

Studie von PwC Schweiz

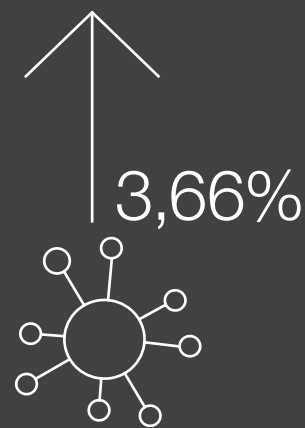
# Sicherheit in einer vernetzten Welt

Mit dieser Publikation beleuchten wir die aktuelle Situation und Entwicklung der Sicherheit in der Schweiz. Im Mittelpunkt stehen die Herausforderungen der Cyberkriminalität und die Polizei der Zukunft.

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)



Die Anzahl komplexer Straftaten wie sexuelle Vergehen, Betrug und Drogendelikte haben zwischen 2010 und 2015 in der Schweiz um rund 3,66% zugenommen.

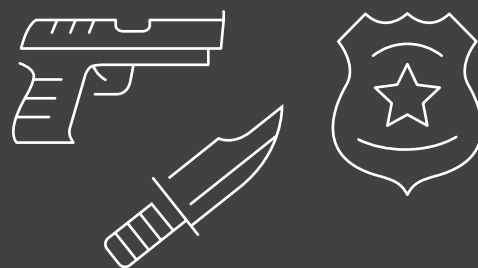


8,46%

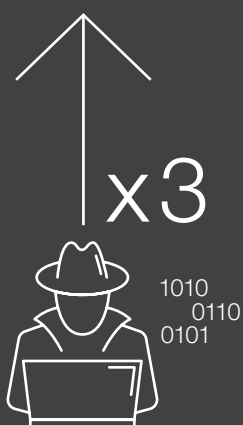


Die traditionellen Straftaten wie Diebstahl, Fahrzeugdiebstahl, Einbruch, Raub und schwere Körperverletzung haben sich in der Schweiz zwischen 2010 und 2015 um rund 8,46% reduziert.

Pro Tag gibt es in der Schweiz mittlerweile acht angezeigte Straftaten im Zusammenhang mit «Gewalt und Drohungen gegen Beamte».



8 mal  
pro Tag



Die Anzahl der strafrechtlich relevanten Internetkriminalitätsmeldungen hat sich von 2009 bis 2016 fast verdreifacht.

# Inhalt

<b>Prolog</b>	<b>4</b>
<b>Fakten haben das Wort</b>	<b>6</b>
Die internationale PwC-Studie	6
Mit dem Blick der Experten	7
Kriminalität in der Schweiz	8
Kantonale Unterschiede der Kriminalstatistik	10
Staatsausgaben für die Schweizer Polizei	11
Eigenschaften der Polizeikörpers	11
Die Polizei aus Sicht der Bevölkerung	12
<b>Herausforderungen für die Zukunft</b>	<b>14</b>
Komplexe Aufgaben	16
Mögliche Antworten	24
Die Polizei von morgen	30
<b>Fussnotenverzeichnis</b>	<b>36</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>37</b>
<b>Autoren und Ansprechpartner</b>	<b>38</b>

# Prolog

## Liebe Leserin, lieber Leser

Demografische und gesellschaftliche Veränderungen kombiniert mit dem technologischen Wandel führen zu neuen Formen von Kriminalität. Diese entfalten sich mit Hilfe krimineller Netzwerke über die Landesgrenzen hinweg. Gleichzeitig limitieren enge Budgets die Polizei, diesen Herausforderungen strategisch zu begegnen. Das führt zu einer Lücke zwischen dem, was die Polizei tun kann, und dem, was Kriminelle tun. Weiter kann es zu einem Vertrauensverlust der Bevölkerung in die Polizei oder in den Staat kommen, was wir langfristig als grössere Gefahr einschätzen.

Allerdings eröffnen neue Technologien der Polizei und den Sicherheitskräften auch neue Möglichkeiten: bessere Vernetzung, kürzere Reaktionswege, einfachere administrative Prozesse oder Prävention von Kriminalität dank Datenanalysen.

2017 haben unsere PwC-Kollegen aus Australien, Kanada, Holland, Norwegen, Schweden und England diese Entwicklungen in 25 Gesprächen mit Entscheidungsträgern ihrer Länder diskutiert. Daraus haben sie Trends abgeleitet und Empfehlungen zur Stärkung der Sicherheit vorgeschlagen. Basierend darauf haben wir in der Schweiz Ende 2018 und Anfang 2019 sieben Interviews mit erfahrenen Polizeidirektoren, Polizeikommandanten und einem Polizeiausbildungsleiter geführt. Wir wollten herausfinden, inwiefern die internationalen Trends und Empfehlungen für die Schweiz relevant sind.

Die vorliegende Publikation macht deutlich, dass sich in der Schweiz dieselben Trends abzeichnen wie auf internationalem Parkett. Auch in der Schweiz nehmen die «traditionellen» Verbrechen ab und die «komplexen» Delikte zu. Allerdings hat der Handlungsbedarf nicht in allen Aktionsfeldern die gleiche Priorität wie im Ausland.

Zum Beispiel wird das «Community Policing» – die Nähe der Polizei zu den Bürgerinnen und Bürgern – in der Schweiz mehr gepflegt als in anderen Ländern. So ist etwa die Luzerner Kantonspolizei an 40 Standorten präsent. Ebenfalls sind «Deeskalationsstrategien» und «Social Awareness» in der Schweiz Teil der Ausbildung von Polizistinnen und Polizisten. «Community Policing», «Deeskalation» und «Social Awareness» tragen viel zum Vertrauen in die Sicherheitskräfte bei. Es erstaunt daher nicht, dass die Schweizer Bevölkerung im internationalen Vergleich ein hohes Vertrauen in die Sicherheitskräfte hat.

Die grössten Aufgaben für die Schweizer Polizei sehen wir in der Cyberkriminalität und im Aufbau der Polizei der Zukunft. In der Schweiz wird pro Einwohner mehr Geld für Sicherheit und Polizei ausgegeben als in den Vergleichsländern. Diese Ausgaben unterscheiden sich kantonal. Unsere Interviewpartner liessen anklingen, dass die Mittel gerade für die Anpassung der Polizei an neue Gefahren wie Cyberkriminalität zu knapp sind.

In der Cyberkriminalität verfügt mit Ausnahme von Zürich kein Kanton über ein starkes Cyberteam. Die Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen hinweg funktioniert nicht richtig. Die Interviewpartner erachten ein nationales Cybersicherheitszentrum als notwendig.

Die Polizeikräfte stehen doppelt unter Druck: Einerseits geht aufgrund der Alterspyramide (Pilzform) einiges an Wissen und Können in den kommenden Jahren in Folge von Pensionierungen verloren. Andererseits muss die Polizei neben den traditionellen Fähigkeiten zahlreiche Expertinnen und Experten für neue Technologien rekrutieren, fördern und weiterbilden. Diese sind jedoch auch in der Privatwirtschaft und Verwaltung allgemein gefragt, was der Polizei die Rekrutierung erschwert.



Die von unseren ausländischen Kollegen vorgeschlagenen Empfehlungen an die Sicherheitskräfte schätzen wir für die Schweiz unterschiedlich ein:

- Bei der «Zusammenarbeit der Sicherheitspartner» erachten wir die Schweizer Polizei als weiter fortgeschritten als die internationalen Pendanten. Hier gilt es, die Richtung zu halten und allenfalls in Nuancen zu optimieren.
- Grosse bis sehr grosse Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in den Schwerpunkten «Polizei der Zukunft» sowie «Nutzen der Möglichkeiten von Technologie und Daten».
- Die starke lokale Verankerung könnte aus unserer Sicht die Sicherheitskräfte daran hindern, die Cyberbedrohung richtig anzugehen. Entsprechend empfehlen wir, beim «Abstimmen von Strategie und Finanzierung» und beim «Ausbalancieren der lokalen, nationalen und internationalen Kapazitäten» die neuen Bedrohungen stärker zu berücksichtigen.
- Aufgrund der Kleinheit der Schweiz sind die Polizeikorps sehr agil aufgebaut. Um beim «Etablieren agiler operativer Modelle» erfolgreich zu bleiben, müsste die Agilität stärker in den Cyberspace erweitert werden.

**Urs Küderli**  
Partner Cybersecurity and Privacy,  
PwC Schweiz

Die Herausforderungen der Schweizer Polizei sind insgesamt ähnlich wie die ihrer ausländischen Pendanten. Die Chancen und Möglichkeiten der neuen Technologien werden noch wenig genutzt. Hier wirkt der Föderalismus eher hemmend. Umgekehrt stärkt dieser die Nähe zur Bevölkerung und damit das Vertrauen in die Polizei. Diese hat die Gefahren aus dem Cyberspace erkannt. Allerdings sind die notwendigen Mittel für Personal und Infrastruktur zur Aufklärung und Bekämpfung eher unzureichend.

Besonders bedanken möchten wir uns bei unseren Interviewpartnern (siehe Seite 7). Mit ihren Einschätzungen und Kommentaren haben sie wesentlich zu einem differenzierten Bild der Polizeiarbeit in der Schweiz beigetragen und die vorliegende Studie um wertvolle Erkenntnisse erweitert. Ein grosser Dank geht ebenfalls an Deborah Soccal, Absolventin des Bachelorstudiengangs Economics an der Universität St. Gallen (HSG). Sie hat die Datengrundlage erstellt und die Interviews und Analyse damit überhaupt erst ermöglicht. Schliesslich danken wir auch George Alders, dem Global Government Security Leader von PwC. Dank seiner Unterstützung konnten wir unsere Untersuchung auf die ausländische Studie abstützen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit wertvollen Denkanstössen.

**Theodor Biedermann**  
Stv. Leiter Sicherheit & Verteidigung  
PwC Schweiz

# Fakten haben das Wort

## Die internationale PwC-Studie

Im Jahr 2017 haben die PwC-Kollegen Rollie Quinn, Global PwC Public Leader, und George Alders, Global PwC Government Security Leader, die vielbeachtete Sicherheitsstudie «Policing in a networked world» publiziert.<sup>1</sup> Diese greift die Frage auf, wie fünf Megatrends die Arbeit der Sicherheitskräfte in Zukunft beeinflussen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Fünf Megatrends und ihre Auswirkungen auf die globale Verteidigung und Sicherheit



1

### Demografischer und sozialer Wandel

Verschiebung der globalen Arbeitskräfteverteilung durch alternde Bevölkerung in Industriestaaten und Bevölkerungszuwachs in Entwicklungsländern.



2

### Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht

Verschiebung des Wachstumsfokus von Europa und Amerika nach Afrika und Asien.



3

### Rasante Urbanisierung

Bildung von Ballungsräumen durch zunehmende Verstädterung und steigende Anzahl Megastädte.



4

### Klimawandel und Ressourcenknappheit

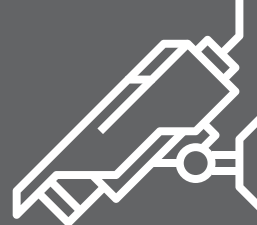
Klimawandel und Ressourcenmangel als Ursache für zunehmendes Konfliktpotenzial erfordern nachhaltige Lösungen.



5

### Technologische Errungenschaften

Fortschritte in den Technologien und zunehmende Digitalisierung erhöhen die globale Produktivität und Vernetzung.



## Mit dem Blick der Experten

---

Mit der vorliegenden Untersuchung erläutern wir die Sicherheitsanliegen der Schweiz und beurteilen, ob die Erkenntnisse der globalen Studie auch in der Schweiz Gültigkeit haben. Dazu haben wir entsprechende Daten erhoben und zwischen Oktober 2018 und Januar 2019 Gespräche mit diesen Exponenten der Sicherheitskräfte in der Schweiz geführt:



Regierungsrat

**Paul  
Winiker**

Vorsteher des Justiz- und  
Sicherheitsdepartements  
des Kantons Luzern



Regierungsrat

**Philippe  
Müller**

Vorsteher der Polizei-  
und Militärdirektion  
des Kantons Bern



Regierungsrat

**Pierre  
Maudet**

Vorsteher des Departements  
für wirtschaftliche Entwicklung  
im Kanton Genf\*



**Thomas  
Würgler**

Kommandant der  
Kantonspolizei  
des Kantons Zürich



**Thomas  
Zuber**

Kommandant der  
Polizei Kanton Solothurn



**Pascal  
Lüthi**

Kommandant der  
Kantonspolizei Neuenburg



**Harry  
Wessner**

Direktor a. i. der Interkantonalen  
Polizeischule Hitzkirch (IPH).  
Ein Konkordat der Kantone AG,  
BE, BL, BS, LU, NW, OW, SO,  
SZ, UR, ZG

\* zum Zeitpunkt des Interviews noch Polizei- und Justizdirektor des Kantons Genf

# Kriminalität in der Schweiz

Die Zahl der polizeilich registrierten Straftaten ist 2018 gegenüber dem Vorjahr gemäss Polizeistatistik<sup>2</sup> gesunken. Das entspricht einem generellen Trend, der seit einigen Jahren anhält.<sup>3</sup> 2018 wurden auf Bundesebene 432'754 Straftaten gegen das Strafgesetzbuch (StGB), 76'308 gegen das Betäubungsmittelgesetz (BetmG) und 38'405 gegen das Ausländergesetz (AuG) polizeilich erfasst. Verglichen mit 2017 entspricht das einem Rückgang der Anzahl Straftaten gegen das StGB um 1,42% und gegen das BetmG um 4,70%. Die polizeilich registrierten Straftaten gemäss AuG erhöhten sich leicht um 0,92%.

