

# Szenario Arbeitswelt K

Szenarien für die  
Entwicklung der  
Kriminalpolizei in  
Nordrhein-Westfalen

Ergebnisbericht einer Expertengruppe  
zu den Herausforderungen der Zukunft  
für eine leistungsstarke Kripo in NRW

## KRIMINALPOLIZEI IN NORDRHEIN-WESTFALEN: MIT SICHERHEIT VORBEREITET?

Johannes Hermanns



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Leistungsfähigkeit meiner Kriminalpolizei in NRW ist mir eine Herzensangelegenheit. Die Bürgerinnen und Bürger in NRW erwarten zu Recht viel von ihr. Und die Kriminalpolizei liefert: Die zahlreichen Erfolge bei der Aufklärung spektakulärer Verbrechen, die Festnahmen von terroristischen Gefährdern, die Ermittlungserfolge bei der Bekämpfung der Kinderpornographie, die erfolgreichen Verfahren im Bereich der Bekämpfung Organisierter Kriminalität, der Wirtschaftskriminalität oder krimineller Clanangehöriger belegen dies ebenso eindringlich, wie die Erfolge in der so genannten Alltagskriminalität, zum Beispiel bei der Klärung von Einbruchsdiebstählen oder von Betrügereien zum Nachteil von Seniorinnen und Senioren.

*Aus meiner mehr als 40-jährigen Erfahrung und Arbeit bei der Kriminalpolizei und aus zahlreichen Gesprächen mit Kriminalistinnen und Kriminalisten sowie Führungskräften der Polizei weiß ich, dass diese Erfolge sehr hart erarbeitet werden müssen und dass wir uns auf diesen Erfolgen nicht ausruhen können.*

Ich weiß um die Nachwuchssorgen in unseren Kriminalkommissariaten, über das nachlassende Interesse an einer Verwendung als Kriminalistin oder Kriminalist. Und mir ist auch bewusst, dass Belastungen und Anforderungen für die Kriminalpolizei weiter steigen werden.

Darauf reagieren wir: Die erste Phase unserer Bemühungen zur Verbesserung der Situation der Kriminalpolizei ist nahezu abgeschlossen. Meine Landesarbeitsgruppe „Initiative PRO K“ hat beispielsweise Modellversuche mit dem Einsatz von „Senior Experts“ initiiert, um jungen Ermittlerinnen und Ermittlern Hilfestellung zu geben und Berufserfahrung zu vermitteln. Wir haben die technische Aufrüstung im Bereich

der Informationstechnologie, verfügen mit dem Forensic Desktop über ein innovatives Ermittlungswerkzeug gerade im Bereich der Bekämpfung der Kinderpornografie. Wir haben in den vergangenen Jahren die belastungsbezogenen Stellentöpfe der Kriminalpolizei gestärkt.

*Uns allen ist bewusst, dass das nicht reichen wird. Die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen hat daher den Auftrag erhalten, objektive Belastungsfaktoren zu erheben, aber auch das subjektive Arbeiterleben zu erfragen, damit wir zielgerichtete Lösungen entwickeln können.*

Der Blick auf den Status Quo wird ergänzt durch den hier vorliegenden Bericht zur Frage, wie sich die Arbeitswelt der Kriminalpolizei in den nächsten Jahren ändern wird.

Ein Fachgremium, das nahezu alle Facetten kriminalpolizeilicher Arbeit abdeckt, hat sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandergesetzt, welche die Kriminalität und damit die Arbeit der Kriminalpolizei in den nächsten Jahren beeinflussen können. Die Erfahrungen aus der Arbeit in einer Landratsbehörde, einem Großpräsidium oder einer Landesoberbehörde, Erfahrungen aus dem Bereich der Terrorismusbekämpfung, der Bekämpfung Organisierter Kriminalität und der Kinderpornographie, von Cybercrime, der Alltagskriminalität, Erfahrungen im Bereich Analyse und Auswertung, mit den Anforderungen an Service-Dienststellen K, Erfahrungen aus dem Blickwinkel von Behördenleiterinnen und Behördenleitern sind in diesen Bericht eingeflossen.

Ich bin dankbar für die Arbeit der Expertinnen und Experten aus der Polizei NRW und für die Beiträge externer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Der Blick über den Tellerrand zeigt uns Perspektiven auf, an welchen Stellschrauben wir drehen sollten, um die Kriminalpolizei NRW zukunftsfähig und zukunftsrobust zu machen. Die Palette reicht von Fragen der Organisation bis zu den Folgen einer zunehmenden Digitalisierung in der Gesellschaft und den daraus zu ziehenden Konsequenzen für die Personalgewinnung.

Diese Ergebnisse sind für meine Arbeit ein neuer Meilenstein bei der Modernisierung der Kriminalpolizei. Sie sind für mich wegweisend und verpflichtend zu gleich. Wir prüfen diese Punkte, drehen jeden Stein um, um unsere Kriminalpolizei auch in Zukunft leistungsfähig zu halten, im Interesse einer wirkungsvollen Verbrechensbekämpfung, im Interesse unserer Bürgerinnen und Bürger und im Interesse unserer Polizei NRW.

JOHANNES HERMANN S  
Landeskriminaldirektor  
Nordrhein-Westfalen



---

## INHALT

---

<b>ERGEBNISBERICHT ABSTRACT</b>	6
<b>METHODISCHER ANSATZ</b>	8
<b>KREIS DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN</b>	10
<b>IDENTIFIZIEREN DER EINFLUSSFAKTOREN</b>	12
<b>ENTWICKLUNG DER SZENARIEN</b>	14
<b>EINHOLEN ZUSÄTZLICHER FACHEXPERTISE</b>	20
<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b>	22
1 – Herausforderungen der Zukunft	24
2 – Ableiten von Handlungsnotwendigkeiten oder Handlungsalternativen – Bausteine für die Kripo der Zukunft	30
<b>IDENTIFIZIEREN VON PROJEKT- VORSCHLÄGEN MIT HOHER PRIORITÄT</b>	
1 – Freiraum für Ermittlungen und kriminalistische Arbeit gewinnen	32
2 – Ermittlungskompetenz im Gleich- takt mit dem digitalen Fortschritt	38
<b>AUSBLICK</b>	44
<b>INFOMAP</b>	48

## ERGEBNISBERICHT ABSTRACT

Stand 2023

### ANLASS

Die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Direktionen Kriminalität (K), die daraus resultierenden Belastungen und die Sorge vor Qualitätsdefiziten sind seit einiger Zeit nicht nur Gegenstand einer zum Teil kontroversen polizeiinternen Debatte. Auch Medien haben die Thematik aufgegriffen.<sup>1</sup>

Eine öffentlich geführte Diskussion über tatsächliche oder vermeintliche Mängel bei der Kriminalpolizei NRW (im Weiteren: Kripo), verliert sie auch das Vertrauen in die Ermittlungskompetenz der Kripo, verliert sie auch das Vertrauen in die Polizei generell und damit in die Funktionsfähigkeit des Rechtsstaates Deutschland. Eine vermeintlich schlecht arbeitende, erfolglose Kripo wird mit ständiger Kritik durch Medien oder in sozialen Netzwerken konfrontiert werden und damit zum Gegenstand kontrovers geführter kriminalpolitischer Diskussionen.<sup>2</sup> Letztlich wird diese Kritik die Attraktivität für eine Tätigkeit bei der Kripo schmälern. Es wird schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu gewinnen.

### REAKTION

Um Ausmaß sowie Ursachen dieser Situation bewerten und sich daraus abzuleitende Handlungserfordernisse für die zukünftige „Arbeitswelt K“ identifizieren zu können, hat das Ministerium des Innern NRW unter Leitung des Landeskriminaldirektors (Leitung Gruppe 42) die Landesarbeitsgruppe „Initiative PRO K“ (LAG IPK) eingerichtet.

### GEGENWART

Der Blick auf den Status quo wird aktuell im Rahmen eines mehrjährig angelegten Forschungsprojektes der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW) erhoben.<sup>3</sup> Diese eher retrograd ausgerichtete Form der Bestandsaufnahme und -bewertung soll um eine zukunftsorientierte Perspektive ergänzt werden.

<sup>1</sup> Siehe Kölner Stadtanzeiger vom 23.01.2021 „Eine Kriminalpolizei am Limit“

<sup>2</sup> Siehe Sitzung des Innenausschusses am 11.03.2021 zu Antrag der SPD vom 05.02.2021 „Kriminalpolizei am Limit – Welche Maßnahmen ergreift die Landesregierung zur Sicherstellung der Einsatzfähigkeit der Kripo“ – LT 17/1900

<sup>3</sup> Forschungsprojekt zu Kriminalitätsaufkommen und Stresserleben in der Kriminalpolizei NRW (FOKUS KRIPPO)

“ **Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.** ”

Louis Pasteur (1822 - 1895)  
französischer Chemiker und Mikrobiologe

### ZUKUNFT

Zu den Kernfragen

- Welche Anforderungen werden die Arbeitswelt der mit Ermittlungsaufgaben befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Direktionen Kriminalität (K) in den nächsten 5-10 Jahren nachhaltig beeinflussen?
- Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

hat die LAG IPK mit externer methodischer Unterstützung von Dr. Stefan Carsten Entwicklungsperspektiven identifiziert, die sich auf die „Arbeitswelt K“ – die alltägliche Aufgabenwahrnehmung der in der Kripo NRW Tätigen – auswirken können.

Ziel ist es, Entscheidungen im „Heute“ vorzubereiten, um die Kripo für die Anforderungen des „Morgen“ zu qualifizieren. Methodisch ist diese zukunftsorientiert ausgerichtete Analyse mit Hilfe der Entwicklung von Szenarien (Szenario-Technik) erstellt worden. So wird insbesondere der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf zukünftige Anforderungen an die kriminalpolizeiliche Arbeit in die Analyse einbezogen.



### ERGEBNIS

Mit dem hier vorgelegten Bericht werden die Ergebnisse dieses Prozesses zusammengefasst und Projektvorschläge zur Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung in den Direktionen K formuliert.

Ansätze, die perspektivisch zur Entwicklung einer krisenresistenten Kripo beitragen können, liegen in den fünf Feldern:

- Kriminalstrategie
- Organisation der Kripo
- Digitalisierung
- Personalrekrutierung
- Einsatz von Expertinnen und Experten

Folgende Projektvorschläge werden mit einer hoher Priorität bewertet:

- Entlastung kriminalpolizeilicher Ermittlungstätigkeiten im Bereich leichter und mittelschwerer Kriminalität durch einen Personalaufwuchs polizeilicher Ermittlerinnen und Ermittler, ergänzend die Einrichtung von Stellen „Kriminalassistent“ zur administrativen Unterstützung vor dem Hintergrund steigender Aufwände in der administrativen Vorgangsverwaltung
- Entwicklung von Kompetenzprofilen kriminalpolizeilicher Ermittlerinnen und Ermittler vor dem Hintergrund der zunehmend technologischen Anforderungen an die Sachbearbeitung in der Folge einer Durchdringung der Lebenswirklichkeit in Gesellschaft und Polizei durch digitale Prozesse

## METHODISCHER ANSATZ

Die Szenario-Technik

*Ziel der Entwicklung von Szenarien ist es nicht, Gewissheiten zu erzeugen, sondern – mit dem Wissen, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist – das Spektrum möglicher Entwicklungen zu beschreiben, vor denen sich zukünftige Strategien bewähren müssen.*

*Die Szenario-Technik ist eine Methode, die Komplexität und Dynamik gesellschaftlicher, technologischer oder auch ökonomisch relevanter Entwicklungsprozesse in der Analyse berücksichtigt. Sie bezieht die Interdependenzen der in diesen Entwicklungsprozessen wirkenden Faktoren mit ein.*



### DREIERSCHRITT

1. In einem ersten Schritt werden die für die Beantwortung der Fragestellung relevanten **Einflussfaktoren** identifiziert.
2. Anschließend erfolgt unter Abwägung und Bewertung dieser Einflussfaktoren die Entwicklung von **Szenarien**.
3. Auf der Grundlage dieser Szenarien werden in der Folge **Handlungsnotwendigkeiten** identifiziert oder Handlungsalternativen abgeleitet.

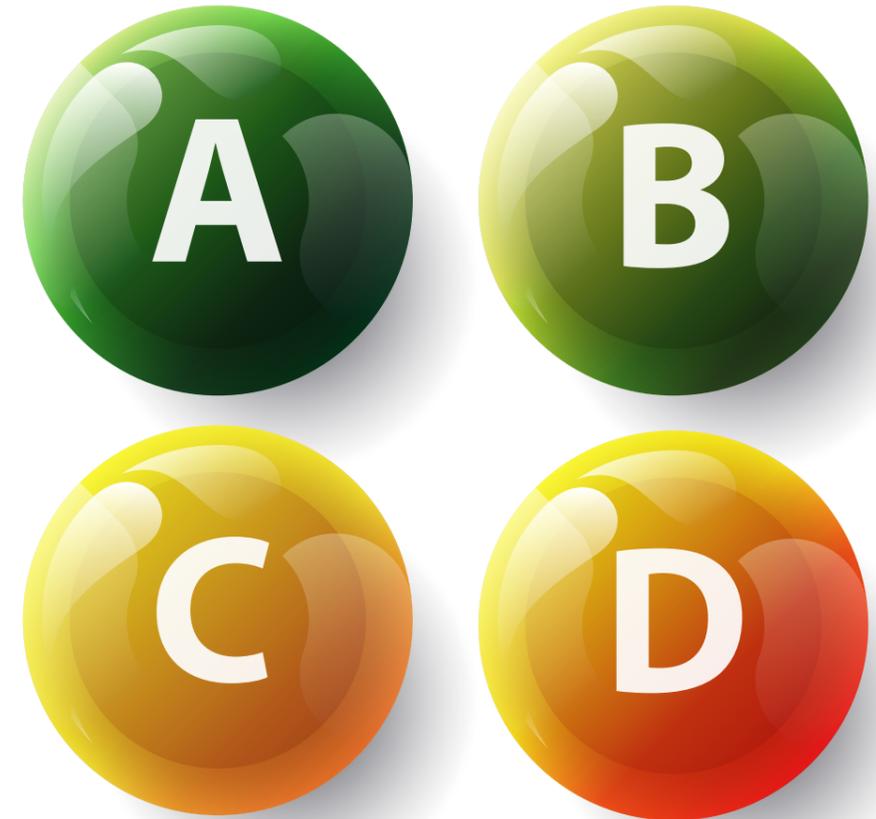
### EXPERTENKREIS

Bei der Erstellung von Szenarien wird ein Kreis von Expertinnen und Experten mit unterschiedlicher Berufserfahrung und aus verschiedenen Fachrichtungen zusammengestellt. So wird eine willkürlich reduzierende Betrachtungsweise vermieden, die Ursache für strategische Fehleinschätzungen und -entscheidungen sein kann. Eine methodisch geleitete Integration unterschiedlicher und themenübergreifender Sichtweisen steht somit im Mittelpunkt der Arbeit.

### EXPERTENBEFRAGUNG

Abgerundet wird das Untersuchungsdesign durch die optionale Befragung organisationsexterner und -interner Expertinnen und Experten. Im Rahmen von Anhörungen kann so zusätzlich ein interdisziplinärer, thematischer Input einfließen.

