

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Jakubowicz, Linda (2009):

EURO 2008. Kommunikationsprozesse und Führungsverfahren

SIAC-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(2), 4-11.

doi: 10.7396/2009_2_A

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

Jakubowicz, Linda (2009). EURO 2008. Kommunikationsprozesse und Führungsverfahren
SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 4-11, Online:
http://dx.doi.org/10.7396/2009_2_A.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2009

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

Kommunikationsprozesse und Führungsverfahren



LINDA JAKUBOWICZ,
Mitarbeiterin am Institut für
Wissenschaft und Forschung der
Sicherheitsakademie des B.M.I.

Der vorliegende Beitrag basiert auf den Ergebnissen einer breit angelegten wissenschaftlichen Studie zum Thema, welches vom Institut für Wissenschaft und Forschung der Sicherheitsakademie im Rahmen der Europameisterschaft 2008 durchgeführt wurde¹. Für Österreich bedeutete die EURO 2008 nicht zuletzt den größten Polizeieinsatz aller Zeiten, weshalb die Erkenntnis Eingang fand, die Chance der dadurch zu gewinnenden Erfahrungswerte nicht ungenutzt verstreichen zu lassen. Dies gilt nicht nur für Sportgroßveranstaltungen, sondern im Kern für alle größeren Einsätze, wobei hier insbesondere für solche, die außerhalb der Linie im Rahmen einer Besonderen Aufbauorganisation (BAO) abgewickelt werden. Durch das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten soll insgesamt ein Mehrgewinn für die Organisation B.M.I bei der Planung und Durchführung künftiger Großereignisse erreicht werden. Immerhin gewinnen Schlagworte wie „New Public Management“, „Ressourcenoptimierung“ und „Wirtschaftlichkeit“ auch für staatliche Organisationen (zwangsweise) immer mehr an Bedeutung. Den Blick darauf zu lenken, wodurch in diesem Zusammenhang Verbesserungen erreicht werden können, muss hierbei als Chance für die Organisation an sich, aber auch für den Einzelnen verstanden werden. Darüber hinaus ist durch die Eigenschaft der Wiederkehr dieser Veranstaltung auch ein gewisses Gebot zur Weitergabe von „best practice“-Empfehlungen und eigenen Erfahrungswerten an die zukünftigen „Host Countries“ – im aktuellen Fall an Polen und die Ukraine² – im Sinne einer funktionierenden polizeilichen Zusammenarbeit durchaus gegeben.

EINLEITUNG

Vordergründiges Ziel war es, einen möglichst guten Eindruck über den grundsätzlichen Verlauf der EURO 2008 hinsichtlich des polizeilichen Einsatzes, und zwar unter Berücksichtigung aller Beteiligten, zu bekommen. Im Folgenden sollen – nach einer kurzen Beschreibung des Projektes – die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst vorgestellt und damit einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Ein Ziel ist es, die Möglichkeit zu bieten, die jeweiligen persönlichen Erfahrungswerte mit den Studienergebnissen zu vergleichen und auf diesem Wege zu hin-

terfragen. Dadurch wird ein wesentlicher Anspruch derartiger Begleitstudien, nämlich eine Diskussionsgrundlage für die Organisation zu bieten, unterstrichen.

DAS PROJEKT

Der polizeiliche Einsatz, der im Rahmen der EURO 2008 stattfand, war äußerst komplex; diesen in seiner ganzen Bandbreite zu evaluieren war einerseits aus Ressourcengründen nicht machbar, andererseits eignen sich wissenschaftliche Methoden nicht, um eine reine Ist-Stands-Analyse technischer, einsatztaktischer, logistischer, medienrelevanter etc. Maß-

nahmen vorzunehmen. Insbesondere war für die geforderte praxisorientierte Überprüfung der meisten Teilparameter³ eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Projektkonzept⁴ an sich ungeeignet, da die Kriterien zur Überprüfbarkeit (valide Vergleichsdaten) fehlten. Darüber hinaus wäre eine derartig kleinteilige Überprüfung auch nur begrenzt sinnvoll gewesen, da die Vergleichbarkeit mit zukünftigen Veranstaltungen und – damit verbunden – der Mehrwert, den man daraus generieren kann, im Mittelpunkt der Untersuchung stand.

