

Vortrag

Polizeitag des Behörden Spiegel

29. Mai 2019 ERFURT

„Die Digitalisierung der Thüringer Polizei“

Inhalt

Übersicht	5
Einleitung.....	6
1. Standortbestimmung	8
▪ Bisherige Digitalisierung	9
▪ Prozesse	10
▪ Informations- und Kommunikationstechnik/Dienstleistungen	12
▪ Strategische Ausrichtung	13
2. Prozess und Ziele der Digitalisierung der Thüringer Polizei.....	14
3. Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen	20
4. Herausforderungen für die Führungskräfte	23
▪ Digitalisierung ist Chefsache.....	25
▪ Rolle der Führungskräfte	27
▪ Mitarbeiter mitnehmen/Ängste beachten	30
▪ Qualifikation/Aus- und Fortbildung.....	32
▪ Organisation ertüchtigen/Kultur verändern	34
▪ Von der luK-Fachlichkeit zur fachlichen luK	37
5. Ausblick	39

Sehr geehrte (Ehrengäste, Politiker etc.)

sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, ich möchte mich Ihnen zu Beginn vorstellen:

mein Name ist [REDACTED] ich wurde gebeten, den nachstehenden Vortrag im Auftrag des abwesenden Referatsleiters für Grundsatzangelegenheiten der Polizei, Herrn Michael Menzel, zu präsentieren. Herr Menzel bedauert es außerordentlich, heute nicht mit anwesend sein zu können und bat mich, Sie von ihm herzlich zu grüßen.

Das Referat für Grundsatzangelegenheiten der Polizei ist unter anderem für die strategische Ausrichtung und die Organisation der Thüringer Polizei zuständig. Ich selbst bin in meiner Rolle als Vizepräsident des Landeskriminalamtes, welches u. a. als Zentralstelle für die Polizeiliche Informations- und Kommunikationstechnik in Thüringen fungiert, seit vielen Jahren in den Strategieprozess eingebunden und empfinde es daher als große Ehre, Ihnen heute die Planungen des Thüringer Ministeriums für Inneres und Kommunales zur Digitalisierung der Thüringer Polizei vortragen zu dürfen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

nur wenige Themen sind heute von so grundsätzlicher Bedeutung für die Entwicklung einer Organisation, wie die Digitalisierung.

Die Thüringer Polizei ist zwar eine vergleichsweise kleine Organisation, dennoch entspricht ihr Aufgabenumfang dem einer jeden Polizei.

Daraus ableitend stehen auch wir vor der Herausforderung, die Prozesse der digitalen Transformation im vollen Umfang zu vollziehen.

Das Ziel meines heutigen Vortrages besteht darin, die damit verbundenen Anforderungen an die Polizeiführung und an jeden Mitarbeiter sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen in groben Zügen vorzustellen und Sie zur Diskussion einzuladen.

Ich bedanke mich bei den Organisatoren der heutigen Veranstaltung, der Redaktion des Behördenspiegels sowie der Gewerkschaft der Polizei, und den Sponsoren für die Möglichkeit, das Spannungsfeld künftiger Entwicklungen der Anforderungen an eine moderne Polizei und der dazu erforderlichen Weiterentwicklung der Organisation zu betrachten.

Übersicht

Meinen Vortrag zum Thema „Digitalisierung der Thüringer Polizei“ habe ich wie folgt gegliedert:

- zunächst werde ich eine kurze und nicht vollständige Bestimmung unserer gegenwärtigen Situation, bezogen auf das Vortragsthema vornehmen,
- um in der Folge auf den erreichten Stand des Digitalisierungsprozesses einzugehen und die derzeitigen Ziele der Digitalisierung skizzieren.
- Anschließend werde ich Ihnen die bestehenden Rahmenbedingungen vorstellen.
- Den Schwerpunkt meiner Darlegungen bildet die Betrachtung des themenbezogenen Handelns der Führungskräfte, als der erfolgskritischste Faktor. Dabei möchte ich Ihnen die aus meiner Sicht grundlegenden Anforderungen vorstellen.
- Als Abschluss meiner Ausführungen werde ich den aktuellen Stand unserer Planungen sowie einen Ausblick auf unser künftiges Handeln geben.

Einleitung

Ausgangspunkt meiner Darstellungen ist ein häufig gebrauchtes Zitat von Carly FIORINA, der ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens Hewlett Packard. Sie stellte fest:

„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“

Dabei traf sie diese Aussage bereits im Jahr 2009, also vor 10 Jahren, und die Entwicklung gibt ihr Recht. In den vielen Bereichen unserer Gesellschaft, in denen dieser Prozess, also der Prozess der digitalen Transformation, auf den Weg gebracht wurde, läuft dieser mit unterschiedlicher Geschwindigkeit ab. Hierfür gibt es verschiedene Gründe, einer wird sicher die Bereitstellung der entsprechenden technischen Möglichkeiten sein.

Ein weiterer dürfte im Wettbewerbsdruck der Privatwirtschaft zu suchen sein und erklärt zugleich, warum der öffentliche Dienst nicht unbedingt bzw. überall zu den Treibern dieser Entwicklung gehört.

Dennoch muss man klar sagen, auch der öffentliche Sektor kann sich der Entwicklung nicht entziehen und wir wollen dies auch nicht. Im Übrigen haben wir es auch in der Vergangenheit nicht getan.

Im Gegenteil, die Nutzung der Informationstechnik und die Automatisierung unserer Prozesse stehen seit langer Zeit auf unserer Agenda.

Wir haben es nicht Digitalisierung genannt und es war auch nicht immer ein konsequentes Vorgehen. Wir betreten jedenfalls kein Neuland.

Neu ist, dass in vielen Bereichen konsequent digitalisiert wird und wir uns damit einem digitalisierten Umfeld gegenübersehen, auf welches wir permanent reagieren müssen. Ob in der Interaktion mit dem Bürger, der Nutzung digitaler Möglichkeiten bei der Bewältigung polizeilicher Aufgabenstellungen im operativen und Verwaltungsbereich oder eben auch bei der Bekämpfung bzw. Prävention von Straftaten – wir müssen uns entsprechend einrichten und vorbereitet sein.