Von dieser Möglichkeit zur Reflektion der eigenen Überlegungen hat die Projektgruppe im Rahmen mehrerer Anhörungen Gebrauch gemacht.



### ZUKUNFTSSZENARIEN

# 2030

Mit der Szenario-Technik können Komplexität und Dynamik von Entwicklungsprozessen und ihre Wechselwirkungen erfasst werden. Daraus lässt sich ein Spektrum möglicher Szenarien beschreiben, vor denen sich zukünftige Strategien bewähren müssen.

TEAM 11

## VORAUSDENKEN MIT EXPERTISE & ERFAHRUNG

Der Expertenkreis

### UNTERSCHIEDLICHE BLICKWINKEL

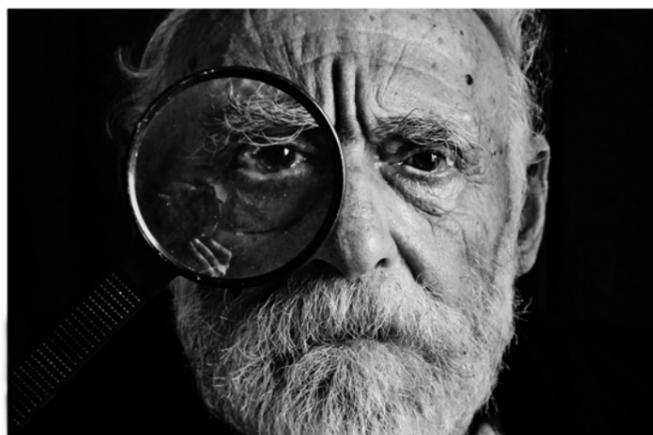
Der Prozess des „Vorausdenkens“ möglicher Entwicklungen benötigt Expertise und Erfahrung über das fachliche Know-how aus unterschiedlichen Blickwinkeln kriminalpolizeilicher Arbeit. Zu diesem Zweck ist eine Gruppe von elf überwiegend polizeilichen Expertinnen und Experten zusammengestellt worden.

Dieser Kreis hat vor dem Hintergrund fachlich unterschiedlicher Erfahrungen und dem daraus resultierenden spezifischen Blickwinkel auf die kriminalpolizeiliche Praxis den Prozess der Entwicklung von Szenarien gestaltet.

*Die zur Umsetzung eines Szenario-Prozesses notwendige methodische Kompetenz gewährleistete ein externer Berater, der sich in der Vergangenheit intensiv mit Aspekten der Zukunftsforschung, auch im Kontext polizeilicher Fragestellungen, befasst hat.<sup>4</sup>*

Zur Vertiefung und zum Abgleich der eigenen Erkenntnisse sind Wissenschaftler und Forscher aus Soziologie, Politikwissenschaft und Kommunikationswissenschaft sowie polizeiinterne Informationstechnologie (IT)-Experten befragt worden.<sup>5</sup>

Die Ergebnisse der Befragung sowie eine Zusammenfassung der wesentlichen Kernaussagen sind in einer Anlage beigefügt.<sup>6</sup>



## KREIS DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN

**INGO WÜNSCH**  
*Direktor LKA*  
Behördenleiter  
Landeskriminalamt NRW

**FRANK HOEVER**  
*Polizeipräsident*  
Behördenleiter  
Polizeipräsidium Bonn  
Kriminalpolizeiliche Erfahrung

**WOLFGANG NIEWALD**  
*Leitender Kriminaldirektor*  
Leiter der Direktion Kriminalität  
Polizeipräsidium Bielefeld  
ehemals DirK/L LR Gütersloh, Fachlehrer DHPol

**DIRK SCHUSTER**  
*Kriminaldirektor*  
Stellvertretender Leiter der Direktion Kriminalität  
Polizeipräsidium Köln  
ehemals Mitglied der IT FaKo im LKA NRW

**KIRA BODEN**  
*Kriminaloberrätin*  
Leiterin Kriminalinspektion Querschnittsaufgaben  
Polizeipräsidium Köln  
ehemals Dezernentin Staatsschutz LKA NRW

**STEFAN KAHL**  
*Kriminaldirektor*  
Sprecher des Fachbereichs Polizei der  
Hochschule für Polizei und  
öffentliche Verwaltung NRW

**DR. ELENA ISABEL ZUM-BRUCH**  
*Regierungsrätin*  
Polizeiabteilung IM NRW  
Sozialwissenschaftlerin, Mitglied der Task Force in Zusammenhang mit rechten Chats bei der Polizei Essen

**STEFAN HEBBEL**  
*Kriminaldirektor*  
Geschäftsführer LAG IPK im IM NRW  
ehemals Dezernent  
Fachcontrolling K beim LKA NRW

**DR. MARTIN BOBERG**  
*Erster Kriminalhauptkommissar*  
Kriminologe  
Leiter des Sachgebiets Strategische Auswertung und Analyse OK im LKA NRW

**MICHAEL SPINDELER**  
*Erster Kriminalhauptkommissar*  
Geschäftsführung LAG IPK im IM NRW,  
ehemals Leiter Ermittlungskommissionen  
Wirtschaftskriminalität und Korruption

**THOMAS JUNGBLUTH**  
*Leitender Kriminaldirektor a. D.*  
Geschäftsführung LAG IPK im IM NRW  
ehemals L/ZKB Duisburg, Düsseldorf, L/GS  
Wuppertal, Abteilungsleiter LKA NRW

## MODERATION

**DR. STEFAN CARSTEN**  
*Zukunftsforscher*

Zu seinen Kunden zählen etwa Bosch, BKA, Deutsche Bahn AG, Daimler, IHK, DEVK und viele andere.

### ERFAHRUNGSSPEKTRUM DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Die Expertinnen und Experten besitzen teilweise in Personalunion Erfahrungen in diversen für die Fragestellung relevanten Kompetenzbereichen.



Leichte und  
mittelschwere  
Kriminalität  
(insbesondere  
Massenkriminalität)



Polizeiliche Lehre  
und Forschung



Kriminalpolizeiliche  
Auswertung  
und Analyse



Schwere und  
Organisierte  
Kriminalität, Politisch  
motivierte Kriminalität,  
Wirtschaftskriminalität



Fachkoordinative  
Aufgaben im  
Bereich der IT sowie  
der Fachaufsicht  
Kriminalität



Sozialwissenschaftliche  
Kompetenz,  
insbesondere im  
Bereich der Soziologie  
sowie der Kriminologie

<sup>4</sup> Siehe Anlage 1 – Externe methodische Kompetenz

<sup>5</sup> Siehe Teilnehmer Seite 20 und 21

<sup>6</sup> Siehe Anlage 7 – Ergebnisse der Befragung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern

SCHRITT 1

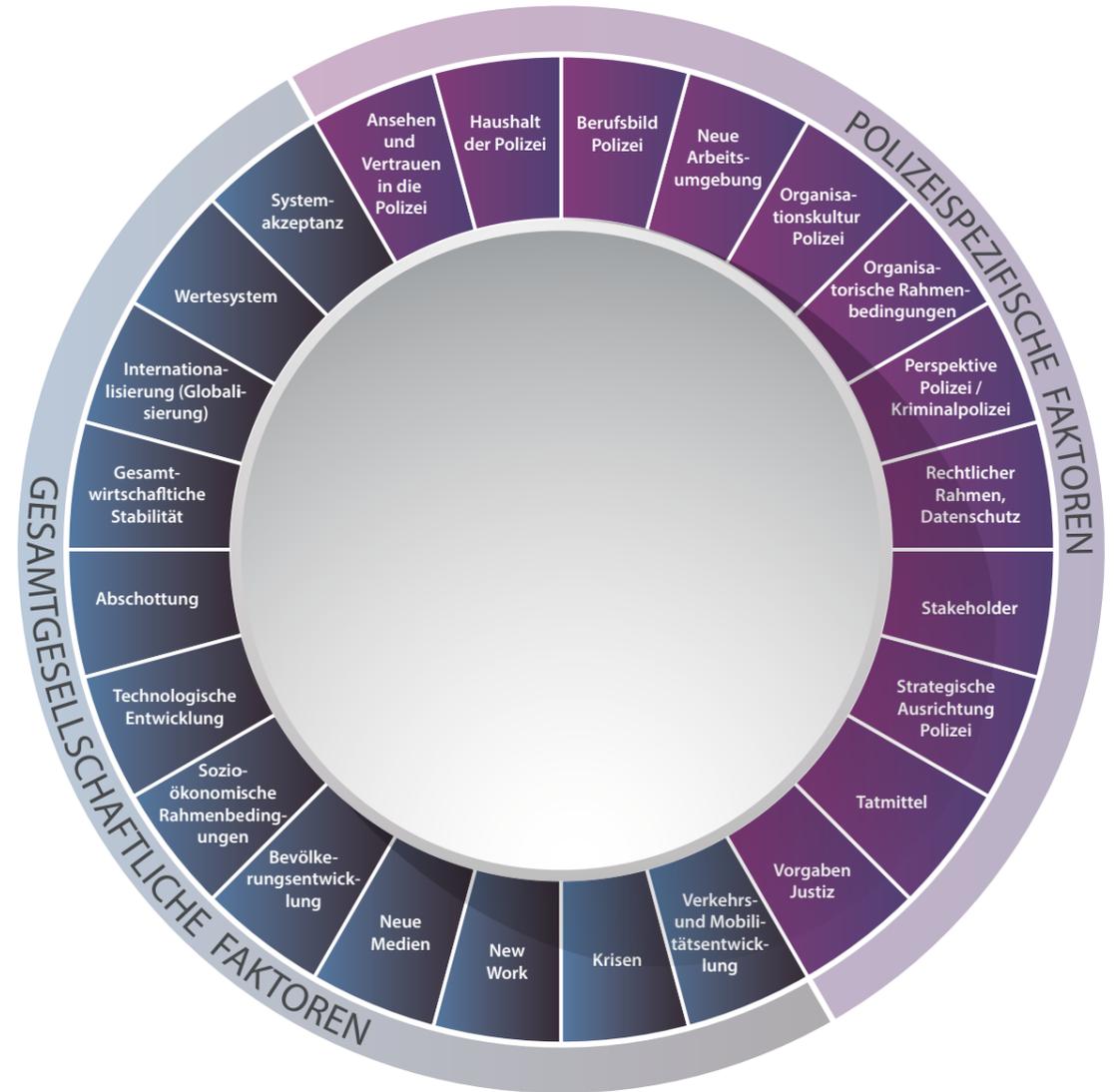
## IDENTIFIZIEREN DER EINFLUSSFAKTOREN

Grundlage der Szenario-Technik

“ **In drei Workshops und unterstützt von sechs Expertenbefragungen sind Szenarien zur zukünftigen „Arbeitswelt K“ erarbeitet worden.** ”

Dazu hat der Kreis der Expertinnen und Experten in einem ersten Schritt 24 Einflussfaktoren identifiziert, die sich auf die tägliche Aufgabenwahrnehmung im Rahmen der Ermittlungstätigkeit in den Direktionen K auswirken werden.

Die identifizierten Einflussfaktoren beschränken sich nicht nur auf polizeispezifische Faktoren, sondern beziehen bewusst gesamtgesellschaftliche Faktoren, die die Einstellung zu gesellschaftlichen Werten beschreiben, in die Analyse ein.<sup>7</sup>



**2** KATEGORIEN

Polizeispezifische und gesamtgesellschaftliche Faktoren beeinflussen die zukünftige Ermittlungsarbeit.

**24** EINFLUSSFAKTOREN

Je nach Wichtigkeit und Erfüllungsgrad sind die Einflussfaktoren entscheidend für die Wahrscheinlichkeit eines Szenarios.

<sup>7</sup> Siehe Anlage 2 – Einflussfaktoren

SCHRITT 2

## ENTWICKLUNG DER SZENARIEN

A - B - C - D

### VIER ZUKUNFTSBILDER<sup>8</sup>

Auf der Grundlage dieser Einflussfaktoren sind vier unterschiedliche Szenarien zur zukünftigen „Arbeitswelt K“ erarbeitet worden. Die Entwicklung dieser Szenarien basiert auf der Bewertung der Wechselwirkung zwischen der Wichtigkeit des Faktors und der prognostizierten Gewissheit über dessen Eintritt – und damit über Intensität und Bedeutung der Wirkung des Einflussfaktors auf ein Szenario.

Als Grundannahme und damit als Basis für die Szenarien sieht der Expertenkreis eine Entwicklung, die sich in einem Spannungsfeld mit Blick auf die Individualinteressen des Einzelnen sowie unterschiedlichen Vorstellungen über unser gesellschaftliches Wertesystem bewegen. Mit Schlagworten umschrieben bewegt sich unsere Gesell-

schaft in eine Zukunft, die entweder von einem zunehmenden gesellschaftlichen Dissen oder Konsens geprägt ist. Neben dieser gesamtgesellschaftlichen Entwicklung bewegen sich die Interessen des Einzelnen zwischen der Suche nach festen, kalkulierbaren Arbeits- und Lebensentwürfen und der Forderung nach flexiblen, zielgruppenspezifischen Formen der persönlichen Entwicklung.

Diese hier nur kurz skizzierten Konstellationen dienen in einem nächsten Schritt als Basis, die zuvor entwickelten wahrscheinlichen Ausprägungen der Einflussfaktoren (z. B. technologische Entwicklung pp.) einzeln in Bezug zu diesen Grundannahmen zu spiegeln, zu bewerten und in einem denkbaren Bild der Zukunft als Projektion, als Szenario, zusammenzufassen.



<sup>8</sup>Siehe Anlage 3 – Detaillierte Beschreibung der Szenarien



**SZENARIO A**

**"PRAGMATISCHE EFFIZIENZ"**

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN
<b>ERHÖHUNG DES KONSENS</b>
INDIVIDUELLE ARBEITS- UND LEBENSENTWÜRFE
<b>FLEXIBEL, ZIELGRUPPENORIENTIERT</b>

Diese Projektion ist geprägt von wirtschaftlicher Prosperität, relativem gesellschaftlichem Frieden, sich bereits abzeichnenden Herausforderungen mit Blick auf den polizeilich relevanten Arbeitsmarkt (Fachkräfte- und Bewerbermangel) sowie betont flexiblen und pragmatischen, aber wenig zukunftsorientierten kriminalpolitischen Reaktionsmustern. Das oben skizzierte Spannungsverhältnis äußert sich im Bedarf an flexiblen, zielgruppenspezifischen Arbeits- und Lebensentwürfen bei gleichzeitigem Streben nach Konsens in der Gesellschaft.

**SZENARIO B**

**"RÜCKSCHRITT DURCH STILLSTAND"**

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN
<b>ERHÖHUNG DES KONSENS</b>
INDIVIDUELLE ARBEITS- UND LEBENSENTWÜRFE
<b>FEST, KALKULIERBAR</b>

Bei diesem Szenario zeichnen eine florierende Wirtschaft, ein regionalisiertes, auf einem gemeinsamen Wertekonsens aufbauendes Gemeinwesen und ein positives Image der Polizei auf den ersten Blick ein wünschenswertes Gesamtbild. Es mangelt allerdings an der für die Existenz (post-)moderner Gesellschaften existentiellen Auseinandersetzung mit neuen, möglicherweise krisenhaften Entwicklungsverläufen. Die hier aufgezeigte Zukunft ist geprägt vom Wunsch nach festen, kalkulierbaren Arbeits- und Lebensentwürfen bei gleichzeitigem Streben nach Konsens in der Gesellschaft.

