



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Corporate Foresight

Kompetenzen der polizeilichen Fronteinsatzkräfte 2030

## **MASTERARBEIT**

2019

## **AUTOR**

Martin Eichenberger  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

## **BETREUENDE PERSON**

Prof. Dr. Patrick Boss  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich

## **PRAXISPARTNER**

Major Dr. iur. Rechtsanwalt Peter Stücheli  
Kantonspolizei Zürich

## Zusammenfassung

Im Zeitalter von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) verändern sich Berufsbilder, auch die der konservativ orientierten Polizeiorganisationen. Diese Arbeit sucht nach Schlüsselkompetenzen von Fronteinsatzkräften im Jahr 2030. Dazu wird die Szenario-Technik verwendet und ergründet, inwiefern diese einen Beitrag zur strategischen Personalentwicklung ermöglicht. Methodisch baut die Arbeit auf einem linearen zweiteiligen Forschungsdesign auf. Im ersten Teil wurden mit der Szenario-Technik vier explorative Situationsszenarien entwickelt, im zweiten Teil mit Fokusgruppen Kompetenzen diskutiert. Resultierend sind die Schlüsselkompetenzen Kooperation, Veränderungsfähigkeit, kreatives Vorgehen, Ausdrucksfähigkeit und Integrationsfähigkeit. Darauf soll die Personalentwicklung von Polizeiorganisationen aufbauen. Die verwendete Methodik ermöglicht einen profunden Beitrag für die strategische Personalentwicklung. Darüber hinaus sollten sich Polizeiorganisationen mit Zukunftsbildern beschäftigen, um den gesellschaftlichen Wandel zu antizipieren, Massnahmen abzuleiten und damit die Sicherheit zu erhöhen. Dazu soll Corporate Foresight institutionell verankert werden.

Schlüsselwörter: Corporate Foresight, Szenario-Technik, Organisationsentwicklung, strategische Personalentwicklung, Management, Human Capital Management Prozess, Strategie, Anforderung, Kompetenz, Sicherheit

## Abstract

In the age of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA), job profiles are changing, including those of conservatively oriented police organisations. This work looks for key competencies of front police officers in the year 2030, using the scenario technique and exploring how it can contribute to strategic human resource development. The work based methodologically on a linear two-part research design. In the first part four explorative situation scenarios were developed using the scenario technique, in the second part competences were discussed with focus groups. The resulting key competences are cooperation, the ability to change, a creative approach, the ability to express oneself and the ability to integrate. The personnel development of police organisations should build on this. The methodology used enables a profound contribution to strategic personnel development. In addition, police organisations should look at visions of the future in order to anticipate social change, derive measures and thus increase security. To this end, corporate foresight should institutionally anchored.

Key words: Corporate foresight, scenario technique, organizational development, strategic human resources development, management, human capital management process, strategy, requirements, competence, security

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage .....	3
1.1.1	Schweizer Polizeikorps und Zukunft .....	3
1.2	Fragestellung und Ziele .....	6
1.3	Abgrenzung.....	6
1.4	Aufbau der Arbeit.....	7
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>8</b>
2.1	Soziotechnisches Systemverständnis .....	8
2.2	Zukunftsforschung.....	10
2.2.1	Zukunftsbilder im strategischen Managementprozess.....	11
2.3	Corporate Foresight.....	12
2.3.1	Szenario-Technik .....	13
2.3.1.1	Methodik der Szenario-Technik .....	15
2.3.1.2	Denkweise im Szenario Prozess .....	17
2.3.1.3	Trichtermodell der Zukunft .....	18
2.4	Strategische Personalentwicklung.....	18
2.4.1	Organisationsentwicklung .....	20
2.4.2	Operative Personalentwicklung.....	21
2.5	Human Capital Management Prozess .....	22
2.5.1	Strategie .....	23
2.5.2	Anforderungen .....	24
2.5.3	Kompetenzen .....	24
2.5.3.1	Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030 .....	25
2.5.3.2	Entwicklung eines Kompetenzmodells (Stadtpolizei Zürich) .....	25
2.5.3.3	Aufwachsen im digitalen Zeitalter .....	26
2.6	Sicherheitsbegriff.....	26
<b>3</b>	<b>METHODIK.....</b>	<b>27</b>
3.1	Forschungsdesign .....	28
3.2	Gütekriterien .....	29
3.2.1	Zukunftsforschung.....	29
3.2.2	Qualitative Forschung.....	30
3.3	Einsatz der Szenario-Technik.....	31
3.3.1	Methodenevaluation .....	32
3.3.2	Vorbereitung .....	33
3.3.2.1	Szenario Konferenz: Expertenteam nach PESTEL-P.....	34
3.3.2.2	Internes Sounding Board.....	35
3.3.2.3	Methoden-Coaching .....	36
3.3.3	Phase 1: Szenario-Vorbereitung .....	36
3.3.3.1	Vorgehen & Ergebnisse.....	36
3.3.3.2	Diskussion .....	39
3.3.4	Phase 2: Szenariofeld-Analyse .....	41
3.3.4.1	Vorgehen & Ergebnisse.....	41
3.3.4.2	Diskussion .....	48
3.3.5	Phase 3: Szenario-Prognostik .....	51

3.3.5.1	Vorgehen & Ergebnisse .....	51
3.3.5.2	Diskussion .....	54
3.3.6	Phase 4: Szenario-Bildung .....	56
3.3.6.1	Vorgehen & Ergebnisse .....	56
3.3.6.2	Diskussion .....	62
3.3.7	Phase 5: Szenario-Kommunikation .....	63
3.3.7.1	Vorgehen & Ergebnisse .....	64
3.3.7.2	Diskussion .....	66
<b>3.4</b>	<b>Ableiten von Kompetenzen .....</b>	<b>66</b>
3.4.1	Methodenevaluation .....	66
3.4.2	Teamzusammenstellung Fokusgruppen .....	67
3.4.3	Vorgehen .....	68
3.4.3.1	Phase 1: Vorbereitungen .....	69
3.4.3.2	Phase 2: Diskussionsdurchführung .....	70
3.4.3.3	Phase 3: Datenanalyse .....	70
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1</b>	<b>Szenarien .....</b>	<b>73</b>
4.1.1	Szenario 1: Anarchie mit käuflicher Sicherheit .....	74
4.1.2	Szenario 2: Private füllen politisches Vakuum aus .....	75
4.1.3	Szenario 3: Leaderstellung infolge ausgewogener Stabilität .....	75
4.1.4	Szenario 4: Nationalistischer Polizeistaat (Nordkorea 2) .....	75
4.1.5	Prävalenz der Projektionen .....	76
4.1.6	Rating der Szenarien .....	76
<b>4.2</b>	<b>Kompetenzkataloge .....</b>	<b>77</b>
4.2.1	Szenario 1 .....	78
4.2.2	Szenario 2 .....	78
4.2.3	Szenario 3 .....	79
4.2.4	Szenario 4 .....	79
4.2.5	Schlüsselkompetenzen .....	79
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung und Interpretation .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1</b>	<b>Bezug zur strategischen Personalentwicklung .....</b>	<b>84</b>
5.1.1	Kompetenzen .....	86
<b>5.2</b>	<b>Reflexion Methodik .....</b>	<b>87</b>
5.2.1	Teil 1: Szenario-Technik .....	87
5.2.2	Teil 2: Kompetenzen .....	89
5.2.3	Gütekriterien .....	90
5.2.3.1	Zukunftsforschung .....	90
5.2.3.2	Qualitative Forschung .....	91
5.2.4	Einschränkungen .....	92
<b>5.3</b>	<b>Implikationen .....</b>	<b>92</b>
5.3.1	Angewandte Wissenschaft .....	93
5.3.1.1	Zukunftsforschung und angewandte Psychologie .....	93
5.3.1.2	Modifikation des Human Capital Management Prozess .....	93
5.3.1.3	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung .....	94
5.3.2	Praxis .....	94
5.3.2.1	Zukunftsbilder im Management und der Organisation .....	95

5.3.2.2	Foresight-Kultur in der Organisation.....	96
5.3.2.3	Integration der Schlüsselkompetenzen in Strategie.....	97
5.3.2.4	Transformation des HR als Business Partner.....	97
5.3.2.5	Balance zwischen Gewissheit & Ungewissheit.....	98
5.3.2.6	Erstellen von organisationsrelevanten Umfeldanalysen.....	98
5.3.2.7	Operative Personalentwicklung fördern.....	98
5.4	Ausblick.....	99
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>109</b>
7.1	Anhang A: Gantt-Chart Projektplanung.....	110
7.2	Anhang B: Faktenblatt Teilnehmende Szenario-Konferenz.....	111
7.3	Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik.....	112
7.4	Anhang D: Online Fragebogen mit Systembild.....	126
7.5	Anhang E: Resultate Online Fragebogen.....	141
7.6	Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog.....	144
7.7	Anhang G: Einflussfaktoren – Matrix.....	155
7.8	Anhang H: Handout Szenario-Konferenz.....	156
7.9	Anhang I: Hilfsblatt Projektionen.....	161
7.10	Anhang J: Beispiel ausgefülltes Projektionsportfolio.....	163
7.11	Anhang K: Konsistenzmatrix.....	164
7.12	Anhang L: Anleitung Ausfüllen Konsistenzmatrix.....	165
7.13	Anhang M: Python-Script.....	166
7.14	Anhang N: Konsimatrix.csv.....	168
7.15	Anhang O: Recodierung SPSS Syntax.....	169
7.16	Anhang P: Rohszenarien.....	171
7.17	Anhang Q: Szenarien 1-4 mit Geschichten.....	172
7.18	Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse.....	185
7.19	Anhang S: Codierte Segmente Fokusgruppen 1-4.....	197
7.20	Anhang T: Kompetenzmodell 2020 Kanton Zürich, Teilkompetenzen.....	216

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
CIT	Critical Incident Technique
DV	Dienstchef Stellvertreter
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
iN	Im Nebenamt
Kapo ZH	Kantonspolizei Zürich
OS	Offizier Stellvertreter
PESTEL - P	Politics, Economy, Society, Technology, Environment, Law - Police
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Soziotechnischer Systemansatz mit Genehmigung modifiziert nach Ulich (2011) & Schüpbach (2013 & 2016) Erweiterung mit Organisationsentwicklung, strategische Personalentwicklung, operative Personalentwicklung. ....	9
Abbildung 2: Szenario-Trichter mit verschiedenen möglichen Szenarien 2030 (1 - 3).....	18
Abbildung 3: Erweiterter HRM-Ansatz mit Genehmigung modifiziert nach Gutknecht (2018) mit HR-Cycle gemäss Fombrun et al. (1984). ....	23
Abbildung 4: Lineares Forschungsdesign mit Teil 1 (Szenario-Technik) & Teil 2 (Kompetenzen) .....	28
Abbildung 5: Systembild Sicherheit mit drei Systemebenen .....	42
Abbildung 6: Relevanz-Dynamik-Grid, welches aufzeigt, welche Faktoren den grössten Einfluss auf das System haben (oben rechts, hoher Wert x-y-Bereich).....	44
Abbildung 7: Aktiv-Passiv-Grid, welches aufzeigt, welche Faktoren den grössten aktiven (hoher Wert Y-Bereich), bzw. den passivsten Einfluss auf das System (hoher Wert X-Bereich) ausüben .....	45
Abbildung 8: Scree-Plot der Datenausgabe und sichtbarer Knick bei 4 Clustern .....	61
Abbildung 9: Dendrogramm der Clusteranalyse mit vier dominanten Clustern .....	61
Abbildung 10: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 1 .....	78
Abbildung 11: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 2 .....	78
Abbildung 12: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 3 .....	79
Abbildung 13: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 4 .....	79
Abbildung 14: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 2 & 3.....	80
Abbildung 15: Differenzierte Darstellung der Schlüsselkompetenzen für Szenario 2 & 3 ....	80
Abbildung 16: Integrierender Michigan-Ansatz mit Strategic Foresight .....	94

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilnehmende der Szenario-Konferenz nach PESTEL-P.....	35
Tabelle 2: Teilnehmende der Fokusgruppen.....	68
Tabelle 3: Übersicht Merkmalsausprägungen von Szenario 1 - 4.....	74

## 1 Einleitung

Sicherheit betrifft alle Menschen: Schutz, Verlangen nach Sicherheit und Beständigkeit, Angstfreiheit, ein sicherer Arbeitsplatz und genügend finanzielle Mittel sind gemäss Maslow Sicherheitsbedürfnisse des gesunden Menschen (1976, zitiert nach Ulich, 2011, S. 45). Das Sicherheitsbedürfnis stellt mit anderen (z.B. physiologischen und sozialen) Bedürfnissen Defizitmotive dar. Eine Nichtbefriedigung der Bedürfnisse stellt einen Mangelzustand dar. Erst wenn die defizitären Motive befriedigt sind, kann eine persönliche Selbstverwirklichung erreicht werden. Die Sicherheit wird in der Gegenwart von verschiedenen Seiten in Frage gestellt, insbesondere in Bezug auf den Arbeitsplatz. Einerseits verbreiten namhafte Schweizer Medien Schlagzeilen, verbunden mit der digitalen Transformation, mit Titeln wie „Die Schweiz sollte Angst haben“ (Born, 2018) oder „Die Angst vor dem Verlust der Arbeitsplätze“ (Schöchli, 2018). Andererseits gibt es wissenschaftliche Studien, welche Ängste wecken. Eine vielbeachtete Studie untersuchte 702 Berufsbilder in den Vereinigten Staaten von Amerika und kam zum Schluss, dass zukünftig 47% der Berufsbilder einem Automatisierungs-Risiko unterstehen und im Zuge der digitalen Transformation wegfallen könnten (Frey & Osborne, 2017). Eine aktuelle Delphi-Studie zur Zukunft der Arbeit im Jahr 2050 kommt zum Schluss, dass von einem weltweiten Anstieg der Arbeitslosigkeit auszugehen ist (Daheim & Wintermann, 2016). Die Angst der Menschen basiert unter anderem auf der Dimension von Ängstlichkeit in ungewissen und schlecht einschätzbaren Situationen (Endler, Hunt, & Rosenstein, 1962). Die Zukunft scheint eine solche Situation zu sein. Dies erklärt die menschlichen Ängste. Unweigerlich stellt sich die Frage, weshalb die Zukunft nicht erforscht wird, um die Ängste abzuschwächen oder zu eliminieren? Eine Antwort darauf liefert Pillkahn (2013) mit der Erkenntnis, dass sich die wissenschaftliche Fundierung für Zukunftsbetrachtungen auf embryonalem Niveau bewegt. Es gibt weder schlüssige Theorien noch einen eigenen Wissenschaftszweig. Zukunftstheorien scheitern an grundlegenden wissenschaftlichen Kriterien wie Zeitlosigkeit, Allgemeingültigkeit und Überprüfbarkeit. Zusätzlich wird dieses wissenschaftlich-theoretische Vakuum durch selbsternannte Zukunftsforscher (Utopisten, Endzeitpropheten, Trendforscher, Gurus...) rhetorisch-medial besetzt (Pillkahn, 2013, S. 50). Diese selbsternannten Zukunftsforscher werden von der Scientific Community kritisiert (Rust, 2009). Deren boulevardesken Ergüssen mangelt es an einer kritischen

Auseinandersetzung mit Befunden, klaren Fragestellungen und nachvollziehbaren Methoden. Trotzdem fallen Organisationen auf solche Trendforscher herein und büßen mit Zeitverzögerungen, Fehlinvestitionen und Irrwegen in ihrer Entwicklung. Albrecht (2017) beschreibt in seinem Artikel über digitale Blender einleuchtend und mit einem gewissen Sarkasmus, was die Folgen für Unternehmen sein können, wenn man solche „Hipster-Berater“ engagiert.

Welche Möglichkeiten bieten sich Organisationen bezüglich Zukunft um:

1. Qualitativ hochstehende Ergebnisse zu erhalten und nicht auf Hipster-Berater oder selbsternannte Trendforscher herein zu fallen?
2. Weniger Angst und damit Unsicherheit bei den Organisationsmitgliedern auszulösen?

Im Zeitalter von VUCA etabliert sich seit dem Jahr 2000 in Organisationen eine neue Herangehensweise an diese Problematik: Corporate Foresight (siehe 2.3). Corporate Foresight beschäftigt sich mit mittel- bis längerfristigen Herausforderungen, mit denen sich Organisationen konfrontiert sehen. Dabei kann es sich um die strategische Positionierung, Produkteentwicklung, Risikoabsicherung oder Personalentwicklung handeln. Ziel von Corporate Foresight stellt die frühzeitige Erkennung von Trends, Umbrüchen, Risiken sowie Chancen dar. Somit kann sich eine Organisation frühzeitig auf Veränderungen einstellen. Das schafft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten. Corporate Foresight berücksichtigt Gütekriterien der Zukunftsforschung. Somit sollten fundierte und systematische Ergebnisse vorliegen (Daheim, Neef, Schulz-Montag, & Steinmüller, 2013). Damit ist die Frage nach qualitativen Ergebnissen beantwortet. Die zweite Frage bezüglich Angst und Unsicherheit kann nur lückenhaft beantwortet werden. Gemäss einer nicht repräsentativen Umfrage unter 110 Managern in unterschiedlichen Unternehmen zielt Corporate Foresight hauptsächlich zu 81.5% auf die Früherkennung von Trends und Umbrüchen ab. Nur 7.6% verfolgen gemäss Daheim et al. (2013) mittels Corporate Foresight Ziele im Bereich der Personalentwicklung. Es ist daher nicht erstaunlich, dass Arbeitnehmende sich in Bezug auf Employability weiter in ihrer Angst und Unsicherheit suhlen. Mittels Transfers von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden kann die angewandte Psychologie im Bereich der Zukunftsforschung Themenfelder, wie der Organisations- und Personalentwicklung, ausarbeiten und gewinnbringend in Organisationen implementieren. Diese Arbeit will einen Beitrag für diese Wissenslücke leisten.

## 1.1 Ausgangslage

Die Schweiz kann sich dem gesellschaftlichen VUCA-Wandel nicht entziehen. In vielen Bereichen werden Bestrebungen bezüglich der Zukunft forciert. Die Studien zu Verkehrsperspektiven 2040 (Bundesamt für Raumentwicklung, 2016), Szenarien zur Entwicklung der Haushalte 2017-2045 (Bundesamt für Statistik, 2017) oder die Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030 (Sigg, Umbricht, Grimm, & Kley, 2017) sind eine Auswahl von Zukunftsstudien. Letztere zielt auf die zukünftige Entwicklung des Berufsbildes der Bankfachspezialisten ab. Die vorliegende Arbeit hat gewisse methodische und inhaltliche Parallelen zur umfassenden Studie der Bankfachspezialisten.

### 1.1.1 Schweizer Polizeikorps und Zukunft

Bei der Schweizer Polizei gibt es keine Zukunftsstudien, weder zur Organisation(-entwicklung), noch über zukünftiges Personal(-entwicklung). Die Stadtpolizei Zürich hat im Jahr 2018 ein neues Kompetenzmodell für uniformierte Mitarbeitende entwickelt. Anlässlich dieses Projektes wurde ein erster Ausblick in die polizeiliche Zukunft gewagt (siehe 3.4.2). Im Projekt wurde beiläufig die Frage aufgegriffen, welche Kompetenzen für die zukünftige Polizeiarbeit 2038 entscheidend sein könnten (Capeder, 2018). In einem doppelseitigen Bericht von Stefan Blättler<sup>1</sup> skizziert dieser, dass im Jahr 2030 Leistungen im Bereich Support, Logistik und Verwaltung der EDV-Instrumente schweizweit für alle Polizeikorps übergeordnet gebündelt werden sollten. Zudem sei es wichtig, dass „die Mitarbeitenden der Schweizer Polizeikorps bestens ausgebildet und gerüstet sind (...) um die Sicherheitsdienstleistung erbringen zu können“ (Blättler, 2018). Was das genau heisst, bleibt offen. Weitere wissenschaftliche Studien oder Berichte, welche sich mit der Zukunft der Polizeiorganisation beschäftigen, also nicht mit technischen Entwicklungen<sup>2</sup> zur Umsetzung des Sicherheitsauftrages, sucht man vergebens. Blaser und Willi (2013) haben das strategische Management bei den Schweizer Polizeikorps analysiert. Im Theorieteil berufen sie sich auf einen selbsternannten Trendforscher. Dieser Umstand führt dazu, dass man die Arbeit kritisch und differenziert betrachten sollte. Die Analyse zum fortschrittlichsten Schweizer Polizeikorps im Bereich des strategischen Managements ist von diesem Kritikpunkt nicht betroffen. Sie identifizierten die Kantonspolizei Aargau als

---

<sup>1</sup> Kommandant der Kantonspolizei Bern und Präsident der Konferenz der Kantonalen Polizeikommandanten

<sup>2</sup> Für Details z.B. <https://www.youtube.com/watch?v=-1Rk3TeWo9w> (abgerufen am 25.04.2019)

fortschrittlichstes Polizeikorps. Aufhorchen lässt eine Interviewpassage von Peter Gassler<sup>3</sup> in Bezug auf die strategische Planung und der Unsicherheit von Zukunftsprognosen:

Die Schwierigkeit ist, den Überblick nicht zu verlieren, denn wir haben immer den Prozess für das nächste Jahr, der konkret und verbindlich ist (...) und für die weitere Aussicht haben wir noch die Planung (...). Es ist schwierig, so weit vorauszublicken (...). Es gilt, das nächste Jahr konkret zu gestalten und auch konkret zu steuern, und gleichzeitig den Horizont auf drei, vier, fünf Jahre nicht zu verlieren. (Blaser & Willi, 2013).

Das, aus der Perspektive des strategischen Managements, fortschrittlichste Polizeikorps der Schweiz scheint keine konkreten Instrumente zu besitzen, um über eine Zukunft von mehr als fünf Jahren hinaus zu blicken. Erwähnenswert ist, dass das Hauptinstrument quantitative Wirkungs- und Leistungskennzahlenwerte mit einem Zeithorizont von zwei Jahren darstellt (Blaser & Willi, 2013, S. 83). Eine breite Strategie (siehe 2.5.1) ist umfassender, als die Kennzahlen für den Geschäftsplan der kommenden Jahre zu definieren (Meifert, 2013, S. 15).

Schaut man nach Deutschland, sieht es besser aus: Untersuchungen bei der Hamburger Polizei beschäftigen sich mit der Frage, welches die wesentlichen Anforderungen und Kompetenzprofile des zukünftigen polizeilichen Nachwuchses darstellen. Gemäss Wendekamm & Model (2019) sind die Ergebnisse bedeutsam für die Polizei in ganz Deutschland. Die „Polizei 2020 oder Polizei 4.0“ sei nicht nur eine technische, sondern insbesondere eine personalwirtschaftliche Frage. Sie monieren, dass die Zukunft aufgrund eines Blindfluges unberechenbarer sei, wenn es darum geht heute die richtigen Mitarbeitenden für Morgen einzustellen. In ihrem Ausblick postulieren sie, dass eine „nachhaltige Veränderung der Arbeits- und Organisationskultur in den Sicherheitsbehörden“ bevorsteht.

Zurück zur Schweiz: Die Polizei genießt in der Bevölkerung gemäss der alljährlich durchgeführten Studie zur Sicherheit der ETH Zürich (Tresch & Wenger, 2018) höchstes Ansehen. Die Polizei (Wert 7.9 von 10; Skala von 1: kein Vertrauen bis 10: volles Vertrauen) rangiert bezüglich des Vertrauens von Bürgern in Behörden und Institutionen an erster Stelle, noch vor den zweitplatzierten Gerichten (Wert 7.4 von 10). In Anbetracht der VUCA-Herausforderungen verändert sich die Gesellschaft. Will die Polizei die hohen

---

<sup>3</sup> Stellvertretender Polizeikommandant der Kantonspolizei Aargau und Abteilungschef Kommandobereiche

Vertrauenswerte beibehalten, muss sie sich weiterentwickeln. So wie es Deutschland voraus denkt. Bilanzierend kämpft die Schweizer Polizei von heute mit Mitteln und Strukturen vom vorletzten Jahrhundert gegen die Kriminalität von morgen (Gerny, 2018). Weitere Indizien verdeutlichen, dass sich die Polizei der Entwicklung nicht entziehen kann. Gemäss der bereits zitierten Oxford-Studie ist es unwahrscheinlich, dass der Polizeiberuf vollständig automatisiert bzw. digitalisiert wird (Frey & Osborne, 2017). Die Möglichkeit besteht bei 0.4% für „First-Line Supervisors of Police and Detectives“<sup>4</sup>, bei 9.8% für „Police and Sheriff’s Patrol Officers“<sup>5</sup> und 49% für „Police, Fire, and Ambulance Dispatchers“<sup>6</sup>. Die Werte zeigen, dass in Teilbereichen tiefgreifende Veränderungen bei der Polizei bevorstehen. Solche Veränderungen ziehen Herausforderungen für die gesamte Organisation nach sich.

Eine aktuelle tiefgreifende Veränderung für Organisationen ist ebenfalls auf die VUCA-Gesellschaft zurückzuführen. Wissen wird, neben Boden, Kapital und Arbeit als vierte Produktivkraft betrachtet. Augenfällig ist, dass Wissen immer schneller generiert wird. Ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist, dass eine Lernfähigkeit bei Mitarbeitenden und in der Organisation ermöglicht wird. Beim dafür geeigneten Instrument handelt es sich um Massnahmen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (Wegerich, 2015). Abschliessend kann bilanziert werden, dass die Schweizer Polizei über keine Instrumente verfügt um weiter als fünf Jahre in die Zukunft zu blicken, unabhängig ob im Bereich Personal- und/oder Organisationsentwicklung. Dieser Fakt sollte aus vielerlei Perspektiven (z.B. Bürgerinnen und Bürger, Politisierende, Top-Management, Mitarbeitende) beunruhigend sein. Insbesondere wenn die Polizei weiterhin den Anspruch hat, Sicherheit in einem hohen Mass zu gewährleisten. Metaphorisch weiss die Schweizer Polizei nicht, ob sie anlässlich ihres Blindfluges in ein grosses Gewitter fliegt oder bald im Tiefflug Baumkronen streift. Hier setzt diese Arbeit an und hat zum Ziel, dass Polizeiorganisationen trotz Blindflug die zur Verfügung stehenden Instrumente und Sinne nutzen. Dies dürfte im Interesse der Öffentlichkeit und der Schweizer Polizeikorps sein, zur noch optimaleren Gewährleistung der Sicherheit.

---

<sup>4</sup> Dt.: Leitende und/oder fallführende polizeiliche Einsatzkräfte

<sup>5</sup> Dt.: Polizeiliche Fronteinsatzkräfte der Grundversorgung (Patrouillendienst)

<sup>6</sup> Dt.: Einsatzkräfte der Einsatzzentrale (Notrufe und Patrouillenkoordination)

## 1.2 Fragestellung und Ziele

Der Fokus dieser Arbeit liegt im Querschnitt der eingeleiteten Ausgangslage zwischen Corporate Foresight, strategischer Personalentwicklung und Polizeiorganisationen. Die Fragestellung lautet:

Inwiefern eignet sich die Szenario-Technik, um einen Beitrag zur strategischen Personalentwicklung zu leisten?

Die Fragestellung wird anhand von Kompetenzen der Polizeieinsatzkräfte im Jahr 2030 erarbeitet. Somit ergeben sich folgende Unterziele:

- Auseinandersetzung und Überprüfung ob mit der Szenario-Technik ein Beitrag zur strategischen Personalentwicklung geleistet werden kann.
- Systematischer und fundierter visionärer Ausblick, mit welchen möglichen Herausforderungen und Arbeiten sich die Schweizer Polizei im Jahr 2030 beschäftigt.

Mit der Fragestellung und den Unterzielen leistet die Arbeit einen Beitrag zum Erhalt der zukünftigen Sicherheit, sodass sich Gesellschaft und Polizei nicht aneinander vorbei entwickeln. Zudem entsteht für Polizeiorganisationen ein Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitgebermarkt.

## 1.3 Abgrenzung

Der Arbeit liegt der Human Capital Management (HCM) Prozess zugrunde (siehe 2.5). Die Bereiche Rekrutierung, Onboarding, Leistung, Mitarbeiterbeurteilung, Honorierung sowie die gesamte operative Personalentwicklung sind nicht Bestandteil dieser Arbeit (siehe 2.4.2). Die Arbeit fokussiert auf die Elemente Strategie (siehe 2.5.1), Anforderungen (siehe 2.5.2) und Kompetenzen (siehe 2.5.3).

Die Szenario-Technik (siehe 2.3.1) kennt nach der Erstellung der Szenarien nachgelagerte unterschiedliche weitere Phasen (je nach Autorenschaft z.B. Störereignisanalyse, Monitoring, Strategiedefinition, strategische Frühaufklärung). Diese nachgelagerten Phasen sind nicht Teil dieser Arbeit. Im Bereich der Strategie wird ein Ausblick, jedoch keine Strategiedefinition, vorgenommen.

Der Geltungsraum der Arbeit beschränkt sich auf die Schweizer Polizei, mit Fokus auf die Region Zürich. Der Zeithorizont der Arbeit liegt beim Jahr 2030, welcher sich damit bezüglich Zukunftsbildern innerhalb von den 5-15 Jahren Best-Practice-Vorgaben bewegt (Burmeister & Schulz-Montag, 2009).

Die Arbeit beschäftigt sich mit Fronteinsatzkräften von 0-5 Dienstjahren nach der Grundausbildung. Die Arbeit setzt sich nicht mit den Möglichkeiten einer Führungs- und/oder Fachlaufbahn auseinander. Solche Laufbahnen sind auf Grundlage dieser Arbeit auszuarbeiten und stellen eine operative Umsetzung im Bereich der Personalentwicklung dar.

#### 1.4 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden theoretischen Kapitel wird zuerst der Fokus auf die Zukunftsforschung gelegt und mit strategischem Management verbunden. Anschliessend werden die strategische Personalentwicklung und Organisationsentwicklung erörtert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit dem HCM-Prozess und der Definition von Sicherheit.

Im methodischen Teil (siehe 3) wird der lineare Forschungsprozess erörtert und aufgegliedert in den Bereich der Zukunftsforschung, bzw. Szenario-Technik (siehe 3.3), sowie den Bereich der Ableitung von Kompetenzen (siehe 3.4).

Im Kapitel Ergebnisse (siehe 4) werden die Szenarien, als Output der Szenario-Technik, vorgestellt sowie die aus den Fokusgruppen abgeleiteten Kompetenzkataloge.

In der abschliessenden Diskussion (siehe 5) wird die Arbeit kritisch reflektiert, Implikationen für die angewandte Wissenschaft (siehe 5.3.1) sowie die Praxis (siehe 5.3.2) abgeleitet und ein Ausblick gewährt.

## 2 Theoretische Grundlagen

Der Arbeit liegt der soziotechnische Systemansatz zugrunde. Dieser hat grundlegenden Einfluss auf das Verständnis von Organisations- und Personalentwicklung. Im Anschluss werden Grundzüge der Zukunftsforschung ausgeführt und erläutert, weshalb sich das Management mit Zukunftsbildern auseinandersetzen sollte. Daraus ergeben sich Ausführungen zu Corporate Foresight sowie allgemeine Erklärungen der Szenario-Technik. Bezugnehmend auf das Systemverständnis wird die Organisations- und Personalentwicklung definiert. Abschliessend finden sich Ausführungen zum HCM Prozess, welchem der Michigan-Ansatz zugrunde liegt. Komplettiert wird der Theorieteil durch die Definition von Sicherheit.

### 2.1 Soziotechnisches Systemverständnis

Gemäss der Systemlehre stellt das Ganze mehr als die Summe seiner Teile dar. In der Systemlehre stehen nicht einzelne Teile oder Elemente im Vordergrund, sondern deren Interaktion, Austausch und gegenseitige Beeinflussung (Schüpbach, 2013). Als Beispiel dient das System Familie: Die Familie ist mehr als nur deren einzelnen Teile wie z.B. die Rollen der Mutter, Cousine, Enkelin oder Grosstante. Erst der Austausch und die Interaktion zwischen diesen Elementen bildet das System Familie ab. Gleichermassen kann das Systemverständnis auf Organisationen transformiert werden. Organisationen bestehen nicht nur aus z.B. Mitgliedern, Strukturen und Hilfsmitteln, sondern auch aus deren Austausch und Interaktion. Die Definition des soziotechnischen Systemansatzes nimmt diese Aspekte auf:

Offene und komplexe Arbeitssysteme, die (a) aus einem technischen und einem sozialen Teilsystem bestehen, welche durch definierte Primär- und Sekundär-Aufgaben miteinander verbunden sind und die (b) aus einer technikwissenschaftlichen („techno-logischen“) und einer sozialwissenschaftlichen (u. a. „psychologischen“) Optik gleichzeitig und gleichwertig („joint optimization“) zu gestalten sind. (Schüpbach, 2013)

Der soziotechnische Systemansatz stellt ein grundlegendes Paradigma von Arbeitssystemen in der Gesellschaft dar. Ableitend aus der Definition entstehen Entwicklungsfelder im Bereich der Abstimmung und Optimierung des technischen und sozialen Systems im Sinne von Abstimmung zwischen dem Menschen, der Technik und Organisation. Soziales und technisches System interagieren untrennbar mit- und untereinander.

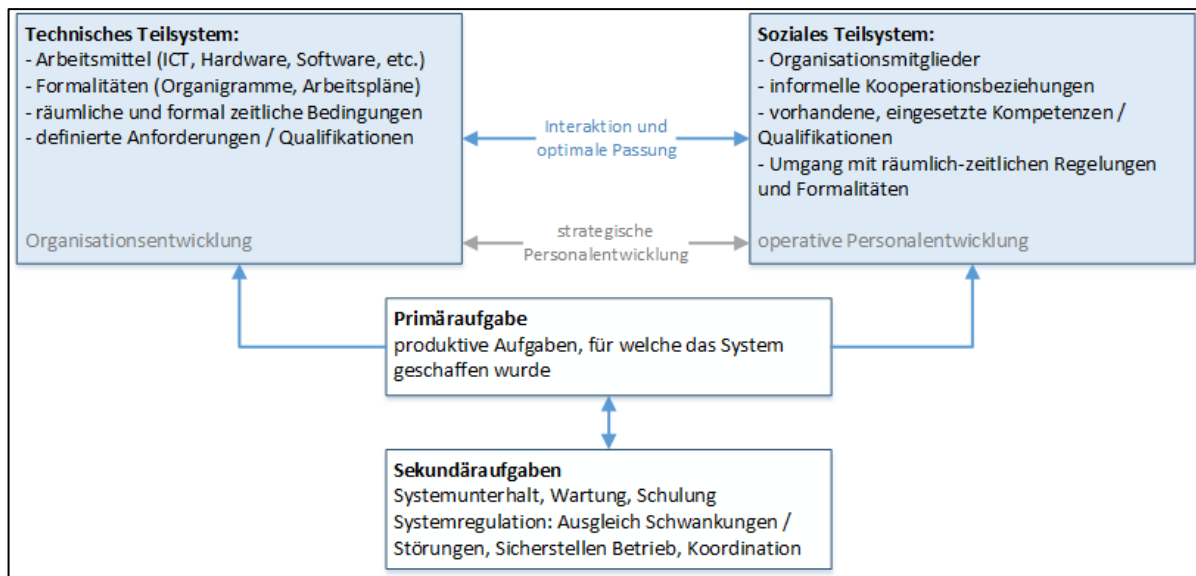


Abbildung 1: Soziotechnischer Systemansatz mit Genehmigung modifiziert nach Ulich (2011) & Schüpbach (2013 & 2016) Erweiterung mit Organisationsentwicklung, strategische Personalentwicklung, operative Personalentwicklung.

Der Erfolg einer Organisation liegt ursächlich im Zusammenhang, inwiefern es das Management begreift, dass eine Organisation nicht als technisches System funktioniert, sondern als soziotechnisches System. In einem ausschliesslich technischen Systemverständnis lassen sich Individuen ersetzen, hinzufügen und an das System anpassen (Kauffeld & Sauer, 2014). Eine wichtige Schlussfolgerung aus dem soziotechnischen Systemverständnis beschreibt Schüpbach (2013, S. 39): Unvorhersehbare und schlecht kontrollierbare Ereignisse werden von den Organisationsmitgliedern als bedrohlich und Angst einflössend erlebt und führen zu einer Stressgefährdung. Einleitend wurde thematisiert, dass Angst aufgrund von ungewissen und schlecht einschätzbaren Situationen entsteht. Als Konklusion folgt aus der optimalen Gestaltung von soziotechnischen Systemen eine Angstreduktion der Individuen.

Ein weiteres Merkmal vom soziotechnischen Systemverständnis stellt die Kontingenz dar. Organisationen können nicht beliebig konzipiert werden, sondern müssen auf ihre Umwelt- bzw. situativen Faktoren abgestimmt werden (Schüpbach, 2013).

Die soziotechnischen Systeme sind auf eine möglichst gut zu erfüllende Primäraufgabe ausgerichtet. Die Primäraufgabe definiert sich als produktive Aufgabe, für welche das System geschaffen wurde (Schüpbach, 2013). In Falle des soziotechnischen Systems der Polizei ist die Primäraufgabe die Gewährleistung der Sicherheit (siehe 2.6). Je idealer die Passung zwischen technischem und sozialem Teilsystem, desto besser kann die Primäraufgabe erfüllt werden, umso erfolgreicher sind Organisationen.

## 2.2 Zukunftsforschung

Zukunftsforschung definiert sich gemäss Kreibich (2008, S. 9) als „wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart“. Aus der Definition folgt, dass seriöse Zukunftsforschung zukunftsorientierte Gegenwartsforschung darstellt. Diese Ansicht stellt eine grosse und wichtige Grenze der Zukunftsforschung dar. Zukunftsforscher massen sich nicht an, Zukunft voraus zu sehen, sondern analysieren die gegenwärtig vorhandenen Informationen. Zukunft existiert (noch) nicht und lässt sich nicht direkt erforschen. Die Wissenschaften können lediglich die gegenwärtige Auseinandersetzung mit der Zukunft erforschen (Popp, 2012, S. 18). Auf den metaphorischen Blindflug bezogen, werden in der Zukunftsforschung zur Verfügung stehende Instrumente und Sinne berücksichtigt.

Geschichtlich wird die Zukunftsforschung seit ca. Mitte des 20. Jahrhunderts zunehmend verwissenschaftlicht. Aus diesen Strömungen entstanden Forschungsbereiche wie Technikfolgeabschätzung, Meteorologie, Klimaforschung, militärische Strategieentwicklung oder Stadtplanung. In den letzten 30 Jahren haben sich in diesem Bereich grosse Organisationen wie Shell, Daimler, General Electrics oder Volkswagen engagiert. Dieser Zukunftshype hat Trittbrettfahrer, die genannten selbsternannten Zukunftsforscher, auf den Plan gerufen. Zur Abgrenzung professionalisiert sich die Scientific Community, welche sich im deutschen Raum entwickelt und etabliert hat (Göll, 2017). Ein Ausfluss dieser Professionalisierungsbemühungen stellen die vom Netzwerk Zukunftsforschung ausgearbeiteten Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung aus dem Jahr 2015 dar (siehe 3.2.1). Das Netzwerk besteht seit 2007 aus Personen von Deutschland, Österreich und der Schweiz. Diese sehen sich der wissenschaftlich fundierten Zukunftsforschung verpflichtet. Ebenfalls eine Professionalisierung stellt der seit 2010 bestehende Masterstudiengang „Zukunftsforschung“<sup>7</sup> der Freien Universität Berlin dar.

Die Professionalisierung ist aus weiteren Gründen sinnvoll: Die Zukunftsforschung scheitert per se an den Kriterien der Wissenschaftlichkeit, insbesondere an der Falsifizierbarkeit als auch an empirischen Belegen. Deshalb ist Zukunftsforschung keine Wissenschaft der Zukunft, sondern eine Wissenschaft von den heute gemachten Konstruktionen bzw. Bildern der Zukunft (Grunwald, 2009).

---

<sup>7</sup> Für Details <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/v/master-zukunftsforschung/> (abgerufen am 25.04.2019)

Resümierend steckt die wissenschaftliche Fundierung der Zukunftsforschung in einem embryonalen Entwicklungsstand (Pillkahn, 2013). Die Professionalisierung ist mittels dem Netzwerk Zukunftsforschung, dem Masterstudiengang an der Freien Universität Berlin sowie Fachpublikationen und Fachzeitschriften in Entwicklung (Göll, 2017).

### 2.2.1 Zukunftsbilder im strategischen Managementprozess

Strategisches Management ist stets zukunftsgerichtet und hat zur Aufgabe die Organisation zu steuern, zu beobachten und zu gestalten (Neuhaus, 2013). Will das Management eine Organisation steuern, repräsentieren Zukunftsbilder die Grundlage für die verfolgten Ziele. Dabei werden Faktoren der gewünschten befürchteten künftigen Umwelt sowie die Wirkung der Organisation betrachtet. Grosser Nachteil ist, dass viele Individuen im Management ohne konkrete Zukunftsbilder und unter Beteiligung nicht-kognitiver Momente entscheiden und handeln. Zudem fokussieren Organisationen zu sehr auf ihre eigenen Zukunftsbilder und brechen nicht aus gewohnten Denkmustern aus. Dadurch entsteht organisationale Blindheit. Diese führt bis in Krisen (Neuhaus, 2013, S. 26) und begünstigt das Scheitern von Organisationen (Pillkahn, 2013, S. 42). Zukunftsbilder haben eine zentrale Bedeutung für individuelles und organisationales Handeln. Das Management muss die organisationale Steuerung, im Sinne von Gestaltung, gewährleisten. Somit kann es die Hauptaufgabe, das Überleben und den Erfolg der Organisation, gewährleisten. Dies erreicht das Management, indem es sich den Zukunftsbildern annimmt, diese diskutiert, reflektiert und sie zum Steuerungsgegenstand der Organisation macht (Neuhaus, 2009). Den Zukunftsbildern soll das Management nicht blind vertrauen, sondern soweit misstrauisch sein, dass die Mangelhaftigkeit frühzeitig festgestellt werden kann. Neuhaus fasst dieses Antizipieren und gleichzeitige Misstrauen der Zukunftsbilder zusammen in „Übermässige Gewissheit erfordert Ungewissheit, übermässige Ungewissheit verlangt nach Gewissheit“ (2013, S. 29). Gleichzeitig wird gemahnt, dass eine vollständige Umstellung der Organisation auf Vorherwissbarkeit nicht realisierbar wäre. Dasselbe gelte, wenn sich Organisationen völlig auf die Unvorhersehbarkeit einstellen. Es braucht im strategischen Management die Berücksichtigung eines balancierenden Nebeneinanders von Gewissheit und Ungewissheit. Professionelle und wissenschaftliche Zukunftsforschung kann Zukunftsbilder für den Einsatz im strategischen Managementbereich einer Organisation zur Verfügung stellen. Zudem dienen diese Zukunftsbilder einer bewussten Reflexion der Organisation, z.B. um Krisen zu umschiffen oder den metaphorischen Absturz infolge

Blindheit zu verhindern. Pillkahn (2013) bilanziert, dass das moderne Management "ohne Corporate Foresight undenkbar" sei.

### 2.3 Corporate Foresight

„Statt im Trüben zu fischen (...) oder sich in vermeintlicher Sicherheit zu wiegen (Kennzahlen und Prognostik), muss das Topmanagement lernen, intelligent mit Ungewissheiten umzugehen.“ (Burmeister & Schulz-Montag, 2009, S. 289). Wieder auf den Blindflug übertragen heisst dies, dass man sich der Sinne bewusst wird und die vorhandenen Instrumente einsetzt. Allerdings mit Vorsicht ob die Instrumente das zeigen was die Sinne wahrnehmen. Corporate Foresight ist in grösseren innovativen Unternehmen entstanden, welche mittels eigener Ressourcen mittel- bis langfristige Zukunftsentwicklungen systematisch erkunden. Diese Bestrebungen entstanden nicht aus Druck von aussen, sondern aus den Organisationen heraus (Göll, 2017). Mit Corporate Foresight können Organisationen auf Vorrat denken und eine mittel- bis längerfristige Eventualplanung vornehmen. Corporate Foresight<sup>8</sup> meint im Grunde dasselbe wie Zukunftsforschung. Allerdings wird der Begriff von der Industrie bevorzugt verwendet, um den Forschungsaspekt und -anspruch zu vermeiden (Pillkahn, 2013). Corporate Foresight wird definiert als

Kommunikationsprozess, der das Unternehmen in die Lage versetzt, strategische Weichenstellungen frühzeitig zu stellen und die Herausforderungen der Zukunft in Innovationen umzusetzen. Dabei geht Corporate Foresight kontinuierlich und systematisch vor, ausgestattet mit einem anerkannten Methoden-Portfolio. Sie wirft einen Blick in die Zukunft von Wissenschaft und Technologie, von Märkten, Kunden und der Gesellschaft (Burmeister et al. 2004, zitiert nach Burmeister & Schulz-Montag, 2009)

Corporate Foresight befasst sich mit „mittel- bis längerfristigen Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen, gleich ob es sich um die strategische Positionierung (...) oder die Personalentwicklung handelt“ (Daheim, Neef, Schulz-Montag, & Steinmüller, 2013). Zentrale Aufgaben sind:

- Strategische Entscheidungen vorbereiten
- Die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation langfristig sichern

---

<sup>8</sup> Dt.: organisationale Vorausschau

- Die Stärkung von Lern- und Innovationsfähigkeit der Organisation

Corporate Foresight bewegt sich im Spannungsfeld zwischen akuten organisationalen Herausforderungen sowie der notwendigen, von Organisationen oft vernachlässigten, langfristigen Orientierung.

Ressourcen in Corporate Foresight zu stecken ist nützlich. Unter anderem erhöht sich die Flexibilität in der Organisation, die Wettbewerbsfähigkeit wird gestärkt, Überraschungen können antizipiert und strategische Entscheidungen transparenter dargestellt werden (Burmeister & Schulz-Montag, 2009). Interessant ist der Aspekt, dass die Nutzung von Corporate Foresight mit der Grösse und Erfolgsposition der Organisation steigt und mit dem Innovationsgrad der Organisation korreliert. In Abgrenzung zu den traditionellen Managementinstrumenten der Betriebswirtschaftslehre (z.B. SWOT<sup>9</sup>-Analyse) beschränkt sich Corporate Foresight nicht auf Gegenwartsanalysen oder sich fortschreibende Trends. In der Zeit von VUCA wird Corporate Foresight der hohen Volatilität und Dynamik gerecht und hebt sich mit diesen Argumenten von den bekannten betriebswirtschaftlichen Vorgehensweisen ab.

In der Definition von Corporate Foresight wurde das Methoden-Portfolio genannt. Dies setzt sich aus den Foresight-typischen Methoden der Szenarien sowie der Delphi-Methodik zusammen. Jedoch umfasst das Portfolio weitere Methoden wie Medien- und Publikationsanalysen, Trendanalysen, Konzepte wie Wild Cards oder Weak Signals (Daheim et al., 2013, S. 87). Ein Überblick über die verwendeten Methoden in Organisationen findet sich bei Burmeister & Schulz-Montag (2009, S. 285). Die Szenario-Technik wird als Königsmethode für Corporate Foresight bezeichnet. Weitere Publikationen ermöglichen einen Methodenüberblick, z.B. Steinmüller (1997), Schneider (2018, S. 71) oder Köpernik (2009, S. 311). Ein wichtiger Aspekt von Corporate Foresight stellt die Erkenntnis von Pillkahn (2013, S. 42) dar: „Foresight is a never ending story“.

### 2.3.1 Szenario-Technik

Die Methoden der Zukunftsforschung entspringen aus dem Gedankengut der empirischen Sozialforschung. Sozialwissenschaftliche Zukunftsforschung „untersucht theoriegeleitet und empirisch Entwicklungen und Formen des künftigen gesellschaftlichen Zusammenlebens“ (Gerhold, 2012, S. 169). Die bekanntesten Methoden der Zukunftsforschung sind

---

<sup>9</sup> Akronym Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken) und Instrument strategischer Planung für Organisationen

Technikvorschau, Delphi-Methodik und Szenario-Technik. Letztere ist streng genommen keine eigenständige Forschungsmethode, hat jedoch unter Einhaltung von Gütekriterien und unter Berücksichtigung von theoriegeleitetem Wissen einen engen Bezug zur Wissenschaft (Popp, 2012, S. 12). Im Grundsatz entspricht die Szenario-Technik einem qualitativen, systematisch-analytischen Verfahren (Köpernik, 2009, S. 317). Sie beinhaltet je nach Vorgehensweise auch quantitative Methoden (z.B.: Clusteranalyse und/oder eine Konsistenzmatrix). Somit integriert die Technik qualitative und quantitative Aspekte und ordnet sich in den Diskussionsstand der „third methodological movement“ (Tashakkori und Teddlie, 2003, zitiert nach Gerhold 2012) ein. Je nach Anwendung der Technik verfolgt sie einen Mixed-Method-Ansatz und stellt in der Gesamtheit ein Methodenarsenal und keine alleinstehende Methode dar. Dieses Arsenal, bzw. die allgemeine Vorgehensweise, lässt sich gemäss Gerhold (2012, S. 173) in vier Schritte unterteilen, in welchen verschiedene Methoden eingesetzt werden:

1. Problemfeldanalyse (Forschungsfrage und Forschungsgegenstand)
2. Bestimmung der Einflussbereiche und –faktoren in Bezug auf das Themenfeld
3. Bestimmung von Deskriptoren
4. Projektion und Ermittlung von Szenarien

Eine prägnante und übersichtliche methodische Zusammenfassung liefert Heinecke mit dem Dokument 'Generelle Anmerkungen zur Szenario-Technik' (Heinecke, 2012). Je nach Autorenschaft unterscheidet sich die detaillierte Vorgehensweise und erschwert die angewandte Handhabung. Einen Überblick über verschiedene Herangehensweisen liefert Fink & Siebe (2016, S. 54 & 55). Wie breit die Handhabung auseinander geht, zeigt die Tatsache, dass z.B. Fink & Siebe ca. 20 Schlüsselfaktoren vorschlagen, während in der Studie der Bankfachspezialisten fünf Schlüsselfaktoren eruiert wurden. Gemäss telefonischer Auskunft durch den in der Studie begleitenden Foresight-Verantwortlichen, Prof. Dr. Adrian W. Müller<sup>10</sup>, besage eine Daumenregel, dass mit 2-3 Schlüsselfaktoren ca. 80-85% der zukünftigen Szenarien aufgeklärt werden könne. Deshalb sei der Fokus auf wenige Schlüsselfaktoren zu legen (Müller, 2019). Diese Unterschiede zeigen die Einteilung gemäss Heinecke (2006) in modellbasierte Verfahren, weiche & eher intuitive Verfahren (zu welchen die Bankfachstudie gehört) sowie harten formalisierten Verfahren (zu welcher

---

<sup>10</sup> Für Details zu Adrian W. Müller: <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/muad/> (abgerufen am 24.04.2019)

diese Arbeit zugeordnet werden kann). Die Einteilung zwischen hart und weich orientiert sich an der Struktur, bzw. dem Formalisierungsgrad der Szenario-Technik und mitunter im Einsatz einer Szenario-Software.

Über die verbreitete Ausübung der Szenario-Technik in Organisationen herrscht Ungewissheit, allerdings gibt Köpernik (2009) an, dass von 39 befragten Grossunternehmen (>1 Mrd. Umsatz / >1000 MA, internationale Präsenz, führende Marktposition) 72% die Szenario-Technik verwenden.

#### 2.3.1.1 Methodik der Szenario-Technik

Die verwendete Methodik ist an die formalisierten und damit harten Verfahren gemäss Gausemeier, Fink & Schlake (1996), Phase 1 -4, sowie die neueren Ansätze gemäss Fink & Siebe (2016), Phase 5 & 6, angelehnt. Im Folgenden wird deren Vorgehensweise kurz skizziert. Eine detaillierte Beschreibung findet sich in den beiden zitierten Büchern. Bezüglich der methodischen Umsetzung für diese Arbeit wird auf das Kapitel 3.3, Einsatz der Szenario-Technik, verwiesen.

##### Phase 1: Szenario-Vorbereitung

Die Szenario-Vorbereitung startet mit der Eingrenzung der Thematik und der Definition der Vorgehensweise. Typische zu klärende Fragen sind der Zeithorizont, involvierte Personen, für wen die Szenarien entwickelt werden, wofür sie verwendet werden, was für eine Art der Szenarien entwickelt werden und die verwendeten Hilfsmittel (z.B. Software). Dieser Schritt dient der Projektbeschreibung, Eingrenzung und Abgrenzung des Projektes.

##### Phase 2: Szenariofeld-Analyse

In der Szenariofeld-Analyse startet der methodische Ansatz der Szenario-Technik. Zuerst werden Einflussfaktoren ermittelt, welche das Szenariofeld mittels messbaren oder beschreibbaren Variablen charakterisieren. Zu diesem Zweck kann vorgelagert ein Systembild entwickelt werden. Abgeleitet aus diesem Systembild werden Einflussfaktoren abgefragt. Dies kann mittels verschiedener Methoden wie Fragebogen, Brainstorming oder anderen durchgeführt werden. Vor- und Nachteile der Methoden finden sich in Gausemeier et al. (1996, S. 185). Die gesammelten Einflussfaktoren werden aufbereitet und einer Einflussanalyse unterzogen. In dieser Analyse werden alle Einflussfaktoren einander gegenübergestellt und bewertet, inwiefern ein Faktor auf den anderen wirkt. Aus dieser Einflussanalyse ergeben sich Kennwerte, die für den weiteren Projektverlauf relevant sind. Aus der Analyse der Einflussfaktoren werden Schlüsselfaktoren abgeleitet. Die

Schlüsselfaktoren sind die Einflussfaktoren, welche für den Untersuchungsgegenstand am relevantesten sind. Die datenreduktive Auswahl dieser Schlüsselfaktoren kann rechnerisch erfolgen oder in partizipativen Diskussionen reduziert werden. Die erstellte Einflussanalyse zeigt in einem partizipativen Prozess, ob durch die Gruppe die wichtigsten Schlüsselfaktoren ausgewählt wurden. Als Schlussprodukt dieser Phase liegt ein Schlüsselfaktoren-Katalog vor.

#### Phase 3: Szenario-Prognostik

Für die Schlüsselfaktoren werden Entwicklungsmöglichkeiten der Zukunft ermittelt, benannt und begründet. Diese Entwicklungsmöglichkeiten werden Projektionen genannt. Man unterscheidet zwischen verschiedenen Projektionsarten: Extremprojektion oder Trendprojektion, Alternativ- oder Parallelszenarien und qualitative oder quantitative Projektionen. Diesen Projektionen unterliegen Gütekriterien wie Unterschiedlichkeit, Vollständigkeit, Relevanz sowie Informationsgehalt (Gausemeier et al., 1996, S. 226). Die Entwicklung kann systematisch über den Schlüsselfaktor beschreibende Dimensionen oder durch intuitive partizipative Diskussionen erfolgen. Als Produkt dieser Phase liegen für jeden Schlüsselfaktor 2-4 Projektionen vor, wie sich diese in der Zukunft entwickeln können.

#### Phase 4: Szenario-Bildung

In der Phase 4 erfolgt die Berechnung der Szenarien. Zuerst werden alle Projektionen einander gegenübergestellt und in einer Konsistenzmatrix nach Inkonsistenz oder absoluter Anziehung analysiert. Aus dieser Matrix wird ein Projektionsbündel-Katalog generiert. Dabei handelt es sich um ein mathematisches Problem der Kombinatorik. Alle unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten müssen aufgelistet werden (z.B. Schlüsselfaktor 1 & 2 mit 3 Projektionen, Schlüsselfaktor 3 & 4 mit 4 Projektionen, Schlüsselfaktor 5 mit 2 Projektionen =  $3 * 3 * 4 * 4 * 2 = 288$  mögliche Projektionsbündel). Aufgrund der Datenmenge ist bei der Anwendung eine softwaregestützte Auswertung unumgänglich (20 Schlüsselfaktoren mit 3 Projektionen =  $3^{20}$  mögliche Projektionsbündel). Mit dem Projektionsbündel-Katalog wird eine Clusteranalyse gerechnet. Mit deren Hilfe können ähnliche Cluster zusammengefasst werden, welche in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sind. Das Ergebnis der Clusteranalyse sind Rohszenarien.

#### Phase 5: Szenario-Kommunikation

Da die Personen, welche die Szenarien entwickelt haben, oftmals nicht die Anwender oder Auftraggeber darstellen, müssen die Szenarien zielgruppengerecht aufbereitet werden. Dabei ist wichtig, dass sich die Zielgruppe in die jeweilige Zukunftswelt hineinversetzen kann. Ausserdem müssen die Anwender einen Überblick über die verschiedenen Szenarien haben. Diese Aufbereitung der Szenarien kann mittels verschiedenen Methoden, wie z.B. Story Telling, Zeitung der Zukunft, Zeichnungen, Comics der Zukunft, Filme, persönlicher Vortrag, Rollenspiele oder einem Zeitstrahl erfolgen (Fink & Siebe, 2016, S. 137).

#### Phase 6: Strategieentwicklung

Ableitend aus den Szenarien können strategisch gesamte Organisationen und/oder Geschäftsbereiche ausgerichtet werden. Die Strategiefindung ist davon abhängig, worauf diese basiert: auf allen Szenarien, auf mehreren Szenarien oder nur einem Szenario. Die Strategie besteht aus einer Vision, einem langfristigen Ziel, während die Aktionen zentrale Prozesse oder Massnahmen darstellen, die für diese Zielerreichung notwendig sind. Der Prozess der Strategieentwicklung ist in dieser Arbeit im Methodik-Kapitel nicht abgebildet, da er im Bereich der Implikationen verarbeitet wird (siehe 5.3).

##### 2.3.1.2 Denkweise im Szenario Prozess

Die Denkweise im Szenario Prozess unterscheidet sich von der empirischen Denkweise, ist jedoch an Prämissen gebunden. Die folgenden Wissensbestandteile sind in den Denkprozess der Szenario-Technik eingeflossen (Grunwald, 2009, S. 31):

- Gegenwärtiges Wissen: Wissen, welches nach anerkannten Kriterien als Wissen erwiesen ist. (z.B.: Aktuelle Kriminalitätsstatistik)
- Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen: Entwicklungen, welche sich nach gegenwärtigem Wissen begründen lassen (z.B.: Demographische Entwicklungen)
- Ceteris-paribus-Bedingungen: Annahme von bestimmten gegebenen Kontinuitäten bzw. die Abwesenheit von völlig disruptiven Veränderungen. (z.B. völlige Verschiebung des Aufgabenkataloges der Polizei, daher weg von der repressiven und präventiven Primäraufgabe)
- Ad-hoc-Annahmen: Nicht durch Wissen begründet, jedoch gesetzt (z.B. Ausbleiben der Wiederauferstehung von Dinosauriern)

Zusammenfassend wurden diese Prämissen auf den Grundgedanken visionären Denkens gekürzt. Visionäres Denken stellt eine Schnittmenge dar zwischen den obigen Prämissen, der Begriffsdefinition der Vision (Bibliographisches Institut GmbH, 2019c), den Visionen

gemäss Gausemeier et al. (1996, S. 36) sowie den Kriterien der Zukunftsprojektionen nach Fink & Siebe (2016, S. 94). Visionäres Denken...

- ...verlässt das gewohnte Denken und ist vorausschauend und weitblickend
- ...kann beschrieben und begründet werden (Erfahrungswissen oder Daten & Fakten)
- ...liegt im zukünftigen Bereich des Möglichen

### 2.3.1.3 Trichtermodell der Zukunft

Ein Szenario ist gemäss Gausemeier et al. (1996, S. 108) „die Beschreibung einer komplexen, zukünftigen Situation, deren Eintreten nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann, sowie die Darstellung einer Entwicklung, die aus der Gegenwart zu dieser Situation führen könnte“. Szenarien sind keine wünschbaren oder erwarteten Zukunftsperspektiven, sondern aus heutiger Sicht mögliche hypothetische Zukünfte.

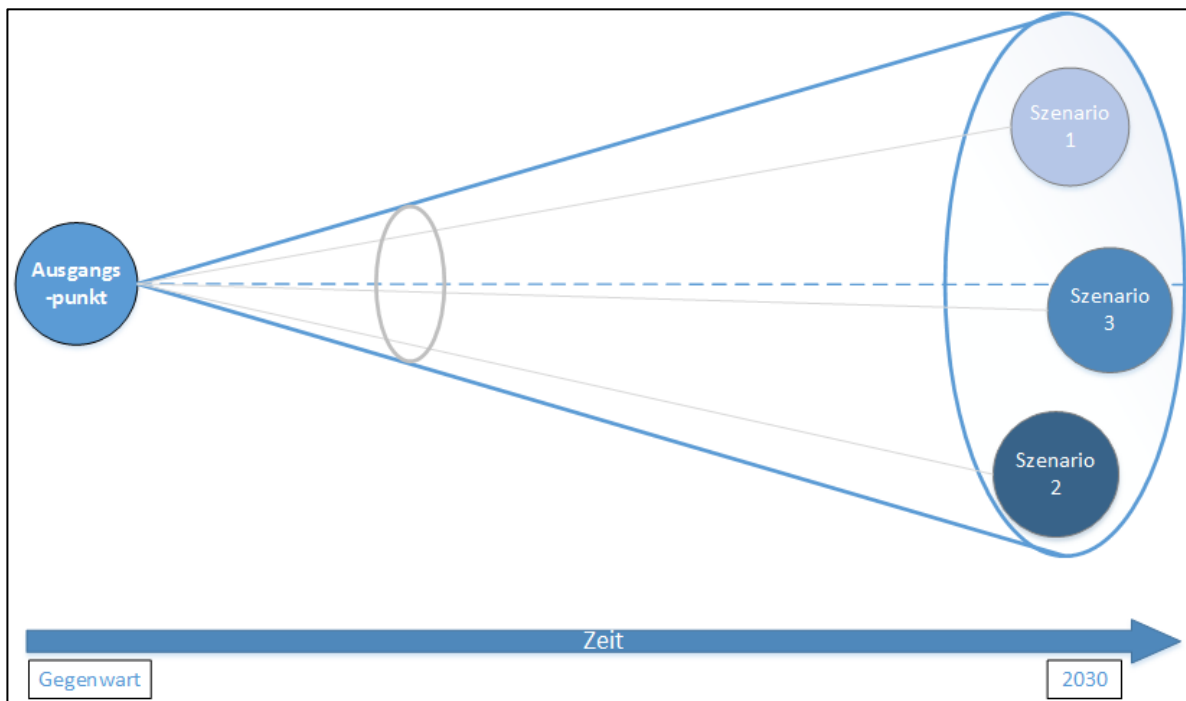


Abbildung 2: Szenario-Trichter mit verschiedenen möglichen Szenarien 2030 (1 - 3)

Der Szenario-Trichter in Abbildung 2 visualisiert die Problematik, dass umso weiter weg der Zeithorizont, desto mehr sich der Möglichkeitsraum verschiedener Szenarien öffnet. In dieser Arbeit werden explorative Situationsszenarien (siehe 3.3) betrachtet (Fink & Siebe, 2016, S. 48). Sie stellen einen Schnappschuss der Zukunft dar (Abbildung 2: Szenario 1, 2 und 3) und sind ausgehend vom Startpunkt (Abbildung 2: Ausgangspunkt).

## 2.4 Strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung lässt sich in ihrem Zweck definieren: „Der Zweck (...) liegt in der Entwicklung und Förderung der in einem Mitarbeiter angelegten Potenziale auf Basis

der strategischen Unternehmensziele“ (Wegerich, 2015, S. 7). Strategische Personalentwicklung befasst sich mit allen Mitarbeitenden in einer Organisation. Orientiert man sich am Ansatz von Müller-Vorbrüggen (2016, S. 12) stellen auf der strategischen Ebene die "Ziele der Personalentwicklung" die strategische Personalentwicklung dar. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive nach Zölch, Graf, Lüthi & Ochsenbein (2016) wird anerkannt, dass Personalentwicklung unternehmensstrategisch begründet sein muss, bzw. „auf Kompetenzen fokussieren, die der Verwirklichung strategischer Unternehmensziele dienen“. Sie muss passgenau für die jeweilige Organisation erarbeitet werden. Gemäss Sattelberger (1996b, zitiert nach Wegerich, 2015, S. 7) gibt es verschiedene Faktoren, welche eine erfolgreiche und strategische Personalentwicklung in Organisationen ausmachen. Darunter gehören auch folgende Aspekte:

- Das Top-Management ist Haupttreiber für eine erfolgreiche und effektive Personalentwicklung
- Die Entwicklung findet abteilungsübergreifend statt und ist klar formuliert
- Die Entwicklungsprogramme sind Instrumente für die Bildung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung werden verbreitet als eigenständige Instrumente organisationaler Veränderung betrachtet (Müller-Vorbrüggen, 2016, S. 13). Ein Versuch die Elemente Organisationsentwicklung, operative Personalentwicklung und strategische Personalentwicklung in das soziotechnische Systemverständnis einzugliedern gestaltet sich herausfordernd und ist nicht trennscharf (Wegerich, 2015 & Müller-Vorbrüggen, 2016, S. 13). Angelehnt an die Struktur von soziotechnischen Systemen lässt sich Organisationsentwicklung am ehesten im technischen System einordnen (Arbeitsmittel, Bedingungen, definierte Anforderungen und Qualifikationen), während operative Personalentwicklung eher in das soziale Teilsystem (Organisationsmitglieder, vorhandene, eingesetzte Kompetenzen) zu verorten ist. Strategische Personalentwicklung kann als Schnittstelle, bzw. Interaktion zwischen den beiden Systemen betrachtet werden (siehe Abbildung 1). Somit kann zur bestmöglichen Bewältigung der Primäraufgabe Konsistenz zwischen sozialem und technischem System angestrebt werden. Gemäss Meifert (2013, S. 18) handelt es sich bei dieser Passung zwischen den wichtigsten internen Organisationselementen um den „strategic fit“. Die systemische Einordnung wird gestützt

durch die Unterteilung der strategischen Personalentwicklung in folgende Wirkungsfelder (Wegerich 2015, S. 16 & Zölch et al. 2016, S. 620):

- Einzelne Person (Personalentwicklung)
- Teams (Teamentwicklung)
- Organisation (Organisationsentwicklung)

Wegerich postuliert (2015, S. 17), dass für den Erfolg einer Organisation die Organisations- und Personalentwicklung insgesamt Hand in Hand gehen muss. Nur eine „Personal- und Organisationsentwicklung, die ineinandergreift“ kann erfolgreich sein. Das Verbindungsstück stellt die strategische Personalentwicklung dar. Dies zeigt Meifert (2013, S. 14) auf, welcher die Strategievergessenheit der Personalentwicklung thematisiert. Viele Organisationen verzichten auf eine mehrjährige Planung und gestalten intuitiv sowie orientierungslos Personalentwicklungs-Kampagnen und -Prozesse. Die Folge ist, dass Personalentwicklung vom Zufall gesteuert ist, kein erkennbarer roter Faden vorhanden ist und daraus ein Mangel an Strategie sowie Struktur folgt.

Die differenzierte Zerlegung zeigt, dass die Interaktion zwischen den einzelnen Teilsystemen eng gekoppelt ist. Eine Veränderung im technischen System (Organisationsentwicklung → z.B. organisationale Strategie definieren) bedingt Auswirkungen auf das soziale Teilsystem (operative Personalentwicklung → z.B. auf die Strategieerreichung ausgerichtete Förderung und Bildung). Das Eine geht nicht ohne das Andere. Aus diesen theoretischen Ausführungen kann abgeleitet werden, dass die Grundsätze dieser beiden Positionen durch das Top-Management mittels strategischer Personalentwicklung gesteuert und gelenkt werden müssen – insofern eine Organisation erfolgreich sein will. Eine Organisation bedarf im HR-Bereich durchdachter und fundierter Strategien (Wegerich, 2015, S. 9).

#### 2.4.1 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung definiert sich als „übergreifendes, ganzheitliches Konzept des geplanten und systematischen organisatorischen Wandels. Es geht um die ganzheitliche, langfristig angelegte Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen“ (Becker, 2013 zitiert nach Zölch et al. 2016, S. 622).

Neben einer strukturellen und prozessualen Ausrichtung zielt Organisationsentwicklung auch auf das soziale Teilsystem ab. Die Definition von Organisationsentwicklung zeigt auf, weshalb die Einteilung von Organisationsentwicklung in das technische Teilsystem nicht

trennscharf ist (siehe 2.4). Die Notwendigkeit der Organisationsentwicklung entsteht gemäss Zölch et al. (2016) durch den gesellschaftlichen Wandel, z.B. VUCA. Gemäss Müller-Vorbrüggen (2016) liegt die Einführung von Organisationsentwicklung als Instrument im Verantwortungsbereich des Top-Managements, analog der strategischen Personalentwicklung. Zudem wird jeder Teil der Organisation einbezogen, auch die Personalentwicklung. Die strategische und daraus abgeleitete operative Personalentwicklung folgt im Verständnis dem gesamtorganisationalen Entwicklungsprozess und richtet sich nach den Zielsetzungen aus. Diese Ausführungen decken sich mit dem Grundgedanken des Michigan-Ansatzes: structure follows strategy (siehe 2.5).

#### 2.4.2 Operative Personalentwicklung

Eine exakte Definition von Personalentwicklung ist in Fachkreisen umstritten (Meifert, 2013). Betriebswirtschaftlich steht die „Förderung beruflich relevanter Kompetenzen (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten), Qualifikationen (z.B. Fachausweis, Zertifizierungen) und Einstellungen“ zwecks Erhaltung und Förderung der Employability im Vordergrund (Zölch et al., 2016). Aus einer wirtschaftspsychologischen Perspektive definiert sich Personalentwicklung mit der „Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden“ (Meifert, 2013, S. 4). Dabei stehen Aspekte der Qualifikation von Mitarbeitenden auf allen Hierarchie-Ebenen mittels Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung im Fokus. Dies passiert unter dem Aspekt der Primäraufgabe. Personalentwicklung hat zum Ziel die betrieblichen und persönlichen Ziele zu erreichen, bzw. zu erhöhen. Zusammengefasst umfasst Personalentwicklung „alle Massnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2005, zitiert nach Meifert, 2013).

Müller-Vorbrüggen (2016) unterteilt die Personalentwicklungsinstrumente in drei Bereiche, welche sich in der Definition von Meifert (2013) wieder finden:

- Bildung (Onboarding, Berufsausbildung, Bildungsmassnahmen-into-the-Job und Reintegration, Bildungsmassnahmen-on-the-Job und Training-near-the-job, Bildungsmassnahmen-off-the-Job, eLearning und berufsbegleitenden Studiengängen)

- Förderung (Assessment Center und psychologische Testverfahren, Traineeprogramme, Karrieremanagement, Moderation und Fachberatung, Verhaltenstrainings, Outdoor-Training → Teambildung und Teamentwicklung, Mentoring und Patenschaft, Coaching und Supervision)
- Arbeitsstruktur (Remote Working Telearbeit und Home-Office, Job Rotation und Laufbahnplanung, Job-Enlargement und Job-Enrichment, Teilautonome Arbeitsgruppen und Fertigungsinseln, Projektgruppen und Task Force Group, Stellvertretung, Versetzung und Beförderung, Entsendung und Auslandseinsatz).

Meifert (2013, S. 5) unterzieht die Personalentwicklung einer SWOT-Analyse und deckt Schwächen im Bereich der geringen Messbarkeit, geringer Effizienz, zu komplizierten Instrumenten, fehlender Langfristigkeit, fehlenden Strategieprozessen oder geringem Personalentwicklungs-Wissen im Unternehmen auf.

## 2.5 Human Capital Management Prozess

Der HCM Prozess basiert auf dem Michigan-Ansatz nach Fombrun, Tichy & Devanna (1984).

Der Ansatz zielt auf eine Konsistenz von personalpolitischen Massnahmen und einer „wechselseitigen Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie“ (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004). Primär steht der best fit zwischen Strategie, Struktur und Human Resources (HR) - Cycle im Fokus. Der HR-Cycle beinhaltet die Elemente Selection, Performance, Appraisal, Rewards sowie Development. Diese Komponenten folgen der Strategie und gestalten diese nicht aktiv. Dem HR ist die Strategie deterministisch übergeordnet: structure follows strategy. Mitarbeitende werden instrumentalisiert und ihre Interessen haben sich der strategischen Ausrichtung der Organisation unterzuordnen.

Im Michigan-Ansatz bleiben Mitarbeiterbeteiligung und ihre Interessenslage unberücksichtigt (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004). Dieser Aspekt widerspricht der idealen Passung im soziotechnischen Systemverständnis zwischen technischem und sozialem Teilsystem. Die Stärke des Michigan-Ansatzes liegt in der Verknüpfung von Strategie, Struktur und HR. Aufgrund dieser Verknüpfung ist der Ansatz für diese Arbeit relevant. Gutknecht (2018) fügte dem HR-Cycle die Elemente Strategie, Anforderungen, Kompetenzen sowie Onboarding hinzu (siehe Abbildung 3).

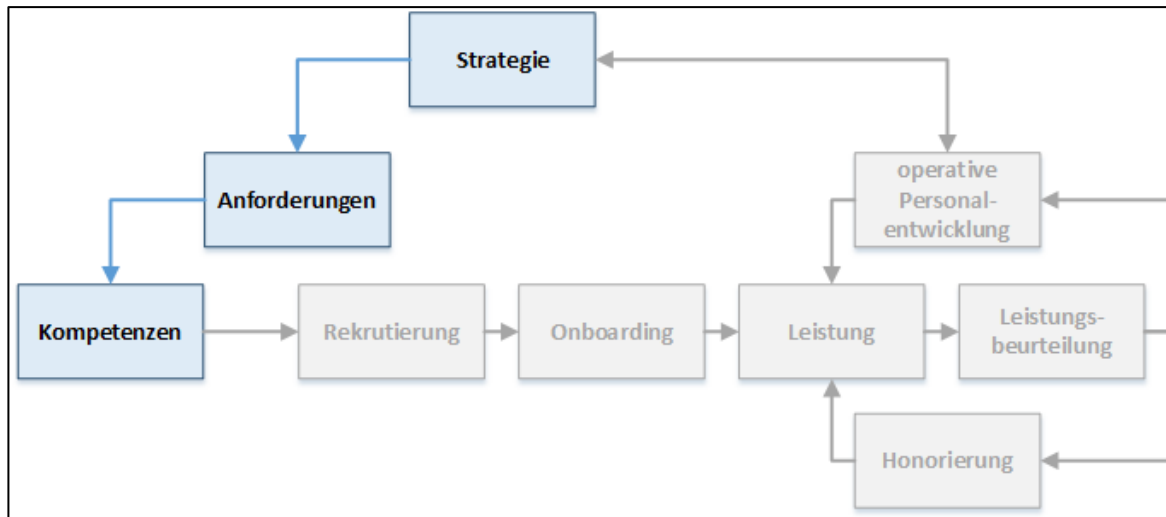


Abbildung 3: Erweiterter HRM-Ansatz mit Genehmigung modifiziert nach Gutknecht (2018) mit HR-Cycle gemäss Fombrun et al. (1984).

