

Debatte – Innovation, Polizei und Ausbildung in Zeiten von Covid-19



Isabelle Augsburger-Bucheli*



Matteo Cocchi**



Stefan Aegerter***

* Dekanin des ILCE von 2000 bis 2020, Kursdirektorin des CAS *Conduite des engagements de police à l'échelon d'officier* (CEP)

** Kommandant der Kantonspolizei Tessin

*** Vizedirektor SPI, Bereichsleiter Aus- und Weiterbildung

*In einer Zeit, in der Bildungseinrichtungen angesichts der Pandemie flexibel und innovativ sein müssen, haben wir in diesem **formt** magazine Isabelle Augsburger-Bucheli, Professorin und Direktionsmitglied einer Hochschule, Matteo Cocchi, Kommandant der Kantonspolizei Tessin, und Stefan Aegerter, Vizedirektor des SPI, interviewt. Abgesehen von den Eigenheiten der einzelnen Organisationen unterstreichen unsere drei Interviewpartner die Schwierigkeiten bei der Einführung von technischen Innovationen, die die tägliche Arbeit der Polizeien verbessern, sowie die Herausforderungen infolge der Coronakrise bei der Organisation und beim Krisenmanagement. Natürlich werden in der diesjährigen Debatte auch die Probleme angesprochen, die sich ergeben, wenn Präsenzkurse verschoben oder angepasst und aus dem Stegreif Fernkurse organisiert werden müssen.*

formt magazine: Was ist für Sie Innovation? Wie äussert sie sich in Ihrer Organisation?

Matteo Cocchi: Innovativ ist meiner Ansicht nach, wer fähig ist, nach vorne zu blicken, und immer nach neuen Lösungen, Systemen und Arbeitsprozessen sucht. Dazu

Innovativ ist [...], wer fähig ist, nach vorne zu blicken, und immer nach neuen Lösungen, Systemen und Arbeitsprozessen sucht.

sowie technologische Entwicklungen optimal genutzt werden sollten. Entscheidend ist ein positives

und konstruktives Arbeitsklima – etwas, das in einem historisch hierarchisch geprägten Umfeld wie dem der Polizei nicht immer selbstverständlich ist.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Der Begriff «Innovation» hat sich abgenutzt, seine Konturen sind unscharf geworden. Wie lässt sich Innovation im Hinblick auf das Institut zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität (*Institut de lutte contre la criminalité économique*, ILCE) der Hochschule für Wirtschaft Arc (*Haute école de gestion Arc*, HEG Arc), welches zugleich eine Bildungs- und eine Forschungsinstitution ist, beschreiben? Innovation zeigt sich insbesondere darin, wie eine Ausbildung entwickelt, geplant und geführt wird, wie sie bewertet und ihre Wirkung in der Praxis gemessen wird oder auch wie Weiterbildungen von Mitarbeitenden einer Organisation auf digitalem Wege mitverfolgt werden (Monitoring). Sie beruht auf der Entwicklung und Anwendung von Lehrmethoden und Instrumenten (insbesondere digitaler Art), die an die verschiedenen Zielgruppen angepasst sind und immer anspruchsvollere Anforderungsprofile erfüllen. Im Bereich der Forschung zur Bekämpfung der Wirtschafts- und Cyberkriminalität zeigt sich Innovation insbesondere durch die Auswahl von Forschungsthemen, die der Realität unserer Gesellschaft entsprechen, durch die Entwicklung und Anwendung neuartiger Methodiken, durch neue Formen der inter- oder multidisziplinären Forschung oder durch die Bildung verschiedener Partnerschaften. Damit Innovation erfolgreich sein kann, muss sie in jedem Fall von engagierten, aufgeschlossenen und ergebnisorientierten Menschen vorangetrieben werden.

