

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Dudek, Karlheinz (2008):

Führungsausbildung EM 2008

SIAC-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(1), 67-91.

doi: 10.7396/2008_1_G

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Dudek, Karlheinz (2008). Führungsausbildung EM 2008, SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 67-91, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2008_1_G.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2008

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAC-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

FÜHRUNGS- AUSBILDUNG EM 2008

Die Fußballeuropameisterschaft 2008 ist das drittgrößte Sportereignis der Welt und das größte Sportereignis aller Zeiten, das in Österreich und in der Schweiz bisher stattgefunden hat. 16 Teams werden 31 Spiele bestreiten, davon werden 16 Spiele – einschließlich des Finalspieles (in Wien) – in Österreich stattfinden. Etwa 1,13 Millionen Zuseher werden die Spiele in den Stadien verfolgen, davon ca. 620.000 allein in Österreich. Bei den Public Viewing Veranstaltungen während der Fußballweltmeisterschaft in Deutschland waren 14 Millionen Zuschauer vor Ort. Die daraus abzuleitenden Zahlen für Österreich lassen sich nur schätzen, doch ist mit mehreren Millionen Menschen zu rechnen. Dazu kommen Fanmeilen, (hoffentlich) schönes Wetter und jede Menge Spaß.

Für die österreichische Polizei bedeutet dies eine große Herausforderung und der Anspruch ist hoch. Die 3-D-Philosophie („Dialog-Deeskalation-Durchgreifen“) gibt die Linie vor, entlang der sich das Einschreiten der Polizei bewegen wird. Wie im täglichen Dienstbetrieb werden auch bei diesem Anlass Kompetenz und Flexibilität der österreichischen Polizei – vor allem auch deren Durchhaltevermögen – gefragt sein. Eine besondere Herausforderung ist dieser Anlass vor allem auch für die Führungskräfte der Sicherheitsexekutive, die den polizeilichen Einsatz zu leiten haben. Führungs- und Einsatzstäbe, die nicht nur die Einsatzkräfte unterstützen und die behördlichen Einsatzleiter bzw. Einsatzkommandanten beraten, sondern durch Integration von verantwortlichen Vertretern anderer Behörden, der Blaulichtorganisationen und des Bundesheeres sicherstellen, dass Zuständigkeiten rasch erkannt, Führungsverfahren und Stabsarbeit gemeinsam erfolgen und Entschlüsse daher so effizient wie möglich getroffen werden können. Zur Gewährleistung dieses Anspruches wurde die Führungsausbildung EURO 2008 entwickelt, die nachfolgend dargestellt werden soll.



KARLHEINZ DUDEK
seit Februar 2003 Leiter des
Zentrums für Fortbildung,
stellvertretender Leiter der
Sicherheitsakademie des
Bundesministeriums für Inneres.

1. EINLEITUNG

Nicht zuletzt auf Grund der Terroranschläge der letzten Jahre und der Tsunami-Katastrophe 2004 wurde die Frage des Umganges der Sicherheitsexekutive mit komplexen Lagen großen Ausmaßes virulent.¹

Im Bereich des Bundesministeriums für

Inneres wurde besonders durch die polizeilichen Maßnahmen zur Abwicklung von Großveranstaltungen (z.B. European Economic Summit, EU-Präsidentschaft im ersten Halbjahr 2006 mit Besuch des US-Präsidenten George W. Bush, Papst-Besuch im September 2007 etc.) die Bedeu-

tung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Einsatzführung wahrnehmbar. Insbesondere die Bewältigung der Fußball-Europameisterschaft 2008 in Österreich und der Schweiz wird – in Anbetracht der beteiligten Organisationen, die zum Gelingen dieser Veranstaltung beitragen werden (Sicherheitsbehörden & Polizei, Landesbehörden, Magistrate, Blaulichtorganisationen, Bundesheer, UEFA, private Sicherheitsdienstleister etc.) – eine spannende aufbau- und ablauforganisatorische Herausforderung.

Die Komplexität der Bewältigung eines derartigen Einsatzes kommt dabei im Wesentlichen in zwei Bereichen zum Ausdruck:

1. Der Auftrag ist immer unter Berücksichtigung des fortlaufenden öffentlichen und privaten Lebens zu erfüllen.
2. Der Auftrag kann nur unter Koordination mit anderen möglichen involvierten Behörden und Organisationseinheiten auf allen Führungsebenen erfolgreich erfüllt werden.

Sicherheitsexekutive, Landesbehörden, Bundesheer, Blaulichtorganisationen sowie private Sicherheitsdienstleister kommen parallel und koordiniert zum Einsatz. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit wird daher zum Schlüssel für erfolgreiche Aufgabenerfüllung.

Kenntnis über die Funktionsweise und Struktur der involvierten Organisationen sowie die anzuwendenden Rechtsvorschriften sind dabei Grundlagen.

Die Bedeutung einer professionellen Vorbereitung sowohl aus der Perspektive der bei der EURO 2008 eingesetzten Kräfte als auch aus jener der Führungsorganisation liegt daher auf der Hand.

Für die Sicherheitsakademie als zentrale Aus- und Fortbildungseinrichtung des BM.I (zuständig insbesondere auch für die

Aus- und Fortbildung von Führungskräften²⁾ war daher Handlungsbedarf gegeben.

2. ENTWICKLUNG

Aus dem dargestellten holistischen Ansatz heraus wurde im Frühjahr 2006 unter Leitung der Sicherheitsakademie eine Arbeitsgruppe eingerichtet, deren Ziel es war, eine Ausbildung für jene Führungskräfte zu entwickeln und umzusetzen, die bei der EURO 2008 in Führungsfunktionen eingesetzt sind. Dies erfolgte in enger Kooperation mit der Projektleitung EURO 2008. Diese Arbeitsgruppe setzte sich aus Bediensteten (größtenteils verantwortliche Führungskräfte) der in die EURO 2008 involvierten Organisationseinheiten des BM.I, der nachgeordneten Behörden und Kommanden, der Ämter der Landesregierungen sowie der Landesverteidigungsakademie zusammen, die als Kooperationspartner der Sicherheitsakademie mit Generalstabsoffizieren des Institutes für Höhere Militärische Führung maßgebliches Know-how in die Erarbeitung der Inhalte, vor allem aber die für eine Planspielentwicklung maßgebliche Methodenkompetenz einbrachte. Organisatorisch wurde mit einem Startworkshop im März 2006 begonnen, die Arbeit im Detail während des gesamten Jahres 2006 in Unterarbeitsgruppen fortgesetzt und deren Ergebnisse im April 2007 bei einem Abschlussworkshop zusammengefügt.

Um eine größtmögliche Praxisrelevanz zu erreichen, sollte der Schwerpunkt der zu entwickelnden Führungsausbildung – neben den jedenfalls erforderlichen theoretischen Inhalten – in der praktischen Anwendung von Führungsverfahren und Stabsarbeit liegen. Die praktische Anwendung von Führungsverfahren und Stabsarbeit sollte dabei mit der Durchführung eines Planspiels sichergestellt werden.

Von den involvierten Behörden und Kommanden der Spielstätten – die in der Ar-

beitsgruppe repräsentiert waren – mussten dabei u.a. fiktive Musterbehördenaufträge und Einsatzbefehle (samt zugrunde liegender Besonderer Aufbauorganisation [BAO]) erarbeitet sowie Funkpläne erstellt werden. Darüber hinaus war für jeden Standort eine fiktive Bedrohungsanalyse zu erstellen.

Den „Löwenanteil“ an Entwicklungsarbeit hatte dabei die Unterarbeitsgruppe „taktische Übungsleitung“ zu leisten, die sämtliche Einlagen für den vorgesehenen praktischen Teil (Näheres siehe Punkt 2.2.1) vorzubereiten, zeitlich aufeinander abzustimmen und – bei der Durchführung – zu steuern hatte. Die Führungsausbildung sollte in weiterer Folge auch dazu benützt werden, die vor kurzem erlassene „Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL)³⁴“ praktisch zu erproben. Diese Richtlinie wurde als BM.I-spezifische Umsetzung der durch die Arbeitsgruppe SKKM⁴ erarbeiteten „Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz⁵⁴“ erlassen.

Beide Richtlinien waren zum Zeitpunkt des Startworkshops zur Entwicklung der Führungsausbildung (März 2006) allerdings noch nicht vorhanden, so dass seitens der Arbeitsgruppe noch auf die damals bestehenden Vorschriften⁶ zurückgegriffen werden musste, die für das geplante Ausbildungsvorhaben entsprechend zu adaptieren waren.

2.1. ZIEL DER FÜHRUNGS- AUSBILDUNG EURO 2008

Ziel der Ausbildung sollte sein, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen sicherheitspolizeilichen Einsatz im Rahmen der EURO 2008

- unter Einbindung und Berücksichtigung möglicher involvierter Organisationen (Länder, österreichisches Bundesheer, Blaulichtorganisationen, UEFA-Turnierdirektion bzw. zivile Sicherheitsunternehmen),

- unter Berücksichtigung der Vorgaben der Veranstalter (=UEFA),
- unter Anwendung der Richtlinie Sonderlagen, bzw. in weiterer Folge der Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive bei besonderen Lagen (RFbL),
planen und durchführen können.

2.2. INHALTE UND METHODISCHER ANSATZ

Aus der dargestellten Zieldefinition ergibt sich, dass die Teilnehmer⁷ nach Abschluss der Ausbildung einerseits über das notwendige theoretische Wissen zur EURO 2008 (Organisation, Rechtslage etc.) und andererseits über die notwendigen Kompetenzen zur Anwendung des Führungsverfahrens und der Stabsarbeit – jeweils unter Berücksichtigung der integrierten Führungs- und Stabsarbeit – grundsätzlich verfügen mussten.

Darüber hinaus sollte gewährleistet sein, dass die Teilnehmer an der Ausbildung jene massenpsychologischen Phänomene erfahren und diskutieren, die bei der Durchführung von Großveranstaltungen auftreten können.

Dies vor allem deshalb, da der situationsbezogen angemessene und verhältnismäßige Umgang mit vielen Fans bzw. Fangruppen (als Menge⁸ oder Masse⁹) – neben der Aufrechterhaltung der Einsatzfähigkeit über einen Zeitraum von etwa drei Wochen – als wohl größte Herausforderung für die Einsatzkräfte – speziell die Polizei – postuliert werden kann. Aus aktuellen Erfahrungen heraus sollte ein Teil der theoretischen Ausbildung auch dem Themenfeld „terroristische Bedrohungen“ gewidmet sein.

Zur Sicherstellung der praktischen Umsetzung der theoretischen Inhalte zu Führungsverfahren und Stabsarbeit sollte, wie bereits ausgeführt, auch ein Planspiel durchgeführt werden. Dieses Planspiel – als Lage „Wunderteam“ bezeichnet – wurde als grundsätzliche sicherheitspolizeiliche Lage mit maßgeblichen Implikationen aus dem Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement entwickelt (zur näheren Ausgestaltung des Planspieles siehe Punkte 2.2.1. und 2.3.1.).

Aus dem Anspruch des ganzheitlichen Ansatzes bei der Aufgabenbewältigung sollte es dabei für die den Einsatz führenden Sicherheitsbehörden und Kommanden der Bundespolizei im Rahmen der Vorbereitung der EM 2008 zu – den ausschließlichen polizeilichen Einsatz und seinen Behördenzuständigkeiten übergreifenden – Lageentwicklungen kommen.

Damit wurde in Umsetzung der Koordinationsfunktion des BM.I für das Staatliche Krisen- und Katastrophenschutzmanagement (SKKM) auch diesem Anspruch Folge geleistet.

Eine vertiefende individuelle Auseinandersetzung der Zielgruppe (dazu siehe sogleich unten) mit den intellektuellen und organisatorischen Herausforderungen zur Bewältigung eines derartigen Einsatzes (speziell Führungsverfahren und Stabsarbeit) war dabei vorauszusetzen, zumal für die angebotene Ausbildung nur ein begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung stand.

