
Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei

Kommentar zur PDV 100 VS-NfD

Herausgegeben von

Thomas Kubera
Polizeipräsident
Polizeipräsidium Hamm

Rudi Heimann
Vizepräsident des
Hessischen Landeskriminalamtes
Wiesbaden

bearbeitet von

Thomas Kubera
Polizeipräsident
Polizeipräsidium Hamm

Rudi Heimann
Vizepräsident des
Hessischen Landeskriminalamtes
Wiesbaden

Gerd Thielmann
ehemaliger Vizepräsident
Deutsche Hochschule der Polizei
Münster

Matthias Lapp
Leitender Kriminaldirektor
Deutsche Hochschule der Polizei
Münster

Heinz Albert Stumpen
Polizeidirektor a. D.
Münster

Dr. Frank Niechziol
Präsident der
Bundespolizeidirektion Pirna

Band I

 | BOORBERG

Verfasser: Rudi Heimann, Vizepräsident des Hessischen Landeskriminalamtes, Wiesbaden

G Einfühlungsvermögen

1. Grundlage für Verständigung und Zusammenarbeit

Die Vorschrift benennt **Einfühlungsvermögen** (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 G) als eine von fünf Qualitäten für das dienstliche Miteinander – neben Ehrlichkeit (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 H), Authentizität (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 I), Glaubwürdigkeit (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 J) und Verbindlichkeit (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 K). Einfühlungsvermögen. Diese wird oft auch mit dem Begriff „**Empathie**“ bezeichnet und ist mehr als bloßes Mitgefühl. Es beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Perspektiven, Gefühle und Motive anderer Menschen hineinzusetzen, diese intuitiv zu erfassen und darauf angemessen zu reagieren. Im Kontext professioneller Zusammenarbeit ist Einfühlungsvermögen ein zentrales Mittel zur Förderung von Vertrauen, gegenseitigem Respekt sowie effektiver Kommunikation und wird damit zur Kompetenz mit weitreichender Wirkung auf das soziale Klima und die organisationale Wirklichkeit. Diese Regelung betont damit nicht nur angemessene zwischenmenschliche Umgangsformen, sondern formuliert zugleich einen normativen Anspruch an Führungs- und Teamkultur, der durch Einfühlungsvermögen konkret erfahrbar wird. Eine mögliche Definition für Einfühlungsvermögen lautet:

Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen (Empathie) ist die Fähigkeit, die Perspektiven, Emotionen und inneren Zustände anderer Personen sowohl kognitiv als auch emotional zu erkennen, sie zutreffend zu interpretieren und daraus angemessene, verantwortungsvolle Handlungen abzuleiten.

[Decety, J. & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71-100. DOI: 10.1177/1534582304267187].

Einfühlungsvermögen ist mehr als ein persönlicher Wesenszug – es ist eine Schlüsselfähigkeit für gelingende Führungsbeziehungen. Gerade im polizeilichen Kontext, in dem Kommunikation häufig unter Druck, Rollenklarheit und schnelle Entscheidungen gefordert sind, unterscheidet empathisches Verhalten über tragfähige Beziehungen, Verständigung und Handlungsfähigkeit. Einfühlungsvermögen lässt sich als mehrdimensionale Fähigkeit verstehen, die drei wesentliche Ebenen umfasst:

- Erstens die kognitive Komponente, also die Fähigkeit, Gedanken, Perspektiven und Sichtweisen anderer bewusst nachzuvollziehen. Diese kognitive Perspektivübernahme ermöglicht es, das Verhalten und die Motive von Personen besser einzuordnen.
- Zweitens die emotionale Resonanz, bei der es darum geht, affektiv auf das Erleben anderer zu reagieren – nicht im Sinne identischer Gefühls-

übernahme, sondern als empathisches Mitschwingen, das emotionale Zugänglichkeit und menschliche Wärme vermittelt.

- Drittens schließlich das verantwortungsorientierte Handeln, das die Erkenntnisse aus Perspektivübernahme und emotionaler Resonanz in respektvolle, situationsangemessene Kommunikation und Beziehungsgestaltung überführt.

Erst wenn alle drei Ebenen zusammenwirken, entfaltet Empathie ihre volle Wirkung als sozial-kommunikative Kompetenz, nicht nur, jedoch gerade im Führungskontext. Einfühlungsvermögen ist dabei weder gleichbedeutend mit Zustimmung noch mit Nachgiebigkeit. Es zielt darauf ab, andere ernst zu nehmen – in ihrer jeweiligen Sichtweise, in ihrer Situation und in ihrem Erleben. Das bedeutet: Auch wer widerspricht, kann empathisch sein, wenn der Widerspruch respektvoll, verständnisorientiert und nicht entwertend formuliert wird. Die Polizei ist durch klare Rollen, Drucksituationen und Hierarchien geprägt. Daher ist Einfühlungsvermögen ein bedeutendes Korrektiv zur Versachlichung, Konfliktprävention und Förderung eines menschlich tragfähigen Umgangs.

2. Einfühlungsvermögen als strategische Führungsressource

Führung ohne Einfühlungsvermögen verfehlt oft ihre Wirkung. Wer andere führen will, muss verstehen, wie andere Menschen denken, fühlen und handeln und welche Anliegen, Sorgen und Haltungen sie bewegen. Dabei geht es nicht um psychologische Tiefenanalyse, sondern um ein ernsthaftes Interesse an der Wahrnehmung des Gegenübers. Einfühlungsvermögen ist eine Form von Wahrnehmungstheorie und damit Teil einer **emotionalen Intelligenz**: Wer sensibel auf Zwischentöne achtet, Körpersprache treffend deutet und kommunikative Dissonanzen erkennt, kann gezielter intervenieren, klarer kommunizieren und wertschätzender führen. So schafft Einfühlungsvermögen Verbindung zwischen Hierarchieebenen, Fachdisziplinen oder Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven. Es wird damit zur Brücke zwischen Selbst und Anderen, zwischen Innen- und Außenwelt und erlaubt es, Verhalten in seinem situativen Sinn zu begreifen, statt es nur zu bewerten [Maibom, H. L. (2022). *Empathy*. (S. 43). Routledge.

Es lässt sich zudem treffsicherer einschätzen, wann und wie Unterstützung realistisch erwartet werden kann. Dieser differenzierte Umgang mit Erwartungen ist in der Führung besonders relevant: Es reduziert Frustration und erleichtert tragfähige Absprachen im Team. Wer empathisch führt, setzt daher nicht auf einseitige Appelle, sondern auf wechselseitiges Verstehen. Empathische Führungskräfte erzielen überdurchschnittlich hohe Bewertungen in Bereichen wie zwischenmenschlicher Wirksamkeit, soziale Verlässlichkeit und Teamkohärenz. Einfühlungsvermögen wirkt dabei nicht nur relational, sondern leistungsfördernd, weil es den Zugang zu Motivation, Lernbereitschaft und Loyalität systematisch erleichtert (vgl. Abbildung G 1) [Zenger, J. H. & Folkman, J. R. (2023). *The new extraor-*

dinary leader: Turning good managers into great leaders (3. Auflage). (S. 275). McGraw-Hill Education.].

Vorteile empathischer Führung

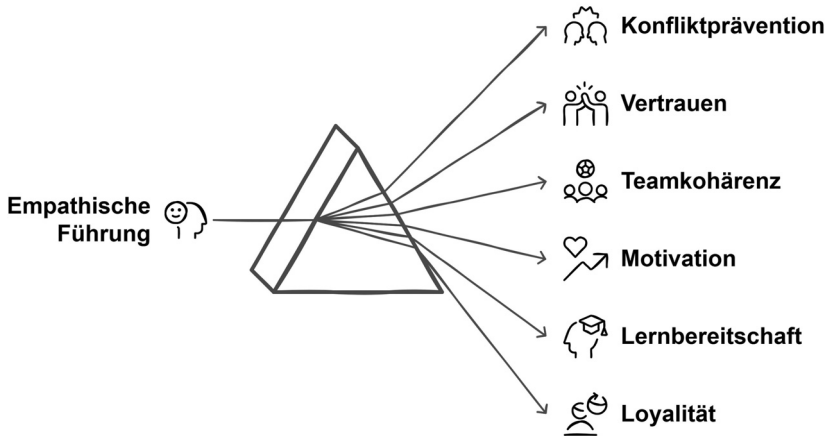


Abbildung G 1: Vorteile empathischer Führung (eigene Darstellung)

Allerdings sind einige organisationale Bedingungen hinderlich für Empathie: psychologische Phänomene wie Gruppendenken, strukturelle Hindernisse wie rigide Hierarchien oder Ausschlussmechanismen können Empathie unterdrücken und dies besonders in Krisensituationen. In solchen Fällen werden abweichende Perspektiven nicht wahrgenommen und emotionale Resonanz mit Betroffenen blockiert, was eine empathische Krisenkommunikation erschwert und Beziehungen beschädigen kann. Führungskräfte müssen Empathie nicht nur vorleben, sondern auch organisatorische Bedingungen schaffen, die Perspektivenvielfalt und offene Kommunikation ermöglichen, so dass empathische Resonanz möglich bleibt – etwa durch dialogische Formate, Diversität in Entscheidungsrunden oder offene Feedbackkulturen [Yim, M. C. & Park, H. S. (2021). The effects of corporate elitism and groupthink on organizational empathy in crisis situations. *Public Relations Review*, 47(1). DOI: 10.1016/j.pubrev.2020. 101985].

Einfühlungsvermögen fördert eine Dialogkultur, in der Fragen zugelassen, Irritationen angesprochen und Bedürfnisse artikuliert werden dürfen. Führungskräfte mit Empathie vermeiden Eskalation, weil sie Spannungen früher erkennen und adressieren. Sie stärken das Zugehörigkeitsgefühl, weil sich Mitarbeitende gesehen und verstanden fühlen. Sie fördern Engagement, weil sie Bedürfnisse ernst nehmen, auch dann, wenn sie nicht in jedem Fall erfüllt werden können. Empathie strukturiert keine Prozesse, sie

gestaltet jedoch die Qualität zwischenmenschlicher Interaktion, sie ist Beziehungskompetenz in Aktion. Führungskräfte, die empathisch führen, schaffen Räume der Sicherheit, des Vertrauens und der Entwicklung. Ihre Wahrnehmungsfähigkeit ersetzt dort formale Steuerung, wo Flexibilität, Kreativität und eigenverantwortliches Handeln gefragt sind.

