

# »Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen«

**Nachgefragt:** Das Interview mit dem Leiter der Zentralen Vergabestelle des Hessischen Polizeipräsidium für Technik (HPT), Marco Führer, über juristische Karrierewege und einen ganz besonderen beruflichen Alltag.

■ An dieser Stelle sprechen wir regelmäßig mit Jurist\*innen, die trotz erfolgreich absolviertes Examina nicht die üblichen Karrierewege eingeschlagen haben. Einer von ihnen, Marco Führer, arbeitet „mit Leib und Seele“ im Polizeidienst.

**Herr Führer, Polizeidienst und Juristerei stehen doch eigentlich für zwei unterschiedliche Systeme, wenngleich sie beide der Rechtspflege dienen. Sind Sie aus dem Polizeibereich heraus gleichsam in den juristischen Bereich hinübergewechselt, oder identifizieren Sie sich mit beiden Bereichen gleichermaßen?**

— Die Bereiche können innerhalb der Institution Polizei nicht getrennt betrachtet werden. Neben Juristen arbeiten bei der Polizei nicht nur Polizeivollzugs- oder Kriminalbeamte. Die Polizei ist Arbeitgeber verschiedenster Berufssparten, z.B. Ärzte, Büchsenmacher, Betriebswirte, Ingenieure, IT-Spezialisten, Naturwissenschaftler und viele mehr. Alle sind Teil einer „Familie“. Sie eint, dass sie als Garant für die innere Sicherheit des Landes sorgen. Unabhängig von meiner Profession identifizierte ich mich stark mit der Polizei als Arbeitgeber. Das sollte auch nicht verwundern, schließlich arbeitet meine Familie bereits in der vierten Generation bei der Polizei. Das Besondere bei mir war tatsächlich der Sprung aus dem Polizeivollzugsdienst in die allgemeine Verwaltung als Jurist.

**Was hat Sie dazu bewogen, diesen untypischen Karriereweg einzuschlagen und neben Ihrem Beruf als Polizist zusätzlich nochmals Jura zu studieren?**

— Nach meinem Verwaltungsfachhochschulstudium wurde ich als Einsatzbeamter von Nordhessen rund 200 km nach Süden in die mir bis zu diesem Zeitpunkt sehr weit entfernte, fremde Rhein-Main-Region versetzt. Mein Entschluss, nach der „abgeschlossenen Berufsausbildung“ als Polizeivollzugsbeamter weiter zu studieren, ist in einer „Objektschutznacht“ recht kurz nach dieser Versetzung gefallen. Es war bitter kalt und ich weiß noch, wie ich durch den Schnee am „Ignatz Bubis-Haus“ in Frankfurt am Main stapfte. Ich habe mir damals die „Sinnfrage“ gestellt und nach einer Perspektive gesucht. Dabei kam ich zum Ergebnis, dass es das noch nicht gewesen sein kann. Mein Wissensdurst war einfach noch nicht gestillt. Daher entschied ich, neben



dem Job Rechtswissenschaften in Mainz in Vollzeit zu studieren. Trotz der Doppelbelastung aus Studium und Beruf absolvierte ich mein Erstes Staatsexamen in der Regelstudienzeit.

Mein Rechtsreferendariat und Zweites Staatsexamen absolvierte ich am Landgericht Wiesbaden. Der Vollzugsstatus musste während dieser Zeit ruhen, um der Gewaltenteilung gerecht zu werden. Im Rahmen der Strafrechtsstation merkte ich, dass das während des Studiums gesetzte Berufsziel „Staatsanwalt“ zu werden, leider auch nicht das Richtige für mich ist. Letztlich war ich froh, nach dem bestandenen zweiten Staatsexamen wieder polizeinah arbeiten zu können.

---

*Ich bin mit Leib und Seele Führungskraft.*

---

Mein Weg führte mich als Polizeivollzugsbeamter und Assessor zum „Projekt Digitalfunk BOS Hessen“ beim Hessischen Ministerium des Innern und für Sport (HMdIS). Hierbei bekam ich erstmals Berührung mit Vergabe- sowie Vertragsrecht. Das Interesse war geweckt. Den Polizeivollzugsdienst verließ ich dann knapp zwei Jahre später, als ich die Funktion des „Vergabejuristen“ bei der Polizei Hessen im heutigen HPT, damals noch Präsidium für Technik, Logistik und Verwaltung (PTLV) genannt, übernahm. In meiner heutigen Funktion ist es jetzt sehr komfortabel zu wissen, wie die Polizei wirklich „tickt“ und arbeitet.

**Wie sieht denn Ihre Arbeit in einer derart großen und exponierten Behörde in der Praxis aus?**

— Die polizeilichen Aufgaben, also die Einsatzbewältigung, die Gefahrenabwehr, die Kriminalitätsbekämpfung, die Präventionsarbeit und die Verkehrssicherheitsarbeit, sind nur durch eine leistungsfähige und gut ausgestattete Polizei angemessen zu bewältigen. Angesichts der gegenwärtigen Sicherheitslage ist es ein ambitioniertes Ziel, die technische und taktische Ausstattung weiterzuentwickeln und zu beschaffen, um den Polizeibediensteten den besten Schutz und ein modernes Arbeiten zu ermöglichen. Das HPT vertritt das Land Hessen im Rahmen des strategischen Beschaffungsmanagements als zentrale Einkaufsorganisation speziell für polizeiliche Beschaffungen. Das heißt: Es beschafft Liefer- und Dienstleistungen, die unmittelbar der zuvor genannten Aufgabenerfüllung der Polizei dienen.