2.2.1. CURRICULUM

Der theoretische Teil gliederte sich folgerichtig im Detail daher in die Themenfelder

- Die Fußball EM 2008 – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen (Planung, Organisation, Durchführung, Hintergrundinformationen),

- Recht (insbesondere die einschlägig relevanten Bestimmungen, wie SPG, StPO-Neu, FPG, SDÜ und die landesrechtlichen Veranstaltungsvorschriften),
- Massenpsychologie und Panik (Masse, Menge, Panik, Bedeutung der Vorbereitung der Polizei auf derartige Phänomene, Wirkungsmöglichkeiten der Polizei im Anlassfall etc.),
- Terroristische Bedrohungen (aktuelles Lagebild und Handlungsalternativen),
- Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (Einführung, Führungsmittel sowie schwerpunktmäßig Führungsverfahren und Stabsarbeit) und sollte als Lehrgespräch¹⁰ gestaltet werden.

Die Entwicklung des praktischen Teiles dieser Führungsausbildung wurde dabei zur besonderen Herausforderung für die Arbeitsgruppe. Zum einen musste festgelegt werden, welche Struktur beübt werden sollte (woraus sich dann in weiterer Folge auch die Zielgruppe der Führungsausbildung ergeben musste) und zum anderen musste entschieden werden, welche Teilziele damit verwirklicht werden sollten.

Dabei war bereits in den Vorüberlegungen zur Führungsausbildung der Bedarf erkannt worden, einen Teil der praktischen Ausbildung – unter Anwendung von Führungsverfahren und Stabsarbeit gleichsam „schulmäßig“ – ohne Zeitdruck und unter Zugrundelegung eines „planbaren Anlasses, der eine neuerliche Beurteilung der Lage (basierend auf der grundsätzlichen Ausgangslage der Fußball-EM mit den in den Workshops erarbeiteten Papieren) erforderlich macht“ – durchzuführen (sog. „Planübung“). Damit sollte das Führungsverfahren¹¹ arbeitsteilig (stabsdienstlich) in den Führungs- und Einsatzstäben trainiert werden.

In weiterer Folge sollte – in Form eines sog. „Lehrplanspieles“ – durch das Einspielen von realistischen Einlagen auch

eine relative Belastung der Teilnehmer hinsichtlich Zeit- und Entscheidungsdruck erreicht werden. Darüber hinaus sollte im Hinblick auf den Realeinsatz von etwa drei Wochen soweit wie möglich das Erfordernis der Erhaltung der Einsatzfähigkeit der Stäbe simuliert werden. Ferner sollte auch die Schnittstelle zwischen arbeitsteiligem (=stabsdienstlichem) Führungsverfahren und dem Führungsverfahren in Form des „Kommandantenverfahrens“ geübt werden.¹²

Die Gesamtdauer der Führungsausbildung EURO 2008 wurde mit sieben Werktagen (mit insgesamt ca. 65 Unterrichtseinheiten) festgelegt. Bei der Aufteilung wurden drei Tage für theoretische Inhalte (einschließlich Einführung in die RFbL), drei Tage für das Planspiel Lage „Wunderteam“ (bestehend aus der eintägigen Planübung und dem zweitägigen Lehrplanspiel) und ein halber Tag für Reflexion bzw. Herausarbeitung der „lessons learned“ vorgesehen.

2.3. BEÜBTE STRUKTUR

Die maßgebliche Frage, die sich Entwickler eines Planspieles bzw. einer praktischen Übung zu stellen (und zu beantworten) haben, ist die Frage nach der geübten Struktur. Da es sich um eine realitätsnahe Ausbildung für Führungskräfte handeln sollte, die in weiterer Folge diesen Einsatz auch tatsächlich führen sollen, waren jedenfalls die Stäbe (Führungs- und Einsatzstäbe) zu beüben. Bei der näheren Auseinandersetzung, welche Ebene nunmehr konkret geübt werden sollte, waren die im Endbericht des Projektteams EURO 2008 für den Einsatz vorgeschlagenen Strukturen nur bedingt hilfreich, zumal dort von grundsätzlich drei Führungsebenen (BM.I, II. Instanz, I. Instanz, bei der II. und I. Instanz jeweils aufgeteilt in Führungs- und Einsatzstäbe) ausgegangen worden ist.

Im Zuge der weiteren Vorbereitung wurde rasch klar, dass diese Strukturen im Hinblick auf eine dreiwöchige Belastung und die damit verbundenen Ressourcen einerseits sowie im Hinblick auf die Schnittstellenproblematik der Stäbe zueinander andererseits weder effektiv¹⁴ noch effizient¹⁵ sein würden. Aus dieser Erkenntnis ergab sich die Notwendigkeit, für das Planspiel eine möglichst realistische Führungsstruktur zu entwickeln, die den Anforderungen einer ganzheitlichen (integrierten) Einsatzführung rechtlich, taktisch und ressourcenschonend bestmöglich entsprechen kann.¹⁶

Im Ergebnis war daher die Beübung von Führungs- und Einsatzstab auf Ebene der Sicherheitsdirektion bzw. des Landespolizeikommandos anzustreben, zumal unter Zugrundelegung möglicher Bedrohungsszenarien auch realiter mit einer bezirksübergreifenden Einsatzführung zu rechnen ist. Die grundsätzliche rechtliche Zuständigkeit der Sicherheitsbehörden I. Instanz musste dabei gewahrt bleiben, was in der Form sichergestellt wurde, dass in den Führungsstab – auf Ebene Sicherheitsdirektion – auch die möglichen involvierten Behördenleiter I. Instanz aufgenommen wurden und innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches agieren sollten. Der Sicherheitsdirektor agiert als behördlicher Einsatzleiter organisatorisch – gleichsam als Koordinator der Behördenleiter I. Instanz – ohne jedoch (grundsätzlich) Amtshandlungen an sich zu ziehen. Der auf Ebene des Landespolizeikommandos eingerichtete Einsatzstab samt Einsatzkommandanten musste daher für die jeweils örtlich und sachlich zuständige Behörde I. Instanz tätig werden.¹⁷ Dieses Erfordernis wurde rechtlich in der Form gelöst, dass der Einsatzkommandant und die Mitglieder des Einsatzstabes – unbeschadet ihrer Zugehörigkeit zum Landespolizeikommando (LPK) in den Angelegenheiten

des inneren Dienstes – bei der Erteilung von einsatzbezogenen Anordnungen an die Einsatzabschnitte dem sachlich und örtlich zuständigen Stadt- oder Bezirkspolizeikommando als dienstzugeteilt gelten.¹⁸

Eine zusätzliche Beübung der Einsatzabschnitte (bzw. der Einsatzabschnittskommandanten) wurde erwogen, allerdings nicht weiter verfolgt.

Hintergrund dafür war die damit verbundene Verstärkung der Komplexität der Übungsstruktur samt dem erforderlichen Mehrbedarf an Ressourcen, der als unverhältnismäßig zum angestrebten Übungserfolg beurteilt worden ist (auch bei der Gestaltung von Übungsstrukturen hat nur das Einfache Aussicht auf Erfolg). Die vorgesehenen Abschnittskommandanten sollten allerdings jedenfalls am Planspiel teilnehmen, um möglichst viel Übungserfahrung (speziell Praxis im Führungsverfahren und in der Stabsarbeit) zu gewinnen. Sie wurden deshalb aus übungstechnischen Gründen im Sachgebiet 3 des Einsatzstabes zur Unterstützung für den jeweils als S3 eingeteilten Offizier eingesetzt.

2.3.1. INTEGRIERTE STÄBE¹⁹

Die unterschiedlichen Zuständigkeiten im Anlassfall sowie die Herausforderungen an die Führungsorganisation waren Kerninhalte der Führungsausbildung. Die Festlegung der Verfahren in der Bewältigung von sicherheitspolizeilichen Großeinsätzen und die damit verbundene Zuordnung von Zuständigkeiten erfordern umfassende Kenntnisse der Kapazitäten sowie der Möglichkeiten aller eingebundenen Institutionen.

Mit der eingenommenen Führungsorganisation sollte somit auch Vorsorge getroffen werden, dass auch bei Lageentwicklungen, die ein Einschreiten von anderen

Behörden und Organisationseinheiten als der Polizei erforderlich machen, das Führungsverfahren bis zur Entschlussfassung möglichst koordiniert (auch gemeinsam) erfolgt, um Kommunikationsunschärfen und Schnittstellenprobleme so gut es geht zu vermeiden. Daraus ergab sich die Zusammenstellung von integrierten Führungs- und Einsatzstäben, die auch in dieser Form beübt werden sollten.

Die für das Planspiel gewählte Stabsorganisation war demnach wie folgt zusammengesetzt, wobei die dargestellte Vorgabe der Übungsleitung als Rahmenvorgabe – unter Berücksichtigung des jeweiligen Lokalkolorites – zu verstehen ist.

FÜHRUNGSSTAB

Sicherheitsdirektor als behördlicher Einsatzleiter, Leiter der Stabsarbeit, Leiter des Landesamts für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung (LVT), Leiter der Abteilungen I+II, Landespolizeikommandant oder der von ihm entsandte Vertreter, Leiter der jeweiligen Abteilung des Landes bzw. zusätzlich der Stadt für Krisenmanagement und Katastrophenschutz,²⁰ Militärkommandant, Landesrettungskommandant, Landesfeuerwehrkommandant, Leitender Staatsanwalt, Pressereferent, involvierte Behördenleiter I. Instanz (Polizeidirektor, Bezirkshauptleute), weitere behördliche Organe, UEFA-Turnierdirektion, Führungsunterstützung.

EINSATZSTAB

Einsatzkommandant, Leiter der Stabsarbeit, Leiter der Sachgebiete (Stabsbereiche) S1 – S6, Verbindungsbeamte (aus den Bereichen Landesverkehrsabteilungen [LVA], Landeskriminalämter [LKA], Einsatzkommando [EKO] – Cobra etc.) zu den Sachgebieten 2 und 3, Vertreter des Bundesheeres, der Feuerwehr, des Roten Kreuzes mit Einsatzführungskompetenzen als eigenes Teilgebiet innerhalb des Sach-

gebietes 3, Vertreter privater Sicherheitsdienste, Führungsunterstützung; zusätzlich involvierte Stadt- und Bezirkspolizeikommandanten (aus spieltechnischen Gründen zur Unterstützung S3, da diese Funktionsträger realiter als Abschnittskommandanten eingeteilt werden – im Planspiel diese Funktion jedoch von der taktischen Übungsleitung wahrzunehmen war).

Die Verfügbarkeit (Anwesenheit) der Mitglieder der Stäbe sollte so weit wie möglich realistisch gestaltet werden („Diensteinteilung“ im Verantwortungsbereich des jeweiligen behördlichen Einsatzleiters bzw. des Einsatzkommandanten).

2.4. ZIELGRUPPE DER AUSBILDUNG

Folgerichtig ergaben sich somit als Zielgruppe für das Planspiel „Lage Wunderteam“ die Mitglieder der oben angeführten Stäbe, die diese Funktion auch im Realinsatz wahrzunehmen haben. Für den theoretischen Teil sollten zusätzlich auch jene Funktionsträger teilnehmen können, die zwar nicht unmittelbar in den Stäben tätig sind, durch die EURO 2008 aber auch betroffen sein können, wie z.B. nicht unmittelbar sachlich und örtlich zuständige Bezirkshauptleute und Polizeidirektoren, Verantwortungsträger von nicht involvierten Organisationseinheiten des Landes etc. Ziel sollte sein, möglichst viele Verantwortungsträger möglichst umfassend über die EURO 2008 zu informieren. Die angepeilte Teilnehmerzahl lag bei den theoretischen Inhalten je nach Standort zwischen 70 und 100, beim praktischen Ausbildungsteil zwischen 40 und 60 Personen.