Zwischen 2010 und 2015 nahmen die nach StGB geahndeten Straftaten um 7,63% ab, diejenigen gegen das BetmG in derselben Periode um 3,41%. Nur registrierte Straftaten gegen das AuG stiegen zwischen 2010 und 2015 um 45,75%.

Trotz der sinkenden Straftaten zwischen 2017 und 2018 gab es dennoch vereinzelte Tatbestände gemäss StGB, die in dieser Zeitperiode zunahm. Hier eine Übersicht über die Straftaten, die gegenüber dem Vorjahr eine zweistellige Zunahme aufweisen:

- Geldwäscherei (+52%)
- Erpressung (+49%)
- Exhibitionismus (+25%)
- Sexuelle Handlung mit Kindern (+24%)
- Betrug (+23%)
- Pornografie (+21%)

Bemerkenswert ist zudem der Rückgang von registrierten Diebstählen in der Schweiz. Seit dem Rekordjahr 2012 mit rund 219'000 Diebstählen fiel diese Zahl um nahezu 50% auf rund 112'000.

## Komplexe versus traditionelle Kriminalität

Für die Definition von komplexer und traditioneller Kriminalität orientierten wir uns an der internationalen PwC-Studie. Die Anzahl komplexer Straftaten wie sexuelle Vergehen, Betrug und Drogendelikte legte zwischen 2010 und 2015 in der Schweiz um rund 3,66% zu (58'272 bzw. 60'403). Im internationalen Vergleich deckt sich diese Entwicklung mit den von PwC Global untersuchten Ländern.<sup>5</sup>

Die Anzahl der traditionellen Straftaten wie Diebstahl, Fahrzeugdiebstahl, Einbruch, Raub und schwere Körperverletzung sank in der Schweiz zwischen 2010 und 2015 um rund 8,46% (236'375 bzw. 216'368). Diese Entwicklung deckt sich mit dem internationalen Vergleich.<sup>6</sup>

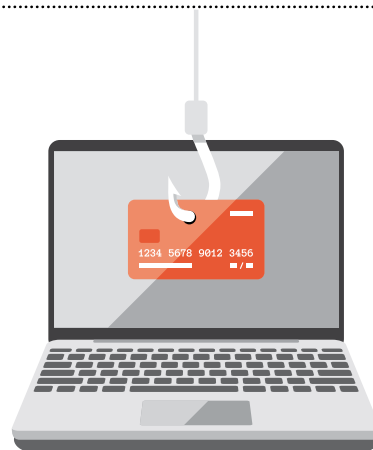
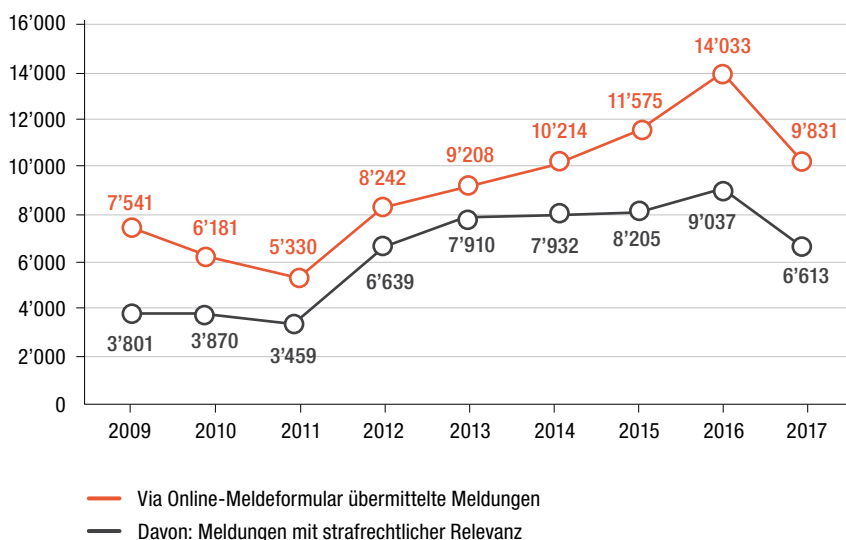
## Gewalt gegenüber der Polizei

Zwischen 2016 und 2017 hat die Kategorie «Gewalt und Drohungen gegen Beamte» auffallend stark zugenommen. Erstmals stieg die Zahl der registrierten Fälle auf über 3'000. Das entspricht über acht angezeigten Straftaten pro Tag und verharrt auch 2018 auf diesem hohen Niveau.<sup>7</sup> Hier manifestiert sich eine Abnahme des Respekts gegenüber Polizistinnen und Polizisten. Insbesondere gegenüber weiblichen Polizeimitarbeitenden scheint die Respektlosigkeit zu steigen.<sup>8</sup>

## Internetkriminalität

Nutzerinnen und Nutzer des Internets sind einer wachsenden Internetkriminalität ausgesetzt. Zwischen 2011 und 2016 nahm die Anzahl der beim Bundesamt für Polizei (fedpol) gemeldeten Vorkommnisse Jahr für Jahr zu (vgl. Abbildung 2). 2017 fiel die Fallzahl auf 9'831. Davon wiesen 6'613 Fälle eine strafrechtliche Relevanz auf.<sup>9</sup>

**Abbildung 2: Entwicklung der Meldungen von Internetkriminalität (Quelle: Jahresbericht fedpol 2018)**  
Anzahl an SCOCI übermittelte Meldungen einschliesslich jener mit strafrechtlicher Relevanz, 2009-2017





## Verrohung der Gesellschaft und Gewalt an Frauen

Häusliche Gewalt ist auch in der Schweiz ein verbreitetes Problem. Im Durchschnitt sterben pro Jahr 25 Personen an den Folgen häuslicher Gewalt, davon vier Kinder. Jede Woche erfolgt ein Tötungsversuch (durchschnittlich 50 pro Jahr). Generell ist Respektlosigkeit und Gewalt gegenüber Frauen verbreitet: Zwischen 2009 und 2016 waren 61,3% oder 367 Personen aller Opfer von Tötungsdelikten Frauen, 26,5% Männer (159) und 12,2% Kinder (73).<sup>10</sup>

In diesem Bereich steigt die Brutalität bei der Ausführung der Gewalttaten. Nicht der Anstieg der Häufigkeit gewisser Gewaltstraftaten ist bedenklich, sondern der Boom der scheinbar sinnlosen Gewalt im Allgemeinen.<sup>11</sup>

## Terrorismus und organisierte Kriminalität

Die Schweiz beteiligt sich aktiv an der Bekämpfung von Terrorismus. 2017 baute sie ihr Instrumentarium für Terrorbekämpfung aus. Diese Massnahmen beinhalten mitunter Anpassungen im StGB, präventiv-polizeiliche Massnahmen sowie den Nationalen Aktionsplan (NAP) gegen Radikalisierung und gewalttätigen Extremismus, der auf Prävention und Reintegration basiert.<sup>12</sup> Damit schloss die Schweiz eine empfindliche Lücke in der Bekämpfung von Terror. Trotzdem ist und bleibt sie ein attraktives Ziel von organisierter Kriminalität. Die bei fedpol eingegangenen Verdachtsmeldungen auf Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung erhöhten sich 2017 deutlich: Es gingen 4'684 Meldungen ein, davon 51 Meldungen zu Terrorismusfinanzierung. 2016 wurden 2'909 Verdachtsmeldungen zu Geldwäsche und 25 zu Terrorismus aufgenommen. Das entspricht beinahe einer Verdoppelung der Zahlen von 2017.<sup>13</sup>



# Kantonale Unterschiede der Kriminalstatistik

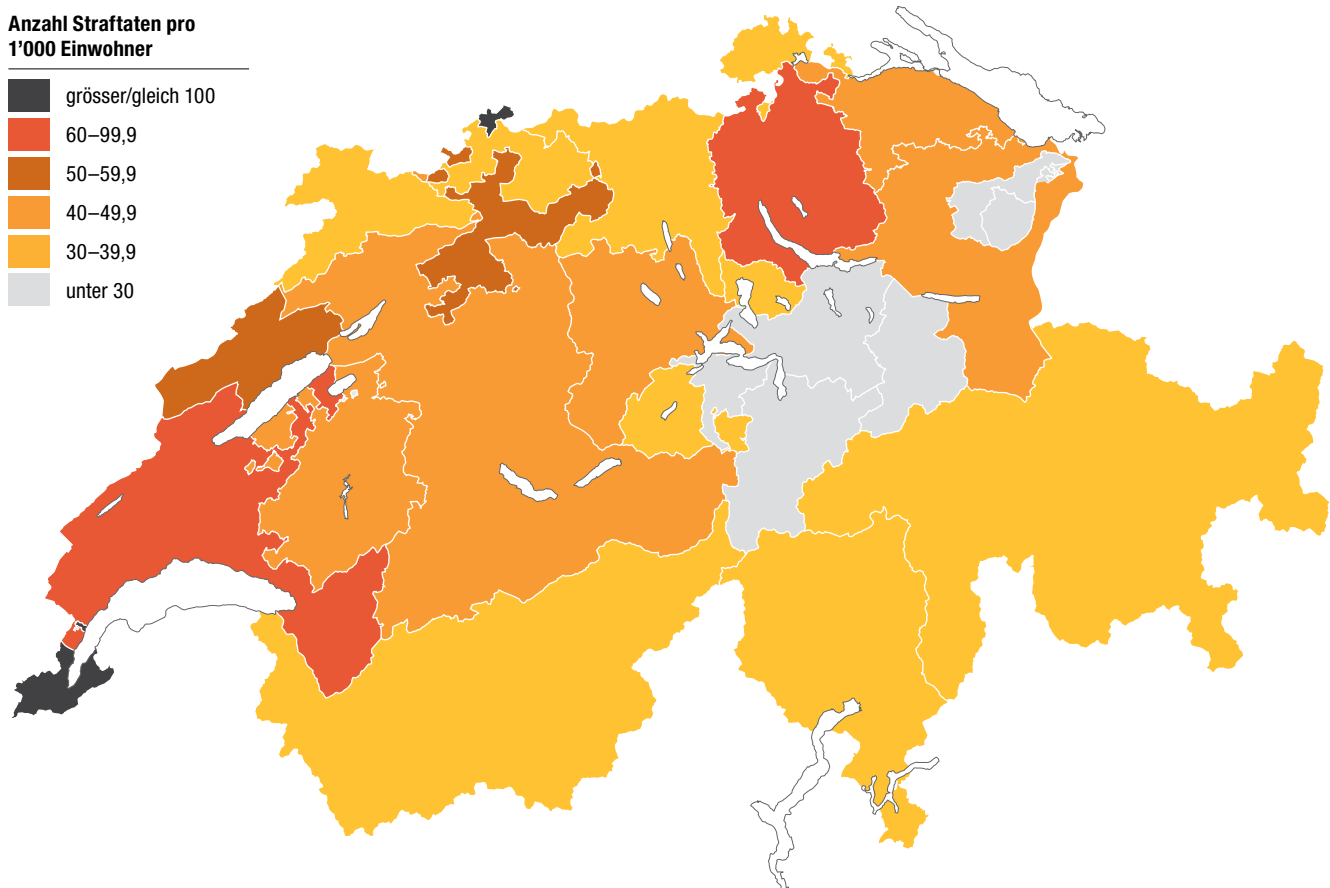
Die Kriminalitätsstatistik<sup>14</sup> zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Kantonen in Sachen Häufigkeit der Straftaten, also der Anzahl Straftaten pro 1'000 Einwohner. Abbildung 3 stellt die registrierten Häufigkeitszahlen der Straftaten gegen das StGB im Jahr 2018 im kantonalen Vergleich dar. Bei derartigen Vergleichen ist zu beachten, dass die verschiedenen Siedlungsräume wie Städte, Agglomerationen, Grenzregionen und rurale Gebiete aus verschiedenen Gründen signifikante Unterschiede in den Häufigkeitszahlen aufweisen können.<sup>15</sup>

Der Kanton Basel-Stadt wies 2018 mit einer Häufigkeit von 106,3 Straftaten pro 1'000 Einwohner wie im Vorjahr (113,5) den höchsten Wert auf. Auf den Plätzen zwei und drei lagen die Kantone Genf (100,3 Straftaten pro 1'000 Einwohner) und Waadt (61,5 Straftaten pro 1'000 Einwohner). Generell weist die Westschweiz eine höhere Anzahl

an Gewaltstraftaten pro 1'000 Einwohner auf.<sup>16</sup> Der Kanton Uri verzeichnet mit 20,5 Straftaten pro 1'000 Einwohner wie im Vorjahr (22,7) die wenigsten Straftaten gegen das StGB. Die grösste relative Abnahme erzielten die Kantone Basel-Landschaft (2017: 38,8; 2018: 34,2) und Zug (2017: 39,4; 2018: 34,8) mit einem Minus von je 11%. Die höchste relative Zunahme notierten die Kantone Graubünden (2017: 31,8; 2018: 34,4) und Obwalden (2017: 33,2; 2018: 35,6) mit je 8% mehr Straftaten als im Vorjahr.

Zwischen 2010 und 2015 sanken in den meisten Kantonen die Häufigkeitszahlen der Straftaten gegen das StGB. In diesem Zeitraum gelang es dem Kanton Zürich am besten, die Straftaten zu reduzieren (-16,15 Straftaten pro 1'000 Einwohner). Die Kantone Neuenburg und Basel-Stadt hingegen verzeichneten die grössten Zunahmen (+9,38 Straftaten bzw. +4,55 Straftaten pro 1'000 Einwohner).

