

planung zentral organisiert werden, um Mitarbeiter für künftige Qualifizierungsmaßnahmen und Selbstkompetenz zu entwickeln und die Führungskräfte für ihre Zukunftsaufgaben zu qualifizieren.

Eine Datenbank ist erforderlich, über die nicht nur die durchgeführte Aus- und Weiterbildung, sondern permanent der aktuelle Stand der Qualifikation aller Mitglieder der Organisation abgerufen werden kann (vgl. Kapitel 2.3.4.1 [PM-Expert]).

Grundlage dieses »Personalinformationssystem« sind auf der einen Seite die individuellen Aspekte und auf der anderen die der Organisation. Neben Basisdaten aus Anforderungs-/Eignungsvergleichen oder möglichen Beurteilungsdaten, Personaldaten, Mitarbeiterbefragungen, Personalbedarfsdaten muss eine Möglichkeit mit einer Verknüpfung und Verarbeitung dieser Daten in Verbindung mit der strategischen Planung und/oder Laufbahnplanung ermöglicht werden.

3.4 Qualifikationen in der Sicherheitsbranche

3.4.1 Veränderte und gestiegene Anforderungen an die Qualität der in der Sicherheitsbranche Tätigen

Seit der Gründung des ersten Sicherheitsunternehmens in Deutschland im Jahre 1901 ist viel passiert: Im Jahr 2010 gab es 3700 Sicherheitsunternehmen mit 170 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Umsatz der Wach- und Sicherheitsunternehmen liegt – so die Angaben des Bundesverbands der Sicherheitswirtschaft (BDSW)¹ – bei 4,6 Milliarden Euro. Besonders seit 1950 sind ein rasanter Anstieg der Beschäftigten und eine Steigerung des Umsatzes zu beobachten. Neben den Beschäftigten der Sicherheitsunternehmen sind auch diejenigen in die Überlegungen einzubeziehen, die sich in mittleren und größeren Wirtschaftsunternehmen um das Themenfeld der Sicherheit kümmern. Besonders größere Unternehmen richten eigene Sicherheitsabteilungen ein, da

ein modernes und leistungsfähiges Risiko- und Sicherheitsmanagement zunehmend als »tragendes Element der Unternehmensführung«² erkannt wird. Es ist allerdings nicht nur die Steigerung der Anzahl der Beschäftigten in den Sicherheitsunternehmen oder den Sicherheitsabteilungen der Wirtschaft zu betrachten, sondern auch die Veränderung der Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen an die in der Branche Tätigen. Diese Aufgaben sind vielfältiger geworden sowie in großem Maße auch komplexer und schwieriger zu bewältigen, so dass viele nur von gut ausgebildeten Fachleuten ausgeführt werden können. Als Antwort auf diese veränderte und sich verändernde berufliche Wirklichkeit hat sich in relativ kurzer Zeit eine so wenig überschaubare Landschaft der Aus- und Weiterbildung entwickelt, dass es einer Orientierungshilfe bedarf.

Werfen wir aber zunächst einen kurzen Blick auf die Gründe für diese Entwicklung des Sicherheitsgewerbes und die sich daraus ergebenden Aufgaben, damit die Forderung nach und die de facto bestehende Vielgestaltigkeit der Qualifizierungsangebote besser nachvollziehbar werden³.

- Die Gefahren und deren Eintrittswahrscheinlichkeit (Risiken) haben sich verändert. Naturkatastrophen sind häufiger geworden und die Höhe des durch diese auftretenden Schadens steigt mit dem Wert der »Objekte«, die zerstört werden können. Neue Kriminalitätsformen haben sich entwickelt, wie z.B. die Internetkriminalität. Diese Gefahren müssen erkannt und die Risiken eingeschätzt werden.
- Mit den sich verändernden Risiken nimmt auch das Schutz- und Sicherheitsbedürfnis eine andere Gestalt an: Menschen, Umwelt, Objekte, Prozesse, Daten etc. sollen entsprechend den gestiegenen Sicherheits-

1 Am 1.09.2011 wurde der BDWS (Bundesverband Deutscher Wach- und Sicherheitsunternehmen) zum BDSW

2 ASW: Herausforderungen annehmen – Sicherheit schaffen!

3 Olschok, 2006

bedürfnissen geschützt werden. Da aber eine totale Befriedigung des Schutz- und Sicherheitsbedürfnisses nicht herstellbar ist, müssen realistische Schutzziele bestimmt werden.

- Zeitgleich stellt der Markt neue Schutzmöglichkeiten bereit. Hier seien beispielhaft die Entwicklungen genannt im Bereich der Überfallmeldetechnik, Perimeterüberwachung, Brandmeldetechnik, Zutrittskontrollsysteme, Videoüberwachungsanlagen, Notruf- und Serviceleitstellen sowie bei den Übertragungssystemen und -wegen. Diese Technik muss sinnvoll eingesetzt und bedient werden.
- Die Risiken, die Schutz- und Sicherheitsbedürfnisse sowie die effektiv einzusetzenden Schutzmöglichkeiten weichen sehr stark bereichsspezifisch (z.B. für Krankenhäuser, Industrie und Banken) voneinander ab, was zur Nachfrage nach branchenspezifischen Sicherheitsprodukten führt. Von der Praxis wird auch zunehmend gewünscht, dass Sicherheitsdienstleistungen mit anderen Dienstleistungen verknüpft und so als Gesamtdienstleistung angeboten werden¹.
- Auch wenn die Qualität von Sicherheitsprodukten und -dienstleistungen, von einigen Ausnahmen abgesehen, nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, wird die Forderung immer lauter, dass diese bei der Vergabe- und Auftragserteilung berücksichtigt werden sollten. Um Qualität zu bestimmen, benötigt man klare Kriterien. Es existieren für den Sicherheitsbereich zwei Instrumente, die derartige Qualitätskriterien enthalten. Hierbei handelt es sich zum einen um das »Handbuch für die Vergabe von Aufträgen an Wach- und Sicherheitsdienste«², das ein übersichtliches System für die Bewertung der Angebote beinhaltet und an die jeweiligen Anforderungen des Auftraggebers und Sicherheitsauftrages angepasst werden kann. Dieses sog. »Bestbieter-Handbuch« bildete auch die Grundlage für die Entwicklung des zweiten Instruments, die DIN 77200 »Anforderungen an Sicherungsdienstleistungen«³. Diese Norm wurde in einem fast

vierjährigen Arbeitsprozess von einem Arbeitskreis beim Deutschen Institut für Normung in Berlin entwickelt, im Jahr 2002 vorgestellt und im Jahr 2008 in überarbeiteter Fassung neu herausgegeben. Die DIN 77200 enthält transparente und nachprüfbare Qualitätskriterien für Sicherungsdienstleistungen⁴. Je stärker folglich die Qualität der Dienstleistungen – und eben nicht nur der niedrigste Preis – zum Auswahl- und Vergabekriterium in der Sicherheitswirtschaft wird, desto bedeutungsvoller wird auch die Qualifikation des Personals.

- Ein weiterer wichtiger Grund für die Veränderung der Aufgaben ist der betriebswirtschaftlich notwendige und politisch gewollte Rückzug des Staates von bestimmten Aufgaben, z.B. der Schutz von Wirtschaftsunternehmen und Veranstaltungen, die Sicherung des Öffentlichen Personenverkehrs oder die Übernahme von Personen- und Gepäckkontrollen im Flugverkehr. Die privaten Sicherheitsdienstleister sind inzwischen zu einem wichtigen Bestandteil der Sicherheitsarchitektur geworden. Wenn nicht nur der Staat, sondern auch »Private« Sicherheit gewährleisten, dann muss sichergestellt sein, dass sie diese Aufgaben übernehmen können. Die sich daraus ableitende Forderung nach einer umfassenderen Ausbildung für bestimmte Wachtätigkeiten im öffentlich zugänglichen Raum fand ihren Niederschlag in der Einführung des Sicherheitsgewerberechts im Jahr 2003, die eine strengere Zuverlässigkeitsprüfung der im öffentlichen Bereich tätigen Sicherheitskräfte, die Verbesserung des Unterrichtsverfahrens und die Einführung der Sachkundeprüfung für bestimmte Tätigkeiten (s. 3.4.2.1) brachte. Auch im Programm Innere Sicherheit, Fortschrei-