**SZENARIO C**

**"DIE AMPEL STEHT NOCH AUF GELB"**

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN
<b>ERHÖHUNG DES DISSENS</b>
INDIVIDUELLE ARBEITS- UND LEBENSENTWÜRFE
<b>FEST, KALKULIERBAR</b>

Angesichts wirtschaftlicher Rezession und eines zunehmend krisenhaft wahrgenommenen gesellschaftlichen Umfeldes stellt das (noch) in der Bevölkerung vorhandene Vertrauen in die Reaktionsfähigkeit der Polizei einen wesentlichen Faktor zur staatlichen Stabilisierung dar. Der Ruf als „Problemlöser“ erzeugt – medial verstärkt – Erwartungshaltungen, die angesichts eines langfristig defizitären Ressourcenrahmens eine zugespitzte Abwägung zwischen den Polen „öffentlich formulierte Bedarfe vs. kriminalistisch sinnvolles Agieren“ notwendig macht. Mit Blick auf die Grundannahmen ist diese Projektion geprägt von der Vorstellung nach festen, kalkulierbaren Arbeits- und Lebensentwürfen bei gleichzeitigem Auseinanderfallen der Gesellschaft (gesellschaftlicher Dissens).

**SZENARIO D**

**"DÜSTERWALD"**

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN
<b>ERHÖHUNG DES DISSENS</b>
INDIVIDUELLE ARBEITS- UND LEBENSENTWÜRFE
<b>FLEXIBEL, ZIELGRUPPENORIENTIERT</b>

In dieser gesellschaftlich, wirtschaftlich und hinsichtlich der persönlichen Entwicklungspotenziale zutiefst gespaltenen Zukunft verlieren staatliche Normen und allgemeingültige Werte zunehmend an Bedeutung. Arbeits- und Lebensentwürfe konzentrieren sich auf die Verwirklichung des eigenen Ichs. Einer auf Kosten von Qualität und Image die Umbrüche lediglich begleitende „generalisierte“ Polizei wird die Fähigkeit zu einer professionellen Reaktion auf diese Entwicklungen abgesprochen; Selbstjustiz und private Anbieter von Sicherheitsdienstleistungen gewinnen an Relevanz. Als Grundlage der Projektion dient der Bedarf an flexiblen, zielgruppenspezifischen Arbeits- und Lebensentwürfen bei gleichzeitigem Auseinanderfallen der Gesellschaft (gesellschaftlicher Dissens).

**ANPASSUNG UND ENTWICKLUNG**

Die Wahrscheinlichkeit, mit der einzelne Ausprägungen der hier lediglich kurz skizzierten Szenarien eintreten, liegt grundsätzlich in der Bewertung des einzelnen Betrachters und Entscheiders. Deren Entwicklung und Bewertung orientiert sich weniger an Wahrscheinlichkeiten als an einer nachvollziehbar aufeinander aufbauenden Berücksichtigung möglichst sämtlicher denkbarer Entwicklungsverläufe. Auch müssen sich einmal gewonnene Vorstellungen immer wieder an aktuellen Entwicklungen messen.

So müssen die Szenarien mit den aktuellen Auswirkungen des Ukraine-Russland-Krieges oder der Energiekrise abgeglichen werden (z. B. Zunahme des gesellschaftlichen Dissenses oder des Auseinanderklaffens der Schere zwischen Arm und Reich). Diese Krisen oder Konflikte führen aber nicht zu einer Neuentwicklung der im Frühjahr 2022 entwickelten Szenarien.

Krisen in solchen Ausprägungen haben bereits über die Einflussfaktoren Berücksichtigung gefunden. Dagegen bleiben absolute „Worst-Case-Szenarien“ unberücksichtigt: Ein globaler atomarer Konflikt oder ein Weltkrieg würde die Gesellschaft vor existentielle Herausforderungen stellen. Der Entwicklung von Strategien zur Bewältigung derartiger Szenarien im Heute mangelt es an Wirklichkeitsnähe im Sinne der Aufgabenstellung.



**DOWNLOAD INFOMAP**

**"Zukunftsszenarien und ihre Einflussfaktoren"**



**SZENARIO ARBEITSWELT K**

Zukunftsszenarien und ihre Einflussfaktoren

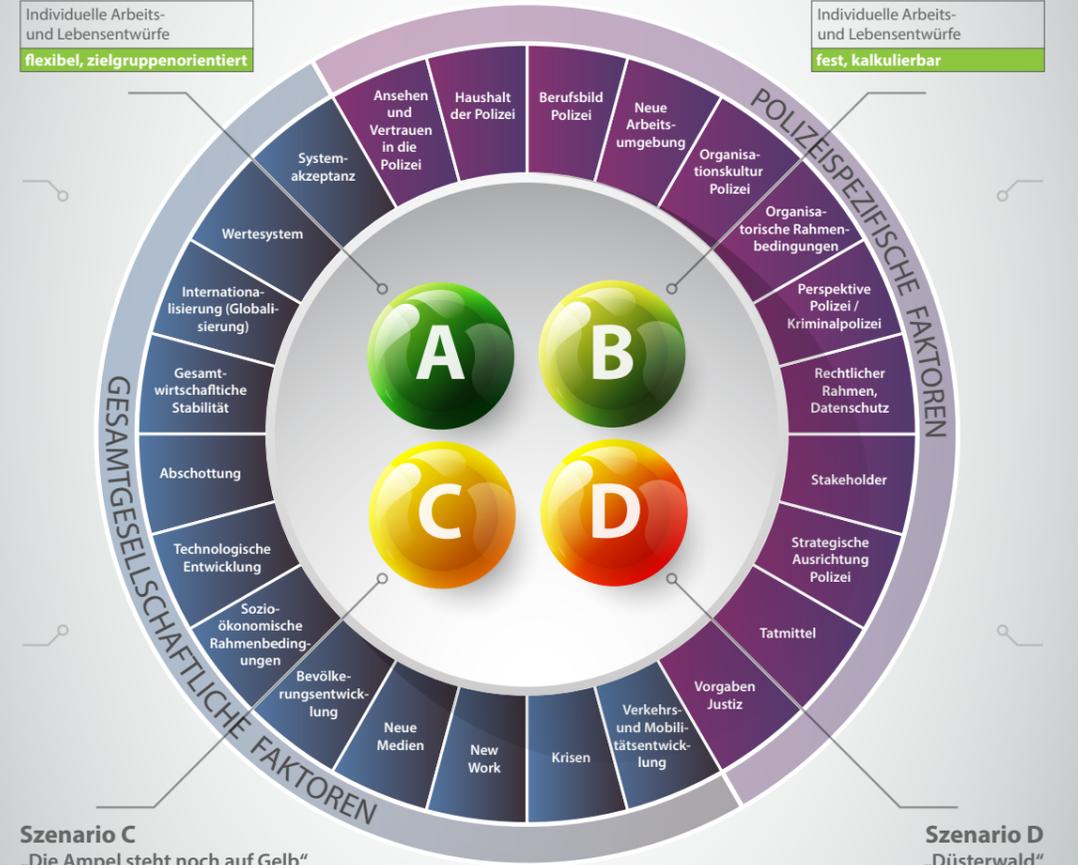
Mit der Szenario-Technik können Komplexität und Dynamik von Entwicklungsprozessen und ihre Wechselwirkungen erfasst werden. Daraus lässt sich ein Spektrum möglicher Szenarien beschreiben, vor denen sich zukünftige Strategien bewähren müssen.

**Szenario A**  
„Pragmatische Effizienz“

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
<b>Erhöhung des Konsenses</b>
Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
<b>flexibel, zielgruppenorientiert</b>

**Szenario B**  
„Rückschritt durch Stillstand“

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
<b>Erhöhung des Konsenses</b>
Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
<b>fest, kalkulierbar</b>



**Szenario C**  
„Die Ampel steht noch auf Gelb“

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
<b>Erhöhung des Dissens</b>
Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
<b>fest, kalkulierbar</b>

Je nach Wichtigkeit und Erfüllungsgrad sind die Einflussfaktoren entscheidend für die Wahrscheinlichkeit eines Szenarios.

**Szenario D**  
„Düsterwald“

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
<b>Erhöhung des Dissens</b>
Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
<b>flexibel, zielgruppenorientiert</b>



## EINHOLEN ZUSÄTZLICHER FACHEXPERTISE

Erweiterung der Betrachtungsweise

### BEFRAGUNG SECHS EXTERNER WISSENSCHAFTLERINNEN UND WISSENSCHAFTLER



**Prof. Dr. Christoph Butterwegge**  
Universität zu Köln  
Humanwissenschaftliche  
Fakultät – Politikwissenschaft



**Prof. Dr. Markus Pohlmann**  
Universität Heidelberg  
Max-Weber-Institut  
für Soziologie – Orga-  
nisationssoziologie



**Prof. Dr. Annette von Alemann**  
Universität Duisburg-Essen  
Fakultät für Gesellschaftswis-  
senschaften – Soziologie



**Prof. Dr. Stefan Jarolimek**  
Deutsche Hochschule der  
Polizei Münster-Hiltrup  
Kommunikationswissenschaft



**Prof. Dr. Marlene Wilz**  
Fern-Uni Hagen, Fakultät für  
Kultur- und Sozialwissenschaf-  
ten – Organisationssoziologie  
und qualitative Methoden



**Maïke Kreyenborg M. A.**  
Deutsche Hochschule der  
Polizei Münster-Hiltrup  
Kommunikationswissenschaft

### WEITBLICK UND ERGÄNZENDE EXPERTISE

Um die Gefahr einer reduzierenden Betrachtungsweise zu minimieren und die fachliche Expertise aus anderen Bereichen in die Gesamtbewertung einfließen zu lassen, hat der Expertenkreis sechs externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Fachbereichen Soziologie (insbesondere Organisationssoziologie), Politikwissenschaft und Kommunikationswissenschaft getrennt voneinander befragt.

### BEFRAGUNG VON FÜNF IT-EXPERTEN AUS DER POLIZEI NRW

**MICHAEL JABLONSKI**  
**Leitender Kriminaldirektor**  
IM NRW, Referat 402 (Programm Polizei 20/20)

**NILS GODRY**  
**Kriminaldirektor**  
IM NRW, Referat 421 (Fachstrategie K, Cybercrime)

**HELMUT PICKO**  
**Leitender Kriminaldirektor**  
LKA NRW, Abteilungsleiter 3 (Digitale Tatorte, HIPOS)

**GREGOR MALESSA**  
**Kriminaldirektor**  
IM NRW, Referat 402 (IT-Verfahren)

**DENIS SCHUBERT**  
**Oberregierungsrat**  
IM NRW, Referat 402 (Digitalstrategie)



ZUKUNFT IST  
ENTWICKLUNG

Zusätzlich befragte der Expertenkreis fünf IT-Experten aus der Polizei NRW in einer gemeinsamen Sitzung. Der Schwerpunkt der Diskussion lag in Fragen zur Einschätzung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen, zu zukünftig in der Ge-

sellschaft an Bedeutung gewinnenden Arbeits- und Lebensentwürfen sowie zu den absehbaren Konsequenzen einer zunehmenden Digitalisierung für die Polizei NRW. Die Einschätzungen der Experten sind diesem Bericht beigelegt.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Siehe Anlage 6 – Ergebniszusammenfassung IT-Experten

SCHRITT 3

## SCHLUSS- FOLGERUNGEN

“ **Die Entwicklung der „Zukunftsbilder“ führt zu zwei zentralen Fragestellungen.** ”

Welchen Herausforderungen muss sich die Kriminalpolizei in NRW in der Zukunft stellen?

HERAUSFORDERUNGEN  
DER ZUKUNFT

Mit welchen Maßnahmen, Projekten oder strategischen Grundentscheidungen im „Heute“ kann möglichen Entwicklungen im „Morgen“ begegnet werden, um die Organisation der Kriminalitätsbekämpfung bereits heute zukunftsrobust weiterzuentwickeln?

HANDLUNGSNOTWENDIGKEITEN ODER HANDLUNGS-  
ALTERNATIVEN - PROJEKTVORSCHLÄGE



DOWNLOAD  
INFOMAP

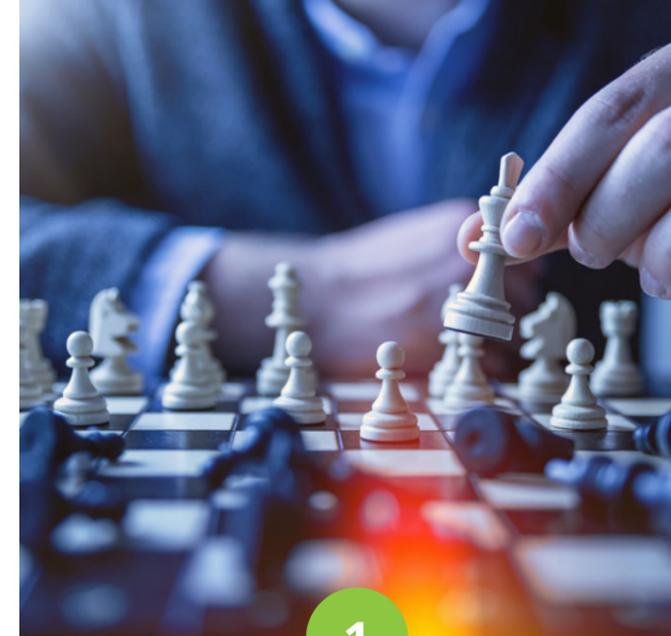
"Schlussfolgerungen"



## HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Entscheidungen und Weichenstellungen

“ **Unabhängig von den entwickelten Szenarien kristallisieren sich Anforderungen in fünf Kategorien heraus. Sie erfordern bereits im „Heute“ Entscheidungen oder Weichenstellungen, um die Kripo in NRW auf das „Morgen“ vorzubereiten.** ”



