

Kapitel 25 Führung

Gliederung

- 1 Literatur
- 2 Allgemeines
- 3 Organisation und Aufgabenverteilung
- 4 Zusammenarbeit
- 5 Berufsprofil

- 6 Management und Führung
 - 6.1 Management
 - 6.2 Führung
 - 6.2.1 Führung zur Strafverfolgung
 - 6.2.2 Führung zur Gefahrenabwehr
 - 6.3 Kooperativer Führungsstil
 - 6.4 Führungsgrundsätze
 - 6.5 Führungsverhalten
 - 6.6 Zeiteinteilung
 - 6.7 Organisation der eigenen Tätigkeit
 - 6.8 Kommunikation
 - 6.9 Beurteilung und Auswahl der Mitarbeiter und der Vorgesetzten
 - 6.9.1 Beurteilung der Mitarbeiter
 - 6.9.2 Selbstbeurteilung
 - 6.9.3 Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter
 - 6.10 Kontrollen

- 7 Autorität
- 8 Gespräche mit Mitarbeitern
- 9 Dienstbesprechung
- 10 Kommissionen und Arbeitsgruppen
- 11 Alkoholabhängigkeit
- 12 Vertretung
- 13 Frauen und Männer

1 Literatur

Aktueller Stand unter

www.weihmann.info ⇨ Literatur

2 Allgemeines

2.1 Dienststellen in der Polizei

- Schutzpolizei mit Streifendienst,
Einsatzhundertschaft und Reiterstaffel,
Spezialeinheiten für Technik, für Verhandlungen mit
Gewaltverbrechern, zur Observation und zur
Befreien von Geiseln oder zur Festnahme von
Gewalttätern.

- Hubschrauberstaffel, Verkehrspolizei,
Autobahnpolizei, Wasserschutzpolizei,
Bereitschaftspolizei

- **Seit 1.4.1811 Kriminalpolizei**
 - „Kabinettsordre vom 12.2.1811“
Friedrich Wilhelm III

 - Grundgesetz, Art 73, Ziffer 10 a, und Art. 87 I
„Die **Zusammenarbeit** der Bundesländer darf
sich **nicht** auf das gesamte **Polizeiwesen**
erstrecken, sondern ist **nur auf die**
Kriminalpolizei bezogen.“
(*Maunz/Dürig*, Art. 73 GG, Rn 157)



Fortsetzung
Allgemeines

2.2 Aufgabenziele für die Kriminalpolizei

- Problembewältigung
- Selten Ereignisbewältigung

2.3 Rechtsfolgen für den Bürger

- Justiz
- Polizei
- Beurteilungsspielraum bei Sofortmaßnahmen
BGHSt 21, 334 [363])

3 Organisation und Aufgabenverteilung

- **Größe der Behörde**

- **Schwerwiegende oder öffentlichkeitswirksame Straftaten**
Mord, Raub, Terrorismus, Staatsschutzdelikte u.a.m.

- **Spezialdienststellen**
Erkennungsdienst, Fahndung, Observation und Prävention

- **Dienststellen für ständige Sonderaufgaben**
Kriminaldauerdienst, Bereitschaftsdienst, Kommissionsarbeit, Arbeitsgruppen u.a.m.

- **Arbeitsmenge**
 - Statistische Durchschnittszahlen
 - Tatsächlicher Arbeitsanfall ist temporär
 - Sachbearbeiter organisiert selbst



Fortsetzung
Organisation und Aufgabenverteilung

- **Stresserzeugung**
 - Übernahme von neuen Aufgaben
 - Fehlendes Wissen und Können
 - „Terminnahe“ Arbeitserledigung
 - Mengenmäßige Überforderung
 - Unvorhersehbare Ereignisse mit sofortiger Entscheidungserwartung



Fortsetzung Organisation und Aufgabenverteilung

- **Hierarchie**
 - Mehrstufig
 - Anzahl \Rightarrow Größe der Behörde
 - **Leiter**
 - Hauptverantwortung
 - Kriminalitätsbekämpfung organisieren
 - Gerichtsfeste Beweisführung
 - Mitarbeiter leiten und beraten
 - Kommissionen leiten
 - Kriminalgruppe
 - Leiter der Kriminalpolizei
 - Aufsichtsbehörden