Stefan Aegerter: Ein Unternehmen sollte jederzeit bereit sein, seine Dienstleistungen und Prozesse zukunftsorientiert zu gestalten, und somit in der Lage sein, Strömungen und Trends aufzunehmen, zu antizipieren und in den institutionellen Gesamtkontext zu stellen. Die Fähigkeit zur Innovation eines Unternehmens hängt wesentlich von der Motivation und der Qualifikation seiner Mitarbeitenden ab. Das SPI hat die Grundlagen dafür schon vor Corona geschaffen. Bildungstrends werden laufend erfasst, die Partner sind eingebunden, technologische Neuerungen werden beobachtet. Wir pflegen eine Ideenkultur, die es ermöglicht, Vorschläge der Mitarbeitenden so miteinander zu verknüpfen, dass daraus kundenorientierte und innovative Lösungen entstehen.

format magazine: Wie ist Ihre Organisation mit der Unsicherheit umgegangen, die von der (Einführung der) ausserordentlichen Lage ausging?

Matteo Cocchi: Das Tessin war Ende Februar 2020 die erste Region nach der Lombardei, die von Covid-19 betroffen war. Dies zwang die Behörden zu schnellem und entschlossenem Handeln. Sie übergaben die Organisation gleich zu Beginn einem kantonalen Führungsstab, dessen Leitung mir anvertraut wurde. Von Anfang an strebte ich dabei schnelle, effiziente und dauerhafte Lösungen an, welche die Kantonsregierung sowie das Gesundheitsmanagement der Pandemie unterstützten. Einer Krise in diesem Ausmass, einer selbst den wissenschaftlichen Forschern unbekanntem Bedrohung gegenüberzustehen, erfordert ein sehr solides System und grosse Fähigkeit zu innovativem Denken, zu *design thinking*. Selbst in Führungsstrukturen braucht es in bestimmten Fällen ein Planungsmodell, um komplexe Probleme mithilfe von kreativer Vision und Organisation lösen zu können.

Stefan Aegerter: Wir haben die Lage ab Frühjahr 2020 laufend analysiert und stehen dazu mit Korps und Partnern in engem Austausch. Der Bund übernahm im Frühjahr 2020 die Führungsrolle und gab die Rahmenbedingungen vor. Das SPI war somit vorbereitet. Die Geschäftsleitung baute Ende Februar eine Führungszelle auf und führt seit da Lageberichte durch. Zu Beginn täglich, nun in der Regel zweimal pro Woche. Regelmässige Informationsbul-

letins und interne Massnahmen (Homeoffice u. a.) gaben Sicherheit und bewahrten uns grösstmögliche Handlungsfreiheit. Konkret musste das SPI über 150 2020 geplante und bestätigte Kurse und Lehrgänge in den Herbst 2020 und das Jahr 2021 verschieben. Dies erfolgte durch individuelle Absprachen mit den jeweiligen Kursstäben und den Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben. Mit enormem Aufwand aller Mitarbeitenden und Kursstäbe gelang uns dies in nur weniger Tagen.

Isabelle Augsburg-Bucheli: Das Forschungsteam des ILCE (sechs Personen, ca. 2.8 VZÄ) hat den partiellen Lockdown intensiv genutzt und mehrere Finanzierungsgesuche für innovative Forschungsprojekte erarbeitet. In weniger als zehn Tagen hat es beispielsweise die Plattform www.coronafraud.ch ins Leben gerufen, um Fälle von Betrug oder Missbrauch im Zusammenhang mit der Pandemie zu erfassen. Angespannter war die Situation auf Seiten des Lehrbetriebs, wo sich aus den

