

DIE ZUKUNFT DER POLIZEIARBEIT GESTALTEN:

Treiber, Trends und Szenarien der Polizei
in Deutschland 2035



INHALTE

01

02

03

04

05

06

07

08

01.

EINLEITUNG: DIE ZUKUNFT DER POLIZEI GESTALTEN

Die Geschichte der Organisation und Arbeit der Polizei lässt sich auch als eine Geschichte kontinuierlicher Anpassungen erzählen. Das Aufkommen von organisiertem Terrorismus Ende der 1960er-Jahre, rechtsextremistische Anschläge in den 1990er-Jahren, islamistischer Terrorismus Anfang der 2000er-Jahre und die Entstehung neuer Kriminalitätsphänomene im Internet verdeutlichen, dass die Notwendigkeit zur Anpassung kein vorübergehendes Phänomen ist. Intensive Wertedebatten zum Verhältnis der Gesellschaft gegenüber staatlicher Autorität begleiten diese Anpassungsprozesse ebenso regelmäßig.

Auch darüber hinaus passen sich die Institutionen der nationalen Sicherheitsarchitektur an. Dies lässt sich am Beispiel von Cybercrime veranschaulichen. 2017 wurde die Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich (ZITiS) u. a. für die Bedarfe der Polizeien gegründet und im Bundeskriminalamt eine Abteilung „Cybercrime“ eingerichtet. In den Ländern wurden Cybercrime-Kompetenzzentren sowie Schwerpunktstaatsanwaltschaften etabliert und für Wirtschaftsunternehmen zentrale Ansprechstellen zu Cyberkriminalität bei den Polizeien der Länder und des Bundes geschaffen.

Zu den Herausforderungen hinzugekommen ist die zunehmende Vernetzung – zwischen Kriminalitätsphänomenen, von Kriminalität über nationale Grenzen

hinweg und zwischen innerer und äußerer Sicherheit. Eine weitere Neuerung ist die Dominanz von Technologie in der Entfaltung neuer Kriminalitätsphänomene, als Mittel in der Polizeiarbeit und als Gegenstand gesellschaftlicher Debatten. Beides sind querschnittlich wirkende Themenbereiche.

Statt sich unter dem Eindruck des Augenblicks und unter hohem Zeitdruck reaktiv anzupassen, sollte sich die Polizei frühzeitig mit sich verändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Sie sollte neue Kriminalitätsphänomene sowie Einsatzlagen antizipieren – im Community-Jargon: „Vor die Lage kommen“. Um vor die Lage zu kommen, muss man diese – oder vielmehr die Gesamtheit möglicher Lagen – vorausschauend betrachten: Wie könnten Einsatzszenarien zukünftig aussehen und welche Fähigkeitsprofile sind vorzuhalten, um die Auftragerfüllung sicherzustellen? Welche Determinanten werden über eine erfolgreiche Erfüllung bestimmen?

Genau hier setzt unser Strategic-Foresight-Ansatz an. Mittels Methodiken aus der Zukunftsforschung und Kreativitätstechniken versetzen wir uns in die Lage, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren. Die vorliegende Studie dient als Denkanstoß und als ein möglicher Ausgangspunkt für eine zukunftsfähige Strategieentwicklung von Polizeiorganisationen. Es werden Treiber¹ im Umfeld der Polizeien des Bundes und der Länder analysiert,

bedeutende Trends hervorgehoben und vier alternative Zukunftsszenarien zur Polizeiarbeit 2035 dargestellt. Im Anschluss daran werden wir einige Impulse für weitere Diskussionen geben.

Die Identifikation relevanter Handlungsfelder für die Strategieentwicklung bedarf mehr als nur einer spezifischen Fachperspektive – zu vielfältig sind Einflussfaktoren und Wechselwirkungen, zu ausgeprägt ist die bereits benannte Vernetzung. So stellt innere Sicherheit aus gutem Grund auch einen Gegenstand vieler Disziplinen und Fachgebiete dar. Deshalb ist eine interdisziplinäre Herangehensweise geboten. Für die vorliegende Studie haben wir in Interviews und Workshops ausgewiesene Expertinnen und Experten aus diversen Themenfeldern eingebunden sowie einschlägige Fachbeiträge herangezogen. Dabei bündeln und nutzen wir die Stärke des internen Netzwerks von Capgemini mit 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 120 Nationalitäten in fast 50 Ländern und Erfahrungen aus unzähligen Projekten.

¹ Treiber sind soziale, technologische, wirtschaftliche, militärische, politische, rechtliche und ökologische Variablen, die das Potenzial haben, die Zukunft des Untersuchungsgegenstands zu beeinflussen.

02.

WARUM, WAS UND WIE: DIE VUCA-WELT MIT ZUKUNFTSFÄHIGER STRATEGIEENTWICKLUNG BEHERRSCHEN

Warum: Die VUCA-Welt von heute und die Turbulenzen von morgen

Wir leben in einer VUCA-Welt – einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (engl. Complexity) und Ambiguität geprägt ist. Die exponentielle Geschwindigkeit des Wandels in Branchen, Märkten und der Welt im Allgemeinen prägt unseren Alltag. Die schiere Menge an interagierenden und interdependenten Faktoren, die bei strategischen

Planungen berücksichtigt werden müssen, beeinflusst jede Entscheidungsfindung. Sie erzeugt Turbulenzen im Entscheidungsprozess und in der Umsetzung von Strategien. Um die Zukunft aktiv zu gestalten, benötigen wir einen zielgerichteten, sicheren Umgang mit diesen Turbulenzen. Es gilt sich mit den Kräften der VUCA-Welt auseinanderzusetzen und

ihnen mittels zukunftsfähiger Strategieentwicklung zu begegnen, um Volatilität zu Vision, Unsicherheit zu Verständnis, Komplexität zu Klarheit und Ambiguität zu Agilität zu transformieren.

Abbildung 1 Strategieentwicklung in der VUCA-Welt



© Capgemini Invent 2023

Was: Mit zukunftsfähiger Strategieentwicklung durch Turbulenzen navigieren

Zur Vermeidung von Risiken und zum Überwinden von Herausforderungen müssen die (Zukunfts-)Planer der Polizei Turbulenzen antizipieren. Auf diese Weise wird zur Schaffung eines sicheren Handlungsrahmens für polizeiliche Organisationen beigetragen und Raum für schnelles, strategisches Manövrieren geschaffen. Herkömmliche Ansätze der kurz- und mittelfristigen Strategieentwicklung erweisen sich dabei als unzureichendes Werkzeug. Sie sind aufgrund einer

eher vergangenheitsorientierten, linearen Natur nicht in der Lage, die Multidimensionalität des Wandels innerhalb der Polizei und in deren Umfeld abzubilden. Um zukunftsfähige Strategien zur Bewältigung der VUCA-Welt zu konzipieren und so die zukünftigen Anforderungen an die Polizeien zu adressieren, gilt es, strategische Planung neu zu denken. Das bedeutet nicht, dass konventionelle Ansätze verworfen werden sollten. Um einen soliden

strategischen Rahmen zu erlangen, mit ausreichender Flexibilität für das Navigieren unter sich ständig ändernden Bedingungen, müssen wir traditionelle Planungsmethoden durch zukunftsorientierte Methoden ergänzen. Strategic Foresight ermöglicht ebendieses.

Wie: Aufbau von zukunftsfähigen Strategien durch den Strategic-Foresight-Ansatz

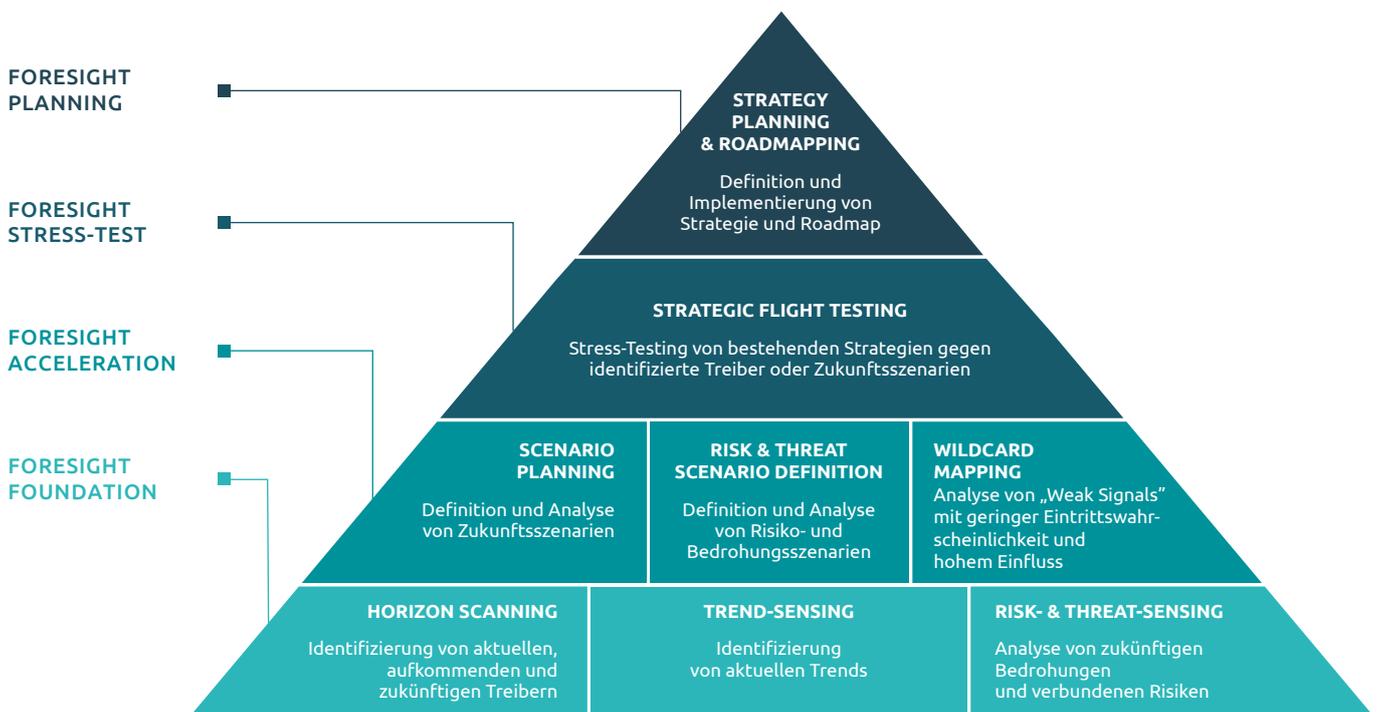
Strategic Foresight ist eine strukturierte Art des zukunftsorientierten strategischen Denkens, aufbauend auf verschiedenen Methoden der Zukunftsanalyse. Sie zielt darauf ab, die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität aktueller, aufkommender und zukünftiger Entwicklungen zu erfassen, um diese mit flexiblen und dennoch robusten und resilienten Zukunftsstrategien zu bewältigen. Strategic Foresight umfasst eine Vielzahl verschiedener Methoden mit dem Ziel, die Zukunft zu antizipieren und passgenaue Strategien für ihre erfolgreiche Gestaltung zu entwickeln. Dieser Ansatz ist in der Planung des öffentlichen sowie privaten Sektors keine Neuheit. Scenario Planning, eine der am weitesten verbreiteten Strategic-Foresight-Methoden, wurde im Zweiten Weltkrieg z. B. weitläufig im Rahmen der Militärplanung von der U.S. Air Force genutzt. Seitdem reicht ihr Einsatzfeld vom privaten über den öffentlichen Sektor bis in den akademischen Bereich.

Unser Capgemini Strategic-Foresight-Ansatz beinhaltet verschiedene Methoden, die je nach Kontext und Fragestellung modular angewandt werden können. Die erste Ebene unserer Foresight-Pyramide trägt den Namen Foresight Foundation und beinhaltet die Ansätze Horizon Scanning, Trend-Sensing und Risk- & Threat-Sensing. Aufbauend auf diesen Umfeldanalysen können die Bausteine der zweiten Ebene angewandt werden. Diese umfassen Scenario Planning, Risk & Threat Scenario Definition und Wildcard Mapping. Die dritte Ebene baut wiederum auf diesen Erkenntnissen auf und besteht aus Strategic Flight Testing und Strategy Planning & Roadmapping. Mit diesen Methoden stellen wir ein strukturiertes, fundiertes und möglichst objektives, aber dennoch zukunftsorientiertes Vorgehen sicher.

Zusammenfassend ermöglicht es unser Ansatz, ein umfassendes Bild aktueller und möglicher zukünftiger Entwicklungen in Bezug auf die Polizei zu zeichnen, einschließlich ihrer

Rolle bei der Wahrung der inneren Sicherheit. Darauf aufbauend können Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen abgeleitet werden, damit die Polizei auch in der Zukunft handlungsfähig bleibt und auf die kommenden Herausforderungen angemessen vorbereitet ist. Strategic Foresight unterstützt somit ein aktives Mitgestalten der Zukunft und des damit einhergehenden Wandels polizeilicher Organisationen.

Abbildung 2 Das Strategic-Foresight-Portfolio von Capgemini Invent



03.

DIE ZUKUNFT DER POLIZEI VERSTEHEN: HORIZON SCANNING FÜR DIE TREIBER DER POLIZEIARBEIT 2035

Um die Polizeiorganisationen des Bundes und der Länder bestmöglich für die Zukunft aufzustellen, benötigen wir ein Verständnis der Treiber, die das polizeiliche Umfeld bestimmen. Treiber sind soziale, technologische, wirtschaftliche, militärische, politische, rechtliche und ökologische (STEMPLE) Variablen, die das Potenzial haben, Einfluss auf unsere Zukunft zu nehmen. Anhand der Analyse dieser Treiber durch das Horizon Scanning wird eine ganzheitliche 360°-Sicht auf aktuelle, aufkommende und zukünftige

Entwicklungen gewährleistet. Diese Methodik ermöglicht einen branchenübergreifenden und interdisziplinären Blick und minimiert somit „Blind Spots“, die durch eindimensionale Betrachtungsweisen entstehen können. Treiber bilden die Grundlage der anschließenden Entwicklung von Zukunftsszenarien.

Abbildung 3 Das STEMPLE-Framework mit beispielhaften Treibern für die Zukunft der Polizei

Ausgewählte Treiber

ENVIRONMENTAL (ÖKOLOGISCH)

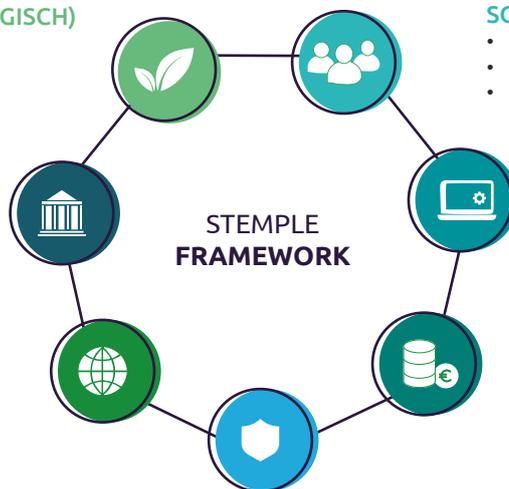
- Umweltstandards
- Umweltkatastrophen

LEGAL (RECHTLICH)

- Umweltgesetze
- Rolle der Gesetzgebung
- Gesetze zum Datenschutz für die Polizei

POLITICAL (POLITISCH)

- Politisierung der Polizei
- Asylpolitik
- Stärke der demokratischen Ordnung



MILITARY (MILITÄRISCH)

- Rolle des Militärs in der Polizeiarbeit
- EU-Cyberressourcen

© Capgemini Invent 2023

TRENDMANAGER

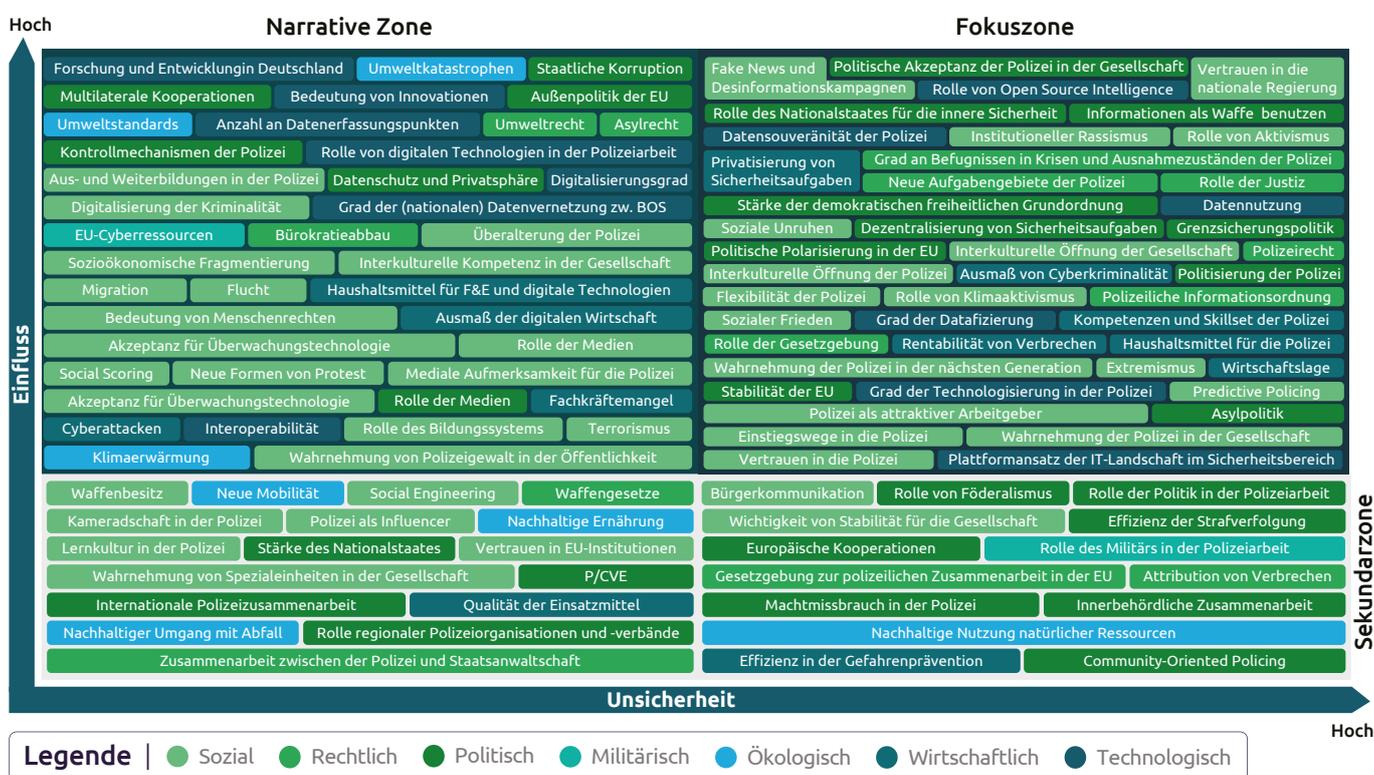
Die VUCA-Welt erzeugt viel Unsicherheit bei aktuellen, aufkommenden und zukünftigen Entwicklungen. Die schiere Menge an Informationen ist überwältigend. Aus diesem Grund setzen wir zusätzlich zu herkömmlichen Ansätzen, wie traditioneller Recherche und Experteninterviews, auch Foresight-spezifische Softwareanwendungen ein. Wir nutzen das Tool

„Trendmanager“, um Treiber, Trends und Risiken systematisch zu identifizieren und zu analysieren. Dies hilft unseren Analytistinnen und Analysten, prozessunterstützt und strukturiert relevante Informationen über ein bestimmtes Fokusthema zu erkennen, zu konsolidieren und zu verarbeiten.