4 **Zusammenarbeit**

Durch Sachbearbeitung oder Leiter mit

- Streifendienst und anderen Dienststellen der Schutzpolizei
- Wasserschutzpolizei
- Autobahnpolizei
- Spezialdienststellen der Kriminalpolizei
- Landes- und Bundeskriminalamt
- Ordnungsbehörden für Gesundheit, Jugend und Ausländer
- Staatsanwaltschaft
- Gericht
- Bundespolizei
- Steuerfahndung
- Zoll
- Staatsschutz
- Verfassungsschutz
- Bundesamt für Güterverkehr
- Bergämter
- Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung
- Rechtsmediziner

5 **Berufsprofil**

- Vielschichtig
- Grundwissen
 - Kriminalistisches Denken
 - Beweislehre
 - Kriminalistische Fallanalyse
 - Anzeigen- und Tatortbefundaufnahme
 - Vernehmung
 - Rechtsgrundlagen
 - Höchststrichterliche Entscheidungen
- Kriminalistische Maßnahmen haben immer gleichzeitig eine taktische und eine rechtliche Seite.
- **Spezialisierung** innerhalb der Kriminalpolizei
 - Bandbreite der Kriminalität
- Berufszufriedenheit

6 Management und Führung

6.1 Management

- Ende des 19. Jh. aus dem Amerikanischen
 - Leitung und Führung eines Unternehmens
 - Gesamtheit der Führungskräfte in einem Großunternehmen
 - Betreuung von Künstlern oder Sportlern«
 - »Geschickt bewerkstelligen oder zustande bringen«



Fortsetzung Management

- **Merkmale von Management**

- Kollektive Verantwortung der Gruppe
- Glaube an die Perfektion von Strukturen
- Befehle werden kritiklos umgesetzt
- Kommunikation nur indirekt mit Signalen
- Genormte Arbeitsverrichtungen
- **Produktzahlen**
- Verhältnis zu Mitarbeitern ist ausschließlich erfolgsorientiert, Zahlung von **Prämien**
- Autorität wird durch die Hierarchie bestimmt
- Konflikten werden nicht gelöst, sondern mit **Abfindungen** werden Personen entlassen

6.2 Führung

- **Ziele**

- Ökonomische
- Ethische und moralische
- Normen des Handelns und der Werturteile, der Tugenden und Ideale der Gesellschaft
- Mitarbeiter erfolgreich machen
- **Vertrauen schaffen, durch:**
 - Kompetenz
 - Verlässlichkeit
 - Gerechtigkeit



Fortsetzung Führung

● **Merkmal der Führung**

- Persönliche Verantwortung des Vorgesetzten (§ 36 BeamtStG)
- Unabhängiges Berufsbeamtentum (BVerfG, NVwZ 2008, 873)
- Erkennen und Nutzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter als Menschen
- Bedeutung der Arbeit für die Mitarbeiter erkennen
- Arbeitsfreude verbreiten
- Visionen, Ideen und Einfallsreichtum haben
- Achtung und Anerkennung im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Kommunikation durch Sprechen und Zuhören
- Autorität wird vom persönlichen Können, Wissen und von der Persönlichkeit bestimmt
- Führen heißt auch, selbst etwas vorführen können.
- Konflikte werden angesprochen und gelöst
- Veränderung der Wertvorstellungen bei den Menschen durch wertschätzenden Umgang und durch vorbildliches Verhalten
- Prüfung der Sinnhaftigkeit von Befehlen und erforderlichenfalls Intervention



Fortsetzung Führung

- **Führungsstile**

- Patriarchalischer
- Charismatischer
- Autoritärer
- Bürokratischer
- Laisser-faire
- Kooperativer

- **Führungssystem**

- Darstellungsweise von Menschen
- Eigenart des sprachlichen Ausdrucks

6.2.1 Führung zur Strafverfolgung

- **Alltagsarbeit**

- **„Lagen mit besonderer Aufbauorganisation“ (BAO)**

- **Hauptaufgabe**
 - Organisation
 - Kontrolle (Kapitel 25.6.10)
 - Einhaltung der Gesetze und Rechtsprechung
 - Rechtsfehlerfreie Beweissicherung
 - Beweisverwertungsverbote vermeiden (Kapitel 3.3).