Entscheiden des Bundes zahlreiche Unsicherheiten ergaben. Im Hinblick auf die Durchführung der Prüfungen herrschte bei den betroffenen Personen grosse Besorgnis. Gemäss Entscheid des Bundesrates war unsere Schule vom 16. März bis 7. Juni 2020 geschlossen. Die Lehrveranstaltungen wurden dann im Fernunterricht durchgeführt, mit Ausnahme einiger kurzer Lehrgänge und Workshops, die verschoben wurden. Den Dozentinnen und Dozenten sowie den Kursverantwortlichen wurde bei der Wahl der angewandten Lehrmethoden und -instrumente eine grosse Entscheidungsfreiheit eingeräumt. Alle Beteiligten legten grosses Engagement an den Tag, um innerhalb einer Woche von Präsenz- auf Fernunterricht umzustellen. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden wurde zum Homeoffice verpflichtet, wobei es dank der Anstrengungen der IT-Abteilung sowie des Einfallsreichtums und der Beharrlichkeit der Beteiligten keine grösseren Probleme gab. Die Lehrverantwortlichen und die Fachbereichssekretariate mussten die Szenarien für die Durchführung der Prüfungen und für die teilweise Wiederaufnahme von Präsenzunterricht, Workshops und Laborkursen schrittweise an die Entscheide des Bundes anpassen.

Alle Beteiligten legten grosses Engagement an den Tag, um [...] von Präsenz- auf Fernunterricht umzustellen.

format magazine: Inwiefern hat Corona dazu beigetragen, nach neuen Lösungen zu suchen bzw. existierende Innovationspläne zu beschleunigen?

Matteo Cocchi: In einer akuten Krise werden die Entscheidungsprozesse und Arbeitsabläufe erheblich beschleunigt. In dieser Krise konnten wir messen, wie sich Geschwindigkeit, Intensität und Quantität der Kommunikation verzehnfachte. Um in diesem Zusammenhang gute Ergebnisse zu erzielen, spielten auch die Einführung neuer Prozesse (z. B. in der Personalführung), der vermehrte Austausch mit den Gemeindepolizeien und neue Sitzungsformen (wie Videokonferenzen) eine grosse Rolle.

[A]uch die Einführung neuer Prozesse [...], der vermehrte Austausch mit den Gemeindepolizeien und neue Sitzungsformen [...] spielten] eine grosse Rolle.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Dadurch, dass wir unverzüglich auf Fernunterricht umstellen mussten, haben wir sehr rasch Fortschritte im Umgang mit den digitalen Instrumenten gemacht, welche die meisten von uns zuvor noch nicht genutzt hatten. Durch diese Umstellung haben wir andere Methoden für den Austausch und Transfer von Wissen und Kompetenzen angewendet und über andere Möglichkeiten nachgedacht, das erworbene Wissen und Know-how zu bewerten. Dank ihr konnten wir die Bereiche identifizieren, in denen Präsenzunterricht vorzuziehen oder gar unerlässlich ist. Die Pandemie hat die Schulen dazu veranlasst, ihre Ausstattung für den Fernunterricht umgehend zu modernisieren und/oder zu ergänzen. Seit Anfang November 2020 sind alle Klassenräume der HEG Arc mit Kameras ausgestattet, was das Spektrum der möglichen pädagogischen Tätigkeiten nochmals erweitert und eine grosse Hilfe sein wird, um der aktuellen zweiten Welle der Pandemie bestmöglich zu begegnen. Auf operativer Ebene ist es sehr wahrscheinlich, dass Videokonferenzen auch dann noch eine interessante Option bleiben werden, wenn das Ansteckungsrisiko nicht mehr besteht. Präsenzveranstaltungen sind mitunter deutlich effizienter, aber auch die neuen Instrumente haben ihren Nutzen unter Beweis gestellt.

Stefan Aegerter: Krisen und ausserordentliche Lagen führen zu Veränderung; sie sind ein Katalysator für Erneuerung und Innovation. Der Bruch mit

Routinen zwang auch das SPI, Rahmenbedingungen und Abläufe zu hinterfragen. Gewisse «Notlösungen» haben sich etabliert und gehören heute zur «neuen» Normalität. Ich denke dabei nicht nur an Systeme wie Skype oder Webex, sondern auch an die Frage, wie und wo wir arbeiten: Neue Muster der Arbeit werden momentan quasi in Echtzeit eingeführt. Unabhängig von den verschiedenen Entwicklungen geht es darum, dass eine Institution fähig ist, eine Balance zwischen sozialen, gesundheitlichen, technischen und wirtschaftlichen Aspekten zu finden.

format magazine: Inwiefern hat Corona den Ideenaustausch und die Entstehung neuer Synergien innerhalb Ihrer Organisation und darüber hinaus gefördert?

