

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Effektivität und Effizienz kriminalpolizeilicher Organisationsformen auf Zeit

Büchler, Heinz

Wiesbaden, 1994

Teil II

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

Teil II

Arbeitsgemeinschaft Polizei-Führungsakademie (AG PFA), unter Leitung von Wolfgang Stein:

Führung und Einsatz von Sonderkommissionen

Die nachstehende Ausarbeitung „Führung und Einsatz von Sonderkommissionen“ entstand aus der Integration einzelner Seminarbeiträge, die im Rahmen der Ausbildung von Ratsanwärtern unter Leitung von Wolfgang Stein an der PFA erstellt wurden.

Themen und Autoren der Einzelbeiträge sind:

Die Aufbau- und Ablauforganisation einer Sonderkommission
Bearbeiterin: *Petra Sandles*, Bayern

Die Eingliederung von Sonderkommissionen als Einsatzabschnitt in besondere Aufbauorganisationen
Bearbeiter: *Rolf Eckert*, Baden-Württemberg

Vertikale und horizontale Information und Kommunikation in Sonderkommissionen
Bearbeiter: *Bernhard Glaser*, Baden-Württemberg

Der Einsatz der EDV in Sonderkommissionen
Bearbeiter: *Uwe Hölandt*, Hamburg

Öffentlichkeitsarbeit in Sonderkommissionen
Bearbeiter: *Arnd Rüenauf*, Nordrhein-Westfalen

Die Bedeutung von Sonderkommissionen für das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung
Bearbeiter: *Dirk Harder*, Nordrhein-Westfalen

Die Zusammenarbeit zwischen Staatsanwaltschaft und Sonderkommission
Bearbeiter: *Hans Schimo*, Hessen

Die Auswirkung des Erfolgsdrucks auf die Arbeit in Sonderkommissionen
Bearbeiter: *Reinhard Fallak*, Hamburg

Daneben sollten der kriminalistische Nutzen der Sonderkommission und die spezielle Situation des Leiters einer Sonderkommission dargestellt werden:

Vor- und Nachteile durch den Einsatz von Sonderkommissionen
Bearbeiter: *Sigmar-M. Richter*, Berlin

Der Soko-Leiter im Spannungsfeld zwischen Führungsverantwortung und Fall-Sachbearbeitung
Bearbeiter: *Werner Reichert*, Rheinland-Pfalz

Die Einzelbeiträge wurden von Wolfgang Stein und Heinz Büchler überarbeitet und zu einem Gesamtwerk ergänzt.

1. Vorbemerkungen

Die Kriminalitätskontrolle ist eine der Hauptsäulen polizeilicher Aufgabenwahrnehmung:

- Mehr als 6,4 Millionen Straftaten jährlich - mit steigender Tendenz - müssen mit zunehmendem kriminaltaktischem und -technischem Arbeitsaufwand bearbeitet werden,
- die Beweisanforderungen der Gerichte steigen,
- die Bereitschaft der Bürger, die Polizei bei ihrer Arbeit zu unterstützen, indem sie sich z.B. als Zeugen zur Verfügung stellen, schwindet,
- Arbeitswachstum und Personalzuwachs halten sich nicht die Waage.

Das in der Kriminalitätskontrolle eingesetzte Personal ist mit der Bewältigung der täglich anfallenden Arbeit voll ausgelastet, und v.a. in den Ballungszentren mit der Bearbeitung der Massenkriminalität erkennbar überlastet.

Die Zahl der polizeilich registrierten Fälle hat sich in den letzten 25 Jahren nahezu verdreifacht, während die personelle Aufstockung des Personalbestandes der Polizei kaum zu einer spürbaren Verbesserung der Situation geführt haben dürfte. Ursache dafür sind v.a. soziale Verbesserungen für die Beamten, aber auch neu hinzugekommene Aufgaben in nahezu allen Bereichen polizeilicher Tätigkeit (z.B. Umwelt- und Rauschgiftkriminalität, Ter-

rorismus, aber auch erhöhtes Verkehrsaufkommen und mehr Einsätze bei Großveranstaltungen und Demonstrationen).

Die Kriminalistische Arbeitsweise ist geprägt von

- Gewissenhaftigkeit (sorgfältig, genau, zuverlässig) und
- Vollständigkeit (des kriminalistischen Denkens und der Akten - Ganzheit, Beisammensein aller dazugehörenden Teile).¹

Die Erfüllung dieser Attribute ist nur möglich, wenn für das einzelne Ermittlungsverfahren ausreichend Zeit zur Verfügung steht.

Gerade diese Zeit hat der kriminalistische Sachbearbeiter heute kaum noch. Selbst Bearbeiter von Kapitalverbrechen (Tötungs-, Brand-, Raub-, Sexualdelikte) müssen oft alleine mehrere aktuelle Ermittlungsverfahren gleichzeitig bearbeiten. Die für eine "ernsthafte Verfolgung" jeder einzelnen Straftat notwendigen Maßnahmen, wie eine intensive Aufnahme der Tatortbefunde und die Spurensicherung müssen häufig unterbleiben,² auch wenn in offiziellen Verlautbarungen das Gegenteil behauptet wird (hierzu die "Konzeption zur Bekämpfung der Massenkriminalität"; Bericht des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen zu einem Antrag der Fraktionen der SPD und "Die Grünen" im Landtag Nordrhein-Westfalen, v. 12.03.1992, zu I.).

In vielen Fällen der sog. "Alltagskriminalität" wird auf eine detaillierte Darstellung der Tathandlung und auf eine weitergehende Vernehmung von Zeugen und Beschuldigten verzichtet.³

Letzteres betrifft sogar den Bereich des Straßenraubs, eines qualifizierten Deliktes mit hoher krimineller Energie bei den Tätern. Eine Untersuchung der

¹ Brack, T.: Kriminalistik, Stuttgart 1983, S. 102.

² Schäuble, W.: Alltagskriminalität ein Massenphänomen. In: Innere Sicherheit Nr. 3 v. 12.7.1991, S. 16.

³ Jäger, R.: Kriminalistische Stümperei bei der Alltagskriminalität. In: Kriminalistik 4/91, S. 73.

Polizei Hamburg ergab, daß lediglich in 57,6 % der untersuchten Fälle eine Vernehmung des Opfers erfolgte.⁴

Auch die Aufbereitung der Kriminalakten läßt zu wünschen übrig. Interne Meldeverpflichtungen, die als Deckblatt der Kriminalakten einen raschen Überblick über die Person des/der Tatverdächtigen vermitteln sollen, werden - vermutlich auch aus Zeitgründen - von vielen kriminalistischen Sachbearbeitern unterlassen oder unzureichend wahrgenommen.⁵

Werden dergestalt bedeutsame kriminalistische Grundsätze verletzt, kann von guter kriminalistischer Arbeit kaum gesprochen werden.

Mögliche Ursachen für diese Unterlassungen könnten u.a. Mängel sowohl in der Ausbildung der Kriminalisten als auch eine nachlässige Dienstaufsicht sein. Wahrscheinlicher ist jedoch, daß angesichts der zu bewältigenden Massen scheinbar entbehrliche kriminalistische Maßnahmen mit Rücksicht auf wichtigere Ermittlungsschritte unterlassen werden.

Die Ermittlungsdienststellen sind also schon mit der Bewältigung der täglichen Arbeit überfordert; qualitativ hochwertige, (gewissenhafte und vollständige) kriminalistische Arbeit kann nicht mehr in jedem Fall geleistet werden.

Um den Ressourceneinsatz effizienter zu gestalten, wird die Polizei zukünftig vermehrt an den Brennpunkten der Kriminalität personelle und materielle Schwerpunkte bilden müssen.

Sofern die allgemeine Aufbauorganisation⁶ Sonderlagen nicht bewältigen kann, ist die Schwerpunktbildung regelmäßig mit der Bildung besonderer Aufbauorganisationen verbunden.

Jede Schwerpunktbildung als Reaktion auf Kriminalitätsbrennpunkte erfordert freie oder verfügbare personelle und materielle Kapazitäten, die den wenigsten Polizeidienststellen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

⁴ Legge, I.: Phänomenologie des Straßenraubes, 1991, S.83.

⁵ Hübner, G.-E. / Quedzuweit, M.: Prognose anhand von Kriminalakten, 1992, S. 93.

⁶ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S.145ff.

Die Kräfte für Sondereinsätze müssen deshalb stets aus dem vorhandenen Personal- und Sachmittelbestand herausgelöst werden; die dort zu leistende Arbeit bleibt liegen oder wird durch andere, ohnehin ausgelastete Beamte, mit erledigt.

Die Bildung besonderer Aufbauorganisationen (in diesem Fall von Sonderkommissionen) zur Schwerpunktbewältigung sollte deshalb grundsätzlich auf wirklich bedeutende Fälle oder Fallserien beschränkt und nach Möglichkeit ausschließlich **kriminalistisch** begründet werden.

Der Einsatz neuer Sonderkommissionen, die taktisch nicht gerechtfertigte personelle Aufstockung oder die zeitlich unnötig ausgedehnte Beschäftigung (Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei - Kommentar zur PDV 100 -, Ziff. 1.6.2.2, C.) bestehender Sonderkommissionen, ausschließlich um der Öffentlichkeitswirksamkeit willen oder als "Alibifunktion" für erfolglose Ermittlungsarbeit⁷ ist angesichts knapper personeller und materieller Ressourcen in der Polizei kaum zu rechtfertigen.

Gilt es jedoch, ein Ermittlungsverfahren zu bewältigen, bei dem Anzahl der Fälle, Schwere der Tat und Tatsituation

- einen erheblichen Kräfteansatz erfordern,
- die Alltagsorganisation überfordern,
- ein sehr hohes Spurenaufkommen erwarten lassen,
- Spezialkenntnisse zuzuordnender Sachbearbeiter erforderlich machen,
- überregionale Zusammenarbeit verschiedener Stellen notwendig erscheinen lassen oder
- besonderes Aufsehen in der Bevölkerung erregen bzw. das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung in besonderem Maße beeinträchtigen,

sollte in jedem Fall die Bildung einer Sonderkommission geprüft werden. In der kriminalistischen Praxis gibt es kaum Zweifel daran, daß die Sonderkommission die adäquateste Alternative zur Bearbeitung komplexer Ermittlungsverfahren ist.

⁷ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 109.

Mit der

- Konzentration spezialisierter Kräfte auf einen Fall,
- konsequenter Ausnutzung der Vorteile der Teamarbeit,
- ausschließlich fallbezogenen Aufbau- und Ablauforganisation von Sonderkommissionen

können dort die wesentlichen Grundsätze kriminalistischen Denkens⁸ und Handelns in geradezu **idealer Form** verwirklicht werden. Für viele junge Kriminalisten ist deshalb eine Sonderkommission die erste Gelegenheit, das erlernte kriminalistische Handwerkszeug vollständig anzuwenden.

Die Erfolgsträchtigkeit von (Sonder-)Kommissionen wurde allerdings, wie viele andere kriminaltaktischen Maßnahmen⁹ und polizeilichen Arbeitsweisen, bislang noch nicht empirisch untersucht und belegt. Die weit verbreitete positive Einschätzung dieser organisatorischen Maßnahme beruhte bisher überwiegend auf der Erfahrung der Kriminalisten. Erstmals wurden im Rahmen der quantitativen Erhebung als Teil der vom Bundeskriminalamt durchgeführten Untersuchung Erkenntnisse hierzu gewonnen.

Die Messung des "Erfolges" kriminalistischer Tätigkeit ist ohnehin sehr problematisch. Ziel des polizeilichen Ermittlungsverfahrens und damit auch die hauptsächliche Motivation des Kriminalisten,¹⁰ ist die rechtlich einwandfreie Ermittlung und beweiskräftige Überführung eines Tatverdächtigen. Maßstab des Ermittlungserfolges ist deshalb zwangsläufig die Aufklärung eines Falles.

Dabei wird von Außenstehenden oft übersehen, daß z.B. der Beweis der Unschuld eines dringend Tatverdächtigen ebenso das Produkt guter kriminalistischer Arbeit sein kann, wie die kriminalistisch umfassende und gründliche Abarbeitung aller relevanten Spuren in einem Ermittlungs-

⁸ Brack, T.: Kriminalistik, 1983, S. 21.

⁹ Holyst, B.: Polizeiforschung, 1994, S. 31.

¹⁰ Magulski, R.: Fallbeurteilung, Fallbearbeitung und kriminalistisches Denken, 1982, S. 4.

verfahren, ohne daß ein Täter ermittelt werden konnte. Schließlich hat die Polizei immer sowohl be- als auch entlastende Beweise zu erheben.

Von einem "erfolgreichen" Abschluß der Ermittlungen kann dennoch kaum gesprochen werden, wenn trotz qualifizierter und guter kriminalistischer Arbeit ein Tatverdächtiger nicht ermittelt werden konnte.

Organisation von Sonderkommissionen

In der Anfangsphase ist die Arbeit von Sonderkommissionen häufig durch ein ausgeprägtes Chaos geprägt.

Ursache dafür ist,

- daß ihre Einrichtung regelmäßig als Reaktion auf ein akutes polizeiliches Ereignis, aus dem Stand heraus, erfolgt,
- daß in vielen Fällen eine Unterbringung in Räumlichkeiten außerhalb der Alltagsorganisation, häufig sogar außerhalb von Polizeidienststellen, geboten ist,
- daß Personal und Material von unterschiedlichen Dienststellen zur Verfügung gestellt, integriert und zweckmäßig verteilt werden muß,
- daß häufig die gesamte Logistik fehlt.

Parallel dazu müssen i.d.R. unaufschiebbare und für das spätere Ermittlungsverfahren eminent wichtige erste sächliche und personale Spuren und Hinweise verfolgt und bearbeitet werden.¹¹

Für bestimmte Fälle regeln Dienstanweisungen oder Polizei-Dienstvorschriften den Einsatz von Sonderkommissionen (PDV 131, 1980).

Mißverständlich war die Einbindung einer Sonderkommission als Abschnitt "Sonderkommission" in eine "Besondere Aufbauorganisation".

¹¹ Brack, T.: Kriminalistik, 1983, S. 210.

Die neue PDV 132 sieht allerdings in ihrem Organigramm einen Abschnitt "Sonderkommission" nicht mehr vor. Sie nennt den für die Strafverfolgung zuständigen Abschnitt konsequent "Ermittlungen". Die Verwendung des Begriffes "Sonderkommission" in der noch gültigen PDV 131 und der früheren PDV 132 kann insoweit mißverständlich sein, als man davon ausgeht, daß das traditionelle Verständnis in der Sonderkommission eine eigenständige besondere Aufbauorganisation sieht, deren Leiter als Polizeiführer mit möglichst weitreichenden Kompetenzen ausgestattet sein sollte.

Die Einbindung der strafprozessualen Ermittlungen als Abschnitt in eine besondere Aufbauorganisation mit einer gewissen Abhängigkeit vom übergeordneten Polizeiführer und der Notwendigkeit der Kooperation mit benachbarten Abschnittsleitern ist in sog. "Gemengelagen" unentbehrlich und deshalb dringend geboten. Schließlich lassen sich die strafprozessualen Ermittlungen nicht von den für den gefahrenabwehrenden Einsatz des Polizeiführers notwendigen Ermittlungen trennen.

Was im Hinblick auf Planentscheidungen für die genannten Fälle (Geiselnahme, Entführung, TE-Anschlag, aber auch für Katastrophen) gilt, müßte im Prinzip auch für alle anderen Fälle, in denen Sonderkommissionen eingesetzt werden, Anwendung finden. Das bedeutet, daß die Polizeidienststellen für den möglichen Einsatz von Sonderkommissionen ebenfalls Planentscheidungen vorbereiten.

*Magulski*¹² fordert z.B. zur Vermeidung der "bei Insidern berüchtigten chaotischen Phase" und zur Verhinderung einer "totalen Verwirrung", die durch die Zugehörigkeit einzelner Beamter zu sehr unterschiedlichen, vorbereiteten Sonderkommissionen entsteht, ein "auf alle denkbaren Einsatzfälle anwendbares Grundmuster zu finden und anzuwenden". Gleichzeitig schränkt er die Reichweite eines Grundmusters unter Hinweis auf die speziellen Bedürfnisse, z.B. der Sonderkommissionen zur Bearbeitung von TE-Anschlägen, wieder ein, indem er eine Anpassung der Organisation an diese spezielle Erscheinungsform der zu bearbeitenden Kriminalität für notwendig erachtet.

Organisatorische Vorbereitungen für Sonderkommissionen in den unterschiedlichen Deliktsbereichen können zwar dazu beitragen, das organisato-

¹² Magulski, R.: Fallbeurteilung, Fallbearbeitung und kriminalistisches Denken, 1982, S. 97.

rische Chaos zu Beginn der Arbeit einzuschränken. Gleichzeitig können sie sich aber auch nachteilig auswirken. Sonderkommissionen werden aus den unterschiedlichsten Anlässen heraus gebildet. "Jedes kriminalistisch relevante Geschehen ist individuell geprägt; entsprechend unterschiedlich müssen die Ermittlungs- und Aufklärungstaktiken zur Täterüberführung gestaltet werden. Eine Methodik der Täterermittlung i.S. einer festgelegten Checkliste kann es deshalb nicht geben".¹³

Was für die Bearbeitung jedes Ermittlungsverfahrens gilt, muß auch in besonderer Weise für die Bearbeitung komplexer Verfahren gelten, wie sie in Sonderkommissionen regelmäßig erfolgt. Die Aufbau- und Ablauforganisation muß sich dem Fall oder der Fallserie anpassen, nicht umgekehrt. Das gilt sowohl für die Phase der Einrichtung von Sonderkommissionen, als auch für die gesamte Dauer deren Arbeit.¹⁴

Wenn also in Planentscheidungen organisatorische Vorgaben erarbeitet werden, sollte dies tatsächlich nur in Form eines sehr allgemein gehaltenen Grundmusters erfolgen. "Aufgabenerfüllung und zweckmäßige Organisationsform ... stellen einen untrennbaren Zusammenhang dar. Die Organisationsfähigkeiten eines Polizeiführers sind mit ausschlaggebend für den Grad der Zielerreichung".¹⁵

Deshalb muß dem Soko-Leiter für alle Phasen des Einsatzes die Organisationsbefugnis übertragen werden. Nur so ist sichergestellt, daß im Interesse einer effizienten Fallbearbeitung die ideale, dem Fall und dem Stand der Ermittlungen angepaßte Organisationsform, gewählt wird. Nicht zuletzt sind die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter mit ausschlaggebend für den Erfolg der Sonderkommission.

¹³ Brack, T.: Kriminalistik, 1983, S. 99.

¹⁴ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991 S. 119

¹⁵ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 146.

Führung von Sonderkommissionen

"Das Führen von Sonderkommissionen gehört mit zu den schwierigsten Aufgaben im kriminalpolizeilichen Einsatzgeschäft,

- weil es immer um die Klärung/Bewältigung besonders schwieriger, spektakulärer und ermittlungsintensiver Fälle/Lagen geht,
- weil ein Erfolg möglichst schnell erwartet wird,
- weil diese Aufgabe nicht mit einer "fertigen" Organisationseinheit angegangen werden kann, sondern erst eine Soko "eingerrichtet" werden muß,
- weil gleichermaßen kriminaltaktische Erfordernisse wie Führungs- und Einsatzgrundsätze beachtet werden müssen,
- weil die Zusammenarbeit mit und der Einfluß von in- und externen Stellen (eigene Behördenhierarchie, Staatsanwaltschaft, Sachverständige, Medien u.a.) extrem intensiv ist
- und vieles andere mehr".¹⁶

Sie war - und ist teilweise auch heute noch - eine Domäne des gehobenen Kriminaldienstes und obliegt in der Regel dem Leiter des für den zugrundeliegenden Fall sachlich (überwiegend deliktisch) zuständigen Kommissariates oder Dezernates der Kriminalpolizei oder dessen Vertreter. Diese Kriminalisten haben ein hohes Maß an Erfahrung in der Führung von Sonderkommissionen gesammelt. Das gilt vor allem für die Leiter von ständig eingerichteten Mordkommissionen, die regelmäßig in den Großstädten die anfallenden Mordfälle bearbeiten. Die Zuständigkeit des gehobenen Dienstes wird und muß in überschaubaren Fällen auch in Zukunft bleiben. Der höhere Dienst wird zunehmend in die Verantwortung der Führung von Sokos genommen. Die Neuorganisation der Polizei und die Höherbewertungen der Funktionen in der Polizei müssen auch zu einer Verlagerung der Aufgabewahrnehmung dieses speziellen Arbeitsfeldes führen.

¹⁶ Müller, G.: Führung von Sonderkommissionen, 1991, S. 9.

Das hat auf die Führung und den Einsatz von Sonderkommissionen erhebliche Auswirkungen:

- Die Zahl der in Sonderkommissionen eingesetzten Kriminalisten wird anlaßbezogen gelegentlich enorm erhöht. Personalstärken von mehr als 100 Beamten sind keine Seltenheit mehr. Mit zunehmendem Personal erhöht sich die Notwendigkeit konsequenter Führung.
- Die hohe Zahl eingesetzter Beamten zwingt zur Gliederung der Kräfte. Der dadurch entstehende Koordinationsbedarf muß von geeigneten und entsprechend geschulten Polizeiführern aufgefangen werden.
- Die Vertretung der Sonderkommission "nach außen" (der übergeordneten Behörde, aber auch der Öffentlichkeit gegenüber) nimmt den Soko-Leiter stark in Anspruch.
- Eine immer kritischere Öffentlichkeit verlangt zunehmend Rechenschaft darüber, warum bestimmte polizeiliche Maßnahmen angeordnet oder im Einzelfall auch nicht durchgeführt wurden. Die persönliche Verantwortung des Soko-Leiters nimmt zu.

In einem Fortbildungs-Seminar zum Thema "Führung von Sonderkommissionen" vom 09. bis 12.09.91 an der Polizeiführungsakademie¹⁷ wurde deshalb von den Seminarteilnehmern folgende These formuliert:

"Wenn zur Fallbearbeitung Sonderkommissionen eingesetzt werden, sollte die Führungsverantwortung grundsätzlich Beamten des höheren Kriminaldienstes übertragen werden. Dadurch ergeben sich Vorteile insbesondere auch mit Blick auf

- die Akzeptanz bei der Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Behörden,
- die Bereitschaft des Behördenleiters, weitergehende Kompetenzen auf den Soko-Leiter zu übertragen."

¹⁷ PFA (Hg.): Führung von Sonderkommissionen, 1991, S. 323.

Hinzu kommt, daß in zunehmendem Maß in den Polizeien der Länder und beim Bundeskriminalamt Beamte des höheren Kriminaldienstes als Kommissariats-/Dezernatsleiter oder in vergleichbaren Funktionen eingesetzt werden. Damit wird die Nähe des höheren Dienstes zur Fallsachbearbeitung größer, als das in der Vergangenheit der Fall war. Der höhere Dienst übernimmt also Funktionen, die kraft Amtes ohnehin für die Führung einschlägiger Kommissionen vorgesehen sind.

Die Ausbildung der Anwärter für den höheren Kriminaldienst an der Polizei-Führungsakademie trägt diesem Umstand noch nicht in ausreichendem Maß Rechnung.

In der Regel werden für das Studium an der Polizei-Führungsakademie (Kriminal-)Beamte zugelassen, die aufgrund ihres Alters (ca. 30 Jahre) relativ wenig Führungserfahrung im gehobenen Dienst haben und i.d.R. bald nach Beendigung der Fachhochschulausbildung in Stabsfunktionen Verwendung fanden. Erfahrungen in der Führung - häufig auch der Mitarbeit - in Sonderkommissionen sind die Ausnahme.

Die Teilnehmer am obigen Fortbildungsseminar forderten deshalb u.a. "eine zielgerichtete Auswahl und Förderung kommissionserfahrener Beamter ... ebenso wie die schwerpunktmäßige Behandlung der Thematik während der Ausbildung für den höheren Polizeivollzugsdienst ...".¹⁸

Zu den Arbeitsabläufen in (Sonder-)Kommissionen gibt es umfangreiche Literatur, die sich z.B. mit Fragen der Aktenführung, der Spurenbearbeitung, des Belegflusses und kriminaltaktischen Fragen der Fallbearbeitung befassen. Die Probleme der Führung von Sonderkommissionen dagegen werden in der kriminalistischen Literatur kaum behandelt. Dies ist umso erstaunlicher, als die Sonderkommission als "Besondere Aufbauorganisation"¹⁹ (der Kriminalpolizei) eine sehr lange Tradition hat, wenn man die Berliner Mordkommissionen Anfang dieses Jahrhunderts als deren Vorläufer ansieht.

Der Grund dafür könnte darin liegen, daß traditionell für die Leiter der Sonderkommissionen die kriminalistische (detektivische) Arbeit im Vorder-

¹⁸ PFA (Hg.): Führung von Sonderkommissionen, 1991, S. 323.

¹⁹ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 145.

grund stand und weniger die Führung der eingesetzten Kräfte, auf deren engagierten Einsatz man stets vertrauen konnte.

Die Prüfungsordnung der Polizei-Führungsakademie sieht seit dem Jahr 1992 vor, daß jeder Lehrgangsteilnehmer während seiner 10-monatigen Ausbildung an der PFA eine Seminararbeit fertigt.

Aufgrund der vorgenannten Überlegungen bot es sich an, den Ratsanwärtinnen ein Seminar "Führung und Einsatz von Sonderkommissionen" anzubieten, dessen Ergebnisse die Lücken in der Literatur teilweise schließen, und Probleme der Führung von Sonderkommissionen darstellen sollten.

Schwerpunkt der Betrachtung sollte die Führungsaufgabe (des Soko-Leiters) sein, worunter die Führungslehre die "zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben"²⁰ versteht.

²⁰ Wunderer, R. / Grünwald, W.: Führungslehre, Bd. 1 - Grundlagen der Führung, 1980, Bd. I, S. 62.

2. Vorteile und Nachteile des Einsatzes von Sonderkommissionen

2.1. Begriff und Wesen der Soko

2.1.1. Begriff

Mit dem Begriff "Sonderkommission" werden in der Praxis und der Literatur eine Vielzahl unterschiedlichster Organisationseinheiten, sowohl ständig eingerichtete, als auch vorübergehende, bezeichnet.

Ursache für diesen "Begriff-Wirrwarr" ist sicher, daß bisher keine fest verbindliche Definition von einem Entscheidungsgremium festgelegt wurde. Zwar forderte bereits 1977 der Arbeitskreis II der Arbeitsgemeinschaft der Innenminister des Bundes und der Länder in einem ad-hoc-Ausschuß eine Klärung des Begriffs, eine solche ist jedoch bis heute nicht erfolgt.²¹

Unabhängig von diesem Manko verwenden die Polizeidienstvorschriften 100 (siehe Ziff. 1.6.2.2) und 132 (siehe Anlage 7 Richtlinien zur Durchführung der "Regelung der Zusammenarbeit des BKA und der Länderpolizeien in Fällen terroristischer Gewaltkriminalität von bundesweiter Bedeutung".) den Begriff "Sonderkommission". Dabei versteht die PDV 100 unter Sonderkommissionen

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

Enger definieren *Klink/Kordus* "Sonderkommissionen" als "...temporär eingerichtete Organisationseinheiten der Kriminalpolizei zur personellen und materiellen Schwerpunktbildung zum Zweck der effizienteren Bewältigung der Lage.

