

Zukunft Sicherheit

Ergebnisse und Folgerungen aus zwei Zukunftsstudien zur Sicherheit in Deutschland

Klaus Stüllenbergⁱ

Eines vorab: Zukunft lässt sich nicht voraussagen.

Wie wäre es aber, wenn wir anhand verschiedener Indikatoren Wahrscheinlichkeiten für bestimmte Entwicklungen annehmen könnten, auf deren Grundlage wir Entscheidungen von heute zukunftsfähig treffen könnten?

Und: Würden wir das überhaupt tun wollen? Aus der Sicht von heute: Nur ungern, weil die dann differenzierten Argumente mit dem schlichten Hinweis auf die Unsicherheit etwaiger Annahmen ohne großen Aufwand von den überwiegend reaktiv denkend und handelnden Sicherheitsverantwortlichen in Politik, Verwaltung, Industrie und Gewerbe als zu unsicher abgetan würden.

Das Institut für Präventionsforschung und Sicherheitsmanagementⁱⁱ in Münster arbeitet seit 2000 an zwei Zukunftsstudienⁱⁱⁱ:

Einerseits wurde untersucht, welche Akteure im Umfeld von Sicherheit und Prävention (Justiz, Polizei, Kommunen, betriebliche und gewerbliche Sicherheit sowie Bürgerinitiativen bzw. lokale Präventionsgremien) im Jahr 2013 welche Aufgaben wahrnehmen werden. Diese Anfang 2003 veröffentlichte Arbeit wurde 2004 mit der Projektion auf 2015 evaluiert und fortgeschrieben.^{iv}

Andererseits wurde die Zukunft der gewerblichen Sicherheit mit ihren unterschiedlichen Aufgabenfeldern beschrieben.^v

Beiden in unterschiedlichen Expertengruppen erarbeiteten Szenarien ist gemeinsam, dass keine Handlungsempfehlungen aus den Erkenntnissen abgeleitet werden. Vielmehr soll durch eine breite Streuung dieser Bilder einer möglichen Zukunft unter den Akteursgruppen erreicht werden, dass sie für sich selbst entscheiden, ob sie diese Ergebnisse für wünschenswert halten. Und wenn nicht, was sie gegen eine solche wahrscheinliche Entwicklung heute tun können oder gar müssen.

Schließlich wurde 2005 auf Initiative der Konzernsicherheit bei der Volkswagen AG eine Studie zu den betriebliche Sicherheit bei deutschen „Global Playern“ zukünftig beeinflussenden Faktoren vorgelegt.^{vi} Sie ist jedoch nicht Gegenstand dieser Ausarbeitung, vielmehr dienen Erkenntnisse daraus zur Ergänzung.

Methodik und Ergebnisse

Zukunftsforschung sagt nicht das Eintreten bestimmter Ereignisse voraus, vielmehr wird mit unterschiedlichen Methoden versucht, Wahrscheinlichkeiten für bestimmte Entwicklungen zu formulieren und daraus ein mögliches Bild (Szenario)^{vii} zu entwerfen.

Dazu werden zunächst die relevanten Beschreibungsmerkmale zusammengetragen: Im Fall der Studie zur Organisation von Sicherheit in Deutschland 2013 also nicht nur akteursbezogene sondern auch politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche. Entsprechend vielseitig muss das Expertengremium besetzt sein (multiprofessionell), und ebenso transdisziplinär müssen die Teilnehmer bereit sein, das unterschiedliche Expertenwissen zu einer Aussage zusammenzuführen.

Grundlage der Vorgehensweise bei den vorgelegten Studien war demnach die standardisierte Erhebung, Zusammenfassung und Auswertung des Expertenwissens (Delphi-Methode)^{viii} sowie die Übertragung in Deskriptoren. Dieses allein würde jedoch keine nachweisbare Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines sich daraus ergebenden Bildes einer möglichen Zukunft (Szenario) für die Organisation von Sicherheit in Deutschland ergeben.

Deshalb wurde zunächst für die Arbeit mit einer Cross-Impact-Matrix (CIM)^{ix} entschieden.

