

## **.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Reinhart, Sebastian/Frick, Martin  
(2009):

### **Informationsmanagement im Sicherheitsbereich. Erfahrungsbericht zur EURO 2008**

SIAC-Journal – Zeitschrift für  
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis  
(1), 74-82.

doi: 10.7396/2009\_1\_F

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

Reinhart, Sebastian/Frick, Martin (2009). Informationsmanagement im Sicherheitsbereich. Erfahrungsbericht zur EURO 2008, SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 74-82, Online: [http://dx.doi.org/10.7396/2009\\_1\\_F](http://dx.doi.org/10.7396/2009_1_F).

© 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

*Erfahrungsbericht zur EURO2008*

# Informationsmanagement im Sicherheitsbereich



**SEBASTIAN REINHART,**  
*Student und Mitarbeiter am Institut  
für Politikwissenschaften  
der LFU Innsbruck.*



**MARTIN FRICK,**  
*Student der Politikwissenschaft an  
der LFU Innsbruck und Praktikant  
an der Österreichischen Botschaft in  
Washington, D.C.*

Der vorliegende Forschungsbericht<sup>1</sup> beinhaltet die über einen Zeitraum von mehreren Monaten vor, während und nach der UEFA EURO2008 gewonnenen Erkenntnisse über das operative Sicherheitsmanagement und den Informationsaustausch bei Veranstaltungen dieser Dimension. Die mittels einer externen Beobachtungs- bzw. Evaluierungsperspektive erfassten Daten wurden mit bestehenden theoretischen Erkenntnissen der Sicherheitsforschung verglichen, um der strategischen Einsetzbarkeit von Informationsmanagement als Teil effektiver Krisenprävention nachzugehen. Arbeitsschwerpunkte der Projektgruppe waren sowohl das Identifizieren als auch das Kategorisieren von Akteuren und das durch teilnehmende Beobachtung erfolgte Auswerten der Organisationsstrukturen und ihrer Wirksamkeit. Dies geschah zu einem bedeutenden Teil durch die personelle Einbettung in die UEFA-Sicherheitsstrukturen und in die operativen Ausführungen hierbei. Dadurch wurde es ermöglicht, eine „Monitoring“- und Observationsfunktion einzunehmen. Die praktischen Beobachtungen wurden weiters ergänzt durch Leitfadenterviews mit maßgeblich in die Sicherheitsplanungen einbezogenen Vertretern von privaten Sicherheitsdienstleistern, Polizei und Blaulichtorganisationen. Die für diese Forschungsarbeit maßgeblich handelnden Akteure waren: die UEFA, hauptsächlich die mit der Durchführung des Turniers eingerichtete Tochtergesellschaft EURO2008SA; das BM.I Projektteam EURO2008 und die dabei installierten Projektgruppen (PG), hierbei insbesondere die PG PICC (Police Information and Coordination Center) und das damit etablierte PICC als länderübergreifende Koordinierungsstelle; die Polizei als maßgebliches Exekutivorgan sowie die ARGE Stadionsicherheit, eine mit der Durchführung von privaten Sicherheitsdienstleistungen (Ordnerdienste etc.) beauftragte Arbeitsgemeinschaft, welche einen Zusammenschluss von verschiedensten privaten Sicherheitsdienstleistern Österreichs darstellte.

## THEORIE UND METHODIK

Die angewandte Methodik stützt sich in erster Linie auf die aus der teilnehmenden Beobachtung gewonnenen Erkenntnisse. Im Gegensatz zur alltäglichen Beobachtung, die eher spontan und subjektiv geleitet ist, ist in der wissenschaftlichen Beobachtung im Vorhinein ein Analysemodell und Fragenkatalog definiert worden, an dem sich die Beobachtungen orientieren. Ein entscheidendes Motiv, sich für dieses Instrument zu entscheiden, ist die Mög-

lichkeit, die Strukturen und Interaktionen eines komplexen Systems von innen heraus zu beobachten und zu erfassen. Dies ermöglichte eine genaue Betrachtung und Analyse der Führungsstrukturen bzw. des „strategic leaderships/managements“ in der Vorfeld- wie Durchführungsphase der Veranstaltung. Das allgemein anerkannte Ablaufmodell, das auch hier Verwendung fand, gliedert sich primär in drei Schritte.

Am Beginn steht die Bestimmung der Beobachtungsdimensionen und das Erstel-

len eines Beobachtungsleitfadens. Als zweiter Schritt erfolgt der Kontakt zum Untersuchungsfeld und schließlich als letzter Schritt das Handeln im Feld, das „Teilnehmen“.

