

## DAS BKA, DIE MISSORGANISATION UND DER FRUST

Von Dieter Schenk

So weit hat es das Bundeskriminalamt gebracht: In einer Personalversammlung betonte Präsident Zachert auf die Kritik eines Beamten, das Bundesinnenministerium mische sich in immer unerträglicher Weise in die Arbeitsabläufe des BKA ein, er (Zachert) sei kein bequemer Amtsleiter, wenn er die Interessen des Amtes in Bonn vertrete, jedoch: "Ich muß mit meinen Äußerungen vorsichtig sein, weil ich keine Lust verspüre, für meine Mitarbeiter bestimmte Ausführungen ein paar Tage später im FOCUS wiederzufinden."

In der Tat hat FOCUS in seiner Ausgabe Nr. 42/1995 mit der Schlagzeile 'Die wunde Seele des BKA' erneut über Internas aus dem BKA berichtet. Das dem Magazin zur Verfügung stehende Material analysiert den inneren Zustand des Amtes und kritisiert u.a. Fehlen eines aufrichtigen Kommunikationsklimas, leistungsschwache Referatsleiter, verbreitete Illoyalität. Das und mehr zitiert FOCUS aus einer Studie des Bochumer Instituts für Management und Organisation, das dem BKA zwischen den Zeilen bescheinige, in einer tiefen Depression zu stecken. Der Artikel wird durch eine Traueranzeige ergänzt, die hausintern im Umlauf gewesen sein soll: "Wir trauern um unser altes Bundeskriminalamt, geboren 1951, gestorben am 1.11.1994.

Der 1.11.1994 steht für die bislang letzte Umorganisation, von denen das Amt seit seinem Bestehen ein Dutzend und mehr über sich hat ergehen lassen. Kaum ein Mitarbeiter, der sich nicht hin- und hergeschoben fühlte, mehrfach umziehen mußte und seine Aufgabengebiete zu wechseln gezwungen war. Was für andere Behörden die Ausnahme, wurde im BKA in immer kürzeren Zeitabständen die Regel und erzeugte Orientierungslosigkeit und Frust. Auf Kopfschütteln stößt dabei, wenn nach dem Motto 'rein in die Kartoffeln - raus aus den Kartoffeln' überholte und unzweckmäßige Organisationsformen reaktiviert werden.

Spätestens seit 1989 weiß die Amtsleitung des BKA über den inneren Zustand ihrer Gefolgschaft bestens Bescheid. Sie kann nämlich auf eine von ihr initiierte behördeninterne anonyme Erhebung zurückgreifen, an der sich 2187 Amtsangehörige beteiligten, deren Ergebnis alarmierend war und Präsident Zachert zu der Aussage veranlaßte, er wolle sich von einem überkommenen Führungsstil der vergangenen Jahre lösen. Zachert engagierte die freie Unternehmensberaterin der Deutschen Bank, Prof. Dr. Gertrud Höhler, deren Botschaft lautete: *Aufhören mit der Nörgelei, Umwandeln der negativen in positive Energie, gemeinsam für ein Ziel streiten*, das da lautet: "Sie tun jeden Tag etwas Wertvolles, um die westliche Welt vor dem Zerfall und vor Angriffen zu schützen" (zitiert nach WIESBADENER KURIER v. 13.9.1990). Mit solchen Attitüden war der Karren kaum aus dem Dreck zu ziehen.

Die Mitarbeiterbefragung war Teil eines von der Amtsleitung implantierten Konzeptes, das sich PRIOR (Projektgruppe Orientierungsrahmen) nannte, mit dessen Hilfe man Begriffe wie Amtskultur, Amtsphilosophie, Selbstverständnis, Zielorientierung oder Führung mit neuen Inhalten füllen wollte, um sie dann im dienstlichen Alltag zu leben. Man kam jedoch in einem zähen Findungsprozeß kaum über abstrakte Definitionen mit Appellationscharakter hinaus, oft hehre Worte, die im krassen Gegensatz zur täglich wahrgenommenen Identitätskrise des Amtes und seiner Repräsentanten standen. Damit ging die Akzeptanz von PRIOR bereits verloren, bevor das Konzept überhaupt Bedeutung gewann. Über die Rolle der Führungskräfte stand zum Beispiel zu lesen: *Sie sind Vorbilder. Sie wirken kritisch und loyal an der Zielbestimmung des Hauses mit.*

*Durch Koordination, Information, zeitgerechte Information, Motivation und Kontrolle ihrer Mitarbeiter tragen sie ein hohes Maß an Führungsverantwortung.*

Der Orientierungsrahmen des BKA, von der Amtsleitung in guter Absicht erstellt, hat im Grunde nur eins bewirkt: Er machte um so deutlicher, wie weit die tatsächlichen Verhältnisse im Amt von den Soll-Vorstellungen entfernt sind.