Hier setzt meine Arbeit an: Gemeinsam mit meinen rund 25 Mitarbeitern im „Hauptsachgebiet 12 – Beschaffung“ – welches sich aus dem „Vergabemanagement“, „Vertragsmanagement“ und der „Kompetenzstelle Beschaffung“ zusammensetzt – sorge ich dafür, dass rechtskonforme und qualitätsgesicherte Vergabeverfahren durchgeführt werden und die Bestell- und Vertragsabwicklung ordnungsgemäß durchgeführt wird.

Im Jahr 2017 betrug das monetäre Durchlaufvolumen – nur mit Blick auf das Hauptsachgebiet 12 – Beschaffung im HPT – ca. 71 Millionen Euro, verteilt auf rund „1.100 Beschaffungsvorgänge“. Hiervon lagen bei knapp 200 Vergabeverfahren die Auftragswerte über 10.000 Euro, so dass diese europaweit oder national vergeben wurden. Es sammelt sich einiges an: Mit 1.600 laufende Verträge werden bei uns allein für das eigene Haus verwaltet. Sie können sich vorstellen, dass bei all diesem Zahlenwerk eine Vielzahl vergabe- und vertragsrechtlicher Fragen

---

***Unsere Fehlschläge sind oft erfolgreicher  
als unsere Erfolge.***

---

zu bewerten ist. Dabei zahlt es sich aus, polizeilich und zugleich juristisch denken zu können. Hier sage ich mir durchaus manches Mal: Was bedeutet schon Geld? Ein Mensch ist erfolgreich, wenn er zwischen Aufstehen und Schlafengehen das tut, was ihm gefällt.

Außerdem bin ich mit Leib und Seele Führungskraft – kann also das tun, was mir besonders viel Spaß macht: Ich repräsentiere den Geschäftsbereich und bin dabei verantwortlich, Prozesse, Strukturen, Lösungsstrategien, Arbeitsbedingungen und Arbeitsklima für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten. Dabei ist es mir wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern.

**Welche Lernschritte waren für Sie auf dem Weg dorthin besonders wichtig?**

— Zu Beginn habe ich als Führungskraft einige „Fettnäpfchen“ mitgenommen. Damals habe ich mich sehr darüber geärgert und gedacht, dass Fehler als Zeichen der Schwäche gelten und als Mangel der Persönlichkeit betrachtet werden. „Wer Fehler macht, ist nicht gut in dem, was er tut“, dachte ich. Der größte Fehler, den die meisten Menschen begehen, ist es, eben diese Annahme über Fehler zu hegen, aus denen nur negative Folgen resultieren, allen voran Unsicherheit und Stress. Ich habe gelernt, dass Fehler nicht schlecht sind. Darum der ausdrückliche Appell: „Erlauben Sie sich selbst die Freiheit, Fehler zu begehen!“ Unsere Fehlschläge sind oft erfolgreicher als unsere Erfolge.

Ein weiterer wichtiger Lernschritt war es, die eigenen Antreiber kennen zu lernen und sich mit diesen auseinander zu setzen. „Sei stark! Sei perfekt! Beeil dich! Streng dich an! Mach es allen recht!“. Jeder von uns hat Antreiber in seinem Kopf. Wichtig war es für mich, diese inneren Befehle und Überzeugungen, die das eigene Handeln und Denken beeinflussen, zu erkennen und als Stärke für mich nutzbar zu machen.

**Was ist Ihrer Meinung nach besonders wichtig im Rahmen der Personalführung?**

— In der modernen Arbeitswelt steht das dauerhafte Erbringen von Leistung im Vordergrund. Anerkennung erlangt häufig der Mitarbeiter, der stetig überdurchschnittliche Leistung erbringt. Wichtig ist es, mit dem Mitarbeiter im Rahmen dieses Spannungsfeldes von Leistungsanforderung, Quantität und Qualität das richtige Verhältnis zu finden, um die Geschäftsziele zu erbringen.

Hierbei ist es wichtig, als Führungskraft authentisch zu sein. Dies geht nur, wenn man zum einen Menschenfreund ist – das ist ein maßgeblicher Schlüssel im Rahmen der Mitarbeiterführung – und zum anderen eine klare, vorhersehbare Haltung hat. Hierbei hilft es, den Standpunkt des Mitarbeiters zu verstehen und selbst erlebt zu haben.