1

### KRIMINALSTRATEGIE

**„LEICHTE UND MITTELSCHWERE KRIMINALITÄT BLEIBT IM FOKUS“**



<p><b>1 KRIMINALSTRATEGIE</b></p> <p><b>Leichte und mittelschwere Kriminalität im Fokus</b></p> <p>Kriminalstrategie muss sich immer an gesellschaftlichen Entwicklungen orientieren.</p> <p>Gesellschaftlichen Normen kommt in Krisenzeiten eine große Bedeutung zu.</p> <p>Strafbewehrte Normverstöße müssen verfolgt werden.</p> <p>Polizei muss auch bei „Kleinkriminalität“ handlungsfähig und -willig sein.</p>	<p><b>2 ORGANISATION DER KRIPO</b></p> <p><b>Bürgernähe bleibt der Schlüssel</b></p> <p>Ein Rückzug von Ermittlungskräften aus der Fläche ruft Vertrauensverluste hervor.</p> <p>Schnelle Reaktionen vor Ort sind für Bürgerinnen und Bürger wichtig.</p> <p>Wo Zentralisierung notwendig ist, müssen dezentrale Arbeitsmöglichkeiten erhalten bleiben.</p> <p>Risiken des möglichen Outsourcing müssen berücksichtigt werden.</p>	<p><b>3 KRIMINALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER</b></p> <p><b>Digitale Tatbegehung erfordert neue Kompetenzen</b></p> <p>Die Digitalisierung des Alltags digitalisiert zwangsläufig die kriminalpolizeiliche Arbeit.</p> <p>Nicht nur Cybercrime, auch Alltagskriminalität, erfordert digitale Ermittlungskompetenz.</p> <p>Kompetenzprofile und Ermittlungsprozesse verändern sich.</p> <p>Die Kripo muss der Entwicklung folgen und Beweisführung in der digitalen Dimension beherrschen.</p>	<p><b>4 EINSATZ VON EXPERTEN</b></p> <p><b>„Know That und Know How“</b></p> <p>Digitalisierung erfordert neue oder alternative Ermittlungsmethoden.</p> <p>Ermittlungsansätze findet, wer sich in der vernetzten Welt bewegen kann.</p> <p>Qualifizierung muss angemessen sein und von unbenötigtem Ballast befreit werden, um Zeit und Raum für besondere Expertise zu schaffen.</p> <p>Vorqualifizierung bringt Wissen schneller in den beruflichen Alltag.</p>	<p><b>5 PERSONAL-REKRUTIERUNG</b></p> <p><b>Talente für die Ermittlungsarbeit finden</b></p> <p>Gewinnung IT-affinen Personals steht in Konkurrenz zur Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst.</p> <p>Kalkulierbare und flexible Arbeitsmodelle sind gefragt.</p> <p>Attraktive Alleinstellungsmerkmale sind Sinnstiftende Aufgaben, Entscheidungsautonomie, Verquickung analoger und digitaler Kompetenzen</p> <p>Der zeitnahe Einstieg in die Kripo ist zentrale Forderung der Zielgruppe.</p>
---	--	---	---	--

Kriminalstrategische Grundsatzentscheidungen zur Kriminalitätsbekämpfung im Allgemeinen müssen sich im Falle einer zunehmend divergierenden, „zerrissenen“ Gesellschaft an den damit einhergehenden Entwicklungen orientieren. Tatsächliche oder nur wahrgenommene ökonomische Ungerechtigkeit (z. B. Prekariisierung), Verlust in das Vertrauen des Staates an eine gesicherte Daseinsfürsorge oder soziale Ungleichheit können zu Angst vor Statusverlust führen und damit zur Gefahr gesellschaftlicher Instabilitäten werden. Diese Befürchtungen oder Wahrnehmungen können dazu führen, dass sich Menschen aus bestimmten Milieus vom Staat zunehmend entfremden oder mit Staatsverachtung reagieren (siehe z. B. die Entwicklung in der Reichsbürgerszene). Zudem steigt die Gefahr von Segregationstendenzen oder der Abschottung gegen „unangenehme“ Einflüsse von außen in Quartieren besser verdienender Gesellschaftsgruppen.

In Zeiten gesellschaftlicher Krisen kommt den Normen, die das gesellschaftliche Zusammenleben regeln, und deren Akzeptanz eine große Bedeutung zu. Normverstöße und Rechtsbrüche erfordern eine Reaktion staatlicher Organe, um Normenerosion und einem Verlust des Vertrauens in die Handlungs- und Steuerungsfähigkeit des Staates vorzubeugen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Schwerpunkte kriminalpolizeilicher Ermittlungsarbeit sich nicht nur auf staatsbedrohende oder besonders gefährliche Kriminalität begrenzen dürfen. Auch Normverstöße im Bereich der leichten und mittelschweren Kriminalität müssen – unter Beachtung von Effizienzgedanken – verfolgt und bearbeitet werden, um in der Öffentlichkeit nicht den Eindruck zu erwecken, „Kleinkriminalität“ sei für die Polizei und damit für den Staat nicht relevant. Eine nicht handlungsfähig oder -willig erscheinende Polizei signalisiert einen scheinbar ohnmächtigen Staat und begünstigt damit das Entstehen von kriminellen Subkulturen.

### KRISEN VERÄNDERN

**Anfängliche Solidaritätsentwicklungen kehren sich um.**

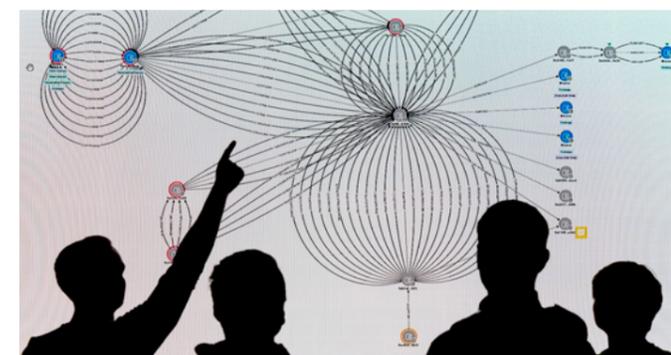
Während zu Beginn von Krisen oft noch starke Solidaritätsgefühle festzustellen sind, ist bei zunehmender Dauer mit Entsolidarisierungstendenzen zu rechnen. Diese Tendenzen dürften sich vor dem Hintergrund der Klimakrise, der Energiekrise und des Russland-Ukraine-Konfliktes eher verschärfen. Mediale Berichterstattung, Skandalisierung und die Verbreitung von „Fake News“ werden diese Entwicklung eher beschleunigen.

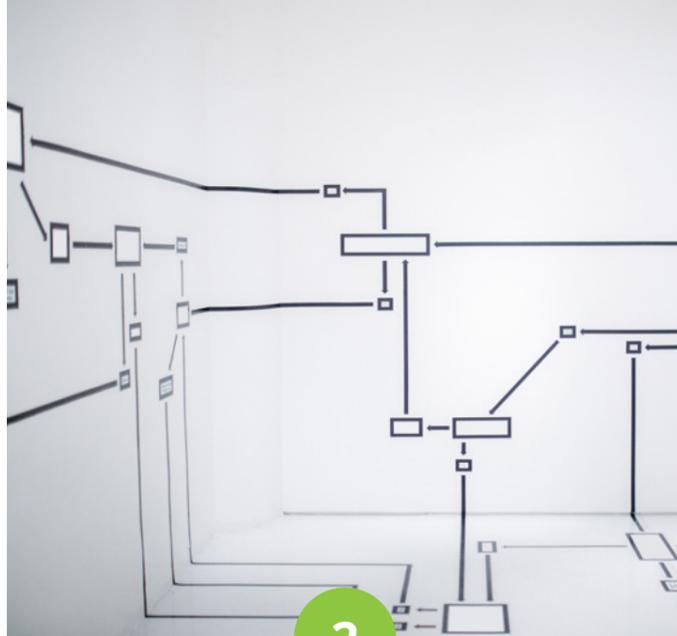
### SCHWERE UND STAATSBEDROHENDE KRIMINALITÄT

**Die Bekämpfung darf nicht nachlassen.**

Genauso wie „Alltagskriminalität“ nicht aus dem Fokus der Polizei geraten darf, muss diese Ausrichtung auf der anderen Seite nicht zu einem Nachlassen bei der Bekämpfung schwerer oder den Staat besonders bedrohender Kriminalität führen.

Dies wirft in der Folge die Frage eines Personalaufwuchses bei der Kriminalpolizei auf.





2

### ORGANISATION DER KRIPU

#### "BÜRGERNÄHE BLEIBT DER SCHLÜSSEL"

Entscheidungen zu Fragen der Aufbauorganisation werden zunehmend von den scheinbar widerstreitenden Überlegungen nach einer Zentralisierung von Aufgaben einerseits und dem Wunsch nach einer bürgernahen und „erreichbaren“ Kriminalpolizei andererseits geprägt. Ein tatsächlicher oder nur vermuteter Rückzug kriminalpolizeilicher Ermittlungskräfte aus der Fläche muss auch vor dem Hintergrund des skizzierten Vertrauensverlustes in die kriminalpolizeiliche Ermittlungsarbeit bewertet werden. Die Nähe zum Bürger bleibt der Schlüssel.

#### ZENTRALISIERT UND BÜRGERNAH

##### Kein Entweder Oder

Strukturell und betriebswirtschaftlich notwendige Zentralisierungen dürfen daher nicht zu einem tatsächlichen Rückgang von Erreichbarkeit und Bürgernähe führen. Für die Bürgerinnen und Bürger muss eine schnelle Reaktion auf die Anzeigerstattung und Bearbeitung „ihres“ Falles erkennbar bleiben. Anzeigenaufnahmen, in denen Anzeigenerstattende in einen digital gesteuerten, unmittelbaren Dialog mit einem Mitarbeitenden der Polizei treten können, garantieren Bürgernähe, erhöhen die Qualität der Anzeigenaufnahme und ermöglichen das Auslösen zeitnah notwendiger polizeilicher Interventionsmaßnahmen („digital aber bürgernah“).



#### EINE FRAGE VON TECHNIK UND ORGANISATION

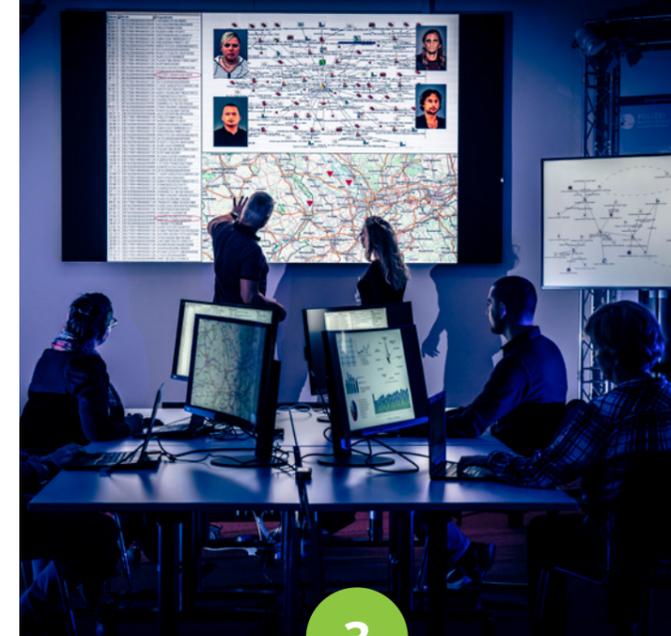
##### Konkurrenzen lassen sich auflösen.

Dieser grundsätzlichen Ausrichtung stehen Überlegungen einer zentralisierten Aufgabenwahrnehmung unter Beibehaltung dezentraler Arbeitsmöglichkeiten nicht entgegen. Digitale Kommunikationsmöglichkeiten können durch den Ausbau von Netzwerken, die Entwicklung kollaborativer Arbeitsformen oder verstärkte Angebote für mobiles Arbeiten einen Beitrag zur Auflösung der Konkurrenz zwischen Zentralisierungsnotwendigkeit und dem Willen zur Bürgernähe leisten.

#### EXTERNE SCHNITTSTELLEN SCHAFFEN RISIKEN

##### Überblick und Qualität stehen an erster Stelle.

Bei der Frage des „Outsourcing“ von Leistungen sind mögliche aus einer Zerfaserung von Aufgabenwahrnehmung und Abhängigkeiten auch in Qualitätsfragen resultierende Risiken zu berücksichtigen.



3

### KRIMINALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER

#### "DIGITALE TATBEGEHUNG ERFORDERT NEUE KOMPETENZEN"

Die rasante Zunahme digitalisierter Kommunikationsprozesse, IT-gestützter technischer Abläufe und die Vielzahl neuer IT-Produkte haben erheblichen Einfluss auf den gesellschaftlichen Alltag.

Digitalisierung führt zu einer ständigen, tiefgreifenden Umgestaltung der Lebens- und Arbeitswelt. Fachleute weisen darauf hin, dass in einer hoch technisierten Arbeitswelt die Lösung komplexer Fragestellungen, für die es keine Blaupause gibt, das selbstständige Einarbeiten in neue Themen und das eigenständige Lösen von Problemen die Berufswirklichkeit entscheidend prägen werden. Die Fähigkeit, neue Wege zu finden (Innovationen), Einfallsreichtum statt Denken nach Schema F (Kreativität) und Selbstvertrauen in die eigenen Problemlösungsfähigkeiten (Resilienz) werden zu zentralen Kompetenzen.<sup>10</sup>

#### ADD-ON: DIGITALE ERMITTLUNG IM ALLTAG

##### Kompetenzprofile und Ermittlungsprozesse erweitern sich.

Diese Anforderungen machen auch vor der kriminalpolizeilichen Ermittlungsarbeit nicht halt. Ermittlerinnen und Ermittler müssen die Fähigkeit besitzen, sich auch in einer digitalen Welt, an einem digitalen Tatort oder in digital unterstützten Handlungsabläufen bewegen zu können. Dies beschränkt sich nicht nur auf Cybercrime-Delikte (z. B. Erpressung mit Ransom-Ware oder DDOS-Angriffe auf kritische Infrastrukturen). Auch in der sogenannten Alltagskriminalität müssen bereits heute digitale Kompetenzen die analogen Fertigkeiten ergänzen.

So erfordern bereits Ermittlungen im Bereich des eBay-Betruges grundlegende digitale Kompetenzen in der Fallbearbeitung. Die Anpassung von Kriminalitätsphänomenen an die digitale Welt lässt sich auch beim Handel mit Betäubungsmitteln erkennen. Die Bekämpfung der zunehmend (risikolosen) Bestellung von Betäubungsmitteln über Online-Portale und der Versand der bestellten Betäubungsmittel per Post erfordern bei Ermittlerinnen und Ermittlern digitale

Grundkenntnisse. Bekämpfungskonzeptionen der Vergangenheit (z. B. in Zusammenhang mit offenen oder teiloffenen Szenen) sind für diese Tatbegehungsweisen nur noch bedingt zukunftsfähig.

Weitere Beispiele für die wachsende Bedeutung digitaler Ermittlungskompetenzen im Bereich der Alltagskriminalität entstehen bei der Auswertung digitaler Datenspeicher, etwa in Computern und Smartphones, oder der Auswertung von Videoüberwachungsanlagen im privaten Bereich. Zunehmend wird die Entscheidung über mögliche, kriminalistisch sinnvolle Begrenzungen hinsichtlich des Ausmaßes sichergestellter Datenmengen eine zentrale Rolle spielen (z. B. bei der Auswertung von Chat-Verläufen oder Bilddateien). Der digitale Tatort oder digitale Modi Operandi sind neue, zentrale Herausforderungen an eine erfolgreiche Kriminalitätsbekämpfung.