Für die Zukunft der Polizeiarbeit haben wir 119 Treiber in allen STEMPLE-Kategorien identifiziert. Diese Treiber wurden im Rahmen von gründlicher und umfassender Recherche sowie Expertengesprächen abgeleitet. Natürlich gibt es noch viele weitere Faktoren, die sich auf dieses vielschichtige Feld auswirken. Um jedoch die Komplexität und Mehrdeutigkeit rund um sicherheitsbezogene Themen zu reduzieren, ist eine Konzentration auf die wichtigsten Treiber erforderlich. Damit dieser Fokus deutlicher wird, haben wir jeden der Treiber

nach seinem individuellen Einfluss auf die Zukunft der Polizeiarbeit 2035 und nach der Unsicherheit bewertet, die mit seiner individuellen Entwicklung verbunden ist. So entstand eine Matrix aus der Einfluss- und Unsicherheitsbewertung eines jeden Treibers mit drei Zonen: der Fokuszzone, der Narrativen Zone sowie der Sekundärzone.

Abbildung 4 Treibermatrix sortiert nach Einfluss und Unsicherheit zur Zukunft der Polizei 2035



© Cpgemini Invent 2023

Fokuszzone: Zu dieser Gruppe gehören Treiber mit sowohl hohem Einfluss auf die Polizeiarbeit 2035 als auch einer hohen Unsicherheit hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung. Dies sind Treiber, die zum einen für unsere VUCA-Welt besonders prägend sind und die zum anderen im Rahmen einer zukünftigen strategischen Aufstellung der Polizei eine entscheidende Rolle spielen. Weil ihre Entwicklung

höchst unsicher ist, besitzen sie das Potenzial, die Zukunft der Polizei in die eine oder andere Richtung – positiv oder negativ – zu beeinflussen. Sie bilden mit ihrer Funktion als Weichensteller die grundlegende Struktur unserer Zukunftsnarrative im nächsten Schritt. Die Fokuszzone umfasst 48 in die engere Wahl genommene Treiber in allen STEMPLE-Kategorien. Beispiele für

Fokuszonen-Treiber – im Folgenden in Treiber-Karten dargestellt – sind die Rolle von Open Source Intelligence, Predictive Policing und die Polizeiliche Informationsordnung.

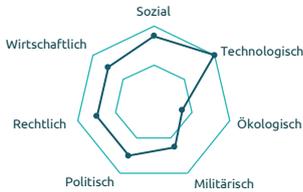
Abbildung 5 Open Source Intelligence (OSINT) – Fokuszzone

Open Source Intelligence (OSINT)

Open Source Intelligence beschreibt den Erkenntnisgewinn aus öffentlich verfügbaren Informationen. Dazu können alle frei zugänglichen Informationen aus dem Internet inklusive sozialen Netzwerken, Printmedien sowie Radio und Fernsehen gesammelt, analysiert und verarbeitet werden. Um diese Informationen zu sammeln, können Web-Scraper eingesetzt werden, die Informationen von Webseiten automatisiert auslesen. Zur anschließenden Analyse dieser vielfältigen Bild-, Text-, Audio- und Videodaten können sowohl spezielle Software, als auch Big-Data-Ansätze oder Künstliche Intelligenz eingesetzt werden.



Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien

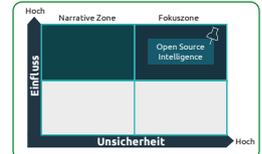


Die Erweiterung der Ermittlungsmethoden um OSINT-Ansätze weist insbesondere soziale und technische Dimensionen auf. Die Entwicklung beruht auf sozialen Trends wie dem Teilen großer Datenmengen auf öffentlich zugänglichen Plattformen im Netz, aber auch technischen Aspekten, wie den Mitteln und Ressourcen der Polizei, die vorhandenen Daten für sich zu nutzen. Auch die Einhaltung von Datenschutz spielt eine wichtige Rolle.



Relevanz

Entwicklungen rund um die Rolle von OSINT-Ansätzen haben das Potenzial, die Datenerhebung und -verarbeitung sowie die Polizeiarbeit an sich grundlegend zu verändern. Der Erkenntnisgewinn aus einer großen Menge an öffentlich verfügbaren Daten in kürzester Zeit kann wertvolle Informationen bei Polizeieinsätzen liefern, aber auch zukünftige Entwicklungen im Bereich der Kriminalität antizipieren. Durch Softwareverbesserungen und die exponentiell wachsende Menge an Daten erweitern sich die Möglichkeiten stetig. Gleichzeitig können OSINT-Daten durch alle Akteure gesammelt, ausgewertet und kommuniziert werden; gut zu beobachten an Beispielen wie Bellingcat (Abschuss MH17) oder Liveuamap (unter anderem Ukrainekrieg). Die Hoheit über die Deutung prinzipiell gleicher oder ähnlicher Daten und Informationen kann dadurch herausgefordert werden. Über die Aufrechterhaltung des Vertrauens der Gesellschaft kann die Deutungshoheit bewahrt werden.



1940er-Jahre

In den USA wurde das Foreign Broadcast Monitoring Service gegründet, um Radio und Pressemitteilungen aus anderen Ländern auszuwerten

2021

OSINT-Expertinnen und -Experten werden eingesetzt, um die Randalierer rund um den Sturm des Kapitols zu identifizieren

Beispielhafte Entwicklung

1970er-Jahre

FBMS wurde in FBIS umbenannt und seine Kompetenzen wurden um das Auswerten sämtlicher Printmedien erweitert

2035+

OSINT-Abteilungen in der Polizei verändern die Polizeiarbeit grundlegend, indem sie den Fokus auf Prävention legen und Predictive-Policing-Ansätze prägen

© Capgemini Invent 2023

Abbildung 6 Predictive Policing – Fokuszzone

Predictive Policing

Predictive Policing beschreibt die Analyse von Falldaten aus der Vergangenheit zur computergestützten Berechnung von Wahrscheinlichkeiten für das zukünftige Strafgeschehen. Diese Informationen werden genutzt, um Risikogebiete zu antizipieren oder um polizeiliche Einsatzkräfte besser planen und koordinieren zu können. Dabei wird in raumbezogene und personenbezogene Ansätze unterschieden. Raumbezogene Ansätze verwenden keine persönlichen Daten, während bei personenbezogenen Analysen Daten von Individuen oder Gruppen genutzt werden, um deren Aktivitäten zu analysieren. Predictive-Policing-Tools werten Daten vergangener Straftaten sowie der Täterinnen und Täter aus und prognostizieren für geografisch bestimmte Bereiche Wahrscheinlichkeiten für ein Triggerdelikt. Die Verbrechensvorhersage mittels Predictive-Policing basiert dabei auf der Technologie des Data-Minings, der Theorie (Near)-Repeat-Victimisation und dem Routine-Activity-Ansatz sowie einigen weiteren. Die Effizienz der fallspezifischen Datenanalyse wird dabei maßgeblich durch die Quantität und Qualität der polizeilich relevanten Daten bestimmt.



Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien

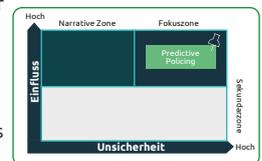


Die zukünftige Entwicklung von Predictive Policing wird maßgeblich von der Gesetzeslage und der Politik bestimmt. Es stellen sich grundsätzliche Fragestellungen, wie bspw. zur Einhaltung von Datenschutz, zu Menschenrechten, ethischen Aspekten oder dem Grad an Befugnissen der Polizei. Auch die technischen Voraussetzungen spielen eine wichtige Rolle, die zum heutigen Stand häufig noch fehlen oder nicht vollständig erprobt sind.



Relevanz

Predictive Policing und die damit einhergehenden neuen Möglichkeiten zur Strafprävention sowie die erhöhten Anforderungen an die digitale Polizeiarbeit wie bspw. im Bereich der Datenerhebung oder -pflege haben das Potenzial, die Polizeiorganisationen auf den Kopf zu stellen. Die Antizipation von Straftaten durch Mustererkennung aus riesigen Datenmassen kann einerseits erheblich zur Wahrung der inneren Sicherheit beitragen und Straftaten vereiteln bevor sie begangen werden. Andererseits hat der Ansatz das Potenzial, verfassungs- sowie datenschutzrechtliche Bestimmungen zu verletzen. Ein von der Norm abweichendes Verhalten und eine umstrittene Datenbasis können schnell das Risiko bergen, polizeilich aufzufallen – auch ohne kriminelle Handlungen und Absichten. Dies kann insbesondere zur Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen führen. Predictive Policing muss auf einem sicheren und akzeptierten (daten)ethischen Fundament stehen. Die Entwicklung von Predictive Policing ist vor diesem Hintergrund unsicher und wird von diversen Akteuren aus Politik, Gesellschaft und Wissenschaft beeinflusst.



1920er-Jahre

Beginn der Forschung zum Thema der Vorhersage von Verbrechen an der Chicago School of Sociology

2014

Erstmals Einführung einer Predictive-Policing-Software in Deutschland (PRECOBS beim LKA in Bayern)

Beispielhafte Entwicklung

2010

Erster großflächiger Testlauf von Predictive Policing durch das Los Angeles Police Department (LAPD)

2035+

Polizeiarbeit ist vollständig datengetrieben, neu erhobene Daten werden nahezu in Echtzeit verarbeitet und Handlungsempfehlungen für die Polizei generiert.

Abbildung 7 Polizeiliche Informationsordnung – Fokuszone

Polizeiliche Informationsordnung

Die polizeiliche Informationsordnung regelt den behörden- und verfahrens-übergreifenden Datenaustausch und die zugrunde liegende Informationsarchitektur im Polizeibereich. Durch das Programm P20 wird sie als „gemeinsames Datenhaus“ aller Polizeien in Deutschland neu geordnet. Auf Basis abgestufter Zugriffsrechte können Informationen der Bundes- und Landespolizeien über das polizeiliche Auskunftssystem abgerufen werden. Das Bundeskriminalamt fungiert dabei als Zentralstelle der gemeinsamen Informationsarchitektur. Die polizeiliche Informationsordnung soll dabei helfen, Querbezüge zwischen Deliktsektoren zu identifizieren oder auch die präventive Terrorismusabwehr zu unterstützen.

Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Die polizeiliche Informationsordnung wird maßgeblich von rechtlichen, politischen und technischen Faktoren beeinflusst. Vor allem datenschutzrechtliche Bestimmungen geben den Gestaltungsspielraum für die Datennutzung der Polizei vor. Andererseits wird die Zukunft der polizeilichen Informationsordnung entscheidend von gesellschaftlichen und politischen Kräften bestimmt, außerdem von der öffentlich wahrgenommenen Rolle von Datennutzung zur Wahrung der inneren Sicherheit.

Relevanz

Die Gestaltung der polizeilichen Informationsordnung definiert den Rahmen der Datennutzung für die polizeilichen Behörden des Bundes und der Länder. Eine optimale Verfügbarkeit von Daten setzt dabei die Interoperabilität der polizeilichen IT-Landschaft voraus. Es können aber auch organisatorische Umstrukturierungen notwendig sein, um eine optimale behördenübergreifende Zusammenarbeit auf Basis einer effizienten und effektiven Datennutzung zu ermöglichen. Eine Neudefinition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann die Strukturen in der polizeilichen Zusammenarbeit grundlegend verändern. Wegweisend für die Entwicklung der Informationsordnung sind die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zur hypothetischen Datenneuerhebung und das novellierte BKA-Gesetz. Die Entwicklung des Treibers wird somit maßgeblich durch die Anforderungen an eine datenschutz- und grundrechtskonforme Datenverwaltung beeinflusst. Zudem kommt es auf eine erfolgreiche Umsetzung der Konsolidierung und Modernisierung der komplexen polizeilichen IT-Landschaft an. Diese Erfordernisse machen die Entwicklung des Treibers höchst unsicher.



2008

Das Neufassung des BKA-Gesetzes ist Gegenstand intensiver rechtspolitischer Debatten

2020

Mehr als 400 Verfahren gegen Polizeibeamtinnen und -beamte wegen missbräuchlicher Datenzugriffe

Beispielhafte Entwicklung

2018

Das novellierte BKA-Gesetz mit einer Neuregelung der polizeilichen Informationsordnung tritt in Kraft

2035+

Die polizeiliche Informationsordnung führt zu einer Verlagerung von Befugnissen und Aufgaben auf Länder- auf Bundesebene mit dem BKA als Zentralstelle

© Capgemini Invent 2023

Narrative Zone: Die zweite Gruppe von Treibern umfasst alle Treiber mit einem hohen Einfluss auf die Polizeiarbeit 2035, jedoch einer geringen Unsicherheit hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung. Dies sind Faktoren, die bereits weitläufig als Teil der Agenda diskutiert werden und für die schon (erste) strategische Ansätze bestehen. Die Treiber der Narrativen Zone füllen somit als Bausteine die verschiedenen Zukunftsnarrative mit Leben. Die Narrative Zone umfasst 39 in die engere Wahl genommene Treiber in allen STEMPLE-Kategorien. Die Digitalisierung der Kriminalität, Interoperabilität und Fachkräftemangel sind Beispiele für Treiber der Narrativen Zone und im Folgenden in Treiber-Karten dargestellt.

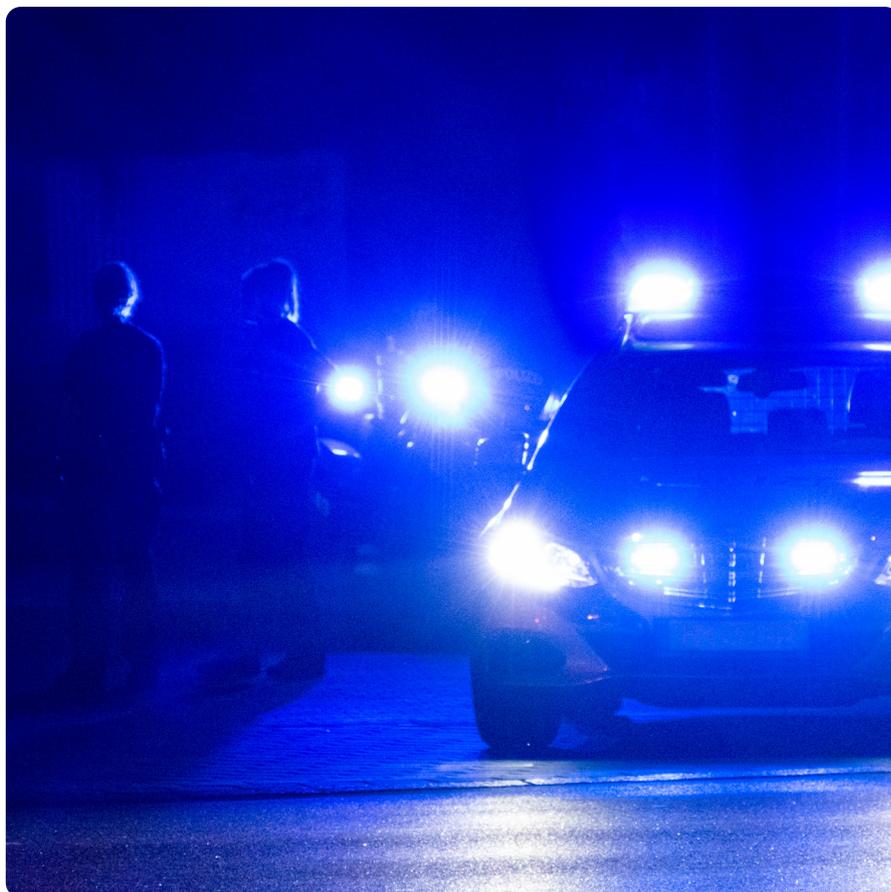


Abbildung 8 Digitalisierung der Kriminalität – Narrative Zone

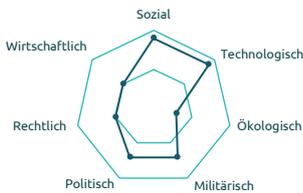
Digitalisierung der Kriminalität

Der Begriff Digitalisierung der Kriminalität beschreibt die Verbreitung von Straftaten im digitalen Raum und ihre veränderten Begehungsweisen und Erscheinungsformen. Digitale Kriminalität bedroht sowohl Privatpersonen und Unternehmen als auch öffentliche Institutionen. Im weiten Sinne handelt es sich dabei um Straftaten, die im digitalen Raum begangen werden, während der Begriff im engeren Sinn kriminelle Angriffe auf IT-Systeme bezeichnet.

Während digitale Kriminalität bei Privatpersonen in Form von Betrug, Mobbing oder Erpressung über das Internet auftreten kann, so können Unternehmen Opfer von Wirtschaftsspionage, Urheberrechtsverletzungen oder Attacken auf Server werden. Öffentliche Institutionen und kritische zivile sowie militärische Infrastruktur werden ebenfalls durch Cyberattacken bedroht. So kann die Energie- oder Lebensmittelversorgung zusammenbrechen, aber auch die öffentlichen Dienstleistungen des Staates. Digitale Erpressungen, die Verschlüsselung eigener Server oder die Erbeutung sensibler Daten sind nur einige der möglichen Folgen.



Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Die Digitalisierung der Kriminalität weist vor allem eine soziale und technologische Dimension auf. Nahezu all unsere Lebensbereiche erfahren eine verstärkte Nutzung von digitalen IT-Systemen, wodurch ebenfalls Breite und Ausmaß krimineller Handlungen steigen. Die Bekämpfung und Prävention von digitaler Kriminalität werden maßgeblich durch gesellschaftspolitische Debatten, die öffentliche Wahrnehmung und letztlich politisches Handeln bestimmt.



Relevanz

Durch die zunehmende Nutzung von Informationstechnologie in nahezu allen Lebensbereichen sowie die wachsende Menge sensibler Daten steigen die Bedrohungen durch kriminelle Aktivitäten für Gesellschaft, Wirtschaft und den öffentlichen Sektor. Die Anzahl erfasster Fälle von Cyberkriminalität in Deutschland wuchs laut Bundeskriminalamt zwischen 2016 bis 2020 um 31% an. Ein weiterer Anstieg der Cyberkriminalität in der Zukunft gilt als sicher. Die Durchsetzung von Recht und Ordnung im digitalen Raum ist für die Polizei auf vielfältige Weise herausfordernd. In Ermittlungsverfahren müssen riesige Mengen an Daten ausgewertet werden und es muss eine funktionierende und grenzübergreifende Informationsarchitektur aufgebaut werden. Aufgrund des fortlaufenden Anstiegs der Delikte und der steigenden Sensibilität der Gesamtgesellschaft für kriminelle Aktivitäten wird der Einfluss der Digitalisierung der Kriminalität als hoch eingeschätzt.



1981

Ian Murphy hackt AT&T und gilt als erster Cyberkrimineller

2022

Cyberkriminelle stehlen Daten von einem französischen Baukonzern, darunter Baupläne von Atomkraftwerken und Hochsicherheitsgefängnissen

Beispielhafte Entwicklung

2013

Größter bekannter Datendiebstahl von drei Milliarden Nutzerdaten bei Yahoo

2035+

Das Schulfach Cybersecurity wird in deutschen Schulen eingeführt, um für Themen rund um digitale Kriminalität zu sensibilisieren

© Capgemini Invent 2023

Abbildung 9 Interoperabilität – Narrative Zone

Interoperabilität

Die Interoperabilität der Polizeisysteme steht für die Fähigkeit der Zusammenarbeit unterschiedlicher polizeilicher Systeme und Verfahren hinsichtlich des Austauschs von Informationen und Daten. Auch auf die Integration verschiedenartiger Daten und Systeme in gemeinsame Arbeitsprozesse wird hiermit verwiesen. Die Herstellung von Interoperabilität zielt darauf ab, ein zeitgemäßes Informationssystem für eine effektive Aufgabenwahrnehmung der polizeilichen Aufgaben von Bund und Ländern zu schaffen, sodass zeitgleich verschiedene Behörden auf sachdienliche Daten zugreifen können. Die großen Herausforderungen bei der Herstellung von Interoperabilität, wie sie auch in dem aktuellen Projekt „Polizei 2020“ bestehen, liegen in der Heterogenität der existierenden Systeme und der nicht flächendeckend nach gleichen Standards erhobenen Daten.



Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Politische Faktoren beeinflussen maßgeblich die Interoperabilität der Polizeisysteme durch ihre legislativen Impulse, wie die Saarbrücker Agenda 2016. Auch soziale Faktoren sind relevant, wie die öffentliche Meinung zur Bekämpfung von Terrorismus und die Notwendigkeit eines behördenübergreifenden Datenaustausches. Zusätzlich wirken rechtliche Faktoren, wie Datenschutzbestimmungen, auf den Treiber ein.



Relevanz

Interoperabilität der Polizeisysteme im Sinne eines föderalen und einheitlichen Informationsmanagements auf nationaler und europäischer Ebene bestimmt bereits heute die Polizeiarbeit bei der Bekämpfung von Kriminalität, Terrorismus oder illegaler Migration. Als Gegenstand von Modernisierungsmaßnahmen und einem nationalen sowie europäischen politischen Diskurs beeinflusst Interoperabilität nicht nur maßgeblich die Zusammenarbeit zwischen polizeilichen Behörden, sondern auch die Kooperationen mit weiteren Behörden im Sicherheitsbereich und in der Justiz. Die Vereinheitlichung des Informationswesens hat das Potenzial, die Zusammenarbeit zwischen den Polizeien auf Bund- und Länderebene grundlegend zu verändern. Aber auch in Anbetracht der steigenden grenzüberschreitenden Kriminalität und der zunehmend erforderlichen Migrationssteuerung zwischen EU-Mitgliedstaaten kann die Herstellung von Interoperabilität die Zusammenarbeit auf EU-Ebene im äußerst sensiblen Sicherheitsbereich maßgeblich stärken und die Institutionen sowie ihre Aufgaben neu definieren.



1972

Konsolidierung der EDV-Systeme der Länderpolizeien und Einführung von INPOL

2022

Die notwendigen Grundlagen zur Finanzierung, Steuerung und Realisierung von „Polizei 2020“ wurden abgeschlossen

Beispielhafte Entwicklung

2013

Im Februar 2013 wird von der EU das Smart Borders Package angekündigt, womit die Arbeit an den Außengrenzen harmonisiert werden soll

2035+

Die Polizei arbeitet auf europäischer Ebene interoperabel mit den Polizeien und BOS der EU-Mitgliedstaaten zusammen

Abbildung 10 Fachkräftemangel – Narrative Zone

Fachkräftemangel

Ein umkämpfter Arbeitsmarkt, der demografische Wandel und der steigende Bedarf an neuen, sehr speziellen, jedoch seltenen Qualifikationen führen dazu, dass offene Stellen nicht mehr (vollständig) besetzt werden können. In diesem Fall spricht man von Fachkräftemangel. Dabei gibt es eine quantitative Dimension, wenn es nicht ausreichend Nachwuchskräfte gibt, und eine qualitative Dimension, wenn besondere Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt sehr rar sind.

Fachkräftemangel ist, im Gegensatz zu vielen anderen Treibern, direkt messbar, z. B. über die Anzahl unbesetzter Dienstposten, die Anzahl von Bewerbungen oder den Aufwand für Besetzungsverfahren. Mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) wird sich dieser Treiber weiter verschärfen.



Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Der Fachkräftemangel ist abhängig von sozialen Entwicklungen, rund um den demografischen Wandel, von der gesellschaftlichen Wahrnehmung der Polizei, der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland und dem Grad der weiteren Technisierung. Daraus ergibt sich insbesondere eine soziale, technologische, wirtschaftliche und politische Ausprägung.



Relevanz

Fachkräftemangel hat für die Polizei eine große Bedeutung, da die Deckung des Personalbedarfs unmittelbar Einfluss auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Polizei hat und die Tätigkeiten z. T. sehr personengebunden sind. Bis zu welchem Grad die Polizei ihre Aufgaben wirksam erfüllen kann, schlägt sich unmittelbar in dem Sicherheitsgefühl der Menschen nieder. Vollständig entgegenwirken kann die Polizei einem Phänomen wie Fachkräftemangel nicht alleine. Sie kann jedoch als attraktiver Arbeitgeber neue oder bislang unterrepräsentierte Bewerbergruppen z. B. Migrantinnen und Migrant(en) erschließen, interne Qualifizierungsbemühungen weiter verstärken oder repetitive, manuelle Arbeit durch Automatisierung ersetzen. Durch verstärkte Kooperationen mit anderen Behörden, der Wirtschaft oder der Zivilgesellschaft kann der Bedarf ebenfalls gedämpft werden.



1970er-Jahre

Einstellungsoffensive der Polizeien als Reaktion auf den RAF-Terror

Ab 2025

Die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit („Babyboomer“) scheiden aus dem Arbeitsmarkt aus

Beispielhafte Entwicklung

2021

Die Polizei leistet Mehrarbeit: So wurden zum Beispiel in Hessen allein 597.000 Stunden Mehrarbeit geleistet, die nicht durch Freizeit ausgeglichen werden konnten

2035+

Polizeien haben einen hohen Automatisierungsgrad erreicht, kooperieren intensiv und verwenden Personal ausschließlich für wertschöpfende Prozesse

Sekundarzone: Die letzte Gruppe von Treibern umfasst alle Treiber mit einem geringeren Einfluss auf die Polizeiarbeit 2035, unabhängig von der Unsicherheit hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung. Wegen ihres relativ geringen Einflusses werden diese Treiber in der Strategieentwicklung zunächst als zweitrangig betrachtet. Dennoch sind sie ein notwendiger Bestandteil der detaillierten Ausarbeitung der Strategie. Beispielsweise fließen sie ergänzend in unsere Szenarioanalyse ein. Die Treiber der Sekundarzone konstruieren somit die Ränder unserer zukünftigen Welt, indem sie den Narrativen und Fokustreibern zusätzliches Potenzial oder eine ergänzende Tiefe verpassen. Die Sekundarzone umfasst 32 in die engere Wahl genommene Treiber in allen STEMPLE-Kategorien. Beispiele sind die Treiber Europäische Kooperationen, Effizienz in der Gefahrenprävention und Bürgerkommunikation.



Abbildung 11 Europäische Kooperationen – Sekundarzone

Europäische Kooperationen

Europäische Kooperationen umfassen die Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen der EU-Mitgliedstaaten im Bereich der polizeilichen Gefahrenabwehr und Strafverfolgung. Dies soll EU-weit u. a. die Effektivität polizeilichen Handelns bei der Kontrolle der Außengrenzen sowie bei Ermittlungen durch verschiedene nationale Polizei-, Zoll- und weitere Strafverfolgungsbehörden stärken. Auch die Bekämpfung organisierter Kriminalität (terroristische Vereinigungen, mafiöse Strukturen, Cyberkriminalität etc.) stehen im Fokus. Neben der Koordination und Durchführung von Ermittlungen und Einsätzen liegen weitere Schwerpunkte auf Wissens- und Erfahrungsaustausch, der gemeinsamen Speicherung und Analyse sowie dem Austausch strafrechtlich relevanter Informationen. Die Analyse umfasst ebenfalls die Berichterstattung über Bedrohungen sowie strategische und operative Lagen.

Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Europäische Kooperationen in der Strafverfolgung sind wesentlich durch rechtliche und politische Faktoren geprägt. Durch politische Entscheidungen können der Datenaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den europäischen Staaten verstärkt oder die Rechte der international agierenden Organisationen ausgeweitet werden.

Relevanz

Europäische Kooperationen legen den Grundstein für die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, um die Handlungsfähigkeit der Polizeien der einzelnen EU-Mitgliedsländer bei der Bekämpfung und Prävention von grenzüberschreitenden Straftaten zu stärken. Derzeit sind laut Europäischem Rat 70% der kriminellen Vereinigungen in mehr als nur drei Ländern tätig. Um diesen transnationalen Bedrohungen der inneren Sicherheit angemessen zu begegnen, sind möglicherweise die Rolle und Kompetenzen der EU-Agentur Europol zu überdenken. Auch wenn dieser Treiber mit einem eher geringen Einfluss eingeschätzt wird, so hat er doch großes Potenzial, Treiber aus der Narrativ- und Fokuszone zu beeinflussen – etwa eine effiziente Datennutzung durch einen EU-weiten, schnellen und (rechts-)sicheren Datenaustausch, behördenübergreifende IT-Plattformansätze oder effektivere Grenzpolitik sowie Predictive-Policing-Ansätze auf Grundlage EU-weiter Datenbanken.



1976

Gründung der TREVI-Gruppe als zwischenstaatliches Netzwerk von Justiz und Innenministerien

2008

Datenaustausch in Bezug auf DNS, Fingerabdrücke und Fahrzeugzulassungen zwischen ausgewählten Mitgliedstaaten

Beispielhafte Entwicklung

1991

Gründung von Europol

2035+

Europol erhält mehr Kompetenzen in der Koordination der EU-weiten Strafverfolgung und der Etablierung gemeinsamer Standards in der Datennutzung

© Capgemini Invent 2023

Abbildung 12 Effizienz in der Gefahrenprävention – Sekundarzone

Effizienz in der Gefahrenprävention

Die polizeiliche Kriminalitätsprävention soll Kriminalität verhindern, bevor sie entsteht. Im Allgemeinen wird hier in einem dreistufigen Modell zwischen primärer, sekundärer und tertiärer Prävention unterschieden. Bei der primären Prävention geht es darum, allgemeinen Entstehungsbedingungen für Kriminalität entgegenzuwirken. Hierzu gehören Maßnahmen wie Wertevermittlung und die Einübung gewaltfreier Konfliktlösestrategien schon im Kindergarten. Die sekundäre Prävention zielt darauf ab, Tatgelegenheiten zu verändern, indem tatfördernde Situationen reduziert werden, wie z. B. durch Installation von Alarmanlagen oder die Sensibilisierung von Bürgerinnen und Bürgern über Einbrüche während Urlaubszeiten. Tertiäre Prävention hat das Ziel zu verhindern, dass bereits Straffällige erneut straffällig werden. Hierzu wird insbesondere im Strafvollzug angesetzt, sodass mittels Berufsausbildungen neue Perspektiven eröffnet werden. Wie effizient diese Maßnahmen durchgeführt werden, lässt sich aus einer Kombination an Personaleinsatz und Effektivität der Maßnahmen bewerten.

Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Die Präventionsarbeit ist stark durch die soziale Verankerung der Polizei innerhalb der Gesellschaft und den politischen Willen zum Umgang mit Straftäterinnen und Straftätern geprägt. Zudem verändert gerade die Technologie die Präventionsarbeit, vor allem mit Blick auf die primäre Prävention. Daraus ergibt sich insbesondere eine soziale, politische und technologische Ausprägung.

Relevanz

Kriminelle Handlungen zu verhindern, bevor sie entstehen, bewahrt vor Schäden und verhindert persönliches Leid. Prävention ist eine Investition, die sich auszahlt. Prävention ist billiger als Bewältigung; und einige Schäden lassen sich nicht oder nur eingeschränkt bewältigen. Je besser Prävention gelingt, desto weniger Ressourcen müssen für die Kriminalitätsbekämpfung aufgewendet werden. Die Polizei genießt Vertrauen und ist eine natürliche Stelle für die Koordination und Durchführung von Prävention. Über Technologien wie das Metaverse oder Digital Twins kann die oft sehr personengebundene polizeiliche Präventionsarbeit skaliert werden und deutlich mehr Menschen erreichen. Dadurch wird sie effizienter. Mit der Einbindung und Aktivierung von Partnern können zusätzliche Ressourcen erschlossen werden. Erfolgreiche Prävention verringert Kriminalität und erhöht das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung. Mit dem Sicherheitsgefühl verstärkt sich die positive Wahrnehmung der Polizei. Als Treiber hat die Prävention damit einen großen Einfluss auf die Zukunft der Polizei.



1972

Das Saarbrücker Gutachten enthält die Vision „Polizist als Sozialingenieur“ und damit einen anderen Umgang mit Gefahrenprävention

2019

Präventionsarbeit wird zentral durch die ProPK koordiniert. Die heute bekannte Unterscheidung in primäre, sekundäre und tertiäre Prävention wird eingeführt

Beispielhafte Entwicklung

1977

Der „Deutsche Herbst“ und die damit offenbarten strukturellen Probleme fördern ein Weiterentwickeln der Polizei und ihres Vorgehens

2035+

Mit dem Einsatz moderner Technologien wie des Metaverse werden insbesondere die primäre und sekundäre Prävention durch Teilhabe gestärkt

Abbildung 13 Bürgerkommunikation – Sekundarzone

Bürgerkommunikation

Bürgerkommunikation ist die Kommunikation zwischen staatlichen Institutionen und der Gesellschaft, mittels verschiedener digitaler oder analoger Kommunikationsmittel und -kanäle. Sie erfolgt bidirektional und systematisch. Bürgerkommunikation kann anlassbezogen geschehen, um über aktuelle Ereignisse zu informieren oder sie kommunikativ zu begleiten. Mittel- und langfristig zielt die Bürgerkommunikation insbesondere darauf ab, einen kontinuierlichen Dialog zu den Bürgerinnen und Bürgern zu pflegen, um z. B. Vertrauen und Akzeptanz auf- und auszubauen, und sie liefert einen Beitrag zur Transparenz staatlichen Handelns. Bürgerkommunikation benötigt deshalb Dialogbereitschaft beider Seiten und ein wechselseitiges Verständnis für die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse der Akteure.

Ausprägungen der STEMPLE-Kategorien



Die Wahrnehmung der Polizei in der Gesellschaft hat einen großen Einfluss auf die Bürgerkommunikation mit der Polizei. Soziale Faktoren beeinflussen diesen Treiber daher substantiell. Ebenso beeinflusst die politische und rechtliche Dimension die Entwicklung der Bürgerkommunikation mit der staatlichen Institution Polizei maßgeblich.

Relevanz

Smartphones und Social Media haben zu einer veränderten Erwartungshaltung an die Kommunikation öffentlicher Stellen geführt. Unterbleibt diese, kann die Wahrnehmung beeinträchtigt oder die bestehende Lücke durch Dritte gefüllt werden, mit der Gefahr von Desinformation. Durch systematische Bürgerkommunikation werden valide Informationen bereitgestellt sowie Transparenz und Nahbarkeit vermittelt.

Für die Polizei bedeutet das, mit den Bürgerinnen und Bürgern auf allen relevanten Plattformen und Kanälen in Austausch zu treten. Professionelle Social-Media-Teams haben dazu längst die traditionelle Pressearbeit ergänzt.

Für eine systematische Kommunikation können die Analyse und Stellungnahme nahezu in Echtzeit erforderlich sein. Die steigenden Anforderungen erfordern damit den Ausbau technischer und personeller Fähigkeiten und Ressourcen. Auch wenn dieser Treiber hinsichtlich seines Einflusses als eher gering eingeschätzt wird, so beeinflusst er maßgeblich andere Treiber der Fokuszone wie das Vertrauen in die Polizei.



1999

Die Kölner Polizei richtet zum Anlass des EU- und G7-Gipfels erstmals eine E-Mail-Adresse für Bürgerinnen und Bürger ein

2021

Die Polizei NRW eröffnet einen TikTok-Kanal und erhält innerhalb von 2 Monaten 24.000 Follower; das Format „Coffee with a Cop“ wird eingeführt

Beispielhafte Entwicklung

2013

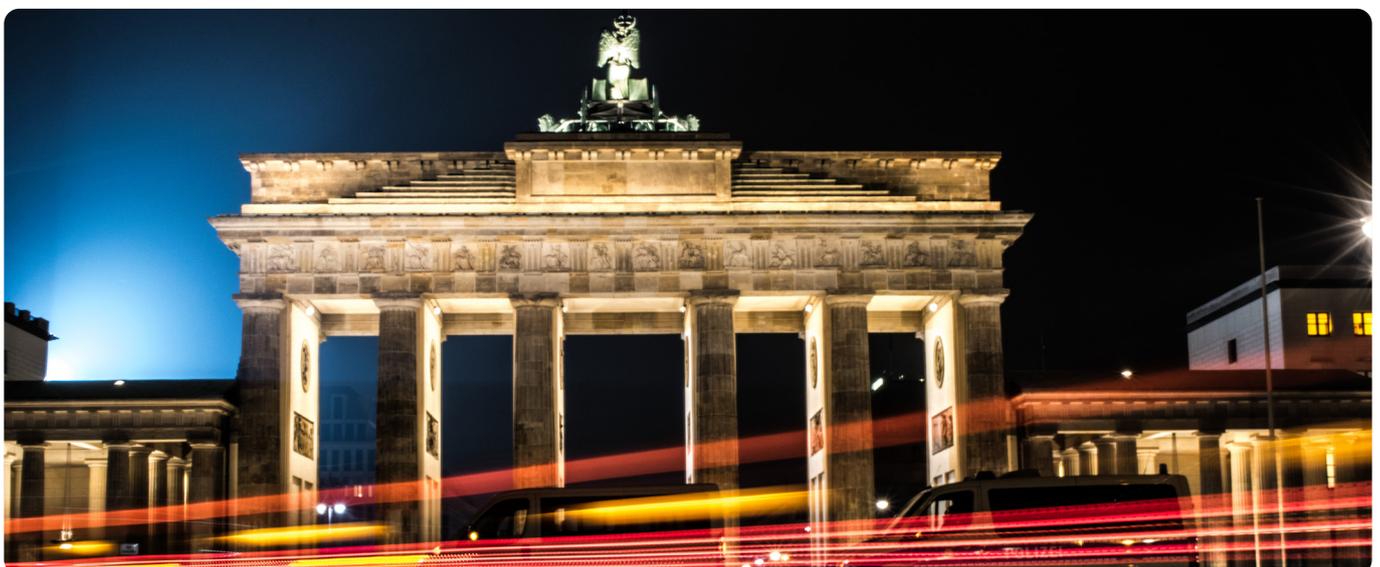
Das Boston Police Department nutzt Social Media systematisch im Rahmen des Einsatzes nach dem Anschlag auf den Boston Marathon

2035+

Die Polizei ist im Metaverse und führt mittels Digital Twins durch die Polizeiarbeit, um Verständnis für die eigene Arbeit zu schaffen

Jede dieser drei Zonen spielt eine gesonderte Rolle beim Aufbau einer zukunftsfähigen Strategie. Per Definition ermöglicht uns das Horizon Scanning somit, die Unsicherheit in Bezug auf einzelne Faktoren rund um die Zukunft der Polizei zu erfassen. Das Verständnis dieser Treiber und ihres Zusammenspiels

ist entscheidend, um die relevanten Faktoren zu bestimmen, die die höchste Volatilität verursachen, aber auch um ein klares Bild der Polizeiarbeit 2035 zu zeichnen.



04.

POLIZEIARBEIT WEITERDENKEN: ACHT TRENDS ZUR ZUKUNFT DER POLIZEI IN DEUTSCHLAND 2035

Die Zukunft der Polizei wird von einer Reihe an Trends geprägt. Sie entstehen durch die Interaktion verschiedener Treiber, besitzen das Potenzial, die kommenden Jahre zu bestimmen und stellen so die Weichen für die Zukunft. Beim Trend-Sensing gruppieren wir Treiber aus verschiedenen sozialen, technologischen, wirtschaftlichen, militärischen, politischen, rechtlichen und ökologischen Kategorien des STEMPLE-Frameworks. Trend-Sensing hilft uns somit, eine komplexe Landschaft an Treibern systematisch und transparent zu analysieren

und als Grundlage für strategische Planungen zu erfassen. Per Definition konzentrieren wir uns beim Clustern von Trends besonders auf die bestehenden oder aufkommenden Treiber mit geringer Unsicherheit (d. h. vor allem aus der Narrativen Zone der Horizon-Scan-Matrix). Mit dieser Methodik des Clusters können neue Entwicklungen bereits in einem frühen Stadium identifiziert werden. Aufbauend auf dem Clustering wird im Anschluss jeder Trend mit unserer interdisziplinären Foresight-Force-Expertengruppe auf seinen Einflussgrad geprüft und verifiziert.