Diese Methode ermöglicht, den Einfluss qualitativer Variablen untereinander systematisiert zu erfassen und daraus eine **wahrscheinliche** Konstellation von Beschreibungsmerkmalen für einen zukünftigen Zustand zu errechnen.

Im Anschluss daran wurde auf Basis der selben Variablen eine Konsistenzanalyse^x durchgeführt, um daraus eine **inhaltlich stimmige** Konstellation von Beschreibungsmerkmalen für einen zukünftigen Zustand zu errechnen.

Schließlich wurden beide auf Plausibilität miteinander verglichen. Das Ergebnis ist eine inhaltlich konsistente und wahrscheinliche Konstellation von Beschreibungsmerkmalen für einen zukünftigen Zustand - ein Szenario oder mögliches Bild der Organisation von Sicherheit in Deutschland im Jahr 2013:

In einer auf Individualität und gruppenorientierte Differenzierung ausgerichteten Gesellschaft herrscht bei wenig kontinuierlicher wirtschaftlicher Entwicklung Mangelverwaltung in öffentlichen Haushalten:

In den vorangegangenen Jahren mussten deshalb auch die Budgets der Polizei fortlaufend gekürzt werden. Die Beschränkung auf das gesetzlich vorgesehene Mindestmaß von Krisenintervention und Strafverfolgung ist die Folge.

Die Justiz flankiert mit deutlichem Sanktionsverhalten.

Kommunale Ordnung und Prävention werden zweckorientiert von den Städten und Gemeinden gewährleistet, weil Sicherheit zu einem wichtigen Argument im Wettbewerb um lokale Wirtschafts- und Bevölkerungsansiedelung geworden ist. Für die Realisierung bedient sich die Verwaltung immer häufiger der Public-Private-Partnership Lösungen. Zunehmend erfolgt eine Kostenumlage auf die Empfänger und Nutzer von Sicherheit.

Betriebliche Sicherheitsorganisationen, vereinzelt bürgerschaftliches Engagement und vor allem gewerbliche Sicherheitsunternehmen leisten deutliche Beiträge zur lokalen Sicherheit. Letztere bilden die personelle Basis für die Public-Private-Partnership Lösungen.

Die erste Evaluierung (s.o.) bestätigt dieses Szenario, verstärkt die Trends einzelner Deskriptoren..

Gleich, wenn auch mit anderen Experten, war das Vorgehen bei der Entwicklung eines Szenarios für die Zukunft der gewerblichen Sicherheit, mit folgendem Ergebnis:

Die objektive Sicherheitslage hat sich weiter verschlechtert, das Sicherheitsbedürfnis in der Bevölkerung weiter zugenommen.

Die Kommunalverwaltungen haben die Gewährleistung quartiersbezogener Sicherheit und Ordnung als Erfolgsfaktor für Gewerbe- und Familienansiedelung erkannt, die damit verbundenen Aufgaben überwiegend auf das private Sicherheitsgewerbe übertragen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen dafür sind nach und nach geschaffen worden.

Die Polizei kann wegen immer deutlicher begrenzter Budgets nur noch die gesetzlichen Kernaufgaben wahrnehmen. Die wachsenden Wachpolizeien in den Ländern kompensieren durch die Übernahme einfacher interner Polizeiaufgaben und niederschwelliger Eingriffsmaßnahmen.

Im Bereich der Sicherheit für die Wirtschaft sind fachlich und personell innovative Konzepte, deren Implementierung und Fortentwicklung besonders gefragt. Die Dienstleister hatten sich rechtzeitig auf diese Entwicklung eingerichtet. So konnten sie auch die letzten betriebseigenen Werkschutzorganisationen übernehmen und haben dort Kompetenzcenter eingerichtet. Der Preis dafür waren zwar stets wachsende Kosten für Eingangs- und Fortbildungsqualifikation, das immer noch geltende Preisargument beim Vertrieb konnte so jedoch zunehmend um das von nutzenstiftender Qualität erweitert werden.