3. Psychologische Wirkung und Risiken

Einfühlungsvermögen ist nicht mit Harmoniesucht oder Gefälligkeit zu wechseln. Es geht darum, Konflikte fair auszutragen und sich zu verständigen. Die psychologische Wirkung empathischer Führung ist jedoch tiefgreifend: Mitarbeitende empathischer Führungskräfte zeigen signifikant höhere Zufriedenheitswerte, Bindungserleben und Leistungsbereitschaft [Gentry, W. A., Weber, T. J. & Sadri, G. (2016). *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*. Center for Creative Leadership]. In der psychologischen Empathieforschung wird das Fehlen von Einfühlungsvermögen nicht nur als persönliche Schwäche, sondern als potenzieller Risikofaktor für soziale Kälte, Entfremdung und destruktives Verhalten beschrieben. Eine Empathielücke – also das Unvermögen oder der Unwille, sich in andere hineinzusetzen – steht oft am Ursprung von Grausamkeit, Mobbing oder struktureller Gewalt [Baron-Cohen, S. (2011). *The science of evil: On empathy and the origins of cruelty*. (S. 4 ff.). Basic Books.]. Daher wird Empathie auch als moralische Wahrnehmungsfähigkeit verstanden. Sie bildet die Grundlage dafür, überhaupt zu erkennen, wann andere Menschen von Ungleichheit, Ausgrenzung oder Verletzung betroffen sind. Ohne empathische Resonanz, so die philosophische Perspektive, bleibt moralisches Urteilen abstrakt, Empathie hingegen verankert Ethik in der Beziehung und im konkreten Gegenüber [Johnston, D. (2022). *Empathy*. (S. 48 f). Routledge.]. Empathie wird so zum moralischen Kompass: Ein zutiefst ethisches System zur Regulierung sozialer Beziehungen. Einfühlungsvermögen ermöglicht wirkungsvoll eine Perspektivübernahme, verringert Missverständnisse und stärkt das soziale Miteinander. Führungskräfte, die Einfühlungsvermögen zeigen, wirken als Brückenbauer, besonders in Spannungsfeldern kultureller Vielfalt, von Generationsunterschieden oder während organisationaler Umbrüche. Empathie verlangt gleichfalls Unterscheidungsfähigkeit: Wer sich in andere einfühlt, übernimmt nicht deren Emotionen, sondern erkennt die Bedeutung der Emotion. Wird diese Differenzierung vernachlässigt, kann empathisches Engagement in Überidentifikation umschlagen, mit der Folge innerer Erschöpfung, Rückzug oder emotionaler Abwehr. Gerade in Berufen mit hoher emotionaler Exposition ist dies ein bekannte Erscheinung. Es erfordert organisational verankerte Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz, um die empathische Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich durch Persönlichkeitsausprägungen, die systematisch mit einem Mangel an Empathie verbunden sind – etwa Narzissmus, Machiavellismus oder psychopathische Tendenzen. Diese Merkmale gehen häufig mit einem sehr instru-

mentell geprägten Umgang mit anderen einher und begünstigen eine negative Führungskultur, die zwar kontrollierend und leistungsorientiert wirkt, jedoch auf zwischenmenschlicher Ebene destabilisierend ist. Solche Persönlichkeitsprofile gehen oft mit Täuschung, Manipulation und emotionaler Kälte einher, Eigenschaften, die Empathie nicht nur blockieren, sondern aktiv untergraben [Griffith, J. (2020). *Dark Psychology and Manipulation*. Charlie Creative Lab.].

4. Einfühlungsvermögen im polizeilichen Einsatz

In polizeilichen Einsatzlagen ist empathisches Verhalten kein Gegensatz zu Durchsetzungskraft, sondern deren Ergänzung oder je nach Sichtweise, sogar Voraussetzung für verhältnismäßiges polizeiliches Handeln. Wer die emotionale Lage eines Gegenübers erfasst, kann deeskalierend wirken, bevor die Situation eskaliert. Das gilt gegenüber Bürgern im Außenverhältnis ebenso wie im Kollegenkreis untereinander im Innenverhältnis. Einfühlungsvermögen ist eine zentrale Kompetenz der Kommunikationsbeherrschung in belasteten Situationen: Zuhören, spiegeln, verstehen, klären, diese Elemente sind Schlüssel sozialer Steuerungsfähigkeit im polizeilichen Alltag. Empathische Kommunikation bedeutet in diesem Sinne, nicht vorschnell zu urteilen, sondern zunächst zu verstehen. Beziehungsaufbau, Beruhigung der Bürger, Aufklärung der Situation und das Finden von Lösungen sind unter anderem die Ziele der von Empathie geprägten Kommunikation. Dies beinhaltet auch das Verstehen, dass andere Personen völlig andere Wertesysteme aufweisen können. In diesem Zusammenhang erfordert Einfühlungsvermögen eine innere Haltung der Offenheit, Selbstreflexion und Respektbereitschaft, verbunden mit der Bereitschaft, das eigene Verhalten auf seine Wirkung hin zu überprüfen. Es stellt damit einen wesentlichen Bestandteil des Situationsbewusstseins dar, das wiederum möglicherweise zu den wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung polizeilicher Einsatzlagen gehört.

5. Empathisches Führungsverhalten: Wirkung und Merkmale

Einfühlungsvermögen ist mehr als ein kommunikativer Stil, es ist eine ethische Grundhaltung. Im **Führungsverhalten** ermöglicht es, Verantwortung relational zu denken: nicht nur im Sinne von Kontrolle, sondern als sensibles Reagieren auf das, was andere brauchen, fürchten oder beitragen können. Aus dieser Perspektive wird Empathie zum Bindeglied zwischen Verantwortung und Verbundenheit [Johnston 2022, S. 60 f.]. Führungskräfte sind kulturelle Multiplikatoren: Ihre Haltung prägt das organisationale Klima. Wo Führungskräfte Einfühlungsvermögen zeigen, entstehen Räume für Vertrauen, Loyalität und Offenheit. Wo sie Empathie vermissen lassen, entstehen Unsicherheit, Rückzug und Zynismus. Empathie ist damit ein strategischer Führungsfaktor. Sie schafft emotionale Kohärenz im Team, stärkt psychologische Sicherheit und fördert eine Atmosphäre der Offenheit und

Zugehörigkeit. Führungskräfte, die auf diese Weise agieren, binden Mitarbeitende nicht über Anweisungen, sondern über Beziehung und Haltung [Goleman, D. (2022). *The Emotionally Intelligent Leader*. (S. 78 ff.). Harvard Business Review Press.]. Sie entscheidet darüber, wie konfliktensibel, integrationsfähig und innovationsbereit die Menschen in einer Organisation sind. Neben seiner beziehungsorientierten Wirkung trägt Einfühlungsvermögen auch zur Beschleunigung von Führungshandeln bei. Führungskräfte, die über soziale Sensitivität und dialogische Kompetenz verfügen, identifizieren Probleme frühzeitig, kommunizieren klar und treffen fundierte Entscheidungen mit höherer Akzeptanz im Team. Diese Merkmale sind zentral für sogenannte „**Leadership Speed**“, also die Fähigkeit, in kurzer Zeit echten Wert zu schaffen [Zenger, J. H. & Folkman, J. R. (2017). *Tactics to increase leadership speed*. (S. 25). *Leader to Leader*, (Fall 2017), 23-28. Hesselbein & Company.]. Einfühlungsvermögen wirkt dabei als zentraler Verstärker sozialer Wirksamkeit. Es erleichtert nicht nur Kooperation und Vertrauen, sondern macht es Führungskräften auch möglich, besser zu entscheiden, weil sie die Reaktionen anderer bereits in der Entstehung von Entscheidungen mitdenken. Gerade in dynamischen Organisationen mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit wird diese Form emotionaler Antizipation zum Erfolgsfaktor. Die folgende Gegenüberstellung zeigt zentrale Unterschiede zwischen empathischem und nicht-empathischem Führungsverhalten. Sie verdeutlicht, wie stark Einfühlungsvermögen die Wahrnehmung und Wirkung von Führung beeinflusst (vgl. Tabelle G 1).

Diese Aufstellung zeigt exemplarisch, wie empathische Kommunikation, nicht nur grundsätzlich, sondern auch unter Belastung psychologische Sicherheit fördern und Leistungsbereitschaft aktivieren kann. Die Unterschiede in Kommunikationsstil, Vertrauenswirkung und Teamklima verdeutlichen, wie Empathie zum Schlüssel erfolgreicher Führung werden kann, auch innerhalb formaler Hierarchie.

Empathische Führung zeigt sich in kleinen Gesten, einem aufmerksamen Zuhören, einer klärenden Nachfrage (siehe Fallbeispiel Gereizt) oder einer respektvollen Korrektur. Sie zeigt sich auch in struktureller Fairness, partizipativer Haltung und einem Menschenbild, das Vielfalt als Ressource erkennt. Auch der Umgang mit Hilfeersuchen ist ein Indikator empathischer Führungsqualität. Wer Bedürfnisse erkennt, formuliert und Erwartungen realistisch einschätzt, steigert nicht nur die Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Resilienz im Team. Empathie ist dabei Ausdruck sozialer Präzision [Bohns, V. K. & Flynn, F. J. (2021). *Empathy and expectations of others' willingness to help*. *Personality and Individual Differences*, 168, 110368. DOI: 10.1016/j.copsyc.2023. 101578].

1.5

1.5.2.2.1

Tabelle G 1: Gegenüberstellung Empathische vs. nicht-empathische Führung

Aspekt	Empathische Führung	Nicht-empathische Führung
Kommunikationsstil	Zuhörend, zugewandt, klärend	Einseitig, belehrend, distanziert
Umgang mit Konflikten	Frühzeitiges Ansprechen, Deeskalation	Ignorieren oder Eskalieren von Konflikten
Mitarbeitermotivation	Berücksichtigung individueller Bedürfnisse	Uniforme Anforderungen ohne Rücksicht
Feedbackverhalten	Konstruktiv, stärkend, dialogisch	Kritisch, defizitorientiert, abwertend
Zugänglichkeit	Ansprechbar, offen für Sorgen	Distanziert, schwer erreichbar
Entscheidungsstil	Partizipativ, situationssensibel	Autoritär oder beliebig
Wahrnehmung durch Mitarbeitende	Als unterstützend, respektvoll	Als kühl, kontrollierend oder gleichgültig
Umgang mit Fehlern	Verstehend, lösungsorientiert	Strafend, ausweichend
Teamklima	Vertrauensvoll, wertschätzend	Verunsichert, konfliktreich
Wirkung auf Vertrauen	Vertrauen wird gestärkt	Vertrauen wird geschwächt oder zerstört

Fallbeispiel Gereizt

Ein Kollege wirkt zunehmend gereizt und zurückgezogen. Die Führungskraft nimmt dies empathisch wahr, spricht ihn unter vier Augen respektvoll darauf an („Ich sehe, dass Sie etwas beschäftigt.“). Im Gespräch stellt sich heraus, dass private Belastungen das Verhalten beeinflussen. Die Führungskraft bietet Entlastung an, nicht aus Mitleid, sondern aus echter Sorge. Ergebnis: Das Vertrauensverhältnis vertieft sich, der Mitarbeiter fühlt sich gesehen und integriert. Die erlebte Empathie trägt zur Stärkung von Loyalität und Leistung bei.