Es handelt sich um Organisationsformen im Einliniensystem, die als einziger

²¹ Matussek, H.: Lösungskonzept für die Bearbeitung von Großverfahren in Berlin, 1980, S. 72.

oder einer von mehreren Abschnitten einem Polizeiführer unterstellt sind. Abschnittsleiter ist der dem Polizeiführer nachgeordnete Soko-Leiter.²²

Beide Definitionsversuche werden der Aufgabenstellung und Bedeutung einer Sonderkommission nicht ausreichend gerecht. Die Definition in der PDV 100 vernachlässigt u.a. den zeitlichen Bezug, *Klink/Kordus* das oftmals völlig selbständige Arbeiten einer Sonderkommission unabhängig von einer sonstigen besonderen Aufbauorganisation.

Aufgrund der stark differierenden Anwendung des Begriffes "Sonderkommission" ist es zum Verständnis erforderlich, die Bezeichnung "Sonderkommission", insbesondere in ihrer Abgrenzung zu anderen kriminalpolizeilichen Ermittlungseinheiten zu definieren.

Der Begriff "Sonderkommission" wird wie folgt festgelegt:

"Die Sonderkommission ist eine Organisationseinheit der Kriminalpolizei, die aus besonderem Anlaß, unter einheitlicher Führung und mit einer vorgegebenen Struktur zeitlich begrenzt gebildet wird, und bei der mehrere Kräfte zur Bewältigung eines Einzelfalls arbeitsteilig zusammenwirken. Sie ist nur dann zu bilden, wenn die bestehenden Strukturen einer Dienststelle eine Lagebewältigung nicht ermöglichen (vgl. hierzu auch Teil I der Studie).

Sie kann dabei in eine übergeordnete Besondere Aufbauorganisation eingebunden werden.²³

Diese Definition beinhaltet auch bereits die Abgrenzung zu anderen Formen kriminalpolizeilicher Ermittlungstätigkeit.

Letztere vollziehen sich in der Vielzahl der Ermittlungsfälle nach dem Sachbearbeitungsmodell, das die Eigenverantwortung des einzelnen Sachbearbeiters für den Vorgang bis zur Abgabe an die Staatsanwaltschaft beinhaltet. Wenn Ermittlungsverfahren den Einsatz mehrerer Kriminalbeamter

²² Klink, M. / Kordus, S.: *Kriminalstrategie: Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung*, 1986, S. 195.

²³ Getto, W.: *Zur Klärung der Funktionsbegriffe "Sonderkommission, Gruppe und Team" im kriminalpolizeilichen Bereich*. 1978, S. 2; Löw, D.: *Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission*, 1991, S. 108.

notwendig machen, werden je nach Umfang des Verfahrens Ermittlungsgruppen, Arbeitsgruppen oder Ermittlungsgruppen eingesetzt. Die Abgrenzung zur Sonderkommission liegt hierbei darin, daß die Kräfte zwar arbeitsteilig zusammenwirken, jedoch nicht in eine festgefügte Struktur eingebunden sind.²⁴

Abzugrenzen ist der Begriff "Sonderkommission" auch von den weit verbreiteten Begriffen der "Mord- und Brandkommissionen". Verschiedene Polizeibehörden, insbesondere in den Großstädten (so z.B. Berlin und München) untergliedern die jeweilige Dienststelle zur Bearbeitung von Tötungs- oder Branddelikten noch in eine oder mehrere Mord-/Brandkommissionen. Da es sich hierbei jedoch um ständig eingerichtete Einheiten innerhalb der allgemeinen Aufbauorganisation handelt, liegen keine Sonderkommissionen im engeren Sinn, sondern ihrem Charakter nach Ermittlungsgruppen vor²⁵ (vgl. hierzu auch den abweichenden Definitionsvorschlag im ersten Teil der empirischen Studie).

In Einzelfällen wird auch eine wegen eines Tötungsdeliktes eingerichtete Sonderkommission als "Mordkommission" bezeichnet (Rahmenanweisung des RB Lüneburg, K 1-12319/20.1 v. 04.09.90).

2.1.2. Zur Notwendigkeit der Einrichtung von Sonderkommissionen

Sonderkommissionen werden im Regelfall zur Bearbeitung von Großverfahren eingesetzt, die einen erheblichen Kräfteinsatz erwarten lassen und aus diesem Grund mit der Organisation des täglichen Dienstes nicht mehr bewältigt werden können. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn Anzahl, Schwere und Tatsituation

- ein sehr hohes Spurenaufkommen erwarten lassen,

²⁴ Magulski, R.: Einsatzformen der Kriminalpolizei, 1980, S. 160 f.; Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie: Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung, 1986, S. 194 f.

²⁵ Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie: Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung, 1986, S. 197.

- Spezialkenntnisse zuzuordnender Sachbearbeiter erfordern,
- die Zusammenarbeit verschiedener Dienststellen überregional erfordern (interne Zwänge),²⁶
- ein besonderes Aufsehen in der Bevölkerung erregen,
- Druck seitens der Medien erzeugen,
- politischen Druck auf die Polizei hervorrufen und/oder
- anfallende Aufgaben in der Regelorganisation nicht zugeordnet werden können,
- die Regelorganisation bei der Bearbeitung der Straftat(en) erfolglos bleibt (externe Zwänge).²⁷

2.1.3. Besondere Anlässe

Für bestimmte Anlässe wurde durch Polizeidienstvorschriften bzw. ministerielle Vorgaben die Einrichtung von Sonderkommissionen mehr oder weniger bindend vorgeschrieben.

Es handelt sich dabei um

- Geiselnahmen,
- Entführungen,
- terroristische Gewaltkriminalität und
- große Schadensereignisse.

Diesen Fällen ist gemeinsam, daß sogenannte "Gemengelagen" bewältigt werden müssen, bei denen die Strafverfolgung zunächst hinter den Maßnahmen der Gefahrenabwehr zurückstehen muß.

²⁶ Lillie, D.: Die Sonderkommission, 1985, S. 117.

²⁷ Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie: Grundlagen polizeilicher Verbrechenbekämpfung, 1986, S. 196.

In diesen Fällen wird die Sonderkommission im Regelfall als Abschnitt „kriminalpolizeiliche Maßnahmen“ eingesetzt, ist also Teil einer besonderen Aufbauorganisation. Sie bleibt jedoch regelmäßig bis zur endgültigen Klärung des Falles über diese besondere Aufbauorganisation hinaus bestehen.²⁸

2.1.4. Denkbare Anwendungsfälle

Neben den oben genannten Lagen kommen somit für die Bildung von Sonderkommissionen folgende Deliktsbereiche in Frage:

- Tötungsdelikte,
- Raub(-serien),
- Serien-/Bandendiebstähle,
- illegaler Rauschgift- und Waffenhandel,
- Wirtschaftskriminalität, Bestechungsdelikte,
- personenorientierte Ermittlungen, insbes. im Bereich der Organisierten Kriminalität,
- Erpressungen (z.B. von Lebensmittelkonzernen),²⁹
- Abarbeitung umfangreicher Spurenkomplexe.³⁰

Wegen der Vielgestaltigkeit von Straftaten kann diese Aufzählung nicht abschließend sein.

²⁸ Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1991, S. 37.

²⁹ Timm, K.: Lösungskonzepte für die Bearbeitung von Großverfahren, 1980, S. 98 ff.

³⁰ Huber, H.: Rationeller Personaleinsatz bei umfangreichen Spurenüberprüfungen, 1984, S. 150 ff.

2.2. Vorteile des Einsatzes von Sonderkommissionen

Gegenüber der täglichen Arbeitspraxis werden bei der Soko Kräfte auf einen Fall oder Fallkomplex konzentriert. Neben einer zügigeren Bewältigung von Ermittlungsverfahren bietet eine Soko auch die Möglichkeit, notwendiges Erfahrungs- und Spezialwissen zusammenzufassen.

Im Idealfall setzt sich eine Sonderkommission aus sachkundigen Mitarbeitern verschiedener Dienststellen zusammen.

Daraus ergibt sich die Möglichkeit, in Teamarbeit zusammenzuarbeiten und die Spezialkenntnisse der Mitarbeiter sinnvoll zu nutzen. Bei größeren Sonderkommissionen ist zu beachten, daß je nach Aufgabenstellung eine optimale Arbeitsteamgröße bei sechs bis neun Mitarbeitern liegt, was wiederum zu organisatorischen Konsequenzen in Form der Bildung von Ermittlungsabschnitten führen muß.

Teamarbeit erfordert eine multilaterale Kommunikation innerhalb des Teams, sie trägt zugleich zur Motivation der Mitarbeit bei.

Je nach Kooperationsgrad der Führung ist die Arbeitsteilung in der Sonderkommission nicht uneingeschränkt positiv zu werten. Generell ermöglicht sie jedoch eine spezifische Berücksichtigung der Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und somit eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung.

Sonderkommissionen sind die organisatorische Konsequenz von Prioritätsentscheidungen. Deshalb werden Sonderkommissionen bevorzugt mit Personal und Material ausgestattet. Trifft diese These hinsichtlich der Personalausstattung noch weitgehend zu, so ist hinsichtlich der Sachmittelausstattung häufig eine Mangelsituation feststellbar (vgl. hierzu Teil I der Studie).

Sonderkommissionen werden als flexible Organisationsform auch wegen der lageangepaßten Arbeitszeiten geschätzt.

Dies ist angesichts des Zeitdrucks, unter dem kriminalistische Ermittlungsarbeit immer dann steht, wenn sächliche oder personelle Spuren aus Zeitgründen verloren gehen können, ein enormer Vorteil.

Sonderkommissionen bearbeiten in aller Regel einen Aufgabenkomplex ganzheitlich. Sie ermöglichen als spezifische Form von Projektgruppen eine

Koordination von Maßnahmen über Regionen, Funktionen oder Deliktsbereiche hinweg.

Wegen der in aller Regel überschaubaren Gliederungstiefe von Sonderkommissionen wird die Kommunikation mit Dritten, z.B. Behörden und Institutionen erheblich erleichtert.

An die Stelle bürokratischer Hemmnisse treten häufig Engagement und der Wille, einen Weg zur Lösung des Problems zu finden.

Neben diesen, ohne Zweifel erheblichen Chancen, die die Soko-Arbeit bietet, leistet jede Sonderkommission zugleich ein Training by doing hinsichtlich der Bewältigung komplexer Ermittlungsverfahren.

Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die erfolgreiche Bewältigung komplexer Lagen ein Mindestmaß an Handlungskompetenz der Beteiligten erfordert. Dies wird um so deutlicher, wenn man sich die Risiken der Arbeit mit Sonderkommissionen einmal anschaut.

2.3. Nachteile der Arbeit mit Sonderkommissionen

Bei einem Nullsummenspiel, und um ein solches handelt es sich bei der Ressourcenzuteilung für die Sonderkommission, verliert die eine Seite zwangsläufig den Beitrag, den die andere gewinnt. Die allgemeine Aufbauorganisation ist bei einer Prioritätsentscheidung zugunsten einer Sonderkommission zunächst einmal der Verlierer.

Aus dieser Sichtweise heraus wird vereinzelt noch immer das abzustellende Personal nach der Entbehrlichkeit im eigenen Bereich und nicht hinsichtlich der Eignung für die Aufgabenwahrnehmung ausgesucht. Die schon enge Personal- und Sachmittelausstattung der Primärorganisation wird wegen der Zuweisung zur Soko noch enger, was zwangsläufig zu einem Rückgang der Arbeitsleistung führt. Dazu zählt auch das Abfeiern der Überstundenberge, die die Mitarbeiter in aller Regel aus der Soko mitbringen. Was der Soko die erforderliche Flexibilität zu lageangepaßtem Verhalten ermöglicht, erweist sich bei der Wiedereingliederung der Kräfte als erhebliche Belastung für die entsendende Organisationseinheit. Sofern die Vorteile einer Sokoarbeit nicht konsequent genutzt werden, ergeben sich eine Reihe von Risiken, die die Effizienz der Sokoarbeit erheblich beeinträchtigen können.

2.4. Probleme der Soko-Arbeit

Werden Sonderkommissionen hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen (Organisation, Personal- und Sachmittel) nicht sorgfältig vorbereitet, so ist die Anlaufphase häufig durch ein ausgeprägtes Chaos gekennzeichnet. Blinder Aktionismus ist die zwangsläufige Folge.

Eine Herausforderung an die Integrationsfähigkeit der Soko-Leitung ist das Zusammenschweißen der Mitarbeiter zu einem Team. Das Zusammenwirken einzelner Mitarbeiter stellt noch kein Team dar, denn die Summe der Einzelleistungen der Mitarbeiter ist im allgemeinen geringer als die Gesamtleistung des Teams.

Hier wird zugleich deutlich, daß der Sokoleiter neben einem umfassenden Fachwissen ein gerütteltes Maß an methodischer und sozialer Kompetenz besitzen sollte. Darüber hinaus erscheint es geraten, Grundregeln der Zusammenarbeit über Planspiele einzuüben.

Generell sollte dem Austausch von Erfahrungen auf der Ebene der Soko-Leiter und dem Training im Umgang mit komplexen Situationen auf Soko-Ebene mehr Raum gegeben werden. Die regelmäßige Nachbereitung der Einsätze von Sonderkommissionen könnte hierbei zur Optimierung künftiger Soko-Arbeit beitragen (vgl. hierzu Teil I der Studie).

Sonderkommissionen sollten nur dann eingerichtet werden, wenn dies kriminalistisch begründet werden kann. Werden sie nur als Alibi mit dem Ziel eingerichtet, der Öffentlichkeit den besonderen Aufklärungswillen der Polizei zu dokumentieren, führt das häufig zu erheblicher Frustration bei den eingesetzten Beamten, die als erfahrene Kriminalisten natürlich einschätzen können, was kriminaltaktisch sinnvoll und richtig ist.

Die Entscheidung über den Einsatz von Sonderkommissionen trifft, je nach Bundesland und Polizeibehörde, im Regelfall eine der Dienststelle übergeordnete Instanz.

Einzelne Polizeibehörden haben diese Zuständigkeit in Rahmenanweisungen detailliert festgelegt. So liegt sie z.B. für

- Berlin beim Polizeipräsidenten, der diese Befugnis jedoch bis auf die Ebene des Referatsleiters der Direktion Verbrechensbekämpfung im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeit delegiert hat (Geschäftsanweisung Dez. VB, PP Berlin, v. 28.1.85)
- Köln beim Abteilungsleiter Kriminalpolizei (siehe Dienstanweisung PP Köln. Abt. Kriminalpolizei. FÜSt/K 1 - 6075/1834 - vom 30.06.87 über Polizeiliche Kommissionsarbeit)
- Hamburg beim Leiter des LKA bzw. Leiter einer Polizeidirektion im eigenen Zuständigkeitsbereich mit eigenem Personal (Fachanweisung für die Einrichtung von Ermittlungsgruppen und Sonderkommissionen des LKA Hamburg, Anlage 14.8 zur Organisationsverfügung 10.50-3).

Auch die Ansiedlung von Sonderkommissionen in der Behördenhierarchie erfolgt nach unterschiedlichen Gesichtspunkten. Möglich ist die Anbindung

- unmittelbar beim Behördenleiter
- innerhalb einer sonst bestehenden besonderen Aufbauorganisation als Abschnitt
- unmittelbar beim nächsthöheren Vorgesetzten innerhalb der bestehenden allgemeinen Aufbauorganisation
- je nach Festlegung durch den Behördenleiter. (Das LKA Hamburg bestimmt in einer sog. Einrichtungsverfügung neben Anlaß, Auftrag, voraussichtlicher Dauer, personeller und materieller Ausstattung auch in jedem Einzelfall die Unterstellung bzw. organisatorische Anbindung der Sonderkommission (LKAL/20.05-2 vom 10.12.91).

Verbindliche Regelungen liegen insbesondere bei Sonderkommissionen aus besonderen Anlässen (Ziff. 1.2.1.2) vor; hier erfolgt im Regelfall eine Anbindung innerhalb einer sonst bestehenden BAO.

Die Kompetenzabgrenzung zwischen dem Leiter der Soko und der zuständigen Führung (Dienst- und Fachaufsicht) in der AAO ist ein weiterer Gesichtspunkt. Im Regelfall sollte dem Leiter der Sonderkommission ein möglichst großer Handlungsspielraum eingeräumt werden. Genau diese Freiheit

in taktischer und organisatorischer Hinsicht dürfte einer der Erfolgsfaktoren der Soko-Arbeit sein.

Der Begriff "Kommission" (lat. *committere*: vereinigen, anvertrauen) signalisiert schon die Notwendigkeit einer weitgehenden Delegation.

Ferner ist eine angemessene Ausstattung mit Personal anzustreben. Es muß darauf geachtet werden, daß weder zuviel noch zu wenig Personal eingesetzt wird.

Die Soko-Leitung sollte sich ihrer Aufgabe voll widmen können. Daraus folgt, daß die Leitung einer Sonderkommission nicht als Nebenamt konstruiert werden darf. Der Soko-Leiter muß also, genau wie seine Mitarbeiter, von seinen **sonstigen** Aufgaben freigestellt werden (vgl. hierzu Teil I der Studie).

Sonderkommissionen werden zur schnellen Erkennbarkeit innerhalb der Polizeiorganisation, aber auch nach außen, mit einem Namen bedacht (z.B. Soko "Hammer"). Diese Namensgebung erleichtert den eingesetzten Kriminalisten die Arbeit oft sehr, weil der Bürger bei der Nennung des Soko-Namens sofort weiß, daß er in einem relativ bedeutsamen Fall befragt werden soll. Bei der Namensgebung sollte jedoch stets darauf geachtet werden, daß Mißdeutungen und Mißbräuche durch Medien und Öffentlichkeit vermieden werden. So haben z.B. die Medien die Ermittlungen der Hamburger Polizei nach einem Kaufhauserpresser mit dem Namen "Dagobert" verbunden. Die Berichterstattung über eine erfolglose Geldübergabeaktion wurde in den Tagesthemen der ARD am 16.01.1994 mit der gleichnamigen Comic-Figur illustriert. Damit wurde stark von der Ernsthaftigkeit der Erpresser-Drohung abgelenkt.

3. Die Organisation von Sonderkommissionen

3.1. Die Aufbauorganisation

Die Bewältigung komplexer Aufgaben erfordert ein arbeitsteiliges Vorgehen. Durch die Aufgliederung von Hauptaufgaben in Teilaufgaben entsteht ein meist vertikal strukturiertes hierarchisches System von Aufgabenfeldern. Die auf diese Weise gebildete Aufbauorganisation wird von der PDV 100 definiert als, "... geplante, dauerhafte Ordnung, die verbindlich

- die Verteilung der ständigen Aufgaben und Zuständigkeiten (Funktionen und Kompetenzen),
- die Unterstellungs- und Überstellungsbeziehungen der Organisation (Instanzen) und
- die Kommunikations- und Entscheidungswege (Dienstwege)

festgelegt".³¹

Die Organisation der Aufgabenbewältigung im täglichen Dienst wird durch die "Allgemeine Aufbauorganisation (AAO) gewährleistet. Damit wird die routinemäßige Bewältigung ständig wiederkehrender Aufgaben möglich.

Bei der Erfüllung besonderer Aufgaben, die wegen ihrer Einmaligkeit, Größe und/oder besonderen Struktur nicht von der AAO abgedeckt werden können, muß die Organisation flexibel reagieren können. Sie bedient sich deshalb der "Besonderen Aufbauorganisation" (BAO), die ihre Organisationsstruktur zwar aus der AAO ableitet, sie aber für diesen besonderen Fall aufbaut. Die BAO wird also immer dann notwendig, wenn in einem besonderen Fall die AAO zur Aufgabenerfüllung unzureichend oder unzureichend ist.³²

³¹ PDV 100: Führung und Einsatz der Polizei, 1975, Anlage 6.

³² Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 145 f.

Verrichtungs- und Objektmodell

Die Organisationslehre unterscheidet bei eindimensionalem Aufbau grundsätzlich zwischen zwei Strukturierungsmodellen.

Beim Verrichtungsmodell werden alle gleichartigen Verrichtungen (also Aktivitäten oder Tätigkeiten) gebündelt (Verrichtungszentralisation). Für den Einsatz einer Sonderkommission bedeutet dies eine Gliederung z.B. nach Aktivitäten wie Hinweistengennahme, -auswertung, -steuerung, Spurenbearbeitung, Kriminaltechnik, Fahndung. Vorteil dieses Modells ist in erster Linie die Erleichterung systematischer Kontrollen aufgrund festgelegter Arbeitsabläufe und die sich daraus ergebende Ausbildung von Routine. Der Hauptnachteil liegt in einer starken Tendenz zur Entscheidungscentralisation und Bürokratisierung.

Im Gegensatz dazu werden beim Objektmodell alle Funktionen nach Objekten (Bearbeitungsgegenstände wie Personen, Objekte, Sachen, geographische Räume) zusammengefaßt (Objektzentralisation). Alle bezüglich eines Objekts anfallenden Tätigkeiten werden in einem Abschnitt bearbeitet. Denkbar im Rahmen einer Sonderkommission wäre eine Gliederung nach Tatverdächtigen, Opfern, geographischen Gesichtspunkten usw. Vorteil des Objektmodells ist u.a. die relative Selbständigkeit der Abschnitte, die flexible und schnelle Reaktionen erlaubt. Da jedoch die Entscheidungen näher an der Basis getroffen werden, besteht die Gefahr der Verselbständigung der Abschnitte und die Tendenz zu uneinheitlichem Handeln. Die Führung der Sonderkommission wird somit erschwert.³³

In der Praxis ist die Aufbauorganisation, und damit auch eine Sonderkommission, selten nur nach einer Dimension gegliedert. Es handelt sich vorwiegend um Mischgliederungen, die die Nachteile des jeweilig anderen Modells ausgleichen sollen.

Die Führungsspanne ist ein besonderes Problem der Organisation von Sonderkommissionen. Man versteht darunter die Zahl der Linien- und Stabsstellen, die einer Führungsstelle unmittelbar nachgeordnet sind. Sie hat ent-

³³ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 165 ff.

scheidenden Einfluß auf den Koordinationsaufwand, der in einer Sonderkommission aufgewendet werden muß.³⁴

Im wesentlichen wird sie durch drei Kriterien bestimmt:

- die Komplexität der Aufgabe,
- das Problemlösungspotential der Soko-Leitung,
- das Auffassungsvermögen der Mitarbeiter.

3.2. Darstellung eines möglichen Grundmusters

Mit Ausnahme der bereits genannten besonderen Anlässe für Sonderkommissionen, bei denen die Dienststellen verpflichtet sind, bereits im Vorfeld des Ereignisses die erforderlichen organisatorischen, personellen und materiellen Maßnahmen und somit auch die Aufbauorganisation der Sonderkommission kalendermäßig vorzubereiten, bestehen keinerlei Bindungen für die Gliederung von Sonderkommissionen.

Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt möglich ist, ein starres Lösungsschema für die Gliederung jedweder Sonderkommission zu finden. Wie bereits dargelegt, werden Sonderkommissionen aus verschiedenen kriminalpolizeilichen Anlässen gebildet und haben demzufolge auch unterschiedliche Schwerpunkte. Aus diesem Grund, und weil von vorneherein die Ereignisse in ihrer Entwicklung nicht kalkulierbar sind, ist es nicht möglich, eine ins Detail gehende, standardisierte und allgemeingültige Konzeption für Sonderkommissionen zu erstellen,³⁵ so wünschenswert es auch wäre, ein auf alle denkbaren Fallkonstellationen anwendbares Grundmuster zu finden.³⁶

Ein allzu starres Grundaufbauschema für Sonderkommissionen widerspräche auch der Forderung nach Flexibilität und Kreativität bei der Problemlösung

³⁴ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 181 ff.

³⁵ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 111.

³⁶ Müller, G.: Führung von Sonderkommissionen, 1991, S. 11.

von Ausnahmesituationen.³⁷ Darüber hinaus wäre auch der Leiter einer Sonderkommission in seiner ureigensten Aufgabe, nämlich der fallangepaßten Gliederung seiner Aufbauorganisation, weitgehend beschnitten.³⁸

3.3. Darstellung eines flexiblen Grundmusters

Trotz der o.a. Problematik starrer Lösungsschemata wurden in der Vergangenheit vielfältige Überlegungen hinsichtlich eines allgemeingültigen Grundmusters für Sonderkommissionen getroffen. Ursache hierfür ist sicherlich der enorme Zeitdruck, der zu Beginn einer Sonderkommission auch aufgrund des regelmäßig hohen Interesses der Öffentlichkeit herrscht. Um einen in der Anfangsphase besonders abträglichen Zeitverlust möglichst klein zu halten, bietet es sich an, zunächst die Organisation von Sonderkommissionen nach einem Grundmuster zu gestalten, das dann im Verlauf der Zeit möglichst schnell der Struktur des Falles angeglichen werden muß.

Ein Grundmuster der Aufbauorganisation für eine Sonderkommission sollte so gewählt werden, daß einerseits Ermittlungs- und Arbeitsschwerpunkte strukturiert und andererseits eventuelle Erweiterungen durch notwendige (personelle und materielle) Umstrukturierungen lageangepaßt aufgefangen werden können.³⁹ Zielrichtung kann nur sein, ein prinzipielles Grundkonzept in taktischorganisatorischer Hinsicht zu erstellen, das Variationsmöglichkeiten ohne Qualitätsverlust zuläßt.

Ausgehend von den Vorgaben der IMK-Beschlüsse vom 29.08.79 und 21.12.79 sowie der Richtlinien über die Zusammenarbeit zwischen BKA und Länderpolizeien in TE-Fällen (Anlage 7 zur PDV 132) hat sich folgender Mindestumfang einer Sonderkommission weitgehend bewährt:

- Führung
- Tatortgruppe

³⁷ Matussek, H.: Lösungskonzept für die Bearbeitung von Großverfahren in Berlin, 1980, S. 77.

³⁸ Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1991, S. 35.

³⁹ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 112.

- Hinweisaufnahme und -auswertung
- Ermittlungsgruppe
- Aktenführung.

Ergänzt werden die in der Literatur bzw. in Rahmenanweisungen der einzelnen Polizeibehörden beschriebenen Grundmuster durch

- Fahndungs- bzw. Observationsgruppe,
- Gruppen nach Bedarf,
- zentrale Sachbearbeitung.

Somit läßt sich folgendes variables Grundmodell für die Aufbauorganisation einer Sonderkommission festlegen:

Führung						
Tatort- gruppe	Hinweis- aufnahme und Aus- wertung	Ermitt- lungs- gruppe	Akten- führung	Fahndung und Ob- servation	Zentrale Sachbe- arbeitung	Gruppen nach Bedarf

Der Vorteil dieses Grundmodells liegt darin, daß in der oftmals hektischen Anfangsphase personell und organisatorisch ohne Zeitverlust reagiert werden kann. Darüber hinaus ermöglicht das Grundmodell durch Zusammenlegung von Abschnitten und Unterabschnitten eine lageangepaßte Organisation, die in bezug auf Personalzuführung und Lageänderung variabel gestaltet werden kann.