1. Standortbestimmung

Der Begriff der Digitalisierung hat zögerlich Eingang in unsere Amtsstuben gefunden. Dies mag wohl auch daran liegen, dass wir in der Vergangenheit möglicherweise zu oft der Faszination der Leistungen der IuK erlegen waren und dabei unsere fachliche Führerschaft bei der Steuerung des IuK-Einsatzes nicht immer mit der notwendigen Konsequenz eingenommen haben.

Dennoch muss man klar feststellen, wir haben die Automation unserer Prozesse vorangetrieben. Zwar nicht immer mit dem Blick auf eine konsequente Durchsetzung aller Geschäftsprozesse mit IuK-Lösungen, aber doch schon mit dem festen Willen, uns die Potentiale des Einsatzes von IuK-Verfahren umfänglich zu erschließen. Darüber hinaus unterliegen unsere Aktivitäten Fremdeinflüssen: bspw. bei der Aufklärung von Straftaten. Es liegt in der Natur der Sache, dass wir hier zur Reaktion gefordert sind, weil wir oftmals nicht voraussehen können, welche Technologien in welchem Umfang zur Begehung von Straftaten genutzt werden.

Die Bandbreite der Digitalisierung geht in diesen Fällen wie überall von der Nutzung neuer Kommunikationsmöglichkeiten, über die Speicherung und Verarbeitung von Informationen bzw. Daten bis hin zur Manipulation der Technik bzw. dem vielfältigen Ausnutzen der gegebenen Möglichkeiten.

▪ **Bisherige Digitalisierung**

Die Unterstützung der polizeilichen Arbeit durch den Einsatz von Computern geht bis weit in die 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts zurück.

Einen signifikanten Schub in diesem Zusammenhang erfuhr die Thüringer Polizei durch die Partnerschaft mit der Bayerischen Polizei, die zu einer flächendeckenden Ausstattung mit Hardware und der Bereitstellung umfassender Softwarelösungen führte.

Der Betrieb von Anwendungen wie das Vorgangsverwaltungs- und Bearbeitungssystem IGVP seit 1994 oder FINDUS seit 1999, die Etablierung von Verfahren wie SCOWi zur Bearbeitung von Verkehrsordnungswidrigkeiten, die Einführung des Einsatzleitsystems in der LPD, des Spurendokumentations- und Managementsystems ZESAR, die Entwicklung des Fallbearbeitungssystems FBS und letztlich die Einführung von ComVor und seinen Umsystemen zur Ablösung von IGVP sind Maßnahmen der Digitalisierung polizeilicher Arbeit, die wir in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt haben.

Auch im Verwaltungsbereich haben wir bereits Digitalisierungsprojekte umgesetzt.

Der Betrieb des Logistik-Management-Systems LMS, die Nutzung des elektronischen Dokumentenmanagements VIS im TLKA in einem weitreichenden Umfang oder die Abwicklung der Finanzmittelbewirtschaftung mit HAMASYS sind einige Beispiele.

Seit 2007 gibt es ein Konzept zur Bekämpfung der Internetkriminalität. Hier wurden alle Dienststellen mit Internetzugängen zur Unterstützung bei der Kriminalitätsbekämpfung (damals bspw. Ebay-Betrugshandlungen) ausgestattet. Aktuell steht die Umsetzung der Audio-Visuellen-Vernehmung auf der Tagesordnung. Auch wenn wir es bislang nicht immer Digitalisierung nannten: sie ist seit langer Zeit Teil unserer Agenda.

Und: wir funken seit Jahren digital und haben uns damit auch die erweiterten Möglichkeiten bei der Umstellung auf digitale Kommunikation erschlossen.

▪ **Prozesse**

Zur erfolgreichen Digitalisierung gehört u.a. eine etablierte Prozessorganisation. Die durchgängige Prozessorganisation und -Dokumentation ist bei uns noch nicht durchgehend gewährleistet. Dies ist nur teilweise der Fall, in der Regel immer dort, wo wir punktuell oder in einem spezifischen Umfeld die Einführung von IuK-Lösungen betrieben haben.

In einigen Fällen ist es sogar so, dass wir zuerst die IuK-Lösung hatten; die Prozesse haben wir dann daran ausgerichtet. Eine Dokumentation war nicht erforderlich, das IuK-Verfahren bestimmte die Steuerung, dessen Handbuch die Umsetzung.

In wenigen Fällen, bspw. bei der Einführung des PIAV, in vollem Umfang jedoch bei der Entwicklung unseres Thüringer Fallbearbeitungssystems und in der jüngeren Vergangenheit auch bei der Einführung von ComVor haben wir umfangreiche Prozessdokumentationen erstellt.

Gerade im Bereich der Prozessorganisation sehe ich im Zusammenhang mit der Digitalisierung große Herausforderungen, auf die ich später eingehen werde.

- **Informations- und Kommunikationstechnik/Dienstleistungen**

Im Bereich der informationstechnischen Ausstattung haben wir gute Voraussetzungen. Mit dem Landeskriminalamt Thüringen als Zentralstelle für das polizeiliche IuK-Wesen steht ein interner, gut vernetzter und ausgestatteter Dienstleister bereit.

Die Polizei verfügt über moderne Arbeitsplätze, die regelmäßig auf den neuesten technischen Stand gebracht werden.

Über verschiedene Kooperationen mit anderen Polizeien sowie Institutionen haben wir Zugriff auf ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Produkten, zudem steht uns mit dem Thüringer Landesrechenzentrum ein Landesdienstleister für die Informationstechnik zur Seite.

Ein großes Potential zur Erweiterung unserer Möglichkeiten sehe ich in der Ausstattung mit mobilen Endgeräten, Zugängen von externen Arbeitsplätzen in das IuK-Netz der Thüringer Polizei sowie der Angebote von Software zur Unterstützung mobilen Arbeitens.

Bei der Betrachtung dieser Ausgangssituation nehme ich jedoch nicht nur die Verwaltungs- und Unterstützungsbereiche polizeilicher Arbeit in den Fokus.

