

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Effektivität und Effizienz kriminalpolizeilicher Organisationsformen auf Zeit

Büchler, Heinz

Wiesbaden, 1994

Teil I

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4675

1. **Heinz Bächler, Dieter Wagner, Achim Grawert und Anne-Katrin Fiedler:**

Effektivität und Effizienz von Organisationsformen auf Zeit

1.1. **Zur Problematik von Sonderorganisationsformen**

Die Sonderkommission kann als eine Strukturalternative zur Bewältigung befristeter Aufgaben, die sich schon in vielen Fällen praktisch bewährt hat, gesehen werden. Ihre Vorteile liegen darin, daß die für ein bestimmtes Problem am besten geeigneten Personen aus verschiedenen Organisationsbereichen ohne übertriebene Rücksicht auf Statusfragen für einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten können. Hierdurch entsteht zeitweilig eine Art Nebenstruktur zur herkömmlichen Organisation. Unter dem Begriff Sonderkommission (Soko) werden je nach zugrundeliegendem Anlaß und Bedeutung eine Vielzahl unterschiedlichster Erscheinungsformen von Organisationseinheiten auf Zeit diskutiert.

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die Frage nach der Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen im kriminalpolizeilichen Geschehen. Bei der Bewältigung "außerordentlicher Ereignisse", wie z.B. Geiselnahme und Entführung, sieht sich die Polizeiorganisation einem äußerst komplexen und zudem auch relativ seltenen, gleichwohl jedoch bedeutenden Problem gegenüber, das mit der herkömmlichen Organisation nicht zu bewältigen ist. Hier tritt eine auf das Problem zugeschnittene, zeitlich befristete Sonder-Organisationsform neben die bestehende Primärorganisation (PO): die sogenannte, „Besondere Aufbauorganisation“ oder Sonderkommission (Soko).

Sonderkommissionen werden häufig auch zur Aufklärung besonders schwerwiegender Taten, wie z.B. Mord, bei denen die Öffentlichkeit ein besonderes Interesse an der Aufklärung hat, eingerichtet. Insbesondere bei den sogenannten Mordkommissionen ist zu unterscheiden zwischen solchen *Mokos*, die schon Bestandteil der Primärorganisation sind und solchen, die insbesondere bei ländlichen Dienststellen anzutreffen sind und erst nach Eintritt des Ereignisses als Soko ins Leben gerufen werden müssen.

Ein weiteres Einsatzgebiet von Sonder-Organisationsformen ist die Einrichtung von Projektgruppen als Reaktion auf den Wandel der polizeilichen Aufgabenstruktur.

Polizeiliche Verbrechensbekämpfung orientiert sich im repressiven Bereich an der Kriminalitätslage. Diese wiederum ist einerseits durch ein ständiges Wachstum des Kriminalitätsaufkommens, andererseits jedoch auch durch eine häufige Verlagerung der Kriminalitätsbrennpunkte gekennzeichnet. Straftäter nutzen geschickt entstehende Chancen, sei es, daß diese durch Veränderungen innerhalb des gesamtgesellschaftlichen Rahmens oder aufgrund einer Kräftebindung oder -verlagerung in der polizeilichen Arbeit entstanden sind.

Dieser stetige, wie auch immer geartete Wandel stellt die auf Kontinuität ausgerichtete Organisation der Verbrechensbekämpfung vor das Problem, sich ständig anpassen zu müssen, also gezwungen zu sein, trotz der bei der organisatorischen Gestaltung auf Dauer angelegten Aktions- und Potentialstrukturen flexibel zu reagieren. Das Verhältnis von dauerhaft zu erledigenden Aufgaben einerseits und der nur fallweise auftretenden Aufgaben andererseits bestimmt das Gleichgewicht der Organisation. Ein Gleichgewicht herzustellen bedeutet somit, sowohl der Festigung und Widerstandskraft für die bestehende Struktur als auch Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit gegenüber Datenveränderungen in den Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Hierbei handelt es sich derzeit insbesondere um Kommissionen, die transversal, also querschnittbezogen zur herkömmlichen Deliktsstruktur Aufgaben zu lösen haben. Anzutreffen sind hier insbesondere Arbeitsgruppen, die sich mit dem Phänomen der "Organisierten Kriminalität" zu befassen haben. Der gleichen Kategorie gehören Projektgruppen an, die zur Bearbeitung besonders komplexer Lagen (wie z.B. Rauschgiftszenen), bei denen die Führung einen besonderen Aufgabenschwerpunkt sieht, gebildet werden.

Daneben treten vom Anlaß her noch solche Arbeitsgruppen, deren Aufgabe die Aufklärung von Serien besonderer Straftaten ist. Die Einrichtung von Kommissionen des letztgenannten Typs ist darauf zurückzuführen, daß die mit Serien einhergehende Koordinationsproblematik bei zugrundeliegender Überregionalität und das mit Serien einhergehende Massenproblem in der Primärorganisation nicht bzw. nur schwer zu bewältigen wäre.

Der Einberufung von Projektgruppen stehen neben einer Reihe von Vorteilen auch Nachteile gegenüber. *Mattussek*¹ hat die Nachteile für Sonderkommissionen in seinem Beitrag besonders herausgearbeitet.

Als **Vorteile** wären demnach zu sehen:

- * Erfahrungskumulation
- * Konzentrierte Ermittlungstätigkeit auf einen Fall
- * Schnelligkeit und Beweglichkeit in der Ermittlungsgestaltung
- * Koordination und optimale Kommunikation (soviel wie nötig - nicht mehr als notwendig)
- * Einsatz von Spezialisten und erprobtes Zusammenwirken (Teamwork)
- * Ausbildung und Training von Spezialsachbearbeitern (z.B. Verhandlern, Dokumentationskräften)
- * Vereinfachte/beschleunigte Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Behörden (Mitwirkung der Staatsanwaltschaft/Zusammenarbeit mit Sachverständigen)
- * Effizienzsteigerung durch rationalisierende Arbeitsteilung
- * Optimale Bereitstellung, Beschaffung, Ausnutzung sachlicher und technischer Mittel (z.B. Kfz, Funk, Schreibmittel, FEM). Damit ist dem Wirtschaftlichkeitsgebot in hohem Maße Rechnung getragen
- * Angepaßte Arbeitszeit (bedarfsorientierte Arbeitszeit abweichend von üblichen Dienstzeitregelungen)

Nachteile bestehen in:

- * Personalabstellungen aus anderen Dienstbereichen
- * Sachmittelabtretungen aus anderen Bereichen
- * Mehrdienstleistungsabgeltungen nach Ende der Kommissionstätigkeiten gehen zu Lasten der personalabstellenden Dienststellen

¹ Mattussek, H.: Arbeit mit Sonderkommissionen, 1973, S. 542 ff.

- * Finanzielle Aufwendungen im Rahmen der Leistung von Kommissionsgeldern
- * Abstellung von Beamten zu Spezialausbildungen und Informationsveranstaltungen (Belastung der Dienststellen)
- * Eigenerhaltungstendenz
- * Psychologische Probleme durch die Form der Abstellung (allgemeines Negativverhalten hat Auswirkungen auf das Betriebsklima)

Bei der Abwägung dieser Vor- und Nachteile stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Notwendigkeit des Einsatzes von Sonderformen der Organisation, also die Frage nach ihrer Effektivität.

1.1.1. Zur Entstehung des Projektes

Der Erfahrungsaustausch in polizeilichen Gremien sowie die Sichtung der einschlägigen Literatur machten deutlich, daß der Begriff "Sonderkommissionen" zwar auf eine lange Tradition zurückblicken kann, nichtsdestotrotz jedoch uneinheitlich gebraucht wird. Eine Klärung zugunsten einer einheitlichen Sprachregelung wäre, wegen der damit verbundenen Kommunikationserleichterung, wünschenswert.

Hinzu kam das Bedürfnis aus der Praxis, Defiziten und Ungleichgewichten in der Projektarbeit nachzugehen.

Bereits Presseauswertungen kann entnommen werden, daß die Anwendungsbedingungen, also die Anlässe von Projektgruppen gestiegen sind. Ihr tatsächliches Ausmaß und ihre Bedeutung wurden jedoch bislang empirisch nicht belegt.

Abhandlungen in der allgemeinen Presse bezogen sich auf sogenannte ermittlungsbegleitende Berichterstattung spektakulärer Fälle, wie z.B. Hammermörder, Gladbeck und der Mord zum Nachteil Sedlmeyer, mit der Folge, daß mittels der Berichterstattung öffentlich Druck auf polizeiliche Ermittlungen ausgeübt wurde.

Veröffentlichungen in Fachzeitschriften bezogen sich auf die Darlegung von Erfolgen und Mängel sowie der Forderung nach angemessener Unterstützung der Soko-Arbeit.

Die Anregungen aus der Praxis sowie die dem Thema innewohnende wachsende Bedeutung für die polizeiliche Arbeit führte zur Konzeption des vorliegenden Projektes.

1.1.2. Zweck der Untersuchung

Befragt man erfahrene Praktiker nach ihren Erwartungen hinsichtlich der Untersuchungsergebnisse, so wird deutlich, daß weniger neue Erkenntnisse, also bisher unbekannte Stärken und Schwächen in der Soko-Arbeit erwartet werden, sondern in erster Linie eine systematisierende Aufarbeitung dieser Stärken und Schwächen erfolgen sollte.

Weitere von Kollegen geäußerte Erwartungen waren:

- * zur Problemsensibilisierung bei Führungskräften beizutragen, und zwar hinsichtlich des Umgangs mit Sonderkommissionen und bezüglich des Umgangs mit Informationen aus Sonderkommissionen,
- * Umsetzungshilfen und praktische Tips zu geben,
- * die Erfahrungen von Kollegen zusammenzutragen und aufzubereiten,
- * zu einer geordneten, systematischen Nachbereitung von Soko-Arbeit beizutragen und damit organisatorisches Lernen zu ermöglichen,
- * den Erkenntnisgewinn in einem Organisationshandbuch für Projektgruppen aufzuarbeiten und zugänglich zu machen,
- * Probleme der Projektarbeit zu analysieren und Anregungen für ihre Beseitigung zu geben,
- * Einfluß auszuüben auf Entscheidungsfragen hinsichtlich der Ausstattung mit Ressourcen und
- * eine geeignete Definition der Begriffe zu erarbeiten und diese hinreichend voneinander abzugrenzen sowie
- * zur Vereinheitlichung der Begriffsdefinitionen beizutragen.

Nicht realistisch sind Erwartungen von Kollegen, die daran dachten,

- * ein Idealbild einer Projektgruppe mit Allgemeingültigkeit zu entwerfen oder
- * einen Mechanismus zur Vorbeugung gegen unliebsame Einflußnahmen von Vorgesetzten zu entwickeln.

Einig ist man sich auch hinsichtlich des Schwerpunktes einer solchen Untersuchung. Die Darstellung der Ergebnisse wird hierbei eher als Notwendigkeit registriert. Die Effizienz der Untersuchung wird insbesondere an der Umsetzung der Ergebnisse gemessen werden.

1.1.2.1. Forschungsbedarf

Sieht man die vorhandene Literatur hinsichtlich der Erkenntnisse zu den geäußerten Erwartungen durch, so wird offenbar, daß zu einzelnen Problemstellungen nur spärliche Erkenntnisse vorhanden sind und hinsichtlich der Umsetzungserwartungen besonderes Augenmerk auf den Untersuchungsprozeß und die Forschungsstrategie gelegt werden muß. Bewertet man darüber hinaus die Häufigkeit, mit der Ratsanwärter bisher mit der Aufgabe betraut waren, Ausarbeitungen zu den verschiedensten Fragestellungen von Sonderkommissionen zu erstellen, als Erkenntnisbedarf auf den Führungsebenen, so sind dies überzeugende Indizien für die Notwendigkeit einer solchen Untersuchung.

Mit der Einrichtung von Projektgruppen hat man bislang sehr gute und auch weniger gute Erfahrungen gemacht; einzelne Mängel, insbesondere im Bereich der Informationsverarbeitung und -bewertung, weisen darauf hin, daß ein reibungsloses Funktionieren solcher Organisationseinheiten von größter Bedeutung ist.

Besondere Aufmerksamkeit verdient auch die Frage der organisatorischen Anbindung von Projektgruppen an die Primärorganisation. Damit einher geht auch die Frage des Umgangs und "Handlings" von Projektgruppen durch die

Führungskräfte der Primärorganisation. So wird z.B. deutlich, daß mit der Bildung von Projektgruppen ein Ressourcenwettkampf zwischen Projektgruppe und Primärorganisation entsteht. Für die Zuweisung von Sachmittel und Personal wurde bisher keine befriedigende Lösung gefunden. Unter Umständen ist eine solche Lösung wegen des immanenten Zielkonflikts auch nicht ohne Abstriche zu verwirklichen.

Die Gestaltung von Informationswegen und die situative Festlegung des Umfanges des notwendigen Informationsaustausches sind weitere Fragen, die als **Schnittstellenprobleme** zwischen Projektgruppe und Linie angesiedelt werden müssen.

Neben diesen Schnittstellenproblemen zur bestehenden Organisation gilt es, Fragen des **Projektmanagements** zu problematisieren. Zu nennen ist hier insbesondere die Frage der Definition des Projektzieles, der Ressourcenausstattung - hier besonders der personelle Aspekt. Personalrekrutierung, -umfang, -wechsel, -qualifikation sowie die Motivation sind im einzelnen zu beachtende, wesentliche Punkte.

Die uneinheitliche Begriffsfassung und -verwendung in der Polizeipraxis sowie das breite Spektrum der Anwendungsbedingungen sind weitere, den Forschungsbedarf begründende Anlässe. Hinzu kommt, wie oben erwähnt, daß das Ausmaß und die Bedeutung von Kommissionen bislang empirisch nicht untersucht wurden. Alle bisherigen Abhandlungen beziehen sich auf Einzelfallanalysen.

1.1.2.2. Ziele der Untersuchung

Um eine Vorstellung davon zu gewinnen, vor welchem quantitativen Hintergrund sich die Diskussion bewegt, war es notwendig, zunächst eine quantitative Erhebung zum Aufkommen von Projektgruppen für die Jahre 1990/91 durchzuführen. Die sich bereits hier abzeichnenden Definitionsschwierigkeiten erforderten die Erarbeitung einer zweckmäßigen Struktur der Begriffe "Projektgruppe", „Kommission“, „Team“, „Arbeitsgruppe“, „Sonderkommission“ und „Besondere Aufbauorganisation". Ziel der Untersuchung war es ferner, Mängel und Risiken, die die Effizienz von Sonderkommissionen beeinträchtigen können, aufzuzeigen und Lösungsvorschläge zu deren Beseitigung zu erarbeiten. Dazu war es auch erforderlich, auf den

Begriff der "Effizienz polizeilicher Arbeit" näher einzugehen. Somit wurde das Problem, ob und mit welchem Personal- und Sachaufwand Projektgruppen ihr Ziel erreichen, zum Gegenstand der Untersuchung.

Im einzelnen wurden aus dem Untersuchungsfeld "Sonderkommissionen" die Dimensionen/Bereiche:

- Anlaß/Ziele,
- Größe,
- Komplexität,
- Organisation,
- Führung,
- Personal,
- Information/Kommunikation,
- Kontrolle,
- Sachmittelausstattung und die
- Rahmenbedingungen

einer näheren Untersuchung zugeführt.

Den Autoren war klar, daß diese Selektion unter Beachtung der prinzipiell möglichen und im Forschungsbedarf angesprochenen Aspekte unbefriedigend bleiben muß. Dennoch wurde sie wegen der zeitlichen Vorstellungen hinsichtlich der Darlegung der Projektergebnisse und aufgrund der Begrenztheit der Mittel, wovon auch die das Projekt bearbeitende "Soko" betroffen war, notwendig.

1.1.3 Begriffe und Definitionen

Nachdem in den bisherigen Ausführungen Überlegungen über die möglichen Zusammenhänge von Effektivität und Effizienz von Projektgruppen angestellt wurden, gilt es jetzt, der Problemstellung gemäße Definitionen der Begriffe zu finden. Definitionen haben zwar keinen empirischen Informationsgehalt, dennoch sind sie weder überflüssig noch Selbstzweck, dienen der Klarheit in der Kommunikation und machen eine Kontrolle des Forschungsprozesses erst möglich.

1.1.3.1. Die Projektgruppe

Ein Blick über den Zaun zeigt, daß auch in anderen Institutionen zeitlich begrenzte Aufgaben durch eigenständige Organisationseinheiten, nämlich sogenannte Projektgruppen, erledigt werden. Eine Projektgruppe wird nach *Bleicher*² definiert als

Organisationseinheit, die in Traversierung segmentierter Organisationsmuster zeitlich begrenzte Aufgaben erfüllt, nach deren Erledigung die Organisationseinheit wieder aufgelöst wird

oder als

Organisationseinheit, die *innerhalb* segmentierter Organisationsmuster herausragende Aufgabenkomplexe erledigt und danach wieder aufgelöst wird.

Die Analyse von vielen Projekten zeigt³, daß diese Gemeinsamkeiten aufweisen, so z.B.:

- * Projekte sind komplex, sie überschreiten die gewöhnlichen Organisationsformen und sie sind einmalige Anstrengungen.
- * Projekte sollen ein ganz bestimmtes Resultat hervorbringen. Das Resultat kann eine Problemlösung, eine Fallklärung, eine neue Organisation o.a. sein.
- * Projekte sind zeitlich begrenzt, d.h. mit Anfangs- und Endzeitpunkten, wobei verschiedene Phasen durchlaufen werden. Bei Sonderkommissionen lassen sich die folgenden vier Grobphasen unterscheiden:
 - Gründungsphase
 - Realisations-/Arbeitsphase
 - Auflösungsphase
 - Nachbereitungsphase.
- * Der Projektcharakter ändert sich von Phase zu Phase. Die Nahtstellen zwischen den Phasen können klar getrennt sein und ggf. durch formelle

² Bleicher, K.: Modelle der Organisation, 1980, S. 13 ff.

³ Kummer, W. u.a.: Projektmanagement, 1991, S. 13 ff.

Bewilligungsschritte zu Beginn einer neuen Phase und/oder "Meilenstein-Konferenzen" am Ende der vorhergehenden Phase eingeleitet bzw. abgeschlossen werden. Die inhaltlichen Anforderungen verändern sich ebenso wie das Aktivitätsniveau von Phase zu Phase.

- * Projekte sind mit Unsicherheiten bezüglich Zeit und Kosten verbunden. Die Unsicherheit nimmt mit zunehmender Projektdauer ab.
- * Projekt-Aufholkosten steigen mit zunehmender Projektdauer exponentiell an. D.h., daß eine gute Kontrolle von Anfang an Geld (und Nerven) und Nacharbeit spart, sofern der Kontrolle auch Korrekturmaßnahmen folgen.
- * Projekte sind bedrohlich..., falls nicht gut informiert und organisiert wird.
- * Projekte sind integral (umfassend, bereichsübergreifend, interdisziplinär) und führen deshalb oft zu Kollisionen zwischen Projektleiter und bestehender Linienhierarchie.

Aus der Aufzählung wird deutlich, daß alle angesprochenen Projekteigenschaften auch bei polizeilicher Projektarbeit zu finden sind. Folglich wäre zu prüfen, ob Erkenntnisse, die beim Projektmanagement gewonnen wurden, auf das Management von polizeilichen Projektgruppen übertragen werden können.

Um die herrschende Begriffsvielfalt für die weitere Diskussion zu systematisieren, soll der Begriff „Projektgruppe“ als Oberbegriff der Begriffe „Team“, „Arbeitsgruppe“, „Sonderkommission“ und „Besondere Aufbauorganisation“ gesehen werden. Neben den Projektgruppen, die als Sonderformen der Aufbauorganisation ihre Aufgabe hauptfunktionell abarbeiten, stehen die sogenannten Projektkollegien, die auch Kommissionen genannt werden. Hier erfolgt die Aufgabenerledigung nebenfunktionell, d.h., die Mitarbeiter erledigen neben der Projektaufgabe noch hauptfunktionell die Aufgaben ihres Zuständigkeitsbereiches. Nachfolgendes Schema soll dies nochmals verdeutlichen⁴.

Da eine verbindliche Empfehlung hinsichtlich des Sprachgebrauchs bei kriminalpolizeilich eingerichteten Projektgruppen bisher nicht vorliegt, wird

⁴ Wagner, D. (Hg.): Handbuch der Personalleitung, München 1992.

im empirischen Teil der Arbeit allgemein von Sonderkommissionen gesprochen. Damit wird dem Sprachgebrauch der interviewten Kollegen Rechnung getragen.



Die nachfolgende Aufarbeitung der verschiedenen Begriffe soll insoweit eine Regelungsnotwendigkeit verdeutlichen.

1.1.3.2. Zu den Begriffen „Team“, „Ermittlungsgruppe“, „Arbeitsgruppe“, „Sonderkommission“ und „Besondere Aufbauorganisation“

Der Begriff "Sonderkommission" wurde von mehreren Autoren bereits einer näheren Betrachtung unterzogen⁵. Eine umfassende Aufarbeitung findet sich bei Stein⁶, der über eine Begriffsanalyse in der Literatur zur Auffassung gelangt, daß allen Definitionen von "Sonderkommission" die Reaktion auf außergewöhnliche Ereignisse zugrundeliegt, auf die die Polizei mit einer personellen und materiellen Schwerpunktbildung reagiert. Bezieht man sich ausschließlich auf diese beiden Abgrenzungskriterien, so finden sich in der Realität eine Reihe von Beispielen, in denen beide Merkmale vorhanden sind, jedoch nach dem üblichen Sprachgebrauch einerseits nur „Ermittlungsteams/-gruppen“ und andererseits gar „Besondere Aufbauorganisationen“ vorliegen. Daraus läßt sich schließen, daß die Merkmale "außergewöhnliches Ereignis" und "Schwerpunktbildung" notwendige, aber noch nicht hinreichende Bedingungen für eine Sonderkommission darstellen. Sie charakterisieren vielmehr jede Sonderorganisationsform auf Zeit.

Im polizeilichen Sprachgebrauch eröffnet sich zugleich ein ganzes Spektrum von Begriffen, die regional differenziert gebraucht werden. Mit anderen Worten: die Verwendung der Begriffe erfolgt in der Praxis uneinheitlich. Es handelt sich hierbei um die Begriffe „Ermittlungsteam/-gruppe“, „Arbeitsgruppe“, „Sonderkommission“ und „Besondere Aufbauorganisation“. Als Gemeinsamkeit weisen diese Organisationsformen eine zeitlich befristete Lebensdauer und Schwerpunktbildung auf.

Der zunächst unternommene Versuch, den Begriff "Sonderkommission" für alle Formen einer eigenständigen Projektorganisation im Polizeibereich zu

⁵ Müller, G.: Zur Organisation einer Mordkommission, 1976, S. 44 ff; Matussek, H.: Arbeit mit Sonderkommissionen, 1979, S. 542 ff.; Lilie, D.: Die Sonderkommission, 1985, S. 114 und Ellermeyer, L.: Arbeit mit Sonderkommissionen, 1989, S. 179 ff.

⁶ Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1991, S. 21 ff.

belegen, scheiterte in Diskussionen mit Polizeipraktikern an der dort tradierten Vorstellung des Begriffes. Die Sonderkommission ist demnach eine der gewählten Definition entsprechende *Organisationsform* auf Zeit, die eine eigenständige Aufbauorganisation mit mindestens zwei Hierarchieebenen aufweist, also auch hinsichtlich ihrer Größe Mindestanforderungen stellt.

Interpretationsunterschiede gibt es in der Praxis bei Ermittlungsteams ebenso wie bei den Ermittlungsgruppen dergestalt, daß sie einerseits synonym als *kleinere* eigenständige Organisationseinheiten mit eigener Führung gesehen werden, andererseits das Team als arbeitsmäßige Schwerpunktbildung in einer bestehenden Organisationseinheit - wie z.B. einem Kommissariat - gilt. Bei der ersten Begriffsbestimmung ist somit die *Größe* das einzige Abgrenzungskriterium gegenüber der nächstgrößeren Sonderkommission oder Arbeitsgruppe. Bei der zweiten Begriffsbestimmung, die der weiteren Ausarbeitung zugrundegelegt wurde und mit dem Teambegriff der Organisationslehre übereinstimmt, wird deutlich, daß unter Ermittlungsteams Arbeitsformen in bestehenden Organisationseinheiten, also ohne eigenständige Führung und Sachmittelausstattung, verstanden werden.

In Anlehnung an den in der Polizei gepflegten Sprachgebrauch sowie unter Berücksichtigung von Erkenntnissen aus den Organisationswissenschaften soll hier unter einem Ermittlungsteam ein Arbeitsteam, das innerhalb einer bestehenden Organisationseinheit konzentriert an einem bestimmten Aufgabenkomplex arbeitet, verstanden werden. Das Ermittlungsteam ist somit *keine* selbständige Organisationseinheit.

Neben den Teams stehen die sogenannten *Ermittlungsgruppen*, die als kleinste eigenständige Organisationsformen gesehen werden. Sie besitzen gegenüber dem Team eine *eigenständige Leitung* und *Sachmittelausstattung*. Ermittlungsgruppen sind in aller Regel Organisationseinheiten mit nur einer Hierarchieebene. Dem Leiter der Ermittlungsgruppe unterstehen also die Mitarbeiter direkt, was allerdings nicht ausschließt, daß auch bei dieser Organisationsform einzelne Ermittlungsabschnitte gebildet werden können.

Bei dem Begriffspaar Arbeitsgruppe und Sonderkommission handelt es sich insoweit um Synonyme, als beide Formen eine eigenständige Führung besitzen und eine personelle und materielle Schwerpunktbildung vorliegt. Hinsichtlich der Größenordnung geht man hier von Organisationseinheiten mit mehr als 10 Mitarbeitern aus. Unterschiede werden bei diesem Begriffspaar häufig hinsichtlich des Bearbeitungsgegenstandes sowie der zeitlichen Dauer der Aufrechterhaltung dieser Einrichtung gemacht. So werden Pro-

jektgruppen, die administrative Probleme der Grundorganisation zu lösen haben, häufig schlicht Arbeitsgruppen genannt. Allerdings werden unter Arbeitsgruppen auch Organisationseinheiten mit kriminalpolizeilicher Aufgabenstellung verstanden, sofern die zu bewältigende Aufgabe zu einer Daueraufgabe zu werden droht. Somit existieren für den Begriff der Arbeitsgruppe mindestens drei unterschiedliche begriffliche Zuweisungen.

Auch bezüglich des Begriffspaars *Sonderkommission* und *Besondere Aufbauorganisation* sind unterschiedliche Vorstellungen auszumachen. Einerseits wird der Begriff „Sonderkommission“ mit dem Begriff "Besondere Aufbauorganisation" (BAO) gleichgesetzt. Andererseits wird die Sonderkommission als ein Teil der BAO gesehen. Eine Bereinigung findet hier derzeit dergestalt statt, daß der Abschnitt „Sonderkommission“ innerhalb einer BAO künftig als Abschnitt "Ermittlungen" bezeichnet wird.

Es bedarf nicht allzu großer Phantasie, sich auszumalen, daß bei der Vielfalt der derzeit gängigen Definitionen der o.a. Organisationseinheiten zumindest Verständnisprobleme auftreten.

Eine weitere Unsicherheit wird durch den Gebrauch des Begriffes "*Kommission*" erzeugt. Der Begriff "Kommission" wird im polizeilichen Sprachgebrauch häufig auch synonym für den Begriff „Sonderkommission“ verwendet. Hinweise hierauf ergeben sich bei *Matussek* und *Magulski*.

Matussek⁷ definiert den Begriff "Kommission" wie folgt:

"(...) Die Kommission (...) ist eine spezielle Organisationseinheit mit personeller und materieller Schwerpunktbildung in der polizeilichen Arbeit mit dem Ziel, bestimmte, außergewöhnliche kriminalpolizeilich relevante Ereignisse konzentriert zu bearbeiten."

*Magulski*⁸ versteht unter dem Begriff „Kommission“:

"eine gegliederte Einsatzform, die ständig besteht oder zeitlich begrenzt aufgestellt wird zur Bewältigung besonderer kriminalpolizeilicher Lagen."

Die PDV 100⁹ versteht unter Sonderkommissionen:

⁷ Matussek, H.: Arbeit mit Sonderkommissionen, 1979, S. 542 ff.

⁸ Magulski, R.: Fallbeurteilung, 1982.

⁹ Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1981, S. 21 ff.

"Funktionseinheiten, die meist im Rahmen der Kriminalitätsbekämpfung zur Bearbeitung einer herausragenden Straftat oder einer Straftatenserie gebildet werden."

Sie unterscheiden sich von anderen Kommissionen dadurch, daß sie

- * in keinem Organisationsschema nach personeller Besetzung oder Ausstattung vorgeplant sind;
- * von Fall zu Fall in Anpassung an den Anlaß aus Kräften der unterschiedlichsten Organisationseinheiten zusammengesetzt werden.

*Klink/Kordus*¹⁰ definieren den Begriff "Sonderkommission" wie folgt:

"Sonderkommissionen sind temporär eingerichtete Organisationseinheiten der Kriminalpolizei zur personellen und materiellen Schwerpunktbildung zum Zweck der effizienteren Bewältigung der Lage. Es handelt sich um Organisationsformen im Ein-Liniensystem, die als einziger oder einer von mehreren Abschnitten einem Polizeiführer unterstellt sind. Abschnittsleiter ist der dem Polizeiführer nachgeordnete Soko-Leiter."

Eine Abgrenzung zwischen den Begriffen „Kommission“ und „Sonderkommission“ wird häufig in der zeitlichen Begrenzung von Sonderkommissionen gesehen. Kommissionen sind darüber hinaus hinsichtlich ihrer Organisation und ihrer personellen Besetzung bereits geplant. Unter Kommissionen versteht man einerseits also für den Bedarfsfall bereits vorbereitete und geplante Projektgruppen, die dann ständig zusammenarbeiten. Dagegen wird in den Organisationswissenschaften der Kommissionsbegriff für zeitlich befristete Organisationsformen, in denen nebenamtlich zusammengearbeitet wird, verwandt. **Die Praxis des Einsatzes von Sonderkommissionen zeigt zudem, daß insbesondere das Planungselement - auch bei Sonderkommissionen, und dort insbesondere für die Logistik - eine Rolle spielt, also nicht zur Abgrenzung geeignet ist.** Vergleicht man die Definition von *Klink/Kordus* mit der von *Matussek*, so fällt auf, daß die ersteren zwischen "nur Soko" und „Soko“ als Abschnitt einer BAO unterscheiden. *Matussek* geht auf diese Unterscheidung nicht weiter ein.

¹⁰ Vgl. Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie - Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung, 1986.

Gemeinsam ist allen Begriffen, daß sie

- * eine zeitliche Begrenzung von Projektgruppen,
 - * eine materielle und personelle Schwerpunktbildung sowie
 - * die Konzentration auf bestimmte Ereignisse
- berücksichtigen.

In Abgrenzung zum Ermittlungsteam wurde bereits deutlich, daß zu den dort vorliegenden Kriterien eine Eigenständigkeit, die sich u.a. durch eigene Führung äußert, hinzutreten muß. *Klink/Kordus* formulieren diese Eigenständigkeit, indem sie von Organisationseinheiten sprechen, *Matussek* spricht gar von speziellen Organisationseinheiten. Offen lassen diese Definitionen die Frage, inwieweit die bestehende Struktur der Primärorganisation Einfluß auf die Bildung von Sonderkommissionen hat. Wegen der situationsspezifischen Organisationsstruktur der Polizei kommt es häufiger vor, daß einerseits Dienststellen zur Bewältigung bestimmter Ereignisse auf bestehende Strukturen der Primärorganisation zurückgreifen können, andererseits Dienststellen zur Bewältigung der gleichen Problematik Sonderkommissionen einrichten müssen. Es wird somit deutlich, daß die Struktur der Primärorganisation ausschlaggebend für die Frage der Einrichtung von Sonderkommissionen wird. Unter Berücksichtigung aller oben diskutierten Aspekte wurde im Rahmen einer Expertenrunde vorgeschlagen, den Begriff "Sonderkommission" wie folgt zu definieren:

Eine Soko ist eine zeitlich begrenzt eingerichtete Organisationseinheit mit einer mindestens zweigliedrigen Organisationsstruktur, welche unter eigener Führung die Bewältigung herausragender oder komplexer polizeilicher Probleme zur Aufgabe hat, die in der bestehenden Primärorganisation nicht befriedigend gelöst werden können.

Der Begriff "Sonderkommission" orientiert sich somit sowohl an ihrer Größe, als auch an den Kriterien:

- * *Eigenständigkeit* repräsentiert durch eigene Führung,
- * *zeitliche Begrenztheit* und
- * einer, die bestehende Organisationsstruktur sprengenden *Aufgabenstellung*.

Anlässe zur Bildung einer Soko können folglich sein:

- * Einzelereignisse wie z.B. Mord, Geiselnahme, Entführung, Katastrophen u.a.m.,
- * Serien von besonderen Straftaten und
- * komplexe Lagen, die mit der PO (Primärorganisation) nicht ausreichend bewältigt werden können (Schwerpunktbereiche).

Die gewählte Definition hat zur Folge, daß eine BAO als Spezialfall einer besonders gegliederten und bezüglich der Größenordnung umfangreichen Sonderkommission gesehen wird. Sie macht zugleich deutlich, daß jede Sonderkommission eine Besondere Aufbauorganisation ist.

Es soll hier keineswegs einer künstlichen Differenzierung der Begriffe das Wort geredet werden, im polizeilichen Sprachjargon ist im Gegensatz zum Sprachgebrauch in der Öffentlichkeit (Medien) eine solche Differenzierung jedoch festzustellen.

Da die Gliederungstiefe wiederum von der Größe und die Größe von der Aufgabenstellung abhängt, ist somit die Größe der Projektgruppen indirekt ein wichtiges Unterscheidungskriterium für die Bezeichnung der Projektgruppen.

Problematisch wird, wie gezeigt, der Versuch, eine Abgrenzung zwischen den Begriffen "Sonderkommission" und "Besondere Aufbauorganisation" zu ziehen. Hier können in beiden Fällen größere Projektgruppen mit mehrstufigem Aufbau vorliegen. Auch die häufig beschworene Gemengelage von Strafverfolgung und Gefahrenabwehr sowie eine aktuell anstehende Lagebewältigung oder eine vom Umfang her größere Komplexität bei den Besonderen Aufbauorganisationen sind nur unscharfe Kriterien.

Auch Sonderkommissionen haben häufig den Aspekt der Strafverfolgung und der Gefahrenabwehr zu berücksichtigen. Ebenso kann bei Sonderkommissionen eine aktuell anstehende Lagebewältigung und eine erhebliche Komplexität vorhanden sein.

Hinzu kommt der situative Aspekt, daß für kleinere Bundesländer eine Projektgruppe von 20 - 30 Mitarbeitern bereits eine Besondere Aufbauorganisation darstellt.

Eine Grauzone, die wohl auch weiterhin bestehen wird, ließe sich durch eine Katalogisierung aller Einrichtungsanlässe, in denen eine Projektgruppe als

"Besondere Aufbauorganisation" bezeichnet wird, beheben. Eine solche enumerative Aufzählung hätte allerdings den Nachteil, daß sie anlaßbezogen fortzuschreiben wäre.

Die semantische Auslegung des Begriffs "Besondere Aufbauorganisation" legt nahe, den Begriff als Dach synonym zu dem Begriff „Projektgruppe“ zu belegen. Denn das Komplement zur "Besonderen Aufbauorganisation" wäre die "Allgemeine Aufbauorganisation". Somit müßten alle Organisationsformen außerhalb der "Allgemeinen Aufbauorganisationen" unter dem Dach "Besondere Aufbauorganisation" zusammengefaßt werden: Diese Lösung würde jedoch den bisherigen Sprachregelungen noch eine weitere hinzufügen.

Bei der Begriffsfindung ergeben sich Zielkonflikte sowohl innerhalb des polizeilichen Sprachgebrauchs, als auch zwischen polizeilichem Sprachgebrauch und dem der Organisationslehre. Eine Entscheidung zugunsten einer Definition wird immer Befremden bei Anhängern der zweiten oder dritten Begriffsauslegung auslösen.

Die Begriffsauslegung erfolgt derzeit in der Praxis nach der Größe der Projektgruppe und der Gliederungstiefe einerseits sowie dem Anlaß der Projektgruppe andererseits.

So wohlthuend eine begriffliche Differenzierung für die Verständigung auch sein mag, so verwirrend können die Folgen hinsichtlich einer unsachgemäßen Nutzung sein.

In polizeilichen Gremien sollte deshalb darüber nachgedacht werden, ob und inwieweit die Begriffe „Ermittlungsgruppe“, „Sonderkommission“ und „Besondere Aufbauorganisationen“ voneinander abgegrenzt und bereinigt werden sollen.

Es wird empfohlen, die Begriffe zu definieren und die Definitionen in die PDV aufzunehmen.

Die Begriffswahl darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß Probleme des Projektmanagements nicht der Sonderkommission allein vorbehalten sind, sondern vielmehr in allen Formen der Projektorganisation in unterschiedlichster Komplexität auftreten können.

Die Untersuchung zeigt, daß es eine Verkennung der Situation wäre, bei kleineren Projektgruppen (Ermittlungsgruppen) von problemlosen Gebilden auszugehen.

1.1.3.3. Zu den Begriffen Effektivität und Effizienz

Hinsichtlich der Bedeutung der Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ scheint nicht nur in der Praxis Verwirrung vorhanden zu sein, auch in der Literatur werden diese Begriffe häufig synonym oder hinsichtlich der hier zugrundegelegten Bedeutung reziprok verwandt. Nach *Welge/Fessmann*¹¹ kennzeichnet der Begriff "Effektivität" nur die *grundsätzliche Eignung* einer (organisatorischen) Maßnahme oder eines (organisatorischen) Zustandes, ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Es handelt sich hier in praxi also um eine Frage der Auswahl von Organisationsformen. Die Frage der Organisationswahl ist eine der bedeutendsten organisationspolitischen Entscheidungen. Sie wird in der Regel jeweils in einer spezifischen Situation getroffen. Die Situation wird dabei bestimmt von einer Vielzahl organisationsinterner und -externer Einflußfaktoren. Die oben gewählte Definition der Sonderkommission erfaßt ein situatives Element in dem Halbsatz "... und in der bestehenden Organisation nicht befriedigend gelöst werden können."

Die begriffliche Präzisierung von "Effizienz" erweist sich als problematisch. Im deutschen Sprachraum wird Effizienz häufig mit Wirksamkeit oder Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Konkret wird Effizienz überwiegend als Verhältnisgröße (Ziel-Mittel-Verhältnis/Input-Output-Verhältnis) dargestellt, die zur Bewertung des Erfolgs herangezogen werden kann¹².

In der Literatur wird eine Vielzahl von Effizienzansätzen diskutiert, unter denen sich zwei besonders hervorheben: zum einen der sogenannte *Zielansatz* und zum anderen der *Systemansatz*. Während der *Zielansatz* stark auf die Leistungsfähigkeit abstellt, orientiert sich der *Systemansatz* stärker an den Wechselbeziehungen der Systemelemente, den Beziehungen des Systems zu seiner Umwelt und dem Überleben des Systems in dieser Umwelt. In der polizeilichen Literatur werden sowohl der *Zielansatz*, als auch der *Systemansatz* diskutiert. Probleme ergeben sich insbesondere hinsichtlich der Operationalisierung polizeilicher Ziele und der Meßbarkeit ihrer Ergebnisse. Eine problemadäquate Wiedergabe des Standes der Effizienzdiskussion im theoretischen als auch polizeilich-praktischen Feld würde den Rahmen dieser Arbeit zwangsläufig sprengen. Zu den einzelnen Ansätzen wird deshalb

¹¹ Welge, M. / Fessmann, K. O.: Organisatorische Effizienz, 1980, Sp. 577 ff.

¹² Welge, M. / Fessmann, K. O.: Organisatorische Effizienz, 1980, Sp. 577 ff.

auf die einschlägige Literatur von *Steffen*¹³ und *Schroller*¹⁴ aus dem polizeilichen Bereich sowie *Welge* und *Fessmann*¹⁵ aus dem organisationswissenschaftlichen Bereich verwiesen.

Der Entstehungsprozeß polizeilicher Ergebnisse entspricht keineswegs systemtechnischen Idealbildern. Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit und innovative Sprünge sind vielmehr typisch für die polizeiliche Tätigkeit. Der Zielerreichungsgrad polizeilicher Ermittlungen hängt somit von einer Vielzahl von Faktoren ab. Davon ist nur ein Teil intern beeinflussbar. Andere Faktoren werden von der Umwelt oder auch durch das Agieren des Täters vorgegeben. Insbesondere die durch den Täter gesetzten Daten beeinflussen in erheblichem Ausmaß die Aufklärungswahrscheinlichkeit der Tat und somit natürlich auch die Effizienz polizeilicher Maßnahmen. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf den polizeilich beeinflussbaren Teil der Effizienzbetrachtung. Zur Beurteilung werden dabei Erfahrungswerte polizeilichen Handelns sowie Erkenntnisse aus dem allgemeinen Projektmanagement herangezogen.

Ziel ist es also nicht, eine Kennziffer der Effizienz einzelner Sokos zu erarbeiten, sondern vielmehr die aus dem Erfahrungswissen resultierenden effizienzfördernden bzw. effizienzmindernden Umstände (erfolgskritische Faktoren) zu lokalisieren und Hinweise auf eine sach- und situationsgerechte Ausgestaltung einzelner Faktoren zu geben. Die Effizienz von Projektgruppen wird in dieser Arbeit also eher aus dem Blickwinkel des Systemansatzes beleuchtet.

1.2. Methoden der Untersuchung

Mit Methodik wird allgemein eine in der Art des Vorgehens festgelegte Arbeitsweise beschrieben.

Ausgehend von der in Kapitel 1 dargelegten Untersuchungsnotwendigkeit, wurde zunächst eine Grobanalyse des Problems vorgenommen. Ergebnis dieser Vorstudie war eine Projektkonzeption, die handlungsleitend für die

¹³ Steffen, W.: Sicherheitsgefühl und symbolische Effizienz, 1988, S. 39 ff.

¹⁴ Schroller, G.: Der polizeiliche Erfolg, 1988, S. 27 ff.

¹⁵ Welge, M. / Fessmann, K. O.: Organisatorische Effizienz, 1980, Sp. 577 ff.

eigentliche Untersuchung war. Hier wurden die generellen Zielsetzungen des Projektes sowie die Methodik, die Kosten und der Zeitplan festgelegt.

Die Untersuchung wurde als Mischprojekt konzipiert, bei dem sowohl das BKA als auch *Prof. Dr. Wagner*, Universität der Bundeswehr Hamburg, als Projektnehmer für die Durchführung der Untersuchung gemeinsam und arbeitsteilig verantwortlich waren. Beratend wurde eine Expertenrunde aus erfahrenen Polizeipraktikern einbezogen.

Ausgehend von den Ergebnissen einer umfassenden Bestandsaufnahme, die aus der Durchführung

- * einer **Literaturanalyse** sowie
- * einer **quantitativen Erhebung** über Umfang und Ausmaß des zu untersuchenden Problems bei den Landeskriminalämtern und
- * mehrerer **Expertengespräche** bestand,

wurde der Projektgegenstand dimensioniert und abgegrenzt. Darüber hinaus wurden Thesen über (nicht) zu erwartende Zustände in der Soko-Arbeit formuliert. Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme und den Thesen wurde dann ein Interviewleitfaden konzipiert, der wiederum mit soko-erfahrenen Kollegen besprochen und weiterentwickelt wurde. Weiter wurden, auf den Ergebnissen der quantitativen Analyse aufbauend, einzelne Dienststellen angesprochen und gebeten, Sokos zu benennen, die

- * > 10 Mitarbeiter (MA),
- * länderübergreifend bzw. länderintern,
- * erfolgreich bzw. nicht erfolgreich waren.

Es wurde ferner darauf geachtet, daß sowohl Stadtstaaten als auch Flächenstaaten in die Untersuchung einbezogen waren. Zudem wurden wegen der zu erwartenden besonderen Situation auch Sokos aus den neuen Bundesländern ausgewählt. Bei der Vielzahl der hier angesprochenen Auswahlkriterien sowie der solchen Feldstudien immanenten Komplexität und der daraus folgenden Kostenintensität wurde angepeilt, insgesamt etwa 15 Projektgruppen in die Untersuchung einzubeziehen. Letztendlich wurden dann Interviews in 17 Sokos durchgeführt, was unter Berücksichtigung der genannten Auswahlmerkmale und der im Zeitraum 1990/91 realisierten ca. 800 - 1.500 Projektgruppen bei weitem nicht ausreicht, Repräsentativität zu erzielen. Hinzu kam, daß die vorgegebenen Auswahlkriterien nicht stringent einge-

halten werden konnten; so kam es beispielsweise vor, daß die vermeintlich mehr als zehn Mitarbeiter umfassende Soko sich als Ermittlungsgruppe mit einem Kern von sechs Mitarbeitern darstellte.

Repräsentativität war aber auch von Anfang an nicht angestrebt worden. Vielmehr wurde die Untersuchung auf praxeologische Aussagensysteme ausgerichtet, die auf ein zweckgerichtetes, gestaltendes Handeln ausgelegt sind. Ein weiteres Ziel war, festzustellen, inwieweit Empfehlungen aus Theorie und Praxis hinsichtlich einzelner erfolgskritischer Faktoren berücksichtigt wurden.

Nach Nennung der zu interviewenden Projektgruppen - die nicht immer den erwünschten Kriterien entsprachen - durch die Landeskriminalämter wurden aus jeder Soko der Soko-Leiter sowie zwei bis drei weitere Mitarbeiter interviewt. Die Antworten wurden sowohl soko-spezifisch als auch problemspezifisch (horizontal und vertikal) ausgewertet und mit den schon angesprochenen Experten rückgekoppelt. Die Ergebnisse dieser Expertenrunde flossen sodann in die Interpretation der Untersuchungsergebnisse als auch in die angestrebten Empfehlungen ein.

Neben den Ergebnissen der Untersuchung werden weitere Erkenntnisse aus einschlägigen Arbeiten im zweiten Teil der Veröffentlichung dargestellt und in die Empfehlungen eingebracht. Es ist vorgesehen, die Ergebnisse den Entscheidungsgremien der Polizei vorzustellen. Außerdem ist beabsichtigt, die Empfehlungen und die Erkenntnisse in die einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen einfließen zu lassen.

Es wäre ferner daran zu denken, auf den Ergebnissen aufbauend, Fallstudien zu entwickeln und diese in o.a. Fortbildungsveranstaltungen zu diskutieren. Erheblich aufwendiger, jedoch wahrscheinlich ergiebiger, dürfte die Entwicklung von spezifischen Planspielen zur Soko-Thematik sein.

1.2.1. Literaturanalyse

1.2.1.1. Erkenntnisse aus der Managementliteratur

Die Bedeutung des Projektmanagements in der Praxis schlägt sich in der Vielzahl der Veröffentlichungen zum Thema „Projektmanagement“ nieder. Einzelne Aspekte hieraus wurden bereits im Zusammenhang mit der Definition in Kapitel 1.3. angesprochen.

Ausgehend von einer allgemeinen Definition, wonach eine Projektgruppe als "eigenständige Organisationseinheit mit zeitlich begrenzten Aufgaben, nach deren Erledigung die Organisationseinheit wieder aufgelöst wird", bezeichnet wird, befaßt sich die Literatur hauptsächlich mit

- * den Projektarten, wie z.B. EDV-Projekte, F- & E-Projekte, Bauvorhaben etc.,
- * den speziellen Anforderungen einzelner Wirtschaftssektoren, wie z.B. Bankwesen, Computerindustrie, Biotechnologie etc.,
- * den Projektmanagement-Aufgaben und -instrumenten, wie z.B. Vorgehensweise, Struktur, Planung, Organisation etc., und schließlich dem Projektumfeld.

Die o.a. Differenzierung¹⁶ beruht auf der Erkenntnis, daß insbesondere das Organisieren und Führen in Projekten der jeweiligen Form des Handelns gerecht werden muß. Das bedingt Eigenständigkeit in der Praxis wie in der Theorie und erfordert somit auch die Ausleuchtung des Handlungsfeldes "Projektmanagement in der Polizei".

In der neueren Literatur¹⁷ wird die Auffassung vertreten, daß Projektorganisation die Fähigkeit zum Wandel aufrecht erhalten muß, der Weg dahin allerdings nicht streng deterministisch verlaufen kann. Tatsächlich ist die Wirklichkeit polizeilichen Soko-Managements auch alles andere als ein Feld perfekt geplanten Handelns; es herrscht vielfach Chaos. Der Anspruch des klassischen Projektmanagements ist allerdings, unnötiges Chaos zu verhindern. Es gerät damit jedoch in das Dilemma, daß bei Anwendung chaosreduzierender Methoden und Instrumente auch "schöpferisches Chaos" vernichtet wird. *Malik*¹⁸ weist darauf hin, daß Unordnung in gewissen Grenzen zugelassen werden muß und daß Strukturierung nicht erzwungen, sondern durch indirekte Aktivierung von Handlungsquellen ermöglicht wird. Er skizziert damit ein neues Verständnis von Machbarkeit im Projektmanagement.

¹⁶ Schelle, M.: Zur Lehre vom Projektmanagement, 1989, S. 3 ff.

¹⁷ Gesellschaft für Projektmanagement (Hg.): Neuorientierung im Projektmanagement, 1990, S. 1 ff.

¹⁸ Gesellschaft für Projektmanagement (Hg.): Neuorientierung im Projektmanagement, 1990, S. 77 ff.

Die Gemeinsamkeiten von Projekten wurden bereits anfangs beschrieben, so daß hier nur noch kurz auf die Organisation von Projekten und die Vor- und Nachteile von Projektarbeit eingegangen zu werden braucht.

Den meisten Klassifikationsversuchen liegt die Kompetenzaufteilung zwischen Projektführung und Primärorganisation zugrunde. In der Praxis¹⁹ werden drei Grundformen unterschieden. Es handelt sich dabei um die

- * **Stabsprojektorganisation**
(Koordination),
- * **Matrix-Projektorganisation**
(Kompetenzaufteilung) und
- * **reine Projektorganisation**
(Kompetenz liegt im Schwerpunkt bei der Projektleitung).

Die Hauptaufgaben der Projektleitung lassen sich ebenso wie die Hauptaufgaben der Linienführungskräfte mit Zielentwicklung, Planung, Organisation, Bewertung, Führung, Koordination und Kontrolle umschreiben. Damit wird deutlich, daß bei der Führung von Projektgruppen auch die Unterscheidung Führungsebene/Ausführungsebene gilt.

Die **Vorteile** von Projektarbeit werden insbesondere in der Koordinationsleistung sowie der Konzentration von Ressourcen auf ausgewählte Aufgabenbereiche gesehen.

Als **Nachteile** und **Risiken** gelten unklare Zielplanung, unklare Projektorganisation, unzulängliches Informationsmanagement, Termin- und Kostendruck und unrealistische Erwartungen. Verkürzt ausgedrückt: Alle Unzulänglichkeiten beim Einsatz der Projektmanagementinstrumente und -techniken sind zugleich auch als Risiken einzustufen.

¹⁹ Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 1980, Sp. 1960 ff.

1.2.1.2. Erkenntnisse aus der Polizeiliteratur

Das Thema Projektmanagement wird unter der Besonderheit von Sonderkommissionen schon seit geraumer Zeit in der Polizeiliteratur abgehandelt. Gegenstand der Überlegungen sind insbesondere Definitionsfragen, Anlässe zur Einrichtung von Sonderkommissionen, Organisation, Führung, Logistik, Informationsverarbeitung, Pressearbeit sowie generell Stärken und Schwächen von Sonderkommissionen.

Da es bisher offensichtlich weder eine herrschende noch eine offiziell bestimmte Definition des Begriffes „Sonderkommission“ gibt, weichen die in der Literatur zugrundegelegten Definitionen - je nach Themenschwerpunkt - nuanciert voneinander ab (im einzelnen vgl. hierzu Kapitel 1.3.1.). Als Anlässe zur Bildung von Sonderkommissionen werden Sachverhalte,

- * die mit dem bestehenden Organisationsschema nicht bewältigt werden können,
- * die einen besonderen Ermittlungsumfang
 - außergewöhnlicher personeller Aufwand
 - Einsatz besonderer technischer Mittel in außergewöhnlichem Umfang erfordern
- * oder die wegen ihres Aufsehens in der Öffentlichkeit bzw. der erheblichen Verletzung der Rechtsordnung besondere kriminalpolizeiliche Anstrengungen erforderlich machen und/oder
- * deren Tatorte in verschiedenen Dienstbezirken oder Ländern liegen, aufgezählt.

Zur Organisation von Sonderkommissionen werden, ausgehend von implizit unterstellter Ausprägung der die Organisationsstruktur determinierenden Faktoren, wie z.B. Größe, Komplexität, Aufgabe etc., verschiedene Strukturen angeboten.

Übereinstimmend kristallisieren sich folgende Positionen heraus:

- * Soko-Leiter

- * Führungsstab mit Pressearbeit
 - Zentrale Sachbearbeitung
- * Ermittlungsabschnitte
 - Hinweisbearbeitung
 - Ermittlung
 - Fahndung/Observation
 - Information/Dokumentation
- * Logistik sowie
- * StA und Beraterstäbe.

Daneben schreibt die PDV bei Entführungen und Geiselnahmen bestimmte Mindeststrukturen einer BAO vor. Entsprechendes gilt für Katastrophen und größere Schadensereignisse sowie für Fälle terroristischer Gewaltkriminalität.

Im Bereich Führung von Sonderkommissionen wird insbesondere zu den Aufgaben des Soko-Leiters Stellung bezogen. Genannt werden im Überblick die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), die Entscheidung über Prioritätenfestlegung, die Wahrnehmung von Repräsentations- und Informationsverpflichtungen sowie vereinzelt auch die Kontrolle. Andere Aspekte der Führung werden, soweit sie nicht explizit angesprochen wurden, im Rahmen gesonderter Darstellungen, wie z.B. die Gestaltung der Informationswege etc., abgehandelt.

Bezüglich der Vor- und Nachteile von Sonderkommissionen findet sich schon 1979 bei *Matussek* eine sehr umfassende Auflistung²⁰.

Eine in der Gesamtschau umfassende Darstellung findet sich im Seminarbericht "Führung von Sonderkommissionen" der PFA vom September 1991.

Hinsichtlich der Darstellung von Mängeln zeigt eine Analyse des „Höcherl-Berichtes“ wie auch die sonstige relevante Literatur, daß im wesentlichen immer die gleichen Mängel und Probleme angesprochen werden. Dennoch kommt es immer wieder zu Pannen bezüglich o.a. Mängel im Soko-Management.

²⁰ Matussek, H.: Arbeit mit Sonderkommissionen, 1979, S. 3 f.

Es stellt sich somit die Frage, ob das Projektmanagement, die Projektleitung als vernachlässigter Aspekt polizeilicher Führung gesehen werden muß?

Oder worauf sind sonst Effizienzverluste in der Soko-Arbeit zurückzuführen?

1.2.2. Quantitative Bestandsaufnahme

Als Basis für die Untersuchung wurde bundesweit eine Bestandsaufnahme durchgeführt, in der

- * die Anzahl der eingerichteten Projektgruppen der Jahre 1990/91,
- * die Art der Projektgruppen,
- * der Anlaß der Projektgruppen,
- * die Dauer der Projektgruppen,
- * die Größe der Projektgruppen sowie auch
- * der Erfolg der Projektgruppen

erhoben wurden.

Demnach wurden in den Jahren 1990/91 bundesweit ca. 1.000 Projektgruppen eingerichtet. Hierzu ist anzumerken, daß einige Dienststellen alle ermittlungsbezogenen Projektgruppen, wie etwa

- * Ermittlungsteam
- * Ermittlungsgruppe
- * Soko
- * BAO
- * AG

meldeten.

Übersicht 1: Projektgruppen 1991/92 (Teil 1)

1. Bundesland	BW	BY	BR	HB	HH
2. Anzahl der eingerichteten Sonderkommissionen (Soko)					
1991	133	82	6	3	3
1990	122	56	6/1/	3/3/	7/7/
		1	3/0	2/5	
Gesamtanzahl	255	138	14	12	24
3. Art der Soko					
Dienststellenintern	166	81	12	6	10
Dienststellenübergreifend	81	57	2	5	10
Länderübergreifend	8	2		1	4
4. Anlaß der Soko					
Geiselnahme	4				
Entführung	1	1			
Mord	78	39		2	
Kriminalitätsschwerpunkte	32	68	11	10	20
Sonstiges	129	29	3		4
5. Dauer der Soko					
bis zu 14 Tagen	134	54			2
15 Tage - 1 Monat	28	21		4	
1 Monat - 3 Monate	72	21	1	3	
3 Monate - 6 Monate	27	17	3		9
6 Monate - 1 Jahr	13	14	2	1	6
länger als 1 Jahr	19	13	8	4	7
6. Größe der Soko					
- 3 Mitarbeiter (MA)	25	28	2	3	2
- 5 MA	57	36		3	7
- 10 MA	74	40	6	1	7
- 20 MA	66	33	4	5	6
- 50 MA	30	4	2		2
- 100 MA					
> 100 MA	1				
7. Erfolg/Zielerreichung					
beabsichtigter Erfolg wurde in Fällen erreicht.	191	101		10	20
Der beabsichtigte Erfolg wurde nicht erreicht (Soko bereits aufgelöst)	44	28		2	2
Der beabsichtigte Erfolg wurde bisher nicht erreicht. (Soko besteht noch)	9	9		2	8
8. Derzeit noch laufende Sonderkommissionen (Anzahl)	19	15	11	2	6

* Mehrere Fälle pro Soko

Übersicht 1: Projektgruppen 1991/92 (Teil 2)

HE	NS	NW	RP	SL	SH	S	M V	SA	BB	TH	Σ
20	64	62	75	2	18	21	2	20	3	23	541
16	82	67	56	5/6/	16/6	4		1		9	
			14/1	6/12				4		521	
36	146	129	131	28	58	29	2	21	7	31	1.061
13	105	77	68	3	9	23		18	1	25	617
17	31	42	55	24	37	7	2	2	5	7	384
6	10	10	8	1	12	4		1	1		68
	1										5
		3	1			1		1		1	9
4	76	19	70	22	2	2		10	4	10	338
8	50	30	27	1	5	22	1	8		10	303
24	19	77	33	5	51	9	1	2	3	4	393
	37	32	23	16		5		3	1	17	324
4	18	19	37	8		13		5	1	7	165
7	38	31	31	4	4	7	1	5	5	4	203
10	25	12	22		15	1	1	6		3	151
8	20	21	13		21	3				1	123
5	6	14	5		9			2			92
3	31	18	36		20	7		3	2	11	191
12	37	41	23		21	9		7	3	10	266
15	45	53	37	6	15	14	2	10		8	333
6	29	11	29	20	2			1	2	3	217
	3	4	5	2		2					54
	1		1			1					3
		2									3
22											
489*	124	97	104	20	47	26	2	12	5	16	797
6	17	25	24	8	2	3		3	1	10	175
5	7	3		9	5		6	1	6	0	
8	17	2	8		9	7		8	1	6	119

* Mehrere Fälle pro Soko

Andere selektierten die Ermittlungsteams, Ermittlungsgruppen und AGen, so daß schließlich nur noch

Soko und BAO als Projektgruppen

gemeldet wurden.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind deshalb mit Unsicherheiten behaftet und letztlich nur als Schätzzahl brauchbar.