Einfühlungsvermögen ist ein Schlüsselbegriff für werteorientierte Führung. Es geht dabei um dialogische Präsenz als Voraussetzung für eine ethisch fundierte, professionelle und nachhaltige Führung. Sie verbindet Wahrnehmung mit Wertschätzung und Intuition mit Verantwortung. In der Organisationsrealität ist Einfühlungsvermögen ein stilles Kraftzentrum: unsichtbar in Tabellen, jedoch spürbar im Verhalten. Sie macht den Unterschied zwischen korrekt und menschlich. Wer empathisch führt, erkennt emotionale Dynamiken, reguliert Spannungen und schafft Verständigung. Einfühlungsvermögen ist daher eine Basiskompetenz professioneller Zusammenarbeit. Um im Alltag Wirkung zu entfalten, muss es sich im

Kommunikationsverhalten widerspiegeln. Dazu gehören aktives Zuhören, die Bereitschaft zur Perspektivübernahme und die Fähigkeit, verbale und nonverbale Signale richtig zu deuten. Empathische Kommunikation wird dadurch lern- und trainierbar [Elliott, R., Bohart, A. C., Watson, J. C. & Greenberg, L. S. (2011). Empathy. *Psychotherapy*, 48(1), 43-49. DOI: 10.1037/a0022187].

Einfühlungsvermögen ist damit eine der wichtigen Kompetenzen für erfolgversprechende Führung [Zenger & Folkman 2023, S. 263]. Es stellt die Basis für die Fähigkeit dar, zuzuhören, wirksam Feedback zu geben, Beziehungen zu stärken und Veränderungsbereitschaft zu fördern, dies sind zentrale Faktoren für nachhaltige Führungswirkung. Damit wird Einfühlungsvermögen nicht nur zum persönlichen Führungsstil, sondern zur strategischen Ressource organisationaler Entwicklung. Es lässt sich auch als eine Form praktischer Urteilskraft verstehen. Diese Urteilskraft basiert auf der zuvor beschriebenen Kombination aus Perspektivübernahme, emotionaler Resonanz und verantwortlichem Handeln. Sie hilft Führungskräften dabei, sich selbst und andere als Teil eines sozialen Miteinanders wahrzunehmen, nicht losgelöst oder abstrakt, sondern eingebettet in konkrete Situationen, Beziehungen und Zusammenhänge. Wer einführend führt, nimmt die Perspektiven anderer nicht nur zur Kenntnis, sondern erkennt, welche Bedeutung eigene Entscheidungen für andere haben können. Daraus entsteht Verantwortung: für Verstehen auf Augenhöhe, für faire Kommunikation und für Entscheidungen, die den jeweiligen Kontext ernst nehmen. Einfühlungsvermögen unterstützt so nicht nur das Miteinander, sondern trägt dazu bei, dass Führung gerecht, nachvollziehbar und situationsangemessen gestaltet wird. [Maibom, 2022, S. 85].

6. Selbstempathie als Grundlage professioneller Führung

Einfühlungsvermögen setzt Selbsteinfühlung voraus. Wer mit sich selbst nicht in Kontakt ist – mit eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Werten – wird Schwierigkeiten haben, authentisch und empathisch mit anderen zu agieren. Empathie beginnt mit Selbstempathie: Der Fähigkeit, sich selbst zu beobachten, innere Spannungen zu regulieren und sich in belasteten Situationen nicht zu verlieren. In diesem Sinne ist Einfühlungsvermögen Teil professioneller **Selbstführung** (vgl. Nr. 1.5.2.2.4. D 5) und damit zentraler Bestandteil von Resilienz, Kommunikationsstärke, eigener emotionaler Klarheit und Führungsfähigkeit. Dabei können dauerhaft hohe empathische Anforderungen – etwa durch intensive Beschäftigung mit Belastungen anderer – zu emotionaler Erschöpfung führen, wenn keine bewusste Selbstregulation erfolgt. Dieses Phänomen führt zu einer Form von Burnout, die nicht aus Gleichgültigkeit, sondern aus empathischer Überforderung entsteht. Deshalb braucht empathisches Führungshandeln eine klare Balance zwischen Zuwendung und Abgrenzung, getragen von Selbstempathie, Reflexion und struktureller Unterstützung [Liu, M., Wang, N., Wang, P., Wu, X. & Yang, Z. (2020). Negative emotions and job burnout in news media

workers: A moderated mediation model of rumination and empathy. *Journal of Affective Disorders*, 279, 75-82. DOI: 10.1016/j.jad.2020.09.123].

7. Die Praxis: Empathische Gesprächsführung

Empathie wird als die Fähigkeit beschrieben, die Emotionen und Bedürfnisse anderer durch verbale und nonverbale Kommunikation wahrzunehmen und sich in sie hineinzusetzen. Sie bildet einen wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Interaktion und Kommunikation im Führungsalltag. Gerade im Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist empathisches Verhalten eine grundlegende Voraussetzung für Vertrauen, Klarheit, Motivation und die Entwicklung einer wertorientierten Führungskultur. Empathie ist damit ein zentrales Instrument, um positive Gesprächsverläufe zu fördern, Beziehungen im Team zu stabilisieren und ein Umfeld zu schaffen, in dem Respekt, Offenheit und gegenseitiges Verständnis wachsen können. Sie ist einer der Basalbausteine für resiliente Teamstrukturen, nicht nur im privaten, sondern insbesondere im beruflichen Kontext.

Emotionen verstehen und einordnen

Unsere sieben Grundgefühle – Freude, Überraschung, Angst, Wut, Ekel, Trauer und Verachtung – sind im limbischen System, dem emotionalen Zentrum des Gehirns, verankert [Ekman, P. & Friesen, W. V. (1978). *Facial Action Coding System: A technique for the measurement of facial movement*. Consulting Psychologists Press.]. In Gesprächen – auch im beruflichen Kontext – stehen persönliche Emotionen stets in Wechselwirkung mit denen des Gegenübers. Wir beeinflussen deren emotionale Zustände und werden gleichzeitig von ihnen beeinflusst. Dieses Wechselspiel erzeugt Nähe, Spannung oder auch Missverständnisse. Eine Gleichstellung der emotionalen Ausdrucksweise – häufig als Spiegelung bezeichnet – dient dazu, eine gemeinsame Kommunikationsbasis zu schaffen und die Gesprächsatmosphäre zu stabilisieren. Wichtig ist: Unser Wissen, unsere Einschätzung und unser Verhalten werden ständig mit unserem aktuellen emotionalen Zustand und mit vergangenen Erfahrungen abgeglichen. Diese Prozesse beeinflussen maßgeblich unsere Erwartungshaltung, unsere Deutung des Gesagten sowie unsere Motivation im Gespräch.

Selbstempathie als Voraussetzung

Das empathische Verhalten der Führungskraft – basierend auf eigenen Erfahrungswerten, innerer Klarheit und Selbstreflexion – kann helfen, Beziehungen zu verbessern und Vertrauen aufzubauen. Ein starkes Bewusstsein für die eigene emotionale Wirkung, also die Fähigkeit zur Selbstempathie, ist dabei Voraussetzung für kongruentes, glaubwürdiges Verhalten. Dies wiederum begünstigt konfliktarme, vertrauensvolle Gesprächsverläufe. Gesprächsvorbereitung

Auch **Mitarbeitergespräche** lassen sich – je nach Anlass – nicht in allen Einzelheiten planen. Umso wichtiger ist es, vorhandene Informationen verantwortungsbewusst zu nutzen. Dazu gehören nicht nur dienstliche Einschätzungen oder Leistungsdaten, sondern auch die Wahrnehmung vergangener Gespräche, bekannter Belastungen oder Gruppendynamiken. Diese Vorbereitung dient nicht der Bewertung, sondern der Orientierung für ein wertschätzendes, empathisch geführtes Gespräch.

Wichtige Aspekte sind:

- Diese Gespräche sollen in einem störungsfreien, respektvollen Umfeld stattfinden.
- Ungünstige Konstellationen wie anwesende Dritter (z. B. in Mehrpersonbüros) sind zu vermeiden, es sei denn die Mitarbeitende wünschten die Anwesenheit von z. B. Personalvertretern.
- Die Gesprächssituation sollte so gestaltet sein, dass körperliche und räumliche Augenhöhe und Unmittelbarkeit wahrgenommen werden.

Auch die mentale Vorbereitung gehört dazu: Welche Erwartungen habe ich? Was möchte ich erreichen? Welche Reaktionen könnten mich irritieren – und wie möchte ich professionell darauf eingehen?

Gesprächseröffnung

Ein gelungener Gesprächseinstieg basiert auf Respekt, Klarheit und dem sichtbaren Bemühen um ein echtes Gegenüber. Durch nonverbale Signale (Blickkontakt, offene Körperhaltung), ritualisierte Höflichkeitsformeln sowie gegebenenfalls aufmerksames Zuhören auf Begrüßungsreaktionen (etwa kulturelle Eigenheiten, Unsicherheiten, Zurückhaltung) lässt sich die Gesprächsatmosphäre sofort positiv prägen. Bereits in der Begrüßung ist Fingerspitzengefühl gefragt: Wer kommt zu wem, wie alt ist das Gegenüber, was signalisiert seine Körpersprache? Die Gesprächseröffnung ist kein formaler Akt, sondern ein Moment der Beziehungsklärung, sie entscheidet mit über Verlauf und Offenheit.

Informationsaustausch

Im Zentrum des Gesprächs steht der Austausch. Neben dem Inhalt ist vor allem die Art und Weise entscheidend. Aktives Zuhören, empathisches Spiegeln, geduldiges Abwarten und gezielte Rückfragen signalisieren Interesse und Wertschätzung. Wer zu früh unterbricht oder vorschnell interveniert, riskiert Missverständnisse, Abwehr und Eskalation. Auch Führungskräfte müssen sich bewusst machen: Die Aufnahmefähigkeit ihres Gegenübers hängt auch ab von innerer Anspannung, Müdigkeit, Frustration oder Vorannahmen, ebenso wie von ihrer eigenen Ausdrucksweise. Fachbegriffe, komplexe Satzstrukturen, Fremdwörter oder hastiges Reden erschweren das Verstehen. Ein zu schneller Redefluss kann die Wahrnehmung ebenso blockieren wie Ablenkungen: Ein klingelndes Handy, paralleles Tippen oder fehlender Blickkontakt wirken – selbst unbeabsichtigt – desinteressiert oder überheblich.