Auch unmittelbar im Bereich polizeilicher Sachbearbeitung, sowohl im Bereich der Ermittlungen und Auswertungen bzw. kriminaltechnischen Untersuchung, bei den Spezialeinheiten und Spezialkräften, der Bereitschaftspolizei u.a. wie auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit haben wir uns in den letzten Jahren besser aufgestellt, auch wenn es punktuell noch erheblichen Verbesserungsbedarf gibt.

Einen dieser Punkte bildet der Zugang zum Internet am Arbeitsplatz. Hier haben wir Nachholbedarf.

- **Strategische Ausrichtung**

Der Prozess der Digitalisierung ist, wie ich bereits darstellte, umfassend und betrifft nicht nur Einzelmaßnahmen. Wir bauen auf strategische und planerische Grundlagen, die wir in der Vergangenheit bereits umfassend geschaffen haben.

Die Thüringer Polizei verfügt über ein methodisch ausgereiftes luK-Konzept und Strukturen, die den Einsatz der luK und damit letztlich die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen auf Führungsebene steuern. Unsere Organisation ist jedoch noch nicht optimal aufgestellt, um fachliche Anforderungen angemessen zu artikulieren und in diese in Digitalisierungstrends einzuordnen.

In der Vergangenheit haben wir Prozesse der IuK-Unterstützung bzw. Automatisierung oft als IuK-Aufgaben identifiziert und die Bearbeitung in die dortigen Fachbereiche abgetreten.

Hier besteht organisatorischer Anpassungsbedarf.

Dem haben wir in einem ersten Schritt mit der Stärkung unserer IuK-Zentralstelle die Voraussetzungen entsprochen.

In der Folge werden wir uns der Organisation unserer Fachbereiche und Behörden widmen, um diese zum Ausgangspunkt der Digitalisierungsmaßnahmen zu machen.

2. Prozess und Ziele der Digitalisierung der Thüringer

Polizei

Der Prozess der Digitalisierung umfasst nach meiner Auffassung zwei wesentliche Aspekte: **Transformation** und **Innovation**.

Ersteres umschreibt den dauerhaften, fortlaufenden Prozess der Transformation bisheriger analoger Handlungsabläufe in mit digitalen Technologien unterstützte bzw. durchgängig digital abgebildete Prozesse (Migration) – nicht nur in der Verwaltung wie bei der Einführung einer elektronischen Akte, sondern auch in der Kriminalitätsbekämpfung, bspw. bei Betrugshandlungen;

Zweiteres zielt auf von vornherein digital abgebildete Prozesse (Innovation).

Das sind Prozesse, die alleinig digital abgebildet werden bzw. ablaufen.

Es ist heute selbstverständlich, in der Bahn mit einem elektronisch erworbenen Ticket zu reisen und sich im Zug einzuchecken, so dass eine Fahrkartenkontrolle überflüssig ist, die „Bahncard“ ist nur elektronisch hinterlegt, niemand will sie mehr sehen.

Die Polizei muss sich auf diese Realität einstellen, indem sie beispielsweise im Bereich der Kriminalitätsbekämpfung derartige Prozesse versteht und ihre Ermittlungen mit den entsprechenden digitalen Kompetenzen führt.

Darüber hinaus werden auch polizeiliche Prozesse alleinig auf digitaler Grundlage zu etablieren sein. Wie bereits heute im Handel oder der Telemedizin üblich, ist eine Online-Wache mit Video-Kontakt (u.a. zur Identitätsfeststellung) und der Entgegennahme elektronischer Dokumente als verbindlicher und abschließender Handlung denkbar.

Allein mit Blick auf die Ursprünglichkeit von Dokumenten oder Beweisen wird es notwendig sein, zur Wahrung deren Authentizität entsprechende digitale Prozesse zu etablieren.

Diese beiden Aspekte erfordern eine unterschiedliche Herangehensweise, auch wenn sie letztlich das gleiche Ziel verfolgen.

Im ersten Fall besteht die Anforderung, im Rahmen einer Aufgaben- bzw. Vollzugskritik künftiges Handeln zu bestimmen, die entsprechenden Prozesse zu modellieren sowie die dafür erforderlichen IuK-Verfahren zu bestimmen und einzuführen.

Im zweiten Fall ist der Handlungsspielraum durch bestehende Schnittstellen und systemtechnische Definitionen eingegrenzter und erfordert im Vorfeld mehr fachliche Bearbeitung. Alles was, möglicherweise ohne vorherige Erfahrungen, nicht in die Fachkonzepte eingebracht wird, erfordert im Nachgang erheblichen Aufwand. Und, wir sind in einigen Bereichen heute noch nicht in der Lage zu formulieren, was uns erwartet und was wir wollen. Auch für uns wird es in Teilbereichen zu disruptiven Veränderungen kommen.

„Agiles“ Vorgehen ist dabei für unsere Organisation nicht das Universalrezept. Wir müssen unterscheiden, ob wir uns im Bereich der Konzeption oder im Bereich der Umsetzung befinden.

In der Konzeptionsphase bilden oft gesetzliche Anforderungen und andere Standards die Grundlage.

Hier kommt es auf Genauigkeit und Vollständigkeit an, bspw. bei der Umsetzung der Anforderungen des Datenschutzes. Wir entwerfen unser Geschäftsmodell auch nicht selbst, weshalb wir nicht variabel sind und notfalls mit 80/20-Lösungen leben können.

Abweichend zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen können wir eben nicht einzelne Merkmale unserer Produkte bzw. Dienstleistungen bestimmen.

Bei der Umsetzung, also der System- und Anwendungsentwicklung sieht es anders aus. Im Übrigen: das Handeln der Polizei ist grundsätzlich „agil“. Das Gegenteil von Agilität ist **bekanntlich Trägheit**.

Der Prozess der Digitalisierung in der Thüringer Polizei wird maßgeblich von der Digitalisierungsstrategie der Thüringer Landesverwaltung und dem polizeilichen Bundesprogramm Polizei 2020 beeinflusst.