1 Buhl, 2010, 71

2 Confederation of European Security (CoESS) 1999.

3 BDWS/BDGW/DSA (2002) Sonderausgabe DIN 77200.

4 Buhl, 2011, 198 ff.

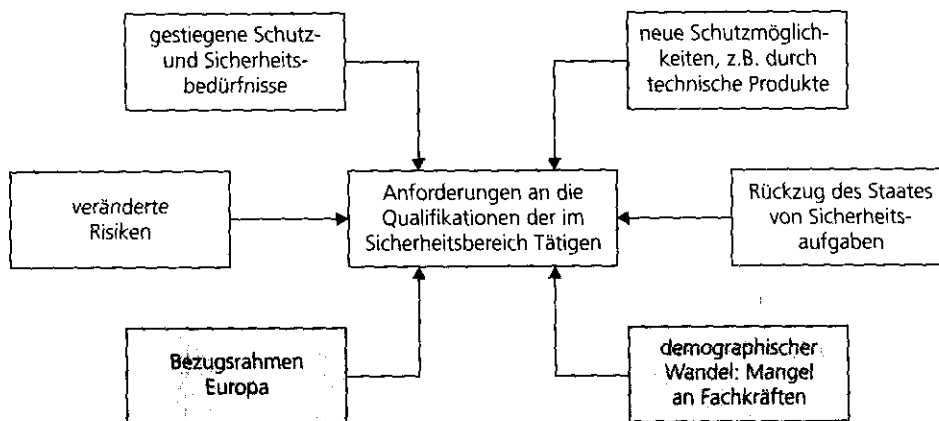
bung 2008/2009¹, wird die fachliche Qualifikation der Sicherheitsdienstleister als Voraussetzung für die konstruktive Zusammenarbeit mit der Polizei genannt.

- Zuletzt sei noch ein Faktor genannt, der mit allen aufgeführten Entwicklungen in Beziehung steht, aber auch direkte Auswirkung auf die Aus- und Weiterbildung hat: der demographische Wandel in Deutschland. Die Bevölkerung altert und der damit verbundene Fachkräftemangel ist schon jetzt deutlich spürbar. Die Lage wird sich aufgrund des Geburtenrückgangs dramatisch verschlechtern und erfordert kreative Problemlösestrategien. Wie aus einer Onlinebefragung des Deut-

schen Industrie- und Handelskammertages (DIHK)² zu entnehmen ist, sehen viele Unternehmen in der Stärkung der Fort- und Weiterbildung ein wichtiges Instrument, um trotz des Ausscheidens vieler älterer Mitarbeiter wettbewerbsfähig zu bleiben und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

- Des Weiteren ist auf allen Ebenen die europäische Dimension des Themas Sicherheit zu berücksichtigen, sei es z. B. bei der Risikoanalyse, der Formulierung von Schutzzielen (unter Berücksichtigung von europäischen Normen), der Ausschreibung von Angeboten sowie der Gewinnung und Entlohnung von Arbeitskräften.

Bild 26: Veränderungen und sich daraus ableitende Anforderungen an die Qualifikationen der im Sicherheitsbereich Tätigen



3.4.2 Anforderungsniveaus im Berufsfeld Schutz und Sicherheit

Ein erster Blick in das Berufsfeld Schutz und Sicherheit macht deutlich, dass die dort Tätigen über sehr unterschiedliche Qualifikationen verfügen, die zur Ausführung von sehr einfachen bis zu hoch komplexen Tätigkeiten befähigen. Unter Bezugnahme auf die im Rahmen der 2010 erarbeitete Klassifikation der Berufe der Bundesagentur für Arbeit³ werden diese Qualifikationen vier aufeinander aufbauenden Anforderungsniveaus

zugeordnet, die unterschiedliche Komplexitätsgrade der beruflichen Tätigkeit beschreiben:

- 1 Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder: Programm Innere Sicherheit. Fortschreibung 2008/2009
- 2 <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2011-05-19-weiterbildungsumfrage> (Stand 29.08.2011)
- 3 Wiemer, 2011

Bild 27: Klassifikation der Berufe nach den Anforderungsniveaus (in Anlehnung an Wiemer, 2011, 275 ff.)

Anforderungsniveau 1 (A 1)	<ul style="list-style-type: none"> • einfache, wenig komplexe Routinetätigkeiten • geringe spezifische Fachkenntnisse • kein formaler beruflicher Bildungsabschluss (maximal einjährige Berufsausbildung) 	Helfer
Anforderungsniveau 2 (A 2)	<ul style="list-style-type: none"> • stärker fachlich ausgerichtete Tätigkeiten als A1 • fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten • 2–3-jährige Berufsausbildung 	Fachkraft
Anforderungsniveau 3 (A 3)	<ul style="list-style-type: none"> • komplexere, mit Spezialkenntnissen und -Fertigkeiten verbundene Tätigkeiten • Planungs- und Kontrolltätigkeiten • Meister- oder Techniker Ausbildung oder gleichwertiger Fachschul- oder Hochschulabschluss 	Spezialist
Anforderungsniveau 4 (A 4)	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Komplexitätsgrad der Tätigkeiten • hohes Kenntnis- und Fertigniveaus • z. B. Entwicklungs-, Forschungs- und Diagnostik-, Wissensvermittlung, Leitungs- und Führungstätigkeit • 4-jährige Hochschulausbildung (Master, Diplom, Staatsexamen, evtl. Promotion) und/oder entsprechende Berufserfahrung 	Experte

Ordnen wir die bekanntesten Qualifikationen, die derzeit im Sicherheitsbereich anzutreffen sind, diesen Anforderungsniveaus zu:

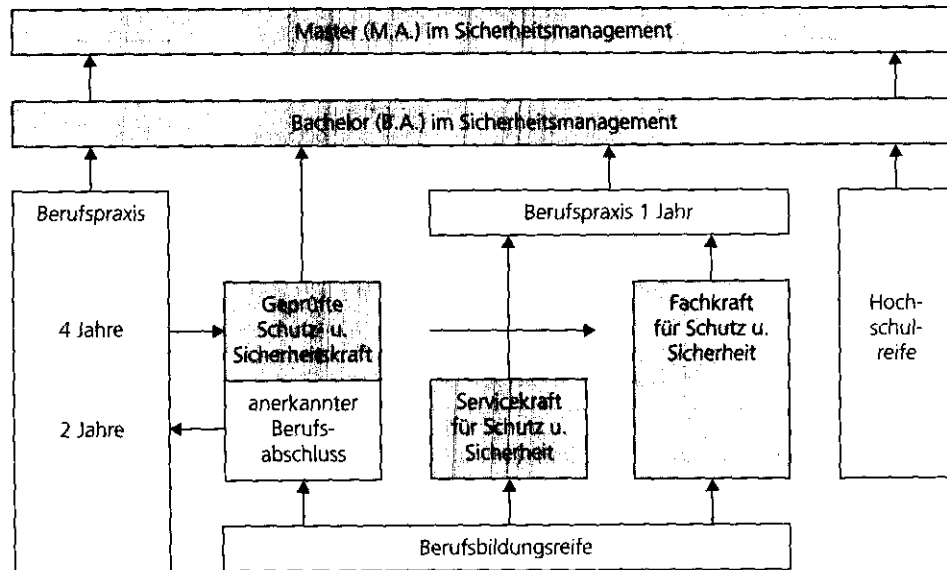
Bild 28: Qualifikationen im Berufsfeld Schutz und Sicherheit für die 4 Anforderungsniveaus

	Qualifikationen im Berufsfeld Schutz und Sicherheit	
Anforderungsniveau 1 (A 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtungsverfahren nach § 34 a GewO (40 Stunden für Wachpersonen/80 Stunden für Gewerbetreibende, gesetzliche Vertreter und Betriebsleiter) • Sachkundeprüfung nach § 34 a GewO 	Helfer
Anforderungsniveau 2 (A 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicekraft für Schutz- und Sicherheit (2 Jahre) • Fachkraft für Schutz und Sicherheit (3 Jahre) • Geprüfte Schutz- und Sicherheitsfachkraft IHK (ab 2005), zuvor geprüfte Werkschutzfachkraft (seit 1982) 	Fachkraft
Anforderungsniveau 3 (A 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Meister für Schutz und Sicherheit (IHK ab 2003); zuvor Werkschutzmeister (ab 1989) • Bachelor Sicherheitsmanagement 	Spezialist
Anforderungsniveau 4 (A 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Master Sicherheitsmanagement 	Experte