#### BEWEISFÜHRUNG IN DER DIGITALEN DIMENSION

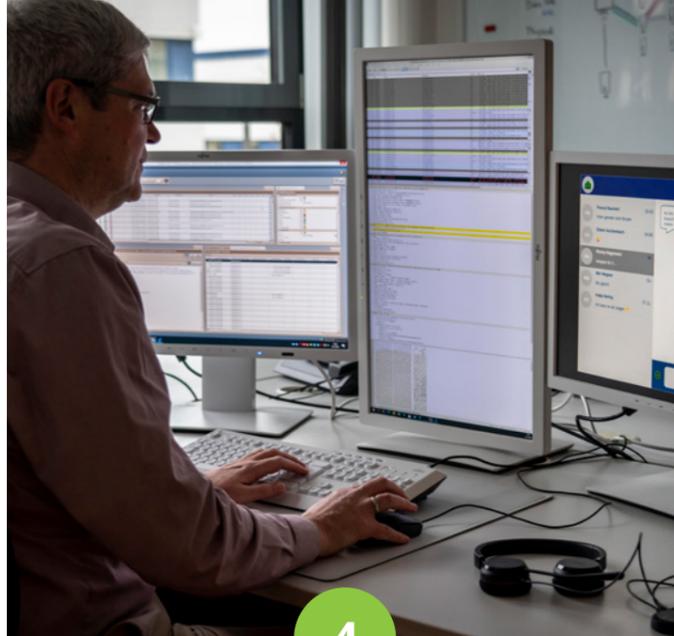
##### Neue Entwicklungen definieren Kompetenzen.

Die zunehmende Digitalisierung wird sich auf das benötigte Kompetenzprofil der Ermittlerinnen und Ermittler und die Gestaltung von Arbeitsprozessen auswirken. Die Personalauswahl wird sich in Zukunft stärker an der IT-Affinität der Bewerbenden ausrichten müssen. Ermittlerinnen und Ermittler müssen nicht nur Ermittlungsansätze erkennen und Beweisführungsmöglichkeiten IT-gestützter Alltagsprozesse bewerten, sondern ergänzend die ihnen zur Verfügung stehenden digitalen Anwendungen (Software) beherrschen. Dies führt zur Überlegung, ein erweitertes Ausbildungs- oder Fortbildungskonzept zu entwickeln, das auf die digitale Vermittlung IT-relevanter Ermittlungskompetenzen ausgerichtet ist.

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen muss mit einer Neubewertung vormals analoger Arbeitsprozesse einhergehen. Schlechte oder unzureichend entwickelte analoge Arbeitsprozesse werden auch durch die Digitalisierung nicht automatisch zu guten Prozessen.

<sup>10</sup> Sebastian Dettmers (CEO „Stepstone“), Dr. Swantje Dettmers (Beraterin Stiftung für Begabungserkennung und -förderung) in Gastbeitrag „Der Traumjob ist der, den es noch nicht gibt“ in Welt am Sonntag vom 01.01.2023





4

## KRIMINALISTISCHE KOMPETENZ

### "KNOW THAT UND KNOW HOW"

Die Anforderungen an die kriminalpolizeiliche Ermittlungsarbeit erweitern sich. Vorwiegend an klassischen, analogen Kompetenzen ausgerichtete Ermittlungen (z. B. Vernehmung von Zeugen, Tatverdächtigen, Tatortaufnahme und Sicherung analoger Spuren) bleiben wichtiger Bestandteil kriminalistischer Arbeit, werden aber vor dem Hintergrund des digitalen Wandels keinen dauerhaften Erfolg in der Kriminalitätsbekämpfung gewährleisten. So erfordert die Digitalisierung neue oder alternative Ermittlungsmethoden und mehr Flexibilität bei der Wahl der Methoden. Kriminalistische Kompetenz muss zunehmend Lösungen für die Herausforderungen einer digitalen Umwelt finden. Sie muss erfolgversprechende Ermittlungsansätze finden, umsetzen oder technische Lösungen zur Unterstützung einsetzen können (z. B. im Rahmen von Künstlicher Intelligenz).

#### WISSEN ≠ KÖNNEN

##### **Ohne Erfahrung geht es nicht.**

Die in der Ausbildung vermittelten Lerninhalte stellen die Grundlage für eine erfolgreiche Tätigkeit dar, können aber auf Dauer kein erfolgreiches Arbeiten gewährleisten. In einer stetigen Veränderung unterworfenen, digitalen Welt besteht die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens in allen kriminalpolizeilichen Arbeitsfeldern. Nur so kann mit den Anforderungen an eine zeitgemäße Kriminalitätsbekämpfung Schritt gehalten werden.

Ermittlerinnen und Ermittler sind Expertinnen und Experten in der kriminalistischen Fallbearbeitung. Kernkompetenz von Expertinnen und Experten sind theoretisches Wissen und praktisches Können. Diese Kernkompetenzen gehen über die grundsätzliche Ausbildung und Fortbildung („Know That“) hinaus. Um handlungssicher und erfolgreich arbeiten zu können, gewinnt der Transfer von Ermittlungserfahrung („Know How“) eine besondere Bedeutung. Dazu zählt insbesondere die Organisation am Arbeitsplatz, die erfolgreiche Gestaltung von Ermittlungsverfahren, das Umsetzen strafprozessualer Maßnahmen im Ermittlungsverfahren, die

Priorisierung von Ermittlungsschritten oder das Nutzen IT-spezifischer Anwendungen im Ermittlungsbereich. Dieses „Lernen am Fall“ kann die fachtheoretischen Ausbildungsinhalte ergänzen.

Neben diesen Basiskompetenzen ist festzulegen, in welchen kriminalpolizeilichen Arbeitsbereichen zusätzliches Fachwissen erforderlich ist, um als Spezialistin und Spezialist tätig werden zu können. Ermittlerinnen und Ermittler, die über ein profundes kriminalpolizeiliches Basiswissen verfügen, könnten sich im Bereich der Entwicklung eines kaskadierenden Systems für den Bereich der IT-Kompetenzen zusätzlich qualifizieren (von Grundkompetenzen in der allgemeinen Sachbearbeitung zu „High-End“-Qualifikationen in definierten Spezialbereichen).

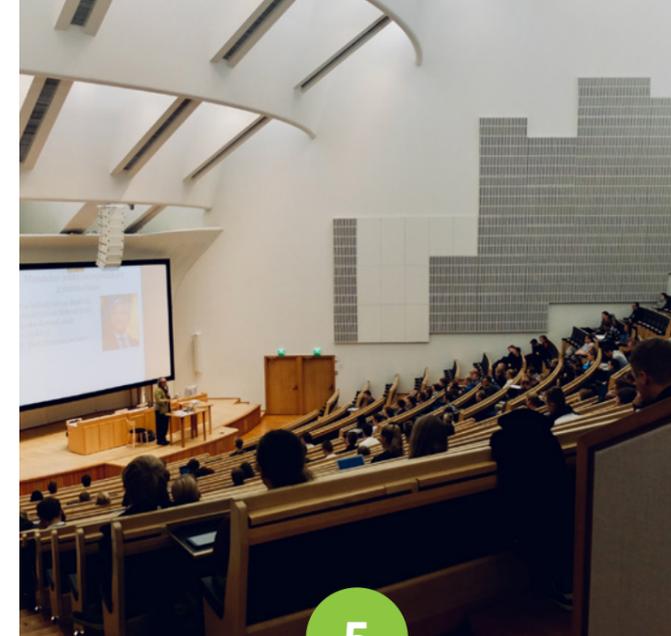
#### BILDUNGSTRENDS NICHT VERPASSEN

##### **Qualifizierung muss von unbenötigtem Ballast befreit werden.**

Damit rückt die Frage des Aufwandes für eine fachspezifische Fortbildung in den Fokus. Ein Lösungsansatz könnte in der verstärkten Anwerbung vorqualifizierter Interessentinnen und Interessenten liegen, um deren Fähigkeiten, Fertigkeiten oder besondere Talente schneller im beruflichen Alltag nutzen zu können.

Andere Berufsfelder bieten innerhalb der Ausbildung zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeiten an.<sup>11</sup> Das Vorziehen von Qualifizierungsmöglichkeiten in die Zeit des Studiums ermöglicht eine anwendungsorientiertere Ausrichtung unter Beibehaltung der generellen Ausbildungsziele. Es begünstigt einen frühen Identifizierungsprozess mit der späteren Tätigkeit und erspart zeitaufwändige Fortbildungen nach der Ausbildung. Zudem wird ein schnellerer Einstieg in Fachbereiche ermöglicht, die besondere Expertise benötigen. Aufwand und Ausgestaltung der Ausbildung müssen in einem angemessenen Verhältnis zur späteren Verwendung stehen; es macht wenig Sinn zukünftige Expertinnen und Experten mit Ausbildungsinhalten zu konfrontieren, die sie für ihre spätere Tätigkeit nicht benötigen.

<sup>11</sup> Siehe Anlage 4 – Übersicht Studiengänge



5

## PERSONALREKRUTIERUNG

### "TALENTE FÜR ERMITTLUNGSARBEIT FINDEN"

Der Mangel an Fachkräften bewegt die aktuelle Diskussion auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Bei der Suche steht die Polizei in Konkurrenz zu Arbeitgebern aus dem Bereich der Wirtschaft, aber auch aus dem öffentlichen Dienst (z. B. Bundeswehr). Dies gilt insbesondere für Personen mit einer ausgeprägten Affinität zur IT. Zusätzlich ist die Gewinnung geeigneten Personals für die Kripo bereits heute eine zentrale Herausforderung für die Polizei.

Erfolgreiche Personalwerbung bedeutet aktive Ansprache und klare Darstellung der zukünftigen Aufgabenfelder, um Bewerberinnen und Bewerber mit den benötigten Talenten und Fähigkeiten für eine Tätigkeit im Ermittlungsdienst zu gewinnen. Dabei spielen für Ermittlerinnen und Ermittler die Fähigkeit zu innovativem Denken, die Fähigkeit, Folgen digitaler Entwicklungen für die Ermittlungsarbeit zu nutzen, und klassische heuristische Denkansätze bei der Auswertung großer Datenbestände eine zentrale Rolle.

#### WORK LIFE BALANCE

##### **Kalkulierbare und flexible Arbeitsmodelle sind gefragt.**

Talentsuche darf sich nicht nur auf Schulabgänger beschränken, sondern muss gerade vor dem Hintergrund fachspezifischer Qualifikationen das Anwerben von Personal aus anderen ermittlungsauffinen Ausbildungsgängen einschließen.<sup>12</sup>

Das zu Berufsbeginn bei jungen Menschen vorherrschende Interesse an sehr flexiblen und hinsichtlich der Bezahlung eher erfolgsorientierten Beschäftigungsverhältnissen lässt ab Mitte dreißig nach. „Klassische“ und kalkulierbare Arbeitsverhältnisse werden stärker nachgefragt, wenn gleichzeitig auch flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Sicherheit des Arbeitsplatzes, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Möglichkeiten mobilen Arbeitens oder der Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis

von Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance) gewinnen mit den Jahren an Relevanz und beeinflussen berufliche Vorstellungen. Trotz begrenzter Verdienstmöglichkeiten im öffentlichen Dienst bleibt gerade die Polizei im Vergleich zur Wirtschaft ein attraktiver Arbeitgeber. Die Tätigkeit in der Kriminalitätsbekämpfung ist eine sinnstiftende, gesellschaftlich angesehene und reizvolle Aufgabe.

#### ATTRAKTIVE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

##### **Sinnstiftend – Entscheidungsautonomie – Vielfalt**

Die inhaltlichen Anforderungen an moderne Ermittlungsarbeit, ein diversifiziertes Tätigkeitsportfolio (phänomenbezogene Ermittlungs- und Analysearbeit, Kommissionsarbeit, hohe Entscheidungsautonomie am Arbeitsplatz, technologisch orientierte Tätigkeiten) und unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse (vom Tarifbeschäftigten über den Verwaltungsbereich zum Polizeivollzugsbeamten) steigern die Attraktivität für eine Verwendung in der Kripo. Sie stellen damit für die Personalwerbung wichtige Alleinstellungsmerkmale zu Mitkonkurrenten auf dem Arbeitsmarkt dar und können handlungsleitende Komponenten im Rahmen einer Werbestrategie sein.

#### TALENTE GEWINNEN UND BINDEN

##### **Zeitnaher Kripo-Einstieg ist zentrale Forderung der Zielgruppe.**

Mitentscheidend für den Erfolg der Werbung von Interessentinnen und Interessenten für den Ermittlungsbereich wird zudem die Frage der Ausgestaltung und Dauer der Erstverwendung sein. An einer Verwendung im Ermittlungsbereich interessierte Bewerberinnen und Bewerber nahmen in der Vergangenheit häufig Abstand von einer Bewerbung für den Polizeidienst in NRW und bewarben sich bei Polizeien, die einen Direkteinstieg in die Kriminalpolizei anbieten.

<sup>12</sup> Siehe Abschnitt „Kriminalistische Kompetenz“, Seite 28



SCHRITT 3

## ABLEITEN VON HANDLUNGSNOTWENDIGKEITEN ODER HANDLUNGSAKTIVITÄTEN BAUSTEINE FÜR DIE KRIPO DER ZUKUNFT

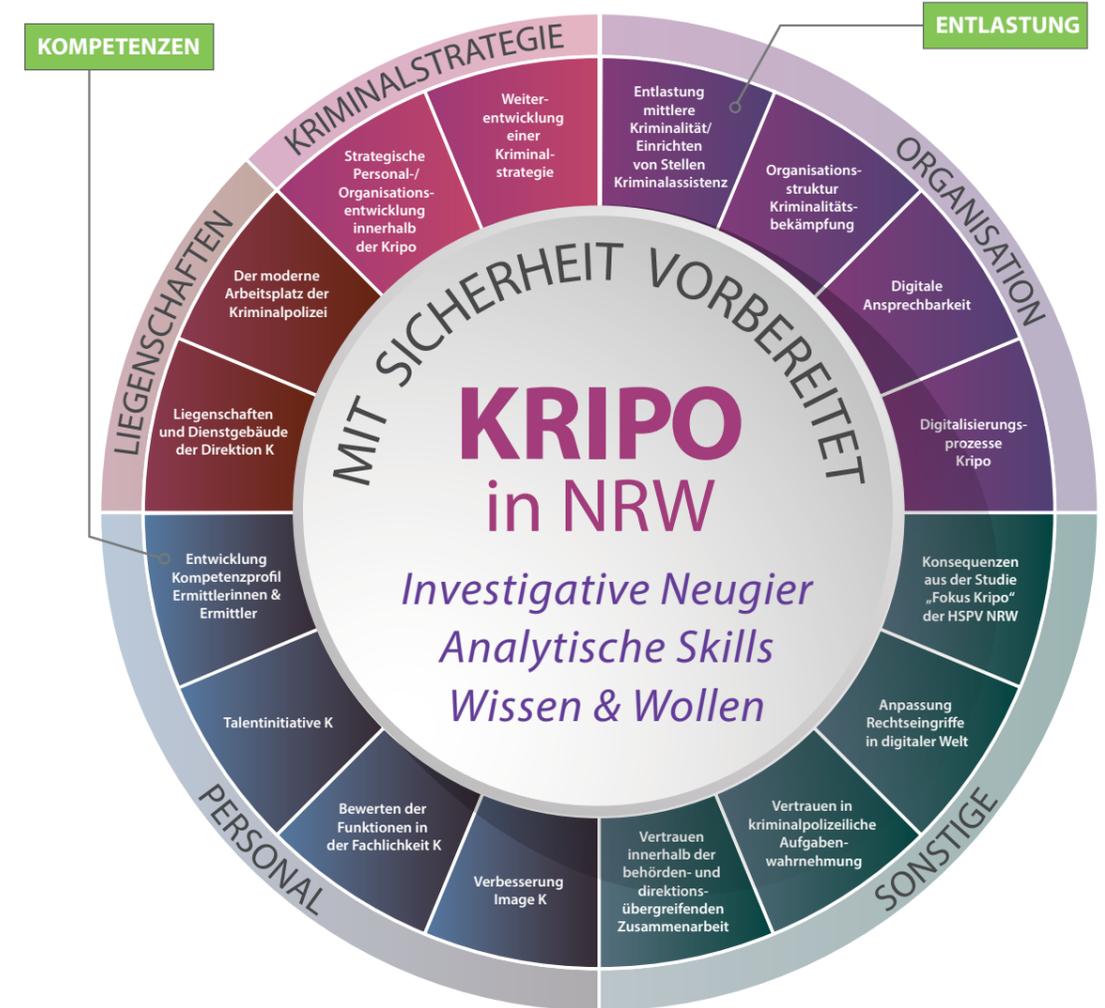
Handlungsoptionen

Aus jedem Szenario heraus hat der Kreis der Expertinnen und Experten Handlungsoptionen entwickelt und die mit deren Umsetzung einhergehenden Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen bewertet. Diese szenariospezifischen Handlungsoptionen sind in der Folge jeweils aus dem Blickwinkel der drei anderen Zukunftsentwürfe bewertet worden.