Sicherheitstechnische Lösungen spielen bei der ganzheitlichen Aufgabenbewältigung eine wesentliche Rolle, die Zuwachsraten aus den ersten Jahren des neuen Jahrtausends konnten so gehalten werden. Revier- und Streifendienste spielen im Unternehmensschutz zwar eine zunehmend geringere Rolle, durch die Aktivitäten im öffentlichen Raum hat diese Dienstleistung jedoch unveränderte Daseinsberechtigung und wird entsprechend nachgefragt.

Im Bereich der Geld- und Werttransporte haben die Dienstleister mit überzeugenden Produkten und angemessenen Preisen Kompetenz und Volumen deutlich gegenüber früherer Jahre gesteigert: Sie haben sich zu Logistikexperten für Banken und Einzelhandelsunternehmen im Kernbereich Bargeldhandling und aller damit verbundenen Services entwickelt.

Erklärungen und erste Ergebnisse der Fortschreibung 2015

Eine zentrale Erkenntnis aus beiden Gremien ist, dass qualitative Veränderungen und Aufgabenverschiebungen zwischen den Akteursgruppen nicht durch sachgerechte, zukunftsweisende Überlegungen initiiert, vielmehr überwiegend wirtschaftlich getrieben sind.

Gesellschaftliche und bevölkerungsstrukturelle Einflussgrößen bestimmen wohl die übrige Entwicklung. Die Ergebnisse lassen sich gleichwohl sehen, und die Zukunft wird damit leichter beschreibbar.

1.

Die Kommunen haben sich bis in die 90er Jahre bei der Wahrnehmung ihrer lokalen Sicherheits- und Ordnungsfunktionen komfortabel auf den Büroalltag zurückziehen können.

Vollzugsaufgaben sind -insbesondere außerhalb gewöhnlicher Bürodienstzeiten- in sog. Eilzuständigkeit durch die Länderpolizeien wahrgenommen worden. Diese länderpolitisch durchaus wohlwollend zur Kenntnis genommene omnipotente Allzuständigkeit der Polizei geriet unter dem Eindruck qualitativer und quantitativer Aufgabenzunahme im originären sachlichen Zuständigkeitsumfeld der Polizei zunehmend in die Kritik: Denn zunächst erlebten die Länderpolizeien eine Ressourcenstagnation bei den Sach- und Personalhaushalten, zwischenzeitlich eine Reduzierung in allen Bundesländern in unterschiedlichem Umfang.

Die Kommunen haben auf den polizeilich angedrohten und teils schon vollzogenen Paradigmenwechsel bisher unterschiedlich konsequent reagiert, jedenfalls entsprechende Aufbau- und Ablauforganisationen zur Bewältigung der ohnehin gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheits- und Ordnungsaufgaben entwickelt, so dass sich die Länderpolizeien aus diesem nicht zu ihren „Kernaufgaben“ gehörenden Betätigungsfeld zunehmend zurückziehen können – und aus wirtschaftlichen Gründen auch müssen.

2.

Mit dem Ziel einer effizienteren Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben haben gewerbliche Sicherheitsanbieter die politische Frage erörtert, wie man die Polizei durch Aufgabenverlagerung auf Dienstleister kostenmäßig entlasten könne.

Vertreter aus den Länderinnenministerien und der gewerblichen Sicherheitswirtschaft haben jedoch 2003 gemeinsam festgestellt, dass es zunächst bei der längst erfolgten Ausgliederung von Liegenschaftsbewachung und Empfangsdiensten bleiben wird.^{xi} Denn entweder hat die Polizei eine gesetzliche normierte Aufgabe (und dann nimmt sie diese zunächst auch selbst wahr) oder es handelt sich um eine in guter alter Gewohnheit wahrgenommene Verrichtung (dann wird sie künftig nicht mehr durchgeführt).^{xii}

Die Studien zeigen, dass sich dieser Trend noch verstärken wird.

3.

Gleichwohl wird gewerbliche Sicherheit von eben dieser Entwicklung profitieren:

Die Städte und Gemeinden sind auf diese Aufgabenmehrung weder qualitativ noch wirtschaftlich eingestellt, benötigen deshalb fachlichen Input und Argumente, warum für solcherlei Vorsorge von den ohnehin knapper werdenden Haushaltsmitteln Geld bereit gestellt werden sollte.