**Abbildung 3: Häufigkeitszahl der Straftaten nach Kanton, StGB, 2018 (Quelle: BFS, Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS))**

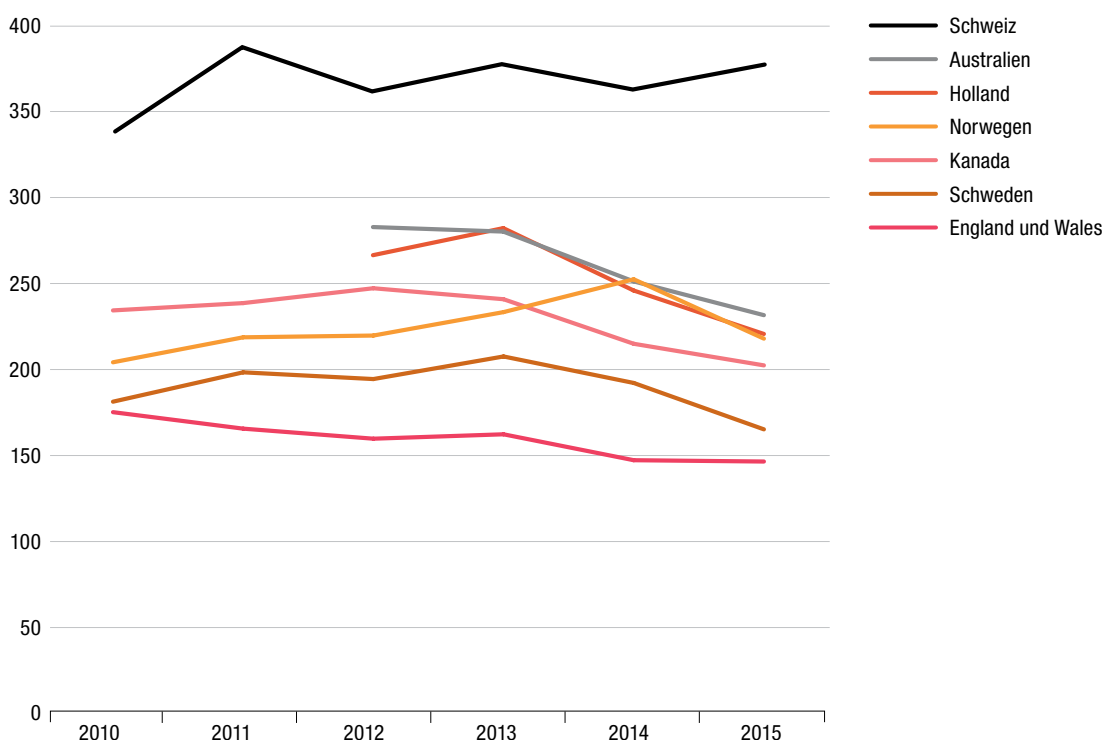


# Staatsausgaben für die Schweizer Polizei

Zwischen 2010 und 2015 stiegen die Staatsausgaben für die Polizeiarbeit in der Schweiz um rund 9,71%. Im Jahr 2010 wendete die Schweiz rund 4,2 Mrd. CHF für die Polizei auf. 2015 waren es rund 4,6 Mrd. CHF.<sup>17</sup> Das entspricht einem Aufwand von 536 CHF pro Kopf im Jahr 2010 und 555 CHF pro Kopf im Jahr 2015.<sup>18</sup>

Die Schweiz weist im Vergleich zu Australien, Holland, Norwegen, Kanada, Schweden und England und Wales<sup>19</sup> deutlich höhere Pro-Kopf-Ausgaben für die Polizeiarbeit auf (vgl. Abbildung 4). Zudem macht sich im Unterschied zu den Vergleichsländern in der Schweiz keine Abnahme der Pro-Kopf-Ausgaben (in Pfund Sterling) über die Jahre bemerkbar. Die Ausgaben pro Kopf der Schweiz blieben über die Jahre auf einem vergleichbaren und konstanten Niveau.

**Abbildung 4: Polizeiausgaben pro Kopf im internationalen Vergleich (Angaben in GBP)**



## Eigenschaften der Polizeikorps

Die Schweizer Polizei besteht aus 26 kantonalen und zirka 300 kommunalen Polizeikorps sowie dem Bundesamt für Polizei (fedpol). Die Anzahl der Polizistinnen und Polizisten in der Schweiz steigt Jahr für Jahr. 2010 waren hier 17'208 Polizistinnen und Polizisten beschäftigt. 2018 stieg die Anzahl auf 18'801 Personen, was einer Zunahme von rund 9,26% entspricht.<sup>20</sup>

Im internationalen Vergleich lag die Schweiz im Jahr 2015 mit 220,33 Polizisten und Polizistinnen pro 100'000 Einwohner auf einem tieferen Niveau etwa gleichauf mit den nordischen Ländern. Holland wies mit 298,86 Personen pro 100'000 Einwohner eine höhere Polizeidichte auf. England und Wales sowie Schweden liegen mit 215,13 resp. 204,19 Personen pro 100'000 Einwohner noch tiefer. Auffallend ist, dass Holland 2015 trotz höherer Polizeidichte mit 800'000 Fällen deutlich mehr traditionelle Straftaten verzeichnete als die Schweiz (209'000).<sup>21</sup>

# Die Polizei aus Sicht der Bevölkerung

## Vertrauen in die Polizei

Die Schweizer Polizei geniesst bei der Bevölkerung im internationalen Vergleich ein grosses Vertrauen. Die «Statistik der Europäischen Union über Einkommen und Lebensbedingungen» (EU-SILC) gibt unter anderem Aufschluss über den Vertrauensgrad der Bevölkerung eines EU-Staates in das eigene politische System, in das Rechtssystem und in die Polizei. Dabei wird der Vertrauensgrad auf einer Skala von 0 bis 10 definiert, wobei 0 «überhaupt kein Vertrauen» und 10 «vollstes Vertrauen» beschreiben. 2013 wurde der Vertrauensgrad in die Polizei von der Schweizer Bevölkerung mit einem Wert von 7,4 angegeben. Lediglich Island (7,7), Norwegen (7,5), Finnland (8,2) und Dänemark (7,9) wiesen 2013 einen höheren Grad an Vertrauen in die Polizei auf. Auch Schweden (7,1), Grossbritannien (6,4) und Holland (6,6) lagen mit ihren Werten über dem EU-Durchschnitt von 5,9. Bulgarien hingegen registrierte mit 3,6 den geringsten Grad an Vertrauen. Seit 2014 hat sich das Vertrauen in die Schweizer Polizei von Jahr zu Jahr gesteigert: 2014 lag es bei 7,5, 2016 bis 2018 bei 7,9.<sup>22</sup>

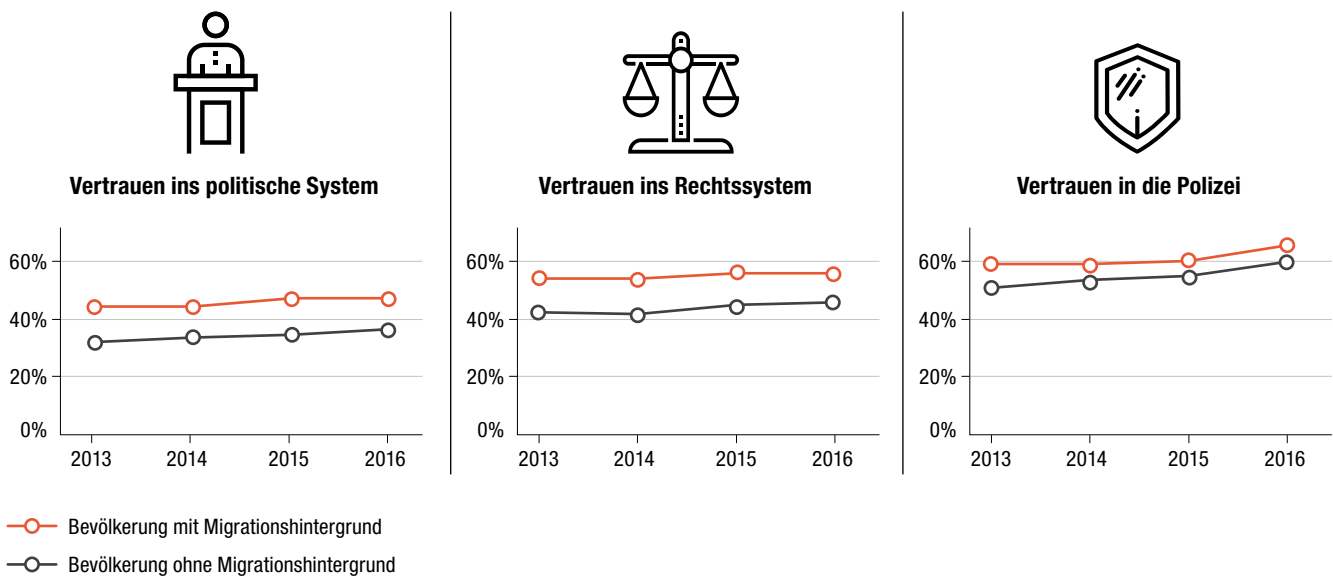
Verglichen mit den Bezugsgrössen «allgemeines politisches System» oder «Rechtssystem» geniesst die Polizei insgesamt das höchste Vertrauen. Ebenfalls bemerkens-

wert ist, dass Personen mit Migrationshintergrund der Polizei ein höheres Vertrauen schenken als Personen ohne Migrationshintergrund (vgl. Abbildung 5).

2016 bewerteten 73% der Schweizerinnen und Schweizer ihren letzten direkten Polizeikontakt als positiv. 14% stuften ihn als neutral ein und lediglich 9% gaben einen negativen letzten Kontakt an. Rund 3% der Bevölkerung stand noch nie im direkten Kontakt mit der Polizei. Diese positiven Erfahrungen spiegeln sich im hohen Vertrauen der Bevölkerung gegenüber der Polizei.<sup>23</sup>

Offensichtlich macht sich die Polizei Gedanken zur Stärkung des Vertrauens der Bevölkerung. Dazu Pascal Lüthi, Kommandant der Kantonspolizei Neuenburg: «Mit Hilfe von Umfragen auf lokaler Ebene versuchen wir zu verstehen, was der Bevölkerung ein Gefühl der Sicherheit vermittelt. Dabei zählt nicht primär der Erfolg der Polizeieinsätze, sondern wie stark die Menschen der Polizei vertrauen. Zurzeit können wir 22% der Einbruchfälle aufklären. Es wäre verfehlt zu versuchen, 80% davon zu lösen. Denn das wird nicht erwartet und würde die Menschen nicht dazu bringen, der Polizei mehr zu vertrauen.»

**Abbildung 5: Das Vertrauen der Schweizer Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund (Quelle: BFS: SILC 2016)**





« Zurzeit können wir 22% der Einbruchfälle aufklären. Es wäre verfehlt zu versuchen, die restlichen 80% der unaufgeklärten Fälle auch noch lösen zu wollen. Denn das wird nicht erwartet und würde die Menschen nicht dazu bringen, der Polizei mehr zu vertrauen. »



### Sicherheitsempfinden

Personen, die der Schweizer Polizei viel Vertrauen schenken, fühlen sich im Allgemeinen sicher. Und wer sich sicher fühlt, vertraut eher der Polizei. Das allgemeine Sicherheitsempfinden der Schweizer Bevölkerung ist in den letzten Jahren stabil geblieben: Aktuell fühlen sich 95% der Schweizerinnen und Schweizer sicher. In den 90er-Jahren befand sich die Schweizer Bevölkerung im Schnitt weniger sicher als im 21. Jahrhundert. Im Vergleich zu 2017 blieb das allgemeine Sicherheitsempfinden im Mittel beständig. Seit 2016 stieg der Anteil der sich sicher fühlenden Personen Jahr für Jahr an.<sup>24</sup>

Nur ca. 10% der Schweizerinnen und Schweizer fürchteten sich 2018 vor Kriminalität. Diese Furcht blieb im Vergleich zu 2017 unverändert. 2016 lag die Kriminalfurcht noch bei 16%. Obwohl in den letzten Jahren in Europa terroristische Anschläge verübt wurden, entwickelte sich das Sicherheitsempfinden der Schweizer Bevölkerung nicht negativ. Statt Furcht zu zeigen, scheint sich die Mehrheit der Bevölkerung an die veränderte Situation anzupassen im Sinn eines Gewöhnungseffekts. Ausserdem beeinflusst die zeitliche und räumliche Distanz zu vergangenen Attacken und Tatorten das Sicherheitsempfinden der Bevölkerung. Das subjektive Sicherheitsempfinden im öffentlichen Raum stieg 2018 im Vergleich zu 2017 an: Insgesamt fühlten sich 87% der Schweizerinnen und Schweizer im öffentlichen Raum sicher (2017: 79%).<sup>25</sup>

# Herausforderungen für die Zukunft

Das Vertrauen in die Schweizer Sicherheitskräfte ist wie erwähnt hoch und auch in internationalen Kriminalitätsstatistiken gilt die Schweiz als sicher. Dasselbe Resultat geht aus der PwC-Studie «Basel, Bern, Genf, Zürich – Schweizer Sonderausgabe der PwC-Studie Cities of Opportunity» hervor. Die Schweizer Städte belegen in der Rangliste «Gesundheit und Sicherheit» die obersten fünf Ränge mit Bern als globaler Nummer eins.<sup>26</sup>

Trotz dieser erfreulichen Momentaufnahme gehen wir davon aus, dass die grossen Megatrends sich wesentlich auf das Sicherheitsgefühl und die effektive Sicherheit in der Schweiz auswirken werden.