Betrachtet man alle Arten von Projektgruppen, so dürfte die Zahl der tatsächlich eingerichteten Organisationseinheiten im Erhebungszeitraum (1990/91) bei einer oberen Grenze von ca. 1.500 liegen.

Betrachtet man dagegen ausschließlich die Anzahl der Organisationseinheiten, die der zugrundeliegenden Definition einer Soko entsprechen, so dürfte sich die Zahl der relevanten Projektgruppen erheblich unter 1.000 einpendeln.

Wie aus o.a. Übersicht hervorgeht, wurden, bezogen auf 1.069 gemeldete Projektgruppen,

- 617 Projektgruppen dienststellenintern,
- 384 Projektgruppen dienststellenübergreifend und weitere
- 68 Projektgruppen länderübergreifend eingerichtet.

Anlaß für die Einrichtung einer Projektgruppe war in 5 Fällen eine Geiselnahme, in 9 Fällen eine Entführung in 303 Fällen Kriminalitätsschwerpunkte sowie in weiteren 393 Fällen sonstige Straftaten. Bei ca. einem Drittel der Fälle war die Projektgruppe/Soko eine Mordkommission.

Innerhalb eines Zeitraumes von 14 Tagen wurden 324 Projektgruppen abgeschlossen, bis zu immerhin einem Monat liefen weitere 165 Projektgruppen. 203 Projektgruppen liefen über einen Zeitraum von drei Monaten und 151 über einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten. Bis zu einem Jahr liefen noch 123 Projektgruppen, 92 länger als ein Jahr. In bis zu 366 Projektgruppen dürften somit Abordnungsprobleme der Mitarbeiter aufgetreten sein.

Zeitliche Begrenzung der Arbeit von Projektgruppen:

Anzahl Projektgruppen	Zeitraum bis zu
324	14 Tagen
165	1 Monat
203	3 Monaten
151	6 Monaten
123	1 Jahr
92	über 1 Jahr

Die meisten Projektgruppen (333) umfaßten zwischen fünf und zehn Mitarbeitern.

191 Projektgruppen umfaßten gar nur bis zu drei Mitarbeiter, weitere 266 drei bis fünf Mitarbeiter.

Immerhin 217 Projektgruppen hatten 11 bis 20 Mitarbeiter aufzuweisen, weitere 54 Projektgruppen 21 bis 50 Mitarbeiter.

Zwischen 51 und 100 Mitarbeiter wurden in drei Projektgruppen und über hundert Mitarbeiter in weiteren drei Projektgruppen registriert.

Erfolgreich abgeschlossen wurden insgesamt 797 Projektgruppen, ohne Erfolg wurden 175 Projektgruppen aufgelöst. In 70 Fällen bestand die Projektgruppe zum Zeitpunkt der Erhebung noch fort.

Das Basismaterial zeigt, daß ca. 80 % der Projektgruppen erfolgreich arbeiteten, etwa 95 % aller Projektgruppen sich in einer Größenordnung bis zu 20 MA bewegten und ca. 70 % aller Projektgruppen in einem Zeitraum bis zu 3 Monaten abgeschlossen wurden. In immerhin mehr als einem Drittel der Fälle waren dienststellen- und länderübergreifende Koordinationsprobleme zu bewältigen.

Betrachtet man die Anzahl der in den Projektgruppen eingebundenen Mitarbeiter, so kommt man auf ca. 10.000 bis 12.000 Mitarbeiter im Untersuchungszeitraum von 2 Jahren.

Zwar liegen bisher keine Zahlen vor, die einen zeitlichen Vergleich des Umfangs von Projektgruppen ermöglichen, die Höhe der absoluten Zahl an sich, überrascht jedoch auch ohne Vergleich.

1.2.3. Expertengespräche

Ziel der Expertengespräche war es, Anhaltspunkte für die Erstellung eines Interviewleitfadens zu gewinnen. Im Ergebnis wurde hier bereits eine Grobstudie in Form einer ersten Stärken- und Schwächenerhebung durchgeführt.

Als erfolgskritische Faktoren bzw. offene Fragen und Feststellungen wurden formuliert:

Allgemeines

- * Projektgruppen können Hinweise auf Unzulänglichkeiten der Regelanorganisation geben.
- * Eine Projektgruppe ist für den MA immer Neuland und verbraucht deshalb verstärkt seine Energie.
- * Handwerkliches Können,
- * Soko-Kenntnisse und
- * Methodik

sind erforderlich, um erfolgreich handeln zu können.

Gründungsphase

- * Wer richtet ein/gibt Anweisung zur Einsetzung?
- * Die Projektgruppen-Leitung ist an der Entscheidungsfindung über die Einrichtung derselben nicht beteiligt.
- * Die Prioritätenentscheidung bei mehreren anstehenden Problembereichen fällt auf der Ebene der Dienststellenleitung.

Vorbereitungsphase

- * Die Ist-Situation wird ungenügend analysiert.
- * Häufig ist eine ungeordnete chaotische Anlaufphase der Projektgruppe festzustellen. Die Arbeitsschwerpunkte der Leitung sind schwerpunktmäßig in administrativen Bereichen zu finden. Im krassen Gegensatz hierzu steht die Aussage, daß in vielen Situationen kriminalpolizeilicher Arbeit die ersten 36 Stunden über Erfolg und Mißerfolg der Bemühungen entscheiden.
- * Die Ziele sind auch am Ende dieser Phase oft noch unklar und verschwommen definiert.

Realisations-/Arbeitsphase

Information/Kommunikation

- * DV-Verfahren sind nicht geeignet, müssen jedoch nach Anweisung eingesetzt werden.
- * Bei DV-Einsatz muß bei jeder Soko erneut ein Antrag auf Einrichtung einer Datei gestellt werden/eine ad-hoc-Genehmigung für eine Errichtungsdatei wird gefordert.
- * Die DV-Ausstattung ist mangelhaft (keine PC / Hürden für SPUDOK sind hoch / nur LKA hat ein System)
- * Informationsverdichtung ist kritisch - Selektionsverfahren ist bei Massenaufkommen äußerst problematisch (Bewertung ist Aufgabe des Soko-Leiters).
- * Die Anwendung von Personalcomputern (M-Text) wird gefordert SPUDOK ist nicht anwenderfreundlich genug.
- * Informationssteuerung im Arbeitsablauf setzt Teamfähigkeit voraus.
- * Besprechungsrunden zur MA-Information/schriftliche Aufbereitungen sind erforderlich.

- * Eine Straffung und die zielorientierte Bewertung der Informationen birgt die Gefahr der Selektion von Sachinformationen in sich.
- * Ermittlungsaufträge sind schriftlich zu formulieren.
- * Gleicher Infostand ist für Teams mit gleicher Zielsetzung erwünscht.
- * Die Dynamik der Informations-Gewinnung verändert ständig den Stand der Bewertung.
- * Je größer die Soko, desto problematischer ist die Informationsverarbeitung und -steuerung.
- * PC-Einsatz für administrative Zwecke (Fahrzeugverwaltung, Überstunden-/Einsatzdokumentation) wird gefordert.
- * Die Informations-Schnittstelle zur Primärorganisation ist häufig nicht definiert.
- * Ein einzelner Beamter nimmt zentral die Informationsbewertung und Weitergabe vor.

Personal

- * Die Personalauswahl wird vernachlässigt.
- * Sofern kein Einfluß des Soko-Leiters auf Personalauswahl vorhanden ist, entstehen Probleme.
- * Die Abordnungszeit (PVG) ist gemessen an der Aufgabenstellung häufig zu kurz. Daraus folgt eine hohe Personalfluktuatation.
- * Personalfluktuatation entsteht wegen fehlender Zustimmung der Personalvertretung zur Verlängerung der Abordnungszeit.
- * Abordnung macht häufig Probleme, weil Vorgesetzte Personal nicht "ausleihen" wollen.
- * Es besteht kein bzw. nur geringer Einfluß auf Beurteilungen seitens des Soko-Leiters.
- * Materielle Belastungen werden nicht angemessen abgegolten, die durch veränderte Anfahrtswege und Unterhaltskosten entstehen.
- * Der Überstundenabbau ist problematisch - maximal 40 Std. werden je Monat abgegolten.

- * Es stehen zu wenig Hilfskräfte zur Verfügung.
- * Es kommt zu Reentry-Problemen beim abgeordneten Personal (Ursprungsarbeitsplatz besetzt).
- * Die Personalinteressen der Linie werden über die Personalvertretung eingebracht.
- * Der Personalmangel ist ein zentrales Problem.
- * Das Erfahrungswissen in der Soko-Arbeit ist wichtig.
- * Besetzung der Schlüsselpositionen soll mit erfahrenen Kollegen erfolgen.
- * Je größer die Soko, umso schwieriger ist die Qualifikation des Personals zu beurteilen.
- * Die Soko ist so stark wie ihr schwächstes Glied (Personalauswahl).
- * Familiäre Probleme von Soko-Mitarbeitern wirken sich auf die Arbeit aus.
- * Personalbedarf muß für einzelne Phasen differenziert bemessen werden.

Führung

- * Führungsleistung durch Soko-Leiter (Motivation) ist wichtig.
- * Einstellung/Motivation zur Projektgruppenarbeit ist eher lästig.
- * Eine kompetente Projekt-Leitung ist für den Erfolg von zentraler Bedeutung.
- * Qualifikationen:
 - Motivation/Motivationsfähigkeit,
 - Fachkenntnisse,
 - Integrationsfähigkeit,
 - Feedback/Einschätzen der Fähigkeiten der MA (Schlüsselqualifikationen).
- * Qualifikation der Soko-Leitung ist häufig unzureichend.
- * Es besteht regelmäßig Zeitdruck nach der Einrichtung von Projektgruppen.
- * Qualität/Effizienz der Soko entscheidet sich in den ersten 36 Stunden.

- * Kompetente MA werden nach oben wegbefördert, deshalb sollte Projektleitung hochrangig besetzt werden.
- * Eine Kontrolle/Dienstaufsicht der Projektgruppe muß erfolgen - Sachstandsberichte. Die Betonung liegt daher auf Verfahrenskontrolle.
- * Eine Kontrolle der Arbeit von außen ist nur schwer durchführbar.
- * Eine Kontrolle ist nur sinnvoll, wenn aus den Kontrollergebnissen auch Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden.

Sachmittel

- * Die immer häufiger entstehenden (Sprachenproblematik) Dolmetscherkosten höhlen den Etat aus.
- * Die räumliche Situation ist häufig unzumutbar.
- * Die Sachausstattung ist abhängig von der Machtposition des Leiters (muß jedesmal neu erkämpft werden).
- * Die Führungscrew sollte gemeinsam in einem Büro untergebracht werden.
- * Die Sachmittelausstattung sollte gegenüber der PO vorrangig sein.
- * Eine sachgerechte Ausstattung mit PC's (Laptops) ist häufig nicht vorhanden.

Organisation

- * Der Schnittstelle Soko-Linie wird zu wenig Augenmerk geschenkt.
- * Die länderübergreifende Zusammenarbeit ist problematisch.
- * Die Zusammenarbeit von S und K ist häufig problematisch (Fachwissen bei S nicht ausreichend).
- * Schnittstellen zu zentralen Behörden sowie Dringlichkeiten von Anfragen werden häufig nicht gesehen (Justiz/BKA/LKA).
- * Die Zusammenarbeit aller beteiligten Behörden muß sichergestellt werden.
- * Kompetenzstreitigkeiten zwischen Projektgruppe und Primärorganisation treten häufig auf.

Auflösungsphase

- * Die Entscheidung über die Auflösung findet in aller Regel bei übergeordneten Stellen statt.
- * Das Aktivitätsniveau in der Auflösungsphase wird häufig unterschätzt.
- * Projektgruppen besitzen Beharrungsvermögen (Anschlußermittlungen).
- * Es gibt keine Nachbearbeitungsphase. Fehler aus vergangenen Projekten werden deshalb oft wiederholt.

Sonstige Umstände

- * Starke Stellung der StA: StA entscheidet, wer Leserechte und Eingaberechte in Datei erhält.
- * Auf Weisung der StA erfolgte die Information von Linienvorgesetzten nur formal, nicht inhaltlich.
- * Bei OK-Ermittlungen durch Projektgruppen findet die Abschottung gegenüber örtl. Dienststellen keine Akzeptanz.
- * Image je nach Projektgruppe unterschiedlich. "Projektgruppe häufig eine Ansammlung schlechtbezahlter MA."
- * Bürokratische Hindernisse bei länderübergreifenden Projektgruppen.
- * Stadt/Land-Gefälle bei der Sachmittelausstattung.
- * Der Aufwand, eine Projektgruppe einzurichten, ist hoch.
- * Projektgruppe braucht Ressourcen auf.
- * Projektgruppen führen zur Vernachlässigung der Regelaufgaben der Primärorganisation.
- * Die Pressearbeit ist für den Erfolg wesentlich.
- * Hohes Medieninteresse erfordert vermehrten Aufwand (Pressearbeit).
- * In TE-Fällen ist in aller Regel hoher politischer Druck vorhanden.
- * Die spätere Vernehmung der Beamten vor Gericht wird vernachlässigt.
- * Zusammenarbeit zwischen L/Soko und L/K ist häufig problematisch.

- * Training on the Job ist eher hinderlich.
- * Organisation ist abhängig von der Projektgruppengröße und dem Problembereich.
- * Bei dienststellenübergreifenden Projektgruppen erfolgt die Personal- und Ressourcenauswahl nach der Belastungssituation in der jeweiligen Dienststelle. Kriterien sind:
 - Betroffenheit
 - Qualifikation für Problemstellung
- * Großereignisse werden entsprechend vorbereitet.
- * Effizienzkriterien sind nicht nur Aufklärungsquoten, sondern auch Aktenführung/Ermittlungsführung.
- * Die Projektgruppe bietet die Möglichkeit der Konzentration auf ein bestimmtes Ereignis.
- * Motivation erfolgt auch durch Bearbeitung wichtiger Vorgänge.

Bei TE-Sokos gilt im allgemeinen:

- * Warm-up-Phase ist vorbereitet.
- * Sachmittelausstattung ausreichend vorhanden.
- * Schlüsselpositionen sind namentlich besetzt.
- * Eingespieltes Team
 - Hektik fehlt (Erfahrung)
 - Einsatzablauf positiv.
- * Logistikbeamter erledigt Administration.
- * Länderbeamte sind in Soko integriert.
- * Explizite Zielvorgaben werden nicht gemacht.
- * DV-Problem wird durch INKO gelöst (Kommunikationsgruppe DV).

- * Qualifikation erfolgt durch Training on the Job.
- * Info der MA erfolgt über Besprechungen.^{21 22}

Die Nennungen der Expertenbefragung wurden nachstehender Tabelle zugeordnet und, soweit möglich, entsprechende Lösungsmöglichkeiten sowie deren Umsetzungschance bewertet.

²¹ Rudolf, J.: Informationsverarbeitung, 1991, S. 231 ff.

²² Dihanich, M.: Die Arbeit des Führungsstab und Soko, 1982, S. 45 ff.

Übersicht 2: Expertenbefragung

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
Anlaß zur Bildung einer Soko resultiert aus Problemstellung, - die sich mit Primärorganisation nicht zufriedenstellend lösen läßt	Art der Problemstellung - segmentierend oder travestierend	ggf. Anpassung der Primärorganisation; Einrichtung oft unumgänglich	-
Anfangsphase verbraucht viel Energie	Neuartigkeit der Aufgabenstellung (Managementprozeß/ Teambildung)	Vorbereitende Maßnahmen sind zu treffen - Personal - Ausstattung	+
Soko-Leitung ist nicht an Entscheidung über Einrichtung beteiligt	Entscheidung hierüber ist Angelegenheit der Primärorganisation	Einbindung des voraussichtlichen Soko-Leiters von Anfang an	+
Info/ungeeignetes DV-Verfahren	unzureichende methodische Kenntnisse bei Vorgesetzten	Problemsensibilität bei Vorgesetzten schaffen	+
hoher administrativer Aufwand bei Dateieinrichtung	Datenschutzgesetz/mangelndes Problembewußtsein	Verfahren und Einrichtungswege bekannt machen	+
Infoverdichtung ist kritisch	unzureichende Qualifikation/ mangelnde Kontrolle	sorgfältige Auswahl der mit der Verdichtung befaßten MA	+
Infosteuerung	mangelnde Teamfähigkeit der MA	Auswahl u. Qualifizierungsprobleme ⇒ sorgfältige Auswahl Qualifikation	o

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
Falsche Bewertung von Info	mangelnde Qualität, mangelnde Kenntnis über Zweck	⇒ Qualifikation für Infoverarbeitung erhöhen / Einbindung in Kommunikationsnetz	0
Widersprüchliche und wiederholende Auftragserteilung	Überforderung des Soko-Leiters	schriftliche Formulierung von Aufträgen - Einsatz von Management-techniken - Austausch	0
ungleicher Infostand bei gleicher Zielsetzung	Kommunikationswege/-steuerung unangepaßt	Ausgleich der Kommunikationswege/-steuerung	+
Dynamik der Erkenntnisse	Erhöhte Anforderungen an Aktualisierung der Info	ständige Überarbeitung des Lagebildes/Fallkonstellation Lagebeamten? Zentrale Position	0
Infoverarb. bei größeren Sokos	Fehlende Klarheit von Strukturen bei Infofluß	Organisation des Infoflusses beachten	0
Personalverwaltung	Aufwendige Handarbeit in Verwaltungswaltungsangelegenheiten	PC-Einsatz für Überstunden Kfz-Belegung, etc.	0
Informationshunger der Primärorganisation	Befriedigung von Neugier und Machtstreben über „Informiertsein“	Klarheit schaffen über Art/ Inhalt, Ausmaß und Zeitpunkt des Infoaustausches	0

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
StA-Kompetenz	gesetzliche Regelung	Trennung zwischen Verfahrensinfo u. Managementinfo/aber Ziel vertrauensvolle Zusammenarbeit	+
Grad der informationellen Einbindung der Vorgesetzten	unklare Verantwortungsabgrenzung	Klare Verantwortungszuordnung ⇒ Info erforderlich	+
Abschottung erforderlich	notwendig wegen evtl. Vertraulichkeit des Sachverhalts	Auslagerung/Sensibilität schaffen	+
schlechtes Image	Resultat aus Vorgesetztenverhalten Soko/Linie und MA-Verhalten	Bedeutung einer Soko verdeutlichen (Prioritätenentscheidung)	+
Bürokratische Hindernisse	Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte Wo Wille → da Weg	Durchforsten einzelner Regelungen/Verdeutlichung eines Unterstützungserfordermisses	+
Stadt/Land-Gefälle Qualifikation Sachmittel	hängt mit Größe der Dienststelle zusammen und der daraus resultierenden Spezialisierung	Höhere Dienststellen sollten Ausstattungspool bereitstellen	0
Infobedürfnis von Politik und Öffentlichkeit	Erfordernis im Aufgabenumfang enthalten/Einrichtung der Soko u. U. gerade wegen öff. Interesse	Bewußte Infopolitik betreiben	+
hoher Anfangsaufwand	Schaffung einer zeitl. begrenzten Organisations-Einheit	Vorsehen/Bereitstellen entsprechender Ressourcen	0
Soko tritt in Ressourcenkonkurrenz mit Linie	ungünstige Situation/Zielkonflikte	Ausstattung der Soko sollte aus separatem Pool erfolgen	+

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
Soko führt zur Vernachlässigung der Regelaufgaben	Kein Problem, da Prioritätenentscheidung	Verdeutlichung, daß Soko eine Prioritätenentsch. zugrunde liegt	++
Verfahrensübernahme örtlich LKA, LKA - BKA	Vorverständnis bei den Betroffenen	Verdeutlichung der Notwendigkeit - Vertrauensvolle Zusammenarbeit	+
Zeitl. Verzug bei Gerichtsverfahren	Überlastung der Gerichte	Rahmenbedingungen	-
Personalauswahl ohne Einfluß d. Soko-Leitung	"Nimm, was Du kriegst"- Haltung signalisiert Nachrangigkeit des Projektes	Einfluß wegen Qualifikation und Teamarbeit sowie Ergebnisverantwortung erforderlich	+
zu kurze Abordnungszeit	Es besteht keine Vorstellung über Zeitrahmen des Projekts	MA sollten wegen eklatantem In-foverlust nicht abgezogen oder ausgetauscht werden. Info über Aufgabenumfang und voraussichtliche Dauer sollte anlaßbezogen an Dienststellen abgegeben werden.	0
Kein Einfluß auf Beurteilung	Nachrangigkeit der Soko tritt deutlich hervor	Beurteilung ist Motivationsfaktor Angemessener Einfluß ist unabdingbar	+

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
zusätzliche materielle Belastung der MA	Motivation für neue Aufgaben kann nicht durch zusätzliche materielle Belastung erfolgen	großzügige Übernahme von Wegstreckenentschädigungen u.a. Belastungen. Dienstplatzverlegung sollte nicht durchgeführt werden	+
Überforderung der MA - quantitativ - qualitativ	ungenügende Personalstärken ungenügende Vorbereitung	Phasenadäquate Ausstattung - Abgabe von Kräften in ruhiger Phase - Stamm muß erhalten bleiben - Ausbildung/Fortbildung anpassen	-
zu wenig Hilfskräfte	teure Arbeitskraft wird für Hilfsarbeiten eingesetzt/ generelles polizeil. Problem	Berücksichtigung des Anforderungsprofils und der Qualität unterschiedlicher Aufgaben	0
Reentry der Soko-MA	Nachrangigkeit der Soko wird deutlich und führt zu mangelnder Bereitschaft der MA in Soko zu gehen	Garantie des Ursprungsplatzes bzw. eines gleichen/höherwertigen Arbeitsplatzes	0+
Familiäre Probleme	Auswahl ungenügend	Bei Auswahl im Rahmen eines Gespräches ergründen, ob Belastungen standgehalten wird	+
Konstante Personaldeckung bei unterschiedl. Arbeitsphasen	fehlendes Vertrauen in adäquate Ausstattung	Unterstützung bereitwillig gewähren - nur so können Soko-Leiter davon überzeugt werden, daß phasenweise überschüssiges Personal abgegeben wird	0+

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
mangelnde Führungsleistung der Soko-Leitung	zu geringes Augenmerk auf spez. Anforderungen für Soko-Leiter	Anforderungsprofil für Soko-Leiter erstellen und umsetzen	+
mangelnde Motivation	unterschiedliche Ursachen	- Auswahl - Situative Bedingungen ändern	0
Kontrolle innen	wird als lästig empfunden	gehört zur Führungsleistung, darf nicht vernachlässigt werden	+
Kontrolle außen	mangels Ansatzpunkte findet sie bisher eher nicht statt	Kontrollpunkte definieren und über Berichtspflichtigen gestalten (Meilensteine)	+
Ausstattung: Ausstattung abhängig von Machtpos. d. Soko-Leiters	inadäquate Bemessungsgrundlage nicht gänzlich auszuschalten, mangelnde Ausstattung führt zu Leistungseinbußen	Ausstattung gemäß Prioritätenentscheidung aus gesondertem Pool, da sonst Konfliktdenken	+
Ausstattungsmängel - Räume - Kfz - Kommunikation - DV machen sich als Engpässe bemerkbar	führt zu Effizienzverlusten, macht Inkonsequenz von Entscheidungsverhalten deutlich	Angemessene Ausstattung unabhängigbar. Personalkosten machen heute den größten Kostenanteil aus; deshalb ist effizienter Personaleinsatz durch adäquate Sachmittelunterstützung zu gewährleisten	+
Entscheidung über Soko-Auflösung ohne Beteiligung der Soko-Leitung	Nachrangigkeit der Soko gegenüber der Primärorganisation	Einbindung des Soko-Leiters/ Abwägen der Notwendigkeit	0

Problem	Bewertung / Ursache	Folgerung	Chance
Aktivitätsniveau in Auflösephase wird unterschätzt	Fehlender Überblick über Folgearbeiten, wie z. B. Dokumentation	Abprache mit Soko-Leiter/ Aufarbeitung sehr wichtig	+
Beharrungsvermögen von Sokos	Sichtweisen der Linie/ Konfliktstrategie	Genauere Festlegung des von der Soko erwarteten Ergebnisses	+
Schnittstelle Soko-Linie Info Sachen Personal	Infobedürfnis der PO übergrößer Ressourcenwettkampf zwischen Soko-Linie	Verantwortlichkeiten festlegen Ressourcenzuweisung vornehmen/ möglichst nicht aus Gesamtpool	-
Länderübergreifende Zusammenarbeit problematisch	- unterschiedl. Bewertung/ Prioritäten - mangelnde Abstimmung - unterschiedl. Ausgangslagen	Abstimmung durch zuständige Dienststelle schnell u. unkompliziert nötig	+
mangelnde Ausbildung der S-Kollegen	unterschiedliche Ausbildungsinhalte (Ziele)	Unterstützung durch S. in klar def. Phasen oder in Begleitung erfahrener Kollegen	+
Dringlichkeit des Problems wird bei anderen Führungskräften nicht gesehen	mangelnde Verdeutlichung der Dringlichkeit	Problembewusstsein schaffen - ggf. auf höherer Hierarchieebene	+

Zur Bewältigung der dargestellten Problematik wurden von den Kollegen folgende **Anregungen** gegeben:

- * Die Leitung einer Soko sollte als Bewährung zur Wahrnehmung künftiger Aufgaben gesehen werden (Personalentwicklungsmaßnahmen).
- * Eine angemessene Mitwirkung der Soko-Leitung bei Beurteilungen ist sicherzustellen.
- * Eine Auswahl des Soko-Leiters sollte unter Berücksichtigung des vorhandenen organisationskulturellen Hintergrundes erfolgen.
- * Die Soko-Leitung ist systematisch auszubilden.
- * Assistenz/Rollenspiele/Training on the Job - off the Job sind dafür besonders geeignet.
- * Ein Einfluß des Soko-Leiters auf Personalauswahl muß vorhanden sein.
- * Personalpool bilden; eingespieltes Team für Soko-Tätigkeit (Task force).
- * evtl. Bildung einer Schattenorganisation, s. TE-Soko.
- * Die Schlüsselpositionen sind zu definieren, das Personal entsprechend zu qualifizieren.
- * Personalfluktuatation sollte vermieden werden.
- * DV-Einsatz nicht immer erforderlich, die Notwendigkeit hierfür prüfen.
- * Die Grundausrüstung müßte vorab bereitgestellt werden.
- * Verschlüsselung des Funk- und Telefonbetriebs ist erforderlich.
- * Planspiele für ein Training entwickeln.
- * Handbuch für Soko-Leitung erstellen.
- * Rückkopplung systematisch betreiben - führt zu Lerneffekten.
- * Begleitender StA bei Ermittlungsverfahren erforderlich.
- * Bei bürokratischen Hindernissen StA einschalten.

1.2.4. Ableitung der untersuchungsleitenden Thesen

Eine der wichtigsten Quellen für die Generierung von Erfahrungswissen ist die Analyse sogenannter Erfahrungsberichte. Eine der bekanntesten Analysen dürfte von der "Höcherl-Kommission" durchgeführt worden sein. Aus ihr resultieren verschiedene Anforderungen an Projekt-Arbeit, die im Bereich der TE-Arbeit weitgehend umgesetzt sein dürften. Im einzelnen wird empfohlen, daß

- * Soko-Arbeit eingeübt und geplant werden sollte.
- * Soko-Organisationen aus dem Stand heraus leistungsfähig sein sollten.
- * Informationswege klar und widerspruchsfrei sein müssen.
- * eine eventuelle Aufgabenverlagerung nur unter lückenloser Information aller Beteiligten ablaufen darf.
- * Kompetenzen klar und übersichtlich sein müssen.
- * die Qualifikation des Personals der Aufgabenstellung gerecht werden muß.
- * Personalressourcen vorgehalten werden müssen.
- * auf eine Trennung von Politik und fachlicher Leitung geachtet werden sollte.
- * DV-Systeme sinnvoll einbezogen werden sollten.

Aus diesen Erfahrungswerten sowie den schon in die Literatur eingegangenen Erkenntnissen und den dieser Untersuchung zugrundeliegenden Expertengesprächen wurden nachstehende Thesen zur Soko-Arbeit aufgestellt.

An diesen Thesen orientierte sich auch die Entwicklung des Interviewleitfadens.

Thesen zur Projektgruppenarbeit (Sonderkommission)

- * Sonderkommissionen sind die organisatorische Konsequenz von Prioritätsentscheidungen.
- * Ziele und Aufgaben einer Soko sind klar umrissen.
- * Die Startphase einer Soko verläuft geordnet.
- * Eine Soko ist aus dem Stand heraus leistungsfähig.
- * Sokos arbeiten immer unter Zeitdruck.
- * Sonderkommissionen werden bevorzugt ausgestattet mit
 - Personal
 - Sachmittel
 - Kommunikationsmittel
 - Datenverarbeitungstechnik
 - Räumen
 - Fahrzeugen.
- * Ressourcen zur Bildung von Sonderkommissionen werden zusätzlich bereitgestellt.
- * Die Leitung von Sokos wird nur besonders erfahrenen Beamten übertragen.
- * Soko-Leiter sind auf ihre Tätigkeit vorbereitet (Schulung).
- * Der Soko-Leiter ist von allen Tagesgeschäften entbunden.
- * Soko-Arbeit wird zweckmäßig kontrolliert (innen).
- * In Sonderkommissionen wird ein kooperativer Führungsstil gepflegt.
- * Die Infowege in der Soko sind jedem Mitarbeiter klar.
- * Infowege in der Soko sind widerspruchsfrei.
- * In der Soko wird eine offene und direkte Kommunikation und Information gepflegt.
- * Die unterschiedlichen Anlässe für die Bildung von Sonderkommissionen erfordern situationsgerechte Organisationslösungen.

- * Die Arbeit von Sonderkommissionen wird durch einen situationsgerechten Methoden- und Tooleinsatz unterstützt.
- * Kompetenzen innerhalb der Soko sind klar und übersichtlich geordnet.
- * Sokos sind eine geeignete Organisationsform zur Bearbeitung außergewöhnlicher Kriminalfälle.
- * Die Soko wird von der Primärorganisation als Fremdkörper gesehen.
- * Die Arbeit in Sokos erfordert engagierte, qualifizierte und in Zusammenhängen denkende Mitarbeiter.
- * Während der Arbeit von Sonderkommissionen findet nur in Ausnahmefällen ein Personalwechsel statt.
- * Soko-Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer sachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz ausgewählt.
- * Das besondere Engagement der Mitarbeiter von Sonderkommissionen geht in die Beurteilung ein.
- * Die Mitarbeiter von Sonderkommissionen haben keine Wiedereingliederungsprobleme in die Primärorganisation nach Abschluß der Soko.
- * Die Mitarbeit in Sokos beruht auf freiwilliger Basis.
- * Soko-Arbeit wird ständig eingeübt und geplant.
- * Erfolgreiche Sokos unterscheiden sich von nicht erfolgreichen Sokos.
- * Politische Einflußnahme auf die Arbeit von Sonderkommissionen findet nicht statt.
- * Sonderkommissionen haben ein positives Image bei Kollegen.
- * Soko-Arbeit wird seitens der Staatsanwaltschaft entsprechend unterstützt

1.3. Qualitative Untersuchung

1.3.1. Untersuchte Sonderkommissionen (Einzeldarstellung)

1.3.1.1. Kurzbeschreibung der untersuchten Sonderkommissionen

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 1 (neue Bundesländer)

Anlaß zur Installation dieser Ermittlungsgruppe war ein Tötungsdelikt. Die Soko setzte sich im Kern aus 15 Mitarbeitern zusammen. Schwankungen der Zahl der Mitarbeiter wegen Urlaubs bzw. Krankheit führten zu einer zeitweisen Stärke von 1/5. Entsprechend mußten zahlreiche Überstunden geleistet werden. Die Entscheidung, eine Soko zu gründen, wurde erst einige Tage nach Auffinden der Leiche gefällt. Trotz der dienststelleninternen Personalrekrutierung dauerte es nochmals einige Tage, bis alle Soko-Mitarbeiter zur Verfügung standen. Die Soko verstand sich als Team, eine spezielle Strukturierung der Soko erfolgte nicht. Kritisiert wurde daher erwartungsgemäß, daß eine eindeutige Aufgabenabgrenzung fehlte und Einsatzpläne mit namentlicher Festlegung nicht vorhanden waren.

Die Sachmittelausstattung war mäßig bis schlecht. Gewünscht wurde eine übersichtlichere Aktenführung und die Gewähr einer ablauforganisatorisch kontinuierlichen Abarbeitung der Spuren.

Die Information und Kommunikation innerhalb der Soko erfolgte multilateral zweimal täglich in Besprechungen, wobei der Hauptsachbearbeiter eine zentrale Position einnahm.

Der Führungsstil wurde als kooperativ, aber doch aufgabenorientiert bezeichnet. Er wurde von den Mitarbeitern eher negativ bewertet. Entsprechend schlecht war anfänglich die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter, sie hat sich jedoch im Laufe der Zusammenarbeit etwas verbessert. Die Qualität der Führung wurde gerügt. Bemängelt wurde ferner, daß trotz guter Ausbildung derzeit eine selbständige, eigenverantwortliche Wahrnehmung der Arbeit nicht möglich war. Mitarbeiter dieser Soko wurden wegen deren besonderen Lage in den neuen Bundesländern auch vom Soko-Leiter mitbeurteilt. Die Mitarbeiter waren zum Zeitpunkt der Befragung noch Beamte auf Probe. Qualitative Mängel seitens der Mitarbeiter wurden vom Soko-Leiter als gravierend bezeichnet.

Mängel zeigten sich auch im Umgang mit der Presse.

Die Kooperation mit anderen Behörden wurde bemängelt. Die Soko war insgesamt sechs Monate tätig und wurde nach erfolgloser Arbeit aufgelöst.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 2

Anlaß für die Einrichtung dieser Ermittlungsgruppe (EG) war ebenfalls ein Tötungsdelikt. Da die zuständige Polizeidienststelle über keine eigene (ständige) Mordkommission verfügt, wurde aus dem Umlandbereich eine Sonderkommission gebildet.

Die Ermittlungsgruppe mußte umfangreiches Spurenmaterial abarbeiten. Hierbei wurde wegen der gewählten Abarbeitungssequenz (alphabetisch nach Personen) erhebliche Mehrarbeit produziert. Die Ermittlungsgruppe setzte sich anfänglich aus einem Leiter sowie neun Mitarbeitern zusammen. Phasenweise waren bis zu 28 Kräfte eingebunden; gegen Ende der Ermittlungen bestand die Ermittlungsgruppe noch aus zehn Beamten.

Die Mitarbeiter der Ermittlungsgruppe wurden aus dem gesamten norddeutschen Raum rekrutiert. Probleme hinsichtlich der Motivation der Mitarbeiter ergaben sich wegen der angeordneten Dienstsitzverlegung der in die Ermittlungsgruppe eingebundenen Mitarbeiter. Ziel der Dienstsitzverlegung war die Einsparung des ansonsten zu zahlenden Tagegeldes. Da die Arbeitszeit in der Regel mehr als 11 Stunden täglich betrug, wurde ein Erfrischungsgeld von 3,50 DM pro Tag und Person gezahlt.

Die Ausstattung der Ermittlungsgruppe mit Sachmittel und Räumen wurde als mangelhaft bezeichnet.

Der Informationsaustausch erfolgte multilateral in Früh- und Abendbesprechungen sowie schriftlich über einen Aushang.

Der Führungsstil wurde als kooperativ bezeichnet, die Führung als wichtig empfunden und in ihrer Güte als zufriedenstellend angesehen. Besondere Konflikte traten bei der Zusammenarbeit nicht auf. Die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter war sehr hoch. Als Mangel wurde empfunden, daß nach Verkündung der Auflösung der Ermittlungsgruppe die Zeit für eine umfangreiche emotionale und fachliche Aufarbeitung fehlte.

Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt wurde als gut bezeichnet.

Insgesamt war die Ermittlungsgruppe sechs Wochen lang tätig. Der Fall wurde nicht geklärt.

Vertikale Zusammenfassung der Arbeitsgruppe Nr. 3

Anlaß zur Gründung dieser Arbeitsgruppe (AG) war ein sich abzeichnender Lageschwerpunkt im Bereich der Organisierten Kriminalität. Die Arbeitsgruppe bestand zum Zeitpunkt der Befragung bereits mehrere Jahre und bearbeitete im letzten Jahr ca. 1.400 Vorgänge.

Ziel bzw. Aufgabe der Arbeitsgruppe ist es, bestimmte Tätergruppierungen, bei denen es sich um ethnische Minderheiten handelt, zu zerschlagen und die vorliegenden Straftaten den Tätern zuzuordnen. Die Arbeitsgruppe besteht mittlerweile vier Jahre und kann faktisch als Bestandteil der Primärorganisation (PO) angesehen werden. Der Arbeitsgruppe sind 17 Mitarbeiter und ein Leiter zugeordnet.

Die Organisation der Ermittlungsabschnitte wurde auf Delikte/Deliktsspektren und ethnische Gruppen abgehoben. Sie wurde von den Mitarbeitern als unterstützend und konstruktiv bezeichnet.

Die Arbeitsgruppe wird bzw. wurde autoritär und aufgabenbezogen geführt. Der Arbeitsgruppenleiter holt nach eigenem Bekunden "das Letzte" aus seinen Mitarbeitern heraus; 24-Stunden-Dienste sind hier keine Seltenheit. Entsprechend hoch ist der Überstundenanteil im Monat. Die Leistung der Mitarbeiter geht in die jeweilige Beurteilung ein.

Wegen der hohen Arbeitsbelastung fehlen Zeit und Gelegenheit für soziale Kontakte während der Arbeit. Die Rückmeldung des Arbeitsgruppenleiters bezieht sich auf Fehler, gute Arbeit wird nicht besonders erwähnt. Der Informationsaustausch erfolgt vorwiegend bilateral, die Aufgabendelegation im wesentlichen ohne vorherige Absprache mit den Mitarbeitern.

Das Motivationsbild der Mitarbeiter ist höchst unterschiedlich. Während einem Teil der Mitarbeiter die Arbeit zu stressig war und sie sich ständig bemühten, in die Primärorganisation zurückzukehren, stand ein anderer Teil der Mitarbeiter mit einer extrem hohen Motivation geschlossen zu dem Führungsstil. Die Führungsleistung wurde als gut bis mittelmäßig bezeichnet. Ausschlaggebend für die hohe Motivation dieser Mitarbeiter scheint der Erfolg dieser Sonderkommission zu sein. Aktive Personalpolitik wurde insoweit betrieben, als nicht leistungsstarke Mitarbeiter in ihre Kereinheiten zurückkehren durften. Als Folge des polarisierten Betriebsklimas dürfte die Tatsache zu werten sein, daß einige Arbeitsgruppenmitglieder fast ständig krank waren.

Hinsichtlich des Arbeitseinsatzes wurde der Arbeitsgruppenleiter als Vorbild angesehen. Vorschriften stellen nicht unbedingt ein Hindernis dar. Positiv

bewertet wurde, daß er seine Mitarbeiter gegenüber Anschuldigungen schützt. Die beschriebenen Aktivitäten erinnern an die in der Literatur dargestellten subversiven Aktivitäten einer Mißtrauensorganisation:

- Umgehe alle Anweisungen, die Dich daran hindern, Deinen Traum zu verwirklichen!
- Unternimm alles, um Dein Projekt fortzuführen, ganz gleich, was in Deiner Stellenbeschreibung steht!
- Arbeite im Untergrund, solange Du irgendwie kannst. Vorzeitige Publicity löst den Immunmechanismus der Organisation aus!
- Denke daran, daß es einfacher ist, um Vergebung als um Erlaubnis zu bitten!

Eine hohe Bedeutung wurde dem Informationsaustausch mit anderen Bundesländern beigemessen. Dabei erweisen sich insbesondere persönliche und informelle Kontakte als hilfreich.

Bei der Ausstattung wurden insbesondere die mangelhaften Räumlichkeiten und fehlende Fahrzeuge gerügt. Der Mangel wurde jedoch weithin als nicht störend empfunden.

Die Datenverarbeitung wurde umfassend genutzt. Hierfür war eine geschulte Kraft vorhanden. Die Grenzen vorhandener Programme wurden, da nach Einschätzung der Mitarbeiter am Markt erheblich bessere Software vorhanden ist, als Mangel empfunden.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft wurde wegen der dortigen Zuständigkeitssplittung als mittelmäßig bis eher schlecht bezeichnet.

Hinsichtlich der Aus- und Fortbildung wurde besonderer Wert auf die Förderung der praktischen Erfahrungen gelegt. Defizite wurden hinsichtlich der Fortbildungsmöglichkeiten in den Bereichen "Datenverarbeitung, Ausländerrecht, Sprachen und ethnische Besonderheiten" bekundet.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 4

Anlaß für die Einrichtung dieser Ermittlungsgruppe war die geforderte Aufklärung von Serienstraftaten wie Stoßbetrügereien, Hehlerei, Unterschlagung und Veruntreuung. Vom Beschluß bis zur Tätigkeitsaufnahme der Ermittlungsgruppe vergingen zehn Tage, was jedoch nicht als nachteilig empfunden wurde. Das Arbeitsteam arbeitete in der Besetzung 1/4 erfolgreich, so daß die Ermittlungsgruppe nach ca. einem Jahr aufgelöst werden konnte.

Die Aufgabe der Ermittlungsgruppe war durch ein hohes Mengenaufkommen gekennzeichnet. Es wurden 200 Einzeltaten aufgearbeitet und 39 Beschuldigte und 76 Zeugen gehört. Insgesamt wurden ca. 300 Aktenordner an Schriftmaterial erstellt.

Die Ermittlungsgruppe war im norddeutschen Raum angesiedelt, hatte jedoch ermittlungsbedingt Kontakte bis in die Schweiz und nach Österreich.

Von den Mitarbeitern wurde bemängelt, daß ihnen zu Beginn keine klare Beschreibung des Aufgabenumfanges und -gebietes vorlag. Entsprechend der geringen Größe der Ermittlungsgruppe war keine strukturelle Ausprägung der Organisation vorhanden. Gleichwohl wurden Zuständigkeiten an kleinere Arbeitsteams delegiert, so daß es zu keinerlei Kompetenzschwierigkeiten kam.

Auffallend war die mit zwei Monaten zunächst sehr niedrig angesetzte Laufzeit der Ermittlungsgruppe im Verhältnis zur tatsächlichen Dauer von einem Jahr. Aufgrund bereits gemachter Erfahrungen forderte der Ermittlungsleiter zu Beginn seiner Tätigkeit, daß keiner seiner Mitarbeiter vorzeitig (vor Abschluß der Ermittlungsarbeit) abberufen werden dürfe.

Die Führung wurde als kooperativ und aufgabenbezogen gesehen. Die Art der Führung wurde als "wichtig" eingestuft. Arbeitszufriedenheit und Motivation wurden entsprechend hoch bewertet. Konflikte innerhalb der Ermittlungsgruppe ergaben sich durch die Überforderung eines Mitarbeiters. Die nachträgliche Zuweisung eines weiteren Mitarbeiters wurde als eher hinderlich bezeichnet.

Der Informationsaustausch erfolgte multilateral in Besprechungen. Zur Informationsverarbeitung wurde auch EDV eingesetzt.

Die Ausstattung der Ermittlungsgruppe mit Sachmitteln wurde insgesamt als ausreichend empfunden.

Das Image der Ermittlungsgruppe wurde positiv eingeschätzt. Negativ empfunden wurde der hohe Zeitdruck, der durch die nur geringe Zeitvorgabe entstand.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft wurde als gut bezeichnet. Positiv wurde hier angemerkt, daß die Verfahren auf einen Staatsanwalt konzentriert wurden.

Es wurde besonders darauf hingewiesen, daß bei der Bildung von Sonderkommissionen darauf geachtet werden müsse, solche Gruppen klein und übersichtlich zu halten. Eine Anhebung der Leistungsstärke der Ermittlungsgruppe sollte insbesondere über die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter erfolgen.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 5

Anlaß für die Einrichtung dieser Ermittlungsgruppe war ein sich abzeichnender Schwerpunkt im Bereich der Rauschgiftkriminalität. Das Geständnis eines Großdealers führte zur Belastung von ca. 90 weiteren Personen. Die Ermittlungsgruppe bestand aus sieben Mitarbeitern und einem Leiter. Darunter befanden sich auch zwei Mitarbeiter von S, die im Rahmen einer Kfz-Überprüfung die initiiierende Festnahme des Großdealers durchführten. Eine besondere Aufbauorganisation war wegen der geringen Größe nicht erforderlich. Insgesamt mußte(n) ca. 450 Hinweisen nachgegangen werden bzw. Vernehmungen durchgeführt werden.

Der Leiter der Ermittlungsgruppe hatte keinen Einfluß auf die Auswahl seiner Mitarbeiter, diese wiederum hatten keinerlei Soko-Erfahrungen. Diese eher negativen Bedingungen wurden jedoch durch einen starken Teamgeist und durch die geschickte Leitung des Teams ausgeglichen, so daß bei allen Mitarbeitern eine hohe Identifikation mit den Zielen der Soko vorlag, was wiederum eine hohe Leistungsbereitschaft und Motivation sowie Arbeitszufriedenheit bewirkte. Bei einem Mitarbeiter ergaben sich nach Auflösung der Ermittlungsgruppe "reentry"-Probleme.

Der Führungsstil wurde als kooperativ und stark mitarbeiterbezogen bezeichnet. Die Führung wurde als sehr gut angesehen. Aus Sicht der Mitarbeiter waren genügend Kräfte zur Bewältigung der Aufgabe vorhanden, aus Sicht des Leiters war die Ermittlungsgruppe eher unterbesetzt. Die Diskrepanz in der Einschätzung hinsichtlich der Personalausstattung zwischen Leiter und Mitarbeitern könnte auf die Funktion des Leiters, der in seiner Rolle Ansprüche von außen abfederte und so einem weit höheren Außen- druck ausgesetzt war, zurückzuführen sein.

Der Informationsaustausch erfolgte multilateral in Gruppen. Die Informationsverarbeitung erfolgte sowohl manuell als auch EDV-gestützt.

Die räumliche Ausstattung wurde als zufriedenstellend angesehen, jedoch die örtliche Unterbringung wegen mangelnder Abschottungsmöglichkeiten stark kritisiert. Die Nutzung der Logistik der Primärorganisation führte bei einzelnen Einsätzen zur Weitergabe von Informationen nach außen, mit der Folge, daß sowohl Durchsuchungen verraten wurden, als auch ein eingesetzter verdeckter Ermittler zurückgezogen werden mußte. Als außerordentlich bürokratisch und unzureichend wurde die Zuweisung der benötigten Sachmittel empfunden.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft wurde als vorbildlich bezeichnet, die Zuweisung eines verantwortlichen Staatsanwalts für das gesamte Verfahren als sehr hilfreich angesehen.

Die Kooperation mit sonstigen Behörden wurde als gut bezeichnet.

Als Fortbildungsbedarf wurden die Behandlung komplexer Problemlagen als auch Probleme der Organisation und Aktenführung artikuliert.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 6

Anlaß zur Bildung dieser Soko war ein Tötungsdelikt. Die Soko war mit unterschiedlicher personeller Stärke 38 Tage lang aktiv. Von Beginn der Soko bis zur Klärung der Tat waren 18 Beamte 24 Tage lang eingesetzt. Die anschließende Aufarbeitung der Akten erfolgte in weiteren 14 Tagen, allerdings mit reduzierter Besetzung. Insgesamt waren 251 Hinweise zu bearbeiten.

Eine zu Beginn der Soko-Tätigkeit abgesprochene Aufgabenverteilung wurde nicht eingehalten, so daß es hinsichtlich der Aufgabenverteilung zu Unklarheiten kam. Wegen der noch als überschaubar zu bezeichnenden Größenordnung sowie der deutlichen Dominanz des Soko-Leiters kam es nicht zu einer ausgeprägten Strukturierung der Soko. Die Organisation der Soko stellt sich demnach so dar, daß dem Leiter der Soko der Aktenführer zugeordnet war. Daneben waren weitere Ermittlungsteams mit wechselnden Zuständigkeiten tätig.

Die Führung der Sonderkommission wurde als autoritär bezeichnet. Offensichtlich bestanden zwischen dem Soko-Leiter und den Mitarbeitern bezüglich des Führungsstiles Generationsprobleme. Bemängelt wurde von den Mitarbeitern, daß Diskussionsergebnisse in aller Regel nicht umgesetzt, sondern vielmehr durch die Entscheidung des Leiters der Soko ersetzt wurden. Die Information der Soko-Mitarbeiter erfolgte multilateral in zwei täglichen Besprechungen. Die Informationsverarbeitung wurde durch SPUDOK unterstützt. Die Arbeitszufriedenheit wurde als eher schlecht, die Motivation mit gut bis befriedigend bewertet. Nach Abschluß der Soko kam es auch hier zu Wiedereingliederungsproblemen bei einem Mitarbeiter.

Die Ausstattung der Soko wurde als ausreichend angesehen. Problematisch war allerdings die räumliche Unterbringung, die verstreut über das gesamte Dienstgebäude erfolgte. Meinungsunterschiede bezüglich der Ausrüstung, der Unterbringung und der angeordneten Dienstsitzverlegung von Soko-Mitarbeitern führten zu Konflikten zwischen der Sonderkommission und der Primärorganisation.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft wurde als eher schlecht beurteilt. Sie verlief schleppend und erfolgte ausschließlich fermündlich. Aus Sicht der Soko-Mitarbeiter wurde dem Staatsanwalt mangelndes Interesse vorgeworfen.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 7

Anlaß der Soko war eine Serie von Brandanschlägen auf Asylantenheime. Das Ziel der Soko wurde mit der Tatklärung der Brandanschläge und der Aufhellung der rechten Szene umschrieben. Die Personalstärke der Soko war phasenspezifisch unterschiedlich: so waren in Zeiten höchster Aktivität 18 Beamte der zuständigen Polizeidirektion sowie weitere 11 Beamte zur Observation eingesetzt. Die Soko arbeitete über einen Zeitraum von insgesamt vier Monaten.

Die Organisation bestand aus mehreren festen Arbeitsgruppen, die einzelne Ermittlungsabschnitte abarbeiteten. Der Informationsaustausch erfolgte multilateral im Rahmen von Besprechungen, die Informationsverarbeitung erfolgte manuell.

Die Soko kam nach Einschätzung der Mitarbeiter lediglich zu einem Teilerfolg, was als nicht ausreichend angesehen wurde.

Die Führung wurde als kooperativ bezeichnet, jedoch die Führungsqualität als nur mittelmäßig eingestuft. Dies dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, daß der Soko-Leiter neben seinen Aufgaben in dieser Funktion noch seine Ursprungstätigkeit in der Primärorganisation zu erledigen hatte. Die Arbeitszufriedenheit und Motivation wurden mit gut bis befriedigend beurteilt. Das soziale Klima innerhalb der Soko wurde als gut bezeichnet. Konflikte entstanden hinsichtlich der Bewertung des Einsatzes einer Observationsgruppe, die von der vorgesetzten Dienststelle gestellt wurde. Offensichtlich war eine Akzeptanz dieser Gruppe zunächst nicht vorhanden, vielmehr entstand der Eindruck, daß die zunächst erfolglos operierende Soko einer zusätzlichen Kontrolle ausgesetzt war. Entsprechend umfangreich stellten sich zu Beginn der Zusammenarbeit die Kompetenzkonflikte dar.

Die materielle Ausstattung der Soko war mangelhaft. Darüber hinaus waren die Mitarbeiter über das ganze Haus verteilt, so daß die Kommunikation innerhalb der Soko problematisch war und zudem die in der Soko eingesetzten Mitarbeiter häufig am Arbeitsplatz mit ihrer Routinetätigkeit konfrontiert wurden. Selbst Telefonapparate waren in nicht ausreichender Anzahl vorhanden, so daß es aufgrund dieser Engpässe zu Aufgabenverschiebungen kam.

Die Mitglieder der Soko fühlten sich einem sehr starken politischen Druck ausgesetzt. Als noch größeres Problem sah der Soko-Leiter das Informationsbedürfnis der Presse und der Politiker. Die Zusammenarbeit mit dem

Staatsanwalt wurde als gut bezeichnet. Positiv hervorgehoben wurde dort die Zuständigkeitsbündelung.

Bezüglich der Fortbildung wurde ein Bedarf an DV-Schulungen und situationsadäquater Aktenführung formuliert.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 8

Anlaß zur Einrichtung dieser Ermittlungsgruppe war eine Serie atypischer Raubüberfälle auf Geldinstitute. Die Ermittlungsgruppe bestand aus sechs Mitarbeitern und war drei Monate lang tätig. Die Bemühungen der Sonderkommission führten nicht zur Tatklärung. Die in die Befragung einbezogene Ermittlungsgruppe stellte eine Nachfolgeregelung einer bereits schon vorher bestandenen Arbeitsgruppe dar und war länderübergreifend zusammengesetzt.

Eine ausgeprägte Strukturierung der Ermittlungsgruppe war wegen der geringen Größe nicht vorhanden. Die Arbeitsteilung gestaltete sich wie folgt: Dem Leiter der Ermittlungsgruppe standen ein Aktenführer und je zwei Teams (Ermittlungsteams) zur Seite. Das abzuarbeitende Spurenaufkommen war mit 6.800 Spuren außerordentlich hoch. Trotz des hohen Spurenaufkommens wurde SPUDOK nicht eingesetzt, die Akzeptanz von SPUDOK war deutlich gering. DV-Unterstützung fand insoweit nicht statt.

Die Führung der Ermittlungsgruppe wurde als kooperativ eingestuft, die Arbeitszufriedenheit und Motivation war bei den meisten Mitarbeitern sehr hoch. Als problematisch wurde das mangelnde Interesse zweier Kollegen eingestuft, die das Betriebsklima nachhaltig störten. Als nachteilig empfunden wurde auch das häufige krankheitsbedingte Fehlen und die geringe Motivation eines weiteren Kollegen.

Das nur mäßige Betriebsklima führte zu Konflikten innerhalb der Ermittlungsgruppe, was sich sachlich auswirkte. So wurden Ergebnisse des einen Ermittlungsteams nicht umgesetzt, was insgesamt zu Fehleinschätzungen führte.

Der Informationsaustausch erfolgte multilateral im Rahmen von Frühbesprechungen.

Das vorhandene Aktenmaterial mußte wegen der räumlichen Enge an unterschiedlichen Orten untergebracht werden, was als außerordentlich hinderlich empfunden wurde. Die übrige sachliche Ausstattung der Ermittlungsgruppe wurde als ausreichend bezeichnet.

Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt wurde als gut beschrieben. Auch hier war eine Gesamtzuständigkeit des Staatsanwaltes vorhanden.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 9

Anlaß zur Bildung dieser Soko war ein Tötungsdelikt zum Nachteil eines Rentners. Die Soko umfaßte 28 feste Mitarbeiter und war insgesamt vier Wochen im Einsatz. Sie wurde sofort nach Auffinden der Leiche installiert. Der Täter konnte nicht ermittelt werden.

Die Besetzung der Schlüsselpositionen der Soko war im voraus bestimmt, so daß die Soko innerhalb kürzester Zeit ihre Tätigkeit aufnehmen konnte.

Trotz der relativ kurzen Arbeitsphase der Sonderkommission hat sich die Aufarbeitung der Akten noch sehr lange hingezogen. Die Organisation der Soko gestaltete sich folgendermaßen: Neben dem Leiter, dem ein Hauptsachbearbeiter auch als Aktenführer zugeordnet war, wurden drei Ermittlungsabschnitte, nämlich Fahndung 1/4, Ermittlung 1/12 und Kriminaltechnik 1/9 gebildet.

Das Mengenaufkommen war mit mehr als 1.000 Überprüfungen und 375 durchzuführenden Vernehmungen als sehr hoch anzusehen. Der Informationsaustausch erfolgte multilateral im Rahmen von Besprechungen. Die Informationsverarbeitung erfolgte trotz des hohen Spurenaufkommens nur manuell, SPUDOK fand keine Akzeptanz.

Die Führung wurde von den Mitarbeitern als zufriedenstellend bewertet. Der Soko-Leiter bezeichnete sie als eher autoritär mit kooperativen Elementen versehen. Die Mitarbeiter beschrieben den Führungsstil eher als locker, aber bemängelten, daß hinsichtlich des Informationsaustausches Absprachen im einzelnen fehlten. Die Einschätzung des Soko-Leiters hinsichtlich seines Führungsstils (autoritär) wurde durch die Mitarbeiter durch Anmerkungen wie "fehlende Diskussionsbereitschaft über Sinn und Unsinn mancher Anordnungen und Auslegung von Spuren durch Entscheidungen des Soko-Leiters" bestätigt.

Trotz autoritärer Führung wurde die Arbeitszufriedenheit und Motivation mit "sehr hoch" angegeben, auch an den Weihnachtsfeiertagen wurde gearbeitet. Die sachliche Ausstattung der Sonderkommission mit Telefon, Pkw und räumlichen Möglichkeiten war unzureichend. Insgesamt wurde die mangelhafte logistische Absicherung der Verwaltung bei Außeneinsätzen kritisiert. Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt war gut. Deutlich wurden die unterschiedlichen Phasen der Soko-Arbeit hervorgehoben. So wurde von einer anfänglich chaotischen und hektischen Phase gesprochen, die durch eine etwas ruhigere Phase des planenden und umsichtigen Vorge-

hens abgelöst wurde. Wegen des ausbleibenden Erfolges stellte sich nach etwa drei Wochen erhebliche Unlust ein, die sich gegen Ende der Soko-Arbeit jedoch wieder legte.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 10

Anlaß zur Einrichtung dieser Ermittlungsgruppe war eine Serie von Raubüberfällen auf Geldboten. Die Ermittlungsgruppe bestand aus 1/4 Mitarbeitern und war insgesamt 4 1/2 Monate lang tätig. Es konnten zwei von drei größeren Straftatenserien aufgeklärt werden. Insgesamt waren drei Bundesländer an der Soko beteiligt. Die Verständigung über die Einrichtung einer Sonderkommission erfolgte innerhalb von 14 Tagen. Wegen der geringen Größe der Arbeitsgruppe gab es keine besondere Organisation, die Arbeitseinteilung erfolgte nach anfänglichen Schwierigkeiten im Gespräch.

Der Führungsstil wurde zu Beginn der Tätigkeit als autoritär bezeichnet, später eher kooperativ empfunden. Die Führung wurde zudem von den Mitarbeitern als eher unwichtig eingestuft. Offensichtlich waren Generationsprobleme zwischen Führung und Geführten Anlaß zu anfänglichen Konflikten. Die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter wurde als insgesamt hoch bezeichnet.

Der Informationsaustausch innerhalb der Ermittlungsgruppe erfolgte multilateral im Rahmen von Frühbesprechungen.

Die Informationsverarbeitung wurde manuell durchgeführt, DV-Unterstützung stand nicht zur Verfügung. Die räumliche Ausstattung wurde als schlecht bezeichnet, die sonstige sachliche Ausstattung mit zufriedenstellend angegeben. Bei einem Mitarbeiter traten wiederholt Abordnungsprobleme auf, die jedoch durch Intervention des Ermittlungsgruppenleiters ausgeräumt werden konnten.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft verlief anfänglich schlecht, erst nach dem Wechsel des Staatsanwaltes konnte von einer engagierten Zusammenarbeit gesprochen werden.