6.2.2 Führung zur Gefahrenabwehr

● Anlass

- Vermisste
- Unbekannten hilflosen Personen
- Freiheitsberaubung
- Entführung
- Erpressung
- Geiselnahme
- Amoklauf
- Anschläge

● Rechtslage

- **Gleichzeitig**
Gefahrenabwehr und Strafverfolgung
- **Retten** von Leben und Gesundheit und
Aufklärung der Straftaten
- **„Gemenge-Lage“**
- Anwendung von **Gefahrenabwehrrecht**
und Sicherung **strafprozessrechtlicher**
Beweise (Ziffer 6.2.1)
- Art. 20 III GG

Fortsetzung Führung zur Gefahrenabwehr

- **Polizeiführer ist Berufsbeamter**
 - Loyalität zum Dienstherrn
§ 35 BeamtStG
 - Unabhängig von der politischen Führung
BVerfG, NVwZ 2008, 873, Abs. 70 und 71; §
36 II BeamtStG
 - „Entscheidung vor Ort“
BVerfGE 7, 209; 12, 125;
BGHSt 17, 38
 - Entschlusskraft bei der Amtsausübung nicht
lähmen
BGHSt 4, 161 [164]

- **Studium bedeutender Fällen**
(Literaturangabe im Lehrbuch „Kriminalistik“, Kapitel 1)
Amelung, Nicole (Entführung), *Funke* (Erpressung),
Langmann [Hurrelmann] (Amoklauf), *Lochte*
(Entführung) *Lugmeier* (Raub und Flucht), *Neven-du*
Mont / Schütz (Mord und Erpressung), *Reemtsma*
(Entführung), *Schümer* (Entführung), *Weihmann,*
2005d (Entführung / Folter?), *Wellershoff* (Mord /
Fahndung).

6.3 Kooperativer Führungsstil

- Ausprägung auf die Menschenwürde
- **Überwindung des Egoismus**
- Hinwendung zu einer **autonomen Moral**
- Grundlage für ethische Werte, Maßstäbe und Normen
- Fähigkeit zum Mitempfinden mit anderen
- Übernahme der persönlichen Verantwortung (§ 36 BeamtStG)



Fortsetzung

6.3 Kooperativer Führungsstil

- **Merkmale des kooperativen Führungsstils**
 - Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten
 - Loyalität
 - Vorgesetzte sind Vorbilder
 - Vorgesetzte gestehen eigene Fehler ein, korrigieren diese und entschuldigen sich.
 - Übertragung von genau beschriebenen Aufgaben, Durchführungsbefugnissen und Verantwortung auf die Mitarbeiter.
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der Festlegung der Prioritäten bei der Bewältigung der täglichen Arbeit.
 - Transparenz von Führungsaufgaben durch Kommunikation, Information und Rückkoppelung
 - Kontrolle und notwendige Korrektur der Arbeitsergebnisse
 - Anerkennung der Leistung
 - Entschlossenheit
 - Kameradschaft und Optimismus



Fortsetzung

6.3 Kooperativer Führungsstil

- **Verantwortung**

- Moralische Grundlage echter Führung
- Sich einer Sache – auch einer unangenehmen – annehmen
- Wohlerwogene Entscheidung, zu handeln oder nicht zu handeln
- Entscheidung wird nach außen sichtbar

- **Bildung und Charakter**

Bestimmen die Auswahl und das Praktizieren eines bestimmten oder gemischten Führungsstils

6.4 Führungsgrundsätze

- Führung ist nicht teilbar
- In Gefahrensituationen Führung „vor Ort“
- Beratung aber keine Abstimmung
- Abgleich mit Wissen, Können und Erfahrung sowie im Einklang mit dem Gewissen
- Vorgesetzte sind **allein** für den Erfolg, aber auch für den Misserfolg **verantwortlich** (§ 36 BeamStG)

6.5 Führungsverhalten

- Erkennen und Lösen von Problemen

- Informieren
- Umgangsformen
- Loben
- Unverhoffte Besucher
- Schreibtisch
- Kleidung
 - Kopftuch

Erlaubt: "Darstellung christlicher und abendländischer Bildungs- und Kulturwerte oder Tradition".

