

## **.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Dudek, Karlheinz (2006):

### **Rollenverständnis und Rollenkonflikte**

SIAK-Journal – Zeitschrift für  
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis  
(4), 25-36.

doi: 10.7396/2006\_4\_C

*Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:*

Dudek, Karlheinz (2006). Rollenverständnis und Rollenkonflikte, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 25-36, Online:  
[http://dx.doi.org/10.7396/2006\\_4\\_C](http://dx.doi.org/10.7396/2006_4_C).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2006

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 4/2014

## Rollenverständnis und Rollenkonflikte

Die Auseinandersetzung um das Rollenverständnis von Polizistinnen und Polizisten ist genauso spannend und vielschichtig wie die Entwicklung der Gesellschaft. Das Verschwimmen von Grenzen, die vielfach nicht mehr eindeutige Zuordenbarkeit von "Gut" und "Böse", "Richtig" und "Falsch" und die daraus resultierenden, möglichen Unsicherheiten bei der Aufgabenbewältigung können zu Rollenkonflikten führen, die nicht immer befriedigend gelöst werden können. Die Diskussionen über Grauzonen im polizeilichen Handeln, über Aufgabenerfüllung, Gesetzesvollzug, Werthaltungen, Ethik und Vorbild von Führungskräften sind in zahlreichen Aus- und Fortbildungsveranstaltungen, aber auch beim psychohygienischen Dienststellengespräch sehr oft präsent. Speziell das Verhalten der Führungskräfte steht dabei häufig im Mittelpunkt dieser Diskussionen.

Der Autor versucht in diesem Artikel, den Bogen zwischen Leitbild, Ethik, Rollenverständnis und Rollenkonflikten in dem Bewusstsein zu spannen, dass die Wahrnehmung aller Beteiligten (ob Polizist in unterschiedlichen Funktionen oder Betroffener) im Kontext zum polizeilichen Handeln genau so subjektiv ist wie im täglichen Leben und – daraus abgeleitet – die Beurteilung eines Lebenssachverhaltes daher nicht immer zum selben Ergebnis führen muss. "Heiße Eisen", wie zB der Umgang mit Fehlern, sollen zur – durchaus kontroversiellen – Diskussion anregen. Insbesondere der Rolle der Führungskräfte kommt in diesem Spannungsfeld – und in diesem Artikel – maßgebliche Bedeutung zu.

Das Rollenverständnis von Polizisten<sup>2</sup> und die damit vielfach verbundenen Rollenkonflikte sind in vielerlei Hinsicht präsent. Dieses Themenfeld wird vor allem dann interessant und rückt in den Mittelpunkt interner und öffentlicher Diskussionen, wenn aufgrund von Anlassfällen (etwa eines spektakulären Schusswaffengebrauches oder einer Festnahme) polizeiliches Handeln hinterfragt wird.

**Begriffe.** Leitbilder liefern Richtschnur für die Orientierung und Sicherheit in Bezug auf das berufliche Handeln.<sup>3</sup> Sie enthalten Aussagen zur angestrebten Kultur (Umgang, Auftreten, Benehmen) in einer Organisation. Sie stellen die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, der Unternehmensphilosophie (Gesellschafts- und Menschenbild, Normen und Werte), der beabsichtigten Entwicklung, sowie den quantitativen und qualitativen Unternehmenszielen dar.<sup>4</sup> Leitbilder können nach "Innen" (an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und/oder "Außen" (an die Kunden, Betroffenen, etc) gerichtet sein.

Unter Ethik ist die Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln der Menschen zu verstehen. Ethik und Moral sind eng verwandte Begriffe, die im alltäglichen Sprachgebrauch meist synonym verwendet werden. Dagegen werden sie in der Philosophie eigentlich immer unterschieden: Unter Ethik wird dort gewöhnlich die Reflexion, das Nachdenken über moralische Fragen, unter Moral eine Menge von Normen, Anleitungen oder Richtlinien des menschlichen Handelns verstanden. Dabei sind die Gebote der Moral Forderungen des eigenen Gewissens.<sup>5</sup> Ethik hat demnach die Moral zum Gegenstand, sie ist gewissermaßen deren Reflexionsstufe.<sup>6</sup> Ethik entsteht, (und ist da besonders gefragt), wo Moral von Erosion bedroht ist.<sup>7</sup> Die Erosion der Moral in unserer Gesellschaft – auch der Polizei als deren Teil – soll hier im Detail nicht weiter ausgeführt werden, jedoch ist der ethische Anspruch an eine Organisation, die zur Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols berechtigt und verpflichtet ist, als außergewöhnlich hoch einzustufen. Der moralischen Einstellung und Entwicklung jedes einzelnen Bediensteten inner-

### Karlheinz Dudek



**Karlheinz Dudek, Brigadier,**  
seit 1987 Polizist; 1988-1991  
Streifendienst in Wien – Innere  
Stadt, 1992/93 Offiziersausbildung  
an der .SIAK. Seit Februar 2003  
Leiter des Zentrums für Fortbildung,  
zugleich stellvertretender Leiter der  
.SIAK. Führungs- und Stabsarbeit  
sowie Sicherheitspolizeiliche  
Handlungslehre ua an der .SIAK,  
der Landesverteidigungsakademie,  
für das Ludwig Boltzmann-Institut  
für Menschenrechte und im  
Rahmen der Europäischen Union.  
e-mail:  
karlheinz.dudek@bmi.gv.at

Die Entwicklung von Leitbildern war besonders in den 90er Jahren Thema der Organisationsentwicklung von Unternehmen.

Leitbilder sind somit Ausdruck eines Teiles der Corporate-Identity Politik eines Unternehmens.

halb der Organisation Polizei ist demnach besondere Bedeutung zuzumessen.

**Leitbilder.** Die Entwicklung von Leitbildern war besonders in den 90er Jahren Thema der Organisationsentwicklung von Unternehmen. Ursprünglich kommt der Begriff aus der Raumplanung.<sup>8</sup> In Unternehmen sollen Leitbilder vor allem die zunehmende Bedeutung der sozialen Kompetenz im Führungsverhalten hervorheben. Darüber hinaus sind mit dem Begriff Leitbild auch die Begriffe Corporate Identity, Organisationskultur und Unternehmenskultur verbunden, deren "Wahrnehmbarmachung" Leitbilder dienen sollen. Leitbilder sind somit Ausdruck eines Teiles der Corporate-Identity<sup>9</sup> Politik eines Unternehmens.