Stefan Aegerter: Menschen sind Gewohnheitstiere. Schon auf dem Weg zur Arbeit folgen wir festen Abläufen. Daher war es interessant, die Veränderung des Organisationsgebildes der Geschäftsleitung zu beobachten: An die Stelle von vierzehntägigen Sitzungen traten tägliche Lagerberichte, an denen es galt, unter Zeitdruck tragfähige und wirksame Entscheide zu treffen – unter laufender Berücksichtigung der sich rasant verändernden Rahmenbedingungen. Auch heute arbeiten wir zwar nach wie vor jeweils in unseren Geschäftsbereichen, aber wir denken nun viel mehr in Gesamtzusammenhängen. Das ist ein wesentlicher Fortschritt. Nun wird es darum gehen, diese und weitere Erkenntnisse in der Zusammenarbeit mit unseren Partnern zu etablieren.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Für das Forschungsteam des ILCE, welches sich vom ersten Tag an dazu entschied, jeden Morgen per Videokonferenz zusammenzukommen, war der Austausch motivierend, sehr kreativ und produktiv: Zwischen dem 26. März und dem 27. April 2020 wurden drei Projekte im Zusammenhang mit COVID-19 erfolgreich eingereicht, während zwischen Mai und September desselben Jahres fünf weitere Projekte zu verschiedenen Themen eingereicht wurden. Der Austausch innerhalb des Teams als Ganzem hat mit dem Homeoffice sogar zugenommen.

Matteo Cocchi: Wie bereits erwähnt, stellt uns eine so grosse und lange ausserordentliche Lage ei-

nerseits auf eine harte Probe. Andererseits ist es aber auch eine Chance, die es zu ergreifen gilt, denn in solchen Situationen ist der Boden für Innovationen fruchtbar und es ist die richtige Motivation vorhanden, sich an deren Umsetzung zu «wagen».

format magazine: Unterstützen die entstandenen Innovationen die Ablösung überholter Praktiken (Exnovation)?

Isabelle Augsburger-Bucheli: Die Situation hat die Möglichkeit aufgezeigt, Ausbildungen zu entwickeln, die Präsenz- und Fernunterricht kombinieren und damit die Attraktivität unseres Ausbildungsangebots zu erhöhen. Dennoch werden Präsenzveranstaltungen weiterhin wichtig sein – insbesondere für Weiterbildungen, die zu einer Zertifizierung und Professionalisierung führen und bei denen der Erwerb von Know-how und der Aufbau eines beruflichen Netzwerks von grundlegender Bedeutung sind.

Matteo Cocchi: Es liegt auf der Hand, dass langfristige Veränderungen einige Zeit brauchen. Ebenso klar ist aber auch, dass gewisse Innovationen Praktiken ersetzen werden, die angesichts dieser Innovationen überholt erscheinen.

Stefan Aegerter: Hier gilt Vorsicht: Nicht alles Neue ist Innovation – und nicht alles Bewährte ist infrage zu stellen. Natürlich, anstelle von externen Terminen findet nun meist eine Videokonferenz statt. Galt es vor Corona oft als unangemessen, nicht persönlich vor Ort zu erscheinen, bedurfte es während des Lockdowns keiner Rechtfertigung. In der Folge sind virtuelle Treffen auf einmal selbstverständlich geworden. Die Kernfrage bleibt dieselbe: Wie erzielen wir die bestmögliche Wirkung, um die geforderten Dienstleistungen kundenorientiert in der erwarteten Qualität garantieren zu können? Die Beantwortung dieser Frage bewährt sich immer aufs Neue – und ist gleichzeitig immer innovativ.

format magazine: Wie lässt sich die Qualität der direkten zwischenmenschlichen Interaktion im Kontext der beschleunigten digitalen Transformation bewahren, insbesondere im Ausbildungsbereich?