Nach Auffassung der Mitarbeiter war die Ermittlungsgruppe personell zu schwach ausgestattet, so daß unter dem starken zeitlichen Druck nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden konnten.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 11

Anlaß zur Bildung dieser Ermittlungsgruppe war eine Serie von Autodiebstählen. Die Ermittlungsgruppe wurde länderübergreifend eingerichtet und bestand aus fünf Mitarbeitern sowie dem Ermittlungsgruppenleiter. Die Ermittlungsgruppe hatte eine Vorläuferin, die jedoch nur innerhalb eines Bundeslandes installiert war. Die Laufzeit der Ermittlungsgruppe betrug sechs Monate, wurde jedoch anfänglich mit drei Monaten angesetzt. Wegen der nur geringen Größe der Ermittlungsgruppe war eine ausgeprägte Organisation nicht vorhanden. Neben dem Ermittlungsgruppenleiter gab es noch einen Aktenführer und zwei Ermittlungsteams.

Das zu verarbeitende Mengenaufkommen war mit 196 Fallakten der Vorgängergruppe, 27 Beschuldigten und fünf Haupttätern sowie etwa 250 Einzelfällen und 200 Fahrzeuglegenden relativ hoch. DV-Unterstützung wurde trotzdem nicht geleistet. Ein privater PC wurde als Schreibmaschine genutzt. Bemängelt wurde, daß neben einem DV-Spezialisten auch ein weiterer Aktenführer fehlte. Die Informationsverarbeitung und -speicherung erfolgte manuell.

Die Zahl der Mitarbeiter war trotz der geringen Stärke Schwankungen unterworfen, so daß in der Urlaubszeit zeitweise nur noch zwei Mitarbeiter tätig waren. Auch führte die vorzeitige Abberufung zweier Mitarbeiter zu einer Reduzierung der Ermittlungsgruppe auf nur noch zwei Mitarbeiter.

Die Führung wurde als kooperativ und aufgabenbezogen bezeichnet. Der Informationsaustausch erfolgte multilateral in Besprechungen, der Informationsaustausch zur Primärorganisation über die Teilnahme an den üblichen Frühbesprechungen. Ferner wurden Sachstandsberichte und ein Schlußbericht angefertigt.

Die Ausstattung mit Sachmitteln wurde in allen Punkten als unzureichend bezeichnet.

Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt wurde als vorbildlich charakterisiert.

Im Gegensatz zu Projektgruppen mit aktuellem Fallgeschehen (Dringlichkeitsprojekte), wie z.B. Tötungsdelikte, sind bei Projektgruppen mit Aufgabenstellungen dieser Art (z.B. Autodiebstähle) deutliche Unterschiede hinsichtlich der Aktivitätsniveaus festzustellen. So wurde hier die Anlaufphase als eher ruhig bezeichnet. Dieser schloß sich eine Ermittlungsphase mittlerer Aktivität an. Der dann folgenden Hochphase mit starken Aktivitäten im operativen Bereich folgte wiederum eine ruhigere Auslaufphase mit geringerer Aktivität.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 12

Anlaß zur Gründung dieser Ermittlungsgruppe war die Zuordnung ungeklärter Verbrechenstatbestände auf sieben wegen Bankraubes festgenommene Tatverdächtige. Da es sich bei den zugrundegelegten Verbrechenstatbeständen um eine relativ breite Deliktspalette handelte, wurden Mitarbeiter aus den jeweils deliktisch zuständigen Bereichen herausgelöst und im Rahmen dieser Ermittlungsgruppe hinsichtlich der Tätergruppierung konzentriert. Die Ermittlungsgruppe bestand aus dem Ermittlungsgruppenleiter und fünf weiteren Mitarbeitern. Die Organisation der Ermittlungsgruppe war wegen der geringen Größe nur schwach ausgeprägt: Dem Leiter waren der Aktenführer sowie vier weitere Sachbearbeiter nachgeordnet. Die Raubstraftaten wurden von einem Arbeitsteam, das aus einem Teil der vier Sachbearbeiter gebildet wurde, bearbeitet. Die Arbeitsdauer der Ermittlungsgruppe betrug zwei Monate, bei einzelnen Delikten wurde nach Auflösung der Ermittlungsgruppe noch weiter ermittelt.

Die Arbeit wurde als erfolgreich bewertet, da eine Zuordnung gemäß Zielbeschreibung in zahlreichen Fällen vorgenommen werden konnte. Ein besonderer Zeitdruck wurde nicht empfunden, so daß nur wenige Überstunden anfielen.

Die Führung wurde als kooperativ, sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterbezogen, beschrieben und als insgesamt gut bezeichnet. Auch Arbeitszufriedenheit und Motivation waren gut. Hierzu dürften insbesondere auch die Erfolge der Ermittlungsgruppe beigetragen haben, die bei der Nennung positiver Erlebnisse auch ausschließlich genannt wurden.

Der Informationsaustausch erfolgte multilateral in Besprechungen.

Bei einem der Mitarbeiter gab es Abordnungsprobleme mit der Heimdienststelle. Tendenziell wurde die Soko-Arbeit als Belohnung empfunden.

Die materielle Ausstattung wurde insgesamt als mangelhaft bezeichnet. Im Bereich der Informationsverarbeitung stand jedoch ein PC als Hilfsmittel zur Verfügung. Als besonders hinderlich wurden die unzureichend abgestimmten Kommunikationsmittel genannt.

Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt wurde als gut bezeichnet.

Alle befragten Mitarbeiter hatten Soko-Erfahrung, plädierten jedoch trotzdem oder vielleicht auch deshalb für Schulung in den Bereichen Aktenführung und -auswertung, aber auch hinsichtlich der Stärkung sozialer Kompetenzen.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 13 (neue Bundesländer)

Anlaß zur Gründung dieser Ermittlungsgruppe war eine Serie von Raubüberfällen auf Sparkassen. Insgesamt sollte ein Tatkomplex von 97 Straftaten bearbeitet werden. Die Ermittlungsgruppe bestand zum Zeitpunkt der Befragung noch fort, so daß die Arbeitsdauer der Ermittlungsgruppe nicht abschließend festgelegt werden konnte. Da die Ermittlungsgruppe in den neuen Bundesländern operiert und die Mitarbeiter aus Dienststellen, die derzeit aufgelöst werden, zusammengezogen wurden, gab bzw. gibt es keine Abordnungsprobleme.

Die Ermittlungsgruppe bestand aus insgesamt 10 Mitarbeitern und dem Ermittlungsgruppenleiter.

Die Ermittlungsgruppenführung wurde als eher autoritär bezeichnet. Die Mitarbeiter beklagten, daß der Ermittlungsgruppenleiter die Chancen der hier gegebenen Teamarbeit nicht ausreichend nutzte. So wurde jeder Mitarbeiter mit einer Anzahl von Fällen betraut, was dazu führte, daß ähnliche Arbeitsbedingungen wie in einem Raubkommissariat geschaffen wurden. Allerdings betonten die Mitarbeiter auch, daß die Entlastung von Routinetätigkeiten und die Konzentration auf einzelne Fälle wesentlich für die Motivation und den Spaß an der Arbeit seien.

Die Motivation wurde mit gut, die Arbeitszufriedenheit mit eher schlecht bewertet.

Besonders demotivierend wurde von den Mitarbeitern die Unsicherheit hinsichtlich der noch ausstehenden Verbeamtungen und der unsicheren Arbeitsplatzsituationen empfunden.

Die Ausstattung mit Sachmitteln war in jedem Punkt mangelhaft. Das Fehlen von DV-Unterstützung wurde bei der Masse der Daten als besonders nachteilig hervorgehoben. Die mangelnde Ausstattung machte sich auch im Funk- und Fahrzeugbereich bemerkbar; so mußten häufig Fahrzeuge ohne Funk und Sirene benutzt werden, so daß es durchaus bei auswärtigen Einsätzen zu stundenlangen Zwangsaufenthalten in Staus kam. Innerhalb der Stadt wurde normalerweise die Straßenbahn benutzt. Die insgesamt knappen Ressourcen führten auch dazu, daß Fahrgelderstattungen und Überstundenvergütungen nicht ausbezahlt werden konnten.

Als hinderlich wurde die bürokratische Abwicklung der Materialbeschaffung erwähnt.

Bei der fachlichen Arbeit führten Koordinationsprobleme mit benachbarten Bundesländern zu Pannen.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft gestaltete sich wegen der gesplitteten Zuständigkeiten als schwierig. Ebenso wurde auch die Zusammenarbeit mit den sonstigen Behörden als problematisch eingestuft.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 14 (neue Bundesländer)

Anlaß zur Einrichtung dieser Soko war ein Tötungsdelikt zum Nachteil eines Asylanten, das von Skinheads begangen wurde. Daneben sollten auch Anschläge auf Asylantenheime aufgeklärt werden. Die Sonderkommission bestand im Kern aus insgesamt 18 Beamten, davon wurden zehn Mitarbeiter aus den neuen und acht aus den alten Bundesländern rekrutiert. Zeitweise waren bis zu 50 Polizeibeamte in die Ermittlungen involviert. Die Arbeitsdauer der Soko betrug ca. ein Jahr. Die Arbeit der Soko wird als erfolgreich gewertet.

Die Organisation der Soko erfolgte nach regionalen Gesichtspunkten. Dem Leiter der Soko waren Ermittlungsabschnitte zugeordnet, die regionalen Zuständigkeitschnitt hatten. Die Sonderkommission war wegen der hohen politischen Bedeutung direkt dem örtlichen Polizeipräsidenten unterstellt.

Der Führungsstil wurde nach anfänglichen autoritären Phasen als kooperativ bezeichnet. Die Leitung wurde einem Beamten aus dem Westen übertragen, was zu erheblichen Spannungen zwischen den Kollegen geführt hat. So war die Überheblichkeit der sogenannten "Wessis" ständiges Thema und erzeugte unterschwellige Konflikte. Die Führungsgüte wurde nicht besonders hoch eingeschätzt, dem Soko-Leiter wurde soziale Kompetenz abgesprochen.

Während der Soko-Arbeit wurden mehrere Mitarbeiter wegen ihrer politischen Vergangenheit ausgetauscht.

Arbeitszufriedenheit und Motivation waren nicht zuletzt wegen der positiven Mediendarstellung dennoch insgesamt gut. Der in den Medien ausführlich dargestellte Erfolg führte zu einem sehr guten Image der Sonderkommission. Wie in Sonderkommissionen üblich, mußten reichlich Überstunden geleistet werden. Den Mitarbeitern aus den alten Bundesländern wurde eine Zulage gezahlt.

Die Information der Mitarbeiter erfolgte sowohl multilateral in Frühbesprechungen als auch bilateral schriftlich. Die Informationsverarbeitung wurde manuell und mittels SPUDOK bewältigt.

Unterschiedliche Einschätzungen liegen hinsichtlich der Sachmittelausstattung vor. Einig war man sich jedoch darüber, daß im Rahmen des Verfügbaren die Sonderkommission immer mit den besten vorhandenen Sachmitteln ausgestattet wurde.

Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt gestaltete sich sehr gut. Auch hier erwies sich die Bündelung der Zuständigkeiten bei *einem* Staatsanwalt als vorteilhaft.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 15

Anlaß der Gründung dieser Sonderkommission war die Bekämpfung des organisierten Drogenschmuggels. Die Soko wurde nach Zerschlagung ihrer ersten Zielgruppe nicht aufgelöst und besteht noch heute als Arbeitsgruppe mit neuer Zielvorgabe weiter. Schwankungen innerhalb der Personalstärke ergaben sich durch Krankheit und Urlaub. Die Soko bestand aus insgesamt 20 Mitarbeitern, darunter 10 Beamte vom Zoll. Zwischen dem Beschluß, eine Soko einzurichten, und der Aufnahme der Sonderkommissionstätigkeit vergingen zwei Wochen. Dieser Zeitraum wurde einhellig als zu lange angesehen. Die abordnenden Dienststellen bestreiten nach Auskunft der Befragten noch heute die Notwendigkeit der Einrichtung dieser Sonderkommission.

Die Organisation der Soko wies neben dem Soko-Leiter einen Hauptsachbearbeiter als Aktenführer und ein PC-Team sowie weitere erforderliche operative Bereiche aus.

Schon nach etwa drei Monaten war abzusehen, daß die Sonderkommission in eine Dauereinrichtung überführt werden würde. Die Abordnungen wurden nach drei Monaten aufgehoben, die meisten der Mitarbeiter fest in die Soko übernommen.

Die Führung wurde als kooperativ und gut charakterisiert. Die Arbeitszufriedenheit war sehr hoch. Der Informationsaustausch erfolgte innerhalb der Soko multilateral in Frühbesprechungen und im Rahmen einer Feinabstimmung bilateral. Zwischen der Soko und der Primärorganisation bestand ein ständiger Organisationsaustausch. Dennoch kam es bei einzelnen Aktionen der Primärorganisationen, die ohne Rückkopplung mit der Sonderkommission durchgeführt wurden, zu Konflikten, da das Tätigkeitsfeld der Soko massiv beeinträchtigt wurde.

Die Ausstattung der Soko wurde als nicht ausreichend betrachtet. Als besonders gravierend wurde die mangelhafte Unterbringung genannt.

Die Informationsverarbeitung erfolgte durch ein in der Dienststelle entwickeltes Softwareprogramm.

Vertikale Zusammenfassung der Ermittlungsgruppe Nr. 16

Anlaß zur Bildung dieser Ermittlungsgruppe war eine Betrugs- und Unterschlagungsserie von Klein-Lkw. Die Ermittlungsgruppe wurde zunächst aus Mitarbeitern der in dieser Sache ermittelnden Dienststellen zusammengesetzt. Man versprach sich von der Ermittlungsgruppenbildung eine stärkere Abstimmung im Ermittlungsgeschehen. Die Ermittlungsgruppe wurde auf Veranlassung des zuständigen Regierungspräsidiums installiert. Im Laufe der Zeit wurde festgestellt, daß auch Dienststellen in einer süddeutschen Großstadt mit Ermittlungen gegen die gleiche Tätergruppe befaßt waren.

Die vorgesetzte Dienststelle hatte ein sehr umfassendes Informationsbedürfnis, was auf Seiten des Ermittlungsgruppenleiters (Mitarbeiter dieser Dienststelle) eher auf Ablehnung stieß. Die Ermittlungsgruppe wurde insofern stark außengesteuert. Es bestanden erhebliche Konflikte, was sich z.T. darin äußerte, daß die Ermittlungsgruppe entgegen den Vorstellungen des Soko-Leiters aufgelöst werden sollte.

Aufgabe der Ermittlungsgruppe war es, eine Tätergruppe zu ermitteln und zu zerschlagen. Im Laufe der Ermittlungen zeigte sich, daß von der gleichen Tätergruppe auch andere Delikte begangen wurden, was zu einer Erweiterung der Ziele führte. Die Ermittlungsgruppe setzte sich aus Mitarbeitern verschiedener Dienststellen zusammen. Die Mitarbeiter mußten teilweise zusätzliche (erhebliche) Anfahrtswege in Kauf nehmen. Die Größe der Soko wurde mit fünf bis sechs Mitarbeitern während der Realisationsphase angegeben. Zeitweise mußte ein MEK in Anspruch genommen werden.

Aufgrund urlaubs- und krankheitsbedingter Ausfälle reduzierte sich die Anzahl der Mitarbeiter zeitweise auf 1/1. Der Ermittlungsgruppenleiter hatte keinen Einfluß auf die Personalauswahl. Er beklagte sich zudem über zum Teil unqualifizierte Mitarbeiter. Die Personalquantität wurde als ausreichend bezeichnet.

Die Ermittlungsgruppe war in einer Autobahnpolizeistation in geographischer Randlage untergebracht. Die räumliche Ausstattung wurde mit sehr gut angegeben. Die Sachmittelausstattung war eher unzureichend. Dem Wunsch nach DV-Unterstützung wurde nicht entsprochen, so daß ein erheblicher Auswertungsaufwand von Hand zu bewältigen war.

Die Organisation der Ermittlungsgruppe orientierte sich an den Unterschlagungsobjekten. Es wurden zwei Ermittlungsteams gebildet, die sich um die jeweiligen Bereiche kümmerten. Größere Einsätze wurden gemeinsam durchgeführt. Daneben hatte jeder Ermittlungsgruppenbeamte die Fälle seiner Dienststelle aktenmäßig zu bearbeiten. Das Mengenaufkommen wurde mit

bis zu 1.200 Hinweisen und 1.000 Spuren als gerade noch überschaubar gewertet.

Die Führung seitens des Ermittlungsgruppenleiters wurde als kooperativ bezeichnet und mit gut bis befriedigend eingeschätzt. Die Mitarbeiter waren im allgemeinen gut motiviert und in die Entscheidungsfindung einbezogen. Interne Konflikte entstanden durch einen demotivierten Mitarbeiter, der später ausgetauscht werden konnte.

Die Kommunikation erfolgte zum einen multilateral in Frühbesprechungen und sach-/anlaßbezogen in bilateralen Gesprächen. Die Ermittlungsgruppe stand wegen der Personalabordnungen seitens des RP sowie der abordnenden Dienststellen unter erheblichem Zeitdruck. Die Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt wurde als gut bezeichnet. Er wirkte unterstützend bei der Konfliktbewältigung zwischen Ermittlungsgruppe und vorgesetzter Dienststelle mit.

Die Mitarbeiter hatten z.T. noch keine Ermittlungsgruppen-Erfahrung. An einer Schulung konnte kein Mitarbeiter teilnehmen. Die Mitarbeiter bedauerten, daß sich das erforderliche hohe Maß an Engagement und die daraus resultierenden Leistungen nicht auf die Beurteilung auswirkten. Die Sachmittelausstattung wurde ausdrücklich als demotivierend empfunden.

Die Ermittlungsgruppe war zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgeschlossen, der Täterkreis weitgehend ermittelt. Bei zwei Mitarbeitern ist zu erwarten, daß Probleme bei der Wiedereingliederung in die Stammorganisation auftreten werden. In bezug auf die Zusammenarbeit mit Spezialeinheiten wurde moniert, daß der ständige Wechsel der eingesetzten MEK's zu Reibungsverlusten geführt hat.

Vertikale Zusammenfassung der Sonderkommission Nr. 17

Anlaß zur Gründung der Soko war ein Tötungsdelikt. Die Soko wurde auf Veranlassung des zuständigen Dezernatsleiters zunächst gegen die Intention der Führung des Polizeipräsidiums ins Leben gerufen. Wegen des großen öffentlichen Interesses an dem Fall wurde eine starke politische Einflußnahme auf die Soko-Arbeit empfunden. Das "in Szene setzen" politisch Verantwortlicher durch unkoordinierte Weitergabe von Ermittlungsergebnissen an die Presse brachte die Soko erheblich unter Zeitdruck. Zeitweilig ermittelte die Soko entsprechenden Recherchen der Presse hinterher, die im Strichermilieu eigene Ermittlungen anstellte. Die Soko war insoweit starken Außeneinflüssen ausgesetzt.

Aufgabe der Soko war es, das Tötungsdelikt aufzuklären und die Täter zu überführen. Zielbedingt mußte hierzu das Strichermilieu erschlossen werden, was erheblich zur Tatklärung eines weiteren Mordfalles außerhalb der Stadt im fraglichen Zeitraum beitrug. Hier stellte sich dann auch der erste Erfolg der Soko ein. Die Aufarbeitung des Strichermilieus hatte erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der Kommission. Das in diesem Zusammenhang erstellte Lagebild bietet auch heute noch eine wertvolle Hilfestellung bei Ermittlungen in diesem Bereich. Die Größe der Soko schwankte in der Arbeits-/Realisierungsphase zwischen 12 und 35 Mitarbeitern. Die Soko bestand neun Monate.

Die Soko setzte sich im Kern aus Mitarbeitern des zuständigen Dezernats zusammen. Dem Leiter des zuständigen Kommissariats wurde die Soko-Leitung übertragen. Ansonsten wurden Mitarbeiter aus anderen Zuständigkeitsbereichen des Polizeipräsidiums und der weiteren Umgebung rekrutiert. Es mußte wiederholt um den Verbleib einzelner Mitarbeiter in der Soko gerungen werden. Sofern in einzelnen Fällen Mitarbeiter die Soko verließen, führte dies zu Informationsdefiziten. Die Eigeninteressen der zuständigen Führungskräfte in der Primärorganisation waren deutlich zu spüren und darauf ausgerichtet, die eigenen Mitarbeiter schnellstmöglich wieder "heimzuholen". Eine einmal getroffene Prioritätsentscheidung wurde insofern nicht über die Gesamtdauer mitgetragen, sondern, wie die Rückholversuche zeigen, wiederholt in Frage gestellt.

In der Soko-Arbeit mußten zudem erhebliche Personalschwankungen wegen Krankheit und Urlaub verkraftet werden. Die Soko wurde in den Räumen des eigentlich zuständigen Kommissariats untergebracht, was auch dazu führte, daß der Soko-Leiter in Personalunion seine Kommissariatsgeschäfte weiterführte. Aufgrund der zeitweisen Aufblähung der Soko auf 35 Mitarbeiter führte die Unterbringung zu beengten räumlichen Verhältnissen.

Die Führung der Soko wurde kooperativ und angemessen empfunden. Der übergeordnete Dezernatsleiter war ständig in die Führungsgeschäfte eingebunden.

Die Organisation der Soko war in vier Ermittlungsabschnitte und einen Bereich „zentrale Sachbearbeitung (Aktenführung und Infobewertung [Spurenbewertung])“ gegliedert. Daneben war die Tatortgruppe des zuständigen Polizeipräsidiums tätig. Wegen einzelner Überschneidungsprobleme im Ermittlungsbereich wurde die Soko während der eigentlichen Arbeitsphase reorganisiert. Die zentrale Sachbearbeitung wurde zudem verstärkt, was jedoch auch zu einer Ablösung des dortigen Abschnittsleiters führte und erhebliche Frustrationen zur Folge hatte. Die nach Ansicht der Soko-Leitung zeitweilig zu hohe Personalausstattung trug zur Verwirrung bei und engte die Überschaubarkeit der Soko ein. Die Mitarbeiter hatten zum Teil schon Soko-Erfahrung, wurden jedoch nie hinsichtlich besonderer Problematiken der Soko geschult. Alle Befragten hoben den Wert der in der Soko gemachten Erfahrungen für ihre künftige Tätigkeit hervor.

Die Ausstattung mit allgemeinen Sachmitteln wurde weitgehend als zufriedenstellend bezeichnet. Der Einsatz von Datenverarbeitung wurde anfangs abgelehnt, später aber doch genutzt. Der Informationsaustausch erfolgte multilateral bei Besprechungen, an denen alle Mitarbeiter teilnahmen. Tägliche Abschlußbesprechungen wurden auf die Führungsebene beschränkt. Die Informationswege waren zudem im täglichen Ablauf formal festgelegt. Eingehende Ermittlungsergebnisse wurden mehrstufig bewertet.

Konflikte ergaben sich in Einzelfällen aufgrund nicht zureichender Qualifikation von Mitarbeitern sowie bei zugeordneten Kräften hinsichtlich der Bereitschaft, die hohe Dauerbelastung mitzutragen. Auch die Reorganisation in der zentralen SB führte zu internen Konflikten. Nach der Tatklärung und damit verbunden auch dem Abflauen des öffentlichen Interesses wurde die Soko personell sehr stark reduziert. Die umfangreichen Abschlußarbeiten mußten von wenigen Sachbearbeitern geleistet werden.

Vereinzelt wurden Probleme bei der Wiedereingliederung der Mitarbeiter angesprochen.

1.3.1.2. Sonderkommissions-Beschreibung: Profile

Nachfolgend werden die untersuchten Sonderkommissionen in Profilform dargestellt. Dabei ist es angesichts der vielen Einzelfaktoren, die das Profil einer Sonderkommission beschreiben, nicht einfach, grundsätzliche Strukturmuster zu erkennen. Insofern ist es empfehlenswert, zunächst einmal jede einzelne Darstellung für sich zu betrachten.

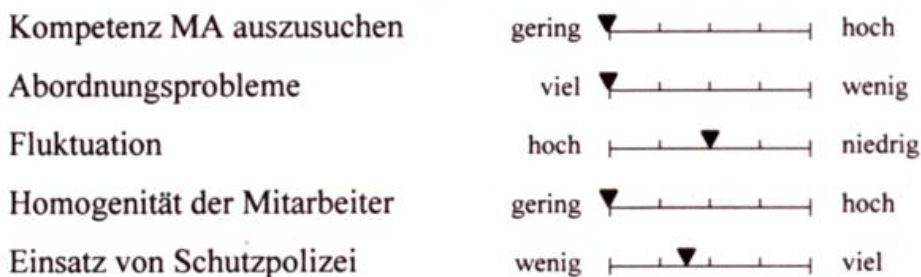
Übersicht 1-1: Sonderkommissions-Profile
(Einzeldarstellungen)

Sonderkommission Nr. 1 (deliktspezifisch, Moko)

A. Grundlagen



B. Personelle Besetzung



C. Organisation



D. Ausstattung



E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼	kooperativ
Motivation	niedrig	▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼	hoch
Zufriedenheit	niedrig	▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼	nein
Behördenkooperation	schlecht	▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼	nein
Image der Soko	negativ	-----▼	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼	niedrig
Erfolgreich	nein	▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 2 (deliktspezifisch, Moko)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	▼ _ _ _ _ _ _	lang
Größe der Soko	klein	_ _ _ _ ▼ _ _	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	_ _ _ _ _ _ ▼	hoch
Abordnungsprobleme	viel	_ _ _ _ _ ▼ _	wenig
Fluktuation	hoch	_ _ _ _ _ _ ▼	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	_ _ _ _ _ _ ▼	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	_ _ _ _ _ _ ▼	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	fixe Arbeitsgr.	_ _ _ _ _ _ ▼	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	_ _ _ _ _ _ ▼	gering
Informationsstil intern	autoritär	_ _ _ _ _ _ ▼	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	_ _ _ _ _ _ ▼	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	_ _ _ _ _ _ ▼	hoch
Zusammensetzung der Soko	dieststellenint.	_ _ _ _ _ _ ▼	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	_ _ _ _ _ _	viel
Kommunikationsmittel	wenig	_ _ _ _ _ _	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	_ _ _ _ _ _	viel
Fahrzeuge	wenig	_ _ _ _ _ _	viel
Räume	wenig	_ _ _ _ _ _	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 3 (täterspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼	lang
Größe der Soko	klein	▼-----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	▼-----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	▼-----	wenig
Fluktuation	hoch	-----▼	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	-----▼	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	-----▼	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	-----▼	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	▼-----	gering
Informationsstil intern	autoritär	-----▼	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	-----▼	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	-----▼	hoch
Zusammensetzung der Soko	diestellenint.	-----▼	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼	viel
Kommunikationsmittel	wenig	-----▼	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	-----▼	viel
Fahrzeuge	wenig	▼-----	viel
Räume	wenig	▼-----	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	▼						kooperativ
Motivation	niedrig				▼			hoch
Partizipation	gering			▼				hoch
Zufriedenheit	niedrig			▼				hoch
Führungsgüte	niedrig	▼						hoch
Konflikte	ja				▼			nein
Kontrollintensität	hoch					▼		niedrig
Wert der Mitarbeit	gering						▼	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼						hoch
Anerkennung	niedrig	▼						hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	▼						nein
Behördenkooperation	schlecht			▼				gut
Staatsanwalt	schlecht		▼					gut
Wiedereintrittsproblem	ja					▼		nein
Image der Soko	negativ						▼	positiv
Öffentlicher Druck	hoch						▼	niedrig
Politischer Druck	hoch						▼	niedrig
Erfolgreich	nein						▼	ja

Sonderkommission Nr. 4 (deliktsspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz lang
Größe der Soko klein groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering hoch
Abordnungsprobleme viel wenig
Fluktuation hoch niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr. flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch gering
Informationsstil intern autoritär gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint. -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig viel
Kommunikationsmittel wenig viel
Technische Hilfsmittel wenig viel
Fahrzeuge wenig viel
Räume wenig viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼----- -----	hoch
Konflikte	ja	▼----- -----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼----- -----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	----- -----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	----- -----▼	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	----- -----▼	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	----- -----▼	niedrig
Politischer Druck	hoch	----- -----▼	niedrig
Erfolgreich	nein	----- -----▼	ja

Sonderkommission Nr. 5 (deliktspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz |-----▼-----| lang
Größe der Soko klein |▼-----| groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering ▼-----| hoch
Abordnungsprobleme viel ▼-----| wenig
Fluktuation hoch |-----▼-----| niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering |-----▼-----| hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig |▼-----| viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr. |-----| flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch ▼-----| gering
Informationsstil intern autoritär |-----▼-----| gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell |-----▼-----| EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering |-----▼-----| hoch
Zusammensetzung der Soko dieststellenint. |-----▼-----| -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig |-----▼-----| viel
Kommunikationsmittel wenig ▼-----| viel
Technische Hilfsmittel wenig ▼-----| viel
Fahrzeuge wenig |-----▼-----| viel
Räume wenig |-----▼-----| viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼	hoch
Partizipation	gering	-----▼	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼	nein
Kontrollintensität	hoch	▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼	hoch

F. Rahmenbedingungen





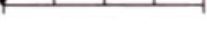
Zeitdruck	ja	▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼	nein
Image der Soko	negativ	-----▼	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼	ja

Sonderkommission Nr. 6 (deliktspezifisch, Moko)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz  lang
Größe der Soko klein  groß




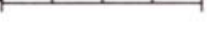
B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering  hoch
Abordnungsprobleme viel  wenig
Fluktuation hoch  niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering  hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig  viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr.  flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch  gering
Informationsstil intern autoritär  gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell  EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering  hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint.  -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig  viel
Kommunikationsmittel wenig  viel
Technische Hilfsmittel wenig  viel
Fahrzeuge wenig  viel
Räume wenig  viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen






Zeitdruck	ja	▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 7 (deliktspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz  lang
Größe der Soko klein  groß



B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering  hoch
Abordnungsprobleme viel  wenig
Fluktuation hoch  niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering  hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig  viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr.  flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch  gering
Informationsstil intern autoritär  gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell  EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering  hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint.  -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig  viel
Kommunikationsmittel wenig  viel
Technische Hilfsmittel wenig  viel
Fahrzeuge wenig  viel
Räume wenig  viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	▼----- -----	nein
Kontrollintensität	hoch	▼----- -----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	▼----- -----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	▼----- -----	niedrig
Politischer Druck	hoch	▼----- -----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 8 (deliktsspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼-----	lang
Größe der Soko	klein	-----▼-----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	▼----- -----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	▼----- -----	wenig
Fluktuation	hoch	-----▼-----	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	▼----- -----	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	-----▼-----	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	-----▼-----	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	-----▼-----	gering
Informationsstil intern	autoritär	-----▼-----	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	▼----- -----	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	▼----- -----	hoch
Zusammensetzung der Soko	dieststellenint.	-----▼-----	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼-----	viel
Kommunikationsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Fahrzeuge	wenig	-----▼-----	viel
Räume	wenig	▼----- -----	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	----- -----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼----- -----	hoch
Konflikte	ja	▼----- -----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	▼----- -----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼----- -----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	▼----- -----	ja

Sonderkommission Nr. 9 (deliktspezifisch, Moko)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz  lang

Größe der Soko klein  groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering  hoch

Abordnungsprobleme viel  wenig

Fluktuation hoch  niedrig


Homogenität der Mitarbeiter gering  hoch

Einsatz von Schutzpolizei wenig  viel

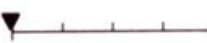
C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr.  flexible Arbeitsgr.

Regelung der Zuständigkeit hoch  gering

Informationsstil intern autoritär  gruppenorientiert

Informationsspeicherung manuell  EDV

Informationsfluß Soko-Primärorg. gering  hoch

Zusammensetzung der Soko dienststellenint.  -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig  viel

Kommunikationsmittel wenig  viel

Technische Hilfsmittel wenig  viel

Fahrzeuge wenig  viel

Räume wenig  viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	▼----- -----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	▼----- -----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼----- -----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	▼----- -----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	▼----- -----	ja

Sonderkommission Nr. 10 (deliktsspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼-----	lang
Größe der Soko	klein	▼-----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	▼-----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	-----▼-----	wenig
Fluktuation	hoch	----- -----▼	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	▼-----	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	▼-----	viel








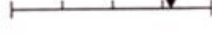
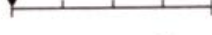
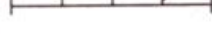
C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	----- -----	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	▼-----	gering
Informationsstil intern	autoritär	----- -----▼	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	▼-----	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	----- -----▼	hoch
Zusammensetzung der Soko	dieststellenint.	----- -----▼	-übergreifend


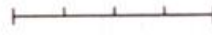


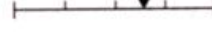

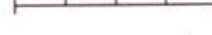

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼-----	viel
Kommunikationsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Fahrzeuge	wenig	-----▼-----	viel
Räume	wenig	▼-----	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär		kooperativ
Motivation	niedrig		hoch
Partizipation	gering		hoch
Zufriedenheit	niedrig		hoch
Führungsgüte	niedrig		hoch
Konflikte	ja		nein
Kontrollintensität	hoch		niedrig
Wert der Mitarbeit	gering		hoch
Rückmeldungsqualität	gering		hoch
Anerkennung	niedrig		hoch

F. Rahmenbedingungen






Zeitdruck	ja		nein
Behördenkooperation	schlecht		gut
Staatsanwalt	schlecht		gut
Wiedereintrittsproblem	ja		nein
Image der Soko	negativ		positiv
Öffentlicher Druck	hoch		niedrig
Politischer Druck	hoch		niedrig
Erfolgreich	nein		ja

Sonderkommission Nr. 11 (täterspezifisch)






A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz  lang
Größe der Soko klein  groß


B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering  hoch
Abordnungsprobleme viel  wenig
Fluktuation hoch  niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering  hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig  viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr.  flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch  gering
Informationsstil intern autoritär  gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell  EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering  hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint.  -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig  viel
Kommunikationsmittel wenig  viel
Technische Hilfsmittel wenig  viel
Fahrzeuge wenig  viel
Räume wenig  viel

E. Führung



Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	----- -----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼----- -----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen





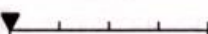
Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	▼----- -----	nein
Image der Soko	negativ	▼----- -----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 12 (deliktsspezifisch und täterspezifisch)

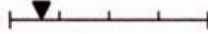
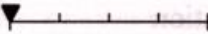
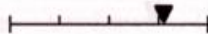
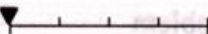

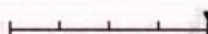
A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz		lang
Größe der Soko	klein		groß



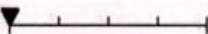
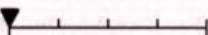

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering		hoch
Abordnungsprobleme	viel		wenig
Fluktuation	hoch		niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering		hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig		viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.		flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch		gering
Informationsstil intern	autoritär		gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell		EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering		hoch
Zusammensetzung der Soko	diestellenint.		-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig		viel
Kommunikationsmittel	wenig		viel
Technische Hilfsmittel	wenig		viel
Fahrzeuge	wenig		viel
Räume	wenig		viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼----- -----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	▼----- -----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	▼----- -----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 13 (deliktsspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼-----	lang
Größe der Soko	klein	-----▼-----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	▼----- -----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	▼----- -----	wenig
Fluktuation	hoch	----- -----▼	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	-----▼-----	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	▼----- -----	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	----- -----	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	▼----- -----	gering
Informationsstil intern	autoritär	----- -----▼	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	▼----- -----	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	▼----- -----	hoch
Zusammensetzung der Soko	diestellenint.	----- -----▼	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼-----	viel
Kommunikationsmittel	wenig	▼----- -----	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	▼----- -----	viel
Fahrzeuge	wenig	▼----- -----	viel
Räume	wenig	----- -----▼	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	▼----- -----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼----- -----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	▼----- -----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	▼----- -----	gut
Staatsanwalt	schlecht	▼----- -----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	▼----- -----	ja

Sonderkommission Nr. 14 (deliktspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz lang
Größe der Soko klein groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering hoch
Abordnungsprobleme viel wenig
Fluktuation hoch niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr. flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch gering
Informationsstil intern autoritär gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint. -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig viel
Kommunikationsmittel wenig viel
Technische Hilfsmittel wenig viel
Fahrzeuge wenig viel
Räume wenig viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼-----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	▼----- -----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼-----	nein
Image der Soko	negativ	-----▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	▼----- -----	niedrig
Politischer Druck	hoch	▼----- -----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 15 (täterspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼-----	lang
Größe der Soko	klein	▼----- -----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	-----▼-----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	▼----- -----	wenig
Fluktuation	hoch	-----▼-----	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	-----▼-----	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	▼----- -----	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	-----▼-----	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	▼----- -----	gering
Informationsstil intern	autoritär	-----▼-----	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	-----▼-----	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	-----▼-----	hoch
Zusammensetzung der Soko	dieststellenint.	-----▼-----	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼-----	viel
Kommunikationsmittel	wenig	▼----- -----	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Fahrzeuge	wenig	-----▼-----	viel
Räume	wenig	▼----- -----	viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼-----	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼-----	hoch
Partizipation	gering	-----▼-----	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼-----	hoch
Führungsgüte	niedrig	▼----- -----	hoch
Konflikte	ja	-----▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼-----	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼-----	hoch
Anerkennung	niedrig	▼----- -----	hoch

F. Rahmenbedingungen






Zeitdruck	ja	-----▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼-----	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼-----	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	▼----- -----	nein
Image der Soko	negativ	▼----- -----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	-----▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼-----	ja

Sonderkommission Nr. 16 (deliktsspezifisch)






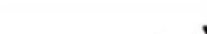
A. Grundlagen

Dauer der Soko kurz  lang
Größe der Soko klein  groß






B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen gering  hoch
Abordnungsprobleme viel  wenig
Fluktuation hoch  niedrig
Homogenität der Mitarbeiter gering  hoch
Einsatz von Schutzpolizei wenig  viel

C. Organisation

Struktur der Soko feste Arbeitsgr.  flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit hoch  gering
Informationsstil intern autoritär  gruppenorientiert
Informationsspeicherung manuell  EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg. gering  hoch
Zusammensetzung der Soko dienststellenint.  -übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel wenig  viel
Kommunikationsmittel wenig  viel
Technische Hilfsmittel wenig  viel
Fahrzeuge wenig  viel
Räume wenig  viel

E. Führung

Führungsstil	autoritär	-----▼	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼	hoch
Partizipation	gering	-----▼	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼	hoch
ührungsgüte	niedrig	-----▼	hoch
Konflikte	ja	▼-----	nein
Kontrollintensität	hoch	▼-----	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼	hoch
Anerkennung	niedrig	▼-----	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	▼-----	nein
Image der Soko	negativ	▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	-----▼	niedrig
Politischer Druck	hoch	▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼	ja

Sonderkommission Nr. 17 (deliktspezifisch)

A. Grundlagen

Dauer der Soko	kurz	-----▼-----	lang
Größe der Soko	klein	-----▼-----	groß

B. Personelle Besetzung

Kompetenz MA auszusuchen	gering	-----▼-----	hoch
Abordnungsprobleme	viel	▼-----	wenig
Fluktuation	hoch	▼-----	niedrig
Homogenität der Mitarbeiter	gering	-----▼-----	hoch
Einsatz von Schutzpolizei	wenig	-----▼-----	viel

C. Organisation

Struktur der Soko	feste Arbeitsgr.	▼-----	flexible Arbeitsgr.
Regelung der Zuständigkeit	hoch	▼-----	gering
Informationsstil intern	autoritär	-----▼-----	gruppenorientiert
Informationsspeicherung	manuell	-----▼-----	EDV
Informationsfluß Soko-Primärorg.	gering	-----▼-----	hoch
Zusammensetzung der Soko	diestellenint.	-----▼-----	-übergreifend

D. Ausstattung

Allgemeine Sachmittel	wenig	-----▼-----	viel
Kommunikationsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Technische Hilfsmittel	wenig	-----▼-----	viel
Fahrzeuge	wenig	-----▼-----	viel
Räume	wenig	-----▼-----	viel

E. Führung

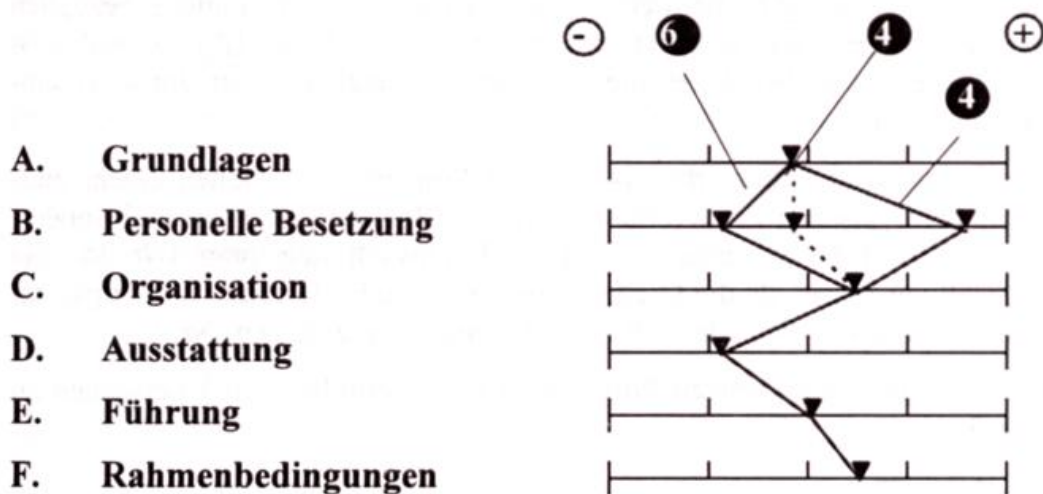
Führungsstil	autoritär	-----▼	kooperativ
Motivation	niedrig	-----▼	hoch
Partizipation	gering	-----▼	hoch
Zufriedenheit	niedrig	-----▼	hoch
Führungsgüte	niedrig	-----▼	hoch
Konflikte	ja	-----▼	nein
Kontrollintensität	hoch	-----▼	niedrig
Wert der Mitarbeit	gering	-----▼	hoch
Rückmeldungsqualität	gering	-----▼	hoch
Anerkennung	niedrig	-----▼	hoch

F. Rahmenbedingungen

Zeitdruck	ja	▼-----	nein
Behördenkooperation	schlecht	-----▼	gut
Staatsanwalt	schlecht	-----▼	gut
Wiedereintrittsproblem	ja	-----▼	nein
Image der Soko	negativ	▼-----	positiv
Öffentlicher Druck	hoch	▼-----	niedrig
Politischer Druck	hoch	▼-----	niedrig
Erfolgreich	nein	-----▼	ja

Wenn man nun die einzelnen Einflußfaktoren pro untersuchter Projektgruppe gruppenweise verdichtet, dann erhält man insgesamt folgendes Bild, das für 14 der 17 Projektgruppen typisch ist.

Übersicht 1-2: Typisches Projektgruppen/Sonderkommissions-Profil



Diese Darstellung zeigt, daß die personelle Besetzung und die Ausstattung nicht immer als ausreichend angesehen werden, während die organisatorischen Variablen durchaus positiv erscheinen. Die führungsbezogenen Variablen werden immerhin besser als die Ausstattungskomponenten eingeschätzt. Die günstigste Bewertung erhalten jedoch die Rahmenbedingungen und die Organisationsvariablen.

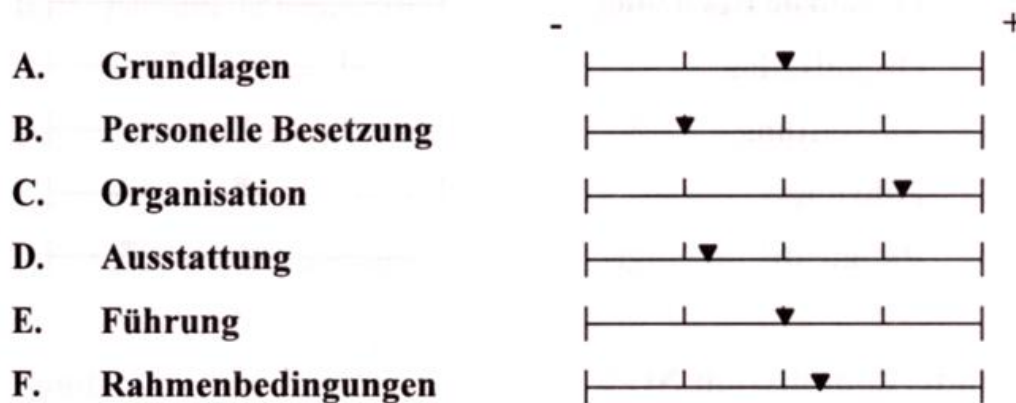
Von dieser Grundstruktur bestehen insofern Abweichungen, als es vier Sonderkommissionen gibt, bei denen eine gewisse Übereinstimmung bezüglich der personellen Besetzung (B) und der Größe bzw. Dauer (A) vorhanden ist und weitere vier, bei denen die personelle Besetzung sogar günstiger eingeschätzt wird.

Damit lassen sich immerhin 14 von 17 Sonderkommissionen einem einigermaßen typischen Profilverlauf zuordnen. Bei den restlichen drei Sonderkommissionen ist entweder A als auch B schwach ausgeprägt (Nr. 16), die Ausstattung besser als die Organisation (Nr. 8) oder Führung und Organisation besser, als es die äußeren Rahmenbedingungen zulassen (Nr. 17).

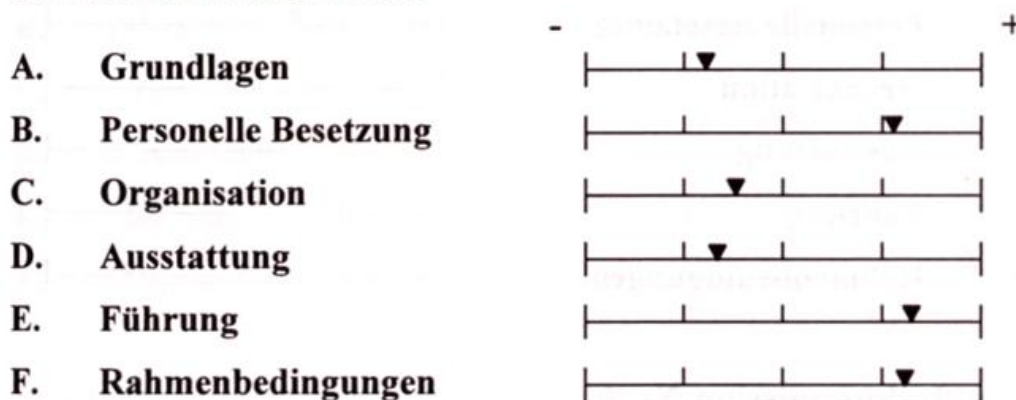
Die einzelnen, verdichteten Profile sind den nachfolgenden Übersichten zu entnehmen:

Übersicht 1-3: Verdichtete Sonderkommissions-Profile
(Einzeldarstellungen)

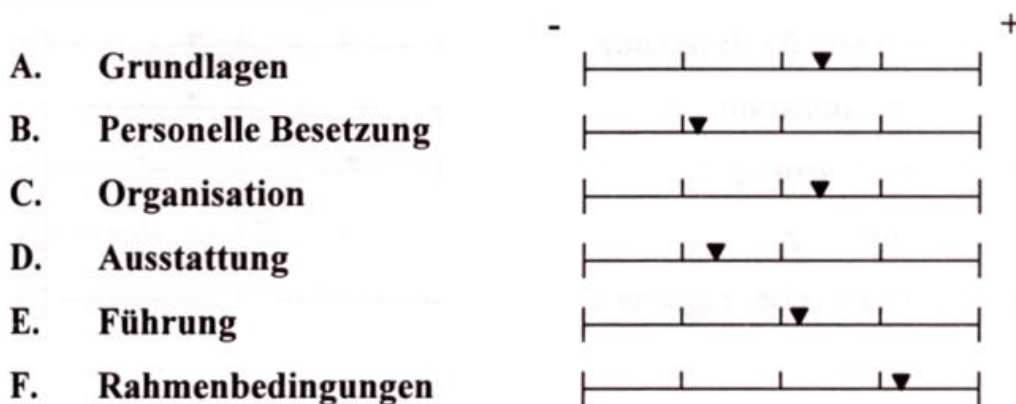
Sonderkommission Nr. 1



Sonderkommission Nr. 2

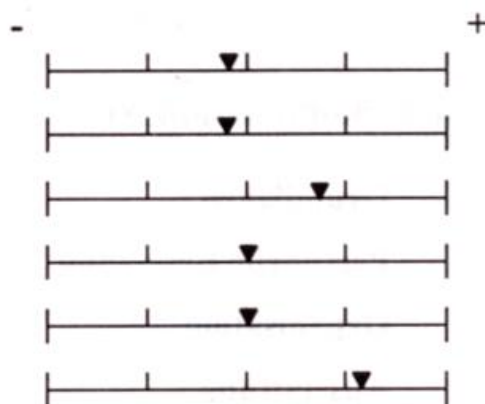


Sonderkommission Nr. 3



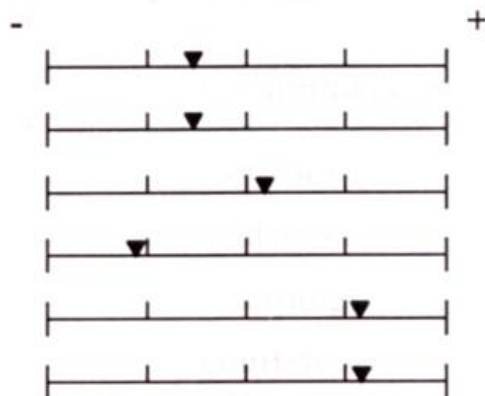
Sonderkommission Nr. 4

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



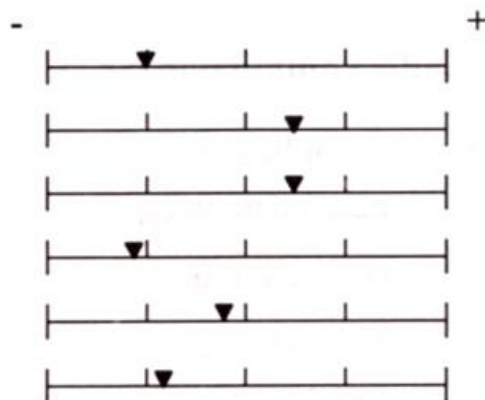
Sonderkommission Nr. 5

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



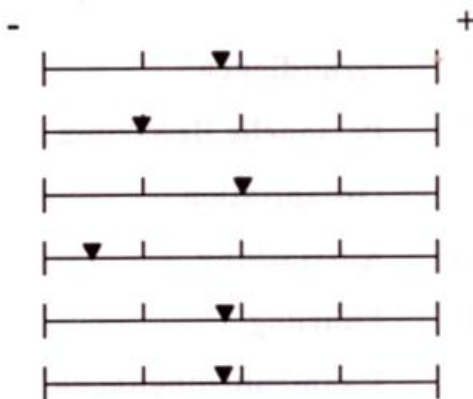
Sonderkommission Nr. 6

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



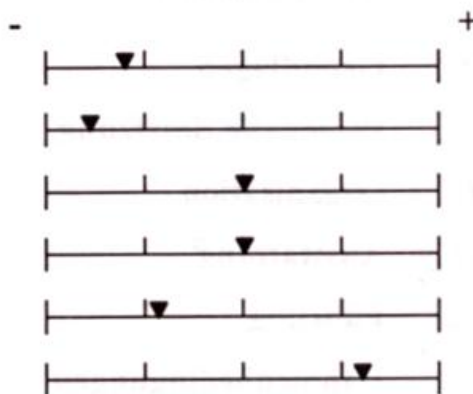
Sonderkommission Nr. 7

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



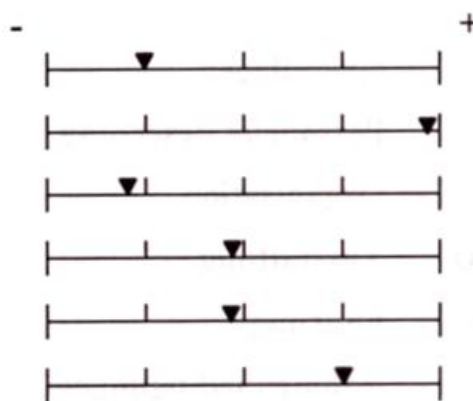
Sonderkommission Nr. 8

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



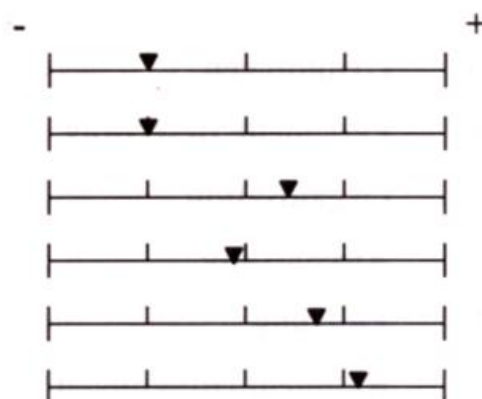
Sonderkommission Nr. 9

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



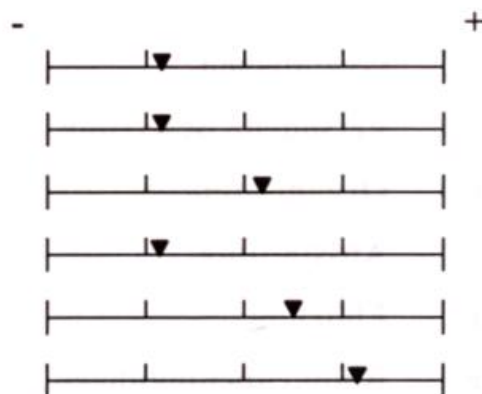
Sonderkommission Nr. 10

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



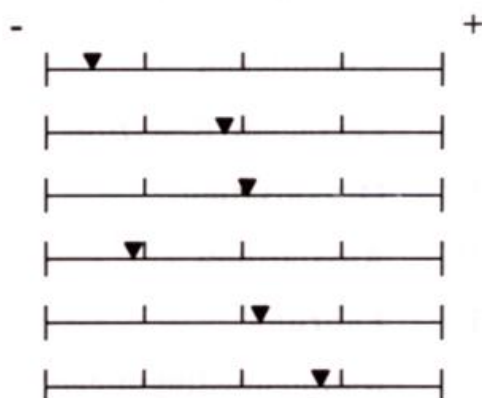
Sonderkommission Nr. 11

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



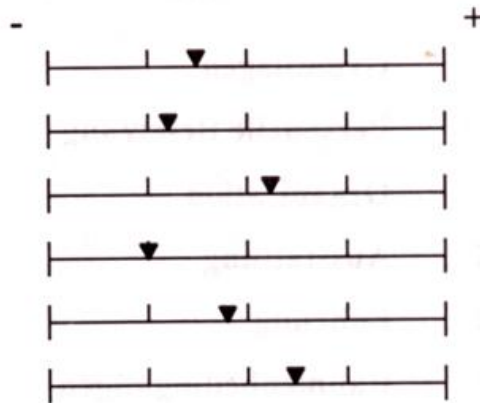
Sonderkommission Nr. 12

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



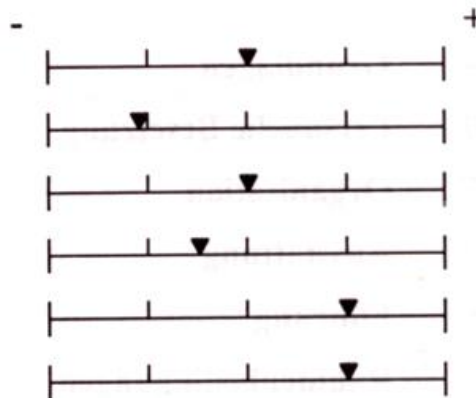
Sonderkommission Nr. 13

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



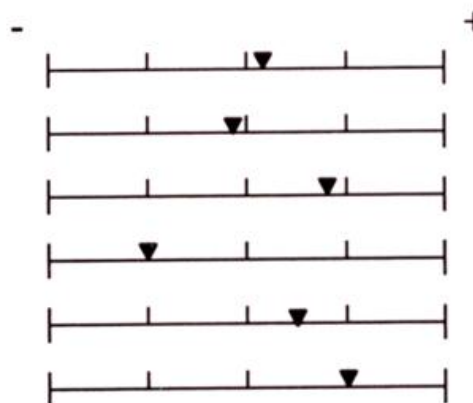
Sonderkommission Nr. 14

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



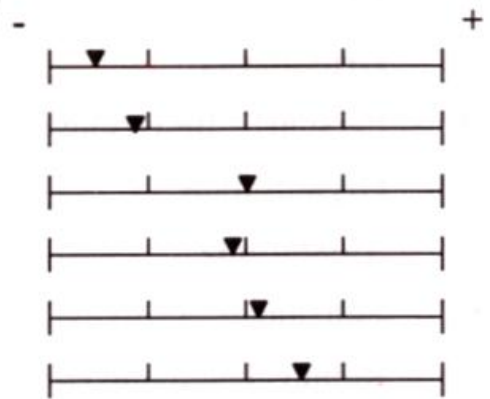
Sonderkommission Nr. 15

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



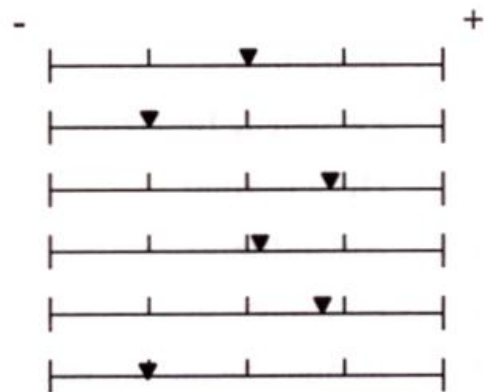
Sonderkommission Nr. 16

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



Sonderkommission Nr. 17

- A. Grundlagen
- B. Personelle Besetzung
- C. Organisation
- D. Ausstattung
- E. Führung
- F. Rahmenbedingungen



Insgesamt wird deutlich, daß durchaus unterschiedliche Ausprägungen der einzelnen Faktoren der personellen Besetzung bei den einzelnen Untersuchungseinheiten bestehen.

Die Organisation ist zwar insgesamt relativ positiv ausgeprägt, Schwachstellen finden sich jedoch häufiger hinsichtlich der Regelung der Zuständigkeiten bzw. fester anstelle flexibler Arbeitsgruppen. Auch der Informationsfluß zwischen Sonderkommission und Primärorganisation gilt als verbesserungsfähig (6 von 17), während die EDV-mäßige Unterstützung der Informationsverarbeitung noch relativ wenig festgestellt wird.

Gilt die Ausstattung durchweg als stark verbesserungswürdig, so lassen sich die Führungsmerkmale (E) ebenfalls als ausbaufähig ansehen. Allerdings gibt es hier nicht so starke Defizite. Ausgesprochen negativ beurteilt wird relativ häufig die Anerkennungs- und Rückmeldungsqualität (8 von 17) sowie die Führungsgüte (6 von 17). Insgesamt gibt es hier viele Querverbindungen zur Organisation (C).