Wesentlich bei der Entwicklung von Leitbildern ist dabei nicht der Inhalt – der im Vergleich mit Leitbildern unterschiedlicher Unternehmen vielfach austauschbar ist – sondern der Prozess seiner Entstehung, der sowohl "top down" (von der Unternehmensführung) als auch "bottom up" (von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) initiiert (nicht verordnet!) werden kann. Es kommt dabei vor allem ganz besonders darauf an, wie viele Bedienstete an seiner Entstehung beteiligt sind, wie die Prozesse in den, zur Entwicklung eingerichteten Arbeitsgruppen, ablaufen und wie die Entscheidungen über die Formulierungen getroffen werden. Wenn Leitbilder akzeptiert werden sollen, muss der Inhalt des Leitbildes dabei von allen an der Entwicklung beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden. Der "Schlüsselsatz" dabei lautet: "Wir müssen uns im Ergebnis wieder finden"<sup>10</sup>. In der Exekutive, konkret in den bis zur Zusammenlegung durch die SPG-Novelle 2005 bestehenden Wachkörpern, gab es innerhalb der Bundespolizei Leitbilder, die in Prozess und Inhalt diesen organisationsentwicklungsmäßigen Standards entsprochen haben. Im Detail wurden Leitbilder für die Wiener Sicherheitswache (1996/1997), den Kriminaldienst bei

der Bundespolizeidirektion Wien (1996/1997) – zur selben Zeit ein Leitbild der Wiener Polizei (1997 – Stichwort "Sicherheit & Hilfe") und – 1999 – ein Leitbild für Führung und Zusammenarbeit in der Bundespolizei (im Rahmen des Projektes "Polizei 2000") entwickelt. Im Unterschied zu den anderen entwickelten Leitbildern (die nach Innen und Außen gerichtet waren) sollte das Leitbild für Führung und Zusammenarbeit in der Bundespolizei als Vereinbarung von Führungskräften und Mitarbeitern darüber gestaltet sein, wie in Zukunft in der Bundespolizei geführt und zusammengearbeitet werden soll.<sup>11</sup>

In der Gendarmerie gab es – nach intensiven internen Diskussionen – kein ausformuliertes Leitbild. Die üblicherweise in Leitbildern angesprochenen Themenfelder wurden im Gendarmeriebereich durch Einführung des Gegenstandes bzw der Inhalte "Berufsethik" in die Grundausbildung und Fortbildung abgedeckt.<sup>12</sup> Die große Herausforderung beim Transfer der Inhalte von Leitbildern in den beruflichen Alltag ist die Einforderbarkeit der getroffenen Vereinbarungen ("Normeffektivität"). Eine weitere Herausforderung ist der Umgang mit der – vor allem von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – vielfach empfundenen, mangelhaften Vorbildwirkung der Führungskräfte. Führungskräfte, die sich – subjektiv betrachtet – nicht "leitbildgemäß" verhalten, können dazu Anlass geben, dass Leitbilder schon nach kurzer Zeit aus dem Bewusstsein der Bediensteten entschwinden oder zu sarkastischen Bemerkungen anregen. Dabei ist die Kommunikation des "Anstrebens" des Idealzustandes "Leitbild" Teil des Implementierungsprozesses und braucht naturgemäß Zeit. Dieses "Zeit-Brauchen" als Teil des Implementierungsprozesses wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedoch vielfach nicht mehr wahrgenommen. Daraus ergibt sich, dass Leitbilder permanent in einer Organisation präsent gehalten werden müssen, um zu einer Reflexion eige-

nen Handelns zu führen bzw eine solche zu fördern.

Im Zuge der Wachkörperzusammenlegung bei der Polizeireform team04 zum einheitlichen Wachkörper Bundespolizei wurde kein neues Leitbild entwickelt. Aktuell sind daher für die Exekutive jene Leitlinien, Normen und Werthaltungen maßgebend, die sich aus – bereits bestehenden – Leitbildern, aus den maßgeblichen Rechtsvorschriften (zB §§ 43 Abs 1, 44 BDG<sup>13</sup>, § 30 SPG<sup>14</sup> RLV<sup>15</sup>) und aus dem Umsetzungsvorschlag team04, Vorwort zur Ressortvorlage 2004, 3 ff, ergeben.

**Berufsethik.** Der Themenbereich Berufsethik ist Teil der Grundausbildung und der Fortbildung der Exekutive. Inhaltlich werden vor allem Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander und den Menschen, sowie Korruptionsresistenz als Basis jeglichen polizeilichen Handelns vermittelt. Der Europäische Kodex für Polizeiethik als Ergebnis einer Arbeitsgruppe, die vom Europarat initiiert und eingesetzt worden ist, ist ebenfalls Teil dieser Bildungsmaßnahmen.

**Rollenverständnis.** "Ein Polizist gehört zu der Kategorie Menschen, die sich aus Heiligen, Sündern, Gott und Teufel zusammensetzt. Er ist eine namenlose und seltsame Kreatur, von vorne mit "Herr Inspektor" und hinter seinem Rücken mit "Idiot" angesprochen. Von allen Menschen ist er einmal der am dringendsten benötigte, zum anderen oft jedoch der meist unerwünschte Zeitgenosse. Ihn zeichnet Diplomatie aus, so dass nach Beilegung einer Streitigkeit jeder Beteiligte glaubt, er habe Recht bekommen. Er muss im Augenblick Entscheidungen treffen, für die ein Richter vielleicht Monate benötigt (...) er muss imstande sein, sich mit zwei Männern herumzuschlagen, die doppelt so groß und nur halb so alt wie er sind, ohne brutal zu sein (...) er muss alles wissen, die Sünde kennen und nicht an ihr teilhaben ...".<sup>16</sup>

Die hier dargestellte – gekürzte – Fassung dieser Beschreibung eines Berufsstandes zeigt in sehr anschaulicher Form die spezifischen Merkmale des Polizistenberufes. Vor allem lässt sich daraus ableiten, dass die Aus- und Fortbildung für die Exekutive sehr vielfältig sein muss – besonders die persönliche<sup>17</sup> und soziale<sup>18</sup> Kompetenz<sup>19</sup> eines Polizisten ist mehr denn je gefragt. Die polizeiliche Ausbildung hat in den letzten Jahren massive Änderungen erfahren. Meine eigene Erfahrung – ich bin seit 1987 Polizist – war, dass Polizisten zu "meiner Zeit" in erster Linie als Halbjuristen ausgebildet worden sind – jene Themenfelder, die auf Kommunikation und Konfliktmanagement abzielten, wurden nur in geringem Umfang gelehrt. Diese schwerpunktmäßige Rechtsausbildung förderte dabei nicht wirklich die Einsicht, dass Wahrnehmung subjektiv – und damit eben grundsätzlich weder richtig noch falsch – erlebt wird und jeder Mensch seine Sicht der Dinge hat. Die im Einsatz und täglichen Leben zu bewältigenden Lebenssachverhalte sind daher auch nicht immer so einfach, wie sie am "grünen Tisch" und im Lehrsaal gelehrt werden bzw wurden. "Schwarz-Weiß" und – damit verbunden – "Law and Order" bestimmten damals vielfach Denken und Handeln der Exekutive. Dieses Denken ist tief verwurzelt und zum Teil auch heute noch vorhanden.

**Aktuelle Schwerpunkte.** "... die dienstliche Ethik der "neuen Exekutive" muss so wie bisher die Prinzipien grundlegender Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit respektieren und fördern. Sie muss die strikte Bindung an Gesetzmäßigkeit, Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit beibehalten. Die Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen ist ein Grunderfordernis moderner Polizeiarbeit und hat im neuen, gemeinsamen Wachkörper organisatorisch Beachtung zu finden. Chancengleichheit für Männer und Frauen innerhalb der Exekutive, ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei

Der Themenbereich Berufsethik ist Teil der Grundausbildung und der Fortbildung der Exekutive.