Stefan Aegerter: Polizeiarbeit ist immer von Menschen für Menschen. Dies wird sich nicht ändern. Das digitale Lernen hingegen stellt verschiedene Herausforderungen, sowohl an die Kursleiter/-innen wie auch an die Teilnehmenden. Gerade unser Bildungsangebot basiert auf einer hohen Interaktivität zwischen Ausbildern/-innen und Auszubildenden. Das SPI wird Umbauten im «Schnellschuss» vermeiden und den angestrebten Systemwechsel umsichtig planen und umsetzen.

[V]irtuelle Treffen [sind] auf einmal selbstverständlich geworden.

Das Lernen sowie die Entwicklung von Problemlösungen lassen sich nicht von heute auf morgen online verordnen. Als eine der stabilsten staatlichen Organisationen mangelt es der Polizei nicht an Veränderungsbereitschaft; trotzdem stösst das Milizsystem im Bildungsbereich an Grenzen. Gleichzeitig gilt Qualität vor Quantität, Konzeption vor Zeitdruck. Konkret denken wir an die Förderung der digitalen Kompetenzen im Fernunterricht. Hier plant das SPI ein Angebot für die Ausbilder/-innen. Des Weiteren wird das SPI zusammen mit den Kursstäben die Kurskonzepte überprüfen, um methodisch-didaktische Optimierungen vornehmen zu können.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Die täglichen Videokonferenzen des Forschungsteams, einige «Zoom-Aperitif» vor den Wochenenden und viel Humor haben es ermöglicht, die für Moral und Motivation wichtigen guten persönlichen Beziehungen aufrechtzuerhalten. Durch E-Mails, persönliche Telefongespräche und Videokonferenzen konnten wir mit der Studentenschaft in Kontakt bleiben. Die Studentinnen und Studenten haben sich auch untereinander ausgetauscht, spontan oder in Gruppenarbeiten für bestimmte Workshops. Bei längeren Fernkursen ist es wichtig, regelmässig persönlichen Kontakt zu den Studentinnen und Studenten zu pflegen, aber auch den Kontakt zwischen ihnen zu gewährleisten. Dies fördert ein gutes Lernklima und Networking-Aktivitäten.

Matteo Cocchi: Wir glauben nicht, dass die Chance, welche die digitale Transformation bietet, zwangsläufig mit einem Verzicht auf die direkte zwischenmenschliche Interaktion einhergeht. Gerade im Bereich der Polizeiausbildung bleibt diese Interaktion unverzichtbar. Sie ist das Herzstück des Ausbildungskonzepts. Am Ende ihrer Ausbildung stehen

die Polizisten/-innen immer Bürgern/-innen gegenüber und nicht einfach einem Computerbildschirm. Hingegen können technologische Innovationen bei guter Organisation manche Aspekte der Ausbildung optimieren, nicht zuletzt beim Zeitmanagement und bei Verschiebungen.

format magazine: Welche Lehren ziehen Sie heute aus dieser aussergewöhnlichen Zeit? Was würden Sie in einer ähnlichen Situation neu anders machen?

Im März 2020 waren binnen weniger Stunden all unsere Orientierungspunkte verschwunden.