2.5. ORT DER AUSBILDUNG

Als Örtlichkeiten für die Durchführung der Führungsausbildung wurden die Räumlichkeiten der Führungs- und Einsatzstäbe der Spielstandorte (Kärnten, Tirol, Salzburg,

Wien) gewählt. Dies deshalb, um gleich vor Ort möglichen Änderungsbedarf zu erkennen und die verfügbaren Führungsmittel in der Praxis erproben zu können.

2.6. TAKTISCHE ÜBUNGSLEITUNG („EINLAGENSTEUERUNG“)

Von besonderer Bedeutung bei der Durchführung von stabsdienstlichen Übungen mit „Event-Incident“-Charakter²¹ ist die Kompetenz der taktischen Übungsleitung („Einlagensteuerung“). Die in diesem Team tätigen Bediensteten müssen nicht nur über Einsatzerfahrung, Flexibilität und Stressresistenz, sondern auch über ein umfassendes Organisationswissen verfügen, wenn die Übung zu einem Erfolg werden soll. Von der taktischen Übungsleitung werden sämtliche Funktionen, Organisationseinheiten und Personen abgebildet, die nicht beübt werden.

***Sie stellt somit nicht nur das
Einspielen der Einlagen
sicher, sondern fungiert auch
als sog. „response cell“.***

Darunter sind sämtliche Ansprechpartner für die beübten Stäbe zu verstehen, die im Zuge der Übung spieltechnisch von den Stäben benötigt werden. Praktisch werden somit sämtliche Einsatzabschnitte, Bedienstete und Organisationseinheiten des BM.I, des Landes, der Gemeinden, besorgte Bürger, Journalisten, Politiker, etc. dargestellt. Für ein zwei Tage dauerndes Lehrplanspiel sind für die taktische Übungsleitung ca. zehn bis zwölf Bedienstete vorzusehen.

3. UMSETZUNG

Mit der Einbeziehung maßgeblicher Bediensteter der Linienorganisation der Sicherheitsbehörden und des Wachkörpers Bundespolizei sowie der Ämter der Landesregierungen der Spielstätten in die

Arbeitsgruppe wurde eine grundsätzliche Akzeptanz dieser Ausbildungs-idee bereits von Anfang an sichergestellt.

3.1. VORBESPRECHUNGEN AN DEN SPIELSTÄTTEN

Von maßgeblicher – vor allem affektiver – Bedeutung für die Umsetzung waren die jeweils durchgeführten Vorbesprechungen der Übungsleitung der Führungsausbildung EM 2008 (gesamtverantwortlicher Übungsleiter, taktischer Übungsleiter und Führungsassistenten) bei den Verantwortungsträgern von Sicherheitsdirektion und Landespolizeikommando.

Bei diesen Vorbesprechungen wurde die grundlegende Zielsetzung der Ausbildung nochmals vorgestellt und um Unterstützung für das geplante Vorhaben ersucht. Dies im Hinblick darauf, dass das „Einlassen“ auf eine solche Ausbildung (mit dem Bewusstsein möglicher Auswirkungen nach „innen und außen“) trotz aller Erfahrungen mit Großeinsätzen nicht selbstverständlich ist.

Die Vorbesprechungen dienten auch einer Besichtigung der Spielstandorte (Stadien, Fanmeilen, Public Viewing Anlagen – so weit bisher bekannt), um als Übungsleitung die jeweilige Spielstätte samt Besonderheiten kennen zu lernen. Letztlich sollte mit diesen Vorbesprechungen auch eine Besichtigung der geplanten Räumlichkeiten für Führungs- und Einsatzstab sowie die taktische Übungsleitung erfolgen.

3.2. DURCHFÜHRUNG

Die Führungsausbildung EURO 2008 wurde – gemäß Curriculum – mit einem dreitägigen theoretischen Teil begonnen. Die Inhalte dieses Teiles wurden durch Expertinnen und Experten des Bundesministeriums für Inneres vermittelt und im Lehrgespräch mit den Teilnehmern ver-dichtet.

Nach einer grundsätzlichen Einführung in die Führungsausbildung wurde das Projektmanagement für die EURO 2008 auf aktuellem Stand präsentiert. Fokus dieser Darstellung war die Veranschaulichung der zu erwartenden Dimensionen an Fans, die Struktur in Österreich und der Schweiz (so weit bereits vorhanden) und die vorbereiteten Maßnahmen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Im Themenfeld Massenpsychologie sollte vor allem an Hand der Entwicklungsstadien von Massen (Menge – Masse – akute Masse²² – gewalttätige Masse²³) vermittelt werden, dass der Umgang mit Massen für Einsatzkräfte in erster Linie ein kommunikatives „Zugehen“ auf die – bei normalen Massen als Individualpersonen noch ansprechbaren – Menschen erfordert.

Dabei wurde auch darauf eingegangen, dass eine große Anzahl an Fans per se noch keine Bedrohung darstellt.

Die rechtzeitige Herstellung des Kontaktes zu Fangruppen durch freundliches und selbstsicheres Auftreten kann der möglichen Entstehung einer akuten bzw. gewalttätigen Masse entgegenwirken.

Im Themenbereich Recht wurden allgemeine rechtliche Grundlagen vor allem aus dem Sicherheitspolizeigesetz und dem neuen strafprozessualen Vorverfahren dargestellt und in weiterer Folge die – speziell für Großveranstaltungen maßgeblichen Bestimmungen des SPG bzw. der landesrechtlichen Veranstaltungsvorschriften – vertiefend ausgeführt.

Das Themenfeld terroristische Bedrohungen befasste sich mit den Erkenntnissen der Sicherheitsbehörden aus den Anschlägen in Madrid vom 11.03.2004 („11-M“) und London am 07.07.2005 („seven-seven“).

Der umfassendste Teil der theoretischen Ausbildung war der Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL) gewidmet. Dabei wurde speziell auf die nunmehr einheitlich gestalteten Begriffe und Definitionen, vor allem aber auf Führungsverfahren und Stabsarbeit eingegangen.

Die besondere Herausforderung für Vortragende und Teilnehmer war dabei, die Dynamik und Komplexität des standardisiert bei ad hoc²⁴ und a priori²⁵ Lagen gleichermaßen anzuwendenden Führungsverfahrens – als Kommandantenverfahren oder in Form der Stabsarbeit – zu erfassen. Besonderes Augenmerk wurde auch der Herausarbeitung des Rollenverständnisses des behördlichen Einsatzleiters, der Mitglieder des Führungsstabes, des Einsatzkommandanten, der Mitglieder des Einsatzstabes sowie der aufgabenorientierten Aufgabenabgrenzung zwischen diesen Stäben geschenkt.²⁶

Für Übungsleitung und Vortragende war dabei besonders zu berücksichtigen, dass bei den Teilnehmern der Führungsausbildung vielfach umfassende Erfahrung und Professionalität in der Bewältigung von Großeinsätzen vorhanden ist. Auf dieser Professionalität und dem grundsätzlich positiven Zugang der Teilnehmer war aufzubauen. Die daraus entstehenden spezifischen Fragestellungen waren im Rahmen des Lehrgesprächs aber auch bei der Übungsdurchführung zu bearbeiten. Dabei war seitens des Trainerteams vor allem auch darauf hinzuweisen, dass es im „System Stab“ bei der Entscheidungsfindung nicht um „richtig“ oder „falsch“ gehen kann.²⁷ Zu fordern war eine bewusste, strukturierte Auseinandersetzung mit einer Lage, um zu einem nachvollziehbaren Entschluss zu kommen, der auch in einem eventuell anhängigen Gerichtsverfahren standhalten kann.

Höhepunkt der Führungsausbildung EM

2008 war die Durchführung des bereits dargestellten Planspieles Lage „Wunderteam“. Dieses Planspiel wurde – der didaktischen Konzeption der Vorbereitungsarbeit entsprechend – als Planübung und Lehrplanspiel zweiteilig gestaltet. Das gesamte Planspiel wurde durch erfahrene Beobachter aus dem Ressortbereich begleitet, deren Beobachtungen maßgeblich in die am Ende der Ausbildung stattfindende Reflexion eingeflossen sind.

In der eintägigen Planübung (ca. zehn Unterrichtseinheiten) wurde auf Grund der vorhandenen Ausgangslage der jeweiligen Spielstätte für die EURO 2008 und der dafür in der Vorbereitung erarbeiteten Unterlagen (Behördenauftrag, Einsatzbefehl LPK, Übersichten über Public Viewing Anlagen, Fanmeilen, etc., Bedrohungsanalyse) ein Szenario eingespielt, das die Leiter/Kommandanten sowie die Stäbe zu einer neuerlichen Beurteilung der Lage und damit zum Auslösen des Führungsverfahrens in arbeitsteiliger Form (Stabsarbeit) veranlassen musste.

***Ziel dieser Planübung war,
das eingespielte Szenario²⁸
zu beurteilen.***

Dabei sollte das Führungsverfahren arbeitsteilig in den Stäben – mit Schwerpunkt vom Erfassen des Auftrages/der Situation bis hin zur Entschlussfassung – geübt werden. In dem an den folgenden beiden Tagen durchgeführten Lehrplanspiel (das inhaltlich nicht mit der Planübung verknüpft war!) sollten beide Stäbe durch Einspielen unterschiedlichster Einlagen²⁹ unter relativem Zeit- und Erfolgsdruck zu einer koordinierten, strukturierten arbeitsteiligen Entscheidungsfindung geführt werden.

Mit der zeitlichen Ausgestaltung dieses Lehrplanspieles von insgesamt ca. 24 Unterrichtseinheiten (erster Tag von 08.00 bis

23.00 Uhr, zweiter Tag von 09.00 bis 19.00 Uhr) war auch eine erhebliche physische und psychische Belastung der Teilnehmer verbunden, die auf Grund der Dauer des zu erwartenden Realeinsatzes während der EURO mehr als realistisch schien.

Am letzten Tag der Ausbildung erfolgte eine umfassende Evaluierung der Führungsausbildung, bei der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Beobachter und die Übungsleitung (Gesamtübungsleiter und taktischer Übungsleiter) ihre Rückmeldungen und Eindrücke einbrachten. Bei dieser Evaluierung wurden vor allem die „lessons learned“ des Planspieles zu den Dimensionen Führungsorganisation, Führungsverfahren und Kommunikation (innerhalb der Stäbe und zum jeweils anderen Stab) reflektiert.

4. PLANSPIEL – ERFAHRUNGEN

4.1. FÜHRUNGSORGANISATION

Auf Grund der unterschiedlichen Aufgaben von Führungs- und Einsatzstab ergaben sich teilweise unterschiedliche Erfahrungen, auf die nachfolgend eingegangen wird.

4.1.1. FÜHRUNGSSTAB

AUFBAUORGANISATION

Die für die Übung eingenommene Besondere Aufbauorganisation (BAO) im Führungsstab zur Bewältigung der Einlagen hat sich grundsätzlich bewährt. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Führungskräften anderer Behörden, des Bundesheeres und der Blaulichtorganisationen im Rahmen der integrierten Stabsarbeit wurde als sinnvoll erkannt, zumal die Entscheidungsträger bei vielfach unterschiedlichen behördlichen Zuständigkeiten an einem Tisch entsprechend rasch reagieren konnten.

Bewährt haben sich auch die Einrichtung eines Leiters der Stabsarbeit zur

Steuerung des Prozesses („Moderator“, dazu siehe sogleich unten Punkt 4.1.1. – Ablauforganisation) sowie die Besetzung der Funktionen S2 und S3 zur Sicherstellung der Lageführung und der daraus folgenden behördlichen Entscheidungen (Verfassen von Behördenaufträgen, Bearbeitung von rechtlichen Problemstellungen etc.).

Eine permanente Anwesenheit aller Verantwortungsträger im Führungsstab war zudem wenig sinnvoll und ist auch nicht realistisch.