Sprachbewusstsein und Wortwahl

Sprache wirkt. Bestimmte Worte können bewusste oder unbewusste Reaktionen auslösen. Das gilt besonders in angespannten oder konfliktgeladenen Gesprächssituationen. Worte wie „aber“, „immer“, „nie“, „Sie haben falsch verstanden“ oder „da irren Sie sich“ können das Vertrauen empfindlich stören. Es ist leicht trainierbar, das Wort „aber“ komplett zu tilgen, auf absolute Formulierungen zu verzichten und einzuräumen, dass das Missverständnis in der eigenen Person liegt. Führung bedeutet deshalb auch sprachliche Reflexion: Aussagen mit Verbindlichkeit, Respekt und Offenheit formulieren, Schuldzuweisungen vermeiden, Verständnis zeigen und gleichzeitig klar in der Sache bleiben. Empfohlene Formulierungen sind:

- „Ich habe den Eindruck, dass Sie momentan...“
- „Was ist Ihnen in dieser Situation besonders wichtig?“
- „Welche Unterstützung wünschen Sie sich?“
- „Ich nehme wahr, dass... – und gleichzeitig müssen wir...“

Zusammenfassung und Gesprächsabschluss

Am Ende eines Gesprächs sollte der gemeinsame Stand zusammengefasst, Missverständnisse geklärt und ggf. konkrete Vereinbarungen wiederholt werden. Das gibt Orientierung, erhöht Verbindlichkeit und ermöglicht Anschlusskommunikation. Eine respektvolle Verabschiedung, ggf. mit einem wertschätzenden Dank für das Gespräch, rundet den Prozess ab – selbst in konflikthafter Situationen. Auch bei kritischen oder leistungsbezogenen Gesprächen kann der Abschluss bewusst positiv gehalten werden, z. B. durch die Aussicht auf Unterstützung oder gemeinsame Weiterentwicklung.

H Ehrlichkeit

Die Vorschrift regelt in der Nr. 1.5.2.2 das Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Nr. 1.5.2.2) und konkretisiert in der Nr. 1.5.2.2.1 im zweiten Absatz, dass im Umgang miteinander neben Einfühlungsvermögen (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 G), Authentizität (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 J), Glaubwürdigkeit (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 J) und Verbindlichkeit (vgl. Nr. 1.5.2.2.1 K) auch die **Ehrlichkeit** zentrale Bedeutung erlangt.

1. Ehrlichkeit als Führungsaufgabe

All diese Verhaltensmarker sind wechselseitig angelegt – sie gelten immer in beide Richtungen und dürfen nicht einseitig verstanden werden. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sind gleichermaßen gefordert, diese Haltungen und Verhaltensweisen zu zeigen und aktiv zu leben. Dennoch kommt Führungskräften eine besondere Verantwortung zu: Als Repräsentanten der Organisationskultur, in ihrer Vorbildfunktion und aufgrund ihrer strukturellen Macht- und Vertrauensposition wird von ihnen erwartet, dass sie diese Merkmale in besonderem Maße verkörpern und konsis-

tent vorleben. Ihre Haltung wirkt dabei nicht nur auf individueller Ebene, sondern entfaltet eine systemische Wirkung: Besonders ihre Ehrlichkeit beeinflusst maßgeblich das organisationale Klima, schafft Vertrauen und stärkt die Integrität des gemeinsamen Handelns. Damit schaffen sie die strukturellen Bedingungen im dienstlichen Kontext, unter denen auch kritische Stimmen gehört werden können [Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). *Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. DOI: 10.5465/amj.2011.61967925.]. Trotz des hohen normativen Werts von Ehrlichkeit zeigt sich, dass viele Menschen in Organisationen selbst dann schweigen, wenn sie Relevantes oder Kritisches zu sagen hätten (siehe Zweifelhafte Einsatztaktik).

Zweifelhafte Einsatztaktik

Eine erfahrene Beamtin beobachtet über Wochen wiederholt fehlerhafte Einsatztaktiken eines ranghöheren Kollegen. Sie empfindet das Verhalten als riskant, spricht es jedoch nicht an – aus Sorge, als illoyal zu gelten oder sich selbst zu schaden.

Dieses Verhalten hängt mit verinnerlichten, oft unbewussten Überzeugungen zusammen, wann es gefährlich oder unangemessen sei, ehrlich zu sprechen. Diese Annahmen – etwa, dass Kritik als persönlicher Angriff gewertet werde oder dass es „Karriereselbstmord“ sei, die eigene Führungskraft zu kritisieren – entstehen durch Sozialisation in hierarchischen Kontexten und wirken oft stärker als aktuelle Erfahrungen mit Führungskräften. Sie erzeugen ein Klima vorsorglicher Selbstzensur, welches ehrliche Kommunikation verhindert. Das bedeutet für Führungskräfte in der Polizei: Ehrlichkeit zu fördern heißt auch, implizite Kulturbarrieren sichtbar zu machen und in geschützten Räumen dialogisch zu bearbeiten.

So kann Ehrlichkeit die Grundlage vertrauensvoller Beziehungen bilden und ist zugleich ein Maßstab für moralische Integrität (vgl. Nr. 1.1 B 5). Von Führungskräften wird eine besonders hohe moralische Integrität erwartet und dass sie auch unter Druck aufrichtig bleiben. Offenheit über Unsicherheiten, transparente Kommunikation bei Fehlentwicklungen oder ehrliches Feedback bei Zielabweichungen wirken als Katalysator für Vertrauen und Zusammenarbeit [Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2007). *Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. European Management Journal*, 25(3), 171-184. DOI: 10.1016/j.emj.2007.04.006.]. Ehrlichkeit in der Führung zeigt sich außerdem in Kritikfähigkeit, also dem ehrlichen Eingeständnis eigener Fehler (siehe Ein perfekter Bericht) und dem Mut zur Wahrheit, auch gegenüber Hierarchien oder politischen Erwartungen.

Ein perfekter Bericht

In einem internen Bericht werden nachträglich von einer Führungskraft Angaben verändert, ohne dass dies gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert wird. Als diese die Veränderung bemerken, rechtfertigt die Führungskraft das intern als „Vermeidung von Missverständnissen“, der Vorgang bzw. die Veränderungen werden jedoch publik – und das Ganze schädigt das Vertrauen im Team dauerhaft.

2. Ehrlichkeit verstehen: Bedeutung, Haltung, Wirkung

Ehrlichkeit lässt sich als Übereinstimmung zwischen innerer Überzeugung und äußeren Wahrnehmungen (oder äußerem Verhalten) verstehen – im Denken, Reden und Handeln. Sie ist keine bloße Vermeidung von Lügen, sondern ein aktives Bekenntnis zur Wahrheit, auch dann, wenn dies mit persönlichen Nachteilen oder Spannungen verbunden ist [Frankfurt, H. G. (2024). *Bullshit*. (S. 34 ff.). Suhrkamp.]. Ehrlichkeit basiert im Gegensatz zur strategischen Lüge nicht bloß auf faktischer Wahrheit, sondern auf einer inneren Haltung der Wahrhaftigkeit. Wer ehrlich ist, achtet die Wahrheit – auch wenn sie unangenehm ist. Wahrhaftiges Denken verlangt, die Wahrheit zu wollen. Genau hierin liegt der Gegensatz zum „Bullshit“, der, wie Frankfurt [ebd.] zeigt, durch Gleichgültigkeit gegenüber der Wahrheit gekennzeichnet ist. Wahrhaftigkeit betrifft die moralische Haltung eines Menschen, Wahres sagen zu wollen, unabhängig davon, ob es faktisch korrekt wiedergegeben wird. Nicht die Übereinstimmung des Gesagten mit objektiven Tatsachen entscheidet über Ehrlichkeit, sondern die Absicht, nicht zu täuschen. Diese Unterscheidung ist insbesondere in polizeilichem Kontext zentral, wo Unsicherheiten und begrenztes Wissen nicht gleichbedeutend mit Unehrlichkeit sind.

Definition Ehrlichkeit

Ehrlichkeit ist die Bereitschaft, die Wahrheit zu sagen und zu handeln – auch dann, wenn dies unangenehm, unpopulär oder risikobehaftet ist. Sie erfordert moralische Klarheit, Selbstreflexion und die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten.

[Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. (S. 91). Oxford University Press.]

[Bok, S. (1999). *Lying: Moral choice in public and private life*. (S. 8 f.). Vintage.]

In der beruflichen Kommunikation bedeutet Ehrlichkeit, relevante Informationen nicht zu verschweigen, Widersprüche offen anzusprechen und sich nicht taktisch oder opportunistisch zu verhalten.

Ehrlichkeit ist sowohl eine individuelle Tugend als auch ein systemrelevanter Faktor. In Organisationen wie der Polizei wirkt sie normbildend, vertrauensstiftend und konfliktpreventiv. Sie fördert eine offene Fehlerkultur, erleichtert transparente Entscheidungsprozesse und trägt zur Stärkung des berufsethischen Selbstverständnisses bei [Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.]. Ehrliche Kommunikation ist selten bequem. Sie verlangt Empathie, Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, Spannungen zwischen Fürsorge und Wahrheit konstruktiv auszubalancieren [Lazare, A. (2004). *On apology*. (S. 98 f.). Oxford University Press.].

Ehrlichkeit schützt nicht nur andere, sondern auch die eigene Integrität. Der moralische Preis einzelner Unwahrheiten sollte nicht lediglich an ihrem kurzfristigen Nutzen gemessen werden. Wer so handelt und mit Unwahrheiten agiert, riskiert eine gefährliche Selbsttäuschung; nämlich die schrittweise Erosion der eigenen Wahrhaftigkeit. Der häufigste Fehler besteht darin, die Folgen einzelner Lügen isoliert zu betrachten, ohne ihre langfristigen Auswirkungen auf Charakter und Vertrauensbeziehungen zu erkennen. Integrität geht verloren, wenn die Ausnahme zur Regel wird [Bok, S. (1999). *Lying. Moral Choice in Public and Privat Life*. (S. 32 f.). Vintage books.].