Die polizeiliche Ausbildung hat in den letzten Jahren massive Änderungen erfahren.

Die Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen ist ein Grunderfordernis moderner Polizeiarbeit und hat im neuen, gemeinsamen Wachkörper organisatorisch Beachtung zu finden.

Bei kaum einem Themenfeld wird die Subjektivität der Wahrnehmung dermaßen deutlich, wie bei Fehlerdiskussionen.

der Führung und im Vollzug von Exekutivdienst sowie hohe Flexibilität im Ressourceneinsatz sind Vorgaben, die beim Vorschlag zur Neuorganisation der Exekutive zu beachten waren ...".<sup>20</sup> Der dargestellte Auszug umreißt die wesentlichen Eckpfeiler jener Werthaltungen, die – für sich und in der Exekutive grundsätzlich nicht neu – seitens der Organisation BM.I von Polizistinnen und Polizisten aller Hierarchieebenen erwartet werden. Besonders ist dabei auf die ausgeführte Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen und die Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung einzugehen.

**Ablegen von Rechenschaft – Fehlerkultur.** Die Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen, ist hier einerseits auf den einzelnen Bediensteten, andererseits aber auch auf die gesamte Organisation Bundespolizei bezogen. Damit ist die "Fehlerkultur" innerhalb der Polizei angesprochen. In diesem Zusammenhang sollte demnach eine Organisation – wie ein Freund und Kollege von mir in einem Interview mit einer Journalistin der Wiener Zeitung zur Causa Seibane Wague formuliert hat – "...nicht nur nach ihren Fehlleistungen beurteilt werden, sondern auch danach, in welcher Form mit diesen Fehlern umgegangen wird"<sup>21</sup>. Der Umgang mit erlebten Fehlern stellt dabei eine besondere Herausforderung an eine Organisation dar. Und innerhalb einer Organisation besonders an die Führungskräfte.

Ich habe aufgrund meiner Lehrtätigkeit oft Gelegenheit, mit Polizistinnen und Polizisten über Fehler im Rahmen der Aufgabenerfüllung und daraus resultierende, mögliche Konsequenzen zu diskutieren. Bei diesen Gesprächen wird oft deutlich, dass Kolleginnen und Kollegen der Ansicht sind, es bedarf ohnehin nur eines "Schuldigen", der in den meisten Fällen gefunden wird.<sup>22</sup> Welche Gründe sind für diese Meinung ausschlaggebend? Sind es schlechte Erfahrungen mit Vorgesetzten, mit "der

Behörde"?<sup>23</sup> Hören wir nur zu gerne auf Geschichten, die andere erzählen ("Gerüchte"), oder sehen wir uns nicht auch manchmal gerne als "Opfer"?<sup>24</sup> Ist es die Unsicherheit, zur eigenen Verantwortung zu stehen oder ist es der Anspruch, fehlerlos sein zu müssen, weil man sich Fehler persönlich und in der Organisation – mangels Fehlerkultur – nicht leisten kann? Haben wir als Vorgesetzte zu oft Verantwortung an uns gezogen, zu wenig auch Verantwortung delegiert (vgl. Eigenverantwortung)? Bei kaum einem Themenfeld wird die Subjektivität der Wahrnehmung dermaßen deutlich, wie bei Fehlerdiskussionen. Die Suche nach einem Schuldigen ist eine Sache – (oft notwendig, zB bei der Verwirklichung eines strafrechtlichen Tatbestandes) – das Suchen nach Lösungen eine andere. In vielen Fällen ist es völlig ausreichend, darüber nachzudenken, wie etwas besser gemacht werden kann. Zusätzlich: Die Suche nach den "Schuldigen" fördert als Rechtfertigung oft Lügen heraus. Werden jedoch für die Zukunft (im Idealfall gemeinsam) konstruktive Lösungen gefunden, wird das Vertrauen in die Führung gestärkt und Sicherheit für die Bediensteten vermittelt.

**Eigenverantwortung.** Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung betrifft mehrere Aspekte. Eigenverantwortung fördert Motivation, Initiative und Gestaltungsfähigkeit der Bediensteten. Eigenverantwortung kann aber auch – vor allem bei mangelhafter Ausbildung und ineffizienter Führung – zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit führen. Diesem Spannungsfeld gilt es gerecht zu werden, wobei die Präferenz – auch jene des Gesetzgebers, siehe Strafprozessordnung-Neu oder Gewaltschutzgesetz – ganz eindeutig in der Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt. Und das ist gut so, denn wenn sich der Wertewandel zum so genannten "mündigen" Staatsbürger vollzogen hat, dann muss das in

Eigenverantwortung fördert Motivation, Initiative und Gestaltungsfähigkeit der Bediensteten. Eigenverantwortung kann aber auch – vor allem bei mangelhafter Ausbildung und ineffizienter Führung – zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit führen.

gleicher Weise für Polizisten als "mündige" Mitarbeiter gelten – sonst ist Polizeiarbeit auf Dauer nicht effizient und geht an der Realität vorbei.

An Begriffen und einprägsamen kurzen Sätzen festgemacht lässt sich für die Polizistinnen und Polizisten daher folgendes Rollenverständnis ableiten:

Polizistinnen und Polizisten verstehen sich als

- Dienstleister<sup>25</sup>,
- sie sorgen für Sicherheit<sup>26</sup> und Hilfe<sup>27</sup>,
- sie sind "Freunde und Helfer"<sup>28</sup>,
- sie agieren als Konfliktmanager – legislativ manifest vor allem im Bereich der sicherheitspolizeilichen Aufgabe Streit-schlichtung<sup>29</sup> – und bedeutsamer, weil mit eingreifenden Befugnissen ausgestattet – zB im Bereich der Vollziehung des § 38a SPG, Wegweisung und Betretungsverbot bei Gewalt in der Privatsphäre,
- eine der maßgeblichsten Aufgaben ist jene, als Ermittler im gesamten Spektrum der Aufgabenerfüllung – im Dienste der Strafjustiz zukünftig in Kooperation mit der Staatsanwaltschaft<sup>30</sup> – tätig zu werden,
- weiters sind sie Garanten für Ruhe und Ordnung<sup>31</sup> – diese Wahrnehmung manifestiert sich vor allem im Selbstverständnis als Vollzugsorgane ("Wir vollziehen Gesetze"),
- Polizisten sind auch – in einem umfassenden Verständnis des Verhältnisses von Menschenrechten und Polizei – Schützer der Menschenrechte ("Die Polizei als Menschenrechtsorganisation").