Diese Entwicklung wurde seitens der Übungsleitung für die Realsituation vorgeesehen, aus spieltechnischen Gründen (möglichst intensive Erfahrung aller im Führungsstab tätiger Verantwortungsträger) allerdings während der Übung anders gehandhabt. Im Ergebnis wird auch für den Führungsstab ein „Dienstplan“ mit Anwesenheitserfordernissen und Erreichbarkeiten zu erstellen sein.

Die Zusammensetzung des Führungsstabes in voller Stärke wird für den Spieltag unmittelbar vor und nach dem Spiel, sowie – situativ nach Auswertung der ersten Erfahrungen mit den Public Viewing Bereichen und den Fanmeilen – vermutlich ausreichen. Außerhalb dieser „Spitzenzeiten“ wird die Einrichtung eines behördlichen Permanenzdienstes (vor allem zur Wahrnehmung der Funktionen S2 und S3) genügen. Der Führungsstab wird sonst – je nach Auftrag des behördlichen Einsatzleiters – vor allem bei den vom Einsatzstab vorzubereitenden Lagevorträgen zur Unterrichtung³⁰ zu festgelegten Zeiten (z.B. „Morgen- und Abendlage“) zusammentreffen. Auch der Führungsstab ist mit entsprechendem Führungsunterstützungspersonal in ausreichender Anzahl zu dotieren.

ABLAUFORGANISATION

Als sinnvoll hat sich die Einrichtung einer eigenen Meldesammelstelle, die von der Stabsräumlichkeit des Führungsstabes allerdings getrennt eingerichtet werden sollte, erwiesen. Schlüssel zu einer strukturierten Vorgangsweise der Informationsverarbeitung und damit zum Erfolg ist die Befassung des Führungsstabes mit dem Wesentlichen.³¹ Daraus ist abzuleiten, dass aus den (vielfach via EPS-Web)³² einlangenden Informationen Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen ist. Dabei hat sich auch im Führungsstab die Funktion eines Leiters der Stabsarbeit („Moderator“) besonders bewährt, der dabei stets im Auftrag des behördlichen Einsatzleiters agiert. Dieser Bedienstete sollte zusätzlich zu seiner grundsätzlichen Funktion der Prozesssteuerung in der Lage sein, einlangende Informationen so zu filtern, dass tatsächlich das für den Führungsstab Wesentliche erfasst und im Stab bearbeitet wird.

Das bedeutet nicht, dass dadurch Informationen dem Führungsstab vorenthalten werden sollen.

***Durch die Aktivierung von
EPS-Web erhält auch im
Führungsstab jedes Mitglied
Zugang zu sämtlichen
Informationen.***

Diese Möglichkeit des Zugriffes zum EPS-Web hat sich grundsätzlich bewährt, allerdings ist die vielfach bei den Übungen gewählte Darstellung via Videobeamer auf eine Projektionsfläche zu hinterfragen. Positiv dabei ist die (gleichzeitige) Möglichkeit, alle Informationen „auf einen Blick“ zu erhalten. Negativ dabei ist die beobachtbare Tendenz, sich – speziell im Führungsstab – auch mit operativ-taktischen Fragen zu befassen, deren Bewältigung Aufgabe des Einsatzkommandanten

und des Einsatzstabes sind. Speziell dafür – nämlich zur Filterung dessen, was denn nun für den Führungsstab relevant ist – ist die Funktion des Leiters der Stabsarbeit („Moderators“) von großer Bedeutung.

Auch der Frage der räumlichen Situation und der Ausstattung mit technischen Kommunikationsmitteln (Telefon, Funk) ist entsprechendes Augenmerk zuzumessen. Die räumliche Situation ist naturgemäß von den vorhandenen Möglichkeiten abhängig, jedoch sollte neben dem Führungsstabsraum auch (mindestens) eine zweite Räumlichkeit zur Abhaltung von Besprechungen bzw. Durchführung von Planungsarbeit vorgesehen werden.

Als hilfreich hat sich zudem erwiesen, im eigentlichen Stabsraum des Führungsstabes keinen Funkverkehr mitzuhören bzw. auch Telefone nur in „passiver Form“ (nach Vermittlung durch die Meldesammelstelle) zu benützen. Als Nebenstelle nach „außen“ ist die Erreichbarkeit der Meldesammelstelle als ausreichend beurteilt worden.

4.1.2. EINSATZSTAB

AUFBAUORGANISATION

Auch für den Einsatzstab hat sich die übungsmäßig vorgesehene, integrierte BAO grundsätzlich bewährt.³³

Die Funktionen des Einsatzkommandanten und des Leiters der Stabsarbeit sollten – bei komplexen Lagen jedenfalls anzustreben – ebenfalls getrennt wahrgenommen werden. Das ergibt sich aus dem unterschiedlichen Verständnis der Rollen. Während der Einsatzkommandant als Gesamtverantwortlicher für die operative Führung des Einsatzes Kapazitäten („einen freien Rücken“) zur Wahrnehmung dieser Verantwortung benötigt, ist der Leiter der Stabsarbeit als Prozessverantwortlicher für die koordinierte und strukturierte Informationsverarbeitung, die Planung der Stabs-

arbeit und die Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen verantwortlich. Seine Aufgabe ist der „Blick auf das System Stab“³⁴. Er muss imstande sein, die Arbeitsabläufe zu reflektieren und aus den Folgerungen entsprechend zu optimieren.

Ebenso eindeutig war festzustellen, dass aus denselben Gründen die Funktion des S3 bei komplexen Lagen nicht zugleich mit der des Leiters der Stabsarbeit verknüpft sein sollte (diesbezüglich siehe auch Punkt 4.2., Führungsverfahren und Stabsarbeit). Der Leiter der Stabsarbeit ist bei entsprechender Belastung durch Einlagen nicht mehr imstande, das Sachgebiet 3 gleichsam „mitzuführen“.

Auf Grund der Anzahl der Stabsmitglieder – insbesondere bei integrierten Stäben – kommt der räumlichen Aufteilung der Sachgebiete besondere Bedeutung zu.

Idealerweise sind alle Sachgebiete in räumlicher Nähe untergebracht – anzustreben ist eine Zusammenfassung jener Sachgebiete (Stabsbereiche), die durch ihre Aufgabennähe verstärkt zusammenarbeiten müssen, wie die Sachgebiete 2, 3 und 5, sowie 1 und 4. Das Sachgebiet 6 ist bei der Meldesammelstelle angesiedelt und von den anderen Sachgebieten getrennt einzurichten (Lärmentwicklung). Die Aufstellung von mobilen Trennwänden kann dabei sinnvoll sein. Jedenfalls ist sicherzustellen, dass das „Leben in der Lage“ – mit jederzeitigem Zugang zur Lagedarstellung (Lagekarten) – möglich ist.³⁵ Ebenso sind zusätzliche Besprechungsräumlichkeiten – vor allem für die Durchführung von Planungsaufgaben – außerhalb des gemeinsamen Stabsraumes vorzubereiten und entsprechend einzurichten (Lagekarten, Beamer, PC bzw. Laptop).

Eine besondere Bedeutung im Einsatzstab kommt dem Sachgebiet 2 zu. Wird dieses Sachgebiet in erster Linie zur Lagedarstellung bzw. Lageführung verwendet, dann wird man in aller Regel mit Bediensteten mit OEA-Erfahrung³⁶ auskommen. Wird – wie in den RFbL grundsätzlich vorgesehen³⁷ – das Sachgebiet 2 auch zur Beurteilung der Gefahren- und Schadenslage herangezogen (bzw. in der polizeilichen Übersetzung: Beurteilung des Gegenübers), dann wird regelmäßig bei Lagen mit Kriminaldienst- bzw. Verfassungsschutzbezug mit den aus der OEA vorgesehenen Bediensteten nicht mehr das Auslangen gefunden werden. Dann ist die Funktion des S2 im Einsatzstab durch einen Bediensteten des LKA bzw. des LVT (das in der allgemeinen Aufbauorganisation [AAO] der Sicherheitsdirektion zugeordnet ist) wahrzunehmen bzw. sicherzustellen, dass ein Bediensteter dieser Bereiche im Sachgebiet 2 tätig wird. Dies deshalb, um im operativen Bereich die Stabsarbeit aus allen Bereichen heraus nach dem Führungsgrundsatz „Einheit der Führung“ ganzheitlich gewährleisten zu können.

Darüber hinaus hat sich erwiesen, dass die Qualität der Lageführer von maßgeblicher Bedeutung für die übersichtliche Darstellung der Lage ist.

Die personelle Dotierung des Sachgebietes 2 und die Ausbildung der Lageführer (EDV-Kenntnisse, Selbständigkeit in der Eintragung von Vorfällen, taktische Zeichen) sind daher besonders zu berücksichtigen.

Bei der Organisation des Sachgebietes 3 hat sich die Einteilung von Offizieren mit umfangreichem Überblickswissen über die polizeiliche Arbeit (Einsatz, Verkehr, Kriminaldienst) als S3 bewährt. Die Ergänzung des Sachgebietes 3 mit Spezia-

listen – vor allem aus den Bereichen Verkehr, Kriminaldienst und Sondereinsatzkräfte (z.B. erfahrene E2a-Beamte) – ist zur Sicherstellung einer substanziellen Beurteilung der Lage unbedingt erforderlich (S3 – Verkehr, S3 – Kriminaldienst, S3 – EKO COBRA etc.).

Eine besondere Herausforderung beim Planspiel stellte die Integration der entscheidungsbefugten Vertreter der Blaulichtorganisationen (Rotes Kreuz, Feuerwehr, Land) sowie des österreichischen Bundesheeres in den Einsatzstab dar.³⁸

Die grundsätzliche Idee bei der Übungsanlage war, diese Bediensteten als Teil des Sachgebietes 3 (als eigene S3-Zelle) vollständig (und nicht nur im Rahmen der Fachgruppe³⁹) in den Einsatzstab und die Einsatzführung zu integrieren. Dies gelang auf Grund der räumlichen Situation nur zum Teil bzw. wurde anlassbezogen – durch Einbeziehung bei der Bewältigung einschlägiger Lagen – versucht. Darüber hinaus war bei den Stabsmitgliedern auch fallweise die Unsicherheit zu erkennen, welche Rolle die Bediensteten dieser Organisationen im Stab eigentlich einnehmen sollten (und zwar speziell dann, wenn – vordergründig – nur polizeiliche Lagen zu bearbeiten waren). Dazu sind unterschiedliche Zugänge möglich, die auch bei den Reflexionen kontroversiell diskutiert wurden.

Meines Erachtens scheint der Weg der Integration in das Sachgebiet 3 bei möglichen multidisziplinären Lagen trotz dem richtungweisend zu sein, weil es einen (vor allem affektiven) Unterschied macht, ob man nur als Experte einer Fachgruppe (was vielfach als „Duldung“ empfunden werden kann) hinzugezogen oder als vollwertiges Mitglied eines Stabes auf „gleicher Augenhöhe“ in die Stabsarbeit einbezogen wird. Diese Integration ist vor allem durch eine adäquate Raumlösung, aber auch durch entsprechenden Informations-

austausch („Lagevorträge zur Unterrichtung“) anzustreben.

Einmal mehr hat sich auch gezeigt, dass die räumliche Anordnung der Sachgebiete, die Positionierung der Lagedarstellung im Stab und damit die Qualität der Kommunikation innerhalb des Stabes von besonderer Bedeutung sind.

Eine erhebliche ressourcenmäßige Herausforderung in der Realsituation EURO 2008 wird die Sicherstellung der Schichtfähigkeit des Einsatzstabes sein.