Die Tugend der Ehrlichkeit ist mehr als die bloße Summe einzelner „ehrlicher“ Handlungen. Es reicht nicht aus, punktuell ehrlich zu handeln – entscheidend ist, dass eine Person aus Ehrlichkeit handelt, d. h. aus einer verinnerlichten Haltung heraus, die in relevanten Situationen zuverlässig aktiviert wird und zu entsprechenden Gedanken, Gefühlen und Handlungen führt. Ehrlichkeit ist somit ein konsistenter und identitätsprägender Zug im psychologischen Profil einer Person – nicht bloß taktisches Verhalten. Ehrlichkeit umfasst das Unterlassen von Täuschung, Betrug, Diebstahl, Vertragsbruch und das absichtsvolle Irreführen. Die positive Kehrseite dieser „Negativformen“ sind fünf spezifische Tugenden, die unter der Dachkategorie Ehrlichkeit versammelt sind: Wahrhaftigkeit, Offenheit, Respekt vor Eigentum, regelkonformes Verhalten und Verlässlichkeit bei Versprechen. Dies eröffnet einen differenzierten Zugang zu Ehrlichkeit im beruflichen Kontext: Sie wird zur Querschnittstugend, die in verschiedensten Entscheidungslagen relevant ist [Miller, C. B. (2021). *Honesty. The Philosophy and Psychology of a Neglected Virtue*. (S. 7–17). Oxford University Press.].

Das Thema Ehrlichkeit kann im polizeilichen Führungshandeln um eine verhaltensökonomische Perspektive erweitert werden. Menschen wägen in Entscheidungssituationen ab, ob sie lügen oder die Wahrheit sagen, abhängig von den Konsequenzen für sich selbst und andere. Individuen sind

nicht ausschließlich von eigenem Gewinn motiviert. Viele entschieden sich gegen das Lügen, selbst wenn es ihnen Vorteile bringen würde, insbesondere wenn die Lüge dem Gegenüber erheblichen Schaden zufügen würde. Dies deutet darauf hin, dass Menschen eine innere Abneigung gegen Lügen empfinden, die über reine Kosten-Nutzen-Abwägungen hinausgeht [Gneezy, U. (2005). Deception: The Role of Consequences. *American Economic Review*, 95(1), 384-394. DOI: 10.1257/0002828053828662.].

Für Führungskräfte in der Polizei ist Ehrlichkeit nicht nur eine moralische Verpflichtung, sondern sollte auch auf einem tief verwurzelten sozialen Empfinden basieren. Die Bereitschaft zur Wahrheit hängt demnach nicht nur von persönlichen Werten ab, sondern auch von der Wahrnehmung der Auswirkungen auf andere. In einer Organisation wie der Polizei, die auf Vertrauen und Integrität angewiesen ist, ist es daher entscheidend, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Konsequenzen von Unehrlichkeit transparent gemacht werden und die Bedeutung von Ehrlichkeit kontinuierlich betont wird.

Ein Mangel an Ehrlichkeit – etwa durch Intransparenz, Doppelmoral oder manipulative Kommunikation – untergräbt das Fundament professioneller Zusammenarbeit. Lügen sind Mittel der Kontrolle – sie verschaffen dem Täuschenden einen Wissensvorsprung, während der Getäuschte seine Entscheidungsgrundlage verliert. Gerade in hierarchisch organisierten Strukturen wie der Polizei bergen Lügen oder bewusste Intransparenz das Risiko, das Machtverhältnis zu verzerren und Vertrauen nachhaltig zu zerstören. Besonders kritisch wird dies im Polizeikontext, in dem öffentliche Glaubwürdigkeit, rechtsstaatliche Verantwortung und interne Loyalität (vgl. Nr. 1.5.2.2.3 F) in einem sensiblen Gleichgewicht stehen.

3. Ehrlichkeit fördern: Strukturen, Kultur und Entwicklung

Dabei ist Ehrlichkeit kein rein individuelles Phänomen, sondern Ausdruck und Bestandteil der Organisationskultur. Eine Kultur der Ehrlichkeit entsteht durch gelebte Praktiken, Kommunikationsformen und strukturelle Anreize. Organisationen fördern Ehrlichkeit, wenn Fehler nicht sanktioniert, sondern reflektiert werden (Fehler- oder Lernkultur) (vgl. Nr. 1.5.2.1 J), Feedbackprozesse (vgl. Nr. 1.5.2.1 L) offen, verbindlich und dialogisch gestaltet sind, Karrierewege nicht durch Gefälligkeit, sondern durch Integrität geprägt sind und kommunikative Räume geschaffen werden, in denen auch „unangenehme Wahrheiten“ Platz haben. Fehlt diese Kultur, besteht durch „Organisationsschweigen“ die Gefahr der systematischen Unehrlichkeit [Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. DOI: 10.5465/amr.2000.3707697.], verdeckte Loyalitätskonflikte oder „kulturelle Lügen“ [Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.].

Ehrlichkeit in Organisationen

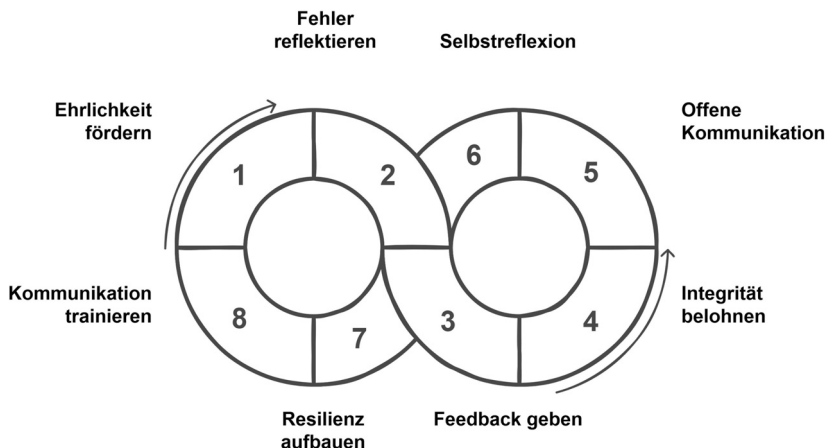


Abbildung H 1: Ehrlichkeit in Organisationen (eigene Darstellung)

Eine vertiefte Perspektive auf Ehrlichkeit bietet Blanton, der Ehrlichkeit nicht primär als moralisches Gebot, sondern als persönlichen Entwicklungspfad versteht [Blanton, B. (2005). *Radical honesty: How to transform your life by telling the truth.* (S. 65–74). Sparrowhawk Press.]. In seiner Konzeption bedeutet Ehrlichkeit, sich bewusst gegen Selbsttäuschung, Imagepflege und Rollenkonformität zu entscheiden – und stattdessen den Mut aufzubringen, die eigene innere Wahrheit auszusprechen, auch wenn sie unangenehm, beschämend oder widersprüchlich ist. Er betont, dass insbesondere das Schweigen über relevante innere Zustände – also das bewusste Weglassen – eine unterschätzte Form der Unehrlichkeit ist, die sowohl Beziehungen beschädigt als auch zu psychischer Belastung führen kann. Führungskräfte, die den Weg radikaler Ehrlichkeit im Sinne reflektierter Offenheit beschreiten, schaffen nicht nur Vertrauen, sondern ermöglichen auch sich selbst und anderen sich zu entwickeln, erfahren emotionale Entlastung und erleben eine neue Qualität von Beziehungsfähigkeit. Gerade in Organisationen mit starken Hierarchien kann diese Form der Ehrlichkeit dazu beitragen, erstarrte Rollenbilder zu überwinden und lebendige Verantwortungskultur zu fördern.

Um Ehrlichkeit zu kultivieren, darüber zu reflektieren und im Alltag immer wieder einzuüben bedarf es

- der Selbstreflexion über eigene Motive und Unaufrichtigkeiten,
- einer Feedbackfähigkeit, um eigene blinde Flecken aufzudecken,

3.7 Fahndung

Verfasser: Heinz Albert Stumpfen, Polizeidirektor a. D., Münster
Martin Mehlhorn, Kriminaldirektor, Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

3.7.1 Zweck

Fahndung dient dem Auffinden von Personen und Sachen.

3.7.2 Hinweise

Für die Fahndung ist die PDV 384.1 VS-NfD „Fahndung“ anzuwenden.

Übersicht

- A Allgemeines
 - 1. Begriff
 - 2. PDV 384.1 VS-NfD Fahndung
- B Recht/Vorschriften
- C Fahndungsarten/Fahndungsmaßnahmen

A Allgemeines

1. Begriff

Die taktische Maßnahme Fahndung wird in der Anlage 20 wie folgt definiert (vgl. *Anlage 20*):

Fahndung

planmäßige, allgemeine oder gezielte Suche nach Personen oder Sachen

Die gezielte Suche nach Personen oder Sachen aus Gründen der Gefahrenabwehr oder Strafverfolgung gehört seit jeher zu den Aufgaben der Polizei. Aus historischer Perspektive lässt sich feststellen, dass schon im alten Ägypten – und wahrscheinlich schon zuvor – „gefahndet“ wurde; dies lässt sich aus einer der ältesten Überlieferungen, einer Papyrusrolle, vermutlich aus dem 4. oder 3. Jh. v. Chr., schließen: Der Verfasser bittet seine Mitbürger um Hilfe, seinen entlaufenen Sklaven zu finden. Aus der primitiven Suche wurde im Laufe der Jahrhunderte ein hochkomplexes polizeiliches Instrument, die Fahndung, deren Verfahren in zahlreichen Vorschriften festgelegt ist und für diesen Zweck eine Fülle von analogen und digitalen Hilfsmitteln zur Verfügung steht. Grundsätzlich kann alles, was der menschlichen Kommunikation dient, auch zu Fahndungszwecken eingesetzt werden [vgl. Benda, R. (2006). *Geschichte der Fahndung*. Leipzig: Miltzke.].

B Recht/Vorschriften

Viele Fahndungsmaßnahmen gehen mit dem Erheben, Verarbeiten und dem Weitergeben von personenbezogenen Daten einher. Diese Maßnahmen sind nur auf Grundlage entsprechender gesetzlicher Regelungen und der darin festgelegten Vorschriften zulässig.

Strafprozessordnung

Die StPO regelt, unter welchen Voraussetzungen Personen zur Festnahme im Fahndungsbestand ausgeschrieben werden können. Des Weiteren beinhaltet sie Ermächtigungen für Maßnahmen, die zum Auffinden von gesuchten Personen führen können.

Mit dem § 131 eröffnet die StPO die Möglichkeit, die Ausschreibung zur Festnahme auf Grund eines Haftbefehls oder eines Unterbringungsbefehls in allen Fahndungshilfsmitteln der Strafverfolgungsbehörden zu veranlassen.