**Abbildung 6: Schweizer Städte stehen im internationalen Vergleich gut da**

Rang	Gesundheit und Sicherheit	sichere Strasse	Leistungsfähigkeit des Gesundheitssystems	Pflege am Lebensende	Kriminalität	Politisches Umfeld	Sicherheit und Gesundheitsrisiko	Punkte
1	Bern	31	34	21	31	34	16	167
2	Tokio	23	29	22	30	26	34	164
3	Zürich	31	34	21	29	34	15	164
4	Genf	31	34	21	26	34	18	164
5	Basel	31	34	21	27	34	17	164
6	Toronto	20	27	25	25	28	33	158
7	Sydney	21	15	33	28	25	28	150
8	Stockholm	33	24	17	22	34	19	149
9	Berlin	24	19	32	16	29	25	145
10	London	32	18	34	18	18	24	144
11	Singapur	26	30	24	34	18	12	144
12	Amsterdam	27	16	31	23	28	13	138
13	Paris	22	23	26	15	25	23	134
14	Madrid	25	26	13	21	16	30	131
15	Hong Kong	34	22	14	33	16	11	130
16	San Francisco	18	13	30	20	22	26	129
17	Los Angeles	18	13	30	11	22	27	121
18	Seoul	13	25	16	24	14	29	121
19	Chicago	18	13	30	14	22	22	119
20	New York	18	13	30	14	22	21	118
21	Mailand	19	28	15	17	23	14	116
22	Dubai	14	17	23	32	9	6	101
23	Mexico City	12	9	8	5	12	32	78
24	Shanghai	8	22	3	19	6	7	65
25	Johannesburg	1	2	12	2	14	31	62
26	Beijing	8	22	3	9	5	8	55
27	Moskau	6	4	7	7	2	20	46
28	Jakarta	11	5	6	12	4	5	43
29	Rio de Janeiro	4	7	10	3	10	9	43
30	São Paulo	4	7	10	4	8	10	43
31	Kuala Lumpur	2	8	11	8	11	2	42
32	Mumbai	10	3	5	10	8	4	40
33	Bogotá	9	14	4	6	3	3	39
34	Lagos	5	1	1	1	2	1	11



Basel



Bern



Genf



Zürich



# Komplexe Aufgaben

---

Die Komplexität für die Polizei steigt, angetrieben von neuen Technologien, sich wandelnden gesellschaftlichen Erwartungen und einer Professionalisierung der Kriminalität (vgl. Abbildung 7).

---

## Abbildung 7: Komplexe neue Aufgaben für die Polizei

---



### Neue Technologien verändern die Art, wie die Polizei arbeitet

Daten sind sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für die Polizeiarbeit

Analytik wird noch nicht als Instrument zur Verbrechensbekämpfung genutzt

Technologie eröffnet neue Formen der Kriminalität



### Die Erwartungen der Gesellschaft und die kulturellen Normen ändern sich

Die Grenzen, welche bisher die Gemeinschaften ausmachten, verschwimmen

Es gibt neue gesellschaftliche Normen und Toleranzen

Neue Akteure in der Gesellschaft können eine Rolle als Partner der Polizei einnehmen



### Kriminalität und Kriminelle ändern sich

Kriminelle agieren nun in grossem Stil über internationale Grenzen hinweg

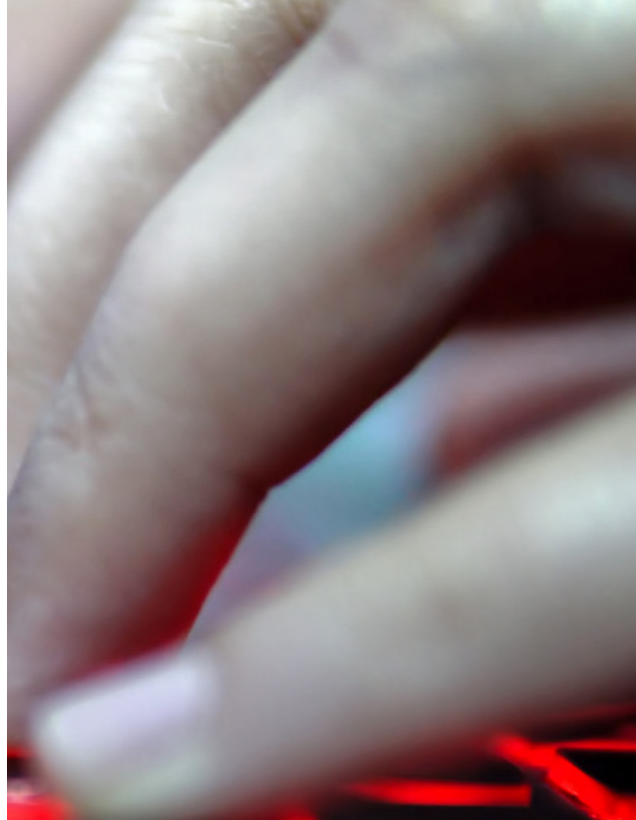
Schnelle Innovationen sind in einem stark wettbewerbsorientierten Geschäftsumfeld entscheidend

Netzwerke der organisierten Kriminalität werden professioneller

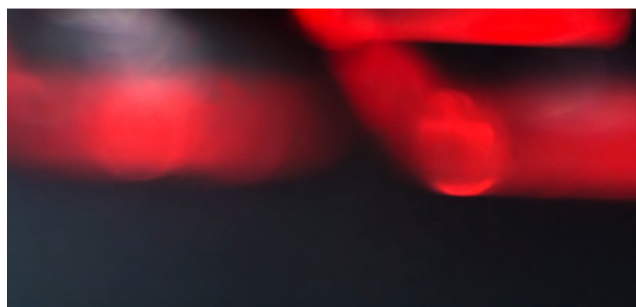


« In vielen Einsätzen geht es darum, sofort elektronische Datenträger als Beweismittel sicherzustellen, um diese nachher auswerten zu können »»





« Wenn die Polizei technologisch versiert vorgeht, macht sie sich die digitalen Spuren der Straftäter zunutze »»



### Daten und Technologien verändern die Polizeiarbeit

Die Menge und Vielfalt der Daten sowie deren Gebrauch in fast allen täglichen Lebenssituationen hat explosionsartig zugenommen. Hinzu kommen eine enorm hohe Verbindungsdichte<sup>27</sup> und Mobilität. Diese Faktoren sind für die Sicherheitskräfte nicht nur eine grosse Aufgabe, sondern auch eine enorme Chance. Harry Wessner, Direktor a. i. der Interkantonalen Polizeischule Hitzkirch, erläutert: «Die Digitalisierung hat auch bei der Polizeiarbeit Einzug gehalten. In vielen Einsätzen geht es darum, sofort elektronische Datenträger als Beweismittel sicherzustellen, um diese nachher auswerten zu können. Es stehen mobile Datenerfassungsgeräte zur Verfügung.» Ähnlich äussert sich auch der Luzerner Regierungsrat Paul Winiker: «In der Nachverfolgbarkeit von Informationen gilt die Digitalisierung als Chance. Wenn die Polizei technologisch versiert vorgeht, macht sie sich die digitalen Spuren der Straftäter zunutze.» Er ergänzt, dass die Verarbeitung der enormen Datenmenge eine Herausforderung darstelle: «Gerade die IT-Forensik ist stark gefordert, die schiere Menge an Daten aufzubereiten und auszuwerten. Wir brauchen zwingend Algorithmen für eine einfachere Datenanalyse. Denn heuristische Methoden allein sind bei diesen Datenmengen nicht zielführend.»

Alle Befragten sind sich einig, dass die veränderten Technologien sowohl eine Chance zur cleveren Nutzung von Daten bieten als auch einen erhöhten Bedarf an neuen Fähigkeiten der Polizisten erfordern. Dazu Thomas Zuber, Polizeikommandant im Kanton Solothurn: «Das Polizeikorps des Kantons Solothurn umfasst rund 500 Polizisten. Damit hat man gerade genügend Polizisten, aber nicht genug Spezialisten. Bei der Rekrutierung und Ausbildung der Polizisten ist zu berücksichtigen, welche Anforderungen an diese in fünf bis zehn Jahren gestellt werden. Wir brauchen nicht nur Personen, welche von ihrem persönlichen und beruflichen Hintergrund das Anforderungsprofil für die «polizeiliche Arbeit auf der Strasse» abdecken, sondern geeignet sind, zukünftig als IT- und Ermittlungsspezialisten zu arbeiten.» Damit die Polizeikommandos den richtigen Mix an Fähigkeiten erlangen, könnte die Schweiz auf Ideen und Projekte wie die «Integrierte strategische Personalplanung» der holländischen Polizei zurückgreifen (vgl. Textbox «Integrierte strategische Personalplanung in Holland»).

Die Investition in die richtige Technologie wird mitentscheiden, ob die Polizei die vorhandenen Daten korrekt und effizient ausnützen kann. Dieser Investitionsbedarf wird im Rahmen der engen Budgets nicht einfach zu realisieren sein. Trotzdem ist der Bedarf dringend. Daniel Burri, Oberstaatsanwalt im Kanton Luzern, wurde in den Medien wie folgt zitiert: «Ohne schnelles Handeln [betreffend Investitionen] wird uns die Cyberkriminalität überrollen.»<sup>28</sup>



## Integrierte strategische Personalplanung in Holland

Per 1. Januar 2013 wurde die holländische Nationalpolizei (über 60'000 Vollzeitmitarbeitende) aus den 26 ehemaligen regionalen Polizeikräften gebildet. Im Rahmen dieser Fusion sollte die HR-Managementfunktion einschliesslich ihrer Informationssysteme integriert werden. Ein neues Korps mit einem neuen Organisationsmodell sollte über ein integriertes mathematisches Modell verfügen, das in der Lage ist, die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und die entsprechenden Kosten strategischer Entscheidungen für die zukünftige Belegschaft aufzuzeigen.

Das Projekt umfasste vier Elemente:

1. Umfassende Auswertung der aktuell verwendeten HR-Informations- und Prognosemodelle
2. Vollständige Beschreibung der Anforderungen an ein strategisches Personalplanungsmodell
3. Übertragung der HR-Vision und -Strategie in eine 10-Jahres-Prognose zum gewünschten Personalbestand
4. Entwicklung eines strategischen Personalplanungsmodells zur Unterstützung von Managemententscheidungen

### Vorteile des Projekts

Die holländische Nationalpolizei erhielt Einblick in ihre bestehende Belegschaft (Anzahl, Vollzeitmitarbeitende und Kosten aufgeschlüsselt nach Funktionsebene, Bildungsniveau, regionalen Einheiten, Gehaltstabellen, Geschlecht usw.) und in die Entwicklung der Belegschaft im Hinblick auf ihre strategischen Ziele. Dies ermöglichte ihr, den zukünftigen Personalbestand sowie HR-Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele zu definieren. Das strategische Personalplanungsmodell wurde implementiert. Heute wird es von der holländischen Nationalpolizei verwendet, um die Rekrutierungsziele festzulegen (d.h., wie viele Anwärter sie für jede Ebene an der Polizeiakademie für die kommenden Jahre einstellen sollte) und um Szenarien wie Tarifverhandlungen oder interne Mobilitätsprogramme zu quantifizieren.



### Veränderte Erwartungen und kulturelle Normen

Bürgerinnen und Bürger erwarten von der Polizei, dass sie bei sich zu Hause, an öffentlichen Orten und im Cyberspace sicher sind. Zusammen mit der immer komplexer werdenden Kriminalität erhöht sich die Arbeitslast der Polizei. Gleichzeitig verändern sich die Normen dazu, was im Cyberspace korrekt ist und wo die Polizei einschreiten oder überwachen soll.

Regierungsrat Winiker schildert die Folgen der gestiegenen Erwartungen an die Polizei wie folgt: «In der 24-Stunden-Gesellschaft und angesichts der Konzentration auf Hotspots muss die Polizei Schwerpunkte setzen.»

Unsere Gesprächspartner sind sich ausnahmslos einig, dass Community Policing in der Schweiz ein Schlüssel zur Akzeptanz und zum hohen Vertrauen in die Polizei darstellt. Dazu Regierungsrat Winiker: «Mit dem Community Policing fördert die Luzerner Polizei eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung. Mit der Strategie einer bürgernahen und dezentralisierten Polizei gelingt es, die Polizeiarbeit in die Bevölkerung einzubetten.» Winiker spricht auch die Grenzen dieses Ansatzes an: «Der hohe Grad an Dezentralisierung mit rund 40 Polizeistandorten im Kanton stellt gleichzeitig einen signifikanten Kostenfaktor für die Luzerner Polizei dar.»

Ein weiterer Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Umgang mit einer ethnisch durchmischten Bevölkerung ist die Deeskalation und das Verständnis der Situation. Regierungsrat Philippe Müller, Vorsteher der Polizei- und Militärdirektion des Kantons Bern, erklärt das so: «Deeskalationstraining ist ein wichtiger Bestandteil der Polizeiweiterbildung.»

Ein ähnliches Programm kennt auch der Kanton Zürich. Dazu Thomas Würzler, Kommandant der Kantonspolizei des Kantons Zürich: «Die Kantonspolizei pflegt den gezielten Kontakt mit anderen Kulturen. Ein rechtsfreier Raum wird nicht geduldet. Die Kantonspolizei sieht sich hier als Brückenbauer zwischen der einheimischen und der ausländischen Bevölkerung. Das Programm gibt es seit zehn Jahren.» Dieser Fokus auf Diversifizierung der Polizei beginnt schon in der Ausbildung, wie Harry Wessner erklärt: «Früher bestand die Polizei nur aus Schweizern. Heute gibt es Konkordatskantone, die Ausländer mit einer Niederlassungsbewilligung Typ C in ihre Polizeikorps aufnehmen, so etwa der Kanton Schwyz. Die Diversität ist deutlich gestiegen.»