Onboarding ist gemäss Müller-Vorbrüggen (2016) bereits ein Personalentwicklungsinstrument (siehe 2.4.2). Für diese Arbeit ist aus Abbildung 3 von Bedeutung, dass zwischen operativer Personalentwicklung und Strategie in beide Richtungen eine Rückkoppelung stattfindet. Diese Rückkoppelung stellt die strategische Personalentwicklung dar und widerspricht bereits dem starren Michigan-Ansatz. Ebenfalls ist zentral, dass über die Strategie die Anforderungen definiert werden, woraus die für die Organisation entscheidenden Kompetenzen abgeleitet werden. Dieser Prozess wird mit der Integration der Zukunftsbilder in Organisationen noch kritisch reflektiert und erweitert.

### 2.5.1 Strategie

Strategie wird verstanden als „Massnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens“ (Bea & Haas, 2009, zitiert nach Meifert, 2013). Ergänzend dazu Aspekte nach Porter (1999, zitiert nach Meifert, 2013) welcher Strategie definiert als „eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet“.

Das strategische Management einer Organisation kann mittels einer Strategie einen Weg für die Zukunftssicherung des Unternehmens festlegen. Eine Strategie ist ein Masterplan für die weitere Unternehmensentwicklung. Deshalb stehen nicht operative Grössen im Fokus einer Strategie (wie z.B. Erfolg, Liquidität und/oder Kennzahlen), sondern die Grössen, welche überhaupt dazu führen, dass eine Organisation erfolgreich ist. Dazu zählt Meifert (2013) unter anderem „Lern-, Wissens- und Adaptionspotenziale einer Organisation, die wiederum u. a. von der Art und Intensität der Personalentwicklung determiniert sind“. Diese Aufzählung verdeutlicht den von Gutknecht (2018) formulierten

iterativen Grundsatz, dass die richtigen Leute mit der richtigen Qualifikation, die richtige Strategie mit Zielen erarbeiten, die wiederum die richtigen Leute engagieren. Die Richtung des Unternehmenserfolges geht mit diesem Prozess einher. Fink & Siebe (2016) gliedern die Strategie in eine Vision, daher einem langfristigen Ziel, sowie in Aktionen, welche zentrale Prozesse und Massnahmen zur Zielerreichung darstellen.

### 2.5.2 Anforderungen

Die Anforderung stellt einen Anspruch oder eine Forderung an die Leistung einer Person dar (Bibliographisches Institut GmbH, 2019a). Aus eignungsdiagnostischer Perspektive wird damit insbesondere die Anforderungsanalyse in Verbindung gebracht. Diese hat zum Ziel die Eignungsmerkmale zu bestimmen, welche „Voraussetzung für Erfolg und Zufriedenheit bei der beruflichen Tätigkeit, am Arbeitsplatz und in der Ausbildung“ (Höft, Püttner, & Kersting, 2018) sind. Die Analyse wird auf systemischem Weg erfasst und soll absehbare zukünftige Entwicklungen, welche für die Tätigkeitsausübung relevant sind, mit einbeziehen.

Anforderungen im HCM Prozess (siehe Abbildung 3) leiten sich aus der Strategie ab und operieren auf der Makroebene einer Organisation (Anforderungen im globalen Umfeld). Es handelt sich primär um eine strategische Anforderungsanalyse (Gutknecht, 2018). In der VUCA-Arbeitswelt sind andere Anforderungen an eine Organisation gefordert als noch vor VUCA. Die Anforderungen können auf der Mesoebene anlässlich einer Organisationsdiagnose operationalisiert werden (z.B. ausreichende Anzahl von IT-Fachkräften). Auf der Mikroebene werden obgenannte Anforderungsanalysen eingesetzt, welche die Anforderungen an einen einzelnen Arbeitsplatz definieren (z.B. Person muss Python<sup>11</sup>-Programmiersprache beherrschen). Dieses Anforderungsprofil wird auch Kompetenzprofil genannt (Klotz, 2016).

### 2.5.3 Kompetenzen

Kompetenz wird definiert als „ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, die einem Individuum erlauben, eine komplexe Situation erfolgreich zu bewältigen. Impliziert wird damit auch die Fähigkeit, Erfahrungsgrenzen überschreiten zu können“ (Gessler & Sebe-Opfermann, 2016, S. 163). Kompetenzen werden dem Individuum zugeordnet. Viele Organisationen verfügen über unternehmensspezifische Kompetenzmodelle. Diese eröffnen den Diskurs, welche Kompetenzen in einer

---

<sup>11</sup> Für Details: <https://www.python-kurs.eu/kurs.php> (abgerufen am 22. April 2019)

Organisation erfolgsentscheidend sind. Der Diskurs ist stringent an die Ziele der Unternehmung auszurichten (Meifert, 2013). Kompetenzmodelle stellen die Ausgangslage für den HR-Cycle dar. Die Leitfrage ist „Welche Kompetenzen sind im Unternehmen aufgrund aktueller und zukünftiger Anforderungen erforderlich?“ (Gessler & Sebe-Opfermann, 2016, S. 173). Beschäftigt sich eine Organisation mit einem unternehmensspezifischen Kompetenzmodell, müssen Zukunftsbilder berücksichtigt werden (siehe 2.2.1). Solche Zukunftsbilder erhält man mittels Corporate Foresight. Nachfolgend werden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich Kompetenzen aus den einleitend genannten Studien erörtert. Zusätzlich wird auf den Bericht des Eidgenössischen Departement des Innern zur Thematik 'Aufwachsen im digitalen Zeitalter' eingegangen (Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen, 2019).

#### 2.5.3.1 Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030

Die Studie kommt zum Schluss, dass die Digitalisierung die Beschäftigung im Schweizer Bankensektor unter Druck setzen wird. Insbesondere wird sich das Tätigkeitsfeld der Beratung und Betreuung stark verändern, bzw. komplett erneuern. Dies führt dazu, dass die fachlichen und methodischen Anforderungen der komplexen Beratung stark steigen werden. Im Detail heisst dies, dass der Sozialkompetenz grosse Bedeutung zukommt. Hingegen dürfte in standardisierten und weniger komplexen Beratungsprozessen die Fachkompetenz eine untergeordnete Rolle spielen. Ebenfalls verändert sich das Kommunikationsverhalten und verlagert sich in ein Omnichannel-Umfeld. Die Digitalisierung beeinflusst übergreifend die Mehrheit der Kompetenzen (Sigg et al., 2017).

#### 2.5.3.2 Entwicklung eines Kompetenzmodells (Stadtpolizei Zürich)

Capeder (2018, S. 43) skizziert mögliche Veränderungen der Polizei im Jahr 2038. Darauf ergeben sich Kompetenzveränderungen in mehreren Bereichen:

- Offenheit gegenüber Neuem und Anderem (z.B. interkulturelle Aspekte)
- Flexibilität und Einlassen auf Veränderungen (Arbeitsformen & Diversity)
- Schnelle Auffassungsgabe
- Technische Affinität (Interaktion Mensch-Maschine / virtuelle Polizei)
- Menschlicher Kontakt wird bestehen bleiben
- Abgrenzungsfähigkeiten
- Neue Belastungen

### 2.5.3.3 Aufwachsen im digitalen Zeitalter

Die Arbeit thematisiert aus Perspektive von Kindern und Jugendlichen, welche Kompetenzen diese mitbringen sollten, um im zukünftigen Arbeitsalltag zu bestehen. Die drei Kompetenzen Kommunikation, Problemlösung sowie kritisches Denken tauchen als Konsens in vielen Kompetenzmodellen auf. Daneben wird Kreativität hervorgehoben. Die digitalen Kompetenzen werden als Querschnittskompetenzen ausgelegt, welche fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen überlagern (Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen, 2019, S. 13).

### 2.6 Sicherheitsbegriff

Die Gewährleistung der Sicherheit gegenüber der Gesellschaft stellt gemäss dem soziotechnischen Systemverständnis die Primäraufgabe der Organisation Polizei dar (siehe Abbildung 1 und Kapitel 2.1). Sicherheit versteht sich in dieser Arbeit nicht im Sinne von Safety als Prozess, sondern Security als Zustand. Die Militärakademie an der ETH Zürich versuchte 2011 an der alljährlich durchgeführten Sicherheitserhebung den Begriff *Sicherheit* zu validieren (Tresch & Wenger, 2011). Im Sounding Board (siehe 3.3.2.2) wurde der Sicherheitsbegriff mit dieser Validierung sowie der Bedeutungsübersicht gemäss dem Bibliographischem Institut (2019b) diskutiert und definiert als:

Sicherheit ist definiert als Zustand des Sichearseins; Geschütztsein vor Gefahr oder Schaden; höchstmögliches Freisein von Gefährdungen.

Der Sicherheitsbegriff beinhaltet:

1. die objektive Sicherheit vor Bedrohungen (physische Sicherheit: Schutz vor Kriminalität, Verkehrssicherheit, Naturgefahren, Gesundheit)
2. die subjektive Sicherheit als Gefühlszustand (Sicherheitsgefühl, Lebensqualität, Selbstsicherheit)

Diese Definition wurde in verschiedenen Teilbereichen der Arbeit als Grundlage verwendet. Der gesetzliche Auftrag der Polizei gemäss §3 Abs. 1 und Abs. 2 PolG Kanton Zürich (550.1) wird in der obigen Definition subsumiert.

### 3 Methodik

Die Fraunhofer-Gesellschaft, Europas grösste und führende Organisation für angewandte Forschung, integriert Zukunftsforschung in vielfältiger Art und Weise. Die strategische Abteilung hat mittels Corporate Foresight verschiedene Projekte lanciert, unter anderem für die strategisch-organisatorische Aufstellung der gesamten Gesellschaft. Dazu wurde die Methodik der Szenario-Technik in einem mehrstufigen Prozess verwendet (Cuhls, Dönitz, Schirrmeister, & Behlau, 2013). In einem ersten Schritt wurden durch externe Experten Umfeld-Szenarien erarbeitet mit der Thematik, in welcher Zukunft die Gesellschaft forscht. Diese Umfeld-Szenarien beschreiben Rahmenbedingungen, welche für eine Organisation gelten. Die dabei entstandenen Szenarien stellten die Ausgangslage für den zweiten Schritt dar. In diesem wurden mit internen Personen sechs weitere Szenarien abgeleitet. Cuhls et al., (2013, S. 165) folgern, dass die Szenario-Entwicklung unter Einbindung von internen Teilnehmenden besonders gut geeignet sei.

Die vorliegende Methodik orientiert sich am Zweischritt der Fraunhofer-Gesellschaft: In einem ersten Schritt wurden mit vorwiegend externen Fachexperten explorative Situationsszenarien erarbeitet. Die Szenarien ergeben die Anforderungen nach dem HCM-Prozess für Fronteinsatzkräfte der Polizei im Jahr 2030 (siehe 2.5, bzw. Abbildung 3). Detailliert beschrieben wird die Entwicklung der Szenarien im Kapitel 3.3, Einsatz der Szenario-Technik. Bei der Szenario-Technik handelt es sich um ein komplexeres Methodenarsenal mit mehreren Phasen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird jede Phase mit ihrer spezifisch eingesetzten Methode mit dem Vorgehen, Ergebnissen und einer Diskussion gewürdigt. Erst im Diskussionsteil dieser Arbeit wird die Verwendung der Szenario-Technik als Ganzes reflektiert (siehe 5). Der Auftraggeber forderte an diese Arbeit, dass Kompetenzen für Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030 abgeleitet werden. Dieser Forderung können die Szenarien alleine nicht entsprechen. Sie beschreiben erst Anforderungen an Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030. In einem zweiten Schritt wurde mit internen Teilnehmenden aus den erarbeiteten explorativen Situationsszenarien mit der Critical Incident Technik<sup>12</sup> (CIT) Kompetenzen abgeleitet. Die Kompetenzen fokussieren auf die Prämisse, dass trotz den gegebenen Umständen erfolgreiche Mitarbeitende gesucht werden. Die Leitfrage war, welche kritischen Fähigkeiten und Fertigkeiten Mitarbeitende

---

<sup>12</sup> Dt.: Methode der kritischen Ereignisse

mitbringen müssen, um in den vier Szenarien zu bestehen und beste mögliche Arbeitsergebnisse abzuliefern. Diese aus den Anforderungen abgeleiteten Kompetenzen sind im HCM-Prozess begründet (siehe 2.5, bzw. Abbildung 3). Detailliert beschrieben wird die Ableitung der Kompetenzen aus den Szenarien im Kapitel 3.4, Ableiten von Kompetenzen.

### 3.1 Forschungsdesign

Der Arbeit liegt ein lineares Forschungsdesign zugrunde (Abbildung 4):

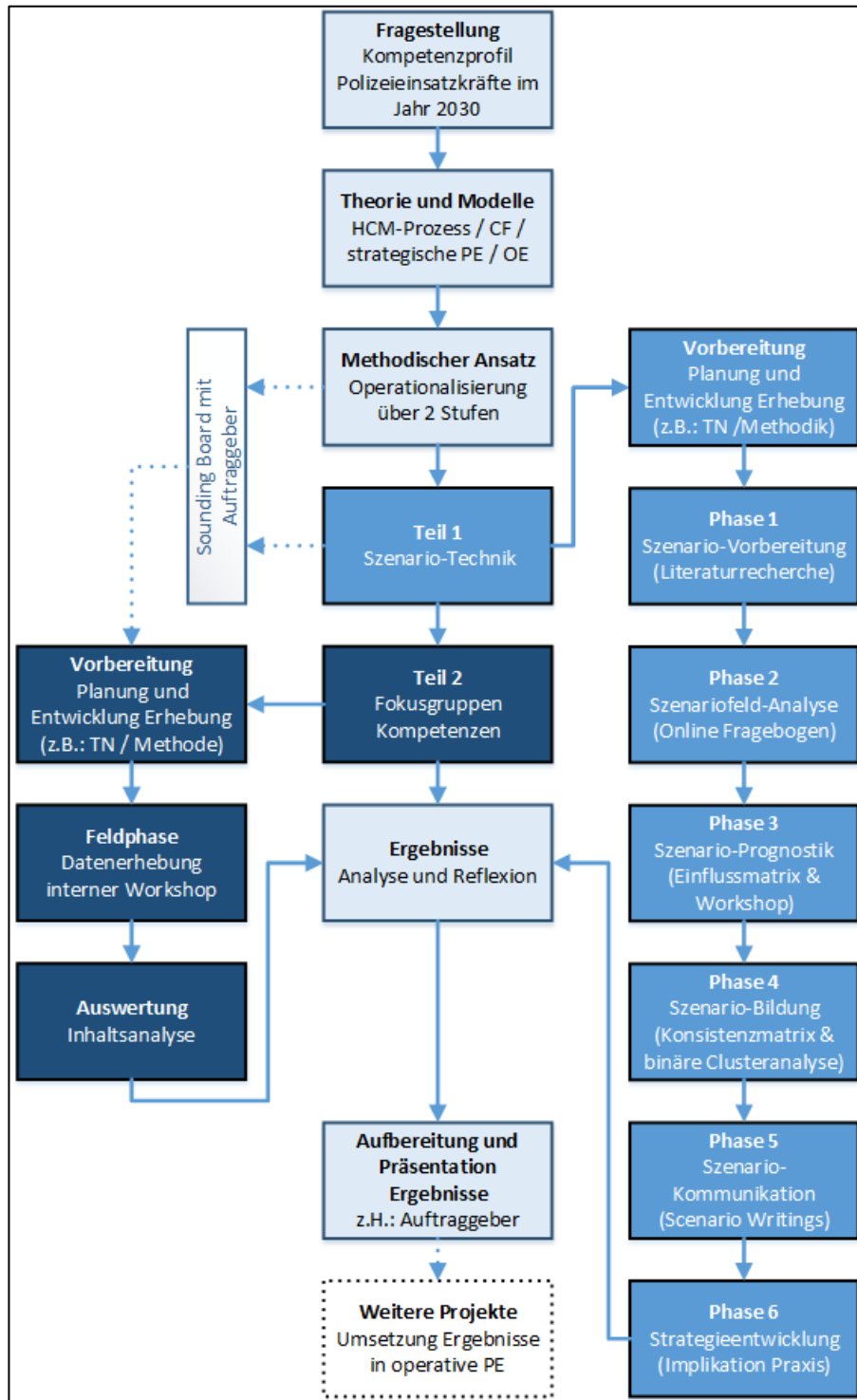


Abbildung 4: Lineares Forschungsdesign mit Teil 1 (Szenario-Technik) & Teil 2 (Kompetenzen)

Die Szenario-Technik (Teil 1) ist angelehnt an die harte formalisierte Verfahrensweise gemäss Fink & Siebe (2016). Damit ergibt sich in Teil 1 ein Mixed-Method-Ansatz, welcher quantitative und qualitative Aspekte vereint. Jeweils in Klammer in Abbildung 4 (Teil 1: Szenario-Technik) sind spezifische Methoden genannt. Aus der Verschachtelung der Szenario-Technik lässt sich das Forschungsdesign gemäss Kuckartz (2014, S. 90) in eine komplexe Designform einordnen. Der Versuch die verwendete Szenario-Methodik verständlich in die Mixed-Method Schreibweise zu übertragen scheitert (am ehesten: (QUAL → quan) → (QUAL-quant) → QUAL). Die Ableitung der Kompetenzen (Teil 2) wurde mittels qualitativen Fokusgruppen durchgeführt. Das Forschungsdesign ist in der Summe tendenziell qualitativ ausgerichtet, vereint jedoch quantitative Aspekte. Die Szenarien sind im Forschungsdesign prioritär, sequentiell nachgelagert folgt die qualitative Fokusgruppe. Somit lässt sich für das Forschungsdesign folgende Schreibweise definieren: *KOMPLEX → qual*.

### 3.2 Gütekriterien

Die in dieser Arbeit eingesetzten Methoden lassen sich nicht nach den quantitativen Gütekriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität prüfen. Bei der Zukunftsforschung liegt die Problematik darin, dass der untersuchende Gegenstand (noch) nicht existiert (Krieg, 2016) und grundsätzlich an wissenschaftstheoretischen Grundannahmen scheitert (siehe 2.2). Bei qualitativen Gütekriterien wird bemängelt, dass das Wirklichkeitsverständnis qualitativer und quantitativer Forschung zu unterschiedlich sei, als dass die klassischen quantitativen Gütekriterien auf qualitative Forschung transferiert werden können (Flick, 2017). Aus diesen Gründen wurden methoden-spezifische Gütekriterien hinzugezogen.

#### 3.2.1 Zukunftsforschung

Die Basis von Gütekriterien der Zukunftsforschung stellen sozialwissenschaftliche Kriterien wie die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Regelgeleitet, Transparenz, Widerspruchsfreiheit und bezüglich dem Arbeitsprozess Objektivität dar. Mit der Einhaltung dieser Grundprinzipien sollten wissenschaftliche Erkenntnisse über mögliche Zukünfte erreicht werden können (Krieg, 2016). Das Netzwerk Zukunftsforschung publizierte ausführliche Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung. Mit den Standards verfolgen die Autoren das Ziel weitgehend „einheitliche, anerkannte und vielfach angewandte Vorgehensweisen für die wissenschaftliche Befassung mit Zukunft“ (Gerhold,

et al., 2015, S. 10) vorzustellen und damit Kriterien zu formulieren, anhand derer Zukunftsforschung begründet und beurteilt werden kann. Der umfassende Katalog wurde als gekürzter, frei verfügbarer, Pocketguide publiziert (Gerhold, et al., 2017). Die Autoren unterscheiden bezüglich Standards, welche sie als „prozessorientierte Anleitung zu qualitativvoller zukunftsforischer Arbeit“ (Gerhold, et al., 2015, S. 11) sehen und Gütekriterien, welche Prüfkriterien darstellen und sich aus den Standards ergeben. Mit den Gütekriterien soll die Qualität wissenschaftlicher Forschung beurteilt werden können. Sie unterscheiden drei Kategorien der Standards, die in Projekten nebeneinander zu berücksichtigen sind:

1. Zukunftsadäquatheit: Dem Gegenstand zukünftiger Sachverhalte gerecht werden
2. Wissenschaftlichkeit: Grundlegenden wissenschaftlichen Ansprüchen genügen
3. Wirksamkeit: Nützlichkeit und Transfer in die Praxis gewährleisten

Der Pocketguide beinhaltet 18 Standards und subsumiert 149 Richtlinien. Die Autoren betonen, dass nicht alle Standards in jedem Projekt relevant sein müssen (Gerhold, et al., 2017, S. 5). Mit der Berücksichtigung der relevanten Standards wird jedoch eine Qualitätsverbesserung im Sinne der Zukunftsforschung erreicht. In Anbetracht dieser Sichtweise wurden die Standards in diese Arbeit aufgenommen und angewendet. Die kritische Reflektion dieser Arbeit mit den Gütekriterien findet sich im Kapitel 5.2.3.1.

### 3.2.2 Qualitative Forschung

Seit den 1980er Jahren werden verschiedene Versuche unternommen, alternative qualitative Beurteilungskriterien zu entwickeln (Flick, 2017). Diese Entwicklung gründet in der Kritik an den klassischen Gütekriterien (Mayring, 2015). Diese Arbeit konzentriert sich auf die acht inhaltsanalytischen Gütekriterien nach Krippendorff (1980, zitiert nach Mayring, 2015), welche die Validität differenziert behandeln. Validität unterscheidet sich in:

- Materialorientierung
  - Semantische Gültigkeit: Angemessenheit der Kategoriendefinition (Definitionen, Ankerbeispiele, Codierregeln)
  - Stichprobengültigkeit: Definition der Grundgesamtheit über welche Aussagen gemacht werden soll. Stichprobenumfang soll Repräsentativitätsüberlegungen und ökonomische Erwägungen berücksichtigen. Stichprobe soll nach einem Modell gezogen werden.
- Ergebnisorientierung

- Korrelative Gültigkeit: Validierung durch Korrelation mit einem Aussenkriterium, daher nur möglich, wenn Ergebnisse einer Untersuchung mit ähnlicher Fragestellung und Gegenstand vorliegen.
- Vorhersagegültigkeit: Inwiefern lassen sich Prognosen aus dem Material ableiten.
- Prozessorientierung
  - Konstruktgültigkeit: Bisherige Erfolge mit ähnlichen Konstrukten / Situationen. Erfahrungen mit dem Kontext des vorliegenden Materials. Etablierte Theorien und Modelle. Repräsentative Interpretationen und Experten.

Die Reliabilität unterscheidet Krippendorff in

- Stabilität: Nochmalige Anwendung des Analyseinstrumentes auf das verwendete Material (Intraterreliabilität).
- Reproduzierbarkeit: Grad in welchem die Analyse unter anderen Umständen und anderen Analytikern zu denselben Ergebnissen führt. Hängt von der Explizitheit und Exaktheit der Vorgehensbeschreibung ab (Interraterreliabilität).
- Exaktheit: Grad inwiefern die Analyse einem bestimmten funktionellen Standard entspricht.

Die kritische Reflektion dieser Arbeit mit den Gütekriterien findet sich im Kapitel 5.2.3.2.

### 3.3 Einsatz der Szenario-Technik

Szenarien werden im Methodenrepertoire von Corporate Foresight als Königsdisziplin eingestuft. Szenarien stellen Gewissheiten in Frage und machen auf der anderen Seite ungewisse Zukünfte vorstellbar (siehe 2.2.1). Sie unterstützen das Management „Ungewissheit strukturiert zu handhaben“ (Burmeister & Schulz-Montag, 2009, S. 290). Best-Practice-Beispiele zeigen, dass Szenarien als Orientierungsrahmen und Grundlage für strategische Entscheidungen für ganze Organisationen oder einzelne Geschäftsbereiche eingesetzt werden (Daheim et al., 2013, S. 87 oder Fink & Siebe, 2016, S. 169). Bei strategieorientierten Szenarien wird besonders das Umfeld fokussiert (Burmeister & Schulz-Montag, 2009, S. 286). Der zeitliche Betrachtungshorizont beträgt 5-15 Jahre. Gemäss Heinecke (2012, S. 4) ist es notwendig, wenn Szenarien Informationen für eine mögliche Entwicklung enthalten und für einen Strategieprozess verwendet werden, dass explorative Szenarien zum Einsatz kommen. Die Szenarien in dieser Arbeit mussten aufgrund der

Fragestellung in Bezug zur Strategie gesetzt werden. Um diesen Aspekt zu gewährleisten wurde auf explorative Situationsszenarien zurückgegriffen. Situationsszenarien umfassen eine „zumeist qualitative (verbale), detaillierte Gesamtdarstellung einer zukünftigen Situation eines Themenfeldes samt seines Umfeldes“ (Steinmüller, 2012, S. 107). Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich dabei um einen Umfeld-orientierten Zukunftsschnappschuss. Damit werden explorative Situationsszenarien der von soziotechnischen Systemen geforderten Kontingenz gerecht (siehe 2.1). Neben explorativen Situationsszenarien gibt es antizipative Szenarien (endpunktgesteuert) und Prozessszenarien (wie entwickelt sich die Zukunft über die Zeit). Ein Überblick über die Möglichkeiten zur Entwicklung von Szenarien findet sich in Fink & Siebe (2016, S. 48). Auch die Fraunhofer-Gesellschaft entwickelte im zitierten Projekt Umfeld-Szenarien (siehe 3). Meifert (2013) postuliert, dass Personalentwickler einen Mangel an Kommunikationsfähigkeit gegenüber Entscheidungsträgern einer Organisation, dem Top-Management, an den Tag legen. Deshalb fiel die Wahl der Art der Szenario-Technik auf ein hartes, formalisiertes Vorgehen. Somit konnte sichergestellt werden, dass die Methodik nicht rein intuitiv partizipativ gestaltet war, sondern mit Fakten, Zahlen und Methoden unterstützt und belegt wurde. Damit soll die Lücke zwischen der soft-science (Sozialwissenschaften), in welcher es an Exaktheit mangelt, und exakten Wissenschaften, wie z.B. den Naturwissenschaften, oder vermeintlich-exakten Wissenschaften, wie z.B. den Geisteswissenschaften (woher gegenwärtig das Top-Management in Polizeiorganisationen entspringt) verkleinert werden. Aufgrund dieser Differenz wurde das eingesetzte Szenario-Verfahren nicht stringent nach Fink & Siebe (2016) durchgeführt, sondern auf die Fragestellung, die Organisation und deren Bedingungen angepasst. Beispielsweise wurde in dieser Arbeit die betriebswirtschaftlich verbreitete PESTEL-Analyse (Politics, Economy, Society, Technology, Environment, Law - Police) mit der Teilnehmerauswahl für die Szenario-Konferenz integriert (siehe 3.3.2.1).

### 3.3.1 Methodenevaluation

Andere Zukunftsforschungsmethoden, wie die Delphi-Methodik oder Technikvorschau (Technologiefrüherkennung) wurden für die Arbeit evaluiert, jedoch in Anbetracht der Fragestellung als ungeeignet eingestuft. Die Technologiefrüherkennung zielt auf wissenschaftlich-technische Entwicklungen ab (z.B. künftige Schlüsseltechnologien) und hat zum Ziel „aussichtsreiche Ansätze für neue Technologien frühzeitig zu erkennen und

Massnahmen vorzuschlagen“ (Zweck, 2009, S. 202). Bereits aus der Definition geht hervor, dass dieser technologische Ansatz für gesellschaftliche Umfeldszenarien nicht zielführend ist. Die Delphi-Methodik basiert auf strukturierten Gruppenbefragungen und ist subjektiv-intuitiv. Die Methodik bedient sich Expertenbefragungen, aufgeteilt in mehrere Runden. In der zweiten oder weiteren Runden werden den Experten die Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde anonym vorgelegt, sodass die Experten unter der Meinungsbildung anderer Experten Wissen weiter entwickeln (Cuhls, 2009, S. 209). Die primär qualitativ ausgelegte Methodik widerspricht den Ausführungen bezüglich Formalisierungsgrad und Kommunikations-Lücke. Zudem können Ansätze der Delphi-Methodik im Verlaufe der Szenario-Technik integriert werden. Sinnvoll einsetzen lässt sich die Delphi-Methodik hauptsächlich für längerfristige Entwicklungen mit einem Zeithorizont von 30 Jahren oder noch länger (Cuhls, 2009, S. 213). Prototypisch für eine Delphi-Studie steht die Studie zur Zukunft der Arbeit mit Zeithorizont 2050 (Daheim & Wintermann, 2016). Die Methodik fokussiert auf die Entwicklung und Beurteilung eines einzigen Statements, was problematisch wird, wenn Entscheidungsträger diese Statements missverstehen könnten als die Zukunft, die realisiert werden wird und nicht als Grundlage für die Zukunftseinschätzung (Cuhls, 2012, S. 141). Aus diesen Gründen wurde die Delphi-Methodik als zu verwendende Methodik verworfen.

Als Konklusion dieser Betrachtungen stellt die Szenario-Methodik mit explorativen Situationsszenarien die geeignetste Methodenwahl für die vorliegende Fragestellung dar. Im Folgenden wird die angewandte Szenario-Technik schrittweise erklärt, basierend auf den theoretischen Hintergründen gemäss Kapitel 2.3.1.1, Methodik der Szenario-Technik. Dabei lehnt sich der Ablauf an Abbildung 4 an (Bereich Szenario-Technik).

### 3.3.2 Vorbereitung

Die Vorbereitungsphase der Szenario-Technik umfasste eine ausführliche Literaturrecherche zur Szenario-Technik. Dabei geriet der Fokus auf die zitierte deutsche Scientific Community und deren wissenschaftlichen Vertretern. Die Ergebnisse dieser Literaturrecherche sind in der gesamten Arbeit, insbesondere in der Einleitung und den theoretischen Hintergründen der Arbeit zu finden (siehe 1; 2). Gemäss der Projektplanung dauerten diese Recherchen von Anfang August bis Ende Oktober 2018 (siehe Anhang A: Gantt-Chart Projektplanung). Hervorgehend aus den Recherchen wurden für die konkrete Erhebung und Anwendung der Szenario-Technik externe Teilnehmende für die Szenario-

Konferenz akquiriert, das interne Sounding Board definiert sowie ein Methoden-Coaching wahrgenommen. Die Szenario-Konferenz stellt das Kernstück der Methodik dar.

### 3.3.2.1 Szenario Konferenz: Expertenteam nach PESTEL-P

Die Szenario-Konferenz ist ein kompaktes und partizipatives Format zur Szenario-Entwicklung (Fink & Siebe, 2016, S. 292). Die Konferenz kommt zur Anwendung, wenn die Mitglieder eines Szenario-Teams nur einmal aufeinandertreffen. An dieser vorbereiteten Konferenz werden alle gruppenspezifischen, für die Szenarien relevanten, Punkte während der Zusammenkunft erarbeitet. Die Teilnehmenden einer solchen Konferenz sollen sich aus internen und externen Fachexperten zusammensetzen, um ein möglichst umfassendes und repräsentatives Umfeld zu erfassen. STEEP<sup>13</sup> stellt einen ganzheitlichen, breiten und interdisziplinären Ansatz dar (Daheim et al., 2013). Für diese Arbeit wurde der STEEP-Ansatz auf PESTEL-P erweitert. Die PESTEL-Analyse vereint als strategisches Tool die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt und ist Grundlage des St. Galler Management-Modells. Mit der Analyse ist es möglich das Unternehmensumfeld im Hinblick auf „wahrscheinliche Entwicklungen sowie deren Auswirkungen zu beschreiben und fundierte Entscheidungsgrundlagen für das Management zu schaffen“ (Theobald, 2016). In Anlehnung an Fink & Siebe (2016) wurde das zweite P (Polizei) für die internen Teilnehmenden berücksichtigt. Ableitend aus dieser Analyse wurden im November 2018 qualifizierte Vertreter für jeden Umweltfaktor gesucht, welche an der Szenario-Konferenz teilnahmen. Die Teilnehmenden wurden über Recherchen im Internet, bestehende Kontakte oder internen Abklärungen akquiriert. Folgende Teilnehmende leisteten mit ihrer freiwilligen und entgeltfreien Teilnahme einen Beitrag, um die Szenarien auf dem PESTEL-P-Ansatz abzustützen:

<b>PESTEL-P</b>	<b>Vertreterin / Vertreter der Umfeldfaktoren</b>
Politics	Frau Rosmarie Quadranti, Nationalrätin BDP
Economy	Dr. Fabian Schnell, Senior Fellow & Forschungsleiter Smart Government Avenir Suisse
Society	Prof. Dr. Dirk Baier, Leiter Institut Delinquenz & Kriminalprävention ZHAW
Technology	Herr Michael Liebi, CEO United Security Providers

<sup>13</sup> Akronym aus Society, Technology, Economy, Environment und Politics, welche alle in die Analyse einfließen.

Environment	Dr. Reto Suter, Stellv. Leiter Abt. Sicherheit, Gesundheit und Umwelt ETH Zürich
Law	Leutnant Dr. iur., Rechtsanwalt, LL. M. Thomas Iseli, Chef Rechtsabteilung Kapo ZH
Police	Oberleutnant Jann Leutenegger, Chef Kriminalpolizeiliches Datenmanagement Kapo ZH
Police	Gfr. lic. iur. Frau Nina von Allmen, Sachbearbeiterin Verkehrszug Bülach

Tabelle 1: Teilnehmende der Szenario-Konferenz nach PESTEL-P

Die Teilnehmenden wurden im Vorfeld telefonisch und per E-Mail mittels einem Faktenblatt auf die Fragestellung, die Szenario-Technik sowie über den Termin der Szenario-Konferenz vom 20. Februar 2019 informiert (siehe Anhang B: Faktenblatt Teilnehmende Szenario-Konferenz). Im Nachgang wurden die Teilnehmenden am 21. März 2019 telefonisch um ein Feedback gebeten. Aus diesen Feedbacks flossen Gedanken in die Diskussion der einzelnen Szenario-Phasen ein. Bereits vor der Erhebungsphase wird aus dieser Konstellation ersichtlich, dass die Ergebnisse eine Gruppensubjektivität aufweisen werden.

### 3.3.2.2 Internes Sounding Board

Das Top-Management nimmt im gesamten strategischen (Personalentwicklungs-)Prozess eine zentrale Stellung ein (siehe 2.2.1; 2.4 und 2.4.1). Unter anderem ist für erfolgreiches Corporate Foresight eine enge Kooperation mit dem Auftraggeber und dem Top-Management ausschlaggebend (Daheim et al., 2013). Aus diesem Grund wurde für diese Arbeit ein internes Sounding Board definiert, welches in verschiedenen Phasen über den Projektstand informiert wurde (siehe Abbildung 4). Ein Sounding Board ist ein reflektierendes Gremium bezüglich dem Projekt. Teilweise hatte das Sounding Board partizipativen Charakter und gestaltete z.B. die Sicherheitsdefinition sowie die Namen der vier Szenarien mit. Das Sounding Board bestand aus:

- Major Dr. iur. Rechtsanwalt Peter Stücheli: Auftraggeber dieser Arbeit, Chef Kommandobereich 1, administrativer stellvertretender Kommandant sowie Mitglied der Geschäftsleitung der Kapo ZH
- Hauptmann lic. phil. Colette Bühler: Chefin der Abteilung Betriebs- und Polizeipsychologie, direkte Vorgesetzte des Autors
- Adjutant Michael Leutenegger: Offizier-Stellvertreter der Personalabteilung

### 3.3.2.3 Methoden-Coaching

In der Bankfachspezialisten-Studie wurde ein weiches Vorgehen der Szenario-Technik angewandt (siehe 2.3.1 und 2.5.3.1). Der zuständige Foresight-Verantwortliche der Studie, Prof. Dr. Adrian W. Müller, verfügt aus fachlicher Perspektive in der Schweiz wohl über die grössten Kenntnisse der Zukunftsforschung sowie die Szenario-Technik. So schrieb er seine Dissertation zum Thema Strategic Foresight (Müller, 2008). Müller präferiert eine weiche Vorgehensweise der Szenario-Technik. Deshalb wurde in Rücksprache mit dem Auftraggeber die Möglichkeit geschaffen, dass die angewandte harte Methodik der Szenario-Technik durch Alexander Fink<sup>14</sup> sowie Sarah Ohse<sup>15</sup> kritisch begutachtet wurde. In einem vierstündigen Coaching-Termin am 10.01.2019 in Paderborn wurde auf Grundlage der bereits ausgearbeiteten Phasen das Vorgehen der Szenario-Technik besprochen und gemeinsam, mit Fokus auf die Fragestellung, optimiert (siehe Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik). Wichtig ist, dass die final verwendete Methodik an das Verfahren von Fink & Siebe (2016) sowie Gausemeier et al. (1996) angelehnt ist, jedoch nicht komplett übernommen worden ist. Eine Adaption der Methodik auf die zugrunde liegende Fragestellung kommt in der Praxis immer wieder vor (Fink & Siebe, 2016, S. 73).

### 3.3.3 Phase 1: Szenario-Vorbereitung

Nebst den erläuterten Vorbereitungen wie Literaturrecherche, PESTEL-P sowie Coaching wurde in dieser Phase der Projektrahmen eingegrenzt. Die folgende Vorgehensweise zeigt auf, welche Fragen gestellt und wie sie für diese Arbeit beantwortet wurden. Im Anschluss werden die Ergebnisse kritisch reflektiert. Die Fragen sowie der gesamte Szenario-Entwicklungsprozess wurde für die Erarbeitung in einem separaten Dokument festgehalten (siehe Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik).

#### 3.3.3.1 Vorgehen & Ergebnisse

Die Fragen bezüglich Vorgehen sind vorgabengetreu aus Gausemeier et al. (1996) entnommen:

- Wofür werden die Szenarien entwickelt?
- Wer ist Adressat der Szenarien?
- Mit wem werden die Konsequenzen der Szenarien besprochen?

---

<sup>14</sup> Für Details zu Alexander Fink: <https://www.scmi.de/de/unternehmen-unser-management-team> (abgerufen am 25.04.2019)

<sup>15</sup> Für Details zu Sarah Ohse: <https://www.linkedin.com/in/sarah-ohse-489125bb> (abgerufen am 25.04.2019)

- Wofür werden die Szenarien eingesetzt?
- Wessen Zukunft beschreiben die Szenarien?
- Welche Flughöhe haben die Szenarien?
- Wann spielen die Szenarien?
  - Branche, Thema und Anwendung
- Wo gelten die Szenarien?
- Einsatz einer Szenario-Software?

#### Wofür werden die Szenarien entwickelt?

Die Szenarien werden entwickelt für die strategische Personalentwicklung der Kapo ZH. Dabei stehen die Fronteinsatzkräfte, welche ihren Dienst auf der Strasse bzw. beim Bürger erfüllen, im Zentrum des Interesses. Der Fokus liegt auf der Ableitung von unbekanntem Kompetenzen für die Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030.

Die Arbeit stellt ein Grundlagenpapier dar, um strategische Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung vorzubereiten. Damit soll ein Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitgebermarkt geleistet werden. Als Nebenprodukt können die Szenarien für weitere strategische Entscheidungen hinzugezogen werden.

#### Wer ist Adressat der Szenarien?

Auftraggeber dieser Projektarbeit ist Major Peter Stücheli (siehe 3.3.2.2). Mit ihm werden die Resultate der Arbeit besprochen. Bezüglich des erwähnten Nebenprodukts kann die Geschäftsleitung adressiert werden.

Die Szenarien sind auf den Kanton Zürich beschränkt. Da die regionalen Unterschiede in der deutschsprachigen Polizeilandschaft marginal ausfallen, können die Szenarien in anderen Kantonen Berücksichtigung finden.

#### Mit wem werden die Konsequenzen der Szenarien später besprochen?

Primär werden die Konsequenzen der Szenarien mit dem Auftraggeber besprochen. Involviert werden im Szenario-Prozess die Personalabteilung, die Ausbildungsabteilung sowie die Abteilung Betriebs- und Polizeipsychologie.

Die Konsequenzen der Szenarien können in der Geschäftsleitung diskutiert werden. Vorstellbar wäre ein Rating-Workshop oder die langfristige Beschäftigung mit den Zukunftsbildern, was eine wichtige Management-Aufgabe darstellt (siehe 2.2.1).

#### Wofür werden die Szenarien eingesetzt?

Die Szenarien werden als Orientierungssituation eingesetzt. Es sind keine direkten

Entscheidungen davon abhängig. Die Szenarien sollen als Eventualplanungen in der strategischen Personalentwicklung (bzw. HR) dienen und ein Denken auf Vorrat bzw. Eventualplanungen ermöglichen.

Als Nebenprodukt sind die Szenarien und der damit verbundene Prozess, bzw. die Beschäftigung mit der Zukunft eine Lernsituation für das Unternehmen. Sie dient der Kompetenzentwicklung und der organisationalen Förderung von Zukunftsorientierung.

#### Wessen Zukunft beschreiben die Szenarien?

Bei den Szenarien handelt es sich um explorative Situationsszenarien (siehe 3.3). Es gibt nicht mehrere, parallel nebeneinanderstehende, öffentliche Sicherheiten. Die Gesellschaft kennt *eine* Sicherheit (siehe 2.6). Die Sicherheit wird sich in eine Richtung entwickeln. Es handelt sich bei den Szenarien um Umfeldalternativen und somit mehrere, einander ausschliessende, Entwicklungsmöglichkeiten eines nicht beeinflussbaren Szenariofeldes.

#### Welche Flughöhe haben die Szenarien?

Die Szenarien entsprechen globalen Szenarien, da sie übergeordnete Themen der Gesellschaft bearbeiten, konkret die öffentliche Sicherheit der Gesellschaft im Jahr 2030. Die Branchen-, Markt-, Globalszenarien sind ähnlich zu den drei soziologischen Betrachtungsweisen der Mikro-, Meso-, Makroebene. Gemäss Heinecke (2012) entsprechen die geplanten Szenarien problem-orientierten Makroszenario.

#### Wann spielen die Szenarien?

Der Zeitpunkt der Szenarien wird definiert mit dem Bereich +/- Jahr 2025-2030. Die Planung des Auftraggebers sah das Jahr 2025 vor. Aufgrund eines ca. 6-jährigen Vorlaufs zur Gestaltung und Umsetzung von Personalentwicklungsprozessen, bietet sich der Zeitraum 2030 an (Boss, 2018). Der gewählte prospektive Zeitraum ist noch von anderen Faktoren abhängig:

- Branche: Die Polizeibranche ist primär eine reaktive Organisation. Dies ergibt sich aus den Alltagsaufgaben (Ahndung von Straftaten nach Strafgesetzbuch). Deshalb spielt sich die Alltagslogik vieler Angestellten reaktiv ab. Es findet teilweise ein Umdenken statt („vor die Lage kommen“ (Kanton Aargau, 2015) / PRECOBS<sup>16</sup> / Präventionsabteilung der Kantonspolizei Zürich (Kapo ZH)<sup>17</sup>). Trotzdem sind Schweizer Polizeiorganisationen kulturell konservative und träg ausgeprägte

<sup>16</sup> Für Details: <https://de.wikipedia.org/wiki/PRECOBS> (abgerufen am 16.04.2019)

<sup>17</sup> Für Details: <https://www.kapo.zh.ch/internet/sicherheitsdirektion/kapo/de/praevention.html> (abgerufen am 16.04.2019)

Verwaltungsorganisationen. Sinnbildlich dafür ist ein NZZ-Kommentar bezüglich dem föderalistischen Kantönlicheist (Gerny, 2018). Aufgrund der Branchenmerkmale ist der Planungshorizont in das Jahr 2030 innovativ (siehe 1.1.1).

- Thema: Bezugnehmend auf den 6-jährigen Vorlauf bis Personalentwicklungsprozesse umgesetzt sind, lohnt sich der Blick über diese sechs Jahre hinaus. Die Polizeiarbeit wird sich nicht derart revolutionieren, dass ein naher Zeithorizont von 1-2 Jahren sinnvoll ist. Ein zu weit distanzierter Zukunftshorizont ist unrealistisch aufgrund der konservativen Einstellung (siehe Branche).
- Anwendung: Die Szenarien dienen nicht direkt einem konkreten Planungsprozess. Sie sollen als Orientierung aufzeigen, wohin es gehen könnte. Dementsprechend sind längere Zeithorizonte realistisch.

### Wo gelten die Szenarien?

Die Szenarien sind regional eingegrenzt in der deutschsprachigen Schweiz gültig. Regionale Unterschiede in der Schweiz wurden nicht berücksichtigt. Primär sind die Szenarien für den Kanton Zürich gültig.

### Einsatz einer Szenario-Software?

In der Phase der Literaturrecherche sowie in der Ausarbeitung der Methodik tauchte die Frage auf, ob aus Gründen der Effizienz eine Software für die Errechnung der Szenarien eingesetzt werden soll. Herzhoff (2004) hat verschiedene Software-Tools für den Einsatz der Szenario-Technik untersucht. Die Kosten für die verwendeten Tools sind im Rahmen von 498 bis 20'000 Euro. Der Einsatz der Szenario-Software Scenario-Manager von ScMI<sup>18</sup> hätte einen tiefen vierstelligen Betrag zur Bearbeitung des vorliegenden Projektes gekostet. Aus diesen Gründen wurde entschieden, dass keine der gängigen Software zum Einsatz kommen sollte. Je nach Problemstellung wurde selbständig nach Lösungen gesucht.

#### 3.3.3.2 Diskussion

### Vorbereitungsphase generell

Die Vorbereitungs-Phase gestaltete sich aufwändig, da innert kürzester Zeit Wissen in einer komplexen Thematik angeeignet werden musste. Bei den Literaturrecherchen zeigte sich, dass es keine Bedienungsanleitungen für die Szenario-Technik gibt. Verschiedenste Autoren gestalten die Ausarbeitung der Szenarien unterschiedlich (siehe 2.3.1). Die vorliegende Methodik wurde an die Fragestellung angepasst. Allerdings dürfte die Beschreibung einen

---

<sup>18</sup> Für Details: <https://www.scmi.de/de/> (abgerufen am 16.04.2019)

detaillierten Einblick in die Erarbeitung von explorativen Situationsszenarien geben. Die Ausrichtung der Methodik auf die Fragestellung stellt ein zentrales Element des Entwicklungsprozesses dar. Dafür wird viel zeitliche Ressource benötigt, welche nicht zu unterschätzen ist. Je präziser der Rahmen gesetzt wird, desto klarer ist der Fokus im Bearbeitungsprozess. Der Projektrahmen konnte als Orientierung hinzugezogen werden und stellte eine Hilfe im Projekt dar. Die Beantwortung der kritischen Fragen ist Grundvoraussetzung bei der Entwicklung von Szenarien, sodass der Fokus gewährleistet bleibt.

### Gruppenzusammenstellung Szenario-Konferenz

Bezüglich der Gruppenzusammensetzung der Teilnehmenden der Szenario-Konferenz nach PESTEL-P-Kriterien ist anzumerken, dass die Ergebnisse gruppensubjektiv ausfallen werden. Damit besteht eine Abhängigkeit an die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz. Die Teamauswahl sollte sorgfältig durchgeführt werden. Mit der Auswahl der Teilnehmenden aufgrund der PESTEL-P-Analyse kann ein differenziertes Produkt gewährleistet werden.

### Software-Einsatz

Der Verzicht auf eine gängige Szenario-Software erwies sich bezüglich des Lernprozesses als nützlich. Der Verzicht bedeutete eine tiefere Beschäftigung mit der Methodik, insbesondere der Einflussfaktoren-Matrix, der Konsistenzmatrix, der Projektionsbündelung sowie der Clusteranalyse. Gänzlich konnte nicht auf Software verzichtet werden, allerdings konnte das Problem der Projektionsbündelung mit einem Python-Script gelöst werden (siehe 3.3.6). Die Clusterbildung wurde mittels SPSS<sup>19</sup>, die Konsistenzmatrix sowie Einflussfaktoren-Matrix mit Excel erarbeitet.

### Merkmale der ersten Phase

Zusammengefasst lässt sich das Vorgehen in der ersten Phase auf folgende Eckpfeiler reduzieren:

1. Vorbereitung Szenario-Technik mittels Literaturrecherche
2. Wahl der Methodik und Art der Szenarien
3. Beantwortung wichtiger Fragen zur Szenario-Methodik
4. Zusammenstellung Szenario-Team (z.B. nach PESTEL oder STEEP-Kriterien)
5. Coaching der Methode mit Fachexperten

---

<sup>19</sup> Für Details: <https://www.ibm.com/analytics/ch/de/technology/spss/> (abgerufen am 23.04.2019)

6. Erstellung eines Leitfadens für das Vorgehen (Phase 1 bis 5, als Beispiel siehe Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik)

#### 3.3.4 Phase 2: Szenariofeld-Analyse

Die Szenariofeld-Analyse wurde stringent auf die Fragestellung und somit den Fronteinsatzkräften im Jahr 2030 abgestützt.

##### 3.3.4.1 Vorgehen & Ergebnisse

Phase 2 ist eine umfassende und wichtige Phase im Szenario-Prozess und lehnt sich an das Vorgehen von Gausemeier et al. (1996) sowie Fink & Siebe (2016). Schrittweise wurden folgende zentrale Aspekte erarbeitet:

- Systematische Gliederung des Szenariofeldes
- Entwurf eines Systembildes zur Szenariofeld-Analyse
- Onlinefragebogen für die Szenario-Konferenz Teilnehmenden, um Einflussfaktoren mit Bezug auf das Systembild zu sammeln
- Aufbereitung der Einflussfaktoren
- Gegenüberstellung der Einflussfaktoren in einer Matrix
- Vorauswahl der Schlüsselfaktoren
- Festlegung der Anzahl Schlüsselfaktoren
- Definitive Auswahl der Schlüsselfaktoren anlässlich der Szenario-Konferenz

##### Systematische Gliederung des Szenariofeldes

Das Sounding Board hat im Vorfeld der Analyse mitunter die Definition von Sicherheit entwickelt (siehe 3.3.2.2). Die Definition wurde vor der Szenariofeld-Analyse in einer einstündigen Sitzung kritisch diskutiert und angepasst. Aufgrund der Definition wurde das Szenariofeld in drei Systemebenen gegliedert:

- Systemebene 1: Im Zentrum stehen Dienstleister, welche Sicherheit schaffen. Diese Dienstleister umfassen z.B. Armee, Zivilschutz, Feuerwehr, öffentliche Ämter wie Schweizerische Sicherheitsuntersuchungsstelle, Bundesamt für Polizei oder Gerichte. Im Fokus der Analyse steht die Organisation Polizei. Die Organisation ist aufgrund der Umfeldszenarien grafischer Mittelpunkt und nicht Bestandteil des Szenariofeldes. Es sollen anlässlich der Szenario-Erarbeitung keine polizeilichen internen Punkte und Einflussfaktoren (z.B. Einsatztaktik) erfasst werden. Es interessiert das Systembild Sicherheit und nicht die Organisation Polizei. Ebenfalls auf Systemebene 1 angegliedert sind die direkten Dienstleistungsbezüger.

Dies sind die Bevölkerung, Organisationen, Umwelt und Infrastruktur.

Die Störungen sind ein weiteres Element der Systemebene 1. Es sind dies die Kriminalität, Unglücksfälle, Krisen-Entwicklungen, Natur- und Umweltereignisse (menschengemacht sowie natur-bedingt).

- **Systemebene 2:** Auf der Ebene befinden sich spezifische Technologien, Branchen oder besonders relevante Themenfelder, die auf die Ebene 1 Einfluss ausüben. Dazu gehören die Mobilität, Medien, ICT, Demografie und Ressourcen.
- **Systemebene 3:** Das äussere Umfeld wird nach den PESTEL Kriterien definiert, welche Einfluss von aussen auf das System haben. Dazu gehören Politik, Ökonomie, Soziologie, Technologie, Umweltbedingungen sowie rechtliche Aspekte.

Zu diesen drei Systemebenen wurde das Systembild (Abbildung 5) entworfen:

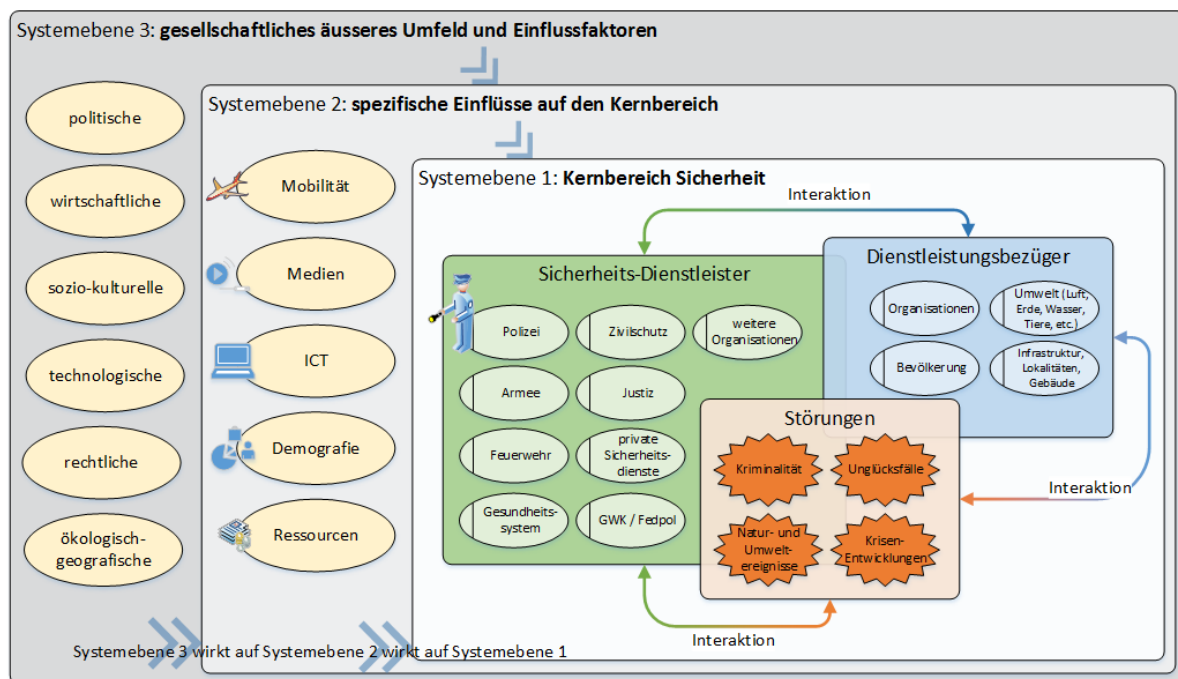


Abbildung 5: Systembild Sicherheit mit drei Systemebenen

### Onlinefragebogen

Aufgrund des Systembildes wurde den Teilnehmenden der Szenario-Konferenz im Vorfeld am 25.01.2019 per E-Mail ein Onlinefragebogen verschickt. Dieser blieb bis am 15.02.2019 aktiv. Der Fragebogen wurde auf der Online-Plattform von [www.umfrageonline.ch](http://www.umfrageonline.ch) mit einem Studenten-Account erstellt. Das Ausfüllen nahm ca. 30-60 Minuten in Anspruch. Die Hauptfrage war „Welche Faktoren haben Einfluss auf die öffentliche Sicherheit“. Im Sinne eines Brainstormings zu den verschiedenen Systemebenen mussten die Teilnehmenden stichwortartig Faktoren nennen und beschreiben. Der Fragebogen ist im Anhang D: Online

Fragebogen mit Systembild einsehbar. Die Rücklaufquote betrug 75 Prozent (6 von 8 Personen).

### Aufbereitung der Einflussfaktoren

Die Resultate des Fragebogens wurden in einer Excel-Matrix zusammengefasst und in einem Einflussfaktoren-Katalog aufbereitet (siehe Anhang E: Resultate Online Fragebogen sowie Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog). Bei der Aufbereitung wurden gemäss Gausemeier et al. (1996) folgende Punkte beachtet:

- Name des Einflussfaktors: Ein Einflussfaktor erhält eine prägnante, wertneutrale (z.B. nicht demographisches Wachstum, sondern demographische Entwicklung) und leicht verständliche Kurzbezeichnung. Der Name ist nicht länger als 4-5 Worte.
- Beschreibung des Einflussfaktors: Es wird eine inhaltliche Beschreibung verfasst, welche Dimensionen, Teilaspekte und Fragen des Einflussfaktors beinhaltet. Diese stützt sich auf das Literaturstudium oder ergänzende Fragebogen-Bemerkungen. Die Definition sollte nicht zu eng sein. Eine klare Beschreibung der gegenwärtigen Ausgangssituation erleichtert die nachfolgenden Arbeiten.

### Einflussfaktoren-Matrix

Die über den Fragebogen erhaltenen 43 Einflussfaktoren wurden in einer Einflussfaktoren-Matrix gegenübergestellt (siehe Anhang G: Einflussfaktoren – Matrix). Diese Matrix zeigt die Beziehung zwischen den Einflussfaktoren. Im Detail welche Einflussfaktoren einen starken Einfluss auf das Szenariofeld ausüben (hohe Aktivsumme), bzw. einen schwachen Einfluss auf das Szenariofeld haben (hohe Passivsumme). Die Vernetzungsanalyse hilft im Verlaufe der Szenario-Konferenz zu erkennen, ob sich die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz auf tagesrelevante Einflussfaktoren stützen, z.B. aufgrund salienter Medienberichterstattung, oder den grösseren Zusammenhang des Szenariofeldes berücksichtigen. Bei jedem paarweise durchgeführten Vergleich in der Excel-Tabelle war die Leitfrage: Wie stark beeinflusst Einflussfaktor A (Zeile) den Einflussfaktor B (Spalte)?

Die Bewertung erfolgte aufgrund folgender Kriterien:

- 3: starke oder sehr starke Wirkung  
Wenn sich A leicht verändert, wirkt sich dies sehr stark auf B aus
- 2: mittlere Wirkung  
Wenn sich A stark verändert, beeinflusst das B mit mittlerer Stärke

- 1: schwache oder zeitlich verzögerte Wirkung

Wenn sich A verändert, wirkt sich dies schwach auf B aus)

- 0: keine oder sehr schwache Wirkung

Wenn sich A sehr stark verändert, wirkt sich dies nicht oder nur schwach auf B aus

In der Excel-Matrix wurden 1806 ( $43 \cdot 43 - 43$ ) Paarbewertungen vorgenommen. Aus dieser Einflussfaktoren-Matrix konnten verschiedene Kennzahlen eruiert werden:

- Die Aktivsumme (A; Zeilensumme) eines Einflussfaktors gibt die Stärke an, mit welcher der Faktor direkt auf alle anderen Faktoren wirkt. Wie stark beeinflusst ein Einflussfaktor die anderen Faktoren. Je höher die Summe, desto mehr wirkt er aktiv auf andere Faktoren.
- Die Passivsumme (P; Spaltensumme) eines Einflussfaktors ist ein Mass dafür, wie stark der jeweilige Faktor durch alle übrigen Faktoren beeinflusst wird. Wie stark wird ein Einflussfaktor vom Gesamtsystem beeinflusst. Je höher, desto mehr wird der Faktor durch andere beeinflusst.
- Der Dynamik-Index (DI; Produkt von Aktivsumme und Passivsumme) zeigt, inwiefern der Einflussfaktor in das Gesamtsystem eingebunden ist. Je höher der Wert, desto stärker die Vernetzung des Einflussfaktors innerhalb des Systems.

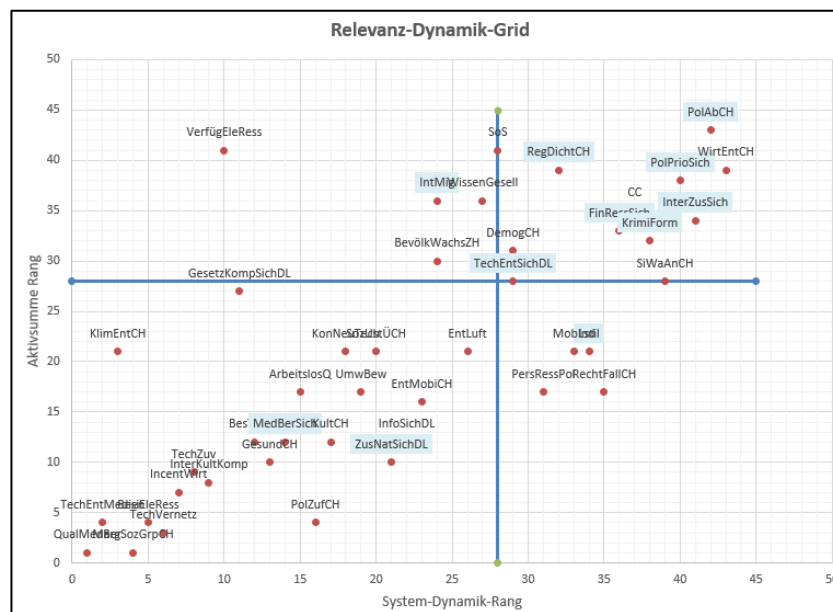


Abbildung 6: Relevanz-Dynamik-Grid, welches aufzeigt, welche Faktoren den grössten Einfluss auf das System haben (oben rechts, hoher Wert x-y-Bereich)

Die drei Kennzahlen wurden in einer Rangreihenfolge gelistet (tiefster Wert Rang 1, höchster Wert Rang 43) und konnten in ein Relevanz-Dynamik-Grid (siehe Abbildung 6) sowie einem Aktiv-Passiv-Grid eingeteilt werden (siehe Abbildung 7).

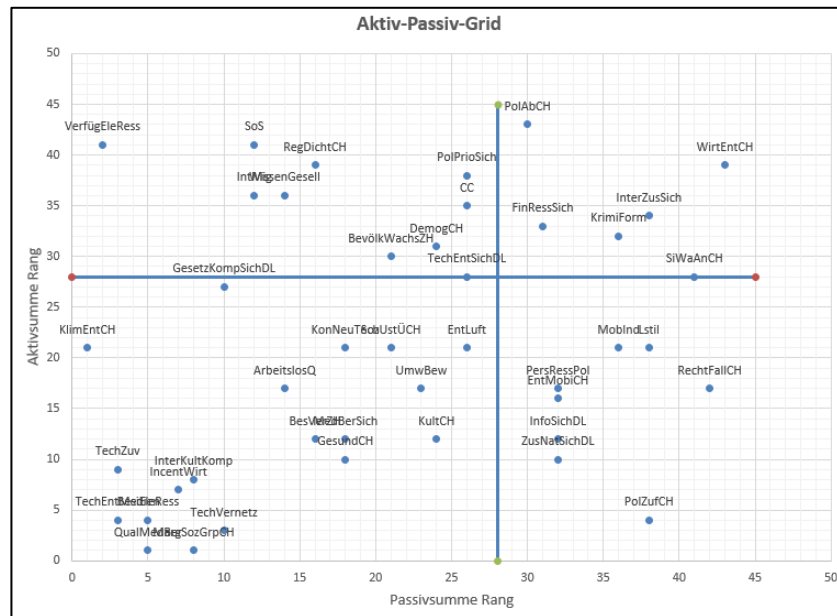


Abbildung 7: Aktiv-Passiv-Grid, welches aufzeigt, welche Faktoren den grössten aktiven (hoher Wert Y-Bereich), bzw. den passivsten Einfluss auf das System (hoher Wert X-Bereich) ausüben

### Vorauswahl der Schlüsselfaktoren

Im oberen rechten Bereich des Relevanz-Dynamik-Grid befinden sich gemäss Fink & Siebe (2016, S. 84) eindeutige Schlüsselfaktoren. Diese weisen infolge eines hohen Dynamik-Indexes sowie eines hohen Aktivsummen-Wertes eine hohe Relevanz für das System auf. Deshalb wurden diese Einflussfaktoren vor der Szenario-Konferenz als Vorauswahl der Schlüsselfaktoren definiert. Folgende Faktoren wurden dem Bereich 1 (siehe Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog) zugeteilt:

- Politische Agenda Sicherheit
- Wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz
- Finanzielle Ressourcen für die Sicherheit
- Entwicklung im Bereich Cybercrime (Computerkriminalität)
- Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit

Bei langfristigen Umfeldszenarien kann gemäss Gausemeier et al., (1996, S. 209) von der ausschliessenden Berücksichtigung der dynamischen Einflussfaktoren Abstand genommen werden. Deshalb wurden für den Bereich 2 (hohe Aktivsumme) aus dem Aktiv-Passiv-Grid folgende 12 Faktoren erfasst (siehe Abbildung 7, y-Achse):

- Neue Kriminalitätsformen
- Demografische Entwicklung in der Schweiz
- Bevölkerungswachstum im Kanton Zürich
- Regulierungsdichte in der Schweiz

- Wissensstand der Schweizer Gesellschaft
- Internationale Migration
- Sozioökonomischer Status von in der Schweiz ansässigen Menschen
- Verfügbarkeit von elementaren Ressourcen
- Sicherheitswahrnehmung und –Ansprüche der in der Schweiz ansässigen Menschen
- Technologische Entwicklungen (Sicherheitsdienstleistende)
- Gesetzliche Kompetenzen für staatliche Sicherheitsdienstleistende
- Kontrolle über neue Technologien

Aus dem Aktiv-Passiv-Grid wurden für den Bereich 3 (hohe Passivsumme) folgende 12 Faktoren erfasst (siehe Abbildung 7, x-Achse):

- Rechtsfälle in der Schweiz
- Zufriedenheit mit dem politischen System der Schweiz
- Gesellschaftliche Entwicklung (Lebensstile)
- Mobilitätsverhalten der Menschen
- Personelle Ressourcen der Polizeieinsatzkräfte
- Entwicklung der Schweizer Mobilitätslandschaft
- Informationen durch die Sicherheitsdienstleistenden
- Zusammenarbeit der nationalen Sicherheitsdienstleistenden
- Entwicklung des Schweizer Luftraumes
- Kulturelle Entwicklung in der Schweiz
- Umweltbewusstsein der Menschen
- Soziale Unterstützung des Staates gegenüber hilfsbedürftigen Menschen

Im Bereich 4 sammelten sich alle restlichen Faktoren, welche aufgrund des Aktiv-Passiv oder des Relevanz-Dynamik-Grid eine Nebenrolle einnahmen (unterer linker Bereich der Abbildung 6 & Abbildung 7):

- Besiedlungsdichte und -verteilung im Kanton Zürich
- Klimatische Entwicklung in der Schweiz
- Arbeitslosenquote der Schweiz
- Marginalisierung sozialer Gruppen in der Schweiz
- Mediale Berichterstattung über Sicherheit
- Interkulturelle Kompetenzen der Bevölkerung
- Qualität der medialen Berichterstattung

- Formen der medialen Berichterstattung
- Besitz von elementaren Ressourcen
- Technischer Vernetzungsgrad der Menschen
- Zuverlässigkeit von technischen Systemen
- Gesundheitszustand der in der Schweiz ansässigen Menschen
- Anreizsysteme für Arbeitnehmende

#### Festlegung der Anzahl Schlüsselfaktoren

Die Obergrenze der Schlüsselfaktoren wurde aufgrund des Ressourcenaufwandes auf 12 Einflussfaktoren limitiert (12 Schlüsselfaktoren mit 4 Zukunftsprojektionen = 4<sup>12</sup> Projektionsbündel). Die Schlüsselfaktoren müssen den Kern der Fragestellung beantworten. Gemäss der Vorgehensweise nach Gausemeier et al. (1996, S. 78) sind 15-20 Schlüsselfaktoren empfehlenswert. Der Grundsatz lautet: So viele Schlüsselfaktoren wie nötig und so wenige wie möglich. Je mehr Schlüsselfaktoren, desto komplexer werden die Szenarien und deren Kommunikation. Aufgrund dieser Umstände, sowie der Rücksprache mit Prof. Dr. Müller (2019), wurden für diese Arbeit 12 Schlüsselfaktoren festgelegt.

#### Definitive Auswahl der Schlüsselfaktoren anlässlich Szenario-Konferenz

Die Szenario-Konferenz vom 20.02.2019 hatte das Morgenziel, dass die Teilnehmenden 12 Schlüsselfaktoren aus den 42 Einflussfaktoren auswählen. Die Schlüsselfaktoren stellen die grundlegenden und zentralen Fragen an die Zukunft bezüglich Sicherheit dar. Ausgangslage waren die vier Bereiche der Einflussfaktoren und der dazugehörige Einflussfaktoren-Katalog (siehe Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog). Diesen Katalog erhielten die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz zur individuellen Durchsicht. Anschliessend wurde in einer partizipativen moderierten Diskussion im Bereich 2, 3, und 4 folgende Fragen besprochen:

- Was spricht für einen Einflussfaktor?
- Was spricht gegen einen Einflussfaktor?
- Welche Einflussfaktoren sind die Wichtigsten bezüglich Sicherheit?
- Weshalb tragen die Faktoren zur Sicherheit bei?

Alle Teilnehmenden verfügten über 15 Klebepunkte. Nach der moderierten Diskussion konnten sie damit Einflussfaktoren als wichtig kennzeichnen. Diese Markierung war an Bedingungen gebunden:

- Alle 15 Klebepunkte mussten verteilt werden
- Pro Einflussfaktor durfte nur ein Klebepunkt verteilt werden

• Es spielte keine Rolle, in welchen Bereichen wie viele Klebepunkte verteilt wurden. Aufgrund dieser Kennzeichnung wurden die 12 meist gewählten Einflussfaktoren in den Bereich 1 übernommen. In diesem Bereich befanden sich die aus der Einflussfaktoren-Matrix vordefinierten fünf Schlüsselfaktoren. Die Teilnehmenden mussten in der finalen Diskussion die Einflussfaktoren auf 12 Schlüsselfaktoren reduzieren. Dazu hatten sie die Freiheit, dass sie neue Einflussfaktoren generieren konnten (z.B. digitale Daten und Identität) oder bestehende Einflussfaktoren zusammenfassen. Die vordefinierten Schlüsselfaktoren durften ebenfalls verändert und / oder ausgeschlossen werden. Die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz haben sich auf 12 Schlüsselfaktoren geeinigt, welche ihre kritischen Fragen an die Zukunft der Sicherheit im Jahr 2030 darstellen:

- Technologische Entwicklungen
- Digitale Daten und Identität
- Regulierungsdichte in der Schweiz
- Politische Agenda
- Ressourcen für die Sicherheit
- Mediale Berichterstattung
- Neue Kriminalitätsformen
- Internationale Zusammenarbeit Sicherheitsdienstleister
- Nationaler Zusammenarbeit Sicherheitsdienstleister
- Gesellschaftliche Entwicklung
- Internationale Migration
- Internationale Konflikte & Kooperationen

#### 3.3.4.2 Diskussion

##### Onlinefragebogen

Der Onlinefragebogen war bei der Sammlung von möglichen Einflussfaktoren hilfreich. Während der Szenario-Konferenz gilt es das gruppenspezifische Wissen und die Interaktion zu nutzen, und weniger das individuelle Wissen der Teilnehmenden. Mit dem vorgelagerten Fragebogen bezüglich Einflussfaktoren konnte vorgängig individuelles Wissen abgeholt und für die Szenario-Konferenz aufbereitet werden. Das Systembild und der Fragebogen waren nicht für alle Teilnehmenden gänzlich logisch. Dies muss nicht der Fall sein. Der Fragebogen dient als Brainstorming um mögliche Einflussfaktoren zu eruieren.

##### Einflussfaktoren-Matrix

Die Einflussfaktoren-Matrix hat die Schwäche, dass keine Aussage zur Interrater-Reliabilität gemacht werden kann. Dazu wäre es notwendig, dass die Matrix mit den Paarvergleichen von mehreren unabhängigen Ratern ausgefüllt wird. Dieser Aufwand wird gross, da von jedem Rater 1806 Bewertungen durchgeführt werden müssen. Vorgängig müssten die Rater geschult und im Nachgang Abweichungen diskutiert werden. Der Aufwand steigt in ineffiziente Sphären. Es gibt zwei erwähnenswerte Indizien, die aufzeigen, dass die Matrix konsistent ausgefüllt wurde: Bei der Bewertung zeigte sich, dass zwei ähnliche Einflussfaktoren dieselben hohen Aktiv- und Passivwerte erreichten (und daher einen ähnlichen Dynamik-Index). Bei den Einflussfaktoren handelte es sich um die 'Politische Priorisierung Sicherheit' (Kurzzeichen PolPrioSich in Abbildung 6 & Abbildung 7) mit der Beschreibung:

Wie sieht die politische Agenda bezüglich Sicherheit aus? Wie verändern sich politische Prioritäten aufgrund gesamtgesellschaftlicher Lage und gesamtpolitischer Schwerpunktsetzung? Inwiefern konkurrieren sich politische Lager bezüglich dem Thema Sicherheit (allenfalls auf Kosten der Inhalte)?

Beim zweiten Einflussfaktor handelte es sich um 'Politische Absichten in der Schweiz' (Kurzzeichen PolAbCH in Abbildung 6 & Abbildung 7) mit der Beschreibung:

Ideen, Vorstellungen und Theorien zur Begründung und Rechtfertigung politischen Handelns. Zusammenfassend wurden dazu erwähnt: Populismus, Polarisierung, längerfristige politische Planung, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, Lobbying.

Abbildung 6 und Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass die beiden Einflussfaktoren sehr nah beieinander liegen. Deshalb wurden diese Einflussfaktoren vereint in den Einflussfaktor 'Politische Agenda Sicherheit' und der Beschreibung:

Ideen, Vorstellungen und Theorien zur Begründung und Rechtfertigung politischen Handelns in Bezug auf Sicherheit.

Wie sieht die politische Agenda bezüglich Sicherheit aus? Wie verändern sich politische Prioritäten aufgrund gesamtgesellschaftlicher Lage und gesamtpolitischer Schwerpunktsetzung? Inwiefern konkurrieren sich politische Lager bezüglich dem Thema Sicherheit? Welche Rolle spielen Polarisierung, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, längerfristige Planung? Kann mit dem Thema Sicherheit populistische Politik betrieben werden?

Aus dieser Verschmelzung der beiden Einflussfaktoren resultierten 42 Einflussfaktoren für die Szenario-Konferenz. Ein weiteres Indiz für die Konsistenz der Matrix ist der Aspekt, dass die Einflussfaktoren 'Nationale Zusammenarbeit im Sicherheitsbereich' (Kurzzeichen ZusNatSichDL) und 'Internationale Zusammenarbeit im Sicherheitsbereich' (Kurzzeichen InterZusSich) in Abbildung 6 und Abbildung 7 relativ weit auseinander liegen. Verbal liegen die Einflussfaktoren sehr nah beieinander. Anlässlich der Szenario-Konferenz wurde kurzzeitig über die Fusion dieser Faktoren diskutiert, allerdings führte die Mehrheit der Diskutierenden ins Feld, dass die Unterschiede zwischen diesen beiden Faktoren sehr gross und eine Fusion sinnlos sei. Somit stützten diese Aussagen die Ergebnisse der Einflussfaktoren-Matrix.