In der polizeilichen Praxis spielen folgende Haftbefehle eine Rolle:

- § 112 ff. StPO zum Untersuchungshaftbefehl
- § 126 StPO zum Unterbringungsbefehl
- § 230 Absatz 2 StPO zum Haftbefehl zur Sicherung der Hauptverhandlung
- § 236 StPO zum Haftbefehl zur Durchsetzung der Anordnung auf persönliches Erscheinen
- § 453c StPO zum Sicherungshaftbefehl
- § 457 StPO zum Vollstreckungshaftbefehl
- § 62 AufenthG zum Abschiebehafbeschluss
- § 13, 16, 88 ff., 105 JGG zum Jugendarrest
- § 87 StVollzG zur Festnahme im Zusammenhang mit dem Entweichen aus der JVA
- § 17 ff. Gesetz über die internationale Rechtshilfe in Strafsachen (IRG) zum Auslieferungshaftbefehl
- §§ 78 ff. IRG zum Europäischen Haftbefehl
- § 96 OWiG Erzwingungshaftbefehl

Besteht gegen eine Person ein **Haftbefehl**, so kann – neben dem Abgleich in polizeiinternen Dateien – unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen auch ein Abgleich mit anderen Dateien erfolgen, die durch Behörden oder Private geführt werden. Dies sind beispielsweise:

- § 68 Zehntes Buch Sozialgesetzbuch – Sozialverwaltungsverfahren und Sozialdatenschutz – (X SGB) zur Übermittlung von Daten für Aufgaben der Polizeibehörden, der Staatsanwaltschaften, Gerichte und der Behörden der Gefahrenabwehr
- § 73 X SGB zur Übermittlung von Daten für die Durchführung eines Strafverfahrens

3.7

3.7.1, 3.7.2

- Bundesmeldegesetz (BMG) zur Übermittlung von Einwohnermeldedaten (auch im Zusammenhang mit Krankenhaus- und Hotelaufenthalten)
- § 14 Gewerbeordnung (GewO) zur Auskunft bzgl. der Gewerbeanzeige einer Person
- § 24c Gesetz über das Kreditwesen (KWG) zum Abruf von Kontoinformationen
- § 40 Postgesetz (PostG) zur Mitteilung an Behörden und Gerichte bzgl. einer zustellfähigen Adresse einer am Postverkehr beteiligten Person
- § 41 Bundeszentralregistergesetz (BZRG) zur Auskunft über strafgerichtliche Verurteilungen, Entscheidungen von Verwaltungsbehörden und Gerichten (z. B. Pässeinzug, Verbot einer bestimmten Berufsausübung)
- § 15 des Gesetzes über das Ausländerzentralregister (AZR-Gesetz) zur Übermittlung von Informationen an die Polizei zum Zweck der Strafvollstreckung
- § 35 Straßenverkehrsgesetz (StVG) zur Übermittlung von Fahrzeug- und Halterdaten
- § 51 StVG zur Übermittlung von Informationen aus dem Fahrerlaubnisregister

§ 131a StPO regelt die Ausschreibung zur **Aufenthaltsermittlung** von Beschuldigten und Zeugen. Des Weiteren ist im § 131a StPO die Ausschreibung des Beschuldigten, soweit dies zur Sicherstellung eines Führerscheins, zur erkennungsdienstlichen Behandlung, zur Anfertigung einer DNA-Analyse oder zur Feststellung der Identität erforderlich ist, normiert. Liegen die Voraussetzungen für eine Ausschreibung nach § 131 StPO oder § 131a StPO vor, so kann, wenn andere Formen der Aufenthaltsermittlung erheblich weniger Erfolg versprechen oder wesentlich erschwert sind, bei einer Straftat von erheblicher Bedeutung eine Öffentlichkeitsfahndung angeordnet werden.

Viele Fahndungsmaßnahmen (z. B. die kurzfristige Observation, die nicht planmäßig angelegt ist und nicht durchgehend länger als 24 Stunden andauert, bzw. nicht an zwei oder mehr Tagen stattfindet), sind nicht von einer speziellen Eingriffsermächtigung erfasst, so dass auf die Generalklausel aus § 163 StPO zurückzugreifen ist [vgl. Bialon, J. & Springer, U. (2016). *Eingriffsrecht* (3. Auflage). (S. 52). München: C.H. Beck.].

Wesentliche weitere fahndungsrelevante Regelungen ergeben sich aus den folgenden Spezialermächtigungen:

- §§ 98a, 98b StPO zur Rasterfahndung
- § 98c StPO zum Datenabgleich
- § 100a StPO zur Telekommunikationsüberwachung
- § 100g StPO zur Erhebung von Verkehrsdaten
- § 100i StPO zur Standortfeststellung eines Mobilfunkendgeräts
- § 102 StPO zur Ergreifungsdurchsuchung beim Beschuldigten
- § 111 StPO zur Kontrollstellenfahndung

- § 159 StPO zur Fahndung zur Identifizierung von unbekanntem Toten
- § 163d StPO zur Speicherung und Abgleich von Daten aus Kontrollen (Netzfahndung)
- § 163e StPO zur polizeilichen Beobachtung
- § 163f StPO zur längerfristigen Observation.

Polizeirecht

Die Polizei kann grundsätzlich alle rechtmäßig erhobenen Daten mit dem polizeilichen Fahndungsbestand abgleichen [Ebd. S. 342]. Daher können alle Maßnahmen, die nach den Polizeigesetzen eine Datenerhebung ermöglichen, auch zu Fahndungszwecken genutzt werden. Dies können, je nach Polizeigesetz, beispielsweise sein:

- Identitätsfeststellung zur Gefahrenabwehr
- Identitätsfeststellung an gefährlichen/verrufenen Orten
- Identitätsfeststellung an gefährdeten Orten
- Identitätsfeststellung im Grenzgebiet
- Identitätsfeststellung an einer Kontrollstelle
- Identitätsfeststellung im Zusammenhang mit der Strategischen Fahndung

Die Datenerhebung im Zusammenhang mit der so genannten „**Erkennen-den Fahndung**“, die im Vorfeld einer Straftat der Verdachtsgewinnung dient und zum Beispiel in szenetypischen Treffpunkten durchgeführt wird, stützt sich auf die Generalklausel zur Datenerhebung der Polizeigesetze (z. B. § 9 PolG NRW, § 43 PolG BW). Zudem finden sich in den Polizeigesetzen einige Spezialermächtigungen mit Fahndungscharakter, wie die Rasterfahndung, den Einsatz von automatisierten Kennzeichenerkennungssystemen (Abbildung 1) oder die Standortfeststellung bei Telekommunikationsteilnehmern.

Darüber hinaus kann auch die Ausschreibung zur Fahndung auf Grundlage eines Polizeigesetzes erfolgen, zum Beispiel zur polizeilichen Beobachtung oder bei Vermissten.



Abbildung 1: Automatisches Kennzeichenlesegerät. Bild: Bundesverband Verkehrssicherheitstechnik

RiStBV

Die Verwaltungsvorschrift „Richtlinien für das Straf- und Bußgeldverfahren vom 1. Januar 1977, zuletzt geändert mit Wirkung vom 1. Dezember 2021“ [Richtlinien für das Straf- und Bußgeldverfahren. Bekanntmachung vom 8. November 2021. BAnz AT 24.11.2021 B1] regelt in Abschnitt I unter Nr. 5 in den Unterpunkten 39-43 Fahndungsaspekte.

Die StA soll Fahndungsmaßnahmen veranlassen, wenn ein Täter nicht bekannt ist, der Aufenthalt eines bekannten Täters oder wichtigen Zeugen nicht ermittelt werden kann. Die Maßnahmen sind unter besonderer Beachtung der Verhältnismäßigkeit zu treffen. Bezüglich der erforderlichen Maßnahmen verweist die Vorschrift auf die §§ 131 bis 131c StPO.

Als Fahndungshilfsmittel kommen nach RiStBV Auskünfte von Behörden oder Stellen und verschiedene Register (Bundes-, Verkehrs-, Gewerbe- und Ausländerzentralregister), Informationssystem der Polizei (INPOL), Dateien nach §§ 483 ff. StPO mit Fahndungsinformationen, das **Bundeskriminalblatt** und die **Landeskriminalblätter** (BK-/LK-Blätter) sowie das Schengen-Informationssystem (SIS) in Frage.

Zur Fahndung nach Beschuldigten veranlasst die StA die Ausschreibung und übersendet den Haftbefehl sowie die erforderlichen Unterlagen der für die Dateneingabe zuständigen Polizeidienststelle. Eine Ausschreibung

Funktion „Chef der Kommunikation“ zugewiesen: „Der Leiter des StB 4 trägt die Gesamtverantwortung für die lage- und zeitangepasste einsatzbezogene Kommunikation („Chef der Kommunikation“)“ [Polizeiakademie Hessen 2014, S. 19].

Im Stabsbereich werden vier Sachbereiche eingerichtet:

- Sprachregelung nach außen (SB 41)
- Verbindung der Kommunikations-EA (SB 42)
- einsatzbegleitende Lageorientierung (SB 43)
- Internet-Kommunikation (SB 44)

Daneben enthält das Konzept Hinweise für die Platzierung der Sachbereiche im Lageraum.

Alternatives Stabsmodell in Baden-Württemberg

Das Polizeipräsidium Reutlingen trägt den veränderten Anforderungen an die Kommunikation in BAOs durch ein **alternatives Stabsmodell** Rechnung.

Ähnlich wie im hessischen Modell ist das explizit so bezeichnete „**Social Media-Team**“ in den StB 4 integriert.

Darüber hinaus wird in diesem Modell für den Bereich EPÖA (ebÖ) auf die Trennung zwischen Stabs- und Linienfunktion verzichtet, indem die Leitung des EA ebÖ und des StB 4 in Personalunion zusammengefasst wird (sowohl bei planbaren als auch bei Sofortlagen).