Demzufolge wurde der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf die Analyse der Kommunikationsstrukturen, Stabsstrukturen sowie Führungsprozesse im Rahmen der BAO gelegt.

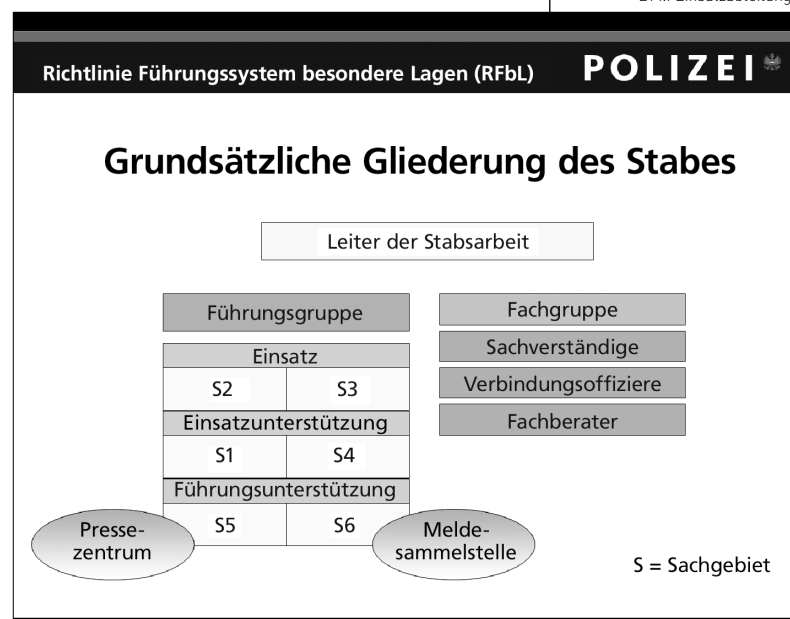
Für die Konzentration auf diese Bereiche lassen sich verschiedene Begründungen anführen; so fungiert das Thema als eine Art „Überbau“: Unabhängig vom speziellen Teilbereich innerhalb des gesamten polizeilichen Einsatzes existieren Kommunikations- und Führungsprozesse. Letztlich ist alles Kommunikation und im Nichtfunktionieren derselben kommt vieles zum Ausdruck; sei es nun die mangelnde Bereitstellung von bestimmten Ressourcen, Defizite in der Personalauswahl und/oder -planung, zu wenig Information oder Motivation durch die Vorgesetzten, eine ineffiziente Befehlsweitergabe usw. Von der anderen Seite betrachtet, lässt natürlich das Funktionieren all dieser Teilbereiche auch auf funktionierende Kommunikationsprozesse schließen.

Weiters eignet sich der ausgewählte Themenkomplex besonders, um ihn im Zuge einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung aufzuarbeiten, da eine Vielzahl an

unterschiedlichen Erfahrungswerten abgefragt werden kann. Jeder einzelne an der EURO 2008 Beteiligte war zugleich Teil von Kommunikationsprozessen und auch – unabhängig von Einsatzort, -gebiet oder Hierarchie – Teil des Führungsprozesses. In der Beurteilung der Kommunikationsabläufe und der geleisteten Führungsarbeit fließt letztlich alles zusammen. Somit ist gewährleistet, dass die Erfahrungen eines Querschnitts aller am Einsatz beteiligten Personen in die Untersuchung miteinbezogen werden.

Ein weiterer guter Grund für die Spezifizierung auf die Kommunikationsstrukturen, Stabsstrukturen und Führungsprozesse ist in der Neuartigkeit der Richtlinie für das Führungssystem in der Sicherheitsexekutive in besonderen Lagen (RFbL) und damit verbunden der Abwicklung des Einsatzes in einer BAO⁵ verortet. Damit ergaben sich besondere Herausforderungen für die Exekutive, welchen auf die Spur zu gehen ein Ziel der Untersuchung darstellte. Insbesondere war die Frage interessant, ob und inwieweit Führungsarbeit bei einsatzintensiven Veranstaltungen

BM.I Einsatzabteilung



Darstellung der Gliederung des Stabes

innerhalb oder außerhalb der Linienorganisation erfolgen soll. Für die Beurteilung, welche Parameter hierbei zu berücksichtigen sind, ist eine nähere Betrachtung der Kommunikationsabläufe und der Führungsarbeit zentrales Element.

DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

Auf das Untersuchungsdesign soll an dieser Stelle nur sehr peripher eingegangen werden, es kurz darzustellen ist jedoch notwendig, um sich ein Bild über die Qualität der Daten, welche die Basis für nachfolgend dargestellte Ergebnisse bilden, machen zu können.

Die Gewinnung der Daten erfolgte durch einen Methodenmix; d.h. es wurden qualitative und quantitative Methoden miteinander kombiniert und die Instrumente aufeinander abgestimmt. Einerseits wurden teilnehmende Beobachter in die Führungs- und Einsatzstäbe entsendet, um anhand eines standardisierten Fragenkatalogs ihre Eindrücke zu sammeln. Parallel dazu fand eine breit angelegte Online-Befragung unter allen BM.I-Mitarbeitern (Verwaltung und Exekutive) statt. Jeder Mitarbeiter bekam einen Link zur Befragung per E-Mail zugesandt und hatte somit die Möglichkeit, seine Einsatzerfahrungen in das Projektergebnis mit einfließen zu lassen.

Durch Verwendung dieses Instruments wurde die Miteinbeziehung der „Basis“ gewährleistet.

Weiters wurden Führungskräfte, die im Rahmen der EURO 2008 im Einsatz waren, unter Heranziehung eines Interviewleitfadens persönlich befragt. Um Rückschlüsse über den gesamten Einsatzverlauf zu erhalten, wurden schließlich polizeiliche Rahmendaten zum Zwecke der besseren Veranschaulichung miteinbezogen.

Einerseits schließt dieses kombinierte

Forschungsdesign unterschiedliche Sichtweisen mit ein, was für die Datenlage ein großer Vorteil ist, auf der anderen Seite ergeben sich dadurch aber auch bestimmte Probleme – z.B., dass sich mit unterschiedlichen Methoden und Datenquellen erhobene Befunde vielfach nicht unproblematisch aneinander fügen lassen. Aus diesem Grund weichen die Ergebnisse zu manchen Fragestellungen auseinander, je nach Sichtweise der beurteilenden Gruppe.⁶ Vor diesem Hintergrund war es wesentlich, die Ergebnisse für jedes einzelne Untersuchungsinstrument einzeln darzustellen, wie auch im zitierten Projektendbericht erfolgt.

Nachdem auf diesen Umstand hingewiesen wurde, werden nachfolgend die Ergebnisse im Sinne einer besseren Übersicht zusammengefasst dargestellt.

DIE EURO 2008: EIN ERFOLGREICHER EINSATZ

Im Folgenden sollen kurz die wichtigsten Resultate der Untersuchung der Kommunikationsstrukturen und Führungsprozesse wiedergegeben werden, wobei der Schwerpunkt bewusst auf der Aufführung potentieller Verbesserungsmöglichkeiten und sich daraus ergebender Handlungsmöglichkeiten liegt, um dieses Wissen für die Durchführung zukünftiger (Groß-)Veranstaltungen nutzen zu können.

Grundsätzlich soll an dieser Stelle der Hinweis erfolgen, dass versucht wurde, aus den durchwegs positiven Rückmeldungen die wesentlichen Kritikpunkte herauszuarbeiten, um hiermit zu einer Optimierung künftiger Strukturierungs- und Kommunikationsprozesse beitragen zu können. Dies zu erwähnen ist unumgänglich, um zu vermeiden, dass aufgrund der nachstehenden Inhalte ein verzerrter Eindruck entsteht.