Basierend auf den 119 Treibern, die in unserem Horizon Scan in die engere Wahl genommen wurden, haben wir acht Trends zur Polizeiarbeit 2035 abgeleitet: Green New Police, Technopolisierung, Trusted Influencer, Normen und Werte im Zeitgeist, Globalisierung der inneren Sicherheit, Verstärkung der polizeilichen Identität, Agiles Krisenmanagement und Polizei Next Gen.

Abbildung 14 Trends im Überblick: Acht Schlüsselrends wurden mittels Trend-Sensing identifiziert



© Capgemini Invent 2023

Im Folgenden sind die acht Trends mit Namen, Definition und gruppierten Beispieldreibern in Trendkarten dargestellt. Ergänzend dazu wird jeder

Trend mit seinen Implikationen für die Zukunft der Polizei beschrieben.

Abbildung 15 Trend-Clustering Deep Dive: Green New Police

Ziel: Green New Police

DEFINITION

Green New Police steht für eine grüne und sozial nachhaltige Transformation der polizeilichen Organisationen im Sinne eines Green New Deals. Nicht nur für ihre zukünftige Handlungsfähigkeit ist dieser Wandel essenziell – auch die gesellschaftlichen Erwartungen erhöhen den Druck. Dabei bezieht sich Green New Police nicht nur auf die polizeilichen Organisationen an sich. Ebenso stellen die Folgen des Klimawandels die Polizei vor neue Herausforderungen und verändern ihre Aufgaben zur Wahrung der inneren Sicherheit.

TREND-CLUSTERING

Nachhaltiges Handeln

- Neue Mobilität
- Nachhaltige Ernährung
- Umweltstandards
- Umweltrecht
- Nachhaltiger Umgang mit Abfall
- Nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen
- Nachhaltigkeitskriterien für Beschaffungen



Klimakatastrophe

- Klimaerwärmung
- Umweltkatastrophen
- Sozialer Frieden
- Migration
- Flucht

Green New Police



Zivilgesellschaftlicher Anschlag

- Neue Protestformen
- Rolle von Aktivismus
- Grad von Klimaaktivismus

SOZIAL RECHTLICH POLITISCH MILITÄRISCH ÖKOLOGISCH WIRTSCHAFTLICH TECHNOLOGISCH

© Capgemini Invent 2023

Green New Police: Wie die öffentliche Verwaltung allgemein muss auch die Polizei eine Vorbildfunktion bei der Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen einnehmen. Neben entsprechenden gesetzlichen Aufträgen bestehen auch gesellschaftliche Erwartungen, die dem Staat eine Vorbild- und Vorreiterrolle zuweisen. Doch nur wenn CO₂-Ausstoß und Ressourcenverbrauch der Polizei umfassend bekannt sind, können zielgerichtet Maßnahmen zu ihrer Reduzierung erarbeitet und umgesetzt werden. Hierzu muss in einem ersten Schritt ermittelt werden, wie die Polizei in den relevanten Handlungsfeldern aufgestellt ist – z. B. Liegenschaften, IT-Infrastruktur, Fuhrpark oder Beschaffung. 2022 hat das Thema Nachhaltigkeit mit dem Krieg in der Ukraine eine neue

Dimension bekommen. Neben den Treibhausgas-Emissionen spielt die Reduzierung der Abhängigkeit von fossilen Energieimporten eine wesentliche Rolle. Nachdem mit der Bestandsaufnahme das Fundament für die weiteren Arbeiten gelegt worden ist, muss sich die Polizei darüber klar werden, wann welche Ziele auf dem Weg zur Nachhaltigkeit erreicht werden sollen. Im nächsten Schritt sind Maßnahmen zum Erreichen der beschlossenen Ziele zu erarbeiten. Der Prozess sollte organisatorisch verankert sein, z. B. durch Nachhaltigkeitsbeauftragte, gesteuert werden. Ohne eine zentrale Beauftragte oder einen zentralen Beauftragten würden die Bemühungen bei diesem bereichsübergreifenden Thema zu schnell im Sande verlaufen. Dafür müssen die notwendigen

Rahmenbedingungen geschaffen und die erforderlichen personellen sowie finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden. Nachhaltigkeit wird gleichzeitig nur gelingen, wenn möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert, aktiviert und eingebunden werden. Nur gemeinsam können die Nachhaltigkeitsziele erreicht werden.



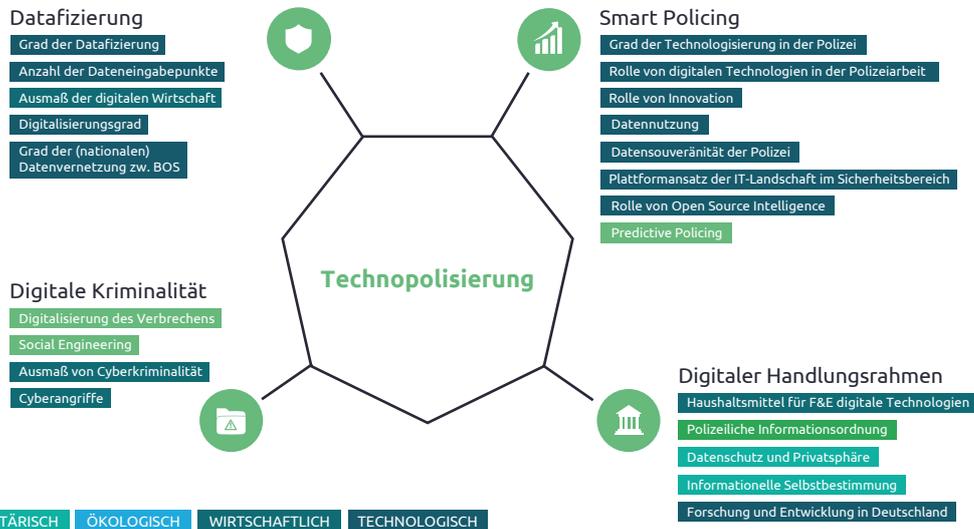
Abbildung 16 Trend-Clustering Deep Dive: Technopolisierung

Ziel: Technopolisierung

DEFINITION

Technopolisierung beschreibt die Verlagerung von Kriminalität in den digitalen Raum und die damit verbundenen Anforderungen an die Polizei, diesem Wandel zu begegnen. Der Aufbau von entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen prägt das Handeln sowie Organisation und Prozesse der Polizei. Grundsätzliche strategische Fragen sind zu beantworten: Wie soll digitale Polizeiarbeit aussehen? An welche Grenzen stößt sie und welche Potenziale bestehen? Beim Einsatz von digitalen Technologien gilt es klug Potenziale und Risiken abzuwägen sowie nach klaren ethischen Grundsätzen zu handeln.

TREND-CLUSTERING



© Capgemini Invent 2023

Technopolisierung: Die Anzahl von Cybercrime-Fällen ist in den letzten Jahren stetig gewachsen, der Anteil der aufgeklärten Fälle sinkt.² Einerseits deutet dies auf eine Verlagerung der Delikte vom analogen in den digitalen Raum hin. Andererseits sind hierfür auch Delikte ursächlich, die überhaupt erst im digitalen Raum begangen werden können, wie z. B. Datendiebstahl, Verstöße gegen die informationelle Selbstbestimmung oder Täuschungen im E-Commerce. Auch Verbrechen in der analogen Welt erleben einen Digitalisierungsschub, z. B. durch Social-Media-Auswertungen elaborierte „Enkeltricks“ oder Erpressungen durch Ransomware. Die weitere Durchdringung des Alltags durch das Internet of Things, 5G und Künstliche Intelligenz wird diesen Trend zukünftig verstärken

und die Flut auszuwertender Daten zunehmen. Es wird weiterhin anspruchsvoll bleiben, mit dem Digitalisierungstempo der Kriminalität Schritt zu halten. Forschung und Entwicklung in einem leistungsfähigen Ökosystem spielen dabei eine große Rolle. Und diese Erschließung innovativer Technologie umfasst nicht nur die Bekämpfung von Kriminalität. Es müssen und werden auch weitere Aspekte der Polizeiarbeit digitalisiert werden. Personalintensive analoge Prozesse werden im Lichte von Fachkräftemangel und demografischem Wandel transformiert werden, z. B. durch Automatisierung und digitale Ende-zu-Ende-Prozesse.

Ebenso bedeutend ist die Schaffung eines effektiven Handlungsrahmens für die digitale Polizeiarbeit

durch Rechtsgrundlagen und Rechtsprechung. Teil dieses Handlungsrahmens ist ein sicheres (daten)ethisches Fundament, das die Leitfragen der Datenethikkommission der Bundesregierung für den polizeilichen Anwendungskontext operationalisiert. Eigene technologische, prozessuale und soziale Grundsätze müssen für den Einsatz von Technologie und die Nutzung von Daten zur Prävention und Bekämpfung von Kriminalität definiert werden, um die erforderliche Handlungssicherheit und Legitimität zu schaffen.



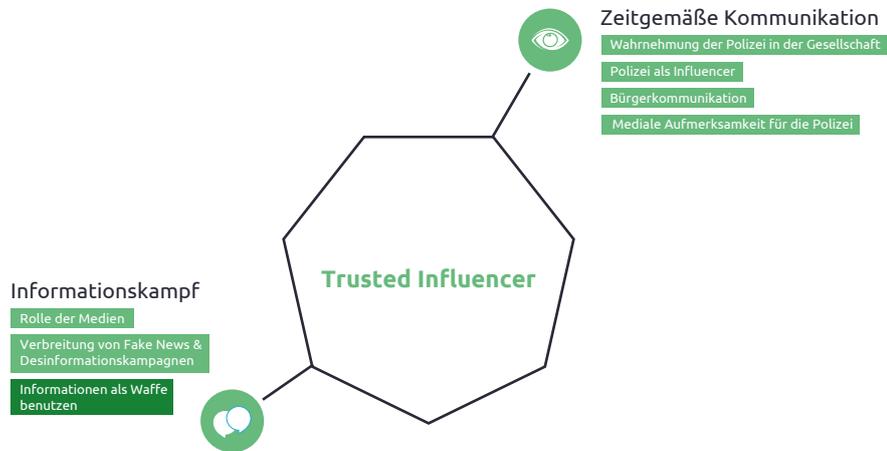
Abbildung 17 Trend-Clustering Deep Dive: Trusted Influencer

Ziel: Trusted Influencer

DEFINITION

Trusted Influencer steht für den rasanten Wandel der Medien- und Informationslandschaft und daraus resultierende Rahmenbedingungen und Anforderungen an polizeiliche Kommunikation. Nicht nur beim Recruiting und Imageaufbau spielt eine vertrauenswürdige Kommunikation eine essenzielle Rolle für die Polizei, sondern auch zur Krisenbewältigung und Prävention. Desinformation und Fake News bergen eine steigende Gefahr für die öffentliche Sicherheit und prägen die Art und Weise öffentlicher polizeilicher Kommunikation.

TREND-CLUSTERING



© Capgemini Invent 2023

Trusted Influencer: Die Arbeit der Polizei zieht verlässlich großes Interesse auf sich. Der Polizeibericht ist im Lokalteil der Zeitung bis heute eine feste Rubrik. Das Digitalzeitalter hat die Geschwindigkeit, Reichweite und die Glaubwürdigkeit von Informationen allerdings dramatisch verändert und wird dies in Zukunft weiterhin tun. Das Smartphone mit seinen immer leistungsfähiger werdenden Kameras, schnelle Internetverbindungen und soziale Netzwerke erlauben es jedem, zum Sender von Informationen zu werden. Fotos und Videos von Einsätzen, rasch geteilt über soziale Netzwerke, sind allgegenwärtig und zur Routine für die Polizei geworden. Gleichzeitig hat sich das Informationsbedürfnis der Bevölkerung dadurch weiter ausgeweitet und kann ungefiltert bedient werden. Die Polizei hat

mit dem Aufbau von Social-Media-Teams auf den Medienwandel reagiert, um über die Kanäle zu kommunizieren, über die die jeweiligen Zielgruppen erreicht werden können. Macht sie es nicht, gedeihen im Informationsvakuum Spekulationen, Verzerrungen oder gar Fake News. Unwidersprochene Behauptungen können gesellschaftliche Einstellungen prägen und die Wahrnehmung der Polizei beeinflussen. Beispielsweise kann die Anwendung körperlicher Gewalt, ohne Einordnung, schnell verstörend wirken und zu Empörungswellen führen. Videoschnitte, die wichtige Kontextinformationen bewusst vorenthalten, können diese Empörung absichtlich provozieren.

Nur durch aktive, regelmäßige und zielgruppengerechte Kommunikation kann die Polizei ihre Position als Single Point of Truth behaupten. Mit einer modernen und zeitgemäßen Kommunikation gelingt es der Polizei, den Kontakt zur Gesellschaft zu halten und zielgruppenorientiert auf die jeweilige Medienaffinität einzelner Bestandteile der Gesellschaft zu reagieren – als Trusted Influencer.

Abbildung 18 Trend-Clustering Deep Dive: Normen und Werte im Zeitgeist

Ziel: Normen und Werte im Zeitgeist

DEFINITION

Normen und Werte im Zeitgeist stehen für die Relevanz von Ethik, Arbeitsethos und Wertvorstellungen in Bezug auf polizeiliches Handeln. Sich mit dem Zeitgeist wandelnde und zugleich divergierende gesellschaftliche Erwartungshaltungen führen zu einem komplexen und mehrdeutigen Umfeld für die Polizei. Für die Polizei ist es relevanter denn je, die Bedürfnisse der Menschen zu kennen und so einen Beitrag zu einem friedlichen Miteinander zu leisten.

TREND-CLUSTERING



SOZIAL RECHTLICH POLITISCH MILITÄRISCH ÖKOLOGISCH WIRTSCHAFTLICH TECHNOLOGISCH

© Capgemini Invent 2023

Normen und Werte im Zeitgeist:

Was definiert eine Gesellschaft als besonders schützenswerte Güter? Welche Mittel ist eine Gesellschaft zu deren Schutz zu akzeptieren bereit? Und stellt sie diese Mittel auch bereit? Heiligt der Zweck die Mittel, solange er nur bedeutend genug ist? Wie weit geht die Akzeptanz für die Anwendung physischer Gewalt?

Antworten auf diese grundlegenden Fragen bestimmen die Funktion und Funktionsweise von Sicherheitsbehörden. Sie müssen kontinuierlich neu ausgehandelt werden. Gesellschaftliche Normen und geteilte Werte – der Zeitgeist – bilden das Fundament hierfür. Mit der weiteren gesellschaftlichen Ausdifferenzierung nimmt auch die Vielfalt von Wertemodellen und damit die Anzahl potenzieller Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu.

Hinzu kommt, dass Wertvorstellungen zunehmend leicht Grenzen überwinden. Mediale Vermittlung können z. B. drastische Bilder oder dramatische Entwicklungen aus anderen Ländern Normen und Werte auch hierzulande beeinflussen.

Die Polizei muss aktiver Teil gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse bleiben und dazu gesellschaftliche Vielfalt in ihrer ganzen Breite verstehen, berücksichtigen und einbeziehen. Diese Anforderung geht deutlich über die Personalstruktur hinaus, auch wenn diese vielleicht die sichtbarste Facette bildet. Nur durch Einbeziehung der gesellschaftlichen Vielfalt erhält die Polizei die Fähigkeit, komplexe und vertrackte Probleme in der VUCA-Welt durch Kreativität und Wandlungsfähigkeit zu lösen.

Neue Kriminalitätsphänomene erfordern zunehmend Qualifikationen, die nicht ohne Weiteres über die bewährten Personalgewinnungswege und -einrichtungen erbracht werden können. Schwierigkeiten, in allen gesellschaftlichen Milieus zu rekrutieren, werden bestehen bleiben. Eine breite gesellschaftliche Verankerung, die genaue Kenntnis gesellschaftlicher Entwicklungen und die Fähigkeit zur Veränderung müssen damit weiterhin zu den obersten Prioritäten gehören.

Abbildung 19 Trend-Clustering Deep Dive: Globalisierung der inneren Sicherheit

Ziel: Globalisierung der inneren Sicherheit

DEFINITION

Globalisierung der inneren Sicherheit beschreibt den Anstieg von grenzüberschreitenden Gefahren für die öffentliche Sicherheit und die sich daraus ergebende steigende Relevanz für polizeiliche internationale Zusammenarbeit. Digitalisierung, Cyberkriminalität sowie Migration führen zu einer neuen Ausrichtung in der europäischen und internationalen Zusammenarbeit der polizeilichen Organisationen. Handlungsspielräume nationaler Polizeien bei Kriminalitätsprävention und Bekämpfung stoßen an ihre Grenzen.

TREND-CLUSTERING

Grenzüberschreitende Fähigkeiten

- EU-Cyberfähigkeiten
- P/CVE
- Terrorismus

Europäische Polizei

- Vertrauen in EU Institutionen
- Multilaterale Kooperation
- Außenpolitik der EU
- Politische Polarisierung in der EU
- Europäische Kooperation
- Stabilität der EU

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

- Interoperabilität
- Rolle Föderalismus
- Internationale Polizeizusammenarbeit
- Gesetzgebung zur polizeilichen Zusammenarbeit in der EU
- Attribution von Verbrechen



- SOZIAL
- RECHTLICH
- POLITISCH
- MILITÄRISCH
- ÖKOLOGISCH
- WIRTSCHAFTLICH
- TECHNOLOGISCH

© Capgemini Invent 2023

Globalisierung der inneren Sicherheit:

In der weltweit verflochtenen VUCA-Realität diffundieren Unterscheidungen zwischen inneren und äußeren Bedrohungen. So stellen organisierte Kriminalität und Terrorismus schon lange grenzüberschreitende Phänomene dar. Kriege, Konflikte und Elend in der Welt lösen Fluchtbewegungen und irreguläre Migration nach Deutschland und in die EU aus, womit diverse polizeiliche Herausforderungen einhergehen (Schlepperei, Identitätsbetrug, Anstieg bestimmter Deliktsarten, Anschlagsrisiken etc.). Offenkundig sind auch die globalen Schattenseiten der Digitalisierung wie das Darknet oder Online-Betrugsmaschinen. Aus der Ferne können zudem sowohl Kriminelle als auch ausländische Nachrichtendienste durch Cyber-Attacks nationale und private Infrastrukturen angreifen.

Die Beispiele für globalisierte Sicherheitsrisiken ließen sich fortführen und vertiefen, wie uns der Blick in jede Tageszeitung rasch

offenbart. Der Nationalstaat allein ist nur begrenzt in der Lage, diesen Gefahren adäquat zu begegnen. Ein wichtiges Instrument verkörpern deshalb supranationale bzw. internationale Sicherheitsakteure wie Europol, Frontex oder Interpol. Nicht weniger kommt es auf die grenzüberschreitende Kooperation von nationalen Polizei- und Strafverfolgungsbehörden an. Polizeiarbeit erfährt mithin eine zunehmend internationale Aufladung.

Der Erfolgsschlüssel für trans-, supra- und internationale Polizeizusammenarbeit lautet Interoperabilität. Neben fachlichen Abläufen und Fähigkeiten gilt es IT-Infrastrukturen und Datenflüsse interoperabel auszugestalten. Ein komplexes Beispiel bietet das zukünftige Grenzmanagement im Schengen-Raum unter dem Regelungsrahmen der Smart-Borders-Agenda. In derartigen Kooperations- und Informationsverbänden werden Daten – unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben – als strategische

und operative Treiber für die grenzüberschreitende Polizeiarbeit mobilisiert. Dies schafft eine fruchtbare Basis für weitergehende Innovationen, etwa den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Bekämpfung und Prävention grenzüberschreitender Gefahren.

Insgesamt ist die „Globalisierung der inneren Sicherheit“ Herausforderung und Antwort zugleich. Die richtige Konzeption von Handlungsrahmen sowie organisatorischer und technologischer Lösungen setzt voraus, dass die Dynamiken globalisierter Sicherheitsrisiken möglichst präzise antizipiert werden.