« Unsere Kantonspolizei ist in acht Regionen mit 40 Polizeiposten aufgeteilt. Trotz Ressourcenknappheit ist es der Luzerner Polizei ein Anliegen, auch weiterhin im Rahmen von Community Policing vor Ort Präsenz zu markieren. Denn Community Policing ist Präventionsarbeit und Teil unserer «Smart Policing»-Strategie. Demnach ist ein effektives und effizientes Community Policing dann ressourcenschonend, wenn Straftaten nicht begangen und keine Kosten für die Aufklärung und Strafverfolgung verursacht werden. »»

**Paul Winiker**, Regierungsrat Kanton Luzern



## Kriminelle und Kriminalität ändern sich

Kriminelle nutzen vermehrt moderne Technologien und beuten damit besonders verletzbare Gruppen aus. Mit einem Schadprogramm kann ein Hacker eine Grosszahl an Opfern angreifen, während er tausende Kilometer weit weg sitzt. Das unterscheidet Cyberkriminalität gänzlich von der traditionellen Kriminalität, bei der ein krimineller Akt einem Ort, Opfer und Täter zugeordnet werden kann. Sie verleiht der Polizeiarbeit eine neue Dimension von Komplexität.

Das Darkweb und der Austausch von Daten sowie Geld sind weitere Themen, die die Polizei im Auge behalten muss. Angesichts der neuen Kommunikationskanäle und Geldplattformen wird es für die Polizei immer schwieriger, Kriminelle zu überführen.

Der Neuenburger Polizeikommandant gibt eine umfassende Sicht auf die Veränderung der Polizeiarbeit ab:

«Ich erkenne folgende zentrale Herausforderungen:

- Alterung der Bevölkerung. Ich kann die Konsequenzen nicht genau abschätzen, aber ich kann mir vorstellen, dass eine steigende Anzahl älterer Menschen die allgemeine Verletzlichkeit der Bevölkerung erhöht.
- Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit: Kürzlich habe ich im Austausch mit kanadischen Kollegen erfahren, dass sie Menschen aus psychiatrischen Notsituationen in Polizeistreifen einbeziehen und sich dadurch die Zusammenarbeit mit psychiatrischen Einrichtungen verbesserte.
- Probleme im Zusammenhang mit Sucht: Die Auswirkungen von Alkohol- und Drogenabhängigkeit sind zwar bekannt, aber es können neue Abhängigkeiten entstehen, etwa in der digitalen Welt, zum Beispiel durch die Nutzung von sozialen Medien.
- Unsicherheit im Zusammenhang mit der Digitalisierung.
- Wachsende soziale Unterschiede: Sie beeinträchtigen das Vertrauen der Menschen in die Gesellschaft und Institutionen. Traditionelle Werte wie Menschenrechte werden vermehrt in Frage gestellt.»

Regierungsrat Winiker ergänzt: «Wir stellen in der Gesellschaft einen gewissen Autoritätsverlust gegenüber autoritären Personen fest. Dadurch werden Einsätze teilweise intensiver, zum Beispiel der Schutz von Rettungssanitätern durch Polizisten.» Weiter meint er: «Ein Trend, der in der Kriminalstatistik stets weiter zunimmt, ist die häusliche Gewalt. Vor einigen Jahren hat sich die Polizei mit solchen Fällen nur wenig beschäftigt. Heute ist sie sehr stark involviert.» Auch Regierungsrat Müller weist auf neue Bedrohungen hin: «Wir müssen uns mit neuen Bedrohungen auseinandersetzen, zum Beispiel mit dem Einsatz von Drohnen durch Kriminelle.»

Obwohl die Kriminalität komplexer\* wird, steigen die Budgets der Polizei kaum. Dazu Regierungsrat Müller: «Die benötigten Ressourcen zum Beispiel für Datenanalysen widersprechen dem Sparprogramm des Kantons Bern.»

Der Föderalismus ist dem Kampf gegen die modernen Kriminellen nicht förderlich, das haben einige Gesprächspartner bestätigt. Stellvertretend dafür Thomas Würzler, Kommandant der Kantonspolizei Zürich: «Die Kantonspolizei des Kantons Zürich ist seit acht Jahren mit Datenanalysen aktiv. Es wurde eine eigene Anwendung entwickelt. Nicht unproblematisch ist in diesem Zusammenhang die Kleinräumigkeit unseres Landes. Für eine effizientere Anwendung würde es die Grösse der ganzen Schweiz benötigen.» Harry Wessner ist gleicher Meinung: «Neben dem konventionellen Neighbourhood Policing müssen die föderalistischen Grenzen der Polizeikorps ausgeweitet werden. So versteht sich die moderne Polizei als Profi in der grossflächigen Arbeit in Problemräumen wie zum Beispiel koordinierten Verkehrskontrollen auf der Nord-Süd-Achse oder im Einsatz von Programmen und Algorithmen, die nicht an physischen Grenzen enden.»

\* Die Ermittlungen erfordern aufgrund der gestiegenen prozessualen und technologischen Herausforderungen jeweils einen höheren Personal- und Sachaufwand pro Fall.



## Schlüsselgefahr Cyberkriminalität

Leider ist der traurige Siegeszug der Cyberkriminalität noch lange nicht zu Ende, was international, regional sowie lokal breit statistisch erwiesen ist. Global wird die diesbezügliche potenzielle Schadenentwicklung bis 2021 auf sechs Billionen Dollar (6'000 Mrd. USD) geschätzt. Das ist fast das Zehnfache des Schweizer Bruttoinlandsprodukts und eine Verdopplung des Schadens in einem Zeitraum von zirka fünf Jahren. Mit anderen Worten: Cyberkriminalität ist und bleibt langfristig der lukrativste Sektor der Kriminalität. Hier werden Ermittlungen durch drei Faktoren besonders anspruchsvoll: Erstens sind spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten notwendig, um sich im Cyberspace zurechtzufinden. Zweitens verschmelzen die vier strafrechtlich relevanten Bereiche zu einem diffusen Bild der diesbezüglichen Täterschaft, Zufallstäter, Einzeltäter, organisierte Kriminalität und staatlich gesponserte Kriminalität – nicht selten mischen sich diese Täterschaften in Komposit-Angriffen (z.B. «Trittbrettfahrer» nach einem Ransomware-Angriff). Drittens ist der Grat zwischen rechtlich sicher abgestützten Ermittlungsverfahren und solchen, die das nicht sind, extrem schmal. Aufgrund der quantitativen Macht der Cyberkriminalität fühlen sich sowohl Unter-

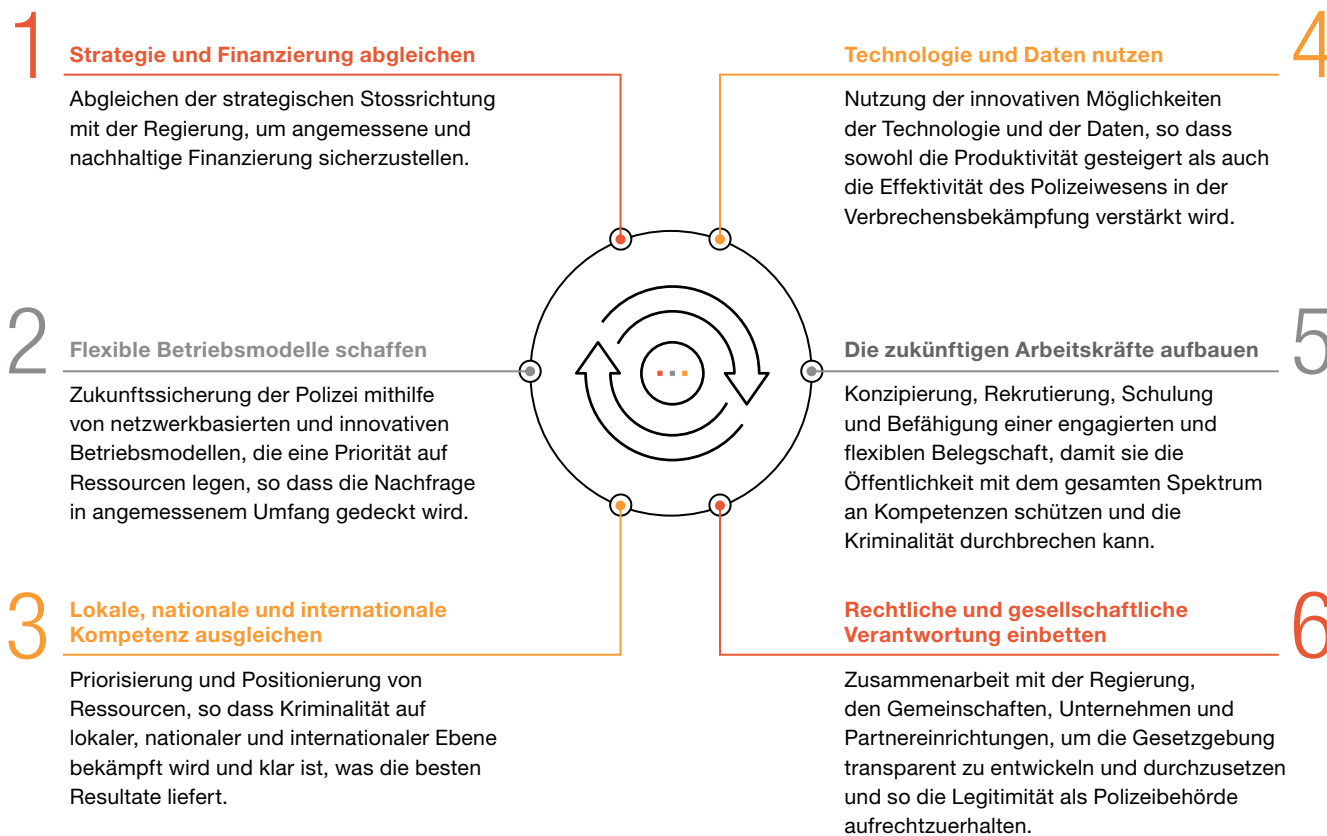
nehmen als auch Einzelpersonen oft hilflos und greifen zur «Selbstjustiz» – im Cyber-Jargon «aktive Verteidigung» genannt. Dabei versuchen Angegriffene durch forensische Methoden und spezielle Software im Kontext von «Honey-pots» die Angreifer zurückzuverfolgen. Damit möchten sie (widerrechtlich) Zugang zu deren Rechnern erlangen, um entweder weitere Abklärungen zu tätigen oder diese Rechner ausser Betrieb zu setzen. In der konventionellen Welt wäre das, wie wenn ein Unternehmen eigene Scharfschützen auf seinen Dächern postierte – und das ohne Waffenschein und ohne behördliche Kontrolle. Es stellt sich die Frage, ob der Staat im global monetär wichtigsten Kriminalitätsmarkt das Gewaltmonopol faktisch aufgeben und an «jedermann» delegieren möchte. Die Antwort ist eindeutig: Nein. Was aber heisst das für die Polizei? Diese muss Erfahrungen aus funktionierenden ausländischen Konzepten nutzen und ihre eigene Ausrichtung definieren. Die Schweiz verfügt teilweise über gute Strukturen, die noch stärker zusammenwirken müssen. Eine schlagkräftige Reaktion auf Cyberbedrohungen wird zu einer der grössten polizeilichen Herausforderungen der nächsten Jahre.

# Mögliche Antworten

Die Schweizer Polizei hat die Zeichen der Zeit erkannt. So haben alle Gesprächspartner Lösungsansätze im Einsatz und Verbesserungsschritte in Planung. Vor diesem Hintergrund sind wir der Meinung, dass die in der internationalen PwC-Studie<sup>29</sup> vorgestellten und länderübergreifend relevanten sechs Handlungsfelder (vgl. Abbildung 8) grösstenteils auch für die Schweiz gelten. Der Handlungsbedarf fällt jedoch nicht überall gleich aus, sondern unterscheidet sich in der Schweiz teilweise deutlich.

## Abbildung 8: Sechs Lösungen für ein effektives Handeln

Wir empfehlen, dass die Strafverfolgungsbehörden diese Massnahmen in Erwägung ziehen, um die Polizeiarbeit jetzt und auf lange Sicht zu verbessern.



## Strategie und Finanzierung

Die Probleme zu kennen ist das eine. Das andere ist, die entsprechenden Mittel zur Verfügung zu stellen. In Grossbritannien werden die Mängel einer zentralen Finanzierung und Aufteilung auf die Regionen nach Schlüsseln zurzeit intensiv diskutiert. Auch das Schweizer System mit seiner föderalistischen Finanzierung auf Kantons- und teilweise Gemeindeebene stösst an seine Grenzen.

Die Schweiz gibt im internationalen Vergleich relativ viel Geld pro Kopf aus (vgl. Seite 11). Zudem hat die Bevölkerung ein hohes Vertrauen in die polizeiliche Arbeit. Und schliesslich ist auch das Sicherheitsempfinden ausgeprägt. Diese drei Faktoren könnten direkt mit der hohen Abdeckung von Polizeiposten in der ganzen Schweiz beziehungsweise der sichtbaren Präsenz zusammenhängen. Ob die hohe Abdeckung allenfalls nicht sogar zu viele Mittel bindet und so den technologischen Aufbau und die Weiterbildung verlangsamt, ist zu prüfen (vgl. Textbox «London Metropolitan Police», Seite 27).





Es fällt auf, dass zwischen den einzelnen Kantonen erhebliche Unterschiede bei der Anzahl Polizisten zur Gesamtbevölkerung bestehen. Allerdings können wir mit dieser Studie nicht bestätigen, dass in Kantonen mit tiefem Polizeiverhältnis (z. B. Bern) eine deutlich höhere Kriminalität festzustellen wäre.