Die Rahmenbedingungen lassen eine wirksame Arbeit durchaus zu. Besonders häufig beklagt wurde der Zeitdruck (7 von 17). Behördenkooperation bzw. die Güte der Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt werden ebenso selten beklagt (2 von 17) wie der politische Druck oder die Beeinflussung durch die Öffentlichkeit.

Damit verbleiben vier Eckpunkte, denen künftig besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muß:

- **personelle Besetzung**
- **Ausstattung**
- **Organisation**
- **Führung.**

Einzelne Konflikte, die jedoch einer situativen Problemlösung zugänglich sind und als Teil der Führungsaufgaben gelöst werden müssen, ergaben sich bei

- der Wiedereingliederung des Personals,
- der Pressearbeit,
- dem Informationsaustausch mit der Primärorganisation,

- der Staatsanwaltschaft,
- der Zusammenarbeit mit sonstigen Behörden und
- der verwaltungsmäßigen Abwicklung.

Eine Reihe dieser Konflikte, insbesondere der Umgang mit denselben, deuten darauf hin, daß die Handlungskompetenz der Führungskräfte noch optimiert werden kann. Schulungsmaßnahmen zur Steigerung der Handlungskompetenz in komplexen Situationen erscheinen deshalb angeraten zu sein.

1.3.2. Darstellung der einzelnen Untersuchungsergebnisse

1.3.2.1. Einberufung von Sonderkommissionen

Der **Anlaß** zur Bildung einer Organisationseinheit auf Zeit ist von zentraler Bedeutung für die Organisation, die Größe und die Vorgehensweise (Prozeßabwicklung) zur Problembewältigung derselben. Bei der vorliegenden Untersuchung waren in fünf Fällen Mord, in weiteren fünf Fällen eine täterorientierte Schwerpunktbildung, in einem Fall eine sonstige deliktsorientierte Schwerpunktbildung und in sechs Fällen Serienstraftaten, also auch eher eine deliktsorientierte Ausrichtung, Anlaß zur Soko-Bildung.

Bei den fünf wegen Tötungsdelikten gegründeten Sonderkommissionen handelt es sich in aller Regel um erweiterte Mordkommissionen. Eine Grundstruktur der Kommissionen, wie die Besetzung von Schlüsselpositionen durch K 11-Mitarbeiter und entsprechende Dispositionen bezüglich eines Teils der Räume und Sachmittel, war hier vorab bereits vorhanden. Zwei der insgesamt in die Analyse einbezogenen Sonderkommissionen haben sich mittlerweile verselbständigt und sind als AG Bestandteil der Organisation geworden.

Die Sonderkommissionen wurden in zwei Fällen von einer übergeordneten Dienststelle, in einem Fall auf Anregung der Staatsanwaltschaft, in je einem Fall von einem Kommissariatsleiter und einem K-Leiter, in vier Fällen vom Leiter eines LKA und in den restlichen acht Fällen vom jeweiligen Dienststellenleiter ins Leben gerufen.

Bei sechs Sokos wurden vor deren Gründung sogenannte Koordinationsgespräche durchgeführt.

Der Projektgruppenleiter wurde in aller Regel durch den jeweiligen Dienststellenleiter bestimmt. Bei den sogenannten "Mordkommissionen" übernahm der Leiter der zuständigen Organisationseinheit (K 11) zugleich die Kommissionsleitung. Dies führt zwar faktisch in allen Fällen zu einer erheblichen Mehrbelastung der Betroffenen, entspricht jedoch andererseits der Linienfunktion des Leiters K 11.

Je nach Anlaß wurde die Entscheidung, eine Sonderkommission einzurichten, unmittelbar umgesetzt. Bei vier Sonderkommissionen kam es hierbei zu Zeitverzögerungen, die als nachteilig empfunden wurden. Eine zeitnahe Umsetzung der Entscheidung war nicht in jedem Fall erforderlich, so daß bei weiteren vier Sokos zwar Zeitverzögerungen zwischen dem Zeitpunkt des Einrichtungsbeschlusses und der eigentlichen Installation auftraten, diese jedoch nicht als Mangel empfunden wurden.

Von den 17 befragten Sokos waren zum Zeitpunkt der Interviewaktion drei Sokos noch nicht abgeschlossen. Dabei dürfte es sich bei zweien davon um die sich mittlerweile verselbständigten Arbeitsgemeinschaften handeln. Eine Laufzeit bis zu drei Monaten wurde bei drei Sonderkommissionen festgestellt, bis zu sechs Monaten liefen vier Sonderkommissionen. Immerhin fünf Sonderkommissionen liefen bis zu 12 Monaten. Länger als ein Jahr liefen fünf weitere.

Die Auflösung der Sonderkommissionen wurde weitgehend in Abstimmung zwischen dem Dienststellenleiter und dem Sonderkommissions-Leiter beschlossen. Allerdings gab es in mehreren Fällen keinen offiziellen Auflösungsbeschluß. Durch Personalreduktion und Abgabe von Räumen wird in der Schlußphase häufig die *Auflösung faktisch* vollzogen. Da die Sonderkommissions-Arbeit zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist, findet in der Regel auch keine Abschlußbesprechung statt. Die Abschlußarbeiten, wie die prozessuale Aufbereitung der Akten u.a.m., werden nach der Auflösung, je nach Umfang von einem kleinen Arbeitsteam oder von einzelnen Sachbearbeitern der zuständigen Primärorganisation zu Ende geführt. Nicht immer bestand zwischen der Sonderkommissions-Leitung und dem Dienstherrn Übereinstimmung bezüglich der Auflösung. Besonders deutlich trat die unterschiedliche Einschätzung in einem Fall hervor, bei dem der betroffene Sonderkommissions-Leiter nach Rückkehr aus dem Urlaub einen Auflösungsbeschluß vorfand. Das Verfahren war zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausermittelt, erst eine Intervention der StA führte zur Korrektur der Entscheidung. Eine nicht gerade unproblematische Verfahrensweise, die zugleich deutlich macht, daß Auflösungsentscheidungen nicht nur hinsichtlich der eigenen Prioritäten getroffen werden dürfen. **Eine einmal ins Leben gerufene Sonderkommission führt zu einer Dynamik der Erwartungen,**

die nur mit Schwierigkeiten zurückgenommen werden kann. Das gleiche gilt auch für Sonderkommissionen, die wegen eines bestehenden Öffentlichkeitsdrucks eingerichtet werden. Die angesprochene Problematik macht deutlich, **daß bei Sonderkommissionen mit komplexer Zielkonstruktion eine möglichst klare Zielvereinbarung und eine ständige Zielkonkretisierung unabdingbar ist.**

Hinsichtlich der Notwendigkeit, die Ziele einer Sonderkommission explizit zu formulieren und zu dokumentieren, gibt es, je nach Anlaß der Sonderkommission, mehr oder weniger umfangreiche Vorbehalte. Die Vorbehalte treten insbesondere bei den sich häufiger wiederholenden Anlässen, wie Klärung eines Mordes oder Klärung von Serienstraftaten, auf. Sie sind nichtsdestotrotz ungerechtfertigt. Auch in Fällen, bei denen der Anlaß zur Bildung der Soko (Mord) zugleich das Ziel der Soko (Klärung der Straftat) beschreibt, können durchaus unterschiedliche Vorstellungen zwischen der Kommissions-Leitung einerseits und der Führung der Primärorganisation (PO) andererseits bestehen. Diese beziehen sich auf einzelne Zielinhalte, das Zielausmaß und den Ziel/Zeitbezug.

Konkret stellten sich Fragen, wie:

- gehört die Aufhellung eines bestimmten Milieus noch zum Ziel der Soko?
- Nur polizeiliche Klärung oder darüber hinausgehend auch die Absicherung hinsichtlich der Verurteilung des Täters?
- Soll das Projekt nach Erlahmung des Interesses der Öffentlichkeit noch mit der gleichen Dringlichkeit verfolgt werden?

Probleme ergeben sich bei der kriminalpolizeilichen Arbeit nahezu immer hinsichtlich der Festlegung des Zielausmaßes und des zeitlichen Bezuges. Daraus resultieren unmittelbar Rückwirkungen auf die Möglichkeiten, die Effizienz von Sonderkommissionen zu erfassen.

Auch der Zielinhalt ist bei Sonderkommissionen häufig höchst dynamisch. Ziele sind anfangs relativ verschwommen, sollten aber im Laufe des Arbeitsprozesses konkretisiert und angepaßt werden. Ziele steuern im allgemeinen Planungs- und Entscheidungsprozesse. Da Entscheidungen das Verhalten von Mitarbeitern steuern, wirken sie somit unsicherheitsreduzierend.

Ziele dienen nach *Bronner*²³ im allgemeinen der

- Allokation von Ressourcen,
- Koordination von Maßnahmen,
- Konsistenz des Verhaltens,
- Motivation von Mitarbeitern,
- Kontrolle und Steuerung,
- Legitimation der Existenz,
- Rechtfertigung des Verhaltens,
- Konfliktanalyse und Konfliktregelung.

Unklare Ziele wirken konfliktfördernd. Aus unklaren Zielen entstehen häufig:

- Motiv-Konflikte,
- Wahrnehmungs-Konflikte,
- Rollen-Konflikte,
- Verteilungs-Konflikte und
- Macht-Konflikte.

Unklare, unbestimmte, zu allgemeine, pauschale, nicht operationalisierte Ziele schaden mehr als sie nützen. Sie wirken unverständlich oder mißverständlich, illusionär, demotivierend, frustrierend und sind nicht in der Lage, Komplexität durch gerichtete Koordination und Selektion von Ressourcen, Informationen, Personen und Verhalten zu reduzieren²⁴.

Die Zielkonstruktion ist eine gleichermaßen wichtige wie auch ungeliebte Tätigkeit der jeweiligen Kommissions-Leiter. Ungeliebt vor allem deshalb, weil die Technik der Zielkonstruktion häufig unbekannt und zudem aufwendig ist.

²³ Bronner, R. : Probleme bei der Zielbildung, 1984, S. 120 ff.

²⁴ Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 1985, S. 247.

Ziele fallen nicht vom Himmel²⁵, sie müssen

- gesucht,
- formuliert,
- strukturell aufgebaut,
- operationalisiert,
- beziehungsmaßig analysiert,
- konfliktär bereinigt,
- dokumentiert,
- überprüft und revidiert

werden.

Die Zielsetzung einer Kommission wird aus dem jeweiligen Anlaß heraus entwickelt. Der Anlaß zur Bildung einer Kommission gibt somit erste Anhaltspunkte für die Zielkonstruktion.

Die oben erörterten Ausführungen zur Zielkonstruktion verdeutlichen die Bedeutung dieses Aspekts für die Effizienz von Kommissionen. Die Klarheit und Widerspruchsfreiheit von Zielformulierungen wird in aller Regel Einfluß auf die Effizienz ausüben. Berücksichtigt man zudem die Unterschiedlichkeit von einzelnen Zielbeziehungen, nämlich den Aspekt, ob Ziele

- komplementär,
- konfliktär oder
- unabhängig

voneinander sind, wird auch die Bedeutung der Zielkonstruktion für das jeweilige Ermittlungsverfahren offenbar.

In der vorgefundenen Praxis wurde dem Zielaspekt eine nur geringe Bedeutung beigemessen. Häufig ging man von sogenannten stillschweigenden Zielvereinbarungen aus, die für jeden Mitarbeiter allerdings erhöhte Unsicherheiten mit allen dysfunktionalen Folgen beinhalteten. Den Verfassern ist jedoch auch klar, daß eine vollständige Zielkonstruktion wegen der kom-

²⁵ Bronner, R.: Probleme bei der Zielbildung, 1984, S. 120 ff.

plexen und nicht deterministischen Aufgabenstrukturen von Anfang an häufig nicht möglich ist. Trotzdem sollte eine Zielkonstruktion zu Beginn soweit wie möglich vorgenommen und den Beteiligten vermittelt sowie dann im Verlauf der Arbeit angepaßt werden.

Im Rahmen der Erhebungen wurden insbesondere Unschärfen hinsichtlich des Zielausmaßes festgestellt. Einzelne Mitarbeiter gaben zu Protokoll, für sie zähle nur die polizeiliche Aufklärung, die Verurteilung des Täters spiele eine untergeordnete Rolle.

Je nach dem Gründungsanlaß wurden Sonderkommissionen mit Einzelzielen (Tatklärung bei Mord, Serien) oder mit Zielkomplexen (Lagesituation) angetroffen. Durch die Bildung von Oberzielen lassen sich jedoch auch bei vorliegen von Zielkomplexen Zielbereiche unter einem gemeinsamen Dach finden.

Eine explizite Zielformulierung lag bei zehn Projektgruppen nicht vor. Folglich wurde dort auch eine systematische Aufarbeitung der Arbeitskomplexe durch Bildung von aufeinander abgestimmten Teilzielen nicht durchgeführt. Das Ergebnis erinnert an die Volksweisheit "Ich kenne zwar nicht das Ziel, dafür bringe ich jedoch das Doppelte". Das Risiko in ziellosen Aktionismus zu verfallen erhöht sich hier zwangsläufig.

Sensibilität für die Notwendigkeit, Ziele zu formulieren, ist häufig nicht zu erkennen. Einzelne Antworten auf die entsprechende Frage lauteten denn auch "Nein, warum auch, das ergibt sich aus der Ermittlung heraus".

Soweit es sich um bekannte Aufgabenstrukturen handelt, kann die Zielableitung als bekannt vorausgesetzt und als Teil von Routineprojekten bewältigt werden. Die situative Anpassung von Maßnahmen und Prioritäten muß jedoch auch hier durchgeführt werden.

Bei sieben Projektgruppen fand neben einer Zielkonstruktion zu Beginn auch eine Modifikation der Ziele im Zeitablauf statt. Die Modifikationen bestanden in aller Regel in einer Erweiterung des ursprünglichen Ansatzes. Im Verlauf der Ermittlungen kristallisierte sich die Bedeutung einiger Teilaspekte als bedeutsam für die Situation insgesamt heraus, so daß eine Erweiterung nahezu zwangsläufig vorgenommen werden mußte.

Die Zielkonstruktion ist für den Soko-Leiter schon wegen einer eventuellen Ausweitung des Auftrages mit den damit vorhandenen Folgen hinsichtlich der Ressourcenbindung empfehlenswert.

1.3.2.2. Grundlagen der Arbeit in Sonderorganisationsformen

Da (wie auch u.a. aus Abschnitt 1.3.2. deutlich wurde) bisher keine allgemeingültige Definition von "Sonderkommission" existiert, wurden die Leiter und Mitarbeiter befragt, was sie unter diesem **Begriff** verstehen:

Übersicht 2-1: "Wie definieren Sie Sonderkommission?"

Antworten	Antworten aller Befragten (Mehrfachantworten möglich)
Zielorientiert (bestimmtes Delikt/Täterkreis)	30
Teamarbeit	15
Zeitlich begrenzt	13
konzentrierter Mitteleinsatz	8
Autonome Gruppe	6
Qualifizierte Mitarbeiter	5
Frei von Routinearbeiten	5
Genauere Arbeitsweise	3
Zusammenziehung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Sachgebieten	2

Demnach werden Sonderkommissionen charakterisiert durch Zielorientiertheit, zeitlich begrenzte Teamarbeit, konzentriertern Mitteleinsatz, die Arbeit in einer nach außen hin autonomen Gruppe mit qualifizierten Mitarbeitern, welche von Routinearbeiten freigestellt sind, eine sehr exakte Arbeitsweise und das Zusammenziehen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Sachgebieten. Der quantitative Umfang wird nicht explizit erwähnt, obwohl aus Expertensicht z.B. eine Größe von mindestens zehn Personen als wichtiges Merkmal einer Sonderkommission angesehen wird.

Ebenso kann der **Anlaß** einer Sonderkommission zur Charakterisierung beitragen:

Übersicht 2-2: "Wie kann man erkennen, wann ein Sonderkommissions-Einsatz sinnvoll ist?"

Anworten	Antworten aller Befragten (Mehrfachantworten möglich)
Schwere und Komplexität des Verbrechens	14
Überlastung einer Dienststelle	9
Häufung von Straftaten gleiches Ablaufes	5
Druck der Öffentlichkeit	4
Keinerlei Anhaltspunkte auf den Täter	2

Aus der obigen Aufstellung läßt sich erkennen, daß die Schwere und Komplexität einer Straftat (14 Angaben) oftmals Auslöser für die Bildung einer Sonderkommission ist. Führt die Bearbeitung einer Straftat durch eine Dienststelle zur Überlastung, so ist dies ebenfalls ein wichtiger Grund, eine Sonderkommission einzuberufen. Die Sonderkommission soll dann zur Entlastung der Dienststelle beitragen (9 Angaben). Eine Häufung von Straftaten gleichen Ablaufes ist ebenfalls Auslöser für die Errichtung von Sonderkommissionen (5 Angaben).

Aus der vorangehenden Tabelle ist ersichtlich, daß auch der **Öffentlichkeitsdruck** als Auslöser zur Sonderkommissions-Bildung angesehen wird. Bei der vertiefenden Frage, ob Sonderkommissionen auch aufgrund eines öffentlichen Drucks hin entstehen, ergab sich folgendes Bild:

Antwort	Anzahl
Ja	14
Nein	9
Keine Angabe	5
Keinerlei Anhaltspunkte auf den Täter	4
Keinerlei Anhaltspunkte auf den Täter	2
Insgesamt	34

Übersicht 2-3: "Meinen Sie, daß eine Sonderkommission oftmals nur aufgrund eines öffentlichen Drucks entsteht?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Nein	4	5
Teilweise	9	11
Ja	2	6
Ohne Angabe	2	15
Insgesamt	17	37

Daß öffentlicher Druck **auch** ein Beweggrund für die Bildung einer Sonderkommission ist bzw. sein kann, dieser Ansicht waren die meisten der Leiter und der Mitarbeiter.

Insofern ist auch der Zusammenhang mit Übersicht 2-2 verständlich: Öffentlicher Druck kann wichtig sein, dürfte jedoch stets in Verbindung mit der Charakteristik des jeweiligen Verbrechens oder den situativen Rahmenbedingungen zu sehen sein.

Die Antwort von Sonderkommissions-Leitern und Mitarbeitern hinsichtlich der Frage nach der **Eignung von Sonderkommissionen** in bezug auf Verbrechensbekämpfung geht aus der folgenden Tabelle hervor:

Übersicht 2-4: "Halten Sie die Sonderkommission für die geeignete Organisationsform, um erfolgreich Verbrechensbekämpfung zu betreiben?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	16	24
Nein	1	0
Ohne Angabe	0	13
Insgesamt	17	37

Grundsätzlich wird die oben gestellte Frage bejaht. Als eindeutig ungeeignet befand kein Mitarbeiter die Sonderkommission. Allerdings wurde in mehre-

ren Antworten deutlich, daß die Sonderkommission nicht uneingeschränkt als sinnvoll betrachtet wird. Folgende Punkte wurden genannt:

- * absehbare kurzfristige Aufgabenerfüllung,
- * gute Rahmenbedingungen, d.h. Ausstattungen sind wichtig,
- * nicht jeder Fall ist Soko-geeignet,
- * oft verbirgt sich hinter der Bezeichnung „Soko“ eine Ermittlungsgruppe oder Arbeitsgemeinschaft,
- * es geht (leider) gar nicht anders als in der Form einer Soko.

Im Zusammenhang mit der eben gestellten Frage wurden die Beamten auch nach **Alternativen** zu Sonderkommissionen befragt:

Übersicht 2-5: "Gibt es Ihrer Meinung nach Alternativen zur Sonderkommission?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	10	14
Nein	6	7
Ohne Angabe	1	16
Insgesamt	17	37

Sechs der Leiter und sieben der Mitarbeiter sahen keine Alternative zur Sonderkommission. Die Antworten der "Mehrheitsfraktion" von zehn Leitern und 14 Mitarbeitern, welche Alternativen schilderten, lassen sich zu drei Vorschlägen zusammenfassen, so daß folgende Möglichkeiten als Alternativen zur Sonderkommission angesprochen wurden:

1. Aufgabenerfüllung durch den oder die Sachbearbeiter innerhalb der Dienststelle,
2. Ständige Ermittlungsgruppe in der Dienststelle (Task Force),
3. Feste Strukturen für den Sonderkommissions-Einsatz.

Zu 1.): Voraussetzung ist hierbei die Aufstockung der Mitarbeiterzahl in den Dienststellen. Auch die Möglichkeit der zeitweisen Befreiung einzelner

Sachbearbeiter von der alltäglichen Arbeit kann sinnvoll sein, so daß diese Kollegen sich auf einen zu klärenden Fall konzentrieren können. Die derzeitige Arbeitsüberlastung läßt eine solche Alternative jedoch häufig nicht zu. Die Bildung einer Projektgruppe ist deshalb auch Ausdruck einer Prioritätensetzung mit der Folge, daß andere Aufgaben vernachlässigt werden müssen.

Zu 2.): Eine ständige dienststelleninterne Ermittlungsgruppe wird vorgeschlagen, welche (a) ausschließlich deliktsspezifisch arbeitet oder (b) ohne spezifischen Kriminalitätsschwerpunkt tätig ist und je nach Lage eingesetzt werden kann.

Zu 3.): Hier handelt es sich um eine weitgehend vorgeplante Sonderkommission, wobei bei deren Tätigwerden im voraus festgelegt ist, welcher Beamte mitarbeitet und welche Aufgaben dieser zu erfüllen hat.

Insgesamt wird deutlich, daß trotz aller Meinungsverschiedenheiten ein gewisser Grundkonsens besteht, was unter einer Sonderkommission zu verstehen ist, wobei sie durchweg als die typische Sonder-Organisationsform auf Zeit gilt. Besteht weiterhin große Einigkeit über den Grund bzw. den Anlaß zur Einrichtung dieser organisatorischen Strukturalternative und über ihre Eignung zur Verbrechensbekämpfung, so sind auch die wichtigsten Alternativen bekannt. Dies bedeutet jedoch keineswegs, daß die Form der Projektgruppe grundsätzlich in Frage gestellt wird. Eher ist das Gegenteil der Fall. Vielmehr dürfte sie vor allem dann eine akzeptierte Organisationsform sein, wenn die besonderen Umstände eines Verbrechens auch eine besondere organisatorische Maßnahme erforderlich machen.

1.3.2.3. Personelle Besetzung von Sonderkommissionen

1.3.2.3.1. Einfluß des Sonderkommissions-Leiters auf die Auswahl der Mitarbeiter

Inwieweit der Sonderkommissions-Leiter ein Mitspracherecht bei der **Zusammenstellung** seines Teams hatte, geht aus der folgenden Tabelle hervor.

Übersicht 3-1: "Konnte sich der Sonderkommissions-Leiter seine Mitarbeiter selbst aussuchen?"

Anworten	- der Leiter
Nein	7
Teilweise	6
Ja	4
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Die Mehrzahl der Leiter (13 Angaben) hatte keinen oder nur teilweise Einfluß auf die Auswahl der Sonderkommissions-Mitarbeiter. Keinen Einfluß hatten naturgemäß Leiter, die erst nach Zusammenstellung der Sonderkommission zum Leiter bestimmt wurden.

Unter dem Aspekt einer teilweisen Einflußnahme bei der Personalauswahl wurden folgende Angaben der Leiter zusammengefaßt:

- Beachtung von gestellten Auswahlkriterien,
- Möglichkeit der Ablehnung einzelner Beamten,
- Bestimmung mindestens eines Beamten,
- Auswahl von Kollegen des eigenen Fachkommissariates (bei dienststellenübergreifenden Sonderkommissionen).

Drei der vier Leiter, die sich ihre Mitarbeiter selbst aussuchen konnten, waren Leiter von Mordkommissionen (insgesamt konnten fünf Mordkommissionen befragt werden). Eine der Mordkommissionen, bei der der Leiter ohne Einfluß bei der Personalauswahl war, war eine Soko in den neuen Bundesländern; die andere Mordkommission stand unter besonderem öffentlichen Interesse.

Bei den Mordkommissionen, in denen die Leiter Einfluß auf die Auswahl der Kollegen hatten, bestanden schriftliche Vorgaben, welcher Kollege in einem Mordfall welche Position innerhalb der Organisation der Mordkommission zu übernehmen hatte. Bei der Erstellung dieser Pläne waren die Leiter jeweils maßgeblich beteiligt, so daß nicht bei jedem Mordkommissions-Fall erneut eine Auswahl der Sonderkommissions-Mitarbeiter stattfinden mußte. Sämtliche Sonderkommissionen, in denen der Leiter Einfluß auf die Auswahl seiner Mitarbeiter hatte, waren dienststelleninterne Sonderkommissionen.

Wenn der Einfluß von Sonderkommissions-Leitern auf die Auswahl ihrer Mitarbeiter nicht stark ist, warum werden sie dann ausgewählt?

Übersicht 3-2: "Wie sind Sie zur Sonderkommission gekommen?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Interne Planung	4	7
Abgeordnet worden	2	7
Aufgabenbereich	6	13
Eigeninitiative	2	5
Durch Vorgesetzte gebeten worden	3	0
Ohne Angabe	0	5
Insgesamt	17	37

Vier der siebzehn Leiter sind durch vorherige interne Planung für Sonderkommissionen schon im Vorfeld zum Leiter bestimmt worden (s.o.). Von den befragten Mitarbeitern haben sieben angegeben, durch eine vorhandene interne Planung zur Sonderkommission gekommen zu sein.

Sieben der insgesamt 37 Mitarbeiter in unserer empirischen Studie wurden zu einer Sonderkommission abgeordnet, im Sinne von "einer mußte".

Mit "Aufgabenbereich" ist folgendes umschrieben:

Oftmals wird der zuständige Leiter des Fachkommissariats der Dienststelle, bei der die Sonderkommission angesiedelt ist, auch Leiter der Sonderkommission. Ebenso wie es bei den Leitern des Fachkommissariats üblich ist, im Fall der Einrichtung einer Sonderkommission die Leitung zu übernehmen, ist es auch der Regelfall, daß Beamte der Dienststelle, bei der die Sonderkommission angesiedelt ist, auch Mitglieder der Sonderkommission werden (13 der Befragten): Ausnahmslos gilt dies bei den sogenannten Mordkommissionen.

Zwei Beamte haben sich selbständig als Leiter von Sonderkommissionen beworben, wobei einer der beiden Befragten als Begründung für seine "Eigenbewerbung" angab: "Mal raus aus dem Aktenwald". Den persönlichen Wunsch nach Mitwirkung in einer Sonderkommission haben Beamte geäußert, wenn die aufzuklärende oder die aufzuklärenden Straftaten innerhalb des Bereiches ihrer Dienststelle angefallen waren und sie selbst mit der Bearbeitung vor Einberufung der Sonderkommission betraut waren (fünf Angaben).

"Gebeten worden" bedeutet die Bestimmung zum Leiter durch vorgesetzte Beamte (drei Angaben). Keiner der befragten Mitarbeiter hat angegeben, in diese Kategorie zu gehören.

Betrachtet man die Antworten der Übersichten 3-1 und 3-2 im Zusammenhang, so relativiert sich der zunächst entstandene Eindruck von den beschränkten Auswahlmöglichkeiten der Soko-Leiter insbesondere bei Mordkommissionen, weil durch interne Planung und die Position des Fachkommissariats-Leiters schon ein Zuordnungsmechanismus gegeben ist.

Bei der vertiefenden Frage "Warum hat man gerade Sie angesprochen?" wird u.a. deutlich, daß viele der Mitarbeiter überhaupt nicht wissen, weshalb **gerade sie** zur Sonderkommissions-Mitarbeit herangezogen wurden (Kategorie "ohne Angabe"). Dennoch bestehen auch hier durchaus Zuständigkeitsregelungen und Vorplanungen, die bestimmen, welche Mitarbeiter zur Sonderkommissions-Arbeit herangezogen werden. Diese Regelungen waren den betroffenen Mitarbeitern oftmals nicht bekannt, stellten sich im nachhinein allerdings als zweckdienlich heraus.

Übersicht 3-3: "Warum hat man gerade Sie angesprochen?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Zuständigkeit	6	5
Im vorhinein festgelegt	4	2
Freiwilligkeit	1	1
Zur besonderen Verwendung frei	1	3
Fachkenntnisse	1	6
Sonstiges	0	6
Unbekannt	2	0
Ohne Angabe	2	14
Insgesamt	17	37

Fachkenntnisse waren bei einem Leiter und sechs Mitarbeitern der ausschlaggebende Grund, weshalb sie zur Sonderkommissions-Tätigkeit hinzugezogen wurden. Antworten wie "Zufall" und "alle wurden genommen" sind unter dem Aspekt "Sonstiges" zusammengefaßt worden (sechs Mitarbeiter).

Ob schon vor Beginn der Sonderkommissions-Arbeit mögliche **Probleme** auf Beteiligte von Sonderkommissionen zukommen, sollte durch die folgende Frage geklärt werden:

Übersicht 3-4: "Was hat Ihr Dienststellenleiter dazu gesagt?"

	Antworten der Leiter	- der Mitarbeiter
Probleme	0	2
Problemlos	15	22
Ohne Angabe	2	13
Insgesamt	17	37

Nach der obigen Tabelle gaben lediglich zwei der befragten Mitarbeiter an, daß mit der Abordnung zur Sonderkommission Probleme innerhalb der eigenen Dienststelle verbunden waren. In beiden Fällen gab es mit dem eigenen Dienststellenleiter Diskussionen wegen der Entsendung. Abgeordnete Kollegen stehen nicht mehr zur dienststelleninternen Arbeit zur Verfügung (vgl. auch "Überstunden").

Mit der Antwortkategorie "Problemlos" wird allerdings auch die Möglichkeit erfaßt, daß der betreffende Dienststellen-Leiter überhaupt nicht nach einer Einwilligung bezüglich der Abordnung gefragt wurde oder der betreffende Dienststellenleiter tatsächlich keine Probleme mit der Sonderkommissionsarbeit seiner Beamten verband.

Insgesamt scheint die Abordnung zur Mitarbeit in Sokos durch Vorplanungen und aufgabenbezogene Sachzwänge bestimmt. Eigeninitiative ist deshalb eher die Ausnahme.

1.3.2.3.2. Die quantitative Besetzung von Sonderkommissionen

Die Frage nach der **quantitativen Besetzung** von Sonderkommissionen wird in der unteren Tabelle, aufgeteilt nach Mordkommissionen (fünf), Sonderkommissionen (zehn) und längerlaufenden Sonderkommissionen (zwei), vorgenommen. Unter längerlaufenden Sonderkommissionen wurden diejenigen Kommissionen in der Befragung zusammengefaßt, die über ein Jahr bestanden bzw. bei denen ein Verselbständigungsprozeß erfolgte. Dadurch ist der Übergang in eine ständige Einrichtung absehbar bzw. er ist schon erfolgt.

Übersicht 3-5: "Wie war die quantitative Besetzung der Sonderkommission?"

Mitarbeiterzahl	Mordkommission	Sonderkommission	längerlaufende Soko
4	0	1	0
5	0	1	0
6	0	5	0
8	0	0	1
10	1	0	0
11	0	1	0
15	1	0	0
18	1	1	1
26	1	0	0
31	1	0	0
bis 50	0	1	0
Insgesamt	5	10	2

Mordkommissionen weisen in dieser Untersuchung eine Mindeststärke von 10 Beamten auf. Ähnlich verhält es sich mit den beiden befragten längerlaufenden Sonderkommissionen: Auch hier ist eine Mindeststärke nicht unter sieben Mitarbeiter angetroffen worden. Bei den sonstigen Sonderkommissionen konnte eine Mitarbeiterzahl von unter sieben Beamten festgestellt werden - sogar die Mehrzahl der in unsere empirische Studie einbezogenen sonstigen Sonderkommissionen weist eine Stärke von weniger als sieben Beamten auf (sieben von zehn).

In einem anderen Fragenkomplex wurde gefragt, ob die **Personalausstattung** ausreichend war.

Übersicht 3-6: "War die Personalausstattung ausreichend?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ausreichend	8	16
Nicht ausreichend	9	15
Ohne Angabe	0	6
Insgesamt	17	37

Bei dieser Fragestellung meinte etwa die Hälfte der Leiter und der Mitarbeiter, daß mehr Personal zur Verfügung hätte stehen können. Dies muß aber nicht unbedingt bedeuten, daß die Personalausstattung tatsächlich nicht ausreichend war. Für die Einzelbewertung sind auch die Angaben zur vertikalen Betrachtung der Sonderkommission (Abschnitt 3.1.2.) näher zu beachten.

Gab es in der Sonderkommission **Frauen** als Mitarbeiter?

Auffällig ist, daß fast ausschließlich Männer als Sonderkommissionsmitarbeiter festgestellt wurden. Deutlich wurde auch, daß in dieser Untersuchung Frauen nur in Mordkommissionen involviert waren. Hier waren ein bis fünf Kriminalbeamtinnen einbezogen. Keine dieser Frauen hat eine Mordkommission geleitet. Informationen hinsichtlich des Frauenanteils in der Bezugsgruppe liegen leider nicht vor, so daß eine abschließende Wertung hier nicht möglich ist.

Die **Altersstruktur** zeigt, daß die Mitarbeiter der erfaßten Sonderkommissionen in der Mehrzahl zwischen Mitte 20 und Mitte 40 bis Anfang 50 Jahre alt sind.

Übersicht 3-7: "Wie war die Altersstruktur in der Sonderkommission?"

Altersstruktur	Anzahl
Mitte 20 bis Anfang 50	2
Mitte 20 bis Mitte 40	8
Anfang 30 bis Mitte 40	5
Anfang 40 bis Anfang 50	2
Insgesamt	17

Die Tabelle ist so zu verstehen, daß bezogen auf die einzelnen Sonderkommissionen Altersgruppen von 20 bis 50 (in zwei Sokos), von 20 bis 40 (in acht Sokos), von 30 bis 40 (in fünf Sokos) und von 40 bis 50 in zwei weiteren Sokos vorzufinden waren.

Für den Erfolg einer Soko dürfte dabei wichtig sein, daß eine "gesunde" Mischung von älteren, erfahrenen (aber nicht ausgebrannten) Mitarbeitern mit jungen, lernwilligen Kollegen vorhanden ist.

Kriminalbeamte als **Teilzeitkräfte** gab es in unserer Untersuchung nicht. Hierfür ist die zeitliche Belastung wohl einfach zu hoch. Allenfalls der Sonderkommission zugewiesene Schreibkräfte arbeiten nur stundenweise. Als **polizeiexterne** Kräfte wurden neben Dolmetschern (drei Angaben) auch Kunstzeichner, Sachverständige und Gutachter genannt (jeweils einmal angegeben).

Im Bedarfsfall konnte bei allen Sonderkommissionen **Schutzpolizei** herangezogen werden. Besonders häufig kam das "Mobile Einsatzkommando" zur Unterstützung von Sonderkommissionen hinzu (fünfmal). Genannt wurde auch, daß Kräfte der Schutzpolizei als Observationstruppe genutzt wurden bzw. zur ersten Tatortabsuche und bei Durchsuchungen angefordert wurden.

Übersicht 3-8: "Gab es in irgendeiner Weise Abordnungsprobleme (Personalrat)?"

Antworten	- der Leiter
Ja	4
Nein	13
Unbekannt	0
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Grundsätzlich gab es keine Abordnungsprobleme. Probleme traten z.B. bei dienststellenübergreifenden Sonderkommissionen auf, wenn der frühere Dienststellenleiter den abgeordneten Beamten wieder an der eigenen Dienststelle haben wollte. Es gab auch Probleme, wenn Dienstsitzverlegungen vorgenommen wurden. Schwierigkeiten mit dem Personalrat bestanden dagegen bei dienststelleninternen Sonderkommissionen offensichtlich nicht.

Wie für eine schlagkräftige Projektorganisation sinnvoll, hat sich die Mitarbeiterzahl während der Laufzeit einer Sonderkommission durchaus verändert.

Übersicht 3-9: "Hat sich während der Sonderkommission die Mitarbeiterzahl verändert?"

Antworten	- der Leiter
Nein	5
Ja	12
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

In fünf der siebzehn befragten Sonderkommissionen ist die Mitarbeiterzahl allerdings auch von Beginn des Tätigwerdens bis zum Abschluß der Sonderkommission gleich geblieben.

In zwei Sonderkommissionen wurde die Mitarbeiterzahl im nachhinein nach oben hin korrigiert. Eine Reduzierung der Mitarbeiterzahl fand in zehn Sonderkommissionen statt. Bei der Befragung entstand allerdings der Eindruck, daß die Reduzierung der Mitarbeiterzahl nicht immer den Planungsvorstellungen der Soko-Leiter entsprach, sondern oftmals durch sonstige Umstände hervorgerufen wurde.

Von Interesse war, ob aufgetretene **personelle Lücken** wieder aufgestockt werden konnten: In sechs Sonderkommissionen konnten aufgetretene personelle Lücken zufriedenstellend wieder aufgestockt werden. In zwei weiteren Sonderkommissionen wäre dies ebenfalls möglich gewesen, dies aber wollte der jeweilige Leiter nicht. In einem Fall ging die Sonderkommission schon ihrem Abschluß entgegen; im zweiten Fall hätte der Informationsvorsprung der "alten" Mitarbeiter nicht schnell genug aufgeholt werden können, so daß hier ein "neuer" Beamter eher hemmend denn hilfreich gewirkt hätte. Zweimal wurden personelle Lücken nicht wieder gefüllt, obwohl dies von den Leitern gewünscht wurde.

Übersicht 3-10: "Konnten personelle Lücken zufriedenstellend wieder aufgestockt werden?"

Antworten	- der Leiter
Ja	6
Nein	2
Wollte Leiter nicht	2
Ohne Angabe	7
Insgesamt	17

Insgesamt stellt sich die Frage, welchen Einfluß die **quantitative Besetzung** auf den Erfolg einer Sonderkommission ausübt.

Sämtliche befragten Leiter sahen in der Mitarbeiterzahl einen wesentlichen Einflußfaktor für den Aufklärungserfolg. Sie bemängelten, daß ab und zu ein sofortiges Tätigwerden einer Sonderkommission scheitert, weil nicht ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Drei Leiter meinten allerdings auch, daß zuviel Mitarbeiter in einer Sonderkommission schlechter seien als zu wenig Mitarbeiter: "Zu viele Köche ver-

derben den Brei." Insofern kann eine gewisse Knappheit an Ressourcen auch anspornend wirken.

1.3.2.3.3. Die qualitative Besetzung von Sonderkommissionen

Der Fragenkomplex "qualitative Besetzung von Sonderkommissionen" umfaßt Auswahl, Erfahrung und Schulungsmöglichkeiten für Mitarbeiter von Sonderkommissionen.

Zunächst wurde gefragt, welche Auswahlkriterien für künftige Sonderkommissions-Mitarbeiter vorgesehen sind. In den folgenden Darstellungen sind zunächst die Antworten der Leiter und dann die der Mitarbeiter abgebildet.

Übersicht 3-11: "Welche Auswahlkriterien für künftige Sonderkommissions-Mitarbeiter sind vorgesehen?" (Leiter)

Antworten der Leiter	(Mehrfachnennungen möglich)
Fachliche Kompetenz	13
Teamfähigkeit	5
Engagement	3
Erfahrung	1
Eigenständiges Arbeiten	1
Identifikation	1
Durchsetzungsvermögen	1
Hartnäckigkeit	1
Alter	1

Übersicht 3-12: "Welche Auswahlkriterien für künftige Sonderkommissions-Mitarbeiter sind vorgesehen?" (Mitarbeiter)

Antworten der Mitarbeiter	(Mehrfachnennungen möglich)
Fachliche Kompetenz	13
Teamfähigkeit	0
Engagement	1
Erfahrung	2
Eigenständiges Arbeiten	1
Identifikation	0
Durchsetzungsvermögen	0
Hartnäckigkeit	0
Alter	0
Wer verfügbar ist	1

Ebenso wie bei den Leitern steht bei den Mitarbeitern die fachliche Kompetenz als Auswahlkriterium ganz oben. Zwei Angaben entfielen auf Erfahrung und jeweils eine auf Engagement und eigenständiges Arbeiten. Ebenfalls eine Angabe entfiel auf "Wer verfügbar ist". Keine Nennung erhielt die Antwort "Teamfähigkeit". Dies erstaunt ein wenig im Hinblick auf die Aussagen bezüglich der Teamfähigkeit in Übersicht 3-19: "Haben Sie während Ihrer Soko-Tätigkeit Neues gelernt?" Evtl. wird Teamfähigkeit einfach als selbstverständlich vorausgesetzt.

Übersicht 3-13: "Gibt es spezielle Auswahlverfahren für Sonderkommissions-Mitarbeiter?"

Antworten	- der Leiter
Ja	0
Nein	10
Ohne Angabe	7
Insgesamt	17

Spezielle Auswahlverfahren waren unbekannt. Nur ein Sonderkommissions-Leiter befand ein Auswahlverfahren als notwendig. Ein anderer Leiter meinte, daß ein Auswahlverfahren angedacht sei.

Als ein weiterer Aspekt der Qualifikation von Sonderkommissions-Beamten kann die Sonderkommissionserfahrung gelten.

Übersicht 3-14: "Welche Erfahrung mit Sonderkommissionen haben Sie?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Keine	1	5
bis zu zwei	2	8
bis zu drei	0	1
vier oder mehr	13	20
Ohne Angaben	1	3
Insgesamt	17	37

Bei der Befragung hat sich herausgestellt, daß nahezu jeder Leiter schon mehrfach in einer Sonderkommission gearbeitet hat (15 Angaben). Auch bei den Mitarbeitern haben die meisten schon Sonderkommissionserfahrung (29 Mitarbeiter gaben an, an einer oder mehreren Sonderkommissionen teilgenommen zu haben). Nur sechs der Befragten (von 54) gaben an, bisher keinerlei Erfahrung mit Sonderkommissionsarbeit gemacht zu haben (darunter ein Leiter).

Erfahrung allein scheint den Aufklärungserfolg nicht zu garantieren. Unkenntnis über die Abläufe dürfte jedoch ebenso kontraproduktiv sein wie Betriebsblindheit durch eingefahrene Routine ("Das haben wir schon immer so gemacht").

Woher wissen "Anfänger" in Sonderkommissionen, was sie in einer Sonderkommission hinsichtlich ihrer **Aufgaben** erwarten wird?

Übersicht 3-15: "Waren Ihre Aufgaben im Vorfeld genau beschrieben?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	14	22
Nein	3	11
Ohne Angabe	0	4
Insgesamt	17	37

Von den befragten Leitern gaben nur drei an, daß es keine Aufgabenbeschreibung für ihre Sonderkommissionstätigkeit gäbe. Einer dieser Leiter befand, daß eine Art Leitfaden für Sonderkommissionsleiter vorhanden sein sollte. Da kein Sonderkommissionseinsatz einem anderen gleiche, wäre eine Checkliste gut, an Hand derer erkannt werden könnte, welche Besonderheiten bei der Leitung einer Sonderkommission zu berücksichtigen wären.

Den Mitarbeitern, die die oben gestellte Frage mit "Ja" beantworteten (22), war ihre Aufgabe durch vorherige Sonderkommissionsarbeit bekannt. Allgemeine Vorstellungen darüber, wie und welche Aufgaben in einer Sonderkommission zu erledigen seien, hatten die meisten Kriminalbeamten durch Gespräche mit Kollegen, die schon einmal in einer Sonderkommission mitgearbeitet hatten. Offensichtlich gibt es demnach also keine formale Aufgabenbeschreibung. Entsprechend den Erfahrungen in der privaten Wirtschaft wären für Schlüsselpositionen kurze, aussagekräftige Unterlagen nützlich, doch sollte man ihren Nutzen, angesichts vielfältiger Bürokratisierungsgefahren, auch nicht überbewerten.

Ein Beamter aus den neuen Bundesländern fand nach seinem Urlaub seinen Namen auf einer Liste in seiner alten Dienststelle mit einem dicken "W" gekennzeichnet. Er war während seiner Abwesenheit fest abgeordnet worden, und zwar in eine länger dauernde Sonderkommission in ein altes Bundesland.

Auch wenn auf die vorangegangene Frage keiner der Probanden sagte, er sei mittels Schulungen auf die Sonderkommissionsarbeit vorbereitet worden, sollte die folgende Fragestellung dennoch Aufschluß darüber geben, ob **Schulungen** im allgemeinen angeboten werden bzw. die angebotenen Schulungen bekannt sind.

Übersicht 3-16: "Kennen Sie Schulungsmöglichkeiten für Sonderkommissionsmitarbeiter?"

Antworten	- der Leiter
Ja	7
Nein	7
Unbekannt	3
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Von den sieben Leitern, die Schulungen kannten, bietet einer selbständig Tagesseminare über die Strukturen einer Sonderkommission sowie über Neuerungen in der Kriminaltechnik und Tatortbestandsaufnahme an. Sieben Leiter meinten, daß es keine Schulungsmöglichkeiten gäbe. Davon würden zwei Leiter, auch wenn es Schulungsmöglichkeiten gäbe, diese überhaupt nicht in Anspruch nehmen ("keine Zeit", "wenn es so etwas gäbe, dann hätte ich keinen Bedarf"). Insofern scheint dem "learning by doing" eine große Bedeutung beigemessen zu werden.

Frühere Seminarteilnehmer wurden gefragt, welche Erfahrungen sie mit den Schulungen gemacht haben.

Die Angaben darüber, wie diese Schulungen empfunden wurden, reichen von "Fast alles habe ich schon gewußt", bis hin zu "Klappt alles, verbessert sich alles". Als schlecht empfunden wird die Vermittlung von komprimiertem Fachwissen in vierzehn Tagen purem Theorieunterricht. Weiter vorn wurde bereits auf die Bedeutung von praktischen Übungen und Planspielen für die Weiterbildung hingewiesen.

Der schon weiter oben angesprochene Mitarbeiter, der selbst Veranstaltungen durchführt, meinte, daß die Kollegen an den Neuerungen, die er vorträgt, interessiert seien. In den neuen Bundesländern wurden die ehemals

angebotenen Fachschulungen für die Sonderkommissionsarbeit als sehr gut bezeichnet. Besondere Zustimmung fanden dort die Fernlehrgänge, da sie keinen Bruch zur Praxis darstellten.

Mittels der unten gestellten Frage sollten mögliche Defizite bei der Sonderkommissionsausbildung und auch bei der praktischen Sonderkommissionsarbeit herausgefunden werden. Die Darstellung erlaubt einmal die Betrachtung wünschenswerter Schulungsinhalte aus Sicht der Leiter und einmal aus Sicht der Mitarbeiter.

Übersicht 3-17: "Was sollten Schulungsinhalte sein?" (Leiter)

Wünschenswerte Schulungsinhalte	Antworten der Leiter (Mehrfachantworten möglich)
Aktenführung	6
PC- und SPUDOK-Schulung	4
Kriminalistische Grundkenntnisse * Auswertung * Technische Ausstattung * Vernehmungstaktiken	4
Deliktspezifisches Fachwissen * Sprachkenntnisse * Ausländerrechtliche Schulung	2
Soko-spezifisches Fachwissen * Organisation * Herangehen an einen Fall * Bewältigung von Großverfahren * Administratives Handeln	6
Teamgeist	1
Lernfähigkeit	1

Obwohl die Mehrzahl aller Sonderkommissions-Leiter schon vier oder mehr Sonderkommissionen geführt hat, wird ein Defizit in der Handhabung der Aktenführung verspürt (sechs Angaben). Von den Probanden wurde gefordert, daß die Aktenführung der Kriminalpolizei jeweils der Aktenführung der zuständigen Staatsanwaltschaft entsprechen sollte.

Der Umgang und die Anwendungsmöglichkeiten der neuen Medien, insbesondere der elektronischen Datenverarbeitung findet bei Leitern von Sonderkommissionen großes Interesse. Bei teilweise mehr als 1000 Spuren wäre ein Datenbankprogramm auf PC-Ebene nützlich, da die Informationsselektion und auch die Informationseingabe erheblich schneller und komfortabler abgewickelt werden könnte als durch die vergleichsweise zeitintensive Karteikartenmethode.

Bei einer sonderkommissionsspezifischen Ausbildung sollten der allgemeine Aufbau und auch die ablauforganisatorischen Aspekte einer Sonderkommission Beachtung finden (insgesamt 6 Angaben). Neben einer sonderkommissionsspezifischen Ausbildung wird bei Sonderkommissionen (welche sich über einen nicht definierten Zeitraum erstrecken) deliktspezifisches Fachwissen in Schulungen angeboten (insgesamt 2 Angaben). Als wünschenswerte Schulungsinhalte für Beamte, die in Sonderkommissionen tätig werden, wurden auch je einmal die Punkte "Teamgeist" und "Lernfähigkeit" genannt.

Nur ein Leiter meinte, daß kein Fall wie der andere sei, so daß jeweils ein individuelles Vorgehen erforderlich wäre und damit keine Schulungen spezieller Art notwendig seien. Dieser Leiter befand auch eine Norm für den Aktenaufbau eher hinderlich.

Genau wie die Leiter empfinden Mitarbeiter von Sonderkommissionen vor allen Dingen ein Defizit im Umgang mit elektronischer Datenverarbeitung (7 Angaben) und in der Handhabung der Aktenführung (10 Angaben). Kriminalistische Grundkenntnisse wie Vernehmungstechnik und unterschiedliche Fahndungsmöglichkeiten, vor allem aber die Methodik der Spurenbearbeitung, die auch die Spurenauswertung beinhaltet, sollten auch angeboten werden.

Deliktspezifisches Fachwissen im Rahmen der Fortbildung anzubieten - wie es insgesamt siebenmal gefordert wurde -, ist wahrscheinlich nur (a) bei längerlaufenden Sonderkommissionen möglich sowie (b) nur bei solchen Sonderkommissionen durchführbar, deren Gegenstand wiederholt zur Bildung von Sonderkommissionen führt, also vor einem Einsatz. Dies dürfte darin begründet sein, daß üblicherweise während der Laufzeit von Sonderkommissionen keine Zeit für zusätzliche Unterweisungen zur Verfügung steht.

Auch bei den Mitarbeitern besteht ein Bedarf an Aufklärung über die allgemeine Organisation von Sonderkommissionen (10 Angaben) sowie über die interne Berichterstattung (3 Angaben) und die Ermittlungsziele von Sonderkommissionen (2 Angaben). Dies deckt sich mit den Antworten der Leiter. Je

eine Angabe entfiel auf die Handhabung von technischem Gerät (Beispiel TÜ), die Art und Weise der Ressourcensicherung und auf die Kontrolle von Sonderkommissionen.

Neben den fachlichen Aspekten wurden auch Schulungsinhalte gewünscht, die sich auf soziale Qualifikationen beziehen (insgesamt 19 Angaben). Neben "Führung" entfielen gleich viele Nennungen auf "Teamwork" und "Kommunikation" (je 4 Angaben). Gleich danach, mit drei Angaben, folgt "persönlicher Umgang mit Mitarbeitern". Unter diesen Oberpunkt können auch "Kritikbereitschaft" und "soziale Kompetenz" mit je einer Angabe eingeordnet werden. Ebenfalls mit je einer Angabe wurden "Rhetorik" und "sicheres Auftreten" genannt; beide Angaben beziehen sich auf den Umgang mit Zeugen bzw. Beschuldigten.

Nur ein Kollege war der Ansicht, daß eine Sonderkommission immer etwas Spezielles sei und deshalb kein Unterricht erteilt werden könne. Sicherlich dürfen die angesprochenen Schulungsinhalte nicht in einer Art "Frontalunterricht" referiert, sondern sollten mit aktivierenden Lehr- und Lernformen vermittelt werden, die auch die Erfahrung der Teilnehmer berücksichtigen.

Übersicht 3-18: "Was sollten Schulungsinhalte sein?" (Mitarbeiter)

Wünschenswerte Schulungsinhalte	Antworten der Mitarbeiter (Mehrfachantworten möglich)
PC- und SPUDOK-Schulung	7
Aktenaufbau und Aktenführung	10
Kriminalistische Grundkenntnisse * Vernehmungstechnik * Methodik der Spurenbearbeitung * Fahndungsmöglichkeiten	6
Deliktspezifisches Fachwissen * Ausländerrechtliche Schulung * Sprachkenntnisse, Geschichtskennntnisse * Rechtliche Grundlagen	7
Soko-spezifisches Fachwissen * Ermittlungsziel einer Soko * Aufbau und Ablauforganisation * Technische Geräte * Kontrolle * Berichterstattung * Ressourcensicherung	18
Teamwork	4
Führung	4
Kommunikation	4
Persönlicher Umgang mit Mitarbeitern	3
Sicheres Auftreten	1
Rhetorik	1
Kritikbereitschaft	1
Soziale Kompetenzen	1

Auffällig ist die hohe Übereinstimmung der Angaben über wünschenswerte Schulungsinhalte mit den Antworten, was einzelne Beamte innerhalb ihres Sonderkommissionseinsatzes Neues gelernt haben.

Übersicht 3-19: "Haben sie während Ihrer Sonderkommissions-Tätigkeit Neues gelernt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	17	33
Nein	0	0
Ohne Angaben	0	4
Insgesamt	17	37

Betonung fand zum einen das selbständige Arbeiten sowie das Kennenlernen verschiedener Arbeitsweisen und zum anderen der Umgang mit Kollegen, also die Teamerfahrung. Besondere Beachtung fand dabei der Umgang mit Kollegen in Streßsituationen. Als positive Erfahrung galt auch der Umgang und die Zusammenarbeit mit Behörden (und anderen Dienststellen) sowie der Staatsanwaltschaft. Auch der Aspekt der Mitarbeiterführung wurde als neue Erfahrung gewertet.

Auf der rein fachlichen Seite stehen Verbesserungen bezüglich:

- * Aktenaufbau,
- * Vernehmungspraxis,
- * Umfeldermittlung,
- * Berichtsfertigung,
- * administratives Handeln,
- * Spurenauswertung,
- * Informationsfluß,
- * Umgang mit technischen Mitteln und
- * Rechtsproblematik.

Anstelle eines theoretischen Unterrichtes könnte die **Mitlauferfahrung** als "training on the job" eingesetzt werden.

Übersicht 3-20: "Was halten Sie von einer "Mitlauferfahrung"?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Sehr viel	11	22
Warum nicht?	2	1
Nicht möglich	4	6
Nichts	0	4
Ohne Angabe	0	4
Insgesamt	17	37

Unter einer "Mitlauferfahrung" wird eine Art Praktikantentätigkeit - ohne eigene Verantwortungsübernahme - für künftige Sonderkommissions-Leiter verstanden. Sowohl die befragten Leiter (11 Angaben) als auch die interviewten Mitarbeiter (22 Angaben) befürworteten in der Mehrzahl eine derartige Maßnahme. Zwei Leiter und ein Mitarbeiter standen einer Mitlauferfahrung neutral gegenüber. An der Möglichkeit der Durchführbarkeit zweifelten vier Leiter und sechs Mitarbeiter. Angegeben wurden dabei Gründe wie:

- * keine zusätzlichen Kräfte verfügbar,
- * keine Zeit dafür vorhanden, hält von der eigenen Arbeit ab,
- * Leute würden im Weg stehen, also stören,
- * Soko-Einsatz nicht im Vorfeld planbar, da unbekannt ist, wann eine Soko einberufen wird,
- * Risiko einer undichten Stelle wird größer.

Als völlig nutzlos und ungeeignet bezeichneten lediglich vier der insgesamt 54 befragten Kriminalbeamten eine Mitlauferfahrung. Eine der genannten Begründungen lautete:

"Wer Fachwissen hat, der braucht das nicht, der arbeitet normal und stellt sich auf die Tätigkeit ein." "Reinwerfen" ist das Beste, Erfahrung ist nicht notwendig."

Die Übernahme von Verantwortung als Vertreter des Soko-Leiters oder Abschnittsleiters in der Soko dürfte als Training und Vorbereitung auf eine eigenständige Soko-Leitung nach den gewonnenen Erfahrungen praktikabler sein. Potentielle Leiter von Sonderkommissionen sollten mit den Anforderungen der Projektarbeit vertraut sein. Neben dem theoretischen Wissen könnte auch hier die als Mitarbeiter in Sonderkommissionen gewonnene Erfahrung hilfreich sein.

Eine andere Form der Informationssammlung ist der **Erfahrungsaustausch**, wobei hier nach länderübergreifenden Zusammenkünften gefragt wurde.

Übersicht 3-21: "Was halten Sie von einem länderübergreifenden Erfahrungsaustausch?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Sinnvoll	9	24
Nicht sinnvoll	8	5
Ohne Angabe	0	9
Insgesamt	17	37

Einen länderübergreifenden Erfahrungsaustausch befürworteten neun der Leiter und 24 der Mitarbeiter. Als Hauptkriterien für einen Erfahrungsaustausch gelten zum einen der persönliche Kontakt mit Beamten, die ähnlich gelagerte Fälle bearbeiten, und zum anderen der Abbau länderspezifischer Grenzen, also: "gleiche Sprache sprechen". In einer solchen Gesprächsrunde könnte der praxisbezogene Wissensaustausch dazu führen, daß bestimmte Vorgehensweisen als besonders gut und empfehlenswert erachtet werden und diese dann von anderen übernommen werden.

Als "nicht möglich" befanden immerhin acht der Leiter und fünf der Mitarbeiter einen zentral gelenkten Erfahrungsaustausch. Skepsis herrschte vor allen Dingen darüber, ob eine derartige Veranstaltung nicht in eine Art von "Kaffeeklatsch" ausarten würde. Weiterhin wurde es als unmöglich angesehen, daß alle Bundesländer "an einem Strang ziehen", da man es hier mit unterschiedlichem politischen Denken zu tun habe. Auch das Argument der Zeitknappheit wurde wieder erwähnt.

Abschließend zu diesem Komplex wurde die Frage gestellt, welchen Einfluß die **qualitative** Besetzung der Sonderkommission auf den Aufklärungserfolg ausübt.

Sämtliche befragten Leiter waren der Meinung, daß die qualitative Besetzung von Sonderkommissionen einen großen Einfluß auf den Aufklärungserfolg habe. "Qualitativ gute Mitarbeiter sind das A und O, wenige gute Kollegen sind besser als viele schlechte."

Ein Sonderkommissionsleiter meinte, daß wegen gravierender Mängel auf der qualitativen Seite ein Fall möglicherweise nicht aufgeklärt werden konnte. "Schlechte" Beamte ziehen einen erheblichen Effizienzverlust nach sich, befand ein weiterer Leiter. Mit anderen Worten formuliert: Der Einsatz qualitativ schlecht ausgebildeter Mitarbeiter verzögert die Ermittlungen erheblich.

1.3.2.4. Organisation von Sonderkommissionen

1.3.2.4.1. Die Aufbauorganisation von Sonderkommissionen

Ein wichtiger Aspekt der Aufbauorganisation ergibt sich aus der Kompetenzverteilung zwischen Primärorganisation und Sonderkommission. Hierzu wird unter der Tabelle 4-6 Stellung genommen. Zunächst sollen aber Aspekte innerhalb der Sonderkommissionen betrachtet werden.

Übersicht 4-1: "Waren die Zuständigkeiten innerhalb der Sonderkommission klar geregelt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	13	27
Nein	3	3
Ohne Antwort	1	7
Insgesamt	17	37

Eine klar geregelte Zuständigkeit innerhalb der Sonderkommission gehabt zu haben, gaben 13 von 17 Leitern und 27 von 37 Mitarbeitern an. Ein Leiter befand eine solch starre Regelung als schlecht und verlangte absolute Flexibilität. Dabei muß berücksichtigt werden, daß der Organisationsgrad von vielen Faktoren abhängt und die Größe der Soko sehr wichtig ist.