Dienstleister haben hier ihre große Chance, wenn sie in der Lage sind, dieses Know-How konsequent mit den Kommunen zu erarbeiten und wirksam und kostengünstig umzusetzen, Public-Private-Partnership Modelle werden auch im Bereich der kommunalen Sicherheit und Ordnung zu Erfolgsmodellen. Städte wie Düsseldorf und Frankfurt sind mit dem Aufbau eines eigenen Sicherheits- und Ordnungsdienstes zunächst einen anderen Weg gegangen, der Trend zum zeitflexiblen Einsatz der Kräfte dürfte jedoch auch hier eher für den sukzessiven Einsatz von Dienstleistern sprechen.

Und angesichts des angekündigten Verfalls von kommunalen Infrastrukturen u.a. im Zuge von Auswirkungen der demographischen Entwicklung^{xiii} geraten die Städte und Gemeinden in einen interkommunalen Wettbewerb um steuerertragreiche Industrie-, Gewerbe- und Bevölkerungsansiedelungen. Und da spielt der Faktor Sicherheit eine entscheidende Rolle, weswegen die Kämmerer solche Investments ohne große Argumentationsnot platzieren werden.

4.

Aber auch auf Bürgerbeteiligung und –mitsprache wird kaum verzichtet werden, schon gar nicht auf ehrenamtliches Engagement bei der Entwicklung und Umsetzung präventiver lokaler und quartiersbezogener Präventionskonzepte.

Während bürgerschaftliches Engagement wesentlich auf die vorübergehende Verfolgung von Partikularinteressen gerichtet ist und danach -oft auch in virtuell entstandenen und/oder agierenden Gruppen organisiert- wieder zerfällt, ist die Gremienarbeit im Prinzip nachhaltiger angelegt.

Multiprofessionell besetzte kommunale Gremien dieser Art (Räte, Foren, Runde Tische für Kriminalprävention) sind zwar quantitativ weiter auf dem Vormarsch, Veränderungen können diese jedoch nur generieren, wenn die beteiligten Interessen ausgeglichen werden. Und das dauert zunehmend länger und ist häufig sehr personenabhängig. Bürger resignieren und ziehen sich zurück, gewerbliche Dienstleister werden entweder ausgeschlossen oder sehen keinen kurzfristigen wirtschaftlichen Sinn. Allein Vertreter der betrieblichen Sicherheitsorganisationen beteiligen sich nachhaltig, insbesondere bei Standort bezogenen Themenstellungen, wie beispielsweise die Chemiefirma Bayer in Leverkusen.

5.

Betriebliche Sicherheitsorganisationen, insbesondere solche multinational engagierter Unternehmen, stehen vor einem strukturellen Umbruch ohne Beispiel, weil sich die Rahmenbedingungen von Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service noch deutlicher ändern als schon bisher. Der mühsam aufgebaute Know-How-Schutz beispielsweise bedarf völlig neuer Tools, wenn Teile von Produktentwicklung in Fremdunternehmen stattfindet, in denen gleichzeitig noch an Projekten von Wettbewerbern gearbeitet wird, dazu auf Daten anderer Systemelemente aus dem beauftragenden Unternehmen zurückgegriffen werden muss. Traditionelle Maßnahmen zur Sicherung von Liegenschaften (mit Ausnahme von Aspekten „Safety“) sind Auslaufmodelle, weil dislozierte Projektarbeit die klassischen Firmengelände überflüssig macht und/oder die Personal gestützte Zu- und Ausgangskontrolle in ihrer Wirksamkeit in den neuen Werkprozessen ohnehin fraglich und viel zu kostenintensiv ist. Die Sicherung von Logistikketten, Internet basierten Geschäftsprozessen, die lokale Verfügbarkeit von materiellen wie personellen Ressourcen bis hin zur konsequenten Sicherung von Marke und Image stellen die künftigen Herausforderungen dar.

6.