Abbildung 20 Trend-Clustering Deep Dive: Verstärkung der polizeilichen Identität

Ziel: Verstärkung der polizeilichen Identität

DEFINITION

Verstärkung der polizeilichen Identität beschreibt die steigende Relevanz einer klaren, öffentlichen Positionierung der Polizei. Sie steht zunehmend im Fokus von gesellschaftlichen und politischen Debatten. Getrieben durch die gesellschaftliche Polarisierung divergieren die Meinungen über und Anforderungen an polizeiliches Handeln. Die Polizei befindet sich in einem Spannungsfeld. Was soll sie leisten? Wie soll sie sich organisieren und in der Öffentlichkeit positionieren? Während die Rolle der Polizei früher klar definiert war, so ist sie heute komplexer, vielschichtiger und wird zunehmend hinterfragt.

TREND-CLUSTERING

Freund & Helfer vs. Feind

- Vertrauen in die Polizei
- Wahrnehmung von Polizeigewalt in der Öffentlichkeit
- Vertrauen in die nationale Regierung
- Politische Akzeptanz der Polizei in der Gesellschaft
- Community-oriented Policing
- Autoritätsverlust

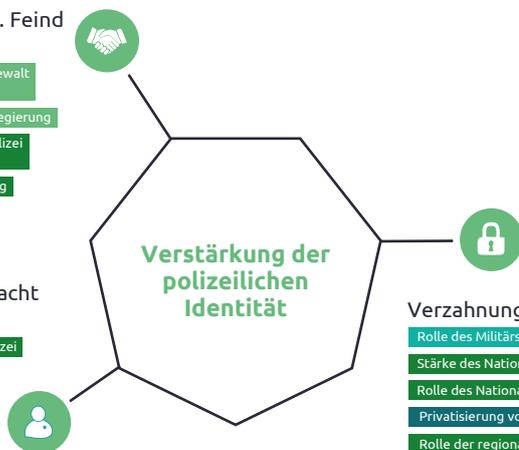
Staatsdiener vs. Macht

- Institutioneller Rassismus
- Machtmissbrauch in der Polizei
- Staatliche Korruption
- Kontrollmechanismen der Polizei

Verzahnung vs. Kollision

- Rolle des Militärs für die Polizeiarbeit
- Stärke des Nationalstaates
- Rolle des Nationalstaates für die innere Sicherheit
- Privatisierung von Sicherheitsaufgaben
- Rolle der regionalen Polizeiorganisationen und -verbände
- Dezentralisierung von Sicherheitsaufgaben
- Zusammenarbeit zwischen Polizei und Staatsanwaltschaft

SOZIAL RECHTLICH POLITISCH MILITÄRISCH ÖKOLOGISCH WIRTSCHAFTLICH TECHNOLOGISCH



© Capgemini Invent 2023

Verstärkung der polizeilichen Identität:

Gesellschaftliche Trends beeinflussen die Wahrnehmung des Staates und seiner Repräsentanten in der Gesellschaft. Der Polizei kommt dabei als einer exponierten Trägerin des staatlichen Gewaltmonopols eine besondere Rolle zu. Daraus resultieren eine Vorbilderwartung sowie eine besondere öffentliche Aufmerksamkeit für die Arbeit und die innere Verfasstheit der Polizei.

Die Polizei ist auf eine breite gesellschaftliche Verankerung angewiesen. Über die Notwendigkeit und den generellen Auftrag der Polizei besteht in Deutschland grundsätzlich Einigkeit. Fundamentale Ablehnung beschränkt sich auf randständige Milieus, auch wenn die Enthemmung bislang kaum in Erscheinung

getretener Gruppen während der Corona-Pandemie bemerkenswert war. Nichtsdestoweniger werden die Polizeiorganisationen in Deutschland auch zukünftig ihre Positionierung und allgemeine Wahrnehmung kontinuierlich neu definieren und schärfen müssen.

Differenzierter bleibt die Debatte, wenn es um die polizeilichen Einsatzmittel geht. Ansehen und Wahrnehmung haben Einfluss darauf, welche Werkzeuge der Polizei an die Hand gegeben werden. Weil die Fähigkeit, den Auftrag zu erfüllen, wiederum die Wahrnehmung prägt („Was können die schon machen?“), ergibt sich daraus ein Spannungsfeld. Der Erschließung neuer Werkzeuge werden in Deutschland auch weiterhin intensive gesellschaftliche Debatten vorausgehen, was die Bekämpfung

neuer Kriminalitätsphänomene zwar hemmen mag, aber der Akzeptanz dient. An diesen gesellschaftlichen Debatten sollte die Polizei aktiv teilnehmen.

Indes gehen einige der bedeutendsten Fahndungserfolge in Deutschland aus der jüngsten Zeit auf Aktionen internationaler Partnerbehörden zurück. Die Infiltration von EncroChat oder der gewichtige Beitrag von Informations US-amerikanischer Sicherheitsdienste bei der Bekämpfung sexueller Gewalt gegen Kinder werfen die Frage auf, ob damit unangenehme Debatten und Entscheidungen outgesourct werden.



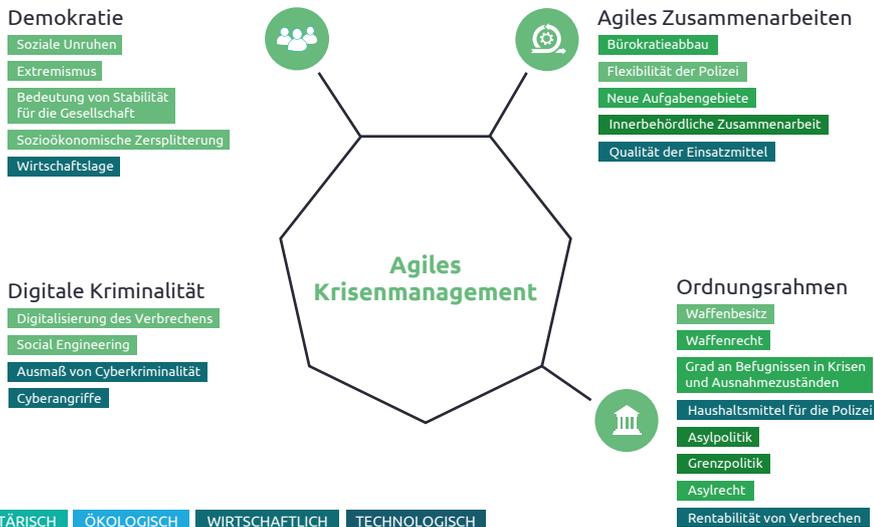
Abbildung 21 Trend-Clustering Deep Dive: Agiles Krisenmanagement

Ziel: Agiles Krisenmanagement

DEFINITION

Agiles Krisenmanagement bedeutet die zunehmend erforderliche dynamische Arbeitsweise der Polizei, durch einen Anstieg von großen, stetig neuartigen Krisen und die daraus entstehenden Anforderungen an flexibles und schlagkräftiges polizeiliches Handeln. Umweltkrisen, Terrorismus, zunehmende Gewalt- und Cyberkriminalität und eine Ausbreitung extremistischer und verfassungsfeindlicher Gruppierungen führen zu einer kontinuierlichen Re-Definition der polizeilichen Aufgaben sowie neuen Maßstäben, an denen eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung gemessen wird.

TREND-CLUSTERING



© Capgemini Invent 2023

Agiles Krisenmanagement: Die Polizei ist darauf trainiert, auf Sonderlagen zu reagieren. Hier liegt eine große Stärke. Übergreifend – auch behördenübergreifend – gibt es klar geregelte Formen der Zusammenarbeit, und ein effizienter Verbund kann immer in kürzester Zeit gebildet werden – die sogenannte Besondere Aufbauorganisation (BAO). In diesen Sonderlagen hat die Polizei bereits ein agiles Mindset institutionalisiert: verhältnismäßig kleine Teams, viele Feedbackschleifen in Form von Lageberichten und unmittelbare Verhaltensanpassungen bei Lageänderungen.

Wie oben auch schon dargestellt, wandeln sich jedoch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen rund um die Polizei – z. B. verändert Technologie

die Erwartungshaltung der Bürger an die Polizei und Mitarbeiter haben gestiegene Ansprüche an Ausstattung und Arbeitsweisen. Der aktuelle Trend zur Interoperabilität und Vernetzung von Behörden untereinander wird anhalten und auch die Zusammenarbeit mit Organisationen aus der Zivilgesellschaft wird stärker in den Fokus rücken. Um diesen Veränderungen begegnen zu können, muss auch die ordentliche Linienorganisation ständig imstande sein, sich an die verändernden Umstände anzupassen.

Agiles Management ist ein Teil der Antwort auf die Trends der nächsten Jahrzehnte. Ziel von agilen Methoden ist es, über kurze Zyklen schneller Feedback der Endnutzer zu erhalten und somit zu einer passgenauen Lösung zu gelangen. Dieses Prinzip

kann auf Organisationen angewandt werden. Diese Lösungen werden in kleinen Gruppen verprobt, bevor sie innerhalb der Organisation ausgerollt werden. Themen wie „Führen auf Distanz“ können so in sicherer Umgebung schnell weiterentwickelt, getestet und angepasst werden. So kann die Organisation agil und inkrementell verändert werden, um mit den gesellschaftlichen und technischen Änderungen Schritt halten zu können.





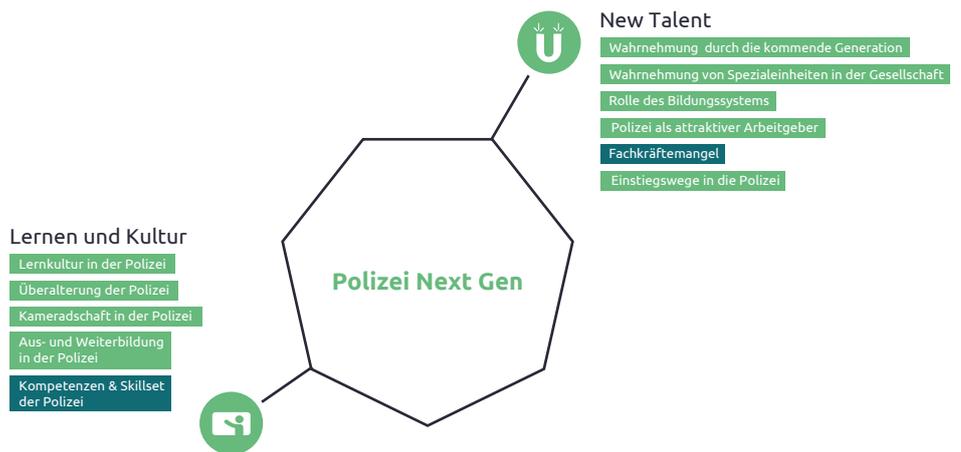
Abbildung 22 Trend-Clustering Deep Dive: Polizei Next Gen

Ziel: Polizei Next Gen

DEFINITION

Polizei Next Gen beschreibt das Verhältnis der Polizei zu nachkommenden Generationen und die damit einhergehenden neuen gesellschaftlichen Erwartungshaltungen an polizeiliche Organisationen. Die Notwendigkeit der Polizei, sich als attraktiver, zeitgemäßer Arbeitgeber aufzustellen, nimmt in Zeiten von Fachkräftemangel und der Überalterung der Polizei stetig zu. Es gilt die Arbeitgebermarke zu stärken und die Organisation sowie die internen Fähigkeiten stetig zu hinterfragen und anzupassen.

TREND-CLUSTERING



SOZIAL RECHTLICH POLITISCH MILITÄRISCH ÖKOLOGISCH WIRTSCHAFTLICH TECHNOLOGISCH

© Capgemini Invent 2023

Polizei Next Gen: Die Polizei muss sich als Arbeitgeber neu aufstellen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dabei ist der gesamte Mitarbeitendenzyklus zu berücksichtigen – vom Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke bis nach dem Ausscheiden aus dem Polizeidienst.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Überalterung der Polizei ist eine strategische Personalplanung, welche sowohl die Zukunft der Polizei als auch die Veränderungen auf dem Arbeitnehmermarkt berücksichtigt, von zentraler Bedeutung. Ein Abgleich der zukünftig benötigten Profile und

Fähigkeiten mit dem Personalbestand zeigt die zu schließenden Lücken auf und ermöglicht das Ableiten von passgenauen Maßnahmen. Die Polizei muss Zukunftsprofile und -kompetenzen, wie z. B. Cybersicherheit oder IT-Kenntnisse, durch gezielte Personalgewinnung, eine flexible Laufbahnplanung und eine angepasste Aus- und Weiterbildung sicherstellen.

Aufgrund des umkämpften Arbeitsmarkts ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, junge Generationen für den gesellschaftlich bedeutsamen Polizeiberuf zu begeistern. Es gilt, auf deren veränderte Ansprüche an

die Arbeitswelt, etwa hinsichtlich Sinns der Arbeit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mit attraktiven Botschaften und Angeboten zu reagieren. Dabei ist es wichtig, dass die neuen Kolleginnen und Kollegen auf einen modernen Arbeitsplatz mit entsprechender Führungs- und Organisationskultur treffen, um sie erfolgreich zu integrieren und auch langfristig zu binden.

Es gilt die Zukunft der Polizei als Arbeitgeber jetzt zu gestalten, um die künftigen Anforderungen mit dem richtigen Personal zu meistern.

05.

DIE ZUKUNFT GESTALTEN: VIER SZENARIEN ZUR ZUKUNFT DER POLIZEI IN DEUTSCHLAND 2035

Als eine Methode von Strategic Foresight zielt das Scenario Planning darauf ab, die identifizierten relevanten Treiber in alternative Zukunftsnarrative zu überführen. Mittels Scenario Planning erfassen wir kritische Unsicherheiten, die in herkömmlichen Planungsansätzen meist ausgeschlossen werden, aber für eine fundierte Strategieentwicklung von entscheidender Bedeutung sind. Die Grundlage für diesen Prozess bilden die identifizierten Treiber. Unser methodischer Ansatz bringt dabei verschiedene Stakeholder zusammen und schafft so ein einheitliches Verständnis für strategisches Handeln – fach- und sektorübergreifend. Dabei wird eine akademisch stringente Methodik mit innovativen Interaktionsformaten und -instrumenten kombiniert. Nach Peter Schwartz, einem der Pioniere des Scenario Plannings, sind Szenarien ein Werkzeug, um die Wahrnehmung über alternative Zukunftswelten zu ordnen, in denen sich die eigenen Entscheidungen abspielen könnten.³ Als solche helfen uns Szenarien bei unserem Bestreben, eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten, indem sie es uns ermöglichen, diese auf eine neue Art und Weise zu betrachten.⁴ Vorurteile und Denkfehler können so ausgeräumt und umgangen werden. Wegen ihrer vielen Vorteile

sind Zukunftsszenarien mittlerweile ein weitläufig genutztes Werkzeug in der strategischen Planung im öffentlichen Sektor.

Natürlich gehen wir nicht davon aus, dass ein oder mehrere Szenarien so eintreten, wie sie im Scenario Planning beschrieben werden. Vielmehr erlauben Zukunftsszenarien eine vergleichende Betrachtung denkbarer alternativer, extremer Entwicklungen, so dass eine Vorbereitung auf verschiedene Varianten und Ausprägungen einzelner Entwicklungen ermöglicht wird. Somit ist es auch möglich, sich mittels Szenarien in die verschiedenen Varianten und Optionen der Zukunft der Polizei hineinzusetzen, indem sie einen strukturierten Umgang mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bieten. Daraus kann eine resiliente Strategie für die Polizei der Zukunft abgeleitet werden. Ebenso erzeugt das Scenario Planning eine gemeinsame Handlungsbasis für die diversen Akteure im polizeilichen Umfeld. Durch die erhöhte Flugebene und die Perspektive „von außen nach innen“ (engl. Outside-In) sind Szenarien unabhängig von Organisationsstrukturen wie beispielsweise dem spezifischen Aufbau von Polizeiorganisationen. Damit bieten sie organisationsunabhängige Ableitungsmöglichkeiten und

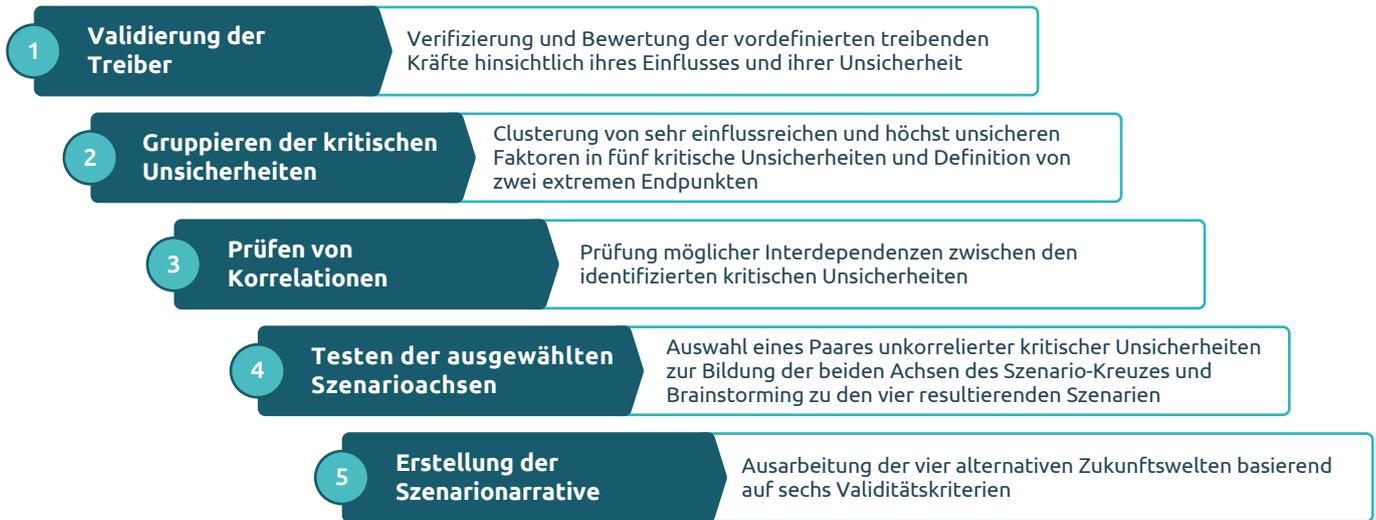
schaffen strategischen Spielraum, um die Polizeiarbeit nach vorne zu denken und Strukturen und Prozesse entsprechend zukunftsfähig anzupassen.

Im Rahmen des Scenario Plannings zur Zukunft der Polizei wurden vier alternative Zukunftsszenarien als Grundlage für die strategische Planung entwickelt. Diese wurden in zwei Workshops mit unserer interdisziplinären Foresight Force – bestehend aus Experten der Zukunftsplanung, der inneren Sicherheit und des öffentlichen Sektors – über einen fünfstufigen Szenario-Prozess erarbeitet und validiert.

³ Schwartz, Peter, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, S. 4.

⁴ Ramirez, Rafael; Wilkinson, Angela, *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach* (Oxford, 2016), S. 3f.