In der sich daraus ergebenden zusammenfassenden Betrachtung aller Handlungsoptionen sind schließlich 16 Projektvorschläge in fünf Kategorien identifiziert worden. Diese Projektvorschläge entfalten in unterschiedlicher Intensität Wirkung in allen vier Szenarien und beschränken sich nicht nur auf einen Zukunftsentwurf.

Sie sind geeignet, die Attraktivität der Kripo NRW zu steigern, die Ergebnisse der Ermittlungsarbeit zu verbessern und schließlich die Gesamtorganisation resilienter gegenüber zukünftigen Entwicklungen zu machen. Sie tragen somit zur Entwicklung einer zukunftsfähigen Kripo in NRW bei.

Zwischen den einzelnen Vorschlägen bestehen Wechselwirkungen, da sie z. B. sowohl organisatorische Rahmenbedingungen als auch Personalfragen betreffen. Die Projektvorschläge bedürfen einer weitergehenden Aufarbeitung durch noch einzurichtende Arbeitsgruppen sowie der sich anschließenden konkretisierenden Ausgestaltung durch die Fachdienststellen. Voraussetzung ist die Prüfung der Vorschläge und die Entscheidung, ihnen gegebenenfalls zu folgen.<sup>13</sup>



5 KATEGORIEN

16 BAUSTEINE FÜR DIE KRIPO DER ZUKUNFT

Bei der Betrachtung der Vorschläge hat der Kreis der Expertinnen und Experten zwei Projektvorschläge priorisiert: Entlastung und Kompetenzen.<sup>14</sup> Diese Priorisierung leitet sich aus der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens gesellschaftlicher Einflussfaktoren auf die kriminalpolizeiliche Arbeit sowie der Intensität der von ihnen ausgehenden Wirkung ab. Alle Projektvorschläge tragen zu einer Verbesserung der aktuellen Situation und zukunftsrobusten Ausrichtung der Kriminalpolizei in NRW bei, da über sie besonders akute Handlungsbedarfe aufgegriffen werden.

Als Teil des Gesamtpaketes von 16 Projektvorschlägen erfordern sie eine vordringliche Befassung und werden im Folgenden detaillierter beschrieben. Die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Projektvorschlägen bedingen eine Befassung mit allen Vorschlägen.



DOWNLOAD  
INFOMAP

Projektvorschläge



<sup>13</sup> Siehe Anlage 5 – Projektvorschläge

<sup>14</sup> Siehe Seite 32 - 43

ERMITTLUNGEN &  
KRIMINALISTISCHE ARBEIT  
**FREIRAUM GEWINNEN**

**“ Entlastung  
kriminalpolizeilicher  
Ermittlungstätigkeiten von  
administrativen Aufgaben  
im Bereich leichter und  
mittelschwererer Kriminalität**

- 1 HERAUSFORDERUNGEN
- 2 VORSCHLÄGE DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN
- 3 CHANCEN & RISIKEN



## ERMITTLUNGEN & KRIMINALISTISCHE ARBEIT FREIRAUM GEWINNEN

### 1 Herausforderungen

#### STEIGENDE KRIMINALITÄT, HÖHERES ANZEIGEAUFKOMMEN

In zwei der vier Szenarien wird eine zunehmende gesellschaftliche Polarisierung und abnehmende Akzeptanz von Normen beschrieben. Krisen verschärfen die Angst vor Statusverlust und ökonomischer Prekarisierung. Zugespielt kann dies die Gefahr der Zunahme illegalen Handelns zur Sicherung des Lebensunterhalts auslösen. Dies gilt, weil in diesen Zukunftsprojektionen polizeilicher Ermittlungsdruck auch aufgrund der ökonomischen Rahmenbedingungen grundsätzlich limitiert bleibt.

Als Folge dieser Entwicklung ist mit einem Anwachsen der Zahl der Strafanzeigen zu rechnen. Zunehmend niedrigschwellige Angebote der Polizei zur digitalen Anzeigenaufnahme lassen zusätzlich ein erhöhtes Anzeigeaufkommen erwarten.

Dies gilt nicht nur für die analoge Welt der Kriminalität, sondern in besonderem Maße für die neue, digital geprägte Kriminalität. So war nach einer Erhebung des Digitalverbandes „Bitkom“ der überwiegende Teil der Internetnutzer in Deutschland 2022 bereits von Onlinekriminalität betroffen.<sup>15</sup>

#### ONLINE-ANZEIGEN

Das Missverhältnis zwischen „Ermitteln wollen“ und „Ermitteln können“ wird sich durch die Steigerung der Zahl der Online-Anzeigen noch ausweiten. Bereits heute erreichen das LKA NRW monatlich ca. 20.000 Anzeigen. Im Jahr 2019 lag die durchschnittliche Belastung bei ca. 9.300 Anzeigen. Die Qualität

der Anzeigen erfordert in den Polizeibehörden zum Teil sehr umfangreiche Nacharbeiten. Diese Aufwände beziehen sich im Schwerpunkt auf administrative Erfassungen (z. B. Erreichbarkeiten, Nachfragen zu sachverhaltsbezogenen Unterlagen).

Der im Zukunftsvertrag NRW explizit betonte niedrigschwellige Zugang der Bürgerschaft auch zu polizeilichen Leistungen wird diese Tendenz weiter fördern und über den Bereich der leichten und mittelschweren Kriminalität hinausgehen (z. B. Hasskriminalität, Hinweise auf sexuellen Missbrauch).

#### STEIGENDE DATENVOLUMINA

IT-gestützte Kommunikationsprozesse in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen, die Nutzung von IT im Alltag und die vielfältigen Möglichkeiten, Daten bewusst oder auch unbewusst zu speichern, hinterlassen Spuren im digitalen Raum (digitaler Tatort). Sie können einen Anfangsverdacht generieren, neue Ermittlungsansätze ermöglichen, die Beweisführung entscheidend unterstützen oder zur Bewertung eines Gefahrenüberhangs wichtige Informationen beisteuern. Damit steigen die kriminalistischen Anforderungen, aus immer größer werdenden Datenspeichern die für ein Verfahren relevanten Daten zu finden.

Dies gilt für nahezu alle Kriminalitätsphänomene. In der Vergangenheit war der Umgang mit großen Datenmengen in der Regel auf analoge Dokumentationsmittel beschränkt, z. B. haptisch erfassbare Dokumente in Papierform. Mittlerweile finden sich

große, digitale Datenmengen auch in vielen Kriminalitätsbereichen, z. B. in Verfahren der Kinderpornografie oder bei der Auswertung kryptierter Telekommunikation (z. B. „EncroChat“).

Die Frage der Beweisrelevanz möglicher digitaler Spuren stellt sich zudem auch in Bereichen der leichten und mittelschweren Kriminalität, wenn z. B. in sichergestellten Smartphones die Auswertung von Chatverläufen subjektive Tatbestandsmerkmale belegen.

Zudem fließen zunehmend Daten über feste Informationskanäle in die Sicherheitsbehörden. Dazu zählen etwa Hinweise, die über Hinweisportale im Kontext von Anschlägen bei der Polizei eingehen, allgemeine Sicherheitsüberprüfungen im Rahmen von gefährdeten Großveranstaltungen, Geldwäscheanzeigen oder so genannte NCMEC-Hinweise<sup>16</sup> und Flugzeugpassagier-Daten. Diese Daten sind in der Regel zeitnah hinsichtlich möglicher gefahrenabwehrrechtlicher oder strafrechtlicher Relevanz zu analysieren.

Diese Anforderungen binden zusätzlich Personalressourcen in allen Kriminalitätsbereichen, die in der Vergangenheit für die Fallbearbeitung nicht erforderlich waren.

#### VORGANGSVERWALTUNG FRISST ERMITTLUNGSKAPAZITÄT

Speziell im Bereich der Bekämpfung leichter und mittelschwerer Kriminalität nehmen Zahl und Bandbreite denkbarer kriminalistischer Ermittlungsansätze durch den Einsatz von IT zu. Parallel steigt der Aufwand sachbearbeitender oder verwaltender Tätigkeiten ohne unmittelbaren kriminalistischen Ermittlungsbezug.

Dieser Aufwand ist für das Funktionieren der administrativen Vorgangserfassungs- und Vorgangsverwaltungssysteme erforderlich. Die in Folge der allgemeinen Globalisierungstendenzen

zunehmend grenzüberschreitende Kriminalität führt zudem zu zusätzlichen administrativen Aufwänden (z. B. Vorbereitung von Rechtshilfeersuchen durch die Staatsanwaltschaft).

Steigende Vorgangszahlen und die damit verbundene organisationsinterne Verwaltung führen zu einer großflächigen Verlagerung von Aufklärungsleistung hin zu rein administrativer Vorgangsbewältigung.

Diese Art der Vorgangsbewältigung im Bereich der leichten und mittelschweren Kriminalität („Massenkriminalität“) erschwert das Erzielen von Erfolgserlebnissen. Hohe Vorgangsbelastung, fehlender Freiraum für Ermittlungen und die schleichende Verlagerung von Ermittlungsmöglichkeiten zu Verwaltungsnotwendigkeiten bleiben der Öffentlichkeit zunehmend nicht verborgen. Dies führt zu einem Imageschaden der Kripo sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der polizeiinternen Bewertung.

#### VERTRAUEN IN DAS SYSTEM KRIMINALPOLIZEI

Gleichzeitig bleibt die Erwartungshaltung an die Polizei hoch, angezeigte Straftaten erfolgreich zu bearbeiten und damit Handlungs- und Steuerungsfähigkeit zu beweisen. Von Seiten der Bevölkerung wird der Polizei in den meisten Szenario-Projektionen erhebliches Systemvertrauen entgegengebracht. Dieses ist für ein funktionierendes Staatswesen unverzichtbar und macht sich nicht nur an der Reaktion auf Sicherheitsstörungen (durch polizeiliche Intervention), sondern auch an Ermittlungserfolgen fest.

Das gilt nicht nur für den Bereich der Schwerekriminalität oder das Staatswesen bedrohende Formen von Kriminalität, sondern insbesondere für die Bekämpfung leichter und mittelschwerer Kriminalität. Gerade diese Kriminalitätsbereiche wirken wegen der Wahrscheinlichkeit, persönlich Opfer einer Straftat zu werden, auf das Sicherheitsgefühl der Bürgerinnen und Bürger.

<sup>15</sup> Siehe Thomas Heutzeroth in Welt am Sonntag vom 01.01.2023, S. 18, „Onlinedelikte werden zur Normalität“

<sup>16</sup> Hinweise des US-amerikanischen „National Center für Missing & Exploited Children“

## ERMITTLUNGEN & KRIMINALISTISCHE ARBEIT FREIRAUM GEWINNEN

### 2 Vorschläge der Expertinnen und Experten

#### PERSONALZUWACHS BEI ERMITTLERINNEN UND ERMITTLERN DER LEICHTEN UND MITTELSCHWEREN KRIMINALITÄT

Ein deutlicher Personalzuwachs durch die Zuweisung von Planstellen wird zu einer Entlastung in den Direktionen K führen. Er eröffnet zudem die Chance, kriminalistische Ermittlungsansätze im Bereich der leichten und mittelschweren Kriminalität intensiver zu verfolgen. Eine Verlagerung von Planstellen aus anderen Kriminalitätsbereichen würde der strategischen Grundausrichtung, besonders schwere Formen der Kriminalität (Organisierte Kriminalität, Kinderpornografie) oder das Gemeinwesen besonders bedrohende Kriminalitätsphänomene (Terrorismus, Cybercrime, Wirtschaftskriminalität, Hasskriminalität) zu verfolgen, zuwiderlaufen. Zudem deckt sich eine Verlagerung nicht mit den Aussagen im Zukunftsvertrag NRW.

#### EINRICHTEN VON STELLEN „KRIMINALASSISTENZ“ ZUR ADMINISTRATIVEN UNTERSTÜTZUNG

Ergänzend zu einer Erhöhung der Zahl an Planstellen für die Bearbeitung leichter und mittelschwerer Kriminalität können Tarifstellen „Kriminalassistenten“ die umfassend kriminalistisch ausgebildeten Ermittlerinnen und Ermittler von administrativen Aufgaben entlasten. Sie ergänzen das kriminalpolizeiliche Ermittlungshandwerk durch administrative Unterstützung, z. B. bei der Vorgangsregistrierung oder der Aufbereitung digitaler Daten für eine kriminalistische Bewertung.

Die tarifrechtliche Einordnung sollte über der einer klassischen Geschäftszimmertätigkeit liegen. Die Unterstützung von Ermittlungen im Bereich Kinderpornografie und die tarifrechtliche Einordnung dieser Stellen belegen die Praxistauglichkeit dieses Modells. Ziel ist es, angesichts zu erwartender Steigerungen der Fallzahlen und zunehmender Aufwände im Bereich der Ermittlungen Freiraum für die Bearbeitung kriminalistisch werthaltiger Fälle gerade im Bereich der mittelschweren Kriminalität

zu gewinnen. Dieses Ziel soll erreicht werden, ohne – mit Blick auf die Bekämpfung leichter Kriminalität – beim Bürger den Eindruck eines Ausstiegs aus einer konsequenten Strafverfolgung zu suggerieren. Eine sachgerechte, verfahrensökonomische und im Bürgerinteresse zeitnahe Bearbeitung von Anzeigen und Hinweisen bleibt sichergestellt. In einer sich polarisierenden Gesellschaft würde das unterstellte Desinteresse an einer Strafverfolgung, die sich an der Gesamtheit des Strafrechts orientieren muss, die Gefahr einer Normenerosion und eines Akzeptanzverlustes von Normen erhöhen.