Bereits beim Planspiel wurde deutlich, dass die zu erwartenden Belastungen bei einer Häufung einschlägiger Lagen nur durch entsprechende (vorausschauende) Dienstplangestaltung zu bewältigen sind. Die Dienstplangestaltung einschließlich der langfristigen Kräftevorbereitung ist – insbesondere im Hinblick auf die zu erwartende Einsatzdauer von etwa drei Wochen bei der EURO 2008 – Kernaufgabe des S1. Seine Planungen sind die wesentliche Grundlage für die Beurteilung der eigenen Lage und die Einsatzführung des S3. Eine Zusammenfassung von Sachgebieten nach den Vorgaben der RFbL⁴⁰ wird daher erforderlich sein. Die Funktionen des S2 und S3 samt Unterstützungspersonal im Einsatzstab werden wohl permanent besetzt sein müssen.

Die ständige Anwesenheit von Vertretern der Sachgebiete 1 und 4, bzw. 5 und 6 im Einsatzstab wird hingegen nicht immer erforderlich sein. Deren Funktion kann bei längerer Einsatzdauer auch aus der Linienfunktion heraus wahrgenommen werden. Eine permanente Erreichbarkeit ist allerdings sicher zu stellen.

Der Leiter des Sachgebietes 6 hat neben der grundsätzlichen Verantwortung für die technische, organisatorische und räumli-

che Einrichtung der Stäbe vor allem die Meldesammelstelle zu führen (dazu siehe sogleich unten). Auch für die Meldesammelstelle ist personell entsprechend vorzusorgen, so dass zu den „Spitzenzeiten“ entsprechende Ablösen sichergestellt sind. Bei entsprechender Einlagen(Vorfalls-)dichte ist ein länger als drei Stunden dauernder Einsatz am Funk, Telefon oder PC bei voller Konzentration kaum möglich.

ABLAUFORGANISATION

Dem Sachgebiet 6 ist – wie ausgeführt – die Meldesammelstelle zugeordnet, die ebenfalls – wie beim Führungsstab – getrennt vom gemeinsamen Stabsraum untergebracht werden sollte. Diese Vorgangsweise hat sich bei sämtlichen, bis zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Aufsatzes, durchgeführten Planspielen bewährt.

Mehr noch als beim Führungsstab ist allerdings die Bewertung und damit Filterung der – umfangreichen – Informationsgänge von Bedeutung. Hier zeigte sich, dass zur Sicherstellung eines strukturierten Führungsverfahrens im Einsatzstab – speziell unter Berücksichtigung der zeitlichen Komponente – bereits bei der Meldesammelstelle erkannt werden muss, welche Informationen einer schleunigen (sofortigen) Beurteilung (Entscheidung) bedürfen und welche Informationen einem stabsdienstlichen Führungsverfahren unterzogen werden können. Eine entsprechende personelle Dotierung der Meldesammelstelle ist sicherzustellen. Dabei ist die Verwendung von möglichst einsatzerfahrenen Bediensteten anzustreben.

Gem. RFbL sind sämtliche Informationen grundsätzlich dem Leiter der Stabsarbeit vorzulegen, der die entsprechende Zuweisung an die Sachgebiete (meist Sachgebiete 2 und 3) zu verfügen hat. Aus den Planspielen hat sich bisher ergeben, dass – speziell bei mehreren unter Zeitdruck zu bewältigenden Einlagen – der S6

zur direkten Erledigung von Routinevorgängen jedenfalls befugt sein sollte, da der Leiter der Stabsarbeit mit einlangenden Meldungen überfrachtet wird.

Daher sind auch für das Sachgebiet 6 Bedienstete heranzuziehen, die über Einsatzführungserfahrung verfügen.⁴¹

Ebenso wird dem S3 bei zeitkritischen Entscheidungen eine entsprechende Autonomie in der Erlassung von Aufträgen (meist per Funk oder Telefon) an die Kommandanten der Einsatzabschnitte zukommen müssen. Dabei ist das Zusammenwirken von Stabschef, S2, S3 und S6 maßgebend.

Diese Vorgangsweise sollte allerdings – wie beim Führungsstab – nur nach bewusster Reflexion und Entscheidung des Einsatzkommandanten (nach Absprache mit dem Leiter der Stabsarbeit) erfolgen, der seine Befugnis zur Willensbildung (als Ausfluss seiner Kommandantenverantwortung) damit delegiert.

Vorteil dabei kann sein, dass laufende Einsätze und „eindeutige“ zu beurteilende Sachverhalte „herausgefiltert“ und relativ rasch direkt erledigt werden können. Dadurch wird der gesamte Stab (vor allem die in aller Regel am stärksten betroffenen Sachgebiete 2 und 3) entlastet, der seine planende Aufgabe stabsdienstlich zur Bewältigung der anderen – einer tieferen Beurteilung zugänglichen – Lagen effizienter wahrnehmen kann.

Nachteil dabei kann sein, dass für Kommandant und Stabschef der Überblick über die Gesamtlage verloren geht bzw. es zu Situationen kommen kann, wo es zu anderen Entscheidungen gekommen wäre, wenn die Information dem Leiter der Stabsarbeit vorgelegt worden wäre.

Aus diesen Erfahrungen ist im Ergebnis abzuleiten, dass innerhalb des Sachgebiete-

tes 3 (Einsatzführung), eine Teilung in einen mit der „laufenden Einsatzführung“ befassten Bereich (S3 – laufende Einsatzführung) und einen Planungsbereich (S3 – Planungsaufgaben) sinnvoll sein kann.

Diese Teilung sollte anlassbezogen durch den Leiter der Stabsarbeit verfügt werden.

Außerdem ist zusätzlich eine bewusste Entscheidung über die Filterung von einlangenden Informationen (wer kann welche Entscheidungen nächst der Meldesammelstelle sofort treffen) durch den Einsatzkommandanten im Wege des Leiters der Stabsarbeit herbeizuführen.

Entscheidend beim Prozess „Stabsarbeit“ ist die Kommunikation der Stabsmitglieder untereinander (Stabsarbeit ist Kommunikation!) – vom Leiter der Stabsarbeit bis zu den Bediensteten der Führungsunterstützung. Nirgendwo wird die Bedeutung von Stabsarbeit als Teamarbeit so deutlich wie bei der Bewältigung einer Anzahl dynamischer und komplexer Lagen.

4.1.3. LAGEFÜHRUNG/LAGEDARSTELLUNG

Eine der maßgeblichsten Erfahrungen der Planspiele ist, dass eine aktuelle, übersichtliche Lagedarstellung, die für jedermann zugänglich und so weit wie möglich „selbst erklärend“ ist, entscheidend zur erfolgreichen Bewältigung von Lagen beiträgt. Das Einsatzprotokollierungssystem als Mittel zur Lagedarstellung hat sich – wie auch in einschlägigen Ausbildungen immer wieder gelehrt wird – als ungeeignet erwiesen. Die „Aktualität“ ist „bildschirmgrößenabhängig“, die Schrift klein, die Darstellung für eine Visualisierung nicht geeignet. Das EPS-Web kann Hervorragendes leisten (vor allem im Bereich Kommunikation, Dokumentation, Übersicht, Zuweisung von Aufgaben zu Sachge-

bieten, etc.), für eine Lagedarstellung bzw. Lageführung im eigentlichen Sinn sind jedoch andere Werkzeuge heranzuziehen.

Die Lagedarstellung ist sowohl im Führungs- als auch im Einsatzstab erforderlich. Ob eine für beide Stäbe gemeinsame Lagedarstellung sinnvoll sein kann, ist anlassbezogen zu beurteilen und hängt auch von den räumlichen Möglichkeiten ab. Vorteil dabei kann sein, dass einlangende Informationen nur einmal visualisiert werden müssen. Nachteilig kann sich auswirken, dass der Zugang zur aktuellen Lagedarstellung – vor allem bei entsprechender Größe beider Stäbe – mit erheblichem Aufwand, vor allem auch mit entsprechender Ortsveränderung der die Information suchenden Stabsmitglieder – verbunden sein wird.

Nach den Erfahrungen beim Planspiel scheint eine getrennte Lageführung/Lagedarstellung jeweils im Führungs- und Einsatzstab praktischer und einfacher zu sein.

Die Lagedarstellung kann in Form eines computerunterstützten Systems erfolgen (Google-Earth, Excel etc.) oder auf andere Weise (Lagekarten mit Darstellungen und Einzeichnungen, Flip-Chart, ausgeplottete Übersichtspläne) vorgenommen werden. Werden computerunterstützte Systeme eingesetzt, ist jedenfalls die entsprechende Redundanz (Ausfallsicherheit) sicherzustellen. Bei den computerunterstützten Systemen kommt hinzu, dass meist nur eine Projektionsfläche (Wand) vorhanden ist und die Darstellung mehrerer Lagen gleichzeitig – außer bei Ausdruck in entsprechender Größe – nicht möglich ist. Qualität und Veranschaulichung der Lagedarstellung hängen bei der Verwendung computerunterstützter Systeme zudem nicht unerheblich von den EDV-Kenntnis-

sen des Lageführers ab. Bei einer über drei Wochen dauernden Lage wird dies nicht immer leicht sicherzustellen sein.

***Als effizient hat sich die
Lagedarstellung dann
erwiesen, wenn – auch nach
längerer Abwesenheit eines
Stabsmitgliedes – das Wieder-
einfinden in die aktuelle Lage
ohne tiefgehende Erklärungen
möglich war.***

Mit anderen Worten: Nur die Visualisierung sämtlicher Lagen „auf einen Blick“ mit aktuell gefolgerten – und festgehaltenen – Maßnahmen gewährleistet das „Leben in der Lage“.

Meines Erachtens ist die („mechanische“) Visualisierung der Lage mit Kartenmaterial, Oleaten, die Verwendung von Flipchart für die jeweiligen Lagen, ausgeplottete Formulare und die Benützung von Pin-Wänden in hohem Maße geeignet, ein aktuelles Lagebild zu erzeugen.

Insbesondere die Sachgebiete 2 und 3 sollten zusätzlich zur übersichtlichen Abarbeitung von einzelnen Lagen mittels Flip Chart über geeignetes Kartenmaterial verfügen. Dazu gehört eine Übersichtskarte des Bundeslandes (Sicherstellung der Gesamtübersicht) und von Karten mit größerem Maßstab für Stadien, Spielstätten, Innenstadtbereiche, neuralgische Punkte, etc. Sinnvollerweise sind sowohl durch den S2 als auch durch den S3 Lagekarten zu führen. Während auf der S2 Lagekarte z.B. mögliche Fanbewegungen, Campingplätze mit verschiedenen Fangruppen, Spielerunterkünfte, Trainingsstätten, etc. darzustellen sind (also das Gegenüber, bzw. mögliche Gefährdungslagen), sollte die vom S3 zu führende Lagekarte vor allem die eigene Kräftelage mit den Einsatzabschnitten und den verfügbaren Einheiten zeigen.

Auch die eingenommene Struktur (Organigramm BAO), samt übersichtlicher Darstellung der wichtigsten Erreichbarkeiten (Telefonnummern, etc.), sollte in entsprechender Größe in den Sachgebieten dargestellt sein (Plakate, Formulare in A0). Deren Kenntnis (und Verständnis!) ist durch alle Stabsmitglieder unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Einsatzführung.

Die Sachgebiete 1 und 4 sollten über Pläne mit Ressourcenübersichten (z.B. in tabellarischer Form), die ebenfalls deutlich wahrnehmbar (Format A0) angebracht sein sollten, verfügen. So ist jederzeit festzustellen, welche Kräfte mittel- und langfristig zur Verfügung stehen, bzw. welche Fahrzeuge, Tretgitter, etc., vorhanden sind.

4.1.4. MEDIEN- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT – GEMEINSAMES PRESSEZENTRUM?

Die grundsätzliche Aufgabenteilung bei diesem Lagefeld zwischen Führungs- und Einsatzstab ergibt sich aus der strategischen bzw. operativen Funktion und scheint auf den ersten Blick evident zu sein. Dem Führungsstab obliegt – in Abstimmung mit dem BM.I – die generelle Festlegung der Medienlinie, dem S5 die Pressebetreuung vor Ort.