Die folgende Übersicht gibt darüber Aufschluß, ob es bei der Zusammenarbeit innerhalb der Sonderkommission zu **Kompetenzstreitigkeiten** kam.

Übersicht 4-2: "Gab es Kompetenzstreitigkeiten innerhalb der Sonderkommission?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	2	3
Nein	14	24
Ohne Antwort	1	10
Insgesamt	17	37

Insgesamt ergibt sich zunächst ein positives Bild. Kompetenzstreitigkeiten bilden die klare Ausnahme. Beide Leiter, die hier dennoch mit "ja" antworteten, gaben an, daß es jeweils mit einem Kollegen Probleme gab: "Ein Kollege hat gestänkert, von außen die Soko madig gemacht." Eine solche Demotivation wirkt sich dann auf die gesamte Atmosphäre innerhalb der Sonderkommission aus.

Zwei Mitarbeiter konnten den "Unsinn und Sinn mancher Anweisungen" oder auch die "Notwendigkeit" von Aufträgen nicht einsehen. Einer bemängelte eine fehlende klare Aufgabenabgrenzung, da in dieser Sonderkommission teilweise Spuren doppelt nachgegangen werden mußte. Die Vermittlung des Sinnes bestimmter Aufträge stellt sich gerade bei Doppelarbeit, die auch Kontrollcharakter haben kann, als bedeutsam dar.

Im folgenden wird untersucht, ob feste Arbeitsgruppen existierten.

Nur in vier Sonderkommissionen bestanden keine festen Arbeitsgruppen, was bei der Größe dieser Sokos auch nicht unbedingt nachteilig sein mußte.

In welchen Bereichen bestanden **feste Arbeitsgruppen**? Genannt wurden:

- * Ermittlung,
- * Vernehmung,
- * Auswertung,
- * Fahndung,
- * Telefonüberwachung,
- * Kriminaltechnik,
- * Spurensicherung.

Bei sieben Sonderkommissionen wurden nähere Angaben gemacht, wie die Ausgestaltung im einzelnen aussah.

Übersicht 4-3: Organisation von Sonderkommissionen

Größe der Sonderkommission	organisatorische Aufgabenverteilung
4 Personen	je zwei Zweier-Teams für Ermittlungen und Vernehmungen
8 Personen	Aktenführer, PC-Mann, operativer Bereich
18 Personen	Leiter und Vertreter (erster SB) und nationalitätenorientierte Teams
26 Personen	Führungsgruppe, Fahndung, Ermittlung (Aktenführung), Kriminaltechnik
31 Personen	zwei große Ermittlungsabschnitte mit vier Unterabschnitten, Ermittlungsgruppe/Telefonüberwachung, Hinweise, zentrale Sachbearbeitung mit Spurenteam, Tatverdächtigenüberprüfung
bis zu 50 Personen	regionale Arbeitsgruppen und zentrale Ermittlungsgruppe

Es überrascht nicht, daß sich aufgrund unterschiedlicher situativer Rahmenbedingungen keine einheitliche Aufbauorganisation für Sonderkommissionen erkennen läßt. Gleichwohl ließen sich größenabhängig bestimmte Rahmenstrukturen erkennen. Dem Leiter wurde bei größeren Sokos eine Führungsgruppe zur Seite gestellt. Je nach Auftrag der Soko wurden verschiedene Ermittlungsabschnitte, die dem Soko-Leiter unterstanden, gebildet. Wenngleich scheinbar keine einheitliche Aufbaustruktur für Sonderkommissionen besteht, so sind doch die befragten Leiter der Ansicht, daß ihre jeweilige **Organisation** die richtige war.

Übersicht 4-4: "Beurteilen Sie die Organisation der Sonderkommission als gut?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	14	17
Nein	2	11
Ohne Angabe	1	9
Insgesamt	17	37

Aus der obigen Tabelle läßt sich ersehen, daß zwar fast alle Leiter (14 Angaben) die Organisation der Sonderkommission als richtig beurteilten, daß aber vergleichsweise viele Mitarbeiter anderer Meinung waren (11 Angaben).

Bei der vertiefenden Frage, ob evtl. bestimmte Aspekte hätten **anders organisiert** werden sollen, konnte folgendes Ergebnis festgestellt werden:

Übersicht 4-5: "Hätten Sie gegebenenfalls Dinge anders organisiert?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	8	14
Nein	6	15
Ohne Angabe	3	8
Insgesamt	17	37

Von Seiten der Leiter wurde bemängelt, daß "in der Stunde Null", also zum Zeitpunkt der Einberufung, noch keine Mittel für die Sonderkommission zur Verfügung standen. Sie meinten, daß eine Mindestausstattung von der einberufenden Dienststelle vorab zur Verfügung gestellt werden müßte. Angeregt wurde, daß es einen Ansprechpartner innerhalb der Primärorganisation geben sollte, an den sich ein Soko-Leiter bei Fragen wenden könnte.

Probleme wurden auch laut in bezug auf die **Rahmenbedingungen** der Sonderkommission. Erwähnung fanden hier die unzureichende räumliche Ausstattung und das Fehlen von Personalcomputern.

Für eine Sonderkommission war es schwierig, die Abschottung gegenüber der Dienststelle, bei der sie untergebracht war, aufrechtzuerhalten. Die Abschottung der Sonderkommission wurde von Kollegen der Dienststelle als Arroganz aufgefaßt. Deshalb wurde der Vorschlag gemacht, eine bessere Aufklärung durch den Dienststellenleiter zu veranlassen, um damit für (mehr) Verständnis bei den Kollegen zu sorgen.

Der Leiter einer größeren Sonderkommission fühlte sich mit der alleinigen Leitung überfordert, er regte an, die Leitung einer großen Sonderkommission auf ein Führungsteam zu verteilen.

Die Mitarbeiter von zwei Sonderkommissionen wünschten sich eine eindeutigere Aufgabenabgrenzung bzw. eine klarere Aufgabenverteilung, verbunden mit einer besseren Koordination.

Bei der Frage nach **organisatorischen Mängeln** wurde von den Beamten auch die Raumausstattung angesprochen. Eine bessere räumliche Ausstattung wurde in zwei Richtungen gefordert: einmal eine bessere Abschottung gegenüber der Dienststelle und zum anderen eine zentralere Unterbringung der Mitarbeiter. Zu wenig Fahrzeuge und der verspätete Einsatz von SPUDOK bzw. EDV wurden weiterhin bemängelt.

Ebenfalls als negativ wurden empfunden:

- * der zu frühe Kräfteabzug in einer Sonderkommission,
- * der Austausch von Sonderkommissions-Mitarbeitern,
- * der Einfluß der Presse sowie
- * die unregelmäßige Essensversorgung, z.B. bei der Tatortabsuche.

Abhängig davon, ob es sich um eine dienststelleninterne oder eine dienststellenübergreifende Sonderkommission handelte, war der Leiter fachlicher und disziplinarischer oder ausschließlich fachlicher Vorgesetzter.

In einer Sonderkommission war der Leiter weder fachlicher noch disziplinarischer Vorgesetzter bei einem Teil der Mitarbeiter, weil Beamte vom Zoll hinzugezogen waren.

Neben der sonderkommissionsinternen Organisation wurden auch Fragen zur **Zusammenarbeit** zwischen Sonderkommission und Primärorganisation gestellt.

Übersicht 4-6: "Wie war die Informationsweitergabe zwischen Primärorganisation und Sonderkommission geregelt?"

Antworten	- der Leiter
Mündlich	10
Schriftlich	1
Schriftlich u. mündlich	5
Gar nicht	1
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Eine einheitliche Regelung der **Informationsweitergabe** zwischen Sonderkommission und Primärorganisation besteht offensichtlich nicht. Zehn der Leiter haben ausschließlich mündlich Bericht erstattet. Auch für die Form der mündlichen Information gibt es keine generellen Gepflogenheiten. Folgende Handhabungen haben sich bei der Untersuchung gezeigt:

- * regelmäßige Teilnahme an den Frühbesprechungen,
- * Routinesitzungen mit dem Polizeidienststellenleiter,
- * fernmündlicher Kontakt,
- * tägliche informelle Unterrichtung.

Eine ausschließliche schriftliche Unterrichtung der Primärorganisation gab es lediglich bei einer Sonderkommission. Dort wurden anlaßbezogene Sachstandsberichte abgefaßt.

Sowohl schriftliche als auch mündliche Information der Primärorganisation erfolgte in fünf Sonderkommissionen. Die mündlichen Informationen bezogen sich auf das vorläufige Ermittlungsergebnis. Schriftlich wurden Sachstandsberichte und am Ende der Sonderkommission vereinzelt Schlußberichte abgegeben.

Ein Leiter gab an, daß die Primärorganisation zwar Informationen haben möchte, er aber nicht bereit sei, diese weiterzuleiten. Als Grund gab er als Leiter einer längerlaufenden Sonderkommission an, daß er für diesen ge-

forderten Informationsfluß zunächst die dafür notwendigen Daten aufbereiten müsse und dafür keine Zeit habe.

Von Interesse war außerdem, welche weiteren Schnittstellen zwischen Sonderkommission und Primärorganisation bestanden.

Übersicht 4-7: "Gab es zwischen Sonderkommission und Primärorganisation weitere Schnittstellen?"

Antworten		- der Leiter
Nein		4
Ja		12
Schreibkräfte	2	
Pressestelle	1	
Fahrzeugpool	3	
Ohne Angabe		1
Insgesamt		17

Abgesehen von einem Informationsaustausch, gab es bei vier Sonderkommissionen keine weiteren Schnittstellen mit der Primärorganisation. Diese waren nicht identisch mit den weiter oben genannten vier Sonderkommissionen, welche angaben, keinerlei Informationspflicht ausgesetzt gewesen zu sein. Bei 12 Sonderkommissionen bestanden Schnittstellen sonstiger Natur. Von diesen 12 Sonderkommissionen erwähnten zwei der Leiter, daß die Schnittstelle aus den Schreibkräften, die sowohl für die Sonderkommission als auch für die Primärorganisation tätig waren, bestand. In einer Sonderkommission war die Schnittstelle die Pressestelle. Bei zwei weiteren Sonderkommissionen traf dieser Sachverhalt auf den gemeinsam genutzten Fahrzeugpool der Primärorganisation zu.

Festgestellt wurde, daß erfolgreiche Sonderkommissionen mehr Schnittstellen zwischen Sonderkommission und Primärorganisation aufwiesen (10 Angaben) als erfolglose (2 Angaben). Ein weiterer Erfolgsfaktor dürfte sich auf ein ausgewogenes Verhältnis von mündlicher und schriftlicher Kommunikation auch **innerhalb** der Sonderorganisation beziehen. Wobei Erfolg erfahrungsgemäß auch mitteilbarer macht.

Grundsätzlich besteht immer die Möglichkeit von Konflikten zwischen Sonderkommission und Primärorganisation. Das Bestehen von **Konflikten** wurde jedoch überwiegend verneint.

Übersicht 4-8: "Gab es Konflikte zwischen Sonderkommission und Primärorganisation?"

Antworten	- der Leiter
Ja	5
Nein	11
Ohne Angabe	1
Insgesamt	17

Unklarheiten gab es einmal, weil nicht eindeutig zu erkennen war, ob das zuständige Landeskriminalamt eine Kontroll- oder nur eine Mittlerfunktion innehatte. Zum Zweiten gab es Konflikte, als ein Leiter sich zusätzliche Hinweise durch eine Darstellung in der Fernsehsendung "Aktenzeichen X in einem im fraglichen Zeitraum angefallenen Y ungelöst" erhoffte: Die Darstellung des Deliktes im Fernsehen wurde jedoch von der Primärorganisation untersagt. Bei einem anderen, ausgesprochen medienwirksamen Fall, wollte die Pressestelle erheblich mehr Informationen veröffentlichen, als der Leiter bereit war, herauszugeben. In einem weiteren Fall wurden generell "Kompetenzüberschreitungen" zwischen Sonderkommission und Primärorganisation bemängelt.

Ansonsten gibt es ein grundsätzlich positives Bild im Hinblick auf die Regelung kommissionsinterner Zuständigkeiten sowie die Güte der Zusammenarbeit zwischen Primärorganisation und Sonderkommission.

1.3.2.4.2. Die Ablauforganisation von Sonderkommissionen

Die hier erhobenen Aspekte der Ablauforganisation beziehen sich einerseits auf die Informationsverarbeitung und andererseits auf den Informationsaustausch innerhalb der Sonderkommission sowie zwischen Sonderkommission und Primärorganisation.

Zunächst wurde die Frage nach der "Gewichtung" von Informationen und nach ihrer Bedeutung für den Aufklärungserfolg gestellt.

Übersicht 4-9: "Wie wird die Gewichtung von Informationen nach Bedeutung vollzogen?"

Angaben	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Leiter	8	11
In der Gruppe	3	7
Hauptsachbearbeiter	2	2
Abschnittsleiter	1	2
Unterschiedlich, orientiert am Sachverhalt	1	0
Ermittlungs- u. Auswertungsteam	1	0
Sachbearbeiter	1	3

Die Art und Weise der Gewichtung wichtiger Informationen unterscheidet sich je nach Struktur der jeweiligen Sonderkommission. Nicht jede Sonderkommission hat die Position(en) des (der) "Abschnittsleiter(s)" oder besitzt spezielle Ermittlungs- und Auswertungsteams.

Die oben abgebildete Tabelle zeigt allerdings deutlich, daß der Leiter in erheblichem Maße für die Gewichtung von Hinweisen bzw. Spuren zuständig ist.

Die Antworten auf die Frage nach der Art der Informationsverarbeitung zeigen, wie sehr die kriminalpolizeiliche Arbeit noch auf manuelle Arbeitsweisen fixiert ist.

Übersicht 4-10: "Wie erfolgt die Informationsspeicherung?"

Antworten	- der Leiter
Karteikarten	9
Akten/PC	4
Akten/SPUDOK	4
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Neun von 17 Sonderkommissionen arbeiteten ohne die Unterstützung elektronischer Datenverarbeitungsanlagen. In diesen Sonderkommissionen wurden ausschließlich Karteikarten verwendet. SPUDOK konnte in vier Sonderkommissionen zum Einsatz kommen. Personalcomputer unterstützten die Arbeit bei ebenfalls vier Sonderkommissionen.

In diesem Zusammenhang wurde auch nach der Einschätzung der Kriminalbeamten hinsichtlich des elektronischen Softwareprogrammes "**Spurendokumentation**" gefragt.

Übersicht 4-11: "Was halten Sie von SPUDOK?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Viel	5	13
Wenig	9	11
Unbekannt	2	1
Uninteressant	0	2
Ohne Angabe	1	10
Insgesamt	17	37

Fünf Leiter befürworteten den Einsatz von SPUDOK. Zwei dieser fünf Leiter gaben allerdings an, nicht mit SPUDOK vertraut zu sein. Von diesen fünf Leitern hätten vier sehr gerne SPUDOK zur Verfügung gehabt, haben es jedoch nicht erhalten.

Neun der befragten Leiter standen SPUDOK eher skeptisch gegenüber. Es wurden folgende Gründe aufgeführt:

- * SPUDOK ist zu zeitaufwendig,
- * SPUDOK ist zu personalaufwendig,
- * SPUDOK leistet nicht das, was man sich wünschen würde,
- * bei Sonderkommissionen geringen Umfanges ist SPUDOK nicht notwendig.

Aus den Antworten dieser Leiter geht hervor, daß nicht die elektronische Datenverarbeitung insgesamt abgelehnt wird, sondern daß das SPUDOK-System an sich als nicht komfortabel, also benutzerunfreundlich angesehen wird. Die Unterstützung der Sonderkommissionsarbeit durch Personalcomputer wird bevorzugt.

Zwei Soko-Leitern aus den neuen Bundesländern war SPUDOK nicht bekannt. Dreizehn der Mitarbeiter standen dem Instrument SPUDOK positiv gegenüber. Vier der 13 Kollegen gaben an, sie könnten nicht mit dieser Software umgehen. Die 11 Beamten, die tendenziell gegen SPUDOK eingestellt waren, gaben als Begründung an:

- * SPUDOK ist zu wenig anwenderfreundlich,
- * SPUDOK bietet keinen direkten Datenzugriff,
- * SPUDOK erfordert ein hohes Spezialwissen,
- * PC's sind flexibler, überall einsetzbar und von jedem bedienbar.

Weiterhin interessierte, wie die Form der **Informationsweitergabe** in der Sonderkommission geregelt und sichergestellt war.

In jeder der befragten Sonderkommissionen fand morgens eine Besprechung statt. Ergänzung fand die tägliche Besprechung noch in Einzelgesprächen und auch in anlaßbezogenen Besprechungen. Neben diesem mündlichen Informationsaustausch wurde noch in vier Sonderkommissionen ein schriftlicher Informationsaustausch vollzogen. Außerdem wurden der Umlauf, der schriftliche Aushang und auch Flip Charts benutzt.

Mit diesen Aspekten eng verbunden ist die Frage, wie die **Aufgabendelegation** in der Sonderkommission erfolgte.

Die Aufgabendelegation wurde meistens vom Soko-Leiter mündlich innerhalb der Morgenbesprechung vorgenommen (11 Angaben). Bei drei Sonderkommissionen war eine Abstimmung über das weitere Vorgehen nicht notwendig; dort konnten die Aufgabenfelder im Vorfeld abgestimmt werden.

Des weiteren interessierte, inwieweit neben der Aufgabendelegation von einer **Partizipation** bei der Entscheidungsfindung gesprochen werden kann.

Übersicht 4-12: "Wurden Sie bei Entscheidungen, die Ihre Arbeit betrafen, in die Entscheidungsfindung einbezogen?"

Antworten	- der Mitarbeiter
Ja	32
Nein	0
Ohne Angabe	5
Insgesamt	37

Beinahe sämtliche Mitarbeiter befanden, daß ihre Meinung bei Entscheidungsfragen ausreichend berücksichtigt wurde (32). Dieses Ergebnis deckt sich mit dem nach der Frage der ausreichenden Gestaltungsfreiheit; es spiegelt auch wider, weshalb Beamte Spaß an der Soko-Arbeit haben.

Ohne ein Mindestmaß an Formalisierung geht es nicht. Deshalb interessierte die Frage, ob es **schriftliche Einsatzpläne** gab.

Schriftliche Einsatzpläne sind nur für Großaktionen, Durchsuchungen sowie für sämtliche Einsätze, an denen das MEK oder das LKA beteiligt sind, üblich. Im normalen Gang der Ermittlung werden Spurenakten genutzt. Zur allgemeinen Information der Mitarbeiter ("wer gerade was macht") können ganz einfach auch Pinnwände dienen.

Wichtig ist darüber hinaus, ob die Sonderkommission als autonome Gruppe **Abschottungsprobleme** innerhalb der Kriminalpolizei hatte:

Übersicht 4-13: "Durften Kollegen, in deren Dienststelle Sie angesiedelt waren, Informationen über die Sonderkommissionstätigkeit erhalten?"

Antworten	- der Leiter
Ja	8
Nein	9
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Um Distanzierung bemüht waren neun Sonderkommissionen (nur erfolgreiche Sonderkommissionen). Wegen dieses Bemühens gab es zwischen einer Sonderkommission und den Beamten einer Dienststelle Konflikte. Seitens der Dienststelle wurden die Mitarbeiter der Sonderkommission als "die Spinner" bezeichnet. "Die Erfahrung hat gezeigt, daß Informationen auch in falsche Hände geraten", lautete dagegen der Vorbehalt der Sonderkommission.

Trotz einer grundsätzlich notwendigen autonomen Arbeitsweise bestehen für manche Anlässe **Informationspflichten** gegenüber der Primärorganisation.

Übersicht 4-14: "Bestand eine Informationspflicht der Sonderkommission gegenüber der Primärorganisation?"

Antworten	- der Leiter
Keine Informationspflicht	4
Informationspflicht	12
Ohne Angabe	1
Insgesamt	17

Zwei der vier Sonderkommissions-Leiter, die keiner Informationspflicht unterlagen, hielten auch ohne Verpflichtung ständig Kontakt zur Primärorganisation.

Informationsverpflichtungen beziehen sich z.B. auf Anlässe wie Großdurchsuchungen, Einsätze des MEK, Festnahmen und Schußwaffengebrauch. Dazu gehörten auch Fahndungsausschreibungen im Landes- und Bundes-

kriminalblatt. Ebenso war Bericht zu erstatten bei neuen Erkenntnissen sowie bei Abweichungen im erhofften Ermittlungsergebnis.

Ablauforganisatorische Schwachstellen beziehen sich vor allem auf den unzureichenden Einsatz von EDV-unterstützten Sachmitteln: Dies ist einerseits ein Akzeptanz- und andererseits ein Ausstattungsproblem. **Darüber hinaus besteht häufig ein Zielkonflikt darin, zwischen Sonderorganisationen und Primärorganisationen ein optimales Verhältnis von Informationsrückhalt und Weitergabe von Informationen zu finden.**

1.3.2.5. Ausstattung von Sonderkommissionen

1.3.2.5.1. Inhaltliche Aspekte der Ausstattung von Sonderkommissionen

Der Komplex „Ausstattung von Sonderkommissionen“ umfaßt die Bereiche der allgemeinen Ausstattung, die Ausstattung mit Kommunikationsmitteln und technischen Hilfsmitteln sowie die Ausstattung mit Fahrzeugen und Räumen.

Unter Ausstattung an **allgemeinen Sachmitteln** wurde die Büroausstattung mit Papier, Schreibmaschinen, Stiften etc. zusammengefaßt.

Übersicht 5-1: "War die Ausstattung mit allgemeinen Sachmitteln ausreichend?"

Antworten	- der Leiter
Ausreichend	6
Nicht ausreichend	6
Ohne Angabe	5
Insgesamt	17

Nur bei sechs von 17 Sonderkommissionen wurde angegeben, daß die Ausstattung mit allgemeinen Sachmitteln ausreichend war. Unter diese Kategorie fällt allerdings auch die folgende Antwort: "Quantitativ ja, qualitativ nein". In

weiteren sechs Sonderkommissionen galten allgemeine Sachmittel als ständiger Engpaß.

Unter **Kommunikationsmitteln** werden Telefaxgeräte, Kopierer, Telefone usw. verstanden.

Übersicht 5-2: "War die Ausstattung mit Kommunikationsmitteln ausreichend?"

Antworten	- der Leiter
Ausreichend	2
Nicht ausreichend	12
Ohne Angabe	3
Insgesamt	17

Nur in zwei Sonderkommissionen waren Kommunikationsmittel ausreichend vorhanden, in 12 dagegen nicht.

Die Angaben der Leiter zeigen, daß Kommunikationsmittel, die sonst gängig sind, bei den von uns untersuchten Sonderkommissionen einen Engpaß darstellten.

Die nächste Tabelle beschäftigt sich mit der Ausstattung an technischen Hilfsmitteln, hierunter fallen Sofortbildkamera, Feldstecher usw.

Übersicht 5-3: "War die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln ausreichend?"

Antworten	- der Leiter
Ausreichend	4
Nicht ausreichend	11
Ohne Angabe	2
Insgesamt	17

Auch die technischen Hilfsmittel waren nicht in zufriedenstellendem Maße vorhanden.

Übersicht 5-4: "War die Ausstattung mit Fahrzeugen ausreichend?"

Antworten	- der Leiter	der Mitarbeiter
Ausreichend	9	17
Nicht ausreichend	8	11
Ohne Angabe	0	9
Insgesamt	17	37

Insgesamt waren acht Sonderkommissionen unzureichend mit Fahrzeugen ausgestattet. Kritisiert wurden die zu geringe Anzahl der Pkw und teilweise das hohe Alter der Wagen. Alle vier Leiter in den neuen Bundesländern waren mit der Fahrzeugausstattung (besonders) unzufrieden. In einer dieser Sonderkommissionen gab es zwei Trabis und einen Wartburg; nur ein einziger Wagen konnte mit Funkgerät ausgestattet werden. Das Funkgerät funktionierte nur bei ausgeschaltetem Motor. Blaulicht stand überhaupt nicht zur Verfügung. **Die Besonderheiten in den neuen Bundesländern dürften zwischenzeitlich weitgehend bereinigt sein und als interessante Entwicklung in der Polizeigeschichte ihren Platz finden.**

Immerhin neun Sonderkommissionen waren mit ihrer Fahrzeugausstattung zufrieden.

Übersicht 5-5: "War die räumliche Ausstattung ausreichend?"

Antworten	- der Leiter	der Mitarbeiter
Ausreichend	8	19
Nicht ausreichend	9	7
Ohne Angabe	0	11
Insgesamt	17	37

In acht Sonderkommissionen wurde die Ausstattung mit Räumen als ausreichend betrachtet, so daß in diesem Bereich kein Mangel verspürt wurde. Ein Leiter in den neuen Bundesländern meinte: "Räume sind immer ausreichend da, weil viele Kollegen entlassen wurden." Als ein großes Problem wurde die Raumausstattung in immerhin neun Sonderkommissionen gesehen. Dabei befanden vier Leiter die Räumlichkeiten als "zu beengt". Ein Leiter entgegnete auf die oben gestellte Frage: "Katastrophal, heiß, laut, klein, dreckig."

Mitarbeiter, die mit den Räumlichkeiten nicht zufrieden waren, nannten insbesondere "die Beengtheit, so daß keine normale Arbeit mehr möglich ist, besonders dann, wenn Vernehmungen stattfinden" und "ein Raum, in dem man sich konzentrieren, diktieren und nachdenken konnte, fehlte." Auch das Fehlen eines gemeinsamen Besprechungsraumes wurde als negativ angesehen. Weiterhin wurde bemängelt, daß zwar Räume vorhanden, diese jedoch über mehrere Stockwerke verteilt waren.

Angeregt wurde u.a. eine externe Unterbringung. Allerdings wurde z.B. eine Sonderkommission bei der örtlichen Berufsfeuerwehr untergebracht, was als ausgesprochen schlecht angesehen wurde. Für eine Sonderkommission, die in einem alten Kasernentrakt angesiedelt war, wurden dort extra Telefonleitungen verlegt.

1.3.2.5.2. Formale Zuständigkeiten bei der Ressourcenausstattung

Interessant ist nicht nur, welche Ressourcen einer Sonderkommission zur Verfügung stehen, sondern auch, wer über sie verfügt und wie diese angefordert werden können.

Über die Zuteilung von Ausstattungsmitteln verfügte im Rahmen der Stichprobe, je nach Bundesland, die Landespolizeiverwaltung bzw. die Polizeiverwaltung des Regierungsbezirkes. Das heißt, die Polizeiinspektionsleitung und die Landespolizeidirektion waren Ansprechpartner in bezug auf die Ressourcenausstattung von Sonderkommissionen.

In diesem Zusammenhang wurde auch die Frage gestellt, wer über die Entscheidung einer notwendigen Erweiterung einzelner Ressourcen bestimmt.

In sechs Sonderkommissionen gaben die jeweiligen Leiter an, daß sie selber über eine Ausweitung der Ressourcen verfügen konnten. Ein Leiter machte die Einschränkung, daß die Beantragung von weiteren Fahrzeugen zusammen mit dem Inspektionsleiter erfolgen müsse. Weiterhin wurden folgende Stellen als Instanzen für zusätzliche Ausstattung genannt:

- * Referatsleiter,
- * Leiter der Kriminalabteilung,
- * Inspektionsleiter,
- * Polizeipräsident.

Da nach unserer Studie nicht in jeder Sonderkommission der Leiter das Recht hatte, über die Erweiterung von Ressourcen zu bestimmen, wurde die Frage aufgeworfen, ob es nicht angebracht wäre, diese Befugnis den Leitern von Sonderkommissionen zuzusprechen.

Ein Leiter meinte, daß nur der Sonderkommissionsleiter die Verfügungsgewalt über die notwendigen Ressourcen haben dürfe. Hingegen waren fünf Leiter der Ansicht, die Ausstattungsgewalt dürfe nicht beim Leiter liegen. Zur Begründung wurde angegeben, organisatorisch sei eine derartige Verschiebung von Kompetenzen nicht machbar und "wenn ich (der Leiter) es irgendwo abzwacke, so fehlt es andernorts". Hier macht sich gegenüber der Privatwirtschaft ein fehlendes Budget für Projekte als Steuerungsinstrument von Ressourcen negativ bemerkbar.

Zu fragen war nicht nur, **wer** über Ressourcen verfügte, sondern auch, **wann** sie zur Verfügung standen.

Gab es dabei **zeitliche Verzögerungen**?

In fünf Sonderkommissionen traten keine zeitlichen Verzögerungen auf. Allerdings mußten Mitglieder in einem Fall die angeforderten Sachmittel selbst abholen. In zehn Sonderkommissionen wurde die aufgetretene zeitliche Verzögerung beklagt. Außer dem zu langen Antragswesen bemängelten zwei Leiter, daß eine Vorratshaltung an Materialien unmöglich sei. Ein weiterer Leiter wartete seiner Meinung nach erheblich zu lange auf die notwendige Ausstattung mit Datenverarbeitungsanlagen.

Ein Beispiel der Arbeitsweise aus den neuen Bundesländern zeigt deutlich, wie sehr zeitliche Verzögerungen die Polizeiarbeit ins Stocken geraten lassen können: In Banken eingebaute Fotokameras liefern wichtige Hinweise auf Bankräuber. Die Entwicklung eines solchen Filmes verlief wie folgt: "Der Film wird durch ein Unternehmen in einer in der Nähe gelegenen Weltstadt ausgebaut und anschließend entwickelt und dann durch Beamte der Sonderkommission abgeholt. In der Stadt, in der die Sonderkommission angesiedelt ist, werden von den Dia-Bildern Abzüge gemacht. Die Zeitdauer beträgt wenigstens 24, meist aber über 40 Stunden."

Sind Materialanforderungen auch **fernmündlich** möglich?

Zehn Angaben entfielen darauf, daß Materialanforderungen auch fernmündlich vonstatten gehen können. "Im Vorfeld mündlich und im nachhinein schriftliche Anforderung", dies ist bei einer Sonderkommission üblich. Bei einer weiteren Sonderkommission sind Bedarfsmeldungen, die die Büroausstattung betreffen, nur mündlich möglich. Ausschließlich eine persönliche Materialanforderung stellt bei einer weiteren Sonderkommission die Regel dar. Ein Leiter ist der Ansicht, daß Bedarf nur per Formular angefordert werden sollte, da ansonsten die Nachvollziehbarkeit nicht gewährleistet sei. Schriftliche Materialanforderungen waren in drei Sonderkommissionen üblich.

Welche Rolle spielen dabei **persönliche Kontakte**?

Von den befragten 17 Leitern gaben 14 an, daß persönliche Kontakte im Zusammenhang mit Materialanforderungen sehr wichtig seien. Zwei Leiter von Sonderkommissionen verneinten die Wichtigkeit persönlicher Kontakte. Ein weiterer Leiter glaubte nicht, daß persönliche Kontakte wichtig seien, zumindest würden diese nicht helfen, da ja insgesamt nicht genügend Material zur Verfügung stünde. Er schlug vor, notwendige Ausstattungsmittel zu mieten.

Übersicht 5-6: "Ist die Verwaltung auf ad-hoc-Maßnahmen eingestellt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	2	7
Nein	14	20
Ohne Angabe	1	10
Insgesamt	17	37

Im Rahmen des Verfügbaren das Beste erhalten zu haben, sagten zwei der Leiter. Vierzehn Soko-Leiter glaubten nicht, daß die Verwaltung auf ad-hoc-Maßnahmen eingestellt sei. So wurde geäußert: "Nicht einmal Aktenordner waren zentral zu beschaffen." und "Stühle wurden aus der Dienststelle geholt". Das Improvisationstalent ist für das Arbeiten in Sonderkommissionen somit schon von Anfang an gefordert. Ein Leiter befand in diesem Zusammenhang, daß sich ein Verwaltungsbeamter um Fürsorgedinge kümmern müsse.

In den neuen Bundesländern wurde auch geäußert, daß "früher die Verwaltungsunterstützung viel besser gewesen sei".

Die Einschätzung der Mitarbeiter ähnelt jener der Leiter: Auch hier war die Mehrzahl (20 Angaben) der Meinung, die Verwaltung sei eher nicht auf ad-hoc-Maßnahmen, wie sie eine Sonderkommission verlangt, eingerichtet. Bemängelt wurde die strikte Einhaltung von Verwaltungsvorschriften sowie die zu langen Verwaltungswege. Nur bei persönlichem Kontakt, gekoppelt mit Selbstengagement, seien die notwendigen Mittel zu beschaffen gewesen.

Insgesamt gab es somit verschiedene Ausstattungs-Defizite, die den Aufklärungserfolg wesentlich beeinträchtigen können. Dies war vor allem dann der Fall, wenn die Gefahr von Zeitverzögerungen bestand, weil z.B. die Pkw-Ausstattung zu wünschen übrig ließ, kein Foto-Labor zur Verfügung stand oder "per Hand" (statt mit PC) größere Datenmengen verarbeitet werden mußten.

1.3.2.6. Führung von Sonderkommissionen

1.3.2.6.1. Besondere Anforderungen an Sonderkommissions-Leiter

Die Führung einer Sonderkommission stellt besondere Anforderungen an den Leiter. Der Leiter muß die Sonderkommission nach außen hin repräsentieren: sowohl im Polizeiapparat als auch im polizeiexternen Umfeld. Ebenso muß ein Sonderkommissions-Leiter die Führung im internen Bereich wahrnehmen. Dieser Abschnitt wird sich speziell dem Komplex der Führung **innerhalb** einer Sonderkommission widmen und dabei zunächst auf den Aspekt der Zusammenarbeit näher eingehen.

Übersicht 6-1: "Hat der Sonderkommissions-Leiter für eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Kollegen gesorgt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	17	2
Ja, versucht	0	4
Nein	0	3
Nein, hätte er aber tun sollen	0	3
Nein, auch nicht notwendig	0	8
Ohne Angabe	0	17
Insgesamt	17	37

Alle Leiter der befragten Sonderkommissionen gaben an, sich um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern gekümmert zu haben. Wie aus der obigen Tabelle zu entnehmen, sind dieser Meinung hingegen nur zwei bzw. vier der Mitarbeiter. Von den Mitarbeitern meinten 14, der Leiter hätte sich nicht um die reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Kollegen bemüht. Von diesen vierzehn waren acht der Ansicht, daß dafür auch gar keine Notwendigkeit bestanden hätte. Neben den drei Beamten, die diese Frage verneinten, waren nur drei Mitarbeiter der Meinung, daß der Leiter sich mehr um diese Problematik hätte kümmern müssen.

Demnach zeigt sich hier eine deutlich abweichende Meinung zwischen Sonderkommissionsleitern und den Mitarbeitern, was grundsätzlich auf Unterschiede im Selbstbild und im Fremdbild zurückzuführen ist.

Das Bemühen um reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern von Sonderkommissionen bezieht auch das Eingehen des Leiters auf **Sorgen und Beschwerden** der Mitarbeiter ein.

Übersicht 6-2: "Hat sich der Sonderkommissions-Leiter um Sorgen und Beschwerden der Mitarbeiter gekümmert?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	16	18
Ja, soweit wie möglich	1	2
Ja, wenn es notwendig gewesen wäre	0	5
Nein, war überfordert	0	2
Nein, hatte kein Verständnis	0	1
Ohne Angabe	0	9
Insgesamt	17	37

Ein Soko-Leiter gab an, er konnte sich nicht ausreichend um die Sorgen und Beschwerden der Mitarbeiter bemühen, da er unter einem enormen Zeitdruck stand. Alle anderen Leiter haben sich, ihren Angaben nach, um die Sorgen und Beschwerden der Mitarbeiter gekümmert. Dies geschah vorwiegend in Einzelgesprächen.

Zwei Mitarbeiter sahen ihren Leiter als überfordert an, wenn dieser sich auch noch um ihre Sorgen und Beschwerden hätte kümmern müssen. Ein Mitarbeiter befand, daß sein Vorgesetzter überhaupt kein Verständnis für seine Probleme hinsichtlich der Menge an geleisteten und noch zu leistenden Überstunden aufbringen konnte.

Wenn es eine Notwendigkeit gegeben hätte, sich um Sorgen und Beschwerden von Mitarbeitern zu bemühen, dann hätte sich ihr Leiter - so jedenfalls die Ansicht von fünf Mitarbeitern - auch die Zeit dafür genommen.

Insgesamt gaben immerhin 20 Mitarbeiter an, daß ihr Leiter sich für sie eingesetzt bzw. dies so weit wie möglich getan habe.

Das Klima zwischen Leiter und Mitarbeiter ist sicherlich abhängig von der Art des praktizierten Führungsstiles.

Übersicht 6-3: "Welche tendenzielle Art der Führung wurde praktiziert?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Eher kooperativ	14	27
Eher autoritär	3	4
Ohne Angabe	0	6
Insgesamt	17	37

Ein eher autoritärer Führungsstil wurde in zwei Sonderkommissionen "gepflegt" (beide mit erfolgreichem Abschluß). Die Mitarbeiter beider Kommissionen empfanden den praktizierten Führungsstil ebenfalls als autoritär, wobei die Beamten der einen Sonderkommission meinten: "Autoritär, zwar hart, aber der Erfolg gibt ihm (dem Leiter) recht" (längerlaufende Sonderkommission). Somit wurde die Art der Führung als gerechtfertigt betrachtet. Ganz im Gegenteil zur zweiten autoritär geführten Soko: Der Leiter beschrieb seinen Führungsstil als "vorantreibend, locker, aber doch bestimmt". Im Gegensatz hierzu meinten die Mitarbeiter schlicht, daß sie seinen Führungsstil als autoritär empfanden.

Ein Leiter empfand seine Art der Führung als anfänglich rationell und schnell, also als autoritär, vorübergehend aber auch als kooperativ. Die Einschätzung seiner Mitarbeiter war hingegen, daß der Führungsstil "eher kooperativ" gewesen sei. Eine kontroverse Einschätzung der Art des Führungsstiles erfolgte in einer weiteren Sonderkommission: Der Leiter wertete seine Führung als "gleichberechtigte Führung". Die Mitarbeiter meinten: "anfänglich autoritär, dann wurde der Leiter zurechtgestutzt, so daß er kooperativ führte."

In den übrigen 13 Sonderkommissionen wurde der Führungsstil übereinstimmend als eher kooperativ gewertet. Insgesamt gibt es zu beachten: Der kooperative Führungsstil allein ist kein Erfolgsrezept. Ein eher autoritärer Führungsstil **kann** in bestimmten Situationen die Effizienz einer Sonder-

kommission durchaus begünstigen. Um so wichtiger ist die Erforschung der jeweiligen Rahmenbedingungen.

In diesem Zusammenhang wurde nachgefragt, ob die **Art der Führung** als wichtig oder aber als weniger wichtig empfunden wurde.

Übersicht 6-4: "War die Art der Führung wichtig oder weniger wichtig?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Wichtig	15	23
Weniger wichtig	0	5
Ohne Angabe	2	9
Insgesamt	17	37

Bis auf die beiden Leiter, die diese Frage nicht beantworteten, befanden alle Leiter die Art der Führung in einer Sonderkommission als wichtig bzw. als sehr wichtig. 23 Mitarbeiter waren ebenfalls dieser Meinung. Auch die Mitarbeitermotivation und die Güte des Arbeitsklimas wurden dabei als Begründung angegeben.

Einer der Mitarbeiter einer Sonderkommission in den neuen Bundesländern, die unter der Führung eines Kollegen aus den alten Bundesländern durchgeführt wurde, meinte: "Besser wäre es, eine hiesige Führung zu wählen". Damit ist eine besondere Problematik angesprochen, die sich, gerade in einer Periode des Überganges, besonders auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern aus den alten und aus den neuen Bundesländern auswirkt.

Die **Eigeneinschätzung** der Leiter, ob die jeweilige Art der praktizierten Führung gut war, zeigt die folgende Übersicht.

Übersicht 6-5: "War die Führung der Sonderkommission gut?"

Antworten	- der Leiter
Gut	7
Mittelmäßig	5
Ohne Angabe	5
Insgesamt	17

Sieben Leiter schätzten demnach ihre Art der Führung als "gut" ein (hierunter keine Mordkommission). Eine dieser Sonderkommissionen hat mit teilweisem Erfolg abgeschlossen, die übrigen verliefen gänzlich erfolgreich. Auffällig ist die Kongruenz zwischen Mitarbeitern und Leitern, welche alle die Art der Führung als "gut" einschätzten.

Das heißt, alle Mitarbeiter, deren Leiter die Führung als gut beurteilten, waren auch der Meinung, daß die Sonderkommission gut geführt wurde.

Als "mittelmäßig" bezeichneten fünf Leiter ihre eigene Führungsleistung. In einer Sonderkommission, in der der Leiter meinte, einen "mittelmäßigen" Führungsstil zu praktizieren, befanden die Mitarbeiter die Leitung hingegen eher als "schlecht". In zwei Sonderkommissionen schätzten die jeweiligen Mitarbeiter den Führungsstil wiederum besser ein als der Leiter. Bei den übrigen beiden Sonderkommissionen meinten sowohl die Leiter als auch die Mitarbeiter, daß der Führungsstil eher "mittelmäßig" war.

In fünf Sonderkommissionen gab es hingegen keine Aussagen der Leiter bezüglich ihres Führungsstiles. Hier die Einschätzungen der jeweiligen Mitarbeiter:

- * keine Klagen,
- * im Vergleich zu anderen Sonderkommissionen hat mir diese Führung nicht behagt,
- * den Umständen entsprechend,
- * im großen und ganzen schon in Ordnung,
- * nicht negativ, es war ganz einfach keine Führung zu spüren,
- * das Ergebnis der Sonderkommission läßt den Schluß zu, daß die Führung gut war; ich habe die Führung nicht gespürt.

Interessant ist, daß kein Leiter einer erfolglosen Sonderkommission sich als "gut" einschätzte: Drei Leiter empfanden ihre Führung als "mittelmäßig" (ein Leiter machte keine Angaben). Dagegen schätzte die Mehrheit der Leiter erfolgreicher Sonderkommissionen ihre Führung als "gut" ein (sieben Angaben), und nur zwei Leiter meinten, ihre Führungsleistung sei "mittelmäßig" gewesen.

Das Ergebnis läßt den Schluß zu, daß sich die Leiter erfolgloser Sonderkommissionen den Mißerfolg weitgehend auf ihr eigenes Konto buchen.

Die Frage nach unterschiedlichen **Aktivitätsgraden** zielt darauf ab, ob unterschiedliche Phasen in der Sonderkommission spürbar waren.

Übersicht 6-6: "Gab es unterschiedliche Aktivitätsgrade in der Sonderkommission?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	13	17
Nein	2	2
Ohne Angabe	2	18
Insgesamt	17	37

Die Frage wurde mehrheitlich bejaht; relativ viele Mitarbeiter gaben allerdings keine Antwort.

Wann gab es hohe Aktivitäten?

Antworten:

- * in der Anfangsphase,
- * nach der ersten Aufklärung,
- * bei erfolgversprechenden Hinweisen,
- * bei Durchsuchungen,
- * bei Vernehmungen, wenn neue Personen belastet wurden,
- * bei Beweissicherungen,

- * bei fast gleichzeitigen Straftaten,
- * beim Abschluß.

Welche **Phasenschilderungen** gibt es?

Die vorliegenden vier Phasenschilderungen betrachten zwei unterschiedliche Aspekte: zum einen den Grad der **Motivation** und zum anderen den Grad der **Hektik**. Am Anfang einer Sonderkommission wurde dreimal eine sehr hektische Phase, allerdings mit hoher Motivation genannt. Die verbleibende vierte Schilderung meinte hingegen, die Anfangsphase sei eher ruhiger gewesen.

Die zweite Phase wird allgemein als abflauende Phase betrachtet, sowohl was den Grad der Hektik als auch was die Motivation der Mitarbeiter betrifft. Nach dieser zweiten Phase schließt sich wiederum eine Phase mit hohem Aktivitätsniveau an. Auch die Motivation ist hoch. Tritt in dieser dritten Phase nicht der gewünschte Erfolg ein, so mündet sie in aller Regel in einer eher demotivierenden Phase. Hier ist dann der Leiter als Führer der Sonderkommission gefordert, das Tief zu überbrücken. Die vierte Phase wird von den Befragten als Auslaufphase mit geringerem Aktivitätsgrad bezeichnet.

Generell läßt sich folgendes Phasenmodell für Sonderkommissionen ermitteln:

Das Phasenmodell von Sonderkommissionen:

- * **Gründungsphase**
- * **Vorbereitungsphase** (warm up)
 - Situationsanalyse ("Was ist los?")
 - Zielfindung ("Was wollen wir?")
 - Planung der Ermittlungen (Wie gehen wir vor?)
- * **Realisations-/Arbeitsphase**
 - Durchführung der Ermittlungen/Dokumentation/Abschluß der Ermittlungen

* **Auflösungsphase**

- Abschlußbericht (Wie gestalteten sich die Rahmenbedingungen/Wie gestalteten sich die Ermittlungen/Welche Stärken, welche Schwächen waren erkennbar/Welche Verbesserungsvorschläge gibt es für die künftige Soko-Arbeit?)

* **Abschluß/Nachbereitungsphase**

- Aufarbeitung

Haben sich unterschiedliche Aktivitätsgrade auf den **Führungsstil** ausgewirkt?

Viermal wurde übereinstimmend (zwischen Mitarbeiter und Leiter) geantwortet: "Ja, unterschiedliche Aktivitätsgrade haben sich auf den Führungsstil ausgewirkt."

Übersicht 6-7: Aktivitätsgrade und Führungsstil

Leiter	Mitarbeiter
Ja, angepaßt	Ja, natürlich. Alle waren noch mehr motiviert
Ja, straffere und sachorientiertere Führung	Ja, straffere Führung
Teilweise, vielleicht, länger gearbeitet	Ja, um so verkrampter war der Leiter
Ich habe versucht, durch ausgleichendes Verhalten, Schulterklopfen usw. die Hektik zu dämpfen	Ja, kürzer und knapper

Fünf Sonderkommissions-Leiter haben keine Änderung des Führungsstils praktiziert. Dieser Meinung waren auch die jeweiligen Mitarbeiter.

Viermal haben nur Leiter von Sonderkommissionen geantwortet:

- * keine Auswirkungen trotz Hektik, der Leiter wird allenfalls knapper in seinen Anweisungen,
- * strengere Führung,
- * bei Druck: autoritärere Führung,

- * keine Veränderung des Führungsstils, dafür ist bin ich erfahren (er war fünfmal Mitarbeiter, zweimal Leiter).

In einer Sonderkommission haben nur die Mitarbeiter auf die oben gestellte Frage geantwortet. Sie meinten, Druck in hektischen Phasen sei keine Besonderheit. Alle wüßten, was auf sie zukäme.

Bei zwei Sonderkommissionen waren die Leiter der Ansicht, daß sich mit den verschiedenen Aktivitätsphasen ihr Führungsstil verändert habe. Dagegen äußerten die Mitarbeiter dieser Sonderkommissionen, der Führungsstil habe sich nicht geändert.

Abschließend zu dem Komplex „Führung von Sonderkommissionen“, wurde die Frage gestellt, inwieweit **Konflikte** die Arbeit störten.

Übersicht 6-8: "Gab es Konflikte, die die Sonderkommissions-Tätigkeit störten?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	10	21
Nein	7	11
Ohne Angabe	0	5
Insgesamt	17	37

Zehn der Leiter bejahten diese Frage. Aspekte, die sich störend auswirkten, waren insbesondere:

- * Kollege durch Personalrat zurückgefordert,
- * Probleme mit einzelnen unqualifizierten Kollegen,
- * Überforderung eines Kollegen,
- * Neugier der Kollegen der Primärorganisation, bei der die Sonderkommission angesiedelt war, und bei Nichtbefriedigung in Ablehnung umschlug,
- * Störungen durch viele Besprechungen, Pressekonferenzen u.a., besonders in sehr aktiven Phasen,

- * Zusammenarbeit mit einem abgeordneten Kollegen,
- * Ost-West-Konflikt, unterschwellig,
- * zwischenmenschlicher Bereich: Eifersüchteleien.

Von den Mitarbeitern wurde 21mal ebenfalls die oben gestellte Frage bejaht. Als Aspekte, welche sich störend auswirkten, wurden hierbei genannt:

- * Spurenauslegung vom Leiter mußte akzeptiert werden,
- * fachliche Inkompetenz von Kollegen,
- * Bürokratie,
- * Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Ausstattung; Dienstsitzverlegung hat den Ablauf der Moko sehr gestört und führte zu einer schlechten Motivation der Beamten,
- * räumliche Enge,
- * Gerichtsmediziner war als erster am Tatort und störte so die Spurensicherung der Kriminaltechnik,
- * Arbeiten an Feiertagen, Urlaub abgesagt, uninteressante Aufgabe,
- * harte Worte, Brüllen ist schlecht für die Motivation,
- * Vermischung von persönlichen und dienstlichen Belangen,
- * anfänglich gab es Schwierigkeiten, bis das Team sich zurechtgefunden hatte,
- * Rahmenbedingungen allgemein, zwischen Sonderkommissions-Leitung (alte Bundesländer) und Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern,
- * Arroganz des Soko-Leiters,
- * mit übergeordneten und externen Stellen gab es Info-/Kommunikationsprobleme,
- * Aktionen, die auch die Sonderkommission betrafen, wurden von vorgesetzten Dienststellen ohne Rücksprache durchgeführt, (z.B. Razzien)
- * Eifersüchteleien,
- * intern: Kollegen hatten keine Lust.

In drei Sonderkommissionen waren Mitarbeiter und Leiter einhellig der Meinung, daß es keine störenden Konflikte während der Arbeit gab. Bei vier Sonderkommissionen meinten zwar die Leiter, es habe keine Konflikte gegeben, doch waren die Mitarbeiter (teilweise) anderer Meinung.

In erfolgreichen Sonderkommissionen waren mehr Konflikte als in erfolglosen Sonderkommissionen zu verzeichnen. In Anlehnung an *Dahrendorf*²⁶ wäre dies nur konsequent, da nach seiner Ansicht Konflikte normal sind, immer wieder auftreten und bei kompetenter Konfliktlösung produktiv wirken.

Im Interesse einer effizienten Teamarbeit sollten die jeweiligen Erwartungshaltungen zwischen Mitarbeitern und Führung der Sonderkommission in der sogenannten Formierungsphase berücksichtigt und darüber hinaus den nachstehenden Phasen des Gruppenbildungsprozesses besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Phasen des Gruppenbildungsprozesses:

- * **Formierungsphase** - Die Gruppe probiert Verhaltensmuster aus und sucht nach von allen akzeptiertem situativem Verhalten.
- * **Konfliktphase** - Fachliche Fähigkeiten und Führungskompetenzen werden ausgetestet.
- * **Normierungsphase** - Gruppenzusammenhalt entwickelt sich. Konstruktive Zusammenarbeit bildet sich heraus.
- * **Arbeitsphase** - Die eigentliche Aufgabenstellung wird konstruktiv angegangen und erledigt.

1.3.2.6.2. Engagement von Beamten in Sonderkommissionen

Die erfolgreiche Sonderkommission ist nicht nur auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen; ebenso entscheidend ist das Engagement eines jeden Beamten während der Sonderkommissionstätigkeit. Erhöhtes Engagement wird

²⁶ Vgl. Dahrendorf, R.: *Konflikt und Freiheit*, 1972.

erreicht, wenn Mitarbeiter auch Spaß an der Tätigkeit haben. Deshalb die folgende Frage:

Übersicht 6-9: "Macht Ihnen die Sonderkommissionsarbeit Spaß?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	17	33
Nein	0	0
Ohne Angabe	0	4
Insgesamt	17	37

Die Leiter von Sonderkommissionen reizt an der Sonderkommissionsarbeit am meisten, daß sie eine "Abwechslung zur alltäglichen Verwaltungsarbeit" darstellt (6 Angaben); (Mehrfachnennungen möglich). Gleich gefolgt wird dieser Aspekt von "Arbeiten mit den Kollegen im Team" (4 Angaben). Ebenfalls 4 Angaben entfielen auf den "Erfolg". Jeweils zwei Angaben entfielen auf "Führungsaspekt", "interessante Aufgabe", "täterorientiertes Arbeiten" und "Auseinandersetzung mit neuen Problemen".

Eine Nennung erhielten jeweils die nachfolgend aufgeführten Punkte:

- * Herausforderung,
- * Vielseitigkeit,
- * man weiß, was man tut,
- * gute äußere Bedingungen,
- * gemeinschaftlich ein Ziel angehen,
- * Gestaltungsmöglichkeiten,
- * Freiheit,
- * schwierige und umfangreiche Arbeit,
- * effektives Arbeiten,
- * unbürokratisch,
- * Bewegung,

- * zielorientiert arbeiten,
- * kriminalistische Arbeit,
- * Koordination,
- * Reisen,
- * Verbrechensorganisation zerschlagen,
- * nicht bloß Momentanerfolg,
- * Konzentration auf einen bestimmten Bereich.

Bei der Frage "**Was reizt Sie an der Sonderkommissionsarbeit?**" entfielen bei den **Mitarbeitern** die meisten Nennungen auf "Erfolg" (9 Angaben), "Teamarbeit" (8 Angaben), "neues Tätigkeitsfeld" (8 Angaben), "Weg vom alltäglichen Geschäft" (7 Angaben). Je sechs Angaben entfielen auf "konzentriertes Arbeiten an einem Fall" und "Arbeiten mit viel Freiraum". Daraus resultiert auch die Entwicklung von "Ehrgeiz" (3 Angaben). Je zwei Angaben erhielten "Vielseitigkeit" und "interessante Aufgabe" sowie "besonderes Engagement" und der "Umgang mit neuen Kollegen". Weiterhin wurden genannt:

- * selbständiges Entscheiden,
- * Vorstellungen verwirklichen,
- * was bewegen können,
- * Erfahrungen sammeln,
- * in neue Gesellschaftskreise kommen,
- * Leute kennenlernen,
- * Identifikation,
- * besondere Verantwortung,
- * Reisen,
- * Abwechslung.

Keiner der Beamten meinte bei der vorangegangenen Frage, daß ihn nichts an der Sonderkommission reize. So ist zu erwarten, daß bei der Frage, ob der

Sonderkommissions-Einsatz eher als Belohnung oder eher als Bestrafung angesehen wird, die Mehrzahl der Mitarbeiter in der Sonderkommissionsarbeit eher eine Belohnung sieht.

Übersicht 6-10: "Ist für Sie die Sonderkommissions-Mitarbeiter eher eine Belohnung oder eine Bestrafung?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Belohnung	14	12
Bestrafung	0	4
Weder noch	2	15
Ohne Angabe	1	6
Insgesamt	17	37

Vierzehn der 17 Sonderkommissionsleiter empfanden die Führung einer Sonderkommission als Belohnung. Als Begründung wurde genannt:

- * Herausforderung,
- * Neues dazulernen können,
- * Anerkennung der fachlichen Fähigkeiten und Auszeichnung, da nicht jeder eine solche Aufgabe erfüllen könne.

Beeinträchtigt wurde die Freude über die Ernennung zum Sonderkommissions-Leiter durch die zahlreichen Überstunden und die damit verbundenen starken Belastungen.

Für Kollegen, die die Arbeit in einer Sonderkommission als Belohnung auffaßten (12 Angaben), ist die Mitarbeit eine Anerkennung der bisher geleisteten Arbeit. Sie empfanden die Mitarbeit als besondere Auszeichnung. Viele der befragten Beamten sahen die Sonderkommissionsarbeit weder als das eine noch als das andere an. Nur vier Kriminalbeamte betrachteten die Mitarbeit als Bestrafung; alle vier Kollegen waren gegen ihren Willen abgeordnet worden.

Übersicht 6-11: "Haben Sonderkommissionen ein bestimmtes Image?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	15	23
davon positiv	13	15
negativ	2	8
Nein	2	6
Ohne Angabe	0	8
Insgesamt	17	37

Nach diesen Antworten kann angenommen werden, daß Sonderkommissionen ein recht positives **Image** besitzen.

Nur zwei der Leiter befinden, daß Sonderkommissionen ein schlechtes Image haben. Zum einen gäbe es wenige Kollegen, die gerne in einer Sonderkommission mitarbeiten würden (starke Belastung), zum anderen würde bei einer medienwirksamen Straftat ein Image durch die Presse aufgebaut. Dieses Image könne je nach Interesse der Presse positiv oder auch negativ sein. Behindert die Zusammenarbeit mit den Medien die Arbeit einer Sonderkommission eher und gibt die Sonderkommission auf Verlangen nicht die Informationen heraus, an denen der Presse gelegen ist, so kann es vorkommen, daß Reporter darüber hinaus die Sonderkommissionstätigkeit gefährden.

Umgekehrt kann es natürlich auch vorkommen, daß ein positives Image, hervorgerufen durch die Art der Berichterstattung, den Ehrgeiz und Erfolgsdrang der Mitarbeiter einer Sonderkommission fördert.

Weiterhin wurden mit der Erscheinung Sonderkommission assoziiert:-

- * geheimnisvoll,
- * Besonderheit,
- * aktiv,
- * Erfolg,
- * gründlich und professionell,
- * Truppe von Verrückten, Horrorgruppe, rustikale Jungs.

Unter den Mitarbeitern waren immerhin acht Kollegen, die glaubten, daß Sonderkommissionen ein eher schlechtes Image hätten. Genannt wurden dabei Argumente wie: "Belastung anderer Dienststellen", "kein Beamter geht gerne in eine Sonderkommission", "zu viele Überstunden" und "schlechter Leiter, schlechtes Image".

"Kein Image" meint, daß Sonderkommissionsarbeit etwas Normales, etwas Alltägliches ist. Dieser Ansicht waren zwei Leiter und sechs Mitarbeiter.

Übersicht 6-12: "Hat der Leiter seine Mitarbeiter jeweils entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	15	21
Nein	2	7
Ohne Angabe	0	9
Insgesamt	17	37

Überwiegend war ein fähigkeitsbezogener Einsatz von Mitarbeitern wohl gegeben. Stimmen, die meinten, daß Beamte nicht nach ihren Fähigkeiten eingesetzt würden, wiesen darauf hin, daß

- * dies nicht möglich sei, da nicht immer entsprechende Fähigkeiten auf Seiten der Mitarbeiter/Kollegen vorhanden waren oder

- * ein fähigkeitsgerechter Einsatz dann nicht möglich war, wenn die Sonderkommission sehr groß war und der Sonderkommissionsleiter somit nicht alle Beamten persönlich kannte.

Mehr Gestaltungsfreiheiten hätten fünf Leiter gerne gehabt. Aus den Antworten läßt sich ersehen, daß dieser Wunsch sich sehr stark auch auf die Ausstattung der Sonderkommission - vor allen Dingen mit Personal - bezog. Wenn man den Rahmen der vorhandenen Ressourcen als gegeben hinnimmt, so reduziert sich der Teil der Antworten, die befanden, es gäbe zu wenig Gestaltungsmöglichkeiten, von fünf auf zwei.