#### Folgende mögliche Aufgaben kommen für eine Kriminalassistentin in Betracht:

- IT-gestützte Aufgaben in der Vorgangsverwaltung (z. B. ViVA-Datenabgleich, Datenpflege)
- IT-gestützte Aufgaben in der Fallbearbeitung (z. B. standardisierte Datenabfragen)
- standardisierte Sachbearbeitung in Fällen der leichten Kriminalität (z. B. Vorgänge ohne Ermittlungsansatz)
- Administration der Asservate
- Planung von Vorladungsterminen zur Unterstützung der Ermittlungen und Ausfertigung der schriftlichen Vorladungen
- Kontaktaufnahme mit Geschädigten oder Institutionen zur Anforderung von Beweismitteln (Videoaufzeichnung Verkehrsbetriebe, Tankstellenvideos etc.)
- einfache Recherchen im Internet (OSINT)
- Fertigen von Merkblättern für Kriminalakten und Jugendamtsberichten nach Vorgabe der Ermittlerinnen und Ermittler
- logistische Aufgaben (z. B. bei Einsätzen, Durchsuchungen, Sicherstellungen usw.)

### 3 Chancen und Risiken

#### CHANCEN

Der Einsatz von Kriminalassistentinnen und -assistenten generiert strategischen Entscheidungsspielraum insbesondere im Bereich der Bekämpfung der leichten und mittelschweren Kriminalität, ohne dabei kriminalistische Fähigkeiten für die Bekämpfung der Schwerekriminalität oder staatsbedrohenden Kriminalität zu reduzieren. Gleichzeitig werden Personalressourcen für Ermittlerinnen und Ermittler im Rahmen der Bekämpfung leichter und mittelschwerer Kriminalität freigesetzt.

Die im Bereich der Staatsanwaltschaften praktizierte vereinfachte Bearbeitung spezifischer Formen einfacher Kriminalität (Privatklagedelikte) führt trotz bilateraler Vereinbarungen auf örtlicher Ebene zwar zu einer effizienten Bearbeitung durch die Justiz, aber nicht immer zu einer effizienten Bearbeitung durch die Polizei.

Der Einsatz von Kriminalassistentinnen und -assistenten wird diese Ungleichheit im Ressourceneinsatz abmildern, ohne den Anspruch an eine bürgernahe und professionelle Sachbearbeitung zu vernachlässigen.

#### RISIKEN

Die Erwartungshaltung in eine kurzfristig, spürbare personelle Verbesserung in den Direktionen K ist bei den Ermittlerinnen und Ermittlern sehr hoch. Jedoch dürfte ein notwendiger Zuwachs polizeilicher Planstellen im (hochgerechnet auf das Land NRW) dreistelligen Bereich vor dem Hintergrund der aktuellen Ausbildung und Erstverwendung längere Zeit in Anspruch nehmen als ein Zuwachs im Tarifbereich.

Auch die Besetzung von Tarifstellen benötigt einen zeitlichen Aufwand, der allerdings nicht so hoch ist wie beim Zuwachs polizeilicher Planstellen (z. B. Auswahlverfahren, Sicherheitsüberprüfungen). Zudem ist zu beachten, dass die mit einem Personalzuwachs verbundenen Auswirkungen in der Organisation sozialverträglich gestaltet werden (Neueinstellung, Höhergruppierung, Konkurrenzen zu anderen Stellenbewertungen).

Der Einsatz von Tarifbeschäftigten ist nicht geeignet, die Arbeit von Ermittlerinnen und Ermittlern zu ersetzen, sondern kann deren hoheitliche Tätigkeit nur unterstützen.



## ERMITTLUNGSKOMPETENZ IM GLEICHTAKT MIT DEM DIGITALEN FORTSCHRITT

“ **Weiterentwicklung von  
Kompetenzprofilen  
kriminalpolizeilicher  
Ermittlerinnen  
und Ermittler** ”

- 1 HERAUSFORDERUNGEN
- 2 VORSCHLÄGE DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN
- 3 CHANCEN & RISIKEN



## ERMITTLUNGSKOMPETENZ IM GLEICHTAKT MIT DEM DIGITALEN FORTSCHRITT

### 1 Herausforderungen

#### NEUE PHÄNOMENE, NEUE ERMITTLUNGSANSÄTZE

In allen vier Szenarien spielt die dynamische Weiterentwicklung der Digitalisierung eine maßgebliche Rolle. Die Zunahme digital gesteuerter Prozesse trifft aber in unterschiedlicher Ausprägung in Teilen der Bevölkerung auch auf Skepsis gegenüber Technologie und Innovationen (z. B. in Fragen des Datenschutzes oder der ethischen Grundlagen für den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)).

Die fortschreitende Digitalisierung des Alltagshandelns der Bürgerinnen und Bürger wird zu einer Veränderung von und in Kriminalitätsphänomenen führen, da Tatgelegenheiten sich auch im digitalen Raum öffnen werden. Diese Entwicklung hat erhebliche Folgen für die Ermittlungsarbeit und damit Auswirkungen auf den konkreten Arbeitsplatz der Ermittlerinnen und Ermittler.

Je stärker die Digitalisierung auf das Alltagshandeln der Bürgerinnen und Bürger Einfluss nimmt, desto wichtiger wird im Rahmen der kriminalistischen Fallbearbeitung die Suche nach digitalen Spuren, ihre Bewertung sowie das Erkennen von Ermittlungsansätzen in digitalen Datenbeständen. Dies gilt für nahezu alle Kriminalitätsphänomene.

Die Veränderung in den alltäglichen Arbeitsanforderung bedingt die Erweiterung „analoger“ Ermittlungskompetenzen durch spezifische „digitale“ Fähigkeiten. Kriminalpolizeiliche Ermitt-

lerinnen und Ermittler müssen in der Lage sein und bleiben, Ermittlungsansätze in digital unterlegten Handlungsabläufen zu erkennen. Sie müssen die Fähigkeit haben, deren Relevanz für das Strafverfahren zu bewerten, kriminalfachlich sinnvolle Ermittlungsschritte zu konzipieren oder kriminalistisch sinnvolle Fragen für kriminaltechnische Gutachten zu formulieren.

Diese digitalen Anforderungen an kriminalpolizeiliche Ermittlerinnen und Ermittler beziehen sich auf alle Tätigkeiten in der kriminalistischen Fallbearbeitung. Sie beschränken sich keinesfalls nur auf spezielle Verfahren im Bereich von Cybercrime. Die Durchsicht von Videodateien, die Auswertung eines Mobiltelefons, die Suche nach beweisrelevantem Mailverkehr auf Laptops oder auch die Auswertung von Bilddateien stellen Ermittlungsansätze dar, bei denen eine kompetente und damit letztlich erfolgreiche Bearbeitung unmittelbar vom Vorhandensein digitaler Kompetenz abhängig ist. Dieses gilt auch im Bereich der leichten und mittelschweren Kriminalität.

#### KRIMINALISTISCHES DENKEN & KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Mit dem Anstieg des Umfangs sichergestellter Daten (z. T. im Terabyte-Bereich) erhöhen sich die Anforderungen an die forensische Sicherung und kriminalistische Auswertung. Die aus dem politischen Raum formulierte Forderung nach allumfassender Auswertung sichergestellter Asservate gerade bei spektakulären Sachverhalten dokumentieren diese Entwicklung. Die Menge sichergestellter Daten wird sich perspektivisch

nur mit Unterstützung durch KI lösen lassen. KI gilt als Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts.

KI wird gerade bei großen zu analysierenden Datenmengen unter Nutzung von Algorithmen zunehmend in der Lage sein, einzelne Entscheidungs- und Bewertungsprozesse weitgehend zu automatisieren. Dennoch verbleibt vor dem Hintergrund rechtsstaatlicher und kriminalistischer Erfordernisse immer ein quantitativ beachtlicher individueller Entscheidungsrahmen, der nur mit ausreichend personellen Ressourcen sinnvoll ausgefüllt werden kann. KI kann kriminalistische Arbeit nur ergänzen, nie ersetzen.

Wenn die Suche nach dem entscheidenden Hinweis oder Beweis nicht der Suche nach der Nadel im Heuhaufen gleichen soll, müssen Ermittlerinnen und Ermittler kriminalistische Suchlogiken, die heuristischen Denkgesetzen folgen, anwenden können. Der Beantwortung der Frage, welcher Auswerteschritt ist erfolgversprechend und effizient im Sinne der kriminalistischen Fragestellung, kommt eine zentrale Bedeutung zu.

#### ERWARTUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE KRIPO

Die Erwartungen der Gesellschaft an eine professionell ermittelnde Kriminalpolizei beinhaltet auch deren Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf die digitale Weiterentwicklung einzustellen. Verliert die Kriminalpolizei die gesellschaftliche Kompetenzzuschreibung als die „Ermittlungsexpertin“, wird das Image der gesamten Polizei leiden. Das Vertrauen in die Professionalität

der Institution „Kriminalpolizei“ wird sinken und damit wird auch das Gewaltmonopol des Staates in Frage gestellt werden. Speziell in den eher negativ ausgerichteten Szenarien wird auf die Folgen qualitativ schlechter werdender polizeilicher Ermittlungsarbeit hingewiesen und werden deren langfristige Auswirkungen auf das Image der Polizei beschrieben. An eine solche Entwicklung wird sich zwangsläufig eine Diskussion über die mangelnde Fachkompetenz in der Kriminalpolizei und die Notwendigkeit, Ermittlungsarbeiten an Private zu vergeben, anschließen.

#### KONKURRENZ AM ARBEITSMARKT

Die Befragungen der externen Expertinnen und Experten haben deutlich gemacht, dass die staatlichen Sicherheitsbehörden im Rahmen der Suche nach geeigneten, den digitalen Wandel mitvollziehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nur ein Marktteilnehmer von vielen sind.

Die Tätigkeit in einem interessanten, abwechslungsreichen, sozial und gesellschaftlich relevanten Aufgabenfeld ist Attraktivitätsmerkmal. Das Werben mit einem Aufgabenprofil, das eine zukünftige, IT-unterlegte Ermittlungsarbeit kennzeichnen wird, ist geeignet, Leistungsträger für eine Beschäftigung in der Kriminalpolizei zu gewinnen.

Zudem sind Schlüsselkompetenzen eine Veranlagung zur investigativen Neugier und das Interesse an digitalen Prozessen.



## ERMITTLUNGSKOMPETENZ IM GLEICHTAKT MIT DEM DIGITALEN FORTSCHRITT

### 2 Vorschläge der Expertinnen und Experten

Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Herausforderungen ist eine Erweiterung bzw. Anpassung des Anforderungsprofils für kriminalpolizeiliche Ermittlerinnen und Ermittler notwendig.

#### DIGITALE KRIMINALISTIK STÄRKEN

Ermittlerinnen und Ermittler müssen die ihnen zur Verfügung stehenden digitalen Werkzeuge beherrschen. Dies setzt neben einer Affinität für digitale Handlungsabläufe auch analytische Grundfähigkeiten und eine investigative Neugier voraus, um z. B. in Massendaten die entscheidenden Hinweise zur Klärung eines Falles im Rahmen eines möglichst effizienten Ansatzes zu finden.

Kriminalistinnen und Kriminalisten, die die technologischen Standards IT-gestützter Ermittlungsarbeit nicht beherrschen (z. B. Vorgangserfassungssysteme, Fallbearbeitungssysteme, TKÜ-Anwendungen, Forensic Desktop) können schon heute in herausragenden Einsatzlagen oder im Rahmen qualifizierter Mord- und Ermittlungskommissionen nicht mehr effektiv eingesetzt werden.

Diese Anwendungsfertigkeiten setzen eine Anpassung der Fortbildung voraus, um Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern in die Ermittlungsarbeit mit den notwendigen, praxisrelevanten Ermittlungsinstrumenten vertraut zu machen. Zwischen Theorie und Praxis (Lernen und Anwenden) darf keine mehrjährige Unterbrechung liegen.

#### ERGÄNZUNG DURCH KI – KEIN ERSATZ

Der Einsatz von intelligenter Software oder KI zur Bewältigung steigender Datenmengen ist zukunftsweisend. KI wird bei der Analyse von großen Datenmengen unterstützen und neue Möglichkeiten für operative und strategische Auswerteprozesse eröffnen. Sie wird die klassische kriminalpolizeiliche Ermittlungsarbeit entlasten; ersetzen kann sie sie nicht. KI kann helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Entscheidend für den polizeilichen Erfolg wird auch in der Zukunft die kriminalistisch ausgerichtete Entscheidung eines Menschen bleiben, nach welchen Mustern KI in Datenbeständen suchen soll.

Die kriminalistische Kompetenz des Anwenders muss mit der technologischen Entwicklung Schritt halten, um Algorithmen zu entwickeln und KI zu befähigen, die Beantwortung kriminalistischer Fragestellungen zu unterstützen. Es wäre daher nicht zielführend ausschließlich in Informationstechnik zu investieren oder neue Software-Produkte einzusetzen. Zudem muss der Prozess, warum KI zu einem konkreten Ergebnis gelangt ist, im Rahmen einer justiziellen Beweisführung rekonstruierbar sein.

#### PASSGENAUE KOMPETENZPROFILE SCHAFFEN

Die zukünftige Bedeutung der KI unterstreicht die Forderung nach digitalen Grundkompetenzen, über die Ermittlerinnen und Ermittler verfügen müssen. Grundlage für Stellenbesetzungsverfahren sind Stellenausschreibungen. Die Verwendung konstitutiver Merkmale ist aktuell nur in Ausnahmefällen möglich. Die Entwicklung von Kompetenzprofilen im Bereich Ermittlungen kann bei der Frage, ob und wenn ja, welche konstitutiven Merkmale für eine Stelle im Bereich kriminalpolizeilicher Ermittlungen bestehen, Richtschnur und Grundlage sein.

Die Investition in Fortbildung oder ein ergänzendes Fachstudium (z. B. Cybercrime) muss sich auch für die Organisation fachlich und ökonomisch rentieren. Dass diesem Anspruch genüge getan werden kann, lässt sich über die Festlegung konstitutiver Merkmale für zu definierende Tätigkeiten im Ermittlungsbereich sicherstellen. Die Beschreibung konstitutiver Merkmale schafft zudem Klarheit bei der Bewerbung für eine Tätigkeit bei der Polizei sowie über Karrierechancen und Verwendungsperspektiven. Durch die Vorteile der Festlegung konstitutiver Merkmale wird somit die Möglichkeit eröffnet, Bewerberinnen und Bewerber aus ermittlungsauffinen Berufen oder Studiengängen für eine Tätigkeit in der Kripo zu gewinnen und zu binden.

### 3 Chancen und Risiken

#### CHANCEN

Werbekampagnen, die bei der Darstellung der vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten in der Polizei gezielt auf die in der kriminalpolizeilichen Ermittlungsarbeit benötigten analytischen Kompetenzen, auf eine investigative Neugier sowie auf die digitale Affinität potenzieller Bewerberinnen und Bewerber abstellen, erweitern die Möglichkeit, geeignetes Personal zu rekrutieren.

Im Rahmen der einheitlichen Ausbildung können diese Begabungen z. B. in einer angepassten, anwenderorientierten Ausgestaltung der in den Direktionen K abzu leistenden Fachpraktika weiterentwickelt werden.