Dieses auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnliche und erst seit Kurzem ins Bewusstsein gelangte Rollenverständnis hat seine Berechtigung – Polizisten schützen die in der EMRK und der österreichischen Bundesverfassung verankerten Menschenrechte (insbesondere Recht auf Leben, Recht auf Schutz des Privat- und Familienlebens, Recht auf Schutz des Eigentums, Recht auf Meinungsfreiheit) durch die Aufgabenerfüllung im Rahmen der Gefahrenabwehr bzw der Ersten All-

gemeinen Hilfeleistungspflicht. Den Staat trifft eine Verpflichtung zur Gewährleistung der Menschenrechte – vgl auch Schutz einer Gegendemonstration, Personenschutz etc.<sup>32</sup> Dieses Rollenverständnis bezeichnet im Wesentlichen die – naturgemäß subjektive – Eigenwahrnehmung. Berufsethisch betrachtet lassen sich die dargestellten Schlagworte noch um die Begriffe Unvoreingenommenheit, Gesetzesloyalität und Korruptionsresistenz ergänzen.<sup>33</sup> Für das Fremdbild bieten sich die in periodischen Abständen immer wieder von unterschiedlichen Institutionen durchgeführten Befragungen an.<sup>34</sup> Diese Befragungen liefern regelmäßig sehr gute Werte für die Polizei. Auch mittelbar ergeben sich sehr gute Rückmeldungen für die Arbeit der Polizei.<sup>35</sup> Oft nehmen Polizisten sich selber jedoch weit schlechter wahr, als sie von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Karikaturen in diversen Printmedien tragen ihren Teil dazu bei und zeigen der Polizei auch – vielfach durch Überzeichnen vor allem des äußeren Erscheinungsbildes (zB Körperbau, ...) – deutlich die eine oder andere Schwäche auf.

**Rollenkonflikte.** Aus dem dargestellten Rollenverständnis lassen sich Konflikte ableiten, die bei der Bewältigung der unterschiedlichsten Lebenssachverhalte auftreten können. Der Satz aus dem Leitbild der Wiener Sicherheitswache, "... rechtmäßiges und zielorientiertes Handeln bestimmt unser Einschreiten im Spannungsfeld von Legalität und Zweckmäßigkeit ..." weist speziell darauf hin. Ich habe vier Beispiele herausgegriffen, die – neben vielen anderen – im Rahmen der Aufgabenerfüllung auftreten können. Wenn auch Wirklichkeiten viele Gesichter haben, mit diesen Beispielen soll versucht werden, einige davon nachzuzeichnen.

**"Rotlicht".** Stellen Sie sich vor, Sie stehen als Polizist – mit anderen Verkehrsteilnehmern – in Uniform vor einem Fußgänger-

Polizisten sind auch – in einem umfassenden Verständnis des Verhältnisses von Menschenrechten und Polizei – Schützer der Menschenrechte.

Für das Fremdbild bieten sich die in periodischen Abständen immer wieder von unterschiedlichen Institutionen durchgeführten Befragungen an.

Oft nehmen Polizisten sich selber jedoch weit schlechter wahr, als sie von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Hier drängt sich der überlieferte  
Wahlspruch Kaiser Ferdinands I.  
(1556-1564) auf: "Fiat iustitia  
et pereat mundus" –  
also Recht um jeden Preis?

Wie schaffen wir es, die –  
persönlichen – Einstellungen  
und Zugänge unserer Polizisten  
dahingehend zu professionalisieren,  
genau solchen Situationen –  
mit allen Konsequenzen –  
nicht aus dem Weg zu gehen?

übergang, die Ampel zeigt Rotlicht und neben Ihnen steht eine etwa sechzigjährige Dame, die das Rotlicht wahrnimmt, anschließend den Kopf zu Ihnen dreht, Sie von oben bis unten mustert und ohne weitere Verzögerung bei Rotlicht die Fahrbahn überquert. Was tun Sie? (Nicht jedem ist der Satz "Was immer Du beginnst, beginne mit Klugheit und bedenke das Ende" zum richtigen Zeitpunkt bewusst). Von der Rechtslage her ist alles klar. Objektiv wurde von der Dame eine Verwaltungsübertretung gem § 76 Abs 3 StVO<sup>36</sup>, verwirklicht. Noch dazu von Ihnen deutlich wahrgenommen. Also das "ganze Programm"? Spielen wir es durch: Oficialprinzip, Verpflichtung zum Einschreiten<sup>37</sup>, in weiterer Folge: Anhaltung der Passantin, Möglichkeit zur Abmahnung gem § 21 Abs 2 VStG<sup>38</sup>, aber – mögliche emotionale Reaktion: "... die schaut mich noch an und geht trotzdem hinüber, ja spinnt die komplett – so etwas gibt es einfach nicht ..." <sup>39</sup>. Es geht weiter: Aufforderung, ein Organmandat zu bezahlen – Weigerung der Dame, das Organmandat zu bezahlen – Aufforderung zur Ausweisleistung – die Dame hat keinen Ausweis mit – kein Legitimationszeuge unverzüglich bebringbar – Festnahme gem § 35 Abs 1 VStG – und das alles inmitten von dankbaren Zuschauern. Gar nicht auszudenken, was wäre, wenn sich die Dame gegen die Festnahme wehrt – die Eskalation ist vorprogrammiert. Ich denke, der Leser kann sich ausmalen, was in einer solchen Situation passieren kann. Nutzen und Ende einer solchen Amtshandlung stehen in keinem Verhältnis zueinander. Hier drängt sich der überlieferte Wahlspruch Kaiser Ferdinands I. (1556-1564) auf: "Fiat iustitia et pereat mundus" – also Recht um jeden Preis?

**"Suchtmittel"**. Ein Polizeibeamter nimmt im Zuge seines Streifendienstes mehrere Schwarzafrikaner wahr, die sich an einem einschlägigen Ort, wo mit Suchtmittel gehandelt wird, verdächtig verhalten. So ver-

meint er, Schluckbewegungen bei einem dieser Menschen wahrzunehmen, als er selbst von ihnen wahrgenommen wird. Als er das letzte Mal bei einem Schwarzafrikaner wegen eines ähnlichen Verdachtes eine Identitätsfeststellung durchgeführt hatte, war er von diesem Schwarzafrikaner als Rassist beschimpft worden. Eine zusätzliche, von einem Passanten damals eingebrachte Beschwerde über sein angeblich rassistisches Einschreiten konnte er mit viel Mühe entkräften. Darüber hinaus hat er vieles von Kollegen gehört, die ähnliche Schwierigkeiten hatten. Eingedenk dieser Erlebnisse und Erfahrungen zieht er es vor, nicht zu reagieren und setzt seinen Streifendienst fort. Wie schaffen wir es, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jenes Vertrauen in die Führung und damit Sicherheit zu vermitteln, die nötig ist, um ihren Aufgaben nachkommen zu können? Wie schaffen wir es, die – persönlichen – Einstellungen und Zugänge unserer Polizisten dahingehend zu professionalisieren, genau solchen Situationen – mit allen Konsequenzen – nicht aus dem Weg zu gehen? Kurz gesagt – wie agieren und reagieren wir als Führungskräfte, um zu verhindern, dass ein solches Verhalten – nämlich "nichts" zu tun – gesetzt wird?