Dann brach über das Amt das selbstverschuldete Desaster von Bad Kleinen herein, und PRIOR wurde sang- und klanglos beerdigt, nicht vom BKA, sondern von seinem neuen Dienstherrn, Innenminister Kanther. Dieser ging mit dem BKA *nach Gutsherrnart um* (Gewerkschaft der Polizei), kündigte eine Verstärkung des politischen Einflusses auf das Amt durch das Bonner Innenministerium an, demütigte den Präsidenten als mehr oder weniger unfähig (der aber trotzdem nicht seinen Hut nahm), stellte das Amt unter eine *kollegial geprägte Führung* (Kanther) und stülpte dem BKA eine neue Organisation über, die die MitarbeiterInnen des Amtes -ohnehin nicht nach ihrer Meinung gefragt - nicht wollten.

Es gibt eine Todsünde, wie man das Betriebsklima nachhaltig zerstören kann: man behandle die Betroffenen wie Schachfiguren. Wenn die MitarbeiterInnen auf ihre essentiellen persönlichen und dienstlichen Bedürfnisse keinen Einfluß nehmen können, weder direkt noch indirekt über Personalvertretung und Gewerkschaft, dann ist das die beste Methode, eine Behörde zu ruinieren.

Die Ungereimtheiten der neuen BKA-Organisation legen Zeugnis davon ab, daß Insider-Rat nicht gefragt war :

- Mit drei neuen Hauptabteilungsleitern als 'kollegiale Amtsführung' ist eine weitere höchst überflüssige Ebene geschaffen worden, deren es bereits zu viele gab. Wenn eine grundsätzlich wichtige Information, die eine Sachbearbeiterin oder ein Sachbearbeiter mit Fachverstand auf den Weg bringt, bei dem Präsidenten ankommt, ist sie nach den Prinzipien der 'stillen Post' bis zur Unkenntlichkeit verstümmelt (Sachbearbeiter - Sachgebietsleiter - Referatsleiter - Gruppenleiter - Abteilungsleiter - Hauptabteilungsleiter - Vizepräsident - Präsident). Nicht nur der Bundesrechnungshof hat in den achtziger Jahren Hauptabteilungsleiter für überflüssig erklärt, sie wurden seinerzeit auch abgeschafft, weil sie sich nicht bewährten.
- Die Abteilung Terrorismus mußte nach Meckenheim bei Bonn umziehen. 1978 war sie mit der Begründung von Bad Godesberg nach Wiesbaden verlegt worden, daß sich im 'Mutterhaus' das Lagezentrum befindet und um die Zusammenarbeit mit den Service-Abteilungen Kriminaltechnik und Erkennungsdienst zu intensivieren.
- Die aus Bonn aufoktroierte Reduzierung von zwölf auf neun Abteilungen führt zu Referaten in Abteilungsgröße von bis zu 130 Beschäftigten, weil man die Organisation des Amtes in ein Korsett zwingen mußte, das Arithmetik zur Grundlage hat, nicht Arbeitsabläufe. Auf gleicher Ebene liegt die unsinne Zusammenfassung von Physik und Chemie in einer Fachgruppe der Abteilung Kriminaltechnik.

Eine andere Todsünde begeht man, wenn man das kleine Einmaleins der Führung ignoriert. Es bedarf gar nicht eines kategorischen BKA-Imperativs, genannt Orientierungsrahmen, wenn man die Regeln praktiziert, die mit kooperativem Führungsstil umschrieben werden (als Theorie bereits jedem Polizeianwärter vertraut). Eine der Ursachen der Dauerkrise des BKA ist der dort übliche autoritäre Führungsstil mit allen seinen Negativmerkmalen, zumeist auf der Ebene des mittleren und unteren Managements. Ein Angehöriger der Kritischen Polizisten und Insider: "Wollte man das Amt reformieren, müßte man zwei Drittel der Führungskräfte in die Wüste schicken."

Im Zusammenhang mit allen Führungsproblemen steht die Größe des Amtes. Das Dilemma des BKA ist im Grunde, daß in Verbindung mit der komplexen Aufgabenstellung 4320 MitarbeiterInnen (Stand 1995 auf der nach oben offenen BKA-Skala) nicht regierbar sind.