Führt man die wichtigsten Aussagen der einzelnen Untersuchungsergebnisse zu-

sammen, so fällt auf, dass sich diese mit dem allgemeinen Eindruck eines professionell durchgeführten und ruhig verlaufenden Polizeieinsatzes während der EURO 2008 weitestgehend decken. Auch die Ergebnisse der einzelnen Erhebungsinstrumente weichen im Wesentlichen nicht von einander ab und bestätigen diesen Eindruck.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss auf eine valide Datenerhebung zu.⁷

In Zusammenhang mit dem positiven Gesamtergebnis muss zumindest am Rande darauf hingewiesen werden, dass viele Schwierigkeiten (gerade) bei Kommunikationsprozessen – und damit im gesamten Führungsverfahren – in Belastungssituationen erst auf die Probe gestellt werden und hierfür diente die EURO 2008 – glücklicherweise – nicht als bestes Beispiel.⁸

Einleitend lässt sich anführen, dass die Führungsstruktur mit behördlichem Einsatzleiter und Führungsstab einerseits sowie Einsatzkommandanten, Einsatzstab und Einsatzabschnitten andererseits weiter zu optimieren ist. Dabei sollten vor allem die lageangepasste Einrichtung der jeweiligen Stabsfunktion und deren Schnittstellen zueinander bewusst reflektiert werden. Die Integration von Bediensteten der Fachgruppe hätte ebenfalls anlassbezogen zu erfolgen. Eine Handlungsmöglichkeit bestünde z.B. darin, einen Juristen als Vertreter der Behörde in den Einsatzstab zu integrieren. So ließe sich auch ohne einen gesonderten Führungsstab auskommen, ohne Rechtserfordernisse zu vernachlässigen. Davon abgesehen wäre den Untersuchungsergebnissen zufolge grundsätzlich die Einbindung der Fachgruppe⁹ in den Einsatzstab ausreichend (was zudem den Vorteil hätte, die Anwesenheit „Externer“ in den Stäben zu reduzieren). Zudem

wurde der Zeitpunkt der Auslagerung der Vorbereitungsmaßnahmen von der Linienorganisation in die BAO kritisch beurteilt. Diese erfolgte demnach spät und hätte im Zuge einer optimalen Vorbereitungsarbeit wesentlich früher passieren können. Im Gegensatz z.B. zum Polizeieinsatz anlässlich des G8-Gipfels 2007 in Heiligendamm, bei dem die Besondere Aufbauorganisation bereits ein halbes Jahr vor Einsatzbeginn zum Tragen kam, wurde diese Auslagerung aus der Linie bei der EURO 2008 in Österreich erst zwei Wochen vor Einsatzbeginn vorgenommen. Eine frühere Auslagerung hätte möglicherweise zu klareren Kompetenzen und, hierdurch bedingt, einer insgesamt einfacheren und strukturierteren Vorbereitungsphase beitragen können.

Ein weiterer Vorschlag, der sich aus den Ergebnissen der Untersuchung ergibt, ist die Aufnahme der Schulungen zur 3-D-Philosophie¹⁰ in die reguläre Grundausbildung beziehungsweise (oder damit verbunden) in eine Ausbildung der Führungskräfte, um diese in die Lage zu versetzen, die Inhalte der 3-D-Philosophie entsprechend weiterzuvermitteln.

Hier ist die Durchlässigkeit der Information nicht in optimaler Form gegeben.

Hinsichtlich der Schulungen und Vorbereitungen, welche insgesamt sehr positiv beurteilt wurden, ergibt sich zudem der Vorschlag zur Verbesserung des Angebots an Sprachschulungen¹¹ sowie zur Bereitstellung relevanter fremdsprachiger Kommunikationshilfen.

Weiters wurde grundsätzlich der Wunsch seitens der „Basis“ laut, mehr in die Entscheidungsprozesse miteingebunden zu werden bzw. verstärkt Informationen zu bekommen, die über Sinn und Zweck des jeweiligen Einsatzes informieren. Dies

könnte nach Ansicht vieler einen positiven Effekt auf den Einsatzverlauf haben. Grundsätzlich kam zum Ausdruck, es solle eine bessere Übersicht über Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung – und zwar auch hier wieder für die „breite Basis“ – geboten werden.

Ein Vorteil, von dem die Organisation zukünftig profitieren könnte, wäre zudem die Einforderung umfassender Rückmeldungen von in Österreich eingesetzten ausländischen Beamten – die Möglichkeit des Feedbacks und der Außensicht sowie die Durchführung einer grundsätzlich begleitenden Evaluierung können wesentliche Informationen liefern und müssten verstärkt für die Verbesserung von Abläufen genutzt werden.