**"Rettung"**. In einer Schwerpunktinspektion "fällt" fast jeden Tag ein sechzehnjähriges Mädchen wegen Suchtmittelmissbrauches an. Der Kreislauf ist immer der gleiche – Suchtmittelkonsum – Ohnmacht – Erste Hilfe durch Polizisten – Verständigung der Rettung, Anzeige nach dem Suchtmittelgesetz – Einlieferung ins Krankenhaus ("Auspumpen" des Magens) – Entlassung (oft auch einfaches "Weggehen" der Patientin) – Rückkehr – neuerlicher Suchtmittelkonsum usw. Hier sind die Polizisten oft hilflos – sie wissen, dass sie nicht wirklich helfen können, sie wollen es aber vielfach, unterstützen auch, führen zahlreiche Gespräche (mit dem Mädchen, manchmal mit Angehörigen) und können

eigentlich nichts tun. Die emotionale Belastung dabei ist enorm. Die Aussichtslosigkeit bei der Lösung des Sachverhaltes kann dabei zur Abstumpfung führen. Das Spannungsfeld zwischen dem Wunsch zu helfen und der Verpflichtung, nach dem Suchtmittelgesetz einzuschreiten, ist deutlich wahrnehmbar.

**"Geständnis".** Im Rahmen seiner Ermittlungsmaßnahmen erkennt der mit der Aktenführung betraute Polizeibeamte, dass der in Frage kommende Verdächtige als Täter so gut wie sicher ist. Es gibt allerdings keinen Sach- oder anderen Beweis. Auch kein wirkliches Geständnis des Verdächtigen, nur die – vom Beamten als zynisch empfundene – Aussage: "Ihr könnt mir ohnehin nichts beweisen." Das Spannungsfeld zwischen dem unmittelbar vor Augen befindlichen Ermittlungserfolg und den Grundsätzen des strafprozessualen Verfahrens wird hier als Ohnmachtsgefühl deutlich. Persönliches Engagement, besondere Leidenschaft für den Beruf und das – oftmals völlige – Zurückstellen eigener Bedürfnisse sind für einen erfolgreichen Ermittlungsbeamten dabei vielfach charakteristisch.

**Rollenverständnis und Rollenkonflikte – die Akteure im Strafprozess.** Das Rollenverständnis der Polizei von den einzelnen, im Strafprozess tätigen Berufsgruppen ist in einem Satz erklärt: Jeder Akteur im Strafprozess ist im Hinblick auf seine spezifischen Aufgaben zu respektieren und in seiner Rolle anzunehmen. Wie auch im eigenen Bereich erwartet die Polizei dabei in erster Linie das "Ausfüllen" der jeweiligen Position. Dieses "Ausfüllen der Position" geht dabei mit professionellem Handeln einher. Unter Professionalität ist dabei eine Berufsauffassung zu verstehen, die von hoher fachlicher, aber auch von hoher persönlicher und sozialer Kompetenz getragen ist. Dabei sind natürlich die aufgrund der unterschiedlichen Berufe ge-

benen unterschiedlichen Wirklichkeiten zu berücksichtigen. Aus diesen Wirklichkeiten ergeben sich ebenfalls Sichtweisen, die unterschiedliche Bilder der Realität zur Folge haben. Wahrheit und Wirklichkeit stehen in einem interessanten Spannungsfeld zueinander, das sich durch ein Sprichwort von Ödon von Horvath auf den Punkt bringen lässt.<sup>40</sup> Aus diesen unterschiedlichen Wirklichkeiten können sich Konflikte ergeben, weil – wie überall – auch im "formalisierten" Strafprozess Menschen als Akteure agieren. Menschen mit allen ihren Stärken und Schwächen. Das anzustrebende Idealbild und die Realität sind dabei nicht immer deckungsgleich. Die Professionalität des Berufsverständnisses der einzelnen Berufsgruppen im Verhältnis zu den möglichen emotionalen Reaktionen wird auch durch die Anordnung des Gerichtssaales offenbar. Durch die zugewiesenen Plätze, Talare, Sitzanordnungen, aber auch durch das Gebäude und den Saal selbst werden emotionale Einflüsse so weit wie möglich minimiert ("Nimbus" des Verfahrens, insbesondere der Hauptverhandlung).<sup>41</sup>

**Richter.** Richter sollen in erster Linie unparteiisch und gerecht sein, wobei auch die Definition für "Gerechtigkeit" eine Sache für sich ist. Das Grundprinzip Gerechtigkeit trifft im Wesentlichen dann zu, wenn Gleiches gleich behandelt und die Würde des Menschen respektiert wird.<sup>42</sup> Auch hier haben sich in der Vergangenheit manche Differenzen – resultierend aus unterschiedlichen Wahrnehmungen – ergeben.

**Staatsanwälte.** Staatsanwälte werden für die Exekutive – aufgrund der StPO-Reform – noch wichtigere Partner, als sie bisher gewesen sind. Der Staatsanwalt ist für die Polizei in erster Linie "Gerichtspraktiker", der uns anleitet und unterstützen soll. Innerhalb des rechtlichen Rahmens soll in dieser Zusammenarbeit dabei die materielle Wahrheit erforscht werden und mit den

Jeder Akteur im Strafprozess ist im Hinblick auf seine spezifischen Aufgaben zu respektieren und in seiner Rolle anzunehmen.

Das Grundprinzip Gerechtigkeit trifft im Wesentlichen dann zu, wenn Gleiches gleich behandelt und die Würde des Menschen respektiert wird.



Rollenkonflikte können – wie andere Konflikte auch – nicht immer für alle Seiten zufrieden stellend gelöst werden. Aber wir müssen positiv mit ihnen umgehen.

Wir müssen dafür sorgen, dass uns die Vielfalt der Lebenssachverhalte – und damit die Grauzonen, innerhalb der wir uns bewegen – bewusst ist, so wie uns bewusst sein muss, dass Wahrnehmungen unterschiedlich sind und sämtliche Situationen von unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet werden können.

entsprechenden Beweismitteln auch zu einer Verurteilung des überführten Täters führen. Die Aufgabe des Staatsanwaltes, neben der Ermittlungsleitung (idF StPO 2008) und Anklagevertretung im Sinne des Legalitätsprinzips auch alle Argumente und Beweismittel für den Angeklagten zu berücksichtigen<sup>43</sup>, ist der Polizei dabei nicht immer bewusst.

**Rechtsanwälte.** Anwälte werden von der Polizei vielfach als Gegenüber gesehen, weil sie ihrer Rolle entsprechen müssen. Die Wahrnehmung, dass Anwälte in erster Linie innerhalb des rechtlichen Rahmens ihrem Klienten verpflichtet<sup>44</sup> sind, ist bei der Polizei nicht immer und nicht in allen Fällen mit der gleichen Selbstverständlichkeit vorhanden. Hier kommt es ganz besonders auf ein professionelles Berufsverständnis beider Seiten an.

**Sachverständige.** Bei Sachverständigen steht vor allem – wie sich aus dem Namen ergibt – der Sachverstand im Vordergrund. Hier kann es manchmal zu Konflikten mit unseren Spezialisten in den einschlägigen Bereichen kommen ("Künstlerstreit").