Auf diese Qualifikationen auf den vier verschiedenen Anforderungsniveaus wird im Folgenden eingegangen. Es ist wichtig zu wissen, dass in Deutschland vielfältige Möglichkeiten bestehen, um von einer Stufe zur

nächsten zu gelangen. Einen ersten Überblick über diese Übergänge, die aber im Text noch näher erläutert werden, vermittelt das folgende Schaubild:

Bild 28a: Einstiegsvoraussetzungen und Übergänge zwischen den Aus- und Fortbildungen Schutz und Sicherheit (Katschemba, 2011, 63)



3.4.2.1 Qualifikationen für das Anforderungsniveau 1

Unterrichtungsverfahren nach 34a Gewerbeordnung

War noch bis 2003 eine 24-stündige Unterrichtung für Arbeitnehmer und eine 40-stündige Unterrichtung für Unternehmer die einzige Bildungsvoraussetzung für Tätigkeiten in der Sicherheitsbranche, so wurde diese auf 40 Stunden für abhängig Beschäftigte und auf 80 Stunden für Personen, die einer selbstständigen Beschäftigung im Bewachungsgewerbe nachgehen, erhöht. Eine Unterrichtung muss vorweisen, »wer gewerbsmäßig Leben oder Eigentum fremder Personen bewachen will«¹. Das Unterrichtungsverfahren nach § 34a der Gewerbeordnung ist keine Grundausbildung, sondern stellt eine Berufszugangsregelung dar und soll den

Beschäftigten die rechtlichen Dimensionen ihrer Tätigkeit verdeutlichen.

Sachkundeprüfung für Kontrolltätigkeiten im öffentlichen Raum

Die Sachkundeprüfung muss seit 1.3.2003 bei den Industrie- und Handelskammern ablegen, wer gewerbsmäßig Leben oder Eigentum fremder Personen bewachen will und dessen Aufgaben folgenden Tätigkeitsgebieten zuzurechnen sind:

- »Kontrollgänge im öffentlichen Verkehrsraum oder in Hausrechtsbereichen mit tatsächlich öffentlichem Verkehr,
- Schutz vor Ladendiebstählen,
- Bewachung im Einlassbereich gastgewerblicher Diskotheken«²

1 § 34 a Gewerbeordnung

2 DIHK: Merkblatt Bewachungsgewerbe § 34a Gewerbeordnung

Fort- und Weiterbildungen

Fort- und Weiterbildung sind grundsätzlich auf jedem Anforderungsniveau notwendig und sinnvoll, denn nur so ist es möglich, dass die Mitarbeiter der privaten Sicherheitsdienste die vielfältigen spezialisierten Tätigkeiten, z.B. im Hafen, an Flughäfen, im Geld- und Werttransport, im Revierdienst, in Notruf- und Servicestellen, wahrnehmen können, die zum Teil vom Gesetzgeber oder vom VdS Schadenverhütung GmbH zwingend gefordert werden. Aufgabenbezogene Lehrgänge werden von verschiedenen Stellen angeboten. Um die Qualität derartiger Lehrgänge zu garantieren, hat der BDSW für die Sicherheitsfachschulen ein Zertifizierungsverfahren eingeführt. Bei den spezialisierten Fort- und Weiterbildungsangeboten besteht in der Regel die Möglichkeit, dass diese wie in einem Baukastensystem kombiniert werden, damit die Absolventen/-innen Schritt für Schritt die Qualifikationen für ein höheres Anforderungsniveau erreichen können. Als Beispiel für dieses Baukastensystem soll deshalb das Pilotprojekt »Teilqualifizierung«¹ von der Bundesagentur für Arbeit erwähnt werden, das für gering qualifizierte Erwachsene entwickelt worden ist: Die Sachkundeprüfung ist Bestandteil des ersten sechsmonatigen Moduls (»Personen und Objekte schützen«), das den Grundstein für ein aus sechs Modulen aufgebautes Qualifizierungsmodell bildet. Schaffen die Teilnehmer vier Teilqualifikationen (Modul 1 – 4), können sie sich zu einer Externenprüfung anmelden und bei Bestehen den Abschluss der Servicekraft für Schutz und Sicherheit (vgl. Kapitel B 3.4.2.2) erhalten. Mit zwei weiteren Teilqualifikationen (Modul 5 und 6) können sie sich sogar für die Externenprüfung als Fachkraft für Schutz und Sicherheit anmelden. Jedes dieser Module schult für ganz bestimmte Arbeits- und Geschäftsprozesse und macht somit die Personen für ein begrenztes Aufgabenfeld handlungsfähig.

3.4.2.2 Qualifikationen für das Anforderungsniveau 2

Servicekraft und Fachkraft für Schutz und Sicherheit

Bei der Servicekraft und der Fachkraft für Schutz und Sicherheit handelt es sich um duale Berufsausbildungen. »Dual« besagt, dass die Berufsschulen und die Ausbildungsbetriebe die Träger der Ausbildung sind. Die Einführung dieser Berufsausbildung(en), beides anerkannte Ausbildungsberufe nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG), war eine Reaktion auf die bereits (vgl. Kapitel B 3.4.1) dargelegten komplexer und anspruchsvoller gewordenen Sicherheitsaufgaben und vermittelte erstmals ein konsistentes Berufsbild für die gesamte Sicherheitsbranche. Im Jahr 2002 wurde zunächst die Ausbildung zur »Fachkraft für Schutz und Sicherheit« eingeführt. Aber insbesondere wegen der besorgniserregend hohen Durchfallquote bei den Abschlussprüfungen wurde dann 2008 ein zweijähriger Ausbildungsberuf »Servicekraft für Schutz und Sicherheit«² auf Initiative des BDSW mit Unterstützung des ASW geschaffen, um auch Personen mit einem geringeren Niveau der Allgemeinbildung und geringeren sozialen Kompetenzen eine Chance zu einer Berufsausbildung zu ermöglichen. Nach Abschluss der zweijährigen Ausbildung besteht die Möglichkeit, ein weiteres Ausbildungsjahr anzuhängen und dann den Abschluss als »Fachkraft für Schutz und Sicherheit«³ zu erlangen. Es handelt sich folglich um ein Stufenmodell: Die erbrachte Prüfungsleistung der zweijährigen Ausbildung wird auf die dreijährige Ausbildung angerechnet. Im Jahr 2010 haben nach Angabe des Deutschen Industrie- und Handelskammertages 483 Personen einen Ausbildungsvertrag für die Servicekraft und 2.238 Personen für die Fachkraft für Schutz und Sicherheit abgeschlossen (Verhältnis 1: 4,6).

1 Katschemba, 2011, 73–75

2 Verordnung über die Berufsausbildung zur Servicekraft für Schutz und Sicherheit vom 21. Mai 2008.

3 Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit vom 21. Mai 2008.

Bild 28b: Überblick über die Inhalte der Ausbildung als Servicekraft und als Fachkraft für Schutz und Sicherheit