Ferner können denkbare Situationsänderungen wie

- Einbindung freien Personals nach Erledigung von Aufgaben (z.B. Abarbeitung von umfangreichen Spurenkomplexen),
- Hinzukommen neuer Aufgabenkomplexe, insbesondere bei personenorientierten Ermittlungen,

- übermäßige Aufgabenmehrung in einem Abschnitt (z.B. durch Einrichtung einer Telefonüberwachung innerhalb eines Spurenkomplexes)

jederzeit beachtet und in das bestehende Organisationsschema eingebunden werden.

Zusammenfassend kann somit gesagt werden, daß ein innerhalb eines Rahmenkonzeptes liegendes Grundmuster einer Aufbauorganisation zu Beginn der Arbeit einen Zeitvorteil verspricht, es danach jedoch ständig überdacht und lageangepaßt verändert werden muß.

Dies gilt zugleich auch für Sonderkommissionen, die aus besonderem Anlaß gebildet werden, auch wenn hier z.T. sehr detaillierte Rahmenvorgaben der verschiedenen Dienststellen gemacht werden. Die Erfahrungen der Flugzeugkatastrophe von Ramstein haben z.B. gezeigt, daß die gemäß den Richtlinien aufgestellte Kriminalpolizeiliche Katastrophenkommission (KrimKatKom) bereits einen Tag nach der Katastrophe in ihrem Aufbau geändert und den tatsächlichen Bedürfnissen angepaßt werden mußte.⁴⁰

3.4. Personalauswahl und Entscheidungskompetenz

Eine Erhebung bei insgesamt 16 Polizeibehörden Deutschlands (alte Bundesländer) ergab, daß in nahezu allen Lagen, in denen Rahmenerlasse bestehen, auch Überlegungen hinsichtlich der Personalauswahl der Führungsfunktionen in der Sonderkommission getroffen wurden. Insbesondere der Leiter der Sonderkommission bzw. sein Vertreter werden in diesen Konzeptionen festgelegt. In einigen Fällen sind die Personen namentlich festgelegt, in der Mehrzahl der Fälle wird dem Leiter der Organisationseinheit, die normalerweise für die Bearbeitung des Falles zuständig ist, die Leitung der Sonderkommission übertragen, also die Personalauswahl funktionsbezogen festgeschrieben. Einige Polizeibehörden benennen auch die Leiter der wichtigsten Abschnitte bereits namentlich. Der Vorteil einer namentlichen Festsetzung liegt sicher darin, daß die einzelnen Beamten ihre

⁴⁰ Frank, D.: Polizeiliche Erfahrungen und Konsequenzen aus der Großschadenslage "Flugtag Ramstein" vom 28.08.88, 1990, S. 20.

Funktion in einer Sonderkommission genau kennen und es sich regelmäßig um ein eingespieltes Team handelt. Sie erfordert jedoch eine ständige Aktualisierung und Fortschreibung.

3.5. Die Eingliederung von Sonderkommissionen als Einsatzabschnitt in besondere Aufbauorganisationen

Wie bereits dargestellt, erfolgt die Eingliederung von Sonderkommissionen als Einsatzabschnitt in besondere Aufbauorganisationen zumeist in komplexen, häufig auch überregionalen Fällen mit herausragender Bedeutung und insbesondere dann, wenn ein Zusammenwirken verschiedener Spezialkräfte und eine Trennung der Ermittlungen von anderen Funktionen geboten erscheint.

Darüber hinaus werden planmäßig vorbereitete Einsatzabschnitte und Kommissionen in Fällen von

- terroristischer Gewaltkriminalität,
- Entführung,
- Geiselnahme,
- größeren Schadensereignissen und
- Katastrophen

gebildet. Durch eine in diesen Fällen vorgeschriebene kalendermäßige Vorbereitung des Soko-Einsatzes ist innerhalb einer BAO gewährleistet, daß die Sonderkommissionen bei einem entsprechenden Sachverhalt ohne vermeidbare Zeit- und Reibungsverluste ihre Arbeit aufnehmen können, während die Sonderkommissionen für andere Fallkonstellationen, wie z.B. für Tötungsdelikte oder Erpressungen, erst aus dem Stand heraus gebildet werden müssen.⁴¹

⁴¹ Müller, G.: Einsatz von polizeilichen Sonderkommissionen zur Bekämpfung der Schwerekriminalität, 1992, S. 4.

3.5.1. Terroristische Gewaltkriminalität in Fällen von bundesweiter Bedeutung

Nach den mit Beschluß der Innenministerkonferenz vom 21.12.79 verabschiedeten "Regelungen der Zusammenarbeit des Bundeskriminalamtes und der Länderpolizeien in Fällen terroristischer Gewaltkriminalität von bundesweiter Bedeutung" obliegen die Aufgaben der Strafverfolgung grundsätzlich der zuständigen Behörde des Landes. Das betroffene Land hat demnach im TE-Fall neben einem Führungsstab für die Fallbearbeitung eine Soko einzurichten, die, wie bereits angedeutet, mindestens eine Gliederung in

- Tatortgruppe,
- Hinweisaufnahme und -bearbeitung,
- Ermittlungsgruppe und
- Aktenführung

aufweisen muß.

Das Land Baden-Württemberg beispielsweise hatte die Richtlinien seinerzeit den IMK-Vorgaben entsprechend umgesetzt und für den Einsatzfall die Bildung einer "Sonderkommission Tatort" bei der betroffenen Landespolizeidirektion und die Einrichtung von sog. "Terrorismus-Arbeitsgruppen" bei den außerhalb des Tatortbereiches gelegenen Dienststellen vorgesehen.

Die baden-württembergischen Richtlinien wurden im vergangenen Jahr turnusgemäß überarbeitet, die Neufassung (Richtlinien für den Einsatz in Fällen terroristischer Gewaltkriminalität von bundesweiter Bedeutung, IM BW, Az.: 3-6338/720 - VS-NfD - v. 6.3.91) trat zwischenzeitlich mit folgenden wesentlichen Änderungen in Kraft:

Künftig wird im "Richtlinienfall" durch das Landeskriminalamt als ermittlungsführende Dienststelle des Landes anstelle der bisherigen "Sonderkommission Tatort" bei der zuständigen Landespolizeidirektion die "Führungs- und Einsatzorganisation Terrorismus" mit den Einsatzabschnitten

- Tatortermittlungen,
- Auswertung sowie

- Fahndung und Spezialeinheiten
gebildet.

Der Einsatzabschnitt (EA) "Tatortermittlungen" ist dabei anstelle der bisherigen "Soko Tatort" sachlich zuständig für die

- Aufnahme des objektiven und subjektiven Tatbefundes,
- Entgegennahme, Vorabklärung und Abklärung von Hinweisen und sonstigen Ermittlungsansätzen sowie die
- abschließende Fallbearbeitung.

Lageabhängig kann die Gesamtführung auch dem Leiter des "Einsatzabschnitts Tatortermittlung" übertragen werden.

Auf Anforderung des Landeskriminalamtes entsendet das Bundeskriminalamt

- eine Gruppe, die alle Hinweise und Spurenerkenntnisse einer parallelen Überprüfung und Bewertung durch das Bundeskriminalamt zuführt,
- eine Gruppe für Information und Kommunikation und
- die Tatortgruppe des Bundeskriminalamtes.

Während die erstgenannte Gruppe dem EA "Auswertung" unterstellt wird, werden die beiden anderen Gruppen in den EA "Tatortermittlungen" eingegliedert.

Bei den Dienststellen außerhalb des Tatortbereiches werden sogenannte "Ermittlungsgruppen Terrorismus" zur Entgegennahme, Vorabklärung und Abklärung von Hinweisen und sonstigen Ermittlungsansätzen eingerichtet.

Für den Fall der Ermittlungsführung durch das Bundeskriminalamt (Selbstvornahme) bildet das BKA eine Sonderkommission⁴² und entsendet sie unverzüglich an den Tatort. Die Soko des Bundeskriminalamtes übernimmt nach Eintreffen am Tatort die Führung der Ermittlungen von dem bis zu diesem Zeitpunkt sachlich zuständigen Landeskriminalamt. Dienststellen des Landes haben danach nur noch unterstützende Funktionen wahrzunehmen.

3.5.2. Entführungen

Für Fälle von Entführungen sind nach der derzeit noch geltenden Fassung der PDV 131 (Ausgabe 1981) vorbereitende Maßnahmen auch im Hinblick auf die Einrichtung einer Sonderkommission zu treffen.

So sollen gemäß Ziff. 2.2 der PDV organisatorische Vorkehrungen insbesondere hinsichtlich des Leiters der Soko und der Führungsgruppe sowie der Mindestgliederung der Soko in

- Tatortgruppe,
- Hinweisaufnahme und -auswertung,
- Ermittlungsgruppe und
- Aktenführung

getroffen werden.

Die PDV 131 befindet sich derzeit in einer Novellierungsphase, um den künftigen Anforderungen der Praxis besser als bisher gerecht werden zu können. Im Zuge der Überarbeitung bzw. Neufassung der PDV befaßt sich die Vorschriftenkommission des Arbeitskreises II der Innenministerkonferenz besonders auch mit Hinweisen und Vorschlägen für eine BAO.

⁴² Rudolph, J.: Informationsverarbeitung in Sonderkommissionen, 1991, S. 233.

So wird die künftige Rahmenvorgabe für eine BAO in Entführungsfällen eine Gliederung in die Einsatzabschnitte

- Ermittlungen,
- Operative Maßnahmen,
- Betreuung,
- Fahndung,
- Einsatzbegleitende Öffentlichkeitsarbeit,
- Technik,
- Versorgung/Ärztlicher Dienst und
- Reserve

vorsehen.

Die Aufgaben der bislang noch einzurichtenden Soko werden dann künftig von den Einsatzabschnitten

- **Ermittlungen:**
Vernehmungen, Sicherung und Aufnahme des objektiven Tatbefundes, Hinweisaufnahme und -bearbeitung, Telefon- und Postüberwachung, Aktenführung und Endkontrolle,
- **Operative Maßnahmen:**
Vorbereitung und Durchführung aller verdeckten Maßnahmen, z.B. Observationen, Rückverfolgungsmaßnahmen bei Täterkontakten, Übergabe und Zugriff und
- **Fahndung:**
Kordinierung und Durchführung von Suchmaßnahmen, Durchsuchungen, Fahndungsprogrammen und Öffentlichkeitsfahndungen

wahrgenommen.

Ob die damit verfolgte Absicht der Gewährleistung eines schnelleren, flexibleren, professionelleren und damit effektiveren polizeilichen Handelns zu erreichen sein wird, wird die Praxis zeigen müssen. Ein erster Schritt in die richtige Richtung scheint damit jedenfalls getan.

3.5.3. Geiselnahmen

Nach der polizeiinternen und politischen Aufarbeitung der Ereignisse vom August 1988 in Gladbeck und Bremen - uns allen unter dem Stichwort "Gladbecker Geiseldrama" noch in bester Erinnerung - war eine Überarbeitung bzw. Neufassung der Polizeidienstvorschrift 132 - Einsatz bei Geiselnahmen - unausweichlich geworden. Die wesentlichen Erkenntnisse und Konsequenzen aus der Nachbereitung des Polizeieinsatzes in verschiedenen polizeilichen Gremien und der Behandlung der Thematik in parlamentarischen Untersuchungsausschüssen haben schließlich in die am 1. September 1991 in Kraft getretene Neufassung der PDV 132 Eingang gefunden.

Einer der zentralen Punkte ist hierbei die in Anlage 10 zur PDV 132 enthaltene Empfehlung für eine BAO für statische und dynamische Lagen mit entsprechender Aufgabenzuweisung für die jeweiligen Einsatzabschnitte.

Die neue BAO ist gekennzeichnet durch die fünf "Standard-Einsatzabschnitte"

- Tatobjekt (bislang: Tatort),
- Absperrung/Verkehrsmaßnahmen (bislang: Äußere Absperrung),
- Verhandlungen (bislang: Verhandlungsgruppe),
- Verfolgung und
- Ermittlungen (bislang: Sonderkommission),

die lageabhängig um die Einsatzabschnitte

- Einsatzbegleitende Öffentlichkeitsarbeit,
- Technik,

- Versorgung/Ärztlicher Dienst und
- Reserve

erweitert werden sollen.

Der einzurichtende EA "Ermittlungen" hat dabei nahezu die gleichen Aufgaben und Zuständigkeiten wie die vormals zu bildende Sonderkommission, insbesondere nämlich

- Sicherung und Aufnahme des objektiven und subjektiven Tatbefundes,
- Gewinnung, Aufnahme und Steuerung anlaßbezogener Hinweise,
- Vorbereitung und Durchführung von Fahndungsmaßnahmen sowie
- Auswertung und aktenmäßige Aufbereitung des Falles.

Entsprechend dieser Aufgabenstellung kann der Einsatzabschnitt deshalb auch - wie es beispielsweise der baden-württembergische Landesteil (Neufassung des Landesteils BW zur PDV 132, Ziff. 2.3.3) vorsieht - in die Unterabschnitte

- Tatortgruppe,
- Ermittlungsgruppe,
- Auswertungsgruppe und
- Fahndungs-/Observationsgruppe,

gegliedert werden.

Das Land Nordrhein-Westfalen (LKA NRW, "Hinweise für den Einsatzabschnitt Ermittlungen", 9 ff.) hingegen empfiehlt eine Gliederung des Einsatzabschnittes (Ermittlungen) in die funktionsorientierten Unterabschnitte

- Sachbeweis (Aufnahme und Sicherung des objektiven Tatbefundes),

- Informationserhebung Tatobjekt (Feststellung aller tatobjektbezogenen Informationen),
- Informationserhebung Täter/Geisel (Feststellung und Sicherung aller sachverhaltsbezogenen subjektiven Informationen) und
- Telefonüberwachung (Einrichtung und Durchführung von Telefonüberwachungen).

Einerlei, welcher Organisationsform man den Vorzug geben mag: Nahtstellenprobleme, Schwierigkeiten bei der Kompetenzabgrenzung und daraus resultierende Reibungsverluste werden nur durch eine kompetente Führung zu bewältigen sein.

3.5.4. Größere Schadensereignisse und Katastrophen

Zur Wahrnehmung der kriminalpolizeilichen Aufgaben (PDV 100, Ziff. 3.12.1) bei größeren Schadensereignissen oder in Katastrophenfällen werden aufgrund landesrechtlicher Vorschriften planmäßig vorbereitete Sonderkommissionen vorgehalten, die sich sowohl in ihrer Bezeichnung als auch in ihrer Gliederung bisweilen deutlich voneinander unterscheiden.

So werden u.a. die Bezeichnungen

- Kriminalpolizeiliche Katastrophenkommission (KrimKatKom),
- Unfallkommission,
- Sonderkommission Katastrophe (SKK),
- Kriminalpolizeiliche Kommission oder auch
- Sonderkommission Größere Schadensereignisse (SGS)

verwendet (bei der Neufassung der baden-württembergischen "Richtlinien für den Einsatz der Kriminalpolizei bei größeren Schadensereignissen" (in Kraft seit 1.2.92) wurde bewußt auf den Begriff "Katastrophe" verzichtet, weil die Polizei nicht nur im Rahmen der Abwehr von Katastrophen tätig wird,

sondern bei Schadensereignissen weit unterhalb der Schwelle der Katastrophe zuständig ist.).

Der Direktor des hessischen Landeskriminalamtes, *Klaus Timm*, stellte deshalb schon 1989 einen Harmonisierungsbedarf im nationalen, in ferner Zukunft auch im internationalen Bereich fest, um "eine reibungslose Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung, auch für Teilaufgaben (z.B. durch eine IDKO) zu ermöglichen".⁴³

Gemeinsam ist allen, daß sie im Einsatzfalle in eine BAO als Einsatzabschnitt eingegliedert werden.

Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Kommissionen haben sich in den einzelnen Ländern verschiedene Strukturen herausgebildet, die sich zum Teil auf konkrete Erfahrungen aus Einsatzanlässen zurückführen lassen.⁴⁴

Auf eine eingehende Darstellung der unterschiedlichen Organisationsstrukturen soll daher an dieser Stelle verzichtet werden. Nicht unberücksichtigt bleiben darf allerdings die Erwähnung der Identifizierungskommission des Bundeskriminalamtes (IDKO BKA), die über umfangreiches Erfahrungswissen aus höchst unterschiedlichen Anlässen und unter extremsten Arbeitsbedingungen verfügt. Bei Vorliegen einer Vielzahl unbekannter Toter kann deshalb auf die Hinzuziehung der IDKO nicht verzichtet werden. Die IDKO läßt sich hierbei nahtlos in die bestehende Soko integrieren - und zwar als Unterabschnitt.

Es empfiehlt sich, bei der Konzipierung von einschlägigen Kommissionen mit dem BKA Kontakt aufzunehmen und die Einzelheiten der geplanten Zusammenarbeit aufbau- und ablauforganisatorisch abzusprechen.

⁴³ Timm, K.: Lösungskonzepte, 1989, S. 90.

⁴⁴ Frank, D.: Polizeiliche Erfahrungen und Konsequenzen aus der Großschadenslage "Flugtag Ramstein" vom 28.08.88, 1990, S. 201.

3.6. Die Ablauforganisation einer Sonderkommission

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist eine zweckgerichtete Aufbauorganisation Voraussetzung für eine funktionierende Ablauforganisation.⁴⁵

Das Zusammenspiel der einzelnen Abschnitte muß jedoch fallangepaßt festgelegt werden.

Die PDV 100 definiert die Ablauforganisation als ...

„... das zusammenwirkende Ordnen der Arbeitsabläufe von Führung und Ausführung in einer polizeilichen Organisation. Die Arbeitsabläufe bestimmen sich vorwiegend nach der zu erfüllenden Aufgabe, den zeitlichen und örtlichen Arbeitsvollzügen und ihrer Zuordnung zu Personen und Sachmitteln.“⁴⁶

Somit umfaßt die Ablauforganisation alle Arbeitsvorgänge einer Organisation bezogen auf die jeweilige Aufgabe der Organisationseinheit, das zeitliche und räumliche Zusammenwirken von Kräften und die Zuordnung der Sachmittel.

Bei der Gestaltung der Ablauforganisation sind stets folgende Fragen zu stellen:

- Welche regelmäßig wiederkehrenden Arbeitsvorgänge sind notwendig, um die Erfüllung bestimmter Funktionen zu gewährleisten?
- Wie ist durch ein geordnetes Hinter- und Nebeneinander der Arbeitsvorgänge das rechtzeitige Zusammenwirken der von verschiedenen Aufgabenträgern wahrzunehmenden Funktionen zu erzielen?
- Wo sind die Arbeitsplätze einzurichten, damit der Arbeitsablauf nur durch kurze Wege unterbrochen wird bzw. wie können die Wege durch technische Mittel verkürzt werden?
- Wie ist der Informationsfluß zu gestalten, um einen optimalen Ablauf des Prozesses zu gewährleisten?

⁴⁵ Müller, G.: Führung und Einsatz von Sonderkommissionen, 1991, S. 14.

⁴⁶ PDV 100: Führung und Einsatz der Polizei, 1975, Anlage 6.

Die Arbeit in einer Sonderkommission ist durch das Prinzip der Arbeitsteilung gekennzeichnet. Es ist somit bei der Einrichtung einer Sonderkommission zwingend notwendig, die Aufgabenbereiche der einzelnen Funktionen innerhalb der Sonderkommission gegeneinander abzugrenzen. Die Aufgabenbeschreibung bildet letztendlich die Grundlage für jede Ablauforganisation. Aufbauorganisation und Ablauforganisation bedingen sich gegeneinander. Die Ablauforganisation kann nur auf der Basis einer konkreten Aufbauorganisation ausgestaltet werden.

3.6.1. Möglichkeit eines Ablaufschemas

Bezogen auf das Grundmuster einer Sonderkommission läßt sich im groben folgendes mögliches Ablaufschema der Spurenbearbeitung festlegen:

Abschnitt "Zentrale Sachbearbeitung"

- Eingang der Spur bei der Hinweisaufnahme (ggf. über einen vorgeschalteten Führungsstab einer BAO)
- Registrierung der Spur
- Vorlage der Spur beim Abschnittsleiter
- Bewertung der Spur, Festlegung der Dringlichkeit (ggf. unter sofortiger Vorlage beim Soko-Leiter)
- büromäßige Abklärung der Spur (Abfrage EDV, behördeninterne Erkenntnisquellen)
- ggf. Herstellen von Spurenzusammenhängen
- Abgabe der Spur (Verbleib eines Abdruckes in den Spurenakten) an ...

Abschnitt "Ermittlungen"

- Zuteilung der Spur an ein Ermittlungsteam bzw. einen Unterabschnitt (Spurenkomplexe) durch den Abschnittsleiter
- Durchführung aller notwendigen Ermittlungen, ggf. in Rücksprache mit dem Abschnitts- und/oder Soko-Leiter
- Kontrolle der zu bearbeitenden Spur durch den Leiter des Abschnitts "Ermittlungen"
- Abgabe der Spur an ...

Abschnitt "Zentrale Sachbearbeitung"

- Kontrolle der Spur auf Bearbeitungsfehler
- Herstellen von Ermittlungszusammenhängen
- Erteilen neuer Ermittlungsaufträge
- Eingabe der Spur in das EDV-System (z.B. SPUDOK)
- Ablage der Spur in der Spurenakte (ggf. Hauptakte)
- ggf. Verständigung des Soko-Leiters
- ggf. Verständigung des Führungsstabes einer übergeordneten BAO.⁴⁷

Zur Bearbeitung von Spuren empfiehlt es sich, ein Formblatt für eingehende Spuren zu entwickeln. Es kann auch der SPUDOK-Beleg hierfür genutzt werden.

Der Informationsfluß in einer Sonderkommission kann auch in Form eines Datenflußplanes in kurzer und prägnanter Form niedergelegt werden (Anlage 3: Dienstanweisung LPD Stuttgart I, I/II-1134.4, vom 20.03.90, Anlage 7 zum Landesteil PDV 131 von Baden-Württemberg.).

⁴⁷ Wöbking: Das kriminalpolizeiliche Großverfahren, 1980, S. 143 ff.

3.6.2. Räumliche Gestaltung von Arbeitsabläufen

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe kann, bei fester Arbeitsplatzzuteilung der einzelnen Funktionen, neben der Fixierung des Ablaufs auch durch eine räumliche Aufgliederung unterstützt werden. Auf einen Blick können auf diese Weise die Bewegungen einer Spur dargestellt werden.

3.7. Funktionsbeschreibung der Einzelbereiche

3.7.1. Aufgabenstellung des Leiters der Sonderkommissionen

Der Soko-Leiter trägt gegenüber der Regelorganisation bzw. gegenüber einem Polizeiführer (bei Eingliederung in eine BAO) die Führungsverantwortung und trifft die grundsätzlichen Entscheidungen. Er sollte dabei weder durch zu enge Rahmenanweisungen noch durch Einzelweisungen vorge-setzter Dienststellen beeinträchtigt werden.⁴⁸

In der Literatur haben sich folgende Hauptaufgaben und -befugnisse für den Leiter von Sonderkommissionen herausgebildet.⁴⁹

- fallbezogene Organisation der Sonderkommission
- Wahrnehmung der Dienstaufsicht
- Abgrenzung der Arbeitsbereiche der einzelnen Gruppen
- Entscheidungen über erforderliche Änderungen in der Aufgabenzuwei-sung und des Personaleinsatzes

⁴⁸ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 119.

⁴⁹ Zusammenfassend aus Ellermeyer, L.: Die Arbeit mit Sonderkommissionen, 1989, S. 181; Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 120; Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1991, S. 38 ff.; Lilie, D.: Die Sonderkommission, 1985, S. 123, Magulski, R.: Einsatzformen der Kriminalpolizei, 1980, S. 161.

- Vertretung der Sonderkommission nach außen (Repräsentation, Verbindungsaufnahmen)
- Vorbereitung und Durchführung bedeutsamer Presseauskünfte
- Festlegung der Informations- und Kommunikationswege innerhalb der Sonderkommission
- Festlegung des Bearbeitungssystems (Aktenführung, EDV-Einsatz usw.)
- Arbeitszeitregelung
- Leitung von Besprechungen
- Festlegung der Arbeitsprioritäten nach maßgeblicher Fallbeurteilung
- Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft
- Festlegung von Führungsinformationen für vorgesetzte Dienststellen
- Entscheidung über die Beantragung bedeutsamer Eingriffsmaßnahmen (z.B. Telefonüberwachung, Postüberwachung, Durchsuchungen usw.) und deren zeitliche Reihenfolge (taktischer Einsatz)
- Entscheidung über die Auflösung der Sonderkommission.

Die Fülle der Aufgaben des Leiters der Sonderkommission zeigt, daß es einerseits notwendig ist, einzelne (planbare) Aufgaben aus Gründen der Zeitersparnis bereits im Vorfeld zu regeln, andererseits anlaßbezogen die Notwendigkeit der Unterstützung des Soko-Leiters durch eine Führungsgruppe. Deren Leiter ist zugleich der Vertreter des Soko-Leiters und hält den unmittelbaren Kontakt zu Beratern bzw. evtl. notwendigen Verbindungsbeamten. Weiter sollte sich die Führungsgruppe vornehmlich um die Beschaffung der erforderlichen Führungs- und Einsatzmittel bemühen, insbesondere dann, wenn die Sonderkommission außerhalb der eigenen Diensträume tätig wird. Die Einbindung eines kompetenten Beamten für Öffentlichkeitsarbeit in die Führungsgruppe ist wegen der Nähe zum Soko-Leiter geboten.

Dem Soko-Leiter werden exzellente Führungseigenschaften abverlangt, um in dieser Situation den Balanceakt zwischen Führung und Sachbearbeitung zu

bewältigen. Seine Selbstkontrolle muß ihn davor bewahren, daß er nicht eigenständig Sachbearbeitung betreibt.

Der Soko-Leiter ist vornehmlich Führungskraft, die Sachbearbeitung ist - angeleitet von ihm - durch die Mitglieder der Sonderkommission zu gewährleisten.

3.7.2. Aufgabenstellung der einzelnen Abschnitte

Die Festlegung der BAO und die Zuweisung der Aufgabenfelder an die einzelnen Funktionen sind die ureigenste Aufgabe des Soko-Leiters und richten sich grundsätzlich nach den Erfordernissen des zu bearbeitenden Falles. Aus diesem Grund sollen hier nur die wichtigsten Aufgabenfelder der einzelnen Abschnitte angeführt werden.

3.7.2.1. Zentrale Sachbearbeitung

- Entgegennahme, Bewertung und Steuerung der eingehenden Hinweise,
- Führung der Haupt-, Spuren-, Neben- und ggf. Handakten,
- Unterstützung der Sachbearbeitung durch den Einsatz von EDV,
- Abgleich der bearbeiteten Spuren mit INPOL, Herstellen von Ermittlungszusammenhängen,
- Endkontrolle der bearbeiteten Spuren, ggf. neue Auftragserteilung.