Eine Schwäche der Einflussfaktoren-Matrix ist, dass keine gerichteten Bewertungen möglich sind (z.B. Wenn die technische Zuverlässigkeit zunimmt, dann wird dies negative Auswirkungen auf Cybercrime haben). Eine Lösung für diese Schwäche kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geboten werden, ist allerdings bekannt (Kosow & Gassner, 2008).

#### Festlegung der Anzahl Schlüsselfaktoren

Aus Gründen der Effizienz und der weniger komplexen Kommunikation wurde in dieser Arbeit die Anzahl auf 12 Schlüsselfaktoren festgelegt. Die Szenario-Konferenz Gruppe einigte sich zuerst lediglich auf 11 Schlüsselfaktoren. Dies wäre nach dem Prinzip, so wenig Schlüsselfaktoren wie möglich, so viele wie notwendig, vertretbar gewesen. Die Gruppe entwickelte in der Diskussion um die Schlüsselfaktoren einen zusätzlichen Schlüsselfaktor 'Digitale Daten und Identität'.

#### Definitive Auswahl der Schlüsselfaktoren anlässlich Szenario-Konferenz

Die Auswahl ist ein gruppensubjektiver Prozess, mit allen Vor- und Nachteilen von Gruppen. Dabei spielt die Persönlichkeit der Teilnehmenden eine wesentliche Rolle. Individuelle Züge, z.B. extrem extrovertiertes Auftreten, können Auswirkungen auf den Gruppenprozess und die Szenarien haben. Die Gruppenphänomene können im Vorfeld durch die Zusammenstellung der Gruppe eliminiert und/oder durch sinnvolle und sensible Moderation anlässlich der Szenario-Konferenz gelenkt werden. In der Szenario-Konferenz dieser Arbeit hat sich keine Person in den Fokus geschoben, weshalb die Sachorientierung im gesamten Prozess hochgehalten werden konnte. Eine stark strukturierte oder regulierende Moderation war nicht notwendig.

Die durch die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz ausgewählten 12 Schlüsselfaktoren fielen auf Faktoren, die anlässlich der Einflussfaktoren-Matrix als kritische Treiber identifiziert werden konnten. In Abbildung 6 sind die Schlüsselfaktoren blau markiert. Lediglich die Faktoren 'Mediale Berichterstattung' sowie 'Zusammenarbeit nationaler Sicherheitsdienstleister' stellten in der Analyse der Einflussfaktoren-Matrix keine kritischen Treiber dar, wurden jedoch durch die Teilnehmenden als Schlüsselfaktoren definiert. Diese Wahl zeigt, dass trotz fehlender Interrater-Reliabilität der Einflussfaktoren-Matrix die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz ähnliche Faktoren als kritisch einstufen für die Sicherheit im Jahr 2030. Daraus folgt, dass wenn eine Einflussfaktoren-Matrix qualitativ ausgefüllt wurde, weitere Rater unnötig sind und nur einen hohen Zusatzaufwand generieren. Nachteil dieser Lösung ist, dass man erst im Verlaufe der Szenario-Konferenz anhand der Diskussionen entdeckt, ob Einflussfaktoren-Matrix und die Meinung der Szenario-Teilnehmenden ähnlich sind.

### 3.3.5 Phase 3: Szenario-Prognostik

Die Szenario-Prognostik stellt neben der Definition der Schlüsselfaktoren der zweite wesentliche Aspekt qualitativer Szenarien dar. Das Vorgehen wurde auf die Fragestellung ausgerichtet und die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz kurz geschult. Die Entwicklung der Projektionen erfolgte in zwei Vierergruppen, welche für sechs Schlüsselfaktoren die Projektionen erarbeiteten.

#### 3.3.5.1 Vorgehen & Ergebnisse

Schrittweise wurden folgende zentrale Aspekte anlässlich der Szenario-Konferenz als Nachmittagsziel erarbeitet:

- Vorstellung der verschiedenen Projektionsmöglichkeiten
- Vorstellung der Projektionen-Gütekriterien
- Verteilung der Schlüsselfaktoren auf die Gruppen
- Entwicklung der Projektionen über Dimensionen
- Projektionskriterien-Checkliste

#### Vorstellung der verschiedenen Projektionsmöglichkeiten

Projektionen stellen die Ausprägung eines Schlüsselfaktors in der Zukunft dar. Gemäss dem Szenario-Trichter in Abbildung 2 sind für jeden Schlüsselfaktor unterschiedliche Merkmalsausprägungen in der Zukunft denkbar. Die Wahrscheinlichkeit des Eintretens ist unwesentlich. Entscheidend ist, dass eine Projektion möglich sein kann. Somit soll der

Möglichkeitsraum voll ausgeschöpft werden. Diese Arbeit fokussierte im Szenario-Prozess auf Extremprojektionen. Diese stellen, gerade im Management-Prozess, grundlegende potenzielle Entwicklungsrichtungen eines Schlüsselfaktors dar und helfen Überraschungen in der Zukunft zu vermeiden (Fink & Siebe, 2016, S. 89). Zur Erstellung solcher Extremprojektionen kann und soll das gewohnte Denken anstelle des visionären Denkens überwunden werden (siehe 2.3.1.2). Der Zusatz extrem meint, dass überbetonte, dramatisierte Entwicklungsrichtungen aufgezeigt werden können.

Es gibt Alternativ- und Parallelprojektionen. Alternativprojektionen stellen Entwicklungsmöglichkeiten dar, die nicht gemeinsam in der Zukunft auftreten können, z.B. gleichzeitiger Links- und Rechtsrutsch in der politischen Landschaft. Alternativprojektionen werden insbesondere zur strategischen Ausrichtung genutzt, Parallelprojektionen im Innovationsmanagement. In dieser Arbeit lag der Fokus bei Alternativprojektionen. Zuletzt können Projektionen qualitativ formuliert oder quantitativ definiert werden, z.B. Demografisches Wachstum in Prozentzahlen. Bei dieser Arbeit durften beide Projektionsformen vorkommen.

Diese Projektionsformen wurden den Teilnehmenden der Szenario-Konferenz im Handout beigelegt und fanden Eingang in die Projektionskriterien des Handouts (siehe Anhang H: Handout Szenario-Konferenz).

### Gütekriterien der Projektionen

Die Projektionen sollten nicht utopisch, Science-Fiction-mässig oder dramatisiert werden. Deshalb unterliegen die Projektionen Gütekriterien. Für diese Arbeit wurden die Gütekriterien nach Gausemeier et al. (1996, S. 226) hinzugezogen.

- Glaubwürdigkeit: Projektionen sollen nachvollziehbar sein, damit die erstellten Szenarien glaubwürdig sind (wenn die Bevölkerung um 200% anwachsen sollte, muss das erklärt werden).
- Unterschiedlichkeit: Projektionen sollen sich deutlich voneinander unterscheiden: Weniger ist mehr. Nicht eine dritte Projektion schaffen, die die anderen beiden Projektionen verwässert.
- Vollständigkeit: Entwicklungsmöglichkeiten des Schlüsselfaktors sollen möglichst vollständig beschrieben werden. Trichterraum ausnutzen.
- Relevanz: Die Projektionen sollen so gebildet werden, dass sie eine Grundlage für die spätere Erarbeitung von Szenarien darstellen und relevant sind.

- Informationsgehalt: Projektionen sollten soweit möglich wissenschaftlich fundiert sein. Dazu sind nach Möglichkeit Daten und Fakten heranzuziehen. Qualitative Zukunftsprojektionen sollen begründet sein (kann im Erfahrungswissen der Experten begründet sein).

Die Gütekriterien wurden in die Checkliste 'Projektionskriterien' des Handouts für die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz eingearbeitet (siehe Anhang H: Handout Szenario-Konferenz).

#### Verteilung der Schlüsselfaktoren auf die Gruppen

Die Gruppenbildung für die Erarbeitung der Projektionen wurde vor der Szenario-Konferenz festgelegt, sodass zwei Vierergruppen jeweils 6 Schlüsselfaktoren bearbeiteten. Den Gruppen wurde selber überlassen, welche Schlüsselfaktoren sie bearbeiteten. Die Schlüsselfaktoren wurden in einem gemeinsamen Prozess verteilt, abhängig von der Fachexpertise nach PESTEL-P.

#### Entwicklung der Projektionen über Dimensionen

Die Projektionen sollten anhand eines Hilfsblattes über Dimensionen definiert werden (siehe Anhang I: Hilfsblatt Projektionen). Für jeden Schlüsselfaktor wurden zwei Dimensionen ausgewählt, welche den Schlüsselfaktor charakterisierten. Dazu sollten sich die Teilnehmenden Fragen zum Schlüsselfaktor stellen, um an diese Dimensionen zu kommen:

- Aus welcher Perspektive lässt sich die Entwicklung des Schlüsselfaktors betrachten?
- Welche Fragen stellen sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Schlüsselfaktors?
- Welche Frage zu diesem Schlüsselfaktor würde man einem Orakel stellen?

Ebenfalls unterstützend diente den Teilnehmenden die Beschreibung der Schlüsselfaktoren im Einflussfaktorenkatalog. Nachdem die beiden Dimensionen definiert waren, konnten diese als X- und Y-Achse in ein Koordinatensystem übertragen werden, sodass sich ein Projektionsfeld von 4 Möglichkeiten eröffnete. Die Achsen sollten nicht immer mit hoch oder gering beschriftet werden, sondern auch mit anderen Werten, wie z.B. konstant oder signifikant gestiegen. Das Projektionsfeld mit den 4 Möglichkeiten wurde in der Gruppe gemäss den Projektionskriterien diskutiert und die effektiven Projektionen festgelegt. Ein Beispiel eines ausgefüllten Projektionsportfolios ist im Anhang J: Beispiel ausgefülltes Projektionsportfolio. Weitere Details zur Ausarbeitung dieses Projektionsportfolios findet

sich ebenfalls im Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik. Als Ergebnis lagen die unbearbeiteten Projektionen für jeden Schlüsselfaktor vor.

#### Projektionskriterien-Checkliste

Aus den Projektionsmöglichkeiten, den Gütekriterien sowie dem Projektionsportfolio-Prozess wurde eine Checkliste erarbeitet, anhand welcher jede Projektion überprüft werden sollte. Diese Checkliste findet sich im Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik, Punkt 2.2.2: Projektionskriterien. Anhand dieser Kriterien sollten alle Projektionen analysiert werden. Nachdem die Projektionen anhand dieser Kriterien analysiert wurden, lagen als Produkt 2 bis 4 bereinigte Projektionen vor.

#### 3.3.5.2 Diskussion

Die Vorstellung der verschiedenen Projektionsmöglichkeiten sowie der Gütekriterien der Projektionen sorgten zu nachdenkenden Köpfen bei den Teilnehmenden der Szenario-Konferenz. Die Thematik ist komplex. Die Zielsetzung in einem Tag die Schlüsselfaktoren am Morgen zu erarbeiten und am Nachmittag die Projektionen zu definieren erwies sich als (zu) arrivierte. Einerseits musste das Wissen über die Methodik vermittelt, andererseits umgesetzt werden. Dies unter Zeitdruck. Dieser wurde mehrfach im später eingeholten Feedback von den Teilnehmenden der Szenario-Konferenz kritisiert. Allerdings gab es Gegenstimmen, welche der Ansicht waren, dass ein solcher Prozess besser 'quick and dirty' durchgeführt wird, anstatt die Konferenz zeitlich auszudehnen und somit einen längeren Spannungsbogen aufrecht erhalten zu müssen.

#### Verteilung der Schlüsselfaktoren auf die Gruppen

Der selbständige Verteilungsprozess der Schlüsselfaktoren auf die zwei Kleingruppen am Nachmittag erwies sich als sinnvoll. Im Rahmen der PESTEL-P – Zusammensetzung wurden von den beiden Gruppen der Szenario-Konferenz jeweils die Schlüsselfaktoren ausgewählt, zu welchen in der Kleingruppe die Experten sassen. Allerdings ist die Gruppenabhängigkeit gross. Einstimmig wurde im telefonischen Feedback vom 21.03.2019 bestätigt, dass die Zusammenarbeit in der heterogen zusammengewürfelten Gruppe bereichernd war. Einzige Herausforderung stellte der gemeinsame Sprachgebrauch dar, da die Experten eben gerade aus heterogenen Umfeldern kamen.

#### Entwicklung der Projektionen über Dimensionen

Die Schwierigkeit einer visionären Denkweise stellt die Loslösung des vorherrschenden empirischen Denkprozesses dar (Baier, 2019). Dieses Votum fasst die Schwierigkeit der

Projektionsentwicklung zusammen. Aufgrund des veränderten Denkprozesses ist der Zeitdruck kontraproduktiv. Aus der Erarbeitung der Projektionen ergaben sich zwei erwähnenswerte Aspekte:

Die Kleingruppen am Nachmittag wurden nur durch eine Person moderiert und begleitet. Hier bietet sich an, dass zur Qualitätssicherung je ein Moderator eine Gruppe begleitet. So kann sichergestellt werden, dass die Projektionen nach Vorgaben erstellt werden. Dies ist teilweise nicht geschehen, sodass eine Kleingruppe am Nachmittag über Gruppendiskussionen zu den Projektionen gelangte. Dies ist nicht per se negativ, hatte allerdings zur Folge, dass sich Parallelprojektionen einschlichen. Diese mussten im Nachgang mit einem Mitglied dieser Kleingruppe überarbeitet werden. Folgende Projektionen wurden bei drei Schlüsselfaktoren ergänzt:

- Internationale Kooperation:
  - Stabile Weltordnung mit zunehmend freundschaftlicher Zusammenarbeit
- Internationale Migration
  - stabile Migrationsentwicklung
  - abnehmende Migrationsentwicklung
- Gesellschaftliche Entwicklung
  - Zusammenrücken der Gesellschaft

Hinsichtlich den Gütekriterien ist die stringente Erarbeitung der Projektionen über die Dimensionen sinnvoll.

Weiterer Diskussionspunkt ist die Videodokumentation des Prozesses. In den Kleingruppen wurden substanzielle Diskussionen abgehalten. Allerdings ging dieses erweiterte Wissen, bis auf die definierten Projektionen, verloren. Mit einer Videodokumentation ist das Wissen aufgezeichnet und kann im Nachgang systematisch ausgewertet werden.

#### Projektionskriterien-Checkliste

Die Projektionskriterien-Checkliste erwies sich nur bedingt als sinnvoll. Aufgrund des Zeitdruckes konnten nicht alle Projektionen anhand der Checkliste überprüft werden. Zudem waren mit zunehmender Zeit die Konzentration und Beschäftigung mit der Thematik geringer. Die Checkliste ist projektbezogen als sinnvoll zu erachten und dient als Orientierung und zur Überprüfung der Güte.

#### Zusammenfassung der Erkenntnisse Szenario-Konferenz

Zusammenfassend stellte die Szenario-Konferenz, mit den beiden Hauptbestandteilen der Definition von Schlüsselfaktoren sowie der Erarbeitung von Projektionen, die grosse Herausforderung für diese Arbeit dar. Der zeitlichen Ressource sowie der Teamzusammenstellung ist anlässlich der Szenario-Konferenz höchste Beachtung zu schenken. Der zeitlichen Ressource ist die Effizienz und die Kostenfrage, inwiefern acht, teilweise externe, Fachexperten einen zweiten Tag entgeltfrei investieren würden oder könnten, entgegen zu halten.

#### 3.3.6 Phase 4: Szenario-Bildung

Die Phase der Szenario-Bildung ist von quantitativen Methoden und somit dem Einsatz von Software geprägt. In dieser Phase werden die Szenarien gebildet.

##### 3.3.6.1 Vorgehen & Ergebnisse

Die Szenario-Bildung wurde nach der Szenario-Konferenz durchgeführt und beinhaltete schrittweise folgendes Vorgehen:

- Bildung der Konsistenzmatrix
- Generierung der Projektionsbündel
- Bereinigung der Daten für Clusteranalyse
- Clusteranalyse mit binären hierarchischen agglomerativen Average-Linkage-Verfahren
- Definition der Szenarien

##### Bildung der Konsistenzmatrix

Steinmüller (2012, S. 114) schlägt vor, dass sobald mehr als drei Schlüsselfaktoren definiert werden, eine Konsistenzüberprüfung angezeigt ist. Die Annahmen der Zukunft, also die Projektionen der Schlüsselfaktoren, müssen in einem gemeinsamen Zukunftsbild konsistent sein. Unglaublich ist ein Szenario z.B., wenn die Polizei führend wäre im Bereich der technologischen Entwicklung, allerdings keine finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt. Ein solcher paarweiser Vergleich ist inkonsistent. Hingegen ist die Investition in finanzielle und personelle Ressourcen zusammen mit einer technologischen Entwicklung sehr nahe liegend und konsistent. Bei der Entwicklung von Szenarien ist es wichtig, dass keine Inkonsistenzen in einem gemeinsamen Zukunftsbild auftauchen. Daher muss jedes Projektionspaar miteinander auf deren Konsistenz verglichen werden. Die Bewertung erfolgte mittels der Werte:

- 1: Totale Inkonsistenz: beide Projektionen schliessen einander absolut aus und können nicht zusammen in einem glaubwürdigen Szenario vorkommen
- 2: Partielle Inkonsistenz: die beiden Projektionen passen eher nicht zueinander, können aber durchaus gemeinsam in einem Szenario vorkommen
- 3: Neutral oder unabhängig voneinander: die den beiden Projektionen zugehörigen Schlüsselfaktoren beeinflussen einander nicht oder die beiden Projektionen stehen neutral zueinander
- 4: Gegenseitiges Begünstigen: beide Projektionen können gut zusammen in einem Szenario vorkommen
- 5: Sehr starke gegenseitige Unterstützung: beide Projektionen können sehr gut zusammen in der Zukunft vorkommen, vielfach unterstützen sie sich gegenseitig.

Der paarweise Vergleich der Projektionen in der Excel-Konsistenzmatrix erfolgte gemäss einem Dreischritt (siehe Anhang K: Konsistenzmatrix):

1. Bestehen direkte Beziehungen zwischen den beiden Projektionen? Wenn nein: 3
  - a. In der Regel gibt es sehr viele Werte von 3
2. Ist die Beziehung konsistent: Ist ein gemeinsames Auftreten der Projektionen in einem Szenario vorstellbar? Widerspricht sie sich?
  - a. Konsistent: Wert 4 / 5
  - b. Inkonsistent: Wert 1 / 2
3. Wie stark ist die Beziehung?
  - a. Vollständiger Ausschluss: 1
  - b. Eintreten einer Projektion hat garantiert Auswirkung auf die andere: 5

Total wurden 768 Projektionsvergleiche vorgenommen. Das Ausfüllen der Matrix war ein längerer Prozess und wurde von zwei Personen durchgeführt:

- 23.02.2019: Ausfüllen der Matrix durch den Autor der Arbeit ( $t_1$ )
- 26.02.2019: Beizug unabhängiger Person, Abgabe einer Anleitung zum Ausfüllen der Konsistenzmatrix (siehe Anhang L: Anleitung Ausfüllen Konsistenzmatrix), Abgabe des Schlüsselfaktorenkataloges und 4-stündige Besprechung aller Schlüsselfaktoren und Projektionen
- Ausfüllen lassen der Konsistenzmatrix durch unabhängige Person ( $p_1$ )
- 02.03.2019: Nochmaliges Ausfüllen der Matrix durch den Autor der Arbeit ( $t_2$ )

- Erster Vergleich der beiden selbständig ausgefüllten Matrizen ( $t_1$  &  $t_2$ ). 17 Bewertungen (2.2%) wiesen eine Differenz von  $\geq 2$  auf. Divergierende Bewertungen betrachtet und bereinigt ( $t_3$ ).
- 04.03.2019: Vergleich der bereinigten Konsistenzmatrix mit Matrix von unabhängiger Person ( $p_1$  &  $t_3$ ). 86 Bewertungen (11.2%) hatten eine Differenz von  $\geq 2$ .
- 05.03.2019: 3-stündige gemeinsame Diskussion mit zweiter Person zu den Differenzen (grün eingefärbte Zellen im Anhang K: Konsistenzmatrix). Bereinigung der Matrix und Ausgangsprodukt für Erstellung des Projektionsbündelkataloges.

### Generierung der Projektionsbündel mit Python-Script

Jede einzelne Projektion eines Schlüsselfaktors muss mit der Projektion des nächsten Schlüsselfaktors gelistet werden. Dabei sind in dieser Arbeit aufgrund der erarbeiteten Projektionen mathematisch 1'990'656 Bündel möglich (Multiplikation aller Projektionen, um alle möglichen Bündel zu erhalten:  $3*2*3*3*4*4*4*4*3*4*3*4$ ). Diese Zahl zeigt, dass ein Softwareeinsatz für die Generierung aller möglichen Bündel unumgänglich war. Dazu konnte Andreas Antener von UAventure<sup>20</sup> gewonnen werden, welcher für diese Problemstellung ein frei verfügbares<sup>21</sup> Python-Script programmierte (siehe Anhang M: Python-Script). Das Script ist in der Lage aus einem comma-separated values - File (CSV) auf Grundlage der Konsistenzmatrix (siehe Anhang N: Konsimatrix.csv) alle möglichen Projektionsbündel aufzulisten. Eine Bedienungsanleitung zum Script ist online über den obigen Link verfügbar (README.md). Das Script schliesst Bündel mit einer Konsistenz von 1 im Vorfeld aus. Wie im Abschnitt ‚Bildung der Konsistenzmatrix‘ beschrieben, sind solche Szenarien inkonsistent und dürfen nicht weiterverarbeitet werden. Bis auf dieses Ausschlusskriterium wurde eine vollständige Enumeration durchgeführt. Zusätzlich weist das Script für jedes Bündel die Summe sämtlicher Konsistenzwerte (ksum) aus. Als Output entstehen vier Dateien (workfile\_0.csv, workfile\_1.csv, workfile\_2.csv und workfile\_3.csv), welche alle möglichen Bündel auflisten in der Form:

- 2,0,1,1,2,1,3,1,0,1,0,3,210

Dabei steht der Wert für:

- 0 = Projektion  $n_a$

<sup>20</sup> Für Details: <http://uaventure.com/about/> (abgerufen am 23.04.2019)

<sup>21</sup> Für Details: <https://github.com/AndreasAntener/Konsistenzmatrix> (abgerufen am 25.04.2019)

- 1 = Projektion  $n_b$
- 2 = Projektion  $n_c$
- 3 = Projektion  $n_d$
- 210 = Summe sämtlicher Konsistenzwerte des Bündels (ksum)

Als Ergebnis dieses Schrittes wären 1'990'656 Bündel möglich. Durch den Ausschluss von völlig inkonsistenten Bündeln wurden über das Script bereits 1'759'052 Bündel ausgeschlossen, sodass 231'604 Projektionsbündel weiterverarbeitet werden konnten, welche in den genannten `workfile_n.csv` - Dateien aufgelistet waren.

#### Bereinigung der Daten für Clusteranalyse

Die verbliebenen Projektionsbündel wurden in eine gemeinsame Datei übernommen und in das Statistikprogramm SPSS 25 importiert. Mit der Ermittlung von doppelten Fällen im SPSS konnte die Konsistenz des Python-Scripts überprüft werden. Es wurden 0 gleiche Fälle eruiert. Die Daten wurden zur Aufbereitung für die Clusteranalyse mittels SPSS - Syntax recodiert (siehe Anhang O: Recodierung SPSS Syntax). Für jedes Bündel wurde eine durchschnittliche Konsistenzsumme berechnet ( $\frac{ksum}{66}$ ). Szenarien sind umso prägnanter, je höher der durchschnittliche Konsistenzwert ist. Liegt dieser Wert bei über 4, ist von einer hohen Stimmigkeit des Bündels auszugehen (Herzhoff, 2004, S. 44). Deshalb wurden Projektionsbündel mit einer durchschnittlichen Konsistenzsumme von  $< 3$  ebenfalls für den weiteren Berechnungsprozess ausgeschlossen. Somit reduzierten sich die Daten auf 191'921 Bündel (Ausschluss von 39'683 Bündel mit Konsistenzsumme  $< 3$ ). Die Sortierung der Fälle nach der durchschnittlichen Konsistenz zeigte, dass das höchste konsistente Bündel eine durchschnittliche Konsistenz von 3.64 aufweist, was gemäss Herzhoff (2004, S. 44) keine hohe, aber auch keine geringe, Stimmigkeit ist. Mit diesen bereinigten Daten konnte die Clusteranalyse durchgeführt werden.

#### Clusteranalyse mit binären hierarchischen agglomerativen Average-Linkage-Verfahren

Die Clusteranalyse wurde anhand der drei Ablaufschritte gemäss Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2016, S. 456) durchgeführt:

1. Bestimmung der Ähnlichkeit: Für zwei Objekte (z.B. Bündel) wird anhand eines Zahlenwertes geprüft inwiefern Unterschiedlichkeit oder Übereinstimmung zutrifft
2. Auswahl des Fusionierungsalgorithmus: Aufgrund dieses Zahlenwertes wird überprüft, welche Objekte (Bündel) zusammengefasst werden können

3. Bestimmung der Clusteranzahl: Es wird entschieden, welche Anzahl von Clustern (Szenarien) die beste Lösung darstellt und verwendet werden soll.

Zur Bestimmung der Ähnlichkeit stehen bei der binären Clusteranalyse mehrere Möglichkeiten offen. Eine Übersicht bietet Backhaus et al. (2016, S. 459). Für die Szenario-Technik ist ein Koeffizient erforderlich, der die gleichen Ausprägungen (a: 1 und 1) sowie die Unterschiede eines Bündels (c und b: 0 oder 1 / 1 oder 0) berücksichtigt, nicht aber ob eine Eigenschaft nicht vorhanden ist (d: 0 und 0). Aus diesen Überlegungen eignet sich der DICE-Koeffizient für die Szenario-Technik. Dieser definiert sich folgend:  $\frac{2a}{2a+(b+c)}$ . Im SPSS 25 handelt es sich beim DICE-Koeffizienten um das Würfel-Mass.

Beim Fusionierungsalgorithmus wurde ein agglomeratives Verfahren gewählt, welches die betrachteten Fälle soweit zusammenfasst, bis alle Fälle (Szenarien) am Ende in einer Gruppe enthalten sind. Übertragen auf die Arbeit heisst dies, dass zuerst 191'921 Cluster (=Anzahl Bündel) bestehen. Mittels dem Ähnlichkeitskoeffizient wird das Unterschiedsmass berechnet und dabei die Cluster mit der grössten Ähnlichkeit gesucht. Mittels des Linkage-Verfahrens wird dann die Fusionierungseigenschaft definiert. Das Linkage-Verfahren untersucht bei jedem Schritt, welche der Cluster sich am nächsten liegen. Dabei wird bei dieser Arbeit das Average-Linkage-Verfahren eingesetzt, welches den Mittelwert aller möglichen Distanzen zwischen den Datenpunkten zweier Cluster betrachtet und als konservatives Verfahren gilt. Das Verfahren ist weder kontrahierend (Ausreisser identifizierend) noch dilatierend (gleich grosse Gruppen). Das Vorgehen mit dem DICE-Koeffizienten und dem Average-Linkage-Verfahren wurde selbständig erarbeitet, andererseits in Gausemeier et al. (1996) bestätigend gefunden.

Die Bestimmung der Clusterzahl wurde visuell über das Scree-Plot und das Dendrogramm vorgenommen sowie über die Zuordnungsübersicht beim grössten Wertsprung verifiziert. Die Clusteranalyse wurde zusammengefasst folgendermassen berechnet:

- Ausschluss aller Fälle mit einem Konsistenzwert  $\leq 3.02$  (siehe Diskussion)
- Berechnung der Clusteranalyse mit dem Würfel-Mass und dem Average-Linkage-Verfahren
- Aus der Zuordnungsübersicht in Excel das Scree-Plot erstellen:

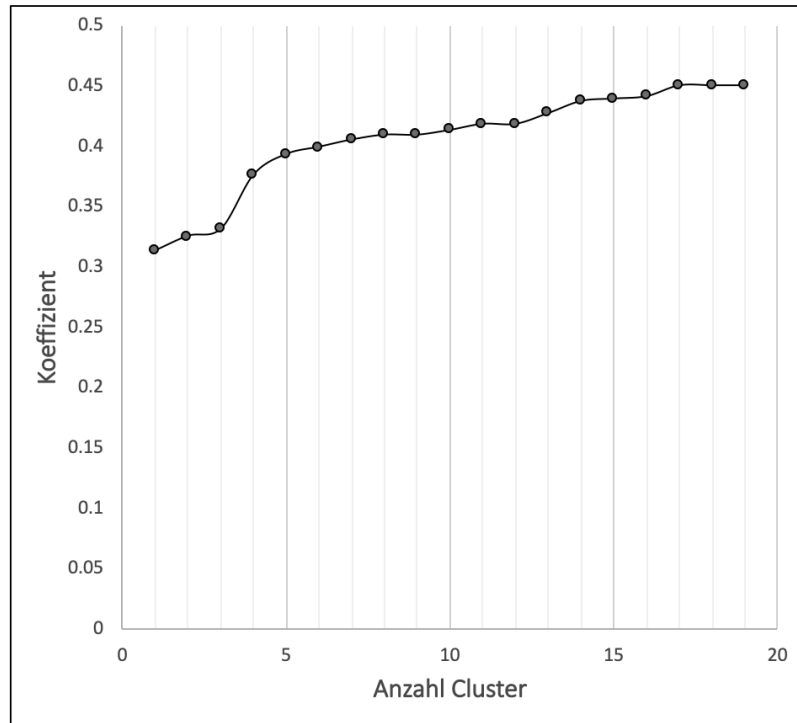


Abbildung 8: Scree-Plot der Datenausgabe und sichtbarer Knick bei 4 Clustern

- Visueller Vergleich mit dem Dendrogramm:

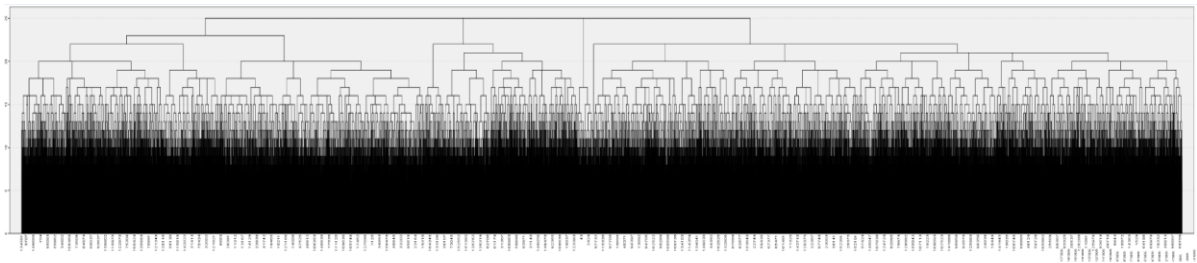


Abbildung 9: Dendrogramm der Clusteranalyse mit vier dominanten Clustern

- Kontrolle der SPSS - Zuordnungsübersicht (grösster Wertsprung)
- Entscheid, dass 4 Szenarien aus Scree-Plot, Dendrogramm sowie Zuordnungsübersicht sinnvoll sind

### Definition der Szenarien

Über die SPSS-Funktion ‚Speichern‘ der Clusterlösungen wurde vor der Berechnung der Bereich von mind. 2 Cluster und max. 7 Cluster definiert. Über Fälle auswählen CLU4=1 (dann CLU4=2, CLU4=3, CLU4=4) konnten die Rohszenarien abgeleitet werden. Nachdem die Fälle ausgewählt wurden (z.B. CLU4=1) wurde über die Funktion der ‚deskriptiven Statistik → Häufigkeiten‘ für alle Variablen der Mittelwert angezeigt. Dies musste für CLU4=2, 3, 4 wiederholt werden. Der Output dieser Auswertung konnte in Excel übertragen werden und es wurde diejenige Projektion grün markiert, die den höchsten Mittelwert

aufweist (siehe Anhang P: Rohszenarien). Gelb markiert wurden die Projektionsbündel, welche nur unwesentlich tiefere Mittelwerte im Cluster (=Szenario) aufwiesen. Die grün markierten Projektionen stellten die 4 Rohszenarien dar.

### 3.3.6.2 Diskussion

#### Bildung der Konsistenzmatrix

Die Konsistenzmatrix unterliegt denselben kritischen Betrachtungen wie die Einflussfaktoren-Matrix. Für die Szenario-Erstellung ist die Konsistenzmatrix wichtiger als die Einflussfaktoren-Matrix. Deshalb wurde eine zweite unabhängige Person hinzugezogen und die Matrix durch den Autor zu zwei verschiedenen Zeitpunkten ausgefüllt. Mit diesem Verfahren konnte eine Intra- und Interreliabilität erreicht werden. Der Aufwand für weitere Rater ist gross: Die Person muss umfangreich instruiert, die Ratings durchgeführt und wieder zusammengeführt werden. Das Ausfüllen der Matrix ist skalierbar: Beispielsweise könnte die Matrix durch Teilnehmende des Sounding Boardes ausgefüllt werden. Hier spielen Fragen des Aufwandes und Mehrwertes einen entscheidenden Faktor. In festen Szenario-Teams wäre empfehlenswert, dass die Matrix von mehreren Teammitgliedern ausgefüllt wird. Ebenfalls könnte mit einer externen Person besprochen werden, ob Einflussfaktoren einen Einfluss untereinander aufweisen. Die gewählte Methode ist eine effiziente Kompromisslösung zwischen Aufwand und Ertrag.

#### Generierung der Projektionsbündel mit Python-Script

Der Verzicht auf die Verwendung gängiger Software erwies sich im Verlaufe der Arbeit als herausfordernd, jedoch bereichernd. Unter dankbarer Mithilfe eines Kollegen konnte ein Script zur Erstellung des Projektionsbündelkataloges realisiert werden. Spätestens bei diesem Schritt der hart formalisierten Methodik ist eine Softwareunterstützung angezeigt.

#### Bereinigung der Daten für Clusteranalyse

Lediglich die Transformation der Werte des Python-Scripts auf die für die binäre Clusteranalyse angewiesene Datenform war notwendig. Dieser Prozess konnte problemlos durchgeführt werden.

#### Clusteranalyse mit binären hierarchischen agglomerativen Average-Linkage-Verfahren

Das Vorgehen mit dem DICE-Koeffizienten und dem Average-Linkage-Verfahren, sowie der Definition der Cluster über das Dendrogramm und Scree-Plot, entsprechen gängigen Standards. Im Verlaufe der Szenario-Konferenz äusserte Dirk Baier<sup>22</sup> (Teilnehmer der

<sup>22</sup> Für Details: <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/baid/> (abgerufen am 23.04.2019)

Szenario-Konferenz) den Hinweis, dass latente Klassenanalysen zur Szenario-Erstellung geeigneter wären. Der Forschungsprozess war bereits fortgeschritten, sodass diese Alternative nicht überprüft werden konnte. Allerdings dürfte die Verwendung von latenten Klassenanalysen mit dem frei erhältlichen Statistik-Programm R einfach, kostenschonend und effizient umsetzbar sein. Diesbezügliche Literatur und Dokumentationen sind online vorhanden. Für weitere Szenario-Projekte müsste diese Methode analysiert und evaluiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit war dies nicht möglich.

Bei der Berechnung der Clusteranalyse mit dem durchschnittlichen Konsistenzwert von 3 (191'921 Bündel) erfolgte eine Fehlermeldung, wonach die Clusteranalyse mit derart vielen Bündeln nicht zu berechnen sei. Deshalb wurde mittels der Funktion 'Fälle auswählen' die Grenze gesucht, ab welcher SPSS die Clusteranalyse durchführen konnte. Diese Grenze wurde bei einem durchschnittlichen Konsistenzwert von  $> 3.02$  gefunden, was 166'255 Bündeln entspricht. Somit konnten 25'666 Bündel nicht berücksichtigt werden. Diese methodische äussere Grenze konnte auch nicht mit leistungsfähigeren Computern behoben werden. Die Berechnung der Szenarien dauerte auf einem Rechner des Virtual Reality Lab der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten total 3.5 Stunden (Intel® Core™ i7-6920HQ CPU @ 2.90 GHz & 64 GB RAM). Die Arbeitsspeicher-Auslastung war während der Berechnung konstant 100%. Um eine komplette Clusteranalyse zu rechnen, wäre mehr Rechenleistung und Arbeitsspeicher notwendig gewesen.

### Definition der Szenarien

Gemäss Pillkahn (2013, S. 70) sowie Fink & Siebe (2016, S. 105) entsprechen die durch die Analyse errechneten vier Szenarien einem idealen Mix zwischen Aufwand und Nutzen.

#### 3.3.7 Phase 5: Szenario-Kommunikation

Szenarien können unterschiedlich für die weitere Verwendung aufbereitet werden, entweder über Bilder, Filme, schauspielerische Einlagen oder über Textform (Steinmüller, 2012, S. 126). Zur Ausgestaltung der Rohszenarien wurde die Textform gewählt. Diese diente als Ausgangslage für den zweiten Projektteil. Die Anforderungen, angelehnt am erweiterten HCM Prozess, wurden für die Teilnehmenden des Kompetenzen-Workshops damit besser greifbar gemacht. Die alternativen Projektionen wurden, wo sinnvoll, im Scenario Writing berücksichtigt (siehe Anhang P: Rohszenarien, gelbe Einfärbungen). Die widersprüchlichen Projektionen wurden nicht berücksichtigt.

### 3.3.7.1 Vorgehen & Ergebnisse

Die Vorgehensschritte lehnen sich an Steinmüller (2012, S. 129) an:

1. Erarbeitung des Szenario-Exposés
  - a. Rohszenarien
  - b. Kontext und Setting
2. Erstellung eines Storyboards
  - a. Packender Anfang
  - b. Mitte mit vielen Perspektiven auf das Thema
  - c. Ende mit kleiner Pointe, überraschend, zusätzliches Licht auf Thema
3. Formulierung des Szenarios
  - a. Schriftstellerische Komponenten
  - b. Phantasie des Lesers (Details)
4. Optimierung des Szenarios
  - a. Sounding Board: Namensgebung und Optimierung
  - b. Leseanleitung mitgeben

#### Erarbeitung des Szenario-Exposés

Der Handlungshintergrund wurde für alle vier Szenarien gleich definiert. In einer ersten, ca.  $\frac{3}{4}$ -A4-Seite wurde das Szenario aufgrund der Projektionsbeschreibungen der Szenario-Konferenz-Teilnehmenden weiter ausgeführt und in ein stimmiges ganzes Bild verpackt. In einem zweiten Teil wurde zu jedem Szenario eine Polizeigeschichte zum Szenario geschrieben. Diese Geschichten verfügen über eine kurze, ca.  $\frac{1}{4}$ -A4-seitige Einführung, ehe in ca. 1.5 A4-Seiten über einen Arbeitstag bei der Polizei im Jahr 2030 berichtet wird. Abschliessend wurde für alle Szenarien die Ausprägungsliste angehängt (siehe Anhang Q: Szenarien 1-4 mit Geschichten). Somit entstand für jedes Szenario ein rund drei A4-seitiges Dokument mit verschiedenen Möglichkeiten, wie man sich in das Szenario einleben konnte. Die Zielgruppe aller vier Geschichten war identisch. Es handelte sich dabei um die Teilnehmenden des Kompetenzen Workshops und somit primär um Polizisten\*innen jeglicher Hierarchiestufen.

#### Erstellung eines Storyboards

Mit der Einleitung zur Polizeigeschichte wurde ein Rahmen geschaffen, damit sich die Lesenden in das Szenario einleben konnten. Dazu wurden Details berücksichtigt, wie z.B., dass die handelnden Protagonisten mit den meistverwendeten Schweizer Vornamen ihrer

Jahrgänge (2003, 2002, 2000 und 2005) versehen wurden. Die Einleitung wurde mit einem packenden Element angereichert, z.B. Privatisierung aller Sicherheitsdienstleistungen am Flughafen Zürich oder Bewerbende ab der Realschule, die den Betrieb auswählen dürfen. Auf die Projektionsausprägungen wurde Rücksicht genommen, indem sie im genannten packenden Element berücksichtigt wurden. Der Hauptteil des Scenario Writings war der Text 'Ein Arbeitstag bei der Polizei'. In diesem Teil wurden alle Ausprägungen der Rohszenarien eingebaut. Abschliessend wurde die Geschichte mit einer kleinen Pointe beendet. Diese Pointe ist fragend (Szenario 1), technologisch überraschend (Szenario 2), geopolitisch bedeutsam (Szenario 3) oder auf aktuelle weltpolitische Begebenheiten transformiert (Szenario 4).

#### Formulierung des Szenarios

Durch das Storyboard und die Strukturierung der Szenarien wurde für alle 4 Szenarien die dazugehörigen Geschichten geschrieben. Dazu wurden teilweise neue Organisationen, technische Hilfsmittel und polizeiliche Abläufe erfunden. Alle vier Geschichten sind fiktiv und haben, bis auf der Grundlage der Szenarien, keinen Bezug zur Gegenwart. Teilweise verhalfen teaminterne Kaffee-Gespräche zu weiterer Fantasie und Einbindung von Aspekten. Die Formulierung stellt einen kreativen, herausfordernden Aspekt dar. Dabei muss der Fantasie Raum gelassen und das Neue trotzdem greifbar gemacht werden.

#### Optimierung des Szenarios

In einer Sitzung im Sounding Board wurde über die ausformulierten Geschichten ein Feedback eingeholt. Das Sounding Board musste zudem alle Szenarien mit einem kurzen prägnanten Namen von maximal 3-7 Wörter versehen. Unerwünscht war dabei eine reine Reduzierung auf die politische Orientierung. Die Namensgebung sollte sinnvoll sein, sodass die Essenz im Titel zum Vorschein kommt. In der zweistündigen Sitzung konnte für alle Szenarien ein Name gefunden werden. In der gleichen Sitzung wurde ein Szenario-Rating durchgeführt. Mittels verschiedenfarbigen Klebepunkten sollten die Teilnehmenden des Sounding Boards die Szenarien einschätzen:

- Szenario, welches dem heutigen Stand am ähnlichsten ist (blauer Klebepunkt)
- Szenario, welches in der Zukunft erwartet wird (gelber Klebepunkt)
- Szenario, welches für die Zukunft gewünscht wird (grüner Klebepunkt)

### 3.3.7.2 Diskussion

Die Szenario-Kommunikation mit der Erstellung einer Geschichte hat einen starken subjektiven Charakter, aufbauend und mit Fokus auf den Berechnungen der Rohszenarien. Die subjektive Tendenz wurde anlässlich der Sitzung im Sounding Board kritisiert. In diesem Projekt wurde stets betont, dass es bei den Szenarien nicht um Prognosen geht, sondern um mögliche Zukunftsbilder, welche kritisch betrachtet werden müssen (siehe z.B. 2.2 und 2.3.1.3). Um die Szenarien voneinander zu unterscheiden erfolgte das Scenario Writing, und die Erstellung der Projektionen von der Szenario-Konferenz, bewusst überspitzt mit Extremprojektionen (siehe 3.3.5). Dabei spielt nicht die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eine Rolle, sondern, dass eine Projektion im Raum des Möglichen liegen kann. Damit diese Essenz zum Vorschein kam, wurden Geschichtsteile bewusst überbetont. Diese scharfe Betonung ist kritisierbar, schafft jedoch ein klareres und differenziertes Bild bezüglich der Anforderungen an Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030 (siehe 2.5.2).

Für die Erstellung der Geschichten wären Transkripte der Diskussionen anlässlich der Szenario-Konferenz hilfreich gewesen. Allenfalls wäre daraus besser erschliessbar gewesen, welche Gedankengänge die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz hinter den Projektionen sahen. Durch die fehlende (Video-)Aufzeichnung dieser Diskussionen konnte dieser Punkt nicht berücksichtigt werden.

## 3.4 Ableiten von Kompetenzen

Mit der Namensgebung der Szenarien wurde der erste methodische Teil abgeschlossen, sodass gemäss dem methodischen Zweischritt der Fokus auf das Ableiten der Kompetenzen aus den Szenarien gelegt werden konnte. Zur Einordnung in das lineare Forschungsdesign wird auf Abbildung 4, Teil 2, verwiesen. Dieser Schritt lehnt sich an den erweiterten HCM Prozess an (siehe Abbildung 3, Schritt Anforderungen zu Kompetenzen). Die Ableitung der Kompetenzen stellt eine Fragestellung des Auftraggebers dar und nimmt im Querschnitt beide Unterziele der Fragestellung, strategische PE & systematischer und visionärer Ausblick, auf. Es ist ein Nebenprodukt, welches auf Grundlage der Szenarien entstanden ist.

### 3.4.1 Methodenevaluation

Im zweiten methodischen Teil wurden Fokusgruppen eingesetzt. Diese legen gemäss Flick (2017) einen Akzent auf den interaktiven Aspekt der Datensammlung. Fokusgruppen definieren sich als ein „moderiertes Diskursverfahren, bei dem eine Kleingruppe durch einen Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt wird“ (Schulz,

2012, S. 9). Der Informationsinput kann in verschiedener Form erfolgen: Per Film, Bild, Webseite, Vortrag oder Andere. Zudem ermöglichen die Fokusgruppen eine Interpretation von Ergebnissen früherer Studien (Morgan, 1988 zitiert nach Flick, 2017). Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit kann der erste Teil (Szenarien) als eine frühere Studie betrachtet werden. Fokusgruppen gelten als ressourcenschonendes qualitatives Erhebungsinstrument um eine begrenzte Anzahl Teilnehmende, oftmals 6-12 Personen, in einen Diskursprozess einzubinden. Daher haben Fokusgruppen den Ruf von „quick and easy“ (Schulz, 2012, S. 9) und eignen sich im Sinne der Effizienz für die vorliegende Arbeit. Weitaus ressourcenintensivere Verfahren, wie z.B. mehrere fokussierte Experteninterviews, schieben als Methodenwahl aus, wären aber für eine grössere Arbeit durchaus eine Überlegung wert. Beispielsweise hätten Personalentwicklungs-Verantwortliche als Experten zu den Szenarien befragt werden können. Weitere Vorteile von Fokusgruppen zu Einzelinterviews stellt die Interaktion zwischen den Teilnehmenden und daraus die Stimulation von neuen Ideen, dem grösseren kollektiven Wissensbestand gegenüber einer Einzelperson, dem Wechsel der Teilnehmenden zwischen aktiver und passiver Teilnahme sowie die Minimierung von Moderatoreffekten dar (Schulz, 2012). Gemäss Morgan (1997, zitiert nach Schulz, 2012) werden in einem Projekt als Faustregel drei bis fünf Fokusgruppen durchgeführt, entweder mit dem gleichen Teilnehmerkreis und divergierenden Inhalt oder mit unterschiedlichen Teilnehmenden und gleichem Inhalt. Bezüglich den Gütekriterien wird auf Kapitel 3.2.2, Qualitative Forschung, verwiesen. Zusammenfassend und im Hinblick auf einen ressourceneffizienten Umgang kann die Fokusgruppe für die Fragestellung als geeignetste Methode betrachtet werden.

#### 3.4.2 Teamzusammenstellung Fokusgruppen

Flick (2017) und Schulz (2012, S. 15) empfehlen eine Fokusgruppe mit fremden und nicht mit einander bekannten Personengruppen zu besetzen. Allerdings beschreibt Schulz (2012, S. 14), dass eine Fokusgruppe nach soziodemografischen Aspekten zusammengesetzt sein und die Gruppeneffekte aufgrund Seniorität oder Status minimiert werden sollte. So würden die Fokusgruppen gut funktionieren, sodass alle Teilnehmenden gut miteinander kommunizieren. Aus diesen Gründen seien Fokusgruppen homogen zu besetzen. Aufgrund dieser Kriterien wurde eine vorwiegend interne, eher jüngere Gruppe zusammengestellt. Diese setzte sich aus Polizeieinsatzkräften aus verschiedenen Abteilungen, zivile Mitarbeitende sowie einer externen Fachperson zusammen. Damit wurde die Homogenität

der Polizeiorganisation gewährleistet, allerdings durch die unterschiedlichen Aufgabenfelder und durch unterschiedliche Hierarchie-Stufen trotzdem eine breite Perspektive eingebracht. Bezüglich der Beziehungen unter den Teilnehmenden kann keine Aussage gemacht werden. Alle Teilnehmenden stammen jedoch aus unterschiedlichen Teams. Bei den Teilnehmenden handelte es sich um folgende Personen:

Name	Funktion
Andreas Capeder	Stadtpolizei Zürich, Psychologe FHNW & Polizist
Thomas Dietsche	DV iN Gewaltschutz
Christoph Gerber	SB Digitale Ermittlungen
Bettina Hofer	SB Projekte/Organisationsentwicklung
Alice Keller	OS iN, Betriebs- und Polizeipsychologin
Dorian Labora	Protokollführer bei STA Zürich
Yves Moser	DV iN Cyber Ermittlungen
Thomas Winistörfer	Chef Ausbildung

Tabelle 2: Teilnehmende der Fokusgruppen

Die Teilnehmenden wurden über interne Kanäle akquiriert. Einerseits durch bestehende Kontakte, andererseits über höhere Abteilungsvorgesetzte, die für ihre Abteilung unter Voraussetzung gewisser Bedingungen (Polizeieinsatzkräfte und/oder studierte Mitarbeitende) Personen bestimmten.

### 3.4.3 Vorgehen

Das Vorgehen der Fokusgruppe orientierte sich an den drei Phasen nach Bürki (2000, zitiert nach Schulz, 2012):

- Erste Phase: Konkretisierung der Fragestellung und Vorbereitungen
  - Problemdefinition & Formulierung Forschungsfrage
  - Erstellen des Leitfadens und Festlegung Stimulus
- Zweite Phase: Diskussionsdurchführung
- Dritte Phase: Datenanalyse, Interpretation und Präsentation der Ergebnisse
  - Qualitative Inhaltsanalyse

Anlässlich eines eintägigen Kompetenzen-Workshops wurde für jedes Szenario mit den Teilnehmenden eine Fokusgruppendifkussion durchgeführt. Der Zeitraum für jede der vier Fokusgruppen war in 10 Minuten Vortrag (Stimulus) sowie anschliessend ca. 25 Minuten

Diskussion beschränkt. Als Vorbereitung mussten alle Teilnehmenden des Workshops den allgemeinen Teil der vier Szenarien durchlesen.

#### 3.4.3.1 Phase 1: Vorbereitungen

##### Problemdefinition & Formulierung Forschungsfrage

Die Problemdefinition sowie die Formulierung der Forschungsfrage ergaben sich aus dem Forschungsdesign. Mittels der Fokusgruppe sollten Kompetenzen für die jeweiligen Zukunftsszenarien eruiert werden. Die Definition der Kompetenzen lehnte sich an Kapitel 2.5.3, Kompetenzen, an. Die Forschungsfrage war für alle vier Fokusgruppen gleich: Welche kritischen Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen Polizeieinsatzkräfte mitbringen, dass sie in den Szenarien, auch unter widrigen Umständen, beste mögliche Resultate erzielen?

##### Erstellen des Leitfadens und Festlegung Stimulus

Der Leitfaden für die Gruppendiskussion lehnt sich an der CIT an. Diese geht davon aus, dass lösungsorientiertes praktisches Wissen aufgrund direkter Beobachtung von menschlichem Verhalten oder nachträglicher Retrospektion über dieses Verhalten verfügbar gemacht werden kann (Flanagan, 1954). Dabei ist es notwendig, dass möglichst konkrete Situationen vorliegen. Kritisch ist dieses Vorgehen deshalb, weil genau betrachtet wird, was in einer Situation zu besonderem Erfolg und/oder Misserfolg geführt hat. Ziel der Methode stellt gemäss Hemmecke (2007) eine möglichst genaue Beschreibung von effektivem bzw. ineffektivem Arbeitsverhalten dar. Die Technik beschäftigt sich vorwiegend mit Ereignissen, in denen besonders gute oder schlechte Leistung beobachtet werden kann. Eine Anwendung der CIT auf zukunftsorientierte Szenarien stellte sich herausfordernd dar (siehe 5.2.2). Aufgrund der Grundannahmen der CIT wurde für die Fokusgruppe folgender Leitfaden erarbeitet:

- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen Fronteinsatzkräfte mitbringen, um in diesem Szenario optimal zu arbeiten?
- Was genau an ihrem möglichen Verhalten ist erfolgsentscheidend?
- Was genau an ihrem möglichen Verhalten ist misserfolgsentscheidend?
- Was ist für eine Polizistin / einen Polizisten wichtig und wird möglicherweise oft in ihrer / seiner dienstlichen Verhaltensweise auftreten?

Der für die Fokusgruppe notwendige Stimulus wurde aus den vier verschiedenen Szenarien abgeleitet. Die acht Teilnehmenden der Fokusgruppe wurden in vier Zweiergruppen

eingeteilt. Jede Gruppe erhielt den Auftrag sich in 60 Minuten in ein zufällig zugewiesenes Szenario einzulesen, ihr Szenario mit der polizeispezifischen Geschichte in 5 Minuten vorzustellen (freie Methodenwahl) sowie im Anschluss innerhalb von 5 Minuten kritische Fähigkeiten und Fertigkeiten auf einem Flipchart vorzustellen. Der Vortrag sowie das Flipchart stellten den Stimulus für die Fokusgruppendifkussion dar.

#### 3.4.3.2 Phase 2: Diskussionsdurchführung

Die Fokusgruppendifkussionen dauern gemäss Schulz (2012, S. 15) zwischen 1.5 – 3 Stunden. Die durchgeführten Diskussionen dauerten zwischen 24 – 35 Minuten. Die Moderation wurde passiv wahrgenommen, da sich die Gruppe selbständig immer wieder auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten konzentrierte. Der zeitliche Gesprächsanteil der Teilnehmenden war gleichwertig und musste nicht gesteuert werden.

#### 3.4.3.3 Phase 3: Datenanalyse

Gemäss Flick (2017, S. 261) werden zur Auswertung von Fokusgruppen Inhaltsanalysen verwendet. Deshalb wurden die Transkripte dieser Arbeit nach der qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Mayring (2015) mit der Software MAXQDA2018 ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse ist schwer zu definieren. Mayring (2015, S. 13) schlägt vor, dass der Begriff der kategoriengeleiteten Textanalyse genauer wäre. Die Inhaltsanalyse hat zum Ziel fixierte Kommunikation systematisch, regelgeleitet, theoriegeleitet zu erfassen und dabei Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen. Das Vorgehen lehnt sich an Mayring (2015, S. 54) an und beinhaltet folgende Schritte:

##### Bestimmung Ausgangsmaterial

- Festlegung des Materials: Es werden alle 4 Fokusgruppengespräche ausgewertet. Die Aussagen und Resultate beziehen sich nur auf diese Gespräche. Probleme der Stichprobenziehung entfallen.
- Analyse der Entstehungssituation: Die Fokusgruppengespräche fanden anlässlich des eintägigen Kompetenzen-Workshops statt. Die Teilnehmenden sind unter 3.4.2, Teamzusammenstellung Fokusgruppen, gelistet. Ziel ist die Definition von Kompetenzen z.H. des Auftraggebers.
- Formale Charakteristika des Materials: Die Fokusgruppengespräche wurden im Einverständnis der Teilnehmenden mit einem Voice Recorder sowie iPhone aufgezeichnet. Die Gespräche wurden mit MAXQDA2018 wortweise transkribiert. Füllwörter (z.B. Ähm) und Wortwiederholungen (z.B., dass, dass, dass...) wurden

nicht übernommen. Bei einem Sprecherwechsel erfolgen ein Zeilenumbruch und die anonyme Deklaration des Redners als 'Fokusgruppen-TN'.

### Fragestellung der Analyse

- Richtung der Analyse: Die Analyse dient der Extrapolation von Kompetenzen für Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030 und beschreibt den behandelnden Gegenstand.
- Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung: Der Gegenstand der Inhaltsanalyse sind Kompetenzen (siehe 2.5.3). Diese werden gemäss dem HCM-Prozess über die Anforderungen abgeleitet. Die Transkripte sind als Sammlung dieser Anforderungen und Kompetenzen zu betrachten. Es ist Ziel der Analyse diese Anforderungen und Kompetenzen mittels dem Kompetenzmodell 2020 des Kantons Zürich systematisch zu erfassen und einzuordnen (siehe Anhang T: Kompetenzmodell 2020 Kanton Zürich, Teilkompetenzen)  
Die Hauptfragestellung lautet: Welches sind kritische Kompetenzen um im jeweiligen Szenario beste mögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen?

### Detailliertes Ablaufmodell der Analyse

- Definition von Codiereinheit: mindestens sinnhafte Satzfragmente
- Definition von Kontexteinheit: Semantischer Abschnitt
- Auswertungseinheit: Nacheinander die Fokusgruppengespräche zu den Szenarien 1, 2, 3 und 4
- Probecodierung Fokusgruppengespräch 1
  - Komplette Codierung anhand der Kategorien des vorgegebenen kantonalen Kompetenzmodell 2020 (deduktiv)
  - Suche nach in-vivo Codes (induktiv):  
Der einzige gefundene in-vivo-Code ist die Frustrationstoleranz, welche im Kompetenzmodell des Kanton Zürichs nicht definiert ist. Die Frustrationstoleranz wurde bei der Persönlichkeit unter Selbstmanagement eingeordnet und definiert als "Fähigkeit, frustrierende Erlebnisse längere Zeit auszuhalten" (Bibliographisches Institut GmbH, 2019d). Ergänzt wurde die Definition mit der lateinischen Übersetzung von frustra, welche sich definiert als Täuschung einer Erwartung (PONS GmbH, 2019).
- Anpassung des Codierschemata aufgrund Probecodierung
  - Aufnahme neuer Codes (Pers\_Selbst\_Frust)

- Definition von prototypischen Ankerbeispielen zu Kategorien (siehe Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse)
- Definitives Verfassen des Kategoriensystems (siehe Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse)
- Codierung aller Fokusgruppengespräche 1, 2, 3 und 4
- Visualisierung der Resultate mittels MAXMaps und vorbereiteten Maps
  - Einzelfall-Modell für jedes Szenario (10 wichtigste Teilkompetenzen)
  - Einzelfall-Modell mit Code-Hierarchie für die Szenarien 2 und 3 mit den 10 wichtigsten Kompetenzen sowie Teilkompetenzen (abgeleitet aus dem Szenario-Rating, siehe 4.1.6)

Die Berücksichtigung von induktiven in-vivo Codes gewährleistet den explorativen Aspekt von Fokusgruppen. Würden in-vivo-Codes nicht zugelassen, hätte dies einen einschränkenden Charakter, welcher die Vorteile der Fokusgruppen-Methodik verringern würde.

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse teilen sich angelehnt am zweiteiligen Forschungsdesign in die Szenarien sowie in die abgeleiteten Kompetenzkataloge auf.

### 4.1 Szenarien

Nachfolgend finden sich die Merkmalsausprägungen aller Szenarien als Übersicht sowie die Szenarien 1 – 4 mit einem Kurzbeschreibung. Die ausführlich beschriebenen Szenarien sowie die dazugehörigen Polizeigeschichten „Ein Arbeitstag bei der Polizei“ sind im Anhang (siehe Anhang Q: Szenarien 1-4 mit Geschichten). Das Unterkapitel Prävalenz der Projektionen zeigt die quantitative Verteilung der Projektionen über alle vier Szenarien. Das Unterkapitel Rating der Szenarien gibt die Resultate eines kurzen Szenario-Ratings wieder.

Schlüsselfaktor	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
<b>Technologische Entwicklung</b>	Übermacht des Bösen (viele Delikte durch künstliche Intelligenz / Robotik)	Übermacht des Bösen	Übermacht der Sicherheitsdienstleister (hohe Aufklärung, Berufsbild im Wandel)	Übermacht der Sicherheitsdienstleister
<b>Digitale Daten / Identität</b>	Digitaler wilder Westen (alles ist digitalisiert und angreifbar, hoher Missbrauch)	Digitaler wilder Westen	Digitale Wunschwelt (viele Bereiche sind digitalisiert und auch geschützt, hohe Aufklärung möglich)	Digitaler wilder Westen
<b>Regulierung in der Schweiz</b>	Politische Blockade (tiefe Regulierungsqualität bei tiefem Regulierungsdruck)	Politische Blockade	Freiheit und Recht ausgewogen (zweckmässige und effiziente Regulierungsqualität)	Politische Blockade
<b>Politik in der Schweiz</b>	Anarchie (Erstarken der extrem linken politischen Orientierung)	Ausgewogene Mitte (politische Orientierung)	Ausgewogene Mitte	Polizeistaat (Erstarken der extrem rechten politischen Orientierung)
<b>Ressourcen für Sicherheit</b>	Ineffizienter Beamtenapparat (finanzielle Mittel vorhanden, jedoch wenig Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeitenden)	Ineffizienter Beamtenapparat	Politischer Wunschtraum (wenig finanzielle Mittel für die Sicherheit, jedoch sehr hohe Fachkompetenz und Motivation, sehr effizient arbeitend)	Ineffizienter Beamtenapparat
<b>Mediale Berichterstattung</b>	Dorfblatt (tiefe mediale Auswahl, schlechte journalistische Qualität)	Fake News / persönliche Meinungsäusserung (hohe Verfügbarkeit von vielen Informationen bei sehr schlechter Qualität und kaum Verifikation auf Wahrheit möglich)	SRF (wenig Medienvielfalt, jedoch qualitativ relativ hochstehender Journalismus)	Dorfblatt

<b>Neue Kriminalitätsformen</b>	Zunahme seniorenzentrierte Kriminalität <i>Alternativ:</i> Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität	Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität	Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität	Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität
<b>Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit</b>	Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (international)	Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (international) <i>Alternativ:</i> Komplexität des regulativen Umfeldes wächst (international)	Komplexität des regulativen Umfeld wächst (international)	Komplexität des regulativen Umfeld wächst
<b>Nationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit</b>	Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (national)	Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (national)	Verbesserter nationaler Informationsaustausch (Zusammenarbeit der Sicherheitsdienstleistungen verbessert sich, Daten harmonisiert, offener Austausch, verbesserte technische Möglichkeiten untereinander)	Verbesserter nationaler Informationsaustausch
<b>Gesellschaftliche Entwicklung</b>	Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus	Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus	Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus	Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus
<b>Migration</b>	Hoher Flüchtlingszuzug	Stabile Migrationsentwicklung	Stabile Migrationsentwicklung	Stabile Migrationsentwicklung
<b>Internationale Konflikte / Kooperation</b>	Zerfall der EU (Schwächung Wirtschaftsraum)	Ressourcenknappheit (natürliche Ressourcen)	Stabile Weltordnung und freundschaftliche Zusammenarbeit (Abnahme von Konflikten)	Ressourcenknappheit (natürliche Ressourcen) <i>Alternativ:</i> Zerfall der EU (Schwächung Wirtschaftsraum, starke Nationalstaaten) <i>Alternativ:</i> Zunahme der Spannungen unter Supermächten (regionale wie auch weltweite)

Tabelle 3: Übersicht Merkmalsausprägungen von Szenario 1 - 4

## 4.1.1 Szenario 1: Anarchie mit käuflicher Sicherheit

Die Freiheit der Menschen soll weder im digitalen noch im physischen Raum eingeschränkt werden. Für die Sicherheit stehen wenige Ressourcen zur Verfügung. Der Polizeiberuf ist nicht angesehen. Den Konkurrenzkampf mit privaten Sicherheitsdienstleistern verliert die Polizei. Sicherheit erkaufen sich wohlhabende Menschen bei privaten Dienstleistern.

Dadurch manifestiert sich die Zweiklassengesellschaft. Der polizeiliche Nachwuchs ist fachlich schwach und unmotiviert. Den technologischen Entwicklungen hinkt die Polizei hinterher und hat gegen kriminelle Strukturen wenig Mittel entgegen zu setzen. Der Bürger toleriert dies zugunsten der Freiheit.

#### 4.1.2 Szenario 2: Private füllen politisches Vakuum aus

Die politische Mitte blockiert sich selber. Die Gesetzgebung gleicht einem kompromissbehafteten Flickwerk. Digitale Wirtschaftskriminelle machen sich diese Lücken zu Nutze. Die Polizei hinkt mit der Aufklärung von neuen Phänomenen hinterher. Gesetze fehlen und so macht sich bei den Einsatzkräften Resignation breit. Innovative private Firmen springen ein und gewähren ihren bezahlenden Kunden Sicherheit. Die Medienwelt wird massiv digital durchdringt, was den Verlust von Qualitätsjournalismus bedeutet. Die aktuelle stabile Migrationsentwicklung ist gefährdet durch die weltweite Problematik einer absehbaren Ressourcenknappheit.

#### 4.1.3 Szenario 3: Leaderstellung infolge ausgewogener Stabilität

Die Politik findet zu den Wurzeln demokratischer Prozesse zurück. Statt populistischer Tendenzen steht die absolute Zusammenarbeit zum Wohle des Landes im Zentrum. Dadurch regiert politisch die ausgewogene Mitte. Dies bringt in vielen Bereichen eine hohe Effizienz mit sich: Die Polizei kann die Sicherheit des Landes umfassend gewähren – trotz totaler digitaler Durchdringung neuer Technologien. Die Gesetzgebung hat eine hohe Qualität. Die Medienvielfalt ist tief, jedoch die Qualität sehr hoch. Die Zusammenarbeit nationaler Sicherheitsdienstleistenden ist hoch. International ist die Schweiz im Bereich Sicherheit führend. Die Weltstimmung ist freundlich und gemässigt.

#### 4.1.4 Szenario 4: Nationalistischer Polizeistaat (Nordkorea 2)

Die Polizei ist technologisch weit entwickelt und stark im Bereich Repression. Die Gesetzgebung der rechts orientierten Politik ist komplex und droht in Überregulierung überzugehen. Die Sicherheitsdienstleister profitieren von dieser starken staatlichen Unterstützung, andererseits hemmt dies zugleich die konstruktive Entwicklung. Die Medien als vierte Kontrollmacht entfallen. Medienmonopole entstehen, welche politisch instrumentalisiert werden. Die internationale Zusammenarbeit im Sicherheitsbereich ist tief. Dagegen ist die nationale Vernetzung sehr hoch. Der Nationalstaat Schweiz steht an absolut erster Stelle. Weltweite Konflikte und Spannungen nehmen, auch aufgrund absehbarer Ressourcenknappheit und Verteilungskämpfen, stark zu.

#### 4.1.5 Prävalenz der Projektionen

Die Prävalenz der einzelnen Projektionen über alle vier Szenarien ergeben folgende Resultate (absteigend sortiert, Alternativen wurden in der Berechnung berücksichtigt, nur Projektionen gelistet welche 3 oder mehr Male vorkommen):

- 4 x Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität
- 4 x Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus
- 3 x Digitaler wilder Westen (alles ist digitalisiert und angreifbar, hoher Missbrauch)
- 3 x Politische Blockade (tiefe Regulierungsqualität bei tiefem Regulierungsdruck)
- 3 x Ineffizienter Beamtenapparat (finanzielle Mittel vorhanden, jedoch wenig Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeitenden)
- 3 x Komplexität des regulativen Umfeldes wächst (international)
- 3 x Stabile Migrationsentwicklung

#### 4.1.6 Rating der Szenarien

Im Sounding Board und im Workshop zu den Kompetenzen wurde ein Szenario-Rating durch die 11 Teilnehmenden vorgenommen. Mittels verschiedenfarbigen Klebepunkten sollten sie die Szenarien einschätzen hinsichtlich:

- Szenario, welches dem heutigen Stand am ähnlichsten ist (blauer Klebepunkt)
- Szenario, welches in der Zukunft aufgrund des aktuellen Wissensstandes erwartet wird (gelber Klebepunkt)
- Szenario, welches für die Zukunft gewünscht wird (grüner Klebepunkt)

Die Resultate zeigen, dass:

- Szenario 2:
  - von 8 Personen (72.7%) dem heutigen Stand am ähnlichsten eingeschätzt wurde
  - von 6 Personen (54.5%) in der Zukunft erwartet wird
  - von 2 Personen (18.1%) in der Zukunft gewünscht wird
- Szenario 3:
  - von 3 Personen (27.2%) dem heutigen Stand am ähnlichsten eingeschätzt wurde
  - von 4 Personen (36.4%) in der Zukunft erwartet wird
  - von 9 Personen (81.8%) für die Zukunft gewünscht wird
- Szenario 4:

- von einer Person (9%) in der Zukunft erwartet wird

Der Wunsch der meisten Teilnehmenden geht in Richtung Szenario 3, wobei die Erwartung aufgrund der heutigen Kenntnisse in Richtung Szenario 2 gehen. Nur 2 Personen wünschen sich dieses Szenario für die Zukunft. Szenario 4 spielt eine nebensächliche Rolle, Szenario 1 tauchte in den Ratings gar nicht auf.

#### 4.2 Kompetenzkataloge

Die Resultate basieren auf den codierten Segmenten der Fokusgruppentranskripte (siehe Anhang S: Codierte Segmente Fokusgruppen 1-4). Gemäss Rädiker und Kuckartz (2019, S. 248) sind Visualisierungen in den Sozialwissenschaften selten. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, weshalb die Resultate der qualitativen Inhaltsanalyse mittels MAXMaps dargestellt werden. MAXMaps ist ein Visualisierungstool und erlaubt die grafische Darstellung von Zusammenhängen. Die Modelle zeigen für jedes Szenario die meistgenannte Teilkompetenz. Die Wichtigkeit einer Teilkompetenz zeigt sich an der Dicke der Verbindungslinie. Dem Code sind in Klammern die Anzahl Nennungen hinten angestellt. Die Code-Abkürzungen sind nach Kategorie (**Pers\_** / **Tat\_** / **Ex-prt\_** / **Soz\_**), Kompetenz (z.B. **Selbst\_** / **FachSpez\_** / **Bezie\_**) und Teilkompetenz (z.B. **Frust** / **Koop** / **Ethik**) schlüssig auf das Kompetenzmodell 2020 ausgerichtet (siehe Anhang T: Kompetenzmodell 2020 Kanton Zürich, Teilkompetenzen). Beispielsweise wird in der Kategorie Persönlichkeit, die Kompetenz Werteorientierung und die enthaltene Teilkompetenz Ethisches Handeln zum Code: **Pers\_Wert\_Ethik**. Alle Codes sind nach diesem Schema aufgebaut. Die Codes sind im Kategoriensystem mit Ankerbeispielen erläutert (siehe Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse). Die Farben der Kategorien des Kompetenzmodells 2020 wurden für die Ergebnisse übernommen (**Persönlichkeit**, **Tatkraft**, **Expertise**, **Soziabilität**).