Und die Frage, ob mit der veränderten Weltsicherheitslage, dem prinzipiell ubiquitären Terrorismus, der multinational strukturierten organisierten Kriminalität mit ihren unterschiedlichen und stets in der Wandlung begriffenen Auswüchsen eine „neue Sicherheitszukunft“ entstehe, lässt sich ausschließlich mit den qualitativ zu verändernden Aufgaben bei den Sicherheitsbehörden und deren Organisation und Zusammenwirken auf regionaler, nationaler und transnationaler Ebene beantworten. Und hier dürfen wir auf einiges gespannt sein:

Aus Kostengründen haben die Länderpolizeien die ehemals gepriesene Dislozierung gegen die Entwicklung sog. Großpräsidien ausgetauscht oder sind damit beschäftigt, eine Polizeireform wird auch weiter die nächste jagen. Und das Aufgabenprofil wird faktisch mit zunehmenden Bundeskompetenzen reduziert:

Die durchaus sinnvolle Restrukturierung der Bundesländer (und damit auch die der Länderpolizeien) wird vorerst an machtpolitischen Einzel- und Gruppeninteressen scheitern, letztlich aber nicht aufzuhalten sein. Und gleichzeitig ist der Bund auf dem Vormarsch:

Der „alte“ Bundesgrenzschutz ist zwischenzeitlich zur Bundespolizei mutiert und wird noch weiter deutlich zunehmend auch „kriminal“- polizeiliche Aufgaben wahrnehmen. Dies informationell zentral aber ablauforganisatorisch regional nicht nur in den bisherigen Aufgabenfeldern.

Gleiches gilt für den (dann integrierten) Zoll und weitere Bereiche des Steuerstrafrechts.

Die eher sichernden Aufgaben auf der Schiene, in der Luft, auf dem Wasser und irgendwann auf Bundesautobahnen werden ausgebaut, z.T. unter Einbeziehung von Dienstleistern. Letzteres jedoch nur, um eine Übertragung von niederschweligen Eingriffsmaßnahmen auf die Gewerblichen möglichst lange zu verhindern.

Und eine Zusammenfassung dieser im Ergebnis ja immer vor Ort (also in räumlichem Nebeneinander mit der Länderpolizei) wahrgenommenen Aufgaben führt zu einer Bundespolizei heute ungeahnten Ausmaßes, ohne dass dabei föderalistische Strukturen aufgegeben würden. Lediglich die Inhalte der Aufgabenwahrnehmung werden teilweise verschoben.

Auf dieser Ebene wird auch der Datenaustausch konsequent organisiert, auch im Zusammenwirken mit den verschiedenen Nachrichtendiensten.

Allein die Verzweigkeit der vielen unterschiedlichen Dienststellen und Einrichtungen des Verfassungsschutzes auf Länderebene wird verhindern, dass Doppelverrichtungen vermieden werden, Informationen nicht mehr verloren oder zumindest sachgerecht an alle Beteiligten gesteuert werden.

Und was könnten wir daraus lernen?

Nun, wenn nicht eine Klimakatastrophe, eine Epidemie oder ein Krieg um Ressourcen oder den „richtigen Glauben“ dazwischen kommen (sog. Wildcards in der Zukunftsforschung), dann können wir getrost davon ausgehen, dass es so, wie beschrieben, kommen wird – zwangsläufig und sehr wahrscheinlich.

Lassen wir das in unserer Planung einfach mal zu und versuchen, nicht erst zu reagieren, wenn das alles bereits eingetreten ist, sondern uns darauf einzustellen, um es möglichst zu verhindern!

Sicherheitsdienstleister könnten Kompetenzen in der Bewältigung kommunaler Sicherheits- und Ordnungsaufgaben modular und flexibel entwickeln, diese in Modellen strukturieren und mit Beispielkommunen umsetzen – sonst bastelt jeder für sich mit zufälligem Erfolg oder sicherem Misserfolg. Sie können sich auf einen Strukturwandel im Bereich Werksicherheit einstellen, auf Reduzierung von Personal und auf die Kompetenz, zusammen mit den Sicherheitsverantwortlichen in der Industrie unternehmensspezifische Prozesse zu entwickeln, in denen Mensch, Technik und Informationsverarbeitung miteinander vernetzt sind und aus denen sich situationsgerechte Aktivitäten entwickeln lassen.