Abbildung 23 Scenario Planning: In einem fünfstufigen Szenario-Workshop haben wir vier alternative Szenarien entwickelt



© Capgemini Invent 2023

Als Ergebnis wurden vier Szenarien formuliert:

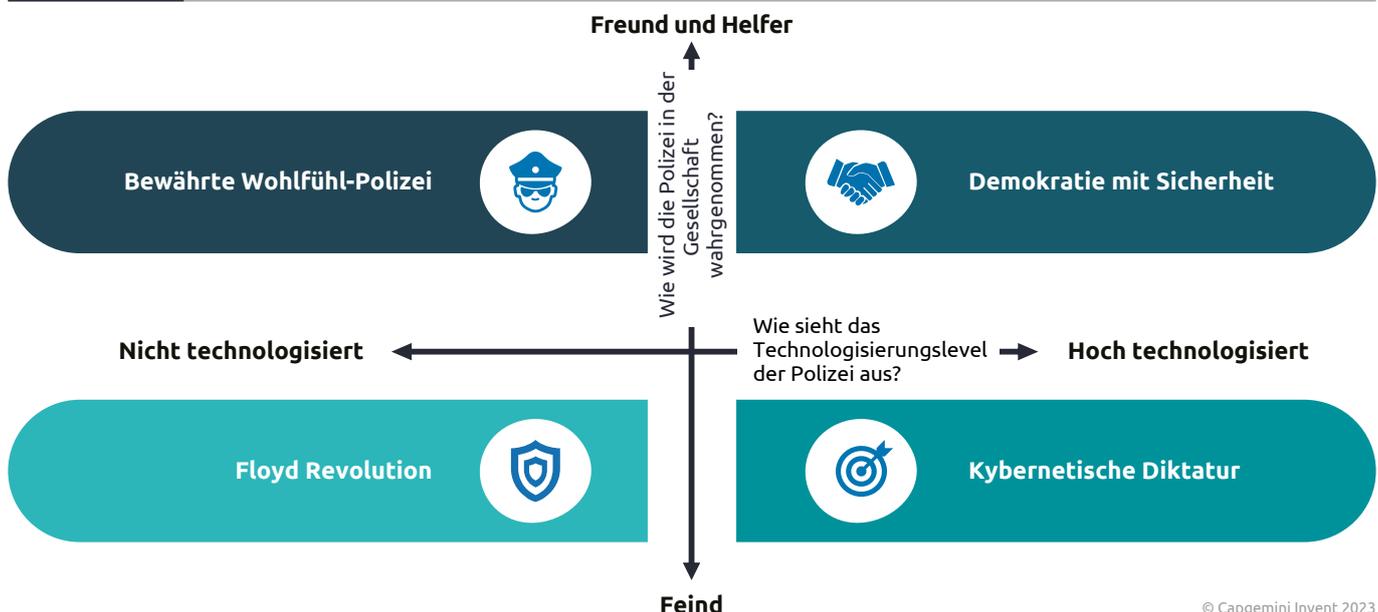
1. DEMOKRATIE MIT SICHERHEIT
2. KYBERNETISCHE DIKTATUR
3. FLOYD REVOLUTION
4. BEWÄHRTE WOHLFÜHL-POLIZEI

Diese vier Szenarien ergeben sich aus der Kombination von

zwei unabhängigen kritischen Unsicherheiten hinsichtlich der Zukunft der Polizei. Kritische Unsicherheiten sind Gruppierungen höchst ungewisser und sehr einflussreicher Treiber aus der Fokuszone unserer Treiberlandschaft. Sie haben das Potenzial, die Zukunft entscheidend in die eine oder die andere Richtung zu steuern. Die beiden identifizierten kritischen Unsicherheiten für die Szenarien der Polizei 2035 sind die Wahrnehmung der Polizei in der Gesellschaft und der Technologisierungsgrad der Polizeiarbeit.

Die Kombination dieser beiden kritischen Unsicherheiten und ihrer vier Endpunkte „Freund und Helfer vs. Feind“ sowie „nicht technologisiert vs. hoch technologisiert“ in einem Achsenkreuz stellt den Rahmen für unsere vier Szenarien dar. Jedes der angeführten Szenarien erfüllt sechs Kriterien: alle sind plausibel („denkbar“), relevant, fordern unsere Sichtweisen und bisherigen Annahmen heraus, enthalten eine inhärente Logik, bieten aufschlussreiche Einsichten und lassen unterschiedliche – negative und positive – Aspekte ihrer jeweiligen Entwicklung zu.

Abbildung 24 Szenarien in der Übersicht



© Capgemini Invent 2023



Szenario 1: Demokratie mit Sicherheit

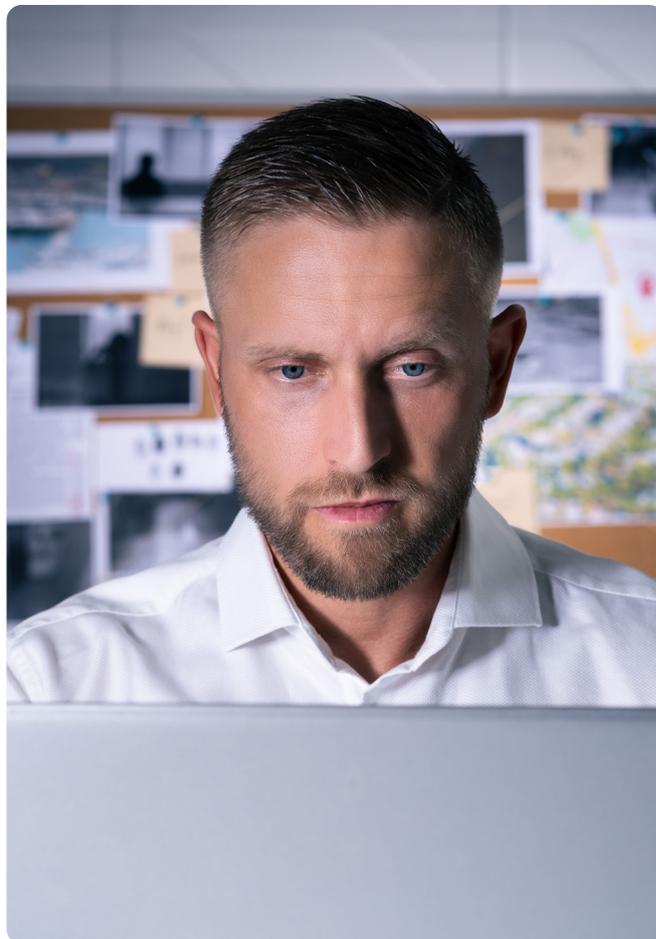
Das Szenario ist von einer hoch technologisierten Polizei geprägt, die in der Gesellschaft als Freund und Helfer wahrgenommen wird.

Wir schreiben das Jahr 2035. Die Welt hat sich gegenüber den frühen 2020er-Jahren grundlegend geändert. Die Polizei gegen neuartige Gefahren der inneren Sicherheit zu wappnen, z. B. Umwelt- und digitale Kriminalität, hat Priorität auf der politischen Agenda. Die Politik erarbeitete mit den polizeilichen Organisationen und diversen Bürgerteilhabeformaten ein umfassendes Programm, um den vielseitigen und sich stetig wandelnden Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit mittels einer hoch technologisierten und gleichzeitig bürgernahen Polizei zu begegnen. An oberster Stelle stand dabei, die Potenziale der Technologisierung demokratiefördernd und ohne Aushöhlung von Grundrechten zu heben. Dieser Anspruch spiegelte sich schließlich auch in der großen Polizeireform wider.

Im Jahr 2035 haben enge Kooperationen zwischen Polizei, anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) und der Privatwirtschaft ein Ökosystem für Innovationen im Sicherheitsbereich geschaffen. Die internationalisierte und insbesondere europäisierte polizeiliche Zusammenarbeit trägt nicht nur effektiv zur Kriminalitätsbekämpfung und Strafverfolgung bei, sondern fördert auch gezielt eine kulturelle Öffnung, Diversität sowie demokratische Werte innerhalb der Polizei. Die Polizei ist somit zu einem angesehenen und geschätzten Partner für verschiedene gesellschaftliche Gruppen geworden. Sie ist in der Lage, divergenten Rollen und Erwartungen im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen gerecht zu werden und das staatliche Gewaltmonopol verfassungskonform auszuüben.

Staat und Politik

Ausgelöst durch öffentlichkeitswirksame Skandale in der Polizei, die von Überforderung und mangelnden Ressourcen bei der präventiven und repressiven Kriminalitätsbekämpfung im analogen wie im digitalen Raum zeugten, hat die Politik die polizeilichen Organisationen in der ersten Hälfte der 2020er-Jahre grundlegend reformiert. Unter Einbezug diverser Expertenausschüsse wurde in einem nationalen Kraftakt eine Reihe an Gesetzen verabschiedet, mit dem Ziel, einen zeitgemäßen und digital tauglichen Ordnungsrahmen zu schaffen. Schwerfällige bürokratische Strukturen wurden aufgebrochen und komplizierte, widersprüchliche rechtliche Vorgaben sowie schwerfällige und intransparente Prozesse abgeschafft oder reformiert. Während der Bund dabei die Koordination von nationalen und interföderalen strategischen Fragestellungen übernimmt, beispielsweise in den Bereichen Krisenmanagement, IT-Strategie und Beschaffungen, konzentrieren sich die Landespolizeien verstärkt auf die operative Aufgabenwahrnehmung vor Ort. Die klaren Zuständigkeiten zwischen den polizeilichen Organisationen und eine interoperable, kohärente IT-Landschaft ermöglichen eine wirkungsvolle Zusammenarbeit auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Ein EU-weites System interoperabler Identitätsdatenbanken gestattet ein intelligentes Grenzmanagement und unterstützt eine effektive Bekämpfung illegaler Migration. Obwohl die modernisierte Polizeiorganisation allgemein als Erfolgsgeschichte wahrgenommen wird, überschreitet sie für einige politische Bewegungen jedoch die Grenzen staatlicher Macht. Unter dem Slogan „Stop Big Brother“ kämpfen sie für den Rückbau von Überwachungstechnologien im öffentlichen Raum.



Gesellschaft

Ein zunehmender Diskurs über Polizeigewalt und ein mangelndes Krisenmanagement bei Umweltkatastrophen ließen den öffentlichen Druck zur Modernisierung der Polizeien Mitte der 2020er- Jahre steigen. Die Maßnahmen des daraus resultierenden Programms zahlen sich derweil aus, auch in der medialen Berichterstattung wird die Arbeit der Polizei dank einer aktiven und dialogbereiten Pressearbeit positiv begleitet. Mittels Community-Policing-Ansätzen und diverser Formate zur Bürgerkommunikation besteht ein kontinuierlicher Austausch zwischen Bevölkerung und Polizei. Die enge Zusammenarbeit von örtlichen Polizeiorganisationen und kommunalen Behörden legt den Grundstein für gegenseitiges Vertrauen unter Einbezug diverser sozioökonomischer Gruppen. Dadurch werden ein einheitliches Verständnis von öffentlicher Sicherheit und ein Konsens für polizeiliches Handeln gewährleistet. Die Polizei ist für ethische und moralische Aspekte in ihrer Arbeit sensibilisiert, was durch eine glaubwürdige Bürgerkommunikation über

Organisationsgrenzen hinaus unterstrichen wird. Als eine moderne und selbstreflexive Organisation ist sie ein attraktiver Arbeitgeber mit breit gefächerten Einstiegsmöglichkeiten, Karriere- und Ausbildungswegen. Die Bevölkerung ist sehr gut über die (digitale) Polizeiarbeit und damit einhergehende Themen wie Datenverarbeitung und Datenschutz informiert. Das große Vertrauen in die Polizei erleichtert es der Polizei, rechtlich zulässige Handlungsspielräume für den Einsatz von Technologien maximal zu nutzen. Dabei gliedern sich digitale Überwachungs- und Sicherheitsmaßnahmen möglichst unauffällig in den gesellschaftlichen Alltag ein und erfahren eine hohe Akzeptanz. Nichtsdestoweniger gibt es mitunter gewaltvolle Ausschreitungen gegenüber der Polizei im Rahmen von sich polarisierenden Bewegungen. Ausgelöst durch eine rigorose Bekämpfung von Falschinformationen im digitalen Raum, handelte sich die Polizei die Missgunst von populistischen Bewegungen ein.

Technologie und Innovation

Im Rahmen der großen Polizeireform Mitte der 2020er-Jahre wurde der Einsatz von Predictive-Policing-Ansätzen mittels Big Data für die routinemäßige Nutzung Künstlicher Intelligenz zur Verbrechensprävention eingeleitet. Dies trug dazu bei, den Schwerpunkt der Ausrichtung von einer reagierenden, repressiven Polizei hin zu einer proaktiven, zukünftige Straftaten verhindernden Polizei zu verlagern. Die Extraktion von Wissen aus großen Datenmengen, um Muster und Zusammenhänge zu erkennen, ist längst Basis für polizeiliches Handeln geworden. Grundlagen hierfür sind ein behördenübergreifendes plattformbasiertes Informationsmanagement mit einem intelligenten Data-Sharing-Modell sowie effektive Beschaffungsverfahren über alle Bundesländer hinweg. Der Ausbau der digitalen Fähigkeiten und Ressourcen der Polizei führt zu einer Akademisierung der Polizeiarbeit und der Etablierung von Forschungs- und Innovationshubs, die IT-Fachkräfte anziehen. Neue polizeiliche IT-Einheiten beschäftigen sich

mit Open Source Intelligence, der Auswertung von Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen oder rechtlichen und ethischen Aspekten für einen verfassungskonformen IT-Einsatz, der Menschen nicht aufgrund ihrer Ethnie oder ihrer sozioökonomischen Stellung diskriminiert. Die technische Innovation wird mit einer sozialen komplettiert, wie im Bereich der Community-Policing-Ansätze, mit dem Leitbild einer vertrauenswürdigen „Alltags-Polizei“. Ein breites Angebot von Aus- und Weiterbildungen fördert polizeiliche Veränderungsbereitschaft und Resilienz und beugt Extremismus in der Polizei vor. Nichtsdestoweniger können durch verzerrte Datengrundlagen Racial-Profiling-Vorfälle nicht immer vermieden werden, die vor allem Minderheiten und sozial benachteiligte Gruppen betreffen. Protestbewegungen und gewalttätige Ausschreitungen gegen die Polizei durch diese marginalisierten Randgruppen häufen sich.

Wirtschaft

Die Privatwirtschaft war von Beginn an ein wichtiger Partner für Innovationen und für Beschaffungen zur Umsetzung der großen Polizeireform. Dank langfristiger öffentlicher Investitionen konnte nicht nur die Grundlagenforschung im Sicherheitsbereich angekurbelt, sondern auch ein Ökosystem rund um die Polizeiarbeit strategisch und unter politischer Führung aufgebaut werden. Große Technologieunternehmen sowie eine boomende Start-up-Szene nutzen diese optimalen Rahmenbedingungen zur Entwicklung von gleichermaßen innovativen IT-Lösungen, der hiesige PoliceTech-Markt ist Weltspitze. Gemeinsame Innovationhubs und Austauschformate für

Informations- und Kommunikationstechnik sind ebenso Teil der sektorübergreifenden Zusammenarbeit wie relevante Querschnittsfähigkeiten und Ausbildungen für Polizistinnen und Polizisten. Obwohl der gesetzliche Rahmen für transparente Kooperationen zwischen Polizei und Privatwirtschaft klar gestaltet ist, nehmen Korruption und Intransparenz stetig zu. Personelle Verflechtungen und Lobbyismus von bereits etablierten Marktakteuren unterlaufen zunehmend effektive und fair gestaltete Beschaffungsprozesse. Auch das Potenzial von Informationsdurchbrüchen an die Öffentlichkeit durch Whistleblower steigt.



Szenario 2: Kybernetische Diktatur

Das Szenario ist geprägt von einem hoch technologisierten Polizeiapparat, in dem die Polizei öffentlich als Feind wahrgenommen wird.

Schwere Krisen in den 2020er-Jahren riefen in Deutschland und Europa gesellschaftliche Verwerfungen, erstarkenden Extremismus, Unruhen und eine beispiellose Kriminalität hervor. Die Polizei stellte sich diesen Entwicklungen aufopferungsvoll entgegen. Sie vermochte es jedoch nicht, ihnen Einhalt zu gebieten. Auch im digitalen Raum dominierten Kriminelle sowie Staatsfeindinnen und Staatsfeinde. Schließlich setzte die Politik im Namen der Sicherheit alles auf eine bedingungslose Digitalisierung

und baute Mitte des Jahrzehnts die Digitalfähigkeiten der Polizei massiv aus. Umfassend erschloss man die Potenziale datengetriebener und grenzüberschreitend vernetzter Polizeiarbeit – und setzte die neuen digitalen Fähigkeiten kompromisslos ein. Die Polizei stellte nun sukzessive die Sicherheit und Ordnung sowohl im physischen als auch im digitalen öffentlichen Raum wieder her. Die hierbei herausgebildeten polizei- und überwachungsstaatlichen Strukturen stießen anfangs noch auf überwiegenden Rückhalt in der Bevölkerung. 2035 sollte sich dies in Unzufriedenheit und Feindseligkeit gegen einen mächtigen repressiven Sicherheitsapparat gewandelt haben.

Staat und Politik

Das dezidierte Ziel polizeiliche Technologisierung und Modernisierung wurde von einem breiten parteipolitischen Konsens getragen. Bund und Länder erhöhten die Haushaltsmittel hierzu substanziell und dauerhaft. Die europäische Zusammenarbeit in Polizei- und Strafsachen erfuhr eine maximale Intensivierung und Integration. Formal hat der föderale und mitgliedstaatliche Ordnungsrahmen weiter Bestand. Jedoch entpuppte sich eine primär auf Effektivität und Effizienz ausgerichtete Digitalisierungspolitik de facto als Zentralisierungstreiber für Steuerungs- und Entscheidungsprozesse. Vor allem aber ist die freiheitlich-demokratische Grundordnung nur

noch ein leerer Begriff. Im Internet überwachen polizeiliche Algorithmen – teils auch Software von hierzu ermächtigten privaten Plattformbetreibern – die Kommunikation detailliert und canceln missliebige Äußerungen. Die Zulässigkeitsbewertung von Meinungen hängt dabei nicht mehr von (verfassungs)rechtlichen Maßstäben ab, sondern von politischen. Die judikative Kontrolle der Rechtmäßigkeit und Verhältnismäßigkeit des polizeilichen Handelns findet nur noch begrenzt und oberflächlich statt, während die Parlamente in sicherheits- und digitalpolitischen Fragen zu einem akklamierenden Anhängsel der Regierungen degeneriert sind.

Gesellschaft

Noch am Ende der 2020er-Jahre begrüßte ein Großteil der Bevölkerung die Maßnahmen zur Konsolidierung der inneren Sicherheit – auch auf Kosten von Freiheitsrechten. Stabilität und weitgehender Kriminalitätsrückgang schienen dieser Opfer wert. Die Polizei verlor jedoch in dem Maß an gesellschaftlichem Rückhalt, wie sie tiefer und kontrollierender in den Alltag und die Privatsphäre der Menschen vordrang. Das Fehlen jeglichen Dialogs zwischen Polizei und Gesellschaft zementierte diesen Vertrauens- und Akzeptanzverlust weiter. Oppositionelle müssen mit Nachteilen und sozialer Diskreditierung

aufgrund eingeführter Social-Scoring-Mechanismen und „Online-Pranger“ rechnen. In Teilen der demokratischen Gegenbewegung beschleunigte dies eine Radikalisierung – körperliche Angriffe auf die Polizei und Cyberattacken auf kritische Infrastrukturen haben zugenommen. Das eigene Wertekorsett der Polizei reklamiert für sich, rechtstaatlich-demokratisch zu sein. Dahinter verbirgt sich aber politisierter und elitärer Korpsgeist. Indes versteht es die Polizei, weiterhin ausreichend Nachwuchskräfte zu gewinnen, indem sie mit attraktiven Gehältern und reizvollen Karriereperspektiven lockt.