## 4.2.1 Szenario 1

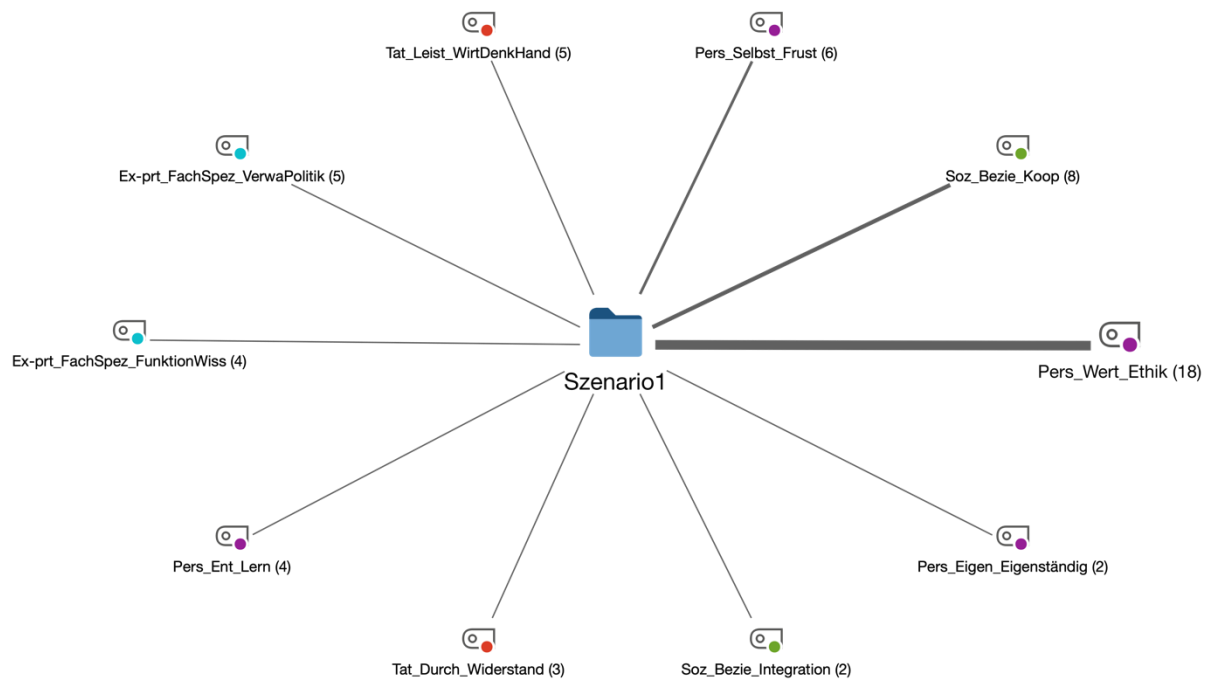


Abbildung 10: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 1

## 4.2.2 Szenario 2

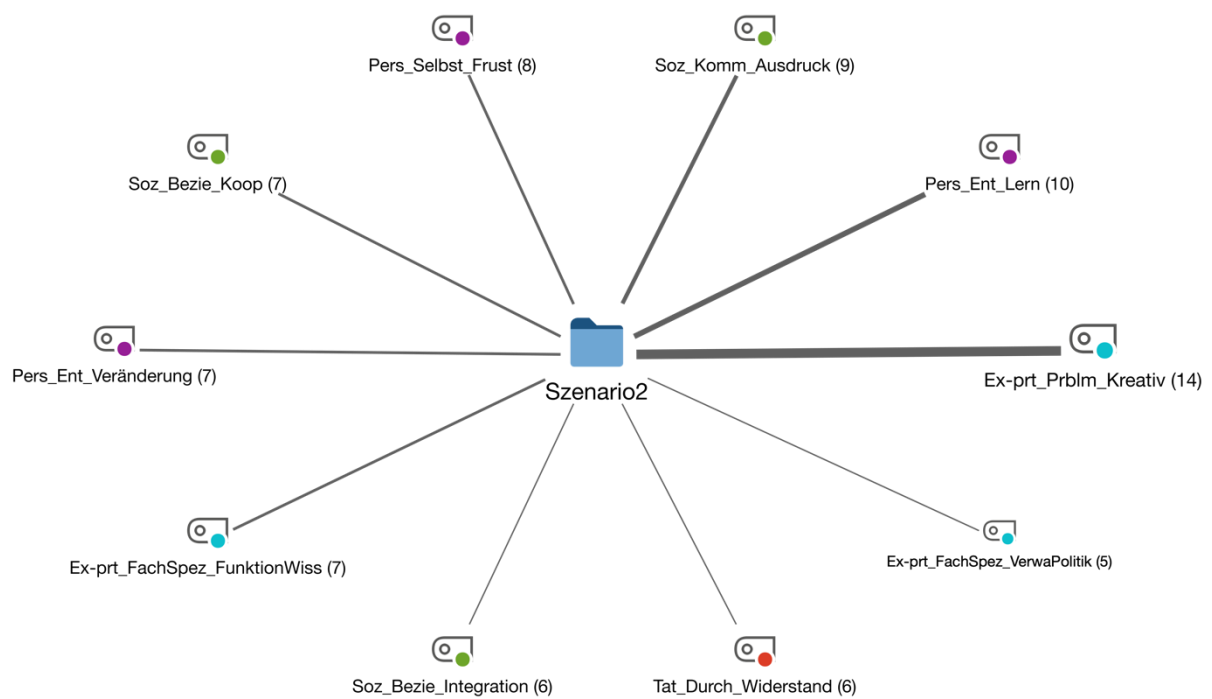


Abbildung 11: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 2

### 4.2.3 Szenario 3

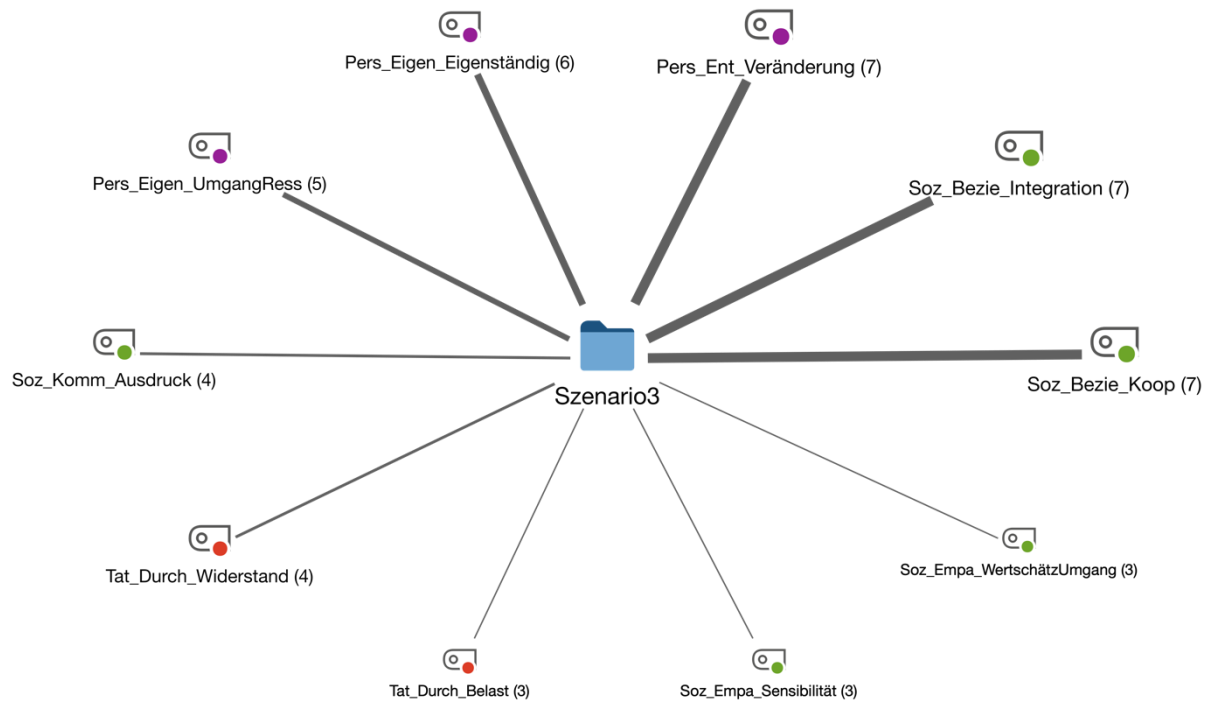


Abbildung 12: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 3

### 4.2.4 Szenario 4

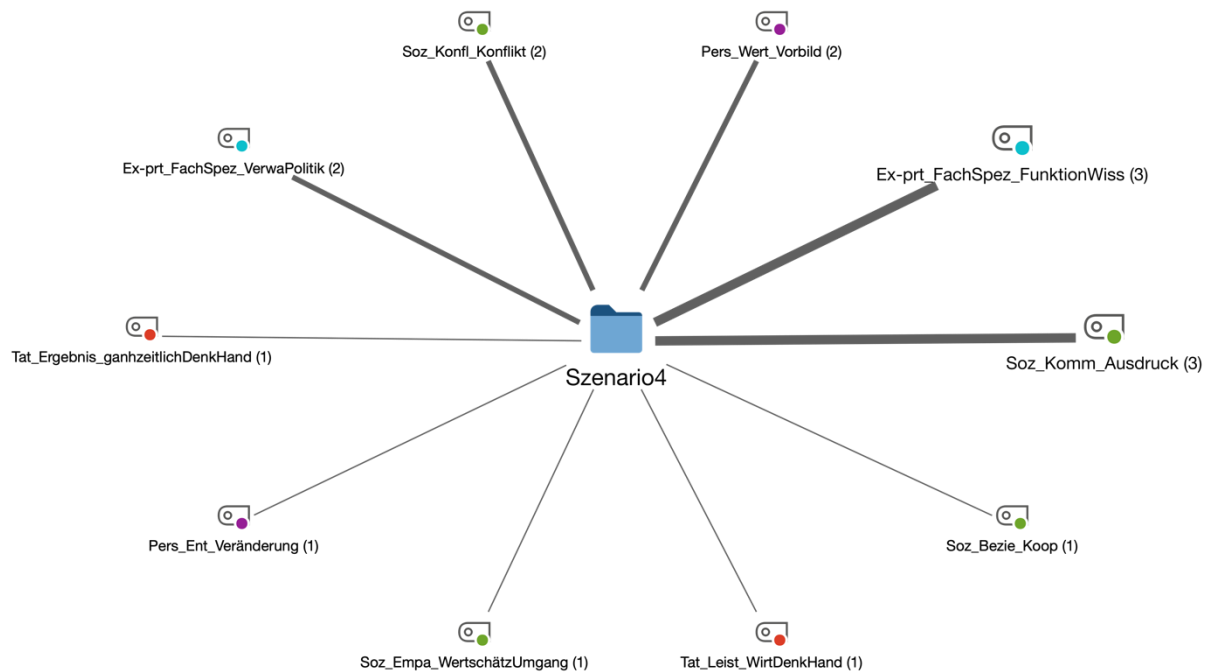


Abbildung 13: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 4

### 4.2.5 Schlüsselkompetenzen

In Anbetracht des Szenario Ratings (siehe 4.1.6) sind die Szenarien 2 und 3 gewünscht und erwartet. Deshalb sind die Schlüsselkompetenzen im Querschnitt dieser beiden Szenarien zu suchen. Ein Kompetenzmodell sollte aus so wenigen Kompetenzen wie möglich bestehen

(Meifert, 2013, S. 157). Deshalb wurde für die beiden Szenarien ein Einzelfall-Modell mit den zehn wichtigsten Teilkompetenzen erstellt.

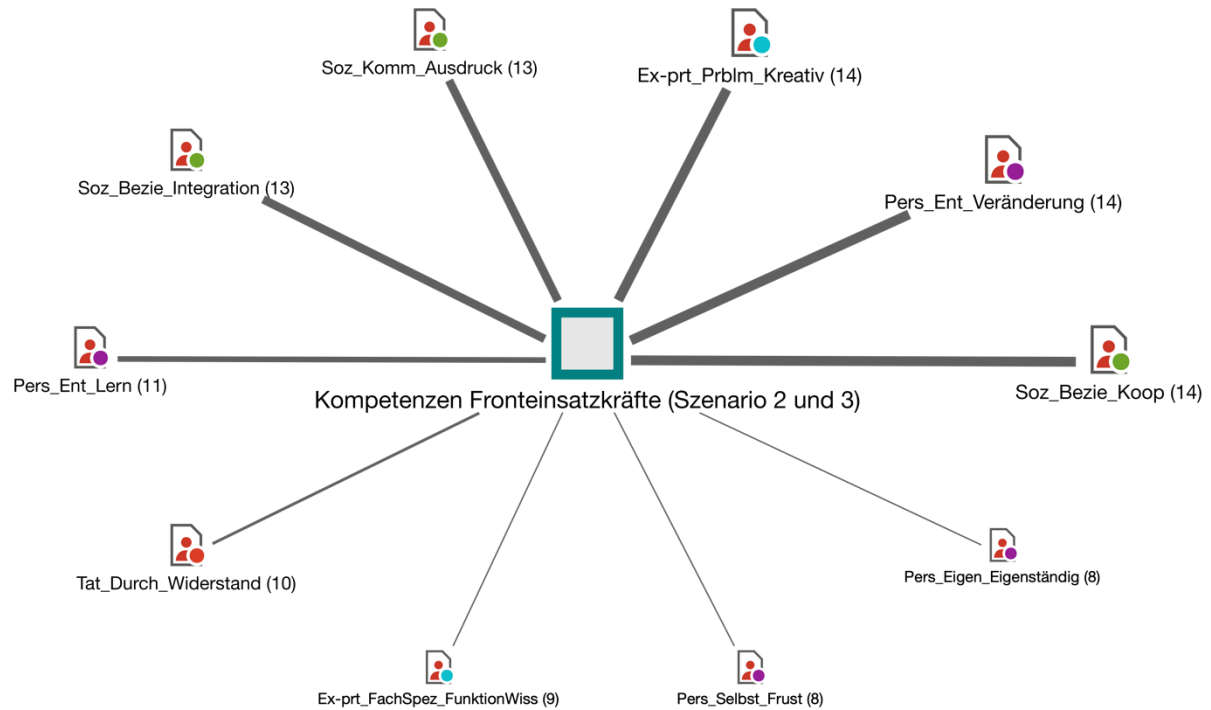


Abbildung 14: Zehn wichtigste Teilkompetenzen für das Szenario 2 & 3

Die Schlüsselkompetenzen lassen sich mittels einem Einzelfall-Modell mit Code-Hierarchie für die Szenarien 2 und 3 differenzierter darstellen:

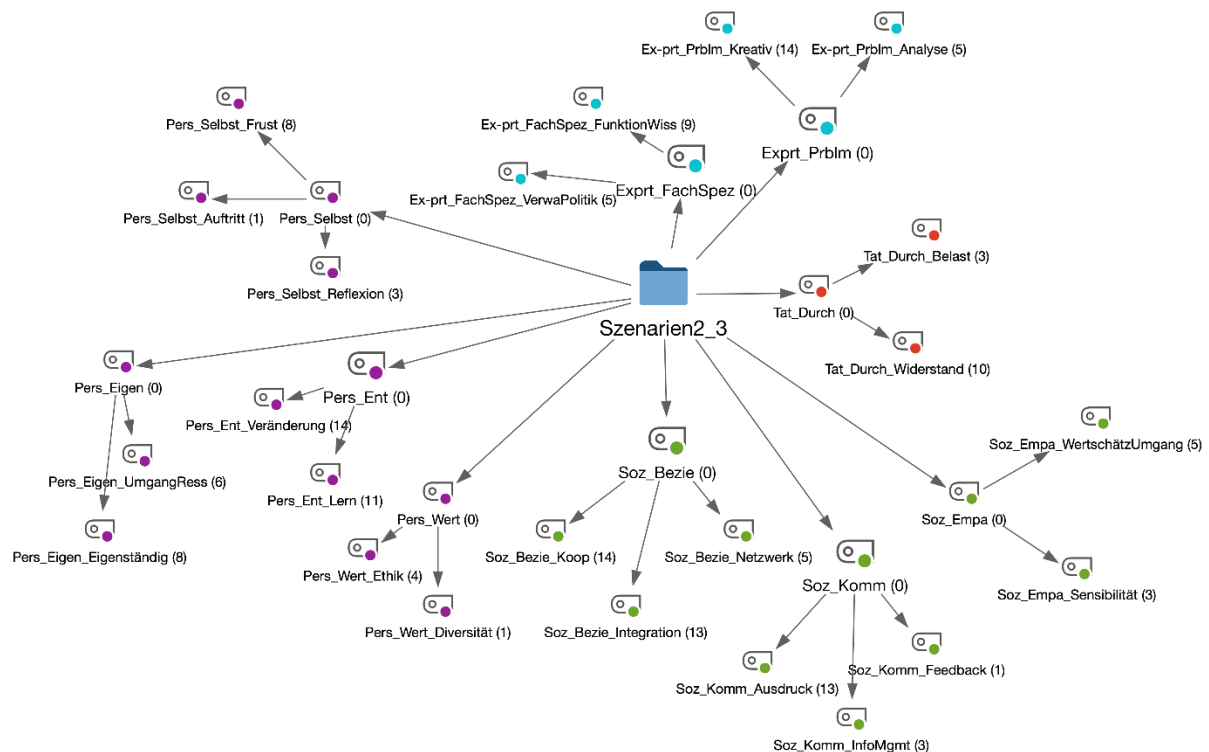


Abbildung 15: Differenzierte Darstellung der Schlüsselkompetenzen für Szenario 2 & 3

In Abbildung 15 sind die wichtigsten zehn Teilkompetenzen mit der Anzahl Nennungen (in Klammern) enthalten. Je nach Icongrösse der Kompetenz ist diese wichtiger. Diesen Unterschied sieht man zwischen **Tat\_Durch** und **Soz\_Bezie**. Die zehn Teilkompetenzen (in Klammern) ordnen sich den folgenden Kompetenzen unter:

### Persönlichkeit

- Entwicklungsfähigkeit (Lernbereitschaft & Veränderungsfähigkeit)
- Selbstmanagement (Frustrationstoleranz)
- Eigenverantwortung (Eigenständigkeit)

### Tatkraft

- Durchhaltevermögen (Widerstandsfähigkeit)

### Expertise

- Problemlösefähigkeit (Kreatives Vorgehen)
- Fach- und Spezialwissen (funktionsbezogenes Wissen)

### Soziabilität

- Beziehungsmanagement (Kooperation- & Integrationsfähigkeit)
- Kommunikationsfähigkeit (Ausdrucksfähigkeit)

Diese acht Kompetenzen (bzw. 10 Teilkompetenzen) können als Grundlage für die strategische Personalentwicklung verwendet werden. Abbildung 15 visualisiert über die zehn Teilkompetenzen hinaus weitere wichtige Aspekte wie z.B. ethisches Handeln, Umgang mit eigenen Ressourcen, Verwaltungs- und Politikverständnis, Reflexionsfähigkeit sowie Weitere.

## 4.3 Zusammenfassung und Interpretation

Mit der Szenario-Technik wurden vier verschiedene mögliche Zukunftsszenarien bezüglich der Sicherheit in der Schweiz im Jahr 2030 erarbeitet:

- Szenario 1: Anarchie mit käuflicher Sicherheit
- Szenario 2: Private füllen politisches Vakuum aus
- Szenario 3: Leaderstellung infolge ausgewogener Stabilität
- Szenario 4: Nationalistischer Polizeistaat (Nordkorea 2)

Gemäss dem Rating der involvierten Personen wird Szenario 3 für die Zukunft gewünscht. Erwartet wird eher Szenario 2, welches die Gegenwart am meisten repräsentiert. Diese Einschätzung ist nicht Kernelement dieser Arbeit, trotzdem lohnt sich der Fokus auf Szenario 2 und 3. Kernelement ist die systematische und wissenschaftliche Beschäftigung

mit Zukunftsbildern im Bereich strategischer Personalentwicklung. Die Szenarien können darüber hinaus als Grundlage von übergeordneten organisatorischen Strategie-Prozessen beigezogen werden. Hinsichtlich dieser Perspektive ist die Prävalenz der Projektionen interessant (siehe 4.1.5): In allen Szenarien stehen neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität sowie die grösser werdende gesellschaftliche Kluft zwischen der Ober- und Unterschicht im Fokus. In drei Szenarien entwickelt sich der Beamtenapparat in eine ineffiziente Richtung mit unmotivierten Mitarbeitenden, wenig Fachkompetenz, jedoch vorhandenen finanziellen Mitteln. Die Frage stellt sich ob Polizeiorganisationen Antworten und Lösungen auf diese offensichtlich bevorstehenden Herausforderungen bereitstellen können. Die weiteren in jeweils drei Szenarien vorkommenden Projektionen sind ebenso in diesen Überlegungen zu berücksichtigen (digitaler wilder Westen, politische Blockade, internationale steigende Komplexität sowie stabile Migrationsentwicklung). Erst die Ableitung der Kompetenzen in den Fokusgruppen zeigt, wohin die strategische Personalentwicklung ausgerichtet werden kann. Die acht Schlüsselkompetenzen (bzw. zehn Teilkompetenzen) können als Vision betrachtet werden: Die aktuellen und künftigen Fronteinsatzkräfte sollen auf diese Kompetenzen ausgerichtet werden.

Mit den Ergebnissen dieser Arbeit wird ein systematischer, fundierter und visionärer Ausblick über die Herausforderungen der Polizeiarbeit im Jahr 2030 gegeben. Der visionäre Ausblick wird durch die Szenarien vermittelt. Die Szenarien mit den Polizeigeschichten erscheinen teilweise extrem. Lesende werden sich fragen, ob die Szenarien für das Jahr 2030 realistisch sind. Das ist nicht entscheidend, vielmehr ist der Fokus auf einen organisationalen Ausblick im Sinne einer prospektiven Planung zu richten. Damit dieser Ausblick zum Ausdruck kommt, ist es notwendig, dass die Szenarien extrem und überspitzt dargestellt werden. Aus der Eventualplanung kann ein notwendiger und massgeblicher Beitrag zur Strategie einer (Polizei-)Organisation geleistet werden. Dabei spielen nicht nur quantitative Kennzahlen für die nächsten 2-3 Jahre eine Rolle, sondern gesellschaftlich allumfassendere Analysen im Kontext des polizeilichen Umfeldes in der Schweiz. Mit Corporate Foresight ist es dem Management möglich systematisch und strukturiert Zukunftsplanung vorzunehmen.

Mit der Anwendung des methodischen Zwischrittes konnte ein Beitrag zur strategischen Personalentwicklung geleistet werden. Die möglichen Folgen für die Praxis und der angewandten Wissenschaft wird im nächsten Kapitel erörtert.

## 5 Diskussion

Diese Arbeit zeigt, dass mit systematisch erstellten Zukunftsbildern Organisationen einen wertvollen Anteil zur Passung von technischem sowie sozialem Teilsystem im Sinne der soziotechnischen Systemgestaltung beitragen können. Die systematische Beschäftigung mit Zukunftsbildern, spezifisch mit explorativen Situationsszenarien, hat für die Organisation als auch für Individuen Vorteile. Organisationen können mögliche Gefahren, Chancen, Trends und Umbrüche erahnen und frühzeitig Massnahmen einleiten. Damit fördern Organisationen die Arbeitgeberattraktivität. Mittels explorativen Situationsszenarien wird die Forderung der Kontingenz des soziotechnischen Systemansatzes gewahrt. Den Mitarbeitenden wird die Angst bezüglich ihres Arbeitsplatzes genommen: Einerseits durch eine bessere Passung von sozialem und technischem Teilsystem, andererseits durch offene und transparente Kommunikation der Organisation bezüglich Zukunftsbildern. Die Mitarbeitenden werden vorbereitet auf die Zukunft und wissen, dass das Management plausible Strategien auf Basis von systematischem Corporate Foresight bereithält. Mit diesen Massnahmen wird die einleitend genannte Dimension der Ängstlichkeit reduziert. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere das Top-Management im technischen Bereich Zukunftsbilder im Sinne von Organisationsentwicklung anwenden kann und soll (Strategie, Vision, Anforderungen der Zukunft, Schaffung von idealen technischen und sozialen Bedingungen). Im sozialen Teilbereich ist die operative Personalentwicklung verankert, welche die Mitarbeitenden befähigt all diese Entwicklungen mitzutragen und mit zu gehen. Dazwischen bewegt sich die strategische Personalentwicklung, welche sich aus den Zukunftsbildern ableitet, getreu dem Michigan-Ansatz „structure follows strategy“. Die erarbeiteten Schlüsselkompetenzen können als Personalentwicklungs-Vision betrachtet und für weitere Arbeiten in der operativen Personalentwicklung eingesetzt werden. All diese Massnahmen dienen der Primäraufgabe der Polizei: Gewährleistung von Sicherheit. Polizeiorganisationen haben Entwicklungspotenzial im Bereich von systematischen Zukunftsbildern. Wie geschildert, ist das Vertrauen in die Polizei seit Jahren auf einem hohen Niveau. Polizeiorganisationen haben in der Vergangenheit vieles richtig gemacht, ansonsten wären die Werte tiefer. Sich darauf auszuruhen ist im Zeitalter des VUCA-Wandels keine Option. Die Organisationen müssen sich weiter entwickeln, gesellschaftliche Veränderungen wahrnehmen und sich antizipierend darauf einstellen. Nur so kann die Sicherheit weiterhin auf hohem Niveau gewährleistet oder ausgebaut werden.

Die Entwicklungs-Prämisse ist im Leitbild der Kapo ZH im Bereich der Vision enthalten. Darin wird postuliert, dass die Kapo ZH vorausschauend handelt, voran geht und sich stetig verbessert (Kantonspolizei Zürich, 2017). Die Wertdimension 4, Entwicklung der Organisation, sowie der strategische Leitsatz 3, Erfolg aus Einsatz von professionellen und engagierten Mitarbeitenden unter dem Aspekt eines attraktiven Arbeitgebers, unterstützen die geforderte Entwicklung und verankern die Wichtigkeit im innersten Organisationskern. Ein geeignetes Instrument um Vision, Wertdimension sowie den strategischen Leitsatz anzupeilen stellt institutionell verankertes Corporate Foresight dar. Dies hat diese Arbeit in mehrfacher Hinsicht aufgezeigt, weshalb die zugrunde liegende Fragestellung nach der Eignung der Szenario-Technik als Beitrag zur strategischen Personalentwicklung positiv beantwortet werden kann. Szenarien eignen sich, um einen Beitrag an strategischen Prozessen zu leisten. Allerdings müssen Szenarien weiterverarbeitet werden. Nur das Erstellen von Szenarien dient Niemandem, ausgenommen die an der Entwicklung der Zukunftsbilder beteiligten Menschen im Sinne eines Lern- und Innovationsprozesses. Aus Szenarien müssen Folgen abgeleitet werden: Strategien, oder wie in dieser Arbeit Schlüsselkompetenzen für Fronteinsatzkräfte.

Mit diesen Ausführungen kann vorweg genommen werden, dass die Arbeit einen Beitrag zu den einleitend geschilderten Wissenslücken (Transfer von psychologischen Erkenntnissen und Methoden im Bereich der Zukunftsforschung sowie zur Verfügung stellen eines Instrumentes in Polizeiorganisationen um in die Zukunft zu blicken und daraus Massnahmen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung abzuleiten) leisten kann. Trotzdem bleiben Fragen zu klären: Was bedeuten die Resultate dieser Arbeit genau? Wo lassen sie sich eingliedern? Inwiefern weichen sie von anderen Studien ab? Was sind Implikationen für die angewandte Wissenschaft sowie die Praxis? Welche Schwächen weist die Arbeit auf? Welche völlig neuen Erkenntnisse ergeben sich? Diese Fragen werden im abschliessenden Diskussionskapitel ergründet und beantwortet.

### 5.1 Bezug zur strategischen Personalentwicklung

Strategieorientierte Personalentwicklung ist darauf ausgerichtet, Schlüsselkompetenzen zu entwickeln. Diese benötigt die Organisation, um unternehmensstrategisch begründete Leistungsanforderungen zu bewältigen (Solga, Ryschka, & Mattenklott, 2011). Diese systematische Kompetenzentwicklung als Beitrag zur Entwicklung strategischer HR-Elemente wird in innovativen Organisationen mittels der Szenario-Technik erreicht

(Wegerich, 2015, S. 116). Angelehnt an der gesamtorganisationalen Strategie muss die HR-Strategie sowie die PE-Strategie abgeleitet werden. Diese strenge Ableitung erfolgt aus dem erweiterten HCM Prozess und dem Michigan-Ansatz. Die Personalentwicklung muss unternehmensstrategisch, mit Fokus auf die Primäraufgabe, begründet sein. Mit dem stringenten Fokus auf die Sicherheit in der Gesellschaft im Jahr 2030, blieb die Primäraufgabe zentral verankert. Dies führt zu einer passgenauen Ausrichtung der Personalentwicklung auf die Bedürfnisse der Organisation.

Mit dem Beitrag zur strategischen Personalentwicklung können die einleitenden Fragen nach qualitativen Ergebnissen sowie der Frage nach Angst und Unsicherheit bei Organisationsmitgliedern beantwortet werden: Corporate Foresight, im vorliegenden Falle mittels der Szenario-Technik, erlaubt einen systematischen Beitrag für Organisationen. Corporate Foresight endet nie, deshalb sollten Organisationen die Entwicklung von Zukunftsbildern institutionalisieren.

Verwendet die Organisation diese Zukunftsbilder für die weitere Entwicklung, kommuniziert offen und versucht eine optimalere Passung zwischen technischem und sozialem Teilsystem zu erzielen, minimiert dies die Angst der Mitarbeitenden. Engagierte und motivierte Mitarbeitende sind ein Gewinn für jede Organisation. Wichtig ist die konsequente Abstützung auf einem Kompetenzmodell, bzw. z.B. den Schlüsselkompetenzen im Jahr 2030. Es gilt auf dem Fundament der entwickelten Schlüsselfaktoren abgestützte operative PE-Massnahmen zu definieren. Der konsequente Einsatz eines in allen PE-Instrumenten durchdringenden Kompetenzmodells ist ein mitentscheidender Erfolgsfaktor von Organisationen (Meifert, 2013, S. 145). Ein iterativer Prozess: Die richtigen Leute mit der richtigen Qualifikation erarbeiten die richtige Strategie mit Zielen, welche wiederum die richtigen Leute engagieren.

Ein weiterer positiver Aspekt einer klaren strategischen Personalentwicklung ist die Vorgabe eines Rahmens für Mitarbeitende. Dieser wird mit den erarbeiteten Schlüsselkompetenzen erreicht. Diese können Grundlage für eine Vision im Bereich der Personalentwicklung in Polizeiorganisationen sein (Vision à la: Wir verfügen im Jahr 2030 über arbeitsmarktfähige Mitarbeitende und fokussieren in der Personalentwicklung auf zukünftige Schlüsselkompetenzen). Durch diese Vision bzw. die Schlüsselkompetenzen wissen Mitarbeitende, wohin sich die Organisation entwickeln will. Diese prospektive Strategie schafft Orientierung, ganz pragmatisch im Sinne von: Passt eine Weiterbildung,

die individuell absolviert werden will, in die strategische Personalentwicklung der Organisation oder eben nicht.

#### 5.1.1 Kompetenzen

Die Resultate bestätigen in der Tendenz die Studie Aufwachsen im digitalen Zeitalter (siehe 2.5.3.3). In beiden Arbeiten werden die Kommunikation, Problemlösung, kritisches Denken (mit Eigenständigkeit zu verbinden) sowie die Kreativität betont. Im Unterschied zur Entwicklung des Kompetenzmodells der Stadtpolizei Zürich ist die technische Affinität als Resultat dieser Arbeit keine eigenständige Kompetenzveränderung, sondern in die Entwicklungsfähigkeit sowie dem funktionsbezogenen Wissen subsumiert (siehe 2.5.3.2). Die Integration der technischen Affinität, bzw. digitalen Kompetenzen, widerspiegelt sich in der Studie Aufwachsen im digitalen Zeitalter sowie in der Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030 (siehe 2.5.3.1). Beide Studien sehen, ähnlich wie in dieser Arbeit, in der Digitalisierung eine grosse Beeinflussung von der Mehrheit der Kompetenzen. Zudem kommt die Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030 zum Fazit, dass die Digitalisierung den Bankensektor unter Druck setzen wird. Polizeiorganisationen werden mit den neuen gesellschaftlichen und technischen Anforderungen ebenfalls unter Druck geraten, sodass als Folge tiefgreifende Veränderungen und Anpassungen notwendig werden (siehe 5.3.2). In Bezug auf polizeispezifische Ergebnisse können mit der vorliegenden Arbeit Erkenntnisse von Capeder (2018) gestützt werden. Die Flexibilität und das Einlassen auf Veränderungen sind deckungsgleich mit der Entwicklungsfähigkeit. Ebenfalls der menschliche Kontakt soll bestehen bleiben, was sich mit der Soziabilität deckt. Die Abgrenzungsfähigkeit findet Einfluss bei der Widerstandsfähigkeit. Einzig die neuen Belastungen sowie Diversity-Aspekte stellen keine Schlüsselteilkompetenz in dieser Arbeit dar, sind jedoch trotzdem genannt worden (siehe Abbildung 15, Codes: Tat\_Durch\_Belast, Pers\_Wert\_Ethik und Pers\_Wert\_Diversität). Die schnelle Auffassungsgabe konnte nirgends zugeordnet werden. Unerwartet und deshalb herauszuheben ist das Resultat des kreativen Vorgehens als Problemlösefähigkeit. Die Kreativität wird im Kompetenzmodell 2020 definiert über neue und kreative Ideen, über den Tellerrand hinausblicken und im Denken und Handeln in Szenarien und Alternativen. In Anbetracht der aktuellen Polizeikultur ist diese Kompetenz ein Widerspruch zu strammen formalistischen Dienstbefehlen, Anweisungen und Richtlinien. Die Integration, Umsetzung und Messbarkeit dieser kreativen Kompetenz dürfte in der Rekrutierung eine Herausforderung darstellen. Ebenso wird ein kulturelles

Umdenken in der Polizeilandschaft notwendig (siehe als mögliche Teillösung 5.3.2.2). Die vorliegende Arbeit zeigt wie das Denken in Szenarien und Alternativen aussehen könnte.

## 5.2 Reflexion Methodik

Das lineare Forschungsdesign wird der Forschungsfrage gerecht (siehe Abbildung 4 sowie 3.1). Es ist anderweitig ähnlich verwendet worden (siehe 3: methodischer Zweischritt der Fraunhofer-Gesellschaft). Der Zweischritt ist unumgänglich, da ohne Szenarien keine zukünftigen Kompetenzen abgeleitet werden können. Das Forschungsdesign ermöglicht in einer komplexen Thematik einen chronologischen Ablauf. Dies steht im Widerspruch zu dem bei qualitativen Methoden eher eingesetzten zirkulären Forschungsdesigns, um an explorative Daten zu gelangen (Flick, 2017). Trotz der Angemessenheit des Designs an die Fragestellung müssen die Resultate aus einer kritischen Perspektive betrachtet werden. Wie beschrieben darf auf Zukunftsbilder nicht blind vertraut werden, sondern müssen diese auf Schwächen und Mängel reflektiert werden (siehe 2.2.1).

### 5.2.1 Teil 1: Szenario-Technik

Eine Kritik stellt die Technik selber dar, da kontroverse Einstellungen vorhanden sind, ob es sich überhaupt um eine Methodik der Zukunftsforschung handelt. Rückblickend bilanziert Gausemeier (2018) positiv über 19 Szenario-Projekte, bei welchen der Zukunftshorizont bereits in der Gegenwart liegt. Nur bei 3 Projekten ist kein erarbeitetes Szenario eingetroffen. Gemäss Popp (2016, S. 165) ist die Szenario-Technik trotzdem lediglich ein „zukunftsbezogenes Verfahren des Wissensmanagements“. Die effektive Forschungsleistung liegt in der Produktion einer wissenschaftlich fundierten Basis. Diese ist aufgrund des Methodenarsenals der Szenario-Technik komplex und unübersichtlich. Das zeigt sich in dieser Arbeit im methodischen Teil (siehe 3.3). Fraglich ist, wie diese Komplexität reduziert werden kann damit die Ergebnisse verständlich kommuniziert werden können (z.B. gegenüber dem Top-Management). Als eine Lösung werden die Überwindung von wissenschaftlicher Sozialisation und den damit verbundenen Exaktheits-Ansprüchen sowie das Vertrauen in die Personen, welche sich mit der Thematik beschäftigt haben, vorgeschlagen. Unumgänglich sind eine transparente Kommunikation sowie eine Einbindung der Projektauftraggeber und dem Top-Management in den Entwicklungsprozess. Dieses Vorgehen wurde mit dem Sounding Board abgedeckt (siehe 3.3.2.2). Ebenfalls eine Lösung stellt die Anschaffung einer Szenario-Software dar. Die Software unterstützt den Szenario-Prozess und nimmt komplexe Arbeiten ab. Wenn institutionell

verankert in verschiedenen Geschäftsbereichen wiederkehrend mit Szenarien gearbeitet wird, sollte die Evaluation und der Einsatz einer Software überprüft werden.

Demgegenüber steht in dieser Arbeit der Lernaspekt: Mit der eigenständigen Umsetzung der Technik konnte die Methode tiefer in die Details bearbeitet werden. Dieses Wissen wird mit vorliegendem Bericht Drittpersonen oder anderen Polizeiorganisationen zur Verfügung gestellt.

Auf eine kritische Würdigung der einzelnen Schritte der Methode wurde bereits in Kapitel 3.3, Einsatz der Szenario-Technik, am Ende des Schrittes in der Diskussion eingegangen.

Zwei zentrale Punkte werden bestärkend erörtert:

1. Die Szenarien sind gruppensubjektiv aus den Teilnehmenden der Szenario-Konferenz entstanden. Die Resultate wären mit anderen Teilnehmenden mit grosser Wahrscheinlichkeit different ausgefallen. Um Umfeldaspekte zu berücksichtigen, wurde bei der Auswahl der Gruppe auf die PESTEL – P – Kriterien geachtet. Somit konnte ein umfangreiches Bild gewährleistet werden. Dies ändert die Kritik an der Gruppensubjektivität nicht. Um Ergebnisse zu erhalten, die der Reliabilität mehr gerecht werden, müsste die Szenario-Konferenz mehrfach durchgeführt und die Ergebnisse zusammengeführt werden.
2. Die Methodik ist skalierbar: Es könnten mehrere Szenario-Konferenzen abgehalten werden. Die Teilnehmeranzahl der Szenario-Konferenz kann variiert, die einzelnen Schritte wie Einflussmatrix und Konsistenzmatrix von mehreren Ratern bewertet, ein Szenario-Team zur Begleitung des gesamten Prozesses einberufen, die Szenarien visuell aufgearbeitet werden. Den Möglichkeiten sind lediglich ressourcentechnische Grenzen im Sinne von Aufwand und Ertrag gesetzt.

Kosow & Gassner (2008, S. 31) machen auf den hohen Ressourcenaufwand aufmerksam. Finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen sind Voraussetzung für einen gelingenden Einsatz der Methode. Finanzielle Aspekte sind beim Einsatz einer Software zu berücksichtigen sowie bei Entschädigungen möglicher Fachexperten und Mitarbeitenden. In dieser Arbeit konnte der finanzielle Aspekt tief gehalten werden, trotzdem haben sich Kosten im Umfang von total ca. CHF 5000.- summiert (externes Coaching, Flüge, Aufenthalt, Verpflegung und Präsente für Teilnehmende der Szenario-Konferenz, Gebühr Praxispartner z.H. FHNW, excl. Arbeitszeit). Der Verzicht auf die Zuhilfenahme einer Software wirkte sich kostenschonend aus. Die zeitlichen Ressourcen fielen hoch aus, sei es mit einem fixen

Szenario-Team oder anlässlich von Workshops, wie in dieser Arbeit durchgeführt. Infolge einer Erfassung des Aufwandes kann die Erarbeitung der Szenarien mit ca. 500 Stunden beziffert werden. Exkludiert sind dabei alle zeitlichen Aufwände der weiteren involvierten Personen (Szenario-Konferenz; Kompetenzen Workshop; Programmierung Python-Script; Sitzungen; Gegenlesen, Korrigieren und Vorbereiten der Workshop-Unterlagen durch Sekretariat; alle weiteren indirekten zeitlichen Aufwände wie Raumeinrichtung an den Workshops, informelle Gespräche). Kritisch anzumerken ist der Umstand, dass es sich bei dieser Arbeit um einen Lernprozess im Sinne einer studentischen Arbeit handelt. Der Lernprozess mit allen notwendigen Massnahmen ist in dieser Erfassung inkludiert. Insgesamt waren über 30 Personen in indirekter oder direkter Beteiligung an der Erarbeitung dieses Projektes involviert. Somit sind die personellen Ressourcen hoch ausgefallen.

#### 5.2.2 Teil 2: Kompetenzen

Die Verwendung der CIT für Zukunftsbilder scheint fragwürdig aufgrund der Definition, dass Wissen in direkter Beobachtung oder nachträglicher Retrospektion über Verhalten in einer kritischen Situation generiert wird. Die Anforderungen in den verschiedenen Szenarien wurden, soweit möglich, skizziert. Allerdings ist der Einsatz von neuen technologischen Hilfsmitteln eng verbunden mit der taktischen Einsatzdoktrin. Die beiden Elemente interagieren miteinander. Deshalb wird die Notwendigkeit der CIT nach konkreten Situationen in dieser Arbeit nicht gerecht. Da die Situation noch nicht existiert, kann nicht beobachtet werden, was in einer zukünftigen Situation zu Erfolg oder Misserfolg führen würde. Die Herangehensweise mittels der CIT als Fragetechnik, bzw. was genau mit z.B. Frustrationstoleranz gedacht ist, war umsetzbar. Die CIT in ihrem Kerngedanken konnte nicht angewandt werden. Allenfalls ergibt sich eine weiterführende Forschungsfrage, wie Zukunftsbilder im Sinne des vorliegenden methodischen Zwischschrittes möglichst differenziert erfragt und dargestellt werden können. Diese Voraussetzung ist eine mögliche Erklärung, weshalb die Fokusgruppen-Gespräche nur ca. eine halbe Stunde dauerten. Angelehnt an Schulz (2012, S. 16) sollte der Moderator anlässlich einer Fokusgruppe inhaltliche Stellungnahmen unterlassen. In den Fokusgruppen wurde über die Szenarien diskutiert um anschliessend den Fokus auf die kritischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu richten. Anlässlich dieser Diskussionen wurde durch den Moderator teilweise Stellung genommen oder Ausführungen gemacht (z.B. bezüglich der Angst um Arbeitsplatzverlust

infolge Automatisierung & Digitalisierung). Die Moderation wurde passiv wahrgenommen. Diese Passivität führte phasenweise dazu, dass über die Szenarien und über gesamtgesellschaftliche zukünftige Fragen (z.B. braucht es überhaupt noch eine Polizei) diskutiert wurde und der Fokus auf Fertigkeiten und Fähigkeiten verloren ging. Trotz dieser kritischen Voraussetzungen dürfen die Fokusgruppen als erfolgreich gewertet werden. Die Diskussionen waren lebendig und wurden durch die Teilnehmenden getragen.

### 5.2.3 Gütekriterien

Die Gütekriterien wurden unter dem Kapitel 3.2, Gütekriterien, abgehandelt. Das folgende Kapitel nimmt dazu Bezug und beantwortet, ob die eingesetzten Gütekriterien erfüllt wurden.

#### 5.2.3.1 Zukunftsforschung

Die Gütekriterien dieser Arbeit wurden anhand des Pocketguide mit 18 Standards und 149 Richtlinien überprüft. Dabei wird eine subjektive Einschätzung vorgenommen, inwiefern die Standards erfüllt, eingeschränkt erfüllt oder nicht erfüllt sind.

1. Zukunftsadäquatheit: Dem Gegenstand zukünftiger Sachverhalte gerecht werden
  - a. Prinzip Zukunftsbild: 1, 2 eingeschränkt, 3, 4, 5, 6 eingeschränkt, 8, 9, 10, 11 berücksichtigt
  - b. Modalität: 1, 2, 3, 4, 5 eingeschränkt, 6, 7 eingeschränkt, 8, 9 berücksichtigt
  - c. Argumentative Prüfbarkeit: 1, 2, 3, 4, 5 eingeschränkt, 6 eingeschränkt, 7 eingeschränkt, 8, 9 berücksichtigt
  - d. Gestaltungs- und Handlungsbezug: 1, 2, 4, 5 eingeschränkt, 7, 8 berücksichtigt
  - e. Interdisziplinarität: 1, 2 eingeschränkt, 3 eingeschränkt, 4, 5, 6 eingeschränkt, 7, 8 berücksichtigt
  - f. Transdisziplinarität: 1 eingeschränkt, 2 eingeschränkt, 3 eingeschränkt, 4 berücksichtigt
2. Wissenschaftlichkeit: Grundlegenden wissenschaftlichen Ansprüchen genügen
  - a. Ziele und Rahmenbedingungen: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 berücksichtigt
  - b. Nachvollziehbarkeit: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 eingeschränkt, 8, 9 berücksichtigt
  - c. Theoretische Fundierung: 1, 2, 3 eingeschränkt, 4, 5 eingeschränkt, 6, 7 berücksichtigt

- d. Methodenwahl und Methodenkombination: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 berücksichtigt
- e. Operative Qualität: 1 eingeschränkt, 2, 3, 4 berücksichtigt
- f. Wissenschaftliche Relevanz: 1, 2, 3 eingeschränkt, 4, 5 eingeschränkt, 6 eingeschränkt, 7 eingeschränkt, 9, 10 berücksichtigt
- g. Wissenschaftliche Integrität: 1, 2, 3 eingeschränkt, 4 eingeschränkt, 5 berücksichtigt

### 3. Wirksamkeit: Nützlichkeit und Transfer in die Praxis gewährleisten

- a. Praktische Relevanz, Nützlichkeit und Wirksamkeit: 1, 2, 3, 4 berücksichtigt
- b. Verständnis von Typ, Rolle und Spezifik der Adressaten: 1, 2 eingeschränkt, 3 eingeschränkt, 7 berücksichtigt
- c. Transferierbarkeit und Kommunikation der Ergebnisse: 1, 2 eingeschränkt, 3, 4, 5 eingeschränkt, 6 berücksichtigt
- d. Handlungsperspektiven aufzeigen: 1 eingeschränkt, 2, 3, 4, 5, 6 berücksichtigt
- e. Projektmanagement: 2, 3, 4, 5, 7, 8 berücksichtigt
- f. Prozessmanagement: 1, 3, 4 eingeschränkt, 5, 7, 8, 9, 10 berücksichtigt

Bilanzierend kann unter Berücksichtigung der Einschätzungssubjektivität ausgesagt werden, dass die Arbeit eine Vielzahl relevanter Standards der Zukunftsforschung ganz oder eingeschränkt erfüllt. Einige Standards werden nicht erfüllt. Der Pocketguide dient zur Qualitätsverbesserung von Zukunftsforschung. Eine Beurteilung über die Qualität im Sinne der Zukunftsforschung wird Dritten überlassen, sollte durch die Berücksichtigung der Standards jedoch grundlegenden Ansprüchen gerecht sein.

#### 5.2.3.2 Qualitative Forschung

Die Arbeit wird an den acht inhaltsanalytischen Gütekriterien gemessen. Für die verschiedenen Aspekte wird eine subjektive Einschätzung vorgenommen, ob die Kriterien erfüllt, eingeschränkt oder nicht erfüllt sind.

- Materialorientierung
  - Semantische Gültigkeit erfüllt: Verweis auf Kapitel 3.4.3.3, Phase 3: Datenanalyse
  - Stichprobengültigkeit erfüllt: Verweis auf Kapitel 3.4.3.3, Phase 3: Datenanalyse
- Ergebnisorientierung

- Korrelative Gültigkeit nicht erfüllbar: Fehlendes Vorliegen einer Untersuchung mit ähnlicher Fragestellung und Gegenstand.
- Vorhersagegültigkeit eingeschränkt erfüllbar: Die Ergebnisse können im Sicherheitskontext gesamtschweizerisch verwendet werden.
- Prozessorientierung
  - Konstruktgültigkeit erfüllt: Verweis auf Kapitel 2.5.3.2, Entwicklung eines Kompetenzmodells (Stadtpolizei Zürich) sowie eigene Erfahrungen mit Erhebungskontext
- Reliabilität
  - Stabilität erfüllt: Verweis auf Kapitel 3.4.3, Vorgehen der Inhaltsanalyse
  - Reproduzierbarkeit erfüllt: Verweis auf Kapitel 3.4.3, Vorgehen der Inhaltsanalyse
  - Exaktheit erfüllt: Verweis auf Kapitel 3.4.3, Vorgehen der Inhaltsanalyse

Unter Berücksichtigung der Einschätzungssubjektivität kann bilanziert werden, dass die inhaltsanalytischen Gütekriterien weitgehend berücksichtigt wurden.

#### 5.2.4 Einschränkungen

Die Einschränkung der Ergebnisse dieser Arbeit orientieren sich an der Abgrenzung (siehe 1.3). Wichtig für die folgenden Implikationen ist in Erinnerung zu rufen, dass die Schlüsselkompetenzen für Fronteinsatzkräfte mit 0-5 Dienstjahren entwickelt wurden. Methodisch kann der Zwischschritt, Szenario und Kompetenzen, in sicherheitsfremden Organisationen einen Beitrag zur strategischen Personalentwicklung liefern. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind jedoch auf die Sicherheitslage ausgerichtet und nicht universell in andere Organisationen zu transferieren. Aufgrund des Sicherheitsaspektes dürften die Resultate in den gesamtschweizerischen polizeilichen Kontext passen. Die Schweizer Polizeilandschaft ist ähnlich organisiert und strukturiert. Die Abgrenzung auf den Raum Zürich stellt eine unwesentliche Nebenrolle dar.

#### 5.3 Implikationen

Die zentrale Implikation stellt die systematische und institutionell verankerte Beschäftigung von Polizeiorganisationen mit Zukunftsbildern dar um die Primäraufgabe, Gewährleistung der Sicherheit, im gesellschaftlichen Umbruch von VUCA weiterhin hoch zu halten oder gar weiter zu entwickeln.

In den folgenden Ausführungen wird Bezug auf die Szenario-Technik als angewandte Methode der Zukunftsforschung genommen und anschliessend Implikationen für die Praxis (Handlungsempfehlungen) abgegeben.

#### 5.3.1 Angewandte Wissenschaft

Die Arbeit deckt drei verschiedene Felder auf, welche weitere Diskussionen im angewandten psychologischen Bereich ermöglichen.

##### 5.3.1.1 Zukunftsforschung und angewandte Psychologie

Die angewandte Psychologie kann sich intensiver mit der Zukunftsforschung auseinandersetzen. Diese Arbeit zeigt auf wie sich Zukunftsforschung grundlegend in den soziotechnischen Systemansatz integrieren lässt. Hinsichtlich der Passung zwischen technischem und sozialem Teilsystem sollten die Disziplinen der angewandten Arbeits-, Personal-, und Organisationspsychologie ein Interesse an Zukunftsbildern haben. Somit kann z.B. gegen Ängste und Stress präventiv entgegengewirkt werden. Solche Zukunftsbilder sollen sich nicht auf die nächsten 1-2 Jahre beschränken, sondern längerfristig gedacht werden (>10 Jahre). Die angewandte Psychologie kann im interdisziplinär orientierten zukunfts wissenschaftlichen Bereich einen Beitrag leisten. Mit der Partizipation weiterer wissenschaftlichen Disziplinen wird den einleitend genannten selbsternannten Trendforschern der Riegel geschoben: Zukunftsforschung kann sich weiter in eine professionelle Richtung entwickeln.

##### 5.3.1.2 Modifikation des Human Capital Management Prozess

Eine weitere Implikation stellt die Erweiterung des der Arbeit zugrunde liegenden HCM Prozess, incl. Michigan-Ansatz, dar (siehe 2.5). Der Michigan-Ansatz steht in der Kritik, dass er die Mitarbeitenden ausschliesst und dem Grundsatz "structure follows strategy" folgt. Mit einer Integration der Zukunftsdimension, welche sich partizipativ ausarbeiten lässt im Sinne des iterativen Prozesses (richtige Leute, richtige Strategie...), wird dieser Kritikpunkt ausgehebelt. Der modifizierte Ansatz wurde um die Zukunftsperspektive (weisser Bereich) erweitert, welche über Anforderungen (die Szenarien) Inputs für die zukünftige Strategie liefert und andererseits Kompetenzen für das Jahr 2030 ableiten lässt (siehe Abbildung 16). Diese Kompetenzen haben eine Rückkoppelung auf die Strategie. Mit Corporate Foresight lassen sich die Mitarbeitenden in verschiedener Art einflussreich in den Strategieprozess involvieren. Dies kann als Mitglied eines Szenario Teams, als Teilnehmer\*in einer oder mehreren Szenario-Konferenzen oder begleitend in einem Sounding Board stattfinden.

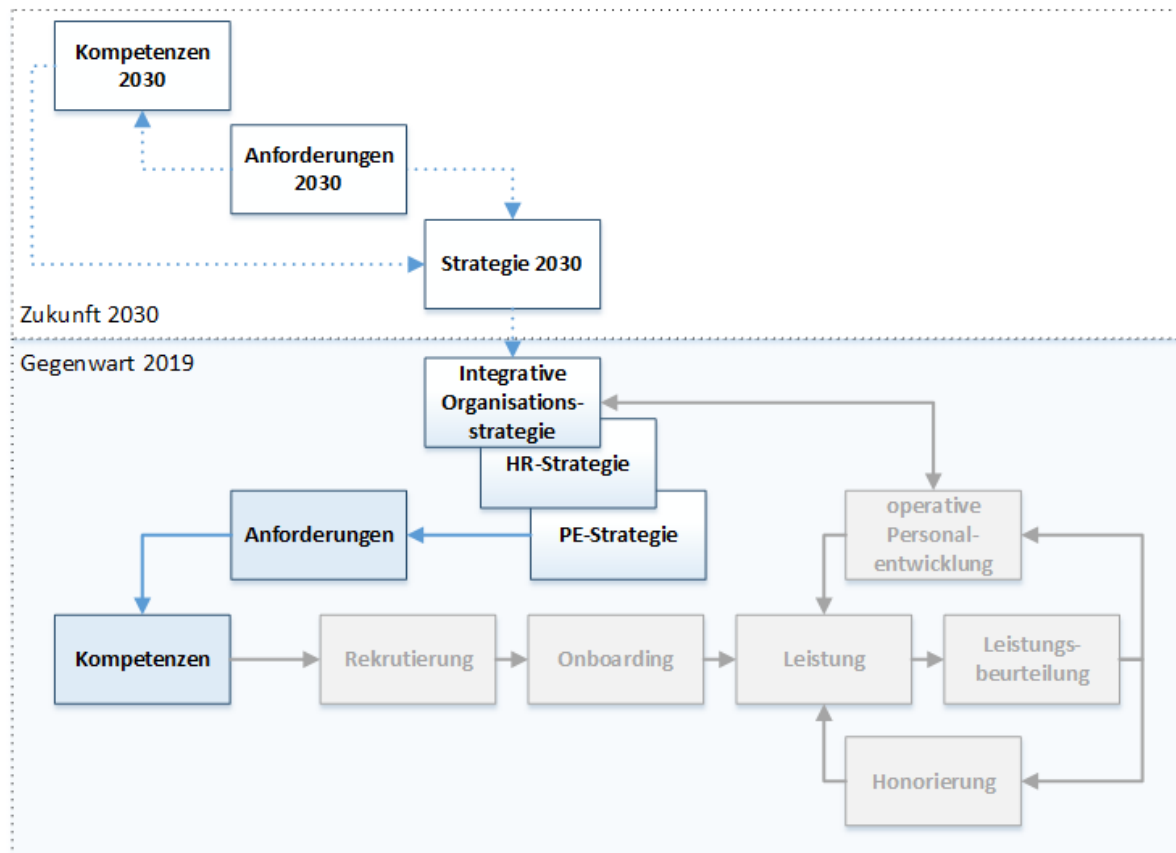


Abbildung 16: Integrierender Michigan-Ansatz mit Strategic Foresight

Der Kerngehalt des Michigan-Ansatz kommt im modifizierten Modell trotzdem zur Anwendung, einerseits mit dem unveränderten HR-Cycle, andererseits mit der stringenten Ableitung der Organisationsstrategie auf die HR-Strategie, auf die Personalentwicklungsstrategie und basierend darauf auf Anforderungen und Kompetenzen.

### 5.3.1.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Eine aus der Theorie aufgetauchte Frage ist eine klare und trennscharfe Einteilung von Organisations- und Personalentwicklung. Diese Einordnung in das soziotechnische System, mit dem weiteren Prozess der strategischen Personalentwicklung, konnte aufgrund der gängigen Literatur nicht abschliessend geklärt werden. Eine klare Einteilung bleibt offen.

### 5.3.2 Praxis

Polizeiorganisationen machen gegenwärtig vieles zur Erfüllung der Primäraufgabe richtig. Mit systematischer Beschäftigung von Zukunftsbildern können sich Polizeiorganisationen im Zeitalter von VUCA weiter entwickeln. Corporate Foresight bietet Organisationen Chancen zur Gestaltung der Zukunft. Im Leitbild, den strategischen Leitsätzen sowie der Vision bietet die Kapo ZH ihren Stakeholdern eine Offenheit bezüglich der (Weiter-)Entwicklung. Mittels Corporate Foresight kann die Organisation diesen Worten Taten

folgen lassen. Aufbauend auf dieser Erkenntnis werden folgende Empfehlungen abgegeben.

#### 5.3.2.1 Zukunftsbilder im Management und der Organisation

Die zentrale Implikation basiert auf den Erkenntnissen, dass für die strategische Ausrichtung von Organisationen eine betriebliche Integration von Zukunftsbildern sinnvoll ist (Pillkahn, 2013). Andererseits basiert die Implikation auf den Resultaten dieser Arbeit: Wichtigste Empfehlung ist die systematische und institutionell verankerte Beschäftigung von Polizeiorganisationen mit Zukunftsbildern, getragen durch das Top-Management. Damit lassen sich die Resultate dieser Arbeit, die Eignung der Szenario-Technik als Beitrag zur strategischen Personalentwicklung, integrieren. Die strategische Personalentwicklung ist gemäss den theoretischen Ausführungen der gesamtorganisationalen Strategie untergeordnet. Deshalb sollte Corporate Foresight auf höchster strategischer Ebene institutionalisiert werden, und Grundlage für die weiteren Substrategien darstellen (z.B. strategische Personalentwicklung). Ein struktureller Minimalvorschlag für Polizeiorganisationen ist die Poststelle, welche als Sammelstelle für Informationen mit Zukunftsrelevanz fungiert (Daheim et al., 2013, S. 84). Als Maximallösung wäre ein organisationsinterner Think Tank denkbar, welcher eigenständig Zukunftsstudien durchführt und Umsetzungsprozesse begleitet.

Die Fallstricke zur systematischen und institutionellen Integration von Corporate Foresight sind zentral. Diese werden im Bereich organisatorischer Barrieren (umgangssprachlich als Gärtchendenken bekannt), ungenügender Legitimation sowie als zu hoch wahrgenommener Kosten eruiert. Fallstricke sind gemäss Daheim et al. (2013, S. 93):

- **Playground pitfall:** Corporate Foresight wird als Spielwiese angesehen, die man in einem Projekt ausprobiert und wieder sein lässt infolge mangelndem Engagement und Kontinuität.
- **Monologue pitfall:** Die Resultate eines Projektes dringen nicht über Teamgrenzen hinaus in die Organisation. Die Beschäftigung der Zukunftsbilder wird als Spinnerei von Einzelnen betrachtet.
- **Lone rider pitfall:** Ungenügende Beteiligung von anderen abteilungsübergreifenden Mitarbeitenden führt zu mangelnder Akzeptanz und Probleme bei der Umsetzung von Handlungsempfehlungen.

Das Top-Management muss sich darum kümmern, dass diese Fallen nicht zuschnappen. Zukunftsbilder müssen auf die Agenda des Top-Managements. Daheim et al. (2013, S. 95) zeigt als Lösung fünf ausschlaggebende Aspekte für erfolgreiches Corporate Foresight: Kompetenz, enge Kooperation mit dem Auftraggeber, Kreativität, eine angepasste und effiziente Kommunikation sowie Kontinuität im Sinne von Etablierung einer Foresight-Kultur.

#### 5.3.2.2 Foresight-Kultur in der Organisation

Die Foresight-Kultur lässt sich verschiedenartig in eine Organisation einpflanzen. Ein Beispiel ist das Programm Fit4Future der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Das Programm wird durch die höchsten Management-Stellen getragen und gefördert. Im Kern behandelt das Programm die gesamtbetriebliche Steigerung der digitalen Kompetenzen (Jordi, 2018). Ein Instrument sind Berufsfeldanalysen (Schweizerische Bundesbahnen, 2019). Diese Analysen haben zum Ziel für ein spezifisches Berufsfeld (z.B. Lokführer, Kundenberater, Kundenbegleiter) zukünftige Veränderungen zu beschreiben und Schlüsselkompetenzen zu erschliessen. Daraus werden Massnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden abgeleitet. Ängste sollen damit reduziert und Mitarbeitende animiert werden, offener gegenüber Veränderungen zu sein. Die Berufsfeldanalysen finden im Einklang mit der strategischen Personalplanung, der strategischen Geschäftsplanung des Berufsbildes sowie der Bildungsplanung statt. Bis Ende 2017 wurden 9 Berufsfeldanalysen durchgeführt, welche über 10'000 Mitarbeitende betreffen. Diese Analysen finden anlässlich von Workshops mit den betroffenen Berufsgruppen statt, teilweise im Dialog mit der Geschäftsleitung Andreas Meyer und Markus Jordi (z.B. beim Lokpersonal). Selbst vorwiegend handwerkliche Berufe wie Rangierer werden analysiert.

Um bei der Polizei eine Foresight-Kultur zu etablieren braucht es nebst dem Top-Management auch die Mitarbeitenden, welche eine zukunftsorientierte Denkweise an den Tag legen dürfen (siehe 2.3.1.2). Ein Vorschlag ist, dass in der Grundausbildung die Mitarbeitenden mit Zukunftsfragen (eine Szenario-Konferenz zum Arbeitsplatz der Zukunft, zu den zukünftigen Arbeitsmitteln, zu Arbeitsbedingungen, zur Kriminalität) konfrontiert werden. Der Nachwuchs von heute wird unter anderem die Führungsetage von morgen und soll frühzeitig ihren Beitrag zur Gestaltung der Organisation und Gewährleistung der Sicherheit leisten. Nicht nur als Fronteinsatzkräfte, sondern als innovative partizipierende Mitarbeitende mit ihrem bereits grossen vorhandenen spezifischen Wissen.

### 5.3.2.3 Integration der Schlüsselkompetenzen in Strategie

Angelehnt an dem modifizierten erweiterten Michigan-Ansatz (siehe Abbildung 16) sollen die Schlüsselkompetenzen als Teil der Strategie 2030 integriert werden. Diese Kompetenzen stellen keine komplette organisationale Strategie dar (siehe 2.5.1), sondern decken den Geschäftsbereich der Personalentwicklung ab. Es gilt in den anderen Geschäftsbereichen ebenfalls langfristige Ziele zu definieren, um eine gesamtorganisationale Strategie 2030 abzuleiten. Diese Zieldefinition in anderen Geschäftsbereichen kann mit den erwähnten Zukunftsbildern, bzw. systematischem Corporate Foresight, realisiert werden (siehe 5.3.2.1)

### 5.3.2.4 Transformation des HR als Business Partner

Die Abstützung der SBB Berufsfeldanalysen auf die strategische Personalplanung, der strategischen Geschäftsplanung und der Bildungsplanung (Ausbildung, Weiterbildung, Rekrutierung) zeigt, dass in einem engen Zusammenspiel aller HR-Bereiche Zukunftsbilder gestaltet werden. Grundlage dieser Prozesse stellt ein moderner HR-Bereich dar. Ein moderner HR-Bereich fehlt der Kapo ZH. So hat bereits Bühler (2008, S. 23) erkannt, dass ein zentraler Aspekt die Vernetzung aller im Personalmanagement betroffenen Dienste und Abteilung ist. Dies, um den gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Bis heute ist diese Forderung bei der Kapo ZH nicht umgesetzt, trotz dem Fazit von Bühler (2008, S. 25): "Je grösser ein Korps, wie z.B. die Kantonspolizei Zürich, um so wichtiger ist eine strategische Personalplanung und -gewinnung, in der betriebspsychologische aber auch gesellschaftliche Aspekte mit einfliessen". Diese Forderung deckt sich mit der allgemeinen Erkenntnis, dass der Stellenwert von Personalentwicklung immer wichtiger wird, und das Personalwesen weg vom administrativ ausgerichteten, hin zum strategischen Personalmanagement gehen sollte (Wegerich, 2015, S. 9). Andere Schweizer Polizeiorganisationen sind mit demselben Problem, einem konservativen HR, konfrontiert. Gemäss Müller-Vorbrüggen (2016, S. 14) stellt die Beteiligung der Personalfunktion an der Unternehmensstrategie sowie das Loslösen der Personalentwicklung aus ihrer aktuell agierenden Defensive ein wichtiger Aspekt im Bereich der Unternehmenstransformation dar. Diese Transformation des HR als Business Partner schafft das Fundament, dass dem Wandel von Bildung als vierte Produktivkraft Rechnung getragen wird (siehe 1.1.1). Die Transformation des HR als wirtschaftliche Funktion wird als einer der Schlüssel zu einem Beitrag zum Unternehmenserfolg betrachtet (Hölzle, 2013, S. 81). Die deutschen

Polizeihochschulen sehen eine solche nachhaltige Veränderung im Arbeits- und Organisationsbereich der Polizeiorganisationen. Selbstredend ist die Empfehlung, dass für eine tiefgreifende Transformation versierte Fachexperten notwendig sind.

#### 5.3.2.5 Balance zwischen Gewissheit & Ungewissheit

Im Sinne von einem balancierenden Nebeneinander von Gewissheit und Ungewissheit postuliert Wäfler (2016, S. 135) die Balance zwischen Flexibilität und Regulierung als wesentlicher Faktor zur Erreichung von Safety. Übertragen auf die vorliegende Problematik von Zukunftsbildern in Organisationen bedingt dies als Empfehlung eine Balance zwischen Gewissheit und Ungewissheit zu erreichen. Polizeiorganisationen müssen sich transformieren, gleichzeitig jedoch das Produkt vermitteln, welches sie verkaufen: Sicherheit. Diese Forderung steht nicht im Widerspruch zur Empfehlung der HR-Transformation bei Polizeiorganisationen. Sie deckt lediglich auf, dass keine Änderungen im Hauruckverfahren durchgeführt werden sollen.

#### 5.3.2.6 Erstellen von organisationsrelevanten Umfeldanalysen

Eine Organisation, die stringent und wiederholend eine Umfeldanalyse durchführt, davon Strategien ableitet und daraus kurz- und mittelfristige Massnahmen ableitet, ist die Schweizerische Eidgenossenschaft. Der sicherheitspolitische Bericht der Schweiz wird verwendet, um Anpassungen und Reformen durchzuführen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2016). Spezifisch werden Massnahmen bei verschiedenen Sicherheitsdienstleistern aufgelistet, unter anderem ein polizeilicher ad-hoc Führungsstab für interkantonale Grossereignisse sowie eine leicht angepasste Ausrichtung der Armee. Diese muss gegenwärtig aufgrund der diffusen und unberechenbaren Bedrohungslage rasch und vielseitig einsetzbar sein. Dafür bedinge es einer guten Ausrüstung und Ausbildung. Weshalb die Kantone eine solche Umfeldanalyse nicht durchführen, bleibt ungeklärt. Diese Arbeit zeigt die Möglichkeit, wie Polizeiorganisationen hinsichtlich dem sich ändernden Berufsbild eine solche Analyse durchführen könnten. Die Analysen sind wertlos, wenn sie nicht periodisch wiederholt werden.

#### 5.3.2.7 Operative Personalentwicklung fördern

Der Kapo ZH werden fachpersonelle und finanzielle Investitionen in die operative Personalentwicklung empfohlen. Die Firma ABB hat berechnet, dass infolge des verändernden Bedarfs an Kompetenzen eine Kündigung eines Mitarbeiters ca. CHF 100'000.- kostet, hingegen die Umschulung desselben Mitarbeiters lediglich ca. CHF

35'000.- (Martel, 2018). Das heisst, dass abgeleitet aus der organisationalen Strategie, der HR-Strategie und der PE-Strategie operative Massnahmen definiert werden müssen, um die Mitarbeitenden für die zukünftigen Schlüsselkompetenzen der Polizeiarbeit zu befähigen. Ein Vorschlag zur Ausrichtung auf acht Schlüsselkompetenzen liegt dieser Arbeit bei (siehe 4.2.5). Insbesondere die Schlüsselkompetenz Entwicklungsfähigkeit (Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit) verdeutlicht, dass die Organisation Instrumente und Werkzeuge für die Mitarbeitenden schaffen muss. Es ist widersprüchlich, wenn diese Kompetenz von Fronteinsatzkräften verlangt wird, die Organisation jedoch keine Instrumente und Werkzeuge zur Entwicklung und Förderung zur Verfügung stellt.

Ausserdem sollen die Laufbahnmodelle überprüft werden. Nicht alle Mitarbeitenden können im komplexen VUCA-Umfeld alle geforderten Kompetenzen gleichermassen zufriedenstellend erfüllen. Der modulare Besuch der Grundausbildung durch rekrutierte Fachexperten (z.B. IT-Experte\*in, Verhandler\*in, Forensiker\*in, Psychologen\*in und/oder Jurist\*in in speziellen Abteilungen, befähigt mit spezifischen Kompetenzen für komplexe Fälle, Angelegenheiten und/oder Bedürfnisse) ist eine Lösung für diese Problemstellung. Im Sinne eines attraktiven Arbeitgebers sollte für alle Mitarbeitenden ein Talent Management eingerichtet werden. Dieses soll sich am HR-Cycle des Michigan-Ansatzes orientieren. Der Prozess stoppt aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen nie. Die Organisation muss Mitarbeitende weiter entwickeln, um ihre Employability zu gewährleisten und ihnen Angst vor der Zukunft zu nehmen. Ein Patrouillenfahrzeug lässt man bekanntlich nicht im Regen stehen, repariert es nie, räumt es nie auf, rüstet es nicht neu aus und lässt es verrostet. Die Entwicklung der Mitarbeitenden muss dabei unter dem Aspekt der gesamtorganisationalen Strategie betrachtet werden. Unter Wahrung dieser Strategie muss die Organisation Vorgaben machen und die Mitarbeitenden in die gewünschte Richtung lenken und entwickeln (z.B. Richtung Schlüsselkompetenzen).

Infolge der Abgrenzung der operativen Personalentwicklung (siehe 1.3) wird nicht näher auf diesen Bereich eingegangen, z.B. wie diese Kompetenzen zu erheben sind.

#### 5.4 Ausblick

Die Arbeit zeigt, dass mittels zukunftsorientierter strategischer Personalentwicklung eine optimalere Passung zwischen dem sozialen und technischen Teilsystem angestrebt werden kann. Zukunftsversierte und innovative Organisationen schaffen sich mit der systematischen Beschäftigung möglicher Zukunftsbilder einen Wettbewerbsvorteil. Die

Zukunftsbilder sollten Einfluss auf die Überlegungen und Entscheidungen des Managements haben. Für Mitarbeitende ergeben sich ebenfalls Vorteile: Die Employability wird gewahrt und die Angst sowie Unsicherheit vor der Zukunft genommen, was wiederum dem individuellen Grundbedürfnis der Sicherheit zugutekommt.

Die verwendete Methodik des Zweischnittes hat sich bewährt. Aus den Anforderungen in den Szenarien und den abgeleiteten Kompetenzen kann eine Strategie im Bereich der Personalentwicklung festgelegt werden (z.B. Vision: Wir wollen arbeitsmarktfähige Mitarbeitende im Jahr 2030; Strategie & Massnahmen: Ausrichtung der Bildung, Förderung und Arbeitsstruktur auf die acht Schlüsselkompetenzen).

Der modifizierte HCM Prozess ist ein Vorschlag für die Partizipation von Mitarbeitenden in strategische Prozesse. Die Strategiefindung kann mittels heterogener Vertreter der Organisation erreicht werden (z.B. Definition eines strategischen Mitarbeiterpanels).

Szenarien bringen nicht nur Strategien im Bereich der Personalentwicklung mit, sondern können generisch für eine höhere Strategieebene eingesetzt werden. Szenarien bilden eine Grundlage für das Management von Organisationen. Mit Zukunftsbildern werden strategische Entscheidungen vorbereitet sowie die Lern-, und Innovationsfähigkeit von Organisationen entwickelt. Dies entspricht den Zielen von Corporate Foresight.

Ausblickend soll sich die angewandte Psychologie vermehrt mit Zukunftsforschung auseinandersetzen, Organisationen mit der institutionellen und systematischen Verankerung von Corporate Foresight. Dieser Prozess soll gemäss dem Zeitkontinuum nicht aufhören, sondern nach dem Prinzip 'Foresight never ends' laufend weiterentwickelt werden. Für Polizeiorganisationen bedeutet dies nicht nur vorausschauende Polizeiarbeit im Einsatz, sondern die Organisation mittels moderner Strukturen, Prozesse und Menschen für zukünftige Herausforderungen zu befähigen. Dies bedingt eine Reformation der gegenwärtig klassisch starr hierarchischen, bisweilen konservativ eingestellten Schweizer Polizeiorganisationen.

Diese Erkenntnisse haben pauschale Gültigkeit für kulturell und strukturell ähnlich aufgebaute Organisationen, welche Zukunftsbilder nicht oder lediglich teilweise in ihre Überlegungen einbeziehen.

Mit Szenarien kennt man nicht *die* Zukunft. Man kann jedoch Szenarien als Instrument einsetzen und damit die organisatorischen Zukunftssinne aktivieren. Der Blindflug bleibt somit blind, allerdings deutlich weniger orientierungs- und ziellos.

## 6 Literaturverzeichnis

Albrecht, P. (2017). *Digitale Blender: Wie Hipster-Berater den Firmen unnötige Produkte aufschwätzen*. Abgerufen am 21. März 2019 von Bilanz:

<https://www.bilanz.ch/unternehmen/lost-transformation>

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden*. Münster: Springer.

Baier, D. (2019). Feedbackgespräch zur Szenario-Konferenz vom 21.03.2019. (M. Eichenberger, Interviewer)

Bibliographisches Institut GmbH. (2019a). *Anforderung | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Abgerufen am 4. April 2019 von Duden:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Anforderung>

Bibliographisches Institut GmbH. (2019b). *Sicherheit | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Abgerufen am 3. April 2019 von Duden:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Sicherheit>

Bibliographisches Institut GmbH. (2019c). *Vision | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Abgerufen am 3. April 2019 von Duden:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Vision>

Bibliographisches Institut GmbH. (2019d). *Frustrationstoleranz | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Abgerufen am 12. Mai 2019 von Duden:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Frustrationstoleranz>

Blaser, A., & Willi, M. (2013). *Strategisches Management bei der Schweizer Polizei*. Bern. Abgerufen am 21. März 2019 von

[http://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt\\_\\_und\\_\\_masterarbeiten/e234292/e234299/Masterarbeit\\_Blaser\\_Willi\\_ger.pdf](http://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt__und__masterarbeiten/e234292/e234299/Masterarbeit_Blaser_Willi_ger.pdf)

Blättler, S. (2018). Polizeiarbeit jenseits kantonaler Grenzen? Die polizeiliche Sicherheitsleistung zwischen digitaler Vernetzung und kantonaler Begrenzung. In Schweizerische Bundeskanzlei, *Die Schweiz 2030* (S. 89-90). Bern: NZZ Libro.

Born, M. (2018). «Die Schweiz sollte Angst haben». Abgerufen am 22. März 2019 von Tages Anzeiger: <https://www.tagesanzeiger.ch/digital/daten/die-schweiz-sollte-angst-haben/story/13213167>

Boss, P. (2018). Erstes Treffen bezüglich der Masterarbeit am 14.08.2018. (M. Eichenberger, Interviewer)

- Bühler, C. (2008). *Optimierung des Rekrutierungsmanagements der zukünftigen Polizistinnen- und Polizisten-Generation bei der Kantonspolizei Zürich*. Zürich: Kantonspolizei Zürich (unveröffentlichte Seminararbeit anlässlich FLG III).
- Bundesamt für Raumentwicklung. (2016). *Verkehrsperspektiven 2040*. Bern: Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK.
- Bundesamt für Statistik. (2017). *Szenarien zur Entwicklung der Haushalte 2017–2045*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Burmeister, K., & Schulz-Montag, B. (2009). Corporate Foresight - Praxis und Perspektiven. In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 277-292). Puch/Salzburg: Springer.
- Capeder, A. (2018). Entwicklung eines Kompetenzmodells für die uniformierten Mitarbeitenden der Stadtpolizei Zürich. *unveröffentlichte Masterarbeit*. Zürich: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Cuhls, K. (2009). Delphi-Befragungen in der Zukunftsforschung. In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 207-222). Salzburg: Springer.
- Cuhls, K. (2012). Zu den Unterschieden zwischen Delphi-Befragungen und "einfachen" Zukunftsbefragungen. In R. Popp, *Zukunft und Wissenschaft* (S. 139-158). Puch/Salzburg: Springer.
- Cuhls, K., Dönitz, E., Schirrmeister, E., & Behlau, L. (2013). Fraunhofer-Zukunftsforschung für die Fraunhofer-Gesellschaft. In R. Popp, & A. Zweck, *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 143-170). Salzburg: Springer VS.
- Daheim, C., & Wintermann, O. (2016). *2050: Die Zukunft der Arbeit*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Daheim, C., Neef, A., Schulz-Montag, B., & Steinmüller, K. (2013). Foresight in Unternehmen. Auf dem Weg zur strategischen Kernaufgabe. In R. Popp, & A. Zweck, *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 81-101). Salzburg: Springer VS.
- Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen. (2019). *Aufwachsen im digitalen Zeitalter*. Bern: Bundesamt für Bauten und Logistik BBL.
- Endler, N., Hunt, J., & Rosenstein, A. (1962). An S-R inventory of anxiousness. *Psychological Monographs: General and Applied*, 76(17), S. 1-33.