Die Beobachtungsdimensionen waren: Strategie (Planungen und konzeptionelle Vorgaben), Interaktion (Erfolg von Kommunikation), Zeit (bspw. Reaktionszeit im Anlassfall) und Ausführung (operative Umsetzung). Als Nachteile teilnehmender Beobachtung sind vor allem die geringe Formalisierbarkeit bzw. die geringe Standardisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu nennen. Um dem entgegenzuwirken, wurden die Beobachtungsergebnisse durch Expertengespräche maßgeblich ergänzt. Dies soll eine umfassende Behandlung und möglichst weitreichende Abdeckung der Problembereiche garantieren.

## **FORSCHUNGSSTAND**

Zu Beginn des Projekts wurde die im europäischen Raum – insbesondere im deutschsprachigen Forschungskreis – vorhandene Literatur im Bereich Sicherheitsmanagement analysiert. Dabei zeigte sich sehr deutlich, dass der Großteil der zur Verfügung stehenden Literatur aus jüngeren Veröffentlichungen aus dem angloamerikanischen Raum besteht. Besonders beeindruckte die Zahl der Fachzeitschriften, die nicht nur konzeptionelle und theoretische Ansätze verfolgen, sondern auch untersuchen, inwiefern sich die theoretischen Ausführungen in die Praxis übertragen lassen. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf die seit dem 11. September 2001 veränderte Wahrnehmung von Bedrohung und die damit einhergehenden bürokratischen Veränderungen und neuen institutionellen Gegebenheiten zurückzuführen, z.B. das neu geschaffene Department of Homeland Security, die Auslöser für neue Forschungsrichtungen waren. In diesem Zusammenhang erwähnenswert sind das „International Journal of Disaster Studies, Policy and

Management“, das „Journal of Contingencies and Crisis Management“, das „Journal of Organization and Change Management“ sowie das „Journal of Homeland Security and Emergency Management“.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit operativem Sicherheitsmanagement, also der tatsächlichen Ausführung von konzeptionellen Sicherheitsplanungen (sprich die Ausführung von Planungen in der Praxis) ist im anglophonen Raum viel stärker als etwa in Deutschland oder Österreich.

*Als Beispiel wäre hier etwa die Bearbeitung von „crowd management“ in einer interdisziplinären Forschungsweise zu nennen.<sup>2</sup>*

Impulsgeber für die Wissenschaft war etwa die Naturkatastrophe durch Hurrikan Katrina im Jahr 2005 mit den verheerenden Folgen für New Orleans und der augenscheinlichen Unfähigkeit der US-amerikanischen Behörden zu einem effektiven Katastrophenmanagement. Vor allem die dabei zu Tage getretene fehlende Interoperabilität der zuständigen Behörden und Organisationen war Gegenstand zahlreicher Publikationen.<sup>3</sup> Die Sicherstellung einer ausreichenden Interoperabilität, gemeint ist damit ein funktionierendes Zusammenspiel aller am „decision-making process“ beteiligten Akteure, war auch Hürde für eine erfolgreiche Durchführung der EURO2008. Hierbei musste speziell die Miteinbeziehung der privaten Sicherheitsdienste in den Entscheidungsfindungs- und Durchführungsprozess sichergestellt werden.

Die größten Anforderungen an die ARGE Stadionsicherheit stellten dabei die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und -kulturen dar. Mangelnde Interoperabilität kann sich rasch zu einer Krise entwickeln. Krisen an sich werden oft erst

in ihrer Manifestationsphase wahrgenommen. Smith beschreibt dies folgendermaßen: „All too often, organizations only recognize a crisis when it has reached what can be termed as ‚the operational phase‘“.<sup>4</sup> Jede Krise hat gewisse „trigger“-Funktionen oder Auslöser, deren frühzeitiges Erkennen maßgeblich für eine erfolgreiche Bewältigung ist. Von großer Wichtigkeit in diesem Erkennungsprozess ist das aus der Sicherheitsforschung gewonnene Wissen, beispielsweise technisches Know-how zur Prävention, oder neueste Forschungsergebnisse aus der Soziologie. Ziel erfolgreicher Krisenprävention muss es sein, das Restrisiko (bestehend aus „trigger“-Faktoren) gegen null zu bringen, wobei bemerkt werden muss, dass eine komplette Eliminierung aller Risikoquellen nicht möglich ist. In der Forschung hat sich jedoch gezeigt, dass Organisationen und Behörden, die sich mit der Frage beschäftigen, wie man Risiko weitestmöglich beseitigen kann, sowohl weniger krisenanfällig sind als im Ereignisfall auch wesentlich schneller Lösungs- und „Recovery“-Konzepte anbieten können.<sup>5</sup>

Eine organisationsgerechte Implementierung von Präventionsstrategien bedarf eines umfassenden und interdisziplinären Managementvorgangs, der es ermöglicht, diverse Risikoquellen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zu setzen.