Ein Punkt, der besonders oft kritisch beurteilt wurde, ist der gesamte Bereich der privaten Sicherheitsfirmen. Hierbei ist zukünftig vermehrtes Augenmerk auf die Personalauswahl von privaten Sicherheitsfirmen zu legen. Dies setzt eine rechtzeitigere Planung, basierend auf einer Bedarfserhebung als Grundlage für eine entsprechende Schulung und Rekrutierung von Personal seitens der privaten Unternehmen, voraus.

Auch hinsichtlich der Informationsweitergabe wurden einige Kritikpunkte erkannt. Die Medienarbeit betreffend wurde vereinzelt die Empfehlung abgegeben, diese zukünftig früher aufzunehmen. Besonders auf Einheitlichkeit (sowohl hinsichtlich des Zeitpunkts, wann wer eine entsprechende Information bekommt, als auch hinsichtlich der Einheitlichkeit der Information an sich) sollte verstärkt geachtet werden.

Beim Personaleinsatz gehen die Meinungen (erwartungsgemäß) etwas auseinander. Ein starker Personaleinsatz wird zumindest seitens der operativen Kräfte, also als Ergebnis der Online-Befragung und der Teilnehmenden Beobachtung, als wesent-

licher Faktor im Zuge des Gelingens derartiger Großveranstaltungen gesehen.¹²

Generell lässt sich feststellen, dass umfassende und frühe Vorbereitungsmaßnahmen für einen positiven Einsatzverlauf bei Großveranstaltungen bzw. Veranstaltungen außerhalb der täglichen Routine für einen unerlässlichen Erfolgsfaktor gehalten werden. So ist z.B. eine entsprechende Miteinbeziehung von und Kontaktpflege mit politischen Entscheidungsträgern und Medien von höchster Bedeutung.

Hinsichtlich der verwendeten technischen Führungsmittel wurde festgestellt, dass sich das Einsatzprotokollierungssystem (EPS-Web) als Führungsinstrument nur teilweise bewährt hat. Derartige Systeme können allenfalls für Protokollierungszwecke (als Dokumentationsinstrument) verwendet werden; als zeitnahe Führungsinstrumente sind sie allerdings eher ungeeignet. Es hat sich herausgestellt, dass entweder ausschließlich oder zusätzlich die herkömmlichen Kommunikationswege genutzt wurden.

Ein Aspekt, der noch erwähnt werden soll, ist der Einsatz ausländischer Beamter, welcher ein wesentliches präventives Element darstellt.

Vor allem durch die Erkennbarkeit (gegeben durch die Uniform) für die und das Verständigungsvermögen mit der eigenen Zielgruppe wurde die Anwesenheit der ausländischen Einsatzkräfte als deeskalierender Faktor eingeschätzt.

Hinsichtlich der Anwendbarkeit der neuen Eingriffsbefugnisse nach der StPO neu, wie Gefährderansprachen und Meldeauflagen, gibt es durchaus kritische Ansichten zu deren Anwendbarkeit. Diese werden als „zahnlos“ empfunden, da sie in der Praxis oft nur auf Inländer angewendet werden können, was dem internationalen

Charakter derartiger Veranstaltungen nicht entspräche. Allerdings hat dieser Eindruck nichts mit der tatsächlichen Rechtslage zu tun, sondern ergibt sich aus der praktischen Tatsache, dass sich Personen ohne Meldung in Österreich hier naturgemäß schwerer auffinden lassen.

Trotzdem lässt sich feststellen, dass in diesem Zusammenhang der Aufwand größer als der tatsächliche Nutzen empfunden wird.

Schließlich lässt sich noch anmerken, dass sich der Einsatz der 3-D-Philosophie bewährt hat und insgesamt eine stärkere Präsenz von zurückhaltend-freundlichen und gut vorbereiteten Polizeikräften zu beobachten war. Dieser Eindruck wird auch davon bestätigt, dass im Rahmen der Untersuchung aufgezeigt wurde, dass die 3-D-Philosophie sowohl Teil der Einsatzplanung und Befehlsgestaltung war als auch entsprechend an untere Ebenen weitergegeben wurde. In diesem Zusammenhang wurde nur leise Kritik in Bezug auf die Vermittlung geäußert, worauf zuvor eingegangen wurde.