- Felger, S., & Paul-Kohlhoff, A. (2004). *Human Resource Management*. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung.
- Fink, A., & Siebe, A. (2016). *Szenario-Management*. Frankfurt/New York: Campus Verlag GmbH.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), S. 327-358.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Frey, C., & Osborne, M. (2017). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*(114), S. 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Gausemeier, J. (2018). *Zukunftsszenarien in der Retrospektive - Was bringt die Szenario-Technik tatsächlich?* Paderborn: Unity. Abgerufen am 02. Mai 2019 von <https://www.unity.de/de/szenariotechnik/>
- Gausemeier, J., Fink, A., & Schlake, O. (1996). *Szenario-Management: Planen und Führen mit Szenarien*. München / Wien: Hanser.
- Gerhold, L. (2012). Methodenkombination in der sozialwissenschaftlichen Zukunftsforschung. In R. Popp, *Zukunft und Wissenschaft* (S. 159-184). Puch/Salzburg: Springer.
- Gerhold, L., Holtmannspötter, D., Neuhaus, C., Schüll, E., Schulz-Montag, B., Steinmüller, K., & Zweck, A. (2015). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Gerhold, L., Holtmannspötter, D., Neuhaus, C., Schüll, E., Schulz-Montag, B., Steinmüller, K., & Zweck, A. (2017). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Berlin: Freie Universität Berlin. Abgerufen am 11. April 2019 von <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/21276>
- Gerny, D. (2018). *Kommentar: Der Kampf gegen Cyberkriminelle scheitert an Strukturen aus dem vorletzten Jahrhundert*. Abgerufen am 22. März 2019 von Neue Zürcher Zeitung: <https://www.nzz.ch/meinung/leiter-polizei-ld.1391710?reduced=true>

- Gessler, M., & Sebe-Opfermann, A. (2016). Das Kompetenzmodell. In M. Müller-Vorbrüggen, & J. Radel, *Handbuch Personalentwicklung* (S. 161-184). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Göll, E. (2017). Zukunftsforschung - Anmerkungen über Entwicklungen eines wissenschaftlichen Bereichs. (W. Mittelstaedt, Hrsg.) *Blickpunkt Zukunft, Januar*(37. Jahrgang), S. 2-8.
- Grunwald, A. (2009). Wovon ist die Zukunftsforschung eine Wissenschaft? In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 25-36). Salzburg: Springer.
- Gutknecht, S. (2018). Modul Personalentwicklung. *Foliensatz 'FHNW\_Personalentwicklung\_1\_und\_2\_Termin\_2018.pdf'*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.
- Heinecke, A. (2006). Die Anwendung induktiver Verfahren in der Szenario-Technik. In F. Wilms, *Szenariotechnik: Vom Umgang mit der Zukunft* (S. 183-213). Bern: Haupt.
- Heinecke, A. (2012). *Szenario-Technik und Szenarioanalysen*. Abgerufen am 09. Oktober 2018 von Sinus Software & Consulting: [https://www.sinus-online.com/images/Anmerkungen\\_zur\\_Szenario-Technik.pdf](https://www.sinus-online.com/images/Anmerkungen_zur_Szenario-Technik.pdf)
- Hemmecke, J. (2007). Eine Einführung in die Critical Incident-Technik. Hagenberg, Linz, Österreich. Abgerufen am 24. April 2019 von [http://hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette\\_Einfuehrung-Critical-Incident-Technik\\_2007.pdf](http://hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette_Einfuehrung-Critical-Incident-Technik_2007.pdf)
- Herzhoff, M. (2004). *Szenario-Technik in der chemischen Industrie*. Berlin: Technische Universität Berlin.
- Höft, S., Püttner, I., & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In Diagnostik- und Testkuratorium, *Personalauswahl kompetent gestalten* (S. 95-150). Giessen: Springer.
- Hölzle, P. (2013). Etappe 1: Strategien der Personalentwicklung. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung* (S. 77-104). Berlin: Springer.
- Jordi, M. (2018). *Fit4future – das Programm der SBB zur Steigerung der digitalen Kompetenz*. Abgerufen am 28. April 2019 von SWITCHtube: <https://tube.switch.ch/cast/videos/0413f3d6-e1b6-4955-9448-dbfbc41ba67e>

- Kanton Aargau. (2015). *Polizeiliche Sicherheit. Kanton Aargau*. Aarau: Kantonspolizei Aargau. Abgerufen am 25. April 2019 von [https://www.ag.ch/media/kanton\\_aargau/dvi/dokumente\\_5/kapo\\_1/diverse\\_1/KapoAargau\\_JB\\_2014\\_Web.pdf](https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dvi/dokumente_5/kapo_1/diverse_1/KapoAargau_JB_2014_Web.pdf)
- Kantonspolizei Zürich. (2017). *Leitbild der Kantonspolizei Zürich*. Zürich: Kantonspolizei Zürich. Abgerufen am 25. April 2019 von [https://www.kapo.zh.ch/internet/sicherheitsdirektion/kapo/de/ueber\\_uns/kommandant/\\_jcr\\_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/leitbild.spooler.download.1487338143787.pdf/leitbild.pdf](https://www.kapo.zh.ch/internet/sicherheitsdirektion/kapo/de/ueber_uns/kommandant/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/leitbild.spooler.download.1487338143787.pdf/leitbild.pdf)
- Kauffeld, S., & Sauer, N. (2014). Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld, *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 16-28). Braunschweig: Springer.
- Klotz, A. (2016). Berufsausbildung. In M. Müller-Vorbrüggen, & J. Radel, *Handbuch Personalentwicklung* (S. 297-314). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Köpernik, K. (2009). *Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen*. Berlin: Freie Universität Berlin. Abgerufen am 4. April 2019 von [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2009\\_koepernik\\_corporate\\_fore\\_sight\\_dissertation.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2009_koepernik_corporate_fore_sight_dissertation.pdf)
- Kosow, H., & Gassner, R. (2008). *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse: Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien*. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- Kreibich, R. (2008). *Zukunftsforschung für die gesellschaftliche Praxis*. Abgerufen am 09. Oktober 2018 von Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung: [https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT\\_AB29.pdf](https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT_AB29.pdf)
- Krieg, S. (2016). Zukunftsforschung in Wirtschaftsunternehmen. In R. Popp, *Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung* (S. 94-109). Zürich: LIT.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods*. Marburg: Springer.
- Martel, A. (2018). *Anspruchsvolle neue Arbeitswelt*. Abgerufen am 28. April 2019 von NZZ: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/anspruchsvolle-neue-arbeitswelt-ld.1383395>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim und Basel: Beltz.

- Meifert, M. (2013). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung* (S. 3-28). Berlin: Springer Gabler.
- Müller, A. (2008). *Dissertation: Strategic Foresight - Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*. Schmerikon: Druckerei Zentrum, Universität Zürich. Abgerufen am 12. April 2019 von [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3521/\\$FILE/dis3521.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3521/$FILE/dis3521.pdf)
- Müller, A. (2019). Telefonische Diskussion am 08.01.2019 über das methodische Vorgehen der Bankfachstudie der ZHAW. (M. Eichenberger, Interviewer) Zürich.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2016). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In M. Müller-Vorbrüggen, & J. Radel, *Handbuch Personalentwicklung* (S. 3-22). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuhaus, C. (2009). Zukunftsbilder in der Organisation. In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 175-194). Salzburg: Springer.
- Neuhaus, C. (2013). Wozu Zukunftsforschung? Auf dem Weg zu einem Management von Zukunftsungewissheit in Organisationen. In R. Popp, & A. Zweck, *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 23-40). Salzburg: Springer VS.
- Pillkahn, U. (2013). Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld. In R. Popp, & A. Zweck, *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 41-79). Salzburg: Springer VS.
- PONS GmbH. (2019). *frustra | Deutsch >> Latein*. Abgerufen am 13. Mai 2019 von PONS: [https://de.pons.com/übersetzung?q=frustra&l=dela&in=ac\\_la&lf=la&qnac=Frustra](https://de.pons.com/übersetzung?q=frustra&l=dela&in=ac_la&lf=la&qnac=Frustra)
- Popp, R. (2012). Zukunftsforschung auf dem Prüfstand. In R. Popp, *Zukunft und Wissenschaft - Wege und Irrwege der Zukunftsforschung* (S. 1-24). Salzburg: Springer.
- Popp, R. (2016). Zukunftsplanung - Zukunftsforschung - Zukunftswissenschaft. In R. Popp, *Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung* (S. 154-173). Zürich: LIT.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Berlin: Springer.
- Rust, H. (2009). Verkaufte Zukunft. Strategien und Inhalte der kommerziellen "Trendforscher". In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 3-16). Puch/Salzburg: Springer.

- Schneider, L. (2018). Corporate Foresight-Akteure. In M. J. Ringlstetter, *Schriften zur Unternehmensentwicklung*. Ingolstadt: SpringerGabler.
- Schöchli, H. (2018). *Die Angst vor dem Verlust der Arbeitsplätze*. Abgerufen am 22. März 2019 von NZZ: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-angst-vor-dem-verlust-der-arbeitsplaetze-ld.1374749?reduced=true>
- Schulz, M. (2012). Quick and easy!? Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In M. Schulz, B. Mack, & O. Renn, *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (S. 9-23). Stuttgart: Springer.
- Schübach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München / Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Schweizerische Bundesbahnen. (2019). «*Wir brauchen mehr Rangierer, die planen können*». Abgerufen am 28. April 2019 von Schweizerische Bundesbahnen: <https://news.sbb.ch/artikel/86821/wir-brauchen-mehr-rangierer-die-planen-koennen>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2016). *Die Sicherheitspolitik der Schweiz - Bericht des Bundesrates*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Sigg, A., Umbricht, R., Grimm, S., & Kley, C. (2017). *Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030*. Zürich: Edubook AG (ZHAW School of Management and Law).
- Solga, M., Ryschka, J., & Mattenklott, A. (2011). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 19-34). Wiesbaden: Gabler.
- Steinmüller, K. (1997). *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung*. Gelsenkirchen: Sekretariat für Zukunftsforschung.
- Steinmüller, K. (2012). Szenarien - Ein Methodenkomplex zwischen wissenschaftlichem Anspruch und zeitgeistiger Bricolage. In R. Popp, *Zukunft und Wissenschaft* (S. 101-138). Puch/Salzburg: Springer.
- Theobald, E. (2016). *PESTEL-Analyse*. Pforzheim: Management Monitor. Abgerufen am 11. April 2019 von [https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper\\_pestel\\_Analyse.pdf](https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf)
- Tresch, T., & Wenger, A. (2011). *Sicherheit 2011*. Zürich: Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich.

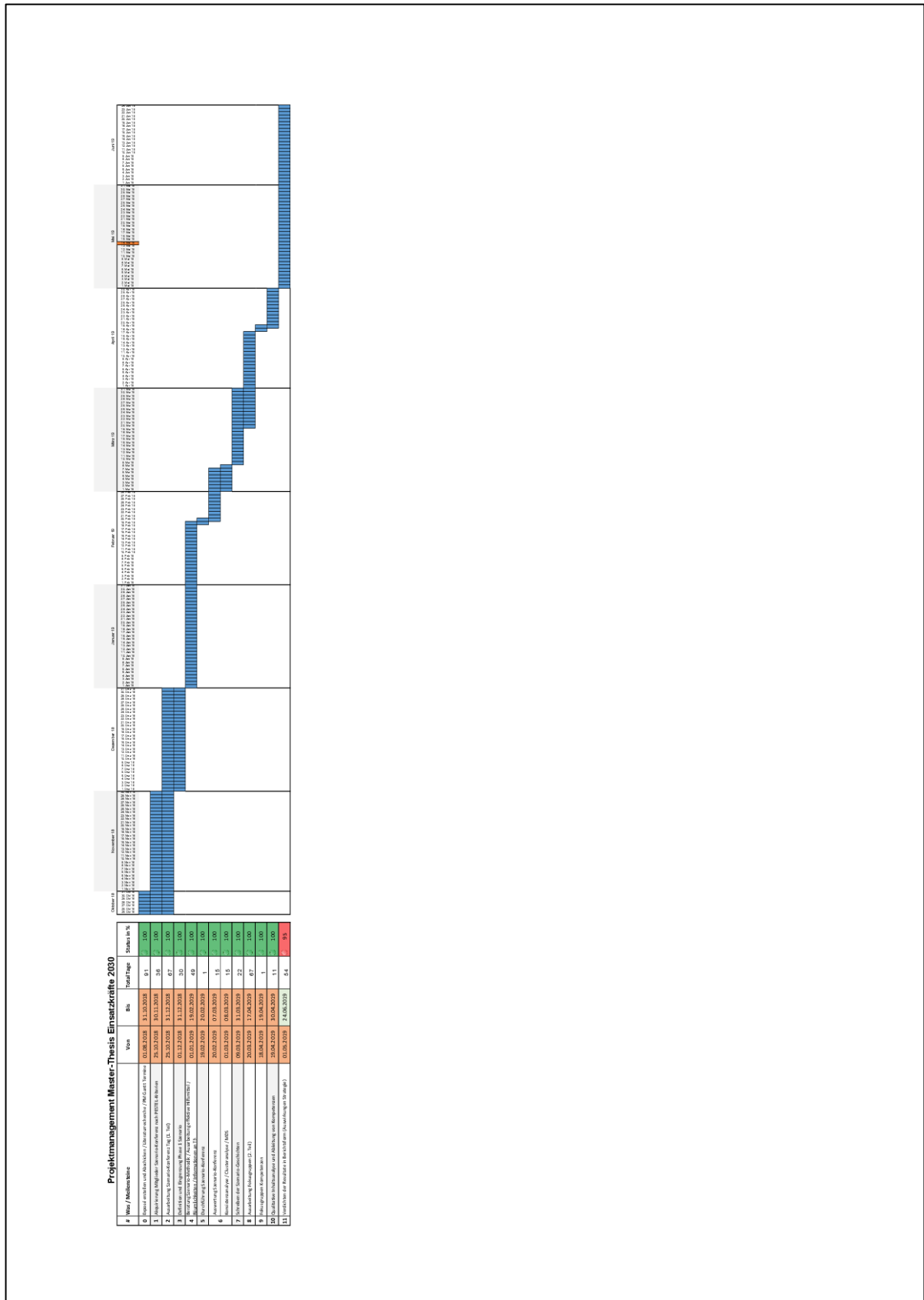
- Tresch, T., & Wenger, A. (2018). *Sicherheit 2018*. Zürich: Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Wäfler, T. (2016). Der Mensch: Risikofaktor und Sicherheitsfaktor. In iafoB, *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel* (S. 115-136). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis*. Frankfurt am Main: Springer Gabler.
- Wendekamm, M., & Model, T. (2019). Arbeitskultur und Berufsbilder der Polizei. In H.-J. Lange, T. Model, & M. Wendekamm, *Zukunft der Polizei* (S. 261-279). Münster & Hamburg: Springer VS.
- Zölch, M., Graf, A., Lüthi, E., & Ochsenbein, G. (2016). Personalmanagement. In W. Hugentobler, K. Schaufelbühl, & M. Blattner, *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (S. 589-656). Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Zweck, A. (2009). Foresight, Technologiefrüherkennung und Technikfolgeabschätzung. In R. Popp, & E. Schüll, *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 195-206). Salzburg: Springer.

## 7 Anhang

Alle Dokumente des Anhanges wurden mittels der Software PDF24 Creator vom PDF-Format in das PNG-Format (150 DPI) konvertiert. Die PDF-Originaldokumente sind auf Anfrage beim Autor als PDF erhältlich (teilweise DIN-A3).

- Anhang A: Gantt-Chart Projektplanung, S. 110
- Anhang B: Faktenblatt Teilnehmende Szenario-Konferenz, S. 111
- Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik, S. 112
- Anhang D: Online Fragebogen mit Systembild, S. 126
- Anhang E: Resultate Online Fragebogen, S. 141
- Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog, S. 144
- Anhang G: Einflussfaktoren – Matrix, S. 155
- Anhang H: Handout Szenario-Konferenz, S. 156
- Anhang I: Hilfsblatt Projektionen, S. 161
- Anhang J: Beispiel ausgefülltes Projektionsportfolio, S. 163
- Anhang K: Konsistenzmatrix, S. 164
- Anhang L: Anleitung Ausfüllen Konsistenzmatrix, S. 165
- Anhang M: Python-Script, S. 166
- Anhang N: Konsimatrix.csv, S. 168
- Anhang O: Recodierung SPSS Syntax, S. 169
- Anhang P: Rohszenarien, S. 171
- Anhang Q: Szenarien 1-4 mit Geschichten, S. 172
- Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse, S. 185
- Anhang S: Codierte Segmente Fokusgruppen 1-4, S. 197
- Anhang T: Kompetenzmodell 2020 Kanton Zürich, Teilkompetenzen, S. 216

7.1 Anhang A: Gantt-Chart Projektplanung



## 7.2 Anhang B: Faktenblatt Teilnehmende Szenario-Konferenz



Betriebs- und Polizeipsychologie

9. November 2018

Kompetenzen Polizeieinsatzkräfte 2030

## Corporate Foresight bei der Kantonspolizei Zürich

Kompetenzen der polizeilichen Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030

### 1 Einleitung

Die Kapo ZH sorgt mit 3801 Mitarbeitenden rund um die Uhr bürgernah, innovativ und vorausschauend für die Sicherheit im Kanton Zürich. Bereits heute antizipiert die Kapo ZH mit verschiedenen technischen und wissenschaftlichen Methoden (z.B.: Precobs und Präventionsabteilung) die Kriminalität von Morgen.

Auch die HR-Abteilung leistet einen zukunftsweisenden Beitrag zur Sicherheit des Kanton Zürich: Mit vorausschauendem Blick in die Zukunft will die Abteilung sicherstellen, dass auch im Jahr 2030 die *richtigen* Polizeieinsatzkräfte ausgewählt, ausgebildet und angestellt werden um die künftigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern.

### 2 Operationalisierung des Projektes

In einem zweistufigen Projekt ermittelt die Kapo ZH einen Kompetenzkatalog für Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030: In einem ersten Schritt werden mittels einem interdisziplinär besetzten Team nach STEEP-Kriterien<sup>1</sup> verschiedene Szenarios definiert. Fokus der Szenarien bilden *sicherheitsrelevante Aspekte der Gesellschaft im Jahr 2030* aus den entsprechenden Fachperspektiven. Für diesen Schritt braucht die Kapo ZH Sie (oder eine/einen Vertreter ihres Teams bzw. Fachgebietes). In einem zweiten Schritt werden aus den erarbeiteten Szenarien kritische Erfolgskompetenzen abgeleitet. Dieser Schritt erfolgt später mittels internen polizeilichen Fokusgruppen.

### 3 Anforderungen und Vorzüge für Sie

Die primäre Anforderung ist Ihr Interesse für Zukunftsfragen in Ihrem Fachgebiet, im Idealfall mit Bezug zur gesellschaftlichen Sicherheit. Die zeitliche Anforderung beträgt einen ganzen Arbeitstag Ende Februar 2019. Durch die Teilnahme ergeben sich folgende Vorzüge für Sie:

- Durch die Offenlegung aller Resultate lassen sich Erkenntnisse aus den Szenarien 2030 in Ihr Fachgebiet ableiten (z.B. Produktentwicklung, Strategie, Politik, rechtliche Interessen)
- Aktiver eigener Beitrag zur Organisationsentwicklung der Kapo ZH (und damit zur zukünftigen Sicherheit der Gesellschaft)
- Kenntnisse erwerben bzw. vertiefen über Corporate Foresight und Szenario-Technik
- Vernetzungsmöglichkeit und Mitarbeit in einem interdisziplinär besetzten Team
- Verpflegung am Workshop (Kaffeepausen & Mittagessen)

Die Kapo ZH kann Sie für diesen Workshop mittels obgenannter Leistungen honorieren. Ein anderweitiges Entgelt kann nicht gewährt werden. Der Workshop wird an zentraler Lage in Zürich, Zeughausstrasse 11, durchgeführt (7 Gehminuten vom HB Zürich).

### 4 Ansprechperson Kapo ZH

Ansprechperson ist Martin Eichenberger, Mitarbeiter Betriebs- und Polizeipsychologie, Kapo ZH, M: 079 399 86 66, G: 044 247 20 47, E-Mail: [emat@kapo.zh.ch](mailto:emat@kapo.zh.ch)

<sup>1</sup> S: Gesellschaft und Individuum; T: Technologie und Innovation; E: Wirtschaft und Unternehmen; E: Ressourcen und Umwelt; P: Politik und Recht

## 7.3 Anhang C: Spezifisches Vorgehen Szenario-Technik



Betriebs- und Polizeipsychologie

7. Februar 2019

## Szenario-Konferenz

### Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorbereitung des Szenario Prozess</b>	<b>2</b>
1.1	Wofür werden die Szenarien entwickelt?	2
1.1.1	Wer ist der Adressat der Szenarien?	2
1.1.2	Mit wem werden die Konsequenzen der Szenarien später besprochen?	2
1.1.3	Wofür werden die Szenarien eingesetzt?	2
1.2	Wessen Zukunft beschreiben die Szenarien?	3
1.2.1	Welche Flughöhe haben die Szenarien?	3
1.3	Wann spielen die Szenarien?	3
1.4	Wo gelten die Szenarien?	3
<b>2</b>	<b>Szenariofeld-Analyse</b>	<b>3</b>
2.1	Systematische Gliederung des Szenariofeldes	4
2.1.1	Systembild des Szenariofeldes	5
2.2	Ermittlung von Einflussfaktoren	5
2.2.1	Ermittlung von Einflussfaktoren	5
2.2.2	Aufbereitung der Einflussfaktoren	5
2.3	Analyse der Einflussfaktoren	6
2.4	Festlegung von Schlüsselfaktoren	7
2.4.1	Festlegung des Auswahlkriteriums	7
2.4.2	Ermittlung der Grundmenge	8
2.4.3	Abschliessende manuelle Korrektur	8
<b>3</b>	<b>Szenario-Prognostik</b>	<b>9</b>
3.1	Arten der Zukunftsprojektionen	9
3.1.1	Extremprojektionen und Trendprojektionen:	9
3.1.2	Alternativ- und Parallelszenarien:	9
3.1.3	Qualitative vs. Quantitative Projektionen	9
3.1.4	Gütekriterien der Projektionen	9
3.2	Wie entwickeln?	10
3.2.1	Identifikation möglicher Dimensionen	10
3.2.2	Über Dimensionen zu Projektionen	10
<b>4</b>	<b>Konsistenzgestützte Szenario-Bildung</b>	<b>12</b>
4.1	Projektionen auf Konsistenz überprüfen	12
4.2	Projektionsbündel berechnen	12
4.3	Clusteranalyse	12



4.4	Multidimensionale Skalierung .....	13
4.5	Szenario-Namensgebung .....	13
<b>5</b>	<b>Scenario Writing .....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Vordefinierte Einflussfaktoren .....</b>	<b>14</b>

## 1 Vorbereitung des Szenario Prozess

Das vorliegende Dokument ist Grundlage für die Szenario-Konferenz vom 20.02.2019 (Grundlagen, Ablaufplan, Zeitplan, etc.)

### 1.1 Wofür werden die Szenarien entwickelt?

Die Szenarien werden entwickelt für die strategische Personalentwicklung der Kantonspolizei Zürich. Dabei stehen die Fronteinsatzkräfte, welche ihren Dienst auf der Strasse bzw. beim Bürger erfüllen, im Zentrum des Interesses. Der Fokus liegt auf der Ableitung von möglichen, heute unbekanntem, Kompetenzen für die Fronteinsatzkräfte im Jahr 2030.

Die Arbeit soll ein Grundlagenpapier darstellen um strategische Entscheidungen im Bereich der Personalselektion sowie Personalentwicklung vorzubereiten. Damit soll ein Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitgebermarkt geleistet werden.

Als Nebenprodukt können die erarbeiteten Szenarien auch für anderweitige strategische Entscheidungen im Personalbereich hinzugezogen werden.

#### 1.1.1 Wer ist der Adressat der Szenarien?

Auftraggeber dieser Projektarbeit ist der HR-Chef der Kantonspolizei Zürich. Mit ihm werden die Resultate der Arbeit besprochen.

Bezüglich dem oben erwähnten Nebenprodukt kann jedoch auch die gesamte Geschäftsleitung Adressat der Szenarios sein.

Die Szenarios sind regional beschränkt auf den Kanton Zürich. Da jedoch die regionalen Unterschiede in der deutschsprachigen Polizeilandschaft nur marginal ausfallen, können die Szenarios auch in anderen Deutschschweizer Kantone Berücksichtigung finden.

#### 1.1.2 Mit wem werden die Konsequenzen der Szenarien später besprochen?

Primär werden die Konsequenzen der Szenarien mit dem Chef HR besprochen. Involviert werden jedoch auch die Personal-Abteilung, die Ausbildungs-Abteilung sowie die Grundausbildung (ZHPS).

Bezüglich dem erwarteten Nebenprodukt können die Szenarien auch in der Geschäftsleitung diskutiert werden. In der Geschäftsleitung soll ein Priorisierungs-Workshop stattfinden.

#### 1.1.3 Wofür werden die Szenarien eingesetzt?

Die Szenarien werden als Orientierungssituation eingesetzt. Es sind keine direkte Entscheidungen abhängig von den Szenarien. Die Szenarien sollen als Eventualplanungen im PE-Bereich (bzw. HR) dienen. Die Szenarien sollen ein ‚Denken auf Vorrat‘ bzw. Eventualplanungen ermöglichen.

Als Nebenprodukt ist das Szenario und die Beschäftigung mit der Zukunft auch eine Lernsituation für das Unternehmen (deshalb Kommunikation in der GL). Sie dient der Kompetenzentwicklung und insbesondere der organisationalen Förderung von Zukunftsorientierung.



## 1.2 Wessen Zukunft beschreiben die Szenarien?

Bei dem Szenario handelt es sich um ein exploratives Umfeldszenario (externe, nicht-lenkbare Umfeldgrößen). Es gibt bezüglich der öffentlichen Sicherheit nicht parallele Möglichkeiten (mehrere ‚Sicherheiten‘ nebeneinander). Die Sicherheit wird sich in eine Richtung entwickeln. Es handelt sich um Umfeldalternativen und somit mehrere, einander ausschliessende Entwicklungsmöglichkeiten eines nicht beeinflussbaren Szenariofeldes.

### 1.2.1 Welche Flughöhe haben die Szenarien?

Die Szenarien entsprechen *globalen Szenarien*, da sie übergeordnete Themen der Gesellschaft bearbeiten, also konkret die öffentliche Sicherheit der Gesellschaft im Jahr 2030. Die Branchen-, Markt-, Globalszenarien sind ähnlich zu den drei soziologischen Betrachtungsweisen der Mikro-, Meso-, Makroebene. Gemäss Heinecke (2012) entspricht das geplante Szenario einem problemorientierten Makroszenario.

## 1.3 Wann spielen die Szenarien?

Der Zeitpunkt der Szenarien ist definiert mit dem Bereich +/- 2025-2030. Es gibt für die Szenarien keine fixierte Planung. Die Planung 2025 ist abgeleitet aus den HR-Strategiezielen. Aufgrund des ca. 6-jährigen Vorlaufs um Prozesse zu gestalten, bis sie effektiv umgesetzt sind, bietet sich der Zeitraum 2030 an. Dieser Zeitraum bedient sich auch die Bankfachstudie. Auch diese erläutert Gründe für den Zeitpunkt 2030.

Abhängig bezüglich des Zukunftshorizontes sind auch:

**Branche:** Die Polizeibranche ist vorwiegend eine reaktive Organisation. Dies ergibt sich aus den Alltagsaufgaben (Ahndung von Straftaten nach Strafgesetzbuch). Deshalb spielt sich die Alltagslogik vieler Polizeieinsatzkräfte reaktiv ab. Es findet jedoch langsam ein Umdenken statt („vor die Lage kommen“ / PRECOBS / Präventionsabteilung). Trotzdem ist die aktuelle schweizerische Polizeiorganisation eine konservativ eingestellte Organisation. Sinnbildlich dafür der NZZ Kommentar „Der Kampf gegen Cyberkriminelle scheitert an Strukturen aus dem vorletzten Jahrhundert“. Kurz zusammengefasst: Die Polizei bekämpft heute mit Mitteln und Strukturen von gestern die Kriminalität von morgen.

Aufgrund dieser Einstellungen (2. Ebene nach Schein) ist der Planungshorizont 2030 innovativ.

**Thema:** Bezugnehmend auf den 6-jährigen Vorlauf bis Personalentwicklungs-Prozesse umgesetzt sind, lohnt sich der Blick über die 6 Jahre hinaus. Die Polizeiarbeit wird sich gegenwärtig nicht derart revolutionieren, dass ein zu naher Zeithorizont sinnvoll ist (1-2 Jahre). Ein zu weit distanzierter Zukunftshorizont ist jedoch ebenfalls unrealistisch aufgrund der konservativen Einstellung (Branche).

**Anwendung:** Die Szenarien dienen nicht direkt einem konkreten Planungsprozess. Sie sollen als Orientierung aufzeigen, wohin es gehen könnte. Dementsprechend sind längere Zeithorizonte realistisch.

## 1.4 Wo gelten die Szenarien?

Die Szenarien sind regional eingegrenzt in der deutschsprachigen Schweiz gültig. Regionale Unterschiede in der Schweiz werden nicht berücksichtigt. Primär sind die Szenarien für den Kanton Zürich gültig. Schlussendlich sind die Szenarien ‚generische Globalszenarien‘.

## 2 Szenariofeld-Analyse

Die Szenariofeld-Analyse nimmt Bezug zur explorativen Fragestellung der Arbeit:

Über welche Kompetenzen müssen Polizeieinsatzkräfte im Jahr 2030 verfügen um einen optimalen Beitrag zur Bearbeitung der Primäraufgabe einer Polizeiorganisation zu leisten.

Die Fragestellung wird folgendermassen aufgegliedert:



- Über welche Kompetenzen → Ergebnis ist ein Kompetenzkatalog Polizeieinsatzkräfte 2030
- im Jahr 2030 → Zeithorizont
- Optimaler Beitrag → ist schwer operationalisierbar: Was ist im Jahr 2030 ein ‚optimaler Beitrag‘? Grundsätzlich ist diese Beurteilung unzulässig. Jedoch soll nicht ‚irgendein‘ Beitrag geleistet werden, sondern ein Beitrag, welcher die Primäraufgabe im Jahr 2030 positiv beeinflusst. Dieser Beitrag wird mittels der Szenario-Technik abgedeckt.
- Primäraufgabe der Polizei in der Schweiz: Die Polizei muss punktuell Eingreifen zugunsten der öffentlichen Ordnung und Sicherheit (Lendi Martin, 2015).  
Konkret muss die Polizei im Kanton Zürich „durch Information, Beratung, sichtbare Präsenz und andere geeignete Massnahmen zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung„ beitragen (Polizeigesetz des Kanton Zürich vom 23.04.2007, 550.1).
  - Verhinderung / Erkennung von Straftaten
  - Erhöhung der Verkehrssicherheit und Verhütung von Unfällen im Strassenverkehr und auf öffentlichen Gewässern
  - Abwehr von unmittelbar drohenden Gefahren für Menschen, Tiere, Umwelt und Gegenstände sowie zur Beseitigung entsprechender Störungen.

Die Gewährleistung der Sicherheit ist föderalistisch geregelt. Die Bundesverfassung regelt dies in Artikel 57 (Bund und Kantone sorgen im Rahmen ihrer Zuständigkeiten für die Sicherheit des Landes und den Schutz der Bevölkerung).

Sicherheitsbegriff aus dem Duden: Zustand des Sicherseins, Geschütztseins vor Gefahr oder Schaden; höchstmögliches Freisein von Gefährdungen. Der Sicherheitsbegriff wird aus Befragungen in der ETH Sicherheitsstudie (SS2018.pdf) in drei Stufen zergliedert:

- Sicherheit vor Bedrohungen (physische und ökonomische Sicherheit)
- Sicherheit durch Institutionen, Technologien und Strategien: Primär gewährleistet durch die Polizei (objektive Sicherheit)
- Sicherheit als Gefühlszustand (subjektive Sicherheit)

## 2.1 Systematische Gliederung des Szenariofeldes

- Systemebene 1: Kernbereich Sicherheit (Sicherheits-Dienstleister / DL-Bezüger / Böse)
- Systemebene 2: spezifische Technologien, Branchen oder besonders relevante Themenfelder für die Systemebene 1
- Systemebene 3: Allgemeines Umfeld (PESTEL)

Systemebene 1: Im Zentrum der Betrachtungsweise stehen die **Dienstleister, welche die oben erwähnte Sicherheit schaffen**. Diese Dienstleister umfassen z.B. Armee, Zivilschutz, Feuerwehr, öffentliche Ämter wie SUST, Fedpol, Gerichte, etc. Im Fokus steht jedoch die Organisation ‚Polizei‘. Die Organisation ist aufgrund der geplanten Umfeldszenarien grafischer Mittelpunkt und nicht Bestandteil des Szenariofeldes. Es sollen anlässlich der Szenario-Erarbeitung keine polizeilichen internen Punkte / Einflussfaktoren erfasst werden. Es interessiert das *Systembild Sicherheit* und *nicht die Organisation Polizei*.

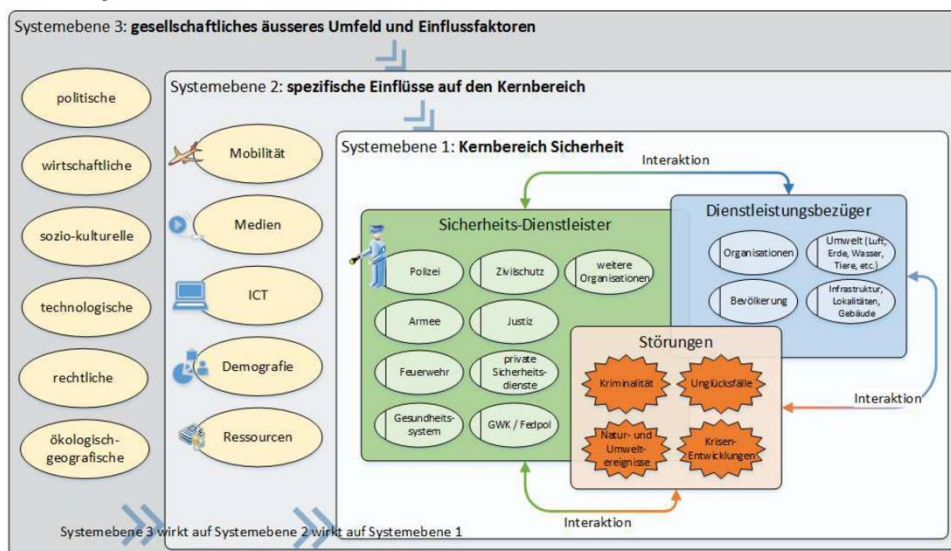
Ebenfalls auf der Systemebene 1 angegliedert sind die direkten **Dienstleistungsbezüger**. Dies sind primär die Bevölkerung, aber auch Organisationen, Anlässe, Institutionen, Infrastruktur. Als weiteres Element der Systemebene 3 ergeben sich die **Störungen**, welche das System bedingen. Es sind dies die Kriminalität, Terrorismus, Extremismus, Katastrophen (man made oder naturbedingt).



**Systemebene 2:** Auf der Systemebene 2 befinden sich spezifische Technologien, Branchen oder besonders relevante Themenfelder, die auf die Systemebene 1 grossen Einfluss ausüben. Dazu gehören die Mobilität, Werte, ITK-Nutzung, Demografische Entwicklung und die Medien.

**Systemebene 3:** Das äussere Umfeld wird definiert nach den PESTEL-Kriterien. Politik, Ökonomie, Soziologie, Technologie, Umweltbedingungen sowie rechtliche Aspekte, die Einfluss von aussen haben. Die PESTEL-Kriterien wurden bei der Teamauswahl berücksichtigt. Die Szenario-Konferenz erfolgt mittels dem 'Berater-Ansatz'.

### 2.1.1 Systembild des Szenariofeldes



## 2.2 Ermittlung von Einflussfaktoren

**Definition:** Ein Faktor ist eine messbare oder beschreibbare Variable, deren Ausprägung sich verändern kann. (Abgrenzung zum Trend: Bei einem Trend handelt es sich um eine richtungsweisende Entwicklung eines oder mehrerer Faktoren). 'Wertentwicklung' ist ein Faktor, währenddem 'Zunahme der Individualisierung' ein Trend ist. (Fink, 2016)

### 2.2.1 Ermittlung von Einflussfaktoren

In einem vorausgehenden Fragebogen werden die Teilnehmenden der Szenario-Konferenz zu möglichen Einflussfaktoren auf diesen verschiedenen Systembild-Ebenen befragt. Sie sollen definieren, was Einfluss haben könnte auf die Sicherheit.

Dieser Katalog wird strukturiert und überarbeitet von mir selber. Ich erarbeite im Anschluss die nächsten Schritte selber:

### 2.2.2 Aufbereitung der Einflussfaktoren

**EF\_Name:** Ein Einflussfaktor erhält eine prägnante, wertneutrale (! = demographisches Wachstum, sondern demographische Entwicklung) und leicht verständliche Kurzbezeichnung, nicht länger als 4-5 Worte.

**EF\_Beschreibung:** Zudem wird eine inhaltliche Beschreibung verfasst, welche Dimensionen, Teilaspekte und Fragen beinhaltet (ausführliche Beschreibung erleichtert die Bewertung, die Beschreibung wird mittels Literaturstudium gemacht). Die Definition sollte nicht zu eng sein. Allerdings



erleichtert eine klare Beschreibung der gegenwärtigen Ausgangssituation die nachfolgenden Arbeiten.

#### Beispiele

#	Einflussfaktor Kurzbezeichnung	Einflussfaktor inhaltliche Beschreibung
1	Demographische Entwicklung Zürich	Die quantitative Anzahl der ständigen Wohnbevölkerung im ganzen Kanton Zürich.
2	Wanderungssaldo Schweiz	Der Wanderungssaldo bezeichnet die Differenz zwischen der Zu- und Abwanderung innerhalb eines Jahres in der gesamten Schweiz.
3	Lebensstile Schweiz	Art und Weise der Lebensführung. Kombination aus der Art und Weise wie man die Freizeit gestaltet, oder aber auch beruflich und familiär das Leben führt (Wohnstil, Aufenthaltsorte, Kultur, sozialer Anschluss)
4	Bevölkerungsverteilung	Verteilung der Einwohner oder einer bestimmten Bevölkerungsgruppe eines Raumes auf dessen Teilgebiete zu einem festgelegten Zeitpunkt.
5	Mobilitätsverhalten	Wie bewegt sich der Einwohner fort und welche Fortbewegungsmittel verwendet er dafür. Abgrenzung insbesondere zwischen MIV und ÖV.

### 2.3 Analyse der Einflussfaktoren

Einflussanalyse erstellen zwecks Bewertung der Beziehung von Einflussfaktoren

Direkte Einflussanalyse erstellen, weil Szenarios ein Instrument der Komplexitätsreduktion sind. Zwecks Verhinderung des Fokus auf 'tagesrelevante' Einflussfaktoren wird eine Vernetzungsanalyse durchgeführt. In den Zeilen und Spalten kommt die Kurzbezeichnung des Einflussfaktoren-Kataloges:

Wenn sich der Faktor A verändert, wie stark oder wie schnell verändert sich durch die direkte Einwirkung von Faktor A der Faktor B?

Bewertung:

- 3: starke oder sehr starke Wirkung  
wenn sich A leicht verändert, wirkt sich dies sehr stark auf B aus
- 2: mittlere Wirkung  
wenn sich A stark verändert, beeinflusst das B mit mittlerer Stärke
- 1: schwache oder zeitlich verzögerte Wirkung  
wenn sich A verändert, wirkt sich dies schwach auf B aus)
- 0: keine oder sehr schwache Wirkung  
wenn sich A sehr stark verändert, wirkt sich dies gar nicht oder nur schwach auf B aus



Die Aktivsumme (A) eines Faktors gibt die Stärke an, mit der der Faktor direkt auf alle anderen Faktoren wirkt. Wie stark beeinflusst ein Einflussfaktor die anderen Faktoren (je höher die Summe, desto mehr wirkt er aktiv auf andere Faktoren).

Die Passivsumme (P) eines Faktors ist ein Mass dafür, wie stark der jeweilige Faktor durch alle übrigen Faktoren beeinflusst wird. Wie stark wird ein Einflussfaktor vom Gesamtsystem beeinflusst (je höher, desto mehr wird der Faktor durch andere beeinflusst).

Der Dynamik-Index (DI) (Produkt von Aktivsumme und Passivsumme) zeigt, inwiefern der Einflussfaktor in das Gesamtsystem eingebunden ist. Je höher der Wert, desto stärker die Vernetzung des Einflussfaktors innerhalb des Systems.

#### **2.4 Festlegung von Schlüsselfaktoren**

Die Definition der Schlüsselfaktoren ist erster grosser Bestandteil der Szenario-Konferenz. Es sollen bereits eine Vorauswahl aus der Analyse der Einflussfaktoren getroffen werden. Die definitiven Schlüsselfaktoren (Relevanz - Dynamik – Grid) werden fix vorgegeben (in der Anzahl ca. 5 Faktoren). Die restlichen Faktoren sollen mittels der Aktiv-Passiv-Matrix (visionäre Treiber oder operative Indikatoren) ermittelt werden.

Die Obergrenze wird aufgrund des Ressourcenaufwandes auf 12 Schlüsselfaktoren definiert (mit 4 Projektionen sind dies  $4^{12} = 16'777'216$  Projektionsbündel). Maximum 14!

Ich muss das mal durchrechnen lassen auf dem Script von Ada.

##### **2.4.1 Festlegung des Auswahlkriteriums**

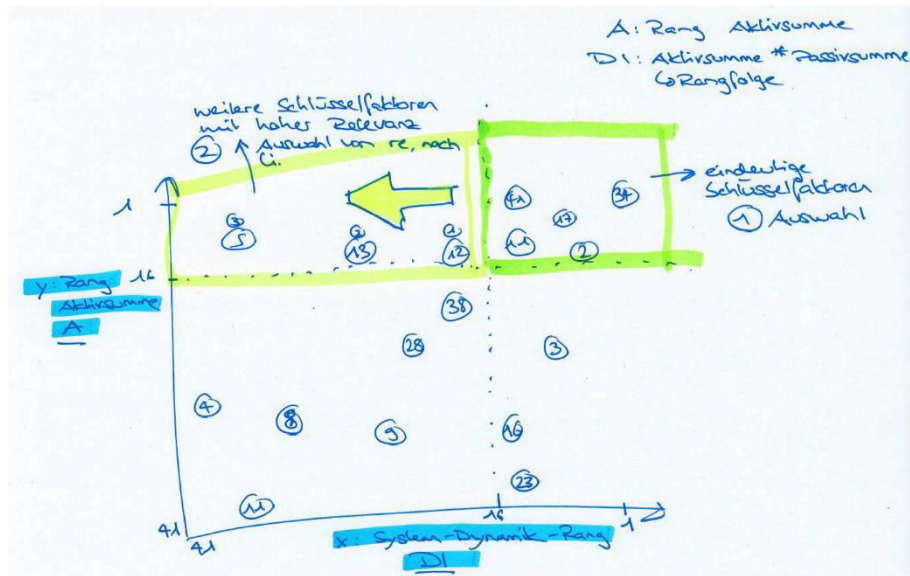
Die eindeutigen Schlüsselfaktoren gemäss Fink (2016) auswählen (oben rechts im System-Grid Relevanz-Dynamik-Grid)

Bezugnehmend auf die Theorie der langfristigen Umfeldszenarien (>10 Jahre) kann von der ausschliessenden Berücksichtigung der dynamischen Einflussfaktoren Abstand genommen werden (S. 209, 1996). Kombination der ausstehenden Schlüsselfaktoren nach Aktiv-Passiv-Grid.

##### **Entscheid:**

1. Auswahl der Schlüsselfaktoren mittels den **eindeutigen Schlüsselfaktoren** (S. 84, 2016)
  - Maximal 5 Schlüsselfaktoren
2. Partizipative Diskussion unter den Konferenz-Teilnehmenden welche weiteren Schlüsselfaktoren man hinzunehmen will. Dazu wird jedoch die Auswahl eingeschränkt mit Einflussfaktoren die:
  - Visionäre Treiber sind oder operative Indikatoren (Aktiv – Passiv – Matrix)
  - Maximal 15 Schlüsselfaktoren

Grafik dazu (**stimmt nicht mehr definitiv**):



#### 2.4.2 Ermittlung der Grundmenge

Bei der Beurteilung der ermittelten Grundmenge von Schlüsselfaktoren hilft der Abbildungsgrad (daher: Kennwert, welche prozentualen Anteil am Gesamtsystem angibt, welche die Schlüsselfaktoren abbilden). Es sollten max. 20 Schlüsselfaktoren beigezogen werden können. Aufgrund der Komplexität werden lediglich 12 Schlüsselfaktoren beigezogen.

Der Abbildungsgrad berechnet sich daraus, wieviel von der gesamten Dynamik die Schlüsselfaktoren auf sich vereinen (mit einem Abbildungsgrad über 50% kann gearbeitet werden).

=Total Summe DI berechnen

Summe Schlüsselfaktoren DI dividiert durch Total Summe DI = PW. **PW muss über 0.5** liegen

So viele Schlüsselfaktoren wie nötig, so wenige wie möglich!

Die Schlüsselfaktoren müssen den eigentlichen Kern der Fragestellung immer noch beantworten!  
→ exploratives Umfeldszenario im Bereich der öffentlichen Sicherheit.

#### 2.4.3 Abschliessende manuelle Korrektur

Nicht mehr als 1-2 Faktoren manuell ersetzen.

- Gibt es bisher nicht im (vorläufigen) Schlüsselfaktorenkatalog enthaltene Faktoren, die trotzdem berücksichtigt werden sollten?
- Gibt es im (vorläufigen) Katalog Faktoren, die wieder herausgenommen werden sollten? Dies können auch eindeutige Schlüsselfaktoren sein.
- Können Schlüsselfaktoren zusammengefasst werden?
- Gibt es aus der Diskussion weitere Schlüsselfaktoren?
- Ist aus jedem Bereich von PESTEL mindestens ein Schlüsselfaktor vorhanden?



- Letztlich entscheidend: Können alle mit diesen Schlüsselfaktoren leben? Ist der Katalog plausibel auf die Fragestellung?

### 3 Szenario-Prognostik

Schlüsselfaktoren als Fragen an die Zukunft. Mittels der Projektion sollen mögliche Antworten gesucht werden. Für jeden Schlüsselfaktor werden systematisch mögliche zukünftige Zustände ermittelt und in Form von Zukunftsprojektionen beschrieben.

Qualität der Projektionen (neben Schlüsselfaktoren) als entscheidender Faktor in Szenario-Projektionen.

Bezüglich den Projektionen wird es sicherlich wieder einen Theorie-Input geben müssen!

Die Entwicklung der Dimensionen und die damit einhergehende Projektionsentwicklung dauert pro Schlüsselfaktor ca. 30-45 Minuten.

Die 12 Schlüsselfaktoren werden aufgeteilt auf 2 Gruppen (à 4 Personen). Eine Gruppe wird durch mich betreut, die andere durch Daniela (Zeitmanagement, Hilfestellung bei der Erarbeitung der Projektionen).

#### 3.1 Arten der Zukunftsprojektionen

##### 3.1.1 *Extremprojektionen und Trendprojektionen:*

**Extremprojektionen:** grundlegende Entwicklungsrichtungen eines Schlüsselfaktors werden dargestellt. Weisen auf potenzielle Zukunftsverläufe hin um Überraschungen zu vermeiden. Extrem für überbetont, dramatisiert. Möglichkeitsraum voll ausschöpfen (auch wenn aus heutiger Sicht nicht Wahrscheinlichkeit von 1 aufweist). Gewohntes Denken darf und soll verlassen werden um auch visionäre Projektionen abzubilden. Nicht die subjektive Einstellung steht im Vordergrund, sondern das visionäre Denken, ob allenfalls etwas im Bereich des Möglichen liegt.

**Trendprojektionen:** Plausible Entwicklungen, deren Eintreten als durchaus wahrscheinlich erachtet wird. Weisen einen stärkeren Gegenwartsbezug auf.

**Trendereignissen:** zukünftige Entwicklungen, welche mit Ja oder Nein beantwortet werden können (Fusionieren Kapo ZH und Stapo ZH).

Im Rahmen des Szenario-Management kommen vor allem Extremprojektionen zum Einsatz (S. 89, 2016).

##### 3.1.2 *Alternativ- und Parallelszenarien:*

Fokus auf Alternativprojektionen: Entwicklungsmöglichkeiten, die nicht gemeinsam in der Zukunft auftreten können (steigende Bussenpreise und sinkende Bussenpreise in derselben Projektion. Rechtsrutsch / Linksrutsch in der politischen Landschaft → kann nicht zusammen vorkommen.)

Alternativprojektionen werden insbesondere zur strategischen Ausrichtung genutzt. Parallelszenarien im Innovationsmanagement.

Wichtig: Beide Arten in einem Szenario-Prozess nicht vermischen, da sich die entstehenden Szenarien nicht mehr eindeutig interpretieren lassen!

##### 3.1.3 *Qualitative vs. Quantitative Projektionen*

Beides ist möglich!

##### 3.1.4 *Gütekriterien der Projektionen*

Fink, S. 226, 1996

Glaubwürdigkeit: Projektionen sollen nachvollziehbar sein, damit die erstellten Szenarien glaubwürdig sind (wenn die Bevölkerung um 200% anwachsen sollte, muss das erklärt werden)



Unterschiedlichkeit: Projektionen sollen sich deutlich voneinander unterscheiden: Weniger ist mehr. Nicht eine dritte Projektion schaffen, die die anderen beiden Projektionen verwässert.

Vollständigkeit: Entwicklungsmöglichkeiten des Schlüsselfaktors sollen möglichst vollständig beschrieben werden (nicht Trendprojektionen machen...) Trichterraum ausnutzen!

Relevanz: Die Projektionen sollen so gebildet werden, dass sie eine Grundlage für die spätere Erarbeitung von Szenarien darstellen und relevant sind.

Informationsgehalt: Projektionen sollten soweit möglich wissenschaftlich fundiert sein. Dazu sind nach Möglichkeit Daten und Fakten heranzuziehen. Qualitative Zukunftsprojektionen sollen begründet sein (kann auch im Erfahrungswissen der Experten sein)

### 3.2 Wie entwickeln?

Mehrdimensionalität (maximal 2-dimensional) in den Schlüsselfaktoren, damit offener an die Projektionen heran gegangen werden kann.

#### 3.2.1 Identifikation möglicher Dimensionen

Fragen stellen wie:

- Aus welcher Perspektive lässt sich die Entwicklung des Schlüsselfaktors betrachten?
- Welche Fragen stellen sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Schlüsselfaktors (Welche Frage zu diesem Schlüsselfaktor würde man einem Orakel stellen?)
- Welche äusseren Einflüsse könnten eintreten um die Entwicklung des betrachteten Schlüsselfaktors signifikant zu verändern – und was wäre dann die entsprechende Veränderung?

Die Faktorenbeschreibung (Einflussfaktoren-Tabelle) kann als Grundlage herangezogen werden. Weiter kann man sich vertieft mit dem Schlüsselfaktor auseinandersetzen. Die Identifikation von Projektionen startet mit einer eher ungeordneten Suche nach Veränderungen und Trends, welche einen Schlüsselfaktor kennzeichnen. Jedoch nur für den Schlüsselfaktor denken!

Grundfrage nach diesem Brainstorming: Aufgrund von welchen Dimensionen lässt sich der Schlüsselfaktor am besten beschreiben?

Dazu die 2 wichtigsten Dimensionen hinzuziehen.

#### 3.2.2 Über Dimensionen zu Projektionen

Welche beiden Dimensionen beschreiben den Schlüsselfaktor am besten? 2-er Matrix, aus welcher dann maximal 4 Projektionen entstehen können. → Projektionsportfolio.

Berücksichtigung folgender Kriterien (S. 95, 2016):

- Projektionen müssen eindeutig alternativ sein (siehe oben)
  - Meistens durch einfache Umformulierung der Dimensionen zu erreichen (S. 94) (Grad der Mobilität in der Freizeit und Grad der beruflichen Mobilität (statt Ursachen der Mobilität und Grad der Mobilität))
  - Beide Achsen so umformulieren, dass beide Dimensionen einander ausschliessende Alternativen darstellen. Eindeutige alternative Zukunftsprojektionen entwickeln
  - Trennschärfe zwischen den Projektionen muss klar gegeben sein (keine Vermischung). Nur die wirklich prägnanten Projektionen sind wichtig.
  - Prägnante, allgemein verständliche Formulierung (max. 4-5 Worte) der Projektionen. Falls notwendig: Projektionen kurz beschreiben.



- Projektionen sind Entwicklungsmöglichkeiten eines Schlüsselfaktors (nicht Ursache oder Folge)
  - Projektionen sind einzelne Bausteine, noch keine Verknüpfungen. Auf Ursachen und Folgen eines Schlüsselfaktors verzichten. Beschreiben was möglich ist im Zukunftsraum. Keine Ursachen oder Folgen („Aufkommen neuer Kriminalitätsformen aufgrund Wanderungssaldo“ oder „Wegen demographischem Wachstum mehr Regulation durch Gesetze“)
  - Es ist legitim lediglich mit den Ausprägungen des Projektionsportfolios zu arbeiten (z.B. *Einflussfaktor ITK-Kriminalität: hohe digitale Kriminalität bei hoher technischer Komplexität*)
  - Keine Fantasie / Kreativ – Namen für die Projektionen vergeben. Plausibilität soll gewahrt bleiben.
- Projektionen sollten den Möglichkeitsraum so gut es geht ausleuchten
  - Projektionsportfolio: Nicht immer gering und hoch sondern evtl. auch konstant und signifikant gestiegen
  - Reduktion auf maximal 4 Projektionen! Können Projektionen zusammengefasst werden?
  - Sind Projektionen weit entfernt von unseren Erfahrungen (je unwahrscheinlicher sie erscheinen) müssen diese erläutert und begründet werden. (→ Akzeptanz der Szenarien). Bei den Projektionen handelt es sich um denkbare Entwicklungen. Die Eintrittens-Wahrscheinlichkeit spielt keine Rolle.
- Projektionen sollten kompatibel zu anderen Schlüsselfaktoren sein
  - Es macht keinen Sinn Projektionen zu erstellen wie z.B. steigende, gleichbleibende oder sinkende Bussenausstellungen und jedoch im Szenario die Ordnungsbussen aufgrund rechtlicher Aspekte wegfallen. Dann macht die Bussenausstellung gar kein Sinn mehr.
- Projektionen sollten verschiedene Sichtweisen berücksichtigen (wenn existiert).
  - Generell die Sichtweise auf die Sicherheit vom 0815-Bürger, also vom Nachbarn und mir, und nicht vom Geschäftsführer von z.B. Securitas.



#### 4 Konsistenzgestützte Szenario-Bildung

Aufgrund des Aufwandes ist dieser Teil nicht mehr Bestandteil der Szenario-Konferenz. Die Auseinandersetzung mit der Konsistenzmatrix benötigt viel Zeit und Konzentration. Allerdings werde ich es den TN offenlassen, dass sie die Konsistenzmatrix ausfüllen und mir zukommen.

##### 4.1 Projektionen auf Konsistenz überprüfen

Die einzelnen Zukunftsprojektionen müssen zueinander passen (-> Konsistenz). Die einzelnen Projektionen werden paarweise miteinander verknüpft in einer Konsistenzmatrix. Es handelt sich nicht um gerichtete Beziehungen → eine Seite der Matrix auszufüllen reicht aus.

Vorgehen:

1. Bestehen direkte Beziehungen zwischen den beiden Projektionen? Wenn nein: 3
  - i.d.R. gibt es sehr viele 3-Werte! (in 40% aller Fälle! Keine überflüssigen Bewertungen vornehmen!)
2. Ist die Beziehung konsistent (ist ein gemeinsames Auftreten der Projektionen in einem Szenario vorstellbar?) Oder widerspricht sie sich?
  - Konsistent: Wert 4 / 5
  - Inkonsistent: Wert 1 / 2
3. Wie stark ist die Beziehung?
  - Vollständiger Ausschluss: 1
  - Eintreten einer Projektion hat dies garantiert Auswirkung auf die andere: 5

1: totale Inkonsistenz: beide Projektionen schliessen einander absolut aus und können nicht zusammen in einem glaubwürdigen Szenario vorkommen

2: partielle Inkonsistenz: die beiden Projektionen passen eher nicht zueinander, können aber durchaus gemeinsam in einem Szenario vorkommen

3: neutral oder unabhängig voneinander: die den beiden Projektionen zugehörigen Schlüsselfaktoren beeinflussen einander nicht oder die beiden Projektionen stehen neutral zueinander

4: gegenseitiges Begünstigen: beide Projektionen können gut zusammen in einem Szenario vorkommen

5: sehr starke gegenseitige Unterstützung: beide Projektionen können sehr gut zusammen in der Zukunft vorkommen, vielfach unterstützen sie sich gegenseitig.

##### 4.2 Projektionsbündel berechnen

Die Projektionsbündel werden mit dem Python-Script von Andreas Antener berechnet (Danksgang!). Mit dem Script wird eine Vollausswertung der Bündel ohne Algorithmen durchgeführt. Im Anschluss werden die Bündel folgendermassen bereinigt (die Datenbereinigung kann im SPSS Syntax erfolgen).

- Ausschluss aller Bündel die eine Inkonsistenz aufweisen (Wert 1)
- Ausschluss von Bündel, die mehr als 5 mal eine partielle Inkonsistenz (Wert 2) aufweisen

Der vorhandene Projektionsbündel-Katalog wird weiter überprüft auf die allgemeine Konsistenz und die Kennzahlen. Mit dem bereinigten Katalog wird die Szenario-Erstellung gestartet:

##### 4.3 Clusteranalyse

Mit den vorhandenen Daten wird eine Clusteranalyse gerechnet. Mithilfe des Scree-Diagramms kann man entnehmen, wie viele Cluster ideal sind. Beim Knick hört die Auswahl auf, sodass dies



auch die Anzahl Szenarien ergibt. Nun können die Roh-Szenarien erstellt werden. Nachdem diese Roh-Szenarien entstanden sind muss man nun nachschauen, welche Projektionen diese Szenarien beinhalten.

Wenn ich aus den ausgewählten Projektionsbündel eine Clusteranalyse mache, sehe ich auch wie viele Male die Projektion ausgeprägt ist in Prozenten. Für die eindeutige Auswahl sollte die Projektion >75% haben. Anschliessend schaue ich die unterschiedlichen Projektionen pro Szenario an. Wo ist eine Projektion ein USP und kommt nur in diesem Szenario vor? Das sind wichtige Anhaltspunkte, inwiefern sich die Szenarien unterscheiden. So schaue ich mir jedes Szenario genau an.

#### **4.4 Multidimensionale Skalierung**

Ebenfalls mit den Projektionsbündel kann ich nun eine MDS erstellen. Ich weise im Anschluss die Szenarien diesen Punktlandschaften zu. Diesbezüglich wird das Zukunftsmapping erstellt. Ich muss hier jedoch noch genauer in die Details – nach der Szenario-Konferenz.

Die Projektionsbündel kommen dann auch noch in eine MDS wo sie grafisch angeordnet werden. Mittels dieser Anordnung kann ich mit den definierten Szenarien aus den Clusteranalysen die MDS-Gruppen einfärben. Welches Szenario bewegt sich wo? Das ist das sogenannte Zukunftsraum-Mapping (S. 111 im neuen Buch). Beim Zukunftsraum-Mapping schaue ich auch, ob ich gewisse Dimensionen einbauen kann (über USP-Projektionen erschliessbar).

Im Zukunftsraum-Mapping können auch Szenarien mit geringer Konsistenz und kleine Szenarien Hinweise sein auf Dinge, die eben gerade wichtig sein können. Die wir zwar in Erwägung ziehen, aber noch nicht wirklich berücksichtigen. Kann ganz spannend sein, diese anzuschauen.

#### **4.5 Szenario-Namensgebung**

Mit den erstellten Szenarien gehe ich nun in die Szenario-Kerngruppe und stelle die Szenarien vor. Hier innerhalb der Kerngruppe soll nun eine Namensgebung stattfinden. Die Überschrift muss die wesentlichen Aspekte beinhalten und bereits mit dem Lesen des Titels sollte klar sein, was im Szenario drinnen steckt.

### **5 Scenario Writing**

Aufgrund der nun entstandenen Szenarios müssen Stories geschrieben werden. Mit all den 12 Schlüsselfaktoren wird die Zukunft beschrieben.

Die Frage ist hier auch, ob jemand vom Mediendienst passende 'Grafiken' zu den Szenarien machen könnte? Vielleicht hat hier jemand die Gabe dazu...

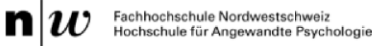



## 6 Vordefinierte Einflussfaktoren

Vordefinition von gewissen Faktoren (allerdings fraglich, wie sie auf Sicherheit Einfluss haben):

- Demographische Entwicklung von Zürich bis ins Jahr 2030 gemäss BFS-Studie:
  - Tiefes Szenario: 1'626'000 (+ 10%)
  - Referenzszenario: 1'707'200 (+ 16%)
  - Hohes Szenario: 1'792'000 (+ 22%)
- Wanderungssaldo Schweiz von 2017 bis 2030:
  - Tiefes Szenario: 40'000 pro Jahr (Tendenz abnehmend)
  - Referenzszenario: 60'000 pro Jahr (Tendenz abnehmend)
  - Hohes Szenario: 80'000 pro Jahr (Tendenz abnehmend)
- Lebensstile (Verkehrsperspektiven 2040)
  - Kein Trendbruch: anhaltende Individualisierung, Freizeitgesellschaft und mässige Umweltsensibilität
  - Nachhaltigkeit als Handlungsmaxime, Aufwertung urbaner Lebensstile
  - Akzentuierte Individualisierung bzgl. Standort- und Mobilitätsentscheidungen
  - Rationale Standort- und Mobilitätsentscheidungen, starke Aufwertung urbaner Lebensstile
- Bevölkerungsverteilung (Verkehrsperspektiven 2040)
  - Weitere, wenn auch gedämpfte Zersiedelung
  - Siedlungsverdichtung in allen Raumtypen, leichte Verlagerung zu städtischen Räumen
  - Akzentuierte Zersiedelung
  - Stärkste Verlagerung zu den Zentren, starke Reduktion im ländlichen Raum
- Mobilität (Verkehrsperspektiven 2040)
  - Weitere, wenn auch gedämpfte PW-Zunahme pro Einwohner. Weitere Zunahme, aber weniger dynamisch als letzte 10 Jahre, des GA- und Halbtax pro Einwohner
  - Relative Verschiebung vom MIV zum ÖV infolge Verteuerung der MIV-Kosten und höheren ÖV-Investitionen
  - Relative Verschiebung vom ÖV zum MIV infolge Reduktion der MIV-Kosten und geringeren ÖV-Investitionen
  - Abnehmender PW-Besitz in Städten zugunsten des ÖV, in übrigen Gebieten umgekehrte Entwicklung

## 7.4 Anhang D: Online Fragebogen mit Systembild




**Vorarbeit zur Szenario Konferenz öffentliche Sicherheit  
2030**

**Befragung Einflussfaktoren auf die öffentliche Sicherheit im Jahr 2030**

Willkommen zur anonymen Online-Befragung zur Sammlung von Einflussfaktoren, welche auf die öffentliche Sicherheit Einfluss haben. Die Befragung dauert **ca. 30-40 Minuten** und ist eine wichtige Vorarbeit für die Szenario-Konferenz am 20.02.2019 in Zürich.

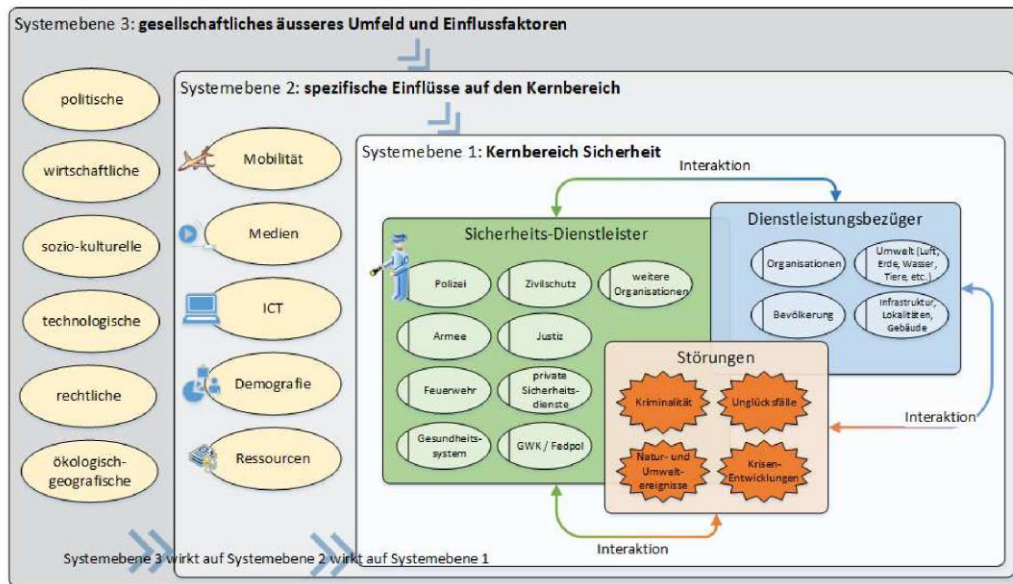
Ich bedanke mich für das Ausfüllen der Umfrage.

**Martin Eichenberger**



**Seite 2**

**Einflussfaktoren auf die Sicherheit (Fokus Polizei)**



### Einleitung

Das Systembild Sicherheit ist eine allgemeine Grundlage für den nachfolgenden Fragebogen und stellt einen Bezugsrahmen dar. Im Zentrum steht wie Sicherheit in der heutigen Gesellschaft hergestellt wird (Systemebene 1) und wodurch die Sicherheit beeinflusst wird (spezifisch auf der Systemebene 2, allgemeiner auf der Systemebene 3). Nicht von Interesse sind organisationsinterne Einflussfaktoren (z.B. Dienstwege bei der Polizei).

### Definition Sicherheit

Sicherheit ist definiert als Zustand des Sicherseins; Geschütztsein vor Gefahr oder Schaden; höchstmögliches Freisein von Gefährdungen. Der Sicherheitsbegriff beinhaltet die objektive Sicherheit vor Bedrohungen (physische Sicherheit: Schutz vor Kriminalität, Verkehrssicherheit, Naturgefahren, Gesundheit) als auch den subjektiven Sicherheitsbegriff als Gefühlszustand (Sicherheitsgefühl, Lebensqualität, Selbstsicherheit).

### Hauptfrage

Die Hauptfrage lautet: Welche Faktoren haben Einfluss auf die öffentliche Sicherheit?

Ein Faktor definiert sich als **messbare oder beschreibbare Variable, deren Ausprägung sich verändern kann**. Es ist irrelevant, wie die Faktoren im Jahr 2030 aussehen könnten. Es geht um gegenwartsbezogene Einflussfaktoren.

### Beschreibung der Faktoren

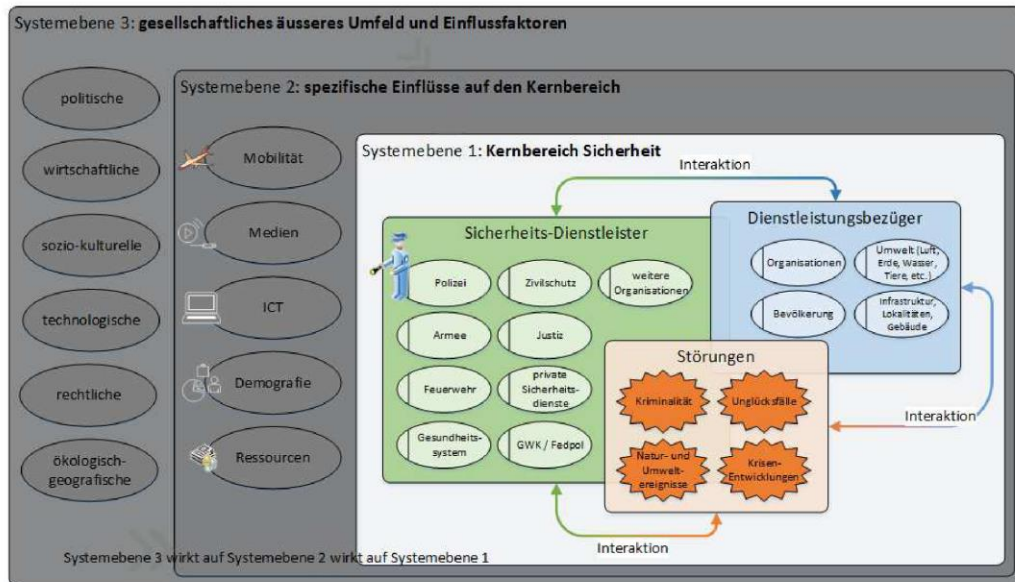
Es ist nicht notwendig, dass Sie den Faktor ausführlich beschreiben. Es ist ausreichend, wenn Sie lediglich ein Wort, falls notwendig noch 3-4 ergänzende Wörter, erfassen. Zum Beispiel: *Wanderungssaldo CH, Differenz zwischen der Zu- und Abwanderung*.

### Hinweis

Geben Sie die Einflussfaktoren an, welche sich Ihnen aus Ihrer Erfahrung und Fachexpertise erschliessen. Falls Sie bei einer oder auch mehreren Fragen keine Einflussfaktoren kennen, können Sie das Fragefeld leer lassen.

Seite 3

Systembild Sicherheit - Systemebene 1 Kernbereich Sicherheit



1. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Sicherheits-Dienstleistenden?


Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 1	<input type="text"/>
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 2	<input type="text"/>
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 3	<input type="text"/>
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 4	<input type="text"/>
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 5	<input type="text"/>

**2. Weitere Einflussfaktoren Sicherheits-Dienstleistende:** ⓘ**3. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Störungen?**

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Störungen 1 Einflussfaktor Störungen 2 Einflussfaktor Störungen 3 Einflussfaktor Störungen 4 Einflussfaktor Störungen 5 **4. Weitere Einflussfaktoren Störungen:** ⓘ

5. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Dienstleistungsbezüger? 

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor  
Dienstleistungsbezüger 1

Einflussfaktor  
Dienstleistungsbezüger 2

Einflussfaktor  
Dienstleistungsbezüger 3

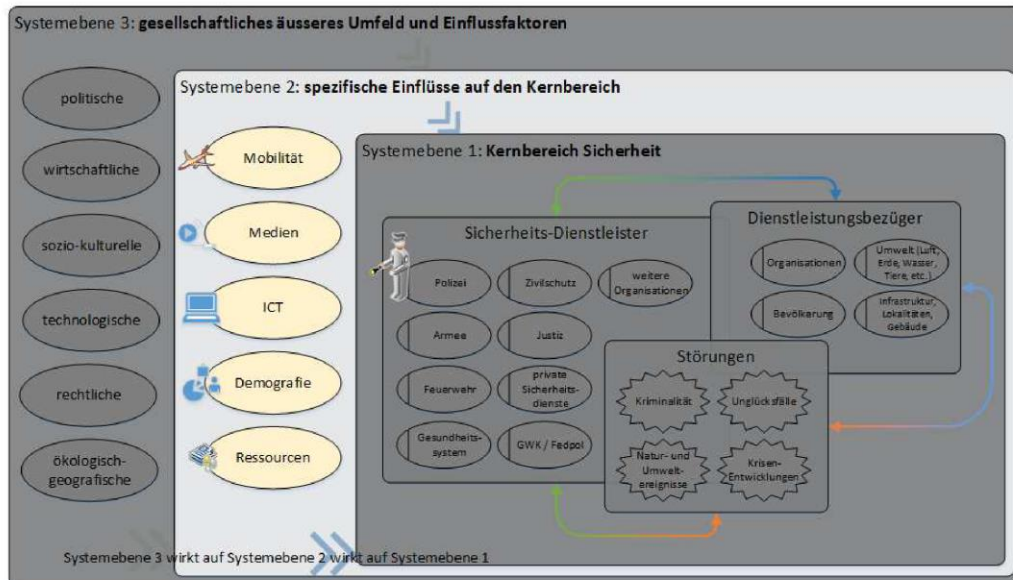
Einflussfaktor  
Dienstleistungsbezüger 4

Einflussfaktor  
Dienstleistungsbezüger 5

6. Weitere Einflussfaktoren Dienstleistungsbezüger: 

## Seite 4

## Systembild Sicherheit - Systemebene 2 spezifische Einflüsse auf den Kernbereich



## 7. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Mobilität?



Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Mobilität 1 Einflussfaktor Mobilität 2 Einflussfaktor Mobilität 3 Einflussfaktor Mobilität 4 Einflussfaktor Mobilität 5

**8. Weitere Einflussfaktoren Mobilität:** ⓘ**9. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Medien?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Medien 1 Einflussfaktor Medien 2 Einflussfaktor Medien 3 Einflussfaktor Medien 4 Einflussfaktor Medien 5 **10. Weitere Einflussfaktoren Medien:** ⓘ

**11. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der ICT (Informations- und Kommunikationstechnik)?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor ICT 1

Einflussfaktor ICT 2

Einflussfaktor ICT 3

Einflussfaktor ICT 4

Einflussfaktor ICT 5

**12. Weitere Einflussfaktoren ICT:** ⓘ

**13. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Demografie?**



Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Demografie 1

Einflussfaktor Demografie 2

Einflussfaktor Demografie 3

Einflussfaktor Demografie 4

Einflussfaktor Demografie 5

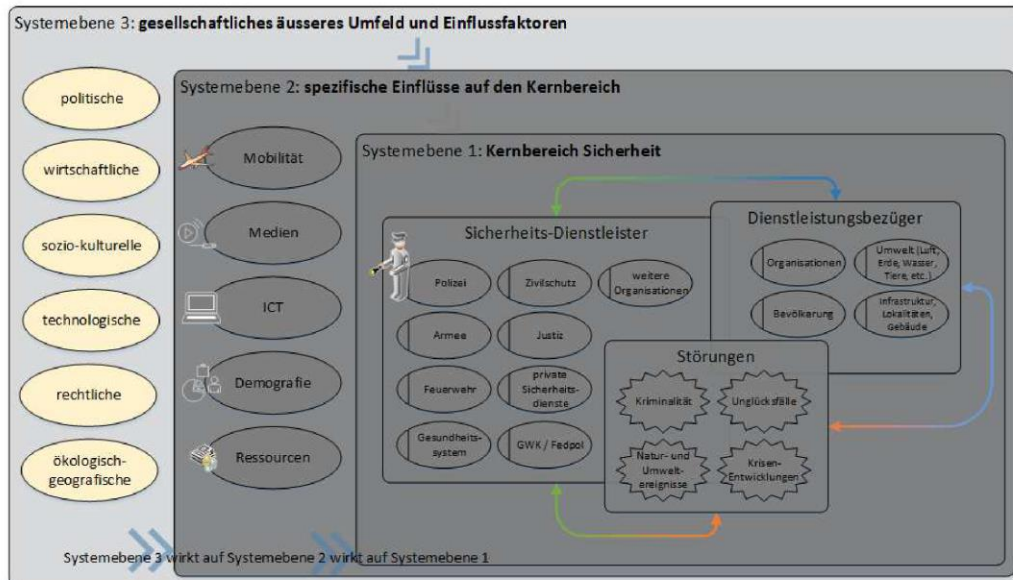
**14. Weitere Einflussfaktoren Demografie:** ⓘ**15. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Ressourcen?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Ressourcen 1 Einflussfaktor Ressourcen 2 Einflussfaktor Ressourcen 3 Einflussfaktor Ressourcen 4 Einflussfaktor Ressourcen 5 **16. Weitere Einflussfaktoren Ressourcen:** ⓘ

## Seite 5

## Systembild Sicherheit - Systemebene 3 gesellschaftliches äusseres Umfeld und Einflussfaktoren



## 17. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Politik? ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Politik 1 Einflussfaktor Politik 2 Einflussfaktor Politik 3 Einflussfaktor Politik 4 Einflussfaktor Politik 5

**18. Weitere Einflussfaktoren Politik:** ⓘ**19. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Wirtschaft?**

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Wirtschaft 1 Einflussfaktor Wirtschaft 2 Einflussfaktor Wirtschaft 3 Einflussfaktor Wirtschaft 4 Einflussfaktor Wirtschaft 5 **20. Weitere Einflussfaktoren Wirtschaft:** ⓘ

**21. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Soziokultur?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Soziokultur 1

Einflussfaktor Soziokultur 2

Einflussfaktor Soziokultur 3

Einflussfaktor Soziokultur 4

Einflussfaktor Soziokultur 5

**22. Weitere Einflussfaktoren Soziokultur:** ⓘ

**23. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Technologie?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Technologie 1

Einflussfaktor Technologie 2

Einflussfaktor Technologie 3

Einflussfaktor Technologie 4

Einflussfaktor Technologie 5

**24. Weitere Einflussfaktoren Technologie:** ⓘ**25. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich des Rechtes?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Recht 1 Einflussfaktor Recht 2 Einflussfaktor Recht 3 Einflussfaktor Recht 4 Einflussfaktor Recht 5 **26. Weitere Einflussfaktoren Recht:** ⓘ

**27. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruieren Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Ökologie/Geografie?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Ökologie/Geografie 1	<input type="text"/>
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 2	<input type="text"/>
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 3	<input type="text"/>
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 4	<input type="text"/>
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 5	<input type="text"/>

**28. Weitere Einflussfaktoren Ökologie/Geografie:** ⓘ**Seite 6****29. Gibt es Einflussfaktoren, welche sie nirgends auflisten konnten, jedoch auch wichtig für die Sicherheit sind?** ⓘ

Einflussfaktor (falls notwendig noch 3-4 ergänzende beschreibende Wörter)

Einflussfaktor Andere 1	<input type="text"/>
Einflussfaktor Andere 2	<input type="text"/>
Einflussfaktor Andere 3	<input type="text"/>
Einflussfaktor Andere 4	<input type="text"/>
Einflussfaktor Andere 5	<input type="text"/>

30. Weitere Einflussfaktoren Andere: 



---

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung. Mit einem Klick auf **Fertig** beenden Sie die Befragung (bitte auf 'Fertig' klicken und **nicht** Browserfenster schliessen).