Für uns kommt es darauf an, die beabsichtigten Maßnahmen der sogenannten vertikalen Harmonisierung im Bereich der Polizei (BKA Herbsttagung 2016/Saarbrücker Agenda) mit denen der horizontalen Harmonisierung auf Landesebene in Einklang zu bringen.

Zunächst haben wir dazu grundsätzlich unsere Strukturen und Abläufe geprüft und mit Beginn des Jahres 2019 neu ausgerichtet.

Der grundsätzliche Aufbau der IuK-Organisation und IuK-Technik ist dabei festgelegt und wird ausgebaut.

Nunmehr befassen wir uns mit der Organisation und ihren Fähigkeiten, fachliche Anforderungen zu formulieren, die Organisation auf die Digitalisierung auszurichten und IuK-Lösungen umzusetzen.

Ziel ist die Bereitstellung von Lösungen auf der Basis der im Programm Polizei 2020 entwickelten „Fähigkeitenlandkarte“.

Das Programm „Polizei 2020“ ist für mich das Basisprogramm für eine neue Reifestufe polizeilicher Digitalisierungsmaßnahmen.

Ein wesentlicher Aspekt im Digitalisierungsprozess ist der prozessorientierte Ansatz.

Es ist für uns eine Herausforderung, unsere Prozesse gezielt nach Möglichkeiten der Unterstützung durch digitale Systeme zu bewerten.

Und nicht nur einzelne Prozesse, sondern ganze Prozessketten.

Dazu müssen wir unsere methodischen Kompetenzen ausbauen; wir müssen unsere eigenen Mitarbeiter in den Organisations- und Qualitätsmanagementbereichen entsprechend qualifizieren und kontinuierliche Prozesse etablieren.

Unser Ziel ist hier, nur bei Spitzenbelastungen und methodischen Innovationen auf externe Berater zurückzugreifen.

Ferdinand Piech (Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG von 1993-2002) sagte einmal „Wenn man ein Unternehmen zerstören will, muss man nur versuchen, es mit externen Beratern in Ordnung zu bringen.“

Die Ziele der Digitalisierung in der Thüringer Polizei bestehen unter anderem

- in der Effizienzsteigerung polizeilichen Handelns; es gibt immer mehr zu tun als wir bewältigen können, die personellen und finanziellen Ressourcen sind beschränkt
- in der Gewährleistung einer fachgerechten Aufgabenerfüllung auf dem jeweils anerkannten Standard der technischen und methodischen Kompetenzen
- in einer angemessenen zeitlichen und örtlichen Reaktionsfähigkeit entsprechend der gesetzlichen Aufgaben
- der Nutzung und Bedienung digitaler Prozessschnittstellen unserer Partner der Zusammenarbeit im polizeilichen und nichtpolizeilichen Bereich

Die Digitalisierung der Thüringer Polizei sehen wir in zwei Dimensionen: einerseits die Bearbeitung der Fachaufgaben und andererseits die Schaffung der erforderlichen IuK-Infrastruktur und die Bereitstellung von IuK-Dienstleistungen, auf die ich im folgenden Teil meines Vortrages eingehe.

3. Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen

Grundsätzlich haben wir in der Thüringer Polizei gute Rahmenbedingungen für die strategisch ausgerichtete Digitalisierung.

Mit Blick auf die vorhandenen und im planmäßigen Ausbau befindlichen technischen Ressourcen liegt der Schwerpunkt in der Gestaltung der organisatorischen, fachlichen und personellen Rahmenbedingungen.

Unterstützt werden wir hier auch aus dem parlamentarischen Raum.

Mit Beschluss des Thüringer Landtages „Thüringer Polizei 4.0“ haben die Abgeordneten ein Paket von konkreten Maßnahmen zur weiteren Modernisierung der Thüringer Polizei im Wege der Digitalisierung beschlossen.

Den ersten Bericht zur Umsetzung haben wir inzwischen vorlegt.

Mit umfangreichen Organisationsmaßnahmen haben wir das TLKA im Rahmen seiner gesetzlichen Aufgaben als Zentralstelle für das polizeiliche Informations- und Kommunikationswesen gestärkt.

Zum 01. April 2019 wurden die Strukturen etabliert, nunmehr sind diese innerhalb eines Jahres personell zu untersetzen.

Wir denken, hier die erforderlichen Maßnahmen zur Bearbeitung der technischen und Dienstleistungsdimension unserer Digitalisierungsstrategie geschaffen zu haben.

Die fachliche Dimension unserer Digitalisierungsstrategie umfasst die Führungs- und Organisationsaufgaben.

In der Landespolizeidirektion werden wir die organisatorischen Voraussetzungen für die Prozessorganisation, die Formulierung fachlicher Anforderungen und die Mitarbeit in entsprechenden Projekten und Arbeitsgruppen schaffen.

Zahlreiche Formen der länderübergreifenden Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Digitalisierungslösungen gingen bislang von den IuK-Bereichen aus.

Es bedarf der Forcierung der fachlichen Zusammenarbeit, um künftig nicht mehr für jedes Bundesland eine angepasste Lösung zu erzeugen, sondern bereits im Vorfeld, also bei der Prozessmodellierung im Fachbereich hinreichend Abstimmungen vorzunehmen und die Prozesse so zu harmonisieren, dass letztlich eine geringe Anzahl landesspezifischer Lösungen erforderlich ist.

Zur Koordination der Maßnahmen in der Thüringer Polizei und ihrer strategischen Einordnung werden derzeit auch im Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales erforderliche Referenten- und Sachbearbeiter-Dienstposten eingerichtet.

Deren maßgebliches Aufgabenfeld werden Abstimmungs- und grundlegende Entscheidungsprozesse sein.

Insbesondere die bereits erwähnten wechselseitigen Harmonisierungsbestrebungen, den Einfluss des übergeordneten Handlungsfeldes „Digitalstrategie“ innerhalb der strategischen Überlegungen in der Polizei sowie die Umsetzung ministerieller Kern- und Querschnittsaufgaben im Digitalisierungsprozess stellen große Herausforderungen dar.