Duale Berufsausbildung	
	Ausbildungsbetrieb bzw. ggf. mehrere Ausbildungsbetriebe im Verbund
	Berufsschulen
	<p>Der Ausbildungsrahmenplan, der in einen betriebliche Ausbildungsplan umgesetzt wird, schreibt die zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in folgenden Sicherheitsbereichen vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objektsicherung <ul style="list-style-type: none"> ○ Revierdienst ○ Objektschutz ○ Interventionsdienst • Veranstaltungsdienst • Sicherungs- und Ordnungsdienst im öffentlichen Raum • Dienst in Einsatzzentralen/Notruf- und Service-Leitstellen
	<p>Der Rahmenlehrplan gibt den Inhalt des berufsbezogenen Unterrichts vor:</p> <p>Umfang: 280 Stunden pro Ausbildungsjahr</p> <p>Unterricht in</p> <ul style="list-style-type: none"> • allgemeinbildenden Fächern • berufsbezogenen Fächern
<p>1. und 2. Ausbildungsjahr gemeinsam für Servicekraft und Fachkraft</p>	<p>Ausbildungsberufsbild: Es werden folgende berufsbildende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsgrundlagen für Sicherheitsdienste: 18 Wochen • Sicherheitsdienste (Sicherheitsbereiche, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationstechnik, qualitätssichernde Maßnahmen): 11 Wochen • Kommunikation und Kooperation (Teamarbeit und Kooperation, kundenorientierte Kommunikation): 11 Wochen • Schutz und Sicherheit: 29 Wochen • Verhalten und Handeln bei Sicherheitsmaßnahmen: 20 Wochen • Sicherheitstechnische Einrichtungen und Hilfsmittel: 15 Wochen <p>Darüber hinaus werden integrative Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berufsbildung, Arbeits- und Tarifrecht; • Aufbau und Organisation des Ausbildungsbetriebes; • Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit; • Umweltschutz.
<p>3. Ausbildungsjahr für Fachkraft für Schutz und Sicherheit</p>	<p>Ausbildungsberufsbild: Es werden folgende über das 1. und 2. Ausbildungsjahr hinausgehenden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung, Aufklärung, Dokumentation: 12 Wochen • Planung und betriebliche Organisation von Sicherheitsdienstleistungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Markt- und Kundenorientierung: 6 Wochen ○ Risikomanagement: 20 Wochen ○ Betriebliche Angebotserstellung: 6 Wochen ○ Auftragsbearbeitung: 6 Wochen ○ Teamgestaltung: 2 Wochen <p>Darüber hinaus werden die bereits im 1. und 2. Ausbildungsjahr vermittelten integrativen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten erweitert und vertieft.</p>

Von 2002 bis 2008 schlossen über 5000 junge Menschen einen Vertrag zur Ausbildung als Fachkraft für Schutz und Sicherheit ab¹. Die Anzahl derjenigen, die die Prüfung erfolgreich bestanden haben, ist allerdings deutlich geringer. Nach Angabe des BDSW stehen derzeit 1500 Fachkräfte für Schutz und Sicherheit dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, die aufgrund der umfangreichen kaufmännischen und administrativen Inhalte der Ausbildung stärker für selbständige Arbeiten qualifiziert und für die Ausübung von Tätigkeiten im unteren Management z. B. als Objektleiter, Wachleiter oder Fachbereichsleiter befähigt sind.

Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft IHK (Fortbildungsprüfung, ehemals Werkschutzfachkraft)

Für Quereinsteiger in die Sicherheitswirtschaft gibt es als Nachfolge zur IHK-Geprüften Werkschutzfachkraft seit 1. Januar 2006 die Fortbildung (bzw. Umschulung) zur »Geprüften Schutz- und Sicherheitskraft IHK«. Es sollen berufs- und lebenserfahrene Personen (älter als 24 Jahre), die eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis in der Sicherheitswirtschaft vorweisen können oder über eine mindestens fünfjährige Berufspraxis (von der mindestens 3 Jahre in der Sicherheitswirtschaft abgeleistet sein müssen) verfügen, angesprochen werden. Um Aufgaben im Schutz- und Sicherheitsbereich insbesondere in Bewachungs-, Sicherungs- und Ordnungsdiensten sowie Veranstaltungs- und Verkehrsdiensten zu übernehmen, sollen sie in 200 – 240 Unterrichtsstunden folgende Qualifikationen erwerben, die in einer Prüfung nachgewiesen werden müssen²:

Rechts- und aufgabenbezogenes Handeln

- Rechtskunde
- Dienstkunde

Gefahrenabwehr sowie Einsatz von Schutz- und Sicherheitstechnik

- Brandschutz und sonstige Notfallmaßnahmen

- Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Einsatz von Schutz- und Sicherheitstechnik

Sicherheits- und serviceorientiertes Verhalten und Handeln

- Situationsbeurteilung und Situationsbewältigung
- Kommunikation
- Kunden- und Serviceorientierung
- Zusammenarbeit

Von 2005–2008 wurden über 2000 Personen zur geprüften Schutz- und Sicherheitskraft qualifiziert. Die Gleichwertigkeit dieser Qualifikationen mit der Ausbildung zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit steht derzeit in der Diskussion. Hierbei sollten aber sowohl die sicherheitsspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten als auch die beruflichen Vorbildungen Berücksichtigung finden.

3.4.2.3 Qualifikationen für das Anforderungsniveau 3

Meister für Schutz und Sicherheit (ehemals Werkschutzmeister)

Die seit 1989 bestehende berufliche Weiterbildung zum Werkschutzmeister/Werkschutzmeisterin wurde im Jahr 2003 von dem Abschluss »Geprüfter Meister/Geprüfte Meisterin für Schutz und Sicherheit« abgelöst. Wer die Prüfung ablegen will, muss über einen abgeschlossenen Ausbildungsberuf und mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Die Vorbereitung zur Meisterprüfung beansprucht 800 bis 900 Ausbildungsstunden. Neben grundlegenden Qualifikationen werden in den Vorbereitungslehrgängen auch handlungsspezifische Kenntnisse sowie berufs- und arbeitspädagogische Grundlagen vermittelt³, die zugleich die drei Prüfungsteile darstellen:

1 Bundesinstitut für Berufsbildung

2 IHK: Weiterbildungsprofil für den IHK-Abschluss: Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft

3 Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Meister/Geprüfte Meisterin für Schutz und Sicherheit

Grundlegende Qualifikationen

- Rechtsbewusstes Handeln
- Betriebswirtschaftliches Handeln
- Zusammenarbeit im Betrieb

Handlungsspezifische Qualifikationen

- Schutz- und Sicherheitstechnik
- Organisation
- Führung und Personal

Berufs- und arbeitspädagogische Qualifikationen

- Ausbildereignung

Die »Geprüften Meister bzw. Meisterinnen für Schutz und Sicherheit« sollen in der Lage sein, Sicherheitsanalysen durchzuführen und Sicherheitskonzepte zu entwickeln. Zu ihrem Aufgabenbereich zählt des Weiteren die Führung von Mitarbeitern sowie die Organisation und Steuerung von Arbeitsprozessen. Die Industrie- und Handelskammer vertritt die Auffassung, dass der Abschluss als Meister bzw. Meisterin dem Niveau eines Bachelorabschlusses gleichzusetzen ist. Dies deckt sich mit der hier vorgenommenen Zuordnung zu demselben Anforderungsniveau.

Bachelor Sicherheitsmanagement

Die Fachhochschule Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) in Kiel/Altenholz, Ausbildungsstätte für den gehobenen Dienst der Landespolizei in Schleswig-Holstein, bot 1999 die erste Ausbildung im Bereich Sicherheitsmanagement an einer Hochschule an. Das auch heute noch bestehende »Kontaktstudium Sicherheitsmanagement« mit dem Abschluss Sicherheitsfachwirt (FHVD) hat eine 18-monatige Regelstudienzeit¹. Der erste Studiengang Sicherheitsmanagement (SiMa) mit einem akademischen Bachelorabschluss startete 2005 an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin². Seither hat sich das Angebot an Hochschul-ausbildungen in Deutschland rasant weiterentwickelt. Derzeit gibt es ein großes Spektrum an Bachelorstudiengängen, die hauptsächlich an (Fach)Hochschulen verortet sind und für das Berufsfeld qualifizieren. Ein Bachelorstudium umfasst zwischen 6 und 8 Se-

mestern, in die in unterschiedlichem Umfang Praxisphasen integriert sind. Um den Umfang der erbrachten Leistungen europaweit vergleichbar zu machen, werden ECTS (European Credit Transfer System) Punkte vergeben. Je nach Dauer des Studiums sind das zwischen 180 und 240 Punkte. Das Studium setzt sich aus verschiedenen Modulen zusammen, die definierte fachliche und soziale Kompetenzen vermitteln. Neben der für jede Hochschulausbildung zentralen Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten werden Inhalte aus den Sozial- und Rechtswissenschaften, der Betriebswirtschaft, der Informatik und der Technik- bzw. den Ingenieurwissenschaften vermittelt. Studierende der Bachelorstudiengänge schreiben eine Bachelorarbeit, mit der sie ihre Fähigkeit zur selbständigen wissenschaftlichen Erarbeitung einer Fragestellung nachweisen müssen. Es müssen zwei Bachelorabschlüsse unterschieden werden: Beim Bachelor of Arts (B.A.) wird eine generalistische Ausbildung angestrebt, die den sich veränderten Anforderungen des Sicherheitsgewerbes gerecht werden soll, beim Bachelor of Science (B.Sc.) stehen die naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Inhalte (Safety) im Vordergrund. Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick:

Am Beispiel der Absolventen/-innen des Studiengangs **Sicherheitsmanagement an der HWR Berlin** der Jahre 2008–2010 lässt sich zeigen, dass die Studierenden in Sicherheitsfirmen und Sicherheitsabteilungen großer Unternehmen gute Chancen haben. Dies gilt besonders für die Absolventen/-innen, die bereits auf berufliche Vorerfahrung im Berufsfeld zurückblicken können. Ein Teil der Studierenden entscheidet sich, dem Bachelorstudium noch ein Masterstudium anzuhängen³.

