

WIE BEURTEILT DIE WIRTSCHAFT DIE AUS- UND FORTBILDUNGSERFORDERNISSE IHRER MITARBEITER

# Aus- und Fortbildung sowie Karrierepfade in der Kriminalpolizei



Dr. Markus Hellenthal,  
Geschäftsleiter  
Öffentlicher Sektor  
Deutschland,  
Österreich, Schweiz  
IBM, Boppard

Jede Organisation steht vor der fundamentalen Aufgabe, möglichst zu jeder Zeit die „richtigen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den entscheidenden Stellen zu haben, um die Fähigkeiten und Ressourcen der Organisation mit ihren Zielen und Aufgaben optimal in Einklang zu bringen.

Wie in jedem Einsatzbefehl geht es auch in der Organisationslehre im Allgemeinen um das möglichst optimale Zusammenspiel von Auftrag, Rahmenbedingungen und die zielorientierte Ausrichtung der verfügbaren, geeigneten und befähigten Einsatzkräfte und ihrer Einsatzmittel – bei Berücksichtigung der stets erforderlichen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in der Einsatzrealität.

## Sicherheitsbehörden müssen bei der Personalauswahl und Personalentwicklung mehrere Perspektiven berücksichtigen

Damit Organisationen, seien es Industrieunternehmen oder öffentliche Sicherheitsbehörden, diese fundamentalen Herausforderungen erfolgreich bewältigen, müssen sie bei der Personalauswahl und Personalentwicklung grundsätzlich mehrere Perspektiven berücksichtigen:

1. Jede Organisation strebt danach, die „richtigen“ Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter mit den für die Zielerreichung erforderlichen Aufgaben zu betrauen. Dafür müssen gezielt geeignete und passend ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt und erhalten bleiben.

2. Um das zu erreichen, müssen wechselnde Anforderungen und Erwartungen auf beiden Seiten (Organisation wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) über die Zeit in Einklang gehalten bleiben:

- a. Typischerweise langfristig angelegte Berufskarrieren, wobei ebenso typischerweise über die Zeit neue Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten hinzukommen,
- b. Gesellschaftliche und technologische Veränderungen und ihre Interdependenzen,
- c. Demographischer Wandel verändert Personalverfügbarkeit und Strukturen innerhalb der Organisationen wie die Erwartungen und Bedürfnisse von außerhalb.

3. Dazu kommen die legitimen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber bzw. ihren Dienstherrn, ihnen nicht nur heute, sondern auch morgen kompetenzbezogene und verantwortungsvolle Aufgaben zuzuweisen, sondern gerade angesichts der schon genannten Veränderungen über die Zeit hinweg auch einen zufriedenstellenden Karrierepfad zu eröffnen. (Die Forderung nach Attraktivität des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn wird in Zeiten demographischen Wandels und der jüngst geschaffenen Möglichkeit, Pensionsansprüche mitzunehmen, noch wichtiger; siehe BW.).

4. Daher müssen sowohl die Organisation wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage sein,

lebenslang zu lernen und flexibel hinsichtlich Aufgaben und Verantwortung sein. Dies ist eine Verpflichtung für beide Seiten.

5. Für die Fachverwendungen der jeweiligen Organisation sind besonders ausgebildete und oft auch besonders befähigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich, wobei die Voraussetzungen sowohl fachtechnischer oder wissenschaftlicher Art, aber auch körperlicher Art sein können (wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte körperliche Voraussetzungen erfüllen müssen). Diese Fähigkeiten können sich über die Zeit verändern, wie auch die Anforderungen daran je nach Aufgaben und Rollen der jeweiligen Personen im Laufe ihrer Berufskarrieren. Eine Organisation sollte in der Lage sein, darauf zu reagieren und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend geeignete Karrierepfade bereitzuhalten.