Grundlagen der Digitalisierungsbestrebungen sind dem Grunde nach die bereits seit Jahren fortgeschriebenen Maßnahmen zur technischen Ausstattung mit IuK-Systemen und IuK-Verfahren, die entsprechenden Kabinettsbeschlüsse zur Digitalisierungsstrategie der Thüringer Landesregierung und auch rechtliche Anforderungen wie beispielsweise das Online-Zugangsgesetz, welches Bund und Länder verpflichtet, Verwaltungsleistungen elektronisch anzubieten.

Die Einrichtung einer Online-Wache ist nicht nur Selbstzweck zur Optimierung von Verfahren, sondern letztlich gesetzliche Verpflichtung.

Digitalisierung ist mit Aufwand verbunden.

Es ist nicht nur Ziel, effizienter zu werden und gegebenenfalls Kosten zu sparen.

Es geht auch darum, mehr und bessere Dienstleistungen zu erbringen bzw. Verpflichtungen zu erfüllen.

Neben erheblichem Aufwand im Personalbereich sind auch umfangreiche finanzielle Mittel erforderlich.

Beispielsweise beträgt der über 5 Jahre einzubringende Finanzierungsanteil von Thüringen für das Programm Polizei 2020 etwa 6 Millionen EURO.

Dies wird dazu führen, dass künftig ein erheblicher Anteil der für die Informationstechnik bereitstehenden finanziellen Mittel in dieses Programm fließen wird.

Der Umfang möglicher Einsparungen im Bereich der eigenen IuK der Thüringer Polizei ist derzeit noch nicht klar identifizierbar.

Wir halten fest, Digitalisierung erfordert Ressourcen. Ob sie **diese aufbraucht**, vermag man nicht mit letzter Bestimmtheit zu sagen. Aber, wenn wir uns nicht damit fachgerecht auseinandersetzen, gehen wir große Risiken ein.

4. Herausforderungen für die Führungskräfte

Ich habe bislang versucht zu verdeutlichen, dass wir mit der Digitalisierung einen Weg beschreiten, indem nicht mehr der IuK-Einsatz im Vordergrund steht, sondern die Organisation als Ganzes, die in ihr ablaufenden Prozesse.

Es handelt sich also um eine überwiegend fachlich-organisatorische Aufgabe, die besondere Anforderungen an die Führungskräfte und Führungsprozesse stellt.

Praktisch sind alle Organisationen der Polizei betroffen.

Der Fokus ist aber nicht nur auf die jeweilige Organisation selbst, sondern auch auf die Beziehungen zu anderen Organisationen innerhalb und außerhalb der Polizei gerichtet.

Wir sind Bestandteil der Thüringer Landesverwaltung, aber auch Teil der bundesweiten Sicherheitsarchitektur; wir kommunizieren mit den Bürgerinnen und Bürgern, der Privatwirtschaft und zahlreichen weiteren Körperschaften; dabei erbringen wir Dienstleistungen im gesetzlichen Auftrag, wir beziehen aber auch Dienstleistungen und Lieferungen.

Und wir arbeiten dabei zusammen. Wir tauschen Informationen aus, bearbeiten Sachverhalte gemeinsam bzw. arbeitsteilig und teilweise steuern wir gemeinsam.

Im Bereich der Ermittlungen bei Straftaten müssen wir davon ausgehen, dass Kriminelle das gesamte Potential der Digitalisierung gegen die Gesellschaft und den Einzelnen einsetzen werden.

Bei den bisherigen Prozessen der IuK-Unterstützung überwogen punktuelle oder teilkomplexe Lösungen.

Die planmäßige Einführung von IuK-Verfahren, Initiativen der Mitarbeiter oder von Führungskräften zur Modernisierung/IuK-Unterstützung einzelner Abläufe/Prozesse **waren die Regel**.

Der Digitalisierung innewohnend stehen wir vor der Herausforderung, ganze Prozessketten zu automatisieren.

Hinzu kommen zahlreiche, auch externe, Abhängigkeiten: wenn die Justiz die elektronische Akte in Strafsachen einführen wird, dann muss die Polizei auch digitale Akten anliefern, egal ob wir das gerade geplant haben, oder nicht.

Wenn Lieferanten nur noch digitale Schnittstellen anbieten, können wir nicht auf Papierlösungen bestehen und wenn der Gesetzgeber die elektronische Kommunikation zwischen den Behörden bzw. mit dem Bürger beschließt, dann haben wir einfach keine Wahl, um nur einige Beispiele zu erwähnen.

Wenn bei der Bearbeitung von Ermittlungsverfahren Spuren in digitaler Form vorliegen, müssen wir diese finden, digital sichern und auswerten.

▪ **Digitalisierung ist Chefsache**

Die Digitalisierung berührt Grundfragen der Organisation, berührt jeden Bereich und erfordert eine ganzheitliche Betrachtung – deshalb ist sie natürlich Chefsache.

Chefsache ist auch der damit verbundene Kommunikationsprozess, innerhalb und außerhalb der Polizei.

Chefsache heißt: der Chef oder die Chefin der jeweiligen Ebene bzw. Organisation.

Das beginnt in der Polizeiabteilung des Ministeriums und setzt sich nach unten fort; betroffen sind praktisch alle Bereiche, oftmals herrscht Handlungsdruck und es muss auf Grund der Tragweite von Entscheidungen öfter strategisch, das heißt: von oben nach unten, entschieden werden.

Wir betrachten die Digitalisierung als strategischen Prozess, in dem man sich nicht verzetteln darf.

Zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist ein erheblicher finanzieller, technischer und letztlich auch personeller Aufwand erforderlich.

Dies bedeutet, Entscheidungen treffen, klare Ziele bestimmen, die Ressourcen auf das Wesentliche fokussieren und permanent auf die Umsetzung zu drängen.

Mit der bereits erwähnten Organisationsänderung in der Polizeiabteilung des Thüringer Ministeriums für Inneres und Kommunales wurde dem Aufgabenbereich Strategie, Controlling und Qualitätsmanagement u.a. deshalb eine größere Bedeutung zugemessen.