1 Kontaktstudium Altenholz; http://www.fhvd.de/fhvd_we/html/sicherheit/index-sicherheit.html (Stand 29.08.2011)

2 Damals noch »Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege«

3 Schaffner, 2011, 81

Bild 28 c: Bachelorstudiengänge im Sicherheitsbereich in Deutschland im Jahr 2011

Hochschule	Studiengang Abschluss	Dauer ECTS	Gebühren
Berlin Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (www.hwr-berlin.de)	Sicherheitsmanagement Bachelor of Arts	7 Semester 210 ECTS	keine
Bremen Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen (www.hfoev.bremen.de)	Risiko- und Sicherheits- Management Bachelor of Arts	6 Semester 180 ECTS	keine
Furtwangen Hochschule Furtwangen (www.hs-furtwangen.de)	Security & Safety Engineering Bachelor of Science	7 Semester 210 ECTS	3.500 Euro
Hamburg Hochschule der Polizei Hamburg (<i>Studium wird im Wintersemes- ter 2011/2012 nicht angeboten</i>) (http://hdp.hamburg.de/)	Sicherheitsmanagement Bachelor of Arts	6 Semester 180 ECTS	17.640 Euro
Limburg Steinbeis-Hochschule (www.shb-limburg.de)	Unternehmenssicherheit Bachelor of Arts in Business Administration mit Zusatzzertifikat Certified Security Profes- sional (CSP)	6 Semester (berufsbeglei- tendes Studium)	13.320 Euro
Magdeburg Otto-von-Guericke-Universität (www.uni-magdeburg.de)	Sicherheit und Gefahren- abwehr Bachelor of Science	7 Semester 210 ECTS	keine

Weiterbildungsmöglichkeiten nach dem ersten akademischen Abschluss

Auch nach dem ersten akademischen Abschluss ist es notwendig, sich fort- und weiterzubilden, um den Anforderungen des Berufsfeldes gerecht zu werden. Der Markt bietet hier eine große Vielfalt an Angeboten. Exemplarisch für einen sich entwickelnden Markt von Fort- und Weiterbildungsaktivitäten für hoch qualifizierte Personen in der Sicherheitsbranche, die bereits verantwortungsvolle Security Management-Aufgaben übernehmen, sei eine Weiterbildungsmöglichkeit erwähnt, der berufsbegleitende zweisemestrige Studiengang mit dem Abschluss zum »Zertifizierten Security Mana-

ger(CSM)¹ an der Frankfurt School of Finance & Management.

3.4.2.4 Qualifikationen für das Anforderungsniveau 4

Master Sicherheitsmanagement

Der Master Sicherheitsmanagement stellt derzeit die höchste Qualifikationsstufe dar. Der Masterabschluss soll die Studierenden zur Übernahme sehr komplexer Aufgaben und Führungsaufgaben mit Sicherheitsbezug befähigen. Die Inhalte des Bachelorstudiums

¹ Frankfurt School of Finance & Management (2011): Zertifikatsstudiengang Certified Security Manager.

werden vertieft und erweitert. Den Abschluss des Studiums bildet eine Masterarbeit. Das Masterstudium kann direkt im Anschluss an das Bachelorstudium oder nach einer längeren Praxisphase erfolgen. Es ist entweder ein Vollzeitstudium oder berufs begleitend. Die Dauer des Studiums schwankt zwischen zwei (60 ECTS) und vier Semes-

tern (120 ECTS). Rechnet man die im Bachelor- und im Masterstudiengang erzielten Punkte zusammen, so müssen insgesamt für den Master 300 ECTS-Punkte erreicht werden.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die deutschen Masterstudiengänge für das Sicherheitsmanagement:

Bild 28 d: Masterstudiengänge für das Sicherheitsmanagement

Hochschule	Studiengang Abschluss	Dauer ECTS	Gebühren
Berlin Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (www.hwr-berlin.de)	Master of Security Management (MSM) Master of Arts	4 Semester (berufsbegleitendes Fernstudium) 120 ECTS	1.800 Euro pro Semester (= 7.200 Euro)
Berlin Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) www.duw-berlin.de	Sicherheitswirtschaft und Unternehmens- sicherheit Master of Arts	24 Monate (berufsbegleitendes Fernstudium)	625 Euro monatlich (15.000 Euro)
Berlin Steinbeis-Hochschule Berlin (www.steinbeis- academy.de)	Certified Security Professional (CSP) Certified Business Security Manager (CBSM) Master of Arts/ Master of Business Administration	4 Semester (berufsbegleitendes Fernstudium)	17.800–23.400 Euro
Brandenburg Fachhochschule Bran- denburg (www.security- management.de)	Security Management Master of Science	3 Semester (berufsbegleitendes Studium)	keine
Magdeburg Otto-von-Guericke- (Universität www.uni-magde- burg.de)	Sicherheit und Gefahrenabwehr Master of Science	3 Semester	keine

Die Angebotspalette verändert sich von Jahr zu Jahr. Auch in den anderen europäischen Ländern ist eine vergleichbare Entwicklung in der Ausbildung zum Sicherheitsmanagement (Bachelor- und Masterstudiengänge) zu beobachten. Um den Austausch – sowohl auf Ebene der Lehrenden

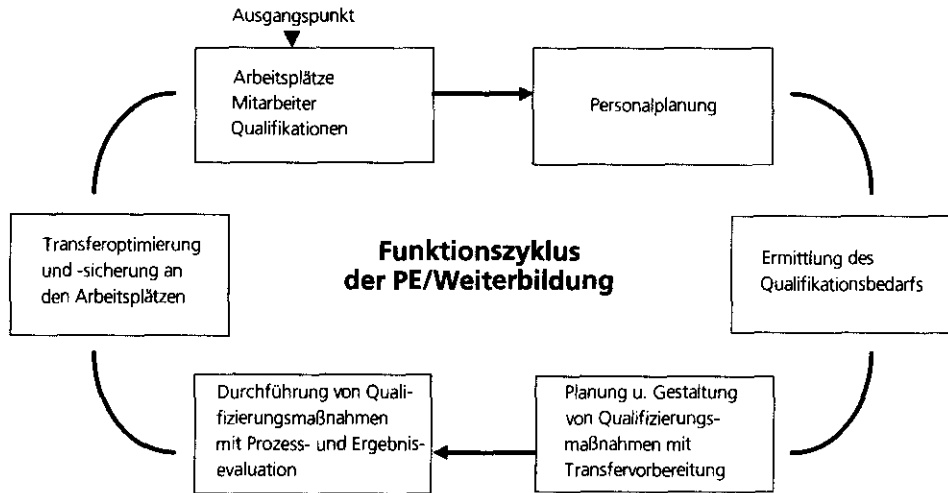
als auch der Studierenden – zwischen den Hochschulen und Universitäten zu verbessern, wurde 2009 das Netzwerk CONRIS (Cooperation Network for Risk, Safety and Security Studies)¹ gegründet. Es werden nur

¹ <http://www.conris.eu/>

akkreditierte Studiengänge in das Netzwerk aufgenommen, d.h. die Qualität dieser Studiengänge muss durch Experten geprüft worden sein. Es findet ein Mal jährlich ein Treffen bei einem der Mitglieder statt. Das

Aktivitätsspektrum umfasst neben dem Austausch über aktuelle Entwicklungstrends die Erarbeitung gemeinsamer Studieneinhalte sowie die Planung und Durchführung einer Sommerschool.