Isabelle Augsburg-Bucheli: Im März 2020 waren binnen weniger Stunden all unsere Orientierungspunkte verschwunden, wir mussten rasch (re)agieren, den Umgang mit neuen digitalen Instrumenten erlernen und uns fortwährend an die sich verändernde Lage anpassen. Die Bilanz unserer Vorgehensweise in dieser Krisenzeit ist vor allem deshalb positiv, weil die Mitarbeitenden, die Dozentinnen und Dozenten sowie die grosse Mehrheit der Studentinnen und Studenten mitgemacht und sich der Situation angepasst haben. Auch wenn wir der Kommunikation besondere Aufmerksamkeit gewidmet haben, besteht in diesem Bereich wahrscheinlich das grösste Verbesserungspotenzial. Wir entwickeln diesbezüglich eine neue Sensibilität, um die Bedürfnisse und Erwartungen einer Zielgruppe, der wir nicht mehr regelmässig im Präsenzunterricht begegnen, besser zu verstehen.

Matteo Cocchi: Die grosse Lehre, die wir aus diesem ersten Teil der Pandemiebewältigung ziehen können, ist, dass Ausbildung und Übung die wichtigsten Instrumente sind, um auf jede Situation vorbereitet zu sein. Ohne seriöse und kontinuierliche Vorbereitung, aus der wir Lehren ziehen und Verbesserungen ableiten können, ist es unmöglich, den Aufgaben immer gewachsen zu sein.

Stefan Aegerter: Es wird uns nie gelingen, ganzheitlich und umfassend «vor die Lage» zu kommen. Das beste Training ist und bleibt der Ernstfall. Wichtig ist und bleibt: Auch und gerade in Krisen gilt es Entscheidungen zu treffen. Die in unseren Führungslehrgängen praktizierten Abläufe (Führungsrhythmus, Rapportstrukturen) bewähren sich auch an den Lageberichten am SPI. In der grossen Mehrheit haben wir

bisher wirksame Entscheide getroffen, die auch jetzt noch ihre Richtigkeit haben. Es wird darum gehen, sich als Geschäftsleitung bzw. Institution regelmässige Stresstests auszusetzen, um die Abläufe zu trainieren, zu überprüfen und sich den stetig ändernden Rahmenbedingungen konsequent anzupassen.

format magazine: Wie werden eingeführte Innovationen in Ihrer Organisation evaluiert, um zu eruieren, ob es sich um nachhaltige Lösungen handelt?

Matteo Cocchi: Wir haben eine Arbeitsgruppe damit beauftragt, bezüglich mancher Aspekte, insbesondere der Personalführung, ein Konzept zu erarbeiten, wie die Massnahmen vom ersten Lockdown konsolidiert werden können. Ein solcher Ansatz ermöglicht es, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Innovation eingehend zu beurteilen und eine mittel- bis langfristige Lösung vorzuschlagen. Wir sind uns ganz sicher bewusst geworden, dass in einer Situation wie der aktuellen Institutionen wie die Polizei, die man als «Notfallinstitutionen» bezeichnen könnte, anpassungsfähiger sind als andere Einheiten, die nicht täglich auf ausserplanmässige Krisen- oder Notfallsituationen eingehen müssen.

Isabelle Augsburg-Bucheli: Alle unsere Kurse und Module werden evaluiert. Insgesamt schätzten die Studentinnen und Studenten sowohl die Bestrebungen der Kursverantwortlichen, die Kurse innerhalb kürzester Zeit als Fernkurse vorzubereiten und durchzuführen, als auch die Vielfalt der verwendeten Lösungen. Videokonferenzen scheinen für die Mehrheit unserer Studentinnen und Studenten das beliebteste Kommunikationsmittel gewesen zu sein.

Stefan Aegerter: Das SPI hat bereits nach den ersten Wochen im Lockdown eine Befragung bei den Mitarbeitenden durchgeführt und auf diese Weise evaluiert, wie die einzelnen Entscheide der Geschäftsleitung bewertet werden (Homeoffice, Zusammenarbeit via Skype etc.). «Nachhaltig» kann indes vieles bedeuten: dauerhaft, langlebig, umweltverträglich oder auch vernünftig. Wir verstehen darunter, «das Richtige richtig zu tun». Und uns nicht davor zu scheuen, das Richtige immer wieder in Frage zu stellen. Damit wären wir wieder bei der Frage nach Innovation.