6. Zusätzlich muss jede Organisation spezifische Aufgaben im Rahmen ihrer jeweiligen Aufbau- und Ablauforganisation erfüllen, die neben den organisationstypischen Spezialisten auch nach Generalisten verlangen. Dies betrifft insbesondere Management- bzw. Führungsaufgaben in der Grundorganisation wie in vorübergehenden Projektrollen, bei denen die spezifische Fachrolle hinter einer Projektmanagementaufgabe zurücksteht. Die Lebenserfahrung zeigt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe ihrer Berufskarriere grundsätzlich verschiedene Aufgaben und Rollen übernehmen können und oft, bisweilen sogar im Rahmen ein und derselben Funktion, sowohl als Generalisten wie als Spezialisten wirken können.

7. Jede Organisation „lebt“ aber nicht nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die allein und nur für sich bestimmte Aufgaben wahrnehmen bzw. erledigen. Eine Organisation ist vielmehr gerade dadurch definiert, dass ein möglichst stimmiges, zielorientiertes Zusammenwirken der verschiedenen Spezialisten und Generalisten erfolgt, das optimal organisiert und choreographiert ist. Das betrifft sowohl die Aufbau- wie die Ablauforganisation bzw. die jeweils zur Zielerreichung erforderlichen Prozesse. Mit anderen Worten: Idealerweise verfügen alle Spezialisten und Generalisten über ein hinreichendes Wissen über die Organisation als Ganzes und ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten und sind in der Lage, vernetzt mit anderen Spezialisten und Generalisten in der eigenen Organisation wie mit etwaigen Kooperationspartnern oder Kunden bzw. Bürgern zusammenzuarbeiten. Je weniger eine Organisation in der Lage ist, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Gesamtblick zu verschaffen und vernetztes Zusammenwirken zu ermöglichen, desto mehr Reibungsverluste und verlorene Aufwände entstehen bzw. werden Ziele nicht erreicht.

### Diese Aspekte führen zu mehreren Folgerungen:

1. Bei einem sich beschleunigenden demographischen Wandel, der zeitgleich mit tiefgreifenden technologischen Veränderungen und Interdependenzen mit gesellschaftlichen Veränderungen stattfindet, ist es zunehmend wichtiger, dass sich auch Organisationen zeitnah auf diese Veränderungen einstellen. D. h., sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen „mitgenommen“ wie die sich verändernden Rahmenbedingungen bei der Wahrnehmung ihrer jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten berücksichtigt werden. Mit anderen Worten: Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lebenslang lernen und Flexibilität im Beruf zeigen, sondern auch die Organisationen selbst.
2. Es wird zunehmend immer unwahrscheinlicher, dass jemand im Alter von 25 Jahren noch das Gleiche tut oder tun möchte wie 20 oder 30 Jahre später. Eine Berufskarriere sollte daher möglichst



Dr. Markus Hellenthal bei seinem Vortrag

offen gestaltbar und gestaltet sein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben und wollen diese auch vermehrt angeboten erhalten, sich selbst zu verwirklichen und weiterzuentwickeln. Auch dies lässt Arbeitgeber bzw. Dienstherrn attraktiv erscheinen. Dies dient nicht nur dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei sich verändernden Rahmenbedingungen, sondern auch der Organisation selbst, die bei den sich verändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen weiterhin erfolgreich ihre jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen möchte.

3. Jede Organisation besteht nicht nur aus möglicherweise außerordentlich befähigten und motivierten Experten in einem ganz bestimmten Fachbereich, sondern i. d. R. aus solchen in ganz verschiedenen Fachbereichen (z. B. Wirtschaftskriminalität, Internetkriminalität, Kfz-Verschlebung, Todesermittlungen, Erkennungsdienst, Forensik, etc.). Es gibt also nicht nur eine „Sorte“ von Experten, sondern verschiedene. Daneben bedarf jede Organisation auch ihrer Generalisten. Sie halten „das Ganze zusammen“ und sorgen dafür, dass die Einzelteile im Rahmen einer größeren Organisation strukturiert und verlässlich zusammenarbeiten.
4. Für die Funktionsfähigkeit einer Organisation ist es also entscheidend, alle Fachexperten wie die Generalisten