**Sozialarbeiter.** Auch Sozialarbeiter werden – ähnlich wie Anwälte – von der Polizei oft als Gegenüber gesehen, doch hat sich diese Sichtweise in den letzten Jahren schon sehr verändert. Vorurteilsfreies Agieren ist in beiden Berufsgruppen Ausdruck eines professionellen Umganges miteinander.

**Umgang mit Rollenkonflikten.** Entscheidend bei der Bewältigung von Rollenkonflikten und den Spannungsfeldern ist der offene Umgang damit. Rollenkonflikte können – wie andere Konflikte auch – nicht immer für alle Seiten zufrieden stellend gelöst werden. Aber wir müssen positiv mit ihnen umgehen. Mit dem offenen Umgang und dem Ansprechen wird das eigene Handeln bewusst gemacht. Gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Voraussetzung dafür. Vertrauen schafft Sicherheit. Wir müssen dafür sorgen, dass uns die Vielfalt der Lebenssachverhalte – und damit die Grauzonen, innerhalb der wir uns bewegen – bewusst ist, so wie uns bewusst sein muss, dass Wahrnehmungen unterschiedlich sind und sämtliche Situationen von unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet werden können.<sup>45</sup> Dadurch gelingt uns der Schritt in die "Metaebene" – wir abstrahieren die eigene Befindlichkeit und gewinnen einen "klaren Kopf".

All das müssen wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln. Das ist speziell eine Aufgabe für die Führungskräfte innerhalb der Organisation Polizei, im Wesentlichen aber auch eine Herausforderung für jeden einzelnen Polizisten. Darüber hinaus ist das eigene Vorbild<sup>46</sup> – meiner Ansicht nach – immer noch das beste Leitbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (wobei ein gemeinsames Verständnis des Begriffes Vorbild eine Diskussion über Werthaltungen – und damit de facto ein "Leitbild" – grundsätzlich erforderlich macht). Damit meine ich nicht nur das Vorbild im Dienst, sondern auch das Vorbild außer Dienst – auch dieser Bogen spannt sich von der Wegweisung eines Kollegen und Verhängung eines Betretungsverbotes nach Gewalt in der Privatsphäre, aber auch den eigenen Sprachgebrauch<sup>47</sup> (der implizit bewirken kann, die Würde betroffener Menschen zu verletzen) – als Negativbeispiele – bis hin zur Zivilcourage von Polizistinnen und

Polizisten außer Dienst, wenn es gilt, anderen zu helfen – als positives Beispiel. Führungs- und Eigenverantwortung sind einzufordern, das geht aber nur dann, wenn die Einforderung glaubhaft vermittelt wird, womit wir wieder bei der Vorbildfunktion wären. Beim Umgang mit Rollenkonflikten ist es weiters notwendig, nicht "im eigenen Saft zu braten", sondern auf Organisationen zuzugehen, die unsere Partner, aber auch unsere Kritiker sein können (Ich denke hier im Speziellen an Sozialeinrichtungen und Menschenrechtsorganisationen). Mit ihnen müssen wir offen über unsere (oft unterschiedlichen) Wahrnehmungen sprechen und ihre Erfahrungen ebenso reflektieren, wie wir unsere eigenen Erfahrungen reflektieren müssen. Die Einrichtung des Menschenrechtsbeirates mit der SPG-Novelle 1999 (BGBl I 1999/146) ist ein sehr gutes Beispiel für ein derartiges "Aufeinander-Zugehen". Die Auseinandersetzungen, die sich daraus ergeben haben, sind sehr spannend. Darüber hinaus agieren Polizeibeamte bereits als Trainer für amnesty international – auch dieser Umstand löst manchmal Erstaunen aus –, deren Tätigkeit trägt aber zur Fremdsicht der Organisation Polizei ungeheuer viel bei.

Abschließend sollen noch einmal die wesentlichsten Eckpfeiler dargestellt werden, die uns dabei helfen können, wie wir mit unserem Rollenverständnis und unseren Rollenkonflikten umgehen:

- Wir müssen als Führungskräfte Vorbilder sein.
- Wir müssen Macht immer im Zusammenhang mit Verantwortung in unserem Bewusstsein behalten.
- Wir müssen in unserem gesamten "Polizist-Sein" – nach innen und außen – Respekt und Wertschätzung leben – dabei sollten wir Humor und Gelassenheit nicht vergessen.
- Wir müssen offen über unsere Fehler sprechen und Lösungen entwickeln –

Schuldige sind rasch gefunden ... die Zukunft ist zu gestalten – (Die Frage "Wie?" statt "Warum?").

- Wir müssen uns über die dargestellten Parameter als lernende Organisation professionalisieren.

Die Organisation Polizei ist auf dem Weg. Ein gutes Zeichen.<sup>48</sup>

Beim Umgang mit Rollenkonflikten ist es weiters notwendig, nicht "im eigenen Saft zu braten", sondern auf Organisationen zuzugehen, die unsere Partner, aber auch unsere Kritiker sein können.

## Zusammenfassung

***"... die dienstliche Ethik der "neuen Exekutive" muss so wie bisher die Prinzipien grundlegender Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit respektieren und fördern. Sie muss die strikte Bindung an Gesetzmäßigkeit, Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit beinhalten. Die Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen, ist ein Grunderfordernis moderner Polizeiarbeit und hat im neuen, gemeinsamen Wachkörper organisatorisch Beachtung zu finden. Chancengleichheit für Männer und Frauen innerhalb der Exekutive, ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei der Führung und im Vollzug von Exekutivdienst sowie hohe Flexibilität im Ressourceneinsatz sind Vorgaben, die beim Vorschlag zur Neuorganisation der Exekutive zu beachten wären ..."***

***Der dargestellte Auszug aus dem Umsetzungsvorschlag team04 umreißt die wesentlichen Eckpfeiler jener Wertehaltungen, die – für sich und in der Exekutive grundsätzlich nicht neu – seitens der Organisation Innenministerium von Polizistinnen und Polizisten aller Hierarchieebenen erwartet werden. Be-***

Die Einrichtung des Menschenrechtsbeirates mit der SPG-Novelle 1999 (BGBl I 1999/146) ist ein sehr gutes Beispiel für ein derartiges "Aufeinander-Zugehen".