Übersicht 6-13: "Wäre es Ihnen lieber gewesen, wenn Sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Ihre Arbeit gehabt hätten?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	5	4
Nein	12	23
Ohne Angabe	0	10
Insgesamt	17	37

Im Rahmen ihrer Aufgaben verfügte jedoch die überwiegende Zahl der Leiter und der Mitarbeiter über entsprechende Handlungsfreiheiten. Ihrer Gestaltungsmöglichkeiten beschnitten fühlten sich vor allem diejenigen Mitarbeiter, die kein gutes Verhältnis zu ihrem jeweiligen Leiter hatten. In zwei der drei Sonderkommissionen in den neuen Bundesländern sagten alle befragten Mitarbeiter aus, daß sie gerne mehr Gestaltungsspielraum gehabt hätten.

Die folgende Frage zeigt, daß die Mehrheit der Befragten eher eine hohe **Motivation** und **Arbeitszufriedenheit** besaß.

Übersicht 6-14: "Wie war die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Niedrig	2	7
Hoch	15	22
Ohne Angabe	0	8
Insgesamt	17	37

Zwei der Sonderkommissionsleiter schätzten die Motivation und die Arbeitszufriedenheit innerhalb der Sonderkommission als niedrig ein (beide Sonderkommissionen konnten erfolgreich abgeschlossen werden). Eine Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit erfuhr eine Sonderkommission in den neuen Bundesländern. Hier überwog die materielle Unsicherheit über die Eingruppierung und Verbeamtung. Als problematisch wurde von einem Leiter die in einer Sonderkommission auftretende permanente Arbeitsbelastung (dazu auch Übersicht 6-18: "Wieviele Überstunden fallen monatlich durchschnittlich an?") eingeschätzt.

Die übrigen Leiter gaben an, daß Arbeitszufriedenheit und Motivation gut bis hervorragend gewesen seien, obwohl "sich erst einmal alle zurechtfinden mußten". Hinzugefügt wurde, daß die Motivation zum einen mit dem Erfolg steige und zum anderen auch an den Führungsstil gekoppelt sei. Die Motivation von abgeordneten Kräften wurde als nicht hoch eingeschätzt. Im Zusammenhang damit könnten die schon früher geschilderten Abordnungsprobleme stehen. Allerdings wurde auch eingeräumt, daß in Sonderkommissionen "selbst schwache Beamte stark werden".

Als Negativpunkte wurden bei den Mitarbeitern folgende Aspekte genannt:

- * keine Zeit für Familie,
- * keine Zeit für Einkäufe,
- * Dienstsitzverlegung,
- * schlechtes Verhältnis zum Leiter,
- * anfänglich fachliche Probleme für einzelne,
- * Unzufriedenheit wegen fehlender Beförderung,

- * schlechte Arbeitszeiten (im Sommer bis zu 12 Std. täglich),
- * hoher Arbeitsanfall.

Auch hier wird die Problematik der Dienstsitzverlegung bzw. der allgemeinen Abordnung gesehen. Ebenso wird das anfängliche Zusammenfinden zu einem Team zunächst als schwierig betrachtet. Als positiv wurden des öfteren die Art des Führungsstils, die Teamarbeit, die Atmosphäre und auch die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels herausgestellt.

Eine ausgesprochene **Anerkennung** und **Würdigung** von geleisteter (guter) Arbeit beeinflußt auch die Arbeitszufriedenheit und die Motivation.

Übersicht 6-15: "Wurde gute Arbeit von Ihrem Vorgesetzten anerkannt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	11	27
Nein	4	7
Ohne Angabe	2	3
Insgesamt	17	37

Diese Frage wurde sehr häufig bejaht. Lediglich bei drei Sonderkommissions-Leitern gab es keine Anerkennung der geleisteten Arbeit der Mitarbeiter. Ein Leiter meinte, daß sein eigener Vorgesetzter gar keine Ahnung von seiner Sonderkommissionstätigkeit gehabt hätte und deshalb die Güte der Arbeit des Sonderkommissionsleiters gar nicht hätte einschätzen können.

Vier der Mitarbeiter meinten wiederum, daß ausschließlich schlechte Arbeit Erwähnung fände. Gute Arbeit wurde dann abgeliefert, wenn von seiten der Vorgesetzten nicht getadelt wurde. Einem Mitarbeiter war die Anerkennung seiner Arbeit unwichtig. Gar keine Rückmeldung hat ein Beamter erfahren. Ein Kollege meinte resignierend: "Manchmal erkennt ein Vorgesetzter gar nicht, was alles gemacht wird."

Daraus folgt, daß Arbeitszufriedenheit und Motivation durch ein **Feedback** des Vorgesetzten beeinflußt werden.

Übersicht 6-16: "Wurde Ihnen eine Rückmeldung über die Qualität Ihrer Arbeit gegeben?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	11	23
Nein	6	8
Ohne Angabe	0	6
Insgesamt	17	37

Die Rückmeldung über die Qualität der Tätigkeit umfaßt die Kritik/Kontrolle derselben, d.h. sowohl positiver als auch negativer Art. Sechs Beamte meinten, wenn sie nicht gerügt würden, könnte dies als Lob aufgefaßt werden. "Gute Arbeit ist normale Arbeit." Dabei sagten diese Beamten allerdings auch, daß ein "Schulterklopfen" manchmal gefehlt hätte. Mündliches Lob wurde von der Staatsanwaltschaft, vom Inspektions-Leiter, vom Leiter der Sonderkommission und auch von Kollegen im Rahmen von Einzel- und Gruppenbesprechungen ausgesprochen.

Darüber, ob eine **Kontrolle** der Arbeit bestand, gibt die folgende Übersicht Auskunft:

Übersicht 6-17: "Bestand eine Kontrolle für die Sonderkommissions-Arbeit?"

Antworten	- der Leiter
Ja	7
Nein	5
Unbekannt	4
Ohne Antwort	1
Insgesamt	17

Eine Kontrolle der Mitarbeiter von Sonderkommissionen übernahm in dreizehn Fällen der Leiter selbst. In einer größeren Sonderkommission war der jeweilige Abschnittsleiter für die Kontrolle seiner Mitarbeiter zuständig. Zwei Mitarbeiter meinten, ihre Arbeit würde in keiner Weise kontrolliert

werden. Die Mehrzahl der Mitarbeiter (19) machten zu dieser Frage keine Angaben.

Übersicht 6-18: "Wer hat Ihre Arbeit kontrolliert?"

Antworten	- der Mitarbeiter
Leiter	15
Abschnittsleiter	1
Niemand	2
Ohne Angabe	19
Insgesamt	37

Es ist unbestritten, daß auch ein kooperativer bzw. partizipativer oder demokratischer Führungsstil nicht ohne Kontrolle auskommt. Zwar ist anzustreben, daß bei selbständiger Aufgabenerfüllung der Anteil an Selbstkontrolle zunimmt. Der Grundsatz der Neutralität der Kontrolle sollte jedoch nicht verletzt werden. Darüber hinaus brauchen vorgesetzte Stellen Informationen, die sie z.B. durch Ergebniskontrollen erhalten. Insofern sollte hier nicht das "Ob", sondern das "Wie" im Vordergrund stehen.

Eine allgemeingültige Handhabung der materiellen oder immateriellen **Honorierung** guter Leistungen besteht offensichtlich nicht.

Übersicht 6-19: "Werden besonders gute Leistungen in bestimmter Weise honoriert (Vergütung, Beurteilung/Beförderung)?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	11	14
Nein	5	14
Unbekannt	1	2
Ohne Angabe	0	7
Insgesamt	17	37

Nur bei Sonderkommissionen in den neuen Bundesländern sind Beurteilungsnotizen Pflicht, da dort Polizisten noch Beamte auf Probe sind. Früher gab es dort nach Aussagen eines der Probanden eine Aufklärungsprämie für erfolgreiche Sonderkommissionen (ca. 500 Mark pro Mann).

Fällt die Sonderkommissionstätigkeit in die Regelbeurteilungszeit (Regelbeurteilung alle drei Jahre), so wird diese Beurteilung von dem jeweiligen Sonderkommissions-Leiter mitgetragen. Es ist üblich, eine Beurteilung für Mitarbeiter zu schreiben, die wenigstens drei Monate zu einer Sonderkommission abgeordnet waren. Möglich ist weiterhin, daß der Inspektionsleiter - nach Rücksprache mit dem Sonderkommissions-Leiter - eine Beurteilung der Mitarbeiter abfaßt. Mitarbeiter können ihrerseits eine Beurteilungsnotiz erbitten.

Bei den Mitarbeitern von Sonderkommissionen besteht keine einhellige Meinung darüber, ob Beurteilungen üblich sind oder nicht (14 Angaben "nein"; 14 Angaben "ja"). Kritisiert wurde, daß überdurchschnittliche Leistungen allenfalls eine durchschnittliche Beurteilung ergäben. Grund dafür sei, daß während einer Sonderkommission fast alle Mitarbeiter besonders engagiert seien, so daß das Niveau insgesamt höher ist. Als ungerecht wurde auch empfunden, daß nur schlechte Leistungen in Form einer Beurteilungsnotiz festgehalten wurden.

Bei der Frage nach den Beurteilungsgepflogenheiten stellte sich die folgende ergänzende Frage: Wer beurteilt den Leiter der Sonderkommission? Hier gibt es keine einheitliche Vorgehensweise. Auch die Gepflogenheiten der Beurteilung von Soko-Leitern sind nicht einheitlich. Entweder wird der Leiter vom jeweiligen Dienststellenleiter, vom Inspektionsleiter (bzw. stellvertretenden Inspektionsleiter) oder sogar vom Landespolizeipräsidenten

beurteilt. Fünf Sonderkommissions-Leiter erhielten keine Beurteilung hinsichtlich der Soko-Leitung.

Ein Indiz für die Arbeitsbelastung, aber auch für das Engagement, ist die Anzahl der geleisteten **Überstunden**.

Übersicht 6-20: "Wieviele Überstunden fallen monatlich an (durchschnittlich)?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Nicht mehr als üblich	2	4
bis zu 20	0	3
bis zu 50	2	5
bis zu 80	1	2
bis zu 100	3	1
bis zu 120	0	1
über 120	3	2
Ja (ohne Std.-Angabe)	6	6
Ohne Angabe	0	13
Insgesamt	17	37

Die hohe Zahl von Überstunden, die fast durchgängig in allen Sonderkommissionen anfällt ist, läßt sich neben den phasenbedingten Aktivitäten auch auf eine zu geringe personelle Besetzung zurückführen.

Probleme entstehen dann, wenn die Überstundenregelung nicht an das hohe Maß von Mehrarbeit angepaßt ist. Wie ist nun der Freizeitausgleich/die Überstundenbezahlung geregelt?

Üblicherweise können 40 Überstunden im Monat ausgezahlt werden. Mehr als diese 40 Stunden werden nur in Ausnahmefällen gezahlt, z.B. dann, wenn sich extrem viele Überstunden angesammelt haben und an ein "Absummeln" nicht mehr zu denken ist. Die zu geringe Bezahlung von Überstunden (insbesondere an Sonn- und Feiertagen sowie zu besonders ungünstigen Zeiten) wird stark bemängelt. Dadurch wird das "Abfeiern" von Überstunden

für manchen Beamten attraktiver als die Auszahlung. Problematisch ist auch, daß nur in ganz wenigen Fällen während einer laufenden Sonderkommission die Überstunden abgebummelt werden können. So fällt ein Beamter mit Überstunden - nach Abschluß der Sonderkommission - für seine abordnende Dienststelle erst einmal aus, wenn er sein Recht auf Freizeitausgleich für seine Überstunden in Anspruch nimmt.

Durch die de-facto-Reduzierung der Freizeit der abgeordneten Beamten stellt sich die Frage, ob die Sonderkommissionstätigkeit auch Auswirkungen auf den privaten Bereich der Mitarbeiter mit sich bringt.

Welche **familiären/sozialen Probleme** waren für die Mitarbeiter mit der Sonderkommissions-Arbeit verbunden?

Zu großen Problemen im privaten Bereich kam es durch die vielen Überstunden, die mit der Mitarbeit in einer Sonderkommission verbunden waren. Ganz besonders wirkte sich dies auf partnerschaftlich Gebundene und auf Väter aus (13 Angaben): "Die Kinder sagen noch Papa zu mir ...". Bei zwei Kriminalbeamten waren die mit der Sonderkommission verbundenen Überstunden Aspekte, die zur Ehescheidung beitrugen. Zudem sagten neun Beamte, daß während dieser Zeit ihr Privatleben zu kurz gekommen sei ("Fußballweltmeisterschaft verpaßt!"). Lange Heimwege gaben vier Beamte als störend bei der Arbeit an. Zwei Kollegen mußten ihren Urlaub verschieben. Mit keinerlei Schwierigkeiten im privaten Bereich war die Sonderkommissionsarbeit nur für sechs Leiter und lediglich fünf Mitarbeiter verbunden.

Insgesamt zeichneten die Mitarbeiter der Sokos insofern ein positives Bild von ihren Chefs, als sie ihnen bescheinigten, sich in hohem Maße um Sorgen und Beschwerden sowie um eine reibungslose Zusammenarbeit gekümmert zu haben. Sicherlich ist ein Führungsstil immer situativ zu sehen, wobei kooperative Führungsformen erstens generell überwiegen und zweitens vor allem dann angemessen sind, wenn spezifische Aufgabenstellungen (etwa in den Anfangsphasen) Kreativität erfordern. Ansonsten können in bestimmten Aktivitätsphasen auch direktive Führungsformen sinnvoll sein. Dabei verfügt jede Führungspersonlichkeit in der Regel nur über ein relativ beschränktes Verhaltensrepertoire. Soko-Arbeit gilt trotz aller Belastungen als attraktiv, obwohl die materielle bzw. immaterielle Anerkennung im Argen liegt.

1.3.2.7. Rahmenbedingungen von Sonderkommissionen

Abschließend sollen einige räumliche, zeitliche, materielle und disziplinarische Rahmenbedingungen angesprochen werden, die mit der Arbeit in Sokos verbunden sein können.

Nachstehende Übersicht zeigt die regionale Unterteilung.

Übersicht 7-1: "Wie war die regionale Ausdehnung der Sonderkommission?"

Antworten	der Leiter
Sonderkommissionssitz und Umgebung	7
Mehrere Bundesländer	8
Gesamte BRD und Ausland	2
Insgesamt	17

Für 12 der Leiter und 16 der befragten Mitarbeiter bedeutete die größere regionale Ausdehnung auch eine Verlegung des Arbeitsplatzes. Bei Abordnungen kam es zu längeren **Anfahrtswegen**, was für sieben Beamte problematisch war.

Übersicht 7-2: "Mußten Sie längere Anfahrtswege in Kauf nehmen?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	12	16
Nein	5	12
Ohne Angabe	0	9
Insgesamt	17	37

Außerhalb **ubernachten** mußten drei der Leiter und fünf der Mitarbeiter von Sonderkommissionen. Als Übernachtungsorte wurden angegeben:

- * Privat übernachtet,

- * auf der Dienststelle geschlafen und
- * übernachtet in volkspolizeieigenen Gästehäusern (neue Bundesländer).

Übersicht 7-3: "Mußten Sie außerhalb übernachten?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	3	5
Nein	14	24
Ohne Angabe	0	8
Insgesamt	17	37

Um Trennungentschädigung oder Tagegeld zu erhalten, muß dies im Vorfeld beantragt werden. In zwei Fällen gab es dabei Probleme. Wurde eine Dienstsitzverlegung vorgenommen, so bestand kein Anspruch auf Tagegeld. Tagegeld mußte vorab beantragt werden und es bestand keine Möglichkeit, im nachhinein Tagegeld zu erhalten. Vier Kollegen in Sonderkommissionen haben darüber geklagt, daß sie weder auf das eine, noch auf das andere von der Verwaltung hingewiesen worden waren. Entschädigungen werden im Rahmen des Bundesreisekostengesetzes abgegolten. Inwieweit Dienstreiseentschädigungen gezahlt worden sind, zeigt die folgende Übersicht.

Übersicht 7-4: "Haben Sie Dienstreiseentschädigungen erhalten?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	9	19
Nein	5	4
Nicht notwendig	0	1
Ohne Angabe	3	13
Insgesamt	17	37

Von den Sonderkommissions-Leitern gaben zwei an, daß sie im Vorfeld wußten, wie **lange** die Sonderkommission dauern würde. Dreizehn Leitern war der zeitliche Umfang der Sonderkommission unklar. Analog waren 11 Mitarbeiter über die Zeitdauer der Sonderkommission informiert; 13 Kollegen wußten es nicht.

Übersicht 7-5: "Wußten Sie im Vorfeld, wie lange die Sonderkommission dauern würde?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Ja	2	11
Nein	13	13
Ohne Angabe	2	13
Insgesamt	17	37

Die **ursprüngliche Arbeit** von Sonderkommissions-Mitarbeitern in der alten Heimatdienststelle wurde entweder verteilt bzw. durch Stellvertreter übernommen. Manchmal wurde sie auch vom Sonderkommissions-Mitarbeiter selbst bzw. teilweise auch durch andere Beamte erledigt. Evtl. ist sie auch liegengeblieben. Unter "gegenstandslos" wurde zusammengefaßt, wenn die ursprüngliche Stelle des jeweiligen Beamten nicht mehr existierte, z.B. bei aufgelöster Ermittlungsgruppe oder bei einem reduzierten Kommissariat.

Übersicht 7-6: "Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatdienststelle erledigt?"

Antworten	der Leiter	- der Mitarbeiter
Verteilt/Vertreter	7	17
Selber/liegendeblieben	3	8
Teils/teils	2	4
Gegenstandslos	2	3
Ohne Angabe	3	5
Insgesamt	17	37

Die zwei folgenden Übersichten fassen die Antworten der Leiter von Mordkommissionen und die Antworten der Leiter von "sonstigen" Sonderkommissionen zusammen. Bei den beiden hier so genannten "untypischen" Sonderkommissionen war die oben gestellte Frage gegenstandslos, da diese Sonderkommissionen allmählich zu festen Einrichtungen wurden.

Übersicht 7-7: "Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatdienststelle erledigt?" (Moko)

Mordkommission	
Antworten	- der Leiter
Verteilt/Vertreter	1
Selbst/liegendeblieben	1
Teils/teils	3
Gegenstandslos	0
Ohne Angabe	0
Insgesamt	5

Übersicht 7-8: "Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatdienststelle erledigt?" (Soko)

Sonderkommission	
Antworten	- der Leiter
Verteilt/Vertreter	6
Selber/liegendeblieben	2
Teils/teils	0
Gegenstandslos	2
Ohne Angabe	0
Insgesamt	10

Aus dem Vergleich der beiden Übersichten läßt sich ersehen, daß tendenziell eine Aufgabenbefreiung eher bei "sonstigen" Sonderkommissionen (6 von 10 Angaben) denn bei Mordkommissionen (eine von 5 Angaben) erfolgte.

Bei der Frage nach den **Reintegrationsproblemen** von Sonderkommissions-Mitarbeitern in die alte Heimatdienststelle wurde folgendes Ergebnis deutlich:

Übersicht 7-9: "Gab es nach Beendigung der Sonderkommission Probleme in/mit Ihrer alten Dienststelle?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Nein	10	15
Ja	2	10
Ohne Angabe	5	12
Insgesamt	17	37

Von den siebzehn Leitern hatten nur zwei nach Beendigung der Sonderkommission Schwierigkeiten in der alten Heimatdienststelle. Ein Leiter gab

an, daß ihm die Zeit fehlte, um die Sonderkommissionstätigkeit emotional und auch fachlich aufzuarbeiten. Von den Mitarbeitern in Sonderkommissionen hatten fünfzehn keinerlei Probleme nach ihrer Arbeit in der Sonderkommission. Allerdings gaben auch zehn Mitarbeiter an, daß sie Schwierigkeiten in der alten Heimatdienststelle zu bewältigen hatten. Diese Zahl ist nicht nur absolut, sondern auch relativ höher als bei den Leitern.

Sehr viel Arbeit wartete auf fünf Kollegen in der Heimatdienststelle. Zusätzlich mußten drei Kollegen noch Abschlußarbeiten im Zusammenhang mit der Sonderkommission erledigen.

Ein Mitarbeiter mußte erst einmal mit sich selber wieder klar werden; er nahm aus der Sonderkommission 700 Überstunden mit in die alte Dienststelle. Einem anderen Kollegen, mit ebenfalls vielen Überstunden, ging es ähnlich: "Ich mußte erst einmal wieder in die normale Arbeit hineinfinden, nach der Mitarbeit in drei Mordkommissionen dicht hintereinander und über eine Gesamtzeit von zwei Jahren hinweg." Regelrechte Integrationsprobleme nannte nur einer der Befragten. Ein Beamter der Schutzpolizei blieb im Anschluß an die Arbeit in der Sonderkommission bei der Kriminalpolizei. Damit waren für ihn aber andere Schwierigkeiten verbunden, die in erster Linie mit der andersartigen kriminalpolizeilichen Arbeitsweise zusammenhingen.

Zu dem Komplex "Rahmenbedingungen" gehört auch der **Datenschutz**. Zur Einleitung dieses Abschnitts wurde innerhalb des Interviewleitfadens die Frage gestellt, ob es während der Sonderkommissionsarbeit Probleme mit dem Datenschutz gegeben hat.

Übersicht 7-10: "Gab es Datenschutzprobleme?"

Antworten	- der Leiter
Ja	3
Nein	12
Ohne Angabe	2
Insgesamt	17

Grundlegende Probleme mit dem **Datenschutz** bestanden nicht. Lediglich die eingeschränkte Nutzung eines privaten PC's (ausschließlich als

"Schreibmaschine") wurde in einer Sonderkommission bemängelt. In einer anderen Sonderkommission gab es zeitliche Verzögerungen vor Erhalt einer Durchfahrtsgenehmigung. In einem andern Fall legte ein Privatmann, der bei einer Routineermittlung überprüft wurde, Beschwerde ein. Zwei Leiter merkten ironisch an: "Wo keine Gesetzeskenntnisse, da gibt es auch keine Probleme mit dem Datenschutz".

Wie sich schon aus der obigen Auswertung ablesen läßt, stellt der **Datenschutz** nur in sehr geringem Umfang ein faktisches Problem dar, auch wenn seine Tücken wohl bekannt sind.

Übersicht 7-11: Übt das Datenschutzgesetz Einfluß auf den Aufklärungserfolg aus?"

Antworten	- der Leiter
Einfluß	0
Keinen Einfluß	14
Ohne Angabe	3
Insgesamt	17

Die Einhaltung des Datenschutzgesetzes hatte - nach Auswertung der vorliegenden Befragung - keinerlei Einfluß auf den Aufklärungserfolg von Sonderkommissionen. Dennoch wurde gesagt, daß eine buchstabengetreue Auslegung dieses Gesetzes gravierende Auswirkungen haben könnte, sowie: "Eine restriktive Auslegung des Datenschutzes hat großen Einfluß, die Polizei befindet sich eher in einer Grauzone."

Dreimal wurde die Meinung vertreten, Datenschutz sei gleichzusetzen mit Täterschutz. In einer Sonderkommission in den neuen Bundesländern wurde bemängelt, daß ehemals verwendete Datenbankprogramme aus Datenschutzgründen nicht mehr verwendet werden dürfen.

Weiterhin wurde erhoben, wie Soko-Leiter die **Zusammenarbeit mit Behörden** einschätzten:

Übersicht 7-12: "Wie verlief die Zusammenarbeit mit beteiligten Behörden?"

Antworten	- der Leiter
Gut	10
Schlecht	5
Ohne Angabe	2
Insgesamt	17

Eine Mordkommission in den neuen Bundesländern empfand die Zusammenarbeit mit den beteiligten Behörden als "mühsam, arbeitsaufwendig und schwerfällig". Als schwierig bezeichnete eine Sonderkommission die Zusammenarbeit mit der Kfz-Zulassungsstelle. Dort sollte am Wochenende der Halter eines Fahrzeuges ermittelt werden, was zu Problemen führte.

Auch die Zusammenarbeit mit anderen Polizeibehörden verlief nicht immer reibungslos: zum einen wurde die unterschiedliche Zuverlässigkeit von Beamten angemerkt und zum anderen die nicht immer optimale Unterstützung übergeordneter Behörden.

Als wichtig befanden die Befragten die Güte der Zusammenarbeit mit dem zuständigen Staatsanwalt. Hier überwogen eindeutig die positiven Antworten.

Übersicht 7-13: "Wie vollzog sich die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Staatsanwalt?"

Antworten	- der Leiter	- der Mitarbeiter
Gut	14	28
Schlecht	3	4
Ohne Angabe	0	5
Insgesamt	17	37

Aspekte, die als positiv in der Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt bewertet wurden:

- * war immer dabei,
- * war auch bei Durchsuchungen dabei,
- * hat auch Vernehmungen mitgemacht,
- * freundlich,
- * fast schon persönliches Verhältnis,
- * täglicher Kontakt,
- * immer ansprechbereit,
- * auf kurzem Weg ansprechbar,
- * informeller Kontakt,
- * regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Leiter/Hauptsachbearbeiter und Staatsanwalt,
- * entscheidungsfreudig,
- * die Trennung des Zuständigkeitsbereichs von Polizei und Justiz war klar - es wurde nicht hineingeredet,
- * freie Hand gelassen,
- * sachkundig, erfahren in Großverfahren,
- * hat Fachkenntnisse.

Als negativ wurde hingegen bewertet:

- * Staatsanwälte sind ständig überarbeitet,
- * räumliche Distanz,
- * fernmündliche Information,
- * mäßiges Interesse des Staatsanwaltes,
- * "Buchstabenorganisation".

In der polizeilichen Arbeit können nicht zuletzt verschiedene **bürokratische Hindernisse** wichtige Arbeiten hinauszögern.

Übersicht 7-14: Üben bürokratische Hindernisse einen Einfluß aus?"

Antworten	- der Leiter
Einfluß	9
Keinen Einfluß	5
Ohne Angabe	3
Insgesamt	17

Neben einem Übermaß an formellen Regelungen und zähflüssigen Kompetenzverteilungen wurde in einer weiteren Sonderkommission die Regelung eines Stadtstaates bezüglich der Zugangsmöglichkeit einzelner Bezirksämter bemängelt. In diesem Stadtstaat besteht kein zentral zugängliches Meldeamt, vielmehr gibt es ausschließlich dezentrale Bezirksämter.

Als Beispiel für bürokratisches Handeln wurde geschildert: „Als eine wichtige Informantin aus einem Polizei-Pkw stieg, paßte sie nicht auf, so daß ein Radfahrer in die Beifahrertür fuhr. Die zuständige Verwaltungsstelle wollte die Frau schadenersatzpflichtig machen, was innerhalb der Behörde zeitweise zu großen Konflikten führte und zur Gefahr für die Informantin wurde. Erst die Einschaltung von vorgesetzten Dienststellen beendete das Dilemma.“

Außerdem wurde die mangelnde DV-Ausstattung als (negativer) bürokratischer Einfluß genannt. Ein Leiter nannte keine Beispiele von Bürokratie, merkte aber an, daß zeitliche Verzögerungen entstünden sowie ein Motivationsverlust der Beamten damit verbunden sein könnte. Die Zeitverzögerung zusammen mit dem Motivationsverlust könnte dann das Ermittlungsergebnis gefährden. Zwei Leiter erkannten sehr wohl einen bürokratischen Einfluß, der sich allerdings nicht ausgewirkt hat.

Auch **politischer Druck** kann Auswirkung auf die Arbeit haben.

Übersicht 7-15: "Welchen Einfluß übt ein möglicher politischer Druck aus?"

Antworten	- der Leiter
Großer Einfluß	4
Geringer Einfluß	10
Ohne Angabe	3
Insgesamt	17

Lediglich zwei Leiter gaben an, politischer Druck sei vorhanden und negativ zu spüren gewesen. Ein Leiter nahm regelmäßig an Besprechungen zwischen dem Innenministerium und dem Landrat teil. Ein weiterer sagte, die Sonderkommission wäre ausschließlich aufgrund des politischen Druckes gebildet worden. Die beiden eben erwähnten Sonderkommissionen arbeiteten im Bereich des Rechtsradikalismus; eine wurde teilweise erfolgreich, die andere erfolgreich abgeschlossen.

Wird politischer Druck meist negativ eingeschätzt, so ist der Einfluß der öffentlichen Meinung häufig eher gegenteilig aufgefaßt worden.

Übersicht 7-16: "Übt die öffentliche Meinung Einfluß auf den Aufklärungserfolg aus?"

Antworten	der Leiter
Ja	11
Nein	6
Ohne Angaben	0
Insgesamt	17

Elf der Leiter bejahten die oben gestellte Frage. Zum einen wurde der öffentlichen Meinung ein positiver Einfluß zugestanden, da durch Pressearbeit auch Hinweise aus der Bevölkerung kommen würden. Zum andern wurde auch von einem negativen Einfluß durch die Öffentlichkeit gesprochen. Publizieren Medien den von der Sonderkommission zu bearbeitenden Fall, so kann eine enorme Erwartungshaltung der Bevölkerung entstehen. Dies würde

dann die Sonderkommission unter Druck setzen. "Ebenso kann die Presse dann lästig sein, wenn sie ständig informiert werden will".

Wie aus der nächsten Übersicht hervorgeht, meinten lediglich vier Soko-Leiter, daß der **ökonomische Druck** einen erkennbaren Einfluß auf die Sonderkommissions-Arbeit ausübt.

Übersicht 7-17: Übt der ökonomische Druck Einfluß aus?"

Antworten	- der Leiter
Ja	4
Nein	13
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Alle vier Leiter, die die obige Frage bejahten, sahen hierin den (bekannten) Grund, daß sie für ihre Sonderkommission nicht die nötigen Sachmittel bekämen.

1.3.2.8. Abschluß von Sonderkommissionen

Dieser Komplex untersucht zum einen, ob die Ermittlungen in Sonderorganisationsformen **erfolgreich** abgeschlossen werden konnten, und zum anderen, wie Kontrolle in den befragten Sonderkommissionen vollzogen wurde.

Übersicht 8-1: "Wurde die Sonderkommission erfolgreich beendet?"

Antworten	- der Leiter
Nein	3
Ja	12
Teilweise	1
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Die folgende Übersicht zeigt, in Abhängigkeit von der Art der Sonderkommission, inwieweit in dem og. Sinne von einem **erfolgreichen Abschluß** gesprochen werden konnte.

Übersicht 8-2: "Wurde die Sonderkommission erfolgreich beendet?"

Antworten	Ja	Nein	Teilweise
Mordkommission	2	3	0
"Untypische" Sonderkommission	2	0	0
"Sonstige" Sonderkommission	8	1	1
Insgesamt	12	4	1

Von den zur Klärung anstehenden Mordfällen konnte über die Hälfte im betrachteten Zeitraum nicht aufgeklärt werden (drei von fünf). Die beiden zeitlich nicht begrenzten "untypischen" Sonderkommissionen arbeiteten bis zum Zeitpunkt der Befragung erfolgreich. Bei den "sonstigen" Sonderkommissionen konnte eine Sonderkommission nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Bedingt war dies evtl. durch Schwierigkeiten, welche eine länderübergreifende Sonderkommission mit sich bringt.

Die Definition, was einen "erfolgreichen" Abschluß ausmacht, ist, wie weiter oben schon angedeutet, durchaus unterschiedlich. Deshalb wurde gefragt:

„Was heißt in Ihrem Falle "erfolgreich"?"“

Bei den vier befragten Mordkommissionen wurde diejenige als erfolgreiche Sonderkommission betrachtet, bei der es zur Täterermittlung und anschließenden Verurteilung kam. Dazu gehörte auch die saubere Ausermittlung des Vorganges, so daß keine Fragen mehr offen blieben.

Neben der Ermittlung des bzw. der Täter(s) wurden noch folgende Kriterien für eine erfolgreiche Sonderkommission genannt:

- * Störung der Szene,
- * Absprung von Mitläufern,
- * Dunkelfeldaufhellung,
- * Erhöhung des Informationsstandes,
- * Findung von Straftatenzusammenhängen,
- * Zerschlagung von Verbrechenstrukturen.

Die Zerschlagung von Verbrechenstrukturen war Ziel der in die empirische Untersuchung aufgenommenen zwei "untypischen" Sonderkommissionen.

Bei den Sonderkommissionen, die nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnten, war der Ermittlungsstand, also die Spurenlage, ausschlaggebendes **Abbruchkriterium**. Das heißt, wenn alle vorhandenen Spuren abgearbeitet waren, bestand kein Grund mehr, die Sonderkommissionen (ohne neue Spuren) noch am Leben zu erhalten.

In diesem Zusammenhang wurde nachgefragt, inwiefern der **Zeitfaktor** bei der Auflösung von Sonderkommissionen zur Geltung kam.

Ist der Abschluß einer Sonderkommission tendenziell eher vom Erfolg oder vom Zeitumfang abhängig? Von den Leitern beantworteten dreizehn diese Frage. Vier Leiter befanden den Erfolg als wichtigstes Abschlußkriterium. Dagegen standen fünf Leiter, die den Zeitumfang als Auflösungsgrund angaben. Zwei Leiter meinten, daß der Erfolg und der Zeitumfang einander bedingen, d.h., vergeht zuviel Zeit und es ist kein Erfolg abzusehen, so wird eine Sonderkommission aufgelöst. Ähnlich sahen es zwei weitere Kollegen, die die Auflösung einer Sonderkommission vom Ermittlungsaufkommen bzw. von der jeweiligen Spurenlage abhängig machten.

An anderer Stelle des Fragebogens wurde die Frage gestellt: "Welchen Einfluß übt zeitlicher Druck auf den Aufklärungserfolg aus?"

Zehn Soko-Leiter meinten, daß zeitlicher Druck immer die Arbeit einer Sonderkommission begleite. Zwei dieser zehn Leiter befanden einen solchen Druck als sehr negativ, dagegen empfand ein Leiter diesen **Zeitdruck** als eher positiv. Nur drei Leiter verspürten keinen Zeitdruck.

Die verschiedenen Arten der **Ergebnissicherung** gehen aus der folgenden Tabelle hervor.

Übersicht 8-3: "Wie erfolgt neben der Strafakte die Ergebnissicherung bei Sonderkommissions-Abschluß?"

Antworten	- der Leiter
Aktenform	7
Abschlußbericht/Akten	7
SPUDOK/Akten	1
Ohne Angabe	2
Insgesamt	17

Die Ergebnissicherung bei Sonderkommissions-Abschluß erfolgte in 7 Fällen zusätzlich durch einen Abschlußbericht. In einer der "untypischen" Sonderkommissionen wurde die Ergebnissicherung mit Hilfe von SPUDOK durchgeführt.

Bei der Frage, wer für die Ergebnisdokumentation **zuständig** sei, konnten unterschiedliche Antworten festgestellt werden.

Übersicht 8-4: "Wer ist dafür zuständig?"

Antworten	- der Leiter
Leiter	6
Sachbearbeiter	5
Hauptsachbearbeiter	4
Alle gemeinsam	1
Angestellte	1
Ohne Angabe	0
Insgesamt	17

Die Ergebnissicherung beim Abschluß lag bei jeweils sechs Sonderkommissionen im Verantwortungsbereich des jeweiligen Leiters. In fünf Sonderkommissionen waren die Sachbearbeiter mit der Abschlußdokumentation betraut. Bei vier weiteren Sonderkommissionen erfüllte der Hauptsachbearbeiter die Aufgaben, die mit dem Abschluß der Sonderkommission verbunden waren. In einer Sonderkommission arbeiteten alle Mitarbeiter gemeinsam einen Abschlußbericht aus. In der weiter oben angesprochenen "untypischen" Sonderkommission übernahmen Angestellte der Polizei die Aufgabe, den Endbericht zu schreiben. Insgesamt sollten jeweils diejenigen Personen an der Ergebnissicherung beteiligt sein, die über den besten und umfassendsten Informationsstand verfügen.

1.4. Zusammenfassung und Ausblick

Zum Ausmaß und zur Bedeutung von Sonderformen einer Organisation auf Zeit im Kriminalpolizeilichen Arbeitsbereich wurde festgestellt, daß binnen 2 Jahren bundesweit zwischen 1.300 und 1.500 Projektgruppen eingesetzt wurden. Gemeldet wurden zwar nur etwa 1.000, doch wegen der sich zum Erhebungszeitpunkt erst abzeichnenden terminologischen Problematik wird nach vorsichtigen Schätzungen die Anzahl der Projektgruppen für den fraglichen Zeitraum auf 1.300 bis 1.500 geschätzt.

Problembereiche offenbarten sich in allen Phasen der Projektgruppenarbeit. Beispielhaft für die Gründungsphase steht die Beteiligung der Soko-Leitung an der Entscheidungsfindung über die Einrichtung einer Soko. In der Vorbereitungsphase, dem sog. „warm up“, fehlten häufig Mitspracherechte bei der Personal-/Ressourcenausstattung. Die Realisations- und Arbeitsphase wird durch ungenügende Raum- und Sachmittelausstattung sowie durch Abordnungsprobleme, die die zugeteilten Mitarbeiter betreffen, belastet. In der Auflösephase herrscht öfter kein Konsens zwischen Linie und Soko über den Zeitpunkt der Auflösung und die Nachbereitungsphase erschöpft sich in der Regel in der aktenmäßigen Aufbereitung der strafrechtlichen Aspekte. Einzelprobleme in den Bereichen Information/Kommunikation, Führung und Organisation kommen hinzu. Die bis hierher aufgezeigten Probleme sind keineswegs polizeitypisch, vielmehr sind diese auch in anderen Bereichen zu beobachten.

1.4.1. Untersuchungsleitende Thesen und Untersuchungsergebnisse im Vergleich

Zunächst ist festzustellen, daß die grundlagenbezogenen Thesen im Hinblick auf die Anlässe und auf die Situationsbezogenheit von Ermittlungsgruppen und Sonderkommissionen als besonders wichtige Sonderorganisationsformen auf Zeit bestätigt worden sind:

- die unterschiedlichen Anlässe für die Bildung von Sokos erfordern situationsgerechte Organisationslösungen und
- Sokos sind eine geeignete Organisationsform zur Bearbeitung

außergewöhnlicher Fälle und Strukturen.

Berücksichtigt man die geringe Anzahl von Sonderkommissionen, die in den klassischen Soko-Fällen Geiselnahme (5) und Entführung (9) eingerichtet wurden, so zeigt das Ausmaß der Zahlen eine Aufgabenentwicklung hin zu komplexeren Sachverhalten, die zum Teil wegen Überlastung der bestehenden Organisation, zum Teil wegen einer die Organisation sprengenden Komplexität nicht mehr in der Primärorganisation gelöst werden können. Dabei stoßen sowohl unsere regionalen als auch deliktsbezogenen Strukturen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, sowohl der Koordinations- als auch Integrationsfähigkeit.

Auch das Ausmaß der derzeitigen Reorganisationsüberlegungen in den Bundesländern wird vermutlich einer Zunahme der Projektgruppenarbeit nicht entgegenwirken. Vielmehr ist davon auszugehen, daß der Anteil geregelter Daueraufgaben mit überschaubarer Komplexität im Verhältnis zu den zeitlich begrenzt auftretenden, gleichwohl komplexen Aufgaben, weiter zurückgehen wird, was ein weiteres Ansteigen der Anzahl von Projektgruppen begünstigen dürfte. Die immer komplexer werdenden Handlungsbedingungen, wie z.B. das Zusammenwachsen Europas und die zunehmenden internationalen Tat- und Täterverflechtungen, machen dies hinreichend deutlich. Die Aufgabenwahrnehmung durch Projektgruppen kann als besondere Form eines Flexibilisierungsmanagements in der Polizei aufgefaßt werden.

Zugleich stellt sich hier auch die Frage nach der Leistungsfähigkeit von Zentralstellen der Verbrechensbekämpfung.

Soweit Aufgaben zu erfüllen sind, die einzelne Sektoren, Bereiche oder auch Regionen übergreifen, müssen Formen der Zusammenarbeit zwischen diesen Dimensionen gefunden werden.

Diese Koordinations- und Harmonisationserfordernisse können zum einen durch Arbeitsgruppen, deren Mitglieder sich aus den betroffenen Teilbereichen rekrutieren, erbracht werden, zum anderen können solche Aufgaben jedoch auch von Zentralstellen aufgegriffen werden.

Weitere Lösungen, wie z.B. die Übertragung der Aufgaben nach dem Mandatsystem, sind denkbar und finden in der Praxis, z.B. bei der Federführung einzelner Bundesländer in AG-Kripo-Kommissionen, Anwendung.

Eine weitere Alternative zur Soko besteht für Aufgabenstellungen, die sich aus Schwerpunktsetzungen oder dem Wandel der Aufgaben schlechthin

ergeben, darin, daß Organisationseinheiten zur besonderen Verwendung auf noch festzulegenden Integrationsebenen geschaffen werden und damit sog. strategische Reserven gebildet werden. Diese Kerngruppen wären je nach Aufgabenstellung um Kollegen aus den Fachkommissariaten anzureichern. Dadurch könnte aufgrund des geringen zusätzlichen Personalbedarfs der Konflikt zwischen Primärorganisation und Sekundärorganisation entschärft werden. Das gleiche gilt für die Ausstattung mit Sachmitteln. Der Weg wird jetzt bereits vereinzelt von verschiedenen Dienststellen beschritten.

Sowohl die Expertengespräche als auch die Interviewergebnisse zeigen, daß die Sonderkommission in erster Linie für die Aufklärung komplexer Verbrechen gedacht ist. Klassischerweise wird der Begriff „Soko“ auch mit einer bestimmten Mindestgröße verknüpft. Unsere Beobachtungen ergaben, daß es in der Praxis nicht immer so "päpstlich" zugeht. Darüber hinaus ist den Praktikern klar, daß es auch alternative Organisationsformen gibt, die z.B. bei einer größeren Standardisierung von Aufgaben oder einer nicht so deutlichen zeitlichen Befristung in Betracht kommen.

So handelt es sich z.B. bei den zunächst als Projektgruppen gegründeten Organisationseinheiten zur Bekämpfung von Phänomenen der Organisierten Kriminalität nicht im klassischen Sinne um Sonderkommissionen, wo die Auflösung der Projektgruppen absehbar ist, sondern eher um das Heranwachsen neuer, auf Dauer angelegter traversierender Organisationseinheiten. Allerdings sind die Anforderungen an solche Einheiten in der Gründungsphase teilweise vergleichbar mit denen von klassischen Sonderkommissionen. Hier wie dort gilt, daß Knappheit der Ressourcen die Kreativität stimuliert. Die neue Aufgabe erfordert von der Soko-Leitung häufig die Fähigkeit, rasch zu reagieren, zu improvisieren, Unsicherheit zu akzeptieren, Angst zu überwinden und zu versuchen, wenigstens auf kurze Distanz vorzuschauen.

Die Frage, ob eine Sonderkommission eingerichtet werden sollte, ist immer in der jeweiligen Situation zu prüfen.

Hinsichtlich der Einberufung von Sonderkommissionen wurden folgende Thesen formuliert:

- Sokos sind die organisatorische Konsequenz von Prioritätsentscheidungen;
- die Soko wird von der Primärorganisation als Fremdkörper angesehen;
- Ziele und Aufgaben einer Soko sind klar umrissen;
- die Startphase einer Soko verläuft geordnet;

- eine Soko ist aus dem Stand heraus leistungsfähig; Ressourcen zur Bildung von Sokos werden zusätzlich bereitgestellt.

Unsere Befunde zeigen hier ein differenziertes Bild. Sicherlich ist es die Regel, daß eine Sonder-Organisationsform auf Zeit eingerichtet wird, weil z.B. die Komplexität einer Straftat es nahelegt und zugleich eine gewisse Dringlichkeit vorhanden ist. Daß die Soko damit zugleich von der Primärorganisation als Fremdkörper angesehen wird, kann so nicht bestätigt werden, auch wenn hin und wieder Abschottungstendenzen bestehen und die Kommunikation nicht immer reibungslos verläuft oder im einzelnen um Ressourcen konkurriert wird. Dazu haben diese Sonder-Organisationsformen häufig ein positives Image, und es macht den meisten Mitarbeitern Spaß, dort zu arbeiten. Gleichwohl gibt es evtl. Schnittstellen-, Abordnungs- und Reentryprobleme zwischen zwei verschiedenen "Organisationswelten": der Primär- und der Sekundärorganisation.

Verbesserungsfähig sind die folgenden Aspekte, die sich mit den anderen og. Thesen befassen: eine Zielsetzung ist zwar an sich vorhanden, könnte aber deutlicher formuliert und formalisiert sowie besser an die einzelnen Gruppenmitglieder herangetragen werden, so daß unterschiedliche Wahrnehmungsschemata ausgeräumt und hinsichtlich der Zieldimension Einigkeit herbeigeführt wird. Eine solche Abklärung trägt darüber hinaus wesentlich zur Konfliktvermeidung in der Projektgruppenarbeit bei. Insofern verläuft die Startphase häufig etwas holprig und mit entsprechenden Restriktionen im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit in der Startphase. Leider ist es auch nur teilweise so, daß zusätzliche Ressourcen ohne weiteres zur Verfügung gestellt werden.

Ein ähnlich differenziertes Bild ergibt die Untersuchung der **personellen** Aspekte bei der Besetzung von Sonder-Organisationsformen auf Zeit. Betrachtet man z.B. die folgenden Thesen:

- Soko-Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer sachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz ausgewählt.
- Die Mitarbeit in Sokos beruht auf freiwilliger Basis,

so wird deutlich, daß die Personalauswahl zwar durchaus auf den og. Kriterien beruht, aber häufig bestimmte Sachzwänge und bisherige organisatori-

sche Zuordnungen die Mitgliedschaft in der Sekundärorganisation mindestens genauso stark bestimmen. Insofern kann eher in Ausnahmefällen von einer Mitgliedschaft auf freiwilliger Basis die Rede sein.

Ebenfalls nur bedingt ist den folgenden beiden Thesen zuzustimmen:

- Sokos werden bevorzugt ausgestattet mit Personal;
- Während der Arbeit von Sokos findet nur in Ausnahmefällen ein Personalwechsel statt.

Gleichwohl bemüht man sich in der Regel schon im Rahmen des Möglichen, vorhandenes Personal für Sonderaufgaben abzustellen. Beschränkte personelle Ressourcen und - eng damit verknüpft - begrenzte Möglichkeiten, Personal vorzuhalten, stecken allerdings den Rahmen entsprechend ab. Personalwechsel hingegen dürfte schon eher eine Ausnahme sein. Obwohl gegen personelle Aufstockungen und auch entsprechende Gegenbewegungen in bestimmten Projektphasen nichts einzuwenden ist, ist dennoch festzustellen, daß der Personalbestand eher konstant bleibt und nur gelegentlich gegen Projektende etwas voreilig Personal wieder zur Primärorganisation zurückbeordert wird. Hinsichtlich der Personalfluktuations ist unbedingt darauf zu achten, daß Personalwechsel aus dem Kern der Projektgruppen zu Informationsverlusten führt und deshalb nahezu zwangsläufig die Effizienz der Projektarbeit beeinträchtigt wird. Für den Projektleiter folgt daraus, daß er entsprechende Überlegungen zum Personaleinsatz durchführen muß.

Ist der nächsten These

- Die Arbeit in den Sokos erfordert engagierte, qualifizierte und in Zusammenhängen denkende Mitarbeiter,

vorbehaltlos zuzustimmen, so ist hinsichtlich der folgenden Aussage eine große Lücke zwischen Theorie und Realität festzustellen:

- Soko-Arbeit wird ständig eingeübt und geplant.

Hier fehlt es u.E. sowohl an den zeitlichen und personellen Möglichkeiten als auch an der entsprechenden Einsicht, daß dies notwendig ist. Vielleicht ist ein "learning by doing", also eine abgewandelte Mitlauferfahrung, verbunden mit gezielten Kursen im Hinblick auf Zielplanung, Aktenführung

und Datenverarbeitung, für potentielle Soko-Leiter ein gangbarer Weg, um eine bessere Vorbereitung zu erzielen.

Schulungsmaßnahmen werden zwar in einigen Ländern schon durchgeführt, es fehlt jedoch an der entsprechenden Personalentwicklungsplanung. Das hat zur Folge, daß die Lehrgänge/Seminare mit Beamten besetzt werden, die im Einsatzfall eben nicht mit der Leitung bzw. mit Schlüsselpositionen in der Soko betraut werden.

Bei der Führung von Sonderkommissionen ist neben dem erforderlichen Fachwissen auch methodische und soziale Kompetenz erforderlich. Schulungsprogramme sollten deshalb stärker auf das Anforderungsprofil „Projektmanagement“ ausgerichtet werden.

Auf jeden Fall sollten die Erfahrungen abgeschlossener Projektgruppenarbeit dokumentiert und die Konsequenzen daraus in Fortbildungsprogrammen umgesetzt werden.

Die **Organisation** von Sonder-Organisationsformen auf Zeit untersuchten wir zunächst unter dem Aspekt der Aufbau- und dann unter dem Aspekt der Ablauforganisation. Hinsichtlich des erstgenannten Komplexes gingen wir von folgenden untersuchungsleitenden Thesen aus:

- Sonderkommissionen werden bevorzugt mit Datenverarbeitungstechnik ausgestattet;
- Die Arbeit von Sokos wird durch einen situationsgerechten Methoden- bzw. Tooleinsatz unterstützt;
- Die Infowege in den Sokos sind jedem Mitarbeiter klar;
- Infowege in der Soko sind widerspruchsfrei;
- Kompetenzen innerhalb der Soko sind klar und übersichtlich geordnet.

Relativ unproblematisch erscheint die Regelung der Kompetenzen und Informationswege innerhalb der Sonder-Organisation und überwiegend auch zwischen Primär- und Sekundärorganisation, so daß auch folgende Aussage grundsätzlich zu bejahen ist:

- In der Soko wird eine offene und direkte Kommunikation und Information gepflegt.

Schwachstellen sind hingegen bei der Informationsbewertung und -aufbereitung erkennbar. Weitere Schwachstellen beziehen sich auf den situationsgerechten Methoden- und/bzw. Tooleinsatz und auch auf die bevorzugte Ausstattung mit Datenverarbeitungstechnik. Gerade, was das letztere betrifft, ist der private PC, der an den Arbeitsplatz mitgebracht wird, zwar selten, gleichwohl Symbol einer Diskrepanz zwischen Ausstattungsrealität und Erwartungshaltung.

Damit ist der vielfältige Bereich der **Ausstattung** mit unterschiedlichen Ressourcen angesprochen:

- Sokos werden deshalb bevorzugt ausgestattet mit Sachmitteln, Kommunikationsmitteln, Räumen und Fahrzeugen.
- Ressourcen zur Bildung von Sokos werden zusätzlich bereitgestellt.

Gerade was Sachmittel, Kommunikationsmittel, Räume und z.T. auch Fahrzeuge betrifft, haben unsere Untersuchungen deutliche Defizite offenbart. Sicherlich gibt es Vorkehrungen, um Ressourcen zusätzlich bereitzustellen. Unser Eindruck geht allerdings dahin, daß hier noch größere Flexibilität erforderlich ist.

Grundsätzlich zuzustimmen ist den Thesen, die sich auf die Führung von Sonderkommissionen beziehen, auch wenn, wie unsere Ausführungen im folgenden Abschnitt noch zeigen werden, verschiedene Gestaltungsempfehlungen ohne weiteres zu formulieren sind:

- Die Leitung von Sokos wird nur besonders erfahrenen Beamten übertragen.
- In Sokos wird ein kooperativer Führungsstil gepflegt.
- In der Soko herrscht eine offene und direkte Kommunikation und Information.
- Soko-Arbeit wird zweckmäßig kontrolliert.

Führung ist eben situativ und zugleich von den Persönlichkeiten der handelnden Personen abhängig. Insofern kann man den og. Ausführungen nur pauschal zustimmen. Im Einzelfall kann es deshalb auch zu deutlichen Abweichungen kommen.

Mit dem **Engagement** von Beamten in Sonder-Organisationen beschäftigen sich die folgenden Thesen:

- Die Arbeit in Sokos erfordert engagierte, qualifizierte und in Zusammenhängen denkende Mitarbeiter.
- Das besondere Engagement der Mitarbeiter von Sokos geht in die Beurteilung ein.
- Sokos haben ein positives Image bei Kollegen.

Dabei haben unsere Untersuchungen ergeben, daß Engagement bei den beteiligten Personen unbestritten in hohem Maße vorhanden ist. Wahrscheinlich könnte das Denken in Zusammenhängen stärker (wenn es überhaupt erfolgt) trainiert werden. Der einzige (schwache) Trost besteht darin, daß in diesem Bereich auch in der Privatwirtschaft noch erheblicher Nachholbedarf besteht.

Nachholbedarf besteht auch im Hinblick auf die Beurteilung und die materiellen und immateriellen Konsequenzen einer besonderen Leistung. Hier tut sich der öffentliche Dienst allerdings generell sehr schwer. Aber auch bei restriktiven rechtlichen Rahmenbedingungen ist hier mehr Phantasie erforderlich, um unnötige Demotivationen zu vermeiden. Da die Motivation jedoch immer noch relativ hoch ist, sieht man wahrscheinlich keinen Handlungsbedarf. Schließlich haben Sokos ja ein positives Image.

Differenziert zu sehen sind auch unsere untersuchungsleitenden Thesen im Hinblick auf die Rahmenbedingungen der von uns befragten Sonderorganisationsformen:

- Der Soko-Leiter ist von allen Tagesgeschäften entbunden.
- Die Mitarbeiter von Sokos haben keine Wiedereingliederungsprobleme nach Abschluß der Soko.
- Politische Einflußnahme auf die Arbeit von Sokos findet nicht statt.
- Soko-Arbeit wird von seiten der Staatsanwaltschaft entsprechend begleitet.
- Sokos arbeiten immer unter Zeitdruck.

Ist die Entbindung vom Tagesgeschäft vor allem dann gegeben, wenn der Soko-Leiter in der Primärorganisation keine allzu herausgehobene Stellung bekleidet, kann man im Hinblick auf die zweite These durchaus davon ausgehen, daß Wiedereingliederungsprobleme bestehen können. Sie beziehen sich weniger auf die Problematik in der Privatwirtschaft, wo in vergleichbaren Situationen die alte Position evtl. von einem anderen Mitarbeiter besetzt worden ist, sondern mehr auf den Sachverhalt, daß häufig unerledigte Arbeit liegengeblieben ist oder man den Übergang von der Sekundär- zurück zur Primärorganisation psychisch nicht verkraftet.

Politische Einflußnahme kann durchaus gegeben sein. Allzu häufig war sie in unserem „Sample“ allerdings nicht vorhanden und konnte deshalb auch nur relativ wenig stören. Voll bestätigt hat sich hingegen die These von der überwiegend guten Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft. "Last but not least": Daß Sokos häufig unter Zeitdruck arbeiten, dürfte wohl als selbstverständlich gelten.

Verbleiben folgende zwei Thesen im Hinblick auf den Abschluß von Sonderkommissionen:

- Soko-Arbeit wird zweckmäßig kontrolliert (innen).
- Erfolgreiche Sokos unterscheiden sich von nicht erfolgreichen Sokos.

Jedenfalls wurde der Kontrollaspekt nicht als störend empfunden, so daß hier kein unmittelbarer Handlungsbedarf bestehen dürfte. Zur letztgenannten These können zumindest aus den beiden folgenden Gründen eigentlich keine weiteren, seriösen Angaben gemacht werden:

- "Erfolg" läßt sich nicht immer eindeutig ermitteln bzw. der jeweiligen Definition zuordnen. Darüber hinaus besteht z.T. Uneinigkeit darüber, was unter "erfolgreich" überhaupt zu verstehen ist.
- Besteht schon keine Einigkeit über den relevanten Erfolgsbegriff, so sind die Ergebnisse unserer Untersuchung auch auf keinen Fall repräsentativ. Vielmehr handelt es sich um explorative Aussagen, welche jedoch die Grundlage für weiterführende Untersuchungen mit einer größeren Datenbasis oder einer spezielleren Ausrichtung hinsichtlich der einzelnen Typen bilden können.

1.4.2. Gestaltungsempfehlungen

● Begriffliche Grundlagen

Wie ausgeführt, hat unsere Untersuchung ergeben, daß es mittlerweile eine relativ breite Palette von unterschiedlichen Sonder-Organisationsformen in befristeter, aber auch in tendenziell unbefristeter Form sowie in unbeständiger Form gibt. Diese Tatsache steht nicht zuletzt auch im Einklang mit den Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, worauf schon in den einleitenden Abschnitten dieses Berichts näher hingewiesen worden ist.

Allerdings deuten die Ergebnisse unserer Expertengespräche und Interviews darauf hin, daß es relativ stark differierende Vorstellungen bezüglich der situativen Angemessenheit und der Größe dieser Organisationsformen gibt. Hinsichtlich der Größe von Sonderkommissionen sollte beachtet werden, daß je nach Kommunikationsmodell die Anzahl der Beziehungen überproportional im Verhältnis zum Wachstum der Anzahl der Mitarbeiter ansteigt, die Komplexität der Kommunikation also zunimmt.

Größenwachstum sollte deshalb durch Zellteilung unterstützt werden, worunter bei Sonderkommissionen die Bildung von Ermittlungsabschnitten mit echter Aufgabendelegation und zentral ausgerichtetem Informationssystem verstanden wird. Allerdings gilt es auch hier zu beachten, daß es im Wachstumsbereich einen Punkt gibt, ab dem die Vorteile wachsender Größe durch den steigenden Koordinationsaufwand wieder aufgehoben werden. Das Erreichen dieses Punktes ist insbesondere abhängig von:

- der Fähigkeit des Vorgesetzten, Komplexität zu verarbeiten,
- der Fähigkeit der Mitarbeiter,
- der Art der zu erfüllenden Aufgaben und
- dem Ausmaß und der Qualität der Sachmittelunterstützung.

● Einberufung von Sonderkommissionen

Verbesserungsfähig sind im Hinblick auf die Abgrenzung zwischen Primär- und Sekundärorganisation:

- Abordnungsprobleme,
- Schnittstellenprobleme,
- Reentryprobleme.

Um Verständnis für eine **Abordnung** bei den Linienvorgesetzten zu finden, sollte bei einer nicht vorhersehbaren längeren Abordnungszeit von z.B. mehr als drei Monaten eine schriftliche Begründung an die Heimatdienststelle erfolgen. Bei einer erstmaligen Abordnung wäre es z.B. sinnvoll, wenn schon eine gewisse Vorstrukturierung vorhanden wäre, die sich nicht nur auf die Definition von Schlüsselpositionen, sondern auch auf ihre mögliche Besetzung bezieht. Entsprechende Vorkehrungen gibt es z.B. bei der Bundeswehr.

Schnittstellenprobleme lassen sich sowohl durch organisatorische Vorkehrungen als auch durch Schulungsmaßnahmen näher eingrenzen. Ersteres bezieht sich auf organisatorische Instrumente wie z.B. Stellenbeschreibungen und Funktionendiagramme, die aber nur ein Mindestmaß an organisatorischen Regelungen enthalten sollen, um nicht zu bürokratisch zu wirken. **Ihr Verständnis läßt sich aber primär nur in regelmäßig stattfindenden Schulungsveranstaltungen vermitteln.** Organisationshandbücher können zuvor eine gewisse Transparenz herstellen. Das Verständnis vom richtigen Umgang mit organisatorischen Instrumenten ist hierdurch jedoch noch nicht garantiert. Auch hieraus erwächst wiederum die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen und Besprechungen.