Die Aufzählung der wichtigsten Aufgaben zeigt, daß es sich bei dem Abschnitt "Zentrale Sachbearbeitung" um die Schlüsselposition der Sonderkommission handelt. Dies erfordert, daß damit nur die "besten" Ermittlungsbeamten betraut werden können. Anzumerken ist, daß die Bewertung der eingehenden Spuren durch den Abschnittsleiter, ggf. in enger Zusammenarbeit mit dem Soko-Leiter, zu erfolgen hat. Die Aufgabenfülle, die der Soko-Leiter zu erfüllen hat, zeigt, daß es für ihn unmöglich sein kann, alle Spuren im Detail zu kennen. Er ist deshalb in hohem Maße auf die Qualität

seines Abschnittsleiters angewiesen, der bezüglich der Wertigkeit und Dringlichkeit von Spuren eine Vorauswahl zu treffen hat.⁵⁰

3.7.2.2. Ermittlungen

- Bearbeitung aller anfallenden Spuren,
- Durchführung von Ermittlungshandlungen (Durchsuchungen, Beschlagnahmen usw.),
- Vernehmung von Zeugen und Auskunftspersonen,
- Ermittlung des Tatbestandes.

Die Arbeit im Abschnitt Ermittlungen wird in der Mehrzahl der Fälle durch Ermittlungsteams erledigt.

Eine abschließende Festlegung, wer die Vernehmung eines Tatverdächtigen durchführt, kann nicht getroffen werden.

Zwar liegt die umfassende Sachkenntnis beim Abschnitt "Zentrale Sachbearbeitung", doch können andere Gründe dafür sprechen, einem Ermittlungsteam diese Aufgabe zu übertragen (z.B. bessere Personenkenntnis durch längere Kontakte oder andere vernehmungstaktische Überlegungen).

⁵⁰ Stein, W.: Die Bildung besonderer Aufbau- und Ablauforganisationen, 1991, S. 39.

3.7.2.3. Kriminaltechnik

Sicherung aller objektiven Fall- und Beweisbefunde durch

- Tatortbefundsaufnahme,
- Sicherung aller Spuren, Beschaffung von Vergleichsmaterial,
- Beantragung von Spurengutachten,
- Durchführung einer Tatrekonstruktion,
- beweiskräftige Aufbewahrung bzw. Übersendung von Asservaten,
- Teilnahme an der Obduktion.

3.8. Sachmittelausstattung

Die Notwendigkeit einer geeigneten Sachmittelausstattung für eine Sonderkommission und deren Bezug zur Ablauforganisation zeigt sich am deutlichsten beim Einsatz einer KrimKatKom. Die Besonderheit der Aufgabe erfordert eine außergewöhnliche Sachmittelausstattung. Die Anwendung der Einsatzmittel wird in detaillierten Dienstanweisungen der einzelnen Dienststellen festgeschrieben.

Erforderlich ist in diesem Bereich neben der ständigen Fortschreibung der Konzeptionen auch die regelmäßige Überprüfung und Wartung der Einsatzmittel hinsichtlich ihrer Einsatzfähigkeit.

4. Vertikale und horizontale Information und Kommunikation in Sonderkommissionen

Kommunikation findet so allgegenwärtig statt, daß deren anforderungsreiche Beherrschung nur selten in das Bewußtsein tritt.⁵¹ Nur ausnahmsweise, wenn der Verlust einer einzelnen Information als vermeintliche oder tatsächliche Ursache für einen polizeilichen Mißerfolg entlarvt wird, entsteht Problembewußtsein, mit der Folge, daß - wie es so schön heißt - "aus gegebenem Anlaß" dieser oder jener Meldeinhalt, Informationsweg oder -adressat punktuell modifiziert wird. Der Gesamtproblematik nimmt man sich damit aber nicht an. Historisch betrachtet, hat eigentlich bisher nur der *Höcherl*-Bericht⁵² weitgreifende Konsequenzen aus einem schwerwiegenden Informationsverlust bewirkt, mit kommunikationsorientierten Vorgaben für die Aufbau- und Ablauforganisation von Sonderkommissionen bei Fällen terroristischer Gewaltkriminalität von bundesweiter Bedeutung und später indirekt auch für andere Sonderkommissionen.

Jede (kriminal-)polizeiliche Ermittlungstätigkeit ist gekennzeichnet durch das Beschaffen von Informationen. Bei Befragungen, Vernehmungen, Auskunftersuchen, technischen Untersuchungen etc. werden Daten erhoben. "Das gesamte kriminalistische Untersuchungsgeschehen stellt sich als Prozeß der Informationsgewinnung und -verarbeitung dar."⁵³

Nicht nur durch Eigeninitiative werden Informationen erhoben. Daneben erhält die Polizei täglich quantitativ und qualitativ vielschichtige Informationen, die weder zu überschauen noch in dem gewünschten und erforderlichen Maße aufzubereiten oder zu verknüpfen sind.

Deshalb besteht das Hauptproblem bei der Informationsverarbeitung in der Soko darin, mit der Informationsüberflutung fertig zu werden. Die Mitarbeiter sind, ohne sie zu überfüttern, mit ausreichend Informationen zu versorgen, damit sie ihre Aufgaben erledigen können. Eine festgelegte Ablauforganisation ist jedoch keine Garantie für eine reibungslose Informations-

⁵¹ Merten, K.: Kommunikation, 1977, S. 12.

⁵² Bundesdrucksache, 8, 1981.

⁵³ Klink, M.: Gestaltung von Informationssystemen für die Verbrechensbekämpfung, 1985, S. 15.

verarbeitung. Lageabhängige Unwägbarkeiten erfordern immer wieder Flexibilität und Improvisationstalent. Auch bei einer gut geplanten Ablauforganisation kann letztlich nie ausgeschlossen werden, daß sich durch individuelle Mängel in der Sachbearbeitung Fehler einschleichen. Es kann aber verhindert werden, daß Fehler bereits vorprogrammiert werden.⁵⁴

Im Verfahren des entführten Arbeitgeberpräsidenten *Dr. Schleyer* wurden bei der Soko in Köln annähernd 10.000 Spuren und Hinweise registriert.

Allein in der Arbeitsgruppe für die Hinweisbearbeitung waren über längere Zeit 200 bis 250 Beamte tätig.

Das besondere beim kriminalpolizeilichen Großverfahren liegt darin, daß bei diesen Verfahren zumeist mit einer Flut von Informationen zu rechnen ist, so daß an die Erfassung und richtige Bewertung hohe Anforderungen zu stellen sind.⁵⁵

4.1. Grundlagen und Definitionen

Information im Sinne der PDV 100 (PDV 100, Nr. 1.2.1) ist sowohl die Beschaffung oder Aufnahme von Nachrichten wie Aufklärungs- und Observationsergebnisse, Meldungen, Befehle, Mitteilungen, Hinweise und Auskünfte, als auch deren Verarbeitung und Weitergabe. Diese Definition ist einerseits zu weit, andererseits beschreibt sie das "Ereignis" Information nur sehr unzureichend. Wissenschaftliche Definitionen sind bei der Beurteilung der Problematik wesentlich hilfreicher.

Weniger Schwierigkeiten gibt es mit den Begriffen „horizontal“ und „vertikal“, die sich in polizeitypische Termini fassen lassen. Vertikale Information entspricht dem hierarchischen Aufbau, sie "geht den Dienstweg". Horizontale Informationen fließen zwischen Stellen gleichrangiger oder benachbarter Funktionswahrnehmung (Einsatzabschnitte, Ermittlungsgruppen und einzelne Sachbearbeiter). Eine gewisse Ausnahme stellt die informale Kommunikation dar, auf die später noch eingegangen wird.

⁵⁴ Rudolph, J.: Informationsverarbeitung in Sonderkommissionen, 1991, S. 251.

⁵⁵ Wittenstein, H.: Einsatzunterstützung, 1982, S. 576.

Nach *Coenenberg*⁵⁶ ist Kommunikation "ihrem Wesen nach ein Prozeß, durch den Nachrichten oder Informationen von einem Sender an einen oder mehrere Empfänger übermittelt werden. Sie ist nicht Selbstzweck, sie kann vielmehr Zielen auf den verschiedenen Ebenen dienen. So variabel und vielseitig die Ziele auch sein mögen, stets wird es die Absicht des Senders sein, den jeweiligen Empfänger zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen". Dabei ist die Information die bewertete Nachricht.⁵⁷

Ob man sich nun dem Informationsbegriff weiter in der Unterscheidung zwischen alltäglichem, technischen und historischen Sinne,⁵⁸ betriebswirtschaftlich⁵⁹ oder mit dem Modell der Interaktion im sozialen Kontext⁶⁰ annähert, zur Veranschaulichung trägt immer das Bild der Übertragung einer Information durch einen Kanal vom Sender zum Empfänger mit einer daraus folgenden gewissen Bandbreite an ausgelösten Verhaltensmöglichkeiten beim Empfänger bei.⁶¹

Bei Sonderkommissionen besteht mit zunehmendem Spurenaufkommen vermehrt die Notwendigkeit, redundant dargestellte Sachverhalte oder Spuren zu straffen, um sie für den Beleglauf und insbesondere die EDV-Eingabe handhabbar zu machen. Dies kann dazu führen, daß scheinbare Nebensächlichkeiten verloren gehen. Gerade diese könnten aber später möglicherweise verdachtsbegründend sein. Auch das irreparable Einschleichen eines falschen Datums ist als Folge denkbar. Andererseits wird das Wissen um solche Gefahren aus leidlicher Erfahrung dazu führen, daß Spuren nochmals nachbearbeitet werden, was grundsätzlich als ineffizient anzusehen ist. Bis zu einem gewissen Maß läßt sich dies vermeiden, indem neben der formalisierten (schriftlichen) Dokumentation eine ergänzende mündliche Darstellung der Sachverhalte und Spuren in Besprechungen und im direkten Kontakt der einzelnen Kommissionsmitglieder stattfindet. Die Informationsweitergabe wird dabei durch Mimik und Gestik, sowie vor allem durch die

⁵⁶ Coenenberg, A. G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, 1968, S. 38.

⁵⁷ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 69.

⁵⁸ Seiffert, H.: Information über Informationen, 1971, S. 23 ff.

⁵⁹ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 72.

⁶⁰ Sereno, K.: Foundations of Communication Theorie, 1970, S. 5.

⁶¹ Dworatschek, S.: Management Informationssysteme, 1971, S. 38.

Rückkoppelungsmöglichkeit, unterstützt. Dies wiederum setzt jedoch, wie später noch dargestellt, einen überschaubaren Personalbestand in der Sonderkommission voraus.

4.2. Vertikale Kommunikation

Kernproblem der vertikalen Kommunikation in der Sonderkommission ist die sachgerechte Staffelung der Informationsmenge und der Informationsqualität, das Feststellen und Festlegen, welche Spur in welchem jeweiligen Detaillierungsgrad der Soko-Leiter als Führungsinformation erhalten muß. Hierbei spielen auch zeitliche Komponenten (sofort, nach Zeitplan, spätere Ergänzung) eine Rolle. Tatsächlich ist häufig eine Informationsüberflutung festzustellen. *Altmann*⁶² sieht die Wurzel hierfür in der Deckungsungleichheit zwischen Informationsbedarf als objektive Größe und Informationsverhalten als subjektive Größe. Das Wissen um den natürlichen Gehalt an Unklarheit in Informationen läßt mißtrauisch werden und verführt dazu, das Informationsverlangen ungleich höher anzusehen als objektiv Informationsbedarf besteht. Die Ursache für einen Großteil der Informationsunklarheiten liegt in der mangelnden Präzision bei den Vorgaben der Führungsinformationen. Diese Vorgaben müssen in einem eigenen Kommunikationsprozeß den Soko-Mitgliedern sehr exakt vermittelt werden. An dieser Stelle sei an die eingangs erwähnte Organisationsfunktion der Kommunikation erinnert.

Zu beachten ist, daß bei der vertikalen Informationsweitergabe über mehr als eine Hierarchiestufe üblicherweise Zwischenempfänger eingebunden sind, die die Verfälschungsgefahren erhöhen. Es wird sich bei überschaubaren Sonderkommissionen daher empfehlen, Führungsinformationen direkt von der Quelle vortragen zu lassen; will heißen: die "Türe des Soko-Leiters muß offen sein".

⁶² Altmann, R.: Informationsprobleme, 1981.

4.3. Horizontale Kommunikation

Während der hierarchische Aufbau die vertikale Kommunikation per se beinhaltet, die Kanäle vorgibt und es dabei "nur" noch um die Übermittlungsform bzw. um die Informationsmenge geht, ist die horizontale Kommunikation vielschichtiger und in ihrer Wirkungsweise wesentlich schwieriger zu durchschauen; dies ist in der Sonderkommission um so mehr der Fall, als es hier darum geht, Spureninhalte und rechtsrelevante Sachverhalte miteinander abzugleichen, zu verknüpfen, zu erkennen und zu verbinden. Deshalb spielt die horizontale Kommunikation zwischen den Spurensachbearbeitern, der Hinweisaufnahme, der Auswertung und ggf. weiteren Stellen eine zentrale Rolle.

Ein strukturloses Kommunikationsnetz⁶³ in der horizontalen Ebene, ohne Vorgaben, wer mit wem und wie kommunizieren soll, hat grundsätzlich den Vorteil der

- Mobilisierung des Informationsbesitzes aller Organisationsmitglieder,
- überschaubaren Lenkung des Informationsflusses aus Sicht des Einzelnen,
- Nutzung von Synergieeffekten,
- raschen Anpassungsfähigkeit an die Aufgabenstellung.

Die Nutzung dieser Vorteile ist unverzichtbar, führt aber mit zunehmender Zahl der Kommunikationsteilnehmer zu einer Vervielfachung der Kommunikationsvorgänge mit entsprechendem Zeitbedarf, im Extremfall zum Kommunikationsinfarkt.

Zur Lösung dieses Problems werden drei Möglichkeiten gesehen:

- Die Zahl der Kommunikationsteilnehmer - hier der Soko-Mitglieder - wird auf ein noch effektives Maß begrenzt, unter Hinnahme eines Mangels bei der Informationsbeschaffung.
- Der horizontale Informationsfluß wird reglementiert, z.B. durch Flußdiagramme bzw. zentralisiert durch Auswertungsstellen und DV-Einsatz,

⁶³ Altmann, R./Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 225.

je zu Lasten der Mobilisierung des Informationsbesitzes, des Synergieeffektes und des Detaillierungsgrades der Informationen.

- Es werden horizontale und vertikale Kommunikationswege kombiniert, so daß ein modifiziertes Zentralnetz⁶⁴ entsteht, unter Hinnahme der Nachteile, die mit Zwischenempfängern verbunden sind.

Bei größeren Sonderkommissionen empfiehlt es sich, Flußdiagramme zu erstellen.

Die durch Flußdiagramme vorgegebenen Kanäle dürfen aber kein abschließender Ersatz für anderweitige Kommunikationswege sein und müssen genügend Elastizität aufweisen um sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden.

4.4. Informale Kommunikation

Kein Lebensbereich wird ausschließlich von formalen Gesichtspunkten bestimmt.⁶⁵ So wird es auch in Sonderkommissionen immer informale Kommunikation geben. Dies ist auch deshalb erwünscht, weil der einzelne damit Defizite des formalen Informationserhalts ausgleichen kann, was letztlich auch seine, ansonsten gefährdete, Motivation erhält. Grundsätzlich trifft dies vor allem auf vertikale Kommunikationsdefizite, hervorgerufen durch mangelnde Rückkopplungsmöglichkeiten, speziell in Sonderkommissionen aber auch auf stark formalisierte horizontale Kommunikation zu.

Da es bei diesen informalen Informationen häufig an Präzision mangelt, ist die Gefahr gegeben, daß sie die Qualität von Gerüchten annehmen. Gelangt später die formale, offizielle Information zum gleichen Sachverhalt auch noch zum Empfänger, trifft sie auf eine vorgefaßte Meinung und wird möglicherweise nicht mehr in der vom Sender beabsichtigten Weise interpretiert.

⁶⁴ Altmann, R./Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 228.

⁶⁵ Ellwein, T.: Politische Verhaltenslehre, 1972, S. 46.

Spätestens hier verkehrt sich die zunächst positive Wirkung der informalen Kommunikation in eine negative.

Eine Möglichkeit, unter Erhalt der positiven Wirkungen, die negativen weitgehend auszuschließen, ist dann gegeben, wenn die informale Kommunikation unter gleichzeitiger Beteiligung der betroffenen Hierarchieebenen bzw. benachbarter Teilorganisationseinheiten - face to face⁶⁶ - stattfindet. Es sind dann sofortige Rückkopplungs- und Berichtigungsmöglichkeiten gegeben. Diese Erkenntnis wird auch in Nr. 1.2.7 der PDV 100 angedeutet, wo es heißt: "Der Informationsaustausch ist auf allen Ebenen durch persönlichen Kontakt zu unterstützen." Letztlich wird damit dem formlosen gemeinsamen Kaffeetrinken oder tagesabschließenden zumindest kurzen Treffen aller Soko-Mitarbeiter das Wort geredet. Gerade dort ist sicher schon mancher Initialfunke zur Zielerfüllung übergesprungen.

Bei sehr großen Sonderkommissionen ist, um der Gerüchtebildung vorzubeugen, daran zu denken, daß Besprechungsprotokolle, die in der Führungsebene entstanden sind, allgemein zugänglich gemacht werden.

4.5. Auswirkungen der Kommissionsstärke auf die Informationsverarbeitung

In den Kapiteln über die vertikale und die horizontale Kommunikation wurden bereits Teilaspekte beleuchtet. Zur näheren Betrachtung sei hier eine analogiehafte Anleihe bei der Betriebswirtschaftslehre erlaubt, deren Zulässigkeit zwar durchaus fraglich ist, aber vielleicht sinnvolle Denkansätze geben kann. Die Produktionstheorie⁶⁷ befaßt sich mit den Zusammenhängen zwischen Faktoreinsatz und der Ausbringung von Produkten (Ausbringungsmenge). Umgemünzt auf das hier zu behandelnde Thema könnte dies bedeuten, einen Zusammenhang zwischen dem durch die Personalstärke bedingten Informationsaufkommen und dem Umfang der erlangten kriminalistischen oder beweiserheblichen Erkenntnisse herzustellen. Die Produk-

⁶⁶ Merten, K.: Kommunikation, 1977, S. 70.

⁶⁷ Woll, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 1981, S. 151.

tionsfunktion⁶⁸ ist durch zwei besonders bedeutsame Punkte gekennzeichnet. Dies ist erstens das Maximum des Grenzertrags, d.h. die höchste Ausbringungsmenge im Verhältnis zum Faktoreinsatz (maximale Effizienz oder technisches Betriebsoptimum). Zum zweiten handelt es sich um das Maximum des Gesamtertrages. Jeder weitere Faktoreinsatz nach Erreichen des Maximums des Gesamtertrages führt in diesem Modell zwangsläufig zu einem rückläufigen Gesamtertrag.

Altmann/Berndt sehen dies in gleicher Weise auf Informationen anwendbar. In der Tat gibt es Überlegungen, die als Erklärungsansatz für dieses Phänomen dienen können und damit die Übertragbarkeit als nicht völlig abwegig erscheinen lassen. Es bietet sich die Anknüpfung an die Informationsüberflutung an, die natürlich nicht nur beim Leiter, sondern auch bei den Mitgliedern der Sonderkommission auftreten kann und erfahrungsgemäß letztlich zum Informationsinfarkt führt.

Abhilfe ist denkbar durch die Aufteilung in Spurenkomplexe bei gleichzeitiger Untergliederung der Sonderkommission, allerdings mit der Folge verlustträchtiger, langer Kommunikationswege mit Zwischenempfängern und Defiziten bei den Verknüpfungsmöglichkeiten. Diese Untergliederung wird in aller Regel eine horizontale sein. Denkbar ist jedoch auch eine vertikale Untergliederung, z.B. in Form einer zeitlich begrenzten Unterstellung von zusätzlichen Kräften zur Wahrnehmung bestimmter zeitaufwendiger, aber relativ leicht zu bewältigender Aufgaben. Problematisch ist dabei allerdings die Motivationslage (Gefühl minderwertiger Tätigkeit, mangelnde Gesamtinformation).

⁶⁸ Pohmer, D/Bea, F.-X.: Produkt und Absatz, 1988, S. 39 ff; Woll, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 1981, S. 152 ff.

4.6. Nutzung verschiedener Medien

In den vorangegangenen Kapiteln wurde eine Vielzahl von Störfaktoren bei der Informationsverarbeitung angesprochen, die sich größtenteils auf eine bestimmte Übermittlungsform, nämlich Sprache oder Schrift bezogen. Dazu wurden jeweils mehr oder minder erfolgversprechende Handhabungsmöglichkeiten dargestellt, die jedoch meist auch Schattenseiten zeigten.

Es besteht aber zudem die Möglichkeit, gleichzeitig mehrere Kanäle zur Übermittlung derselben Information zu nutzen, um eine simultane Wahrnehmung unterschiedlicher Handlungen zu ermöglichen, die, aufeinander bezogen, qualifizierte Interpretationen zulassen. Die Breite der gleichzeitig übertragbaren Zeichen wird größer. Es kann durch multiple Darstellung, z.B. Sprache, Schrift und Bilder kombiniert, mithin ein späterer Eintritt des Informationsinfarktes erwartet werden, weil zumindest der Aspekt der mangelnden Zeit zur Informationsaufnahme entfallen könnte. Wir wissen aus der Kommunikationsforschung, daß der durchschnittlich begabte Mensch vom Gehörten etwa 20 % und vom Gesehenen etwa 30 %, von der Kombination von Gehörtem und Gesehenem jedoch schon 50 % und dem worüber er selbst spricht schließlich 70 % behält.

Bei der Nutzung multipler Übermittlungstechniken minimiert sich zudem die Gefahr, den falschen, störanfälligen Einzelkanal zu wählen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu, scheint aber in der Kommissionsarbeit, vor allem in relativ großen Sonderkommissionen, die sehr stark akten- und datenverarbeitungsorientiert sind, oft vernachlässigt zu werden.

Zu denken ist deshalb beispielsweise an

- die Visualisierung von Fallanalysen, z.B. Weg-/Zeitdiagramme und Personengeflechte (Soziogramme),
- die Diskussion der Fallanalyse,
- den, an anderer Stelle bereits genannten, Aushang von Besprechungsprotokollen mit oder ohne Weisungsinhalt,
- die Verteilung von Fotos der Beweismittel an die Kommissionsmitglieder,

- das Videographieren von Tatorten nicht nur für die Beweisführung vor Gericht, sondern auch zur Vorführung bei den Kommissionsmitgliedern und evtl. Außenstehenden,
- den ergänzenden mündlichen Vortrag bei Abgabe einer abgeschlossenen Spur, sowohl gegenüber dem Kommissions- oder Abschnittsleiter als auch gegenüber der Auswertung. (Im Idealfall wird die Spur der ganzen Kommission vorgetragen. Dadurch ist neben der allgemeinen Information auch der Abgleich mit den bei jedem einzelnen Soko-Mitglied vorhandenen Wissen möglich.)

Dies kann zugleich als Rückkoppelungsersatz dienen und motivationssteigernd wirken.

4.7. Die Datenverarbeitung als Instrument der Informationsverarbeitung und -steuerung

Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel haben die Mitarbeiter bzgl. Inhalt und Aktualität einen einheitlichen Informationsstand. Durch den Einsatz von Informationstechnologie entfallen Arbeitsgänge. Sie birgt die Chance, eine Verkleinerung der Hierarchie und somit eine höhere Flexibilität der Polizei herbeizuführen. Viele Informationen, die bisher Monopolwissen von Sachbearbeitern waren, werden Allgemeingut, somit von hoher Transparenz für die Führungskraft. Gleichzeitig fördert die komplexe Bearbeitung eines ganzen Arbeitsganges die Motivation der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter hat mehr Überblick, sieht integraler und wird zu mehr Kooperation mit anderen aufgefordert.⁶⁹

Diese Feststellungen gelten sowohl für den allgemeinen Dienstbetrieb als auch für die Gestaltung in sogenannten besonderen Aufbauorganisationen, besonders aber für Sonderkommissionen, in denen ein besonders hohes Maß an Informationen innerhalb kürzester Zeit verarbeitet werden muß.

"Die fallspezifische Anwendung der EDV beschränkt sich nicht auf bestimmte Deliktsarten. Im Prinzip kann jedes denkbare Ermittlungsverfahren

⁶⁹ Böhler, H.: Anforderungen an eine zukunftsorientierte Organisation der Kriminalitätskontrolle, 1990, S. 257-258.

EDV-unterstützt abgearbeitet werden, gleichwohl sollte bereits vor Beginn des Ermittlungsverfahrens die kognitive Auseinandersetzung über die Organisationsform der Fallbearbeitung stattfinden, d.h. mit oder ohne EDV. Der Einsatz der EDV kann für jedes Ermittlungsverfahren den (kriminal-) polizeilichen Sachbearbeiter von "Routinearbeiten" entlasten und schafft "Freiräume" für die eigentliche Ermittlungstätigkeit."⁷⁰

Bei besonders hohem Spurenaufkommen kann ein Abgleich der verschiedenen Spuren und die Suche nach bestimmten Merkmalen in anderen Spuren (Recherche) - eine wesentliche kriminalistische Tätigkeit in jedem Ermittlungsverfahren - häufig manuell überhaupt nicht mehr oder nur mit großem zeitlichen oder personellen Aufwand vorgenommen werden.

Die EDV kann diesen Abgleich technisch leisten und wird damit zum Ermittlungsinstrument, nicht nur zur Verwaltungsvereinfachung.

*Albrechts*⁷¹ hat die Bedürfnisse der Sachbearbeitung und der Polizeiführung an die EDV formuliert:

- keine Mehrbelastung der Sachbearbeiter,
- Ersetzen bisheriger Tätigkeiten in der Büroarbeit durch EDV,
- einfache Handhabbarkeit des Systems durch weitgehende Automatisierung,
- Freitexteingabe,
- einfache Recherchierbarkeit der Daten und
- hohe Flexibilität des Systems.

Die Leistungskriterien müssen dabei vom Anwender vor Ort mitbestimmt werden.

⁷⁰ Nagel, K.: Die sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 1986, S. 5.

⁷¹ Albrechts, H.-J.: Einsatz eines Personalcomputers zur Ermittlungsunterstützung, 1987, S. 278.

Dabei ist unerheblich, welche Art von Rechneranlage eingesetzt wird, da die fallspezifische Problemlösung beim Personalcomputer (PC) oder bei der Großrechenanlage kongruent ist. Es sollte jedoch gewährleistet sein, daß der Sachbearbeiter von seinem Arbeitsplatz aus Zugriff auf die Datenbank hat.

Für die Planung von Informationssystemen sind der Informationsbedarf einerseits und die qualitativen und quantitativen Anforderungen andererseits zu unterscheiden.

"Für den Sachbearbeiter stehen folgende Zielrichtungen im Vordergrund:

- Wiederauffinden von Ermittlungsvorgängen und Kriminalakten,
- Erschließung von Erkenntnissen über Straftäter und andere Personen,
- Zuordnung von Sachen (Institutionen/Objekten) zu Straftaten und Personen,
- Zuordnung von ungeklärten Straftaten zu bekannten Straftätern (Tat-Täter-Abgleich),
- Zusammenführen von mehreren ungeklärten Straftaten oder von Spuren in konkreten Ermittlungsverfahren.

Führungsinformationen betreffen folgende Bereiche:

- Erkenntnisse zur Kriminalitätslage und -entwicklung, deliktische und räumliche Brennpunkte, Täter-, Tatgelegenhheits- und Opferstruktur,
- Erkenntnisse zur Wirksamkeit von polizeilichen Maßnahmen,
- Erkenntnisse zur Arbeitsbelastung von Dienststellen und Sachbearbeitern.⁷²

⁷² Klink, M.: Gestaltung von Informationssystemen für die Verbrechensbekämpfung, 1985, S. 18.