Bild 29: Funktionszyklus der Personalentwicklung/Weiterbildung, nach Münch



3.4.3 Die wesentlichen Funktionen der Personalentwicklung

Zentrale Aufgabe der PE ist die Erarbeitung und/oder Weiterentwicklung von Strategien, Konzepten und Methoden der PE, wobei die Unternehmensziele und Unternehmenskultur als wichtige Parameter zu berücksichtigen sind. Zusätzlich zu den Interessen und Zielen des Unternehmens sind, wie schon betont wurde, die Ziele, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Eine Annäherung erfolgt dann, wenn Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden, die dem Mitarbeiter innerhalb eines definierten Handlungsspielraumes Selbstorganisation ermöglichen. Der Personalentwickler hat damit eine Mittlerfunktion, die beiden Interessenparteien zu einem Konsens und gemeinsam akzeptierten Maßnahmen und Ergebnissen zu führen. Die Mittlerfunktion vollzieht sich in einem von Münch¹ geprägten »Funktionszyklus der Personalentwicklung« (vgl. Bild 29).

Bei näherer Betrachtung des Zyklus kristallisieren sich drei wesentliche Funktionen der PE heraus,

- die Qualifikationsbedarfsanalyse
- die Durchführung von PE-Maßnahmen und
- die Evaluation von PE-Maßnahmen,

die, wie es im Hauptkapitel dieser Arbeit vorgesehen ist, nur kurz theoretisch aufgearbeitet werden sollen, da sie im Prozeß des integrierten PE-/OE-Konzepts deutlicher beschrieben werden. Die nachfolgenden einleitenden Sätze sollen den Prozess verdeutlichen.

Auf der Grundlage der zu verrichtenden Tätigkeiten und Arbeitsplatzanforderungen im Unternehmen muss zunächst Personal geplant und beschafft werden. Der Einstieg erfolgt über die **Personalbedarfsermittlung**. Mentzel² sieht in ihr die Aufgabe, »die zur

¹ Münch 1995 S.55
² Mentzel 1980 S.53

Erfüllung der gegenwärtigen und künftigen Arbeitsaufgaben erforderlichen Mitarbeiter nach Anzahl und Art sowie hinsichtlich ihrer zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit zu ermitteln«.

Die **quantitative Personalbedarfsermittlung** sagt aus, wieviel Mitarbeiter benötigt werden, um zu einem bestimmten Zeitpunkt die anfallenden Aufgaben erfüllen zu können.

Durch die **qualitative Personalbedarfsermittlung** wird festgestellt, über welche Qualifikationen die benötigten Mitarbeiter verfügen müssen.

Ausgangspunkt der Personalbedarfsermittlung ist die Feststellung der zum gegenwärtigen Zeitpunkt benötigten personellen Kapazitäten. Dazu wird der Soll-Personalbestand mit dem aktuell vorhandenen Ist-Personalbestand verglichen. Der Soll-Personalbestand kann aus dem Stellenplan und der IST-Personalbestand aus dem Stellenbesetzungsplan entnommen werden. Personelle Unterdeckungen sind durch Personalbeschaffungs- und/oder PE-Maßnahmen auszugleichen, Überdeckungen sind durch Freistellungsmaßnahmen abzubauen«¹.

Die erste wesentliche Funktion im Zyklus der PE ist die Qualifikationsbedarfsanalyse, die fast ausschließlich mittels Mitarbeitergespräch vorgenommen wird. Ohne Feststellungen, über welche Qualifikationen die Mitarbeiter bereits verfügen und ohne genaue Kenntnis der derzeitigen und künftigen Anforderungen kann bedarfsgerechte Qualifizierung nicht erfolgen.

3.4.3.1 Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Das Mitarbeitergespräch wird als Führungsinstrument gesehen und in verschiedenen Formen und unterschiedlicher Intention geführt: als Führungs-, Beurteilungs-, Förder-, Entgelt-, Problemlösungs-, Beratungs- und Zielfindungs- und -vereinbarungsgespräch.

Auf der Erkenntnis, dass die Motivation aller Mitarbeiter der wichtigste Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg ist und dieser erreicht wird, wenn Mitarbeiter sich persön-

lich mit Zielen identifizieren, müssen diese folglich nach Zielen geführt werden.

Aus diesem Grunde steht im Mittelpunkt das **Management by Objectives (MbO)**, das **Zielfindungs- und -vereinbarungsgespräch** zwischen der jeweiligen Führungskraft und seinen Mitarbeitern.

MbO ist eine Methode zielorientierter Unternehmensführung und zukunfts- und ergebnisorientiert. »Der Erfolg des Gesprächs hängt wesentlich davon ab, wie offen und verbindlich alle Teilnehmer mit sich selbst und den anderen bezüglich der Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Leistungswillens umgehen.

Die wichtigste Voraussetzung, die MbO immer wieder schaffen muss, ist deshalb das Vertrauen aller Organisationsmitglieder, ihre persönliche Zielvorstellungen vorbehaltlos offenbaren und diskutieren zu können, ohne anschließend unangenehme Folgen befürchten zu müssen«².

Die Mitarbeiter und die Führungskraft erarbeiten unabhängig voneinander Zielvorstellungen. Danach werden Gemeinsamkeiten festgestellt, Abweichungen diskutiert, Veränderungen eingebracht und die endgültig vereinbarten Ziele für beide Beteiligten schriftlich fixiert. Leistungsstandards präzisieren Ziele bezüglich Termin, Quantität und Qualität sowie Kosten. Mit einem vereinbarten Kontrollverfahren wird abschließend überprüft, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Hieraus ist ggf. auch ein Qualifikationsdefizit erkennbar.

Qualifikationsbedarfsanalyse als Ziel des Mitarbeitergesprächs

Mit der Qualifikationsbedarfsanalyse sollen die Ist-Soll-Diskrepanzen in bezug auf Handlungskompetenzen aufgefunden werden³, genauer: zwischen dem Soll-Zustand (dem arbeitsplatzbezogenen Anforderungsprofil) und dem Ist-Zustand (dem mitarbeiterbezogenen Qualifikationsprofil) des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft.

¹ ebd. S. 53

² Geißler 1992 S. 83

³ Gebert/Rosenstiel 1996 S. 199

Müller/Stürzl¹ bezeichnet die Qualifikationsbedarfsanalyse (QBA) als planvolle Ermittlung dieser Abweichungen mit all den Methoden und Instrumenten, die geeignet sind, möglichst exakt zu bestimmen, was eine bestimmte Lerngruppe (eine Person) bis zur Erfüllung bestimmter Qualifikationsanforderungen noch zu lernen hat.

Aus der Kosten- und Marktsituation heraus kann es sich heute kein Unternehmen mehr leisten, die Qualifikation nach dem »Gießkannenprinzip« vorzunehmen. Deshalb ist es immens wichtig, das Qualifikationsdefizit durch kompetente mit geeigneten Instrumenten und Methoden aufzuspüren. Und, wie die nachfolgenden Methoden zeigen, geht dies ausschließlich über die Kommunikation bzw. das Mitarbeitergespräch.

Eine andere Form des Mitarbeitergesprächs, das **Fördergespräch**, ist ein entscheidendes und partizipatives Instrument in der Entwicklung des Mitarbeiters. Das Fördergespräch dient dem Mitarbeiter zur Standortbestimmung und soll ihm helfen, seine Leistungen optimal auf die Unternehmens- und Gruppen-/Bereichsziele abzustimmen.

Wichtig für den Erfolg des Gesprächs ist die Grundstimmung, mit der die Führungskraft und der Mitarbeiter ins Gespräch gehen. Fördergespräche sollten 1–2 mal im Jahr stattfinden und nach den Grundregeln der partizipativen Dialektik geführt werden, denn Menschenführung ist nur aus einer Grundstimmung heraus möglich. D.h. der Führende muss unter anderem in der Lage sein, sich selbst, ggf. auch seine Werturteile, hinter der Sache zurückzustellen.

Führen ist eine dialektische Angelegenheit. »Dialektik ist die Kunst zu gewinnen, ohne zu siegen!«². Dialektik ist solidarisch motiviert. Die Grundregeln dabei sind, richtig zuzuhören, richtig darzustellen, sich optimal auf den Partner einzustellen und richtig zu fragen. Und dies sollte künftig in jedem Unternehmen in einem Mitarbeitergespräch bei Führungskräften umgesetzt werden. Hierzu ist ein Beispiel (Bild 30–32) als Prozess mit Vorbereitung, Ablauf und Ergebnis, z.B. eine abschließende Vereinbarung über

PE-Maßnahmen zur Beseitigung eines Qualifikationsdefizites.