Wir haben begonnen, uns stärker mit strategischen Orientierungen zu befassen.

Hierbei sind wir noch ein Stück von einer umfassenden Strategie entfernt.

Wir haben aber bereits jetzt erkannt, dass die Digitalisierungsstrategie ein übergreifendes Handlungsfeld mit besonderer Bedeutung ist.

Unter Verweis auf die von mir dargestellte Ausgangssituation gehe ich daher davon aus, dass diese und unsere neu gewonnenen Erkenntnisse zu den richtigen Entscheidungen geführt haben.

- **Rolle der Führungskräfte**

Die Rolle der Führungskräfte, nicht nur der oberen Managementebene, ist von herausragender Bedeutung.

Da die Digitalisierung jeden Geschäftsbereich berührt, muss sie nicht nur „von oben“ gesteuert werden, sondern sie bedarf auch eines einheitlichen Verständnisses der Führungskräfte.

Die Digitalisierung muss verstanden und an die Mitarbeiter herangetragen werden.

Wir haben bereits einige praktische Beispiele erlebt, in denen diesen Grundsätzen nicht entsprochen wurde.

Im Ergebnis wurden Investitionen nicht voll zur Entfaltung gebracht, die Einführung von Digitalisierungsvorhaben unnötig kritisch hinterfragt oder der Prozess notwendiger Anpassungen verschleppt.

In solchen Fällen wird dann nicht mehr nach vorn geschaut, sondern abgerechnet.

Nicht nur die Mitarbeiter müssen mitgenommen werden.

Im Digitalisierungsprozess genügt es nicht, qua Amt vorn zu stehen.

Die klassischen Karriereverläufe im öffentlichen Dienst folgen dem laubahnorientierten, zeitlich gestaffelten Aufstieg.

Der höhere Dienst der Polizei kommt erst im fortgeschrittenen Lebensalter in die Positionen mit wirklich „durchschlagender“ Wirkung.

Allerdings sind diese Führungskräfte oft nicht mit dem erforderlichen Wissen über modernes (digitales) Management und die den entsprechenden Erfahrungen ausgestattet.

Das müssen wir zielgerichtet ändern und digitale Kompetenzen etablieren.

Erfahrene Polizeiführer beherrschen die polizeilichen Einsatzanforderungen aus dem Effeff, führen Dienststellen und Behörden in Sachen Personal, Haushalt sowie Führungs- und Einsatzmittel.

Die Erfahrungen mit der digitalen Welt sind noch zu oft nicht im erforderlichen Maße ausgeprägt.

Mitunter wird auch die höherrangige Position benutzt, um sich den Prozessen zu entziehen.

Damit geht nicht nur die Vorbildrolle verloren, sondern auch die Rolle des Machtpromotors im Digitalisierungsprozess. Führungskräfte müssen ebenen spezifisch ihre Prozesse kennen.

Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Entscheidungen ins Leere laufen. Zum Beispiel dann, wenn diese überhaupt nicht umsetzbar sind.

Führungskräfte müssen Führungskräfte führen und sie dadurch befähigen, die Digitalisierungsstrategie zielgerichtet umzusetzen.

Darüber hinaus ist zu bedenken: die Umsetzung der Führungsrolle, also die Führungsarbeit selbst, wird künftig praktisch nur noch unter Nutzung der Möglichkeiten digitalisierter Prozesse erfolgen.

Die gegenwärtige Befassung mit den Themen Strategie und Controlling in meinem Verantwortungsbereich führt zwangsläufig zur bewussten Befassung mit den Fragen: woher bekomme ich Informationen für meine Entscheidungen und welche Informationen benötige ich überhaupt oder wie soll ich diese Informationen verarbeiten?

Das sind keine neuen Fragen, aber sie werden heute anders und vor allem nachdrücklicher gestellt.

Die heute vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung von Führungsinformationssystemen mithilfe von IuK-gestützten Verfahren, die Optionen zur Aggregation von Daten aus Data Warehouse-Lösungen für Führungszwecke in ihrer gesamten Breite stellen unmittelbare Anforderungen an die Kompetenzen und praktischen Fähigkeiten der Verantwortungsträger.

Das TOP-Management der Polizei muss daher alles daransetzen, auch hochrangige und allgemein erfahrene Führungskräfte in den Prozess der digitalen Transformation einzubeziehen.

Digitale Kompetenzen sichern die Hoheit der Führungskräfte über ihre Prozesse.

Wer seine Prozesse kennt und über die erforderliche digitale Kompetenz verfügt, wird zum Treiber und Innovator.

Andernfalls besteht die Gefahr, dass Führungskräfte zu Bremsern, Aussitzern und Innovationshemmern werden.

Wer die Richtung bestimmen will muss wissen, wo vorn ist.

- **Mitarbeiter mitnehmen/Ängste beachten**

Eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte, neben der eigenen Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Digitalisierung, besteht darin, die Belange der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Die Digitalisierung ist per se eine Organisationsänderung.

Sie als solche zu verstehen, bedeutet auch zu erkennen, dass mit ihrer Umsetzung die Prinzipien der Organisationsveränderung greifen.

Mein Ziel sehe ich hier nicht darin, alle damit verbundenen Aspekte zu erläutern, sondern auf einige Umstände hinzuweisen, die erfolgskritischen Charakter tragen.

Veränderungsprozesse erzeugen oft Abwehr, Abwehr hat ihre Ursachen unter anderem in Angst und Unsicherheit.

Dies sollte jeder Führungskraft bewusst sein und es sollte zielgerichtet darauf eingegangen werden. Digitalisierung ist bei der Polizei dem Grunde nach nicht mit Arbeitsplatzverlust verbunden.

Für viele Mitarbeiter stellen aber schon geänderte Arbeitsumstände eine Situation dar, der sie sich nicht gewachsen sehen, die sie ablehnen oder zumindest skeptisch betrachten.

Hier sind gezielte Kommunikationsstrategien zu entwickeln, um etwaigen Vorbehalten zu begegnen.