4.7.1. EDV in Sonderkommissionen

In Anlehnung an Löw⁷³ sind die Lösungen der Problembereiche für die Infrastruktur einer Soko mit folgenden Fragen zu bewältigen:

- Wie können Wege durch technische Mittel verkürzt werden?
- Wie sind die Arbeitsplätze mit aufgabenbezogenen Sachmitteln auszustatten?
- Wie können die Arbeitsvorgänge konzentriert auf das Erfolgsziel gerichtet werden?
- Wie kann neben den technisch-ökonomischen Bedingungen eine hohe Arbeitsmotivation und -zufriedenheit (Betriebsklima) erreicht werden?

Für diese Fragen ist der Soko-Leiter zuständig. Damit der Erfolg eintritt, muß der zukünftige Leiter sich rechtzeitig/frühzeitig mit dieser wichtigen Problematik auseinandersetzen.

1. Für die vielen Daten müssen Ablage-, Recherchier-, Sortiermöglichkeiten bereitgestellt werden. Dies sollte möglichst bereits vor Einrichtung der Soko erfolgen, da eine retrograde Datenerfassung zu erheblichen Zeitverzögerungen führt. Deshalb muß sich eine Polizeiorganisation bereits vorher über die Beschaffung von Informationssystemen Gedanken machen und diese bereithalten.
2. Gewinnt ein Fall erst im Laufe der Ermittlungen an Komplexität, ist die EDV schnellstens nachzurüsten.
3. Im Alltagsgeschehen sollte eine durch EDV unterstützte Sachbearbeitung angestrebt werden. Damit wäre gewährleistet, daß alle Daten bei Übernahme eines Ermittlungsverfahrens durch eine Soko bereits in Datensystemen zur Verfügung stehen.

⁷³ Löw, D.: Anforderungen an Infrastruktur und Logistik einer Sonderkommission, 1991, S. 135.

Darüber hinaus fordert *Lieb*⁷⁴, daß die Hinweis- und Spurensammlung mit Hilfe eines EDV-Systems erfolgen muß. Deren Inhalt muß mit den Informationseingängen im PolFüStab verknüpfbar sein (Bewertung, Planung, Konzeptionen).

Durchgehend wird in der Literatur von Organisationstheoretikern und Polizeipraktikern die Ausstattung der Polizei - insbesondere bei Aufstellung von Sonderkommissionen - mit EDV gefordert. Die Realisierung hielt aber mit den tatsächlichen Anforderungen nicht Schritt. Datenschutzaspekte, mit teilweise überzogenen, irrationalen Anforderungen an den Mitarbeiter verhindern neben finanziellen Begrenzungen eine zügige Ausstattung mit EDV.

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Grund dafür ist das Bemühen der Bundesländer, im Bereich der EDV Lösungen auf Landesebene zu suchen und zu verwirklichen. Häufig wären fall- und ortsbezogene Lösungen u.U. besser.

4.7.2. Standardanwendungen in der Polizei

4.7.2.1. SPUDOK

In der Polizei ist das System "SPUDOK" (= Spurendokumentationssystem) am weitesten verbreitet. Es wurde 1976 anlässlich der *Snoek*-Entführung entwickelt. Inzwischen gibt es zusätzlich in den Ländern zahlreiche Insellösungen. Ohne an dieser Stelle zu weit ins Detail zu gehen, soll dargestellt werden, was SPUDOK leistet und ob es für die Arbeit einer Soko geeignet ist.

SPUDOK ermöglicht die temporäre Dokumentation und Recherche von Hinweisen und Spuren und eine abgestimmte Ermittlungsführung zwischen Bund und Ländern.

⁷⁴ Lieb, A.: Arbeit eines Führungsstabes einer Sonderkommission, 1982, S. 99.

Kalina/Freiwald⁷⁵ gehen auf fallspezifische Lösungen nicht ein. Sie meinen, daß wesentliche Systeme der ADV in Sokos (...) SPUDOK und PIOS (sind).

Beide Systeme sind Bestandteil des polizeilichen Informationssystems INPOL-Bund. Ein Zugriff ist daher nur über den Zentralrechner des BKA möglich (diese Aussage stimmt für Hamburg, andere Länder haben eigene SPUDOK-Anwendungen.).

Der L/Soko entscheidet über die Notwendigkeit einer SPUDOK-Datei. Der Aufbau einer SPUDOK-Datei nimmt, je nach Umfang, etwa eine Woche in Anspruch. Hiermit ist die Zeit von der Einrichtungsentscheidung bis zur abgeschlossenen Dateneingabe angesprochen.

Eine intensive Einweisung der Zugriffsberechtigten ist unbedingt erforderlich. Prinz⁷⁶ meint sogar, daß die Anwendung einer SPUDOK-Datei ausgebildetes Bedienungspersonal erfordert.

SPUDOK kann wie folgt beschrieben werden:

- Die SPUDOK-Datei ist eine mit Hilfe der Datenverarbeitung geführte Arbeitsdatei, in der weitgehend unbewertete Daten formatfrei erfaßt werden, die nach Abschluß des Verfahrens archiviert bzw. gelöscht werden.
- Der Einsatz eines SPUDOK-Systems ist an sich nur für umfangreiche Ermittlungsverfahren vorgesehen.
- Das SPUDOK-Verfahren ist sowohl für einen Fall als auch für Serienstraftaten einsetzbar.
- Gespeichert werden alle Daten, die sich aus dem betreffenden Fall bzw. Fallkomplex ergeben (also Daten aus dem Tatortbefund, Vernehmungen, Fahndungen, Observationen, Telefonüberwachungen etc.)
- Datenerhebung, Datenerfassung und Recherche ist i.d.R. ausschließlich Aufgabe der Soko. Die Soko ist in diesem Sinne auch Dateibesitzer.⁷⁷

⁷⁵ Kalina, J. / Freiwald, B.: Leitfaden zur Einrichtung von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen, 1991, S. 38.

⁷⁶ Prinz, M.: Spudok, 1985, S. 221.

⁷⁷ Wagner, W.: Spurendokumentationssystem, 1988, S. 5.

In der Sprache der EDV heißt das, daß SPUDOK ein Dateiverwaltungsprogramm mit Freitexteingabe ist. Das Programm bietet eine individualisierbare Eingabemaske. Durch logische Verknüpfungsmöglichkeiten werden die Recherchen gesteuert.

Für besonders schwere Straftaten können die Länder SPUDOK-Dateien mit den BKA-Datenstationen anwenden. Diese werden jedoch nach ca. zwei Monaten kostenpflichtig, da das BKA für die Bereitstellung des Systems Gebühren berechnet. Dies gilt auch für die nach terroristischen Gewalttaten zwingend durch IMK-Beschluß vorgeschriebene SPUDOK-Anwendung. In Berlin wurde die SPUDOK-Datei der "Soko Lietze" nach ca. 2 Jahren aus Kostengründen abgeschaltet - nachdem endlich alle Daten für eine effektive Weiterbearbeitung eingegeben waren.⁷⁸

Auch die Länder haben derartige Dateien zur Unterstützung von Ermittlungsverfahren vorbereitet, um sie kurzfristig im konkreten Einzelfall bereitstellen zu können.⁷⁹ Es sind SPUDOK-Systeme, die aber nicht auf dem Zentralrechner des BKA, sondern über die länderspezifischen Rechneranlagen bereitgestellt werden.

Einige Beispiele für unterschiedliche Beurteilungen von SPUDOK: Die Einsatzkonzeption für Sonderkommissionen bei großen Schadensereignissen des Polizeipräsidiiums Oberbayerns sieht bei Schadensereignissen mit einer sehr hohen Zahl von Opfern und wenn mehrere Dienststellen gleichzeitig auf eine gemeinsame Datei Zugriff haben müssen, die Verwendung des Spurendokumentationssystems vor.

Bei der Entscheidung über den Einsatz des Systems sind jedoch zwingend die Einrichtungs- und Aufbauzeiten und der relativ hohe Zeitaufwand für die Datenerfassung entsprechend den Richtlinien über den landesweiten Einsatz des SPUDOK-Systems in Erwägung zu ziehen:

"Die Bearbeitung größerer Ermittlungsverfahren mit hohem Informationsaufkommen erfordert möglichst frühzeitig die Entscheidung über den Einsatz der EDV in Form einer SPUDOK, weil nur so schnelle Verknüpfungen und

⁷⁸ Richter, S., Gräfe, K.: Sonderkommission, 1992, S. 10.

⁷⁹ Brendel, R.: Die polizeilichen Informationssysteme, 1990, S. 88.

Zusammenhänge zwischen allen Einzeldaten und -kriterien hergestellt werden können".⁸⁰

"Die anfängliche Euphorie; gerade im Hinblick auf die vielgestaltige Verwendbarkeit des SPUDOK-Systems, ist inzwischen einer gewissen Ernüchterung gewichen. So überlegt man heute in Sachgebieten, in denen einschlägige Erfahrungen bereits gewonnen werden konnten, sehr genau, ob der Einsatz des SPUDOK-Systems in diesem und jenem Ermittlungskomplex wirklich erforderlich und zweckmäßig ist und überlegt vor allem, ob man ihn sich personell leisten kann. Die Einrichtung einer SPUDOK-Datei bietet sich an für Fälle, in denen ein umfangreicher Datenbestand aktuell einem größeren Personenkreis oder an verschiedenen Orten zur Verfügung stehen muß".⁸¹

Für die Bearbeitung in Wirtschaftsstrafverfahren schreibt *Nagel*⁸², daß für ihn SPUDOK (Baden-Württemberg) von vornherein ausschied, da keine Rechenoperationen durchführbar waren und keine beliebig zu gestaltenden Listen erstellbar waren.

Nach Erfahrungen einiger Praktiker ist SPUDOK für die Recherche gut geeignet, da ein geübter Anwender zahlreiche Verknüpfungsmöglichkeiten nutzen kann. Für die Arbeit einer Soko ist SPUDOK aber ungeeignet, da die Anforderungen, die heute an eine EDV-unterstützte Aktenbearbeitung gestellt werden, nicht erfüllt werden.

SPUDOK erfordert speziell ausgebildetes Personal. Die Dateneingabe ist aufwendig, steht aber anderen Systemen nicht nach, da die Schreibearbeit bei der Dateneingabe identisch ist. Den größten Nutzen vermag der Anwender zu ziehen, der über Erfahrungen mit dem System verfügt. Erst durch eingeübtes und erfahrenes Personal wird deutlich, welche Stärken dieses System hat. Leider steht dieses Personal nicht ausreichend zur Verfügung, sondern muß bei Einrichtung einer Soko aus anderen Bereichen rekrutiert werden. Diese Spezialisten reißen dann dort Lücken.

⁸⁰ Müller, G.: Einsatz von polizeilichen Sonderkommissionen zur Bekämpfung der Schwerekriminalität, 1992, S. 9.

⁸¹ Prinz, M.: Spudok, 1985, S. 221.

⁸² Nagel, K.: Die sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 1986, S. 5.

In der Fachliteratur ist auffällig, daß die Autoren, die anscheinend nur SPUDOK kannten, dieses System zufriedenstellend fanden, während Autoren, die bereits mit anderen moderneren Programmen gearbeitet haben, auch andere favorisierten. Wenn es um den Einsatz von SPUDOK geht, sollte der Leiter einer Soko folgende Fakten kennen:

- Steht für eine Sonderkommission nur SPUDOK zur Verfügung, sollte der L/Soko sie nach Beurteilung der zu erwartenden Datenmenge unverzüglich einsetzen. Steht neben dem SPUDOK auch noch andere geeignete Software zur Verfügung, sollte SPUDOK nur bei überörtlichen Ermittlungsverfahren eingesetzt werden, da hier ein Datenaustausch zwischen den Ländern oder den Organisationseinheiten eines Landes möglich ist.
- Da SPUDOK nur durch ausgebildetes Personal vernünftig eingesetzt werden kann, muß sich der L/Soko rechtzeitig um die Bereitstellung des Personals kümmern.
- Nach Beantragung von SPUDOK dauert es noch ein bis zwei Tage bis die Datei geschaltet ist.
- SPUDOK kann ausgezeichnet die Daten aus den Ermittlungen und der Hinweisaufnahme speichern. Deren Verknüpfung und Auswertung, z.B. im Hinblick auf Mehrfachnennungen, ist ein schwieriges und zeitaufwendiges Problem, für das SPUDOK nur bedingt geeignet ist. (Bei der Entführung "MEISS" 1987 in Hamburg wurden alle Fahrzeuge, die in Beziehung zu einem bestimmten Objekt standen, per Kennzeichen erfaßt. Interessant wären Auswertungen bzgl. Mehrfachnennungen gewesen. Dazu hätte jedes Kennzeichen erneut abgefragt werden müssen, ob es noch einmal im Bestand vorhanden ist.)
- Eine Unterstützung des Sachbearbeiters im Hinblick auf unterschiedliche Sortierfunktionen, Übernahme von Daten in die Akte, Schreibunterstützung oder Unterstützung des Soko-Leiters im Hinblick auf seine Führungstätigkeit wird durch SPUDOK nicht geleistet.

4.7.2.2. PIOS

Auch PIOS ist eine EDV-Anwendung, die nicht spezifisch für die Soko-Arbeit oder die Arbeit in komplexen Ermittlungsverfahren erstellt wurde.

PIOS unterstützt die tägliche Arbeit auf kriminalpolizeilichen Sondergebieten, bietet aber keine einzelfallspezifischen Sortier- und Recherchiermöglichkeiten. PIOS ist für eine Soko/EG dann interessant, wenn in den Deliktsbereichen Rauschgift, Organisierte Kriminalität oder Waffen ermittelt wird,⁸³ da hier auf vorhandene Datenbestände zurückgegriffen werden kann.

4.7.3. Andere Verfahren

Im Zuge der Beschaffung moderner Bürokommunikation hat sich in den einzelnen Bundesländern eine Vielzahl von Hard- und Software angesammelt. Einige Länder haben sich Großrechenanlagen angeschafft, andere ziehen eine Lösung mit Arbeitsplatzcomputern vor. Die Programme reichen von einfachen Schreibprogrammen bis hin zu komplexen Dateiverwaltungsprogrammen. Eine vollständige Auflistung aller vorhandenen Anwendungen ist aus Kapazitätsgründen nicht möglich, deshalb erfolgt eine beispielhafte Aufzählung:

- Das Polizeipräsidium Oberbayern hat in seiner Einsatzkonzeption bei Schadensereignissen mit einer größeren Anzahl von Opfern die Verwendung der inzwischen flächendeckend vorhandenen Arbeitsplatzcomputer (APC) vorgesehen.
- In Niedersachsen sollte nach mehreren Pilotprojekten 1989 ein integriertes Vorgangsbearbeitungssystem realisiert werden. Dabei war man sich im klaren, daß es das "papierlose Büro" in idealer Form wegen Problemen bei der Finanzierung nicht geben wird. Es sollten dezentrale Rechnersysteme eingesetzt werden, die wegen der Verknüpfung von Dateien/Tabellen außerordentlich komplexe EDV-Verfahren erforderlich

⁸³ Kalina, J. / Freiwald, B.: Leitfaden zur Einrichtung von Sonderkommissionen und Ermittlungsgruppen, 1991, S. 38.

machten.⁸⁴ In der ersten Ausbaustufe enthält das Programm eine Datenbank zur Vorgangsverwaltung. Später soll es ausgebaut werden, um Texte zu fertigen, um Texte mit Datenbankinhalten zu mischen und statistische Auswertungsfunktionen bereitzustellen. Bei dieser Lösung handelt es sich um eine polizeiinterne Lösung, d.h., die Polizei hat ihre eigene Software entwickelt.

- Durch das Justizministerium Niedersachsen wurden die Schwerpunktstaatsanwaltschaften für Wirtschaftsstrafverfahren mit MX-Rechnern von Siemens ausgestattet. Mit der vorhandenen Software HIT, MULTIPLAN und INFORMIX wurde das Programm COWISTRA erstellt. Dieses Programm wird nicht nur bei den Staatsanwaltschaften und Gerichten, sondern auch bei den Dienststellen der Kriminalpolizei und bei den Steuerstrafsachenstellen eingesetzt.⁸⁵ Für die Kriminalpolizei Niedersachsen wurde das Menüsystem COWISTRA in leicht abgeänderter Form beschafft. Damit ist in Wirtschaftsstrafsachen die Möglichkeit gegeben, im direkten Wege von der Kriminalpolizei über die Staatsanwaltschaft die Daten an das berufene Gericht weiterzugeben.

Interessant an der COWISTRA-Lösung ist die Tatsache, daß sie auf Siemens-Rechnern möglich ist. Siemens ist in den Polizeien der Länder stark verbreitet. Sie arbeiten auf dem Betriebssystem Sinix (Unix). Dieses Betriebssystem wird von den Ländern insbesondere deswegen präferiert, weil es die notwendige Datensicherheit bietet.

- Neben den von den Ländern selbst erstellten Anwendungen bieten Hersteller Software für eine integrierte Vorgangs- und Dateiverwaltung mit anwenderorientierten Problemlösungen an (z.B. Siemens "Omnibüro").⁸⁶
- Ein Richter am LG Stuttgart hat sich auf einem handelsüblichen PC mit handelsüblicher Software ein Datenverwaltungsprogramm erstellt und nutzt dieses in Wirtschaftsstrafverfahren. Er schreibt über den Einsatz des Computers: "Man braucht sich nur umfangreiche Verfahren vorzustellen, um ahnen zu können, welche Arbeitserleichterungen durch ein

⁸⁴ Kirchner, H.: Datenverarbeitung in Niedersachsen, 1989, S. 164.

⁸⁵ Zimbehl, M.: Computerunterstützung, 1988, S. 603.

⁸⁶ Büch, T. A.: Herstellerseitige Angebote einer standardisierten Bedieneroberfläche für ein polizeispezifisches Vorgangsbearbeitungsverfahren, 1989.

Dateiprogramm möglich sind. Eine optimale Arbeitserleichterung würde dann erreicht, wenn das Dateiprogramm bereits im Ermittlungsverfahren eingesetzt würde. Hätte man also einen Computer jeweils bei Polizei, Staatsanwaltschaft und Gericht, so würde dies zu einer erheblichen Arbeitserleichterung und drastischen Arbeitseinsparung führen."

Qualitativ fällt die Arbeitserleichterung ins Gewicht. Die Auswertung von komplexen Sachverhalten wird erleichtert, der Verfahrensstoff kann besser durchdrungen werden und Fehlerquellen werden minimiert.

Der quantitative Vorteil liegt vor allem darin, daß mühsame und zeitraubende Sortier- und Selektionsarbeiten komfortabel bewältigt werden können. Ferner wird eine Entlastung bei Schreib- und Diktierarbeiten erreicht.⁸⁷

- *Deter*, Polizeidirektor in Braunschweig⁸⁸, hat die Mindestanforderungen an ein Programm wie folgt definiert:

Alle anfallenden Daten dürfen nur einmal erfaßt werden.

Die Datenerfassung soll in Sachbearbeiternähe erfolgen.

Die Datenerfassung darf nicht mit zusätzlichem Arbeits- und Personalaufwand verbunden sein.

Alle, auch die zur Zeit noch nicht genau definierbaren Formen der Datenweiterverarbeitung müssen möglich sein.

Arbeits- bzw. Auswertungsergebnisse müssen dem Sachbearbeiter jederzeit ohne größeren zeitlichen Verzug zur Verfügung stehen.

- In Köln war es im Zuge eines Ermittlungsverfahrens wegen betrügerischer Warentermingeschäfte erforderlich geworden, Massendaten zu erfassen und nach unterschiedlichen Kriterien zu recherchieren und zu berechnen. Die auf dem Markt erhältliche Software genügte nicht, deshalb

⁸⁷ Nack, A.: Computereinsatz in Wirtschaftsstrafverfahren, 11/1985, S. 427 ff.

⁸⁸ Deter, H.-H.: Erfahrungen eines Dienststellenleiters bei der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnik, 1990, S. 133.

wurde für das bereits beim LKA eingesetzte Datenbanksystem UNIFY eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche geschaffen. "Bei der Auftragsvergabe war darauf zu achten, daß die neue Software den jeweils unterschiedlichen Anforderungen der kriminalpolizeilichen Bearbeitung von umfangreichen Verfahren entsprach und daher sehr variabel zu halten war".⁸⁹

So wurde das System PARIS (Polizeiliches Anwenderorientiertes Recherche- und Informations-System) erstellt. Dieses System kann in anderen Bereichen der Kriminalitätsbekämpfung gleichermaßen verwendet werden.

Als Fazit des bisherigen PARIS-Einsatzes kann festgestellt werden, daß heute Ermittlungen durchgeführt werden können, die wegen ihres Umfangs bisher nicht oder nicht in dem Ausmaße möglich waren.

- Im Polizeipräsidium Frankfurt wurde auf der Basis von MS-DOS-Rechnern mit dem Dateiprogramm dBase eine Dateiverwaltung geschrieben, die es ermöglicht, durch Telefonüberwachung angefallene umfangreiche Daten zu speichern und zu recherchieren (TOR = TäterOrientierte Recherche).
- In Hamburg wurden auf Sinix-Rechnern für die OK-Dienststelle Einzelösungen zur Verwaltung der Datenmengen geschaffen.
- Eine von einer Wirtschaftsberatungsgesellschaft erstellte Software, die z.Z. von der Polizei Zürich genutzt wird (Clearlook), ist in der Lage, Daten, die mit einer Textverarbeitung erstellt worden sind, in Dateien automatisch zu speichern und damit recherchierbar zu machen.

Bei dem Literaturstudium fiel auf, daß wegen der regelmäßig sehr umfangreichen Ermittlungsverfahren in Wirtschaftsstrafsachen bereits EDV unterschiedlicher Art eingesetzt wird, insbesondere bei den Schwerpunktstaatsanwaltschaften, aber auch bei Gerichten und Polizei. Hier werden die Daten bei allen Institutionen gleichermaßen gebraucht, und nur noch nach unterschiedlichen Kriterien sortiert. Software zur Unterstützung der Aktenbearbeitung (Dateiverwaltung, Textbearbeitung oder Spezialsoftware) wird für

⁸⁹ Mayer, H.-G.: Arbeitsplatzcomputer als Ermittlungshilfe, 1988, S. 17.

Unix (Sinix) und DOS-Systeme angeboten. Wegen der in solchen Verfahren regelmäßig anfallenden großen Datenmengen übernehmen die Dienststellen für Wirtschaftskriminalität hier eine Vorreiterrolle. Das gleiche gilt für OK-Dienststellen.

Alle anderen Verfahren sind uneinheitlich, teilweise von "Computerfreaks" erstellt und erfüllen häufig nicht die Anforderungen an die Datensicherheit.

Dabei drängt sich der Verdacht auf, daß die Polizei, die der Wirtschaft gegenüber ihre Anforderungen formuliert, gleich eine EDV haben will, die alles kann und für die nächsten 20 Jahre nicht neu beschafft werden muß. Da es diese Software z.Z. noch nicht gibt, versucht die Polizei, "das Rad neu zu erfinden", d.h., sie versucht, bedarfsgerechte Software selbst zu entwickeln.

Jedes Bundesland entwickelt für sich eigene Systeme. Sie sind untereinander nicht kompatibel, ein Abgleich mit Systemen der Justiz ist nur begrenzt möglich.

Auch hier gilt das bereits Gesagte: Ein einheitliches System wird es in absehbarer Zeit nicht geben.

4.7.4. Empfehlungen zum DV-Einsatz in Sonderkommissionen

1. Der potentielle Leiter einer Sonderkommission muß sich vor der Einrichtung einer Soko Informationen darüber beschaffen, welche Programme in seinem Bundesland im Einsatz sind.
2. Wegen der Uneinheitlichkeit der Systeme ist es nicht möglich, Empfehlungen für den Einsatz von EDV zu geben, die außerhalb von SPUDOK liegen.
3. Dem angehenden Soko-Leiter ist aber zu empfehlen, innerhalb seiner Behörde EDV zu beschaffen und das entsprechende Personal zu beschulen, bevor die Soko eingerichtet wird. Daß er damit bei den Beschaffungsstellen auf erheblichen Widerstand stoßen wird, ist vorauszusehen.
4. Geeignete Hard- und Software, die den Anforderungen einer Soko-Organisation und den Erfordernissen umfangreicher Ermittlungsverfahren entspricht, ist z.Z. schon auf dem Markt.

5. Für die Personalbereitstellung gilt folgender Grundsatz: Je komplexer die Anwendungsmöglichkeiten, um so höher sind die Anforderungen an das Bedienungspersonal.

Der Einsatz von EDV in Sokos setzt eine technische Ausrüstung von Anfang an voraus. Das ist notwendig, da die nachträgliche Erfassung von Daten einen erheblichen Zeitaufwand erforderlich macht, die Gefahr von Datenverlusten beinhaltet und die Nutzung der Daten verzögert. Deshalb müssen sich die Verwaltungen und die Polizeiführung bereits vor Einrichtung einer Soko Gedanken über die materielle und personelle Ausstattung machen. Personal muß ausgebildet werden, lange Lieferzeiten der Hersteller müssen umgangen werden.

Hard- und Software sollten jedoch nur in überschaubarem Umfang auf Abruf bereitgehalten werden, da wegen der rasanten Fortentwicklung auf diesem Sektor die Gefahr besteht, daß die Anschaffung veraltet.

Zu lösen ist dieses Problem durch entsprechende Miet- oder Leasingverträge mit den Herstellern, die eine kurzfristige Bereitstellung der Sachmittel ermöglichen.

Unerheblich, für welche Anwendungsmöglichkeit man sich entscheidet, neben dem Material und dem ausgebildeten Personal müssen auch Konzepte erstellt werden. In diesen müssen Aussagen darüber gemacht werden, welche Daten wie, wo und wann gebraucht werden und wie sortiert, recherchiert und ausgewertet werden soll. Dieses braucht Zeit. Sich erst dann darüber Gedanken zu machen, wenn die Soko eingerichtet wird oder bereits eingerichtet ist, birgt die Gefahr des nur suboptimalen EDV-Einsatzes in sich.

Es "scheint mir überhaupt eine der herausragenden Schwierigkeiten bei EDV-gestützten Ermittlungen zu sein, daß vor Beginn der eigentlichen Ermittlungen "alles" bis ins Detail unumstößlich festgelegt werden muß, um nicht durch arbeitsintensive "Richtungsänderung" "nacharbeiten" zu müssen".⁹⁰ Diese Aussage unterstützt die Forderungen nach EDV-Konzepten für Sonderkommissionen, die über die bisherige ausschließliche SPUDOK-Anwendung hinausgehen.

⁹⁰ Nagel, K.: Die sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 1986, S. 5.

Zur Zeit gibt es auf Bundesebene keine Konzepte zur Vereinheitlichung der länderspezifischen EDV-Anwendungen. Ebenso wenig ist daran gedacht, zentral ein geeignetes System zur Unterstützung der Soko-Arbeit auf dem sachbearbeitenden und dem Führungssektor einzurichten. Wegen der unterschiedlichen Anforderung scheint dies auch nicht sinnvoll zu sein.