Was bezüglich der strategischen Ausrichtung der Finanzierung auf die neuen Herausforderungen wichtig sein wird, ist die Diskussion, auf welcher Staatsebene die Kompetenzen angesiedelt sein sollen. Dazu stellvertretend der Kommandant der Neuenburger Polizei Pascal Lüthi: «Es ist sinnvoll, dass bestimmte kostspielige Dienste (z. B. Wiretapping und Govware) von einer zentralen Stelle wie Fedpol bereitgestellt werden. Darüber hinaus müssen wir die mit Cyberuntersuchungen verbundenen Kosten senken, indem wir bestimmte Aufgaben automatisieren.»

## Agile operative Modelle

Nicht nur aus Sicht der Polizei, sondern auch aus Sicht der Bevölkerung hat sich die Gefahrenlandschaft stark verändert. Die zahlreichen Veränderungen verunsichern die Bevölkerung (vgl. Textbox «Schlüsselgefahr Cyberkriminalität»). Auch bei der Polizei rücken die Bekämpfung, Verhinderung oder Einschränkung neuer Gefahren in den Mittelpunkt. Diese Unsicherheiten, die hohe Geschwindigkeit von Daten und das Funktionieren in grösseren Ökosystemen erfordern ein vernetzteres und agileres Denken. Pascal Lüthi, Kommandant der Kantonspolizei Neuenburg, detailliert den Sachverhalt wie folgt: «Die Geschwindigkeit, mit der Probleme auftreten, noch bevor sich die Polizei organisiert hat, um die identifizierten Situationen anzugehen und darauf zu reagieren, ist enorm anspruchsvoll. Es besteht das Risiko, dass wir die Belastungsgrenze erreichen.»

Die nötige Agilität haben vor allem kleinere Polizeikörper bereits verinnerlicht – vielleicht gerade aus Mangel an Mitteln. Thomas Zuber, Kommandant der Polizei Kanton Solothurn, beschreibt diesen Sachverhalt für seine Polizei so: «Neuerungen geschehen im Rahmen eines agilen Modells, eine Art fortlaufendes Change Management. Dabei werden Neuerungen als Pilotversuch gestartet. Das hilft, Hemmungen und Ängste zu reduzieren, und gewährt einen grösseren Handlungsspielraum im Hinblick auf eine Einführung, Anpassung oder einen Abbruch.»

Der Neuenburger Kommandant Pascal Lüthi präzisiert: «Mit dem Anstieg von neuen Verbrechen, den sich ändernden Polizeimodellen und dem Auftreten von Gewalt, die psychische Hintergründe hat, haben sich die Arten der Verbrechen, mit denen Polizeikräfte konfrontiert werden, und wie sie darauf reagieren, gewandelt. Eine reibungslose Zusammenarbeit und neue Fähigkeiten sind notwendig, um mit diesem Wandel Schritt zu halten.» Dabei führt er auch gleich eine mögliche Lösung an: «Um den oben genannten Veränderungen zu begegnen, müssen wir vernetzter arbeiten und Entscheidungswege verkürzen. Dazu sind flexiblere Entscheidungsstrukturen unerlässlich, ebenso wie unterschiedliche Partnerschaften.»

---

«Neuerungen geschehen im Rahmen eines agilen Modells, eine Art fortlaufendes Change Management. Dabei werden Neuerungen als Pilotversuch gestartet. Das hilft, Hemmungen und Ängste zu reduzieren, und gewährt einen grösseren Handlungsspielraum im Hinblick auf eine Fortsetzung, Einführung oder einen Abbruch.»

---

---

«Momentan erscheinen die Probleme schneller als deren Lösungen. Es besteht das Risiko, dass wir die Belastungsgrenze erreichen.»

---

Im Hinblick auf die enorme Breite der Aktionsfelder sind Agilität und Flexibilität für die Polizei besonders wichtig. Eine Situation, die als harmlos eingeschätzt wird und mit «Deeskalation» korrekt angegangen wird, kann sich sehr schnell ändern. Ist die ursprüngliche Einschätzung falsch und es handelt sich um eine terroristische Attacke, so erweist sich auch die «Deeskalationsstrategie» als falsch. Die Polizei muss innerhalb von Sekunden zu härteren Mitteln greifen.

## Balance von lokalen, nationalen und internationalen Kapazitäten

Hyperkonnektivität ist ein wichtiges Merkmal der zukünftigen Polizeiarbeit. Kriminelle Organisationen werden mehr und mehr versuchen, Lücken zwischen der regionalen, nationalen und internationalen Polizei auszunützen. Die Lösung aller Polizeibelange vom lokalen Polizeiposten ist passé. Selbst die nationale Polizei ist für Bestleistungen immer stärker auf die internationale Zusammenarbeit angewiesen.

Regierungsrat Winiker nennt ein Beispiel: «Obwohl die Kriminalpolizei des Kantons Luzern rund 200 Mitarbeitende umfasst, stösst sie dennoch bei gewissen Phänomenen an ihre Grenzen. Für Cyberkriminalität sind beispielsweise kantonsübergreifende Kompetenzzentren kombiniert mit Hochschulen wie der ETH notwendig, um Expertenwissen gezielt zu bündeln». Gerade in der Cyberkriminalität liegt wohl der grösste Bedarf, die Kräfte der Polizei auf nationaler Ebene zu bündeln (vgl. Textbox «Australien vernetzt sich»).

Betrachtet man die Beispiele aus Australien und aus London (vgl. Textbox «Massive Einsparungen bei der London Metropolitan Police», Seite 27), ist nicht auszuschliessen, dass sich auch die Schweizer Polizei in der Cyberkriminalität national statt lokal aufstellt.



## Massive Einsparungen bei der London Metropolitan Police

Jahresbudget: 3,2 Mrd. GBP, Mitarbeitende: 40'000

Ein gutes Beispiel für Kosteneinsparungen durch den Einsatz von Technologien entnehmen wir einem Referat von Sir Craig Mackey, ehemaliger Deputy Commissioner des Londoner Metropolitan Police Service. In diesem Beispiel liessen sich 700 Mio. GBP und jeder zehnte Mitarbeiter einsparen, vor allem in der Verwaltung.

Die zentrale Leitidee lautete: «Bobbies instead of Buildings» (Polizisten statt Gebäude). Demnach wurde die Anzahl der Polizeiposten stark reduziert. Die weitläufigen und zu grossen Liegenschaften der Scotland Yard wurden für gutes Geld verkauft und die Mitarbeiter in neue Gebäude umgesiedelt. Die IT-Abteilung wurde durch das Outsourcing etlicher Dienstleistungen von 1'000 auf 100 Mitarbeiter reduziert.

Die finanziellen Mittel, die durch die Reorganisation frei wurden, investierten die Verantwortlichen in neue Technologien. Sie liessen die Polizeiautos mit mobilen Geräten und 20'000 Polizisten mit Body-Cams ausrüsten. Durch eine hohe Präsenz ist die Sicherheit auch in der digitalen Organisation gewährleistet.

Zur Unterstützung der Polizeiarbeit werden Daten mit Hilfe von Datenanalysen und künstlicher Intelligenz ausgewertet. Von 12 Mio. polizeilichen Vorfallsmeldungen pro Jahr betreffen heute schon 50% die Cyberkriminalität.



## Australien vernetzt sich

Australien ist dabei, die Zusammenarbeit von Staaten, Gebieten und Bundesregierung zu verbessern. Die Behörden haben die Notwendigkeit eines einheitlichen Portals erkannt, über das Cyberkriminalität gemeldet werden kann. Die Schritte zur Konsolidierung und Automatisierung der nationalen Systeme wurden 2016 in einer Offensive gebündelt. Dabei wurden die Aktivitäten der Organisation CrimTrac mit denen der australischen Strafverfolgungsbehörde kombiniert, um erstmals die nationalen kriminalpoli-

zeilichen und informationstechnischen Kompetenzen unter einem Dach zu vereinen. Diese Art von Vernetzung erlaubte es der Polizei, der Strafrechtsbehörde und den politischen Entscheidungsträgern auf allen Regierungsebenen, auf Kriminalität effektiver, effizienter und evidenzbasierter zu reagieren. Damit kann sie Kriminelle davon abhalten, neue Möglichkeiten und Lücken in strafverfolgungsrelevanten Informationen auszunutzen.



## Nutzung von Technologien und Daten

Unsere Gesprächspartner sind einer Meinung: Technologien und Daten sollten genutzt werden. Daten bergen ein enormes Potenzial im Kampf gegen die Kriminalität. Erfolgreiche Polizeikorps sind solche, die mit modernen Technologien und intelligenter Datennutzung die Mächenschaften von kriminellen Organisationen unterbinden oder massiv stören.

Entsprechend wurde bereits die Grundausbildung angepasst. Dazu Harry Wessner: «Für die Digitalisierung wird eine Grundausbildung sichergestellt. Die angehenden Polizistinnen und Polizisten lernen, was bei der Sicherstellung der elektronischen Datenträger wichtig ist. Die Arbeit mit Computer und Smartphone ist zu einem festen Bestandteil der Ausbildung geworden. Ein modernes Schiesskino mit Simulationsmöglichkeiten sowie E-Learning gehören ebenfalls zur Ausbildung.» Deutlich wird auch Regierungsrat Winiker: «Was es in der Polizeiarbeit braucht, lässt sich unter dem Begriff 'Smart Policing' zusammenfassen: die Technologie vom Gegner zum Freund machen. Eine Bündelung von Kapazitäten und Kräften ist matchentscheidend, damit die Polizei nicht hinterherhinkt.»

Zum Einsatz neuer Technologien äussert sich der Genfer Regierungsrat Pierre Maudet wie folgt: «Cyberkriminalität setzt neue Fähigkeiten voraus. Wir müssen bei der Prävention aktiver werden. Deshalb haben wir ein Kit entwickelt, das den Unternehmen und insbesondere den KMU hilft, sich vor Cyberangriffen zu schützen.»

Eine nationale Datenstrategie kam in unseren Interviews nicht zur Sprache. Das ist vermutlich wiederum auf die föderale Struktur sowie auf die aktuelle Datenschutzgesetzgebung zurückzuführen. Einen interessanten Blick ins Ausland gewährt ein Beispiel aus Holland (vgl. Textbox «Mit Data Mining gegen das Verbrechen»).

Auch die norwegische Polizei hat sich für den Einsatz von modernen Technologien entschieden (vgl. Textbox «Polizeiarbeit vor Ort»).

Natürlich existieren in der Schweiz Ansätze mit ähnlichen Stossrichtungen. Zum Beispiel hat der Kanton Zürich einen Pikettdienst über Smartphone installiert. Dieser sendet bei einem Vorfall eine Nachricht an alle Polizistinnen und Polizisten. Diese können gleich auf ihrem Smartphone reagieren, ob sie in der gewünschten Zeit als Verstärkung vor Ort sein können.



« Cyberkriminalität setzt neue Fähigkeiten voraus. Wir müssen bei der Prävention aktiver werden »

## Mit Data Mining gegen das Verbrechen

In Holland nutzt die Polizei Datenanalysen zur besseren Kriminalitätsprävention. Bis Ende 2019 will die nationale Polizei ein System einführen, das ursprünglich von der Amsterdamer Polizei als Pilotprojekt entwickelt wurde. Das Crime Anticipation System (CAS) basiert auf Big Data und will damit Verbrechen besser erkennen und schneller

darauf reagieren. Es nutzt Data-Mining-Aktivitäten, die die Amsterdamer Polizei seit über einem Jahrzehnt durchführt. Zu Beginn des Pilotprojekts wurden die holländischen Städte in 125 mal 125 Meter grosse Felder unterteilt, in denen über einen Zeitraum von zwei Jahren Kriminalitätsdaten erhoben wurden.

## Polizeiarbeit vor Ort

Norwegen hat bei der Digitalisierung erhebliche Fortschritte gemacht. Hier arbeiten die verschiedenen Abteilungen der Polizei – Beamte vor Ort, Techniker und andere – parallel und nicht nacheinander an einem Fall. Das bedeutet in der Praxis, dass die Polizei im Falle einer Straftat Audioaufnahmen vor Ort macht und diese direkt in das Polizeisystem hochlädt. So können die Experten

jede erforderliche Analyse in Echtzeit durchführen, noch während die Beamten vor Ort ihre Arbeit fortsetzen. Das unter dem Namen «Polizeiarbeit vor Ort» bekannte Verfahren hat zum Ziel, 40% bis 50% der Fälle innerhalb eines einzigen Tages ab der Feststellung eines Verdachts aufzulösen oder abzuschliessen.

# Die Polizei von morgen

---

Uniformierte Polizisten sind noch immer das Rückgrat eines Polizeikorps. Angesichts der Kernthemen der Zukunft und der Veränderungen der Kriminalität besteht ein hoher Bedarf, agile Polizeikorps aufzubauen. In ihrer ersten Verteidigungslinie braucht die Polizei immer mehr junge «Techies». Zudem müssen die Polizeikorps die demografischen und ethnischen Veränderungen der Gesellschaft aufnehmen. Schliesslich sind die meisten Polizeikorps mit der pilzförmigen Alterspyramide konfrontiert. Demnach treten in den nächsten Jahren verhältnismässig viele erfahrene Polizistinnen und Polizisten in den Ruhestand. Diesen Verlust an Know-how muss die Polizei abfangen und dazu neue, anders ausgebildete Sachbearbeiter und Kadermitglieder in einem stark umkämpften Arbeitsmarkt rekrutieren.