in sich stabil zu verankern und zu gewährleisten, dass sie möglichst alle effektiv, zielorientiert und vertrauensvoll mit allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation und etwaigen Kooperationspartnern zusammenarbeiten. Daher sind (Grund-)Kenntnisse in übergreifenden oder allgemeinen Prozessen wie in anderen Bereichen hilfreich. Das gilt auch für den häufigen Fall, dass Ablauf- oder Aufbauorganisationen verändert, anders zusammengesetzt oder gar aufgelöst werden und deswegen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ihre bisherige Rolle wechseln. Im neuen Bereich kann und muss dann wieder eine – gebotene – Vertiefung stattfinden.

5. Gerade in Matrix-Organisationen, dem heutigen Standardmodell vieler Organisationen, ist es wichtig und unerlässlich, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nicht nur Fachwissen besitzen, sondern auch weitreichende Kenntnisse in anderen Bereichen aufweisen, um innerhalb von Teams oder im Rahmen von teamübergreifenden Prozessabläufen effektiv arbeiten zu können. Daher ist der Blick über den Tellerrand entscheidend und sollte von der jeweiligen Organisation auch gefördert werden. Dies wiederum hilft mit Blick auf lebenslange Karrierepfade, die auch Generalistenrollen beinhalten können, Flexibilität sowohl aufseiten der Organisation wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.
6. Attraktivität für Einsteiger und Quereinsteiger ist entscheidend für eine

nachhaltige Alters- und Befähigungsstruktur (Innovation, Kreativität, Erfahrung, Kontinuität, etc.) jeder Organisation.

7. Um die erforderlichen Fähigkeiten in der Organisation aufzubauen und zu erhalten, sind typischerweise hinreichend ausgeprägte, fachspezifische Studiengänge für die Aus- und Fortbildung von Fachexperten und Generalisten erforderlich, typischerweise in einer Kombination der Nutzung öffentlicher und organisations-eigener Bildungseinrichtungen.

### Welche Empfehlungen leiten sich nun daraus ab für die „Kriminalpolizei“?

Die Polizei hat im Wesentlichen zwei Kernaufgaben:

- a. Gefahrenvorsorge und -abwehr, vorbehaltlich der Zuständigkeit andere Behörden,

- b. Strafverfolgung im Rahmen ihrer Funktion als Hilfsorgan der Staatsanwaltschaft. Diese Aufgabe wird i. d. R, aber nicht ausschließlich, in kriminalpolizeilichen Dienstgruppen und -stellen wahrgenommen, die sich in Deutschland sukzessive seit zweihundert Jahren herausgebildet und verselbständigt haben.

Unbeschadet der zwei Kernaufgaben ist „die Polizei“ als Ganzes Teil der Rechtsstaatsgarantie und Daseinsvorsorge unseres Staates. Daraus wie aus der Verpflichtung zur Wirtschaftlichkeit von Staat und Verwaltung folgen die Verpflichtung zur Effizienz und Effektivität des Personal- und Mitteleinsatzes.

Wir benötigen Spezialisten. Wir müssen diese für die Aufgaben begeistern. Eine ausschließliche Rekrutierung von ganz unten mit einer personalwirtschaftlichen Binnenorientierung verstellt zwangsläufig

die Sicht auf interdisziplinäre und ressortübergreifende Lösungsansätze.

Mit der speziellen Ausbildung ist die Notwendigkeit des Identität stiftenden Wir-Gefühls und damit einer innen- und justizpolitischen Kooperation und Koordination unerlässlich. Kriminalpolizei, Schutzpolizei, Staatsanwaltschaft, die Justiz in all ihren Facetten bilden so das System „Innere Sicherheit“.