Aus den Ausführungen wird deutlich, daß sich auch in Zukunft der Leiter einer Sonderkommission mit den verbreiteten mangelhaften EDV-Systemen abfinden muß. Je nachdem, in welchem Bundesland er eingesetzt wird, erwartet ihn eine sehr unterschiedliche materielle Ausstattung. Eine wesentliche Aufgabe für die Zukunft wird die umfassende Ausrüstung mit geeigneter EDV sein.

Eine ausreichende EDV-Ausstattung dient nicht nur der Arbeitserleichterung, der Beschleunigung von Recherchen, der Führungs- und Einsatzunterstützung, sondern auch wesentlich der Motivation der Mitarbeiter.

Es ist daher zu fordern, daß, auf der Basis der jetzt verfügbaren Arbeitsplatzcomputer und Programme, Systeme bereitgestellt werden, die die Arbeit einer Sonderkommission erleichtern.

Dazu gehört die:

- schnelle, netzwerkfähige Arbeitsplatzcomputer mit ausreichender Kapazität,
- Datenfernübertragungsleitungen,
- kombinierte Daten- und Textverarbeitungsprogramme, die in der Lage sind, eine Vielzahl von Daten zu speichern, zu suchen, zu verknüpfen, in Texte einzubauen und zu sortieren.
- Bereitstellung von ausgebildetem Personal; besser wäre die Ausrüstung mit den Systemen in der Alltagsorganisation. Damit entfällt das Personalproblem, da jeder Sachbearbeiter bereits mit den Geräten vertraut ist.
- Initiative über die AG Kripo oder dem Unterausschuß ADV zur Entwicklung einheitlicher Systeme beim Bund und in den Ländern.

Neben der eigentlichen Ausstattung mit EDV-Systemen sind beim Einsatz dieser Technik die Bestimmungen des Datenschutzes zu beachten. Es werden nicht nur Systeme gefordert, die den unberechtigten Zugang zu Daten

verhindern. An die Einrichtung neuer Dateien sind außerdem rechtliche Voraussetzungen (Errichtungsanordnung, Datensicherheit) geknüpft.

4.8. Informationssteuerung als Führungsaufgabe

Ohne im Detail Aussagen zum kooperativen Führungssystem zu wiederholen, sei an den Zusammenhang zwischen Information, Transparenz, Beteiligung und Motivation erinnert. Wenn auch in einer Sonderkommission erfahrungsgemäß ganz besondere gruppenspezifische Prozesse ablaufen, die offenkundig in der gemeinsamen Zielsetzung begründet liegen und von sich aus schon einen Motivationsschub auslösen, so gilt doch in Anlehnung an die *Maslow'sche* Bedürfnishierarchie, daß ein Kommissionsmitglied, das sich wegen unzureichender Information im Realisieren seines eigenen Leistungspotentials und in Verantwortungsübernahme behindert sieht, einen Mangel an Bedürfnisbefriedigung im Sinne der Selbstverwirklichung verspüren wird. Nach psychologischen Erkenntnissen, führen nicht befriedigte Bedürfnisse bei einzelnen wie in der Gruppe zu negativen, teils destruktiven Verhaltensformen.⁹¹ Als Beispiel soll die verheerende Wirkung von Medienmeldungen angeführt werden, die über den eigenen Kenntnisstand zu dem Sachverhalt hinaus gehen, mit dem man gerade intensiv befaßt ist.

Auf den Entstehungsmechanismus von Gerüchten aufgrund unzureichender Information und deren kommunikationsbehindernde Wirkung wurde bereits hingewiesen. Mutmaßlich wird durch die Gerüchteküche vornehmlich die koordinierende und organisierende Kommunikation beeinträchtigt, mehr noch als der Informationsaustausch zum aufzuklärenden Sachverhalt, was nichts anderes bedeutet, als daß die Führungskompetenz in Mißkredit gerät.

Kommunikation läßt sich nach *Merten* nicht mit *kausalen Annahmen* erläutern oder anders gesagt: der Prozeß der Kommunikation ist nicht mit kausalen Kategorien analysierbar.⁹² Gleichwohl sind die dargestellten Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft und die daraus abgeleiteten Thesen und

⁹¹ Altmann, R. / Berndt, G.: Führen in der Organisation, 1983, S. 71.

⁹² Merten, K.: Kommunikation, 1977, S. 53, 58, 62.

Handhabungsideen ein Ansatz zur Verbesserung der Arbeit in Sonderkommissionen.

Die Umsetzung muß sich in der Aufbau- und Ablauforganisation der Sonderkommissionen widerspiegeln. Dazu muß grundsätzlich die Zielsetzung bei Einrichtung einer Sonderkommission und die Aufgabe des einzelnen Mitgliedes bekannt sein, um für alle potentiellen Sender und Empfänger den jeweiligen Informationszweck und -bedarf feststellen zu können. Ohne formalisierte, durch elastische Planentscheidungen vorbereitete Kommunikation

- zur Festlegung der Kommunikationswege
- unter Einhaltung bestimmter Techniken sowie einer festgelegten Form und Sprache
- und Unterscheidung nach Fallarten

ist eine einigermaßen verlustfreie und effiziente Kommunikation nicht möglich.

Gleichwohl kann formale Kommunikation nicht alles abdecken. Das heißt, der informalen Kommunikation ist größte Bedeutung beizumessen im positiven, unverzichtbar unterstützenden Sinne, wie in ihren Gefahren. Wer als Kommissionsleiter den gemeinsamen Kaffee, das Gespräch am Rande und ausführliche Besprechungen für Zeitverschwendung hält, wird den Erfahrungen nicht gerecht.

Die ständige Überwachung des Kommunikationsablaufes und erforderlichenfalls korrigierende Eingriffe im dynamischen Fortgang der Sonderkommission zählen zu den vornehmsten Aufgaben des Kommissionsleiters. Dabei darf der Blick nicht nur auf die rein ermittlungsbezogenen Informationen gerichtet werden, sondern auch auf die Kommunikation als Koordinations-, Organisations- und Motivationsinstrument.

Schließlich wird überaus deutlich, daß die Anzahl der Mitarbeiter einer Sonderkommission und die Anzahl bearbeiteter Spuren oder Einzel-sachverhalte entscheidenden Einfluß auf die Qualität und den Aufwand der Informationsverarbeitung und folglich auf die Täterermittlung sowie beweissichere Überführung haben. Es muß bei entsprechendem Personaleinsatz eine Konzentration auf die Informationen (Spuren) stattfinden, die nicht zwingend hocheffizient, aber gerade noch effektiv verarbeitet werden können. Dies

erfordert ein scharfes Auge des Kommissionsleiters, ggf. auch seines Stabes, mehr noch aber im Einzelfall die Zivilcourage, diese Einsicht gegenüber Vorgesetzten oder der politischen Ebene zu vertreten, die bei spektakulären, medienwirksamen Fällen geneigt sind, durch den Einsatz starker Kräfte und die Verlautbarung darüber, ein omnipotentes Bild der Polizei zu zeichnen. Als Beleg dafür, daß dies keine revolutionär neue Erkenntnis ist, ein Zitat aus dem *Höcherl*-Bericht: "Die zahlreichen Verfechter zentraler Organisationen setzen zu Unrecht große quantitative Dimensionen im personellen und materiellen Bereich mit qualitativen Verbesserungen gleich".⁹³

⁹³ Höcherl, H.: Drucksache des Deutschen Bundestages, 8, 1981, S. 23.

5. Die Zusammenarbeit von Staatsanwaltschaft und Sonderkommissionen

Eine gute Zusammenarbeit von StA und Soko ist im Interesse einer effizienten Verbrechensbekämpfung zwingend erforderlich. Das gilt in besonderem Maße für die Bearbeitung von komplexen, öffentlichkeitswirksamen, kriminalistisch schwierigen Ermittlungsverfahren, überwiegend Kapitalverbrechen, wie sie üblicherweise in Sonderkommissionen bearbeitet werden.

Eine grundlegende Voraussetzung ist allerdings, daß die Soko die Sachleitungsbefugnis des Staatsanwalts nicht in Frage stellt und der Staatsanwalt die Eckpfeiler seiner Sachleitungsbefugnis nicht in die Bereiche vollzugspolizeilicher Dienst- und Fachaufsicht oder ihren Auftrag zur Gefahrenabwehr stellt.

Bei erfahrenen Soko-Leitern und Staatsanwälten bedarf es in dieser Frage keiner Diskussion.

Letztlich bestimmen jedoch nicht Normen und juristische Standpunkte die Qualität und Effektivität des Zusammenwirkens, sondern die Menschen, die diese Zusammenarbeit tragen.⁹⁴

Neben dem Engagement ist die den Verfahren angepaßte Zuständigkeit des Staatsanwaltes eine wichtige Rahmenbedingung für eine effiziente Zusammenarbeit. Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der Polizei und StA sind generell zu überwindende Probleme bei der Zusammenarbeit. Der spezielle Aufgabenzuschnitt von Sonderkommissionen erfordert eine Entsprechung auf der staatsanwaltschaftlichen Seite. Das kann insbesondere bei komplexen Verfahren, z.B. im Bereich der Organisierten Kriminalität problematisch werden. Im einzelnen ist der StA in zahlreichen Ermittlungsabschnitten gefordert.

⁹⁴ Decker, F.: Zum Verhältnis Staatsanwaltschaft - Polizei, 1980, S. 423.

5.1. Ermittlungen im Vorfeld

Ermittlungen im Vorfeld sind auf die Gewinnung eines Anfangsverdachts nach § 152 II StPO ausgerichtet, und somit auf ein staatsanwaltschaftliches Ermittlungsverfahren. Da hier Entscheidungen mit Auswirkungen auf ein späteres Strafverfahren getroffen werden können, gebietet sich schon in diesem Bereich der reinen Gefahrenabwehr die Information und Abstimmung mit der StA, um ihr Dispositionen hinsichtlich eines zu erwartenden Großverfahrens zu ermöglichen.

Nach den Polizeigesetzen ist die StA bei Präventiveinsätzen von VP und VE ohnehin zu informieren.

5.2. Ermittlungsverfahren nach den Vorschriften der StPO

Sobald ein Ermittlungsverfahren eingeleitet wird, ist eine frühzeitige Einführungskonferenz zwischen StA und Soko, die zunächst dem persönlichen Kennenlernen dient, unbedingt erforderlich. Weiterhin sind hier schon Absprachen zu treffen hinsichtlich des dem Einzelfall angepaßten Aktensystems, der Beziehung von Verfahren auswärtiger Staatsanwaltschaften, der Beantragung der Übertragung der Haftkontrolle auf den Sitz des Amtsgerichts des "Soko-Staatsanwalts", einer Öffentlichkeitsarbeit "aus einer Hand" und einer Festlegung der Reihenfolge der Ermittlungen. Auch sind hier schon gegenseitige Erreichbarkeiten sicherzustellen.

Eine frühzeitige und dauerhafte Zusammenarbeit der Soko mit der StA kann dazu beitragen, daß der ermittelte Sachverhalt bei der StA und bei Gericht eine angemessene Würdigung erfährt. Informiert die Soko die StA nur sporadisch und dürftig, so kann die StA später - vom Umfang eines durchermittelten Großverfahrens überrascht - dieses aufsplitten und in Einzelteilen Buchstabenzernenten zuteilen. Daß hier eine Gesamtwürdigung von Tätern und Taten zumindest gefährdet erscheint, dürfte einleuchten. Auch hier ist die StA durch die Soko in die Lage zu versetzen, frühzeitig für einen umfangreichen Fallkomplex disponieren zu können.

Die StA hat die Möglichkeit, den Verfahrensstoff nach § 153 ff. StPO zu beschränken und kann somit eine Konzentration der Soko auf das Wesentliche

fördern. Zudem stehen Täter, deren Verfahren nach § 153 ff. StPO eingestellt wurde, für das weitere Verfahren als Zeugen zur Verfügung.

Großverfahren sind regelmäßig mit der Beantragung richterlicher Beschlüsse verbunden. Nach Abschluß möglicher Ermittlungen im Vorfeld und nach Überleitung in ein strafprozessuales Ermittlungsverfahren erfordert gerade das Vorgehen gegen z.B. die Organisierte Kriminalität kriminaltaktisch sogleich den Einstieg in eingriffsintensive prozessuale Maßnahmen wie z.B. Rasterfahndung (§ 98a StPO), Telefonüberwachung (§ 100a StPO), Observation unter Einsatz technischer Mittel (§ 110a StPO) oder die Polizeiliche Beobachtung (§ 163e StPO). Der Fortgang der Ermittlungen bewegt sich hier oft in einem Spannungsverhältnis zwischen kriminalistischer Erfahrung und den in der StPO gestellten Anforderungen an die Verdachtslage. Hier kann der Staatsanwalt aufgrund seiner juristischen Ausbildung, forensischen Erfahrung und Nähe zum Gericht die Tätigkeit der Soko schon im frühen Stadium entscheidend fördern, indem es ihm z.B. gelingt, mit einem fundierten Antrag seinerseits, auch in Grenzfällen richterliche Beschlüsse zu erreichen. Auch dürfte es der Erlangung richterlicher Beschlüsse gewiß nicht abträglich sein, wenn Staatsanwalt und Sonderkommission mit *einer* Stimme sprechen.

Die im OrgKG statuierten Ermächtigungsgrundlagen, Anordnungs Kompetenzen, Unterrichtungspflichten und Formvorschriften können sich auf die Zusammenarbeit zwischen StA und Soko wie folgt auswirken.

5.2.1. Zeugenschutz

In Ermittlungsverfahren der Schwere Kriminalität kommt wegen der professionellen Vorgehensweise der Täter dem Zeugenbeweis eine hohe Bedeutung zu. Um dieses Beweismittel zu fördern, wurden durch das OrgKG in die StPO und das Gerichtsverfassungsgesetz (GVG) Zeugenschutznormen eingeführt, die es ermöglichen, die Identität des Zeugen bei staatsanwaltschaftlichen und gerichtlichen Vernehmungen, in der Anklageschrift und in der Hauptverhandlung geheim zu halten (§§ 68, 200, 222 StPO und 172 GVG). Bei der Erstellung der hierzu notwendigen Gefahrenprognose, die auf kriminalistischen Anhaltspunkten (z.B. aus dem Soko-Verfahren) oder

kriminologischer Erfahrung beruhen kann,⁹⁵ können Staatsanwalt und Soko gemeinsam zu fundierten Begründungen für die Geheimhaltung einer Zeugenidentität kommen. Diese Prognose dürfte dann auch in der Hauptverhandlung Bestand haben. Da nach § 68 III S. 3 und § 4 StPO die Unterlagen über die Identität des Zeugen bei der Staatsanwaltschaft zu verwahren und erst bei Wegfall der Gefährdung zu den Akten zu nehmen sind (und somit auch der Zugriff des Verteidigers möglich wird), kann die Soko mit dem StA darauf hinwirken, daß die Identität zumindest bis zu einem festgelegten Zeitpunkt oder dauerhaft, geheimgehalten wird. Ein solches Zusammenwirken von Soko und StA im Rahmen des Zeugenschutzes ist geeignet, die Erlangung des bedeutsamen Zeugenbeweises zu fördern und somit die Ermittlungen positiv zu beeinflussen.

5.2.2. Anordnungs Kompetenzen (Gefahr im Verzuge)

Zwar wurden durch das OrgKG weitere Ermächtigungsgrundlagen in die StPO eingeführt, so wurde doch in den meisten Vorschriften die Anordnungs kompetenz bei "Gefahr im Verzuge" der Staatsanwaltschaft übertragen. Zu nennen sind hier die Rasterfahndung (§ 98a, b StPO), die Sicherstellung und Beschlagnahme für Vermögensstrafen (§ 111o, p StPO), die Polizeiliche Beobachtung (§ 163a StPO), die Vermögensbeschlagnahme (§ 443 StPO) und der Einsatz eines VE gegen einen bestimmten Beschuldigten oder in einer Wohnung (§ 110b II StPO).

Die Eilkompetenz der Hilfsbeamten der Staatsanwaltschaft greift in den neuen Ermächtigungsnormen nur noch beim Einsatz technischer Mittel (§ 100c, I Ziff. 2 "kleiner Lauschangriff").

Erscheint die auf den Staatsanwalt beschränkte Eilkompetenz bei der maschinell durchzuführenden Rasterfahndung noch akzeptabel, so erfordert die Verweigerung der Anordnungs kompetenz der Hilfsbeamten der StA bei der oft unverzüglich anzuordnenden Polizeilichen Beobachtung, der Sicherstellung oder Beschlagnahme von Vermögen und vor allem dem Einsatz eines

⁹⁵ Kleinknecht, T. / Meyer, K.: Strafprozeßordnung, Kurzkommentar, 1989, Rdn. 12 zu § 68 StPO.

VE gegen einen Beschuldigten oder in einer Wohnung, eine äußerst enge Zusammenarbeit zwischen Staatsanwalt und Sonderkommission.

5.2.3. Benachrichtigung/Akteneinsicht

Schließlich sehen die Neuregelungen durch das OrgKG vor, daß die Betroffenen von Postbeschlagnahme, Telefonüberwachung, Observation unter dem Einsatz technischer Hilfsmittel und dem "kleinen Lauschangriff", zu benachrichtigen sind, wenn eine Gefährdung des Untersuchungszwecks, der öffentlichen Sicherheit, von Leib und Leben einer Person sowie der Möglichkeit der weiteren Verwendung eines VE nicht mehr geschehen kann (§ 101 StPO). Unter den gleichen Voraussetzungen sind Entscheidungen und Unterlagen, die aus Anlaß einer Observation mit technischen Hilfsmitteln oder eines "kleinen Lauschangriffs" entstanden sind und die zunächst die StA zu verwahren hatte, "zu den Akten zu nehmen" (§ 101 IV StPO). Gleiches gilt für Entscheidungen und Unterlagen, die aus Anlaß eines VE-Einsatzes entstanden sind und bei der StA aufbewahrt werden. Auch diese Unterlagen sind nach Beendigung der Gefahrenlage zu den Akten zu nehmen. Sie können somit durch den Verteidiger - zumindest nach Abschluß der Ermittlungen - eingesehen werden, (§ 147 StPO). Da es sich aber bei Ermittlungen gegen die schwere und Organisierte Kriminalität immer wieder zeigt, daß weitverzweigte Vernetzungen bestehen, ergibt sich durch ein frühzeitiges "Zu-den-Akten-nehmen" dieser Unterlagen die Möglichkeit, eigene künftige Ermittlungen oder die Ermittlungen einer anderen Spezialdienststelle oder Soko zu gefährden. Dem kann durch eine fundierte Gefahrenprognose, die durch die enge Zusammenarbeit zwischen StA und Soko zu erstellen ist, entgegengewirkt werden.

Oft besteht ein Soko-Verfahren aus einem ungeklärten Kapitaldelikt, bei dem letztlich eine von vielen Spuren zum Erfolg führt. Es ist unbestritten, daß Rechtsanwälte grundsätzlich das Recht zur Einsichtnahme auch in die Spurenakten haben. Der StA, der die Soko-Ermittlungen intensiv begleitet, kann Spuren, die einen Anfangsverdacht beinhalten, formell einstellen und somit der Einsichtnahme entziehen. Im Hinblick auf die Hauptverhandlung kann so verschleppenden Verteidigungsstrategien entgegengewirkt werden.

5.2.4. Ermittlungstaktik

Bei den Beschuldigten in Soko-Verfahren handelt es sich oft um prozeßerfahrene Schwerekriminelle, bei denen Geständnisse oder Teilgeständnisse nur für Gegenleistungen zu erhalten sind. Art und Umfang solcher Gegenleistungen orientieren sich an den Grenzen des § 136a StPO (die Forderungen gehen hier von Erleichterungen in der U-Haft und Strafmaß bei Geständnis, bis hin zur Beibehaltung des Freiganges aus einem anderen Verfahren, der Einstellung bestimmter Verfahrensteile oder den Verzicht auf Notierung von Überhaft). Abwägen und sachgerecht entscheiden kann hier nur der Staatsanwalt, und dies um so kompetenter, je enger er mit den Ermittlungen der Soko vertraut ist. Auch sind seitens der Staatsanwaltschaft Rücksprachen mit der Soko hinsichtlich der Wahl von U-Haftanstalten, der Briefkontrolle und der Besuchserlaubnis dringend angezeigt.

5.3. Das Verfahren nach Abgabe an die Staatsanwaltschaft bis hin zur Strafvollstreckung

Die Frage, ob eine Soko nach Abgabe des Verfahrens an die Staatsanwaltschaft sogleich aufgelöst werden sollte, ist sorgfältig zu prüfen. Wenn sich als Ergebnis des Ermittlungsverfahrens eine Vielzahl von Schwerekriminellen in U-Haft befinden, hat man mit einer Vielzahl von versierten "hochkarätigen" Verteidigern und entsprechenden Haftbeschwerden zu rechnen. Die Aufrechterhaltung der U-Haft wird durch die StA oft nur durch die Begründung erreicht werden können, daß bestimmte Ermittlungen noch nicht abgeschlossen sind. Wenn hier die Zusammenarbeit von StA und Soko zu früh endet und der Untersuchungsrichter feststellt, daß Nachermittlungen nicht zügig betrieben werden, ist letztlich der Erfolg der gesamten Ermittlungen (z.B. durch Haftentlassungen) gefährdet.

Staatsanwalt und Soko können sich auf Haftprüfungstermine in der Form einstellen, daß man sie in die Lage versetzt, bestimmte Ermittlungskomplexe nachzuschieben. Hierbei ist es angezeigt, daß auch Mitglieder der Soko am Haftprüfungstermin teilnehmen, um für Rückfragen des Ermittlungsrichters zur Verfügung zu stehen.

In diesem Zusammenhang ist noch darauf hinzuweisen, daß bei Großverfahren, die in der Zuständigkeit einer Staatsanwaltschaft geführt werden, der

Ermittlungsrichter zuständig ist, in dessen Bezirk die StA ihren Sitz hat. Dies führt dazu, daß auch der Ermittlungsrichter mit dem Soko-Verfahren vertraut wird und schnell und sachgerecht entscheiden kann.

Dabei kommt es nicht selten vor, daß der Ermittlungsrichter den Staatsanwalt zur Einreichung bestimmter Anträge ermutigt.

In der Phase nach Abgabe des Verfahrens an den Staatsanwalt bis hin zur Fertigstellung der Anklageschrift werden regelmäßig Kontakte zwischen dem Staatsanwalt und den Verteidigern stattfinden, die die Lage sondieren, um für ihre Mandanten Vorteile zu erreichen. Der Staatsanwalt kann solchen Gesprächen vielfach Verteidigungsstrategien für die Hauptverhandlung entnehmen und sich z.B. durch Nachermittlungen zusammen mit der Soko darauf einstellen.

6. Die Öffentlichkeitsarbeit der Sonderkommission

Gerade die polizeilichen Informationen zu spektakulären Delikten, die durch Sonderkommissionen aufgeklärt werden sollen, sind unter Journalisten eine heiß begehrte Ware. Durch den massiven Konkurrenzdruck, dem die Medien insbesondere durch die Zulassung privater und lokaler Sender ausgesetzt sind, geht es darum, die Information möglichst vor der Konkurrenz und exklusiv zu besitzen und zu vermarkten.

Mit welchen Mitteln die Medienvertreter ihre oft aggressive Berichterstattung betreiben, haben nicht zuletzt das "Gladbecker Geiseldrama" oder der „Mordfall Sedlmayer“ gezeigt.

Die Pressearbeit der Polizei steht also im ständigen Spannungsverhältnis zwischen Informationsanspruch der Medien auf der einen Seite und der polizeilichen Aufgabenerfüllung andererseits.

Dieses Spannungsverhältnis erreicht besondere Brisanz, wenn es darum geht, bei spektakulären Delikten Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

Die nachfolgende Gegenüberstellung der jeweiligen Positionen macht das Spannungsverhältnis deutlich.

Die Hauptvorwürfe der Medien an die Polizei lauten:

- Die Polizei ist grundsätzlich öffentlichkeitsfeindlich eingestellt; sie hält Informationen zurück und behindert so die Medien bei der Erfüllung ihrer verfassungsmäßigen Aufgabe.
- Gibt die Polizei Darstellungen ab, so sind sie subjektiv und die Herausgabe von Informationen geschieht willkürlich; eine Gleichbehandlung der Medien untereinander findet nicht statt.
- Die Polizei zieht sich bei Nachfragen hinter "Recht und Gesetz" zurück. Damit wird die Aufklärung von Sachverhalten durch die Presse behindert. Polizeiliche Strategie und Taktik werden vor der Öffentlichkeit verborgen; das Tun der Polizei ist nicht überprüfbar und intransparent.
- Sachverhalte werden verschleiert, verkürzt, verspätet oder nur unvollständig dargestellt. Außerdem werden sie uninteressant und selbstgefällig übermittelt. Insbesondere versucht die Polizei, Fehler und Pannen zu verheimlichen.

- Die Polizei hat kein Verständnis für die Aufgaben und Situation der Journalisten. Sie behindert eine freie Berichterstattung und ist zudem kritikscheu.

Auf diese pauschalen Vorwürfe wird seitens der Polizei ebenso pauschal geantwortet:

- Polizeiliche Arbeit wird in den Medien immer abgewertet und entstellt wiedergegeben. Die Berichte sind stark verkürzt und gehen an der Sache vorbei.
- Die Presse berichtet aus Sensationshunger unverantwortlich und unkorrekt. Sie nimmt bei der Berichterstattung keine Rücksicht auf die polizeilichen Belange - oder die des Opfers/Täters oder deren Angehörige.
- Polizeiliche Arbeit wird durch Laien beurteilt, und es werden Fehler oder Pannen unnötig an die Öffentlichkeit gezerrt, wodurch oft vom eigentlichen Fall abgelenkt wird.
- Die Berichterstattung stört erheblich die polizeiliche Arbeit. Und das insbesondere in der "heißen Phase" einer Sonderkommission. Die Mitarbeiter der Polizei werden durch das Erstellen von Presseberichten, durch Interviews und Recherchen von der erforderlichen Arbeit über Gebühr abgehalten.
- Durch journalistische Recherchen innerhalb der Polizei und im Umfeld von Tätern und Opfern wird der Erfolg der Ermittlungen gefährdet. Auch auf die Gefährdung von Leib und Leben von Menschen nehmen die Reporter keine Rücksicht.
- Vereinbarungen, wie z.B. Stillhalteabkommen, werden von der Presse nicht eingehalten.
- Die Presse hat kein Verständnis für die Aufgaben und die Rolle der Polizei.
- Sie versucht auf informellen Kanälen an polizeiliche Informationen zu gelangen. Legale und illegale Mittel werden hierbei oft vermengt.

Dieser Konflikt läßt sich nur durch eine offensive, konzeptionell angelegte Öffentlichkeitsarbeit der Polizei entschärfen.

6.1. Sonderkommissionen und ihre Wirkung auf das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung

Sonderkommissionen spielen in der Praxis bereits seit Jahren eine bedeutende Rolle beim Erhalt des Sicherheitsgefühls der Bevölkerung. Auch wenn sich die eingesetzten Kräfte dessen nur selten bewußt sind, werden sie ganz selbstverständlich dazu benutzt, das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung positiv zu beeinflussen und gegebenenfalls wiederherzustellen.