Das BKA hat zu viele Aufgaben und zu viel Personal. Es sollte um mindestens 1000 Planstellen reduziert werden. Das Amt sollte sich als Informations- und Kommunikationszentrale der deutschen Polizei verstehen und diese im internationalen Verbund vertreten. Es sollte Arbeitsfelder der Kriminalwissenschaft übernehmen und die Bundesländer in der Schwerekriminalität kriminaltechnisch unmittelbar unterstützen. In Fällen von bundesweiter Bedeutung sollte es die Ermittlungen steuern, aber nicht selbst exekutiv tätig werden, weil die Bundesländern dies genau so gut (und besser) können. Darüber hinaus war die Tätigkeit des Personenschutzes eigentlich schon immer eine auf den BGS zugeschnittene Funktion, die Abteilung Sicherungsgruppe (SG) ist obsolet. Allesamt sind das im übrigen Forderungen, die der ehemalige BKA-Präsident Dr. Herold in der zweiten Hälfte seiner Amtszeit erhoben hat.

Eine dritte Todsünde ist in der uneingeschränkten Anwendung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu finden, gemeint ist das Beförderungs- und Beurteilungswesen. Eine gute Beurteilung war schon immer entscheidende Hürde für eine Beförderung - und Beförderungsmöglichkeiten gibt es in einem Beamtenleben (viel zu) viele. Die Folge ist, daß die überwiegende Zahl der Beamten Anpassungsstrategien an Vorgesetzte entwickelt - konstruktive Kritik, Civilcourage und Souveränität bleiben auf der Strecke. Will man diesen Mißstand ändern (der sich natürlich nicht auf das BKA beschränkt), dann sollten künftig Beförderungen ausschließlich nach Alters- und Sozialkriterien ausgesprochen werden, oder man reduziere die Beförderungsstufen radikal auf zwei in jeder Laufbahngruppe.

Um zu dem Ausgangspunkt der Betrachtung einer chronischen BKA-Misere zurückzukehren: FOCUS scheint über authentisches Material zu verfügen. BKA-Beamte haben offensichtlich gegenüber dem in dem Magazin zitierten Bochumer Institut kein Blatt vor den Mund genommen und dem Amt hinsichtlich Mitarbeitermotivation, Vorgesetztenverhalten, Kooperation und Kommunikation denkbar schlechte Noten erteilt. Zum Beispiel: *Gespräche mit Vorgesetzten finden häufig in repressiver Atmosphäre statt, das heißt, es steht die Klärung einer Schuldfrage im Vordergrund, oder sie werden sogar unter disziplinarischer Perspektive geführt. Die Mitarbeiter sind gehemmt in der Präsentation eigener Vorstellungen in Besprechungen.*

Im Kontrast zur Realität heißt es in PRIOR: *Der Mitarbeiter hat ein Recht darauf, daß sein Delegationsbereich von seinen Vorgesetzten respektiert wird. Wer seine beruflichen Ziele verwirklichen will, braucht Anerkennung und Förderung.*

Man braucht sich unter den derzeitigen Bedingungen nicht zu wundern, daß man sich zwar gegenüber dem Bochumer Institut äußert, die Kritik im BKA selbst jedoch von niemanden aus Furcht vor dem unausweichlichen Karriereknick offen ausgesprochen wird.

Eine andere Frage ist, wie FOCUS in den Besitz der Informationen kommen konnte. Ist der FOCUS-Vigilant Nestbeschmutzer oder Saubermann, Verräter oder Ehrenmann, sind seine Motive honorig oder zu verachten? Peinlich ist das öffentliche Waschen schmutziger Wäsche für das Amt allemal, untragbar der Zustand, wenn der Amtschef nicht mehr offen mit seinen Leuten reden kann. Sollte dieser Informant mit der Flucht in die Öffentlichkeit nur noch diesen einzigen mit seinem Gewissen zu vereinbarenden

Weg gehen, um notwendige Änderungen zu bewirken, so tragen die BKA-Führungskräfte, die diesen Mann (oder diese Frau) dazu gebracht haben, eine Mitschuld.

Es gibt sicher nicht wenige, die sich sagen: So lange das BKA sich mit sich selbst und seinen Problemen beschäftigt, ist es auch nicht so mächtig. Doch ist diese Betrachtungsweise vordergründig, denn wünschenswert wäre ein BKA, daß so demokratisch wie möglich und so effizient wie nötig arbeitet.