Weiters soll darauf hingewiesen werden, dass explizit die Zusammenarbeit mit dem jeweils direkten Vorgesetzten und die Einhaltung der Kompetenzverteilungen innerhalb der Stäbe besonders positiv beurteilt wurde.

Durch die Durchführung der EURO 2008 im Zuge eines Zwei-Staaten-Modells ergaben sich auch einige Besonderheiten, auf die zu achten bei der Planung derartiger Veranstaltungen wesentlich ist:

Als positive Faktoren kann man anmerken, dass Risikogruppen nicht in einem Land zentriert werden, die Sicherheitsarbeit wird grundsätzlich geteilt und darüber hinaus können unterschiedliche Erfahrungswerte (gerade auch struktureller

Natur) in die Planung miteinbezogen werden. Zudem erleichterte im Fall Österreich/Schweiz die gemeinsame Sprache die Zusammenarbeit, was sicher ein wesentlicher Vorteil war. Eine enge Kooperation beider Partnerländer ist für eine gelungene Durchführung Voraussetzung. Zudem sollte auf größtmögliche Einheitlichkeit (in Vorgehensweisen, entsprechenden Rechtsvorschriften, Standardisierung von Meldungen, Befehlen, Protokollen etc.) geachtet werden.

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der zu einem gelungenen Einsatzverlauf beiträgt, setzt zeitlich noch davor an: Frühe persönliche Kontakte – und zwar über die Führungsspitze hinaus – können einen nicht zu unterschätzenden integrativen und somit positiven Effekt auf den Einsatzverlauf und die Zusammenarbeit haben.

Zum Abschluss sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass immerhin knapp 80 % der Befragten angaben, die EURO 2008 hätte das Image der österreichischen Polizei positiv beeinflusst, was durchaus als Indikator für den großartigen Erfolg des Einsatzes gesehen werden kann.

RESÜMEE

Eine Erkenntnis, die im Zuge der Durchführung des Projektes an sich gewonnen werden konnte, ist, welchen Stellenwert und Nutzen eine wissenschaftliche Begleitung von bestimmten exekutivdienstlichen Tätigkeiten und/oder Maßnahmen einnehmen kann und, dass bestimmte Ängste oder zumindest ein gewisses, durchaus nachvollziehbares Unwohlsein im Zusammenhang mit Evaluierungsmaßnahmen und Begleitstudien, welches da und dort geortet werden kann, unbegründet ist. Vielmehr können derartige Studien, neben einer inhaltlichen Optimierung, auch dazu beitragen, aufzuzeigen, welche großartige Arbeit von der österreichischen Exekutive geleistet wird. Weiters steht hierbei immer

die Beurteilung konkreter Abläufe, Inhalte und/oder Strukturen im Mittelpunkt, von deren Verbesserung jeder Einzelne letztlich profitiert. Die Generierung von derartigen Erkenntnissen, und zwar auch der überwiegenden Zahl der positiven¹³, muss demnach als Chance für die Organisation betrachtet werden – dies nachhaltig im Bewusstsein der handelnden Akteure zu verankern wäre eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

Je selbstverständlicher Begleitstudien dort, wo sie Sinn machen, durchgeführt werden, desto eher ließe sich diese Einsicht durchsetzen. Voraussetzung hierfür

ist allerdings, dass die gewonnenen Ergebnisse auch entsprechend in Maßnahmen für die Praxis umgesetzt werden, was wiederum vielfach eine breit geführte Diskussion unter Einbindung aller Beteiligten (bottom up) verlangt. In diesem Zusammenhang stellen eine generelle Kritikfähigkeit sowie offene Thematisierung bestimmter Verbesserungsmöglichkeiten und die sich daraus ergebenden möglichen Konsequenzen die wesentlichste Grundlage dar. Für die zukünftige Durchführung von (Groß-)Veranstaltungen soll vorliegender Artikel eben diese Diskussionsgrundlage bieten.