Freundliche Grüsse  
Martin Eichenberger

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online](#)

7.5 Anhang E: Resultate Online Fragebogen

1. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Sicherheits-Dienstleistenden?	TN 1	TN 2	TN 3	TN 4	TN 5	TN 6
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 1	Technologische Entwicklung - Chancen/Risiken für Gesellschaft und Sicherheitsdienstleister	Rechtliche Grundlagen: Kompetenzverteilung und Grundlagen für Zwangsmaßnahmen, Delegationen etc. Frauen: Wähler	Personalbestand, Möglichkeit genügend Leute zu rekrutieren	Eingeschränkter Informationsfluss (Datenschutz)	rechtliche Veränderungen/Vorgaben	Rekrutierung
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 2	Politik - wechselnde Prioritäten	Sicherheitsdienstleister wird wie finanziert?	Konkurrenz innerhalb der Sicherheitsdienstleister	Angriffbarkeit durch Cyberattacken / Sabotage	Personalressourcen	Demografie
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 3	Besiedlungsdichte	Organisation: Wie ist der Sicherheitsdienstleister organisiert?		Unzureichende Personalressourcen	strategische Schwerpunktsetzungen	Mittelkonkurrenz
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 4	Migration (inkl. Flüchtlingsthematik) - Unkenntnis geltender Normen und Verhaltensweisen	Zusammenarbeit: Wie arbeiten die Sicherheitsdienstleister zusammen?			Sanktionierungspraxis	Leidensdruck in der Bevölkerung
Einflussfaktor Sicherheits-Dienstleistende 5	Künftigenwichtige politische Interessen - Vertikale Konflikte unter den Sicherheitsdienstleistern					Tertiärisierung des Bildungssystems
2. Weitere Einflussfaktoren Sicherheits-Dienstleistende:	Zunahme von Rechtsfällen -> Systemüberlastung "Amerikanisierung" der gesellschaftl. Rechtsansprüche: Regulator umgedreht und -komplexität. Zunahme an teils konkurrierenden Vorschriften					
3. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Störungen?						
Einflussfaktor Störungen 1	Technologische Entwicklung - mehr und neue Risiken (Betriebsunfälle, Störfälle etc.)	Technologie	Zunahme der Störungen im Bereich Natur- und Umweltereignisse	Zunahme Terrorismus		Erbwerbslosigkeit
Einflussfaktor Störungen 2	Klimawandel - Naturgefahren	Migration	Populismus	Organisierte Kriminalität		Klimawandel
Einflussfaktor Störungen 3	Polarisierung der Gesellschaft - zunehmender Populismus	Vorfälle im Ausland		Naturkatastrophen, Extremwetter		Illegalität gewisser Märkte
Einflussfaktor Störungen 4		Terrorismus		Unruhen in Gesellschaft, unfriedliche Demonstrationen		Marginalisierung gewisser sozialer Gruppen
Einflussfaktor Störungen 5		Umweltgefahren				Anonymität durch Urbanisierung
4. Weitere Einflussfaktoren Störungen:						
5. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 1 im Bereich der Dienstleistungsbezügler?						
Einflussfaktor Dienstleistungsbezügler 1	Angstmacherei durch die Medien - Einfluss auf Sicherheitsgefühl	Wirtschaftliche Ausgangslage: Kann "Sicherheit" finanziert werden?	Anspruchshaltung nimmt zu	Bevölkerungszunahme	Sicherheitsbedürfnis (subjektive Sicherheit)	Digitalisierung
Einflussfaktor Dienstleistungsbezügler 2	Zunehmendes Bewusstsein für aktuelle Problemthemen gerade im Umweltbereich	Kriminelles Umfeld und Anreizsysteme: Wann werden Mitarbeiter und Stakeholder gegenüber Dienstleistungsbezügler kriminell		Ressourcenknappheit (Strom, Wasser, etc.)	Schutz-/Risikoverhalten	Anspruchshaltung
Einflussfaktor Dienstleistungsbezügler 3	Zunehmende Orientierungslosigkeit aufgrund der Vielfalt an gerade ökologischen Problemthemen			Verlust von Vertrauen und Respekt gegenüber Behörden	Ansetzverhalten	Demografie

Einflussfaktor Dienstleistungsbezügler 4	Schwundendes politisches Interesse			24h-Gesellschaft		Urbanisierung
Einflussfaktor Dienstleistungsbezügler 5				Aufstiegsorientieren vieler Kulturen, Religionen, etc. auf engem Raum		Null-Risiko-Gesellschaft
6. Weitere Einflussfaktoren Dienstleistungsbezügler:						
7. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Mobilität?						
Einflussfaktor Mobilität 1	steigender Bedarf an Mobilität - Angebotserweiterung -> Systemüberlastung	Technologie und technische Entwicklungen	Zunahme der Mobilität	Zunahme Privatverkehr		Dichte
Einflussfaktor Mobilität 2	Konsumorientierte Entwicklung zu einer 2-Klassengesellschaft aufgrund Kostenentwicklung	Rechtliche Regulierung der Technologie	Zusammenarbeit mit den Nachbarländern	Einflüsse gestiegener Mobilität auf die Gesundheit		Terrorismus
Einflussfaktor Mobilität 3	Entwicklung zu nachhaltiger Mobilität: neue Herausforderungen im Verkehr	Finanzierbarkeit der Mobilität und Sicherheitsbedürfnisse	Kontrollmöglichkeiten			Technik
Einflussfaktor Mobilität 4						Vernetzung mit dem Internet
Einflussfaktor Mobilität 5						Instandhaltung/Modernisierung der Infrastruktur
8. Weitere Einflussfaktoren Mobilität:				Zunahme Privatverkehr mit den Folgen: Mehr Verkehrsunfälle, Stau, Verkehrskollaps, Durchkommen für Rettungskräfte problematisch		
9. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Medien?						
Einflussfaktor Medien 1	Digitale Medien und social media - Informationsbeschaffung in Sekundenschneile	Technologie der "neuen" Medien	Abnahme der Medienvielfalt im Printbereich	Immer und überall vor Ort	Ausmaß der Berichterstattung über Kriminalität	Fake News
Einflussfaktor Medien 2	Rückgang Qualitätsjournalismus - Zunahme Wümpolisierung in der Medienlandschaft - einseitige und gefärbte Berichterstattung	Glaubwürdigkeit Medien	Faktenlose Berichterstattung	Alles für die Schlagzeile		Radikalisierung
Einflussfaktor Medien 3	Polarisierung der Öffentlichkeit durch zunehmende Boulevardisierung der Medien	Finanzierung von Medien	FakeNews	Leserreporter, Handygeseilschaft		Filterblasen
Einflussfaktor Medien 4	Informant führt zu politischem Desinteresse	Politische Propaganda	Medienkommunikation der Sicherheitsdienstleister	Abrennen durch Medien im Verkehr und bei Arbeit, mehr Unfälle		News wichtiger als Information
Einflussfaktor Medien 5						Öffentlichkeitsfahndung?
10. Weitere Einflussfaktoren Medien:						
11. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erleben Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der ICT (Informations- und Kommunikationstechnik)?						
Einflussfaktor ICT 1	Cybercrime	Technik und technologische Möglichkeiten	Verletzbarkeit der Systeme	Informalitäten und "fake News" verbreiten sich schnell, sind schwer zu trennen "gläserner Mensch", Ausgrenzen von Profilen u. persönlichen Daten	Innovationen, Digitalisierung	Tiefe Hemmschwelle
Einflussfaktor ICT 2	Datenschutz/Persönlichkeitsschutz	Kosten/Finanzierbarkeit	Abhängigkeit von der ICT und deren Funktionen			Datenschutz

Einflussfaktor ICT 3	Wirtschaftsspionage	Weltweite Vernetzung		Datenleak, Sabotagemöglichkeit, neue Betrugsformen		Angreifbarkeit im nicht-physischen Raum
Einflussfaktor ICT 4	Lahmlegen von Infrastruktur (vgl. Cybercrime)	Internationale und nationale Zusammenarbeit		Cyber mobbing und neue Formen von Cybercrime		Unklare Rolle Staat/Privat
Einflussfaktor ICT 5	Unabhängigkeitsverlust (die ICT macht das für mich)					Unberechenbarkeit
12. Weitere Einflussfaktoren ICT:						
13. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Demografie?						
Einflussfaktor Demografie 1	Bevölkerungswachstum - Ressourcenthematik / diffuse Ängste	Unterbringung von älteren Straftätern	Mangel an jungen Mitarbeitenden	Bevölkerungszunahme auf gleichbleibendem Raum	Alterung	Geänderte Ansprüche
Einflussfaktor Demografie 2	Migration (inkl. Flüchtlingsthematik)	Altersabhängige Delikte und neue Phänomene	Zuwanderungsdämmung	Infrastrukturen stoßen an Grenzen	Zuwanderung	Verletzlichere Bevölkerung
Einflussfaktor Demografie 3	Marginalisierung von Randregionen	Umgang mit jungen Straftätern - Wiedereingliederung	Wiedereingliederung	Einbezug der "Alten"	Bildung	Verkehrssicherheit
Einflussfaktor Demografie 4	Wachsende Lebenserwartung bindet Ressourcen (Pflege)	genderspezifische Delikte		Migrationströme	Werthaltungen	Finanzierung
Einflussfaktor Demografie 5				Gefahr von Pandemien		Veränderte Raumnutzung
14. Weitere Einflussfaktoren Demografie:						
15. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 2 im Bereich der Ressourcen?						
Einflussfaktor Ressourcen 1		Kampf um Ressourcen	Zusammenhang zwischen Ressourcen und Qualität	Spannungsfeld Staatsbudget - Anzahl Einsatzkräfte	wirtschaftliche Veränderungen	Mittelknappheit
Einflussfaktor Ressourcen 2		Regulierung von Ressourcen	Zusammenhang zwischen Ressourcen und Verfügbarkeit	Privatisierungen / Monopolisierungen von Dienstleistungen (aktuell Wasser)	Verteilung der Ressourcen (Polarisierung)	Personalknappheit
Einflussfaktor Ressourcen 3		Erschwinglichkeit von Ressourcen		Stromversorgung, Gefahr von Buscrashs		Misverhältnis Ressourceneinsatz Angreifer/Abwehr
Einflussfaktor Ressourcen 4		Verfügbarkeit von Ressourcen		Extremwetter und Wasserknappheit als Folge		Verhältnis Privat/Staat
Einflussfaktor Ressourcen 5						
16. Weitere Einflussfaktoren Ressourcen: 17. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Politik?						
Einflussfaktor Politik 1	Konfliktierende politische Interessen	Politische Meinungen (pro/contra Sicherheit)	Populismus und Einfluss auf das Sicherheitsempfinden	Globalisierung	Integration vs. Desintegration von Bevölkerungsgruppen	Polarisierung
Einflussfaktor Politik 2	Verteilungskämpfe	Politische Entscheidungen, z. B. Migration, Sanktionierung		komplexe globale Entwicklungen (Bsp. Flüchtlingströme)		Reformfähigkeit
Einflussfaktor Politik 3	zunehmende Polarisierung	Politische Überreaktionen, z. B. Kampfhunderverbot		Unsichere Zukunft EU		Reporting

Einflussfaktor Politik 4	Zunehmende Regulierungsdichte	Finanzierung öffentlicher Gelder		Abhängigkeiten und wirtschaftliche Beeinflussbarkeit von Politikern		Skandalisierung
Einflussfaktor Politik 5		Regulierung vs. Deregulierung		Unzufriedenheit der Bevölkerung mit der Politik, Unruhen, Demonstrationen		Spannungsverhältnis objektive vs. subjektive Sicherheit
18. Weitere Einflussfaktoren Politik:						
19. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Wirtschaft?						
Einflussfaktor Wirtschaft 1	Wohlfstand	Wirtschaftliche Gesamtsituation (z. B. Steuereinnahmen)	Globalisierung	sich weiter öffnende Einkommensschere	Arbeitslosigkeit	Unklare Rollenverteilung Staat/Wirtschaft
Einflussfaktor Wirtschaft 2	Arbeitslosigkeit	Entwicklung neuer Wirtschaftszweige (z. B. Blockchain)	Verhalten im Bereich ICT, Sicherheit wird nicht überall grossgeschrieben	ökonomische Unsicherheit Einzelner, Perspektivlosigkeit	Armut	Rasche Transformation
Einflussfaktor Wirtschaft 3		Anreizsysteme				Digitalisierung
Einflussfaktor Wirtschaft 4						Wohlfandgeställe
Einflussfaktor Wirtschaft 5						Wirtschaftsfaktor Sicherheitsgefühl
20. Weitere Einflussfaktoren Wirtschaft:						
21. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Soziokultur?						
Einflussfaktor Soziokultur 1	Globalisierung - Zunahme kultureller Einflüsse	Ansehen der Sicherheitsdienstleister	Verdichtung, Menschen leben enger zusammen	Aufeinanderstossen von "Multi-Kulti-Welten"	Werthaltungen	Individualisierung
Einflussfaktor Soziokultur 2	Besiedlungsdichte - Zunehmende Belastung für die/den Einzelne/n	Kulturelle Freiräume		Extremismus	Alkohol-/Drogenkonsum	Globalisierung
Einflussfaktor Soziokultur 3	Trend auf Individualität	Diskussionskultur		Terrorismus	Freizeitverhalten	Nationalisierung
Einflussfaktor Soziokultur 4		Authoritätskultur		soziales Vereinsamen einzelner, Anfälligkeit für Betrügereien steigt	sozialer Zusammenhalt	Bild des Staates und seiner Vertreter
Einflussfaktor Soziokultur 5				Zerfall sozialer Sicherungssysteme		Bildung
22. Weitere Einflussfaktoren Soziokultur: 23. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit eruierten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Technologie?						
Einflussfaktor Technologie 1	Neue und komplexe Technologien (mit teils noch unbekanntem Risiken)	Technologische Entwicklungen	Technische Entwicklung, Einsatz und Sicherheit der Systeme	„gläserner Mensch“, geben gedankenlos persönliche Daten preis		Vernetzung
Einflussfaktor Technologie 2	Drohnen - Risiken für Persönlichkeitsrechte, Luftverkehr	Kauf von Technologie für Sicherheitsdienstleister		Digitalisierung und neue Formen von Cyber crime		Datenschutz
Einflussfaktor Technologie 3	Atomkraft, via Dillagerung Atom Müll	Verfügbarkeit von Technologie		Grundversorgung (Satelliten etc.) angreifbar		Angst vor Wandel (besonders vor Geschwindigkeit)
Einflussfaktor Technologie 4	Luftverkehr, CO2 Ausstoss -> Klimawandel	Wissensmanagement		Datenleak und Datensicherheit		Zuverlässigkeit der Technologie

Einflussfaktor Technologie 5	Veränderung des Mobilitätsverhaltens -> Verkehrssystem	Künstliche Intelligenz		Gefahren aufgrund Bio-/Chemie und Atomtechnologie		Vulnerabilität
24. Weitere Einflussfaktoren Technologie: 25. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erwarten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich des Rechtes?						
Einflussfaktor Recht 1	Zunehmende Regulierungsdichte	Staatliche Regulierung	Gleichgewicht zwischen Prävention und Sanktion, stimmt es?	Verflechtung nationaler und internationaler Rechtsordnung eingeschränkte Handlungsfähigkeit der einzelnen Nation		Forderung an Rolle des Strafrechts
Einflussfaktor Recht 2		Interationale Regulierung		Stetige Zunahme der "Gesetzesflut", schwer überblickbar		Haftungsfragen
Einflussfaktor Recht 3		Dauer von rechtlichen Änderungen				Medialisierung der Justiz
Einflussfaktor Recht 4		Evaluation von Regulierung				Delegation von Verantwortung an Recht
Einflussfaktor Recht 5		Kauf von Regulierung (Lobbying)				Vertrauen in Rechtsdurchsetzung/Justiz
26. Weitere Einflussfaktoren Recht: 27. Welche Einflussfaktoren auf die Sicherheit erwarten Sie auf der Systemebene 3 im Bereich der Ökologie/Geografie?						
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 1	Zunehmende extreme Wetterereignisse (Starkniederschlag etc.)	Umweltkatastrophen		Erstarrweiter, Naturkatastrophen	Städtebauliche Konzepte	Klimawandel
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 2	Störfallrisiken (inkl. erhöhte Besiedlungsdichte)	Klimawandel		Klimawandel, Migration, Versorgungsengpässe		Gesundheit
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 3	AKW-GAU	Verfügbarkeit von Ressourcen		Zunahme Importabhängigkeit		Landwirtschaft
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 4		internationale Vernetzung		Abwanderung aus abgelegenen Gebieten in Zentren		Durchsetzung Regulierungen
Einflussfaktor Ökologie/Geografie 5						
28. Weitere Einflussfaktoren Ökologie/Geografie: 29. Gibt es Einflussfaktoren, welche sie irgendwo auflisten konnten, jedoch auch wichtig für die Sicherheit sind?						
Einflussfaktor Andere 1			Gleichstellung (Gewalt gegen Frauen)	Bildung		internationale Konflikte
Einflussfaktor Andere 2			Hate crimes	Erziehung		gesellschaftliche Polarisierungen
Einflussfaktor Andere 3						Defizitionsprozesse darüber, welche Phänomene als verunsichernd gelten

## 7.6 Anhang F: Einflussfaktoren – Katalog



Betriebs- und Polizeipsychologie

20. Februar 2019

Kompetenzen Fronteinsatzkräfte 2030

## Einflussfaktoren-Katalog

### 1 Bereich 1

Name:	<b>Politische Agenda Sicherheit</b>
Beschreibung:	Ideen, Vorstellungen und Theorien zur Begründung und Rechtfertigung politischen Handelns in Bezug auf Sicherheit. Wie sieht die politische Agenda bezüglich Sicherheit aus? Wie verändern sich politische Prioritäten aufgrund gesamtgesellschaftlicher Lage und gesamtpolitischer Schwerpunktsetzung? Inwiefern konkurrieren sich politische Lager bezüglich dem Thema Sicherheit? Welche Rolle spielen Polarisierung, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, längerfristige Planung? Kann mit dem Thema Sicherheit populistische Politik betrieben werden?

Name:	<b>Wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz</b>
Beschreibung:	Zunahme oder Abnahme der Wirtschaftsleistung in einem gewissen Zeitfenster. Prozentuale Veränderung des Bruttoinlandproduktes (gibt den Gesamtwert aller Güter, d. h. Waren und Dienstleistungen an, die während eines Jahres innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft als Endprodukte hergestellt wurden). Wie entwickelt sich die Wirtschaftsleistung der Schweiz? Welche Auswirkungen hat die Globalisierung (weltweite Verflechtung zwischen Individuen, Gesellschaft, Institutionen, Staat)? Inwiefern entwickeln sich neue Wirtschaftszweige? Wie schnell transformiert sich die Schweizer Wirtschaft infolge neuer Herausforderungen?

Name:	<b>Finanzielle Ressourcen für die Sicherheit</b>
Beschreibung:	Basisressource (z.B.: Cash-Flow, Kreditwürdigkeit, Verschuldungsgrad, Liquidität) als Voraussetzung für den Einsatz anderer Ressourcen. Welche finanziellen Mittel werden für die Sicherheit in der Schweiz (im Kanton Zürich) investiert? Wie werden verfügbare finanzielle Ressourcen unter den (staatlichen) Sicherheitsdienstleistenden verteilt und investiert? Wer bringt diese finanziellen Ressourcen auf (Steuern / Private / Dienstleistungsbezügler / Störungs-Verursachende)?

Name:	<b>Entwicklung im Bereich Cybercrime (Computerkriminalität)</b>
Beschreibung:	Computerkriminalität umfasst alle Straftaten, die mittels, durch oder gegen ICT (Informations- und Kommunikationstechnik) begangen werden. Aspekte könnten sein Cybermobbing, Wirtschaftsspionage, Vulnerabilität der Systeme, Daten- und Persönlichkeitsschutz, Datenklau, Sabotage, etc. Wie entwickelt sich die Computerkriminalität? Welche Formen können durch technische Innovation neu auftreten? Wer wird primär geschädigt (Private / Organisationen / Staat)?

20.02.2019 / Martin Eichenberger



Name:	<b>Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit</b>
Beschreibung:	Entwicklung der internationalen Zusammenarbeit um die (inter-)nationale Sicherheit gewährleisten zu können. Wie wird international bezüglich Sicherheit zusammen gearbeitet? Gibt es Wissens-Kooperationen? Gibt es grenzüberschreitende Fachgruppen um spezifisch Kriminalitätsformen entgegen zu wirken? Verändern sich Organisationsformen der Sicherheitsdienstleistenden um der ‚neuen‘ Kriminalität adäquat entgegen zu wirken? Grenzüberschreitende Verfolgung von Kriminalität? Gibt es gemeinsame Rechtsordnungen?



## 2 Bereich 2

Name:	<b>Neue Kriminalitätsformen</b>
Beschreibung:	Kriminalitätsformen umschreiben mögliche Entwicklungen von Kriminalität als Gesamtphänomene einer Gesellschaft (z.B.: Terrorismus, organisierte grenzüberschreitende Kriminalität, Illegalität von Märkten wie Darknet, Alterskriminalität, Hate Crime, Einzeltrickbetrug). Es steht somit nicht das einzelne Delikt im Vordergrund. Welche neuen Kriminalitätsphänomene tauchen durch den gesellschaftlichen Wandel auf? Wer könnte geschädigt sein? Welche Gruppierungen könnten kriminelle Energie aufwenden? Wo ist künftig für Kriminelle der grösste ‚Return on Investment‘?

Name:	<b>Demografische Entwicklung in der Schweiz</b>
Beschreibung:	Zahlenmässige Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität oder Bevölkerungsbewegungen innerhalb der Schweiz sind von Interesse. Welche umweltbedingten und sozialen Faktoren sind für diese Merkmale verantwortlich? Wie verändert sich die Schweiz demografisch?

Name:	<b>Bevölkerungswachstum im Kanton Zürich</b>
Beschreibung:	Entwicklung der Anzahl Menschen auf einer bestimmten Fläche (Kanton Zürich). BFS-Hochrechnungen: - Tiefes Szenario: 1'626'000 (+ 10%) - Referenzszenario: 1'707'200 (+ 16%) - Hohes Szenario: 1'792'000 (+ 22%)

Name:	<b>Regulierungsdichte in der Schweiz</b>
Beschreibung:	Dichte der gesetzgeberischen Massnahmen zur Verhaltensbeeinflussung von Menschen mit dem Ziel der Korrektur oder Vermeidung unerwünschter Ergebnisse. Davon können alle Lebensbereiche betroffen sein. Beschränkt die Schweiz zukünftig neue Herausforderungen (z.B. technologische Entwicklungen) mittels noch mehr Gesetzen und Verordnungen oder geht die Schweiz einen liberalen Weg? Nimmt die Regulierungskomplexität zu? Gibt es immer mehr konkurrierende Vorschriften? Wie entwickeln sich der administrative Aufwand und Aufgaben? Werden Prozesse und Abläufe durch liberale Denkweise vereinfacht oder erstickt der Liberalismus unter massiv zunehmenden staatlichen Regulierungen?



Name:	<b>Wissensstand der Schweizer Gesellschaft</b>
Beschreibung:	Zum einem gewissen Zeitpunkt erreichter Stand des Wissens der Schweizer Gesellschaft. Wie wirkt sich die wachsenden Möglichkeiten bezüglich Wissen auf die Gesellschaft aus? Wer und wie wird der Überblick behalten über das grosse Ganze bei einer solchen Vielfalt an Bildungsangeboten und spezifischer Fachexpertise? Wie entwickelt sich die zunehmende Tertiarisierung des Bildungssystem? Was sind die Ergebnisse dieser Tertiarisierung für die Schweizer Gesellschaft?

Name:	<b>Internationale Migration</b>
Beschreibung:	Räumliche Veränderung des Lebensmittelpunktes der Menschen in die Schweiz oder aus der Schweiz. Integrationsbestrebungen für Migrant*innen. Verhalten derer gegenüber der ansässigen Bevölkerung. Wie entwickelt sich die weltweite Migrationsbewegung? Welche neuen Strömungen könnten auf uns zukommen? Welche könnten sich von uns wegbeugen? Gibt es eine Emigration aus der Schweiz?

Name:	<b>Sozioökonomischer Status von in der Schweiz ansässigen Menschen</b>
Beschreibung:	Position einer Person, Familie oder eines Haushalts in der sozialen Hierarchie, bezogen auf die Ressourcen im Haushalt, wie das Einkommen, die Bildung und den Beruf. Wie verändert sich der SoS generell? Verschwindet die Schweizer Mittelschicht? Entsteht eine Zweiklassengesellschaft in der Schweiz? Wie sieht diese aus?

Name:	<b>Verfügbarkeit von elementaren Ressourcen</b>
Beschreibung:	Mit elementaren Ressourcen sind insbesondere Luft, Wasser und Nahrung verbunden. Aber auch weitere für unseren Wohlstand wichtige Ressourcen wie z.B.: Raum für Wohnen, Schutzgebiete, Landwirtschaft, Industrie, Kultur oder auch Energie und Materialverbrauch. Wie verändert sich die Verfügbarkeit dieser Ressourcen? Sind sie weiter uneingeschränkt verfügbar? Müssen wir uns gegenüber den natürlichen Ressourcen nachhaltiger verhalten? Wie verändert sich generell der Umgang mit diesen Ressourcen?



Name:	<b>Sicherheitswahrnehmung und –Ansprüche der in der Schweiz ansässigen Menschen</b>
Beschreibung:	<p>Wahrnehmung der objektiven Sicherheit der Bevölkerung und Auswirkungen auf die subjektive Sicherheit. Anspruchshaltung gegenüber den Sicherheitsdienstleistenden, primär gegenüber den staatlichen. Ansehen, Vertrauen und Respekt gegenüber Sicherheitsdienstleistenden. Äusseres Bild derer auf die hier anwesenden Menschen.</p> <p>Wie entwickelt sich diese Wahrnehmung? Wie verändern sich Ansprüche bezüglich Sicherheit? Wie entwickelt sich die objektive Sicherheit? Wie die subjektive Sicherheit? Wem wird vertraut? Wem nicht?</p>

Name:	<b>Technologische Entwicklungen (Sicherheitsdienstleistende)</b>
Beschreibung:	<p>Chancen für Sicherheitsdienstleistende, welche die technologische Entwicklung (Arbeitswelt 4.0) mit sich bringt, um die Sicherheit zu gewährleisten. Die Gewährleistung der Sicherheit kann durch die technologischen Entwicklungen flexibler, vernetzter und mobiler werden. Dies können z.B. softwaregestützte Entwicklungen im Bereich predictive policing oder künstlicher Intelligenz sein, aber auch bei der technischen Ausrüstung der Fronteinsatzkräfte (z.B. technische Überwachungsmöglichkeiten, Bodycams, Smartphone, Notebook, Tablets, weitere).</p> <p>Wie verändert sich die Arbeit, aber auch das Zusammenleben, unter Einbezug solcher neuen Möglichkeiten? Welche Entwicklungen sind möglich? Wie verändert künstliche Intelligenz unser Alltag in Bezug auf Sicherheit?</p>

Name:	<b>Gesetzliche Kompetenzen für staatliche Sicherheitsdienstleistende</b>
Beschreibung:	<p>Die Zuständigkeit oder Kompetenz legt im öffentlichen Recht fest, welche Behörde im Einzelfall rechtlich zu hoheitlichem Handeln ermächtigt und gegebenenfalls verpflichtet ist.</p> <p>Wie verändern sich die gesetzlichen Kompetenzen (z.B. Legitimierung zur Ausübung von Zwangsmassnahmen) für staatliche Sicherheitsdienstleistende? Wer erhält welche Kompetenzen (Stichwort Gewaltentrennung)? Wie verändern sich die gesetzlichen Grundlagen bezüglich Sicherheit? Lassen sich Kompetenzen der staatlichen Sicherheitsdienstleistenden (z.B. der Polizei) delegieren? Inwiefern wird der Fokus auf die harte Sanktionierung gelegt (Durchgreifen)? Wie können und dürfen Informationen fliessen (Datenschutz)?</p>

Name:	<b>Kontrolle über neue Technologien</b>
Beschreibung:	<p>Überwachung und Überprüfung der neuen Technologien, ob diese das machen, was sie sollen. Ist man dazu nicht in der Lage drohen die Abhängigkeit gegenüber der ICT und eine Unberechenbarkeit z.B. infolge fehlendem Fachwissen oder zu hoher Komplexität.</p> <p>Wer übernimmt die Kontrolle über diese Technologien (z.B. Internet of things / virtuelle Räume)? Wer gewährleistet die Sicherheit? Staat? Private? Welche Regulationen braucht es?</p>



### 3 Bereich 3

Name:	<b>Rechtsfälle in der Schweiz</b>
Beschreibung:	Anzeigeverhalten der Bevölkerung und von Institutionen (innere und äussere Beweggründe eine Straftat zur Anzeige zu bringen). Anzahl effektiver Rechtsfälle in der Schweiz. Wie verändert sich die Anzahl der Rechtsfälle? Wie verändert sich das Anzeigeverhalten der Bevölkerung und von Organisationen? Werden in Organisationen Gesetzesverstösse vermehrt intern ermittelt / abgehandelt? Wächst eine parallele private Ermittlungsbranche (z.B.: für Wirtschaftskriminalität in Unternehmen)?

Name:	<b>Zufriedenheit mit dem politischen System der Schweiz</b>
Beschreibung:	Darunter wird die zusammengefasste Zufriedenheit mit den politischen Systemen (inkl. Akteure / Beschlüsse) der Schweiz verstanden (primär Demokratie / Rechtsstaatlichkeit). Mögliche Unzufriedenheit könnte sich äussern in Unruhen, Demonstrationen, Petitionen, Aktionen. Jedoch subsumieren sich darunter auch politische Skandale, Transparenz der Politik, Diskussionskultur oder Reformträchtigkeit.

Name:	<b>Gesellschaftliche Entwicklung (Lebensstile)</b>
Beschreibung:	Die Art und Weise der Lebensführung (z.B. Freizeitgestaltung). Darunter können Aspekte des Individualismus bzw. Kollektivismus fallen. Aber auch generell schwindendes Interesse an Politik und Gesellschaft und damit ein Rückzug in die eigenen vier Wände oder aber eine aktive Integration und Engagement im Gemeindeleben. Wie entwickelt sich der Lebensstil der Bevölkerung? Was hat dies für Auswirkungen auf das gesellschaftliche Zusammenleben?

Name:	<b>Mobilitätsverhalten der Menschen</b>
Beschreibung:	Das Mobilitätsverhalten umschreibt den individuellen Bedarf an das Mobilitätsangebot (motorisierter Individualverkehr, öffentlicher Verkehr, Mischformen). Wie entwickelt sich das Mobilitätsverhalten? Welche Bereiche erhalten Zuspuch? Welche Bereiche werden weniger genutzt? Welche Distanzen legen die Menschen zurück?

Name:	<b>Personelle Ressourcen der Polizeieinsatzkräfte</b>
Beschreibung:	Generelle Entwicklung der personellen Ressourcen bei Polizeiorganisationen. Verbreitung von Fachkräften oder universell einsetzbare Einsatzkräfte? Inwiefern konkurrieren sich die Sicherheitsdienstleistenden um personelle Ressourcen?



Name:	<b>Entwicklung der Schweizer Mobilitätslandschaft</b>
Beschreibung:	Die Entwicklung der Schweizer Mobilität umfasst insbesondere organisationale sowie auch finanzielle Aspekte. Wie entwickelt sich im Gesamten der MIV (motorisierter Individualverkehr)? Wie entwickelt sich der ÖV? Wie kann das Mobilitätsnetz instand gehalten und modernisiert werden? Wer wird dabei priorisiert? Wer bezahlt für welche Leistungen wieviel?
Name:	<b>Informationen durch die Sicherheitsdienstleistenden</b>
Beschreibung:	Passive oder aktive Berichterstattung direkt durch die Sicherheitsdienstleistenden. Integration von medialer Präsenz zur Aufklärung von Straftaten (z.B.: Öffentlichkeitsfahndung / Videoportale für die Bevölkerung / Aufruf zum Einsenden von DashCam-Aufnahmen). Benutzung von Social Media und damit direkter Transport von Informationen an die Bürger*innen. Wie entwickelt sich der Informationsfluss der Sicherheitsdienstleistenden direkt an den Bürger? Müssen Informationen über Medien transportiert werden? Können neue Technologien zum Einsatz kommen? Inwiefern werden Sicherheitsdienstleister transparenter gegenüber der Bevölkerung?
Name:	<b>Zusammenarbeit der nationalen Sicherheitsdienstleistenden</b>
Beschreibung:	Entwicklung der nationalen Zusammenarbeit um gesamtschweizerisch im Verbund die Sicherheit gewährleisten zu können. Wie arbeiten staatliche und private Sicherheitsdienstleistende zusammen? Wie wird kantonsübergreifend zusammen gearbeitet? Wo konkurrieren sich Sicherheitsdienstleistende? Wie sind sie gemeinsam organisiert?
Name:	<b>Entwicklung des Schweizer Luftraumes</b>
Beschreibung:	Der Luftraum ist der mit Luft gefüllte Raum über der Erdoberfläche. Er ist auch in der Schweiz in verschiedene Sektoren für verschiedene Lufttransportmöglichkeiten (unkontrollierter Sichtflugbereich, kontrollierte Luftrouten, Sperrzonen, An- und Abflugbereich um Flughäfen) eingeteilt. Wie verändert sich der Luftraum im Zuge neuer technologischer Entwicklungen (z.B.: Drohnen)? Wie verändert sich die Beanspruchung des Luftraumes bezüglich Dichte? Wer übernimmt die Sicherheit im Luftraum?
Name:	<b>Kulturelle Entwicklung in der Schweiz</b>
Beschreibung:	Alles was der Mensch selber gestaltend hervorbringt. Beinhaltet ein System von Regeln und Gewohnheiten, die das Zusammenleben und Verhalten von Menschen leiten. Inwiefern werden Freiräume geschaffen? Die Schweizer Kultur gefördert und dafür Anreize geschaffen? Ausbau und Stärkung des Kulturangebotes und der Vielfalt?



Name:	<b>Umweltbewusstsein der Menschen</b>
Beschreibung:	Menschliche Einsicht in die Tatsache, dass Menschen die Lebensgrundlage (natürliche Umwelt) durch ihre Aktivitäten schädigen oder das natürliche Gleichgewicht gefährden. Wie denken wir über die Umwelt? Wie verändert sich die Einstellung gegenüber unserem Planeten? Wie gehen wir ökologische Herausforderungen, z.B.: nachhaltige Mobilität oder Bewusstsein über Biodiversität, Waldgesundheit, Umgang mit Atomkraft, an?

Name:	<b>Soziale Unterstützung des Staates gegenüber hilfsbedürftigen Menschen</b>
Beschreibung:	Ein Sozialstaat strebt für seine Bürger*innen soziale Sicherheit sowie soziale Gerechtigkeit an um deren Zugehörigkeit an der Gesellschaft zu gewährleisten. Inwiefern fördert / bremst die Schweiz diese Entwicklungen im Bereich der sozialen Unterstützung (AHV / IV / EL / ALV / etc...)? Wie werden diese Institutionen finanziert? Wer ist hilfsbedürftig? Wo kann der Staat vermehrt helfen? Wo weniger?



#### 4 Bereich 4

**Name:** **Besiedlungsdichte und -verteilung im Kanton Zürich**  
**Beschreibung:** Einwohnerzahl eines Gebietes auf die besiedelbare bzw. auch tatsächliche besiedelte Fläche.  
 Konzentration auf Urbanisierung und Siedelungsverdichtung oder Zersiedelung in ländlichere Gebiete?

**Name:** **Klimatische Entwicklung in der Schweiz**  
**Beschreibung:** Zur Beschreibung des Klimas werden Durchschnittswerte verschiedener meteorologischer Messgrößen wie Temperatur, Niederschlag oder Sonnenscheindauer verwendet.  
 Auswirkungen der Klimaveränderung auf Umweltereignisse (Katastrophen / Extremwetter)? Wie entwickelt sich das Klima in der Schweiz?

**Name:** **Arbeitslosenquote der Schweiz**  
**Beschreibung:** Volkswirtschaftliche quantitative Kennzahl, die den Anteil von registrierten Arbeitslosen an der Summe der total zivilen Erwerbspersonen misst.  
 Wie verändert sich die Arbeitslosenquote?

**Name:** **Marginalisierung sozialer Gruppen in der Schweiz**  
**Beschreibung:** Sozialer Vorgang, bei welchem Gruppen (teilweise) aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden (oder an deren Rand gedrängt werden) aufgrund unterschiedlicher Aspekte. Z.B.: aufgrund Ethnien / Geschlecht / Alter / sexuelle Orientierung / finanzieller Status.  
 Wie entwickelt sich die Gesellschaft? Wird diese offen und toleranter oder verschlossener?

**Name:** **Mediale Berichterstattung über Sicherheit**  
**Beschreibung:** Informationen über aktuelle Geschehen durch die Medien. Einflussnahme der Medien auf das subjektive Sicherheitsempfinden der Bevölkerung.  
 Wie verändert sich die Berichterstattung über Kriminalität? Welche Folge hat die Vernetzung und Schnelligkeit der Berichterstattung? Welche publizistischen Leitlinien kommen zur Anwendung (z.B.: in Bezug auf Detailgrad von Videos und Fotos)?

**Name:** **Interkulturelle Kompetenzen der Bevölkerung**  
**Beschreibung:** Entwicklung der Fähigkeit um mit Individuen und/oder Gruppen anderer Kulturen erfolgreich zu interagieren.  
 Wie verhalten wir uns bezüglich dem Aufeinanderprallen von Kulturen, der Zusammenarbeit, Toleranz und auch Offenheit gegenüber anderen Kulturen?



Name: **Qualität der medialen Berichterstattung**  
 Beschreibung: Wahrheitsgehalt der Berichterstattung. Glaubwürdigkeit der in der Schweiz ansässigen Medien (Stichwort Fake News). Faktenbasiert und Evidenz oder Boulevardisierung und Polarisierung? Mangelhafte Qualität oder Steigerung der Qualität durch Transparenz?

Name: **Formen der medialen Berichterstattung**  
 Beschreibung: Art und Form der Berichterstattung (neue Medien vs. Klassische Medien). Schnelligkeit und Vernetzung der Medienlandschaft. Weg vom Monolog, hin zum Dialog (Leserreporter, Kommentarspalten). Wie wirkt sich die Filter Bubble (Algorithmen versuchen vorausszusagen, welche Informationen ein Benutzer sehen möchte --> Isolation gegenüber anderen Informationen) aus?

Name: **Besitz von elementaren Ressourcen**  
 Beschreibung: Wer besitzt die elementaren Ressourcen und entscheidet damit über den Zugang zu den Ressourcen? Stichworte sind Privatisierung, Monopolisierung, Verstaatlichung von Ressourcen oder Verteilungskämpfe.

Name: **Technischer Vernetzungsgrad der Menschen**  
 Beschreibung: Durch technologische Entwicklungen sind die Menschen jederzeit und überall zusammen vernetzt (Smartphone / Sensoren / Wearables / Internet of things → physische und virtuelle Vernetzung) Welchen Einfluss hat der technische Vernetzungsgrad auf die Sicherheit? Welche neuen Problematiken löst dieser Vernetzungsgrad aus?

Name: **Zuverlässigkeit von technischen Systemen**  
 Beschreibung: Zuverlässigkeit von technischen Systemen (Computer / Maschinen) ergibt sich aus der Korrektheit (Verlauf nach Vorgaben), Robustheit (Störungen können ausgeglichen werden) und Ausfallfreiheit. Stichwort: Strom-Blackout. Wie zuverlässig arbeiten unsere technischen Entwicklungen? Wie kann die Zuverlässigkeit gestärkt werden? Wie geschwächt? Welchen Einfluss hat die Zuverlässigkeit von technischen Systemen auf die gesellschaftliche Sicherheit?

Name: **Gesundheitszustand der in der Schweiz ansässigen Menschen**  
 Beschreibung: Der Gesundheitszustand umfasst das durchschnittliche gesundheitliche Befinden. Wie entwickeln sich die Gesundheitsversorgung und der Zugang? Was tragen Lebensmittelvergiftungen, Volkserkrankungen, Epidemie bzw. sogar Pandemien dazu bei?



Name:	<b>Anreizsysteme für Arbeitnehmende</b>
Beschreibung:	Leistungen der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmenden in jeglicher Form (finanziell, materialistisch, soziale Leistungen). Einfluss auf die Motivation und die generelle Zufriedenheit des Menschen. Welche Formen der Anreizsysteme gibt es zukünftig? Wie kann die Arbeitgeberattraktivität hoch gehalten werden? Welche Bedürfnisse haben Arbeitnehmende?



## 7.8 Anhang H: Handout Szenario-Konferenz



Betriebs- und Polizeipsychologie  
Kompetenzen Fronteinsatzkräfte 2030

20. Februar 2019

### Handout für Teilnehmende



#### Veranstaltung

Workshop Kompetenzen Fronteinsatzkräfte 2030  
Corporate Foresight bei der Kantonspolizei Zürich

#### Verfasser

Martin Eichenberger, [emat@kapo.zh.ch](mailto:emat@kapo.zh.ch), 044 247 20 47  
Zeughausstrasse 7  
8004 Zürich

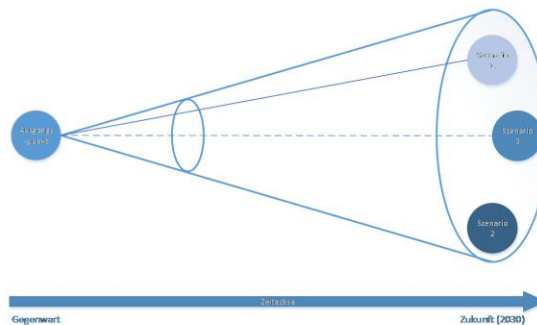
#### Datum, Ort

20.02.2019, Polizeikommando Kantonspolizei Zürich

## 1 Szenario-Technik

**Definition Szenario:** Ein Szenario ist die Beschreibung einer komplexen, zukünftigen Situation, deren Eintreten nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann (Gausemeier, Fink, & Schlake, 1996).

Mit der Szenario-Technik ist eine Organisation in der Lage sich auf die Zukunft vorzubereiten wie «ein Kanufahrer, der *hört*, dass hinter der nächsten Flussbiegung Wildwasser rauscht und sich somit auf Stromschnellen einstellen muss».



### 1.1 Ursprung

- zweiter Weltkrieg als Treiber von interdisziplinären Lösungen für zukünftige Entwicklungen: US-militärische Strategieentwicklung (nukleare Aufrüstung US vs. UdSSR)
- Mitte des 20. Jh.: Wissenschaftlicher Anspruch an Zukunftsforschung.
- 1960er: Szenario-Technik in Wirtschaft (General Electric & Shell). Ziel: Überwindung der quantitativen Orientierung des Managements → offeneres Zukunftsdenken. Erfolg von Szenarien bei Shell infolge Ölpreisschock.
- bis heute: Aktive deutschsprachige Scientific Community mit Bestreben der Zukunftsforschung einen wissenschaftlichen Rahmen zu geben (Gerhold, et al., 2015)

### 1.2 Schritte

Szenario-Technik wird adaptiv an Bedürfnisse der Unternehmen angepasst. Für vorliegendes Projekt wird Vorgehensweise von Fink & Siebe (2016, S. 54) hinzugezogen, jedoch modifiziert:

- Phase 1: Szenario-Vorbereitung (Literaturrecherche)
- Phase 2: Szenariofeld-Analyse (Online-Fragebogen aufbauend auf Systembild)
- Phase 3: Szenario-Prognostik (*Szenario-Konferenz*)
- Phase 4: Szenario-Bildung (Konsistenzmatrix & Clusteranalyse mit Sounding Board)
- Phase 5: Szenario-Kommunikation (polizeibezogenes Szenario Writing und Diskussion)
- Phase 6: Strategieentwicklung (Bericht Handlungsempfehlungen)

### 1.3 Denkweise

**Definition visionäres Denken:** Visionäres Denken **verlässt das gewohnte Denken** und ist vorausschauend und weitblickend. Visionäre Gedanken können beschrieben und begründet werden und **liegen im zukünftigen Bereich des Möglichen**.

Im Szenario-Prozess gilt es subjektive Denkweisen zurückzustellen und mittels eines Weitblickes allgemein denkend das grosse Ganze zu betrachten. Der Möglichkeitsraum soll voll ausgeschöpft werden (Wahrscheinlichkeiten spielen keine Rolle!).



#### 1.4 Definition Sicherheit

Um den Kontext im Szenario-Prozess nicht zu verlieren wird festgehalten, für welchen Zweck die Szenarien entwickelt werden. Ein wichtiger Bestandteil ist das Systembild sowie Definition:

**Definition Sicherheit:** Sicherheit ist definiert als Zustand des Sicherseins; Geschütztsein vor Gefahr oder Schaden; höchstmögliches Freisein von Gefährdungen (Duden, 2019). Der Sicherheitsbegriff beinhaltet (Tresch, Wenger, Würmli, & Bisig, 2011):

1. Die **objektive** Sicherheit vor Bedrohungen (physische Sicherheit: Schutz vor Kriminalität, Verkehrssicherheit, Naturgefahren, Gesundheit)
2. Die **subjektive** Sicherheit als Gefühlszustand (Sicherheitsgefühl, Lebensqualität, Selbstsicherheit)

#### 1.5 Schlüsselfaktoren

Schlüsselfaktoren sind **Fragen an die Zukunft**. Über diese erhält man mittels Projektionen Antworten, wie sie sich künftig entwickeln können.

- Anzahl der Schlüsselfaktoren unterscheidet sich je nach Bedürfnis (vorliegendes Projekt: 12 Schlüsselfaktoren).
- Die Auswahl der richtigen **Schlüsselfaktoren** ist, neben der Ausarbeitung der **Projektionen**, im Szenario-Prozess von **zentralster Bedeutung**.

## 2 Projektionen

Für jeden Schlüsselfaktor werden systematisch mögliche zukünftige Zustände ermittelt und in Form von Zukunftsprojektionen beschrieben. Projektionen = Antworten auf Schlüsselfaktoren.

### 2.1 Arten

**Extremprojektionen:** grundlegende Entwicklungsrichtungen eines Schlüsselfaktors werden dargestellt. Weisen auf potenzielle Zukunftsverläufe hin um Überraschungen zu vermeiden. Extrem für überbetont, dramatisiert. Trichterraum ausnutzen (keine Trends).

**Alternativprojektionen:** Entwicklungsmöglichkeiten, die nicht gemeinsam in der Zukunft auftreten können (*kollektivistische gesellschaftliche Entwicklung bei erhöhter Individualität*)

**Qualitative oder quantitative Projektionen** möglich (*Wanderungssaldo Schweiz: 60'000 pro Jahr / Lebensstile: anhaltende Individualisierung, Freizeitgesellschaft und mässige Umweltsensibilität*)

### 2.2 Entwicklung über Dimensionen

Definition der **zwei wichtigsten Dimensionen**, die einen Schlüsselfaktor charakterisieren:

- Aus welcher Perspektive lässt sich die Entwicklung des Schlüsselfaktors betrachten?
- Welche Fragen stellen sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Schlüsselfaktors?
- Welche Frage zu diesem Schlüsselfaktor würde man einem Orakel stellen?

z.B. *Schlüsselfaktor Lebensstile: 1. Interessen des Individuums und 2. Nachhaltigkeit*

#### 2.2.1 Projektionsportfolio

Aus den beiden Dimensionen entsteht, wenn man diese als X / Y – Achse eines Koordinatensystems definiert, ein Projektionsportfolio:

- Achsen: Nicht immer gering und hoch sondern evtl. auch konstant und signifikant gestiegen
- Reduktion auf max. 4 Projektionen. Können Projektionen zusammengefasst werden?



### 2.2.2 Projektionskriterien

Aus dem Projektionsportfolio lassen sich die Projektionen definieren, welche folgende Kriterien erfüllen müssen:

- Eindeutig alternativ** (entweder / oder). Dies erreicht sich durch einfache Umformulierung der Dimensionen im Projektionsportfolio oder auch der Projektion. Die Projektionen müssen eindeutig alternative Zukunftsprojektionen darstellen.
- Trennschärfe** zwischen den Projektionen muss gegeben sein. Keine Vermischung von zwei Projektionen, ansonsten versuchen die Projektionen zu einer Projektion zusammenzufassen. Weniger ist mehr!
- Prägnante, allgemein verständliche** Formulierung (max. 4-5 Worte) der Projektionen. Falls notwendig: Projektionen kurz beschreiben.
- Glaubwürdigkeit** muss erfüllt sein. Wenn z.B. die Bevölkerung um 200% anwachsen sollte, muss das erklärt werden können: Projektionen kurz beschreiben.
- Keine Fantasie-Namen** infolge Wahrung der Plausibilität.
- Sind **Projektionen weit ausserhalb unserer Erfahrung** (also unwahrscheinlicher), müssen diese erläutert und begründet werden.
- Auf **Ursachen oder Folgen verzichten**: Projektionen sind keine Verknüpfungen. Lediglich beschreiben, was für den Schlüsselfaktor möglich ist im Zukunftsraum.
- Projektionen müssen, soweit möglich, wissenschaftlich fundiert sein. Dazu sind nach Möglichkeit **Daten und Fakten** heranzuziehen. Qualitative Zukunftsprojektionen sollen begründet sein (kann **Erfahrungswissen der Experten** sein).
- Legitim**, dass mit den Ausprägungen des Projektionsportfolios (also Dimensionen) gearbeitet wird.
- Entwicklungsmöglichkeiten** des Schlüsselfaktors sollen möglichst **vollständig** beschrieben werden (keine Trendprojektionen sondern Möglichkeitsraum visionär ausnutzen).

### 3 Weitere Schritte

Phase 4-6 gemäss Kapitel Schritte (1.2 oben)

- Konsistenzmatrix & Projektionsbündelung über Python-Software-Script (vollständige Enumeration)
- Aufbereitung der Daten in SPSS und mit Clusteranalyse Rohszenarien definieren
- Je Szenario eine polizeibezogene Geschichte verfassen (mit den 12 Schlüsselfaktoren & Projektionen je Szenario)
- Geschichten sind Grundlage für internen Workshop. Mittels CIT (Critical Incident Technik) Faktoren für effektives / ineffektives Verhalten in Bezug auf die Ausführung einer polizeilichen Tätigkeit suchen.
- Zuschreibung der Faktoren pro Szenario in das Kompetenzmodell 2020 des Kantons Zürich.



#### 4 Liste der Teilnehmerinnen / der Teilnehmer

- Gfr. lic. iur. Frau Nina von Allmen, SB Verkehrszug Bülach, [suni@kapo.zh.ch](mailto:suni@kapo.zh.ch)
- Frau Rosmarie Quadranti, Nationalrätin BDP, [rosmarie.quadranti@parl.ch](mailto:rosmarie.quadranti@parl.ch)
- Prof. Dr. Dirk Baier, Leiter Institut Delinquenz & Kriminalprävention ZHAW, [dirk.baier@zhaw.ch](mailto:dirk.baier@zhaw.ch)
- Lt. Dr. iur., Rechtsanwalt, LL. M. Thomas Iseli, Chef Rechtsabteilung Kapo ZH, [ise@kapo.zh.ch](mailto:ise@kapo.zh.ch)
- Oblt. Jann Leutenegger, Chef Kriminalpol. Datenmanagement Kapo ZH, [leuj@kapo.zh.ch](mailto:leuj@kapo.zh.ch)
- Herr Michael Liebi, CEO United Security Providers, [michael.liebi@u-s-p.ch](mailto:michael.liebi@u-s-p.ch)
- Dr. Fabian Schnell, Senior Fellow & Forschungsleiter Smart Government Avenir Suisse [fabian.schnell@avenir-suisse.ch](mailto:fabian.schnell@avenir-suisse.ch)
- Dr. Reto Suter, Stellv. Leiter Abt. Sicherheit, Gesundheit und Umwelt ETH Zürich [reto-suter@ethz.ch](mailto:reto-suter@ethz.ch)

#### 5 Literaturverzeichnis

- Duden. (2019). *Sicherheit: Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Abgerufen am 02. Februar 2019 von Duden: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Sicherheit>
- Fink, A., & Siebe, A. (2016). *Szenario Management*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Gausemeier, J., Fink, A., & Schlake, O. (1996). *Szenario-Management*. München; Wien: Carl Hanser Verlag München Wien.
- Gerhold, L., Holtmannspötter, D., Neuhaus, C., Schüll, E., Schulz-Montag, B., Steinmüller, K., & Zweck, A. (2015). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Köpernik, K. (2009). *Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen*. Abgerufen am 2. Februar 2019 von Refubium: <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/3970>
- Tresch, T., Wenger, A., Würmli, S., & Bisig, E. (2011). *Sicherheit 2011*. Zürich: Center for Security Studies, ETH Zürich und Militärakademie an der ETH Zürich.

## 7.9 Anhang I: Hilfsblatt Projektionen



Betriebs- und Polizeipsychologie

20. Februar 2019

Kompetenzen Fronteinsatzkräfte 2030

## Arbeitsblatt Projektionen

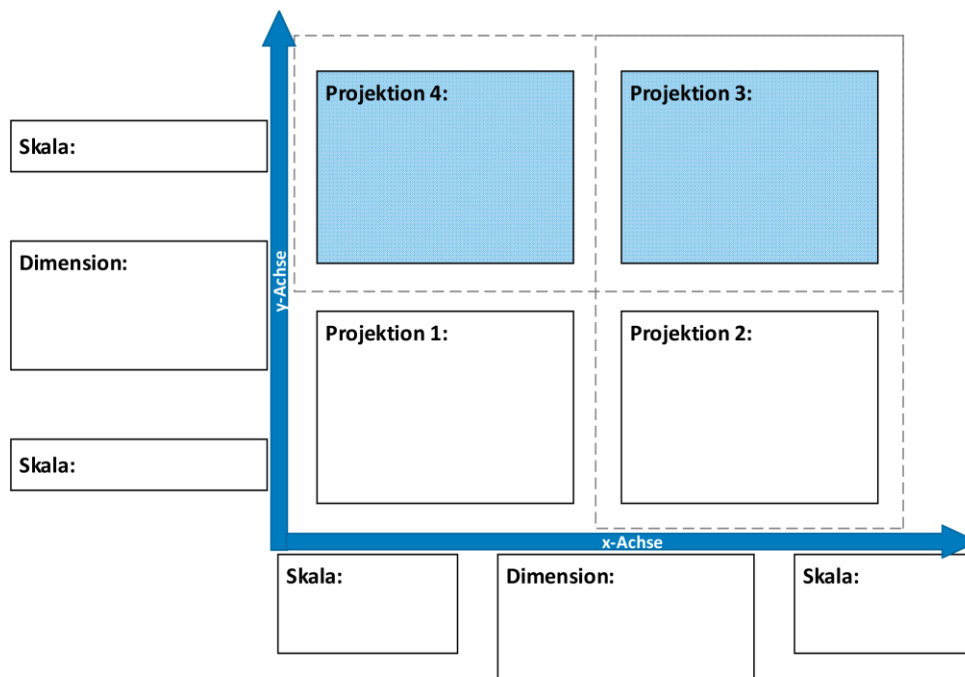
<b>Schlüsselfaktor:</b>	
-------------------------	--

Fragen:

- Aus welcher Perspektive lässt sich die Entwicklung des Schlüsselfaktors betrachten?
- Welche Fragen stellen sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Schlüsselfaktors?
- Welche Frage zu diesem Schlüsselfaktor würde man einem Orakel stellen?
- Welche äusseren Einflüsse könnten eintreten um die Entwicklung des betrachteten Schlüsselfaktors signifikant zu verändern – und was wäre dann die entsprechende Veränderung?

<b>Dimensionen</b> (auf 2 reduzieren)	

Projektionsportfolio (Projektionskriterien beachten)



20.02.2019 / Martin Eichenberger

**Projektion 1**

<b>Name</b>	
<b>Beschreibung</b>	

(Bitte lesbar schreiben)

**Projektion 2**

<b>Name</b>	
<b>Beschreibung</b>	

(Bitte lesbar schreiben)

**Projektion 3**

<b>Name</b>	
<b>Beschreibung</b>	

(Bitte lesbar schreiben)

**Projektion 4**

<b>Name</b>	
<b>Beschreibung</b>	

(Bitte lesbar schreiben)

7.10 Anhang J: Beispiel ausgefülltes Projektionsportfolio

**Kantonspolizei Zürich**

Betriebs- und Polizeipsychologie  
Kompetenzen Fronteinsatzkräfte 2030

20. Februar 2019

**Arbeitsblatt Projektionen**

Schlüsselfaktor: Politische Agenda

Fragen:

- Aus welcher Perspektive lässt sich die Entwicklung des Schlüsselfaktors betrachten?
- Welche Fragen stellen sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Schlüsselfaktors?
- Welche Frage zu diesem Schlüsselfaktor würde man einem Orakel stellen?
- Welche äusseren Einflüsse könnten eintreten um die Entwicklung des betrachteten Schlüsselfaktors signifikant zu verändern – und was wäre dann die entsprechende Veränderung?

Dimensionen (auf 2 reduzieren)


**Projektionsportfolio (Projektionskriterien beachten)**

Skala: hoch

Dimension: Polarisierung/ Machtwort

Skala: tief

Projektion 4:

Projektion 3:

Skala: links

Dimension: Anrichtung

Skala: rechts

**Kantonspolizei Zürich**

Projektion 4

Name	<u>Anarchie</u>
Beschreibung	<u>- chaos</u> <u>- Rechtsmichigkeit</u>

(Bitte lesbar schreiben)

Projektion 2 / 1

Name	<u>Ausgewogene Mitte</u>
Beschreibung	<u>- Reaktionsgeschwindigkeit hier</u> <u>- hohe Legitimation</u>

(Bitte lesbar schreiben)

Projektion 3

Name	<u>Polizei-staat</u>
Beschreibung	<u>- starke Rechte</u> <u>- mehr Macht für sicherheitsverantwortlicher</u> <u>- Verlust Rechtsstaatlichkeit</u> <u>- weniger Kriminalität</u>

(Bitte lesbar schreiben)

Projektion 4

Name	
Beschreibung	

(Bitte lesbar schreiben)

20.02.2019 / Martin Eichenberger  
Seite 2 von 2



## 7.12 Anhang L: Anleitung Ausfüllen Konsistenzmatrix



Betriebs- und Polizeipsychologie

26. Februar 2019

Kompetenzen Polizeieinsatzkräfte 2030

## Anleitung: Ausfüllen der Konsistenzmatrix

### 1 Projektionen auf Konsistenz überprüfen

Die einzelnen Zukunftsprojektionen müssen zueinander passen (konsistent sein). Die einzelnen Projektionen werden paarweise miteinander verknüpft in einer Konsistenzmatrix. Es handelt sich nicht um gerichtete Beziehungen (z.B. je mehr, desto weniger).

#### 1.1 Generelles Vorgehen

Generell ist es ratsam ganze Blöcke zu bewerten (also 2 Schlüsselfaktoren mit den dazugehörigen Projektionen zu bearbeiten). Es wird abgeraten vom spalten- oder zeilenweisen Ausfüllen der Konsistenzmatrix.

Überbewertungen gilt es zu vermeiden. 60% der Bewertungen sind neutral (Wert 3). Wenn keine Beziehung Wert 3 einfüllen und nicht etwas interpretieren und schlussfolgern. Qualität der Matrix steigt, wenn keine überflüssigen Bewertungen vorgenommen werden

Nur die Konsistenz bewerten, nicht die Wahrscheinlichkeit: Ist ein gemeinsames Auftreten der Projektionen in einem Szenario vorstellbar oder nicht? Keine Beantwortung der Frage wie wahrscheinlich, dass dieses Auftreten ist.

#### 1.2 Vorgehen beim Vergleich zweier Projektionen

Bei jedem Projektionenpaar soll man sich folgende Fragen stellen:

1. Bestehen direkte Beziehungen zwischen den beiden Projektionen? Wenn nein: 3
  - i.d.R. sehr viele 3-er Werte (60%!)
    2. Ist die Beziehung konsistent (ist ein gemeinsames Auftreten der Projektionen in einem Szenario vorstellbar?) Oder widerspricht sie sich?
      - Konsistent: Wert 4 / 5
      - Inkonsistent: Wert 1 / 2
    3. Wie stark ist die Beziehung?
      - Vollständiger Ausschluss: 1
      - Eintreten einer Projektion hat garantiert Auswirkung auf die andere Projektion: 5

#### 1.3 Erklärung der Werte

1: totale Inkonsistenz: beide Projektionen schliessen einander absolut aus und können nicht zusammen in einem glaubwürdigen Szenario vorkommen

2: partielle Inkonsistenz: die beiden Projektionen passen eher nicht zueinander, können aber durchaus gemeinsam in einem Szenario vorkommen

3: neutral oder unabhängig voneinander: die den beiden Projektionen zugehörigen Schlüsselfaktoren beeinflussen einander nicht oder die beiden Projektionen stehen neutral zueinander

4: gegenseitiges Begünstigen: beide Projektionen können gut zusammen in einem Szenario vorkommen

5: sehr starke gegenseitige Unterstützung: beide Projektionen können sehr gut zusammen in der Zukunft vorkommen, vielfach unterstützen sie sich gegenseitig.

## 7.13 Anhang M: Python-Skript

/Users/martineichenberger/Python/lib.pyx

file:///Users/martineichenberger/Desktop/code\_konsistenzmatrix.html

```

1  #!/usr/bin/env python
2  from __future__ import print_function
3  from cpython cimport array
4  from array import array
5  import time
6  from multiprocessing import Process
7  import csv
8  import numpy as np
9
10 def load_data():
11     val = np.full(shape=(200,200), fill_value=0, dtype=np.int32)
12     ifile = open("konsistenzmatrix.csv", "rU")
13     reader = csv.reader(ifile, delimiter=";")
14
15     reader.next() # ignore header
16
17     crow = 0
18     for row in reader:
19         cval = 0
20         for value in row[1:]:
21             if value is not None and value is not '':
22                 #print("%d,%d: %s" %(crow, cval, value))
23                 val[crow][cval] = int(value)
24             cval += 1
25         crow += 1
26
27     ifile.close()
28     return (val, crow)
29
30 def compute_chunk(py_pindex, py_factors, py_factor_index, py_predictions, py_chunk_count, py_data):
31     # initialize
32     cdef int factors = py_factors
33     cdef int combination_sum = 0
34     cdef long count = 0
35     cdef long buf_index = 0
36     cdef long chunk_count = py_chunk_count
37     cdef int[] cpredictions = py_predictions
38     cdef int[] cfactor_index = py_factor_index
39     cdef int x, y, posx, posy, single_val
40     cdef int ignore = 0
41
42     cdef const int[:,:] data = py_data
43
44     f = open("workfile_%d" % py_pindex, 'w')
45     buf = [''] * int(1e6)
46
47     cdef long start_time = time.time()
48
49     # combine
50     while True:
51         # calculate combination sum
52         # we're ignoring the first factor which is why we start on x (row) after cpredictions[0]
53         posx = cpredictions[0]
54         combination_sum = 0
55         ignore = 0
56         for x in range(1, factors):
57             posy = 0
58             # only iterate until x which ignores the last y (column)
59             for y in range(x):
60                 single_val = data[posx + cfactor_index[x], posy + cfactor_index[y]]
61                 #print("single %d, %d, %d" %(single_val, posx + cfactor_index[x], posy + cfactor_index[y]))
62                 if single_val <= 1:
63                     # ignore this combination
64                     ignore = 1
65                     break
66                 combination_sum += single_val
67                 posy += cpredictions[y]
68             posx += cpredictions[x]
69
70         if ignore == 1:
71             break
72
73         if ignore == 0:
74             # write sum
75             res = [None] * int(factors)
76             for x in range(factors):
77                 res[x] = ''.join((str(cfactor_index[x]), ','))
78             #print(''.join(res))
79             buf.append(''.join(res))
80             buf.append(''.join((str(combination_sum), '\n')))
81             buf_index += 1
82
83         count += 1
84
85     if buf_index == 1e6:
86         print(count)
87         print(py_factor_index)
88         print("estimated time until completion: %f hours" % (((time.time() - start_time) / (float(count) / float(chunk_count))) / 3600.0))
89         write_time = time.time()
90         f.writelines(buf)
91         buf = [''] * int(1e6)
92         print("time to write buffer: %f" % (time.time() - write_time))
93         buf_index = 0
94
95     # advance indices
96     overflow = False
97     for x in range(factors):
98         overflow = False
99         cfactor_index[x] += 1
100
101         if cfactor_index[x] == cpredictions[x]:
102             cfactor_index[x] = 0
103             overflow = True
104
105     if overflow is False:
106         break
107
108     if overflow is True or count >= chunk_count:
109         # we're done
110         break;
111
112     # write remaining buffer
113     if buf_index > 0:
114         write_time = time.time()
115         f.writelines(buf)

```

/Users/martineichenberger/Python/lib.pyx

file:///Users/martineichenberger/Desktop/code\_konsistenzmatrix.html

```

116     buf = None
117     print("time to write buffer: %f" % (time.time() - write_time))
118     buf_index = 0
119
120     f.close()
121     print("done (%d): %d" % (py_pindex, count))
122     print(py_factor_index)
123
124 def compute():
125     # initialize
126     #factors = 20
127     #predictions = array('i', [3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4, 3, 4])
128     factors = 12
129     predictions = array('i', [3, 2, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 3, 4, 3, 4])
130
131     factor_index = array('i')
132     total_count = 1
133     total_rows = 0
134     chunk_size = 0
135
136     if len(predictions) != factors:
137         print("number of prediction counts not is equal number of factors")
138         return
139
140     for x in range(factors):
141         factor_index.append(0)
142         if x == factors - 1:
143             chunk_size = total_count
144             total_count = total_count * predictions[x]
145             total_rows += predictions[x]
146
147     print("total number of combinations: %d (chunk size: %d)" % (total_count, chunk_size))
148
149     # load data and check for sanity
150     data, num_rows = load_data()
151     #print (data)
152
153     if num_rows != total_rows:
154         print("WARNING: number of loaded rows (%d) is not equal to total number of rows defined (%d)" % (num_rows, total_rows))
155         #return
156
157     # kick off multiple processes, each with its own data copy
158     processes = []
159     for x in range(predictions[factors - 1]):
160         factor_index_copy = factor_index
161         factor_index_copy[factors - 1] = int(x)
162         p = Process(target=compute_chunk, args=(x, factors, factor_index_copy, predictions, chunk_size, data))
163         p.start()
164         processes.append(p)
165
166     for x in range(predictions[factors - 1]):
167         processes[x].join()

```



## 7.15 Anhang O: Recodierung SPSS Syntax

```
compute avg_ksum = ksum / 66.  
recode EF1 (0=1) into EF1a.  
recode EF1 (1=1) into EF1b.  
recode EF1 (2=1) into EF1c.  
recode EF2 (0=1) into EF2a.  
recode EF2 (1=1) into EF2b.  
recode EF3 (0=1) into EF3a.  
recode EF3 (1=1) into EF3b.  
recode EF3 (2=1) into EF3c.  
recode EF4 (0=1) into EF4a.  
recode EF4 (1=1) into EF4b.  
recode EF4 (2=1) into EF4c.  
recode EF5 (0=1) into EF5a.  
recode EF5 (1=1) into EF5b.  
recode EF5 (2=1) into EF5c.  
recode EF5 (3=1) into EF5d.  
recode EF6 (0=1) into EF6a.  
recode EF6 (1=1) into EF6b.  
recode EF6 (2=1) into EF6c.  
recode EF6 (3=1) into EF6d.  
recode EF7 (0=1) into EF7a.  
recode EF7 (1=1) into EF7b.  
recode EF7 (2=1) into EF7c.  
recode EF7 (3=1) into EF7d.  
recode EF8 (0=1) into EF8a.  
recode EF8 (1=1) into EF8b.  
recode EF8 (2=1) into EF8c.  
recode EF8 (3=1) into EF8d.  
recode EF9 (0=1) into EF9a.  
recode EF9 (1=1) into EF9b.  
recode EF9 (2=1) into EF9c.  
recode EF10 (0=1) into EF10a.  
recode EF10 (1=1) into EF10b.
```

recode EF10 (2=1) into EF10c.

recode EF10 (3=1) into EF10d.

recode EF11 (0=1) into EF11a.

recode EF11 (1=1) into EF11b.

recode EF11 (2=1) into EF11c.

recode EF12 (0=1) into EF12a.

recode EF12 (1=1) into EF12b.

recode EF12 (2=1) into EF12c.

recode EF12 (3=1) into EF12d.

Recode EF1a EF1b EF1c EF2a EF2b EF3a EF3b EF3c EF4a EF4b EF4c EF5a EF5b EF5c  
EF5d EF6a EF6b EF6c EF6d EF7a EF7b EF7c EF7d EF8a EF8b EF8c EF8d EF9a EF9b  
EF9c EF10a EF10b EF10c EF10d EF11a EF11b EF11c EF12a EF12b EF12c EF12d  
(SYSMIS=0).

execute.



## 7.17 Anhang Q: Szenarien 1-4 mit Geschichten



Betriebs- und Polizeipsychologie

3. April 2019

Kompetenzen Polizeieinsatzkräfte 2030

## Szenarien für das Jahr 2030

### 1 Allgemeine Bemerkungen zu den Szenarien

Die erfundenen Geschichten basieren auf den Ergebnissen der Szenario-Konferenz. Sollten die fiktiven Geschichten eine Nähe zur heutigen Realität haben, so ist dies zufällig gewählt. Die Geschichten sind bewusst überspitzt und extrem dargestellt.

### 2 Kurzübersicht Szenarien

#### 2.1 Szenario 1: Anarchie mit käuflicher Sicherheit [Details ab Seite 2](#)

Die Freiheit der Menschen soll weder im digitalen noch im physischen Raum eingeschränkt werden. Für die Sicherheit stehen wenige Ressourcen zur Verfügung. Der Polizeiberuf ist nicht angesehen. Den Konkurrenzkampf mit privaten Sicherheitsdienstleistern verliert die Polizei. Sicherheit erkaufen sich wohlhabende Menschen bei privaten Dienstleistern. Dadurch manifestiert sich die Zweiklassengesellschaft. Der polizeiliche Nachwuchs ist fachlich schwach und unmotiviert. Den technologischen Entwicklungen hinkt die Polizei hinterher und hat gegen kriminelle Strukturen wenig Mittel entgegen zu setzen. Der Bürger toleriert dies zugunsten der Freiheit.

#### 2.2 Szenario 2: Private füllen politisches Vakuum aus [Details ab Seite 5](#)

Die politische Mitte blockiert sich selber. Die Gesetzgebung gleicht einem kompromissbehafteten Flickwerk. Digitale Wirtschaftskriminelle machen sich diese Lücken zu Nutze. Die Polizei hinkt mit der Aufklärung von neuen Phänomenen hinterher. Gesetze fehlen und so macht sich bei den Einsatzkräften Resignation breit. Innovative private Firmen springen ein und gewähren ihren bezahlenden Kunden Sicherheit. Die Medienwelt wird massiv digital durchdringt, was den Verlust von Qualitätsjournalismus bedeutet. Die aktuelle stabile Migrationsentwicklung ist gefährdet durch die weltweite Problematik einer absehbaren Ressourcenknappheit.

#### 2.3 Szenario 3: Leaderstellung infolge ausgewogener Stabilität [Details ab Seite 8](#)

Die Politik findet zu den Wurzeln demokratischer Prozesse zurück. Statt populistischer Tendenzen steht die absolute Zusammenarbeit zum Wohle des Landes im Zentrum. Dadurch regiert politisch die ausgewogene Mitte. Dies bringt in vielen Bereichen eine hohe Effizienz mit sich: Die Polizei kann die Sicherheit des Landes umfassend gewähren – trotz totaler digitaler Durchdringung neuer Technologien. Die Gesetzgebung hat eine hohe Qualität. Die Medienvielfalt ist tief, jedoch die Qualität sehr hoch. Die Zusammenarbeit nationaler Sicherheitsdienstleistenden ist hoch. International ist die Schweiz im Bereich Sicherheit führend. Die Weltstimmung ist freundlich und gemässigt.

#### 2.4 Szenario 4: Nationalistischer Polizeistaat (Nordkorea 2) [Details ab Seite 11](#)

Die Polizei ist technologisch weit entwickelt und stark im Bereich Repression. Die Gesetzgebung der rechts orientierten Politik ist komplex und droht in Überregulierung überzugehen. Die Sicherheitsdienstleister profitieren von dieser starken staatlichen Unterstützung, andererseits hemmt dies zugleich die konstruktive Entwicklung. Die Medien als vierte Kontrollmacht entfallen. Medienmonopole entstehen, welche politisch instrumentalisiert werden. Die internationale Zusammenarbeit im Sicherheitsbereich ist tief. Dagegen ist die nationale Vernetzung sehr hoch. Der Nationalstaat Schweiz steht an absolut erster Stelle. Weltweite Konflikte und Spannungen nehmen, auch aufgrund absehbarer Ressourcenknappheit und entsprechenden Verteilungskämpfen, stark zu.