***Hierbei bietet sich die in der  
Betriebswirtschaft entwickelte  
Theorie des „strategic  
management“ an.***

Dies bedeutet eine Einbeziehung aller für eine erfolgreiche Unternehmensführung bedeutenden Bereiche in den Managementprozess und eine effektive und sinnvolle Vernetzung dieser Bereiche. Auch für den Sicherheitsbereich bedeutet

das, dass zielerfüllendes Sicherheitsmanagement nur gelingen kann, wenn alle Akteure und möglichst viele der Risikofaktoren identifiziert werden können, und wenn ein effizienter Informationsaustausch zwischen den Akteuren stattfindet. Dieser Informationsaustausch ist wichtig, um einerseits die Reaktionszeiten zu verkürzen und andererseits, um eine möglichst weitgehende Interoperabilität zu gewährleisten.<sup>6</sup> Am Beispiel EURO2008 lässt sich dies gut veranschaulichen. So war es etwa notwendig sicherzustellen, dass aus dem polizeilichen Bereich kommende Sicherheitsinformationen zielgerecht und mit möglichst geringem Zeitverlust an alle betroffenen Organisationen und Akteure weitergeleitet wurden. Abhängig von den Spezifika der Informationen konnte dies Organisationseinheiten wie Bundesamt für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung (BVT), Führungsstab Bundesministerium für Inneres (BM.I), Landespolizeikommanden oder nur UEFA/EURO2008SA und private Sicherheitsdienste betreffen.

**FORSCHUNGSLEITENDE THESEN**

Effektives sicherheitsbezogenes Informationsmanagement ist das Kernelement erfolgreicher Krisenprävention.

Wie bereits einleitend erwähnt, stellt die Frage der Bedeutung und der Handhabung von Information respektive von Informationsmanagement im Kontext der Krisenprävention den Kern der Untersuchung dar. Es wurde der Frage nachgegangen, inwiefern aktives Informationsmanagement bei der EURO2008 eine Rolle spielte bzw. wo in Zukunft noch Potential für Optimierungen vorhanden wäre. Informationsmanagement ist jedoch mehr als das bloße Bereitstellen von Daten. Um den gewünschten „Wissensaustausch“ zu erreichen, ist auch ein erfolgreicher Selektionsprozess und eine Auswertung der In-

formation wichtig. Dies betrifft sowohl „Provider“ als auch Empfänger. Einerseits muss sichergestellt werden, dass der Empfänger in der Lage ist, Daten erfolgreich und zweckoptimiert auszuwerten. Andererseits muss, bevor es zu einem Datenaustausch kommt, gewährleistet sein, dass der Informationsprovider über die empfangerspezifischen Gegebenheiten und Problemlagen informiert ist und eine Vorselektion durchführen kann.

***Eine solche erste Selektion von Information soll garantieren, dass es eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Sender und Empfänger gibt.***

Aus dieser umfassenden These ließen sich folgende spezifische Fragestellungen herausarbeiten. Diese Fragestellungen wurden anhand der eingangs erwähnten Beobachtungsdimensionen entwickelt.

- Kommunikationsstrukturen und Organisationsstruktur: Inwieweit konnte der Informationsbedarf der Akteure durch die geschaffenen Strukturen gedeckt werden und inwieweit konnte von einem wirksamen Informationsaustausch gesprochen werden? Was für eine Rolle nimmt eine Koordinierungseinheit wie das Police Information und Coordination Center (PICC) im Informationsaustausch ein?
- Strategische Planungen: Inwiefern konnte durch strategische Planungen eine zufriedenstellende operative Ausführung gewährleistet werden und wo waren Mängel zu erkennen? Ist Optimierungsbedarf vorhanden?
- Interoperabilität und Interaktion der Akteure: Inwiefern wurden durch strategische Planungen Handlungsspielraum und Flexibilität in der Umsetzung gewährleistet?