¹ Anm.: Endbericht des Instituts für Wissenschaft und Forschung der .SIAK, Jakubowicz/Meintz/Muigg/Weiß (2008). Die Informations- und Kommunikationsstrukturen im Führungsprozess bei Besonderen Aufbauorganisationen (BAO) am Beispiel des Sportgroßereignisses UEFA-EURO 2008, Wien (erhältlich über das Institut für Wissenschaft und Forschung der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres).

² Anm.: Austragungsländer der nächsten Europameisterschaft 2012.

³ Anm.: Teilparameter bezogen auf das Projektkonzept EURO 2008, welches in themenbezogene Subteams (Personal, Verkehr, Staatsschutz, Presse etc.) aufgliedert war.

⁴ Anm.: Hierfür bedurfte es einer Annäherung im Zuge der management-orientierten Überprüfung des Projektkonzeptes und der Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete in die Praxis, was in Folge vom Referat 1.4.1. des Bundeskriminalamts wahrgenommen wurde, welches auch während der Planungsphase das Projektmanagement koordinierte.

⁵ Dudek, K. (2007). Die Besondere Aufbauorganisation, .SIAK Journal (1), 14.

⁶ Anm.: Worauf im Text an späterer Stelle noch näher eingegangen wird.

⁷ Anm.: Zu berücksichtigen war allerdings die Tatsache, dass unterschiedliche Funktionen innerhalb des hierarchischen Systems unterschiedliche Betrachtungswinkel und auch -qualitäten zur Folge haben.

Diese Tatsache muss bei der Interpretation der Einzelergebnisse immer mitgedacht werden. So wurde z.B. deutlich, dass im Rahmen der Führungskräfte-Interviews der Schwerpunkt eher auf einer umfassenden Betrachtungsweise der übergeordneten Strukturen lag und tendenziös grundsätzlicher Natur war. Angehörige der „Basis“ wiederum konnten Einblicke in Teilbereiche geben, die der Führungsspitze nicht in dieser Form zugänglich waren. In Summe ist für die Untersuchung der Kommunikationsstrukturen und Führungsprozesse all das von Bedeutung und nur dieser holistische Ansatz, alle Beteiligten in die Studie mit einzubeziehen, garantiert ein repräsentatives und möglichst realitätsnahes Ergebnis.

⁸ Anm.: Zur Beurteilungsproblematik und Methodik bei der Herausarbeitung von Kritikpunkten (die ja das wesentliche Potential zur Verbesserung in sich bergen) siehe Projektbericht des Instituts für Wissenschaft und Forschung der .SIAK, Jakubowicz/Meintz/Muigg/Weiß (2008). Die Informations- und Kommunikationsstrukturen im Führungsprozess bei Besonderen Aufbauorganisationen (BAO) am Beispiel des Sportgroßereignisses UEFA-EURO 2008, Kapitel 3.5.2.

⁹ Def.: Unter Fachgruppe versteht man eine Gruppe externer Personen zusammengesetzt aus Vertretern der Blaulichtbehörden, des Bundesheers, der Wiener Linien, der ÖBB etc., die Teil des Stabes sind.

¹⁰ Anm.: „Dialog“, „Deeskalation“, „Durchgreifen“ als Einsatzphilosophie der österreichischen Polizei während der UEFA EURO 2008.

¹¹ Anm.: Dies müsste allerdings ein grundsätzlicher Schwerpunkt im Rahmen der Fortbildungs-

strategie des Innenressorts sein, da derartige Maßnahmen sehr lange Vorlaufzeiten haben und sich somit nur schwer gezielt für einen Einsatz durchführen lassen.

¹² Anm.: Hier darf auch der motivierende Faktor, der von einer großzügigen Personalpolitik ausgeht, berücksichtigt werden. Diese ist u.U. auch Indikator für die Bedeutung und Anerkennung, die der Arbeit im Rahmen des Einsatzes zuteil wird. Allerdings sind trotz allem ökonomische und ressourcensparende Überlegungen zu berücksichtigen.

¹³ Anm.: Es ist durchaus auch von Bedeutung zu erfahren, welche Bereiche gut funktionieren und effizient sind, da daraus wiederum Rückschlüsse getroffen werden können. Vor allem kann man das, was weniger gut funktioniert, besser durch die Abgrenzung und den Vergleich zu dem, was gut funktioniert, beurteilen.