## Zusammenfassung

**sonders ist dabei auf die ausgeführte Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen, und die Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung einzugehen. Die Bereitschaft, Rechenschaft abzulegen, ist hier einerseits auf den einzelnen Bediensteten, andererseits aber auch auf die gesamte Organisation Bundespolizei bezogen. Damit ist die "Fehlerkultur" innerhalb der Organisation angesprochen. In diesem Zusammenhang sollte demnach eine Organisation – wie ein Freund und Kollege von mir in einem Interview mit einer Journalistin der Wiener Zeitung zur Causa Seibane Waque formuliert hat – "... nicht nur nach ihren Fehlleistungen beurteilt werden, sondern auch danach, in welcher Form mit diesen Fehlern umgegangen wird".**

**Der Umgang mit Fehlern stellt ebenfalls eine besondere Herausforderung an eine Organisation dar. Und innerhalb einer Organisation besonders an die Führungskräfte. Der offene Umgang damit trägt zur Reflexion der Polizei maßgeblich bei und ist Wegbereiter für eine "lernende Organisation". Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung schafft Motivation – darf aber nicht mit "Alleine-Lassen" verwechselt werden. Vorbildwirkung, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, dazu zu stehen und dadurch Sicherheit zu vermitteln, sind Ansprüche, denen Führungskräfte aller Verwendungsgruppen jedenfalls genügen müssen. Charisma, Humor und Gelassenheit können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.**

**Respekt und Wertschätzung im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit den Kolleginnen und Kollegen, genau so wie mit jenen Menschen, mit denen wir als Polizei täglich zu tun haben, sollten für alle Polizistinnen und Polizisten selbstverständlich sein – auch und gerade dann, wenn der jeweilige Vorgesetzte diesen Ansprüchen nicht gerecht wird.**

## Literaturhinweise

<sup>1</sup> Der vorliegende Artikel basiert auf einem anlässlich einer Fortbildungsveranstaltung der Vereinigung Österreichischer Staatsanwälte am 24.01.2006 zum Thema "Kriminalrecht interdisziplinär. Rollenbilder und Ethos im Strafrecht" gehaltenen Referat.

<sup>2</sup> Dieser Artikel richtet sich an Frauen und Männer. Verwendete personenbezogene Begriffe gelten demnach für Frauen und Männer gleichermaßen. Im Artikel wird – aus sprachlichen Gründen – auf eine durchgängige genderneutrale Schreibweise verzichtet.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Inneres – Bundespolizei (1999). Leitbild für Führung und Zusammenarbeit in der Bundespolizei, Wien, 5.

<sup>4</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Leitbild>.

<sup>5</sup> Koziol, H./Welser, R. (2002). Bürgerliches Recht I, Wien, 2.

<sup>6</sup> Koller, P. (2000). Ethik und Polizeiliches Handeln, in: Fehervary J./Stangl W. (Hg) (2000). Menschenrechte und Staatsgewalt, Wien, 184 (zitiert nach: Suntinger, W. (2005). Menschenrechte und Polizei. Handbuch für TrainerInnen, Wien, 19).

<sup>7</sup> Trappe, T. (2005). Die Ethik und der Alltag. Bausteine zum Verständnis der Ethik und des Ethikunterrichts mit besonderem Blick auf die Polizei, in: Resch (Hg) Zeitschrift Ethica, Wissenschaft und Verantwortung, 13. Jahrgang, Innsbruck, 161.

<sup>8</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Leitbild>.

<sup>9</sup> Corporate Identity bezeichnet das Selbstbild einer Organisation. Corporate Image bezeichnet hingegen das Fremdbild, also die Projektion der "Identity" im sozialen Feld. Unter Corporate Identity wird demnach – parallel zur Ich-Identität des Subjekts – der schlüssige Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten einer Organisation, oder – spezifischer ausgedrückt – von Organisationsverhalten, Organisationserscheinungsbild und Organisationskommunikation mit der hypostasierten Organisationspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis der Organisation verstanden (vgl Pleiner, H./Pichlkastner, K. (1996). Allgemeiner Stabsdienst. Ein Beitrag zur Organisationskultur, Wien, 211 f).

<sup>10</sup> Der Verfasser hatte die Aufgabe, die abschließende Formulierung des Leitbildes für Führung und Zusammenarbeit in der Bundespolizei (1999) durch Moderation einer Arbeitsgruppe sicherzustellen. Diese Arbeitsgruppe sollte aus den – im Zuge einer Großgruppenveranstaltung immer weiter verdichteten – Vorschlägen von insgesamt etwa 3000 involvierten Bediensteten

## Literaturhinweise

das Leitbild formulieren. Dabei war durch intensive Diskussion zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

<sup>11</sup> Bundesministerium für Inneres – Bundespolizei (1999). Leitbild für Führung und Zusammenarbeit in der Bundespolizei, Wien, 5.

<sup>12</sup> Gespräch mit Brigadier Thomas Hopfner, Leiter des Zentrums für Grundausbildung an der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres, am 16.01.2006.

<sup>13</sup> Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979, idF BGBl I Nr 80/2005.

<sup>14</sup> Sicherheitspolizeigesetz 1991, idF BGBl I Nr 158/2005.

<sup>15</sup> Richtlinien-Verordnung 1993, idF BGBl Nr 266/1993.

<sup>16</sup> Harvey, P. (US-Radiokommentator), in: Zeitschrift "Die Polizei", 9/94, 234 (zitiert nach: Angerer, C. (1995). Bundesministerium für Inneres. Skriptum Angewandte Psychologie, Wien, 2).

<sup>17</sup> zB Belastbarkeit, Selbstbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit.

<sup>18</sup> zB Führungskompetenz, Kommunikationsvermögen, Konfliktmanagement, Einfühlungsvermögen, Motivationskompetenz, Repräsentationskompetenz.

<sup>19</sup> Kompetenz (lat *competere* – zusammentreffen) geht über bloßes Wissen hinaus und beschreibt die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Handeln.

<sup>20</sup> Bundesministerium für Inneres (2004). Umsetzungsvorschlag team04. Vorwort zur Ressortvorlage, Wien, 3 ff.

<sup>21</sup> Vgl Mostegel, I. (2005). Gut ausgebildet für den Alltag, schlecht für Extremsituationen, in: Wiener Zeitung vom 28.10.2005. WZ-Reportage über Ausbildung der Exekutivbeamten. Interview mit Brigadier Thomas Hopfner, Leiter des Zentrums für Grundausbildung an der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres.

<sup>22</sup> Dabei wird von den jeweiligen Vorgesetzten vor allem nach dem "Warum" gefragt (in diesem Zusammenhang eine wenig sinnvolle Frage, weil sie in die Vergangenheit gerichtet ist und nicht zur Problemlösung beiträgt) und selten nach: "Wie machen wir es zukünftig besser?". (Aussagekräftiges Beispiel dazu: Die am wenigsten hilfreiche Frage, die einem Krebspatienten von einem Arzt gestellt werden kann, lautet: "Warum sind Sie denn nicht schon früher gekommen?".

<sup>23</sup> Ein immer gerne benütztes Abstraktum, wenn "man" Vorgesetzte nicht direkt bezeichnen will.

<sup>24</sup> Die Opferrolle ist dabei sehr bequem. "Schuld" haben

immer die anderen (Vorgesetzter, Behörde, Ministerium, etc) – die sind schließlich verantwortlich – und ich muss nicht selbst an mir arbeiten.

<sup>25</sup> Vgl Bundespolizeidirektion Wien – Generalinspektorat der Sicherheitwache (1997). Leitbild der Wiener Sicherheitwache, Wien.

<sup>26</sup> Vgl § 21 SPG, Gefahrenabwehr, und: Bundespolizeidirektion Wien (1997). Leitbild der Wiener Polizei, Wien.