Nicht erlaubt: "Vermittlung von Glaubensinhalten".

BVerwG, NJW 2009, Seite 1289, Absatz 13

Wie möchte ich behandelt werden?

6.6 Zeiteinteilung

- Nicht die Arbeit, sondern die Verantwortung hat sich vermehrt
- Ökonomische Zeiteinteilung für
 - Besprechungen
 - Tagungen
 - Vorträge
 - Gespräche mit Mitarbeitern
 - Kontrolle der Arbeit
 - Vortragstätigkeit
 - Nebenamtliche Lehrtätigkeit

6.7 Organisation der eigenen Tätigkeit

- Schema einhalten
- Früh- / Morgen-Besprechung
- Eingänge sortieren
 - Absender
 - Periodische oder individuelle Eingänge
 - Bedeutung des Inhaltes
 - Lesegut in Intervallen auf den ganzen Tag oder auf „später“ verteilen
 - „E-Mail-Sklaven“

6.8 Kommunikation

- Führungsebenen nicht übergehen
- „Stille Post“ vermeiden
- Schriftform
- Dienstbesprechung
- Persönliches Gespräch
- An- / Weisungen oder **Befehle** von besonderer Tragweite wiederholen lassen

6.9 Beurteilung der Mitarbeiter und der Vorgesetzten

6.9.1 Beurteilung der Mitarbeiter

Art. 33 GG, BVerfG in NVwZ 2008, Seite 873

- Selbstwertgefühl
- Arbeitsplatzbeschreibung
- Leistungsbewertung
- Befähigung und Eignung
- Quoten
- Durchschnitt
- Was / wer ist Durchschnitt?
- „Gaußsche“ Normalverteilung
- Maßstabsbesprechung
- Eignung und Befähigung des
Führungspersonals
- Gerechtigkeit
- „Seelenkosmetik“
- „Graue Eminenzen“



6.9.2 Selbstbeurteilung

„So bin ich“ oder „So möchte ich sein“.

6.9.3 Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter

- 1992 in NRW durchgeführt
 - Befragung in vier großen Behörden
 - Vorgesetzte wurden von 1.499 Mitarbeitern beurteilt
- Beurteilung in Lehre und Fortbildung
- Beurteilungsbogen



Beurteilungsbogen für Vorgesetzte

	Verhalten des/der Vorgesetzten	Bewertung				
		trifft gar nicht zu		trifft voll zu		
		←	←	←	←	←
	Mein/e Vorgesetzte/r ...	1	2	3	4	5
1	trifft klare Zuständigkeitsregelungen					
	hält Delegationsregeln ein					
	setzt für mich nachvollziehbare Prioritäten					
	koordiniert gut					
	verteilt die Arbeit gerecht					
	plant mit mir gemeinsam wichtige Vorhaben					
	gibt eindeutige Ziele vor					
2	unterrichtet mich über die für meinen Arbeitsbereich wichtigen Vorgänge					
	unterrichtet mich auch über andere Vorgänge, die mich interessieren					
	unterrichtet mich in Gesprächen					
	unterrichtet mich schriftlich					
	hält regelmäßig Besprechungen mit mehreren Teilnehmern					
3	Lässt mir Spielraum, selbstständig tätig zu werden					
	überträgt Verantwortung auf mich, ohne mich zu überfordern					
	Lässt mich in dem von mir gesteckten Rahmen selbst Prioritäten setzen					
	traut mir viel zu					
4	kümmert sich um die Einarbeitung der Mitarbeiter/-innen					
	erteilt nur Weisungen, wenn es geboten ist					
	Lässt mir Freiräume					
	gibt mir Hilfestellungen bei Problemen					
	begleitet meine Arbeit					
5	lobt mich für gute Leistungen					
	kritisiert mich					
	kritisiert mich in konstruktiver Form					
	stellt meine Arbeit gegenüber Vorgesetzten und Dritten dar					
	stellt sich vor mich, wenn ich von anderen unangemessen kritisiert werde					
	kritisiert nicht in Anwesenheit Dritter					
	verträgt Kritik					
	wahrt die richtige Distanz					
	nimmt sich Zeit für mich					
	nimmt Anteil an Freuden, Sorgen und Nöten					
	akzeptiert mich so, wie ich bin					
	setzt sich für mich ein					
	Lässt mich nicht allein, wenn es gilt, Konflikte zu bereinigen					
	ist ehrlich					
6	ist bereit, meine berufliche Fortbildung zu unterstützen					
	ist an meinem beruflichen Fortkommen interessiert					
	legt mir keine Steine in den Weg					
	ist bereit, persönlichkeitsbildende Maßnahmen zu unterstützen					