**In Ihrem XING-Profil findet sich der Satz „Der Weg ist das Ziel“ – gefolgt von der Beschreibung „Lernen ist das Spiel, das im Leben am meisten Spaß macht“. Heißt das, dass Sie sich auf der Grundlage Ihrer beruflichen Erfahrungen auch noch eine ganz andere Tätigkeit vorstellen könnten?**

— Auf jeden Fall! Ich weiß, dass Veränderung zum Leben dazu gehört. Gerade deshalb habe ich keine Angst vor dieser. Sobald sich eine Tür schließt, öffnet sich eine neue. Chancen tun sich auf und wollen ergriffen werden. Sicher! Gewiss ist es entspannter, aus einer Komfortzone heraus zu arbeiten. Aber wirkliche Erfahrungen sammelt man nur, wenn ein bestimmtes Maß an Anforderung bis an die Grenze zur Überforderung im täglichen Arbeiten vorhanden ist. Mein gesamter bisheriger Karrierepfad folgt diesem Grundprinzip.

Meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verdeutlichte ich jedes Jahr im Rahmen der Fortbildungsplanung, dass wir in einer Wissensgesellschaft leben. Dem entsprechend sind Informationen und Wissen zentrale Faktoren in der Wirtschaft und der modernen Gesellschaft. Lernen dient der persönlichen Horizonterweiterung und führt sprichwörtlich dazu, die „eigene Säge“ zu schärfen. Bis ins hohe Alter!

Auch die Tatsache, dass ich Beamter auf Lebenszeit bin, hat bei mir zum Glück nicht dazu geführt, andere Wege auszuschließen. Aktuell beschreite ich einen neuen Pfad, indem ich mein in den letzten Jahren gesammeltes Wissen als Referent für Vergabe- und Vertragsrecht sowie Beschaffungsmanagement zur Verfügung stelle.

**Wenn Sie unserem juristischen Nachwuchs drei gute Ratschläge für die berufliche Zukunft mitgeben dürften: Welche wären das?**

- 1. Als ehemaliger Landessprecher der Rechtsreferendare am Landgericht Wiesbaden kann ich jedem Rechtsreferendar ausdrücklich empfehlen, die Chancen während des Referendariats zur Berufserprobung zu nutzen. Die Rechtsreferendare, welche ich bisher während der Verwaltungsstation begleitet habe, waren sehr verblüfft, wie umfangreich und spannend die Tätigkeit als Jurist im Bereich Beschaffung ist.
2. Vor kurzen hatte ich ein Gespräch mit einer Kollegin, welche leider keine Prädikatsexamina geschrieben hat. Für sie war es das Schlimmste, was ihr passieren konnte. Es belastet sie so sehr, dass sie nicht mehr erkannt hat, was sie dennoch geleistet hat – zwei überaus anspruchsvolle Staatsexamina! Ich kann jedem/r Jurist\*in empfehlen, auf die eigenen Leistungen stolz zu sein und weiter zu machen, den Kopf nicht in den Sand zu stecken. Es gilt, neben dem normalen juristischen Karriereweg die Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und zuzugreifen!
3. Dieser Tipp ergänzt den vorherigen: Wichtig ist es, einen persönlichen Mentor zu finden. Ein Mentor steht dem Mentee mit Rat, Informationen und Orientierung zur Verfügung. Wenn man Glück hat, hat dieser Mentor auch ein Händchen für Coaching und ist daran interessiert, seinen erlebten Erfahrungsschatz weiterzugeben und Wissen auszutauschen. Das hilft unter anderem vorab zu erkennen, was in Zukunft an Kenntnissen und Fähigkeiten gefragt ist. Erfolg besteht insoweit nicht zuletzt darin, dass man genau die Kenntnisse und Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.

Zum Abschluss hätte ich noch einen weiteren Tipp:

Äußerst hilfreich ist es, sich ein Kontaktnetzwerk aufzubauen und zu pflegen. Aufgeschlossene Kontakt- und Kommunikationsfreude sowie ein aufrichtiges Interesse am Gesprächspartner sind hierbei sehr hilfreich und können zum Glück auch noch spät erlernt werden.

Die Wahl der richtigen Plattform richtet sich nach den beruflichen Zielen und Interessensschwerpunkten. Ich habe mich z.B. für das „Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk (VUBN)“ und das „Deutsche Vergabennetzwerk“ (DVNW) sowie ein Profil auf XING entschieden.

Herr Führer, haben Sie vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte: Rechtsanwältin Dr. Anette Schunder Hartung,  
aHa Strategische Geschäftsentwicklung, Frankfurt am Main

---

**MARCO FÜHRER**

- Marco Führer ist Volljurist, zertifizierter Ein-kaufsleiter und leitet das Hauptsachgebiet Beschaffung im Hessischen Polizeipräsidium für Technik. Er verfügt über besondere Expertise im Einkauf polizeilicher Spezialbedarfe. Gleichzeitig ist er tätig als selbstständiger Referent, u. a. für Beschaffungsmanagement (öffentlicher Sektor), Vertrags- und Vergaberecht.
- Er studierte Rechtswissenschaften an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz, ist Diplom-Jurist und Diplom-Verwaltungswirt (FH). In seinem beruflichen Wirken sammelte er umfangreiche Projekterfahrung.