Aus den Übungserfahrungen ist abzuleiten, dass im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine enge Zusammenarbeit zwischen den im Führungsstab für Medienarbeit zuständigen Referenten und dem im Einsatzstab angesiedelten S5 unerlässlich ist. Realiter scheint eine organisatorische Trennung der Aufgabenbereiche in diesem speziellen Fall zu hinterfragen, zumal auch andere Behörden und Einsatzorganisationen in die Einsatzführung involviert sind. Meines Erachtens scheint in diesem Fall die Zusammenführung beider Komponenten (der grundsätz-

lichen Festlegung der Medienlinie und der Pressebetreuung) effizienter zu sein.

Darüber hinaus ist zu überlegen, ob beim Realeinsatz EURO 2008 nicht ein gemeinsames Pressezentrum der Polizei und der involvierten Behörden und Einsatzorganisationen sinnvoll sein kann.

Damit wären in Fortsetzung des Konzeptes der integrierten Stäbe auch hier eine gemeinsame Vorgehensweise und damit eine einheitliche „Sprache“ aller involvierten Behörden und Einsatzorganisationen unter der Gesamtverantwortung des behördlichen Einsatzleiters gegenüber den Medien sichergestellt.

4.2. FÜHRUNGSVERFAHREN UND STABARBEIT

Die Anwendung des Führungsverfahrens gem. RFbL (vor allem die Schritte Lagefeststellung/Lagedarstellung/Beurteilung der Lage) und der Konnex zur Stabsarbeit waren Gegenstand des theoretischen Teiles der Führungsausbildung und wurden – nicht nur aus der Sicht der Vortragenden – sehr intensiv vermittelt.

Insbesondere wurde seitens des Trainerteams versucht, den Nutzen eines strukturierten Führungsverfahrens – als Kommandantenverfahren bzw. in Form der Stabsarbeit – auch dahingehend herauszuarbeiten, als nachvollziehbare Entscheidungen einem allenfalls im Nachhinein zu erwartenden Verfahren (z.B. vor Gericht oder UVS) mit größerem Erfolg standhalten können.

Zugegebenermaßen gelang es dem Trainerteam im Erstansatz nur zum Teil, die einzelnen Schritte so zu vermitteln, dass sie in – aus Überzeugung angenommener – Form innerhalb des Planspieles angewendet werden konnten. Dieser im Rahmen

des theoretischen Teiles der Ausbildung erfolgte Schritt war für Trainerteam und Teilnehmer eine komplexe Herausforderung. Das Zerlegen der einzelnen Schritte des Führungsverfahrens, die Vernetzung des Führungsverfahrens an sich mit dem Prozess (= die eigentliche Stabsarbeit) wurde vielfach als zu theoretisch und detailliert empfunden.

Erst im Rahmen der Planübung bzw. im Lehrplanspiel wurden der Mehrwert dieses arbeitsteiligen Führungsverfahrens (und somit der Mehrwert der Stabsarbeit) in den Sachgebieten sowie Ziel und Zweck der für den koordinierten und strukturierten Prozess erforderlichen Lagevorträge (Lagevortrag zur Orientierung⁴², Lagevortrag zur Unterrichtung⁴³, Lagevortrag zur Entscheidung⁴⁴) weitgehend erkannt.

Die Teilschritte im Führungsverfahren, z.B. bei der Beurteilung der Lage (Erfassen des Auftrages/der Situation, Beurteilung der Allgemeinen Lage, Beurteilung der Eigenen Lage, Beurteilung der Gefahren- und Schadenslage bzw. des Gegenübers, Erwägungen, Entschlussfassung, Plan der Durchführung) wurden zwar meist durchgeführt, allerdings erfolgte diese Auseinandersetzung oftmals „instinktiv“.⁴⁵ Die Tendenz, einen Entschluss „aus dem Bauch heraus“ zu treffen, war aus Gründen der bisherigen polizeilichen Erfahrung heraus weit verbreitet (Polizisten müssen in den meisten Fällen am Einsatzort rasch reagieren und Entscheidungen innerhalb kürzester Zeit treffen).

Die Ressourcen (= Fach- und Methodenkompetenz der Stabsmitglieder), die in einem Stab vorhanden sind – und die auch den Mehrwert gegenüber dem Prozess der Entschlussfassung beim Kommandantenverfahren ausmachen – wurden dabei nicht immer in entsprechender Form genutzt. Die zu erfassende gedankliche Leistung, dass auch beim Stabsverfahren nicht nur die einzelnen Sachgebiete, son-

dern – parallel dazu – auch der Einsatzkommandant und der Leiter der Stabsarbeit für sich permanent die Lage zu beurteilen haben, war dabei eine komplexe Herausforderung.

In diesem Zusammenhang war auch zu erkennen, dass der Faktor „Zeit“ bei der Durchführung des Führungsverfahrens im Rahmen der Stabsarbeit vielfach nicht bewusst beurteilt wurde.⁴⁶

Oft wurde im Stab vermeidbarer Zeitdruck künstlich erzeugt. Das Gefühl, unverzüglich reagieren zu müssen, obwohl eigentlich – bezogen auf die Funktion von Stäben – genügend Zeit zur Beurteilung der Lage zur Verfügung gestanden hätte, war vor allem im Anfangsstadium des Planspiels weit verbreitet. Weiters wurde deutlich, dass – der üblichen polizeilichen Erfahrung folgend – in erster Linie vielfach reaktiv, also erst dann agiert wird, wenn entsprechende Lagen entsprechende Reaktionen erfordern. Das Erringen der Initiative – die Entwicklung von möglichen Szenarien mit entsprechenden Handlungsoptionen – war in der bisherigen polizeilichen Lagebeurteilung noch nicht in wünschenswerter Weise ausgeprägt.

Die bewusste Beachtung des Zeitfaktors wurde im Laufe des Planspiels (mit Einwirkung der Übungsleitung) jedoch sehr gut herausgearbeitet. Mit fortgeschrittener Dauer der Übung wurde seitens der jeweiligen Leiter der Stabsarbeit entsprechend agiert. Aus dem Stab (vor allem der Sachgebiete 2 und 3) wurden Planungszellen mit dem Auftrag herausgelöst, eine Lageentwicklung auf Grund aufgetretener Vorfälle zu antizipieren und z.B. für die „kommende Nacht“ ein Einsatzkonzept zu erarbeiten. Dieses Einsatzkonzept wurde dann in einem Lagevortrag zur Entschei-

dung dem Einsatzkommandanten präsentiert. Parallel dazu wurde der laufende Einsatz weiter geführt.

Die strukturierte, visualisierte Darstellung des Planes für die Stabsarbeit (also des Plans für das Zusammenwirken der Sachgebiete zur Bewältigung einer oder mehrerer Lagen) war allerdings nur in Ansätzen zu beobachten.⁴⁷

Das Heranführen an die unterschiedlichen Formen des Führungsverfahrens als Kommandantenverfahren oder (als geschlossenes oder verkürztes) Stabsverfahren zur Erringung der Initiative gelang somit im Ergebnis in zufrieden stellender Form. Auch das Bewusstsein, dass die im Erstansatz erforderlichen und lagebezogen unverzüglich zu treffenden Entscheidungen ohnehin in den Einsatzabschnitten getroffen werden, wurde im weiteren Verlauf des Lehrplanspiels mehr und mehr deutlich.

Zu erkennen war weiters, dass das Führungsverfahren im Führungsstab in der Praxis von jenem im Einsatzstab deutlich abweicht.

Während im Führungsstab vielfach eine moderierte Form der Diskussion mit dem Stellen der „richtigen Fragen“ samt Entwicklung von Handlungsoptionen und der anschließenden Umsetzung ausreichend scheint, ist auf Grund der Anzahl der zu bewältigenden taktischen Lagen im Einsatzstab die in den RFbL determinierte, strukturierte Abarbeitung zielführend und – zukünftig – mit Nachdruck in sämtlichen Formen der exekutiven Führungsausbildung zu implementieren.

Im Ergebnis wurde zudem die Form des „Führens durch Auftrag“⁴⁸ weitgehend umgesetzt. Es war deutlich erkennbar, dass seitens der behördlichen Einsatzleiter den Einsatzkommandanten jenes Ver-

trauen geschenkt worden ist, die Lagen weitgehend selbständig zu bewältigen. Die Qualität der Kommunikation innerhalb und zwischen den Stäben, aber auch die bewusste Auseinandersetzung mit dem Wesentlichen in den Führungsstäben – woraus sich implizit das Führen durch Auftrag ableiten ließen – trugen maßgeblich dazu bei.

Aus der Ausgangslage zur Planübung ergab sich weiters, dass bei ausreichend zur Verfügung stehender Zeit das gemeinsame Erfassen des Auftrages/der Situation (durch den behördlichen Einsatzleiter [beh. EL] bzw. Teile des Führungsstabes sowie Einsatzkommandant [EKdt] und Teile Einsatzstab [EStb]) zur Definition der gemeinsamen wesentlichen Leistung und der gemeinsamen Festlegung des Zeitstrahles anzustreben ist.

4.3. KOMMUNIKATION

Die Kommunikation innerhalb der Stäbe funktionierte größtenteils reibungslos, erkannte Schwächen wurden im weiteren Übungsverlauf optimiert.

Auch dabei waren Unterschiede in den Führungs- und Einsatzstäben zu beobachten. Während in den Führungsstäben auf Grund der geringeren Anzahl der Mitglieder und der vorwiegend strategischen Aufgabenwahrnehmung regelmäßig für einen Informationsgleichstand gesorgt war, erwies sich die Situation in den Einsatzstäben auf Grund der Dynamik und der Komplexität der zu bewältigenden Lagen als weitaus schwieriger. Dabei wurde abermals die Bedeutung der Funktion des Leiters der Stabsarbeit deutlich, der das „Große Ganze“ überblicken und den Stab gleichsam von außen betrachten und beherrschen muss.

Daraus ist abzuleiten, wie notwendig Lagevorträge („zur Unterrichtung“) zum Informationsaustausch – periodisch und anlassbezogen – sind, um den Überblick

über die Lage im Einsatzstab zu gewährleisten. Dieser permanente Informationsaustausch ist nicht zu unterschätzen, da er den Mitarbeitern in den Stäben die Sicherheit verschafft, in der Lage zu leben und innerhalb des Gesamtsystems „Stab“ einen maßgeblichen Beitrag zum Gesamterfolg zu leisten.

Von erheblicher Bedeutung zur Gewährleistung der (passiven) Kommunikation – vor allem zwischen Führungs- und Einsatzstab – erwies sich das EPS-Web.

Durch Zugang aller Stabsmitglieder sowohl in Führungs- als auch Einsatzstab zu diesem Instrument war in beiden Stäben jederzeit gewährleistet, Informationen auf aktuellem Stand abzurufen. Zu beachten war dabei lediglich, dass alle eingespielten Informationen oder solche, die direkt an Stabsmitglieder herangetragen oder auf anderem Weg in die Stäbe Eingang gefunden haben, zu irgendeinem Zeitpunkt die Meldesammelstelle passieren müssen, um in entsprechender Form dokumentiert zu werden. Darauf Bedacht zu nehmen fällt ebenfalls in die Verantwortung des Leiters der Stabsarbeit, der auch für die strukturierte Informationserfassung innerhalb seines Stabes verantwortlich ist.⁴⁹

Nichts desto weniger ist sowohl die anlassbezogene, als auch die strukturierte (aktive) Informationsweitergabe (etwa in Form eines Morgen- und Abendlagevortrages) zwischen Führungs- und Einsatzstab sicherzustellen. Maßgebliche Funktion haben dabei neben dem behördlichen Einsatzleiter zum einen der Vertreter des Wachkörpers im Führungsstab (meist der Landespolizeikommandant bzw. der von ihm entsandte Vertreter) und zum anderen der Einsatzkommandant. Der Einsatzkom-

mandant wird in aller Regel – mit Unterstützung des S3 – bei Lagevorträgen im Führungsstab referieren, während der Landespolizeikommandant als Mitglied des Führungsstabes die allgemeine Leistungsfähigkeit des Wachkörpers im Führungsstab zu vertreten hat. Aufträge des Führungsstabes an den Einsatzstab können ebenfalls bei diesen Lagevorträgen erteilt werden. Die schriftliche Kommunikation per EPS-Web kann Besprechungen und anlassbezogene individuelle Kontakte zwischen Führungs- und Einsatzstab nicht ersetzen, sondern nur ergänzen.

Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit sind Aufträge des Führungsstabes an den Einsatzstab stets schriftlich zu dokumentieren.

Mit den dargestellten Varianten (EPS-Web zur allgemeinen Information, gegenseitige Lagevorträge und Auftragserteilungen) konnte bei den durchgeführten Planspielen eine weitgehend reibungslose und zufrieden stellende Kommunikation sowohl innerhalb der Stäbe als auch zwischen den Stäben sichergestellt werden. Besonders bemerkenswert war meiner Meinung nach zudem der positive und von hoher Wertschätzung getragene Umgang innerhalb und zwischen den Stäben in sämtlichen Situationen.

5. „LESSONS LEARNED“

Aus der Führungsausbildung EURO 2008 lassen sich somit – grosso modo – folgende „lessons learned“ ableiten:

- Die für das Planspiel gewählte Führungsorganisation in integrierter Form ist für die Führung des Einsatzes bei der EURO 2008 in hohem Maße geeignet, weil sie die entsprechenden Verantwortungsträger im Rahmen aller möglichen Zuständigkeitsbereiche direkt umfasst

und zu Beteiligten macht.

- Begriffsschärfe und das Wissen über die Funktion der BAO gegenüber der AAO sind die Voraussetzung für eine gemeinsame Sprache.
- Nur eine einfache, für jedermann auf einen Blick erkennbare (visualisierte) und damit übersichtliche Lagedarstellung – einschließlich des übersichtlichen Plans für die Stabsarbeit – sichert „das Leben in der Lage“ und die Möglichkeit zum Erringen der Initiative.
- Strukturierte und visualisierte Lagevorträge (Power Point, Flip Chart) innerhalb und zwischen den Stäben gewährleisten Informationsgleichstand und Sicherheit bei der Aufgabenerfüllung.
- Der Leiter der Stabsarbeit ist Verantwortlicher des Arbeitsprozesses innerhalb des Stabes. Er hat das System zu beobachten und sich in die fachlichen (taktischen) Belange der Einsatzführung grundsätzlich nicht einzubringen.
- Dem Erfassen des Auftrages (der Situation) – vor allem dem Faktor „Zeit“ zur Entscheidung, ob eine Lage im Kommandantenverfahren oder im stabsdienstlichen Verfahren beurteilt wird, kommt entscheidende Bedeutung zu.
- Daraus ist abzuleiten, dass innerhalb des Stabes zwischen der laufenden Einsatzführung und dem planenden Element zu unterscheiden und anlassbezogen flexibel – durch Herauslösen einer Planungszelle mit entsprechendem Auftrag – zu reagieren ist.
- Neben dem arbeitsteiligen, im Stab durchgeführten Führungsverfahren beurteilen Kommandanten und Leiter der Stabsarbeit immer auch selbst.
- Das Erfassen des Auftrages/der Situation sollte bei entsprechend zur Verfügung stehender Zeit (vor allem bei a priori Lagen) nach Möglichkeit von Führungs- und Einsatzstab (beh. EL und Teilen des Führungsstabes, sowie EKdt.

und Teilen des Einsatzstabes) gemeinsam erfolgen.

- Stabsarbeit ist Kommunikation und Teamarbeit. Vertrauen in das jeweilige Können des Anderen ist entscheidend.

6. SCHLUSSBEMERKUNGEN

6.1. FIRST'S

Mit dieser Führungsausbildung wurde zum ersten Mal eine multidisziplinäre Einsatzvorbereitung für Führungskräfte – zu einem real stattfindenden Ereignis – maßgeschneidert entwickelt und umgesetzt. Darüber hinaus wurde ein strukturiertes Modell für die Aus- und Weiterbildung von integrierten Führungssystemen geschaffen, wodurch die Koordinationsfunktion des Bundesministeriums für Inneres im Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement nach Innen und Außen deutlich wahrgenommen wird.

6.2. NUTZEN

Die in die EURO 2008 involvierten Führungskräfte, insbesondere die Mitglieder der Führungs- und Einsatzstäbe, werden affektiv und kognitiv auf ihre Aufgabe vorbereitet. Durch die maximale Involvierung möglicher Beteiligter wird zudem organisationsbezogenes Wissen vertieft und die eigene Handlungskompetenz in maßgeblicher Weise professionalisiert. Nicht zuletzt erfolgt mit der Umsetzung der Führungsausbildung EURO 2008 – die bisher reges Medieninteresse an den Durchführungsorten hervorgerufen hat – auch eine Stärkung des Bewusstseins der Öffentlichkeit für die integrative Problemlösungskompetenz aller beteiligten Organisationen.

Ein persönliches Wort sei mir abschließend noch gestattet: Die Vorbereitung und Durchführung einer dermaßen komplexen und dynamischen Ausbildung war für die gesamte Arbeitsgruppe und das gesamte

Trainerteam eine große Herausforderung. Nicht immer war uns zu jedem Zeitpunkt bewusst, „wie lange das Leintuch ist, dessen Zipfel wir dabei erfasst haben“. Als Gesamtverantwortlicher der Führungsausbildung EM 2008 war ich von der Ernsthaftigkeit, dem Engagement und von der hohen Professionalität aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus sämtlichen Bereichen beeindruckt.

ZUSAMMENFASSUNG

Führung in komplexen Lagen – wie bei der EURO 2008 – in integrierten Stäben erfordert ein gemeinsames Verständnis für die Prinzipien der Ablauforganisation in der Entscheidungsfindung. Dabei geht es nicht um die Bewältigung von aktuellen Einzelereignissen durch Einzelentscheidungen, sondern vielmehr um eine strukturierte Planung in einer der Lage angemessenen und vorausschauenden Weise.

Soziale Kompetenz, fachliches Wissen, Entscheidungsfreude, vor allem aber gegenseitiges Vertrauen der jeweiligen Verantwortungsträger sind dabei ein maßgeblicher Faktor.

Einmal mehr kommt es ganz besonders darauf an, die Organisationskultur anderer Organisationen, mit denen eine gemeinsame Einsatzbewältigung erfolgt, wahrzunehmen, zu bewerten und zu verstehen. Die Führungsausbildung EURO 2008 versucht, den dargestellten Anforderungen zu genügen und die in der Funktion befindlichen Verantwortungsträger in bestmöglicher Weise auf ihre Aufgabe vorzubereiten.

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer – sowohl aus dem Bereich der Sicherheitsbehörden und der Polizei als auch aus allen anderen beteiligten Behörden und Organisationen – mit außergewöhnlichem

Engagement, großer Ernsthaftigkeit und hoher Professionalität – an der Führungsausbildung beteiligten. Die Tatsache, sich ungeachtet der Linienfunktion auf manches Neue in dieser Tiefe einzulassen, verdient hohe Anerkennung.

¹ Vgl. Dudek, K. (2007). *Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 1*, .SIAK-Journal 1/2007, 15 ff.

² Vgl. § 11 Abs. 2 des Sicherheitspolizeigesetzes (SPG), BGBl 1991/566 idGF.

³ Bundesministerium für Inneres (2007). GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007, vom 06.04.2007. *Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL)*.

⁴ *Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement*.

⁵ Bundesministerium für Inneres (2007). *Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz*.

⁶ Zum damaligen Zeitpunkt war die Richtlinie über die Organisation und Zusammenarbeit der Sicherheitsexekutive bei Sonderlagen (RSL), Erlass des BM.I vom 06.04.1998, GZ: 19.755/14-GD/98, maßgebend. Die RFbL lagen dem Verfasser erst ab 21. Juli 2006 als grober Rahmenentwurf vor (Bundesministerium für Inneres [2006]. *Richtlinie zur Bewältigung besonderer Lagen [RbL]*).

⁷ Ich bitte im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit um Verständnis, dass auf geschlechterspezifische Formulierung vielfach verzichtet wird. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

⁸ *Gesamtheit von Personen, die an einem gleichen Ort zu einer bestimmten Zeit ohne Beziehung zueinander sind, wie beispielsweise Wartende an einer Haltestelle (Haselow, R./Meyer, H. (1997). Massenverhalten und polizeiliches Handeln, Hilden/Rhld., 53).*

⁹ *Eine größere Zahl von Menschen an einem bestimmten Ort, die durch eher zufällige, zumeist unvorhersehbare Ereignisse (veranlasst), zu Aktionen schreitet, ist eine aktivierte Menge, die man Masse nennt. Der Begriff „Masse“ bezeichnet also aktivierte, gefühlsmäßig engagierte Menschenansammlungen, wie z.B. die Zuschauer bei einem Fußballspiel (Haselow, R./Meyer, H. [1997]. Massenverhalten und polizeiliches Handeln, Hilden/Rhld., 53 f).*

¹⁰ *Unterrichtsform mit situativem Wechsel zwischen Vortrag und Diskussion.*

¹¹ *Das Führungsverfahren ist ein zielgerichtetes, in sich abgeschlossenes Denk- und Handlungsablauf, durch den ein vorliegender Auftrag zum Erreichen des vorgegebenen Zieles schrittweise zu konkreten Handlungsanweisungen für Nachgeordnete aufgearbeitet, die Handlungsanweisungen den betroffenen Nachgeordneten vermittelt und die Vollziehung der Handlungsanweisungen kontrolliert wird.*

Vgl. Bundesministerium für Inneres (2007).

Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL), Punkt 8.

¹² *Abhängig von der verfügbaren Zeit sowie der Qualität von Kommandanten und Stab, gelangt das Führungsverfahren in drei verschiedenen Arten zur Anwendung, nämlich als*

Typ A – geschlossenes Stabsverfahren, wobei alle Führungsgrundgebiete Vollbeiträge zu liefern haben (abgeschlossene Stabsarbeit),

Typ B – verkürztes Stabsverfahren, wobei alle Führungsgrundgebiete Teilbeiträge zu liefern haben (ergänzende Stabsarbeit),

Typ C – Kommandantenverfahren, wobei der Stab lediglich Ergänzungen zu liefern und zuzuarbeiten hat (ergänzende Stabsarbeit im Sinne des Korrektivs);

vgl. insbesondere Meurers, B. (2004). Führungsverfahren auf Ebene Bataillon und Brigade. Truppendienst, Punkt 4.1.4., Wien, 115.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Inneres (2005). *Endbericht Projektteam UEFA-EURO 2008. Punkte 5.3. ff, 62 (Endbericht)*, Wien. Mit dem nunmehr verfügbaren Erlass für die Vorbereitung und Planung des Einsatzes anlässlich der Fußball-Europameisterschaft 2008 wurde die Führungs-

struktur jedoch geändert. Die dort angeführte Struktur entspricht nunmehr der geübten Führungsorganisation (GZ: BMI-EE-1911/0055-ZSA/2007, v. 16.11.2007).

¹⁴ Die „richtigen“ Dinge tun.

¹⁵ Die Dinge „richtig“ tun.

¹⁶ Vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 2, .SIAK-Journal 2/2007, 44 ff.

¹⁷ Vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 2, .SIAK-Journal 2/2007, 53 ff.

¹⁸ Vgl. Strondl, R. (2007). E-Mail vom 05.09.2007, im Zusammenwirken mit den involvierten Organisationseinheiten des B.M.I.

¹⁹ Zu grundsätzlichen Überlegungen hinsichtlich der Funktion integrierter Stäbe vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 1, SIAK-Journal 2/2007, 47 ff.

²⁰ Diese Bezeichnung ist „materiell“ zu verstehen, da in den involvierten Ländern die genauen Bezeichnungen dieser Organisationseinheiten (geringfügig) voneinander abweichen.