Technologie und Innovation

Dank eines üppigen Budgets, hochqualifizierter IT-Fachkräfte sowie faktisch losgelöster rechtlicher und ethischer Zügel verfügt die Polizei 2035 über alle Möglichkeiten. Neue Aufgabengebiete werden systematisch antizipiert und technologisch erschlossen. In praktisch allen gesellschaftlichen Bereichen findet ein breites und undifferenziertes Sammeln personenbezogener Daten durch Polizeibehörden statt. Diese haben unbeschränkten Zugriff auf digitale Identitäten sowie die Daten privater Zahlungsdienstleister. Die Pervertierung von technologischem Fortschritt und Vernetzung für transnationale Überwachung setzt sich bei den polizeilichen Informationssystemen fort. Überdies beherrschen die langen Tentakel des polizeilichen Datenkraken das allgegenwärtig präsente Metaversum. Das florierende

Datenökosystem der Polizei füttert ferner ihre zahlreichen KI-Lösungen und begründet ihre Rolle als wichtigster staatlicher Innovationstreiber. Die alleinige Orientierung an Effektivität und Effizienz in der KI-Forschung sowie bei Einsatz und Skalierung von Software hat indessen zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb der Polizei selbst geführt: vom Menschen zur Maschine. So wurde die Bedeutung des Ausdrucks „technologiegetriebene Polizeiarbeit“ umfassend Realität: Algorithmen geben heute bei taktischen, operativen und sogar strategischen Fragen nicht selten die Richtung vor. Gleichzeitig werden KI-Ergebnisse nicht einmal mehr in hochgradig grundrechtssensiblen Bereichen (z. B. Predictive Policing oder Profiling) hinterfragt.

Wirtschaft

Für die Privatwirtschaft bedeutet das zur obersten Maxime erkorene Leitbild „Sicherheit durch Technik“ einen ertragreichen und auch 2035 immer noch wachsenden europäischen Markt für IT im Sicherheitsbereich. Eine zielgerichtete Innovations- und Technologiepolitik reguliert den Markt im Sinne der sicherheitspolitischen Agenda, für die allerdings weder Datenschutz noch digitale Souveränität mehr ernstzunehmende Aspekte darstellen. Bei Bedarf wird ohne Weiteres selbst mit nicht-europäischen Anbietern und globalen Big-Tech-Firmen kooperiert. Überdies wurde

der Staat zum wichtigsten Inkubator für Start-ups im Sicherheitsbereich. Hohe staatliche Investitionen in IKT-Grundlagenforschung taten ihr Übriges, um den deutschen und europäischen Innovationsstandort an die Weltspitze zu bringen. Dies fordert aber seinen häuslicheren Tribut, der besonders auf Kosten des Wohlfahrtsstaates gezollt wird. Zu überzeugten politischen Gegnern des kybernetischen Polizeiregimes gesellen sich sozial abgehängte Schichten – ein revolutionäres Gemisch.





Szenario 3: Floyd Revolution

Das Szenario ist von einer niedrig technologisierten Polizei geprägt, die in der Gesellschaft als Feind wahrgenommen wird.

Das Jahr 2035 hat politisch turbulent gestartet. Auf die Bedrohungen der inneren Sicherheit durch die sich überlappenden Krisen des 21. Jahrhunderts wie Rezessionen, Klimakatastrophe und ein Erstarken von anti-demokratischen Bewegungen reagierte die Politik zu spät. Eine Polarisierung der Gesellschaft, vorangetrieben durch Prekarität und Perspektivlosigkeit, hat die freiheitlich-demokratische Grundordnung im Jahr 2035 erschüttert, während eine ebenfalls gesplante Politik unfähig

zusieht. Es regiert Populismus. Die unterfinanzierte, reformbedürftige und willkürlich agierende Polizei ist immer weniger in der Lage, für Ordnung und Sicherheit zu sorgen. Durch ein gewaltvolles Vorgehen gegen Aktivisten sowie Minderheiten und durch eine hohe physische Präsenz im öffentlichen Raum, versucht sie den Schein von Kontrolle zu wahren. Neben die Polizei treten private Sicherheitsfirmen, aber auch zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse gegen die staatliche Übergriffigkeit. Die Polizei kann mit technischen Entwicklungen nicht mehr Schritt halten und es entsteht eine zunehmende Abhängigkeit von IT-Konzernen beim Einsatz von digitalen Technologien und Beschaffungen.

Staat und Politik

Geschwächt durch diverse Wirtschaftskrisen in den 2020er-Jahren und eine polarisierte Gesellschaft, konnten demokratische Parteien den populistischen Bewegungen nicht mehr standhalten. Eine rückwärtsgewandte und änderungsscheue Mentalität dominiert politisches Handeln im Jahr 2035, sodass gesellschaftliche Herausforderungen entweder reaktiv angegangen oder geleugnet werden. Eine Kontrolle der Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols findet kaum mehr statt. In das entstandene Machtvakuum drängen gesellschaftliche und wirtschaftliche Kräfte. Aufgrund der politischen Instabilität und der Erosionen des Rechtsstaates ist der Polizei kein klar definierter Ordnungsrahmen mehr gegeben. Eine vernachlässigte Technologie- und Innovationspolitik gepaart mit

mangelnden Finanzmitteln schwächen die Fähigkeit der Polizei, ihren Aufgaben insbesondere im digitalen Raum gerecht zu werden. Unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie eine ausgeprägte Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen ersticken Reformversuche der polizeilichen Organisationen im Keim. Zu Frust und Überforderung gesellen sich in der Polizei ein zunehmender Extremismus und eine hohe Gewaltbereitschaft gegen die Bevölkerung. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Polizeibehörden und anderen BOS ist zu schwach, um die großen Herausforderungen der öffentlichen Sicherheit wirkungsvoll anzugehen. Die Bundeswehr muss zunehmend zur Wahrung der öffentlichen Sicherheit im Inland einschreiten.

Gesellschaft

Zunehmender Willkür in der Polizei und Polizeigewalt resultierten Anfang der 2020er Jahre in Großdemonstrationen. Als die Politik den Forderungen nicht gerecht wurde, kam es zu Unruhen und gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen Teilen der Gesellschaft und der Polizei. Demonstrationen gegen Menschenrechtsverletzungen und Sozialabbau oder Klimaproteste wurden zunehmend brutal unterdrückt. Die im Jahr 2035 militante Polizei besitzt nur noch bei radikalen gesellschaftlichen Randgruppen Vertrauen. Die polarisierte Gesellschaft ist in ihren Werten und Lebenswahrheiten tief gespalten. Während Demokraten sich von der Polizei eher bedroht als geschützt fühlen, unterstützen Extremisten sowie gesellschaftlich Abgehängte die rücksichtslose Polizei. Digitale Parallelwelten treiben die

gesellschaftliche Spaltung weiter voran. Die zunehmend polarisierende Berichterstattung in den Medien spiegelt die gesplante Gesellschaft wider. Während demokratisch gesinnte Medien sich mit den Demonstranten im digitalen Raum zusammenschließen, so verbreiten populistische Alternativmedien Falschinformationen, um die Demokratie weiter zu schwächen. Extremisten versuchen die Demonstrationen für sich zu nutzen und die Macht an sich zu reißen. Teile der Gesellschaft reagieren mit der Formierung von Bürgerwehren und dem Aufbau geschlossener Gemeinschaften, geschützt durch private Sicherheitsdienste. Sie kämpfen insbesondere im digitalen Raum gegen Diskriminierung und für freiheitlich-demokratische Werte. Das Risiko eines Bürgerkriegs steigt.

Technologie und Innovation

Aufgrund der mangelnden staatlichen Förderung von Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik verfügt die Polizei im Jahr 2035 über ein unzureichendes Maß an digitalen Fähigkeiten und Ressourcen für eine angemessene Aufgabenerfüllung in einer digitalisierten Welt. Die dezentralen Beschaffungsprozesse sind ineffektiv und produzieren einen Flickenteppich in der IT-Landschaft, was Interoperabilität und Daten- sowie Informationsaustausch erheblich erschwert. Junge, (technisch) gut ausgebildete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können kaum mehr für eine Karriere bei der Polizei begeistert werden. Anstelle von Offenheit und Diversität werden reaktionäre Werte

betont, die Innovation und Fortschritt behindern. Der Aufbau von neuen Fähigkeiten und Kompetenzen in der Polizei findet kaum statt. Die mangelnde digitale Expertise resultiert in einer großen Abhängigkeit von privaten Akteuren für Digitalisierungsvorhaben und bei der Erhebung und Verarbeitung von polizeilich relevanten Daten. Die Verarbeitung von sensiblen und personenbezogenen Daten findet somit zum großen Teil außerhalb der staatlichen Einflussphäre statt, was Intransparenz, Kontrollverlust und die Verletzung von Datenschutzbestimmungen bedingt. Die willkürlichen Tendenzen in der Polizei schlagen sich auch beim Technologieeinsatz nieder, etwa in Form von Racial Profiling.

Wirtschaft

Das Mitte der 2020er-Jahre durch politische Untätigkeit entstandene Machtvakuum wurde zur Wahrung der inneren Sicherheit in Teilen durch den Privatsektor gefüllt. In den Bereichen Innovation, Digitalisierung und Beschaffungen ist die Polizei zur Marionette der Wirtschaft mutiert. Eine Kontrolle und Steuerung der Gewinnung, Speicherung und Verarbeitung von polizeilich relevanten Daten – bspw. in der Strafverfolgung oder für Predictive-Policing-Ansätze – sind bei der Polizei kaum mehr vorhanden. Private Dienstleister drängen zunehmend in diesen sensiblen Bereich mit Intransparenz und Kontrollverlust für Staat und Gesellschaft als Folge. Ohne einen durchsetzungsfähigen Staat und

einen klaren regulatorischen Rahmen für öffentlich-private Kooperationen nimmt auch die Korruption in Polizei und Wirtschaft zu. Insbesondere die Interessen des wirtschaftlichen Etablissemments werden durch die Polizei geschützt. Wirtschaftliche und staatliche Anliegen werden durch die Polizei zulasten von gesellschaftlichen Bedürfnissen durchgesetzt. In dieser unregulierten Umgebung florieren allerdings auch diverse Start-ups, die Sicherheitstechnik speziell für Privatpersonen und geschlossene Kommunen anbieten, mit der sich diese vor der Polizei zu schützen versuchen.





Szenario 4: Bewährte Wohlfühl-Polizei

Das Szenario ist geprägt von einer niedrig technologisierten Polizei, die in der Gesellschaft als Freund und Helfer wahrgenommen wird.

Das Jahr 2035 hat trügerisch ruhig begonnen. Gerade Cyber-Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit werden mit einem über die letzten zehn Jahre nur leicht erhöhten Etat für die Polizei äußerst reaktiv angegangen. Während die Polizei herkömmliche Aufgaben im analogen Raum nach wie vor gut erfüllen kann, macht ihre mangelnde Technologisierung eine effektive Bekämpfung digitaler Kriminalität unmöglich. Die Stärkung der inneren Sicherheit durch technische Lösungen und Innovationen wird maßgeblich durch den Privatsektor vorangetrieben. Für einen optimalen, an gesamtgesellschaftlichen Bedürfnissen ausgerichteten Einsatz der dort aufgebauten Fähigkeiten und Lösungen

fehlt jedoch ein klarer politischer Ordnungsrahmen mit strategischen Zielen. Sicherheit im digitalen Raum wird fast ausschließlich durch private Unternehmen gewahrt oder aber im Namen der Eigenverantwortung auf die einzelnen Bürgerinnen und Bürger verlagert. Nichtsdestoweniger genießt die bürgernahe, altmodische Polizei nach wie vor ein hohes Vertrauen in der Bevölkerung. Der reaktive und häufig viel zu defensive Umgang der Politik mit den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts packt die Probleme jedoch nicht bei der Wurzel, sondern löscht kurzfristig nur die größten Feuer. Neue polizeiliche Aufgabengebiete wie Umweltkriminalität und Katastrophenschutz werden nicht systematisch antizipiert, sondern erst unter öffentlichem Druck angegangen. Staat und Polizei scheinen aus der Zeit gefallen zu sein.

Staat und Politik

Mitte der 2020er-Jahre entschied sich die Politik statt für eine Reformierung und Modernisierung der Polizei für massive Investitionen in ein privatwirtschaftliches Innovationsökosystem rund um Sicherheitstechnik und Cybersecurity. Einige große IT-Unternehmen dominieren im Jahr 2035 den Markt für Datenhandel und -nutzung im Sicherheitsbereich. Für die Bündelung und den deutschlandweiten Einsatz der digitalen Kompetenzen und Lösungen der einzelnen Unternehmen mangelt es an einem klaren politischen und rechtlichen Ordnungsrahmen. Die Polizei kann das Innovationsökosystem somit nicht selbst nutzen und outsourct im großen Stil IT-bezogene Aufgaben. Hohe bürokratische Aufwände und veraltete Datenschutzbestimmungen erschweren

eine flexible, zeitgemäße Polizeiarbeit insbesondere im Präventionsbereich und bei der Bekämpfung neuer Kriminalitätsformen. Starre Hierarchien und unklare, sich überschneidende Kompetenzen und Zuständigkeiten erschweren des Weiteren eine effektive Aufgabenwahrnehmung. Es fehlt an einer klaren, übergreifenden Vision und finanziellen Mitteln für die Polizei. Dabei unterwandern extremistische Tendenzen zunehmend die Polizei und ihren ethischen Kodex. Die europäische und internationale Zusammenarbeit wird durch mangelnde Möglichkeiten und das Fehlen eines effizienten und (rechts-)sicheren Datenaustausches gehemmt, wodurch grenzüberschreitenden Bedrohungen wie Cybercrime nicht ausreichend begegnet werden kann.

Gesellschaft

Nach einem starken Anstieg an Cyberattacken auf private Haushalte und auf öffentliche kritische Infrastruktur Mitte der 2020er-Jahre, z. B. solche zur digitalen Bereitstellung von Sozialleistungen, wurden in der Bevölkerung Forderungen nach einem sicheren digitalen Leben laut. Die durch die Politik vorangetriebene Privatisierung von Sicherheitsaufgaben im digitalen Raum trägt im Jahr 2035 ihre Früchte. Durch die Auswertung von Massendaten im Netz und aus den – fast vollständig – digitalisierten Lebensbereichen tragen die IT-Lösungen und digitalen Fähigkeiten der Privatunternehmen massiv zur Kriminalitätsprävention und Bekämpfung im Netz bei. Auch wenn die Auslagerung dieser polizeilichen Aufgaben regelmäßig auf Kritik stößt, gepaart mit Forderungen nach mehr Datenschutz, genießt die Polizei auch im Jahr 2035 nach wie vor ein sehr hohes Maß an Vertrauen in der Gesellschaft. Dennoch ist die als altmodisch

wahrgenommene Polizei ein unattraktiver Arbeitgeber für junge, (technisch) gut ausgebildete Menschen. Die Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung und -bindung bestehen insbesondere bei der Rekrutierung von weiblichen Talenten und von Menschen, die Minderheiten angehören. Diversität und Inklusion stehen hinter Kameradschaft und anderen polizeilichen Werten zurück. Die Karrierewege sowie die Aus- und Weiterbildungen entsprechen nicht mehr dem Zeitgeist. Die Rückständigkeit der Polizei führt inzwischen dazu, dass ihr gesellschaftliches Prestige – trotz eines noch hohen Grundvertrauens – zu bröckeln beginnt und kritische Stimmen über ihre technologische und normative Ausrichtung immer lauter werden. Drohungen über Social Media häufen sich. Seriöse Medien berichten jedoch weiterhin verantwortungsvoll und weisen auf Fehlentwicklungen in der Polizei hin.

Technologie und Innovation

Nach der ausgebliebenen Modernisierung und Reformierung der Polizei verfügt diese im Jahr 2035 über ausgesprochen geringe digitale Fähigkeiten und Ressourcen. Sie zeigt vor allem durch physische Präsenz Stärke, um Ordnung und Sicherheit zu wahren. Neuen Aufgabengebieten begegnet sie reaktiv. Die mangelnde Resilienz ihrer Organisation verhindert eine angemessene Anpassung an ihr Umfeld und an sich ändernde Anforderungen. Das Selbstverständnis der Polizei ist gespalten und befindet sich in einem Spannungsfeld divergenter Rollen und Erwartungen, aus dem sich keine einheitliche Handlungsorientierung ableiten lässt. Lebenslanges Lernen und das Aufbauen von neuen Fähigkeiten wie durch Aus- und Fortbildungen genießen keine Priorität. Die digitale Souveränität,

also ein selbstbestimmter staatlicher Umgang mit Schlüsseltechnologien und Daten, ist durch die starke Abhängigkeit von der Privatwirtschaft bei Beschaffungen und Innovation massiv geschwächt. Potenziale digitaler Technologien und von Data-Analytics, etwa Open Source Intelligence oder Predictive Policing, können aufgrund einer heterogenen IT-Landschaft und unausgereifter Datenplattformen nicht gehoben werden. Der gehemmte Informations- und Datenaustausch zwischen und innerhalb polizeilicher Organisationen erschwert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern behindert auch Ideenaustausch und Innovation. Wichtige Sicherheitsaspekte im digitalen Raum werden trotz – oder gerade wegen – Outsourcing vernachlässigt, wodurch die Polizei auch selbst anfällig für Cyberangriffe ist. Es fehlt eine übergreifende Strategie.

Wirtschaft

In den letzten Jahren sind die Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und Polizei schwächer geworden. Ein reguliertes und an gesellschaftspolitischen Zielen ausgerichtetes Innovationsökosystem zwischen der Polizei, anderen Behörden sowie Wirtschaft und Forschung konnte nicht etabliert werden. Eine unkontrollierte Vergabe von Aufträgen mit dem Zweck der Modernisierung und Technologisierung resultierte in einer hohen Abhängigkeit der Polizei von einigen großen IT-Unternehmen, ohne einen nachhaltigen Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen in der eigenen Organisation zu gewährleisten. IT-bezogene polizeiliche Aufgaben wie die Datenerhebung und -verarbeitung in Bereichen der Prävention und Repression

von Kriminalität werden durch private Dienstleister wahrgenommen, was einerseits erheblich zur Wahrung von Sicherheit und Ordnung im digitalen Raum beiträgt. Andererseits besteht dadurch eine hohe Intransparenz in der Nutzung von personenbezogenen sensiblen Daten. Aufgrund verzerrter Datengrundlagen kommt es vor allem im Präventionsbereich beim Einsatz von Predictive-Policing-Ansätzen mittels Big Data und Künstlicher Intelligenz regelmäßig zur Kriminalisierung von Minderheiten und sozial Schwachen. Bestehende Datenschutzbestimmungen werden unterlaufen und ausgehöhlt.

Zwischenfazit: Szenarien als Orientierungshilfen für eine positive Zukunftsgestaltung

Diese vier Szenarien sind weder Vorhersagen noch Prognosen. Sie sind alternative Zukunftsnarrative, die abbilden, wie zukünftige Entwicklungen um die identifizierten kritischen Unsicherheiten aussehen könnten. Als solche heben sie vier Eckpunkte eines breiten Spektrums möglicher Entwicklungen hervor. Sie sind als Ergebnis einer fundierten Zukunftsanalyse extreme, herausfordernde, aber dennoch denkbare Umriss des Möglichen und dienen somit als Grundlage und Sprungbrett für weitere Diskussionen.

Mittels der Entwicklung von zukunftsfähigen Strategien und Plänen in relevanten Handlungsfeldern lassen sich die positiven Zukunftsbilder weiter ausgestalten und realisieren, während die negativen Zukunftsbilder und ihre Fallstricke gezielt vermeidbar werden. Dafür sind eine Spezifizierung und Detaillierung der identifizierten Handlungsfelder und zugehöriger Umsetzungsmaßnahmen erforderlich, um Risiken zu reduzieren und Chancen auszuschöpfen sowie vorhandene Ressourcen bestmöglich nutzbar

zu machen. Die Szenarien dienen als belastbare Grundlage für die Ableitung von Implikationen, die Erarbeitung einer zukunftsfähigen Strategie und die aktive Gestaltung unserer Zukunft.

06.