Erlass IM NRW, Der Staatssekretär, 26.2.1993, Anlagen

6.10 Kontrollen

- Controlling misst Effizienz (Wirtschaftlichkeit) der Arbeit am fertigen Produkt
- Kontrolle prüft die Effektivität (Wirksamkeit) der Arbeit während des Arbeitsablaufs
 - Strafverfolgung
 - Sofortmaßnahmen
 - Ermittlungen
 - Legalität
 - Objektivität
 - Diversion
 - Unnötige Kosten vermeiden
 - Aufklärungsquoten haben wenig Aussagekraft
 - Qualitätsstandards
- Kontrolle bedeutet sachliche Überprüfung
 - Grundsätze der „Intellektuellen Redlichkeit“ (Kapitel 1.3.7)
 - Auch bei Unterschriftsbefugnis
 - Leistungsvermögen des Mitarbeiters
 - Wichtigkeit des Vorgangs
 - Sicht- und Arbeitsvermerke
 - Häufung von Fehlern

Wer fragt, der führt !

7 **Autorität**

- Einflussreiche, maßgebende Persönlichkeit von hohem Ansehen
- Würde, Macht und Einfluss in Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft
- **Autorität begründet** sich durch
 - Charakter
 - Bildung
 - Fachwissen
 - Gute Umgangsformen
 - Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
 - Überzeugungskraft der Argumente



Fortsetzung Autorität

- Autorität wird **beschädigt** durch
 - **Vorgesetzte**
 - Bewusstes Übergehen
 - Offenkundiges Missachten oder Herabwürdigen
 - Dauerhaft mit untergeordneten Arbeiten beschäftigen
 - **Selbstbeschädigung**
 - Persönlichkeitsmängel
 - Schlechte Umgangsformen
 - Schlechtes Vorbild
 - Herabwürdigende Reden über andere Vorgesetzte
 - Fehlende Kameradschaft
 - Fehlende Loyalität
 - Verweigerung der Übernahme von Verantwortung

8 Gespräche mit Mitarbeitern

- Wichtigste Führungsaufgabe
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Einfache, verständliche Sprache
- Keine Formalitäten
- **Geplante Gespräche**
 - Störungsfreier Raum
 - Konferenztisch
 - Getränke?
 - Einheitliche Sitzposition und Sitzmöbel
 - Keine Machtsymbole
 - Aufzeichnungen absprechen
 - Terminierung mit Thema
 - Gesprächseröffnung
 - Kritikgespräche mit Beweisen belegen
- Weisungen
- Gesprächsschluss

9 Dienstbesprechungen

- Notwendige und nützliche Einrichtungen
- Alle Hierarchien beachten
- Straff führen
- Leiter sollte in der Hierarchie deutlich herausragen
- Wortmeldungen themenbezogen oder chronologisch ordnen
- Konfliktbesprechungen
- Handymanie

10 Kommissionen und Arbeitsgruppen

● **Kommissionen**

- Gute kriminalpolizeiliche Tradition
Kapitel 2.5 und 22.14
- Größe und Organisation nach Anlass und Aufwand
- Vorgesetzte auf Zeit