Betriebliche Sicherheit bedarf einer aufbau- und ablauforganisatorischen Neuausrichtung.

Einerseits erfordert dies die integrierte Beteiligung an allen strukturellen Unternehmensentscheidungen schon in der Planung und die Umsetzung von Unternehmenspolitik nach innen – mit der Konsequenz eines eigenen Vorstandsressorts und der personellen Teilintegration in die wesentlichen Unternehmensbereiche bei gleichzeitigem Aufbau von Brain-Pools mit Stabs- und Querschnittsaufgaben.

Und die Zeiten, in denen betriebliche Sicherheit durch Fremdvergabe Kosten einsparen konnte, sind vorbei, weil die Potenziale weitestgehend erschöpft sind. Auch der in Anzeichen erkennbare Trend zum Ersetzen des kontrollierenden „Biosensors Wachmann“ durch mobile Roboter wird schnell ausgereizt sein.

Künftig wird die Qualitäts- und Kostendiskussion deshalb durch eine Wirkungsdiskussion ersetzt werden. Das Argument, Prävention und Sicherheit seien nicht messbar, lässt sich der Unternehmensleitung nicht mehr länger vermitteln.

Nur wer als Sicherheitsverantwortlicher mit für diesen Bereich neuen Methoden in neuen Strukturen einen messbaren Zugewinn für den Unternehmenserfolg leistet und diesen proaktiv, kontinuierlich der Unternehmensentwicklung angepasst nachweist, wird zusammen mit seiner Organisation „überleben“ und die zu Anfang beschriebene Strukturveränderung initiieren und realisieren können.

Präventionsgremien und -arbeit

Voraussetzung für die Bereitschaft zu der überwiegend ehren- oder nebenamtliche Arbeit in auf Nachhaltigkeit angelegten Gremien ist die Chance für die Akteure, tatsächlich Veränderungen herbeiführen zu können und/oder an kommunalen Entwicklungen in sofern beteiligt zu werden, als z.B. auf kriminogene Potenziale von Verwaltungsentscheidungen vor deren Umsetzung hingewiesen werden kann.

Eine derartige Berücksichtigung und Einbindung dieser Gremien setzt jedoch unabweisbar deren Professionalisierung in Methodik und Implementierungskompetenz voraus.

Erkenntnisse der Stiftung Kriminalprävention^{xiv} zeigen, dass es einerseits weder vergleichbare und geübte Praxis von Projektstrukturen und Wirksamkeitsprüfungen gibt, noch (in der Folge) eine Informationsplattform^{xv}, welche best practices zu den in den vielen kommunalen Strukturen Deutschlands ähnlichen Problemstellungen.

In der Konsequenz werden in Deutschland an vielen Stellen gleichzeitig fortlaufend wertvolle und vor allem knappe personelle und finanzielle Ressourcen für dieselben Problemlösungen verbraucht, verhindert die ausbleibende Projekt begleitende Wirksamkeitsuntersuchung den sofortigen Verzicht auf weniger Ziel führende Maßnahmen, sind die nach Projektbeendigung festgestellten Ergebnisse entweder Ansichtssache oder werden wegen ihrer komplexen Darstellungen oft nicht gelesen oder verstanden, jedenfalls selten in nachhaltig politisches Handeln umgesetzt. Und wenn doch, dann erfolgt keine Nachkontrolle.