Beschreibung der Aufgaben im StB 4 beim Polizeipräsidium Reutlingen

1. Leiter Stabsbereich 4 – Öffentlichkeitsarbeit (L StB 4/Leiter EA ebÖ)
Aufgabenverteilung, Koordination, Kontrolle der Arbeitsabläufe im StB 4
Aufgabenverteilung, Koordination, Kontrolle der Arbeitsabläufe EA ebÖ
Dienstaufsicht über die nachgeordneten Sachbereiche und Unterabschnitte des EA ebÖ
Lagevortrag beim L FüStab
2. Führungsassistenz einsatzbegleitende Öffentlichkeitsarbeit (SB 41)
Aufbereitung bedeutsamer Nachrichten/Informationen für die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
Erstellen des Sprachgebrauchs
Erstellen der Medienkonzepte zur Gefahrenabwehr/Strafverfolgung
Abstimmung der Medienarbeit mit der Staatsanwaltschaft und anderen beteiligten Behörden

3.14

3.14.1 – 3.14.4

3. Technisch-organisatorische Führungsassistenten (SB 42)
Kräfte- und Schichtmanagement für den EA ebÖ einschließlich Erstellung von Dienst- und Schichtplänen
Beschaffung erforderlicher FEM sowie technisches Equipment für den EA ebÖ
Vorbereitung von Pressekonferenzen
SB-interne Dokumentation
4. Soziale Netzwerke (SB 43)/UA Soziale Netzwerke
Information und taktische Kommunikation unter Nutzung der sozialen Netzwerke im Rahmen der Leitlinien des PF und rechtlich Möglichen
Beschaffung, Sammlung, Auswertung, einsatzrelevanter Veröffentlichungen in den sozialen Netzwerken, insbesondere von Facebook- und Twitteraccounts
Community-Management

[Polizeipräsidium Reutlingen (2019). Führungs- und Einsatzanordnung für den Führungsstab des Polizeipräsidiums Reutlingen. FEST-E/S-1121.2. Anlage 8. VS-NfD]

Auch für die Platzierung der Sachbereiche hat das PP Reutlingen die Sitzordnung im Lageraum geändert und setzt auf „**Funktionsinseln**“ und fasst die einzelnen Stabsbereiche, so auch den StB 4, entsprechend zusammen.

Vorgesehen ist auch die Platzierung von Verbindungskräften an diesen „Funktionsinseln“ direkt neben den Mitarbeitern im SocialMedia-Team, hier z. B. Vertreter der Bundespolizei oder anderer BOS (vgl. Abbildung 11).

Sollte eine Besetzung mit zwei Mitarbeitern nicht ausreichen, ist im Lageraum eine Erweiterung (oder Rückzug) mit bis zu sechs Plätzen in einem mit Glaswänden ausgestatteten Raum – direkt hinter der Funktionsinsel des StB 4 – vorbereitet.

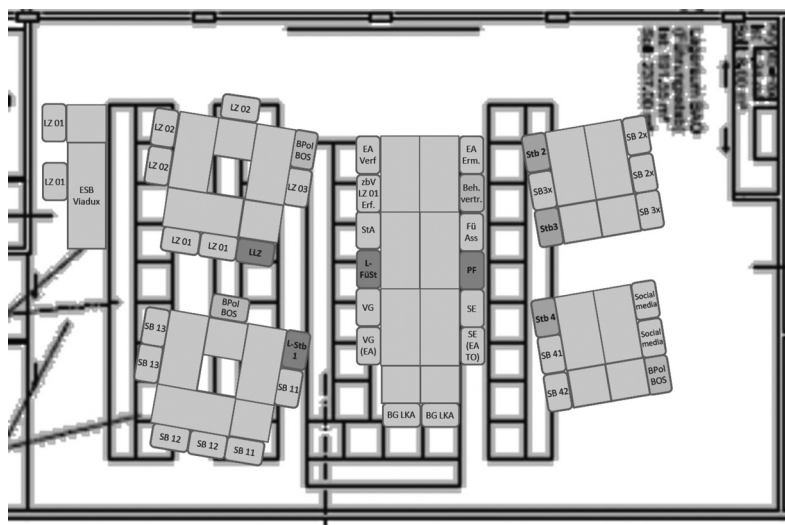


Abbildung 11: Einrichtung Lageraum PP Reutlingen mit Funktionsinseln – eigene Darstellung

Die Zusammenfassung der Stabsbereichsleitung und Einsatzabschnittsführung in Personalunion widerspricht der klaren Trennung von Stabs- und Linienfunktionen. Sie könnte sich insofern auswirken, als operative Aufgaben in den Stab verlagert werden, sich damit eine zusätzliche Belastung der Stabsarbeit ergibt und konzeptionelle und operativ-taktische Arbeit verbunden werden.

Als Vorteile werden allerdings gesehen:

- keine weiteren Aufgabenüberschneidungen im Bereich StB 4 und EA ebÖ
- ansonsten vorhandene Aufgabenabgrenzung erzeugt Redundanzen und Verzögerungen, insbesondere im Hinblick auf Social Media, wobei gerade hier in hochdynamischen Phasen schnell agiert oder reagiert werden muss
- Gewährleistung eines schnellen Infflusses, da schnelle Abstimmung mit PF ohne Infoverluste und direkte Infoweitergabe/Sprachgebrauch an die UA
- Schnittstellenreduzierung
- EA-Führer hat ein reduziertes Kommunikationsaufkommen durch weniger Rückkoppelungen mit StB 4
- ressourcenschonender und ökonomischer Personaleinsatz auch mit Blick auf die begrenzten Personalbereiche

- Aufgabenwahrnehmung gleicht der AAO (Sprachrohr des Präsidenten bzw. im Einsatzfall des PF)

Die Erfahrungen mit diesem alternativen Stabsmodell scheinen gut zu sein, da andere Polizeipräsidien in Baden-Württemberg dem Beispiel bereits folgen (Polizeipräsidien Heilbronn, Ludwigsburg, Offenburg).

2. Projekt-/Konzeptbegleitende ÖA

Auch außerhalb von Einsätzen, namentlich im verkehrs- und kriminalpolizeilichen Bereich, spielt die ÖA eine besondere Rolle.

Zielgerichtete Konzepte und Strategien entfalten stets größere Wirkung, wenn neben der konzeptionellen Planung taktischer Maßnahmen auch eine das Projekt oder Konzept begleitende ÖA sorgfältig vorbereitet wird.

Im verkehrspolizeilichen Angelegenheiten ist die Öffentlichkeitsarbeit flankierender Bestandteil der synergetischen Verbundstrategie (vgl. 2.1.3 A).

Auch im kriminalpolizeilichen Kontext spielt die ÖA in der **Prävention** und in der **Ermittlungsunterstützung** eine besondere Rolle.

a) Verkehrspolizeiliche Aspekte

Insbesondere im Bereich der Verkehrsunfallprävention ist das Element der ÖA unverzichtbar.

„Die Strategie zur Bekämpfung der Verkehrsunfälle hat sich bewährt. Sie [...] beinhaltet die Elemente Verkehrsüberwachung, Verkehrssicherheitsberatung, Verkehrsraumgestaltung und Öffentlichkeitsarbeit.“ [IMK. (Fort-schreibung 2008/2009). Programm Innere Sicherheit. XII. Verkehrssicherheitsarbeit]

Eine sorgfältige konzeptionelle Vorbereitung und Durchführung einer projekt- oder konzeptbegleitenden ÖA erfordert ein schrittweises, planerisches Vorgehen. Im Rahmen eines von der Europäischen Kommission geförderten Forschungsprojektes wurde ein Handbuch zur Gestaltung, Umsetzung und Bewertung von Verkehrssicherheitskampagnen verfasst. Das im Projekt **„Campaigns and Awareness-Raising Strategies in Traffic Safety“ (CAST)** entwickelte Handbuch gibt jenen Personen, die mit der Ausarbeitung von Kampagnen beschäftigt sind, ein praktisches Werkzeug für die Gestaltung, Umsetzung und Bewertung von Verkehrssicherheitskampagnen in die Hand. Die Empfehlungen im Buch basieren auf Gesprächen mit Praktikern, Werbeagenturen, Wissenschaftlern in Europa, Literaturrecherche und eigenen Erfahrungen [vgl. Europäische Kommission (2010). *CAST Manual for Designing, Implementing, and Evaluating Road Safety Communication Campaigns (Handbuch zur Gestaltung, Umsetzung und Bewertung von Verkehrssicherheitskampagnen)*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union].

Das Handbuch schlägt folgende Schritte vor [vgl. Europäische Kommission 2010]:

- Vorbereitung
Vor der Gestaltung einer Kampagne sind Hintergrundinformationen zu dem identifizierten Problem einzuholen. Es sind Daten zu den betroffenen Verkehrsteilnehmern, zu möglichen Einflussfaktoren und Zusammenhängen, in denen das Problem auftritt, zu erfassen. Danach beginnt die Suche nach Partnern und Interessengruppen, die die Kampagne unterstützen oder in der Arbeitsgruppe der Kampagne mitarbeiten.
- Situationsanalyse
Im Abschluss sollte das Problem eingehender untersucht, mögliche Lösungen diskutiert und das Zielpublikum genauer definiert werden. Dies ermöglicht, die spezifischen Ziele der Kampagne festzulegen, die Kampagnenbotschaft zu entwickeln und die Bewertung der Kampagne vorzubereiten.
- Gestaltung der Kampagne und Bewertung
Planung und Konzeption der Kampagne und möglicherweise weiterer Maßnahmen oder Programme: In diesem Schritt sind die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist zu tun? Wie ist dies durchzuführen? Und wie erkennt man den Erfolg dieser Kampagne?
- Durchführung der Vorherbefragung und Umsetzung der Kampagne
Vor der Durchführung der Kampagne ist eine Vorherbefragung vorzunehmen. Dieser Zeitpunkt vor der Kampagne dient als Basiswert für die weiteren Phasen der Bewertung. Zu diesem Zeitpunkt sind auch die Materialien der Kampagne zu erstellen und die Kampagne zu starten. Der Verlauf der Kampagne sollte selbstverständlich sorgfältig überwacht werden, um sämtliche während der Kampagne möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten zu bewältigen.
- Abschluss der Bewertung und Schlussfolgerungen
Um die Wirkung der durchgeführten Kampagne zu ermitteln, ist eine Bewertung der Kampagne durch einen Vergleich der vor und nach der Kampagne erhobenen Messdaten vorzunehmen. Darüber hinaus wird auch eine Messung während der Kampagne empfohlen. Eine Untersuchung der zu diesen Zeitpunkten erhobenen Daten zeigt, ob und in welchem Umfang die Kampagne wirkungsvoll war. Die Ergebnisse sind in jedem Fall zu dokumentieren. Die Bewertung muss unabhängig erfolgen und sollte keinesfalls Abweichungen oder Einflüsse widerspiegeln. Der Bewertungsausschuss hat die Objektivität der Bewertung zu gewährleisten, selbst wenn Unparteilichkeit niemals vollständig garantiert werden kann.
- Verfassen des Abschlussberichts
Durch den Endbericht der Kampagne wird die Kampagne zumindest vorübergehend abgeschlossen. Eines der Hauptziele dieses Berichts ist die Bereitstellung wichtiger Informationen und Rückmeldungen nicht nur für die an der Kampagne beteiligten Partner, sondern auch für die Interessengruppen, die Wissenschaftler und die Öffentlichkeit. Die Verbreitung der Ergebnisse der Kampagne ist entscheidend, damit die Infor-

mationen weit gestreut und leicht zugänglich sind. Jegliche Verbesserung künftiger Kampagnen hängt in der Tat von der Verfügbarkeit gründlicher und fundierter Bewertungsberichte ab.