<sup>27</sup> Vgl § 19 SPG, Erste Allgemeine Hilfeleistungspflicht, und: Leitbild der Wiener Polizei (1997), Wien.

<sup>28</sup> Das Motto "Die Polizei – Dein Freund und Helfer" dient noch heute als Slogan der Polizei. Es geht eventuell auf amerikanische Vorläufer zurück und wurde spätestens durch eine 1926 gehaltene Rede Carl Severings (SPD), des letzten demokratisch legitimierten preußischen Innenministers, etabliert. Severing arbeitete seinerzeit auf ein republikanisches Polizeiethos hin, wie es heute zum Selbstverständnis der Polizei gehört. Der Ausdruck "Freund und Helfer" wird oft fälschlich mit Heinrich Himmler in Verbindung gebracht und gilt vielerorts daher mehr oder minder unverdient als diskreditiert (vgl [http://de.wikipedia.org/wiki/Polizei\\_\(Deutschland\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Polizei_(Deutschland))). Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dieser Leitsatz vom legendären Wiener Polizeipräsidenten Josef Holaubek populär gemacht und wird seit dieser Zeit bei vielen Menschen mit dem Begriff Polizei verbunden.

<sup>29</sup> Vgl § 26 SPG, allerdings lediglich mit sog "nicht eingreifenden Befugnissen" gem § 28a Abs 2 leg cit.

<sup>30</sup> Vgl § 99 Strafprozessordnung, StPO idF 2008 (BGBl I 2004/19).

<sup>31</sup> Vgl § 27 SPG, Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung.

<sup>32</sup> Vgl Suntinger, W. (2005). Menschenrechte und Polizei. Handbuch für TrainerInnen, Wien, 20, 64 f.

<sup>33</sup> Bundesministerium für Inneres (2003). Skriptum Berufsethik, Wien, 6.

<sup>34</sup> So zB bringen nach einer Umfrage der Sozialwissenschaftlichen Studiengesellschaft vom Oktober 2005 die Österreicher der Polizei großes Vertrauen entgegen (Rang 2 nach der österreichischen Bundesverfassung, mit einem Wert von 4,8 von 7 möglichen Punkten), vgl APA-0296 5 II 0372 vom 27.10.2005.

<sup>35</sup> Zeitschrift "Öffentliche Sicherheit" 1-2/06, 5: Mit dem Sicherheitsbarometer wird seit zwölf Jahren regelmäßig bei einem repräsentativen Bevölkerungsquerschnitt das Sicherheitsempfinden der Österreicherinnen und

## Literaturhinweise

Österreicher erhoben. Die jüngste telefonisch durchgeführte Erhebung bei 1000 Personen erfolgte im Juli 2005. Dabei lag der mittels Schulnotensystem erhobene Durchschnittswert erstmals seit 2002 wieder knapp unter der Marke von 2,0 und damit auch besser als im langjährigen Mittel (2,03). 77% aller Befragten fühlten sich "sehr sicher" bzw "sicher" (2004: 72%). Der Anteil jener, die die bessere Bewertung vornahmen, stieg von 28 (2004) auf 34% an. Lediglich 7% (2004: 6%) gaben an, sich "unsicher" bzw "sehr unsicher" zu fühlen.

<sup>36</sup> Straßenverkehrsordnung 1960, idF BGBl I Nr 99/2005.

<sup>37</sup> Vgl § 25 Abs 1 VStG – Verwaltungsübertretungen sind mit Ausnahme des Falles des § 56 (Ehrenkränkung, Anm d Verf) von Amts wegen zu verfolgen.

<sup>38</sup> Verwaltungsstrafgesetz 1991, idF BGBl I Nr 117/2002.

<sup>39</sup> Eigentlich "Aufmerksam machen", gem Abs 2 Organbefugnis.

<sup>40</sup> Ödon von Horvath: Zur schönen Aussicht. Zitat der Ada: Eigentlich bin ich ganz anders, nur komme ich so selten dazu. Zitiert nach: Kastberger, K., Horvath ist nämlich eigentlich ganz anders. Ein Maskenspiel zum 100. Geburtstag. in: <http://www.literaturkritik.de/public/rezension>.

<sup>41</sup> Vgl auch diesbezügliches Gespräch des Verfassers mit einem englischen Richter am Crown Court Winchester im August 2005. Der Verfasser stellte dem Richter die Frage, ob Perücke, Kragen und Sitzposition des Richters in dieser Form seiner Meinung nach noch zeitgemäß sind.

<sup>42</sup> Vgl Koziol, H./Welser, R. (2002). Bürgerliches Recht I, Wien, 3,4, mwN.

<sup>43</sup> Vgl §§ 1, 3 Staatsanwaltschaftsgesetz 1986 (StAG), idF BGBl I Nr 119/2005, §§ 33 Abs 2, 34 Abs 3 StPO alt, bzw §§ 3, 4, 101 Abs 1 StPO 2008 (BGBl I 2004/19).

<sup>44</sup> Vgl § 9 Rechtsanwaltsordnung 1868 (RAO), idF BGBl I Nr 164/2005.

<sup>45</sup> Eine Organisation, die effizient bleiben will, braucht immer wieder eine sorgfältige Reflexion auf Veränderungen im Inneren und im Umfeld – Prinzip der lernenden und deswegen auch der mitgestaltenden Organisation. Die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte der Polizei ist ein maßgebliches Kriterium zur Erreichung dieses anzustrebenden Standards.

<sup>46</sup> Vorbildwirkung soll die gesamte Persönlichkeit umfassen und trägt erheblich zur Glaubwürdigkeit der Führungskraft bei ("ja, ihr/ihm nehmen wir das ab"). Charisma (griech-lat "Gnadengabe", bezeichnet die Ausstrahlung eines Menschen) kann durch Souveränität im Auftreten, Respekt und Wertschätzung im Umgang mit anderen Menschen, der Fähigkeit, Gefolgschaften im positiven Sinne zu schaffen, sowie Kritikfähigkeit ausgeprägt bzw verstärkt werden.

<sup>47</sup> Welche Begriffe verwenden wir als Polizei (auch wir Führungskräfte) eigentlich in bestimmten Situationen? ("Festgenommener" oder "Herr Maier", "Beschwerdeführer" oder "Herr Müller" ...). Der Erzbischof von Wien, Kardinal Christoph Schönborn, zitierte in seiner Ansprache anlässlich des Gottesdienstes zum Jahreswechsel 2005/2006 den Weisen Laotse, der zu seinem Herrscher sagte: "Wenn Du Dein Land in Ordnung bringen willst, dann bringe die Sprache in Ordnung, dass die Worte sagen, was sie bedeuten und nicht verschleiern." Vgl auch: Brechelmacher, A./Gstettner, A., Studie zum Sprachgebrauch der österreichischen Sicherheitsexekutive. Eine diskursanalytische Untersuchung schriftlicher Beschwerden und des behördlichen Schriftverkehrs. Wien, 2003.

<sup>48</sup> Nicht das Beginnen wird belohnt, sondern einzig und allein das Durchhalten ... (Katharina v Siena, 1347-1380).