Dadurch qualifizierte Talente sollten sich nach Ende der einheitlichen Ausbildung für eine zeitnahe Verwendung im Bereich kriminalpolizeilicher Ermittlungen entscheiden können. Über Basiskompetenzen hinausgehende Qualifizierungsangebote für kriminalpolizeiliche Spezialbereiche (z. B. Finanzkriminalität oder Spurensicherung) sind dann Gegenstand von Fortbildungen.

Ziel muss es sein, digitale Kompetenzen bereits in der Aus- und Fortbildung stärker zu berücksichtigen, um so zum Beispiel Sicherheit bei der Anwendung von Vorgangsbearbeitungssystemen zu erwerben.

Die Fortbildung einer Polizeivollzugsbeamten oder eines Polizeivollzugsbeamten zu Ermittlerinnen und Ermittler erfordert erhebliche Ressourcenaufwände. Das Anwerben von Personen mit entsprechender Vorbildung stellt unter Effizienzüberlegungen eine geeignete Ergänzung dar.

#### RISIKEN

Die Forderung nach einer differenzierteren Ausgestaltung von Kompetenzprofilen für Ermittlerinnen und Ermittler könnte den Vorwurf einer Privilegierung kriminalpolizeilicher Tätigkeit und damit eine Diskussion über die Einheit der Polizei und die Durchlässigkeit innerhalb der Polizei auslösen. Ziel der Weiterentwicklung eines Kompetenzprofils ist es nicht, ein neues Berufsbild zu schaffen, sondern die kriminalfachlichen Tätigkeiten an die Herausforderungen einer modernen, digitalen Welt anzupassen.

Eine (Weiter-)Entwicklung des Kompetenzprofils führt zwangsläufig zu Auswirkungen in diversen polizeilichen Aufgabebereichen (Werbung, Auswahl, Ausbildung, Fortbildung und Verwendung), die eine Anpassung erforderlich machen.



## MIT SICHERHEIT VORBEREITET AUSBlick: KRIPO IN NRW

Sich ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen wirken sich unmittelbar auf die Aufgabenwahrnehmung in den Direktionen K aus. Um die Kripo in NRW auf zukünftige Entwicklungen vorbereiten zu können, hat der Kreis der Expertinnen und Experten in vier Szenarien Projektionen entwickelt, wesentliche Aspekte für eine zukunftsrobuste Kripo in NRW beschrieben und Handlungsvorschläge erarbeitet, die helfen sollen, die Kripo in NRW zukunftsfähig aufzustellen.

Der Kreis der Expertinnen und Experten hat 16 Projektvorschläge identifiziert, die einer weitergehenden Aufarbeitung bedürfen. Als Projektvorschläge mit hoher Priorität, deren Umsetzung auf akute Bedarfe reagiert, sieht die LAG folgende Themen:

### ENTLASTUNG KRIMINALPOLIZEILICHER ERMITTLUNGSTÄTIGKEITEN IM BEREICH LEICHTER UND MITTELSCHWERER KRIMINALITÄT

*durch einen Personalaufwuchs polizeilicher Ermittlerinnen und Ermittler sowie der Einrichtung von Stellen „Kriminalassistenz“ zur administrativen Unterstützung vor dem Hintergrund steigender Aufwände in der Vorgangsverwaltung*

### ENTWICKLUNG VON KOMPETENZPROFILIEN KRIMINALPOLIZEILICHER ERMITTLERINNEN UND ERMITTLER

*vor dem Hintergrund der zunehmend technologischen Anforderungen an die Sachbearbeitung in der Folge der Durchdringung der Lebenswirklichkeit in Gesellschaft und Polizei durch digitale Prozesse*

Losgelöst davon sieht der Kreis der Expertinnen und Experten in fünf Bereichen Entwicklungsansätze, die in allen entwickelten Szenarien zu einer krisenresistenten Kripo beitragen:

- Kriminalstrategie
- Organisation der Kripo
- Digitalisierung
- Personalrekrutierung
- Einsatz von Expertinnen und Experten

Die Studie der HSPV zur Belastung der Kripo in NRW ist angelaufen. Umfang und Komplexität des Forschungsgegenstandes lassen jedoch vor Ende 2024 kein Endergebnis erwarten. Die Ergebnisse der Studie sind dann auch im Kontext der Szenario-Entwicklung zu bewerten, so dass die vorliegenden Projektvorschläge spätestens dann erneut geprüft werden sollten.

Bei der Umsetzung der Vorschläge ist ergänzend ein Konzept für die polizeiinterne Öffentlichkeitsarbeit und vor dem Hintergrund der generellen Bedeutung auch für die polizeiexterne Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.



### IMPRESSUM

#### REDAKTION

Dr. Martin Boberg  
Thomas Grimm  
Stefan Hebbel  
Thomas Jungbluth  
Michael Spindeler

#### KOORDINATION

Thomas Jungbluth

#### WISSENSCHAFTLICHE BEARTUNG

Dr. Elena Isabel Zum-Bruch

#### LAYOUT

Thomas Grimm

#### FOTONACHWEIS

Seite 1	Adobe Stock Polizei NRW
Seite 2	IM NRW
Seite 4	photo by Drmakete Lab on unsplash
Seite 7	photo by Hello I'm Nik on unsplash
Seite 8	photo by Taylor Deas Melesh on unsplash
Seite 8	photo by Peggy Anke on unsplash
Seite 8	photo by Emily Morter on unsplash
Seite 9	IM NRW
Seite 10	photo by Mari Lezhava on unsplash
Seiten 13-19	IM NRW
Seite 20	Fotos privat
Seite 21	photo by Peggy Anke on unsplash
Seite 23	photo by Ryan Jacobson on unsplash
Seite 25	photo by JESHOOOTS.COM on unsplash
Seite 25	IM NRW
Seite 26	photo by Hanna Morris on unsplash
Seite 26	Polizei NRW
Seite 27	IM NRW
Seite 28	IM NRW
Seite 29	photo by Dom Fou on unsplash
Seite 31	IM NRW
Seiten 33-37	photo by Beatriz Perez Moya on unsplash
Seiten 39-43	photo by Matheo Jbt on unsplash
Seite 45	photo by Stormseeker on unsplash
Seiten 46-48	IM NRW

#### HERAUSGEBER

Ministerium des Innern  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Friedrichstraße 62-80  
40217 Düsseldorf  
Telefon 0211 871-01  
poststelle@im.nrw.de

www.im.nrw



#### DOWNLOAD ANLAGENBAND

- Anlage 1 Externe methodische Kompetenz
- Anlage 2 Einflussfaktoren
- Anlage 3 Beschreibung der Szenarien
- Anlage 4 Übersicht Studiengänge
- Anlage 5 Projektvorschläge
- Anlage 6 Ergebniszusammenfassung IT-Experten
- Anlage 7 Ergebnisse der Befragung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern



### Zukunftsszenarien und ihre Einflussfaktoren

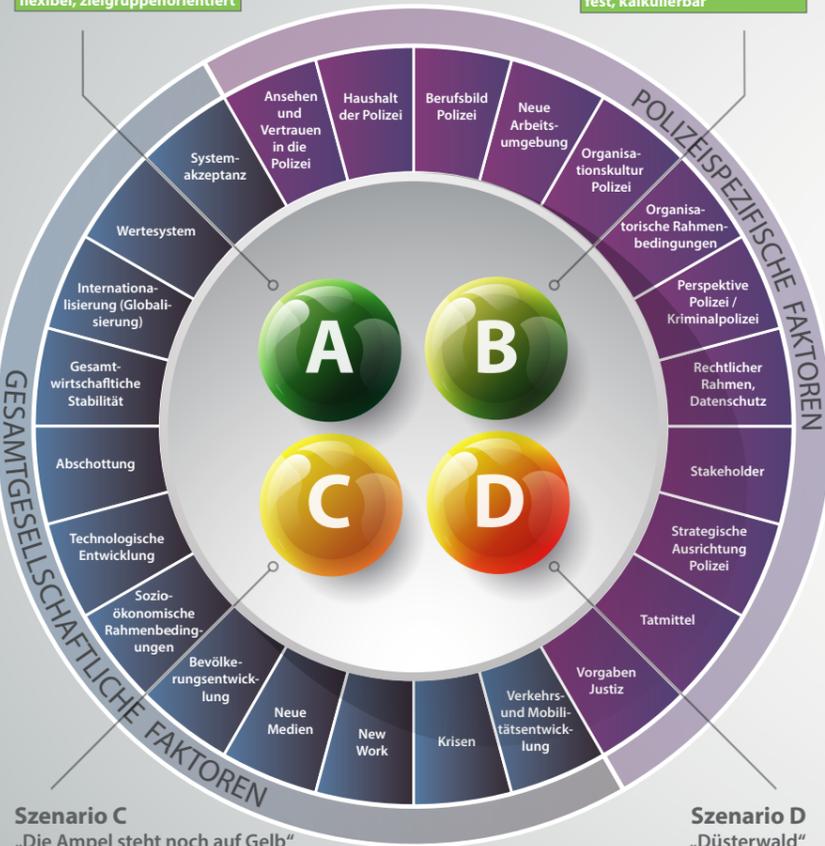
Mit der Szenario-Technik können Komplexität und Dynamik von Entwicklungsprozessen und ihre Wechselwirkungen erfasst werden. Daraus lässt sich ein Spektrum möglicher Szenarien beschreiben, vor denen sich zukünftige Strategien bewähren müssen.

#### Szenario A „Pragmatische Effizienz“

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Erhöhung des Konsenses**
- Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
- flexibel, zielgruppenorientiert**

#### Szenario B „Rückschritt durch Stillstand“

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Erhöhung des Konsenses**
- Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
- fest, kalkulierbar**



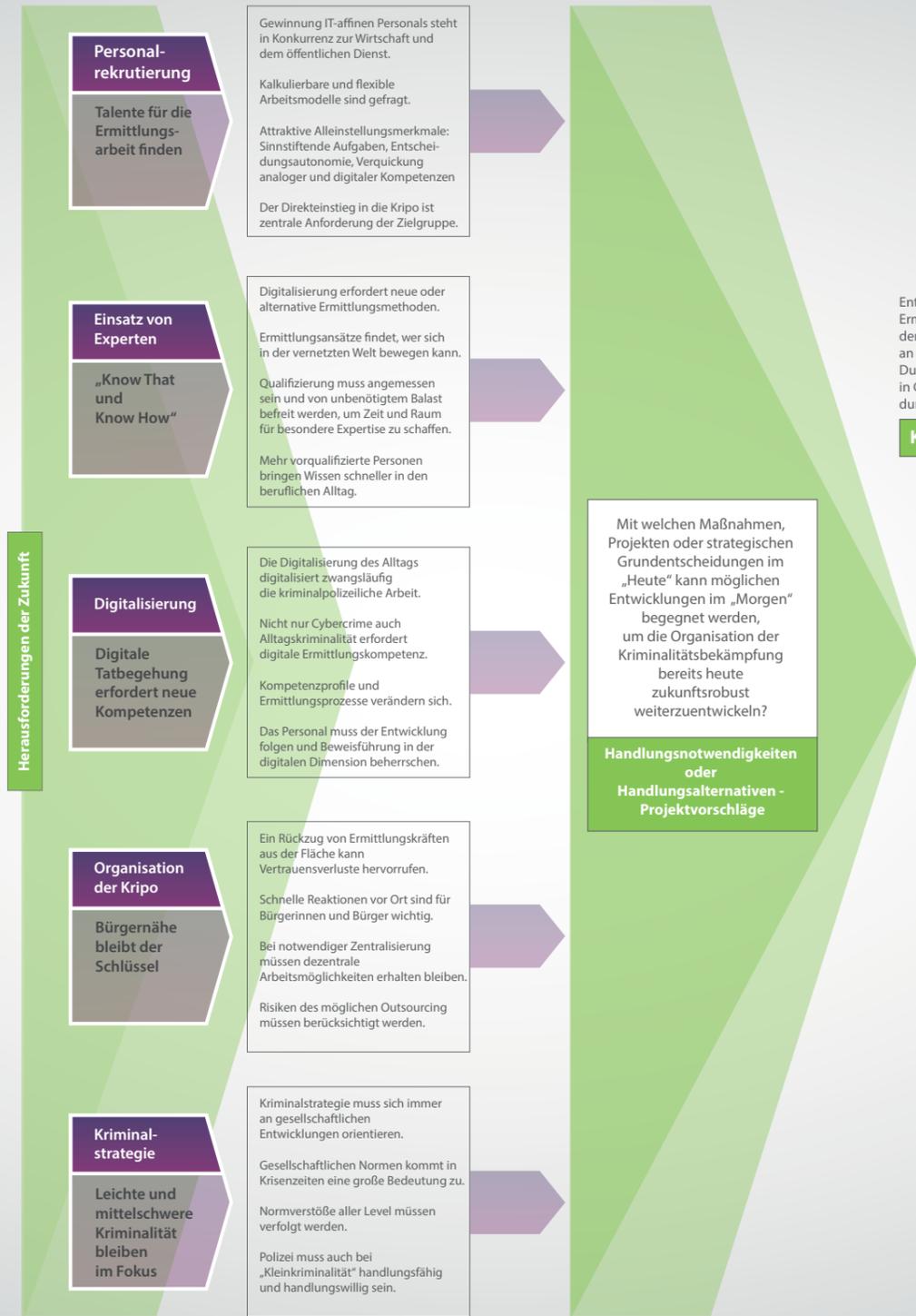
#### Szenario C „Die Ampel steht noch auf Gelb“

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Erhöhung des Dissens**
- Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
- fest, kalkulierbar**

Je nach Wichtigkeit und Erfüllungsgrad sind die Einflussfaktoren entscheidend für die Wahrscheinlichkeit eines Szenarios.

#### Szenario D „Düsterwald“

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Erhöhung des Dissens**
- Individuelle Arbeits- und Lebensentwürfe
- flexibel, zielgruppenorientiert**



### Handlungsnotwendigkeiten oder Handlungsalternativen

Unter Einbeziehung aller vier Szenarien hat der Expertenkreis 16 Projektvorschläge in fünf Kategorien identifiziert. Ihre Umsetzung kann die Attraktivität der Kripo NRW steigern, die Ergebnisse der Ermittlungsarbeit verbessern und die Gesamtorganisation resilienter gegenüber zukünftigen Entwicklungen machen.

Entwicklung von Kompetenzprofilen kriminalpolizeilicher Ermittlerinnen und Ermittler vor dem Hintergrund der zunehmend technologischen Anforderungen an die Sachbearbeitung in der Folge einer Durchdringung der Lebenswirklichkeit in Gesellschaft und Polizei durch digitale Prozesse.

Entlastung kriminalpolizeilicher Ermittlungstätigkeiten im Bereich leichter und mittelschwerer Kriminalität durch einen Personalaufwuchs polizeilicher Ermittlerinnen und Ermittler, ergänzend die Einrichtung von Stellen „Kriminalassistenten“ zur administrativen Unterstützung vor dem Hintergrund steigender Aufwände in der administrativen Vorgangsverwaltung



Zwei Vorschläge sehen die Expertinnen und Experten mit hoher Priorität anzugehen. Mit ihnen können besonders akute Handlungsbedarfe aufgegriffen werden.

Ministerium des Innern  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Friedrichstraße 62-80  
40217 Düsseldorf  
Telefon 0211 871-01  
poststelle@im.nrw.de

[www.im.nrw](http://www.im.nrw)