²¹ Darunter ist nachstehende Einlagengestaltung zu verstehen: Von einer Metaeinlage (sog. event), z.B. alkoholisierte Fußballfans, werden weitere Teileinlagen (sog. incidents) heruntergebrochen, z.B. „ausräumen“ von Supermarktfilialen, Sachbeschädigungen an Fahrzeugen etc.

²² Eine akute Masse entsteht durch ein auslösendes Moment, z.B. eine Form der Agitation, eine große Gefahr oder eine als Bedrohung empfundene Polizeiaktion. Der Einzelne ist nur mehr bedingt oder überhaupt nicht mehr ansprechbar. Vgl. Bundesministerium für Inneres. Sicherheitsakademie, Psychologischer Dienst (2007). Führungsausbildung EURO 2008. PPP Massenpsychologie, Wien.

²³ Durch „Aufheizen“ der Gefühle oder durch ein Vorkommnis kann eine Masse zur gewalttätigen Masse werden. Der Einzelne ist dabei nicht mehr ansprechbar. Persönliche Verantwortung und Unrechtbewusstsein schwinden. Vgl. Bundesministerium für Inneres. Sicherheitsakademie, Psychologischer Dienst (2007). Führungsausbildung EURO 2008. PPP Massenpsychologie.

²⁴ Unvorhersehbare Lagen.

²⁵ Planbare Lagen.

²⁶ Vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 1, .SIAK-Journal 1/2007, 19 ff.

²⁷ Im Vergleich zur ursprünglichen Bedeutung des Begriffs als geordnetes Gefüge hat sich der mit der Bezeichnung System verbundene Bedeutungsumfang zu einer umfassenden Systemtheorie sowohl im Sinne 1. einer Präzisierung (als auch 2. einer Verallgemeinerung) gewandelt. Zu 1.: Die Präzisierung liegt darin, dass sich der Bedeutungsschwerpunkt vom bloßen, gegebenenfalls hierarchisch gegliederten Nebeneinander von Systemteilen durch deren wechselseitige funktionale Beziehungen auf die Organisation verlagert hat, von der statistischen Struktur auf dynamische Prozesse. Dabei wird eine reduktionistische Erklärung, die die Möglichkeit voneinander unabhängiger Teile vertritt, aufgegeben. Stattdessen wird eine holistische (systemische) Betrachtungsweise eingenommen, bei der man versucht Phänomene von einfachen natürlichen bis hin zu komplexen Bereichen in ihrer ganzheitlichen Bedeutung zu erfassen: eine Bedeutung, die sich aus der Vernetzung von Systemteilen zu einem einheitlichen Ganzen ergibt. Brockhaus (2006). Enzyklopädie in 30 Bänden – Band 26 (SPOT-TALA), Mannheim, 773.

²⁸ Dem Szenario wurde der Besuch eines gefährdeten Staatsgastes, der sein Kommen in drei Tagen angekündigt hat und der

an einem Spiel „seiner“ Mannschaft teilnehmen sowie deren Trainingsstätten besuchen wollte, zugrunde gelegt.

²⁹ Beispielhaft wurden folgende Einlagen eingespielt: alkoholisierte Fangruppen, Bombendrohungen, gefälschte Karten, Verkehrsunfall mit Strahlenschutzszenario, Informationsbedarf diverser Medien und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Vorbereitung von Sprachregelungen für die Presse etc.

³⁰ Darunter sind insbesondere Lagebesprechungen zur Herstellung des Informationsgleichstandes zu verstehen (siehe auch Punkt 4.2.).

³¹ Als für den Führungsstab wesentliche Aufgaben sind insbesondere die Themenfelder behördliche Zuständigkeiten, Rechtslage, Medienlage, Einsatzführung aus strategischer Sicht und Information an politische Verantwortungsträger zu nennen.

³² Einsatzprotokollierungssystem.

³³ Die erforderliche Begriffsschärfe in der Bezeichnung neu einzurichtender Einsatzabschnitte in deutlicher Abgrenzung zur Bezeichnung von Dienststellen in der allgemeinen Aufbauorganisation sowie das gemeinsame Verständnis dieser Begriffe wurden vielfach erst im Zuge des Übungsverlaufs bewusst.

³⁴ System (griech. systema „aus mehreren Teilen zusammengesetztes, gegliedertes Ganzes“) das, -s/-e, allgemein: konkretes (reales, wirkliches) oder ideelles Ganzes, dessen Teile strukturell oder funktional miteinander in Beziehung stehen: Prinzip der Ordnung, nach der etwas aufgebaut oder organisiert wird. Brockhaus (2006). Enzyklopädie in 30 Bänden – Band 26 (SPOT-TALA), Mannheim 2006, 772. Systeme bestehen somit aus verschiedenen Teilen, wobei die einzelnen Teile in einem bestimmten Aufbau miteinander vernetzt sind. Das System selbst verhält sich völlig anders als seine Teile. Ein System ist immer mehr als die Summe seiner Teile

oder seiner Subsysteme. Vgl. *Nachnebel, J./ Stanzig, D. (2007). Führungskoaching, PPP 15. Führungskräftelehrgang an der .SIAK.*

³⁵ Vgl. *die Aufgaben der einzelnen Sachgebiete 1–6: Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL). Punkt 10.5.*

³⁶ *Organisations- und Einsatzabteilung eines Landespolizeikommandos.*

³⁷ Vgl. *die Aufgaben der einzelnen Sachgebiete 1-6, Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL). Punkt 10.5.3.*

³⁸ *Zu grundsätzlichen Überlegungen hinsichtlich der Funktion integrierter Stäbe vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 2, .SIAK-Journal 2/2007, 48.*

³⁹ Vgl. *die Aufgaben der Fachgruppe: Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL). Punkt 10.6.*

⁴⁰ Vgl. *zur personellen Ausstattung des Stabes: Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL), Punkt 10.7.*

⁴¹ *Welche Vorgänge direkt zu entscheiden und welche dem Leiter der Stabsarbeit vorzulegen sind, können im Vorhinein oft nicht erkannt werden. Hier werden der Einsatzverlauf und die Erfahrung abzuwarten sein.*

⁴² *Der Lagevortrag zur Orientierung (durchgeführt durch den Ekdt. bzw. Leiter der Stabsarbeit) dient der koordinierten Einleitung der Stabsarbeit und stellt den Beginn des arbeitsteilig durchzuführenden Führungsverfahrens dar. Er beginnt regelmäßig mit dem Erfassen des Auftrages und endet mit dem Plan für die weitere Stabsarbeit. Es werden dabei jene wesentlichen Faktoren präsentiert, die zur weiteren Beurteilung der Lage durch die jeweiligen Stabsmitglieder erforderlich sind.*

⁴³ *Der Lagevortrag zur Unterrichtung dient im*

Wesentlichen dem Informationsaustausch innerhalb des Stabes (oder auch zwischen Führungs- und Einsatzstab). Er ist immer wieder anlassbezogen durchzuführen. In diesen Besprechungen werden mögliche Einsatzvarianten entwickelt und in den Stabsbereichen weiter beurteilt. Je nach Situation ist dieser Lagevortrag durch den Leiter der Stabsarbeit oder die Leiter der Sachgebiete durchzuführen.

⁴⁴ *Der Lagevortrag zur Entscheidung dient vor allem der Präsentation möglicher Einsatzvarianten und der Herbeiführung der Entscheidung des Einsatzkommandanten. Er ist grundsätzlich durch den Leiter der Stabsarbeit (bzw. nach Delegation durch die Leiter der betroffenen Sachgebiete) an den Einsatzkommandanten zu präsentieren. Vgl. Horak R./Baranyai, J./Schweighofer, W./Madner, F. J./Dudek, K. (2007). Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der Stäbe, PPP zur Führungsausbildung EURO 2008, Wien.*

⁴⁵ *Das hängt u.a. auch damit zusammen, dass die einzelnen Begriffe des Führungsverfahrens im Zusammenhang mit stabsdienstlicher Abarbeitung, z.B. was denn nun unter dem Erfassen des Auftrages/der Situation konkret zu verstehen ist, noch nicht vollständig internalisiert sind. Die maßgeblichen Parameter des Erfassens des Auftrages/der Situation, nämlich die wesentliche Leistung (= Kernforderung) der Stäbe, die bewusste Auseinandersetzung mit der zur Verfügung stehenden Zeit („Zeitstrahl“), die zur Beurteilung zur Verfügung steht, und die zu treffenden Sofortmaßnahmen, sind ein Beispiel dafür:*

⁴⁶ *Dabei wurde auch die Bedeutung der Einleitung des Führungsverfahrens deutlich. Die Einleitung des Führungsverfahrens beginnt mit dem Erfassen des Auftrages (bzw. der Situation). Dieses Erfassen des Auftrages (der Situation) ist durch den Einsatzkommandanten und den Leiter der Stabsarbeit durchzuführen. Dieser Schritt besteht im Wesentlichen aus dem Herausarbeiten des taktischen Ziels (Was müssen wir tun? – beispielhaft: absperren, umleiten, abdrängen, fahnden, etc.), der wesentlichen Leistung (was ist unsere wesentliche Leistung zur Bewältigung der Lage? – beispielhaft: weitere Straftaten möglichst verhindern, den*

Zustrom der Fans zum Spiel gewährleisten, den Staatsgast schützen), der Beurteilung des Faktors „Zeit“ mit Festlegung des Zeitstrahles (wie viel Zeit haben wir zur Herbeiführung einer Entscheidung zur Verfügung?) und den zu verfügbaren Sofortmaßnahmen (beispielhaft: Heranführen von Kräften, Kontaktaufnahme mit dem Führungsstab, etc.). Aus der zur Verfügung stehenden Zeit leitet sich die Entscheidung ab, ob die Beurteilung der Lage im abgeschlossenen, bzw. verkürzten Stabsverfahren oder im Kommandantenverfahren durchzuführen ist. Je nach dem Ergebnis dieser Entscheidung ist ein Lagevortrag zur Orientierung an die Leiter der Sachgebiete einzuleiten und der Plan für die Stabsarbeit zu verfassen, oder die Lage z.B. im Kommandantenverfahren zu bewältigen. Aus diesem kommunizierten Erfassen des Auftrages ergeben sich die Aufträge für die Beurteilung in den Sachgebieten.

⁴⁷ Dieser Plan ist durch den Leiter der Stabsarbeit, der im Rahmen des LVO von ihm an die Leiter der Sachgebiete präsentiert wird, zu erstellen und deutlich zu visualisieren (tabellarisch, Format A0). Er gewährleistet vor allem bei mehreren, meist unterschiedlich zeitkritischen Lagen, (die im verkürzten oder abgeschlossenen Stabsverfahren abgearbeitet werden), wann zu welcher Lage der

entsprechende Lagevortrag (LVU, LVE) „fällig“ wird. Damit wird der Überblick über die Anzahl der „im Stab anhängigen Lagen“ und der entsprechenden Struktur gewährleistet.

⁴⁸ Vgl. zum „Führen durch Auftrag“: Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL), Punkt 8.6., sowie vgl. Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation (BAO) bei der Bewältigung komplexer Lagen, Teil 1, .SIAK-Journal 1/2007, 19 ff. „Führen durch Auftrag“ erfordert die Vernetzung von Initiative und Disziplin. Der Aus- und Fortbildung der Führungskräfte kommt dabei entscheidende Bedeutung zu. Nur, wer zu selbständigem, vernetztem Denken und Handeln fähig ist, wird durch den Auftrag nicht überfordert sein. Das „Führen durch Auftrag“ ist die praktische Umsetzung des Führungsgrundsatzes Handlungsfreiheit, des vielleicht wichtigsten Führungsgrundsatzes überhaupt.

⁴⁹ Vgl. zum Informationsfluss im Stab: Bundesministerium für Inneres (2007). Erlass GZ: BMI-EE 1000/0019-II/2/a/2007. Richtlinie für das Führungssystem der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL), Punkt 10.9.