ERSTE SCHRITTE GEHEN: IMPLIKATIONEN ZUR ZUKUNFT DER POLIZEI IN DEUTSCHLAND 2035

Die in dieser Studie skizzierten Treiber, Trends und Szenarien sind ein Anfang und ein Sprungbrett. Sie sollen als Grundlage für Diskussionen, Austausch und vor allem für eine zukunftsfähige Strategieentwicklung und -umsetzung dienen. Um eine erstrebenswerte Zukunft der Polizei zu gestalten, müssen die diversen Akteure im polizeilichen Umfeld zusammenarbeiten. Die 119 Treiber, 8 Trends und 4 Szenarien können dabei einen wichtigen Beitrag leisten. Um die Diskussion über eine wünschenswerte Zukunft der Polizei anzustoßen und erste Pfade dorthin aufzuzeigen, haben wir einer interdisziplinären Gruppe aus Sicherheits- und Branchenexperten von Capgemini Invent zwei wichtige Schlüsselfragen gestellt:

- Welche wesentlichen Implikationen ergeben sich aus diesen polizeilichen Treibern, Trends und/oder Szenarien für Ihr Fachgebiet oder Ihre Branche?
- Was ist eine der Maßnahmen, die jetzt vorrangig ergriffen werden müssen, um eine wünschenswerte Zukunft der Polizei zu gestalten?

In unserer Studie haben wir bewusst einen sehr umfassenden Themenbogen gespannt. Jedes der Themen steht für sich, ist bedeutend und komplex. Die Themen stehen aber auch in Wechselwirkung zueinander. Komplexe Probleme löst man nur selten allein. Erkennen wir an, dass die Phänomene, mit denen wir es zu tun haben, immer stärker miteinander verwoben sind, müssen wir uns selbst auch immer stärker vernetzen. Es sollte in Vernetzung investiert werden, in Netzwerke und Kooperationen. Und diese Vernetzung muss die Wirtschaft, die Zivilgesellschaft, Akteure aus dem Sozial- oder dem Bildungsbereich einbeziehen, um der gewachsenen Vielschichtigkeit der Phänomene ganzheitlich zu begegnen und neue Lösungsräume zu erschließen.

Durch Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit kann der Wettbewerb um besondere Ressourcen und seltene Fähigkeiten aufgelöst werden, indem Ressourcen gemeinsam genutzt werden. Stellen ausprägen, die am Ende doch nicht besetzt werden können, wird gerade in Mangelberufen kein zielführender Weg sein. Kostbare Spezialausstattung, in homöopathischen Dosen aufwändig beschafft, kann in Modellen geteilter Nutzung besser betrieben werden.

Auch muss es darum gehen, stärker voneinander zu lernen, Ideen und Erfahrungen zu teilen. Und das schließt die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft unbedingt ein. An vielen Stellen wird an innovativen Lösungen auch für Sicherheitsbehörden gearbeitet. Vernetzung und Kooperation können helfen, technologisch Schritt zu halten. Dazu müssen Innovationscampus offene Labore sein für den Transfer von Wissen.

NIELS PROSKE

Security Lead Public Sector,
Capgemini Invent



In unserer Studie haben wir bewusst einen sehr umfassenden Themenbogen gespannt. Jedes dieser Themen steht für sich, ist bedeutend und komplex. Die Themen stehen aber auch in Wechselwirkung zueinander. Erkennen wir an, dass die Phänomene, mit denen wir es zu tun haben, immer stärker miteinander verwoben sind, müssen wir uns selbst auch immer stärker vernetzen. Es sollte in Vernetzung investiert werden, in Netzwerke und Kooperationen. Und diese Vernetzung muss die Wirtschaft, die Zivilgesellschaft, Akteure aus dem Sozial- oder dem Bildungsbereich einbeziehen, um der gewachsenen Vielschichtigkeit der Phänomene ganzheitlich zu begegnen und neue Lösungsräume zu erschließen.

Durch Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit kann der Wettbewerb um besondere Ressourcen und seltene Fähigkeiten aufgelöst werden, indem Ressourcen gemeinsam genutzt werden. Stellen auszuprägen, die am Ende doch nicht besetzt werden können, wird gerade in Mangelberufen kein zielführender Weg sein. Auch muss es darum gehen, noch stärker voneinander zu lernen, Ideen und Erfahrungen zu teilen. An vielen Stellen wird an innovativen Lösungen auch für Sicherheitsbehörden gearbeitet. Vernetzung und Kooperation sind wesentlich, um technologisch Schritt zu halten und von Forschung und Entwicklung auch vieler weiterer Akteure zu profitieren. Dazu müssen Innovationscampus offene Labore sein für den Transfer von Wissen.

DR. ERIK STAFFELEU

Vice President Public Sector,
Capgemini Invent



Die Polizeiarbeit findet in der Mitte der Gesellschaft statt, und die Gesellschaft verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Die Polizeikräfte sind täglich mit diesem Wandel konfrontiert und versuchen, neue Herausforderungen zu bewältigen und gleichzeitig ihre eigene Organisation anzupassen. Nicht nur, um die hohen Erwartungen zu erfüllen, die die Öffentlichkeit an die Polizei stellt. Sondern auch, um dem begründeten Bedürfnis der Mitarbeitenden gerecht zu werden, nicht aufgrund von Bürokratie oder fehlender moderner Technologie mit gebundenen Händen arbeiten zu müssen. Eine klare Analyse der treibenden Kräfte und Trends hilft, zu bestimmen, wo der Schwerpunkt bei der Transformation der Polizeiarbeit liegen soll. Diese intellektuelle Auseinandersetzung ist zwar inspirierend, aber die eigentliche Herausforderung besteht darin, neue strategische Fähigkeiten sowie die Funktionen und Lösungen zu realisieren, die diese Fähigkeiten aufbauen. Die derzeitige Struktur der Organisationen hilft oft nicht dabei, diese zu definieren, die Konzepte zu gestalten, sie zu steuern und die Früchte zu ernten. Dazu müssen viele Silos aufgebrochen werden. Oftmals sind die Polizeikräfte geografisch organisiert oder auf bestimmte Aufgaben oder Spezialgebiete ausgerichtet. Diese Art der Organisation unterstützt nicht die Anpassung an sich schnell ändernde Anforderungen, wie z. B. die starke Zunahme von Fällen der Cyberkriminalität, bei denen die Täter und oft eine Vielzahl von Opfern räumlich weit voneinander entfernt sind, oft sogar in verschiedenen Ländern. Neben der Festlegung eines klaren Pfades für den Aufbau der strategischen Fähigkeiten müssen die Polizeikräfte ihre Bemühungen um die Gewinnung und Bindung von Talenten vorantreiben. Sie waren in der Vergangenheit ein attraktiver Arbeitgeber für junge Talente, aber dies ist nicht der Zeitpunkt, um sich darauf auszuruhen. Der Talentpool wird immer kleiner, und die Zahl der Angler wächst. Eine strategische Personalplanung, die die ausreichende Verfügbarkeit von Datenspezialisten sicherstellt, ist erforderlich, um die datengesteuerte Polizeiarbeit der nahen Zukunft zu unterstützen. Bei Capgemini steht die Modernisierung der Polizeiarbeit im Mittelpunkt und ich freue mich, internationale Best Practices teilen zu können.



OLIVER STUKE

Director Enterprise Data and Analytics,
Capgemini Invent

Interoperabilität, die neue polizeiliche Informationsordnung sowie die Europäische Kooperation erfordern allesamt eine Stärkung des zeitkritischen Informationsaustauschs. Das Gleiche gilt für die Begegnung der Digitalisierung der Kriminalität, da hier eine Vielzahl an Behörden involviert sein können. Diese Entwicklung geht einher mit der weiteren Hybridisierung von Gefährdungen wie beim Zusammenarbeiten gegen organisierte Kriminalität und dem internationalen Terrorismus, oder der Nutzung von organisierter Kriminalität als Staaten-Proxies. Gleichwohl bleibt die Sicherheitsarchitektur in Deutschland in ihren bestehenden Strukturen fest verankert. Die Schaffung von gemeinsamen Informationsräumen unter Einhaltung aller regulatorischen Vorgaben – wie z. B. des Trennungsgebots von Polizeien und Nachrichtendiensten – ist daher unerlässlich für Strafverfolgung und Gefahrenabwehr als wesentliche Aufgaben der Polizeien.

Die behördenübergreifende Kooperation auf informationeller Ebene basiert wesentlich darauf, dass nicht die Masse an ungelesenen Dokumenten steigt, sondern ein Mehrwert durch die zügige Zusammenführung von Informationen erreicht wird. Sowohl die Steuerung der Zugriffsrechte als auch die Verknüpfung von Informationen zu einem funktionierenden Wissensmanagement und neuen Datenprodukten erfordern dabei die Etablierung von Standards in Bezug auf Prozesse, Bezeichnungen, Datenmanagement, Plattformen etc. Die Formulierung und feste Verankerung einer Vision unter Einbeziehung der technologischen Komponente im Zielbild 2035 in den Arbeitsgruppen scheint ein geeigneter erster Schritt hierzu.



NORA PREISKER

Head of Enterprise Transformation Germany,
Capgemini Invent

Der Grad der Zentralisierung von Technologie für die Polizei in allen vier Szenarien zeigt, wie essenziell. Technologien für die Polizei sind. Die Technologisierung bietet für die Polizei der Zukunft ein enormes Potenzial – nicht nur in Bezug auf die effiziente Bewältigung (neuer) polizeilicher Aufgabengebiete, sondern auch für die Positionierung der Polizei als moderner, attraktiver Arbeitgeber. Gleichzeitig bergen Technologien Bedrohungspotenzial - der proaktive Umgang vor allem in Form von Cybersicherheitsstrategien ist daher unabdingbar. Technologisierung beschreibt keinen Endzustand, vielmehr handelt es sich um einen permanenten Transformationsprozess – nur wenn dieser aktiv von der Polizei gesteuert wird, kann sie langfristig ‚vor die Lage‘ kommen und somit resilient und zukunftsfähig agieren.



PETER STEINLEITNER

*Account Executive Public Sector,
Capgemini*

Es ist wichtig, sich an den genannten Entwicklungen zu orientieren, aus Krisen zu lernen und Lösungen nachhaltig zu etablieren. Die Studie verdeutlicht, dass die Entwicklungen in Wissenschaft, Politik und insbesondere der Gesellschaft direkten Einfluss auf das Wirken der Inneren Sicherheit haben. Gleichzeitig haben uns vergangene Krisen wie die Ausschreitungen in Hamburg beim G20-Gipfel, die Flüchtlingskrise und Umweltkatastrophen gezeigt, dass Trends frühzeitig erkannt werden müssen und auf Grundlage dieser durch Antizipation die nötigen Ressourcen zur Bekämpfung der Problemstellungen bereitgestellt und dauerhaft etabliert werden müssen. Wie können Drohnen bei der Begleitung von Demonstrationen unterstützen? Welche IT-Infrastruktur braucht es, um eine geregelte Immigration zu ermöglichen? Diese und viele weitere Fragestellungen gilt es in Zukunft zu beantworten – denn neue Technologien bedeuten neue Möglichkeiten und Potenziale.

Die bereits genannten Entwicklungen in Technologie, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft müssen mit gleicher Gewichtung in die Zukunftsgestaltung der Polizei aufgenommen werden. Sich nur auf einen der Trends und Treiber zu fokussieren, würde den anstehenden Herausforderungen nicht gerecht werden. Neben einer ordentlichen Verbesserung des Images und Abgrenzung der polizeilichen Identität mit dem Ziel, Vertrauen wiederherzustellen und die Arbeit bei der Polizei für kommende Generationen wieder attraktiv zu machen ist es unerlässlich, im agilen Krisenmanagement signifikante Fortschritte zu machen. Ebenso gilt es, sich ständig ändernden Normen, Werten und Gesetzen anzupassen. Das zeigt uns sehr klar: Es gibt nicht die eine Maßnahme, die universelle Gültigkeit hat und alle Entwicklungen und Trends antizipiert. Das übergeordnete Mantra sollte daher lauten, dass Investitionen in Technologien und Innovation nicht als Selbstzweck gesehen werden, sondern vielmehr dazu dienen, dass sich Polizeien zukünftig auf die eigentlichen polizeilichen Aufgaben konzentrieren können. Es ist wichtig, die umfangreiche Transformation der Polizei jetzt zu beginnen und womöglich auch von anderen Ländern zu lernen.



TIMO GRAF VON KOENIGSMARCK

*Head of Public Sector Germany,
Capgemini Invent*



„Unsere „Future of Police“-Studie zeigt Herausforderungen und Chancen, die oftmals nicht allein die Polizei, sondern unsere Gesellschaft insgesamt betreffen. Das gilt z.B. für den Fachkräftemangel, die Digitalisierung oder die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Mit Strategic Foresight bietet Capgemini Invent eine skalierbare Lösung, diesen Herausforderungen zu begegnen. Interdisziplinäre Expertinnen und Experten unterstützen bei der Entwicklung zukunftsorientierter und resilienter Behördenstrategien.

Die in der Studie beschriebenen Szenarien unterstreichen, wie eng verschiedene Zukunftsperspektiven unseres Gemeinwesens mit der Entwicklungsrichtung der Polizei verbunden sind. Entsprechend hoch ist der Anpassungs- und Erwartungsdruck auf die Polizeibehörden von Bund und Ländern, entsprechend kritisch der begleitende öffentliche Diskurs. Es gilt daher, heute die Weichen für eine erstrebenswerte Zukunft zu stellen, in der eine erstklassig aufgestellte, agile und adaptive Polizei die innere Sicherheit und rechtstaatliche Ordnung im analogen wie im digitalen Raum zu gewährleisten versteht und dabei weiterhin das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger genießt.

Die Handlungsfelder sind denkbar vielfältig, doch mit einem vorausschauenden Ansatz strukturiert sowie umfassend und abgestimmt adressierbar. Das Momentum bestimmter Themen kann hierbei als Beschleuniger genutzt werden, z. B. der laufende Auf- und Ausbau interoperabler polizeilicher Informationssysteme in Deutschland (P20) und Europa (Smart Borders) oder etwa das Innovationspotenzial von GovTech (bzw. PoliceTech). Auch Polizeibehörden haben zudem den gesetzlichen Zielvorgaben für eine klimaneutrale Verwaltung gerecht zu werden, wofür schon jetzt die notwendigen Maßnahmen getroffen werden müssen – sei es beispielsweise im Beschaffungskontext, beim Fuhrpark oder im IKT-Bereich.

Bei allen Veränderungsprozessen darf allerdings eines nicht vergessen werden: Hinter „Polizei“ stehen tausende Menschen, die täglich Dienst an unserer Gemeinschaft leisten. Mit Gesten der Wertschätzung ist es dabei nicht getan – die Polizistinnen und Polizisten gehören vielmehr von Anfang an in den Mittelpunkt der Zukunftsplanung und -gestaltung.“



Über alle beleuchteten Themenfelder und polizeiliche Entwicklungen hinweg wird eines deutlich: Die Zeit, unsere Polizei zukunftsfähig aufzustellen, ist jetzt.

***"The best way to
predict the future is
to invent it."***

– Alan Kay

07.

NACHWORT: AUFRUF ZUM HANDELN

In die Zukunft zu blicken, um sich in der Gegenwart dafür zu rüsten, ist zwangsläufig eine heikle Aufgabe. Schreibt man die bekannte Vergangenheit graduell fort? Setzt man auf wenige, wenngleich plausible Annahmen, die dann eintreten oder eben nicht? Der Titel der Herbsttagung des Bundeskriminalamts 2022, „Wie halten wir Schritt? – Polizeiliche Strategien für die Zukunft“, zeugt von dieser Suche nach den richtigen Instrumenten und Ansätzen. Auch in vielen polizeieigenen Innovationslaboren wird die Zukunft bereits erprobt; und die Zusammenarbeit mit innovativen Start-ups wird gesucht und auf feste Fundamente gestellt.

Wie wichtig es ist, sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen, zeigen bereits die diese Studie kennzeichnenden Zahlen – 119 Treiber, 8 (sehr verschiedene) Trends und 4 Szenarien, die vor allem einen Möglichkeitsraum weit aufspannen. Sehr wahrscheinlich wird keines unserer Szenarien in dieser Form Realität werden, doch gibt es entlang der beiden Achsen viele mögliche Ausprägungen. Darunter befinden sich auch solche, die eine düstere Zukunft beschreiben und die es durch die richtigen Maßnahmen zu verhindern gilt.

Bei der Auseinandersetzung mit der Zukunft sollte der Fehler vermieden

werden, die Betrachtung auf die Erschließung und Anwendung innovativer Technologien zu verengen – und damit auch auf Investitionsentscheidungen. Natürlich wird Technologie eine zentrale Rolle spielen – als Herausforderung, aber auch als möglicher Beitrag zu deren Lösung. Die maßgeblichen Trends zu kennen und durch eigene Forschung und Entwicklung sowie die Mitarbeit in Netzwerken mitzuprägen, bleibt jedoch bei alledem unerlässlich.

In unserer Studie wurde aber auch deutlich, welche Rolle gesellschaftliche Rahmenbedingungen spielen und welche Wechselwirkungen diese mit der Polizeiarbeit haben. Eine in der Gesellschaft fest verankerte Polizei wird es einfacher haben, die für eine effektive Polizeiarbeit erforderlichen Mittel zu erhalten und wirksam anwenden zu können. Dafür muss sie sich an gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen beteiligen und systematisch kommunizieren. Zudem kann sie nur als attraktiver Arbeitgeber das Personal gewinnen, um erforderliche neue Fähigkeiten auszubilden und innovative Instrumente zu nutzen.

Die unzweifelhaft hohe gesellschaftliche Relevanz und die Vielfalt der Möglichkeiten enthalten das Potenzial, die Strahlkraft der Arbeitgebermarke Polizei auch in bislang unterrepräsentierte

Milieus wirken zu lassen und ihre Wahrnehmung in der Gesellschaft erfolgreich zu prägen. Dazu gehört auch, eine Vorbildrolle einzunehmen, z. B. für die Erreichung der Klimaschutzziele, die einen gewichtigen Teil der geltenden Normen und Werte prägen. Allein die Bundespolizei verfügt über mehr als 7.000 Fahrzeuge, die Polizei Nordrhein-Westfalens nutzt rund 1.100 Gebäude oder Gebäudeteile mit insgesamt rund 1,2 Mio. m² Nutzfläche. Die Gestaltungspotenziale sind groß!

Kurz: Um nicht nur Schritt halten zu können, sondern bestenfalls den Takt mitanzugeben, müssen alle relevanten Rahmenbedingungen einbezogen werden, wenn die Voraussetzungen für eine handlungsfähige Polizei geschaffen werden.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und die Zusammenarbeit für eine positive Zukunft der Polizei in Deutschland 2035!

#reinventourfuture

08.

UNSER TEAM

AUTORINNEN UND AUTOREN:



Nora Preisker
Executive Vice President
Head of Enterprise Transformation
Germany
nora.preisker@capgemini.com



Martin Karkour
Vice President
Head of Defense
Germany
martin.karkour@capgemini.com



Annina Lux
Senior Manager
Enterprise Transformation
Germany
annina.lux@capgemini.com



Niels Proske
Senior Manager
Security Lead Public Sector
Germany
niels.proske@capgemini.com

MITWIRKENDE:



Dr. Jakob Efe
Senior Consultant
Public Sector
Germany
jakob.ef@capgemini.com



Helen Schwarz
Consultant
Enterprise Transformation
Germany
helen.schwarz@capgemini.com



Norbert Lein
Senior Consultant
Public Sector
Germany
norbert.lein@capgemini.com

MIT BESONDEREM DANK AN:

Ricardo Antona Schwarze, Maximilian Lobbes, Marius Fischer, Heike Czopiak, Fabian Keil, Oliver Stuke, Helge Maas, Michael Ernst, Pavel Romanenko, Doris Förtschbeck und Franziska Clausius

Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation. Sie ermöglicht CxOs, die Zukunft ihrer Unternehmen zu gestalten. Dafür arbeiten über 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 40 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten weltweit. Sie vereinen Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how, um neue Digitallösungen, Produkte, Umgebungen als auch Geschäftsmodelle für eine nachhaltige Zukunft zu entwickeln.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von über 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern. Eine 55-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2021 bei 18 Milliarden Euro.

Get the Future You Want | www.capgemini.com/de-de/invent.