### 3 Szenario 1: Anarchie mit käuflicher Sicherheit

Grenzen und Regulationen werden europaweit in Frage gestellt. Dies geht soweit, dass politische Gruppierungen die EU abschaffen wollen und eine gemeinsame grosse Gemeinschaft leben wollen. Die Gruppierungen sympathisieren mit kommunistischen Grundideen. Schon heute sind die Grenzen durchdringbar, da staatlich kontrollierte Sicherheitsorgane ineffizient und schlecht arbeiten. Der Personenzugang in die Schweiz ist für Personen aus ressourcenarmen oder konfliktbetroffenen Regionen attraktiv und nimmt stark zu.

Politisch ist die Schweiz von links orientierten Kreisen dominiert. Die politische Ausrichtung geht in der Tendenz in die Extreme. Es gibt gesellschaftlich akzeptierte Gruppierungen, welche den Staat und Grenzen abschaffen wollen. In den vergangenen Jahren wurde die persönliche Freiheit im Sinne einer grossen solidarischen Gemeinschaft höher gewichtet als verbindliche und qualitativ gut ausgearbeitete Gesetze. Die Digitalisierung durchdringt das Leben und nimmt eine eigenständige Dynamik an. Digitale Systeme sind anfällig auf Angriffe. Die staatlichen Sicherheitsorgane können kriminelle Delikte im digitalen Bereich kaum aufklären. Delikte durch künstliche Intelligenz und Robotik sind steigend, allerdings fehlen den staatlichen Sicherheitsdienstleistern gesetzliche Rahmenbedingungen und qualifiziertes Personal. Die Bevölkerung muss sich selber schützen. Das entspricht dem Preis der Freiheit und wird toleriert.

Da in den vergangenen Jahren weniger finanzielle Ressourcen für die Sicherheit aufgewendet wurden, war es für gut ausgebildete Menschen interessanter im privaten Bereich Fuss zu fassen. Durch die Bedingungen haben sich im Sicherheitsbereich viele Möglichkeiten für private Sicherheitsorganisationen eröffnet. Insbesondere gut situierte Bürger und Organisationen können sich deren Dienstleistungen leisten um ihr finanzielles und geistiges Eigentum zu schützen (z.B. weil Cyberkriminelle aus anderen Weltregionen Ideen und finanziellen Ressourcen entwenden und der Staat dabei machtlos ist). Für mittelständische oder ärmere Gesellschaftsschichten oder finanziell schwächere Organisationen sind private Sicherheitsdienstleister nicht erschwinglich. Dadurch vertieft sich die Zweiklassengesellschaft. Diese zeigt sich auch in der zunehmenden Kriminalität von Senioren. Sie sind zur Deckung ihres Lebensunterhaltes gezwungen straffällig zu werden. Diese Zeichen widersprechen den Idealen der politischen Mehrheit. Allerdings sollen keine neuen freiheitsraubenden Gesetze verabschiedet werden; ein Dilemma.

Teilweise hat die Regierung die Zeichen der Zeit (nachlassende Sicherheit und steigende Unsicherheit in der Bevölkerung) erkannt und versucht mit finanziellen Mitteln dagegen zu steuern (z.B. Lohnerhöhung bei der Polizei). Allerdings verpuffen diese Mittel, da das vorhandene Polizeipersonal schlecht qualifiziert ist und so ein ineffizienter Beamtenapparat entstanden ist. Ebenfalls ist bei den Medien ein qualitativer Rückgang zu beobachten. Die Vielfalt der qualitativ hochstehenden Medienorganisationen hat abgenommen. Es bleiben wenige, journalistisch schlecht arbeitende, Medien. Teilweise liegt die Vermutung nahe, dass politische Interessensgruppen die Medien für die öffentliche Meinungsbildung instrumentalisieren und beeinflussen. Die Bürger finden keine Medienvielfalt vor und wissen nicht, ob sie den Medien Glauben schenken können.

#### 3.1 Polizeigeschichte zum Szenario

Noah, 27-jährig, hat seit ein paar Wochen die Grundausbildung zum Polizisten erfolgreich abgeschlossen. Er verfügt über einen Realschul-Abschluss, kam jedoch aufgrund seiner persönlichen Wahl trotzdem in die Polizeischule. Es kam ihm zugute, dass die Polizei nicht zwischen Bewerbenden auswählen kann, sondern die Bewerbenden den Betrieb auswählen: Der Polizeiberuf wurde in den vergangenen Jahren durch die politische Situation uninteressant. Noah hatte sich vor zwei Jahren überlegt, eine Anstellung bei der Firma ‚Drone Chase AG‘ anzunehmen. Diese hätte ihm bessere Sozialleistungen (18 Wochen Vaterschaftsurlaub, 10 Ferienwochen pro Jahr, 100%-Arbeitspensum mit 6 Stunden Arbeitstagen und frei wählbar an welchen vier Tagen er bei der Arbeit erscheinen möchte) bei gleichem Lohn geboten. Die sozialen Leistungen des Staates sind im Vergleich von vor 10 Jahren ebenfalls ausgezeichnet, kommen aber nicht an diese überaus gut



rentablen privaten Organisationen heran. Das Angebot privater Sicherheitsdienstleister ist riesig, weshalb ein Konkurrenzdruck um Talente herrscht. Noah entschied sich für die Polizei, da bereits sein Grossvater bis 2024 dort arbeitete und ihm Heldengeschichten von vergangenen Tagen erzählte, welche Noah faszinieren. Zudem bezahlt die Polizei seit 1-2 Jahren wieder bessere Löhne.

### **3.1.1 Ein Arbeitstag bei der Polizei**

Heute muss Noah zum 8-stündigen Spätdienst um 1300 Uhr auf dem Mobilstützpunkt Urdorf. Dieser wurde 2028 umbenannt, da der Stützpunkt auch für den Klein-Drohnenluftraum zuständig ist. Noah las heute Morgen vor dem Fitnesstraining die News von eJournal 3 Minuten. 3 Minuten entstand vor vier Jahren aus dem Medienhaus 20 Minuten. Noah vertraut wenig auf die Inhalte, allerdings kann man kaum mehr etwas anderes lesen, da es an Alternativen mangelt – und das Internet ist nur noch voller journalistischer Fehlreportagen und Fake News. In 3 Minuten hat Noah von den Bemühungen der grenzenlosen, klassenlosen und gesetzfreien Welt gelesen, welche den Planeten nachhaltig verbessern soll. Viele Leute aus der Schweizer Gesellschaft unterstützen diese Ideale. Das ist der Grund, weshalb der Ruf der Polizei angeschlagen ist, da sie das alte System bewahrt und verteidigt. Für Noah scheint diese Grenzenlosigkeit etwas fragwürdig, da er sich im Privaten und während seiner Arbeitstätigkeit mit den Auswirkungen auseinandergesetzt sieht.

Zum Beispiel heute Morgen nach dem Training: Noah wollte seinen Shake-Becher in die Abwaschmaschine legen, allerdings wurde das Öffnen der Maschine durch einen kleinkriminellen Algorithmus gesperrt und Noah sollte dafür 5 eCoins (37 Rp.) an eine anonyme Geldbörse in Qinghai zahlen. Da der Polizei die gesetzlichen Grundlagen, die personellen Ressourcen sowie die fachspezifische Ausbildung für die Aufklärung solcher digitalen Delikte fehlt, verzichten viele Betroffene auf eine Anzeige und bezahlen die 5 eCoins – auch Noah. Die Polizei weiss, dass intelligente Algorithmen dahinter stecken. Bis heute wurde jedoch keine Person hinter den Algorithmen verhaftet. Vermögende Personen leisten sich gegen diese Art der Kriminalität private Sicherheitsfirmen, welche ihre vernetzten Geräte und digitalen Identitäten gegen kriminelle Handlungen schützen. Noah kann sich sowas nicht leisten, wie viele andere Menschen auch nicht.

Kriminelle Strukturen kontrollieren den technologischen Raum nach Belieben. Noah hat im zweiten Ausbildungspraktikum erlebt, dass er im Patrouillenfahrzeug eingeschlossen wurde, der Funksender am Fahrzeug ausgeschaltet und die mobilen Device blockiert wurden. Anschliessend wurde der 24h-Migrolino, vor welchem das Polizeifahrzeug parkierte, mittels einer schwarzen Drohne überfallen. Schwarze Drohnen sind von Kriminellen ferngesteuert und drohen den Angestellten mit der Selbstdetonation, wenn diese nicht alles Geld (incl. temporäre eCoins) der Kasse in das Drohnentransportfach legen (bzw. eCoins transferieren). Noah musste unverrichteter Dinge zuschauen und konnte, blockiert im Auto, nicht einschreiten. Erst nach 10 Minuten wurde die Türblockierung am Patrouillenfahrzeug gelöst. Manchmal gelingt es der mobilen Polizeieinheit mittels den eigenen Polizeidrohnen eine schwarze Drohne zu verfolgen. Noah ist selber Drohnenpilot und hat vorletzte Woche eine Drohne erfolgreich verfolgen können. Der Landeplatz wurde überwacht und ein Abholer konnte verhaftet werden. Die Abholer sind, ähnlich wie vor 10-20 Jahren beim Enkeltrick-Betrug, nur Läufer und keine Drahtzieher. Die schwarze Drohne kann die Polizei aufgrund mangelnder Fachkenntnisse nicht analysieren und zerstört sie.

Um 1300 Uhr befindet sich Noah mit seinem Patrouillenpartner im Fahrzeug. Sein Vorgesetzter verzichtet seit fünf Monaten auf ein Briefing, da er dies unnötig findet. Stattdessen erhalten Noah und sein Patrouillenpartner eine Nachricht auf das Mobile Device mit dem Tagesschwerpunkt. Die Abschaffung des Briefings hat mit der Motivation des Chefs zu tun. Es ist bequemer von zuhause Aufträge zu verschicken und später am Nachmittag (ca. 1700 Uhr vor dem gemeinsamen Nachessen) in Urdorf einzutreffen. Diesen Fakt kennen alle, es interessiert jedoch keinen – die Freiheit des Einzelnen ist gross und beinahe uneingeschränkt. Man kann tun und lassen was man will – auch bei der Polizei.



Der Schichtschwerpunkt besteht heute aus der Kontrolle von Personen bezüglich der digitalen Identität. In letzter Zeit kam es oft vor, dass Kriminelle digitale Identitäten von anderen Personen gestohlen haben, diese an Schlepper verkauften, welche wiederum Zuwanderungswillige damit ausrüsten. Diese können sich mit der gestohlenen digitalen Identität problemlos in die Schweiz begeben. Die Zuwanderung in die Schweiz ist stark zunehmend, gefördert durch die Gesetzgebung. Die beiden Polizisten wissen nicht so richtig, wie sie die Überprüfung der digitalen Identitäten vornehmen sollen. Einerseits fehlt ihnen die technische Ausrüstung, andererseits haben sie von ihrem Vorgesetzten keine richtige Ausbildung erhalten. Nicht zuletzt ist die Regierung wenig interessiert in der Verfolgung von solchen Personen, da der Mensch frei ist und Grenzen abgeschafft gehören. Eigentlich fragen sie sich, was sie heute überhaupt genau machen sollen?

Nachdem die beiden ausgefahren sind, werden sie schon bald an einen ganz anderen Fall angeboten: Wieder einmal versuchte ein Rentner den Tante Emma Laden in Uitikon zu überfallen. Er konnte durch das Ladenpersonal überwältigt werden. Seniorenkriminalität findet Noah mühsam, trotzdem steigt sie stark an und wird zur Tagesroutine. Noah erinnert sich an seinen Grossvater und den Heldengeschichten von früher – und versucht sich an die Flughafenzeiten zu erinnern. Sein Grossvater war es damals, welcher die jungen Polizistinnen und Polizisten am Flughafen im zweiten Ausbildungsjahr ausgebildet hatte. Mit der vollständigen Privatisierung im Jahr 2026 aller Sicherheitsbereiche am Flughafen Zürich entfiel diese Aufgabe aus dem Bereich der Kantonspolizei Zürich. Wie gerne hätte Noah einen Airbus A380e (elektrifizierte Version des A380) zum Start begleitet. Nun muss er wieder an so einen Senioren-Überfall. Als die Patrouille beim Tante Emma Laden ankommt steht da ein älterer Mann inmitten einer Menschentraube. Noah kann kaum glauben, wen er da sieht...

### 3.2 Ausprägungsliste

Technologische Entwicklung: Übermacht des Bösen (viele Delikte durch künstliche Intelligenz / Robotik)

Digitale Daten / Identität: Digitaler wilder Westen (alles ist digitalisiert und angreifbar, hoher Missbrauch)

Regulierung in der Schweiz: Politische Blockade (tiefe Regulierungsqualität bei tiefem Regulierungsdruck)

Politik in der Schweiz: Anarchie (Erstarken der extrem linken politischen Orientierung)

Ressourcen für Sicherheit: Ineffizienter Beamtenapparat (finanzielle Mittel vorhanden, jedoch wenig Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeitenden)

Mediale Berichterstattung: Dorfblatt (tiefe mediale Auswahl, schlechte journalistische Qualität)

Neue Kriminalitätsformen: Zunahme seniorenzentrierte Kriminalität

*Alternativ:* Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität

Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (international)

Nationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (national)

Gesellschaftliche Entwicklung: Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus

Migration: Hoher Flüchtlingszuzug

Internationale Konflikte / Kooperation: Zerfall der EU (Schwächung Wirtschaftsraum)



#### 4 Szenario 2: Private füllen politisches Vakuum aus

Die neuen Technologien eilen der Gesetzgebung um viele Schritte voraus. Bei der Gesetzgebung handelt es sich um ein Flickwerk, das erst nach späteren Revisionen qualitativ korrigiert wird. Zu diesem Zeitpunkt sind kriminelle Strukturen, mit Fokus auf digitale Wirtschaftsdelikte, bereits viele Schritte weiter und nutzen Gesetzeslücken oder unsaubere Gesetzesformulierungen aus. So ist es möglich, dass Cyberkriminelle verhaftet werden können, allerdings werden diese oft teilweise oder ganz von den Gerichten freigesprochen, weil die Gesetze hinterher hinken oder schlecht sind. Ursächlich für die Behäbigkeit ist die politische Landschaft der Schweiz. Politisch orientiert sich die Schweiz zur Mitte. Dies schafft eine breite gesellschaftliche Akzeptanz, bedarf jedoch langwierigen Diskussionen um alle Interessen in einer qualitativ schlechten Kompromiss-Lösung zu vereinen.

Innovative private Firmen nutzen diese technologischen Freiheiten aus. Das Internet der Dinge durchdringt den Alltag. Allerdings fehlen griffige Gesetze und Regulationen, sodass die Technologien angreifbar und verwundbar sind. Der Polizei fehlen die gesetzlichen Grundlagen um einen Schutz zu gewährleisten oder aber Cyberkriminelle zu ermitteln. Die Aufklärungsquote ist tief. Die Polizei ist Opfer der staatlichen Behäbigkeit. Es gibt viele resignierte Angestellte bei der Polizei, welche gute Löhne erhalten, allerdings sich keine Mühe machen, alternative kreative Wege zu beschreiten. Polizeiorganisationen drohen ineffizient zu werden. Immer mehr Fachkräfte wechseln innerhalb der Sicherheitsbranche von der Polizei zu privaten Sicherheitsorganisationen. Diese handeln teilweise im grauen Gesetzesbereich, können somit aber schneller auf Trends reagieren. Gut situierte Bürger und Organisationen leisten sich diesen Schutz und profitieren von einer erhöhten Sicherheit. Die Mittelschicht bricht weg. Es droht ein tieferer Verfall in die Zweiklassengesellschaft. Der Staat toleriert die privaten Sicherheitsdienstleister, da sie auch für Sicherheit und Stabilität sorgen. Man ist froh um deren Hilfe und betreibt Outsourcing von staatlichen Sicherheitsaufgaben. Der Informationsaustausch zwischen den staatlichen und privaten Sicherheitsdienstleistern ist hoch. Die Arbeit im privaten Sicherheitsbereich ist interessant und attraktiv.

Die technologische Entwicklung durchdringt die Medienlandschaft. Die Medienvielfalt ist in den letzten Jahren gestiegen. Billige, durch Werbung finanzierte, online Medien buhlen um den Kunden. Die Qualität der Medien ist schlecht. Der Kunde kann kaum verifizieren, welche Inhalte glaubhaft sind. Da Informationsgeschwindigkeit mit wirtschaftlichem Erfolg verbunden ist, interessiert sich morgen niemand mehr was heute war. Qualitätsjournalismus ist ausgestorben. Es dominiert das jetzt-hier-heute-sofort. Die Meinungsbildung ist stark durch die Medien beeinflussbar, was teilweise manipulativ ausgenutzt wird.

Die Migrationsentwicklung ist stabil. Allerdings steht die Welt vor einem neuen Problem, was die Migration stark ansteigen lassen könnte: In absehbarer Zeit werden elementare natürliche Ressourcen knapper. Je länger je mehr wird ein globaler nachhaltiger Ressourcenumgang wichtig. Dies sehen nicht alle Länder gleich, sodass es zu Verteilungskämpfen kommt. Die Schweiz hat ein hohes Wasseraufkommen und gute Verhandlungsoptionen – allerdings führt dies dazu, dass die Wasserpreise in der Schweiz stark steigen. Wasser ist für alle Schweizer Bürger vorhanden, allerdings geht die Tendenz zu einer Zweiklassengesellschaft: Rohstoffreiches, klares und reines Wasser wird bald für ärmere Menschen nicht mehr erschwinglich sein.

##### 4.1 Polizeigeschichte zum Szenario

Luca, 28-jährig, ist seit zwei Jahren im Polizeidienst bei der Kantonspolizei Zürich. Er arbeitet seit einem Jahr beim Verkehrszug Winterthur. Seit 2025 besuchen alle Polizeischüler im zweiten Ausbildungsjahr den Sicherheitspolizeilichen Schulungs-Einsatzdienst (Sipo S-ED). Nach dem Sipo S-ED werden die jungen Einsatzkräfte einem Verkehrszug zugeteilt. Die Änderung der Laufbahn wurde notwendig, weil im Jahr 2025 die Sicherheitsleistungen des Flughafens Zürich an die private Firma ‚ZRHSecurity AG‘ ausgelagert worden sind. Luca wollte nach seiner Informatiker-Berufsunlehre mit 20 Jahren zur Polizei, allerdings wurden die Aufnahmekriterien angepasst: Die Polizeischule kann man erst ab 22 Jahren starten, dafür gibt es kein oberes Alterslimit. Wegen der



Altersregelung hätte Luca beinahe bei der ‚ZRHSecurity AG‘ eine Anstellung angenommen. Private Sicherheitsdienstleister buhlen um gute Nachwuchskräfte und sind zu einer ebenbürtigen Konkurrenz für die Polizei geworden. Im Umfeld von Luca wurden Stimmen laut, welche ihm als Fachexperten im Informatikbereich den Wechsel zu einer privaten Firma nahe legten. Luca entschied sich aus Idealismus dagegen. Auch die Polizei hat den Fachkräftemangel wahrgenommen und ermöglicht bereits früh eine Fachkarriere. Eine solche strebt Luca im Bereich Cybercrime an.

#### **4.1.1 Ein Arbeitstag bei der Polizei**

Luca startet heute um 0500 Uhr seine 8-stündige Frühschicht in Winterthur. Bereits nach dem Aufstehen teilt ihm sein Mobile Device mit, dass seine Einsatzschuhe in der Garderobe in Winterthur für den bevorstehenden Tag ungeeignet sind. Es schneit, was nur noch sehr selten vorkommt, und ein Algorithmus bemerkte, dass wenn Luca seine abgenutzten Einsatzschuhe verwendet die Unfallgefahr um 17.23% ansteigen würde. Dies wiederum hat zur Folge, dass im Falle eines Unfalles die Unfallversicherung um diesen Prozentbetrag Leistungen kürzen würde. Der Algorithmus schlägt Luca die Bestellung neuer Schuhe vor, was er auch sofort macht. Die Schuhe werden vom Arbeitgeber bezahlt. Luca weiss von einem Fall, bei welchem die Schuhbestellung über den Algorithmus von Kriminellen aus Spass manipuliert wurde, und eine Bestellung mit 250 pinkfarbenen High Heels zum Verkehrsstützpunkt Winterthur geliefert wurde. Die Systeme, auch diejenigen der Polizei, sind anfällig auf Angriffe. Allerdings fehlen griffige Gesetze um Kriminellen das Handwerk zu legen. Deshalb war der Cybercrime-Abteilung die High Heels Attacke egal (O-Ton: „Da kann man eh nichts machen!“). Luca hat bereits die Erfahrung gemacht, dass Fälle schleppend mit wenig Motivation bearbeitet werden. Teilweise sind die älteren und gutbezahlten Mitarbeitenden aufgrund fehlender griffiger Gesetzgebung resigniert.

Nach dem Morgenbriefing fahren Luca und sein Patrouillenkollege in Richtung Schaffhausen über die neu durchgehend doppelspurige Autobahn A4. Den Überholstreifen dürfen nur CO2-neutrale Fahrzeuge benutzen. Die Überwachung für das Autobahnnetz obliegt einer privaten Sicherheitsfirma. Die Polizei verfügt über viele finanzielle Mittel und besitzt nur noch CO2-neutrale Fahrzeuge. Luca erlebte jedoch vor ein paar Wochen einmal, dass sein Polizeifahrzeug manipuliert wurde. Er musste als First Responder an einen dringenden medizinischen Notfall ausrücken. Das Navigationsgerät führte die Patrouille plötzlich nach ‚Las Vegas‘, die Innenraumtemperatur des Patrouillenfahrzeuges wurde auf 40 Grad erhöht und auf dem Fahrzeugscreen tanzte ein Clown herum. Glücklicherweise gibt es immer mehr private Organisationen, welche ebenfalls für Sicherheit sorgen. Eine solche private Patrouille traf rechtzeitig beim medizinischen Notfall ein und konnte die ältere Frau reanimieren. Diese privaten Rettungsorganisationen sind insbesondere bei besser situierten Gemeinden und Kommunen vorhanden.

Es gibt bereits Quartiere, welche digital abgeriegelt sind und jeglicher digitale Datenaustausch über eine private Sicherheitsfirma verläuft und überprüft wird. Luca weiss von mehreren Überbauungen, welche nicht nur eine digitale Mauer um sich herum aufbauen, sondern auch eine physische Mauer um das Quartier gebaut hat. In diesen Quartieren patrouillieren private Sicherheitsdienste. Der Luftraum wird mittels Drohnenstörsender ebenfalls von diesen privaten Firmen kontrolliert. In Polizeikreisen wird gemunkelt, dass diese Sicherheitsdienste vielfach das Gesetz zu ihren Gunsten auslegen und im Graubereich handeln. Vom Staat wird dieses Vorgehen geduldet, ja teilweise unterstützt. Private Sicherheitsdienste erhalten wichtige Informationen von der Polizei. Die Sicherheitsdienste tragen ebenfalls zur Stabilität und Sicherheit bei – was auch im Falle der geretteten älteren Frau zutrifft.

Während dem Morgenkaffee im Beck ‚Zwipf-Oase‘ liest Luca die aktuellen Nachrichten auf seinem mobilen Device. Es gibt ein unübersichtliches Überangebot an Medien. Luca liest oft 3MinutenOnline und BlickPunktOnline – welche heute völlig gegenteilige Schlagzeilen haben. Wieder einmal weiss er nicht, wem man glauben soll. Luca will bezahlen und staunt über den horrenden Kaffeepreis: 10 Franken für einen Kaffee. Seit der Bekanntgabe der globalen Ressourcenknappheit muss



man einen Wasserzuschlag bezahlen. Bei einem Kaffee kostet der Zuschlag 5 Franken. Deshalb trinken viele Leute mehr Espresso. Dort beträgt der Wasserzuschlag nur 2 Franken. Nach dem Bezahlen werden Luca und sein Kollege an einen eCoins-Diebstahl nach Winterthur aufgebeten. Einer Person wurde mittels Scanner beim Bahnhof Winterthur sein gesamtes eWallet gestohlen. Die beiden machen sich auf den Weg und erhalten bereits unterwegs die Videoaufnahmen des Bahnhofes auf das Fahrzeugdisplay. Darauf kann man den Täter gut erkennen und mittels Datenbanksan seine digitale Identität feststellen. Diese entspricht nicht immer der wahren Identität. Beim Bahnhof angekommen teilen sich die beiden Polizisten auf: Luca geht mit dem digitalen Tracking-Gerät auf Nahfahndung, sein Patrouillenkollege befragt das Opfer. Luca ist erfolgreich und kann den Täter orten und festnehmen. All seine digitalen Geräte werden ihm abgenommen und sichergestellt. Wie sich herausstellt, ist es zu spät. Der Kleinkriminelle hat über einen Algorithmus die eCoins bereits sicher verwahrt. Luca nimmt mit der Abteilung Cybercrime Kontakt auf, gerät jedoch an einen resignierten Mitarbeitenden. Dieser erklärt Luca, dass weitere Ermittlungen sinnlos seien. Es bestehen keine gesetzlichen Möglichkeiten den Geldfluss zu verfolgen oder den Algorithmus programmiertechnisch zu untersuchen. Der Kleinkriminelle werde sicherlich die Siegelung der mobilen Devices verlangen. Das dauere dann Monate oder Jahre bis zur Entsiegelung und bis dahin sei das Geld bereits dreimal rund um die Welt aufgeteilt worden. Der Kleinkriminelle werde wahrscheinlich sogar freigesprochen, weil man keine expliziten Beweise habe für sein Delikt – halt wie es immer sei.

Enttäuscht muss Luca den Angehaltenen wieder gehen lassen. Sein Idealismus hat einmal mehr einen Schlag abbekommen. Luca überlegt sich auf der weiteren Patrouillenfahrt, ob er nicht doch die Bewerbung für die ZRHSecurity AG einreichen soll. Seine VR-Brille blendet ihm den Imagefilm von ZRHSecurity AG ein. Die Brille hat wieder einmal seine Gedanken gelesen...

#### 4.2 Ausprägungsliste

Technologische Entwicklung: Übermacht des Bösen (viele Delikte durch künstliche Intelligenz / Robotik)

Digitale Daten / Identität: Digitaler wilder Westen (alles ist digitalisiert und angreifbar, hoher Missbrauch)

Regulierung in der Schweiz: Politische Blockade (tiefe Regulierungsqualität bei tiefem Regulierungsdruck)

Politik in der Schweiz: Ausgewogene Mitte (politische Orientierung)

Ressourcen für Sicherheit: Ineffizienter Beamtenapparat (finanzielle Mittel vorhanden, jedoch wenig Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeitenden)

Mediale Berichterstattung: Fake News / persönliche Meinungsäußerung (hohe Verfügbarkeit von vielen Informationen bei sehr schlechter Qualität und kaum Verifikation auf Wahrheit möglich)

Neue Kriminalitätsformen: Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität

Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (international)

Alternativ: Komplexität des regulativen Umfeld wächst (international)

Nationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Zunehmende Auslagerung von Sicherheit an Private (national)

Gesellschaftliche Entwicklung: Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus

Migration: Stabile Migrationsentwicklung

Internationale Konflikte / Kooperation: Ressourcenknappheit (natürliche Ressourcen)



## 5 Szenario 3: Leaderstellung infolge ausgewogener Stabilität

Die Sicherheitsdienstleistenden halten Schritt mit der technologischen Entwicklung und sind dieser voraus. Die Digitalisierung durchdringt in vollem Umfang alle Ebenen der Gesellschaft – auch die Polizei. Sie kann den Schutz dieser digitalisierten Welt gegenüber den Bürgern gewährleisten. Innovativer Fortschritt auf vielen Organisationsebenen bei der Polizei hilft bei der Aufklärungsquote. Durch die technologische Durchdringung ist insbesondere digitale Wirtschaftskriminalität zunehmend. Klassische Vermögensdelikte wie EBD, Diebstahl, Raub sind abnehmend. Die heutigen Kriminellen machen sich die Finger nicht mehr schmutzig.

Die Einsatzkräfte verfügen über Wissen und Mittel bezüglich der technologischen Entwicklung. Das Berufsbild befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel – nicht nur bezüglich des technologischen Fortschrittes, sondern auch bezüglich Werte, Einstellung, Innovation, Kreativität, vernetztem Zusammenarbeiten und optimaler Ressourcenverteilung. Die Polizei befindet sich in einem Reformationsprozess, ausgerichtet auf die Primäraufgabe ‚Sicherheit für die Gesellschaft‘. Mit vergleichsweise wenigen Mitteln holen die Einsatzkräfte das Maximum heraus und Schaffen so im Kanton Zürich eine effiziente, preisgünstige, jedoch hohe Sicherheit. Die Motivation der Einsatzkräfte ist hoch. Die Herausforderung besteht im Hochhalten dieser Motivation.

Die Effizienz ist im Sinne der Politik, welche sich in der ausgewogenen Mitte befindet. Es gelingt durch Sachdiskussionen gemeinsam zusammenarbeitende Lösungen zu finden, welche breit akzeptiert, klar, zweckmässig und effizient sind. Insgesamt genießt die Politik eine gute Reputation, da sie sich nach den populistischen Tendenzen in den 2020er zusammenraufte und sich auf ihre eigentliche Mission ‚dem Land in optimalster Form zu dienen, das Land gestalten und entwickeln‘ zurückgekommen ist. Durch diese Zusammenarbeit sind Regulierungen von hoher Qualität, was einen tiefen Regulationsdruck zur Folge hat. Die Gesetze sind effizient, sodass die Regierung nicht bei jedem neuen Trend überhastet Gesetze ausarbeiten muss. Dies kommt der Politik zugute, da sie manchmal mehr Zeit benötigt um alle Diskussionen zu Ende zu führen. Ein grosses Problem stellt die zunehmende Arm-Reich-Schere dar. Das Ausweiten der Zweiklassengesellschaft hat die Politik noch nicht in den Griff bekommen, was zu Konflikten führt.

Die Effizienz durchdringt auch die Medienwelt. Das Medienangebot ist überschaubar, jedoch qualitativ hochstehend. Problematiken werden aus verschiedensten Perspektiven beleuchtet und es ist den Bürgern klar, welchen Medien sie vertrauen können. Der Bürger hat eine ausgeprägte Medienkompetenz. Der einzige Schwachpunkt der Medienlandschaft ist das Klumpenrisiko.

Die nationalen Sicherheitsdienstleistenden arbeiten eng und vernetzt zusammen. Daten werden harmonisiert und unter den Kantonen niederschwellig ausgetauscht. Dieser Aspekt vereinfacht die präventive Polizeiarbeit und verbessert die Aufklärung von Delikten. Zudem werden auch Ressourcen schweizweit optimaler verteilt und überregionale Kompetenzzentren aufgebaut. Das frühere Konkurrenzdenken zwischen den Korps ist dem gemeinsamen Ideal einer möglichst hochstehenden nationalen Sicherheit gewichen. Einziger Wermutstropfen ist die internationale Zusammenarbeit. Die Schweiz ist im Sicherheitsbereich führend. International hinken andere Länder hinterher, sodass die Zusammenarbeit komplex ist, jedoch grundsätzlich auch ein guter Informationsaustausch und Ressourcenaustausch stattfindet. Regelmässig tauschen Polizeiorganisationen Einsatzkräfte für mehrere Monate untereinander aus. Diese Entwicklung widerspiegelt sich in der gesamten internationalen Zusammenarbeit: Die Weltstimmung ist freundlich und gemässigt. Konflikte nehmen ab und die Weltgemeinschaft toleriert, respektiert und akzeptiert einander.

### 5.1 Polizeigeschichte zum Szenario

Laura ist 30-jährig geworden. Sie entspringt der Generation Z und ist eine Digital Native. Diese Kompetenz macht sich bei der Arbeit bemerkbar. Laura ist vernetzt und tauscht sich schnell, intensiv und aktiv mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus, sowohl offline als auch online. Laura arbeitet seit mehr als 2 Jahren bei der Kantonspolizei Zürich. Sie durchlief die Grundlaufbahn und wurde



als Talent erkannt. Deshalb besucht sie das interne Traineeprogramm. Dieses sieht innerhalb von 3.5 Jahren jeweils halbjährige Besuche einer Polizeistation, der Verkehrspolizei, dem SED, dem FAD, einer Kripo-Abteilung, einer FOR-Abteilung sowie eine ausserkantonale Stage vor. Dies dient der zunehmenden Vernetzung innerhalb der Polizeilandschaft Schweiz. Die nationale Zusammenarbeit hat sich in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht verbessert. Aktuell arbeitet Laura bei der Polizeistation Zürich Innenstadt. Das Traineeprogramm ist kein Mehraufwand für die Organisation. Arbeitsmittel und Daten sind vereinheitlicht, sodass Laura schon morgen in den Kanton Aargau fahren könnte, und auch einsatzbereit ist. Arbeitsmittel, Schichtpläne, Einsatzsprache, Funksprache, Formalitäten, Dienstreglement, Sozialleistungen, Löhne etc. wurden schweizweit definiert und ermöglichen so je nach Schwerpunkt und aufkeimenden Kriminalitätsphänomenen den schnellen unkomplizierten Ressourcenaustausch (personell & materiell). Dabei werden trotzdem regionale Unterschiede berücksichtigt, z.B. höhere Lebensunterhaltskosten im Raum Zürich als im Kanton Uri. Der Föderalismus ist noch vorhanden, denn auch Laura ist stolz im grössten Korps der Schweiz zu arbeiten. Im Sinne der Effizienz wurde im Kanton Zürich das duale Sicherheitssystem abgeschafft und Stadtpolizei und Kantonspolizei Zürich in eine Organisation überführt. Allerdings könnte sich Laura problemlos vorstellen auch in einem anderen Kanton zu arbeiten. Schlussendlich dient sie gerne der Sicherheit des Landes und leistet ihren Beitrag.

### **5.1.1 Ein Arbeitstag bei der Polizei**

Laura startet ihren Arbeitstag zuhause um 0630 Uhr in Niederweningen. Sie hat in ihrer Wohnung ein Büro eingerichtet, wo sie mit dem Polizei Touch-Device Zugriff auf alle polizeirelevanten Systeme hat. Weil sie sich in einen Fall von digitaler Wirtschaftskriminalität einarbeiten muss, schätzt sie die Möglichkeiten der neu eingeführten agilen Tagesgestaltung. Die agile Tagesgestaltung ermöglicht ihr selbständig zu entscheiden, wo sie welche Arbeiten durchführen will. Zuhause kann sie konzentrierter arbeiten als auf der Dienststelle. Sie muss ihre Tagesplanung fortlaufend im Programm ‚AgileDay‘ festhalten. Beim Studieren der Akten erhärtet sich bei Laura der Gedanke, dass sie zwecks Details eine Person befragen möchte. Aus dem System entnimmt Laura, dass sich diese in U-Haft in Dielsdorf befindet. In ‚AgileDay‘ notiert sie, dass sie nach Dielsdorf fahren will. Sie besteigt das Standard Polizeiauto eBMW3 in ihrer Garage. Das Fahrzeug wurde bei BMW von einer nationalen Polizeikommission evaluiert und speziell für die Schweizer Polizeibedürfnisse angepasst. Äusserlich unterscheiden sich die Patrouillenfahrzeuge nur noch anhand der Autonummer und dem Korps-Logo. Ansonsten ist beim eBMW3 alles schweizweit gleich: Überall die gleiche Anordnung von Gerätschaften, dieselbe technische Ausstattung, gleiche Bedienung, etc. Die Fahrzeuge, und auch viele Teile der Infrastruktur sind bei grösseren kantonsübergreifenden Schwerpunktaktionen universell einsetzbar. Ein Meilenstein in der nationalen Zusammenarbeit, und erst noch kostenschonend.

Laura hat ihren eBMW3 bei sich zuhause, weil sie gestern Abend in ‚AgileDay‘ eine Transportmöglichkeit anbot. Das Programm hielt ihr bereits nach fünf Minuten einen Arrestantentransport vom PJZ nach Baden AG zu. Der PJZ-Gefängnisdienst hatte den Arrestanten pünktlich bereitgestellt. Nach nun 8-jährigem Bestehen des PJZ haben sich die Abläufe langsam eingespielt. Die Zeiten von Lauras Fahrzeugstandort werden permanent über die Leitstelle synchronisiert, sodass der Gefängnisdienst immer wusste, wann Laura im PJZ eintrifft. Die Leitstelle würde im Notfall auf weitere Daten von Laura und des Fahrzeuges zugreifen können (Vitalfunktionen, Aufmerksamkeitslevel, Geschwindigkeit und exakter Fahrzeugstandort, Auftrag, Navigationsziel, nächste verfügbare umliegende Patrouillen, etc.). Der Arrestant wurde nur noch in den Fahrzeugzellenplatz gesetzt und Laura fuhr auf direktem Weg nach Baden AG. Die Navigation wurde automatisch von der Leitstelle an das Auto übergeben. In Baden wurde sie bereits empfangen, da auch die dortige Leitstelle über den Transport und die berechnete Anreisezeit Bescheid wusste. Der dortige Gefängnisdienst konnte mittels verifiziertem Fingerscan-System die Zellentüre öffnen und den Arrestanten herausnehmen. Gleichzeitig lud es den eBMW3-Akku mittels Schnellinduktions-Ladung komplett auf. Der



ganze Zwischenhalt dauerte weniger als fünf Minuten. Als sie zuhause ankam teilte ihr der Boardcomputer mit, das sie infolge des Transportes einen Effizienz-Badge erhalten habe. Das Sammeln von Badges ist mit Benefits verbunden (z.B. Arbeitszeit-Reward oder Vergünstigungen in der Kantine). Die beliebten Benefits sind nicht konkurrierend, sodass es nicht zu Konkurrenz-Denken unter den Mitarbeitenden kommt.

Als Laura nach Dielsdorf fuhr, machte sie sich Gedanken zum Häftling in Dielsdorf. Er lebt in einem Gebiet, welches schlechter gestellt ist. Er hat kein Einkommen und wird immer wieder bei kleinkriminellen digitalen Vermögensdelikten erwischt. Das aktuelle Delikt wurde durch den predictive-police-algorithm (P-P-A) ermittelt. Das Programm ist in der Pilotphase, kann jedoch aufgrund von künstlicher Intelligenz Unregelmässigkeiten im virtuellen Raum feststellen. Der Algorithmus entwickelt sich aufgrund der Treffer weiter. Die Unregelmässigkeiten sind oft digitale Diebstähle von eCoins. Leider ist es in der Schweiz immer noch so, dass die Arm-Reich-Schere grösser wird. Laura fragt sich, ob sie nicht auch eine Mitschuld an dieser Schere hat. Ein neu entwickeltes Einwohnerkontrollprogramm bewertet je nach Dichte und Status der ansässigen Berufe die Wohnortattraktivität. So ist es sicherer, attraktiver und natürlich teurer an einem Ort zu wohnen, wo die Dichte an Rettungssanitätern, Feuerwehrleuten und Polizeieinsatzkräfte höher ist, als in Gebieten mit kleiner Dichte. Während Laura gedankenversunken die gesellschaftlichen Probleme durchdenkt meldet sich ihr eBMW3, dass sie ihre Aufmerksamkeit nach 10-minütiger Abwesenheit wieder für 5 Sekunden auf die Strasse richten solle. Etwas erschrocken nimmt Laura ihre Umgebung wieder wahr. Aus dem digitalen Radio vernimmt Laura die aktuellen Nachrichten: Schon wieder wurde ein internationaler Konflikt gelöst. Nordkorea hat sich mit Südkorea versöhnt. Die Welt wendet sich zum Besseren...

## 5.2 Ausprägungsliste

Technologische Entwicklung: Übermacht der Sicherheitsdienstleister (hohe Aufklärung, Berufsbild im Wandel)

Digitale Daten / Identität: Digitale Wunschwelt (viele Bereiche sind digitalisiert und auch geschützt, hohe Aufklärung möglich)

Regulierung in der Schweiz: Freiheit und Recht ausgewogen (zweckmässige und effiziente Regulierungsqualität)

Politik in der Schweiz: Ausgewogene Mitte (politische Orientierung)

Ressourcen für Sicherheit: Politischer Wunschtraum (wenig finanzielle Mittel für die Sicherheit, jedoch sehr hohe Fachkompetenz und Motivation, sehr effizient arbeitend)

Mediale Berichterstattung: SRF (wenig Medienvielfalt, jedoch qualitativ relativ hochstehender Journalismus)

Neue Kriminalitätsformen: Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität

Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Komplexität des regulativen Umfeld wächst (international)

Nationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Verbessertes nationaler Informationsaustausch (Zusammenarbeit der Sicherheitsdienstleistenden verbessert sich, Daten harmonisiert, offener Austausch, verbesserte technische Möglichkeiten untereinander)

Gesellschaftliche Entwicklung: Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus

Migration: Stabile Migrationsentwicklung

Internationale Konflikte / Kooperation: Stabile Weltordnung und freundschaftliche Zusammenarbeit (Abnahme von Konflikten)



## 6 Szenario 4: Nationalistischer Polizeistaat (Nordkorea 2)

Die Polizei ist technologisch weit entwickelt. Es mangelt weder an technischen Ressourcen noch an finanziellen Mitteln, allerdings an Effizienz und Motivation der Mitarbeitenden. Man ist technologisch kriminellen Strukturen voraus, allerdings nutzt man diesen Vorsprung wenig und entwickelt sich nicht weiter. Dies hat zur Folge, dass die digitalisierte Gesellschaft angreifbar und verwundbar ist. Die Stärken der Polizei sind klar im Bereich der Repression, weniger im Bereich Prävention.

Regulatorisch ist die Gesetzgebung auf Kompromissen basiert und deshalb qualitativ schlecht. Es besteht die Gefahr von Überregulierung, sodass Gesetze in der Gesellschaft wenig Akzeptanz geniessen und Unsicherheit und hohe Kosten auslösen. Diese Begebenheiten sind der politischen Orientierung der Schweiz zuzuordnen. Politisch erstarkt die rechte Seite, teilweise gehen Gedanken in extreme Bereiche. Diese Politik kommt Sicherheitsdienstleistern auf den ersten Blick entgegen, da sich politische Kreise Stabilität, Ordnung und Sicherheit wünschen. Allerdings auf Kosten von Transparenz, auflösender Gewaltentrennung, fehlender gesellschaftlicher und medialer Kontrolle über die Sicherheitsdienstleister und auf Kosten von Sozialleistungen. Für die Motivation der Staatsangestellten ist dies wenig förderlich. Die Erfolge im repressiven Bereich bestätigen die eingeschlagene Stossrichtung der Regierung, sodass die Bevölkerung die Nachteile toleriert. Für Sicherheitsdienstleister ist die Erstarkung langfristig kontraproduktiv: Es fehlt an konstruktiver Kritik und an gesellschaftlicher und medialer Überwachung. Eine kritische Reflektion der eigenen Handlungsweise fehlt. Die Situation ist bequem, aber für die organisatorische Entwicklung hinderlich. Die fehlende Reflektion, die tiefe Motivation und die schlechten Sozialleistungen haben einen aufgeblasenen ineffizienten Beamtenapparat zur Folge.

Die Aufsichts- und Kontrollfunktion der Medien als vierte Macht fällt langsam weg. Die Medien berichten mehrheitlich einseitig. Die Medienvielfalt sinkt und es entstehen Medienmonopole. Diese berichten aus der Besitzerperspektive und damit qualitativ mangelhaft. Die Besitzer stehen der politischen Mehrheit nahe und instrumentalisieren die Medien zum Transport ihrer Botschaften.

Durch die Erstarkung des Nationalstaates besteht wenig Interesse zur internationalen Zusammenarbeit. Das Motto lautet ‚Schwiiz an erschter Stell‘. Die Komplexität der Zusammenarbeit im internationalen Sicherheitsbereich wächst. Dagegen verbessert sich der nationale Informationsaustausch. Um hohe Sicherheit zu garantieren, spannen die Kantone zusammen.

Die Erstarkung der Staaten ist eine Folge aus dem Zerfall der EU. Nach dem Brexit im Jahr 2019 gab es noch den Austritt (2027), den SEutritte (2024) und den adiosES (2029). Die Spannungen unter regionalen Supermächten wie Türkei, Deutschland und dem Iran, aber auch internationalen Supermächten wie China, USA und Indien fördern diese Entwicklung. In erster Linie ist die weltweit zunehmende Anspannung zwischen den einzelnen Staaten auf die absehbare weltweite Ressourcenknappheit und entsprechende Verteilungskämpfe zurückzuführen.

Die Ressourcenknappheit beschäftigt auch die Schweizer Gesellschaft. Die Arm-Reich-Schere geht weiter auf. Sicherheit kann erkauf werden (z.B. vermehrte Polizeipräsenz in gewissen Quartieren). Ebenso entwickelt sich die Gesundheit in Richtung Zweiklassengesellschaft. Wer Geld besitzt, kann sich gesund und sicher kaufen. Die Mittelschicht bricht weg.

### 6.1 Polizeigeschichte zum Szenario

Anna ist 25 Jahre alt. Sie arbeitet seit 3 Jahren bei der Kantonspolizei Zürich. Sie war bei der Rekrutierung noch sehr jung und unerfahren. Anna verfügt jedoch über gute Beziehungen. Annas Vater ist ein guter Militärkollege vom aktuellen Regierungsrat, welcher für die Polizei zuständig ist. Anna wird als Polizistin geschätzt und ihre Arbeit erfüllt sie zur vollsten Zufriedenheit des Vorgesetzten. Sie arbeitet am Flughafen Zürich beim polizeilichen Einsatzdienst. Diesen Dienst besuchen alle Polizeischulabgänger. Der Dienst wurde verkleinert, da die Passagierzahlen am Flughafen Zürich seit 3-4 Jahren abnehmend sind. Dies aufgrund mehrerer Faktoren: Einerseits



haben sich die Flugpreise aufgrund der Ressourcenknappheit stark erhöht, andererseits ist die digitale Durchdringung fortgeschritten, sodass viele Meetings in den virtuellen Raum verlegt werden können. Diese Treffen sind in Qualität und Handhabbarkeit den physischen Treffen äquivalent. Es ist unattraktiv geworden zu fliegen. Ferien werden bevorzugt in der schönen Schweiz genossen. Nach der Grundausbildung am Flughafen möchte Anna in den SED wechseln. Die Laufbahn bei der Kantonspolizei Zürich ist gleich wie vor 15-20 Jahren. Obwohl sich die Gesellschaft stark wandelt (z.B. im Bereich der Digitalisierung oder durch die aufkommenden internationalen Spannungen) sieht man keine Notwendigkeit der Entwicklung. Damit ist die Organisation ineffizient, es lässt sich jedoch gut damit leben, da alle notwendigen Mittel zur Verfügung stehen und problemlos finanziert werden. Im Grundsatz herrscht die Einstellung, dass sich nicht viel verändert und die Schweiz die ‚neutrale Oase‘ in der Welt ist.

### **6.1.1 Ein Arbeitstag bei der Polizei**

Anna beendet ihren Schichtturnus am Flughafen mit der Nachtschicht, welche um 2200 Uhr startet. Infolge der abnehmenden Flugbewegungen am Flughafen Zürich ist der letzte Flug um 2100 Uhr gelandet. Die Nachtschicht wird meistens mit einem kleineren Kontingent von 2 Patrouillen und 1 Gruppenchef durchgeführt. Lediglich über das Wochenende werden mehr Patrouillen eingesetzt. Nach dem Briefing bereitet sich Anna mit ihrem Patrouillenkollegen auf den Einsatz vor. Sie müssen einige technische Hilfsmittel mehr mitnehmen als früher. Neben den Bodycams mit Geolokalisierung haben die Einsatzkräfte seit einem Jahr auch einen digitalen ID-Tracker dabei, welcher mit der Einsatzbrille<sup>28</sup> verbunden ist. Mit dem Tracker kann man verdeckte Personenfahndungen durchführen: Dazu muss man eine Person anvisieren, und bereits werden auf dem Display der Einsatzbrille<sup>28</sup> alle Informationen der Person sichtbar. Der Tracker funktioniert über eine Distanz von bis zu 50 Metern. Er orientiert sich an den Grundtechniken des kontaktlosen Bezahls mittels NFC aus den 2020er. Mittlerweile sind weltweit viele Pässe mit Chip ausgestattet. Der ID-Tracker ist eine Schweizer Erfindung und wird nicht mit anderen Ländern geteilt. Der Tracker kann alle Daten aus dem biometrischen Pass aller Länder der Welt auslesen. Als dies publik wurde, gab es zwar Proteste von anderen Ländern, jedoch war es der hiesigen Regierung egal, da damit die Schweizer Sicherheit erhöht wird. Die Einsatzbrille<sup>28</sup> ist eine gemeinschaftliche Entwicklung aller Polizeikörpers mit dem Schweizer Militär. Die Brille, wie auch viele andere technische Gadgets, sind schweizweit bei allen Korps im Einsatz.

Anna macht sich mit ihrem Patrouillenkollegen auf eine Fusspatrouille im Dock E. Die wenigen verbliebenen Fluggäste überprüfen sie aus Distanz mit dem ID-Tracker. Als sie einen Angestellten von Swissport tracken, schlägt das System Alarm: Im Kanton Zug hat der Mann eine seit fünf Tagen überfällige Parkbusse. Sofort nähern sich die beiden Polizisten dem Mitarbeitenden. Sie erklären ihm, dass er die Busse direkt bezahlen kann, oder er habe 5 Tage Zeit, ehe der Zugang zum Flughafen gesperrt wird (und als Folge davon der Arbeitgeber von der Busse erfährt). Der Datenaustausch unter den Sicherheitsorganisationen, auch den privaten Dienstleistern, ist hoch. Zudem sind die Gesetze in der Schweiz klar: Wer eine Busse nicht fristgerecht bezahlt, landet unmittelbar mit einem Eintrag in der Schweizerischen Polizeidatenbank und wird gesucht. Bei Nichtbezahlen sind die Gesetze restriktiv. Alle Abläufe und Fristen sind klar reglementiert. Wer sich nicht auskennt, verliert schnell den Überblick über den Gesetzesdschungel. Als die Einsatzkräfte den Angestellten laufen lassen, denkt sich Anna, dass es wieder so ein ausländischer Mitarbeiter war. Ihre Feststellungen und Erfahrungen bestätigen sich einmal mehr: Viele Ausländer nutzen die Gutmütigkeit der Schweiz aus. Mit dieser Einstellung ist Anna nicht alleine. Ein Grossteil der Schweizer Gesellschaft stützt diese Ideale. Sogar die Medien kolportieren diese Denkweise.

Anna und ihr Kollege beenden die Fusspatrouille und gehen zurück ins Büro. Dort liest Anna das Nachrichtenblatt und stösst auf einen interessanten Artikel im Zusammenhang mit digitaler Wirtschaftskriminalität: Angeblich wurden intelligente kriminelle Algorithmen in kleineren Schweizer Privatbanken ausgesetzt. Diese versuchten bei Geldtransaktionen einen Teil im Promillebereich



abzuspalten und nach Indonesien in anonyme eWallets zu transferieren. Der eidgenössischen Datenkontrollstelle in Bern (alle schweizweit aus- und eingehenden digitalen Daten werden kontrolliert und überprüft) fielen die Unregelmässigkeiten auf und man konnte den Algorithmus lokalisieren, einfrieren und löschen. Eine höhere Schadenssumme konnte verhindert werden. Aufgrund des uneingeschränkten Datenzugriffs durch die Polizei konnte eine digitale Spur zum vermeintlichen Täter hergestellt werden, welcher die Algorithmen einpflanzte. Die Person konnte in Indonesien lokalisiert werden, allerdings gestaltete sich der Austausch mit den indonesischen Behörden als schwer, sodass man dort nicht intervenierte. Die Person ist aber in allen Schweizer Systemen zur Fahndung ausgeschrieben. Sollte sie versuchen in die Schweiz einzureisen, würde sie lokalisiert und verhaftet. Für solche Wirtschaftsdelikte sind langjährige harte Strafen vorgesehen. Die betroffene Bank kaufte sich im Nachgang der Ermittlungen ein Intrusion-Prevention-System (IPS) bei der Polizei. Dies warnt aufgrund von Auswertungen der eidgenössischen Datenkontrollstelle über allfällige Unregelmässigkeiten. Private können sich sowas kaum leisten. Dies obwohl diese kriminellen Algorithmen sich auch bei Bürgern einnisten. Lediglich Wohlhabende leisten sich dieses staatliche IPS-System. Cyberkriminelle waren bereits so dreist, dass sie versuchten das polizeiliche bargeldlose Bussenbezahlsystem mit einem kriminellen Algorithmus zu infizieren. Die durchdringende Digitalisierung hat ihre Schattenseite.

Nachdem Anna das Nachrichtenblatt gelesen hat, macht sie sich an das Kochen fürs Nachtessen. Die alte Nachtschicht-Koch-Tradition hat sich gehalten. Anna kreiert heute Rösti mit Spiegelei. Alle Zutaten sind schweizerischer Herkunft. Die Regierung erhöhte unlängst die Subventionen und Unterstützung im primären Wirtschaftssektor. Landwirtschaft wird stark unterstützt, erhält Zuspruch und erinnert beinahe an die Zeiten der Anbauschlacht im zweiten Weltkrieg. So versucht die Regierung der Ressourcenknappheit entgegen zu wirken: ‚Schwiiz an erschter Stell‘....

## 6.2 Ausprägungsliste

Technologische Entwicklung: Übermacht der Sicherheitsdienstleister (hohe Aufklärung, Berufsbild im Wandel)

Digitale Daten / Identität: Digitaler wilder Westen (alles ist digitalisiert und angreifbar, hoher Missbrauch)

Regulierung in der Schweiz: Politische Blockade (tiefe Regulierungsqualität bei tiefem Regulierungsdruck)

Politik in der Schweiz: Polizeistaat (Erstarken der extrem rechten politischen Orientierung)

Ressourcen für Sicherheit: Ineffizienter Beamtenapparat (finanzielle Mittel vorhanden, jedoch wenig Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeitenden)

Mediale Berichterstattung: Dorfblatt (tiefe mediale Auswahl, schlechte journalistische Qualität)

Neue Kriminalitätsformen: Neue digitale Formen der Wirtschaftskriminalität

Internationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Komplexität des regulativen Umfeld wächst (international)

Nationale Zusammenarbeit im Bereich Sicherheit: Verbessertes nationaler Informationsaustausch (Zusammenarbeit der Sicherheitsdienstleistenden verbessert sich, Daten harmonisiert, offener Austausch, verbesserte technische Möglichkeiten untereinander)

Gesellschaftliche Entwicklung: Arm-Reich-Schere öffnet sich / weitet sich aus

Migration: Stabile Migrationsentwicklung

Internationale Konflikte / Kooperation: Ressourcenknappheit (natürliche Ressourcen)

Alternativ: Zerfall der EU (Schwächung Wirtschaftsraum, starke Nationalstaaten)

Alternativ: Zunahme der Spannungen unter Supermächten (regionale wie auch weltweite)

7.18 Anhang R: Kategoriensystem Inhaltsanalyse

# Codebook

Kompetenzen2030.mx18

12.05.19

### Code System

1	Organisationspezifische Nennungen	0
1.1	Anforderungen	3
2	Exprt_FachSpez	0
2.1	Ex-prt_FachSpez_Wissensmgmt	0
2.2	Ex-prt_FachSpez_VerwaPolitik	12
2.3	Ex-prt_FachSpez_FunktionWiss	16
3	Exprt_PlanOrg	0
3.1	Ex-prt_PlanOrg_RessMgmt	2
3.2	Ex-prt_PlanOrg_Prozess	0
3.3	Ex-prt_PlanOrg_OrgFähig	0
4	Exprt_Prblm	0
4.1	Ex-prt_Prblm_Kreativ	16
4.2	Ex-prt_Prblm_Analyse	5
5	Exprt_Projekt	0
5.1	Ex-prt_Projekt_Umsetzung	0
5.2	Ex-prt_Projekt_Projektarbeit	0
5.3	Ex-prt_Projekt_Konzept	1
6	Pers_Eigen	0
6.1	Pers_Eigen_UmgangRess	6
6.2	Pers_Eigen_Eigenständig	10
7	Pers_Ent	0
7.1	Pers_Ent_Lern	15
7.2	Pers_Ent_Veränderung	17
8	Pers_Selbst	0
8.1	Pers_Selbst_Frust	14
8.2	Pers_Selbst_Reflexion	4
8.3	Pers_Selbst_Delegation	0
8.4	Pers_Selbst_Auftritt	1
9	Pers_Wert	0
9.1	Pers_Wert_Vorbild	4
9.2	Pers_Wert_Diversität	3
9.3	Pers_Wert_Ethik	22
10	Soz_Bezie	0
10.1	Soz_Bezie_Netzwerk	6
10.2	Soz_Bezie_Koop	23
10.3	Soz_Bezie_Integration	15
11	Soz_Empa	0
11.1	Soz_Empa_WertschätzUmgang	8

11.2 Soz_Empa_Sensibilität	4
12 Soz_Komm	0
12.1 Soz_Komm_Feedback	1
12.2 Soz_Komm_InfoMgmt	3
12.3 Soz_Komm_Ausdruck	16
13 Soz_Konfl	0
13.1 Soz_Konfl_Kritik	0
13.2 Soz_Konfl_Konflikt	4
14 Tat_Durch	0
14.1 Tat_Durch_Widerstand	13
14.2 Tat_Durch_Leistungskons	0
14.3 Tat_Durch_Belast	3
15 Tat_Ergebnis	0
15.1 Tat_Ergebnis_MAFoerderung	0
15.2 Tat_Ergebnis_ganzzeitlichDenkHand	7
15.3 Tat_Ergebnis_Ergebnis	1
15.4 Tat_Ergebnis_Entscheid	2
16 Tat_Gestalt	0
16.1 Tat_Gestalt_StratDenkHand	1
16.2 Tat_Gestalt_Innovationsfreud	0
16.3 Tat_Gestalt_GestWille	0
17 Tat_Leist	0
17.1 Tat_Leist_WirtDenkHand	6
17.2 Tat_Leist_Qualität	0
17.3 Tat_Leist_Enga	2
17.4 Tat_Leist_DL	0

## 1 Organisationsspezifische Nennungen

### 1.1 Organisationsspezifische Nennungen\Anforderungen

Anker: „Vielleicht sind es auch noch etwas junge, die hier arbeiten.“

Welche speziellen Anforderungen sind gesucht (Alter, Geschlecht, Grösse, etc.)

## 2 Exprt\_FachSpez

### 2.1 Exprt\_FachSpez\Ex-prt\_FachSpez\_Wissensmgmt

- stellt Wissenserhalt und -ausbau sicher
- erweitert kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten
- teilt eigenes Wissen und fördert aktiv den ge-meinsamen Austausch

### 2.2 Exprt\_FachSpez\Ex-prt\_FachSpez\_VerwaPolitik

Anker: „Ein Polizist muss auch ganz klar mitbringen, dass für ihn OK ist, dass die Zweiklassengesellschaft gibt.“

- kennt die Rahmenbedingungen der Politik innerhalb deren die Verwaltung tätig ist
- versteht die rechtlichen Rahmenbedingungen, in welcher sich der eigene Tätigkeitsbereich bewegt
- bewegt sich souverän durch komplexe politische Situationen, sucht Möglichkeiten und gemeinsame Interessen bei Zielkonflikten und Spannungsfeldern

### 2.3 Exprt\_FachSpez\Ex-prt\_FachSpez\_FunktionWiss

Anker: „und ob Sprachen kannst“

- Spezifizierung gemäss Aufgabengebiet und Funktion (inkl. Ausbildung, Spezialkenntnisse, Sprachkenntnisse...)
- Berufserfahrung, Erfahrung im Fach-/Spezialgebiet
- Führungserfahrung

## 3 Exprt\_PlanOrg

### 3.1 Exprt\_PlanOrg\Ex-prt\_PlanOrg\_RessMgmt

Anker: „Oft hast du an der Front keine Zeit. Du musst schnell reagieren.“

- sorgt für eine effiziente Arbeitsorganisation und -gestaltung
- achtet auf einen bewussten Umgang der Res-sourcen bei sich und anderen
- spricht Ressourcenthemen an und entwickelt gemeinsame Lösungen

### 3.2 Exprt\_PlanOrg\Ex-prt\_PlanOrg\_Prozess

- definiert und lebt relevante Prozesse im Ar-beits- und Verantwortungsbereich
- implementiert Prozesse ziel- und ergebnisori-entiert

- prüft Prozesse hinsichtlich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und zukünftigen Anforderungen

### 3.3 Exprt\_PlanOrg\Ex-prt\_PlanOrg\_OrgFähig

- organisiert und gestaltet den Arbeits- und Verantwortungsbereich vorausschauend und setzt Prioritäten
- erkennt organisatorische und interdisziplinäre Zusammenhänge und sucht nach Optimierungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
- führt erfolgreich neue Formen der (Selbst-)organisation in die betriebliche Praxis ein

## 4 Exprt\_Prblm

### 4.1 Exprt\_Prblm\Ex-prt\_Prblm\_Kreativ

Anker: „braucht es vielleicht gerade die Kreativität um zu sagen: Da dürfte ich jetzt zwar nicht, aber anhand von dem können wir eben doch, dass wir dort sagen können, wenn wir das Maximum ausschöpfen wollen, dann braucht es kreative Köpfe“

- entwickelt neue, kreative Ideen
- blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsgebietes und erkennt kreative Ideen
- denkt und handelt in Szenarien und Alternativen

### 4.2 Exprt\_Prblm\Ex-prt\_Prblm\_Analyse

Anker: „nur noch in der Flexibilität in den Arbeitsabläufen, wie organisiere ich mich, Arbeitsprozesse“

- erkennt Problemstellungen und geht diese methodisch und strukturiert an
- analysiert Ursachen, berücksichtigt Wechselwirkungen und zeigt Lösungen auf
- argumentiert logisch und nachvollziehbar

## 5 Exprt\_Projekt

### 5.1 Exprt\_Projekt\Ex-prt\_Projekt\_Umsetzung

- steuert das Projekt, nutzt Instrumente und berücksichtigt Vorgaben sowie Ressourcen
- erkennt Engpässe, Risiken, Hindernisse und Konflikte frühzeitig, initiiert Massnahmen und fordert ein
- involviert Anspruchsgruppen, würdigt unterschiedliche Interessen und stellt projektspezifische Informationen und Kommunikation sicher

### 5.2 Exprt\_Projekt\Ex-prt\_Projekt\_Projektarbeit

- kennt und versteht die eigene Rolle in der Projektarbeit/im Projektteam und den eigenen Anteil zur Zielerreichung
- versteht sich als Teil des Projektes/Projektteams und unterstützt die erfolgreiche Umsetzung aktiv
- verfolgt und unterstützt auch allenfalls unterschiedliche Zielsetzung von Projekt und Tagesgeschäft

### 5.3 Exprt\_Projekt\Ex-prt\_Projekt\_Konzept

Anker: „Es braucht schon Leute, wie du gesagt hast, so wie von oben hinunter schauen.“

- erkennt Einzelaspekte im grossen Ganzen und behält den Überblick
- erarbeitet situations- und stufengerechte Konzepte und konzentriert sich auf die entscheidungsrelevanten Schwerpunkte
- geht analytisch-logisch vor und kann abstrahieren

## 6 Pers\_Eigen

### 6.1 Pers\_Eigen\Pers\_Eigen\_UmgangRess

Anker: „Heute ist es extrem wichtig, dass man Ereignisse miteinander bewältigen kann. Also eben, wenn man irgendwo. Ihr schreibt, psychisch stressresistenz“

- übernimmt Verantwortung für sich selbst, handelt eigenverantwortlich und ressourcenorientiert
- erkennt die eigenen Grenzen der Belastbarkeit und handelt im Sinne der langfristigen Arbeits- und Handlungsfähigkeit
- achtet auf ausreichende Erholung und Ausgleich

### 6.2 Pers\_Eigen\Pers\_Eigen\_Eigenständig

Anker: „Aber sonst ist sie nie im Team eigentlich. Sie ist wirklich als Einzelgängerin mit ihren Fällen unterwegs.“

- bildet sich eine eigene Meinung, vertritt diese situationsgerecht und handelt danach
- arbeitet selbständig, nutzt den persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- überprüft selbständig den eigenen Arbeitsfortschritt

## 7 Pers\_Ent

### 7.1 Pers\_Ent\Pers\_Ent\_Lern

Anker: „Die grosse Herausforderung ist, ihn zu erhalten in den Kompetenzen. Er ist quasi. Er möchte gerne sich weiter entwickeln. Kann er das?“

- interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer und ist bereit, Neues zu lernen
- lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation
- lernt aus Erfolgen und Misserfolgen, nutzt neue Erfahrungen und erweitert das eigene Handeln

### 7.2 Pers\_Ent\Pers\_Ent\_Veränderung

Anker: „Die Pösten wären für mich so Coworking-Plattformen. Du kommst hinein und der eine ist da hinten am arbeiten, da ist einer am arbeiten.“

- begegnet Veränderungen mit Interesse, stellt sich auf neue Situationen ein und kann Bekann-tes loslassen
- erkennt und nutzt Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen
- gestaltet Veränderungsprozesse und beteiligt sich aktiv

## 8 Pers\_Selbst

### 8.1 Pers\_Selbst\Pers\_Selbst\_Frust

Anker: „Und dann kommst du dort nicht weiter. Das ist der Frust, welcher am Schluss auf ihn hinunter münzt. Oder. Am Ende des Tages.“

Fähigkeit, frustrierende Erlebnisse längere Zeit auszuhalten. Frust definiert sich aus dem Lateinischen mit Täuschung einer Erwartung.

### 8.2 Pers\_Selbst\Pers\_Selbst\_Reflexion

Anker: „Das muss ich können. Kann ich das überhaupt? Habe ich diese Fähigkeiten?“

- reflektiert eigenes Verhalten und dessen Wirkung
- holt Feedback zur eigenen Leistung und zum Verhalten ein, erkennt Lern- und Entwicklungsfelder
- leitet Entwicklungsschritte ein und passt das eigene Verhalten an

### 8.3 Pers\_Selbst\Pers\_Selbst\_Delegation

- delegiert Aufgaben sachgerecht, überträgt entsprechende Verantwortungen und Kompetenzen
- gewährt Handlungsspielräume und fördert Eigeninitiative
- vertraut in Fähigkeiten der Mitarbeitenden und akzeptiert unterschiedliche Lösungswege innerhalb der Zielsetzungen

### 8.4 Pers\_Selbst\Pers\_Selbst\_Auftritt

Anker: „Bedeutet dann eine hohe Selbstkompetenz, welche aber auch gefährlich sein kann mit Gruppendenken, Gruppendruck, Konformität, sowohl gut, aber auch sehr gefährlich.“

- tritt authentisch und wirkungsvoll auf, verhält sich freundlich, respektvoll und situationsgerecht
- kann andere für sich gewinnen und schafft Vertrauen
- hat eine gepflegte Erscheinung und professionelle Umgangsformen

## 9 Pers\_Wert

### 9.1 Pers\_Wert\Pers\_Wert\_Vorbild

Anker: „Also er muss sehr treu loyal sein und Soldat sein. Es ist also wirklich, die müssen einfach parieren und funktionieren,,“

- ist sich der Wirkung als Vorbild bewusst
- verhält sich authentisch, Worte und Taten stimmen überein
- trägt Entscheidungen loyal mit und lebt vor

### 9.2 Pers\_Wert\Pers\_Wert\_Diversität

Anker: „Einflüsse von anderen Sprachen, Kulturen.“

- zeigt Interesse und Offenheit gegenüber unterschiedlichen (Unternehmens-)Kulturen, Religionen, Lebensformen, u.a.
- erkennt, berücksichtigt und wertschätzt persönliche Vielfalt/Diversität (z.B. Gender,

Beeinträchtigungen) und nutzt das vorhandene Potenzial

- berücksichtigt unterschiedliche Kommunikationsstile und erkennt nonverbale Kommunikationssignale

### 9.3 Pers\_Wert\Pers\_Wert\_Ethik

Anker: „Ausser eben, sie sind so idealistisch unterwegs, dass sie sagen, ich kämpfe für das Gute“

- handelt selbstverantwortlich auf der Grundlage allgemeingültiger Normen und Werte
- lässt in Haltung und Verhalten keine Diskriminierung zu
- spricht an, wenn sich andere unprofessionell oder unethisch verhalten

## 10 Soz\_Bezie

### 10.1 Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Netzwerk

Anker: „In eine Zweiklassengesellschaft entwickelt ist die Sozialkompetenz erst recht erforderlich“

- kennt die wichtigen internen und externen Ansprechpartner, baut tragfähige Beziehungen auf, pflegt und nutzt diese aktiv
- verfügt über diplomatisches, politisch-taktisches Geschick, gewinnt im Dialog mit anderen Sympathie, nimmt Einfluss
- geht aktiv und offen auf Personen zu; baut Netzwerke gezielt auf und pflegt sie mit einer positiven Grundhaltung

### 10.2 Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Koop

Anker: „Wir kämpfen miteinander. Wir sind füreinander.“

- arbeitet mit unterschiedlichen Personen konstruktiv und vertrauensvoll zusammen, ist teamfähig
- ist hilfsbereit und unterstützt andere
- sucht nach gemeinsam getragenen und nachhaltigen Lösungen; hält sich an Absprachen

### 10.3 Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Integration

Anker: „Man muss eigentlich können vermehrt Kontakte schnell knüpfen und bilden.“

- integriert sich aktiv in ein Team/eine Gruppe
- hilft anderen/neuen Kolleginnen/Kollegen, sich ins Team zu integrieren
- nutzt Heterogenität und Diversität in der inter-disziplinären Zusammenarbeit

## 11 Soz\_Empa

### 11.1 Soz\_Empa\Soz\_Empa\_WertschätzUmgang

Anker: „Und deshalb braucht es ja die Menschlichkeit“

- behandelt andere Personen mit Respekt und Wertschätzung
- nimmt Anliegen und Bedürfnisse anderer ernst und prüft Alternativen, wenn ihnen nicht entsprochen werden kann

- erkennt besondere Anstrengungen und Leistungen anderer und äussert Anerkennung

### 11.2 Soz\_Empa\Soz\_Empa\_Sensibilität

Anker: „weil eigentlich man ist jeden Tag mit neuen Leuten zusammen im Szenario, das heisst für mich aber auch, man muss wie auch eine gute Empathie haben.“

- erkennt emotionale Gefühlslagen bei anderen und kann sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen
- nimmt den Stimmungsgehalt einer Situation wahr und kommuniziert/agiert adäquat
- zeigt Anteilnahme an Freud und Leid anderer und äussert Mitgefühl

## 12 Soz\_Komm

### 12.1 Soz\_Komm\Soz\_Komm\_Feedback

Anker: „Aber da muss eine Kommunikation stattfinden. Was stört den an der Front was meint der Spezialist hinten dran.“

- fördert ein Arbeitsumfeld, in dem eine offene Feedbackkultur gelebt werden kann
- gibt konkrete, zeitnahe, konstruktive und wertschätzende Rückmeldungen
- setzt Feedback ein, um die Entwicklung bei sich und anderen zu fördern

### 12.2 Soz\_Komm\Soz\_Komm\_InfoMgmt

Anker: „kann man wichtige Neuigkeiten von falschen unterscheiden“

- erkennt und nutzt unterschiedliche Informationsquellen und -kanäle
- kann Informationen filtern, einordnen und kritisch hinterfragen und nutzt dies zur Entscheidungsfindung
- gibt Informationen zeitnah an andere weiter und sichert ein adäquates Verständnis

### 12.3 Soz\_Komm\Soz\_Komm\_Ausdruck

Anker: „dann nachher auch mit dem Mensch weiterhin kommunizieren können.“

- drückt sich mündlich/schriftlich klar und verständlich aus
- kommuniziert kontext- und adressatengerecht
- kann auch komplexe und differenzierte Gedankengänge nachvollziehbar darstellen

## 13 Soz\_Konfl

### 13.1 Soz\_Konfl\Soz\_Konfl\_Kritik

- nimmt Kritik konstruktiv an
- holt aktiv Rückmeldungen ein und zeigt Bereitschaft, eigene Fehler einzugestehen und Anpassungen vorzunehmen
- gibt konstruktiv Rückmeldungen zu unerwünschtem Verhalten

### 13.2 Soz\_Konfl\Soz\_Konfl\_Konflikt

Anker: „sondern man hat immer noch, heute zumindest, den Charakter, dass man versucht zu vermitteln, oder den Streit irgendwie können für den Moment beiseite zu legen“

- nimmt Spannungen, Widerstände frühzeitig wahr und spricht diese an
- geht Konflikte aktiv an und erkennt eigene und fremde Konfliktanteile und Standpunkte
- löst Konflikte und Unstimmigkeiten sowohl auf der sachlichen, emotionalen und zwischen-menschlichen Ebene, ohne persönlich zu verletzen

## 14 Tat\_Durch

### 14.1 Tat\_Durch\Tat\_Durch\_Widerstand

Anker: „Genau, es gibt wie quasi keine Zeiten mehr, die nicht mehr genutzt werden können, weil sogar der Arbeitsweg wird effizient genutzt in dem Sinn. Das heisst, man hat weniger Spielraum für Erholung in dem Sinne.“

- erkennt Widerstände und findet – auch auf längere Sicht – einen konstruktiven Umgang damit
- kennt eigene Strategien zum Umgang mit Stress und wendet diese erfolgreich an
- findet einen guten Umgang in Bezug auf Unwägbarkeiten, sieht diese auch als Chance und kann sie nutzen

### 14.2 Tat\_Durch\Tat\_Durch\_Leistungskons

- behält auch bei hoher Belastung eine gleichbleibende Qualität und erreicht die vereinbarten Resultate
- lässt sich bei Misserfolgen nicht entmutigen
- bleibt am Thema, auch wenn Schwierigkeiten und Probleme auftauchen

### 14.3 Tat\_Durch\Tat\_Durch\_Belast

Anker: „Wo schafft sie sich Freiräume und wo hat sie die Möglichkeit um sich da drinnen auch abgrenzen zu können.“

- kennt eigene Belastungsgrenze und erkennt diese frühzeitig
- verhält sich in Stresssituationen adäquat und verantwortungsbewusst
- arbeitet auch unter Belastungen konstant und zielorientiert; bleibt arbeits- und leistungsfähig

## 15 Tat\_Ergebnis

### 15.1 Tat\_Ergebnis\Tat\_Ergebnis\_MAFoerderung

- erkennt und nutzt die Stärken und Potenziale im Team, setzt die Mitarbeitenden entsprechend ein
- fördert und fordert die Eigenverantwortung und die Entwicklung der Mitarbeitenden
- unterstützt aktiv reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen der Mitarbeitenden mit den eigenen Lösungs- und Lernprozessen

### 15.2 Tat\_Ergebnis\Tat\_Ergebnis\_ganzheitlichDenkHand

Anker: „Man muss auch gleich schauen, wo kann ich die Gesetze ein Schlupfloch finden, dass ich im Sinne des Gesetzes handle.“

- betrachtet unterschiedliche Situationen aus verschiedenen Perspektiven und erkennt Gesamtzusammenhänge
- denkt und handelt bereichsübergreifend, vorausschauend und im Interesse der Gesamtorganisation
- stellt die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen/Abteilungen zur gemeinsamen Zielerreichung über den individuellen Zusatzaufwand

#### 15.3 Tat\_Ergebnis\Tat\_Ergebnis\_Ergebnis

Anker: „Dann braucht dann doch der Mensch trotzdem die Kompetenz um dem zu begegnen, um ihn zu unterdrücken. Dann muss man sagen, ich muss den herunterreden können oder irgendwie unterdrücken, dann brauche ich die...“

- richtet das eigene Handeln auf das Erreichen von Zielen und Ergebnissen aus
- verfolgt Ziele bewusst und ausdauernd bis klare Ergebnisse vorliegen
- bringt vollen Einsatz, auch bei sich wechselnden Rahmenbedingungen

#### 15.4 Tat\_Ergebnis\Tat\_Ergebnis\_Entscheid

Anker: „Unbedingt Entscheidungsfreudig“

- trifft Entscheidungen zeitnah, fundiert und schafft die Voraussetzungen für ihre Umsetzung
- kann mit Unsicherheiten umgehen, geht kalkulierte Risiken ein
- trifft auch unangenehme und unpopuläre Entscheidungen und begründet diese sachlich abgestützt, involviert Betroffene und fordert eine konsequente Umsetzung ein

### 16 Tat\_Gestalt

#### 16.1 Tat\_Gestalt\Tat\_Gestalt\_StratDenkHand

Anker: „Wer programmiert diese Algorithmen, wer sagt was wir brauchen. Dann brauchst du diese Eigenschaften dort.“

- erkennt für die Organisation wesentliche Veränderungen/Entwicklungen und zieht Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs
- setzt die Unternehmensstrategie zielführend um
- bewertet Chancen und Risiken anhand klarer und sachlicher Kerngrößen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln

#### 16.2 Tat\_Gestalt\Tat\_Gestalt\_Innovationsfreud

- sucht und entwickelt innovative und umsetzbare Lösungen
- nimmt ungewohnte oder neue Sichtweisen ein; kombiniert neue Ideen mit bestehendem Wissen
- erkennt Optimierungen im Arbeits-/Verantwortungsbereich und setzt sich für deren Realisierung ein

#### 16.3 Tat\_Gestalt\Tat\_Gestalt\_GestWille

- erkennt Verbesserungspotential und Lösungen und strebt deren Umsetzung an
- gestaltet Veränderungen aktiv mit
- gibt Inspirationen und kann andere begeistern; fordert auf/regt zum Mitdenken und Handeln an und ermutigt andere in ihren Leistungen

## 17 Tat\_Leist

### 17.1 Tat\_Leist\Tat\_Leist\_WirtDenkHand

Anker: „Mit einfachen Mittel probieren die Technologie, weil du musst ja dann den Schutz für deine Community dort unten“

- handelt wirtschaftlich im Interesse der Gesam-torganisation
- setzt Ressourcen (Zeit, Geld, Materialien, etc.) zweckmässig und verantwortungsbewusst ein; erkennt und nutzt Synergiemöglichkeiten
- fokussiert auf Aktivitäten mit grösstem Mehr-wert und stellt ein vertretbares Aufwand-/Nutzenverhältnis sicher

### 17.2 Tat\_Leist\Tat\_Leist\_Qualität

- erkennt qualitative Aspekte der Arbeit und strebt danach, qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen
- sucht kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten
- wägt bei Qualitätsanforderungen zwischen Aufwand und Nutzen verantwortungsbewusst ab

### 17.3 Tat\_Leist\Tat\_Leist\_Enga

Anker: „Hartnäckigkeit vielleicht. So gewisse Hartnäckigkeit. Ein Biss. „

- gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich aktiv, will etwas erreichen und bewegen
- zeigt Einsatz, denkt aktiv mit und nimmt Dinge unaufgefordert an die Hand
- zeigt Initiative im eigenen Arbeitsgebiet und darüber hinaus

### 17.4 Tat\_Leist\Tat\_Leist\_DL

- denkt und handelt dienstleistungsorientiert
- nimmt Bedürfnisse von Anspruchsgruppen ernst und findet innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen pragmatische Lösungen
- geht mit Vorschlägen und Beschwerden von internen und externen Anspruchsgruppen lösungsorientiert um

## 7.19 Anhang S: Codierte Segmente Fokusgruppen 1-4

Code	Coded segments	Summary
Organisationsspezifische Nennungen\Anforderungen	<p>Vielleicht ist in der Personalselektion ja auch nicht: Wir brauchen der. Sondern wir brauch ein paar von denen, von denen und von denen. Szenarien2_3\Szenario2: 59 - 59 (0)</p> <p>Müsste man mehr Frauen anstelle Szenarien\Szenario1: 44 - 44 (0)</p> <p>Vielleicht sind es auch noch etwas junge, die hier arbeiten. Szenarien\Szenario1: 62 - 62 (0)</p>	
Organisationsspezifische Nennungen\Massnahmen Organisation	<p>Gleichzeitig muss man schauen, dass man ihn halten kann, weil er eben genau das vermutlich könnte in der Privatwirtschaft besser an den Tag legen könnte. Szenarien2_3\Szenario2: 7 - 7 (0)</p> <p>Ich denke, das hat auch mit Führungskultur oder Unternehmenskultur zu tun. Wie stellt sich die Organisation oder der direkte Vorgesetzt dahinter. Gibt er seinem Team diese Freiheiten oder, sich auch im Graubereich zu bewegen, ich sage dem jetzt mal Graubereich, oder ist dort klar die Devise von oben hinunter, dass wir genau den Weg fahren, nicht links nicht rechts schauen. Ich denke, das hat vieles mit der kultur zu tun innerhalb des Unternehmens. Szenarien2_3\Szenario2: 36 - 36 (0)</p> <p>Und das geht in Kulturthemen: Darf ich entscheiden, darf ich Grenzen überschreiten, wird das gewünscht? Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)</p>	

1

Code	Coded segments	Summary
Expirt_FachSpez\Ex-prt_FachSpez_VerwaPolitik	<p>der auch verschiedene Laufbahnen. Nicht das es eine Laufbahn gibt, die relativ lang ist. Sondern von Anfang an. Was weiss ich? 3 verschiedene Laufbahnen, damit es zum Erfolg kommt. Szenarien2_3\Szenario2: 61 - 61 (0)</p> <p>Dann irgendwodurch auch eine gewisse Bescheidenheit im Wissen darum, dass in der Privatwirtschaft noch mehr möglich wäre oder mehr möglich wäre. Szenarien2_3\Szenario2: 1 - 1 (0)</p> <p>vorgegeben ist in den veralteten Gesetzen Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>sondern weil das Gesetz seine Arbeit nicht unterstützt Szenarien2_3\Szenario2: 10 - 10 (0)</p> <p>Aber es bringt ja nichts, weil das Gesetz nicht verhält. Szenarien2_3\Szenario2: 20 - 20 (0)</p> <p>Es ist ein politisch stabil, einfach in der Mitte. Es wird nicht wirklich etwas verrissen Szenarien2_3\Szenario2: 37 - 37 (0)</p> <p>Inbesondere muss eine hohe Offenheit gegenüber anderen politischen Ansichten an den Tag gelegt werden Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)</p> <p>Durch die Poitik hat die Polizei auch wenig Mitte Szenarien\Szenario1: 6 - 6 (0)</p>	

2

MAXQDA 2018

12.05.19

Doch ich glaube schon, innerhalb dieser zweiten untersten Schicht hast Du ja vor allem die differenzierten Ansichten und vielleicht Minderheiten.