3.4.3.2 Anforderungs-/Eignungsvergleich mittels Arbeitsplatzanforderung

Ein wertorientiertes Human Resource Management beginnt bereits bei den Prozessen der Personalrekrutierung und -auswahl. *Arbeitsplatzanforderungen* sind gleichzeitig Vorgaben für Personalsuchanzeigen. Gerade bei Personalsuchanzeigen werden immer wieder »Visionen« beschrieben, die beide Seiten später nicht erfüllen können.

Professionelle Personalsuchanzeigen basieren zum einen auf der Arbeitsplatzanforderung, die sich aus den Schutzziele ergeben, zum anderen auf Fähigkeiten, Fertigkeiten und sonstigen Voraussetzungen, die sich aus einem **Anforderungsprofil** (vgl. Kapitel B 3.7) ergeben. Die Bewerbungen sind dann zwar anzahlmäßig geringer, das Ergebnis aber qualitativ besser (siehe Beispiel Bild 33).

(Bild 34 und Bild 35 sind entfallen)

Arbeitsplatzanforderungen sollen am neutralen Beispiel eines Trainers dargestellt (Bild 36 und 37), erfasst und am jeweiligen Arbeitsplatz ausgelegt werden, nachdem der betroffene Mitarbeiter hierzu qualifiziert wurde.

Die Qualifikation erfolgt bezogen auf diese Vorgehensweise reaktiv, aber bevor irgendeine Tätigkeit selbständig durchgeführt wird. Die Umsetzung strategischer Ziele muss ebenfalls vorbereitet und in gleicher Weise arbeitsplatzbezogen aufbereitet werden. Dies erfolgt proaktiv.

Bild 36 beschreibt die Haupt- und Teilaufgaben des Arbeitsplatzes. Sofern Dritte (Schnittstellen) am Leistungsprozess beteiligt sind, erfolgt in der Spalte »Quelle/Prozess« ein Querverweis auf den visualisierten Prozess und dessen Prozessnummer (vgl. Kapitel B 2.2).

In den nach rechts folgenden Spalten ist festgelegt, wer die Kontrolle dieser Teilauf-

¹ Müller/Stürzl 1992 S.103

² Lay 1993 S.14 ff.

gaben i. S. d. Führungsvorganges und in welcher Art und Häufigkeit vornimmt. Die letzte Spalte gibt unter Qualitätsmanagement-Aspekten Auskunft darüber, welche Qualifikation für diese Tätigkeit vorgesehen ist, welche Einsatzmittel für die Ausführung notwendig sind und wie die Ausführung nachweisbar dokumentiert wird.

Die Teilaufgaben der Arbeitsplatzanforderung werden in Bild 37 (Auszug) in die einzelnen speziell auf die Ausführung der Tätigkeiten bezogenen Anforderungen (Soll-Qualifikation) untergliedert und im Hinblick auf die Tiefe der Kenntnisse und

(Fortsetzung B3 Seite 63)

- ASW: Herausforderungen annehmen – Sicherheit schaffen! Leitsätze zu Zielen, Positionen und Aufgaben der ASW <http://www.asw-online.de/> (Stand: 5. Juli 2011)
- Baldin, K. M.: »Verantwortung betrieblicher Weiterbildung zwischen zentraler und dezentraler Organisation«. Typoskript. 1. Deutscher I.I.R.-Weiterbildungskongress 1997
- BDSW/BDGW/DSA (2002): Sonderausgabe DIN 77200. Anforderungen an Sicherheitsdienstleistungen. Berlin, Beuth Verlag. (www.safe-wachdienst.de/fileadmin/user_upload/DIN_77200.pdf)
- BDSW (2008): Ausbildung – Partner für Aus- und Weiterbildung: http://www.bdws.de/cms/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=38&Itemid=63&Itemid=65 (Stand 12. Juli 2011)
- Becker, M.: Personalentwicklung – Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg von der Höhe 1993
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/New York 1992
- Bonsen, M.: Die Zukunftskonferenz. In: Schwarzenbart, D. M.: Zukunftskonferenzen. GfB Jahrestagung 1997. Veränderungsprozesse in Organisationen. Klingenmünster 1997
- Brandt, J.: Controlling II: Weiterbildungscontrolling. Konstanz 1994
- Buhl, Manfred (2010): Neue Produkte und Dienstleistungen des Sicherheitsgewerbes. In Olschok, Harald (Hrsg.). Jahrbuch Unternehmenssicherheit 2010. Köln, Carl Heymanns Verlag, S. 61–82.
- Buhl, Manfred (2011): Vergabe- und Qualitätsproblematik in der Sicherheitswirtschaft. In: Olschok, Harald (2011): Jahrbuch Unternehmenssicherheit 2011. Köln, Carl Heymanns Verlag, S. 189–213.
- Bundesgesetzblatt Jahrgang 2002 Teil I Nr. 51: »Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit«. Ausgegeben zu Bonn am 26. Juli 2002
- Bundesinstitut für Berufsbildung, Datenreport 2010. <http://datenreport.bibb.de/html/1241.htm> (Stand 5. Juli 2011)
- Bundesverband Deutscher Wach- und Sicherheitsunternehmen (BDWS): Studiengang Sicherheitsingenieur (Security) Diplom I. BDWS-Rundschreiben Nr. 18/97. Bad Homburg 1997
- CoESS, EUROfiet, EU (Generaldirektorat V): »Ein Handbuch zur Vergabe von Aufträgen an Wach- und Sicherungsdienste«
- Confederation of European Security (CoESS): Ein Handbuch für die Vergaben von Aufträgen an Wach- und Sicherheitsdienste. Berlin, 1999
- Decker, F.: Bildungsmanagement für eine neue Praxis. Lernprozesse erfolgreich gestalten, pädagogisch und betriebswirtschaftlich führen, budgetieren und finanzieren. Lichtenau/München 1995
- Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 77200:2002
- Dienstleistungs-Richtlinie der EU (Richtlinie des Rates 92/50/EG)
- DIHK Bonn. 2002: Informationsveranstaltung Neue Berufe: Fachkraft für Schutz und Sicherheit
- DIHK: Merkblatt Bewachungsgewerbe § 34 a Gewerbeordnung. Unterrichtung oder Sachkundeprüfung? <http://www.akus.org/uploads/20100813091011.pdf> (Stand 5. Juli 2011)
- Doppler, K.: Change Management. In: Knauth, P./Wollert, A.: Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln 1996
- Dürr, W. u. a. (Hrsg.): Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur. Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik: Berufsbildung und Konsumentenerziehung, Bd. 13. Baltmannsweiler 1988
- Dürr, W.: Unternehmenskultur – Restvariable oder Wahrnehmung eines Ganzen? Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin 1988
- Felder, P.: Das 1×1 des Change Managements. wirtschaft & weiterbildung 1997. Nr. 5, S. 32–37
- Frankfurt School of Finance & Management (2011): Zertifikatsstudiengang Certified Security Manager. <http://www.fs.de/csm> (Stand 29.08.2011)
- Fratzer, G.: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Stuttgart 1993
- French, W.L./Bell, C.H. jr.: Organisationsentwicklung – Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/Stuttgart 1977
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 9. Auflage. Wiesbaden 2000
- Fuchs, J.: Mensch statt Organisation. Die Renaissance der Persönlichkeit. In: Knauth, P./Wollert, A.: Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln 1996
- Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohings, A./Raster, M.: Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München/Wien 1994
- Gebert, D./Rosenstiel, L.: Organisationspsychologie, 5. Auflage. Stuttgart/Berlin/Köln. 2002
- Geißler, H. (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Bd. 3, Englisch (USA), Frankfurt a. M./Bern/New York/Paris 1992
- Gülpen, B.: Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings. München 1996
- Heeg, F.J. u. Münch, J. (Hrsg.): Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart/Dresden 1993
- Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. München 1993
- Heidack, C.: Betriebspsychologie/Betriebssoziologie. Wiesbaden 1983
- Hirschmann, H.-P.: Integriertes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept als Ausgangsbasis für das Human Resource Management. Der Weg zum Total Quality Management in einem mittelständischen Sicherheitsunternehmen (unveröffentlichte Diplomarbeit) Worms 1997