Reentryprobleme lassen sich sicherlich durch gezieltere Personalplanung abmildern. Hinzu kommt eine stärkere Berücksichtigung dieser Aspekte bei der Personalentwicklung. Nicht zuletzt sollte auch über die Beurteilungen die Tätigkeit in Sonderorganisationsformen berücksichtigt werden. Wenn also in diesem Sinne das Tätigsein in Sonder-Organisationsformen rechtzeitig berücksichtigt und anerkannt wird, nehmen Reentryprobleme entsprechend ab.

● Personelle Besetzung von Sonderorganisationsformen

Um die personelle Besetzung von Sonderorganisationen zu verbessern, ist einerseits zu überlegen, ob die Freiwilligkeit der Teilnahme unter Berücksichtigung der bestehenden Verpflichtungen erhöht werden kann, indem ein etwas größerer Kreis von interessierten Teilnehmern von der Einberufung einer Soko erfährt. Andererseits lassen sich die z.Z. schon vorhandenen Möglichkeiten der Elektronischen Datenverarbeitung sicherlich nutzen, um durch den Ausbau von EDV- oder speziell PC-gestützten Informationssystemen diejenigen Mitarbeiter zu erfassen, die für die Leitung oder die Teilnahme an einer Sonderkommission besonders prädestiniert sind.

Sicherlich sollte der spätere Organisationsleiter ein relativ großes Auswahlrecht bei der Auswahl seiner Mitarbeiter haben, vor allem dann, wenn er die Fähigkeiten und die Erfahrungen seiner späteren Mitarbeiter gut einschätzen kann. Dies hat nämlich wiederum Auswirkungen auf die Motivation der Beteiligten und ihr Selbstwertgefühl, und sie müssen nicht das Gefühl haben, einem "übermächtigen" Computer ausgeliefert zu sein. Dabei ist eine "natürliche" Grenze dann gegeben, wenn einerseits eine große Entscheidungsfreiheit des späteren Organisationsleiters gleichzusetzen ist mit der Gefahr seiner persönlichen Willkür, wie umgekehrt eine zu geringe Entscheidungsfreiheit die Abhängigkeit von einem zentralen Personalzuordnungssystem mit sich bringen würde.

Aus diesem Konflikt sollte man kein Grundsatzproblem machen, weil dies der Sache, nämlich der Verbrechensbekämpfung, letztlich nichts nützt. Auf jeden Fall ist jedoch durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, daß sowohl eine hinreichende Anzahl von Personen in den einzelnen Projektphasen (quantitatives Problem) als auch eine hinreichende Anzahl von Personen mit einem optimalen Erfahrungsschatz (qualitatives Problem) und einer entsprechenden Altersstruktur vorhanden ist. Hinsichtlich des Umfangs sollte der Personaleinsatz phasenspezifisch überprüft werden.

Erfahrung kummuliert normalerweise bei lebensälteren Mitarbeitern. Mit zunehmendem Alter sinkt im allgemeinen jedoch zugleich die Belastbarkeit der Mitarbeiter. Auch dem Engagement sind bei älteren Mitarbeitern, wegen deren in aller Regel stärkerer Einbindung in gesellschaftliche Rollen und der damit verbundenen Verpflichtungen, eher Grenzen gesetzt. Das erforderliche Engagement und die physische Belastbarkeit dürfen jedoch eher bei jüngeren Mitarbeitern erwartet werden. Ein entsprechender Personalmix sollte sicherstellen, daß sowohl Erfahrung als auch Engagement und Belastbarkeit im Team integriert werden.

● Organisatorische Gestaltungsempfehlungen

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Arbeit in Sonderorganisationen sollten folgende Aspekte stärker beachtet werden:

- **Organisationsstrukturen sind situationsabhängig. Daraus läßt sich ableiten, daß es konkrete Strukturvorgaben für eine Sonderkommission nicht geben kann. Gleichwohl können für einzelne Situationen Rahmenorganisationspläne entwickelt werden. Die in der Literatur diskutierten Modelle müssen als solche verstanden werden.**
- **Der Informationsfluß ist abhängig vom gewählten Organisationsmodell. Der Bewertung der Informationen kommt zentrale Bedeutung bei und sollte durch entsprechende organisatorische und personelle Maßnahmen abgesichert werden. Die Information der einzelnen Mitarbeiter sollte durch einen geregelten Informationsfluß über bestehende Arbeitsbeziehungen gesteuert werden und darüber hinaus durch Rundschreiben, Anschläge am schwarzen Brett, Besprechungen u.a. gestützt werden.**

Die wesentlichsten Einflußfaktoren für die Bildung und Strukturierung einer Sonderkommission sind:

- Anlaß (Art der Aufgabe),
- Örtliche Organisationsverhältnisse,
- Ressourcenverfügbarkeit (Personal- und Technologiestrukturen),
- Bedeutung der Aufgabe (z.B. öffentliches Interesse),
- Tradition der Primärorganisation
- Größe und
- politischer Druck

Die Aufzählung ist keineswegs abschließend. Hinzu kommt, daß je nach Situation mal dieser und mal jener Einflußfaktor von größerer Dominanz und damit ausschlaggebend für die Bildung und Strukturierung von Projekt-

gruppen ist. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, daß die Verschiedenartigkeit der Anlässe zur Bildung unterschiedlicher "Typen" von Projektgruppen führt.

Zum ersteren führen außerordentliche Ereignisse (ad-hoc-Lagen), wie Geiselnahmen und Entführungen schon nach Vorschriftenlage zur Bildung von Organisationsformen auf Zeit (Sonderkommissionen). **Ausschlaggebend für die Bildung dieser Projektgruppen dürfte ein sehr komplexes/dynamisches und zeitnahes operatives Handlungsfeld sein.** Hier wird nahezu immer ein besonderes Medieninteresse und somit auch hoher Druck durch politische Instanzen zu verspüren sein. Zeitnahe Entscheidungen mit großer Reichweite kennzeichnen die Situation. Die Anforderungen, die aus der Aufgabe resultieren, unterscheiden sich erheblich von denen anderer Typen von Projektgruppen.

Wegen des sich bei diesen ad-hoc-Lagen ständig im Fluß befindlichen Lagebildes und der daraus resultierenden Entscheidungserfordernisse, sind bei diesem Typ von Sonderkommissionen besondere Anforderungen an das **Führungsinformationssystem** zu stellen. Sowohl die **Bedeutung** (Wertigkeit) als auch die **Sicherheit** von Informationen müssen dabei berücksichtigt werden. **Unsichere** gleichwohl in ihrer Konsequenz **bedeutende** Informationen sind als solche zu kennzeichnen.

Des Weiteren werden Projektgruppen häufig auch zur Aufklärung besonders schwerwiegender Straftaten, wie z.B. bei Mord und Sexualdelikten, bei denen die Öffentlichkeit ein besonderes Interesse an der Aufklärung der Tat hat, eingerichtet.

Die Straftatengewichtung, die umfangreichen Ermittlungsarbeiten sowie das besondere öffentliche Interesse dürften für die Bildung dieser Projektgruppen maßgeblich sein.

Dienststellenübergreifende Serien von Straftaten sind häufig ein weiterer Anlaß zur Bildung von Projektgruppen. Hier liegt eine zwar relativ homogene, jedoch sektoral zielübergreifende Aufgabenstellung zugrunde. Diese Projektgruppen bilden einen weiteren Typ von Sonderkommissionen, bei denen die Harmonisationsbedürfnisse der verschiedenen Dienststellen untereinander für die Einrichtung der Projektgruppe ausschlaggebend gewesen sein dürften.

Die Bewältigung komplexer Kriminalitätserscheinungen ist ein weiteres Gebiet für den Einsatz von Projektgruppen. Solche Organisationseinheiten haben in aller Regel eine deliktsbereichsübergreifende Aufgabenstellung, die die segmentierte funktionale und deliktische Organisationen der Primär-

organisation sprengt. Projektgruppen zur Aufklärung/Verdrängung von Rauschgiftszenen sind Beispiele hierfür.

Als fünfter und bedeutender Aspekt für die Bildung von Projektgruppen ist die Aufgabenentwicklung zu nennen. Der wie auch immer geartete Wandel der Rahmenbedingungen stellt die auf Kontinuität ausgerichtete Organisation der Verbrechensbekämpfung vor das Problem, sich ständig anpassen zu müssen, also trotz der bei der organisatorischen Gestaltung auf Dauer angelegten Aktions- und Potentialstrukturen flexibel reagieren zu müssen. Das Verhältnis von dauerhaft zu erledigenden Aufgaben einerseits und den nur fallweise auftretenden Aufgaben andererseits bestimmt das Gleichgewicht der Organisation. Ein Gleichgewicht herzustellen bedeutet somit, sowohl der Festigung und Widerstandskraft für die bestehende Struktur als auch der Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit gegenüber Datenveränderungen in den Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Zusammenfassend lassen sich im kriminalpolizeilichen Aufgabenfeld folgende Grundtypen von Sonderformen der Organisation auf Zeit feststellen:

- Projektgruppen mit länderübergreifenden Ermittlungskomplexen,
- Projektgruppen mit deliktsübergreifenden Ermittlungskomplexen,
- Projektgruppen für die Aufklärung von Serienstraftaten,
- Projektgruppen, deren Einberufung auf die hohe Gewichtung eines Einzelfalles zurückzuführen ist,
- Projektgruppen, bei denen die Komplexität des zugrundeliegenden Sachverhaltes sehr hoch ist, wie z.B.
 - Geiselnahme,
 - Entführungen,
- Projektgruppen, die neue Aufgaben zu bewältigen haben.

Die Anforderungen an diese verschiedenen Typen von Projektgruppen unterscheiden sich zum Teil erheblich und müssen bei der Einrichtung dieser Gruppen Berücksichtigung finden.

Kennzeichnend für eine erhebliche Anzahl der in der Praxis anzutreffenden Projektgruppen ist eine Vernetzung der oben beschriebenen Klassen von Projektgruppen. In aller Regel bleibt jedoch eine Anforderungsdominanz einzelner Merkmale vorhanden, so daß sich die Organisation von Projektgruppen häufig danach ausrichtet.

Es sei an dieser Stelle nochmals wiederholt, daß die Entscheidung, konkrete Aufgabenstellungen durch Projektgruppen erledigen zu lassen, an der jeweiligen Situation gemessen werden muß. Es ist durchaus denkbar, und die Praxis zeigt dies auch, daß die weiter vorne angesprochenen Gestaltungsalternativen (z.B. Task Force, Zentralstellenübernahme) auch realistische Wege zur Bewältigung der Aufgabenstellungen darstellen. Im Rahmen der Prüfung der Notwendigkeit zur Einrichtung von Projektgruppen müssen immer die Fragen: „Welchen Nutzen bringt mir die Abwicklung in einer Projektgruppe gegenüber der Abwicklung in der Regelorganisation?“ und „Was geschieht, wenn die Maßnahme nicht getroffen wird?“ gestellt werden.:

Die Gestaltung der Organisation der Sonderkommission ist eine wesentliche und konstitutionelle Aufgabe des jeweiligen Soko-Leiters.

- Grundsätzlich sollten Rahmenorganisationspläne als Ausgangsbasis verwendet werden. Diese Strukturen sollten in Einzelfällen auch unbürokratisch gelockert bzw. größenabhängig aufgehoben werden können. Vieles spricht für eine unbürokratische Organisationsstruktur, die aber zugleich unter einer festen Grundstruktur zusammengefügt sein sollte. Insofern dürfte der Strukturierungsgrad ein wichtiges Effizienzkriterium darstellen.
- Auch wenn eine Soko zunächst als eigenständige Gruppe betrachtet wird, sollte der Kontakt zur Primärorganisation nicht abgeschnitten werden. Die Anzahl der Schnittstellen zwischen Soko und Primärorganisation könnte zudem ein Effizienzkriterium darstellen.
- Erfolgreiche Sonderkommissionen vollziehen eine mündliche und eine schriftliche Berichterstattung gegenüber der Primärorganisation. Deshalb sollte in Abhängigkeit vom Zeitumfang eine sinnvolle Kombination der Berichterstattung angestrebt werden, um Abschottungstendenzen zu vermeiden. Andererseits muß, soweit erforderlich, im Ablauf einer Soko grundsätzlich Stillschweigen über die jeweiligen Ermittlungsansätze und -erkenntnisse herrschen. Es ist jedoch auch wichtig, daß im konkreten Fall Verständnis bei den Kollegen in der Dienststelle dafür geschaffen wird, daß über die Inhalte der Soko-Arbeit im besonderen Fall nicht gesprochen werden darf.

● **Ausstattung**

Mehrfach wurde bereits darauf hingewiesen, daß in verschiedenen Ausstattungsbereichen Mängel bestehen und Verbesserungen erforderlich sind. Dies gilt für Sachmittel, Kommunikationsmittel, Räume, Fahrzeuge ebenso wie für EDV-gestützte Informationssysteme.

Insofern sollte die räumliche Unterbringung anlaßbezogen und nicht behelfsmäßig erfolgen. Anstatt die vorhandenen Mängel zu Lasten der Sonder-Organisationsformen umzuverteilen, sollten notwendige Ausstattungsmittel zur Verfügung gestellt werden. Da es an sich keine angemessene Ausstattung von Sonderformen von Organisationen gibt, muß bei jeder Aufgabenstellung die erforderliche Ausstattung an den Zielen der jeweiligen Einheit ausgerichtet werden.

Darüber hinaus sind Schulungen für den Bereich der Datenverarbeitung zu empfehlen. Neben SPUDOK sollten zunehmend in einzelnen Dienststellen entwickelte Speziallösungen zum Einsatz kommen. Hier ist ein Informationsmarkt mit dem Ziel der Verbreitung guter, aber leider häufig nur vereinzelt umgesetzter Lösungen sinnvoll.

● **Führung**

Zwar werden in einigen Bundesländern und an der PFA Seminare zur Führung von Sonderkommissionen angeboten, ein flächendeckendes Angebot scheint jedoch nicht vorhanden zu sein.

Sowohl die Soko-Leiter als auch z.T. die Mitarbeiter werden häufig lediglich durch "training on the job" auf ihre Aufgabe vorbereitet. Es fehlt eine systematische Vorbereitung in Form von Schulungen, Führungstrainings, Workshops und Planspielen. Fast die Hälfte der befragten Leiter kennt überhaupt keine Schulungsmöglichkeiten. Dabei wurde ein Bedarf an Schulungen, vordringlich hinsichtlich fachlicher Inhalte, klar formuliert. Diesem Bedarf sollte zukünftig stärker Rechnung getragen werden.

Deutlich wurde auch, daß die Praxiserfahrung allein kein Garant für eine engagierte und erfolgreiche Führung der Sonderkommission bildet. Ein Grund dafür ist zweifellos, daß formale Anreize zur Leistung in Leitungsfunktionen kaum bestehen. Solche Anreize sollten dafür sorgen, daß sich die besten Kräfte der Polizei um eine Sokoleitungsfunktion bemühen. Häufig

empfinden die Mitarbeiter gerade das Gegenteil. Die Soko-Arbeit, die sehr anstrengend ist, behindert eher die Karriere.

Hier lautet die eindeutige Empfehlung, den Anreiz der Projektstätigkeit zu erhöhen. Dazu ist es zum einen notwendig, die Soko-Leitung als Bewährungsmöglichkeit zu kennzeichnen, die die Karriere deutlich positiv beeinflusst. Andererseits sind Regelbeurteilungen des Soko-Leiters durch die vorgesetzte Dienststelle einzuführen. Zum dritten ist korrespondierend dazu bereits bei der Auswahl der Soko-Leiter deren Entwicklungsfähigkeit zu berücksichtigen. Das bedeutet, daß vordringlich Mitarbeiter Leitungsfunktionen übernehmen sollten, die für bestimmte Karrierewege vorgesehen sind.

Folgende Fähigkeiten sind Voraussetzung für eine gute Führungsarbeit:

- fachliche Kompetenz,
- methodische Kompetenz und
- soziale Kompetenz.

Während die fachliche Qualifikation der Führungskräfte von den Mitarbeitern der befragten Sonderkommissionen fast nie in Frage gestellt wurde, gab es durchaus Kritik hinsichtlich der sozialen und methodischen Fähigkeiten. Unterstützung bei der Bewältigung von Konflikten zwischen Mitarbeitern und Führung ist dabei eine wichtige Funktion, die nicht alle befragten Leiter ausfüllen konnten. Konfliktbewältigung zwischen den Mitarbeitern ist dabei eine wichtige Führungsfunktion, zu der nicht alle befragten Leiter in der Lage waren. Motivationsdefizite und Arbeitsunzufriedenheit waren die Folgen.

Je nach Größe und Dynamik der Aufgabe, hat die Leitung einer Soko in erster Linie angepaßtes Projektmanagement zu betreiben.

Die Leitungsfunktion wird allzu oft zugunsten der Funktion eines ersten Sachbearbeiters vernachlässigt. Betrachtet man die Leistungen, die von der Leitung erwartet werden, so wird deutlich, daß je nach Problemkomplexität, Mitarbeitersituation und Projektphase nur ein geringer direkter Arbeitseinsatz von der Projektleitung erwartet werden kann. Unter Projektmanagement versteht man denn auch die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes. Grob gegliedert zählen dazu:

- die Wahrnehmung der Führungsfunktion,
- die Analyse der Aufgabe,

- das Bereitstellen der Infrastruktur,
- die Analyse der Situation,
- das Entwickeln der Ziele,
- Organisation und Planung des Vorgehens,
- bewertende Leistungen,
- entscheidungsfördernde Leistungen,
- anordnende Leistungen und nicht zuletzt
- die Kontrolle.

Die Sonderkommission ist eine besondere Form der Projektorganisation. Die Soko-Leitung sollte deshalb die Instrumente und Methoden des Projektmanagements beherrschen.

Künftige Soko-Leiter müssen sich zwingend zur Sicherung ihrer Handlungskompetenz mit den Instrumentarien des allgemeinen Projektmanagements vertraut machen. In Fortbildungsveranstaltungen muß dies verstärkt berücksichtigt werden.

Die Kontrolleleistungen sollten verstärkt dazu benutzt werden, im Sinne eines kybernetischen Prozesses Hinweise auf Steuerungskorrekturen zu erhalten. Dazu ist es erforderlich, daß man sich nicht nur einen Überblick über Inhalt und Güte der zu erledigenden Aufträge verschafft, sondern darüber hinaus den Arbeitsfortschritt an der Gesamtaufgabenstruktur mißt und zugleich unter Berücksichtigung der sich evtl. verändernden Bedingungen Steuerungs- und Planungskorrekturen veranlaßt. Konkret wäre hier beispielsweise die Umsetzung von im Rahmen der Ermittlungen erlangten Erkenntnissen zu nennen, die eine Zielausweitung in Form einer angepaßten Zeit- und Ressourcenplanung zur Konsequenz haben könnten. Diese müßte mit der Primärorganisation rückgekoppelt werden.

Solche vorausschauenden Controlling-Ansätze sind zudem dazu geeignet, sich selbst und weiteren Entscheidungsträgern in der Primärorganisation eine Hilfestellung zu geben und den noch abzuwickelnden Aufgabenteil in seiner Dimension zu erkennen.

Die Fähigkeit, die Mitarbeiter gegen Streß und Störungen abzusichern und für einen ungestörten Arbeitsablauf zu sorgen, ist ebenfalls eine wichtige Führungsqualifikation. Vor allem in Sonderkommissionen, die starkes

öffentliches und politisches Interesse auf sich zogen, konnte diese Funktion oft nicht befriedigend ausgefüllt werden. Einen klaren Hinweis dazu gibt der Vergleich der Antworten von Mitarbeitern und Leitern zu den verschiedenen Aktivitätsphasen und den dadurch veränderten Führungsstil während der Soko-Arbeit. Nur selten wurden von Mitarbeitern Aktivitätsschwankungen weniger gravierend empfunden als von Leitern. Meist schlug der von außen in die Soko getragene Streß vollständig auf die Mitarbeiter durch.

Das Gestalten eines Teams aus einer Mitarbeiterschar ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Soko-Arbeit. Hier sollten die bereits vorne angesprochenen Phasen der Gruppenbildung berücksichtigt werden (vgl. S. 200).

Das Erkennen von Krisen anhand von Symptomen ist eine weitere zentrale Anforderung an die Fähigkeiten der Soko-Leitung.

Folgende Erscheinungen sind als Krisenindikatoren zu werten:

- Unverbindlichkeit der Zusagen von Vorgesetzten nimmt zu,
- die Arbeitsvereinbarung gilt nicht mehr,
- Zielvereinbarungen werden wiederholt geändert,
- zugesagte Leistungen werden wiederholt nicht erfüllt,
- Prioritäten werden verschoben,
- Mitarbeiter werden ausgetauscht,
- Doppelbelastung der Mitarbeiter durch zusätzliche Aufgaben,
- Überstunden häufen sich,
- unzureichende Arbeitsbedingungen,
- fehlende Ressourcen,
- nachlassendes Interesse der Leitung,
- politische Einflüsse nehmen zu: ohne Absprache mit der Projektleitung wird auf die Soko Einfluß genommen,
- fehlende Motivation im Team,
- Energieverluste sind erkennbar, Aktivität sinkt,
- Nörgelei ist feststellbar,
- keine gemeinsame Zielorientierung,

- negative Aussagen über die Aufgabe nach draußen,
- operative Hektik nimmt zu,
- Spaltung im Team,
- Kommunikationsstil verschlechtert sich,
- Einschränkung der Informationsbereitschaft, "mauern",
- Mißverständnisse häufen sich, Konfusion nimmt zu,
- Gerüchte und Phantasien kursieren sowie
- Ironie, Spott und Witze über die Soko.

In diesem Zusammenhang wird zum wiederholten Male auf die Entwicklung der sozialen und methodischen Kompetenz hingewiesen. Es sollten deshalb spezielle Führungs-/Konfliktbewältigungstrainings-, Projektmanagementkurse und Schulungsprogramme über gruppendynamische Zusammenhänge als Weiterbildungsangebot institutionalisiert werden, so wie das in privatwirtschaftlichen Unternehmen, die mit Hilfe von Projektteams komplexe Aufgaben lösen, mit großem Erfolg praktiziert wird.

Betrachtet man die Aussagen zur Frage nach den Ereignissen, die besonders negativ bzw. positiv empfunden wurden, so schildern sowohl Mitarbeiter als auch die Soko-Leiter fast ausschließlich Erlebnisse, die mit ihrer Arbeitsaufgabe direkt zusammenhängen. Die häufigste Nennung betrifft vor allem bei den positiven Erlebnissen den Erfolg der Arbeit. Bei den Soko-Leitern, zu deren Aufgaben ja auch die Führung der Mitarbeiter gehört, finden sich daneben viele Aussagen, die z.B. das Engagement der Mitarbeiter, Arbeitsklima, etc. betreffen. Sowohl Mitarbeiter als auch Soko-Leiter scheinen demnach überdurchschnittlich stark (auch im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen) intrinsisch motiviert. In Anbetracht der geringen Bedeutung der Kommissionsarbeit für die Karriere und des Fehlens zusätzlicher materieller Anreize ist dies ein sehr erfreuliches Ergebnis.

Darin ist eine wesentliche Grundlage für die Effizienz eines kooperativen Führungsstils, d.h. Delegation von Entscheidungskompetenz, umfassende Information, Partizipation und implizite Kontrollmechanismen, zu sehen. Besonders in Phasen hoher Aktivität kann jedoch die Kooperativität durchaus verringert werden, um Entscheidungsprozesse zu verkürzen.

Empfehlend kann abschließend angemerkt werden, daß zwar situativ geführt, jedoch tendenziell ein kooperativer Führungsstil präferiert werden sollte, falls keine besonderen Faktoren dagegen sprechen. Hinsichtlich der Information und Kommunikation ist auf angemessenem Niveau auf ständige, umfassende, direkte und wechselseitige Kommunikationsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter unbedingt zu achten. Ferner muß sichergestellt werden, daß entscheidungs- und bewertungsrelevante Informationen den entsprechenden Stellen zugesteuert werden.

● Rahmenbedingungen / Abschluß

Weiterhin ist zu empfehlen, daß über die Arbeit der Sonder-Organisationsformen, die gemachten Erfahrungen sowie die erzielten Ergebnisse Abschluß- und Erfahrungsberichte geschrieben werden, welche zentral in den Ländern ausgewertet werden sollten. Insofern können sie auch für Schulungen und für den Erfahrungsaustausch Verwendung finden.

Nicht zuletzt sollte dabei auch eine Vorbereitung hinsichtlich des Umgangs mit den Medien erfolgen. Bei der Entstehung von Sonderkommissionen und während der Soko-Arbeit muß den allgemeinen Medien und der politikeigenen Pressearbeit mehr Beachtung geschenkt werden.

Für eine systematische Verbesserung der Arbeitssituation in Sonderkommissionen wird empfohlen, abgeschlossene Sonderkommissionen gezielt nachzubereiten, sowohl als Manöverkritik innerhalb der Soko als auch als Anregung für die Gestaltung künftiger Sonderkommissionen nach außen. Hierzu sollten Berichte von den Soko-Leitern abgefaßt und den LKÄ zwecks Auswertung und Umsetzung überlassen werden.

Inhaltlich sollte der Bericht Stellung nehmen zu:

- Einrichtungsbeschluß,
- Anlaß/Zielsetzung,
- Dauer,
- Größe/Mitarbeiteranzahl,
- Struktur,
- Anzahl der Spuren/Hinweise/Vernehmungen,
- Zusammensetzung (dienststellenübergreifend etc.),

- Personalfluktuaton,
- Unterbringung/Raumausstattung,
- Sachmittelausstattung,
- Hilfsmittel,
- Kommunikationsmittel,
- Fahrzeuge,
- Zusammenarbeit mit dem Staatsanwalt,
- Zusammenarbeit mit anderen Behörden/Dienststellen,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- sonstige Besonderheiten,
 - positiv,
 - negativ,
- abschließende Bewertung,
- Anregungen für die künftige Arbeit.

Es wird nicht verkannt, daß hierfür Zeitaufwand erforderlich ist. Die Verfasser sind jedoch der Meinung, daß die daraus entstehenden positiven Lerneffekte, sowohl für die Soko-Mitarbeiter als auch für dritte Stellen, die künftige Entscheidungen treffen oder mitbeeinflussen, überwiegen.

Ein wesentliches Ziel des Projektes war es, die aus dem Erfahrungswissen resultierenden, effizienzfördernden bzw. -mindernden Umstände, die sogenannten erfolgskritischen Faktoren zu lokalisieren und Hinweise auf eine sach- und situationsgerechte Ausgestaltung zu geben.

Die Gestaltungsempfehlungen machen deutlich, daß

- die dauerhafte Unterstützung des zuständigen Verantwortlichen in der Primärorganisation,
- die Beachtung der erforderlichen Pressearbeit,
- klar vermittelte Projektziele,
- eine ausreichende Berücksichtigung der Anforderungen der einzelnen Projektphasen,

- eine ausreichende Projekt- und Prozeßplanung,
- eine zweckmäßige Kontrolle,
- eine angemessene offene, direkte Kommunikation und Information innerhalb der Soko,
- eine offene Kommunikation und situationsangepaßte Information der Primärorganisation,
- eine nachvollziehbare Aktenführung und Dokumentation,
- eine zweckmäßige und unbürokratische Organisation,
- situationsgerechter Methoden und Tooleinsatz,
- eine aufgabengerechter Ausstattung mit Sachmitteln,
- eine ausreichende Kompetenz des Projektleiters (Fähigkeit, Autorität und Erfahrung des Projektleiters),
- ein der Situation angemessener Führungsstil,
- eine adäquate Projektgruppenzusammensetzung, Teamgeist und motivierte, engagierte Mitarbeiter,
- sowie eine situationsangepaßte Organisation der Staatsanwaltschaft,

Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Soko-Arbeit darstellen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen hierzu im einzelnen das Erfordernis, bestimmte Bereiche zu optimieren. Trotz der in der Vergangenheit bei verschiedenen Anlässen wiederholt dargestellten Anforderungen an eine effiziente Projektgruppenarbeit zeigt die Untersuchung eine deutliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf. Unter Berücksichtigung der für die Zukunft prognostizierten Zunahme der Aufgaben, die mit Hilfe von Projektgruppen angegangen werden, sollten Maßnahmen die dazu dienen, die Lücke zu schließen alsbald realisiert werden.

Effizienzeinbußen sind immer dann zu erwarten, wenn einzelne Erfolgsfaktoren zu einem Engpaß für das Projekt werden. Engpässe in einzelnen Bereichen können nur sehr begrenzt durch einen vermehrten Einsatz anderer Faktoren ausgeglichen werden. Entscheidend ist hier, ein ausgewogenes Verhältnis der einzelnen Faktoren zueinander herzustellen.

Bei der Bewertung einzelner Mängel ist die jeweilige Gesamtsituation mit einzubeziehen. So kann es vorkommen, daß, trotz einzelner Ausstattungsmängel wegen der noch größeren Ausstattungsdefizite der Primärorganisation, die Soko als bevorzugt ausgestattet angesehen werden muß.

Im übrigen gelten diese Feststellungen über die Anforderungen im Polizeibereich hinaus im wesentlichen auch für das allgemeine Projektmanagement.

Der Bericht gibt einen ersten empirischen Überblick über die Bedeutung, das Ausmaß und die Probleme von Sonderformen von Organisationen. Er enthält eine Reihe von Anregungen, die situationsspezifisch geprüft werden sollten.

Nicht jede Gestaltungsempfehlung ist für jede Situation zweckmäßig. Vielmehr ist für die Feststellung der eigenen Veränderungsnotwendigkeit ein Abgleich der Ergebnisse mit der eigenen Situation erforderlich.

1.4.3. Weiterer Forschungsbedarf

Weiterer Forschungsbedarf scheint vor allem für folgende Bereiche wünschenswert:

- **Einberufung von Sokos:** Welche Vorstrukturierungsmaßnahmen sind im Vorfeld möglich? Welche Instrumente sind hierbei sinnvoll?
- **Differenzierte Untersuchungen** hinsichtlich der verschiedenen Typen von Sonderkommissionen. Eine Aufarbeitung der Anforderungen einzelner Typen läßt konkretere Gestaltungsempfehlungen zu.
- **Personelle Aspekte:** Möglichkeiten und Grenzen von Personalinformationssystemen zur Unterstützung der Personalauswahl. Optimales Verhältnis von Systemunterstützung einerseits und größeren Auswahlmöglichkeiten des Soko-Leiters andererseits. Darüber hinaus besteht noch Unklarheit hinsichtlich der optimalen Besetzung in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Altersstruktur, Erfahrung).
- **Organisation**
An welche Hierarchiestufe der Primärorganisation muß eine Sonderorganisation angegliedert werden? Inwieweit können Abläufe durch ein EDV-gestütztes Projektmanagement unterstützt werden?

– **Ausstattung**

Wie läßt sich die Ausstattung verbessern, ohne daß von einer unwirtschaftlichen Verwendung die Rede sein kann?

– **Führung**

Wie läßt sich Führung und Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der modernen Führungsforschung weiter verbessern?

Diese und ähnliche Fragen sollten in weiteren Expertengesprächen behandelt werden. Darüber hinaus ist zu überlegen, ob in Ergänzung der hier hauptsächlich verwendeten Interviewmethode auch standardisierte, schriftliche Befragungen auf breiter Basis erfolgen sollten, um so zu einer Repräsentativität der Aussagen zu gelangen und zu abgesicherteren Informationen zu kommen.

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1

Übersicht 1:	Organisationen auf Zeit	25
--------------	-------------------------------	----

Kapitel 2

Übersicht 1:	Projektgruppen 1991/92	42-43
Übersicht 2:	Expertenbefragung	54-60

Kapitel 3

Übersicht 1-1:	Sonderkommissions-Profile (Einzeldarstellungen)	93-126
Übersicht 1-2:	Typisches Projektgruppen/Sonder- kommissions-Profil	127
Übersicht 1-3:	Verdichtete Sonderkommissions-Profile	129-134 (Einzeldarstellungen)
Übersicht 2-1:	"Wie definieren Sie Sonderkommission?"	142
Übersicht 2-2:	"Wie kann man erkennen, wann ein Sonder- kommissions-Einsatz sinnvoll ist?"	143
Übersicht 2-3:	"Meinen Sie, daß eine Sonderkommission oftmals nur aufgrund eines öffentlichen Drucks entsteht?"	144
Übersicht 2-4:	"Halten Sie die Sonderkommission für die geeignete Organisationsform, um erfolgreich Verbrechensbekämpfung zu betreiben?"	144
Übersicht 2-5:	"Gibt es Ihrer Meinung nach Alternativen zur Sonderkommission?"	145
Übersicht 3-1:	"Konnte sich der Sonderkommissions- Leiter seine Mitarbeiter selber aussuchen?"	147

Übersicht 3-2:	"Wie sind Sie zur Sonderkommission gekommen?"	148
Übersicht 3-3:	"Warum hat man gerade Sie angesprochen?"	150
Übersicht 3-4:	"Was hat Ihr Dienststellenleiter dazu gesagt?"	150
Übersicht 3-5:	"Wie war die quantitative Besetzung der Sonderkommission?"	152
Übersicht 3-6:	"War die Personalausstattung ausreichend?"	153
Übersicht 3-7:	"Wie war die Altersstruktur in der Sonderkommission?"	154
Übersicht 3-8:	"Gab es in irgendeiner Weise Abordnungsprobleme (Personalrat)?"	155
Übersicht 3-9:	"Hat sich während der Sonderkommission die Mitarbeiterzahl verändert?"	155
Übersicht 3-10:	"Konnten personelle Lücken zufriedenstellend wieder aufgestockt werden?"	156
Übersicht 3-11:	"Welche Auswahlkriterien für künftige Sonderkommissions-Mitarbeiter sind vorgesehen?" (Leiter)	157
Übersicht 3-12:	"Welche Auswahlkriterien für künftige Sonderkommissions-Mitarbeiter sind vorgesehen?" (Mitarbeiter)	158
Übersicht 3-13:	"Gibt es spezielle Auswahlverfahren für Sonderkommissions-Mitarbeiter?"	159
Übersicht 3-14:	"Welche Erfahrung mit Sonderkommissionen haben Sie?"	159
Übersicht 3-15:	"Waren Ihre Aufgaben im Vorfeld genau beschrieben?"	160
Übersicht 3-16:	"Kennen Sie Schulungsmöglichkeiten für Sonderkommissions-Mitarbeiter?"	161
Übersicht 3-17:	"Was sollten Schulungsinhalte sein?" (Leiter)	162

Übersicht 3-18:	"Was sollten Schulungsinhalte sein?" (Mitarbeiter).....	165
Übersicht 3-19:	"Haben Sie während Ihrer Sonderkommissions-Tätigkeit Neues gelernt?"	166
Übersicht 3-20:	"Was halten Sie von einer "Mitlauferfah- rung"?"	167
Übersicht 3-21:	"Was halten Sie von einem länderüber- greifenden Erfahrungsaustausch?"	168
Übersicht 4-1:	"Waren die Zuständigkeiten innerhalb der Sonderkommission klar geregelt?"	170
Übersicht 4-2:	"Gab es Kompetenzstreitigkeiten inner- halb der Sonderkommission?"	170
Übersicht 4-3:	Organisation von Sonderkommissionen.....	172
Übersicht 4-4:	"Beurteilen Sie die Organisation der Sonderkommission als gut?"	173
Übersicht 4-5:	"Hätten Sie gegebenenfalls Dinge anders organisiert?"	173
Übersicht 4-6:	"Wie war die Informationsweitergabe zwischen Primärorganisation und Sonder- kommission geregelt?"	175
Übersicht 4-7:	"Gab es zwischen Sonderkommission und Primärorganisation weitere Schnittstellen?"	176
Übersicht 4-8:	"Gab es Konflikte zwischen Sonderkommis- sion und Primärorganisation?"	177
Übersicht 4-9:	"Wie wird die Gewichtung von Informa- tionen nach Bedeutung vollzogen?"	178
Übersicht 4-10:	"Wie erfolgt die Informationsspeiche- rung?"	179
Übersicht 4-11:	"Was halten Sie von SPUDOK?"	179
Übersicht 4-12:	"Wurden Sie bei Entscheidungen, die Ihre Arbeit betrafen, in die Entscheidungs- findung einbezogen?"	181

Übersicht 4-13:	"Durften Kollegen, in deren Dienststelle Sie angesiedelt waren, Informationen über die Sonderkommissions-Tätigkeit erhalten?"	182
Übersicht 4-14:	"Bestand eine Informationspflicht der Sonderkommission gegenüber der Primärorganisation?"	182
Übersicht 5-1:	"War die Ausstattung mit allgemeinen Sachmitteln ausreichend?"	183
Übersicht 5-2:	"War die Ausstattung mit Kommunikationsmitteln ausreichend?"	184
Übersicht 5-3:	"War die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln ausreichend?"	185
Übersicht 5-4:	"War die Ausstattung mit Fahrzeugen ausreichend?"	185
Übersicht 5-5:	"War die räumliche Ausstattung ausreichend?"	186
Übersicht 5-6:	"Ist die Verwaltung auf ad-hoc-Maßnahmen eingestellt?"	189
Übersicht 6-1:	"Hat der Sonderkommissions-Leiter für eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Kollegen gesorgt?"	190
Übersicht 6-2:	"Hat sich der Sonderkommissions-Leiter um Sorgen und Beschwerden der Mitarbeiter gekümmert?"	191
Übersicht 6-3:	"Welche tendenzielle Art der Führung wurde praktiziert?"	192
Übersicht 6-4:	"War die Art der Führung wichtig oder weniger wichtig?"	193
Übersicht 6-5:	"War die Führung der Sonderkommission gut?"	194
Übersicht 6-6:	"Gab es unterschiedliche Aktivitätsgrade in der Sonderkommission?"	195
Übersicht 6-7:	Aktivitätsgrade und Führungsstil	197

Übersicht 6-8:	"Gab es Konflikte, die die Sonderkommissions-Tätigkeit störten?"	198
Übersicht 6-9:	"Macht Ihnen die Sonderkommissionsarbeit Spaß?"	201
Übersicht 6-10:	"Ist für Sie die Sonderkommissions-Mitarbeit eher eine Belohnung oder eine Bestrafung?"	203
Übersicht 6-11:	"Haben Sonderkommissionen ein bestimmtes Image?"	204
Übersicht 6-12:	"Hat der Leiter seine Mitarbeiter jeweils entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt?"	205
Übersicht 6-13:	"Wäre es Ihnen lieber gewesen, wenn Sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Ihre Arbeit gehabt hätten?"	206
Übersicht 6-14:	"Wie war die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter?"	207
Übersicht 6-15:	"Wurde gute Arbeit von Ihrem Vorgesetzten anerkannt?"	208
Übersicht 6-16:	"Wurde Ihnen eine Rückmeldung über die Qualität Ihrer Arbeit gegeben?"	209
Übersicht 6-17:	"Bestand eine Kontrolle für die Sonderkommissions-Arbeit?"	209
Übersicht 6-18:	"Wer hat Ihre Arbeit kontrolliert?"	210
Übersicht 6-19:	"Werden besonders gute Leistungen in bestimmter Weise honoriert (Vergütung, Beurteilung/Beförderung)?"	211
Übersicht 6-20:	"Wieviele Überstunden fallen monatlich an (durchschnittlich)?"	212
Übersicht 7-1:	"Wie war die regionale Ausdehnung der Sonderkommission?"	214

Übersicht 7-2:	"Mußten Sie längere Anfahrtswege in Kauf nehmen?"	214
Übersicht 7-3:	"Mußten Sie außerhalb über nachten?"	215
Übersicht 7-4:	"Haben Sie Dienstreiseentschädigungen erhalten?"	215
Übersicht 7-5:	"Wußten Sie im Vorfeld, wie lange die Sonderkommission dauern würde?"	216
Übersicht 7-6:	"Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatsdienststelle erledigt?"	217
Übersicht 7-7:	"Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatsdienststelle erledigt?" (Moko)	217
Übersicht 7-8:	"Wie wurde Ihre Arbeit in Ihrer alten Heimatsdienststelle erledigt?" (Soko)	218
Übersicht 7-9:	"Gab es nach Beendigung der Sonderkommission Probleme in/mit Ihrer alten Dienststelle?"	218
Übersicht 7-10:	"Gab es Datenschutzprobleme?"	219
Übersicht 7-11:	"Übt das Datenschutzgesetz Einfluß auf den Aufklärungserfolg aus?"	220
Übersicht 7-12:	"Wie verlief die Zusammenarbeit mit beteiligten Behörden?"	221
Übersicht 7-13:	"Wie vollzog sich die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Staatsanwalt?"	221
Übersicht 7-14:	"Üben bürokratische Hindernisse einen Einfluß aus?"	223
Übersicht 7-15:	"Welchen Einfluß übt ein möglicher poli- tischer Druck aus?"	224
Übersicht 7-16:	"Übt die öffentliche Meinung Einfluß auf den Aufklärungserfolg aus?"	224
Übersicht 7-17:	"Übt der ökonomische Druck Einfluß aus?"	225
Übersicht 8-1:	"Wurde die Sonderkommission erfolgreich beendet?"	226

Übersicht 8-2:	"Wurde die Sonderkommission erfolgreich beendet?"	226
Übersicht 8-3:	"Wie erfolgt neben der Strafakte die Ergebnissicherung bei Sonderkommissions-Abschluß?"	228
Übersicht 8-4:	"Wer ist dafür zuständig?"	229

Literaturverzeichnis

- Bronner, R.: Probleme bei der Zielbildung und Entscheidung. (Schriftenreihe der PFA Band 11) Lübeck 1984, S. 120-137.
- Bleicher, K.: Formen und Modell der Organisation. Sonderdruck aus "Organisation - Formen und Modelle". Wiesbaden 1981.
- Dahrendorf, R.: Konflikt und Freiheit. Auf dem Wege zur Dreiklassengesellschaft. München 1972.
- Dihanich, M.: Die Arbeit des Führungsstabes des Bundeskriminalamtes in Fällen politisch motivierter Gewaltkriminalität unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit der Sonderkommission. In: PFA (Hg.), Arbeit von Sonderkommissionen und Zusammenarbeit mit Führungsstäben. Münster 1982, S. 45-68.
- Ellermeyer, L.: Die Arbeit mit Sonderkommissionen. In: Kriminalistik, 3, 1989, S. 179-185.
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung. Wiesbaden 1980.
- Gesellschaft für Projektmanagement GPM (Hg.): Neuorientierung im Projektmanagement. München 1990.
- Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie - Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung. Stuttgart, München, Hannover 1986.
- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung. Stuttgart u.a. 1985.
- Kummer, W. / Spühler R. / Wyssen, R.: Projektmanagement, Leitfaden zu Methoden und Teamführung in der Praxis. (Hg.) Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich. Zürich 1989.
- Lilie, D.: Die Sonderkommission. In: Taschenbuch für Kriminalistik. Heidelberg 1985, S. 114-128.
- Magulski, R.: Fallbeurteilung, Fallbearbeitung und kriminalistisches Denken. Heidelberg 1982.
- Malik, F.: Systemisch-evolutionäres Projektmanagement. In: Gesellschaft für Projektmanagement GPM (Hg.) Neuorientierung im Projektmanagement. München 1990, S. 77-112.

- Matussek, H.: Arbeit mit Sonderkommissionen - Konditionen und Problem-
belastungen. In: Kriminalistik, 12, 1979, S. 542-548.
- Müller, G.: Zur Organisation einer Mordkommission. In: Baden-Württem-
bergische Polizei. 1976, S. 44-50.
- Reschke, H. / Schelle, H. / Schnopp, R. (Hg.): Handbuch Projektmanage-
ment, Bd. 1 u. Bd. 2. Köln 1989.
- Rudolf, J.: Informationsverarbeitung in Sonderkommissionen. In PFA (Hg.):
Führung von Sonderkommissionen. Münster 1991, S. 231-256.
- Schelle, M.: Zur Lehre vom Projektmanagement. In: Reschke, H., u.a. (Hg.):
Handbuch Projektmanagement, Bd 1. Köln 1989, S. 3-25.
- Schroller, G.: Der polizeiliche Erfolg: Meßbarkeit und Messung. In: BKA
(Hg.) Der polizeiliche Erfolg. (Sonderband der BKA-Forschungsreihe)
Wiesbaden 1988, S. 27 ff.
- Steffen, W.: Sicherheitsgefühl und symbolische Effizienz. In: BKA (Hg.) Der
polizeiliche Erfolg. (Sonderband der BKA-Forschungsreihe)
Wiesbaden 1988, S. 39 ff.
- Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen. In:
PFA (Hg.): Führung von Sonderkommissionen. Münster 1991,
S. 21-60.
- Wagner, D. u.a. (Hg.): Handbuch der Personalleitung. München 1992.
- Welge, M. / Fessmann, K. O.: Organisatorische Effizienz. In: Grochla, E.
(Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1980, (2. Aufl.),
S. 577-592.

Interviewleitfaden

I. Anlaß der Soko

1. Welche/n Aufgabe/Anlaß hatte die Soko, in der Sie mitgearbeitet haben?
2. Wer hat die Soko einberufen/gab es im Vorfeld ein Koordinationsgespräch?
3. Wer hat den Soko-Leiter bestimmt?
4. Wieviel Zeit ist zwischen Beschluß und Tätigkeitsaufnahme der Soko vergangen?
 - Falls es einen Zeitverlust gab, wie hätte dieser verringert werden können?
5. Wie lange ist die Soko tätig gewesen?
6. Wer hat die Soko offiziell beendet?
 - Wer hat den Abschluß der Soko vollzogen?

II. Ziele der Soko

1. Wie lautete die Zielsetzung der Soko?
 - Lag hierüber eine schriftliche Fixierung vor?
2. Wurden die Ziele der Soko im Zeitablauf modifiziert?
 - Wenn ja, warum?
3. Bestand eine schrittweise Zielplanung (wie sah diese aus)?
 - Wer war dafür verantwortlich/hatten Sie die Möglichkeit, diese Zielplanung zu beeinflussen?

- Wenn es keine Zielplanung gab, wäre es überhaupt möglich gewesen, eine solche zu erstellen?

III. Aufbau und Organisation der Soko

1. Wie war die Soko organisiert?
 - Welche Arbeitsgruppen waren vorhanden (dauerhaft/teilweise)?
2. Waren die Zuständigkeiten innerhalb der Soko klar geregelt?
3. Waren die Kompetenzen zwischen Soko und Primärorganisation klar geregelt?
4. Welches Mengenaufkommen an Hinweisen/Vernehmungen hatte die Soko zu bewältigen?
5. Wieviel Zeit wurde für die erste Überprüfung der Hinweise benötigt?
6. Welche Funktion übten Sie in der Soko aus?
 - Mit welchen Aufgaben waren Sie betraut?
 - War Ihnen Ihr Einsatzgebiet im Vorfeld schon bekannt/waren Ihre Aufgaben im Vorfeld genau umschrieben?
 - Wäre es Ihnen lieber gewesen, wenn Sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Ihre Tätigkeit gehabt hätten?
7. Wie war die regionale Ausdehnung der Soko?
 - Mußten Sie dadurch längere Anfahrtswege in Kauf nehmen?
 - Mußten Sie dadurch außerhalb übernachten?
8. Wie und durch wen wurden Ihre Aufgaben in Ihrer Heimatdienststelle erledigt?

9. Wie beurteilen Sie die Organisation der Soko?
- Hätten Sie ggf. Dinge anders organisiert?

IV. Ausstattung der Soko

1. Wie war die Soko personell besetzt?
- * männlich/weiblich
 - * Altersstruktur
 - * Teilzeitkräfte/befristete Kräfte
 - * externe Kräfte
 - * Kräfte von der Schutzpolizei
 - Gab es gravierende Schwankungen in der Anzahl der Soko-Mitarbeiter im Zeitverlauf?
 - Waren alle Mitarbeiter arbeitsmäßig gleich stark ausgelastet?
2. Sind während der Soko-Mitarbeiter ausgeschieden?
- * familiäre Gründe
 - * Krankheit
 - * Unzufriedenheit
 - * durch Vorgesetzte abberufen
 - * Sonstiges
 - Konnten diese personellen Lücken zufriedenstellend wieder aufgestockt werden (welche Probleme gingen damit einher/wie wurde mit diesen Problemen umgegangen)?
3. Wie sind Sie zur Soko gekommen?
- Was hat Ihr Dienststellenleiter dazu gesagt?

- Konnte der Soko-Leiter sich seine Mitarbeiter selber aussuchen?
 - Wußten Sie im Vorfeld, wie lange die Soko dauern würde?
 - Gab es in irgendeiner Weise Abordnungsprobleme (Personalrat)?
4. Gibt es ein bestimmtes Auswahlverfahren für künftige Soko-Mitarbeiter?
- Welche Auswahlkriterien sind vorgesehen (fachlich/sozial)?
 - Warum hat man gerade Sie angesprochen?
 - Ist die Soko-Mitarbeit eher Belohnung oder eher Bestrafung?
5. Haben Sokos ein bestimmtes Image (ist dieses Image richtig)?
- Macht Ihnen die Soko-Arbeit Spaß (warum/was reizt sie daran)?
6. Welche allgemeine und welche spezielle Ausbildung haben Soko-Mitarbeiter?
- Welche Soko-Erfahrung haben Sie?
 - Wurden Sie auf die Soko-Arbeit in irgendeiner Weise vorbereitet (Fachwissen/Teamfähigkeit)?
 - Welche Schulungsmöglichkeiten für Soko-Mitarbeiter gibt es vor und welche während der Soko?
 - * Welche Erfahrungen haben Sie mit den Schulungen gemacht?
 - * Was sollten Schulungsinhalte sein?
 - * Was halten Sie von einer "Mitlauferfahrung"?
 - * Haben Sie durch Ihre Soko-Arbeit Neues erlernt/ können Sie dieses Wissen jetzt auch noch anwenden?
 - * Was halten Sie von einer länderübergreifenden Soko-Ausbildung?

7. Werden besonders gute Leistungen in bestimmter Weise honoriert (Vergütung, Aufstieg/Beurteilung)?
 - Wer beurteilt den Soko-Leiter?
 - Machen Sie Überstunden?
 - Wie ist der Freizeitausgleich geregelt?
 - Gab es Dienstreiseentschädigungen?
 - Wurde Ihnen eine Rückmeldung über die Qualität Ihrer Tätigkeit gegeben?

8. War die Soko aus Ihrer Sicht ausreichend ausgestattet mit
 - * allgemeinen Sachmitteln
 - * Personal
 - * technischen Hilfsmitteln
 - * Kommunikationsmitteln
 - * Fahrzeugen
 - * Räumen?
 - Ist die Verwaltung auf ad-hoc-Maßnahmen eingestellt?
 - Wer hat die Verwaltungsgewalt über die Ausstattung der Soko?

9. Wer entscheidet über eine notwendige Erweiterung einzelner Ressourcen für die Soko/innerhalb der Arbeitsgruppen?
 - Wenn nicht selber, wäre dies nicht angebracht?
 - Gibt es dabei zeitliche Verzögerungen (Bürokratie)?
 - Sind Materialanforderungen auch fernmündlich möglich?
 - Welche Rolle spielen dabei persönliche Kontakte?

V. Informationsbe- und -verarbeitung der Soko

Information und Kommunikation zwischen Soko und Primärorganisation

1. Wie war die Informationsweitergabe zwischen Soko und Primärorganisation
 - * geregelt?
 - * sichergestellt?
2. Für welche Anlässe bestand eine Informationspflicht?
3. Welche Schnittstellen zwischen Primärorganisation und Soko bestanden außerdem noch (auch informelle)?
4. Wie waren die Kompetenzen und die Verantwortung zwischen Soko und Primärorganisation aufgeteilt?
 - Gab es dadurch Konflikte?
5. Gab es Datenschutzprobleme?

Information und Kommunikation zwischen verschiedenen Sokos

1. Gibt es eine Meldepflicht für Sokos regional/überregional?
2. Wie wird die Form des Informationsaustausches zwischen Sokos gehandhabt?
 - * War der Informationsaustausch ausreichend?
 - * Welche Schnittstellen waren vorhanden?
3. Bestehen Konkurrenzkonflikte zwischen Sokos mit gleicher Aufgabenstellung?

Information und Kommunikation in der Soko

1. Wie ist die Form der Informationsweitergabe in der Soko
 - * geregelt?
 - * sichergestellt?
 - * an Dienstwege gebunden oder formlos?
2. Wie erfolgte die Informationsspeicherung?
 - Was halten Sie von SPUDOK?
3. Wer entscheidet darüber, wann Informationen ausgewertet werden (am Tatort (TO) oder später)?
 - Wie vollzieht sich die Informationsauswertung (nach Schema/durch Experten)?
 - Wie wird die Gewichtung der Informationen nach Wichtigkeit vollzogen?
4. Wie vollzog sich die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Staatsanwalt?
5. Wie erfolgt die Ergebnissicherung bei Soko-Abschluß?
 - Wer ist dafür zuständig?
6. War der Vorgesetzte fachlicher und/oder disziplinarischer Vorgesetzter?
7. Welche (tendenzielle) Art der Führung wurde praktiziert?
 - War die Art der Führung wichtig oder weniger wichtig?
 - Wie war die Arbeitszufriedenheit/Motivation der Mitarbeiter?
8. Wurde gute Arbeit von Ihrem Vorgesetzten anerkannt?
9. Wurden Sie bei Entscheidungen in die Entscheidungsfindung einbezogen?

10. Hat der Soko-Leiter
 - für eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Kollegen gesorgt?
 - sich um Ihre Sorgen und Beschwerden gekümmert?
 - die Soko-Mitarbeiter jeweils nach ihren Fähigkeiten eingesetzt?
 - die Soko gut geführt?
11. Gab es Kompetenzstreitigkeiten innerhalb der Soko/ zwischen den Arbeitsgruppen?
 - Wie erfolgte die Aufgabendelegation in der Soko/ zwischen Soko-Leiter und Arbeitsgruppen?
 - Bestanden Konflikte, die die Soko-Tätigkeit störten?

VI. Kontrolle der Soko

1. Wurde die Soko erfolgreich beendet?
 - Was hieß in Ihrem Falle "erfolgreich"?
 - Wer hat über die Auflösung der Soko entschieden?
2. Wenn die Soko nicht erfolgreich beendet wurde, welche Abbruchkriterien bestanden dann?
 - Wer hat über den Abbruch der Soko entschieden?
3. Ist der Abschluß einer Soko tendenziell eher vom Erfolg oder vom Zeitumfang abhängig?
4. Gab es unterschiedliche Aktivitätsgrade in der Soko?
 - Hat sich das auf den Führungsstil ausgewirkt?
5. Bestand eine Kontrolle für die Soko-Arbeit?
 - Wer hat die Soko kontrolliert/wer Ihre Arbeit?

- Gab es schriftliche Einsatzpläne und Termine/ Ermittlungsaufträge (wer hat diese gemacht)?
- Falls es fixierte Kriterien zur Zielerreichung gab, wer hat diese erstellt und von wem wurden sie kontrolliert?

VII. Externe Faktoren und Soko

1. Welchen Einfluß übt die öffentliche Meinung auf den Aufklärungserfolg aus?
2. Welchen Einfluß übt ein möglicher politischer Druck auf den Aufklärungserfolg aus?
3. Welchen Einfluß üben bürokratische Hindernisse auf den Aufklärungserfolg aus?
4. Welchen Einfluß übt der ökonomische Druck auf den Aufklärungserfolg aus?
5. Welchen Einfluß übt die quantitative und qualitative Zusammensetzung der Soko auf den Aufklärungserfolg aus?
6. Welche familiären/sozialen Probleme waren für Sie mit der Soko-Arbeit verbunden?
7. Welchen Einfluß übt das Datenschutzgesetz auf den Aufklärungserfolg aus?
8. Welchen Einfluß übt ein zeitlicher Druck auf den Aufklärungserfolg aus?
9. Nennen Sie herausragende Ereignisse, die Sie während Ihrer Soko-Arbeit erlebt haben (positive und negative)!
10. Wie verlief eine möglicherweise vorhandene Zusammenarbeit mit beteiligten Behörden?

11. Durften die Kollegen, in deren Dienststelle Sie angesiedelt waren, Informationen über die Soko-Tätigkeit erhalten?
12. Gab es nach Beendigung der Soko für Sie Probleme in/mit Ihrer alten Dienststelle?
13. Halten Sie die Soko für die geeignete Organisationsform, um mit ihrer Hilfe erfolgreich Verbrechensbekämpfung zu betreiben?
 - Wie definieren Sie Soko
 - Gibt es Ihrer Meinung nach Alternativen zur Soko?
 - Wie kann man erkennen, wann ein Soko-Einsatz sinnvoll ist?
 - Meinen Sie, daß eine Soko oftmals nur aufgrund eines öffentlichen Drucks entsteht?

2. Erich Philipp:

Analyse der Effizienzeinschätzung von Mord- und Sonderkommissionen bei Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaft

2.1. Ziele und Inhalte der Untersuchung

Die aufbauorganisatorische Gliederung der Kriminalpolizei hat das Ziel, den verfassungsrechtlichen Grundsatz des Rechtsstaatsprinzips in seinen zwei Postulaten, dem der Rechtssicherheit und dem der materiellen Gerechtigkeit, durch den Strafprozeß zu verwirklichen.

In der Realisierung dieses Grundsatzes hat sich gezeigt, daß die bestehenden Organisationsformen der Kriminalpolizei dies offenbar nur unzureichend verwirklichen können. In Fällen von Schwerekriminalität, wie z.B. bei Tötungsdelikten, Raubstrafaten, Entführungen, Geiselnahmen oder Serienstrafaten, weicht man in der Ausführungsebene von den bestehenden Organisationsstrukturen - von den in aller Regel deliktsorientierten Kommissariaten oder Dezernaten - ab und errichtet Sonderformen der Einsatzorganisation in Form von Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen. Bei der Bildung dieser Sonderformen der Einsatzorganisationen in der Ausprägung von Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen weicht die Kriminalpolizei von dem Leitsatz der Deliktsorientiertheit ab und ermittelt gezielt täterorientiert. Bei der Bildung von Mordkommissionen bleibt die Deliktsorientiertheit bestehen, die Aufgaben der Mordkommissionen werden dabei jedoch arbeitstechnisch synthetisiert, um mit dem Ziel der Professionalisierung die optimale Aufgabenerfüllung zu erreichen.

Eine Dimension dieser offensichtlichen Notwendigkeit des Einsatzes solcher Sonderformen der Einsatzorganisationen ergibt sich aus der Tatsache, daß allein im Jahre 1987 im Bundesland Niedersachsen insgesamt 134 solcher Sonderformen der Einsatzorganisationen - davon 57 Sonderkommissionen und 77 Ermittlungsgruppen - eingesetzt wurden. Mordkommissionen sind in diesen Zahlen nicht enthalten.

Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse werden zunehmend auf Sachverhalte der Öffentlichen Verwaltung übertragen. Dies gilt insbesondere für Fragestellungen aus den Bereichen Management, Organisation und Planung.

Die Effizienz von Sonderformen der Einsatzorganisationen beschäftigt deshalb schon länger die polizeiliche Literatur. Dabei ist der Effizienzbegriff unscharf und nicht einheitlich definiert.

Probleme der Definition existieren auch bei den Ausprägungen der Sonderformen der Einsatzorganisationen. Begriffe wie Mordkommission, Ermittlungsgruppen und Sonderkommissionen werden zwar sehr selbstverständlich genutzt, jedoch durchaus mit unterschiedlichem Bedeutungsinhalt.