Szenarien\Szenario1: 11 - 11 (0)

Die Polizei ist nur den Gesetzen verpflichtet.

Szenarien\Szenario1: 18 - 18 (0)

Ein Polizist muss auch ganz klar mitbringen, dass für ihn OK ist, dass die Zweiklassengesellschaft gibt.

Szenarien\Szenario1: 45 - 45 (0)

Punkt 1 ist der Mindset Nationalismus. Schweiz zuerst ist das A und O. Alles nebensächlich ist egal. Innerhalb von den Kantonen und der Städte ist ein sehr guter Zusammenarbeit.

Szenarien\Szenario4: 2 - 2 (0)

Weil du rekrutierst Leute für eine politische Ansicht. Also es ist Nationalistisch.

Szenarien\Szenario4: 55 - 55 (0)

Exprt\_FachSpez\Ex-prt\_FachSpez\_FunktionWiss

Eine hohe digitale Affinität.

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

technische affine Person hat

Szenarien2\_3\Szenario3: 10 - 10 (0)

ich habe ein super Fachknow-How.

Szenarien2\_3\Szenario2: 1 - 1 (0)

Er ist gut ausgebildet, er hat gutes Equipment und muss neugierig sein gegenüber dem technischen, wo da stattfinden wird

3

MAXQDA 2018

12.05.19

Szenarien2\_3\Szenario2: 1 - 1 (0)

Und auch hier die technische Affinität.

Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

Die Affinität für die technische.

Szenarien2\_3\Szenario2: 16 - 16 (0)

Also das würde für diese digitale Affinität.

Szenarien2\_3\Szenario2: 32 - 32 (0)

Auch technisch musst du stark sein dort.

Szenarien2\_3\Szenario2: 34 - 34 (0)

Durch das hat das aber eine hohe technische Kompetenz vorausgesetzt, um überhaupt zu verstehen, viel weiter als das ein Polizist kann, was dahinter steckt um überall die richtigen Hebel zu ziehen.

Szenarien2\_3\Szenario2: 34 - 34 (0)

Zudem müssen sich die Polizisten in der virtuellen Welt bewegen können

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

technische Affinität aufweisen

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

Durch die technische Entwicklung

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

und ob Sprachen kannst

4

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Szenarien\Szenario1: 58 - 58 (0)</p> <p>Er ist reiner Anwender von technischen Mitteln. Szenarien\Szenario4: 3 - 3 (0)</p> <p>Ich glaube das kommt schon, aber trotzdem nutzt man die Digitalisierung überall dort, wo sie etwas bringt und wo sie erleichtert Szenarien\Szenario4: 18 - 18 (0)</p> <p>Aber Sprache. Übertretungen sind ja offensichtlich, die Person weiss ja ich habe nicht bezahlt. Und da kann der sicher drauf zurück. Wir Szenarien\Szenario4: 71 - 71 (0)</p>
Exprt_PlanOrg\Ex-prt_PlanOrg_ResourcesMgmt	<p>Oft hast du an der Front keine Zeit. Du musst schnell reagieren. Szenarien2_3\Szenario2: 46 - 46 (0)</p> <p>Was wahrscheinlich schwierig wird, wenn keine Finanzen da sind. Szenarien\Szenario1: 16 - 16 (0)</p>
Exprt_Prblm\Ex-prt_Prblm_Kreativ	<p>dass wir kreative Leute haben wollen, welche Innovationen und Neugierde mitbringen und Innovation umsetzen können, Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>braucht es vielleicht gerade die Kreativität um zu sagen: Da dürfte ich jetzt zwar nicht, aber anhand von dem können wir eben doch, dass wir dort sagen können, wenn wir das Maximum ausschöpfen wollen, dann braucht es kreative Köpfe Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>Wir haben das Gefühl, dass wenn diese Kreativität, Szenarien2_3\Szenario2: 3 - 3 (0)</p>
5	

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Ihr habt es Kreativität genannt. Szenarien2_3\Szenario2: 32 - 32 (0)</p> <p>Ja, den Weg kann ich nicht gehen, aber vielleicht gibt es ein Hintertürchen Szenarien2_3\Szenario2: 33 - 33 (0)</p> <p>Das man dort, ich sage ‚Macht mal etwas anders‘. Probiert etwas aus. Szenarien2_3\Szenario2: 34 - 34 (0)</p> <p>aber die Grundeinstellung ist das Kreative. Ich probiere andere Wege, egal was für einen technischen Hintergrund oder Fähigkeiten man wirklich fachlich hat Szenarien2_3\Szenario2: 35 - 35 (0)</p> <p>Ich glaube dort bei der Polizei hat vermutlich auch diesen Raum und die Frage ist, kann man diesen Raum nutzen um eben für Kreativität Szenarien2_3\Szenario2: 37 - 37 (0)</p> <p>Das ist vielleicht auch ein Improvisieren mit Graubereich auch noch? Improvisationstalent? Geht in die Kreativität hinein. Szenarien2_3\Szenario2: 43 - 43 (0)</p> <p>Das man gewohnte Pfade verlässt und auch Sachen Szenarien2_3\Szenario2: 45 - 45 (0)</p> <p>Man muss dort halt an die Grenzen gehen. Szenarien2_3\Szenario2: 46 - 46 (0)</p>
6	

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>dann wird er ja wahrscheinlich auch nach der mehr Technik streben und nach dem Graubereich auch ausnutzen. Andere Wege suchen. Er hat diese Möglichkeiten glaub. Szenarien2_3\Szenario2: 47 - 47 (0)</p> <p>Es ist nicht jeder gleich kreativ. Was auch immer Kreativität in dem Sinne heisst. Ist es richtig und wichtig, dass jeder Polizist nachher kreativ ist, oder diskutiert man dann plötzlich mehr, als wirklich arbeiten. Szenarien2_3\Szenario2: 57 - 57 (0)</p> <p>Die Kreativität, diese wird heute bereits enorm gefordert und braucht es in der ganzen Präventionsarbeit Szenarien2_3\Szenario2: 58 - 58 (0)</p> <p>vielleicht kreative Lösungen um die Unterschicht zu schützen. Ich denke, ist mir gerade in den Sinn gekommen, die Finnen. Drohnenangriffe machen sie ja mit Vögel. Und so. Sie haben keine Technik gegen Technik. Sie setzen so Adler ein, welche die Drohnen quasi abfangen. Das ist so quasi wie, du musst Leute haben aus der Unterschicht, die kreative Lösungen, so guerillamässig Szenarien\Szenario1: 27 - 27 (0)</p> <p>Aber du kommst technologisch gar nicht dorthin. Dann musst du Kreativität ist auch etwas, was ein wenig, auf andere Ideen kommen. Szenarien\Szenario1: 27 - 27 (0)</p>
Exprt_Prbm\Ex-prt_Prbm_Analyse	<p>Also sicher braucht es grosse Fähigkeiten von Multitasking, schnell, flexibel reagieren. Szenarien2_3\Szenario3: 1 - 1 (0)</p>
7	

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Challenge ist eigentlich nur noch in der Flexibilität in den Arbeitsabläufen, wie organisiere ich mich, Arbeitsprozesse, aber gar nicht mehr so polizeieren. Szenarien2_3\Szenario3: 10 - 10 (0)</p> <p>etwas technisches ausprobieren und besser analysieren, damit man draus kommt. Szenarien2_3\Szenario2: 45 - 45 (0)</p> <p>Es geht darum. Du musst wahrnehmen wo befindest Du dich, was hast du für Möglichkeiten. Flexibel bleiben und dann entscheiden. Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)</p> <p>Welche Stärke ist in diesem Fall gefragt, wo wir ausrücken. Szenarien2_3\Szenario2: 64 - 64 (0)</p>
Exprt_Projekt\Ex-prt_Projekt_Konzept	<p>Es braucht schon Leute, wie du gesagt hast, so wie von oben hinunter schauen. Also was, wie steuern wir Laura, was sind das für Mechanismen. Dann ist die Polizei. Szenarien2_3\Szenario3: 51 - 51 (0)</p>
Pers_Eigen\Pers_Eigen_UmgangReiss	<p>um dem deren stetigen Flexibilität oder müssen so anpassungsfähig sein, dass dies auch eine hohe Stressresistenz gefragt ist. Szenarien2_3\Szenario3: 1 - 1 (0)</p> <p>hohe Gesundheit haben, das überhaupt den Job machen darfst. Szenarien2_3\Szenario3: 16 - 16 (0)</p> <p>Baut man den BPS auf, dass jeder seinen privaten Therapeut hat, wo man all das was man erlebt hatte abarbeiten kann Szenarien2_3\Szenario3: 81 - 81 (0)</p>
8	

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Du musst extrem robust sein, dass du das alles selber tragen magst. Szenarien2_3\Szenario3: 84 - 84 (0)</p> <p>Heute ist es extrem wichtig, dass man Ereignisse miteinander bewältigen kann. Also eben, wenn man irgendwo. Ihr schreibt, psychisch stressresistenz Szenarien2_3\Szenario3: 87 - 87 (0)</p> <p>Da ist dann eine hohe Eigenverantwortung gefragt bei diesem Szenario. Szenarien2_3\Szenario2: 48 - 48 (0)</p>
Pers_Eigen\Pers_Eigen_Eigenständig	<p>Es sind auch vermehrt Einzelgänger gefragt und weniger Teamplayer. Szenarien2_3\Szenario3: 5 - 5 (0)</p> <p>Also vorwiegend wird da herausgestrichen, die digitale Vernetzung, die digital Native, wie sie unterwegs ist, wie die Laura auch sonst offline unterwegs ist. Szenarien2_3\Szenario3: 12 - 12 (0)</p> <p>Finde ich noch spannend, der Einzelgänger und Teamplayer. Das läuft alles gut, man wird dann zum Einzelgänger Szenarien2_3\Szenario3: 13 - 13 (0)</p> <p>Braucht es das wirklich, oder ist man da, wenn man ein Nachbernetzwerk hat, ich brauche noch eine Bohrmaschine. Ich muss den nicht kennen. Schau ich lege sie Dir in den Briefkasten. Je länger je mehr, auch das kann anonym und sehr individuell. Und wenn man an einem Fall arbeitet, dann braucht es, <b>(unverständlich)</b> mit meinem Fachwissen, und irgendeiner fügt dann alleine alle diese</p>
	9

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Informationen zusammen. Also da könnte man sich auch noch, aber es ist ja auch nicht, hier ist es anders geschrieben Szenarien2_3\Szenario3: 37 - 37 (0)</p> <p>Aber sonst ist sie nie im Team eigentlich. Sie ist wirklich als Einzelgängerin mit ihren Fällen unterwegs. Szenarien2_3\Szenario3: 72 - 72 (0)</p> <p>Also da musst du der Einzelgänger sein. Szenarien2_3\Szenario3: 81 - 81 (0)</p> <p>Und nachwievor eigentlich die Eigenverantwortung für sein handeln selber dastehen, auch wenn einem das Gerät das sagt und sich alles überlegt, warum habe ich was wie gemacht Szenarien2_3\Szenario2: 4 - 4 (0)</p> <p>Selbständigkeit. Aus dem was du geschildert hast. Bedingt das ja auch Szenarien2_3\Szenario2: 48 - 48 (0)</p> <p>Du musst eigentlich einen sehr hohen Gerechtigkeitsinn mitbringen schlussendlich. Szenarien\Szenario1: 40 - 40 (0)</p> <p>Also es braucht viele innere Werte, welche man sich selber davon überzeugen kann, doch das stimmt für mich. Und ich kann das so, ja. Szenarien\Szenario1: 45 - 45 (0)</p>
Pers_Ent\Pers_Ent_Lern	<p>Also sicher braucht es grosse Fähigkeiten von Multitasking, schnell, flexibel reagieren. Szenarien2_3\Szenario3: 1 - 1 (0)</p>
	10

MAXQDA 2018

12.05.19

Er braucht auch ein Stück weit gewisse Neugierde

Szenarien2\_3\Szenario2: 1 - 1 (0)

welche Innovationen und Neugierde mitbringen

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Neugierde und Innovation da ist

Szenarien2\_3\Szenario2: 3 - 3 (0)

Lernbereitschaft wollen wir auch.

Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

Also wenn man die Geräte und Algorithmen, kommt wieder etwas neues, das man damit umgehen kann.

Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

Die grosse Herausforderung ist, ihn zu erhalten in den Kompetenzen. Er ist quasi. Er möchte gerne sich weiter entwickeln. Kann er das?

Szenarien2\_3\Szenario2: 6 - 6 (0)

Er muss nichts entwickeln, er muss nur nutzen.

Szenarien2\_3\Szenario2: 25 - 25 (0)

und Innovation und für die Neugierde. Das ist schon etwas wichtiges da. Weil die Ressourcen sind da.

Szenarien2\_3\Szenario2: 37 - 37 (0)

und besser analysieren, damit man draus kommt.

Szenarien2\_3\Szenario2: 45 - 45 (0)

11

MAXQDA 2018

12.05.19

der innovativ ist, der das eigentlich möchte, der hat einen inneren Antrieb

Szenarien2\_3\Szenario2: 47 - 47 (0)

hohe Bereitschaft der Einzelnen zur stetigen Weiterentwicklung

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

Die Motivation ist auch Stichwort warum der Nachwuchs schwierig ist zum rekrutieren.

Szenarien\Szenario1: 22 - 22 (0)

Es braucht vorallem auch Motivation oder. Neben dem Idealismus die Motivation um dort zu arbeiten.

Szenarien\Szenario1: 46 - 46 (0)

wahrscheinlich lernst du diese für einen gewissen Bereich

Szenarien\Szenario1: 58 - 58 (0)

Pers\_Ent\Pers\_Ent\_Veränderung

um dem deren stetigen Flexibilität oder müssen so anpassungsfähig sein

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

wenn man flexible Person hat

Szenarien2\_3\Szenario3: 10 - 10 (0)

Du hast ja da vorallem das Problem durch die hohe Digitalisierung und sehr effiziente digitale Prozesse umgesetzt sind, gesteuert durch Computer und Algorithmen. Dann musst du dich als Mensch lernen unterzuordnen den Algorithmen

Szenarien2\_3\Szenario3: 15 - 15 (0)

12

MAXQDA 2018

12.05.19

Oder ist der Polizist der, welcher alles im Hintergrund steuert und programmiert. Also brauchst du ja dann wieder Mitarbeitende, welche eben diese Intelligenz mit sich bringen um eben auch noch mehr nach Uber und was weiss ich noch alles, also diese Systeme für die Marionetten weiter zu entwickeln. Sind das wieder ganz andere?  
Szenarien2\_3\Szenario3: 33 - 33 (0)

Die kommen an einem anderen Ort. Irgendwer muss ja diese Digitalisierung machen. Im Moment macht sich die Digitalisierung noch nicht selber. Das ist ja erst in den Filmen.  
Szenarien2\_3\Szenario3: 65 - 65 (0)

Die Pösten wären für mich so Coworking-Plattformen. Du kommst hinein und der eine ist da hinten am arbeiten, da ist einer am arbeiten.  
Szenarien2\_3\Szenario3: 82 - 82 (0)

Also wahrscheinlich würde die Wache auch nicht mehr so klassisch aussehen. Man kommt so hinein, die Arbeitsplätze sind da.  
Szenarien2\_3\Szenario3: 82 - 82 (0)

Er ist gut ausgebildet, er hat gutes Equipment und muss neugierig sein gegenüber dem technischen, wo da stattfinden wird  
Szenarien2\_3\Szenario2: 1 - 1 (0)

Gleichzeitig aber auch agil und flexibel weil das ist eine Zeit, wo sich viel ändern wird. Das man sich da immer wieder auf Neues einstellen kann und sagen muss, was gestern noch gegolten hat, gilt heute nicht mehr.  
Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

13

MAXQDA 2018

12.05.19

Das man da Leute hat, welche dies als Herausforderung betrachten und wie die Begeisterung entwickeln, hier etwas dagegen zu entwickeln.  
Szenarien2\_3\Szenario2: 32 - 32 (0)

Diese Flexibilität an der Front  
Szenarien2\_3\Szenario2: 34 - 34 (0)

Also dort hat man ja Innovative Ideen, welche vorhanden sind, die man umsetzt, wo man ein offenes Feld hat  
Szenarien2\_3\Szenario2: 58 - 58 (0)

Also nur schon Frustrationstoleranz und Neugier. Natürlich gibt es Personen, die beides kombinieren.  
Szenarien2\_3\Szenario2: 59 - 59 (0)

Verändert oder eliminiert aber auch die klassischen Hierarchien. Weil wir sagen, wir brauchen den Geeignetsten für diesen Bereich, und nicht der, der am längsten dabei ist, sondern, das ist der Junge, der hat noch IT studiert. Und ich brauche jetzt genau den, anstatt der, der seit 10 Jahren Polizist ist.  
Szenarien2\_3\Szenario2: 65 - 65 (0)

dass sie Anpassungsfähig sind  
Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

Insbesondere muss eine hohe Offenheit gegenüber anderen politischen Ansichten an den Tag gelegt werden  
Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

Was man massiv aufbaute ist der Aufwand an technischen Mitteln.

14

MAXQDA 2018

12.05.19

Es wird erwähnt, das jeder Polizist eine Art Google-Brille hat. Das der Mitarbeiter herumlaufen kann und im Bereich von 50 Metern kann er eine Person anschauen und scannen.

Szenarien\Szenario4: 1 - 1 (0)

Pers\_Selbst\Pers\_Selbst\_Frust

auch wenn da relativ viel vorgegeben ist in den veralteten Gesetzen braucht es vielleicht gerade die Kreativität um zu sagen: Da dürfte ich jetzt zwar nicht, aber anhand von dem können wir eben doch, dass wir dort sagen können, wenn wir das Maximum ausschöpfen wollen, dann braucht es kreative Köpfe.

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Innerlich muss man stabil sein. Frustrationstolerant.

Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

Er ist nicht frustriert wegen der Arbeit, sondern weil das Gesetz seine Arbeit nicht unterstützt.

Szenarien2\_3\Szenario2: 10 - 10 (0)

Nur wenn man da sagt, könntest du vielleicht noch, dann sagt er der Staatsanwalt lässt das versiegeln und kannst eh warten.

Szenarien2\_3\Szenario2: 18 - 18 (0)

Und dann kommst du dort nicht weiter. Das ist der Frust, welcher am Schluss auf ihn hinunter münzt. Oder. Am Ende des Tages.

Szenarien2\_3\Szenario2: 27 - 27 (0)

Und sicher auch ein grosses Gewicht auf die Frustrationstoleranz ist. Also Frustrationstoleranz. Er möchte, er hat die Kreativität dazu. Er ist motiviert und animiert auch, aber dann kommt das Gesetz und dann gibt es wieder eines vorne hin.

15

MAXQDA 2018

12.05.19

Szenarien2\_3\Szenario2: 40 - 40 (0)

Jeden morgen steht er wieder, ist wieder da, geht wieder, auch wenn er am Abend frustriert ist

Szenarien2\_3\Szenario2: 47 - 47 (0)

Also nur schon Frustrationstoleranz und Neugier. Natürlich gibt es Personen, die beides kombinieren.

Szenarien2\_3\Szenario2: 59 - 59 (0)

Der Frustrationstoleranz wird eine sehr hohe Wichtigkeit zugewiesen

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

weil er selber dort auch resigniert hat und sagt, dass er das lieber zahlt, weil wir das wir Polizei nicht aufklären können.

Szenarien\Szenario1: 5 - 5 (0)

welche die Polizei noch schauen kann, was sie machen will.

Szenarien\Szenario1: 18 - 18 (0)

Ich sehe die Frustrationstoleranz, also ja

Szenarien\Szenario1: 20 - 20 (0)

obwohl die Wirkung, gelegentlich kann man wieder einmal etwas, aber sonst, braucht es sonst viel Positives denken und das ganze Mafiatum, oder das Gangtum

Szenarien\Szenario1: 31 - 31 (0)

Zu der Frustrationstoleranz jeden Tag wieder von Neuen sagen muss: Gut ich habe meine Motivation, ich habe meine individuellen Vorstellungen, meine Werte und ich fange wieder von Neuem an,

16

MAXQDA 2018	12.05.19
	auch wenn in der Gesellschaft im Vortag nicht akzeptiert worden bist mit seiner Funktion und seiner Arbeit. Szenarien\Szenario1: 45 - 45 (0)
Pers_Selbst\Pers_Selbst_Reflexion	Das muss ich können. Kann ich das überhaupt? Habe ich diese Fähigkeiten? Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)
	Jetzt kommt ein Clown, und jetzt kann ich das. Ich muss das wahrnehmen und flexibel denken, anpassen, okay, habe ich diese Fähigkeit und dann entscheiden und machen. Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)
	ass Du sehr sehr offen bist und gut weisst, über was verfügt der andere. Wo ergänzt mich der Andere. Wo habe ich dafür meine Stärken. Szenarien2_3\Szenario2: 64 - 64 (0)
	Oder zumindest mich selber überprüfen, ob ich jetzt mich verführen lasse wenn dort einer kommt und sagt, weisst Du jetzt ist mein Neffe ermordet worden und ich stecke dir 10000 Franken, und dafür gibst du mehr Gas. Szenarien\Szenario1: 42 - 42 (0)
Pers_Selbst\Pers_Selbst_Auftritt	Bedeutet dann eine hohe Selbstkompetenz, welche aber auch gefährlich sein kann mit Gruppendenken, Gruppendruck, Konformität, sowohl gut, aber auch sehr gefährlich. Szenarien2_3\Szenario2: 64 - 64 (0)
Pers_Wert\Pers_Wert_Vorbild	Und unbestechlichkeit Szenarien\Szenario1: 21 - 21 (0)

17

MAXQDA 2018	12.05.19
	Innere Werte, innere Haltung, Szenarien\Szenario1: 53 - 53 (0)
	Das ist wahrscheinlich da. Aber ich glaube, du bist Befehlsempfänger und du bist das Mindsetting spielt eine Rolle. Du bist einfach viel mehr in dem Ding drinnen und. Szenarien\Szenario4: 51 - 51 (0)
	Also er muss sehr treu loyal sein und Soldat sein. Es ist also wirklich, die müssen einfach parieren und funktionieren. Szenarien\Szenario4: 55 - 55 (0)
Pers_Wert\Pers_Wert_Diversität	wo hast Du deine Stärken, Schwächen und auch das Gegenüber Szenarien2_3\Szenario2: 64 - 64 (0)
	Also die Gleichbehandlung schlussendlich, die ich mitbringen muss. Szenarien\Szenario1: 42 - 42 (0)
	Einflüsse von anderen Sprachen, Kulturen. Szenarien\Szenario1: 55 - 55 (0)
Pers_Wert\Pers_Wert_Ethik	Wir sehen auch hier der realistische Idealismus. Szenarien2_3\Szenario2: 1 - 1 (0)
	Ich könnte wahrscheinlich auch überall sonst arbeiten gehen, und würde auch so viel verdienen, aber ich gehe zu der Polizei, weil ich das aus einer inneren Überzeugung will. Ich will Strafverfolgung oder da sein für den Bürger, oder was auch immer. Szenarien2_3\Szenario2: 1 - 1 (0)
	Er geht dem nach. Er ist motiviert Szenarien2_3\Szenario2: 12 - 12 (0)

18

MAXQDA 2018

12.05.19

wo kann ich die Gesetze ein Schlupfloch finden, dass ich im Sinne des Gesetzes handle.

Szenarien\Szenario2: 46 - 46 (0)

einen hohen Idealismus an den Tag legen müssen

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

Man braucht sehr idealistische Leute

Szenarien\Szenario1: 16 - 16 (0)

Idealismus

Szenarien\Szenario1: 20 - 20 (0)

Und unbestechlichkeit

Szenarien\Szenario1: 21 - 21 (0)

Immer noch das Staatswesen, an die Gesetze glauben. An die Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit des Menschen glauben. Weil wenn du mit finanziellen Mitteln etwas kaufen kannst, das ist immer sehr nah bei der Korruption oder ich erschaffe mir einen Vorteil durch das Geld und erkaufe mir Macht.

Szenarien\Szenario1: 21 - 21 (0)

Dann kommt man immer wieder zum Schluss, der Idealist, als Polizist, wo ja auch im Klassenkampf voll darin beteiligt sein wird.

Szenarien\Szenario1: 23 - 23 (0)

Der Idealist ist alleine, hat nicht eine Abdeckung, der ihm den Rücken stärkt also, diesbezüglich. Er kann als Individualist etwas gerade verbessern in seinem aktuellen Fall. Aber grossflächig überhaupt

19

MAXQDA 2018

12.05.19

nicht.

Szenarien\Szenario1: 24 - 24 (0)

Braucht aber als Motor wieder Leute, welche eben idealist, also eigenmotivation mitbringen.

Szenarien\Szenario1: 25 - 25 (0)

ch sage als Aktivisten (**lachen**) arbeiten, bei der Unterschicht. Müsste man schauen, was für Leute stellt Greenpeace ein? Wo man sagt, die tun irgendwo mit Ideal schaffen,

Szenarien\Szenario1: 31 - 31 (0)

Um so mehr braucht es eben den Gutmenschen (**lachen**) der sagt, doch, egal wie lausig, aber irgendwo kann ich etwas kleines bewirken.

Szenarien\Szenario1: 31 - 31 (0)

Aber deshalb braucht es dort den Aktivisten. Und sagen, ja, ist jetzt halt so,

Szenarien\Szenario1: 33 - 33 (0)

Und schlussendlich hat man aber den Gerechtigkeitssinn, dass das Gesetz für reich und arm gilt, im gleichen Masse und das man gleich viel Anstrengung soll müssen / dürfen / können erbringen als Polizist

Szenarien\Szenario1: 40 - 40 (0)

Also die Gleichbehandlung schlussendlich, die ich mitbringen muss.

Szenarien\Szenario1: 42 - 42 (0)

Oder zumindest mich selber überprüfen, ob ich jetzt mich verführen

20

MAXQDA 2018

12.05.19

lasse wenn dort einer kommt und sagt, weisst Du jetzt ist mein Neffe ermordet worden und ich stecke dir 10000 Franken, und dafür gibst du mehr Gas.

Szenarien\Szenario1: 42 - 42 (0)

Müsste man mehr Frauen anstellen (**lachen**) weil das gibt es ja auch in den Gesundheitsberufen ja schon jetzt viel, welche mit wenig finanziellen Entschädigung einen sehr also ja, wirklich idealisten in dem Sinn.

Szenarien\Szenario1: 44 - 44 (0)

Ausser eben, sie sind so idealistisch unterwegs, dass sie sagen, ich kämpfe für das Gute

Szenarien\Szenario1: 50 - 50 (0)

Dann wären wir wieder bei der Unbestechlichkeit.

Szenarien\Szenario1: 61 - 61 (0)

Der Idealist ist schon besser. Definitiv. Vielleicht sind es auch noch etwas junge, die hier arbeiten.

Szenarien\Szenario1: 62 - 62 (0)

Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Netzwerk

Und anhand von dem Szenario sind gleich auch weitere für Kontakte mit Klienten, soziale Kompetenzen gefragt. Weil da findet das noch persönlich statt.

Szenarien2\_3\Szenario3: 71 - 71 (0)

der muss den Umgang mit Leuten

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

und hat mit Kundschaft zu tun, die kriminell ist.

21

MAXQDA 2018

12.05.19

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

in eine Zweiklassengesellschaft entwickelt ist die Sozialkompetenz erst recht erforderlich

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Der Polizist, Luca, du hast, Du wärst dabei als Cyber, als Ermittler

Szenarien2\_3\Szenario2: 28 - 28 (0)

Und diesen Gegenüber musst Du offen sein, wenn Du vorallem mit ihnen zu tun hast.

Szenarien\Szenario1: 11 - 11 (0)

Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Koop

Weiterhin aber auch sehr hohe soziale Kompetenzen.

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

Sie hat dort wie auch nicht die Kontakte, hat man etwas das Gefühl. Aber trotzdem, das ist das was X antönte, muss die Laura irgendwohin arbeiten gehen, wo sie möglicherweise wieder mit anderen Mitarbeitenden zu tun hat und mit denen in Kontakt ist und ja nicht nur mit dem Verbrecher oder Kriminellen, also irgend, deshalb kommen wir auch auf die soziale Kompetenz, welche da auch immer noch vorhanden sein muss. Und sie kommt, sie wird ja in Kontakt kommen.

Szenarien2\_3\Szenario3: 12 - 12 (0)

und sonst hat man bei der Polizei, wir sagen wir müssen es zusammen schaffen, es ist wichtig, dass wir zu zweit sind oder mehr im Team arbeiten.

Szenarien2\_3\Szenario3: 13 - 13 (0)

22

MAXQDA 2018

12.05.19

Und diese soziale Kompetenzen, wir sind soziale Wesen und das wollen wir auch im Job.

Szenarien2\_3\Szenario3: 13 - 13 (0)

Diese Polizistin hat eben trotzdem noch Kontakt mit einer Einvernahme, oder kommt trotzdem dann nachher an in die Polizeistation, wo sie sonst eigentlich nicht ist, kommt sie mit anderen Polizisten in Kontakt. Also sie, und deshalb braucht es dann diese sozialen Kompetenzen genau gleich noch.

Szenarien2\_3\Szenario3: 35 - 35 (0)

Und deshalb braucht es ja die Menschlichkeit, und deshalb braucht es dann nicht nur Leute, die bei der Polizei sind, wo mit der digitalen Vernetzung umgehen können, sondern die dann nachher auch mit dem Mensch weiterhin kommunizieren können.

Szenarien2\_3\Szenario3: 49 - 49 (0)

Man will jemand, der sozial kompetent ist, aber die fordern dann meistens auch, dass man sich sozial austauschen kann. Nicht nur frontbezogen.

Szenarien2\_3\Szenario3: 81 - 81 (0)

bei der Sozialkompetenz, der muss den Umgang mit Leuten nach wie vor beherrschen.

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Einerseits ist er immer noch als Team unterwegs

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Wie wäre es hier, wenn man interdisziplinäre Teams machen würde. Also der Cybercrime nimmt hinaus auf die Streife. Justiz soll gerade

23

MAXQDA 2018

12.05.19

mit.

Szenarien2\_3\Szenario2: 28 - 28 (0)

Als Kompetenz wäre so interdisziplinäre Zusammenarbeit. Müsstest Leute haben, die gerne interdisziplinär arbeiten.

Szenarien2\_3\Szenario2: 30 - 30 (0)

Oder habe ich dann interdisziplinäre Teams. Das überlasse ich ihm, weil er das besser kann.

Szenarien2\_3\Szenario2: 60 - 60 (0)

Und darum habe ich auf das interdisziplinäre gesagt. Das dann mehr verschiedene Leute rekrutiert und Teams

Szenarien2\_3\Szenario2: 60 - 60 (0)

Oder kleinste Spezialeinheiten-Teams, wo jeder eine andere Aufgabe hat.

Szenarien2\_3\Szenario2: 63 - 63 (0)

Umstände im Szenario müssen die Fronteinsatzkräfte Menschen mögen

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

ein hoher Kooperationswille des Menschen mit und für die Organisation erreicht werden

Szenarien\Szenario1: 1 - 1 (0)

dass man Menschen mögen muss

Szenarien\Szenario1: 8 - 8 (0)

die Face to Face stattfinden

24

MAXQDA 2018

12.05.19

Szenarien\Szenario1: 14 - 14 (0)

Es fühlt sich wie eine Familie an. Ich bin da zuhause, ich bin bei der Polizei die Familie gefunden.

Szenarien\Szenario1: 46 - 46 (0)

Wir kämpfen miteinander. Wir sind füreinander.

Szenarien\Szenario1: 46 - 46 (0)

Und das könnte der Faktor sein, man ist ein Team, man bleibt ein Team. Man schaut zueinander.

Szenarien\Szenario1: 47 - 47 (0)

**Teamgefüge**

Szenarien\Szenario1: 53 - 53 (0)

Dann muss er sie ansprechen. Und dann kommt das zum Zug, dass ja gleich, denke ich, der Polizist muss an die Person heran und ihm nachher die Busse einfordern, die Busse abknüpfen. Dann ist der menschliche Kontakt ja doch wieder vorhanden

Szenarien\Szenario4: 38 - 38 (0)

Soz\_Bezie\Soz\_Bezie\_Integration

Man muss eigentlich können vermehrt Kontakte schnell knüpfen und bilden.

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

Und ja. Man muss da darum dieses Kompetenz im Team drinnen, welche hier doch auch vorhanden sein sollen und nicht ganz vernachlässigen.

Szenarien2\_3\Szenario3: 12 - 12 (0)

25

MAXQDA 2018

12.05.19

Wenn man irgendwo anders hinkommt und sich einfügen muss, weil man einen Fall an einem anderen Ort lösen muss, wo andere Polizisten herum sind.

Szenarien2\_3\Szenario3: 35 - 35 (0)

Schnelle Kontakte knüpfen.

Szenarien2\_3\Szenario3: 36 - 36 (0)

ist jeden Tag mit neuen Leuten zusammen im Szenario

Szenarien2\_3\Szenario3: 70 - 70 (0)

Und Sind eben auch zum Schluss gekommen, vor allem Kontaktaufnahme als Teil. Das ist etwas, was gewissen Leuten eher schwer fällt und anderen eher weniger. Das ist sicher was, das es braucht.

Szenarien2\_3\Szenario3: 71 - 71 (0)

Aber du musst können relativ schnell eine Verbindung zu schaffen, dass du an das gelangst, was du brauchst.

Szenarien2\_3\Szenario3: 80 - 80 (0)

Es ist ja schnell lebendige Zeit. Man bringt das mit. Man kann schneller Wirkung erzielen, wenn man schneller vor Ort ist. Sogar Justiz könnte man soweit spinnen, dass diese dabei ist. Kleine Fälle könntest Du vor Ort, ohne Versiegeln, vor Ort kann er entscheiden. Der Polizist, Luca, du hast, Du wärst dabei als Cyber, als Ermittler und könntest soweit spinnen, dass Justiz auch noch irgendwo erreichbar ist.

Szenarien2\_3\Szenario2: 28 - 28 (0)

Als Kompetenz wäre so interdisziplinäre Zusammenarbeit

26

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Szenarien2_3\Szenario2: 30 - 30 (0)</p> <p>Oder habe ich dann interdisziplinäre Teams. Das überlasse ich ihm, weil er das besser kann.</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)</p> <p>Und darum habe ich auf das interdisziplinäre gesagt. Das dann mehr verschiedene Leute rekrutierst und Teams schon an der Front hast und nicht mehr der klassische Luca.</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)</p> <p>Oder kleinste Spezialeinheiten-Teams, wo jeder eine andere Aufgabe hat.</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 63 - 63 (0)</p> <p>extrem gut die Teammitglieder kennen und sehr offen sein musst</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 64 - 64 (0)</p> <p>Und das könnte der Faktor sein, man ist ein Team, man bleibt ein Team. Man schaut zueinander.</p> <p>Szenarien\Szenario1: 47 - 47 (0)</p> <p>Teamgefüge, Wichtig, Haltung, wahrscheinlich auch im Team?</p> <p>Szenarien\Szenario1: 53 - 53 (0)</p>
Soz_Empa\Soz_Empa_Wertschätz Umgang	<p>Das ist ja eigentlich, durch die Ghettobildung wie vorgegeben ist, wer wo lebt.</p> <p>Szenarien2_3\Szenario3: 7 - 7 (0)</p> <p>Und deshalb braucht es ja die Menschlichkeit,</p> <p>Szenarien2_3\Szenario3: 49 - 49 (0)</p>
	27

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>nicht hinkommen und sagen ihr seid alles Tüble</p> <p>Szenarien2_3\Szenario3: 80 - 80 (0)</p> <p>dass man sowohl mit dem, der sich Sicherheit nicht leisten kann, kommunizieren und reden und umgehen, wie auch verständnis haben für den, welcher das, sein Geld sein vieles Geld einsetzt für die Sicherheit.</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>Der Schleifer, das heisst das nicht, dass das Menschlich unverträglich machst</p> <p>Szenarien2_3\Szenario2: 52 - 52 (0)</p> <p>Das Müetti der Unterschicht, das ich dort, genau so aufkläre und meine Energie drin einsetze schlussendlich. Und nicht mitmache in diesem System.</p> <p>Szenarien\Szenario1: 42 - 42 (0)</p> <p>Dann ist nicht der Faktor, wenn du mal morgen nicht sofort alles bringen kannst, Du bleibst dabei und gehörst dazu eigentlich.</p> <p>Szenarien\Szenario1: 47 - 47 (0)</p> <p>ch bin in den Gedanken gerade bei Polizei dein Freund und Helfer. Und wenn man jetzt das Szenario jetzt so hört, dann hat man das Gefühl, wir machen nur Repression, nur die Leute drauhin weisen, was sie anders machen müssen. Aber es gibt vermutlich noch die Bevölkerung, welche auch Hilfe braucht, wo auch die Polizei auf Platz möchte, ja.</p> <p>Szenarien\Szenario4: 59 - 59 (0)</p>
Soz_Empa\Soz_Empa_Sensibilität	<p>man muss wie auch eine gute Empathie haben. Man muss die Leute</p>
	28

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>schnell greifen können. Man muss ein gutes Geschpür für andere Charaktere haben, nehme ich an. Szenarien2_3\Szenario3: 70 - 70 (0)</p> <p>Das was du sagst ,geht ja richtung emotionale Intelligenz. Sehr schnell einfühlen in andere Leute, können also ja, nachvollziehen wie es denen geht, wo drückt der Schuh, was die Stimmungslage derer ist, wo du sehr schnell eine Auffassungsgabe brauchst, wenn du nur kurz in einem Team drinnen bist. Das du schnell merkst, wie tickt der andere, ist er gut drauf oder weniger gut heute. Kann ich ihn ansprechen oder nicht. Wo du sehr dicht machen musst. Szenarien2_3\Szenario3: 74 - 74 (0)</p> <p>Hat etwas ganz heikles. Das sind eben sehr, ich sage, feinfühlig Personen eventuell, wo reinigen sich diese dann wieder? Szenarien2_3\Szenario3: 81 - 81 (0)</p> <p>dann haben die Leute Angst und da gibt es Querulanten, welche immer noch gegen das wehren und dann bräuchte es zumindest eine Kompetenz um das nieder zu ringen im direkten Kontakt. Szenarien\Szenario4: 38 - 38 (0)</p>
Soz_Komm\Soz_Komm_Feedback	<p>Aber da muss eine Kommunikation stattfinden. Was stört den an der Front was meint der Spezialist hinten dran. Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p>
Soz_Komm\Soz_Komm_InfoMgmt	<p>mit Auffassungsgabe, mit der Allgemeinbildung, welche doch auch sagt, kann man wichtige Neuigkeiten von falschen unterscheiden Szenarien2_3\Szenario3: 6 - 6 (0)</p> <p>Ja du brauchst ja auch Informationen von den Leuten, das heisst, du kannst nicht hinkommen und sagen ihr seid alles Tuble</p>
	29

MAXQDA 2018	12.05.19
	<p>Szenarien2_3\Szenario3: 80 - 80 (0)</p> <p>Das man dort nicht allenfalls die Justiz ins Boot holt. Kommunizieren, ich habe das und das aber für das müsst ihr die gesetzlichen Grundlagen schaffen, um das effektiv auch Szenarien2_3\Szenario2: 26 - 26 (0)</p>
Soz_Komm\Soz_Komm_Ausdruck	<p>Dann braucht man doch auch einen solchen, einen gewisse Durchsetzungsfähigkeit. Szenarien2_3\Szenario3: 35 - 35 (0)</p> <p>dann nachher auch mit dem Mensch weiterhin kommunizieren können. Szenarien2_3\Szenario3: 49 - 49 (0)</p> <p>nicht hinkommen und sagen ihr seid alles Tuble, aber ich brauche jetzt das und das und das von euch. Szenarien2_3\Szenario3: 80 - 80 (0)</p> <p>Ou, jetzt frage ich kurz Martin, Martin ich bin gerade in dem Fall, also weist ich glaube das ist. Szenarien2_3\Szenario3: 82 - 82 (0)</p> <p>Gleichzeitig aber auch hat er auch (pause) mit Spezialisten zu tun vom eigenen Korps Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>kommunizieren und reden und umgehen, wie auch verständnis haben für den, welcher das, sein Geld sein vieles Geld einsetzt für die Sicherheit. Dann Kommunikation, dort auch, da kommt es auch drin, wo muss man reden, wo muss man verstanden werden. Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p>
	30

MAXQDA 2018

12.05.19

Aber da muss eine Kommunikation stattfinden.

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Ebenfalls die Kundschaft und die internen.

Szenarien2\_3\Szenario2: 2 - 2 (0)

Spannend finde ich die Kommunikation. Spezialisten, Kundschaft und Intern. Das man dort nicht allenfalls die Justiz ins Boot holt. Kommunizieren, ich habe das und das aber für das müsst ihr die gesetzlichen Grundlagen schaffen, um das effektiv auch.

Szenarien2\_3\Szenario2: 26 - 26 (0)

Und überzeugen können für das. Also eigentlich unsere Position vertreten drinnen um, ohne die gesetzlichen Grundlagen wo so vorhanden ist, gleich hier einen Motor bilden um in unserem polizeilichen Sinn ein Resultat zu erzielen

Szenarien2\_3\Szenario2: 31 - 31 (0)

Ich glaube Argumentationsgeschick ist auch gefordert.

Szenarien2\_3\Szenario2: 33 - 33 (0)

dass sich der Polizist gegenüber dem Vorgesetzten oder der Justiz so argumentieren kann, dass es sinnig oder stimmig ist. Das dort auch wortgewandt, oder argumentativ stark ist.

Szenarien2\_3\Szenario2: 33 - 33 (0)

Überzeugungsfähigkeit, wenn man ein positives Wort suchen will

Szenarien2\_3\Szenario2: 56 - 56 (0)

Sie müssen ihn ja trotzdem ansprechen und etwas machen damit. Da

31

MAXQDA 2018

12.05.19

denke ich, was auch immer, eine gewisse soziale Kompetenz, in welchem Umfang auch immer, ist ja drinnen.

Szenarien\Szenario4: 23 - 23 (0)

einerseits informativ, wie ihr das schildert,

Szenarien\Szenario4: 38 - 38 (0)

ich muss den herunterreden können

Szenarien\Szenario4: 44 - 44 (0)

Soz\_Konfl\Soz\_Konfl\_Konflikt

Wir haben darüber diskutiert, ob Konfliktfähigkeit dann weniger gefragt ist, weil man dem mehr ausweichen kann, also es ist ein wenig ketzerisch, aber das war ein Gedanke.

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

Was ich meine, sind die Konflikte die dann entstehen, durch die Masse an Begegnungen welche nicht mehr menschlich sind. Diese Unruhe in der Organisation, genau.

Szenarien2\_3\Szenario3: 78 - 78 (0)

sondern man hat immer noch, heute zumindest, den Charakter, dass man versucht zu vermitteln, oder den Streit irgendwie können für den Moment beiseite zu legen.

Szenarien\Szenario4: 59 - 59 (0)

mehr die Stärke haben in der Konfliktlösung zwischenmenschlich.

Szenarien\Szenario4: 59 - 59 (0)

Tat\_Durch\Tat\_Durch\_Widerstand

Dort daraus entstand doch auch der Punkt, der die Belastbarkeit und psychische Stressresistenz.

Szenarien2\_3\Szenario3: 2 - 2 (0)

32

MAXQDA 2018

12.05.19

Genau, es gibt wie quasi keine Zeiten mehr, die nicht mehr genutzt werden können, weil sogar der Arbeitsweg wird effizient genutzt in dem Sinn. Das heisst, man hat weniger Spielraum für Erholung in dem Sinne.

Szenarien2\_3\Szenario3: 3 - 3 (0)

Deshalb brauchst du eine enorm gute Gesundheit. Du musst extrem robust sein, dass du das alles selber tragen magst.

Szenarien2\_3\Szenario3: 84 - 84 (0)

Ihr schreibt, psychisch stressresistenz

Szenarien2\_3\Szenario3: 87 - 87 (0)

Innerlich muss man stabil sein.

Szenarien2\_3\Szenario2: 4 - 4 (0)

Das man an Sachen dran bleibt.

Szenarien2\_3\Szenario2: 32 - 32 (0)

Der starke, ja, Persönlichkeit ist, ich mache weiter und gebe nicht auf.

Szenarien2\_3\Szenario2: 40 - 40 (0)

Vielleicht kann man das aufnehmen mit Biss und Hartnäckigkeit. Das wäre vielleicht eine Eigenschaft, die man zusätzlich könnte, zu denen die ihr.

Szenarien2\_3\Szenario2: 41 - 41 (0)

vielleicht auch Biss hast um das kennen zu lernen, dich einzugeben,

Szenarien2\_3\Szenario2: 45 - 45 (0)

Vielleicht musst Du auch ein Schleifer sein manchmal. Im Sinne von

33

MAXQDA 2018

12.05.19

der Gerechtigkeit natürlich.

Szenarien2\_3\Szenario2: 46 - 46 (0)

Aber dann müsste jeder einzelne zum Motor in sich drinnen haben, um in der Unterschicht in dieser Kriminalitätsform dort entgegen zu wirken

Szenarien\Szenario1: 43 - 43 (0)

Müsste man mehr Frauen anstellen (**fachen**) weil das gibt es ja auch in den Gesundheitsberufen ja schon jetzt viel, welche mit wenig finanziellen Entschädigung einen sehr also ja, wirklich idealisten in dem Sinn.

Szenarien\Szenario1: 44 - 44 (0)

Egal, wenn ich dich nicht verstehe, wir bringen das schon irgendwie hin.

Szenarien\Szenario1: 58 - 58 (0)

Tat\_Durch\Tat\_Durch\_Belast

Das auch Gesundheit immer grössere Rolle spielen wird, also allgemein aber auch vorallem braucht es eine enorme psychische Gesundheit

Szenarien2\_3\Szenario3: 1 - 1 (0)

Wo schafft sie sich Freiräume und wo hat sie die Möglichkeit um sich da drinnen auch abgrenzen zu können.

Szenarien2\_3\Szenario3: 2 - 2 (0)

Und so das digitale, das du von zuhause aus kannst, du bist 24h, 7 Tage erreichbar, Mails, das kennen wir ja heute schon ein wenig.

Szenarien2\_3\Szenario3: 13 - 13 (0)

Tat\_Ergebnis\Tat\_Ergebnis\_ganzhe

Dann müssen wir ja Leute haben, wenn wir uns organisieren. Also als

34

MAXQDA 2018	12.05.19
itlichDenkHand	<p>Organisation, aber der einzelne Polizist muss ja die Fähigkeit haben mit so Situationen umzugehen. Szenarien2_3\Szenario3: 45 - 45 (0)</p> <p>Da dürfte ich jetzt zwar nicht, aber anhand von dem können wir eben doch Szenarien2_3\Szenario2: 2 - 2 (0)</p> <p>gleich hier einen Motor bilden um in unserem polizeilichen Sinn ein Resultat zu erzielen. Szenarien2_3\Szenario2: 31 - 31 (0)</p> <p>Das man dort, ich sage ‚Macht mal etwas anders‘. Probiert etwas aus. Szenarien2_3\Szenario2: 34 - 34 (0)</p> <p>Man muss auch gleich schauen, wo kann ich die Gesetze ein Schlupfloch finden, dass ich im Sinne des Gesetzes handle. Szenarien2_3\Szenario2: 46 - 46 (0)</p> <p>Das auf alle Fälle, aber ich sehe den Punkt wenn natürlich die Unterschicht merkt, dass man innovativ sein kann. Oder guerillalösing. Verschiedene Bürgerwehren, welche sich nicht mehr an die Gesetze halten. Und dann hast Du innerhalb der Unterschicht, die verschiedenen Sicherheitsorgane, welche sich allenfalls gegenseitig bekämpfen, anstatt gemeinsam einen Weg eine Stossrichtung zu verfolgen Szenarien\Szenario1: 28 - 28 (0)</p> <p>Man muss auch Sachen umsetzen, die man nicht 100% dahinter steht. Szenarien\Szenario4: 58 - 58 (0)</p>
	35

MAXQDA 2018	12.05.19
Tat_Ergebnis\Tat_Ergebnis_Ergebnis	<p>Dann braucht dann doch der Mensch trotzdem die Kompetenz um dem zu begegnen, um ihn zu unterdrücken. Dann muss man sagen, ich muss den herunterreden können oder irgendwie unterdrücken, dann brauche ich die... Szenarien\Szenario4: 44 - 44 (0)</p>
Tat_Ergebnis\Tat_Ergebnis_Entscheid	<p>Unbedingt Entscheidungsfreudig, dass auch wenn einem das Gerät sagt, du musst auf Las Vegas fahren. Das ist ja auch gehackt worden. Das man dort auch sagt: Nein. Das mache ich nicht. Ich entscheide, wir gehen hier so und so vor. Szenarien2_3\Szenario2: 4 - 4 (0)</p> <p>habe ich diese Fähigkeit und dann entscheiden und machen. Szenarien2_3\Szenario2: 60 - 60 (0)</p>
Tat_Gestalt\Tat_Gestalt_StratDenkHand	<p>Wer programmiert diese Algorithmen, wer sagt was wir brauchen. Dann brauchst du diese Eigenschaften dort. Szenarien2_3\Szenario3: 51 - 51 (0)</p>
Tat_Leist\Tat_Leist_WirtDenkHand	<p>Was wahrscheinlich schwierig wird, wenn keine Finanzen da sind. Szenarien\Szenario1: 16 - 16 (0)</p> <p>die bereit sind für wenig Geld viel Fähigkeiten mit zu bringen Szenarien\Szenario1: 16 - 16 (0)</p> <p>Du brauchst ja auch einen Motor nicht nur über den Einzelnen sondern auch über die Einheit und die Organisation. Szenarien\Szenario1: 25 - 25 (0)</p> <p>Mit einfachen Mittel probieren die Technologie, weil du musst ja dann den Schutz für deine Community dort unten Szenarien\Szenario1: 27 - 27 (0)</p>
	36

MAXQDA 2018

12.05.19

Und da braucht man eine Masse von Robin Hood, die eventuell eingeschränkt ist, weil die finanziellen Mittel nicht mehr da sind  
Szenarien\Szenario1: 43 - 43 (0)

Flexibilität haben wir als letzten Punkt. Die muss gross bleiben. Es ist hier nicht so klar erwähnt, aber aufgrund Schweiz zuerst ist es natürlich essentiell, dass man die MA überall einsetzen kann innerhalb der Schweiz, innerhalb vom Kanton.  
Szenarien\Szenario4: 3 - 3 (0)

Tat\_Leist\Tat\_Leist\_Enga

Zuverlässigkeit ist etwas ganz ganz wichtiges, dass du den gut in das System einbinden kannst  
Szenarien2\_3\Szenario3: 19 - 19 (0)

Hartnäckigkeit vielleicht. So gewisse Hartnäckigkeit. Ein Biss.  
Szenarien2\_3\Szenario2: 32 - 32 (0)

37


## 7.20 Anhang T: Kompetenzmodell 2020 Kanton Zürich, Teilkompetenzen

Anhang 1/4		Kompetenzmodell 2020 11	
<b>Persönlichkeit</b>	Entwicklungsfähigkeit	Lernbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer und ist bereit, Neues zu lernen</li> <li>lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation</li> <li>lernt aus Erfolgen und Misserfolgen, nutzt neue Erfahrungen und erweitert das eigene Handeln</li> </ul>
		Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>begegnet Veränderungen mit Interesse, stellt sich auf neue Situationen ein und kann Bekanntes loslassen</li> <li>erkennt und nutzt Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen</li> <li>gestaltet Veränderungsprozesse und beteiligt sich aktiv</li> </ul>
	Selbstmanagement *	Auftrittskompetenz *	<ul style="list-style-type: none"> <li>tritt authentisch und wirkungsvoll auf, verhält sich freundlich, respektvoll und situationsgerecht</li> <li>kann andere für sich gewinnen und schafft Vertrauen</li> <li>hat eine gepflegte Erscheinung und professionelle Umgangsformen</li> </ul>
		Delegationfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>delegiert Aufgaben sachgerecht, überträgt entsprechende Verantwortungen und Kompetenzen</li> <li>gewährt Handlungsspielräume und fördert Eigeninitiative</li> <li>vertraut in Fähigkeiten der Mitarbeitenden und akzeptiert unterschiedliche Lösungswege innerhalb der Zielsetzungen</li> </ul>
		Reflexionsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>reflektiert eigenes Verhalten und dessen Wirkung</li> <li>holt Feedback zur eigenen Leistung und zum Verhalten ein, erkennt Lern- und Entwicklungsfelder</li> <li>leitet Entwicklungsschritte ein und passt das eigene Verhalten an</li> </ul>
	Werteorientierung *	Ethisches Handeln *	<ul style="list-style-type: none"> <li>handelt selbstverantwortlich auf der Grundlage allgemeingültiger Normen und Werte</li> <li>lässt in Haltung und Verhalten keine Diskriminierung zu</li> <li>spricht an, wenn sich andere unprofessionell oder unethisch verhalten</li> </ul>
		Umgang mit Diversität *	<ul style="list-style-type: none"> <li>zeigt Interesse und Offenheit gegenüber unterschiedlichen (Unternehmens-)Kulturen, Religionen, Lebensformen, u.a.</li> <li>erkennt, berücksichtigt und wertschätzt personelle Vielfalt/Diversität (z.B. Gender, Beeinträchtigungen) und nutzt das vorhandene Potenzial</li> <li>berücksichtigt unterschiedliche Kommunikationsstile und erkennt nonverbale Kommunikationssignale</li> </ul>
		Vorbildfunktion *	<ul style="list-style-type: none"> <li>ist sich der Wirkung als Vorbild bewusst</li> <li>verhält sich authentisch, Worte und Taten stimmen überein</li> <li>trägt Entscheidungen loyal mit und lebt vor</li> </ul>
	Eigenverantwortung	Eigenständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>bildet sich eine eigene Meinung, vertritt diese situationsgerecht und handelt danach</li> <li>arbeitet selbstständig, nutzt den persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum</li> <li>überprüft selbständig den eigenen Arbeitsfortschritt</li> </ul>
		Umgang mit eigenen Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>übernimmt Verantwortung für sich selbst, handelt eigenverantwortlich und ressourcenorientiert</li> <li>erkennt die eigenen Grenzen der Belastbarkeit und handelt im Sinne der langfristigen Arbeits- und Handlungsfähigkeit</li> <li>achtet auf ausreichende Erholung und Ausgleich</li> </ul>


\* gilt für alle Mitarbeitenden, ist jedoch für Führungspersonen besonders relevant

Anhang 2/4		Kompetenzmodell 2020 12	
<b>Tatkraft</b>	Ergebnisorientiertes Handeln *	Entscheidungsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>trifft Entscheidungen zeitnah, fundiert und schafft die Voraussetzungen für ihre Umsetzung</li> <li>kann mit Unsicherheiten umgehen, geht kalkulierte Risiken ein</li> <li>trifft auch unangenehme und unpopuläre Entscheide und begründet diese sachlich abgestützt, involviert Betroffene und fordert eine konsequente Umsetzung ein</li> </ul>
		Ergebnisorientierung *	<ul style="list-style-type: none"> <li>richtet das eigene Handeln auf das Erreichen von Zielen und Ergebnissen aus</li> <li>verfolgt Ziele bewusst und ausdauernd bis klare Ergebnisse vorliegen</li> <li>bringt vollen Einsatz, auch bei sich wechselnden Rahmenbedingungen</li> </ul>
		ganzheitliches Denken und Handeln *	<ul style="list-style-type: none"> <li>betrachtet unterschiedliche Situationen aus verschiedenen Perspektiven und erkennt Gesamtzusammenhänge</li> <li>denkt und handelt bereichsübergreifend, vorausschauend und im Interesse der Gesamtorganisation</li> <li>stellt die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen/Abteilungen zur gemeinsamen Zielerreichung über den individuellen Zusatzaufwand</li> </ul>
		Mitarbeitendenförderung *	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt und nutzt die Stärken und Potenziale im Team, setzt die Mitarbeitenden entsprechend ein</li> <li>fördert und fordert die Eigenverantwortung und die Entwicklung der Mitarbeitenden</li> <li>unterstützt aktiv reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen der Mitarbeitenden mit den eigenen Lösungs- und Lernprozessen</li> </ul>
	Leistungsorientierung	Dienstleistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>denkt und handelt dienstleistungsorientiert</li> <li>nimmt Bedürfnisse von Anspruchsgruppen ernst und findet innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen pragmatische Lösungen</li> <li>geht mit Vorschlägen und Beschwerden von internen und externen Anspruchsgruppen lösungsorientiert um</li> </ul>
		Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich aktiv, will etwas erreichen und bewegen</li> <li>zeigt Einsatz, denkt aktiv mit und nimmt Dinge unaufgefordert an die Hand</li> <li>zeigt Initiative im eigenen Arbeitsgebiet und darüber hinaus</li> </ul>
		Qualitätsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt qualitative Aspekte der Arbeit und strebt danach, qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen</li> <li>sucht kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten</li> <li>wägt bei Qualitätsanforderungen zwischen Aufwand und Nutzen verantwortungsbewusst ab</li> </ul>
		wirtschaftliches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>handelt wirtschaftlich im Interesse der Gesamtorganisation</li> <li>setzt Ressourcen (Zeit, Geld, Materialien, etc.) zweckmässig und verantwortungsbewusst ein; erkennt und nutzt Synergiemöglichkeiten</li> <li>fokussiert auf Aktivitäten mit grösstem Mehrwert und stellt ein vertretbares Aufwand-/Nutzenverhältnis sicher</li> </ul>
	Durchhaltevermögen *	Belastbarkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennt eigene Belastungsgrenze und erkennt diese frühzeitig</li> <li>verhält sich in Stresssituationen adäquat und verantwortungsbewusst</li> <li>arbeitet auch unter Belastungen konstant und zielorientiert; bleibt arbeits- und leistungsfähig</li> </ul>
		Leistungskonstanz *	<ul style="list-style-type: none"> <li>behält auch bei hoher Belastung eine gleichbleibende Qualität und erreicht die vereinbarten Resultate</li> <li>lässt sich bei Misserfolgen nicht entmutigen</li> <li>bleibt am Thema, auch wenn Schwierigkeiten und Probleme auftauchen</li> </ul>
		Widerstandsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt Widerstände und findet – auch auf längere Sicht – einen konstruktiven Umgang damit</li> <li>kennt eigene Strategien zum Umgang mit Stress und wendet diese erfolgreich an</li> <li>findet einen guten Umgang in Bezug auf Unwägbarkeiten; sieht diese auch als Chance und kann sie nutzen</li> </ul>
	Gestaltungsfähigkeit	Gestaltungswille	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt Verbesserungspotenzial und Lösungen und strebt deren Umsetzung an</li> <li>gestaltet Veränderungen aktiv mit</li> <li>gibt Inspirationen und kann andere begeistern; fordert auf/regt zum Mitdenken und Handeln an und ermutigt andere in ihren Leistungen</li> </ul>
		Innovationsfreudigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>sucht und entwickelt innovative und umsetzbare Lösungen</li> <li>nimmt ungewohnte oder neue Sichtweisen ein; kombiniert neue Ideen mit bestehendem Wissen</li> <li>erkennt Optimierungen im Arbeits-/Verantwortungsbereich und setzt sich für deren Realisierung ein</li> </ul>
		strategisches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt für die Organisation wesentliche Veränderungen/Entwicklungen und zieht Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs</li> <li>setzt die Unternehmensstrategie ziel führend um</li> <li>bewertet Chancen und Risiken anhand klarer und sachlicher Kerngrössen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln</li> </ul>

\* gilt für alle Mitarbeitenden, ist jedoch für Führungspersonen besonders relevant

Anhang 3/4			
		 Kompetenzmodell 2020 13	
<b>Expertise</b>	Fach- und Spezialwissen	funktionsbezogenes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezifizierung gemäss Aufgabengebiet und Funktion (inkl. Ausbildung, Spezialkenntnisse, Sprachkenntnisse...)</li> <li>Berufserfahrung, Erfahrung im Fach-/Spezialgebiet</li> <li>Führungserfahrung</li> </ul>
		Verwaltungs- und Politikverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennt die Rahmenbedingungen der Politik innerhalb deren die Verwaltung tätig ist</li> <li>versteht die rechtlichen Rahmenbedingungen, in welcher sich der eigene Tätigkeitsbereich bewegt</li> <li>bewegt sich souverän durch komplexe politische Situationen, sucht Möglichkeiten und gemeinsame Interessen bei Zielkonflikten und Spannungsfeldern</li> </ul>
		Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>stellt Wissenserhalt und -ausbau sicher</li> <li>erweitert kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten</li> <li>teilt eigenes Wissen und fördert aktiv den gemeinsamen Austausch</li> </ul>
	Planungs- und Organisationsfähigkeit *	Organisationsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisiert und gestaltet den Arbeits- und Verantwortungsbereich vorausschauend und setzt Prioritäten</li> <li>erkennt organisatorische und interdisziplinäre Zusammenhänge und sucht nach Optimierungsmöglichkeiten</li> <li>führt erfolgreich neue Formen der (Selbst-)organisation in die betriebliche Praxis ein</li> </ul>
		Prozesskompetenz *	<ul style="list-style-type: none"> <li>definiert und leitet relevante Prozesse im Arbeits- und Verantwortungsbereich</li> <li>implementiert Prozesse ziel- und ergebnisorientiert</li> <li>prüft Prozesse hinsichtlich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und zukünftigen Anforderungen</li> </ul>
		Ressourcenmanagement *	<ul style="list-style-type: none"> <li>sorgt für eine effiziente Arbeitsorganisation und -gestaltung</li> <li>achtet auf einen bewussten Umgang der Ressourcen bei sich und anderen</li> <li>spricht Ressourcenthematen an und entwickelt gemeinsame Lösungen</li> </ul>
	Problemlösefähigkeit	Analysefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt Problemstellungen und geht diese methodisch und strukturiert an</li> <li>analysiert Ursachen, berücksichtigt Wechselwirkungen und zeigt Lösungen auf</li> <li>argumentiert logisch und nachvollziehbar</li> </ul>
		Kreatives Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>entwickelt neue, kreative Ideen</li> <li>blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsgebietes und erkennt kreative Ideen</li> <li>denkt und handelt in Szenarien und Alternativen</li> </ul>
	Projektkompetenz *	Konzeptionsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt Einzelaspekte im grossen Ganzen und behält den Überblick</li> <li>erarbeitet situations- und stufengerechte Konzepte und konzentriert sich auf die entscheidungsrelevanten Schwerpunkte</li> <li>geht analytisch-logisch vor und kann abstrahieren</li> </ul>
		Projektarbeitsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennt und versteht die eigene Rolle in der Projektarbeit/im Projektteam und den eigenen Anteil zur Zielerreichung</li> <li>versteht sich als Teil des Projektes/Projektteams und unterstützt die erfolgreiche Umsetzung aktiv</li> <li>verfolgt und unterstützt auch allenfalls unterschiedliche Zielsetzung von Projekt und Tagesgeschäft</li> </ul>
Umsetzungsfähigkeit *		<ul style="list-style-type: none"> <li>steuert das Projekt, nutzt Instrumente und berücksichtigt Vorgaben sowie Ressourcen</li> <li>erkennt Engpässe, Risiken, Hindernisse und Konflikte frühzeitig, initiiert Massnahmen und fordert ein</li> <li>involviert Anspruchsgruppen, würdigt unterschiedliche Interessen und stellt projektspezifische Informationen und Kommunikation sicher</li> </ul>	

\* gilt für alle Mitarbeitenden, ist jedoch für Führungspersonen besonders relevant

Anhang 4/4			
		 Kompetenzmodell 2020 14	
<b>Sozialität</b>	Kommunikations-fähigkeit	Ausdrucksfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>drückt sich mündlich/schriftlich klar und verständlich aus</li> <li>kommuniziert kontext- und adressatengerecht</li> <li>kann auch komplexe und differenzierte Gedankengänge nachvollziehbar darstellen</li> </ul>
		Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>fördert ein Arbeitsumfeld, in dem eine offene Feedbackkultur gelebt werden kann</li> <li>gibt konkrete, zeitnahe, konstruktive und wertschätzende Rückmeldungen</li> <li>setzt Feedback ein, um die Entwicklung bei sich und anderen zu fördern</li> </ul>
		Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt und nutzt unterschiedliche Informationsquellen und -kanäle</li> <li>kann Informationen filtern, einordnen und kritisch hinterfragen und nutzt dies zur Entscheidungsfindung</li> <li>gibt Informationen zeitnah an andere weiter und sichert ein adäquates Verständnis</li> </ul>
	Beziehungs-management *	Integrationsfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>integriert sich aktiv in ein Team/eine Gruppe</li> <li>hilft anderen/neuen Kolleginnen/Kollegen, sich ins Team zu integrieren</li> <li>nutzt Heterogenität und Diversität in der interdisziplinären Zusammenarbeit</li> </ul>
		Kooperationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>arbeitet mit unterschiedlichen Personen konstruktiv und vertrauensvoll zusammen, ist teamfähig</li> <li>ist hilfsbereit und unterstützt andere</li> <li>sucht nach gemeinsam getragenen und nachhaltigen Lösungen; hält sich an Absprachen</li> </ul>
		Netzwerkfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennt die wichtigen internen und externen Ansprechpartner, baut tragfähige Beziehungen auf, pflegt und nutzt diese aktiv</li> <li>verfügt über diplomatisches, politisch-taktisches Geschick, gewinnt im Dialog mit anderen Sympathie, nimmt Einfluss</li> <li>geht aktiv und offen auf Personen zu; baut Netzwerke gezielt auf und pflegt sie mit einer positiven Grundhaltung</li> </ul>
	Konfliktlösungsfähigkeit *	Konfliktfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>nimmt Spannungen, Widerstände frühzeitig wahr und spricht diese an</li> <li>geht Konflikte aktiv an und erkennt eigene und fremde Konfliktanteile und Standpunkte</li> <li>löst Konflikte und Unstimmigkeiten sowohl auf der sachlichen, emotionalen und zwischenmenschlichen Ebene, ohne persönlich zu verletzen</li> </ul>
		Kritikfähigkeit *	<ul style="list-style-type: none"> <li>nimmt Kritik konstruktiv an</li> <li>holt aktiv Rückmeldungen ein und zeigt Bereitschaft, eigene Fehler einzugestehen und Anpassungen vorzunehmen</li> <li>gibt konstruktiv Rückmeldungen zu unerwünschtem Verhalten</li> </ul>
	Einfühlungsvermögen	Sensibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennt emotionale Gefühlslagen bei anderen und kann sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen</li> <li>nimmt den Stimmungsgehalt einer Situation wahr und kommuniziert/agiert adäquat</li> <li>zeigt Anteilnahme an Freud und Leid anderer und äussert Mitgefühl</li> </ul>
		wertschätzender Umgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>behandelt andere Personen mit Respekt und Wertschätzung</li> <li>nimmt Anliegen und Bedürfnisse anderer ernst und prüft Alternativen, wenn ihnen nicht entsprochen werden kann</li> <li>erkennt besondere Anstrengungen und Leistungen anderer und äussert Anerkennung</li> </ul>

\* gilt für alle Mitarbeitenden, ist jedoch für Führungspersonen besonders relevant