Oft haben Mitarbeiter auch Bedenken, ob sie ihren künftigen Aufgaben gewachsen sein werden.

Mangelndes Wissen, fehlende technische Affinität führen zu Unverständnis und Ablehnung.

Rechtzeitiges Einbeziehen und eine gezielte Fortbildung der Mitarbeiter sind wirksame Mittel, diesen Umständen zu begegnen.

Aus meiner Sicht kommt dem Coaching eine besondere Rolle zu.

Hier ist es Aufgabe der Organisation, diese Möglichkeiten zu schaffen, auch wenn Personalmangel ein permanentes Problem ist.

Oder gerade deshalb. Wir können es uns nicht leisten, Menschen abzuhängen, weil sie unserem Fortschrittstempo und dessen Inhalt nicht gewachsen sind.

Nicht unerwähnt lassen möchte ich aber auch, dass wir uns auf Mitarbeiter einstellen müssen, die der Entwicklung ablehnend gegenüberstehen, nicht bereit sind, sich einzubringen und neue Prozesse und Aufgaben anzunehmen.

Schlimmstenfalls handelt es sich um Single-Ressourcen und Wissensträger. Das ist inakzeptabel.

▪ **Qualifikation/Aus- und Fortbildung**

Ein Schlüssel erfolgreicher Digitalisierung ist sicher die Umsetzung hinreichender Qualifikation.

Das gilt sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter.

Wenn Führungskräfte Treiber sein sollen, dann gilt es für sie in besonderem Maße.

Mit der Digitalisierung werden sich Veränderungsprozesse häufen und beschleunigen.

Dies liegt in den Innovationszyklen der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnik begründet.

Neben neuen Möglichkeiten bei neuen Soft- und Hardwareversionen ist mit disruptiven Veränderungen zu rechnen, die teilweise eine völlig veränderte Sichtweise erfordern.

Nicht nur das, möglicherweise werden sie hier und da das Berufsbild des Polizeibeamten verändern.

Gegenwärtig überlegen wir, wie wir Informatiker zu Ermittlungsbeamten machen können.

Lebenslanges Lernen ist nicht nur persönliche Herausforderung, sondern auch eine Forderung an die Organisation, und damit die Führungskräfte, dies zu ermöglichen.

Prozesse der Aus- und Fortbildung sind auf diese Dynamik auszurichten.

In einer Polizei, in die junge Menschen mit 18-20 Jahren eintreten, die diese zum mittleren, gehobenen und höheren Dienst ausbildet und vielleicht 45 Jahre des Lebens beschäftigen will, müssen wir rechtzeitig darüber nachdenken, wie wir diesen Ansprüchen genügen können.

Wenn dem nicht so ist, steht neben der Frage, was geschieht, wenn uns Mitarbeiter nach 15 Jahren wieder verlassen auch die Frage, wie stellen wir uns auf Mitarbeiter ein, die in der Mitte ihres Lebens zu uns stoßen?

- **Organisation ertüchtigen/Kultur verändern**

Neben grundsätzlichen strategischen Überlegungen zur Bewältigung der konkreten Anforderungen durch die Organisation, ist ein wichtiger Aspekt die Schaffung einer Kultur, die die Digitalisierung vorantreibt und unterstützt.

Hierarchische Organisationen, nicht zwingend ihr Handeln, sind oft träge in Veränderungs- und Anpassungsprozessen, haben ein hohes Beharrungsvermögen.

Die Polizei ist eine besondere Organisation: jung eingestellt, homogene Ausbildung über alle Laufbahnen, wenig Fremdeinflüsse, Skepsis bei externen Beratern vs. teilweise Leichtgläubigkeit zu deren Ratschlägen usw.

Die Literatur zum Thema Digitalisierung beschreibt als geeignete Organisationsform flache Hierarchien für agiles Arbeiten und schnelle Entscheidungen.

Machen wir uns nichts vor: wir werden in kurzer Zeit weder flache Hierarchien noch überall kurze Entscheidungswege haben.

Aber wir wissen auch, dass die Digitalisierung zur Veränderung von Möglichkeiten und letztlich Prozessen in unserer Organisation führt.

Und sie wird dies mit der ihr innewohnenden Beschleunigung des Wandels von Prozessen und Organisationen vollziehen.

Wir müssen uns also darauf einstellen, dass noch mehr als bisher stetiger Wandel unsere Organisation durchzieht.

Wahrscheinlich nicht immer und überall, aber stetig öfter und an mehreren Stellen.

Die Ablauf- und damit in der Folge auch die Aufbauorganisation dürfen sich auf Grund von Trägheit nicht zum Hemmnis entwickeln.

Eine wichtige Frage ist daher: wie gehen wir mit diesem zu prognostizierenden Phänomen um?

Wichtige kulturelle Merkmale werden künftig sein:

- die Kontinuität als stabilisierendes Element (Führungsprinzipien, Umgang mit den Mitarbeitern, Art gemeinsamer Problembearbeitung usw.)
- die Fortentwicklung des Zusammengehörigkeitsgefühls, die Fixierung auf gemeinsame Aufgaben und unsere Stärken, um die Herausforderungen digitalen Wandels zu bewältigen (Probleme werden nicht in der Öffentlichkeit diskutiert, wenn wir die Lösungen selbst erarbeiten können)

- eine Akzeptanz abweichender Meinungen, weil die Anzahl möglicher Lösungswege im Rahmen einer breiten Diskussion/Beteiligung steigt; diese ist jedoch im Zuge der Erhebung und Modellierung unvermeidlich, da die Digitalisierung eine stärkere Strukturierung der Prozesse und ihre Standardisierung erfordert
- die Fähigkeit, organisatorische Veränderung als ständigen Prozess anzusehen (Etablierung des Selbstverständnisses „lageangepassten“ Verhaltens auch nach innen, die Zeiten großer, durchschlagender Organisationsveränderungen sollten vorbei sein, da sie u.a. erhebliche Kosten nach sich ziehen, um diese digital abzubilden - wir können uns das vermutlich nicht mehr leisten)
- eine interne Kommunikation etablieren, die von den Bediensteten der Polizei wahrgenommen wird als integratives Element und als Quelle zutreffender Informationen

Vielleicht brauchen wir keine digitale Kultur, aber der aus meiner Sicht wichtigste kulturelle Aspekt ist die Frage, wie wir künftig mit Fehlern umgehen.