Im Hauptteil des Berichts sollten ein ausführlicher Überblick über Hintergrund und Kontext der Kampagne, das problematische Verhaltensmuster und mögliche Lösungen, die Zielgruppe(n), die Kampagnenstrategie einschließlich des theoretischen Rahmens, der Inhalt der Botschaft, der Medienplan, die Konzeption der Bewertung sowie die Ergebnisse und die entsprechenden Schlussfolgerungen dargestellt werden. Um die Lektüre zu erleichtern, sind diese Informationen in vier eindeutig gekennzeichnete Abschnitte zu unterteilen: Hintergrund, Kampagnenstrategie, Bewertung sowie Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Im Rahmen der Verkehrssicherheitsarbeit spielt die ÖA nicht nur im präventivpolizeilichen Bereich eine besondere Rolle, auch bei repressiven verkehrspolizeilichen Maßnahmen, hier insbesondere bei der **Verkehrssüßwahrung**, ist die flankierende ÖA unverzichtbar und trägt wesentlich dazu bei – ganz im Sinne dieser Vorschrift –, das polizeiliche Handeln transparent und verständlich zu machen und die Akzeptanz zu fördern: „[...] dient die Öffentlichkeitsarbeit dazu, polizeiliche, insbesondere auch repressive, Maßnahmen transparent zu vermitteln. Dies fördert sowohl die Akzeptanz polizeilicher Maßnahmen als auch deren nachhaltige Wirksamkeit“ [AK II (2015). Leitlinien für die Verkehrssicherheitsarbeit der Polizei: Umlaufbeschluss des AK II vom 03.03.2015, S. 4. EXTRAPOL-Url: <http://172.16.7.117/dokumente/2014/10/23/14/42/leitlinien-fuer-die-verkehrssicherheitsarbeit-der-polizei.aspx> (aufgerufen am 06.02.2025)].

Hinzu kommt in diesem Zusammenhang, dass die ÖA auch ganz eigene verkehrssicherheitsfördernde Aspekte hat: Im Rahmen einer Masterarbeit konnte nachgewiesen werden, dass allein die Ankündigung von Geschwindigkeitsmessungen für einen konkret bezeichneten Straßenzug in lokalen Printmedien und im polizeilichen Internetauftritt zu einer Senkung der gefahrenen Durchschnittsgeschwindigkeit in genau diesem Bereich um 2 km/h führte und es zu 9 % weniger Geschwindigkeitsüberschreitungen kam als ohne Ankündigung (vgl. Sormes, M. (2015). *Auswirkungen angekündigter Geschwindigkeitsmessungen auf das Geschwindigkeitsniveau*. Masterarbeit. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei. URL: <http://195.202.38.218/opax/ftitle.C?LANG=de&FUNC=full&SORTX=1&449142=YES> (aufgerufen am 06.02.2025)].

b) Kriminalpolizeiliche Aspekte

Zielgerichtete Präventionskonzepte werden auch im kriminalpolizeilichen Bereich stets mit ÖA begleitet. Für den Bereich der ÖA bei der polizeilichen **Kriminalprävention** wurden im Programm polizeiliche Kriminalprävention (ProPK) die **Wiesbadener Empfehlungen** erarbeitet und im Leitfaden „Prävention passend präsentiert“ veröffentlicht. Der Leitfaden wurde

konzipiert von einer Expertengruppe der Projektleitung der Polizeilichen Kriminalprävention in Zusammenarbeit mit Journalisten und bietet eine Orientierungshilfe für die tägliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Polizei.

Die Wiesbadener Empfehlungen bestehen aus zehn Tipps für die präventionsorientierte Pressearbeit im Bereich der Kriminalprävention.

Wiesbadener Empfehlungen zur präventionsorientierten Öffentlichkeitsarbeit

Prävention interessiert niemanden – außer:

1. Unsere Botschaft hat einen aktuellen Bezug

Warum brauchen wir Aktualität?

Weil alles, was neu und im bestehenden Sinne „unerhört“ ist, dazu reizt, wahrgenommen zu werden. Der Mensch ist von Natur aus neugierig.

Wie werden wir aktuell?

Durch rasche Reaktion der Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) auf ein Ereignis, das wir mit der dazugehörigen Präventionsbotschaft verknüpfen. Das setzt voraus, dass die ÖA ständig die Lage und Presse auswertet. Wir können Aktualität auch selbst schaffen, indem wir Bezug auf Ereignisse der Vergangenheit nehmen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Gestern zwei neue Einbrüche in der Linsenbergrstraße – der aktuelle Rat Ihrer Polizei: Schließen Sie Balkon- und Terrassentüren am Abend richtig ab!“

2. Der Adressat unserer Botschaften fühlt sich persönlich betroffen

Warum sollten wir persönliche Betroffenheit vermitteln?

Wer sich persönlich betroffen fühlt, zeigt mehr Bereitschaft, Informationen zur Vorbeugung anzunehmen und umzusetzen.

Wie vermitteln wir verantwortungsvoll das Gefühl persönlicher Betroffenheit?

Am besten geschieht das über gemeinsames Erleben oder auch räumliche Nähe: Wir sollten die Adressaten mit Bezug auf ihre eigene Erfahrungswelt ansprechen, bei ihren Erfahrungen abholen sowie, falls sich es anbietet, den Bezug zur jeweiligen Region darstellen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Stellen Sie sich vor: Sie kommen von zwei Wochen Kreta-Urlaub nach Hause, braungebrannt und entspannt – und daheim sind Ihre Schränke durchwühlt, Ihr Porzellan zerschlagen und Ihre Schmuckschatullen aufgebrochen. Schrecklich? Ja! Aber vermeidbar. Ihre Polizei sagt Ihnen, wie!“

3. Wir bieten ExklusivitätWarum ist Exklusivität wichtig?

Weil alles, was Polizei als Quelle hat und zudem einem begrenzten Personenkreis zugänglich ist, die Neugierde besonders reizt und die Bedeutung der Information aufwertet.

Wie erzielen wir Exklusivität?

Indem wir zügig und zielgerichtet Informationen übermitteln. Der Absender Polizei muss klar erkennbar sein; Daten und Fakten können zudem je nach Zielgruppe oder Medium besonders hervorgehoben werden.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Wer steckt hinter den neuen Einbrüchen in der Linsenbergsstraße? Auf was haben es die Täter abgesehen? Und was kann jeder von uns noch heute tun, um sein Hab und Gut wirksam zu schützen? Die wichtigsten Informationen exklusiv von Ihrer Polizei!“

4. Ein darzustellender Sachverhalt weicht vom täglichen „Einerlei“ abWarum Abweichen vom Alltäglichen?

Weil die Menschen in erster Linie an Sachverhalten interessiert sind, die das Alltägliche durchbrechen – nicht die Regel, sondern der Regelbruch ist interessant.

Wie wird das erreicht?

In dem beispielsweise über Menschen berichtet wird, die ein besonders couragiertes und beispielhaftes Verhalten im Kampf gegen Kriminalität gezeigt haben.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Gelegenheit macht Diebe – weiß der Volksmund. Aber manchmal macht sie auch Helden. Wie gestern in der Linsenbergsstraße. Lesen Sie, wie eine 84-jährige Dame samt betagtem Dackel es schaffte, eine dreiköpfige Diebesbande in die Flucht zu schlagen!“

5. Wir vermitteln, dass unser Anliegen sich nahe bei den Menschen abspieltWarum müssen wir diese Nähe vermitteln?

Menschen akzeptieren eher ein Problem und handeln, wenn sie ein Geschehen in ihrer Nähe wahrnehmen. Sie sind dadurch eher betroffen.

Wie vermitteln wir Nähe?

Unsere Präventionsbotschaften müssen einen Bezug zu der jeweiligen Örtlichkeit oder Leserschaft haben. Aktuelle Straftaten bieten in der Region vorübergehend ein Fenster, mit unserer Präventionsbotschaft Aufmerksamkeit zu erzielen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Linsenbergstraße, Wilhelmstrasse, Denzenberghalde: Sei vierzehn Tage verzeichnet die Polizei im Tübinger Viertel eine Reihe von Einbrüchen. Es gibt offensichtlich Gründe, warum Diebe es auf diesen Teil von Lustnau besonders abgesehen haben. Lesen, welche das sind. Und welchen Rat und welchen Service die Polizei für die Menschen in Tübingen und Lustnau im Besonderen bereithält.“

6. Wir vermitteln dem Adressaten den für ihn vorhandenen NutzwertWarum müssen wir den individuellen Nutzwert deutlich machen?

Menschen wählen Informationen rigoros aus: Was persönlichen Vorteil, Nutzen verspricht, wird am ehesten berücksichtigt.

Wie können wir vom individuellen Nutzwert überzeugen?

Wir müssen deutlich machen, welcher Schaden, Ärger und Zeitaufwand durch Berücksichtigung unserer Präventionsmaßnahmen vermieden werden kann oder welche Lebensqualität dadurch zu erzielen ist; dass abhanden gekommene Gegenstände wiedererlangt werden können; dass dieser Nutzen durch einfache Maßnahmen, die wenig kosten, erreicht wird.

Wie sieht das in der Praxis aus?

„Es ist ganz einfach, sein Leben sicher und geschützt zu genießen. Hier finden Sie die fünf goldenen Regeln, mit denen Sie auch Ihr Haus im Handumdrehen vor Langfingern wirksam schützen können!“

7. Wir erreichen den Menschen über sein GefühlWarum sind Emotionen wichtig?

Weil sich viele Mediennutzer gerne emotional ergreifen lassen. Sie wollen sich aufregen oder rühren lassen können – die beiden Pole menschlichen Gefühls.

Wie erreichen wir den Medienkonsumenten in seinen Gefühlen?

Die Berichterstattung sollte persönliche Anteilnahme erzeugen, z. B. durch eine Fallschilderung, die die menschliche Seite eines Falles offenbar werden lässt. Aber Achtung: Bitte Fälle nicht dramatisieren!

Bieten Sie nicht nur die nackten Fakten, sondern erzählen Sie zudem die Geschichte hinter den Fakten. Das macht sie anschaulich und dadurch eingängig.

Die Berichterstattung sollte durch geeignete Bildangebote ergänzt werden. Denn ein Bild sagt immer noch mehr als tausend Worte.

Die Präventionsbotschaften sollten darüber hinaus Lebensfreude und Perspektiven vermitteln. Tenor der Aussage: „So sicher können Sie leben, wenn Sie die Präventionstipps der Polizei berücksichtigen.“