Hier besteht akuter Handlungsbedarf, um mittelfristig bestehen zu können.^{xvi}

Politik könnte schließlich auf allen Integrationsebenen Organisationen schaffen, die kostengünstig, sachgerecht, hoch kompetent und ohne informationelle Reibungsverluste die jeweiligen lokalen, nationalen und transnationalen Sicherheitsbedarfe befriedigen kann. Dazu bedarf es der Abkehr von machtpolitischen Individual- oder Gruppeninteressen und des Mutes, die Auswirkungen einer neuen Welt endlich in entsprechende Behördenorganisationen umzusetzen. Und im Ergebnis spart das Haushaltsmittel. Daneben könnte sich Politik proaktiver als bisher um Supportfunktionen gegenüber betrieblichen und gewerblichen Sicherheitsorganisationen kümmern, Risiken und Chancen aufbereiten und damit einen Beitrag zur zukunftsfähigen Gestaltung von Sicherheit im Verbund mit den nicht staatlichen Akteuren leisten. Auch das setzte jedoch ein Umdenken voraus.

-
- ⁱ Klaus Stüllenberg (51), 1972 Abitur, 1986 Kriminalrat Landespolizei NW, 1991 Geschäftsführender Gesellschafter und Sanierer eines Sicherheitsunternehmens, 1998 Vorsitzender des Strategischen Europaboards Pinkerton/USA. Parallel seit 1995 Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung Kriminalprävention, 2000 Errichtung des Forschungsinstituts der Stiftung in Münster. Autor zahlreicher Fachbücher und -beiträge zur gewerblichen und öffentlichen Sicherheit, Qualitätsmanagement und Effizienzuntersuchungen, Zukunftsforschung.
- ⁱⁱ Das Institut ist die Arbeitsplattform der Stiftung Kriminalprävention in Münster, Struktur und Aufgaben: www.stiftung-kriminalpraevention.de
- ⁱⁱⁱ Kostenloser Download: www.institut.de -> Menüpunkt Zukunftsforschung
- ^{iv} Klaus Stüllenberg (Hrsg.): Zukunftsstudie Organisation von Sicherheit in Deutschland, erste Evaluierung und Fortschreibung 2015, Münster 2004. Bezug: Sonderdruck IGT mbH, München, www.protector.info/shop/zukunftsstudie/. Download www.institut.de -> Menüpunkt Zukunftsforschung.
- ^v BDWS AK Zukunftsfähigkeit (Hrsg.): Zukunftsstudie gewerbliche Sicherheit in Deutschland 2013, Münster/Bad Homburg 2003. Bezug: Download www.institut.de -> Menüpunkt Zukunftsforschung.
- ^{vi} Volkswagen AG (Hrsg.): Zukunftsstudie Security 2015, Wolfsburg 2005. Bezug: Volkswagen AG, Brieffach 1875, 38436 Wolfsburg
- ^{vii} Heinecke, A./ Schwager, M.: Die Szenario-Technik als Instrument strategischer Planung, Braunschweig 1995, S. 7 ff.
- ^{viii} List, S./Becker, A.: Die Zukunft gestalten mit Szenarien, in: Zerres, M./Zerres, I. (Hrsg.): Unternehmensplanung – Erfahrungen aus der Praxis. Frankfurt 1997
- ^{ix} Heinecke, S. 37 (mit weiteren Verweisen)
- ^x Heinecke, S. 32 ff.
- ^{xi} Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.): Auf dem Weg zu einer neuen Sicherheitsarchitektur?, Speyer 2003.
- ^{xii} Klaus Stüllenberg: Kernaufgaben- versus Kernkompetenz- Diskussion. In: Die Polizei Heft 10/03.
- ^{xiii} Zukunftsatlas in: Handelsblatt Nr. 139 v. 21.7.2004, Seite 5
- ^{xiv} Evaluierung des „Deutscher Förderpreis Kriminalprävention“ bei der Stiftung Kriminalprävention, Münster, Sachstand und Konsequenzen unter foerderpreis@stiftung-kriminalpraevention.de formlos abzufordern.
- ^{xv} Erste Ansätze vom DFK, Bonn mit Prävis-Plattform unter www.kriminalpraevention.de und Stiftung Kriminalprävention, Münster unter www.stiftung-kriminalpraevention.de -> Förderpreis -> virtueller Marktplatz.
- ^{xvi} Die Stiftung Kriminalprävention, Münster bietet für alle Gremien in Deutschland kostenlos methodische Basisqualifikationen an. www.institut.de -> Menüpunkt Forschung/Bildung