Dr. Markus Hellenthal ist seit Anfang des Jahres Vice President bei IBM und trägt Verantwortung als Geschäftsführer Öffentlicher Sektor Deutschland. Der studierte Jurist kommt ursprünglich aus dem öffentlichen Dienst, zuletzt in der Position eines Bundesgrenzschutz-Direktors. (21. 1. 2013). Seine privatwirtschaftliche Laufbahn begann er bei der Rüstungsparte von EADS und beim Beratungsunternehmen Accenture. Danach hatte Dr. Hellenthal u. a. den Posten des Deutschlandchefs der französischen Thales Group inne. Außerdem war er freiberuflich als Rechtsanwalt und Unternehmensberater tätig.

## BDK-Fachtagung

# Auswertung von elektronischen Massendaten

Nach dem Motto „Aus der Praxis und für die Praxis“ führt der BDK zum zweiten Mal ein Fachseminar zur Auswertung von Massendaten durch. Zielgruppe der Veranstaltung sind Beamte und Angestellte von Organisationen und Einrichtungen der Strafverfolgungsbehörden, die in ihrer alltäglichen kriminalistischen Arbeit mit Massendaten intuitiv umgehen müssen. Die Referate und Praxisberichte vermitteln neue Möglichkeiten der Auswertung von Massendaten in verschiedenen Themenbereichen.

Die Fachtagung findet am 25. und 26. 11. 2013 statt und kostet 75 Euro bzw. 45 Euro für BDK-Mitglieder (inkl. Verpf./Übernachtung).

**Anmeldung / Tagungsorganisation:**  
Bund Deutscher Kriminalbeamter  
Bundesgeschäftsstelle  
Ansprechpartner: Ronald Schulze  
Poststraße 4 – 5 • 10178 Berlin  
Tel.: 0 30 – 24 63 04 50  
E-Mail: bdk.bgs@bdk.de

**bdk** Bund Deutscher Kriminalbeamter  
FACHSEMINAR

## AUSWERTUNG VON ELEKTRONISCHEN MASSEN DATEN

Nach dem Motto „Aus der Praxis und für die Praxis“ führt der BDK zum zweiten Mal ein Fachseminar zur Auswertung von Massendaten durch.  
Zielgruppe der Veranstaltung sind Beamte und Angestellte von Organisationen und Einrichtungen der Strafverfolgungsbehörden, die in ihrer alltäglichen kriminalistischen Arbeit mit Massendaten intuitiv umgehen müssen. Die Referate und Praxisberichte vermitteln neue Möglichkeiten der Auswertung von Massendaten in verschiedenen Themenbereichen.

**Termin:** 25. bis 26. November 2013  
**Ort:** Fachhochschule der Polizei Brandenburg  
Haus 9 | Bernauer Straße 146 | 16515 Oranienburg  
Tel.: 0 33 01 / 850 - 01 | Fax: 0 33 01 / 850 - 25 09  
<http://www.thpolbb.de/>

**Tagungskosten:** 75,00 € / 45,00 € für BDK-Mitglieder  
(inkl. Verpflegung und Übernachtung)

Mehr dazu unter: [www.bdk.de/veranstaltungen/](http://www.bdk.de/veranstaltungen/)

**Anmeldung:** Bund Deutscher Kriminalbeamter  
Bundesgeschäftsstelle | Poststraße 4 – 5 | 10178 Berlin  
Tel.: 030 / 246 30 45 - 0 | Fax: 030 / 246 30 45 - 29  
E-Mail: bdk.bgs@bdk.de | Ansprechpartner: Ronald Schulze



# der kriminalist

Fachzeitschrift des Bund Deutscher Kriminalbeamter

www.bdk.de



## 14. Bundesdelegiertentag in Suhl

ab Seite 4

Unter dem Motto „Die Zukunft der Kriminalpolizei“

Seite 11

Vortrag von  
**Christoph Frank**  
Die Notwendigkeit  
der  
Polizeiausbildung aus  
Sicht der Justiz

Seite 16

Vortrag von  
**Dr. Markus Hellenthal**:  
Aus- und Fortbildung  
sowie Karrierepfade in  
der Kriminalpolizei aus  
Sicht der Wirtschaft

Seite 23

BDK-Bundes-  
delegiertentag:  
Rechenschaftsbericht,  
Wahlen und  
Beschlüsse