut, diese Prinzipien und Werte zu dokumentieren. Ist es aber nicht selbstverständlich, so ist es umso bedeutsamer, einen Code of Conduct zu schaffen. So oder so stellt dieses Dokument eine Form der überzeugenden und argumentativen Kommunikation dar; es bildet Ausdruck einer gemeinsamen Unternehmenskultur und der Werte, die gelten und Beachtung beanspruchen. Sie müssen durchgesetzt werden.

Ein Code of Conduct ist allerdings nur so gut wie seine Implementierung. Voraussetzung bildet dabei, dass sich jede Führungskraft vertieft mit dem Kodex auseinandersetzt und weiss, was genau gemeint ist. Das ergibt sich nicht einfach von selbst, weshalb eine entsprechende Schulung wichtig ist, damit dann auch im Führungsverhalten glaubwürdig die Vorbildfunktion erfüllt werden kann. Es braucht auch die Kompetenz, über Werte und Integrität zu sprechen, und die hat man nicht ohne weiteres. Das ist umso mehr erforderlich, als Werte nicht einfach auferlegt, sondern als gemeinsame Basis des Handelns verstanden werden müssen.

Bei der Polizei ist es nicht anders als sonst: Es gibt Unsichere, Unentschlossene und nicht wenige, die etwa mit dem Begriff der Integrität vertieft vertraut gemacht werden müssen. Daher braucht es Einführungen, braucht es Veranstaltungen. Und dass das Verstehen eines Code of Conduct gleichzeitig Voraussetzung

und Bestandteil eines Kulturwandels ist, ergibt sich damit von selbst. Denn es braucht auch bei der Polizei Anker für das «how we do business» – also wohlverstanden mit interner und externer Wirkung; diese Anker müssen im System ruhen und nicht bei einzelnen Personen. Die entsprechende Kompetenz und das notwendige Wissen müssen durch Information und insbesondere durch Ausbildung erreicht und in der Organisation bewahrt werden. Davon ausdrücklich erfasst sein muss das Führungspersonal ganz oben. Dieses muss ebenfalls geschult werden, damit es seinen Aufsichtspflichten überhaupt nachkommen kann.

Natürlich ändern Kurse allein die Unternehmenskultur nicht. Nichtsdestotrotz bilden Informationen, Klärungen, Diskussionen und Gespräche anlässlich entsprechender Schulungsveranstaltungen wichtige Instrumente, die den nachhaltigen Kulturwandel erst möglich machen und die Kompetenz bei den Einzelnen und damit die Durchsetzungskraft von Regelwerken stärken.

Es braucht also weit mehr als das, was Herr Würgler gesagt hat: «Die Werte, die ich deklariert habe, werden auch durchgesetzt.»



Monika Roth ist Professorin und selbstständige Rechtsanwältin.