Ermittlungsgruppen werden in der PDV 100 umschrieben mit: „Ermittlungsgruppen befassen sich als Funktionseinheit mit der Bearbeitung bestimmter Deliktsarten, deren Bekämpfung das planmäßige Zusammenwirken einzelner Sachbearbeiter erfordert, ohne daß eine Organisationseinheit (Kommissariat) erforderlich wäre.“

Ermittlungsgruppen werden in der Verbrechensbekämpfung immer dann eingesetzt, wenn die Ermittlungsarbeit durch einen Sachbearbeiter wegen des Arbeitsumfanges in Fällen von Serienstraftaten, Mehrfachtätern, allgemeinen Todesermittlungen oder Fahndungsmaßnahmen nicht erledigt werden können.

Die definatorische Abgrenzung von Ermittlungsgruppe zur Sonderkommission ist nicht eindeutig. Größe und Gliederung der Organisationseinheit scheinen jedoch Abgrenzungskriterien zu sein.

Eine Strukturierung der Ermittlungsgruppen ist dann zweckmäßig, wenn diese den üblichen Größenrahmen überschreiten und in der personellen Ausstattung in die Nähe von Sonderkommissionen kommen. Eine Ermittlungsgruppe wird vereinzelt auch als Organisationsteil einer Sonderkommission eingesetzt.

Der Begriffsinhalt für **Kommission** hat nach *Duden* aus dem lateinischen „committere - anvertrauen, übertragen, zusammenbringen“ den gleichen Wortstamm wie der Begriff des Wortes Kommissar. Nach *Grochla* „werden als Kommission solche organisatorischen Gebilde bezeichnet, die zur Erfüllung von Sonderaufgaben gebildet werden, nur eine diskontinuierliche und befristete zeitliche Tätigkeit aufweisen und aus einer Mehrheit von Aufgabenträgern bestehen, die sowohl sachlich als auch instanziell aus unterschiedlichen Bereichen kommen und nur zu bestimmten Zeitpunkten an einem Ort zusammentreten, während sie sonst anderen Aufgaben innerhalb ihrer Stelle nachgehen.“ Diese Umschreibung aus der betriebswirtschaftli-

chen Organisationslehre stimmt nicht in allen Faktoren mit den Umschreibungen in der kriminalpolizeilichen Fachliteratur überein. Nach dem Handbuch PDV 100 werden als Kommissionen „ständige Funktionseinheiten zu schwerpunktmäßigen Ermittlungen in Mord-, Brand- oder Katastrophenfällen, bei Wirtschaftsdelikten größeren Ausmaßes oder Straftatenserien gebildet.“ Die Definition aus dem Handbuch der PDV 100 kommt dem Begriff der Sonderkommission sehr nahe.

Der Unterschied zwischen den Begriffen Kommission und Sonderkommission ist nach der PDV 100, „daß Kommissionen ständige Einrichtungen mit den gleichen Beamten in den gleichen Funktionen“ sind.

Die Einrichtung von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen läßt als ungeprüftes Indiz die Vermutung zu, daß die Kriminalpolizei nicht in ausreichendem Maße personell ausgerüstet ist und deshalb Prioritätsentscheidungen zugunsten einzelner Fälle/Komplexe gebildet werden müssen, um diesen Aufgabenbereich der Verbrechensbekämpfung mit der Aufbauorganisation sachgerecht im vorhandenen Umfang bewältigen zu können. *Matussek* vertritt z.B. die Auffassung, daß die „Dauerexistenz von Sonderkommissionen ... dem Rationalisierungsgebot zuwider laufen würde.“

Die Dauerexistenz von Sonderkommissionen mit entsprechendem Zuständigkeitsrahmen in örtlicher und sachlicher Hinsicht erscheint unter dem Aspekt der Arbeitsrationalisierung durchaus sinnvoll, wenn die bestehende Aufbauorganisation diese Aufgaben nicht erledigen kann. Bei Einrichtung von Sonderkommissionen darf nicht verkannt werden, daß überwiegend eigentlich keine neuen Aufgaben erledigt werden müssen. Es ist bisher geübte Praxis, Sonderkommissionen dann einzurichten, wenn das Aufgabengerüst zu groß oder zu umfangreich ist. In Fällen neuer Aufgaben durch neue Erscheinungsformen der Kriminalität, wie sie sich z.B. im Bereich der Organisierten Kriminalität zeigen, werden solche Sonderkommissionen im Zeitablauf durch zeitlich unbegrenzte Organisationseinheiten ersetzt.

Erkenntnisse über die Effizienzeinschätzungen von Sonderformen der Organisationen lagen bislang nicht vor. Deshalb wurden trotz der Schwierigkeiten bei der begrifflichen Fassung der Ermittlungsgruppe, Sonderkommission und Mordkommission, Befragungen bei der Kriminalpolizei und den Staatsanwaltschaften durchgeführt.

2.2. Methodik der Untersuchungen

Die Themenbewältigung der Arbeit konnte in weiten Passagen durch die Auswertung der Literatur getragen werden. Die Analyse der Arbeit von Mordkommissionen, Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen erschien auf der Basis der eigenen Erfahrungen nicht aussagekräftig und unvollständig. Um die Bearbeitung des Themas durch ein breites Erfahrungswissen und durch Fremdbewertung und Erkenntniswissen zu verbessern, wurde im Herbst 1990 vom Verfasser eine schriftliche Befragung unter der thematisierten Problematik

„EFFIZIENZ VON MORDKOMMISSIONEN, SONDERKOMMISSIONEN UND ERMITTLUNGSGRUPPEN“

durchgeführt. Im Rahmen dieser schriftlichen Befragung wurden unter Ausschluß des Zufallsprinzips die Kriminalpolizeidienststellen angeschrieben, von denen angenommen werden konnte, daß aufgrund der räumlichen Zuständigkeitsbereiche oder der Dienststellengröße Aussagen zum Einsatz von Mord- und Sonderkommissionen gemacht werden konnten. Dadurch verringerte sich notwendigerweise das Mengengerüst für die Befragung möglicher Dienststellen und Behörden.

Unberücksichtigt blieben bei der Auswahl der ersuchten Dienststellen und Behörden die ablauforganisatorischen Zuständigkeitsabgrenzungen innerhalb der Kriminalpolizei als auch die unterschiedlichen aufbauorganisatorischen Unterstellungsverhältnisse der Länderpolizeien. Die Dienststellen der neuen Bundesländer wurden ebenfalls angeschrieben, ohne die tatsächlichen und rechtlichen Bedingungen dabei zu berücksichtigen. Es wurde wissentlich dabei in Kauf genommen, daß durch mangelnde organisatorische und gesetzliche Regelungen unterschiedliche und damit möglicherweise verfälschende Ergebnisse entstehen konnten.

Durch die Angaben zu „Funktion in der Mordkommission“ sollten die im allgemeinen erhobenen methodischen Bedenken zur Fragebogenmethode bei Organisationsuntersuchungen relativiert werden.

Darüber hinaus darf nicht verkannt werden, daß durch behördenimmanente Hierarchiestrukturen eine ungefilterte Beantwortung der Fragen nicht zu erreichen ist.

Die Fragebögen waren so konzipiert, daß eine Differenzierung nach Bundesland, Größe der Dienststelle, Größe der einwohnerabhängigen Zuständigkeit und der Funktion der Antwortenden möglich war. Diese Differenzierungen werden in den Analysen der Einzelantworten berücksichtigt.

Aus methodischen Gründen wurde zeitlich parallel und inhaltlich abgestimmt ein Fragebogen an die **Staatsanwaltschaften** bei den Landgerichten der Bundesländer verschickt, in deren Zuständigkeitsbereich auch die Kriminalpolizeidienststellen befragt wurden. Auf eine Befragung der Staatsanwaltschaften in den neuen Bundesländern wurde wegen der nicht geklärten Rechts- und Organisationslage vollständig verzichtet.

Der Fragebogen war inhaltlich parallel zum Fragebogen an die Kriminalpolizei gestaltet und betraf ebenfalls den thematisierten Kernbereich der

„EFFIZIENZ VON MORDKOMMISSIONEN, SONDERKOMMISSIONEN
UND ERMITTLUNGSGRUPPEN.“

Die Auswahl der Staatsanwaltschaften bei den Landgerichten brachte notwendigerweise eine Reduzierung des Gesamtmenügerüsts.

Die Fragebögen an Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaften waren weitgehend inhaltsgleich. Bei der Staatsanwaltschaft entfielen einzelne Fragen, so daß der Bogen hier nur zehn Fragen umfaßte, während die Kriminalpolizei zu 16 Aspekten befragt wurde.

Bei den Analysen und den daraus resultierenden Schlußfolgerungen müssen folgende methodische und wissenschaftstheoretische Aspekte berücksichtigt werden:

- Die Umfrage bei beiden Institutionen - Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaft - diente der Gewinnung von empirischen Daten, die Grundlage für technisch-organisatorische, kriminaltaktische und organisatorische Maßnahmen auf dem Gebiete der praktischen Verbrechensbekämpfung und deren Eigen- oder Fremdbewertung unter dem Effizienzbegriff sein können.
- Aufgrund des tatsächlichen zahlenmäßigen Vorhandenseins von Dienststellen der Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaften können Einwände erhoben werden, ob hier die Signifikanzforderungen der wissenschaftlichen Statistik erreicht werden oder erreicht werden können.

- Berücksichtigt werden muß, daß die versandten Fragebögen durch die vorgegebenen Antwortstrukturen bei 16 Fragen an die Kriminalpolizei und 10 Fragen an die Staatsanwaltschaften den Inhalt der Antworten beeinflußt haben könnten.
- Die wissenschaftlichen Bedenken, daß Fragebögen atypische Reaktionen in den Organisationssystemen Polizei und Staatsanwaltschaft hervorgeufen haben, können nicht ohne weiteres zerstreut werden. Die Fragen, die nicht Meinung, sondern Faktenwissen zur Problematik erfragen sollten, sind von diesen Bedenken frei.
- Nicht meß- oder feststellbar war, welche Meinungen und Einstellungen durch die Beantwortung der Fragen bei den Beantwortenden geschaffen oder verändert wurden. Im Zusammenhang mit dieser Frage muß darauf hingewiesen werden, daß die Vorgabe eines Effizienzbegriffes in wörtlicher Umschreibung notwendig erschien.
- Die wissenschaftlichen Forderungen nach Pretests oder Methodenmix von Fragebogen und Interview wurde nach Auswertung des reaktiven Verhaltens von vorgesetzten Mittel- und Oberbehörden beider Sparten verworfen, um dadurch nicht erneutes reaktives Verhalten hervorzurufen.
- Berücksichtigt werden muß, daß nicht alle angeschriebenen Behörden und Dienststellen geantwortet haben und damit das Ergebnis beeinflußt wurde.
- Es liegt in der Befragung und dem Thema selbst, daß die Antworten aller Befragten von den Erfahrungen aus dem Bereich der angewandten Kriminalistik getragen sind und damit stark deskriptiven Charakter haben.
- Die als Folgerungen oder Thesen nach Auswertung der einzelnen Antworten dargestellten Aussageinterpretationen stellen keine relative Häufigkeit im Sinne statistischer Wahrscheinlichkeit dar. Sie können lediglich auf der Basis der erhobenen Zahlengerüste als Bestätigungsgrad des kumulierten und kategorisierten Erfahrungswissens betrachtet werden und bergen die dem Erfahrungswissen inhärente wissenschaftliche Inexaktheit in sich, auch wenn die Auswertung der Fragen in Form rechnerischer Tabellen erfolgt ist.
- Berücksichtigt werden muß, daß durch die Tatsache, daß der Kriminalistik als Wissenschaft keine eigenen Methoden zur Verfügung stehen, die

Erhebung in Anlehnung an die Methoden der empirischen Sozialforschung erfolgte.

- Die gesamten Erkenntnisse zum Themenbereich „Mordkommission“, „Sonderkommission“ und „Ermittlungsgruppen“ werden in der Literatur ausschließlich getragen von der auf Erfahrungen beruhenden Erkenntniskumulation der führenden und ausführenden Ebene der kriminalpolizeilichen Praxis der Verbrechensbekämpfung unter Anreicherung mit Sekundärerkenntnissen der Staatsanwaltschaften.
- Die Schlußfolgerungen sind unter den Regeln der Heuristik, getragen vom Inhalt der Fragebogenaussagen, der Ergebnisse der Analyse der kriminalistischen und themenbezogenen Literatur des Bereiches der Wirtschaftswissenschaft und dem eigenen umfangreichen Erfahrungswissen aus der Ausführungs- und Führungsebene über den Einsatz von Sonderformen der Einsatzorganisationen in der Ausprägung von Mordkommissionen, Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen, entstanden.
- Die nach Prinzipien und Regeln der Heuristik entstehenden Aussagen beinhalten, daß diese auf der Basis von mehr oder weniger plausiblen Vermutungen entstanden sind. Damit können diese Folgerungen im wissenschaftlichen Sinne nicht zu Algorithmen mit einer Lösungswahrscheinlichkeit 1 führen und auch nicht die optimalen Aussagen zur Effizienz von Sonderformen der Einsatzorganisationen garantieren, aber dennoch hohen Deskriptionscharakter und -wert haben.
- Die aufgezeigte Problematik der wissenschaftlichen Methodik und die dem Erfahrungswissen inhärenten Mängel und Ungenauigkeiten zeigen jedoch die Notwendigkeit experimentell durchführbarer und methodisch verbesserter Forschung im Gesamtthemenbereich der Wirksamkeit polizeilicher Maßnahmen.

Insgesamt wurden 98 Fragebögen an die Kriminalpolizei versandt, von denen 66 zurückgesandt und 57 beantwortet wurden.

An die Staatsanwaltschaft (StA) wurden 40 Bögen versandt, davon wurden 26 zurückgesandt und beantwortet.

Die Studie beansprucht keine Repräsentativität. Gleichwohl **legen die Nennungen** der Probleme den Finger in die Wunde und geben ein flächen-

deckendes Spektrum der Höhen und Tiefen von Sonderformen der Einsatzorganisationen wieder. Sie ist als Einstieg in die Problematik gedacht und soll bei Führungskräften vor Ort zur wachsenden Sensibilität beitragen.

2.3. Anlässe für die Einrichtung von Sonderorganisationsformen auf Zeit und sokotypische Probleme

Einrichtungsanlässe von Sonderformen der Einsatzorganisationen sind insbesondere die Straftaten, über die in der Kriminalberichterstattung in den Medien - und hier insbesondere in der Presse - überproportional zum tatsächlichen Geschehen nach der Polizeilichen Kriminalstatistik berichtet wird.

Darüber hinaus sind Delikte, die nach *Kerner* in der Bevölkerung die häufigste Nennung bei der Befragung nach der Häufigkeit des Anstiegs erhielten „Mord- und Totschlag, Vergewaltigung, ... Raubüberfälle auf Bürger, politische Delikte, Einbrüche in Wohnungen und Häuser, Ladendiebstähle, Drogendelikte, Wirtschaftsdelikte“. Die durch diese Annahme bedingte Viktimisierungserwartung der Bevölkerung zeigt das deliktsabhängige Bedrohtheitsgefühl der Bevölkerung.

Nach *Tacke* werden folgende Delikte als „besonders schlimm“ von der Bevölkerung angesehen:

Delikte	%
1. Mord und Totschlag	91
2. Kindesmißhandlung	88
3. Vergewaltigung	82
4. Anschläge	81
5. Rauschgifthandel	77

Durch diese Erwartungssituation entsteht für die Polizei besonders bei den genannten Delikten funktionaler Druck, der Bedingungen und Faktoren schafft, die den Einsatz von Kommissionen und Sonderkommissionen beeinflussen.

Im allgemeinen führen folgende **Situationsbedingungen** zur Einrichtung von Sonderformen der Organisationen:

- Die besondere Schwere der Delikte oder der Einsatzanlaß bewirken Einsatzdruck für Sofortmaßnahmen.

- Bei zeitlichem Verzug von Fahndungsmaßnahmen verringert sich die Erfolgswahrscheinlichkeit.
- Täteraktionen erzeugen durch Flucht, neue Forderungen, neue Straftaten erhöhten Aktionsdruck auf die eingesetzten Kräfte.
- In der Organisation - insbesondere in der Hierarchie - entsteht zunehmender Erwartungsdruck für taktische Maßnahmen.
- Alarmierte und bereits eingesetzte Kräfte erwarten die Anordnung von Maßnahmen durch den Einsatzleiter.
- Bereits routinemäßig eingeleitete Sofortmaßnahmen bedingen Entscheidungsdruck über Weiterführung, Veränderung oder Beendigung der Maßnahmen für den Einsatzleiter.
- Meldeverfahren erzeugen in der gesamten Polizeihierarchie und bis in die Staatsanwaltschaft hinein Meldedruck und Maßnahmenerwartung.
- Mit zunehmender Einsatzdauer verstärkt sich das Informationsbedürfnis und die Motivationserwartung der Einsatzkräfte und erzeugt damit Erwartungs- und Handlungsdruck auf den Einsatzleiter.
- Eingesetzte Kräfte werden in den ursprünglichen Organisationseinheiten für die Dienstverrichtung benötigt, und die Hierarchie erwartet möglichst schnelle Beendigung der Einsatzlage.
- Informationserwartung der Medien und deren eigene Recherchen erzeugen Maßnahmendruck in der Öffentlichkeit.
- Vorgesetzte Dienststellen befürchten negative Publikationen und erzeugen Erfolgsdruck.

Beim Einsatz von Sonderkommissionen und Kommissionen bewirken aufgaben- und anlaßabhängige Faktoren **Probleme**, die Auswirkungen auf den Gesamteinsatzverlauf haben:

- Neue oder über den sonstigen Rahmen der Arbeit hinausgehende Aufgaben machen Einarbeitungszeit der Einsatzkräfte erforderlich.
- Eine Einarbeitung ist bei Sofortlagen kaum oder gar nicht möglich.

- Improvisation während des Einsatzes bedingt Effizienzverluste innerhalb der Einsatzorganisation.
- Die Anfangsphase von Sonderformen der Einsatzorganisationen macht Statuskonsolidierung innerhalb der Gesamtorganisation erforderlich.
- Statuskonsolidierung findet auch innerhalb von Sonderkommissionen und Kommissionen statt und birgt die Gefahr der Effizienzminderung in sich.
- Organisationsstrukturen von Sonderkommissionen oder Kommissionen sind wegen der Anlaßabhängigkeit nur zum Teil vorausplanbar.
- Aufgabenstrukturen sind anlaßabhängig und daher in der Ablaufstruktur nur unvollständig planbar.
- Personelle Besetzungen von Sonderkommissionen und Kommissionen sind anlaßabhängig und daher nur zu einem Teil planbar.
- Materielle Ausstattung ist anlaßabhängig und nur zu einem Teil planbar.
- Fehlende Solidarität von Vorgesetzten bei Angriffen auf Sonderkommissionen durch die Medien und aus der Hierarchie erzeugt Karrierefurcht beim Einsatzleiter und den eingesetzten Kräften.
- Dienst- und Fachaufsicht bei Sonderkommissionen und Kommissionen ist besonders bei neuen Aufgaben wegen fehlender Erfolgsparameter nur bedingt durchführbar (Controlling).
- Die Aufgabenbewältigung durch Sonderkommissionen und Kommissionen beinhaltet die Gefahr überpointierter Notwendigkeit der Dauer von Ermittlungen.
- Nach Auflösung von Sonderkommissionen und Kommissionen fehlen verfahrensbegleitende Ermittlungen bis zur Hauptverhandlung durch die zuständige Organisationseinheit.

2.4. Darstellung der Ergebnisse der Befragungsaktion

2.4.1. Ergebnisse der Befragung der Kriminalpolizei

Einleitend wurden Fragen zur **allgemeinen** Effizienzeinschätzung der Kriminalpolizei gestellt. Auf die Frage,

„Wenn Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen die Arbeit der Kriminalpolizei unter dem Effizienzbegriff beurteilen, wie würden Sie diese dann umschreiben?“

antwortete(n)

1 Dienststelle mit „sehr gut“,

31 Dienststellen mit „gut“ und

23 Dienststellen mit „weniger gut.“

Als schlecht wurde die Effizienz von keiner der Dienststellen eingeschätzt.

Als **Gründe** für die positive Bewertung wurden aufgeführt:

Gründe	Nennungen	%
Gute Ausbildung, fachspezifische Ausbildung, Spezialisierung	17	24
Professionalität der Arbeit, gute Arbeitsleistung, Erfahrung in der Praxis	9	13
Hohe Motivation, Einsatzbereitschaft, Identifizierung mit der Aufgabe, starke Erfolgsorientierung, Kreativität	22	31
Flexibilität in der Zielsetzung, gutes Arbeitsklima, Team-, Improvisationsfähigkeit	8	11
Auftragstaktik, Organisationsgliederung	5	8
Sonstige:		
Bevölkerung unterstützt	3	
Logistik	2	
Aufklärungserfolge	2	
Öffentlichkeitswirksamkeit der Arbeit	2	
	9	13
Gesamtzahl der Nennungen	70	100

Ursachen für weniger große oder gar geringere Effizienz waren nach Einschätzung der Kollegen:

Ursachen	Nennungen	Summe
Zuständigkeiten, Aufgabenzuweisung	18	43
Aufbauorganisation	10	
Ablauforganisation	15	
zu hoher Arbeitsaufwand	14	
fehlende Büroorganisation	22	
Total	77	

Im einzelnen wurden folgende effizienzhemmenden Faktoren benannt	Zahl der Nennungen	%
Zuständigkeitsabgrenzungen	23	16,67
Aufbauorganisation	12	8,69
Ablauforganisation, dadurch unqualifizierter Erster Angriff, unzureichende Sofortbearbeitung durch Dauerdienst	14	10,14 ===== 35,5
Zu hoher Arbeitsaufwand für die Erfüllung von Rechtsvorschriften oder sonstiger Formalien, z.B. Aktenaufbau	18	13,04
Fehlende büroorganisatorische Regelungen z.B. Verarbeitung von Texten ohne Hilfskräfte oder technische Hilfsmittel der Büro-kommunikation oder Arbeitsbedingungen	37	26,81
Sonstige (siehe folgende Seite), dabei sind durch Doppelnennung 32 Faktoren genannt	34	24,63
Gesamtzahl der Nennungen	138	100

Die unter „Sonstiges“ aufgeführten effizienzhemmenden Ursachen werden nachfolgend dargestellt	Zahl der Nennungen
Fehlende Ansprechbarkeit anderer Behörden außerhalb der Bürozeit	1
Sachverständige fehlen außerhalb der Bürozeit	1
Fehlende Möglichkeiten der Personalverschiebung	2
Mitspracherecht des Personalrats	2
Personalmangel	11
Keine ausreichend qualifizierten Mitarbeiter	5
Mangelnder Erster Angriff	1
Staatsanwaltschaft unterstützt nicht ausreichend	1
Anteil täterorientierter Ermittlungstätigkeit zu gering	1
Zu hoher Arbeitsaufwand	2
Zu viele Sondereinsätze und Großveranstaltungen	1
Arbeitsüberlastung	1
Kriminalpolizei ist Teil von S, daher fehlende Sachkunde	2
Mangelnde Motivation	1
Mangelnde Schwerpunktsetzung bei Schwermriminalität	1
Gesamt	33

Die Fragen 4 bis 14 befassen sich mit der sogenannten „**Mordkommission**“ als Spezialfall der Sonderkommission.

Zunächst wurde nach der Existenz formaler Regelungen gefragt.

„Wie ist der Einsatz einer Mordkommission bei Ihrer Dienststelle formell geregelt?“

Regelungen	Zahl der Nennungen
keine schriftliche Regelung, bedarfsabhängige Organisation	23
Regelung durch Dienstanweisung mit fester Aufgabenzuweisung	14
Regelung jedoch ohne feste Aufgabenzuweisung, Alarmierung	7
mit Einzelfallgestaltung	9
Gesamt	53

Im einzelnen stehen folgende Aussagen hinter der 4. Kategorie:

In Städten über 500.000 Einwohner sind in einzelnen Bundesländern die Leiter der Mordkommissionen festgeschrieben.

Darüber hinaus sind Regelungen im Rahmen überörtlicher Zuständigkeiten getroffen.

Durch „Kaderbildung“ werden Beamte aus verschiedenen Organisationseinheiten zusammengezogen.

Leiter von Mordkommissionen sind auch für andere Delikte (Kapitaldelikte) als Kommissionsleiter eingeteilt.

Ständige Einsatzbereitschaften sind nicht genannt.

Fachkommissariate bilden als geschlossene Einheit den eigentlichen Stamm der Mordkommission.

Die Mehrzahl der befragten Kriminalpolizeien (23 = 43 %) haben keine **schriftlichen Regelungen** über den Einsatz einer Mordkommission mit Aufgabenzuweisung (somit keine Aufbau- oder Ablauforganisation) getroffen. Damit wird der Einsatz im Einzelfall organisiert werden müssen.

Eine konkrete schriftliche Regelung über den Einsatz einer Mordkommission haben 14 (26 %) der antwortenden Dienststellen getroffen. Dabei sind die meisten Dienststellen in Orten mit einer Einwohnerzahl von 100.000 bis 500.000 einer solchen Regelung gefolgt.

Insgesamt haben 7 Dienststellen (13 %) lediglich eine Alarmierungsanordnung vorbereitet.

Neun (16 %) der Dienststellen haben eine Sonderregelung mit Einzelfallgestaltung getroffen.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, daß in rund 75 % der Antworten zum Ausdruck kommt, daß eine ablauf- und aufbauorganisatorische Regelung über den Einsatz von Mordkommissionen nicht getroffen wurde.

Darüber, inwieweit ein **Führungsstab** bei Mordkommissionen vorgesehen ist, gibt die nächste Frage Aufschluß.

„Gibt es bei Ihnen eine Regelung, bei der die Arbeit der Mordkommission mit einem Führungsstab oder einer Führungsgruppe vorgesehen ist?“

Hierzu liegen insgesamt 53 Antworten vor.

In 11 % der Nennungen kam zum Ausdruck, daß beim Einsatz von Mordkommissionen ein Führungsstab vorgesehen ist.

In weiteren 15 % der Nennungen war eine Führungsgruppe vorgesehen.

Anlässe für die Arbeit einer Mordkommission mit einem Führungsstab waren:

- Doppelmord, Mehrfachtatn im Bereich Tötungsdelikte, Massenmord,
- Entführung, bei der die Mordkommission Teil der Einsatzorganisation war,
- Geiselnahme, bei der die Mordkommission Teil der Einsatzorganisation war,
- komplizierte Ermittlungen, bei denen große räumliche Entfernungen zu überwinden waren,

- Täter zeigte erhebliche kriminelle Energie,
- verdeckte Maßnahmen, bei denen Telefonüberwachungen und Observationen erforderlich waren,
- gezielte und umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit,
- starke Kräfte bei gemischter Besetzung durch Schutz- und Kriminalpolizei,
- politische Motivation,
- aufwendige länderübergreifende Maßnahmenkoordination,
- überörtliche Koordination,
- erhöhter zeitlicher Ermittlungsaufwand.

„Sind Sie der Meinung, daß eine Mordkommission effizienter arbeitet als Kommissariate/Dienststellen/Dezernate?“, lautete eine weitere Frage.

Bei 52 Antworten wurde 48mal angegeben, daß die Moko effizienter arbeitet und nur viermal, daß sie weniger effizient als andere Organisationseinheiten arbeitet.

Als Begründungen wurden genannt:

Begründungen für effiziente Arbeit von Mordkommissionen (Mehrfachnennungen)	Zahl der Nennungen	Gesamt
1. Personal		
– Personal gut ausgesucht	12	46
– guter Personaleinsatz	12	
– Identifikation mit Aufgabe durch gutes Personal	2	
– gute Ausbildung, spezialisierte Beamte	19	
– Vorbild durch ausgesuchten Leiter	1	
2. Aufgabenorganisation/Arbeitsorganisation		
– Teamarbeit und -fähigkeit, Qualifikation, optimale Arbeitsorganisation	15	40
– Unterstützung innerhalb der eigenen Behörde optimal durch großzügige Regelungen	10	
– konkrete Regelung der Ablauforganisation, Aufgabenzuweisung strukturiert	13	
– klare Informationswege	1	
– gute Arbeitskontrolle	1	
3. Motivation		
– optimale Motivation	19	20
– Elterngedanken als Motivation	1	
4. Aufgabenkonzentration		
– Beschränkung auf einen Fall	21	25
– Delikt verlangt gute Arbeit	1	
– Erfolgserwartung ist hoch	2	
– kein zeitlicher Arbeitsdruck	1	
5. Sonstige		
– gute Sachausstattung	7	11
– Bevölkerung hilft	4	
Gesamtzahl der Nennungen		142

Als effizienzhemmende Faktoren wurden zugleich genannt - kategorisiert:

effizienzhemmende Faktoren	Zahl der Nennungen
Unzureichende Ressourcen	3
Zu wenig Personal	3
Mangelhafte technische Ausrüstung	1
Mangelnde Bürokommunikation	1
Zunahme der Kriminalität	1
Zu wenig Spezialisten	1
Gesamtzahl der Nennungen	10

Immerhin 48 (92 %) der Probanden sind der Meinung, daß Mordkommissionen der Kriminalpolizei **effizienter** arbeiten als andere Organisationseinheiten.

Die Effizienz von Mordkommissionen ist dann besser, wenn folgende Faktoren erfüllt sind:

- Ausreichend, qualifizierte und gut ausgebildete Beamte mit einem erfahrenen Kommissionsleiter.
- Eine gute ablauforganisatorische Regelung der Aufgabe und eine detaillierte Aufgabenstruktur.
- Konstruktive Unterstützung innerhalb der eigenen Behörde.
- Optimale Motivation - auch durch den Elitegedanken.
- Ausschließliche Konzentration auf einen Fall.

- Ausreichende technische Ausstattung.
- Hohe Erfolgserwartung unter Mithilfe der Bevölkerung.

Lediglich 4 Beantworter - alle aus einem Bundesland - waren der Meinung, daß Mordkommissionen nicht effizienter arbeiten als andere Kommissariate/Dienststellen/Dezernate.

Die **organisatorische Anbindung** war Gegenstand einer weiteren Fragestellung:

„Wem ist die Mordkommission grundsätzlich unterstellt?“

Die Mehrzahl der Dienststellen (32 (68 %)) gab als organisatorische Anbindung der Mordkommissionen den Fachkommissariatsleiter an.

Dabei muß berücksichtigt werden, daß Dienststellen in den Größenkategorien der Einwohnerzahlen unter 100.000 eine Einteilung in Fachkommissariate nicht grundsätzlich aufweisen. Damit wäre eine Unterstellung unter den Fachkommissariatsleiter tatsächlich nicht möglich.

Um eine qualifizierte Aussage über die landesspezifischen aufbauorganisatorischen Regelungen und deren Auswirkungen auf die Effizienz von Mordkommissionen machen zu können, fehlen Angaben, inwieweit derartige Regelungen lediglich haushaltsrechtlichen oder dienstrechtlichen Hintergrund (wie z.B. Reisekosten, Trennungsschädigungen, Abordnungs Kompetenzen, Versetzungs Kompetenzen) haben.

Diese Aussagen konnten somit nicht zur Bewertung der aufbauorganisatorischen Anbindung von Mordkommissionen an die vorhandene Aufbaustruktur als effizienzsteigernde oder effizienzmindernde Faktoren ohne weitere Differenzierungen herangezogen werden.

Auf die Frage,

„Wem obliegt die **Einrichtungskompetenz**?“,

wurde 28mal die Basisdienststelle genannt und 30mal die nächsthöhere Dienststelle.

Ein Beantworter (Bundesland Bremen) berichtet über die Einrichtung einer ständigen Mordkommission, damit entfällt die Einrichtungskompetenz für fallnotwendige Regelungen.

Im übrigen lassen die Antworten keine eindeutige Aussage über eine überwiegende Regelung (oder Einrichtungskompetenz) zu.

Die Einrichtungskompetenz für Mordkommissionen durch Basisdienststellen kann nicht ohne zusätzliche Erhebung als positiver Effizienzfaktor bezeichnet werden, auch wenn die Vermutung dafür spricht, daß bei Delegation von Einrichtungskompetenzen von Mordkommissionen auf die ausführende Dienststelle (Basisdienststelle) Hierarchiewege durch zusätzlichen Koordinierungsaufwand insgesamt effizienzmindern wirken können. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß eine Basisdienststelle nicht zu Lasten einer Nachbardienststelle Entscheidungen treffen kann. Somit ist die Entscheidungskompetenz zur Einrichtung von Sonderorganisationen generell der nächsthöheren Entscheidungsebene zu übertragen.

Die Einrichtung einer Mordkommission liegt in aller Regel in der Kompetenz der Polizei. Die Antworten auf die Frage,

„Erfolgt die Einrichtung einer Mordkommission stets nach Absprache mit der zuständigen Staatsanwaltschaft?“,

machen dies deutlich.

Alle Probanden gaben an, daß die Einrichtung einer Mordkommission in keinem Fall von der Zustimmung der StA abhängig war.

Die Selbständigkeit der Kriminalpolizei wird durch die alleinige Entscheidungskompetenz für diese technisch/organisatorische Maßnahme eindeutig dargelegt.

Die ressorteindeutige Organisationskompetenz - und damit auch die alleinige Einrichtungskompetenz - über die taktische Einsatzleitlinie in Mordfällen entspricht zwar nicht der Vorschriftenlage der RiStBV, jedoch der faktischen Entwicklung der Arbeitsteilung zwischen Kriminalpolizei und StA.

Inwieweit technische **Alarmierungssysteme** zur Verringerung der Alarmierungszeiten vorhanden sind, war Gegenstand der Frage,

„Besitzen Sie technische Alarmierungssysteme!“.

In 15 Fällen war dies der Fall, in 36 Fällen nicht.

Ausgehend von der Annahme, daß technische Alarmierungssysteme helfen, die aufgezeigten Mängel zu beseitigen, wäre die Einführung solcher Alarmierungssysteme eine erhebliche Hilfe. Nichttechnisch gestützte Alarmierungsmaßnahmen verzögern notwendige Sofortmaßnahmen im Bereich der Fahndung und des Ersten Angriffs und verringern somit die Qualität der Arbeit durch zeitraubende Routinemaßnahmen.

Rechnerisch liegen nach den Angaben der Beantworter die Alarmierungszeiten für eine Mordkommission bei durchschnittlich ca. 55 Minuten.

Vorteile der technischen Alarmierungssysteme liegen nicht nur in der Verkürzung der Alarmierungszeiten sondern auch in der Verlagerung technisch/organisatorischer Maßnahmen auf technische Systeme. Damit werden keine Kräfte des Ersten Angriffs für diese Maßnahmen gebunden.

Bei der Frage nach der **Strukturierung** von Mordkommissionen wurde erwartungsgemäß deutlich, daß die Strukturierung insbesondere von der konkreten Aufgabenlage und der Größe der Mordkommission abhängig war.

Die rechnerische personelle Durchschnittsstärke einer Mordkommission betrug acht Beamte.

In der Mehrzahl der Fälle wurde eine Mordkommission von einem Beamten des gehobenen Dienstes geleitet. In den Fällen, in denen Mordkommissionen von Beamten des höheren Dienstes geleitet wurden, handelte es sich um Städte mit über 500.000 Einwohnern oder um Nennungen aus den neuen Bundesländern.

Die Nennungen zu den aufgeführten Aufgabenbereichen lassen den Schluß zu, daß die Aufgabenbereiche

- Hauptsachbearbeitung,
- Aktenführung,
- Tatortbefundaufnahme,
- Ermittlungen, die das Opfer betreffen,

- Ermittlungen zum Täter,
- Fahndung,
- Kriminaltechnik und
- Tatortfotografie

in einer Mordkommission ein organisatorisches Grundmodell darstellen.

Die Aufgabenbereiche

- Geschäftszimmer,
- Einsatzdokumentation,
- Pressestelle,
- EDV und
- Hinweisaufnahme

sind als Organisationseinheiten (größenabhängig) eher die Ausnahme.

Gezielte **Aus- und Fortbildungsmaßnahmen** für die Mitarbeiter wurden von 15 Dienststellen genannt. Mit „Nein“ antworteten dagegen 40 Dienststellen.

Daß solche Maßnahmen gleichwohl notwendig sind, unterstreichen die in der folgenden Tabelle gestellten Forderungen/Vorschläge. 17 % der Dienststellen waren gleichwohl der Ansicht, daß eine Beschulung erforderlich wäre.

Im einzelnen wurden folgende Forderungen/Vorschläge gemacht:

Kategorisierte Forderungen/ Vorschläge	Nennungen	% (gerundet)
Bessere technische Ausstattung, z.B. Kraftfahrzeuge, Telefone, Tonband, Diktiergeräte	44	36
Beschulung, Ausbildung und Weiterbildung Erfahrungsaustausch in Zusammenarbeit mit Gerichtsmedizin, Kasuistik, Kriminologie	21	17
Mehr Personal geeignetes Personal, bessere Auswahl, Mitentscheidung bei Auswahl für die Mordkommission, kein Personalwechsel	16	13
Bildung fester Kommissionen keine Herauslösung der Kräfte, geeignete Hilfskräfte, Trainingsprogramm	13	10
Geeignete räumliche Unterbringung	10	8
Sonstige Forderungen		
– bessere finanzielle Entschädigung	4	
– Freizeit nach Einsatz	2	
– Besserer Informationsfluß	1	
– Kürzere Entscheidungswege	1	
– Rufbereitschaft für MOKO	2	
– Schnellere Ergebnisse bei Gut- achten	2	
– Bessere organisatorische Vorbe- reitung in Mordkommissionen	4	
– Bessere Öffentlichkeitsarbeit	1	
– Weniger administrative Arbeit	1	
– Nicht zu früher Einsatz der MOKO	1	
Gesamt	123	100

In mehr als der Hälfte der Nennungen halten die Antwortenden eine Effizienzsteigerung beim Einsatz von Mordkommissionen durch

- die Verbesserung der technischen Ausstattung
- qualifiziertere Ausbildung der Beamten

für realisierbar.

Die Behauptung, durch qualifizierte Ausbildung die Effizienz von Mordkommissionen steigern zu können und die berichtete Tatsache, daß in 73 % der Nennungen eine Aus- und Fortbildung für Mitglieder nicht betrieben wird, stehen somit im logischen Widerstreit.

Es wäre unzulässig, aufgrund der Antworten zu behaupten, daß diese Problematik offenbar nicht erkannt worden ist.

In nur 13 % der Nennungen wird mehr Personal als effizienzsteigernde Maßnahme gefordert.

Ein Viertel aller Nennungen sind als technisch/organisatorische Maßnahmen zu subsumieren.

Bei **Sonderkommissionen** und Ermittlungsgruppen ist zu erwarten, daß - anders als in Mordkommissionen - eine Vorstrukturierung weitgehend fehlt. Die folgenden Fragen befassen sich speziell mit Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen.

Auf die Frage, ob grundsätzliche Regelungen für den Einsatz von Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen bestehen, antworteten 31 Dienststellen mit „Ja“ und 25 mit „Nein“.

Dabei gilt es zu beachten, daß in den Fällen, in denen solche Regelungen bejaht wurden, diese Regelungen den Einsatz von Tatort- oder Ermittlungsgruppen/-kommissionen bei Entführungen, Geiselnahmen, Erpressungen, terroristischer Gewaltkriminalität, Katastropheneinsätzen regeln. Damit werden diese Ermittlungsgruppen oder Sonderkommissionen Teil fester Einsatzorganisationen und bleiben nicht-selbständige Formen der Einsatzorganisation im Sinne der PDV 100. Diese Regelungen gelten jedoch nicht bundesweit.

Damit kann angenommen werden, daß Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen bedarfsangepaßt gebildet werden, ohne daß grundsätzliche Regelungen für den Einsatz getroffen wurden.

Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen sind in der Mehrheit nicht strukturell in Aufbau- und Ablauforganisation vorgeplant.

In den Fällen, in denen festgelegte Aufgabenfelder von der Sonderkommission oder Ermittlungsgruppe bearbeitet werden sollen, werden aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen vorbereitet.

Die Einrichtungskompetenz liegt bei 36 Dienststellen beim jeweiligen Dienststellenleiter und bei 26 bei der vorgesetzten Behörde. Dies dürfte jedoch nicht generell geregelt sein, sondern von situationsspezifischen Faktoren, wie z.B. der Frage, ob der Anlaß dienststellenübergreifend zu sehen ist oder die benötigten Ressourcen dienststellenübergreifend zu rekrutieren sind, abhängig sein.

Die **Effizienz von Sonderkommissionen** wird von 10 Dienststellen mit „sehr gut“, von 36 mit „gut“ und von 6 mit „weniger gut“ angegeben.

Damit liegt die Einschätzung der Effizienz von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen zwischen der der Kriminalpolizei allgemein (geringer) und der von Mordkommissionen.

Je nach Aufgabenstellung wiesen die Sonderkommissionen, Ermittlungsgruppen, folgende Organisationsabschnitte auf.

Sachbereich	Häufigkeit der Nennungen
Hauptsachbearbeitung/Aktenführung	18
Tatortarbeit	14
Hinweisaufnahme Dokumentation Informationsverarbeitung EDV	13
Ermittlungen	11
Fahndung	11
Kriminaltechnik	11
Lageabhängige Organisation mit fallbedingter Regelung	10
Pressesprecher Öffentlichkeitsarbeit	8
Geschäftszimmer Logistik Lagedarstellung	7
Ermittlungen zum Opfer	7
Ermittlungen zum Täter	7
Regelungen wie bei der Mordkommission	3

Neben der Effizienzeinschätzung der Kriminalpolizei ist die der Staatsanwaltschaft als Partner bei der Strafverfolgung von großem Interesse. Nachfolgende Ausführungen beziehen sich auf die Antworten der Staatsanwaltschaften.

2.4.2 Ergebnisse der Befragung der Staatsanwaltschaften

Auftaktfrage war auch hier die Frage nach der Effizienz kriminalpolizeilicher Ermittlungsarbeit generell.

Von den Dienststellen der Staatsanwaltschaft halten zwei (8 %) die Effizienz der kriminalpolizeilichen Ermittlungsarbeit für „sehr gut“.

Insgesamt 14 Fragebögen (58 %) weisen das Urteil „gut“ auf. Das korrespondiert mit der Bewertung der Kriminalpolizei in Frage 1, bei der 56 % das Effizienzurteil „gut“ abgegeben haben.

Acht Probanden (33 %) der Staatsanwaltschaft halten die Effizienz der Kriminalpolizei für „weniger gut“. Diese Bewertung geben bei der Kriminalpolizei 41 % der Beantworter an.

Mit „schlecht“ wird in keinem Fall die Arbeit der Kriminalpolizei bezeichnet.

Die Hemmnisse für effiziente Ermittlungsarbeit sehen die befragten Staatsanwaltschaften in Fragen der		N	%
Zuständigkeitsabgrenzung Schutzpolizei		8	18,18
Aufgabenorganisation		6	13,64
Ablauforganisation		6	13,64
Sonstiges			
– Zu viel Bürokratie	1		
– Zu wenig Engagement der Beamten wegen ver- fehlter Personalpolitik	2		
– Personaldefizite in Ballungsgebieten	1		
– Personalknappheit und Überlastung der Sachbear- beitung	1		
– Personelle Unterbesetzung	3		
– Personalmangel	7		
– Zu schwacher Kräfteinsatz	1		
– Unzulängliche Sachaustattung	2		
– Mangelnde Motivation	2		
– Falscher Personaleinsatz beim Ersten Angriff, z.B. nicht 1. Kommissariat	2		
– Dienstaufnahme außerhalb der Regeldienstzeit durch kompetente Beamte	1		
– Zu geringe Sachkompetenz	1		
		24	54,54
Gesamt		44	100

Speziell auf die Einschätzung der **Effizienz von Mordkommissionen** angesprochen, antworteten 16 Dienststellen mit „sehr effizient“ und 6 mit „weniger effizient“.

Als Gründe für hohe Effizienz wurden angegeben	Nennungen
Gute sachliche und personelle Ausstattung	1
Erfahrene und besonders gut ausgebildete Beamte werden eingesetzt	5
Bei hohem personellen Einsatz wird mit hoher Motivation gearbeitet	5
Gut ausgebildete Beamte werden eingesetzt	1
Eingesetzte Beamte sind mit spezieller Sachkompetenz ausgestattet und sehr einsatzfreudig	1
Konzentration auf Einzelfall	2
Teamwork	1
Einzelerkenntnisse werden schnell zu einem Gesamtbild zusammengetragen	1
Großer Personaleinsatz	3
Quantitativ und qualitativ gute personelle Ausstattung	2
Leiter der Mordkommission ist kompetent	1
Zeitnahe Aufklärung der Tat ist möglich	2
Die Aufgabenverteilung innerhalb der Mordkommission ist sorgfältig gestaltet	3
Gesamt	28

Effizienzhemmende Faktoren sind in den Augen der befragten StA, daß	Nennungen
die Beamten in den Kommissionen zusammengewürfelt sind,	1
vor dem Eintreffen der Mordkommission ein Chaos herrscht und Spuren vernichtet werden,	1
ad-hoc-Kommissionen mit unerfahrenen Beamten eingesetzt werden,	1
Informationsmangel bei eingesetzten Kräften besteht und	1
Mordkommissionen unter personellen Engpässen leiden.	1
Gesamt	5

Hinsichtlich der **Einrichtungskompetenz von Mordkommissionen** bestätigen die Einschätzungen der Staatsanwaltschaft die Antworten der Kriminalpolizei. Auch hier wird davon ausgegangen, daß die Kriminalpolizei faktisch die Einrichtungskompetenz alleine ausübt. Dies gilt im übrigen auch für sonstige Sonderformen der Einsatzorganisation.

Inwieweit die Staatsanwaltschaft von ihrem Recht zur Leitung von Einsätzen bei schweren Delikten gemäß RiStBV Gebrauch macht, war weiter Gegenstand einer Frage an die StA.

Antworten	Nennungen
1. Mit „Nein“ wurde in einem Fall geantwortet	1
2. Nur in besonderen Fällen	16
Dabei wurden folgende Erläuterungen dargelegt	
(Antwortvariante 1) – Bei Mordkommissionen nicht erforderlich	1
(Antwortvariante 2) – Zur Hinzuziehung von Sachverständigen – Für die Pressearbeit – Bei allen Tötungsdelikten	1 1 1
(Antwortvariante 3) – Nur in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Leiter der Mordkommission – Bei umfangreichen Sachaufklärungen unter Berücksichtigung forensischer Erfordernisse – Für gelegentliche Anordnungen in gegenseitiger Absprache – Festnahme und Vorführung zur richterlichen Vernehmung – Zur Durchführung der Sektion, Blutentnahme und Durchsuchung	5 1 1 1 1
3. Von 7 (29 %) Beantwortern wird die Anordnung taktischer Maßnahmen bestätigt.	7
Gesamt	24

Die Beantwortung zu Nr. 2 vermittelt zwar den Eindruck, die Staatsanwaltschaft übernehme die Leitung des Einsatzes in besonderen Fällen. Die Fragestellung ist hier jedoch nicht eindeutig.

Die Worterläuterungen zur Frage zeigen, daß eine tatsächliche Leitung der Mordkommission mit entsprechender Wahrnehmung der Organisationsentscheidungen - wie Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation, Entscheidung über Stellenbesetzungen, Sachmittelzuweisung - als wesentliches Leitungskriterium durch die Staatsanwaltschaft nicht erfolgt.

Die Maßnahmen der Staatsanwaltschaften beschränken sich nach den Antworten offenbar auf die nach § 162 der Strafprozeßordnung erforderlichen Anträge auf richterliche Untersuchungshandlungen.

Befragt wurden die Staatsanwaltschaften auch hinsichtlich möglicher Verbesserungsvorschläge der wohl im allgemeinen kritischsten und kompliziertesten Einsatzphase des „**Ersten Angriffs**“.

Als Verbesserungsvorschläge wurden genannt:

- Sofortige Hinzuziehung des Fachkommissariats.
- Schnellere Alarmierung und schnellerer Ermittlungsbeginn.
- Verbesserte technische Ausrüstung.
- Hinzuziehung von Sachverständigen in der Anfangsphase.
- Rufbereitschaften.
- Bereitschaftsdienst bei der StA.
- Verbesserung der personellen Ausstattung der Kommission.
- Einsatzleiter sollte unbedingt am Tatort sein.
- Kein Wechsel in der Führung.
- Sofortige Bildung eines Leitungsteams.
- Zusätzlicher Einsatz von Vernehmungsbeamten zur Hinweisaufnahme.
- Verbesserung von Vernehmungskonzepten bei versuchten Tötungsdelikten.

- Keine vorherige Wertung des Sachverhalts.
- Schnelle Einbeziehung der StA.
- Persönlicher Kontakt zwischen Kommissionsleiter und StA.
- Enge Zusammenarbeit zwischen S und K.

Als gravierende, immer wieder auftauchende **Mängel** in der **Arbeit von Mordkommissionen** wurden von den StA genannt:

- Blinder Jagdeifer ohne vorherige Abklärung der Spur.
- Das Fehlen reiner Wortprotokolle (z.B. Vorhalt wird im Protokoll nicht wörtlich formuliert).
- Mangelhafte Tatortbesichtigung durch fachlich nicht qualifizierte Beamte.
- Zu späte Hinzuziehung von Sachverständigen.
- Fehlende Bereitschaft der Mordkommission für Nachermittlungen vor oder nach der Anklageerhebung.
- Mangelnde Abklärung in subjektiver Hinsicht.
- Zu starke Fixierung auf eine Spur - dadurch wird Augenmerk auf andere Möglichkeiten versperrt.
- Moko-Leiter sollte nicht alles selbst machen, da es sonst an Koordination fehlt.
- Massives verbales Insistieren bei Zeugen und Beschuldigten führt zum Widerruf der Aussage oder zum Verdacht einer Falschaussage.
- Keine gründliche Durchsuchung.
- Falsche Sachverhaltseinschätzung.
- Gespräche mit Beschuldigten außerhalb der Frage-Antwort-Vernehmung.

Die **Nachbereitung von Einsatzbesprechungen** ist bisher eher alleinige Sache der Kriminalpolizei. Obschon 11 Staatsanwaltschaften eine Beteiligung bejahten, war dies immerhin bei weiteren 14 nicht der Fall.

Als **Gründe für die Beteiligung der StA** wurden genannt, daß

- verfahrensrechtliche Kenntnisse der Staatsanwaltschaft für zukünftige Verfahren hilfreich sein können;
- Fehler beim nächsten Mal vermieden werden können;
- wichtige Dinge vorher besprochen werden können;
- Mordkommissionen nicht die Probleme der Beweisaufnahme in der Hauptverhandlung kennen;
- Mängel dort erkannt und besprochen werden sollten;
- die Erfahrungen der Staatsanwaltschaft aus der Hauptverhandlung besprochen werden können;
- der Informationslauf zwischen Staatsanwaltschaft und Kriminalpolizei gewährleistet wäre;
- neue Ermittlungsansätze gefunden werden könnten;
- die Staatsanwaltschaft mehr Verständnis für Mordkommissionen aufbringen könnte.

Bedenken gegen die Einrichtung von Sonderkommissionen oder Ermittlungsgruppen wurden seitens der Staatsanwaltschaft nicht geäußert. Die getroffene Prioritätsentscheidung wird mitgetragen, obwohl infolge der Verknappung der Ressourcen - sowohl des Personals als auch der Sachmittel - in anderen Bereichen Mängel auftreten, die sich z.B. durch Verlängerung der Bearbeitungszeiten oder Verminderung der Bearbeitungsqualität bemerkbar machen.

2.5. Zusammenfassende Schlußfolgerungen

Für den Bereich von Sonderformen der Einsatzorganisationen sind die Organisationsziele nicht explizit operationalisiert. Die Aufklärung von Straftaten ist explizites Organisationsziel der Kriminalpolizei und damit auch der Sonderformen der Einsatzorganisationen, eine weitere Operationalisierung ist jedoch für Subziele möglich und erforderlich.

Die in den Umfragen an die Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaften vorgegebenen Begriffsdefinitionen heben diesen Mangel nicht auf. Wissenschaftliche Erkenntnisse der Organisationslehre und Führungsstilforschung lassen die nachfolgenden transferierenden Folgerungen unter Einbezug der Thesen aus den Umfragen an Kriminalpolizei und Staatsanwaltschaften zu.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht lassen sich folgende Schlußfolgerungen für den Themenbereich der Sonderformen der Einsatzorganisationen, deren Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Planungs- und Kontrollmethoden der Kriminalpolizei ziehen:

Nach der allgemein geltenden These des höheren Zielerreichungsgrades organisierter Arbeitsabläufe gegenüber unorganisierten ist die Festlegung von allgemeinen Organisationsplänen der Mordkommissionen, Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen zielwirksam und empfehlenswert.

Die Beantwortung der entsprechenden Frage durch die Kriminalpolizei zeigt, daß lediglich bei rund 26 % der Antworten für den Bereich der Mordkommission konkrete schriftliche Regelungen getroffen wurden (siehe hierzu auch die empirische Untersuchung in Teil A).

Die Befragung zeigt, daß der Einsatz von Soko und EG von Ermittlungsgruppen oder Sonderkommissionen in 56 % aus dem Stand heraus erfolgt.

Es kann davon ausgegangen werden, daß in den Fällen der anlaßabhängigen und der vorgeplanten Einrichtung von Sonderkommissionen das reine Einliniensystem die überwiegend verwendete Organisationsform ist. Die organisatorische Regelung im Rahmen des Einliniensystems mit Führungsstab ist eher die Ausnahme.

Die in der Literatur dargestellte Aufbauorganisation von Sonderkommissionen läßt die Aussage zu, daß die Aufgabenbereiche

- Hauptsachbearbeitung,
- Aktenführung,
- Tatortbefundaufnahme,
- Ermittlungen zum Täter,
- Ermittlungen zum Opfer,
- Fahndung,
- Kriminaltechnik,
- Tatortfotografie

in den organisatorischen Grundmodellen sowohl in der Vorplanung als auch bei anlaßabhängiger Soforteinsatzorganisation eingerichtet sind oder werden.

Die Aufgabenbereiche

- Geschäftszimmer,
- Einsatzdokumentation,
- Pressestelle,
- EDV,
- Hinweisaufnahme

werden in der Vorplanung nur anlaßabhängig berücksichtigt und sind nicht immer Teil der Aufbauorganisation.

Die materiellen Grundbedingungen für den Einsatz von Sonderkommissionen entsprechen den allgemeinen Anforderungen, die an die Aufbauorganisation gestellt werden.

Bei Flächenstaaten sind immer dann besondere Anforderungen an die materiellen Grundvoraussetzungen zu stellen, wenn tatortnahe Unterbringung notwendig ist und dadurch zusätzliche Kommunikationsmittel und Transportkapazitäten erforderlich werden.

Die von der Führungsstilforschung genannten Vorteile des autoritären Führungsstils treffen für die Anlässe des Einsatzes von Sonderformen der Einsatzorganisationen in der Anfangsphase des Einsatzes in der Mehrzahl zu. Durch die Feststellung, daß in Grenzsituationen der autoritäre Führungsstil

effizienter ist, wird die These der zielwirksameren Führung in Form des stärker autoritären Führungsstils bei Einsätzen von Sonderkommissionen, Mordkommissionen oder Ermittlungsgruppen für den Bereich der Kriminalpolizei anwendbar.

Für den Fall der Veränderung der Einsatzsituation und als Folge der Konsolidierung der Einsatzkräfte durch die Stabilisierung der Gesamtlage ist die Möglichkeit der Veränderung des Führungsstils in den Sonderformen der Einsatzorganisationen denkbar. Die Änderung des Führungsverhaltens vom autoritären zum mehr partizipativen in Sonderkommissionen, Mordkommissionen und Ermittlungsgruppen beinhaltet außerdem die in der späteren Einsatzphase notwendigen Vorteile der

- qualifizierten Entscheidungen durch Einbezug des Sachverständes der Mitglieder der Sonderkommission und Ermittlungsgruppe,
- höheren Innovationsrate der engagierten Mitarbeiter in der Kommission oder Ermittlungsgruppe,
- höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter und der damit verbundenen besseren Motivation für Einsatzbereitschaft und qualifizierte Leistungen,
- Ausschöpfung und Förderung des kriminalistischen Kreativitäts- und Problemlösungspotentials.

Die Führungssituation in Sonderkommissionen, Mordkommissionen und Ermittlungsgruppen ist nach den Erkenntnissen der Führungsstilforschung auch abhängig von der Führungspersönlichkeit, der Gruppe, die geführt wird und der Situation. Die Regelung der Führung durch unterschiedliche, von vornherein bestimmte Personen ist nur in einigen Großstädten verwirklicht. Die Interdependenzthese des Führungsverhaltens von der Geführtengruppe und der Situation läßt die Möglichkeit des veränderten Führungsverhaltens des Gruppen- oder Kommissionsführers ohne Effizienzverlust zu. Bei nicht vorher bestimmtem Personalstamm beginnen die Konsolidierungsprozesse bei Einsatz der Sonderformen immer wieder neu und mindern damit die Zielwirksamkeit aller organisatorischer Maßnahmen.

Unter Berücksichtigung der Einrichtungsanlässe und der situativen Bedingungen lassen sich für Ermittlungsgruppen, Kommissionen und Sonder-

kommissionen folgende Schlußfolgerungen für einen Begriffs- und Anwendungstransfer wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse treffen:

- Für die Aufbauorganisation einer Sonderkommission oder Ermittlungsgruppe empfiehlt sich das Einliniensystem mit einer stabsähnlichen Einrichtung.
- Die Effizienzbestimmung setzt eine Quantifizierung der Ziele voraus.
- Die Forderung der Organisationslehre nach organisierten Arbeitsabläufen zum Zwecke größerer Wirksamkeit bei Ermittlungsgruppen und Sonderkommissionen ist jeweils ad-hoc und situationsangepaßt zu erfüllen. Dadurch sind auch geforderte genaue organisatorische Gliederungen mit Organigrammen in den meisten Fällen nur unscharf möglich. Die Anforderungen an die Führungskräfte sind entsprechend hoch.
- Betriebs- und Arbeitszufriedenheit als Effizienzfaktoren lassen sich bei Einrichtung der Sonderformen der Einsatzorganisationen wegen des Sachzwanges von Soforteinsätzen nur rudimentär berücksichtigen.
- Wenn Grenzsituationen im Sinne von Extremsituationen bei Einsatzlagen angesehen werden und autoritäres Führungsverhalten unter diesen Bedingungen nach der Führungsstilforschung effizienter ist, dann ist es für die Mehrzahl der Einrichtungsanlässe von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen notwendig, in diesen Extremsituationen autoritäres Führungsverhalten zu praktizieren, um sich im Verlauf der Lageentwicklung und Konsolidierungsphase der Sonderform der Einsatzorganisation zu einem mehr partizipativen Führungsverhalten zu entwickeln.
- Wenn nach der Führungsstilforschung Interdependenzen zwischen den Faktoren Führungspersönlichkeit, Geführtengruppe und (Einsatz)-Situation bestehen, dann ist das bei der Auswahl des Leiters und der Mitglieder von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen zu berücksichtigen, jedoch aus den situationsbedingten Umständen nicht immer realisierbar.
- Bei Einsatz von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen sollten in den Früh-, Einsatz- oder Lagebesprechungen Formen von Kreativitäts- oder Ideenfindungstechniken angewendet werden, deren Intensivierung und Anwendung im täglichen Dienst verstärkt gefördert werden könnte, um sie zum festen Bestandteil kriminalpolizeilicher Tagesarbeit in der Verbrechensbekämpfung werden zu lassen.