Unter Berücksichtigung dieser Herausforderungen rückte der Aufbau der Polizei von morgen in unseren Gesprächen in den Fokus; er liegt den heutigen Führungskräften am Herzen. Dazu Kommandant Würzler: «Die Kantonspolizei Zürich hat einen Workshop zum Thema «Polizist 2025–2030» durchgeführt. Wichtig für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sind unter anderem Methodenkompetenz und Flexibilität. Die Anforderungen an die Polizeiarbeit sind stetig gewachsen.» Auch Thomas Zuber greift das Thema auf: «Die fixen Lohnbänder der Kantonsverwaltung erschweren das Einstellen von IT-Spezialisten. Hinzu kommt, dass in einer traditionell eher hierarchischen Struktur (mit starker Gewichtung der Führungsaufgaben) die vermehrten Spezialistenfunktionen, teilweise besetzt mit Externen für die Polizeiorganisation generell (Vergleich mit anderen Funktionen, Betriebsklima, Matrixstruktur) herausfordernd sind.»

Sehr ausführlich äussert sich Regierungsrat Winiker über die Polizei der Zukunft: «Aktuell findet die Luzerner Polizei jedes Jahr zwischen 25 und 30 neue Polizeimitarbeitende – trotz der hohen Ansprüche, die an diese gestellt werden. Momentan gelingt es der Luzerner Polizei also, genügend Talente zu finden. Mittel- und langfristig dürfte sich das jedoch ändern, da fähige Mitarbeitende in jedem Wirtschaftssektor gefragt sind. In Zukunft wird es die Aufgabe jeder Branche sein, das richtige Talent anzulocken. Das gilt auch für den Polizeiberuf, besonders in Anbetracht der Gefährlichkeit und der teilweise wahrgenommenen «Unbequemlichkeit» des Berufs. Eine Möglichkeit, in Zukunft mehr Mitarbeitende für den Polizeiberuf zu finden, ist die Differenzierung des Berufsbilds. So ist es auch in der Privatwirtschaft gängig. Auf diese Weise liesse sich geeignetes Personal gezielt nach Aufgabenfeldern – zum Beispiel für den Ordnungsdienst – suchen. Die Einführung des Berufsbilds «Sicherheitsassistent» (Gefangenentransport) gilt in Luzern als Beispiel für eine derartige Differenzierung des Berufsbilds. Eine solche hätte zudem zur Folge, dass allgemein ausgebildete Polizistinnen und Polizisten für Präventionsarbeit an der Front eingesetzt werden könnten, ohne weitere Aufgaben erfüllen zu müssen. Ein weiterer zukünftiger Trend der Polizeiausbildung könnte in der

Weiterentwicklung der Ausbildung auf dem Niveau einer höheren Fachschule oder Fachhochschule liegen. Um auch zukünftig Talente für sich zu gewinnen, sollte der Polizeiberuf konkurrenz- und marktfähig bleiben. Das heisst, er muss Talenten eine vielseitige Aus- und Weiterbildung ermöglichen. Auf jeden Fall bedarf es einer Verbesserung der Rahmenbedingungen. Diese ergeben sich momentan durch die knappen Ressourcen, die wachsenden Herausforderungen an Infrastruktur und Know-how (Stichwort: Kompetenzzentren für Cybercrime) und durch den anspruchsvollen Ordnungsdienst.»

Der Kommandant der Kantonspolizei Neuenburg Pascal Lüthi beschreibt die Thematik in seinem Kanton so: «Eine der Herkulesaufgaben für die Polizei der Zukunft ist die Rekrutierung. Die Generation Z sieht Arbeit anders. Sie will nicht ein Leben lang beim gleichen Arbeitgeber bleiben und wünscht sich mehr Freiheiten. Um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, müssen wir neue Arbeitsweisen anbieten und sicherstellen, dass die Mitarbeitenden ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt bewahren. Die Polizeiarbeit der Zukunft beinhaltet mehr wissenschaftliche Tätigkeiten und den Einsatz von kognitiver Intelligenz. Dies ist der Grund, warum wir Mitarbeitende mit unterschiedlichen Profilen einstellen. So haben wir kürzlich einen ehemaligen investigativen Journalisten engagiert. Um mehr wissenschaftlich ausgebildete Spezialisten von ausserhalb der Polizei zu gewinnen, wollen wir Synergien mit Universitäten, Fachschulen und Kompetenzzentren schaffen. Dies ist besonders sinnvoll bei Studiengängen mit hohen Kosten, etwa zum Thema Cyber.»

Der Genfer Regierungsrat Maudet konstatiert kurz und bündig: «Cybersicherheit ist der Eckpfeiler der digitalen Transformation und sprengt den nationalen Rahmen. Genf, als globales Zentrum des Multilateralismus, bietet einen einheitlichen Ansatz zur Stärkung der Sicherheit im Cyberspace.»

Die Veränderung der Polizei ist im Gang. Das zeigen auch die Ausführungen von Harry Wessner: «Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen haben einen grösseren Einfluss auf die Polizeiarbeit als früher. Die Erwartungshaltung der Aspiranten ist gestiegen. Die Ausbildung ist näher bei der Erwachsenenbildung. Aus Sicht der Lehrpersonen muss man die Aspiranten eher als Kunden sehen. Die Mehrheit war früher Handwerker; heute sind sie breiter ausgebildet, denn die Polizeikorps benötigen auch Spezialisten. Der Frauenanteil stieg in den letzten zehn Jahren – zirka ein Viertel bis ein Drittel sind heute Frauen.»

Was wir trotz des Engagements bei keinem Korps festgestellt haben, ist die systematische Analyse der zukünftigen Bedürfnisse und die entsprechende Anpassung der Rekrutierungsstrategie (vgl. Textbox «Mit Data Mining gegen das Verbrechen», Seite 29). Nachfolgend ein ähnliches Beispiel aus Norwegen.

## Jung, digital, schlagkräftig

Norwegen hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 rund 7'000 neue Polizeibeamte einzustellen. Das bedeutet, dass zwei Drittel der Polizei des Landes über weniger als zehn Jahre Erfahrung als Polizeibeamte verfügen werden. Gleichzeitig wird Norwegen grosse Fortschritte beim Aufbau einer Poli-

zeiorganisation der Zukunft machen, weil es die Stärken einer digital versierten Generation nutzt. Diese kann dazu beitragen, die Digitalisierungsbemühungen der Polizei auf nationaler Ebene voranzutreiben.



Die Experten sind sich einig, dass die Rekrutierung der Polizistinnen und Polizisten von morgen zu den Schlüsselthemen der Polizei gehört. Die Polizeikörpers wie auch die Interkantonale Polizeischule in Hitzkirch sind bestrebt, diese Aufgabe zu meistern.

Das könnte jedoch nicht ausreichen. Viele der zu rekrutierenden Polizistinnen und Polizisten werden gut ausgebildete «Techies» sein. Diese Personen werden von den Verwaltungen und von der Privatwirtschaft ebenfalls gesucht.

Die Polizei sowie die Verwaltung haben im Vergleich zur Privatwirtschaft limitierte finanzielle Mittel. Zudem ist die Polizei auch in Zukunft an 24 Stunden und 365 Tagen aktiv. Das verlangt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hohe Flexibilität ab. Polizeiarbeit kann gefährlich oder zumindest sehr anspruchsvoll sein, da ihr Arbeitsgebiet vor allem auf der «Schattenseite» der Gesellschaft liegt. Diese Verantwortung im Namen der Gesellschaft kann ein Rekrutierungsplus sein – vorausgesetzt, die Arbeitsbedingungen sind und bleiben konkurrenzfähig.

## Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern

Die Schweizer Polizei trägt wesentlich zur effektiven und gefühlten Sicherheit der Schweizer Bevölkerung bei.<sup>30</sup> Diese ist auf eine eingespielte Zusammenarbeit kombiniert mit einer starken lokalen Verankerung (vgl. Beispiel Luzern, Seite 21) zurückzuführen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern wie zum Beispiel mit der Feuerwehr, den Rettungsdiensten oder sozialen Stellen (Armut, Integration, Gesundheit) – also mit der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft insgesamt – bleibt zentral. In der Schweiz besonders wichtig ist der Schulterschluss zwischen den verschiedenen Polizeikörpern auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene, ebenso die Kooperation mit dem Zivildienst und der Armee.

Diese Zusammenarbeit gehört zu den Stärken der Schweiz. Dazu Regierungsrat Winiker: «Der Sicherheitsverbund in der Schweiz zwischen Gemeinde, Kanton und Bund ist auch in der Praxis spürbar. Bei Schwierigkeiten kann man auf die Kooperation zwischen den verschiedenen Partnern zählen. Auf jeder Stufe finden sich Verantwortliche, die ihre Pflicht ernst nehmen und ihre Möglichkeiten und Kompetenzen trotz Ressourcenknappheit ausschöpfen, um nach dem Subsidiaritätsprinzip zu handeln.»

Eine gut funktionierende Kooperation kommt in der Schweiz immer wieder zum Ausdruck. Sei es bei Giga-Anlässen wie dem World Economic Forum in Davos oder bei Grossevents wie der Eröffnung des Gotthard-Basistunnels. Für die Sicherheit solcher Anlässe zuständig ist der Verbund von Kantonspolizei, Zivilschutz, Armee und Rettungsdiensten. Auch bei Naturkatastrophen ist die Zusammenarbeit für die Gesellschaft eingespielt – zusätzlich mit engagierten Unternehmen der Privatwirtschaft wie zum Beispiel mit Tiefbauunternehmen.<sup>31</sup>

Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der Sicherheit funktioniert, gerade bei planbaren und bekannten Grossanlässen. Aber auch bei Naturkatastrophen spielt der «Sicherheitsverbund Schweiz» gut. Die Polizei arbeitet seit Jahren mit sozialen Diensten zusammen. Die Schweiz gehört im internationalen Vergleich in diesem Bereich zur Spitze.

## Optimierungsideen vorhanden

Trotz dieser guten Noten für die Zusammenarbeit sprechen die meisten Interviewpartner Verbesserungsmöglichkeiten an. In zwei unterschiedlichen Gebieten schlagen sie nationale Lösungen vor:

a) Ordnungsdienst: Einige Experten sprechen sich für einen nationalen Ordnungsdienst für Grossanlässe wie Fussballspiele, internationale Konferenzen oder Demonstrationen aus. Der Vorteil einer solchen nationalen Lösung wäre die vereinfachte Koordination, die Kreation eines neuen Polizeiberufsbilds mit spezifischem Anforderungsprofil und entsprechenden Synergien.

b) Nationales «Cybersicherheitszentrum»: Dazu Regierungsrat Winiker: «Im öffentlich-rechtlichen Sektor könnte man Know-how und Kräfte bündeln und Kompetenzzentren für Cybercrime gründen. So würde die Not zu einer Tugend: Die Kleinheit der Kantone bedingt durch den Föderalismus, der dem globalen Cybercrime gegenübersteht, wäre weniger problematisch.» Die Gesprächspartner erwähnen zudem die Möglichkeit einer sehr engen Zusammenarbeit zwischen einem nationalen Cybersicherheitszentrum und der Privatwirtschaft. Dazu meint Pascal Lüthi: «Ich denke, dass die Unternehmen sich immer stärker dafür einsetzen müssen, die Auswirkungen von Cyberangriffen auf Unternehmen und Menschen einzudämmen.»

Regierungsrat Winiker konkretisiert diesen Gedanken: «Eine Chance für die Polizei läge darin, (Cyber-)Spezialisten aus der Privatwirtschaft stellen zu lassen und deren Leistungen bei Bedarf zu beziehen. Das Leistungsangebot liesse sich im Rahmen einer Leistungsvereinbarung definieren und für die überdurchschnittlich komplexen, jedoch eher selten auftretenden Cybercrimefälle einkaufen.»

Eine nationale Zusammenarbeit im Cyberthema gibt es bereits mit MELANI (vgl. Textbox «MELANI – Melde- und Analysestelle Informationssicherung»). Das vorgeschlagene Polizeizentrum liesse sich allenfalls auf der bestehenden Organisation von MELANI auf- oder ausbauen.





MELANI –

## Melde- und Analysestelle Informationssicherung

In der Melde- und Analysestelle Informationssicherung MELANI arbeiten Partner zusammen, die im Umfeld der Sicherheit von Computersystemen und des Internets sowie des Schutzes der kritischen nationalen Infrastrukturen tätig sind.

Die Website von MELANI richtet sich an private Computer- und Internetbenutzer sowie an kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) der Schweiz. Viren und Würmer haben in der Vergangenheit bereits Millionen von Computern lahmgelegt. Die entstandenen Schäden wie Datenverlust oder Ausfall von Dienstleistungen waren riesig. Das muss nicht sein: Schützen Sie Ihre wertvollen Daten!

MELANI kennt zwei Kundenkreise:

**Der offene Kundenkreis**, an den sich vorliegende Website richtet, umfasst private Computer- und Internetnutzer sowie kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz.

Zu ihrem Schutz bietet MELANI:

- Informationen über Gefahren und Massnahmen im Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Internet, E-Banking)
- Berichte, welche die wichtigsten Tendenzen und Entwicklungen rund um Vorfälle und Geschehnisse in den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) erläutern
- Ein Meldeformular, um Vorfälle, von denen sie persönlich betroffen sind, zu melden

**Der geschlossene Kundenkreis** umfasst ausgewählte Betreiber von kritischen nationalen Infrastrukturen (z. B. Energieversorger, Telekommunikationsunternehmen, Banken usw.). Hier ist es die Aufgabe von MELANI, diese kritischen Infrastrukturen zu schützen, insbesondere dort, wo diese vom Funktionieren der Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen abhängen. Ziel ist, dass Netz- und Systemunterbrechungen sowie Missbräuche selten, von kurzer Dauer, beherrschbar und von geringem Schadensausmass sind. Diese Aufgabe kann MELANI nur in enger Partnerschaft und Zusammenarbeit mit den Betreibern dieser kritischen Infrastrukturen erreichen. MELANI beschränkt sich bei dieser Partnerschaft darauf, Wissen und Mittel einzubringen, die nur ihr als staatlicher Stelle zur Verfügung stehen und der Wirtschaft nicht anderweitig zugänglich sind. Dies gilt insbesondere für den Nachrichtendienst (z. B. Spionage-Abwehr) bei den nationalen Computer Emergency Response Teams (CERT) sowie bei der Strafverfolgung.