Sonderkommissionen sind im Regelfall eine Reaktion der Polizei auf einen besonderen, die Öffentlichkeit und das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung mehr oder weniger stark berührenden Anlaß.

Zu insgesamt 1.060 Sonderkommissionen im gesamten Bundesgebiet in den Jahren 1990 und 1991 wurden folgende Anlässe angegeben (vgl. hierzu Teil I der Studie):

Geiselnahme	5
Entführung	9
Mord	338
Schwerkriminalität	303
Sonstige	393

Betrachtet man die unterschiedlichen Anlässe, so fällt auf, daß es sich vorwiegend um spektakuläre Delikte mit entsprechender Öffentlichkeitswirkung handelt.

Ein weiterer interessanter Untersuchungsgegenstand in diesem Zusammenhang wäre, inwieweit die Gründung der Sonderkommission eine Reaktion auf die Aufregung in der Öffentlichkeit war und nicht eine sinnvolle kriminalistische Maßnahme zur Klärung der Anlaßstraftat.

Das aktuellste Beispiel dazu bildet die Beschlußfassung der Innenministerkonferenz vom November 1992 anläßlich des Brandanschlags von Mölln. Vor dem Hintergrund zunehmender Verunsicherung der ausländischen Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland und beginnender Selbstschutztendenzen innerhalb der Polizei wurde unter anderem der Einsatz von

Sonderkommissionen zur Bekämpfung von Straftaten mit ausländerfeindlichem Hintergrund beschlossen. Im Vordergrund stand natürlich das Bemühen, die Täter einschlägiger Straftaten zu ermitteln. Daneben sollte jedoch auch einer beunruhigten Bevölkerung das Bemühen der Polizei verdeutlicht werden, alles zu unternehmen, um die Bedrohung durch ausländerfeindliche Straftäter zu verringern.

Die Wirkung auf den Bürger und damit die Beeinflussung des Sicherheitsgefühls hängt unmittelbar vom Ergebnis der Arbeit der Sonderkommission ab.

Aus Sicht der Bevölkerung dürfte trotz der eingangs geäußerten Bedenken bei einem Kapitalverbrechen die Täterermittlung mit polizeilichem "Erfolg" gleichzusetzen sein. In diesem Fall könnte eine Stärkung des Sicherheitsgefühls zu beobachten sein, evtl. verbunden mit einem Vertrauenszuwachs zur Polizei.

Selbst wenn in der Mediendarstellung die erfolgreiche Arbeit der Sonderkommission nur noch als glücklicher Zufall dargestellt wird, ist dieser Effekt der Stärkung des subjektiven Sicherheitsgefühls zu beobachten. Allerdings ist eine Reduzierung dieses Effektes dadurch möglich, daß der Bürger in der Folge den Eindruck gewinnt, die Justiz verfare nicht in der gebotenen Härte mit dem Täter.

Trotzdem bleibt ein positiver Effekt bezüglich des Sicherheitsgefühls bestehen, weil die Personifizierung des Täters diesen vom Status einer unbekannt Bedrohung zu einer personalisierten Bedrohung modifiziert, der sich der einzelne Bürger - bei aller dramatischen Medienberichterstattung - eher gewachsen fühlt.

Im Fall der Erfolglosigkeit einer Sonderkommission werden die negativen Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung mit den bereits vorangegangenen negativen Einflüssen durch die der Sonderkommission zugrundeliegende Straftat(en) kumulieren. Bei einer derart ungünstigen Situation sind massive Anstrengungen der Polizei erforderlich, um das Vertrauen der Bevölkerung in die Polizei wiederherzustellen. Erfreulicherweise bildet dieser Fall die absolute Ausnahme. So zeigt die BKA-Untersuchung in bezug auf den Erfolg folgendes (siehe Teil I der Studie):

Von 1.060 untersuchten Sonderkommissionen waren:

erfolgreich	797
nicht erfolgreich	195
noch nicht abgeschlossen	68

Das entspricht einer Erfolgsquote von ca. 80 %.

Daneben sind aber auch in der Arbeitsphase von Sonderkommissionen Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung zu vermuten:

Gründung der Sonderkommission

Je nach persönlicher Nähe zum Opfer, zum Tatort oder zur Personengruppe, die durch die Straftat betroffen wurde, wird vermutlich die Besorgnis, auch Opfer einer ähnlichen Straftat zu werden, bei bestimmten Bevölkerungsgruppen beim Bekanntwerden einer Straftat erhöht.

Die Tatsache, daß sich die Polizei durch eine deutlich erkennbare Schwerpunktsetzung in besonderem Maße dieser Straftat annimmt, könnte zu einer gewissen Beruhigung führen.

Ermittlungstätigkeit der Sonderkommission

Gerade im Rahmen der Arbeit einer Sonderkommission und der hier in ungewohntem Maße zur Verfügung stehenden Personal- und Sachkapazität sind zahlreiche kriminalistische Ermittlungsoptionen vorhanden, die von der Bevölkerung bemerkt werden, hier aber nicht abschließend behandelt werden können.

Hausbefragungen, die richtig genutzt, ein wertvolles kriminalistisches Instrument zur Gewinnung von Zeugen, aber auch von allgemeinen Erkenntnissen mit Tatbezug bilden, können zur unmittelbaren Beruhigung der Bürger in unmittelbarer Tatortnähe genutzt werden. Es handelt sich in der

Regel um Bürger, die einen nahen räumlichen Bezug zum Tatort oder gar einen persönlichen Bezug zum Opfer haben, wodurch die Wahrscheinlichkeit der besonderen Beeinträchtigung des Sicherheitsgefühls bei diesem Personenkreis besonders hoch sein dürfte.

Ähnliche Überlegungen lassen sich auf alle Zeugenbefragungen, ja sogar auch auf Massenüberprüfungen im Vorfeld des Verdachts übertragen.

Es reicht jedoch nicht aus, lediglich zu überlegen, welche Bedeutung der Einsatz von Sonderkommissionen für das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung hat. Vielmehr erwachsen daraus unmittelbare Forderungen an die Arbeit in Sonderkommissionen:

- Berücksichtigung der Auswirkungen der Soko-Arbeit auf das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung bei der Medienarbeit,
- Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit nach innen,
- Fortbildung der in Sonderkommissionen tätigen Beamten in psychologischer und kommunikativer Hinsicht.

Die Berücksichtigung dieser Forderungen ist nicht Selbstzweck, sondern fördert - wahrscheinlich auf dem Umweg über das Sicherheitsgefühl - die Hinweis- und Mitwirkungsbereitschaft der Bevölkerung. Insofern wird ein Ausgleich für die in diesem Bereich einzusetzenden Arbeitskräfte geschaffen.

Andererseits darf die Bedeutung des Sicherheitsgefühls der Bevölkerung für die polizeiliche Arbeit auch nicht überbetont werden. Polizeiliche Aufgabe in einem demokratischen Rechtsstaat ist es nicht nur, dem einzelnen Bürger ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, sondern auch einen konkreten Rechtsgüterschutz zu gewährleisten. Aus dieser Tatsache folgt unmittelbar, daß in der Zielhierarchie die Straftatenaufklärung durch die Sonderkommission der Erhöhung bzw. Wiederherstellung des Sicherheitsgefühls überzuordnen ist und primäres polizeiliches Ziel bleiben muß.

Bisher wird die Rolle der Sonderkommission bei der Aufrechterhaltung des Sicherheitsgefühles der Bevölkerung theoretisch nicht durch Untersuchungen belegt. Die vorstehenden Überlegungen beruhen deshalb im wesentlichen auf vermuteten Zusammenhängen. Die Wirkungsmechanismen polizeilicher Schwerpunktmaßnahmen allgemein und die Wirkung des Einsatzes von Sonderkommissionen im besonderen sind bisher nicht oder nur sehr

unzureichend untersucht worden. Hier wäre ein interessanter Ansatz für die kriminalistisch/kriminologische Forschung gegeben.

6.2. Organisatorische Anbindung der Öffentlichkeitsarbeit der Polizei

Die folgenden Überlegungen werden ausschließlich für das polizeiinterne Verhältnis Sonderkommission - Behördenleitung angestellt. Dabei besteht kein Zweifel daran, daß aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen ausschließlich die sachleitende Staatsanwaltschaft im anhängigen Ermittlungsverfahren Auskünfte erteilt. Aus kriminaltaktischen Erwägungen heraus muß sich jedoch die Ermittlungsdienststelle der Polizei sehr wohl Gedanken darüber machen, in welchem Umfang die Medien über den Fall informiert werden sollen. Besteht der sachbearbeitende Staatsanwalt darauf, die Medienarbeit selbst oder über die Pressestelle der Staatsanwaltschaft abzuwickeln, sollte der Soko-Leiter im Verbund mit seinem Behördenleiter beratend die polizeilichen Überlegungen der Staatsanwaltschaft zur Kenntnis geben.

Im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, und im Einzelfall auch zur Befriedigung der Bedürfnisse der Medien, ist der sachleitende Staatsanwalt gut beraten, wenn er seine Kompetenz für die Auskunftserteilung auf den (erfahrenen) Soko-Leiter delegiert, falls es der Ermittlungsführung nützlich ist. Dieselbe Forderung muß auch an den Behördenleiter der Polizei gerichtet werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit der Sonderkommission ist überwiegend Arbeit mit den Medien; sie gilt es schwerpunktmäßig zu bewältigen. Bei spektakulären Lagen hat die Öffentlichkeitsarbeit immer auch eine starke taktische Dimension.

Wegen ihrer Bedeutung für die Gesamtbehörde ist sie als "Chefsache", zunächst durch den Polizeiführer oder Behördenleiter bzw. dessen Stab, hier der Pressestelle, zu bewältigen. Die Pressestelle hat die Belange der Gesamtorganisation gegenüber den Medien auf Dauer, nicht etwa nur die Anliegen einer für besondere Einsatzanlässe gebildeten und befristeten Teilorganisation, zu vertreten.

In der Sonderkommission verfügt der Leiter sicher über die umfangreichsten Fallkenntnisse. Er selbst ist jedoch mit der Bewältigung der Medienarbeit schon deshalb überfordert, weil ihm im Regelfall die notwendige Presseerfahrung fehlt. Hinzu kommt die zeitliche Komponente; denn auch die ständige Beanspruchung durch die Medien, insbesondere während der "heißen Phase" einer Sonderkommission, würden ihn zeitlich überfordern.

Wird die Medienarbeit der Sonderkommission jedoch durch Personen wahrgenommen, die nicht am Fall selbst mitarbeiten, besteht die Gefahr, daß die von ihnen weitergegebenen Informationen oberflächlich oder gar falsch sind. Bei Pressekonferenzen können Rückfragen zu Details nicht oder nur ausweichend beantwortet werden. Außerdem besteht die Gefahr, daß Informationen taktisch falsch herausgegeben werden.

Die Medienvertreter werden immer wieder versuchen, mit dem Leiter der Sonderkommission direkt Kontakt aufzunehmen, weil es ihnen gerade darauf ankommt, aktuelle, möglichst authentische Informationen zu erhalten. Auch Hintergrundinformationen sind häufig nur über den Soko-Leiter zu erhalten. Wird der Informationsanspruch der Medien nicht hinreichend befriedigt, besteht die Gefahr, daß sie versuchen, auf informellen Wegen an Informationen aus dem Bereich der Polizei zu gelangen.

Nahezu jede Sonderkommission ist auf die Mitarbeit der Bürger, deren Aussagebereitschaft und deren Bereitschaft zur Mithilfe bei Fahndungsaufrufen, angewiesen. Deshalb ist es wichtig, daß die Arbeit der Sonderkommission in den Medien positiv dargestellt wird.

Eine positive Berichterstattung über die Arbeit der Sonderkommission wirkt nicht zuletzt motivierend auf die Mitarbeiter. Diese Motivation kann sogar noch gesteigert werden, wenn Mitarbeiter durch Beiträge oder Statements in die Medienarbeit eingebunden werden können.

Es besteht also ein Spannungsfeld darin, daß einerseits die Medienarbeit grundsätzlich "Chefsache" und somit Stabsarbeit, andererseits aber als taktische Öffentlichkeitsarbeit Linienaufgabe ist. Diese Spannung wird noch dadurch gesteigert, daß sie eigentlich von dem geleistet werden sollte, der über die besten Fallkenntnisse verfügt und zugleich presseerfahren ist.

Da beide Faktoren nicht immer auf den Leiter einer Sonderkommission zutreffen, wird empfohlen, die Öffentlichkeitsarbeit in der Sonderkommission zwar durch den Leiter selbst, aber in engster Zusammenarbeit mit der

Pressestelle zu gewährleisten. In dieser Konstellation gesellt sich die Presseerfahrung des Pressesprechers zu dem Sachverstand des Leiters der Sonderkommission, was zu einer optimalen Öffentlichkeitsarbeit führt.

Durch die Pressestelle, die das Konzept der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Behördenleiter abstimmen muß, würden auch dessen Belange genügend berücksichtigt. Selbstverständlich ist die Abstimmung des Konzepts auch mit dem Leiter der Sonderkommission und der Staatsanwaltschaft erforderlich.

In der "heißen Phase" der Sonderkommission ist es sinnvoll, einen Mitarbeiter der Pressestelle direkt in der Sonderkommission zu plazieren, und zwar im Führungsstab oder der Führungsgruppe, damit er so das Geschehen hautnah miterleben kann. Er sollte an allen wichtigen Besprechungen teilnehmen und Zugriff auf alle Informationen haben. Die Entscheidung zur Informationsweitergabe bleibt jedoch dem Leiter der Soko bzw. dem Polizeiführer vorbehalten.

Die Medienarbeit kann - wegen ihrer taktischen Dimension ermittlungsentcheidend sein. Deshalb sind klare Verantwortlichkeiten erforderlich. Dem Mitarbeiter der Pressestelle muß es möglich sein, unmittelbar mit dem Leiter der Behörde und dem Leiter der Sonderkommission die Rahmenvorgaben und alle Details der Pressearbeit abzustimmen.

Bei großen Sonderkommissionen mit hoher Aktualität kann es unter Umständen erforderlich sein, mehrere Mitarbeiter in die Öffentlichkeitsarbeit einzubinden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es erforderlich wird, eine Pressestelle vor Ort einzurichten oder wenn die Auswertung von Medienberichten taktisch notwendig wird. Darüber hinaus bietet es sich in einem solchen Fall an, die Öffentlichkeitsarbeit als besonderen Einsatzabschnitt in die BAO zu integrieren.

6.3. Empfehlungen zur Medienarbeit

Für Sonderkommissionen, die mit hohem Personalaufwand für längere Zeit eingerichtet und die für die Öffentlichkeit von großem Interesse sind, bietet sich ein vorbereitetes Medienkonzept an. Dies kann den Leiter der Sonderkommission gerade in der Anfangsphase erheblich entlasten.

Folgende vier Bereiche sollten bei dem Konzept berücksichtigt werden:

- Medienbetreuungsstelle stationär
- Medienbetreuungsstelle „Ort“
- Medienausswertungsstelle stationär
- Einsatzbegleitende Öffentlichkeitsarbeit

Ein solches Konzept ist sicher nur auf wenige, große Kommissionen anzuwenden. Es soll nur eine Richtschnur darstellen, die flexibel an die örtlichen und personellen Gegebenheiten angepaßt werden kann. Insbesondere ist dieses Konzept jedoch stark fallabhängig. Der Umfang sollte sich an den tatsächlichen Gegebenheiten orientieren.

Der Idealfall, bei dem die Medienarbeit vom Leiter der Sonderkommission in enger Zusammenarbeit mit der Pressestelle - unter Verwendung eines Medienkonzeptes - geleistet wird, bietet den Vorteil, daß die Mitarbeiter der Pressestelle die gesamte Medienarbeit vorbereiten und koordinieren können, wodurch der Leiter der Sonderkommission erheblich entlastet wird.

Diese Arbeit sollte ständig mit dem Leiter der Sonderkommission und dem Behördenleiter abgestimmt werden, so daß die Medienarbeit einheitlich und kontinuierlich betrieben werden kann.

In diesem Konzept vereinigen sich die Fallkenntnisse des Soko-Leiters mit der Presseerfahrung der Mitarbeiter der Pressestelle.

Ein entsprechendes Konzept sichert der Medienarbeit auch schon in der Anfangsphase genügend Aufmerksamkeit.

Außerdem verringert ein bestehendes Medienkonzept - sofern es flexibel gehandhabt wird - den Arbeitsaufwand erheblich.

Auch wenn das Verhältnis zwischen Presse und Polizei nach wie vor von beiden Seiten kritisch betrachtet wird, so muß der Leiter einer Sonderkommission dennoch bemüht sein, kooperativ mit den Medien zusammenzuarbeiten. Er sollte bestrebt sein, eine offensive Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, um nicht in eine ungünstige Defensive zu geraten.

7. Die Auswirkung des Erfolgsdrucks auf die Arbeit der Sonderkommissionen

Ein besonderer Problemkreis, allerdings nicht aller Sonderkommissionen, ist der Erfolgsdruck, dem der Leiter und die Mitarbeiter ausgesetzt sind. Es handelt sich dabei um eine besondere Art von Leistungsstreß innerhalb der Polizeiorganisation, der vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkret nicht bewußt ist.

Dabei ist es Aufgabe des Leiters der Sonderkommission diesen Außendruck abzufedern und so den Mitarbeitern ein weitgehend ungestörtes Arbeiten zu ermöglichen.

7.1. Darstellung der Problematik

Die Einrichtung einer Sonderkommission erzeugt zunächst eine hohe Erwartungshaltung, nämlich die unausgesprochene Ankündigung, die Polizei werde mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die Straftat/en aufklären.

Die Vorstellung, mit einer Soko das Instrument der Verbrechensbekämpfung zur Verfügung zu haben, ist überzeugend, denn die kriminalistische Bedeutung einer Sonderkommission ist unumstritten hoch. Der Einsatz qualifizierter Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen, mit optimaler materieller und technischer Ausrüstung, zusammengefaßt in einem Ermittlungsteam an einem Fallkomplex, kann als ideal angesehen werden. Allerdings ist dies noch keine Erfolgsgarantie für die Aufklärung von Straftaten.

Dennoch existiert weiterhin die konkrete Annahme, wenn auch nicht als Forderung erhoben, so doch mindestens als Erwartung formuliert, daß eine Sonderkommission Straftaten möglichst schnell und sicher klären wird. Das erzeugt einen enorm hohen Erfolgsdruck und erhöht zwangsläufig die Möglichkeit, Fehler zu begehen.⁹⁶

⁹⁶ Müller, G.: Führung und Einsatz von Sonderkommissionen, 1991, S. 18.

Als Beispiel für den enormen Erfolgsdruck, unter dem der Soko-Leiter steht, ist der Fall des 1986 in Stockholm ermordeten Ministerpräsidenten *Olaf Palme* zu nennen. Im Zuge der Ermittlungen wurden unter dem Druck der Medien, der Öffentlichkeit und der Politik vorschnell mehrere Verdächtige als Täter festgenommen und präsentiert, deren Unschuld sich jedoch dann später herausstellte. Am Ende mußten zwei Justizminister und mehrere Soko-Leiter ihren Rücktritt bekanntgeben, Polizeichefs sowie Oberstaatsanwälte wurden von den Ermittlungen entbunden. Ein mutmaßlicher Täter wurde angeklagt, aber nicht verurteilt. In der Sonderkommission arbeiteten anfangs über 300 Polizeibeamte, heute sind immer noch 25 Kriminalbeamte mit dem Fall beschäftigt. Nach der umfangreichsten Fahndung und der längsten Arbeit einer Soko in der schwedischen Kriminalgeschichte steht die Polizei mit leeren Händen da. Es gibt keinen Täter, keine Tatwaffe und auch kein erkennbares Tatmotiv.⁹⁷

Sicherlich ist dieser Fall, der die Weltöffentlichkeit berührte, nicht mit einem normalen Soko-Fall zu vergleichen. Er verdeutlicht aber spektakulär, welche hohen Belastungsfaktoren ein Soko-Leiter und zwangsläufig auch die einzelnen Mitglieder einer Sonderkommission ausgesetzt sein können und wie wichtig es ist, diesem Erfolgsdruck entgegenzuwirken.

Dieses Beispiel macht weiterhin deutlich, daß sich die Fehlerquote erhöht, je größer und gegenwärtiger die Belastung einer Sonderkommission ist. Fehler sind allerdings gerade bei Sonderkommissionen für die verantwortlichen Personen/Leiter problematisch, weil eine aufmerksame Medienlandschaft in spektakulären Fällen jeden Fehler registriert und als "heiße Nachricht" veröffentlicht. Die Ereignisse um das zwischenzeitlich zum feststehenden Begriff für "kriminalistische Pannen" gewordene "Bad Kleinen" zeigen dies deutlich.

Daß nur der Erfolg, also die Täterermittlung maßgeblich ist, wird im Fall *Palme* in besonderem Maße durch die zahlreichen personellen Konsequenzen dokumentiert.

Die Ablösung des Leiters bei einem Mißerfolg ist nicht untypisch für Sonderkommissionen und steht in diesem Fall stellvertretend für viele "gescheiterte" Soko-Leiter. Dieser personifizierte "Mißerfolg" innerhalb und

⁹⁷ Wiedemann, E.: Dreiteilige Serie über den Tod von Olaf Palme, 1987, S. 174 ff.

außerhalb der Polizeiorganisation kann als symptomatisch bezeichnet werden.

Selbst die Soko-Mitglieder machen häufig den Soko-Leiter für den Mißerfolg verantwortlich.

Auch wenn außerhalb der Sonderkommission liegende organisatorische oder materielle Mängel, die der Soko-Leiter nicht zu verantworten hat (z.B. Zuweisung ungeeigneten Personals), für das Scheitern einer Soko verantwortlich waren, wird ihm die Schuld zugeschrieben. War die Soko dagegen erfolgreich, hatte "die Polizei" Erfolg, obwohl kriminalistischer Erfolg bei weitem nicht nur mit der Fähigkeit der ermittelnden Beamten zu tun hat. Der beste Kriminalist hat keine Chancen zur Täterermittlung, wenn nicht sächliche Spuren oder Zeugenaussagen Impulse für weitergehende Recherchen geben. Allein im fehlerhaften Übersehen dieser Ermittlungsansätze wären echte "Mißerfolge" zu sehen. Diese Fehler wiederum können dem Soko-Leiter letztlich nur dann angelastet werden, wenn sie das Produkt fehlerhafter Führungsleistungen sind.

Jede Sonderkommission wird in der Hoffnung auf eine gegenüber der Bearbeitung in der AAO effizientere Problemlösung eingerichtet.

Nicht alle Sonderkommissionen stehen jedoch unter diesem extremen Erfolgsdruck. Der Druck dürfte wachsen, je mehr die Arbeit von der Öffentlichkeit bemerkt und durch die Medien publiziert wird.

7.2. Erfolg oder Mißerfolg

Ob eine Sonderkommission Erfolg oder Mißerfolg hatte, wird gewöhnlich erst nach Abschluß der Ermittlungen festgestellt. Die Begriffsdefinition soll schon an dieser Stelle vorgenommen werden, da bereits die Definition darüber Aufschluß gibt, ob und wie groß der Erfolgsdruck sein kann und welche Auswirkungen er auf die Soko hat. "Wann ist eine Soko erfolgreich?" Die Antwort auf diese Frage könnte auf die einfache Formel gebracht werden:

Eine Sonderkommission ist dann erfolgreich, wenn die Taten aufgeklärt und der/die Täter ermittelt wurden!

Dieses Ziel wird von jeder Sonderkommission angestrebt, ist aber keinesfalls als abschließende Definition für den Erfolg geeignet. Polizeintern wird der Erfolg einer Soko an weiteren Kriterien gemessen, die über die oben genannte Definition hinausgehen. Erfolg kann in zwei Kategorien eingeteilt werden:

7.2.1. Erfolg im engeren Sinne

- Ermittlung des/der Tatverdächtigen
- Überführung des/der Tatverdächtigen
- Inhaftierung des/der Tatverdächtigen
- Wiederbeschaffung von Stehlgut

7.2.2. Erfolg im weiteren Sinne

- Störung der Szene, in der ermittelt wurde
- Absprung von Mitläufern
- Dunkelfeldaufhellung
- Erhöhung des "Informationsschatzes"
- Erkennen von Straftatenzusammenhängen
- Zerschlagung von Täterstrukturen⁹⁸

Zu dieser Kategorie sollte man auch eine

- fehlerfreie Abarbeitung eines Fallkomplexes, die
- Beruhigung der Bevölkerung und die
- Abwendung der vom Täter ausgehenden Gefahren zählen.

⁹⁸ Büchler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 130.

7.2.3. Fazit

Die Kriterien des Erfolgs im engeren Sinne beschreiben eine üblicherweise für die Aufklärung von Straftaten gebrauchte Erfolgsdefinition und sind stark auf die Rechtsfolgen einer Tat abgestellt.

Die Kriterien des Erfolgs im weiteren Sinne werden häufig von Sonderkommissionsmitgliedern genannt. Sie sind kriminalistisch nachvollziehbar und stehen in einer Wechselbeziehung zu dem Anlaß, der für die Gründung der Soko ursächlich war. Ob diese Merkmale tatsächlich in jedem Fall eine erfolgreiche Sonderkommission charakterisieren, muß differenziert betrachtet werden.

Neben den vorangestellten Erklärungen gibt es noch eine weitere Erfolgsdefinition aus dem kriminologischen Bereich von *A. Kreuzer*. Sie weicht von der kriminalistischen Definition ab und mißt den polizeilichen Erfolg ausschließlich am subjektiven Sicherheitsgefühl der Bevölkerung.⁹⁹

Aus den unterschiedlichen Betrachtungen läßt sich ableiten, daß der Polizei bei der Erfolgsbewertung durchaus eine Bandbreite von Kriterien zur Verfügung steht. Dieser Spielraum ist auch notwendig, um eine Soko nicht von Anfang an so unter Druck zu setzen, daß nur der geforderte Erfolg zählt. Jeder erfahrene Kriminalist weiß, daß ein Erfolg nicht "angeordnet" werden kann. Ideal wäre deshalb eine Erfolgsdefinition im weiteren Sinne, die auf den Einzelfall und auf den jeweiligen Anlaß der Sonderkommission abstellt.

Weiterhin bleibt festzuhalten, daß eine Soko, die den/die Täter nur per Zufall oder unter glücklichen Umständen ermittelt hat, nicht immer erfolgreich gewesen sein muß. Sind bei den Ermittlungen oder den operativen und taktischen Maßnahmen schwere Fehler begangen worden, kann man in diesem Fall nicht zwangsläufig von einer erfolgreichen Soko-Arbeit sprechen, nur weil der Täter ermittelt wurde. Die Sonderkommission sollte deshalb immer hochwertige und rechtlich einwandfreie Arbeit leisten. Insbesondere hat sie die Verpflichtung, be- und entlastendes Material zu sammeln. Eine Täterermittlung um jeden Preis darf nicht die Prämisse einer Soko sein. Der Mißerfolg bemißt sich deshalb in der Regel an unzulänglicher Ermittlungs-

⁹⁹ Kreuzer, A.: *Kripo 2000, Kapitulation oder neue Wege*, 1992, S. 226.

arbeit oder organisatorischen und taktischen Mängeln, ganz gleich, ob der/die Täter ermittelt wurde/n.