- Hirschmann, H.-P.: »Der gläserne Bildungsträger«. Werkschutz AG. Aus- und Weiterbildung 1995. Frankfurt 1995
- Hirschmann, H.-P.: »Ganzheitliches Konzept zukunftsweisender Ausbildungsberufe der Sicherheitsbranche« (unveröffentlichtes Manuskript) Worms 1998
- Hofmann/Köhler/Steinhoff: Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Weinheim 1995
- Holleis, W.: Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt a. M./New York 1987
- Hölterhoff, H.: Proaktive Aus- und Weiterbildung im Integrationsverbund strategischer Personalentwicklung. In: Arnold, R./Lipsmeier, A.: Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive. Baden-Baden 1989, S. 71-79
- Hülshoff, T.: »Das Handlungskompetenzmodell«, WSB intern. Zeitschrift des Weiterbildenden Studiengangs Betriebspädagogik und der Gesellschaft für Betriebspädagogik. Landau 2/96
- Hurlebaus, H.-D./Tillmann, R.: Rechtsratgeber Weiterbildung. Deutscher Industrie- und Handelstag DIHT (Hrsg.): Bonn 1988
- IHK: Weiterbildungsprofil für den IHK-Abschluss: Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft. (<http://wis.ihk.de/ihk-pruefungen/weiterbildungsprofile/weiterbildungsprofil/gepruefte-schutz-und-sicherheitskraft.html>); (Stand 29.08.2011)
- Jacobi, J.-M.: Qualitätszirkel als Führungsaufgabe. In: Personalführung, 1990 Nr. 3, S. 172-182
- Katschemba, Torsten, Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten im Sicherheitsgewerbe. In: Harald Olschok (Hrsg.) Jahrbuch Unternehmenssicherheit 2011. Wolters Kluwer, Carl Heymanns Verlag, S. 59-92
- Lange, A.: »Der Prozess der Bedarfsermittlung«. Vortrag 2. Deutscher I. I. R. Weiterbildungskongress MUWIT 98. Wiesbaden 1998
- Lay, R.: Führen durch das Wort. Fremd- und Eigensteuerung, Motivation, Kommunikation, Praktische Führungs-Dialektik. Frankfurt/Berlin 2006
- Leiter, R. F.: Bedeutung der Weiterbildung und Personalentwicklung für die Prozessoptimierung im Unternehmen. Typoskript. 1. Deutscher I. I. R.-Weiterbildungskongress 1997
- Lorenz, Th.: »Wenn Lernen zur Aufgabe des Einzelnen wird, was bleibt der betrieblichen Weiterbildung als Erfolgsfaktor?« Vortrag 2. Deutscher I. I. R. Weiterbildungskongress MUWIT 98. Wiesbaden 1998
- Lowack, W.-R.: »Management of Change: Die neue Rolle der Weiterbildung«. Vortrag 2. Deutscher I. I. R. Weiterbildungskongress MUWIT 98. Wiesbaden 1998
- Matenaar, D.: Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Die Gestaltungsrelevanz der Kultur des Organisations-Systems der Unternehmung. Berlin 1983
- Mentzel, W.: Personalentwicklung. Freiburg 1980
- Mentzel, W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Freiburg im Breisgau 1985
- Merkens, H./Schmidt, F.: Enkulturation in Unternehmenskulturen. Hummel, Th./Zander, E. (Hrsg.). München 1988
- Mertens, D.: Schlüsselqualifikationen. Überlegungen zu ihrer Identifizierung im Erst- und Weiterbildungssystem. In: Faltin, G./Herz, O. (Hrsg.): Berufsforschung und Hochschuldidaktik I: Sondierung des Problems. = Blickpunkt Hochschuldidaktik. Nr. 32. Hamburg 1974
- Müller, H.-J. u. Stürzl, W.: Dialogische Bildungsbedarfsanalyse. Eine zentrale Aufgabe des Weiterbildners. In: Geißler, H. (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Frankfurt a. M./Bern/New York/Paris 1992, S. 103-146
- Münch, J.: Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren. Hochheim am Main 1997
- Münch, J.: Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld 1995
- Ochs, R.: Personalentwicklung. In: Glavic, J. (Hrsg.): Handbuch des privaten Sicherheitsgewebes. Stuttgart 1995
- Olschok, Harald (2006): Sicherheitsgewerbe in Deutschland: Bestandsaufnahme und Ausblick. In: Die Kriminalpolizei. (http://www.kriminalpolizei.de/articles/sicherheitsgewerbe_in_deutschland,1,86.htm) (Stand 5. Juli 2011)
- Pedler, M./Boydell, T./Burgoyne, J.: Auf dem Weg zum »Lernenden Unternehmen«. In: Sattelberger (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 1996
- Schaffner, Claus (2011): Die Sicht einer Hochschule: HWR-Berlin. In: WIK. Zeitschrift für Sicherheit in der Wirtschaft, Nr. 3, Juni 2011, S. 81.
- Sarges, W.: Eignungskriterien für betriebliche Weiterbildner aus managementdiagnostischer Sicht. In: Geißler, H. (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Bd. 3. Frankfurt a. M./Bern/New York/Paris 1992
- Sattelberger, Th. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1989
- Schmidt, A. P.: Chaos erfordert Management der Fraktale. Q-Magazin 2/94, S. 10-18
- Sihn, W.: Die Fraktale Fabrik, Englisch (USA). In: Knauth, P./Wollert, A.: Human Resource Management. Neue Normen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln 1996
- Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur. Schriften für Führungskräfte. Universitätsseminar der Wirtschaft. Bd. 17. Stuttgart 1990
- Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder: Programm Innere Sicherheit. Fortschreibung 2008/2009 (www.bundesrat.de/cln_161/nn_8780/DE/.../PIS.../PIS-08-09.pdf) (Stand: 5. Juli 2011)
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle. Wiesbaden 2005

- Stiefel, R. T.: Zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. In: Zeitschrift für Arbeits-Wissenschaft 36 (8 NF) 1982/1. S. 54–85
- Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachkraft für Schutz und Sicherheit vom 21. Mai 2008. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2008 Teil I Nr. 21, ausgegeben zu Bonn am 31. Mai 2008 <http://www2.bibb.de/tools/aab/ao/220119.pdf>
- Verordnung über die Berufsausbildung zur Servicekraft für Schutz und Sicherheit vom 21. Mai 2008. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2008 Teil I Nr. 21, ausgegeben zu Bonn am 31. Mai 2008 http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a41_neue-berufe-2008_vo_servicekraft-fuer-schutz-und-sicherheit.pdf
- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Meister/Geprüfte Meisterin für Schutz und Sicherheit (vom 26.03.2003, zuletzt geändert am 23.07.2010) <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/schsimeistprv/gesamt.pdf> (29.08.2011)
- Vorschriftensammlung für die Sicherheitswirtschaft, Textausgabe, 9. Auflage 2006
- Weßling, M.: Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Münster, New York 1992
- Wiemer, Silke (2011): Die Klassifikation der Berufe 2010 – Entwicklung und Ergebnis, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, März 2011. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/Gastbeitraege/Berufe2010__32011.psml (Stand: 5. Juli 2011)
- Will, H.; Winteler, A. u. Krapp, A. (Hrsg.): Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Heidelberg 1987.
- Zink, K. J.: Total Quality Management als integratives Managementkonzept. In: Knauth, P./Wollert, A.: Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln 1996

3.7 Anforderungsprofil und Personalauswahl

3.7.1 Einführung

Im thematischen Zusammenhang mit einer effektiven Personal- und Organisationsentwicklung, die ein Unternehmen zum geschäftlichen Erfolg führt, kommt es ganz wesentlich auf die Personalauswahl an, i. S., dass »der richtige Mitarbeiter¹ für den richtigen Platz« ausgesucht wird. Jedoch dieses Ziel zu erreichen, setzt klare Vorstellungen von der Aufgabenstellung sowie der damit verbundenen Verantwortung und Kompetenz voraus. Erst wenn Klarheit über die Aufgabenstellung herrscht, der es gerecht zu werden gilt, kann ein treffendes Profil für den Kandidaten entwickelt werden. Sicher

(Fortsetzung Seite 87)

¹ Bei der Nutzung des Begriffes »Mitarbeiter« ist stets die mögliche »Mitarbeiterin« eingeschlossen, um dieser inzwischen häufigen Unsitte ständiger Wiederholung zu begegnen.