## Ampel für den Handlungsbedarf

Ausgehend von den Gesprächen mit den Sicherheitsexperten und basierend auf unserer Erfahrung im öffentlichen Sektor haben wir eine Ampel für den Handlungsbedarf entwickelt (vgl. Abbildung 10). Diese gliedert den Handlungsbedarf in drei Kategorien: gering (Grün), mittel (Gelb) und hoch (Rot).

hoch



mittel



gering



### Strategie und Finanzierung abstimmen

Im Vergleich zum Ausland stehen der Schweiz mehr Mittel zur Verfügung. Die Schweiz schneidet in Studien und Umfragen zur Sicherheit oder zum Sicherheitsempfinden der Bevölkerung sehr gut ab. Das weist darauf hin, dass die höheren Mittel richtig eingesetzt werden. Das höhere Lohnniveau im Vergleich zu den meisten ausländischen Polizeikörpern, der föderalistische Aufbau und die starke Bürgernähe mit einer hohen Anzahl Polizeiposten in Randregionen sind für die Weiterentwicklung anspruchsvoll. Mit Ausnahme des Kantons Zürich haben alle Interviewpartner fehlende Cyberfähigkeiten in ihren Körpern erwähnt. Die hohen Investitionskosten für Technologie und die Anstellung von Technologieexpertinnen und -experten sprechen für eine bessere Angleichung der Mittel an die zukünftigen Strategien der Polizeikörper.



### Agile operative Modelle etablieren

Aufgrund der vielen relativ kleinen Polizeikörper und der engen Zusammenarbeit mit anderen Kantonen und mit Rettungsdiensten sind bereits zahlreiche agile Arbeitsmodelle im Einsatz. Es ist zu erwarten, dass dies in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird, da die Geschwindigkeit und Komplexität der Kriminalität zunimmt.



### Lokale, nationale und internationale Kapazitäten ausbalancieren

Zurzeit ist die Aufteilung wohl den Anforderungen angepasst. Die enormen Veränderungen, die dynamische Zunahme einer global operierenden Cyberkriminalität und die fehlende Expertise auf Kantonsebene könnten über kurz oder lang den Bedarf einer nationalen Cyberforce auch für die Polizei notwendig machen.



### Technologie und Daten nutzen

Im Vergleich zum Ausland und zu den Möglichkeiten von kriminellen Organisationen hinkt die Schweiz in diesem Bereich hinterher. Weder sind die Polizeikorps flächendeckend digitalisiert wie zum Beispiel in Norwegen, noch werden Daten wie in Holland national analysiert, um kriminelle Machenschaften zu verhindern oder rasch zu unterbinden.



### Die Polizei von morgen aufbauen

Die Sicherheitsexperten sind sich einig, dass der Aufbau der Polizei von morgen zentral und prioritär sein muss. In der Umsetzung dieses wichtigen Themas wird bereits sehr viel getan. Trotzdem ist die Herausforderung für die Polizeikorps immens. Die Polizei wird mehr Technologietalente rekrutieren müssen. Dort steht sie direkt in Konkurrenz mit den übrigen Verwaltungen und mit der Privatwirtschaft. Sie muss weitere Anstrengungen für Arbeitsbedingungen, Ausbildung und «Karriere-/Weiterbildungsmöglichkeiten» vornehmen. Zudem müssen die Lösungen eine Differenzierung des Berufsbilds zulassen.



### Mit anderen Stakeholdern zusammenarbeiten

Die eingespielte und regelmässig geprüfte Zusammenarbeit unter den Polizeikorps sowie den diversen Sicherheitsorganisationen ist eine herausragende Stärke der Schweiz. Als mögliche Wolke am Horizont ist die Cyberkriminalität zu erkennen. Der Ausbaustand der Schweizer Prävention, Abwehr und Bekämpfung der Cyberkriminalität ist derzeit ungenügend.



# Fussnotenverzeichnis

- <sup>1</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018, auf <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/assets/pwc-policing-in-a-networked-world.pdf> abrufbar
- <sup>2</sup> Vgl. «Polizeiliche Kriminalstatistik – Jahresbericht 2018 der polizeilich registrierten Straftaten», Bundesamt für Statistik (BFS), 2019b, S. 7
- <sup>3</sup> Straftaten gegen das Strafgesetzbuch (StGB) gehen seit 2012 merklich zurück; zwischen 2012 und 2018 wurde eine Abnahme von 29,28% verzeichnet (vgl. Datenbank des BFS, 2019d)
- <sup>4</sup> Für einen Überblick über die Entwicklung einzelner Tatbestände: Datenbank des BFS, 2019d
- <sup>5</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018
- <sup>6</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018
- <sup>7</sup> Datenbank des BFS, 2019d
- <sup>8</sup> Vgl. «Der Röstigraben bei Gewaltdelikten» von Gian Andrea Marti in der NZZ am Sonntag vom 18. August 2018
- <sup>9</sup> «Bekämpfung Internetkriminalität», BFS, 2018
- <sup>10</sup> Vgl. «Statistik», EBG, 2019
- <sup>11</sup> Vgl. Beitrag «Der Röstigraben bei Gewaltdelikten» von Gian Andrea Marti in der NZZ am Sonntag vom 18. August 2018
- <sup>12</sup> Vgl. «Jahresbericht fedpol 2017», fedpol, 2018, S. 6
- <sup>13</sup> Vgl. «Jahresbericht fedpol 2017», fedpol, 2018, S. 30
- <sup>14</sup> Vgl. Datenbank des BFS, 2019d
- <sup>15</sup> Vgl. «Polizeiliche Kriminalstatistik – Jahresbericht 2018 der polizeilich registrierten Straftaten», BFS, 2019, S. 14
- <sup>16</sup> Vgl. «Der Röstigraben bei Gewaltdelikten» von Gian Andrea Marti in der NZZ vom 18. August 2018
- <sup>17</sup> «Staatsausgaben nach Aufgabenbereichen (COFOG)», BFS, 2019c
- <sup>18</sup> Eigene Berechnungen: Staatsausgaben für Polizei (BFS, 2019c), ständige Wohnbevölkerung der Schweiz (BFS, 2019a) und Jahresmittelkurse CHF (ESTV, 2019)
- <sup>19</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018, auf <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/assets/pwc-policing-in-a-networked-world.pdf> abrufbar
- <sup>20</sup> «Personnel in the criminal justice system by sex – number and rate for the relevant sex group», Eurostat Database, 2019, und «Polizeibestände 2019», KKPKS, 2019
- <sup>21</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018, und Datenbank des BFS, 2019d
- <sup>22</sup> Vgl. «Ad-hoc-Module zur Erhebung des subjektiven Wohlbefindens», Eurostat Database, 2013
- <sup>23</sup> Vgl. «Sicherheit 2016», ETH Zürich, 2016, S. 112–113
- <sup>24</sup> Vgl. «Sicherheit 2018», ETH Zürich, 2018, S. 77–78 / 93
- <sup>25</sup> Vgl. «Sicherheit 2018», ETH Zürich, 2018, S. 80 / 82
- <sup>26</sup> Vgl. «Basel, Bern, Genf, Zürich», Schweizer Sonderausgabe der PwC-Studie «Cities of Opportunity», PwC Schweiz, 2018, Seite 25
- <sup>27</sup> Die Anzahl SIM-Karten pro Kopf in der Schweiz betrug im Jahr 2017 rund 1,3 (vgl. BAKOM, 2019)
- <sup>28</sup> Vgl. «Luzerner Staatsanwaltschaft fordert Cyber-Crime-Spezialisten» in der «Luzerner Zeitung», online publiziert am 19.02.2019
- <sup>29</sup> Vgl. «Policing in a networked world», PwC, 2018
- <sup>30</sup> Vgl. «Sicherheit 2018», ETH Zürich, 2018, S. 77
- <sup>31</sup> Beispiel für eine vorbildliche Zusammenarbeit: Murgang vor dem Skiweltcup-Rennen in Adelboden im Jahr 2018: <https://www.nau.ch/news/videos/ski-weltcuprennen-finden-statt-65283125> (Nau media AG, 2018)

# Quellenverzeichnis

- Bundesamt für Kommunikation.** (2019) *Anzahl Mobilfunkkundinnen und -kunden*. Abgerufen von <https://www.bakom.admin.ch/bakom/de/home/telekommunikation/zahlen-und-fakten/sammlung-statistischer-daten/mobilfunk/anzahl-mobilfunkkundinnen-und-kunden.html>
- Bundesamt für Polizei.** (2018) *Jahresbericht fedpol 2017*. Abgerufen von <https://www.fedpol.admin.ch/dam/data/fedpol/publiservice/publikationen/berichte/jabe/jabe-2017-d.pdf>
- Bundesamt für Statistik.** (2019) *Anzahl Mobilfunkkundinnen und -kunden*. Abgerufen von <https://www.bakom.admin.ch/bakom/de/home/telekommunikation/zahlen-und-fakten/sammlung-statistischer-daten/mobilfunk/anzahl-mobilfunkkundinnen-und-kunden.html>
- Bundesamt für Statistik.** (2019b) *Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS), Jahresbericht 2018 der polizeilich registrierten Straftaten*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.7726191.html>
- Bundesamt für Statistik.** (2019c) *Staatsausgaben nach Aufgabenbereichen (COFOG)*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.7267273.html>
- Bundesamt für Statistik.** (2019d) *STAT-TAB – Interaktive Tabellen – Polizeilich registrierte Straftaten gemäss StGB nach Kanton, Ausführungsgrad und Aufklärungsgrad*. Abgerufen von [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-1903020100\\_101/px-x-1903020100\\_101/px-x-1903020100\\_101.px](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-1903020100_101/px-x-1903020100_101/px-x-1903020100_101.px)
- Bundesamt für Statistik.** (2018) *Bekämpfung Internetkriminalität*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/verwaltung/bekaempfung-internetkriminalitaet.html>
- Eidgenössische Steuerverwaltung.** (2019) *Jahresmittelkurse*. Abgerufen von <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/direkte-bundessteuer/wehrpflichtersatzabgabe/dienstleistungen/jahresmittelkurse.html>
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann.** (2019) *Statistik*. Abgerufen von <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/haeusliche-gewalt/statistik.html>
- ETH Zürich.** (2018) *Sicherheit 2018*. Abgerufen von <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/SS2018.pdf>
- ETH Zürich.** (2016) *Sicherheit 2016*. Abgerufen von <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/SS2016.pdf>
- Eurostat.** (2019) *Personnel in the criminal justice system by sex – number and rate for the relevant sex group*. Abgerufen von <https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/4IAKUAgPA5yFoNEwJp1syA>
- Eurostat.** (2013) *Income and living conditions – EU-SILC ad-hoc modules – 2013 Personal well-being indicators*. Abgerufen von <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/database>
- Konferenz der kantonalen Polizeikommandanten.** (2019) *Polizeibestände 2019*. Abgerufen von <https://www.kkpks.ch/de/aktuell/facts-figures>
- Marti, A.M.** (2018) *Der Röstigraben bei Gewaltdelikten*. Neue Zürcher Zeitung, 18.08.2018. S. 15.
- Nau media AG.** (2018) *Ski-Weltcuprennen finden statt*. Abgerufen von <https://www.nau.ch/news/videos/ski-weltcuprennen-finden-statt-65283125>
- PricewaterhouseCoopers.** (2018) *Policing in a networked world*. Abgerufen von <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/assets/pwc-policing-in-a-networked-world.pdf>
- PricewaterhouseCoopers Schweiz.** (2018) *Basel, Bern, Genf, Zürich – Schweizer Sonderausgabe der PwC-Studie «Cities of Opportunity»*. Abgerufen von <https://www.pwc.ch/de/publications/2018/basel-bern-genf-zurich-cities-of-opportunity.pdf>
- Von Däniken, A.** (2019) *Luzerner Staatsanwaltschaft fordert Cyber-Crime-Spezialisten*. Luzerner Zeitung, 19.02.2019. Abgerufen von <https://www.luzernerzeitung.ch/zentralschweiz/luzern/luzerner-staatsanwaltschaft-fordert-cyber-crime-spezialisten-ld.1095228>

# Autoren und Ansprechpartner

## Studie «Sicherheit in einer vernetzten Welt» von PwC Schweiz

---



**Urs Küderli**  
Partner Cybersecurity and  
Privacy, PwC Switzerland  
urs.kuederli@pwc.ch



**Theodor Biedermann**  
Stv. Leiter Sicherheit &  
Verteidigung  
theodor.biedermann@pwc.ch



**Rainer Kessler**  
Leiter Emerging  
Technology Assurance  
rainer.kessler@pwc.ch



**Gabriel Trinkler**  
Berater  
öffentlicher Sektor  
gabriel.trinkler@pwc.ch

## HSG-Kontakt

---



**Deborah Socal**  
B.A. Economics HSG

## Studie «Policing in a networked world» von PwC Global

---



**George Alders**  
Global Government Security Leader  
PwC Holland



7

More London Riverside

More London Riverside



[www.pwc.ch/sicherheitsstudie](http://www.pwc.ch/sicherheitsstudie)

© 2021 PwC. All rights reserved. 'PwC' refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.