Die vorangestellten Ausführungen verdeutlichen, daß die Auswirkungen des Erfolgsdrucks auf eine Sonderkommission nicht in der Bedeutung von Erfolg oder Mißerfolg gesucht werden können. Der Erfolgsdruck ist von zusätzlichen Faktoren abhängig und stellt sich in mehreren Facetten dar.

7.3. Faktoren des Erfolgsdrucks

Häufig sehen sich Leiter und Mitarbeiter von Sonderkommissionen von Anfang an einer ungewohnten und hektischen Arbeitsatmosphäre ausgesetzt, in der

- sie besonders spektakuläre, schwierige, ermittlungsentensive und öffentlichkeitswirksame Fälle klären sollen,
- von außen und innen ein möglichst schneller Erfolg (von jedem individuell definiert) erwartet wird,
- der daraus resultierende hohe Erwartungsdruck ständig präsent ist.

Diese drei Faktoren - besondere Aufgabe, Zeitdruck und Erwartungshaltung - könnten als Formel für einen dauernden Erfolgsdruck stehen. Das Ergebnis dieses Ausnahmezustandes ist eine außergewöhnliche und besondere Belastungssituation, der sich der Leiter einer Soko kaum entziehen kann. Ob und wie er aber mit den Belastungsfaktoren umgeht, ist für die Aufklärung eines Soko-Falles von wesentlicher Bedeutung.

Erfahrungen der Praxis ergeben Anhaltspunkte für eine systematisierte Unterscheidung des Erfolgsdrucks. Neben der Orientierung am jeweiligen Sachverhalt kann man drei grundsätzliche Bereiche, aus denen ein Erfolgsdruck auf Sokos in unterschiedlichster Ausprägung entsteht oder abgeleitet werden kann, unterscheiden, und zwar:

1. Externe Faktoren

- Bevölkerung
- Medien
- Politik
- Staatsanwaltschaft

2. Interne Faktoren

- Polizeiführung und unmittelbare Vorgesetzte
- beteiligte Dienststellen
- bürokratische und verwaltungstechnische Hindernisse

3. Der Zeitfaktor

- die Dynamik des Falles
- organisatorischer Zeitdruck

7.3.1. Externe Faktoren

Äußere Einflüsse, wie z.B. der Öffentlichkeitsdruck, können ein Beweggrund für die Bildung einer Sonderkommission sein.¹⁰⁰ Im Zusammenhang mit der Frage, ob eine Soko oftmals nur aufgrund eines öffentlichen Drucks entsteht, trifft die BKA-Untersuchung aus dem Jahr 1992 folgende Feststellung:

¹⁰⁰ Klink, M. / Kordus, S.: Kriminalstrategie: Grundlagen polizeilicher Verbrechensbekämpfung, 1986, S. 196.

"Öffentlicher Druck kann wichtig sein, dürfte jedoch stets in Verbindung mit der Charakteristik des jeweiligen Verbrechens oder den situativen Rahmenbedingungen zu sehen sein."¹⁰¹

Da die jeweilige Straftat bzw. der Fallkomplex im Rahmen dieser Arbeit hypothetisch bleibt, soll sie im wesentlichen auf die situativen Rahmenbedingungen als externe Faktoren beschränkt bleiben. In diesem Zusammenhang dürfte es vier zentrale Bereiche geben, die den Erfolgsdruck auf die Sonderkommission mit allen seinen Auswirkungen besonders prägen:

7.3.1.1. Bevölkerung

Die Erwartungshaltung aus der Bevölkerung kann zu einem enormen Druckfaktor werden. Sie entsteht zwangsläufig, wenn ein Delikt oder eine Straftatenserie für eine erhebliche Verunsicherung der Menschen sorgt und die Medien diesen Fall ausgeprägt publizieren.¹⁰² In der Regel sind das Kapitalverbrechen oder andere besonders aufsehenerregende Fälle, die das Sicherheitsgefühl der Bürger stark beeinträchtigen. Von der Polizei und somit von der Sonderkommission wird dann eine schnelle Aufklärung erwartet, um wieder "ruhig schlafen" zu können. Tritt der Erfolg nicht ein, erzeugen besonders die betroffenen Bürger, die im engeren Umfeld der Tatorte wohnen, durch Eingaben, Briefe oder indirekte Beschwerden über Kommunalpolitiker weiteren Druck auf die Soko. Oft reicht es dem Bürger aber auch, wenn er den Eindruck hat, die Polizei unternimmt alles erforderliche.

¹⁰¹ Böhler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 55-56.

¹⁰² Böhler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 127.

7.3.1.2. Medien

Die Medien sind der wichtigste Aspekt innerhalb der externen Faktoren. Durch die Medienexpansion der letzten Jahre entstand ein erheblicher Konkurrenzdruck, der dazu führte, daß über (fast) jedes polizeiliche Handeln berichtet wird. Die Einrichtung und Arbeit einer Soko ist für die Medien in jedem Fall interessant, wenn nicht sogar ein "Glücksfall". Der Anlaß ist in der Regel spektakulär und entsprechend öffentlichkeitswirksam. Das bedeutet, daß die Soko ständig im Blickfeld der Medien steht und über jede Phase, Art und Umfang der Ermittlungen aktuell berichtet wird. Selbstverständlich wollen die Medien aus erster Hand informiert werden. Man will an den Entscheidungsträger heran, d.h. der Soko-Leiter steht unter der ständigen Anspannung, Interviews geben zu müssen, Presseerklärungen vorzubereiten oder Pressekonferenzen durchzuführen. Eine offensive Pressearbeit mit Unterstützung der Pressestelle (eventuell sogar als eigener Einsatzabschnitt innerhalb der Aufbauorganisation einer Soko) kann diesen Druck verringern, aber nicht auflösen.

Das Verhältnis der Medien zu den Sonderkommissionen ist als ambivalent zu betrachten. Einerseits möchte die Polizei durch Fahndungs- oder Zeugenaufrufe Hinweise zur Aufklärung der Tat erlangen, andererseits möchte die Soko möglichst wenig Ermittlungsergebnisse preisgeben, um den Ermittlungserfolg nicht zu gefährden. Richtiger Erfolgsdruck entsteht auch in erheblichem Maße durch eine negative Berichterstattung. Auch Indiskretionen der Polizei (nicht unbedingt unmittelbar aus der Soko) an die Medien erschweren die Arbeit. Sie verursachen Ärger und sorgen für Verdruß innerhalb der Sonderkommission. Dies kann dazu führen, daß der Soko-Leiter sich gezwungen sieht, Teilergebnisse zu veröffentlichen, um falsch dargestellte Informationen zu berichtigen.

7.3.1.3. Politik

Je öffentlichkeitswirksamer und spektakulärer der Fall einer Soko ist, um so interessanter ist er auch für die verantwortlichen Politiker. Neben ihrer politischen Verantwortung, die sie tragen, sind sie bestrebt, das eigene Image und das der Polizei zu verbessern. Oftmals versuchen die Politiker über die Medien ein geeignetes Presseecho zu erreichen. Daraus resultiert die latente

Gefahr, daß konträr zur Öffentlichkeitsarbeit der Soko, Informationen oder Statements abgegeben werden, die nicht im Einklang mit der Taktik der Sonderkommissionen stehen.

Es ist durchaus positiv zu bewerten, wenn sich der verantwortliche Politiker für die Soko-Arbeit interessiert, evtl. sogar für personelle oder materielle Verbesserungen sorgt und damit den Beamten "den Rücken stärkt".

Negativ wirkt jedoch ein Verhalten, das in die Ermittlungen "hineinredet" und eine ständige Präsenz (sog. "Lagentourismus") den Dienstbetrieb stört oder unterbricht. Häufige Anrufe des Politikers oder dessen persönlichem Referenten mit Nachfragen zum Stand der Ermittlungen verstärken den Druck. Ein derartiges Verhalten kann den Soko-Leiter in seinen Handlungen verunsichern oder sogar blockieren und einen erheblichen Erfolgsdruck auslösen.¹⁰³

7.3.1.4. Staatsanwaltschaft

Eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit von Staatsanwaltschaft und Polizei ist für die Arbeit einer Sonderkommission unabdingbar. Gerade der schwierige und bedeutsame Teil zu Beginn der Einrichtung einer Sonderkommission (häufig auch "chaotische Phase" genannt) macht es notwendig, daß von Anfang an ein ständiger Kontakt zwischen dem zuständigen Staatsanwalt und der Sonderkommission besteht. Geplante Vorgehensweisen oder strafprozessuale Maßnahmen können dann direkt erörtert und sofort entschieden werden.

Mißstimmungen entstehen immer dann, wenn sich die Staatsanwaltschaft aus dem Einsatzgeschehen völlig heraushält, keine Verantwortung übernimmt, eigene Vorstellungen über die Ermittlungen gegen den Willen der Sonderkommission durchsetzen will oder geplante Maßnahmen und Konzeptionen ohne Erörterung ablehnt. Erfolgsdruck entsteht vor allem, wenn überzogene Forderungen an die Leistungsfähigkeit und die personellen Möglichkeiten einer Soko gestellt werden. Diese Situationen treten allerdings

¹⁰³ Bächler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 126.

selten ein, da die Kooperation von Soko und Staatsanwaltschaft generell gut funktioniert.¹⁰⁴

7.3.2. Interne Faktoren

7.3.2.1. Polizeiführung und unmittelbare Vorgesetzte

Die Polizeiführung oder der unmittelbare Vorgesetzte üben großen Einfluß auf den Soko-Leiter und damit auf die Arbeit der Sonderkommission aus. Erhält der Kommissionsleiter von ihnen nicht das uneingeschränkte Vertrauen, erfährt er keine vollständige Unterstützung oder werden ihm nicht genügend Entfaltungsmöglichkeiten zugestanden, so wird das negative Auswirkungen auf die Arbeit in der Sonderkommission haben (siehe Teil I der Studie).

Der Soko-Leiter sollte für diese schwierigen Aufgaben von seinen Vorgesetzten mit Umsicht ausgesucht und eingesetzt werden. Schon dieser Umstand erzeugt die Erwartungshaltung, daß er den Fall „richtig anpacken“ wird. Sollte dieser Erwartungsdruck noch durch Presseäußerungen wie: "... ich habe den besten Mann für die Soko eingesetzt!" verstärkt werden, entsteht ein immenser Erfolgsdruck auf den Soko-Leiter.

Neben diesen Aspekten kann der Umstand, Konzepte "von oben" durchsetzen oder über jede getroffene oder nicht getroffene Maßnahme Rechenschaft abgeben zu müssen, eine starke Verunsicherung zur Folge haben.

Das Interesse von Polizeiführung und Vorgesetzten an einer Soko sollte sich deshalb auf die notwendige Unterstützung, Beratung und Lageinformation aus der Soko beschränken. Nur dann ist ein konzentriertes, kreatives und effektives Arbeiten möglich, denn jede Störung wirkt dem an sich hohen Motivationsniveau einer Soko entgegen.

¹⁰⁴ Bächler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 124-25.

7.3.2.2. Beteiligte Dienststellen

Die Sonderkommission wird in der Regel durch Beamte mehrerer Dienststellen gebildet und durch fremde Kräfte (z.B. Observationskräfte) verstärkt. Das ist nicht immer unproblematisch. Sachzwänge oder ungeduldige Dienststellenleiter fordern schon nach wenigen Tagen ihre Mitarbeiter zurück und möchten zusätzlich (oder vordergründig) über den Sachstand der Ermittlungen informiert werden.

Dieser innere Druckfaktor ist zwar nicht sehr stark ausgeprägt, sollte jedoch vom Soko-Leiter mit Feingefühl geregelt und ernstgenommen werden. Die hier anfallenden internen Gespräche prägen das Image der Soko innerhalb der Polizei und sind wichtig für Unterstützungsmaßnahmen und ggf. weitere Personalverstärkung.

7.3.2.3. Bürokratische und verwaltungstechnische Hindernisse

Jeder Beamte kennt die Problematik knapper Ressourcen aus dem täglichen Dienst. Für eine Sonderkommission, die aus dem "Nichts" aufgebaut werden muß, verstärkt sich dieses Dilemma. Personal und Material werden, da sie lediglich für eine zeitlich begrenzte Dauer genutzt werden, nur eingeschränkt zur Verfügung gestellt. Besonders die Bereitstellungen von Personalcomputern und EDV bereiten immer wieder Schwierigkeiten. Gerade in Flächenländern kommt die adäquate und kostengünstige Unterbringung von auswärtigen Mitarbeitern als ein beträchtliches Problem hinzu.

Die personelle und materielle Einrichtung einer Soko hängt aber hauptsächlich vom "guten Willen" der Behördenleitung ab. Oft ist die Ausstattung sehr gut, aber genauso oft mangelhaft. Um den Leiter von diesen internen Organisationsproblemen zu entlasten, wäre es sinnvoll, für künftige Sokos Räume, Material und ein gewisses Budget vorzuhalten. Geradezu ideal wäre es, wenn ein ausgebildetes und ausgesuchtes Stammpersonal für die Soko vorhanden wäre.

Neben den verwaltungstechnischen bestehen aber auch bürokratische Hindernisse. Sie entstehen besonders dann, wenn die Sonderkommission auf die Zusammenarbeit mit anderen Behörden angewiesen ist. In dem Fall entsteht oft "zähflüssiges Kompetenzgeschiebe" und Zeitverzögerungen, die neben

dem Motivationsverlust der Mitarbeiter sogar das Ermittlungsergebnis ernsthaft gefährden können.¹⁰⁵ Dieselben verwaltungstechnischen Probleme können auftreten, wenn es um die Abrechnung der den Beamten zustehenden Aufwandsentschädigungen für Mehrarbeit, Dienstreisen oder Verpflegungszuschüsse geht.

7.3.3. Der Zeitfaktor

Grundsätzlich ist darauf zu verweisen, daß die Sonderkommission eine zeitlich begrenzte Organisationseinheit darstellt. Der Zeitdruck, der von Anfang an auf einer Sonderkommission lastet, korreliert aber im wesentlichen mit der Feststellung, ob es sich um eine offene oder verdeckte Soko handelt.

7.3.3.1. Die Dynamik des Falles

Jeder Fall bzw. jeder Anlaß, der für die Gründung einer Sonderkommission ursächlich war, wird eine Eigendynamik entwickeln, die eine Sonderkommission erheblich unter Zeitdruck setzt. Dabei spielen die Taten, in denen ein abgeschlossener Sachverhalt retrograd aufgearbeitet werden muß, eher eine untergeordnete Rolle.

Die typische Eigendynamik eines Falles entsteht, wenn die Soko durch Ermittlungen und Aufklärungen immer mehr Straftaten/Sachverhalte ermittelt und der Fallkomplex größer und unübersichtlicher wird. Geradezu "klassischer" Zeitdruck entwickelt sich durch die Fortsetzung einer Tatserie, in der der Täter wieder "zuschlägt".

Das gilt in erster Linie für Delikte, die die Öffentlichkeit und die Medien in besonderem Maße interessieren. Tötungsdelikte zum Nachteil von Kindern oder andere spektakuläre Mordserien (z.B. die sog. "Göhrde-Morde" in der Lüneburger Heide) sind solche Fälle. Die Gefahr, das nächste Opfer sein zu

¹⁰⁵ Bächler, H. u.a.: Effektivität und Effizienz von Sonderkommissionen, 1992, S. 125-128.

können und die Angst, sich in diesem betroffenen Gebiet ohne Begleitung nicht mehr bewegen zu können, beeinflußt in besonderem Maße die Bürger.

Die Soko fühlt sich bei derartigen Fallkomplexen einem starken Zeitdruck ausgesetzt, sie "will" den Täter schnell ermitteln. Neue Spuren, Zeugenaussagen, Obduktionsbefunde oder andere Ermittlungsaussagen können diesen Zeitdruck bzw. den inneren Zwang noch verstärken. Die Sonderkommission will die nächste Tat verhindern und arbeitet unter Hochdruck, um den/die Täter zu ermitteln. Durch diese Anspannung entsteht dann ein "Wettlauf mit der Zeit", der zu hektischer Betriebsamkeit und einem erhöhten (in einigen Fällen sogar übertriebenen) Arbeitsaufwand sowie oberflächlicher Arbeit führen kann.

7.3.3.2. Organisatorischer Zeitdruck

Neben der Tatsache, daß die Sonderkommission an sich zeitlich begrenzt eingesetzt wird und damit schon von vornherein ein eigenes Zeitlimit hat, kann aus der Primärorganisation heraus weiterer Zeitdruck entstehen.

Verkündet der Behördenleiter z.B. "... in 14 Tagen ist der Fall gelöst!" ruft er damit in der Öffentlichkeit eine hohe Erwartungshaltung hervor. Das verursacht bei der Sonderkommission und besonders beim Soko-Leiter einen Leistungsstreß, der kaum zu bewältigen ist. Ebenso negativ zu bewerten ist der Abzug oder die Umsetzung von Soko-Mitarbeitern, wenn die formell befristete Abordnungsdauer abgelaufen ist. Gleiches gilt für die Auflösung der Soko nach einem festgelegten Termin, ohne auf die individuellen Bedürfnisse (z.B. Ermittlungsstand) Rücksicht zu nehmen.

Auch wenn diese Beispiele eher den Ausnahmefall bilden, verdeutlichen sie dennoch wie wichtig es ist, die Sonderkommission nicht zu starr oder zu formell mit organisatorischen Zeitvorgaben zu belasten. Nur dann können sich Kreativität und Engagement für die Sache voll und ganz entfalten.

7.3.4. Der positive Erfolgsdruck

In den vorangegangenen Ausführungen wurden anhand von Problemfeldern überwiegend die negativen und auch einige positive Elemente des Erfolgsdrucks herausgestellt. Neben den beschriebenen Faktoren gibt es jedoch noch die Grundstimmung innerhalb der Soko, die die Arbeit vorteilhaft beeinflusst. Erfolgsdruck im positiven Sinne ist in dieser Situation mit der hohen Einsatz- und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter gleichzusetzen. Die Motivation und das Engagement der "Soko-Mannschaft" sind besonders in der Anfangsphase einer Sonderkommission ungebremst und mitreißend. Der Druck wird hier als Ansporn und Antrieb und von den Mitarbeitern als nicht belastend empfunden. Für den Soko-Leiter trifft dies ebenso zu. Allerdings muß man bei ihm unter dem Blickwinkel seiner starken Belastung zusätzliche Betrachtungen anstellen.

7.4. Auswirkungen des Erfolgsdrucks

Überhöhte konfliktäre Anforderungen bewirken häufig dysfunktionale Handlungen. Besonders kritisch wird die Führungsaufgabe des Kommissionsleiters, wenn die Soko in den Ermittlungen nicht weiterkommt und der gewünschte Erfolg ausbleibt. Verstärkt durch den Druck von oben oder außen, kann diese Situation zu einem gereizten Klima oder zu spürbarer Ungeduld führen. Die Folge davon ist, daß

- durch die zunehmende Dauer der Belastung immer weniger argumentativ miteinander diskutiert wird,
- das bisherige kooperative Verhalten gegenüber den Mitarbeitern durch autoritäres Handeln ersetzt wird,
- nicht mehr versucht wird, mit Argumenten zu überzeugen und Aufträge ohne nähere Erklärung erteilt werden,
- Konzepte entwickelt und realisiert werden, die weder sinnvolle noch effektive polizeiliche Arbeit darstellen.

Operative Hektik macht in solchen Fällen die Ratlosigkeit des Soko-Leiters deutlich.

Überhöhte Beanspruchungen, die man als Streß bezeichnet, führen zu verschiedenen Reaktionen von Körper und Seele. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Auslöser angenehmer oder unangenehmer Natur ist und die Begleiterscheinungen Freude, Ärger, Angst etc. sind. Man unterscheidet nur zwischen Eustreß und Disstreß. Eustreß ist dabei positive lebensnotwendige Aktivierung (sog. Spannungsreiz), während Disstreß das schädliche "Zuviel" an Streß bedeutet.¹⁰⁶

Streß bestimmt unser tägliches Leben. Dabei ist es völlig gleich, wie wir uns verhalten: Immer wieder stehen wir vor der Notwendigkeit, mit den Belastungen des Körpers, der Psyche oder unseren Gefühlen und Gedanken fertig zu werden.¹⁰⁷

Neben der Individualisierung von Streß ist es wichtig, die potentiellen Stressoren zu erkennen. In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits auf streßerzeugende Situationen eingegangen. Mögliche Stressoren, gerade im Zusammenhang mit Sonderkommissionen, sind:

- Stressoren aus der Aufgabe (qualitative oder quantitative Überforderung, ständiger Termindruck, ablenkende oder störende Einflüsse, Hektik),
- Stressoren aus der Rolle (Konflikte durch Doppelbelastung, mangelnde Anerkennung, Hineinregieren von Vorgesetzten),
- Stressoren aus der sozialen Umgebung (Betriebsklima, fehlende Unterstützung in der Führungsverantwortung, Arbeitsbedingungen),
- Stressoren außerhalb der Aufgabe (privates Umfeld, Partnerschaft und Familie, finanzielle Probleme),
- Stressoren aus der Persönlichkeit (übertriebener Ehrgeiz, Konkurrenzdenken, Wunsch nach Anerkennung, alles selbst erledigen wollen, fehlendes Vertrauen).¹⁰⁸

¹⁰⁶ Ansgar, R.: Psychologie, 1980, S. 487 ff.

¹⁰⁷ Olszewski, H.: Streß abbauen und Konflikte bewältigen, 1988, S. 10.

¹⁰⁸ Regent, E.: Streß und Möglichkeiten der Streßhandhabung, 1991, S. 75 ff.

Um den Stressoren wirksam begegnen zu können, sollte jeder Betroffene zunächst eine Art Selbstanalyse vornehmen. Dadurch kann festgestellt werden, welche körperlichen und seelischen Reaktionen unter bestimmten Belastungen auftreten. Dabei können Rückschlüsse auf persönliche oder organisatorische Schwachstellen gezogen werden, denn körperliche und seelische Überbelastungen sind in aller Regel selbst verschuldet.

7.5. Empfehlungen

Solange es Sonderkommissionen gibt, wird es auch Erfolgsdruck mit seinen positiven und negativen Auswirkungen geben. Ideal wäre eine Konstellation, die sich ausschließlich aus positiven Elementen zusammensetzt und aus der der Leiter und die Mitarbeiter einer Sonderkommission ihre Motivation schöpfen könnten. In der heutigen hochtechnisierten und spezialisierten Arbeitswelt rücken immer mehr Karriere- und Leistungsstreß, Frustrationen und Überforderung am Arbeitsplatz in den Vordergrund. Deshalb ist die Aufarbeitung der Problemstellung - Auswirkungen des Erfolgsdrucks - bei der Führung von Sonderkommissionen wichtig. Die beschriebenen Belastungsfaktoren sollen zum Nachdenken anregen und Hinweise für den Soko-Leiter und die Polizeiorganisation geben, den Erfolgsdruck zu verringern, um mit dessen Auswirkungen besser umgehen zu können.

Voraussetzung dafür ist das Bewußtsein und die Sensibilität, diese Belastungsfaktoren zu erkennen und die negativen Einflüsse so gering wie möglich zu halten. Angesichts der Bedeutung von Sonderkommissionen für das Ansehen der Polizei und für die Beachtung, die sie in der Öffentlichkeit finden, wäre eine spezielle Untersuchung über den Ursprung und die Auswirkungen beruflichen Stresses bei Leitern von Sonderkommissionen sinnvoll, um die exakten Streßfaktoren feststellen und spezielle Hilfen zur Streßbewältigung anbieten zu können.

Die Polizeiorganisation muß dem Soko-Leiter aber auch Möglichkeiten einräumen, den Erfolgsdruck zu minimieren. Er sollte - wie seine Mitarbeiter - von anderen Aufgaben freigehalten werden und einen ständigen Vertreter haben, um die ständige Anspannung und Einsatzbereitschaft auf ein erträgliches Maß reduzieren zu können.

Als weitere Forderungen für den Einsatz künftiger professioneller und effektiver Sonderkommissionen sind zu nennen:

- die Logistik für mögliche Sonderkommissionen bereitzuhalten,
- Sokos mit geeigneten und kommissionserfahrenen Beamten zu besetzen,
- potentielle Soko-Leiter und Mitarbeiter vorher gezielt auszuwählen und vorzubereiten,
- die Sonderkommission in der Aus- und Fortbildung zu thematisieren.

Durch diese Maßnahmen könnte die "hektische Phase", die zu Beginn eines jeden Soko-Einsatzes steht, verringert und andere negative Auswirkungen vermieden werden. Übungen für künftig einzusetzende Soko-Mitglieder sind dazu geeignet, trotz Erfolgsdrucks Handlungssicherheit zu erzeugen. Als "Supervisor" wäre ein Berater oder persönlicher Coach für den Kommissionsleiter vorstellbar, der als Außenstehender psychologische Unterstützung anbietet und Tips, Ratschläge und Hinweise gibt, um den Erfolgsdruck/Streß zu erkennen und abzubauen (vgl. hierzu Teil I der Studie).

8. Zusammenfassung

Die Strafverfolgung ist ein wesentlicher Bestandteil polizeilicher Aufgaben. Angesichts einer zunehmenden Dynamik und Komplexität wird die Polizei in Zukunft vermehrt an den Brennpunkten der Kriminalität personelle und materielle Schwerpunkte bilden müssen.

Vor allem das in der Kriminalitätskontrolle eingesetzte Personal ist schon heute erkennbar überlastet. Die Fallzahlen haben sich in den letzten 25 Jahren nahezu verdreifacht, während die personelle Aufstockung des Personalbestandes der Polizei - wahrscheinlich aufgrund sozialer Verbesserungen für die Beamten und neu hinzugekommener Aufgaben in nahezu allen Bereichen polizeilicher Tätigkeit - nicht zu einer spürbaren Verbesserung der Situation geführt hat.

Personelle Schwerpunktbildung für einen - wenn auch bedeutenden - Fall, bedeutet immer, daß an anderer Stelle Arbeit nicht erledigt werden kann.

Die Bildung besonderer Aufbauorganisationen sollte deshalb ausschließlich **kriminalistisch** begründet werden. Die Bildung neuer oder die taktisch nicht gerechtfertigte Aufblähung bestehender Sonderkommissionen, nur um der Öffentlichkeitswirksamkeit willen, ist angesichts knapper personeller und materieller Ressourcen in der Polizei kaum zu rechtfertigen.

Grundsätzlich ist der Einsatz von Sonderkommissionen gemäß kriminalistischer Erfahrung ein probates Mittel, komplexe Ermittlungsverfahren effektiv und mit relativ hoher Erfolgsträchtigkeit zu bewältigen. Das gilt im wesentlichen aber nur, solange es dem Soko-Leiter gelingt, seine Mitarbeiter so zu motivieren, daß sie optimale Leistungen erbringen.

Wird eine Sonderkommission eingesetzt, ist dies immer eine Prioritätsentscheidung des Behördenleiters. Als solche sollte sie nicht nur zu Beginn, sondern während der Gesamtdauer des Einsatzes mit dem nötigen Personal sowie den nötigen Führungs- und Einsatzmitteln versorgt werden.

Außerdem sollte dem Leiter einer Sonderkommission ein Höchstmaß an Selbständigkeit in der fallbezogenen Aufgabenwahrnehmung eingeräumt werden.