Fortsetzung

10 Kommissionen und Arbeitsgruppen

● **Arbeitsgruppen**

- Kein Ersatz für Führungsentscheidung
- Klarer schriftlicher Auftrag
- Straffe Organisation
- Leiter möglichst hoch in der Hierarchie
 - Breites Insiderwissen
 - Hohe Abstraktionsfähigkeit
 - Breites Fachwissen
 - Historisches Wissen
- Auswertung seriöser Forschungsergebnisse, wissenschaftlicher Literatur und höchstrichterlicher Entscheidungen
- Zeitlich begrenzen
- Ergebnis schriftlich durch den Vorsitzenden zusammenfassen
 - Keine Mehrheitsentscheidungen
 - Kein Minderheitenvotum

11 Alkoholabhängigkeit

- **Keine Verteufelung des Alkohols**
 - Kulturgut
 - »Wehret den Anfängen« gilt hier nicht
 - Selbstdisziplin
 - Entscheidend ist der richtige Umgang

- **Fünf Prozent der Bevölkerung ist alkoholabhängig**
 - Vorgesetzte und Mitarbeiter
 - Sucht ist anerkannte Krankheit
 - Ärztliche Behandlung
 - Kein schützenswertes Geheimnis
BGHSt 6, 292; 48, 28 [30]; 48, 126 ff.



Fortsetzung
11 Alkoholabhängigkeit

- **Abhängige sind krank**
 - Ärztliche Behandlung
 - Menschliche Zuwendung
 - Fürsorge



Fortsetzung

11 Alkoholabhängigkeit

● **Maßnahmen**

- Konsequentes Vorgehen
- Intensives Personalgespräch
- Übergeordneten Vorgesetzte, Behördenleitung, Verwaltung und Behördenarzt schriftlich und mündlich unterrichten
- Behördenleitung muss den Betroffenen schriftlich abmahnen
 - Wiederholungsfall ist dann eine Dienstpflichtverletzung
- Unmittelbare Kollegen und Vorgesetzte in das Programm zur Entwöhnung einbeziehen
- Ehe- bzw. Lebenspartner
- Arbeitsplatz muss in die Nähe des Vorgesetzten verlegt werden



Fortsetzung
11 Alkoholabhängigkeit
Maßnahmen

- Arbeitsablauf ohne Versuchungssituationen
- Außenermittlungen untersagen
- Unverhoffte Kontrollen
 - Alkohol
 - Atemalkoholgeruch
 - Test durch Behördenleitung vorher schriftlich anordnen
 - Verweigerung ist dann Dienstpflichtverletzung
- Entziehungskur
- Vorteile für eine erfolgreiche Entziehungskur ankündigen
- Nach Entziehungskur ständiger Kontakt

12 Vertretung

§ 2 BeamtStG; § 2 IV LBG/NRW

- **Zweck**
Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Behörden mit allen Arbeitsgebieten.

- **„Allgemeiner Vertreter“** oder **„Ständiger Vertreter“**
Für den Behördenleiter

- **Vertretung bei Abwesenheit oder Verhinderung**
 - Individuell geregelt
 - Mündliche Absprachen
 - Dienstanweisungen



Fortsetzung
12 Vertretung

● **Kenntnisse und Befugnisse des Vertreters**

- Hat alle Befugnisse wie der Leiter.
- Kennt alle Organisationsabsprachen in der Behörde.
- Trifft alle notwendigen Entscheidungen sofort.
- Führt das Amt „im Sinne“ des Leiters.
- Unterrichtet den Leiter nach Rückkehr ausführlich.

⊗ **Tabus**

- **Keine** telefonische Rückfragen während der Abwesenheit (jeder ist ersetzbar)
- **Keine** dauerhaften Veränderungen einführen
- **Keine** Lösung der alten „unangenehmen Fälle in der Dienststelle“
- **Keine** „Aktenleichen“ bearbeiten

13 Frauen und Männer

Siehe

- Lehrbuch, Kapitel 25.13

- Aufsatz
www.weihmann.info
Aufsätze, „Frauen und Männer - Auch in der
Polizei“
(m.v.H.)