Sie wird uns gerade im Zusammenhang mit der agilen Softwareentwicklung gestellt. Versuch und Irrtum sind immanenter Bestandteil iterativer, agiler Softwareentwicklung.

Ich denke man muss noch weiter gehen: wir benötigen Risikobereitschaft in allen Fällen, in denen wir Neuland betreten.

Aktives Ausprobieren und Lernen beginnen schon früher, nämlich in der Prozessentwicklung, bei der Beschreibung unserer Leistungen.

Dort können wir auch die Toleranzgrenzen für agiles Vorgehen in der Softwareentwicklung definieren.

Wir müssen darüber nachdenken, wie wir in einem von Technologiezyklen betroffenen Arbeitsumfeld unsere Arbeitsplätze gestalten, wie wir kommunizieren.

Wir sollten uns im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch mit unserem Wertesystem befassen.

Was ist unser stabiler Kern? Wie wollen wir uns entwickeln?

- **Von der luK-Fachlichkeit zur fachlichen luK**

Mehrheitlich, nicht ausschließlich, war die Etablierung von luK-Verfahren in der Thüringer Polizei, und nicht nur hier, durch die Übernahme bestehender Verfahren anderer Länder geprägt.

Dabei wurden Prozesse an die Verfahren und teilweise die Verfahren an die Thüringer Prozesse angepasst.

In nur wenigen Fällen wurden Verfahren fachlich durchgehend entwickelt und anschließend anhand dieser Vorgaben als luK-Lösung umgesetzt.

Die Rolle der sog. Fachlichkeit wurde bisher überwiegend als Zulieferrolle der agierenden IuK-Bereiche verstanden; Termine, Finanzen und Ressourcen –also Projekte- werden durch die IuK-Fachbereiche (mittelbar oder direkt) verwaltet und gesteuert.

Ich denke, für eine erfolgreiche Bewältigung der Digitalisierungsaufgaben bedarf es eines hohen Maßes an fachlicher und organisatorischer Kompetenz sowie fachlicher Führerschaft.

Die Prozesseigner sind die Verantwortlichen für den Digitalisierungsprozess, und zwar auf allen Ebenen.

Wir benötigen Organisationsbereiche, die fachlich untersetzt unsere Organisation entwickeln und dokumentieren.

Das bedeutet aber auch eine stärkere Übernahme von Verantwortung der Führungskräfte in den jeweiligen Organisationen.

Diese Verantwortung ist nur mit der erforderlichen fachlichen Kompetenz wahrnehmbar, womit sich der Kreis meiner Ausführungen schließt.

5. Ausblick

Meiner sehr geehrten Damen und Herren, es gibt sprichwörtlich viel zu tun. Wir haben begonnen, uns die bevorstehenden Aufgaben bewusst zu machen.

Wir werden betroffen sein vom

Internet der Dinge, (*Erläuterung: Kompetenz bei Strafverfolgung und Gefahrenabwehr, Nutzung im polizeilichen Dienstgebrauch bspw. durch Statusmeldungen von Gegenständen/Systemen oder deren Steuerung*)

Cloud Computing, (*Erläuterung: Hinweisportal, Datenverfügbarkeit immer-überall-auf jedem Gerät*)

Big Data, (*Erläuterung: Datenhaus BKA, Nutzung für Entwicklung bzw. durch künstliche Intelligenz; künstliche Intelligenz braucht Daten, die Daten der Polizei hat nur die Polizei und keine Firmen*)

universeller Konnektivität (*Erläuterung: mobile und stationäre Schnittstellen unterschiedlichster Systeme*) und

künstlicher Intelligenz (*Erläuterung: selbstlernende Algorithmen zur Unterstützung bei Gefahrenabwehr und Strafverfolgung, aber auch im Bereich der polizeilichen Organisation und Verwaltung*).

Mit meinem Vortrag habe ich versucht, wesentliche Aspekte der Digitalisierung zu betrachten.

Es ging mir darum darzulegen, wie vielfältig die Aufgaben sind, dass wir bereits mittendrin sind und stets die Diskussion führen müssen, ob und wenn ja, wie wir die Prozesse der Digitalisierung gestalten wollen.

Die Digitalisierung ist kein abgeschlossenes Projekt.

Sie ist eine fortwährende Daueraufgabe, orientiert an Technologiezyklen.

Besonders für Führungskräfte bedeutet das: technologischen und methodischen Fortschritt im Blick zu behalten.

Digitalisierung ist umfassend; nicht nur Prozesse sind betroffen, auch Produkte und Dienstleistungen – und in unserem speziellen Fall: auch Rechtsverletzungen.

Meine persönliche Erkenntnis nach der tiefgehenden Befassung lautet:

Digitalisierungsprozesse haben einen viralen Charakter

Es ist unsere, auch meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Prozesse der Digitalisierung erfolgreich verlaufen.

Die Organisation benötigt dafür die erforderliche Reife. Diese zu erreichen ist eine aktuelle Herausforderung an die Führungskräfte und Mitarbeiter.

Sehr geehrte Damen und Herren,

meinen Vortrag habe ich mit einem Zitat von Carly FIORINA begonnen, ich möchte ihn mit einer Aussage des Präsidenten des Bundeskriminalamtes, Herrn Holger MÜNCH, welche er am 03. April dieses Jahres auf dem Frühjahrssymposium unseres Landeskriminalamtes traf, beenden.

Präsident Münch warf mit Bezug zur Bedeutung der Digitalisierung für die Polizei die Frage auf, welche Fähigkeiten der Polizei wir künftig zugunsten der Digitalisierung weglassen sollen!!!

Eine derartig grundsätzliche Fragestellung bei der Betrachtung unserer polizeilichen Aufgaben ist uns bislang nicht begegnet.