**STRUKTURANALYSE DER BETEILIGTEN AKTEURE**

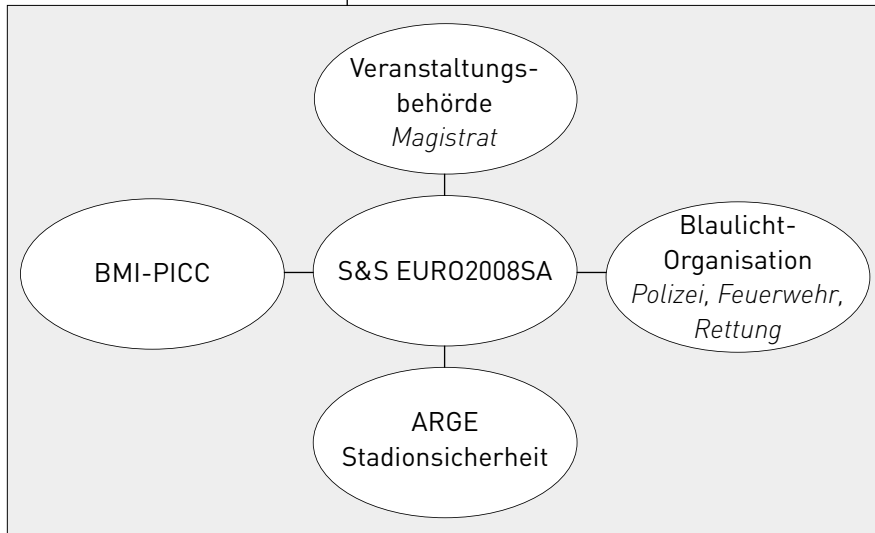
Eine Strukturanalyse der in die Krisenprävention eingebundenen Organisationen ermöglicht eine genaue Identifizierung der relevanten Akteure. Es soll im Folgenden dargelegt werden, welche Institutionen, Behörden und Organisationen zuständig waren. Um die Analyse überschaubar zu halten, findet eine Konzentration auf die fünf wesentlichsten Einrichtungen<sup>7</sup> des Informationsmanagements statt. Die Strukturanalyse soll die Interdependenzen und Systemabhängigkeiten klären, um weiter zu veranschaulichen, wie das Informationsmanagement im Sicherheitsbereich der EURO2008 zur Anwendung kam. In der hier vorliegenden Arbeit wurden nur diejenigen Akteure berücksichtigt, welche sich aktiv und passiv am krisenpräventiven Informationsaustausch beteiligten, und damit Teil des vorher beschriebenen Strategic Managements und seiner Herangehensweise waren.

Die Grafik auf Seite 78 soll die Rolle der maßgeblichen Sicherheitsakteure illustrieren. Wie hier erkennbar ist, sind die sich in der Mitte der Grafik befindlichen Safety and Security Coordinators, also die UEFA/EURO2008SA-Sicherheitsverantwortlichen, mit der Koordination der diversen Sicherheitsleistungen beauftragt. Die Anbieter dieser Leistungen arbeiteten den Security Coordinators zu.

**BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (BM.I)**

Erster Aufgabenbereich des Bundesministeriums für Inneres war die Koordination aller staatlichen Sicherheitsmaßnahmen. Diese erfolgte durch die Etablierung einer eigenen Projektstruktur, die die Umsetzung des „Sicherheitskonzeptes EURO2008“ zur Aufgabe hatte. Verantwortlich war der Leiter des Zentrums für Sportangelegenheiten. Im Verlauf der Vorbereitung wur-

Grafik: Reinhart, Frick



**Organisationsstruktur der wichtigsten Sicherheitsdienstleister**

den fünfzehn Projektgruppen (sogenannte Subteams) eingerichtet<sup>8</sup>, die mit der Koordination der ihnen unterstellten jeweiligen Bereiche beauftragt waren. Beispiele hierfür sind das Subteam Prävention (Kriminalpolizeiliche Beratung und Prävention von Fingewalt), ein Subteam, das die Einrichtung des PICC zur Aufgabe hatte, das Subteam Krisen- und Katastrophenschutz und weitere.

**UEFA/EURO2008SA**

Die UEFA installierte zur Durchführung der EURO2008 eine Tochtergesellschaft namens EURO2008SA, an die alle turnierbezogenen Aufgaben delegiert wurden. Teil davon war auch die Lösung aller sicherheitsbezogenen Problemstellungen. Die wichtigsten Aufgaben im Bereich der Sicherheitskoordination von UEFA-Seite nahmen die der EURO2008SA zugehörigen Safety and Security Coordinators wahr, welche eine Koordination aller krisenpräventiven Maßnahmen und Vorbereitungen an den Spielorten zu gewährleisten hatten.

**PICC**

Aufgebaut nach einem erstmals bei der EURO2000 in Belgien und den Niederlan-

den verwendeten Konzept, hatte diese Informationskoordinierungsstelle die Aufgabe, ein Zentrum zu stellen, das den Austausch aller sicherheitsrelevanten Informationen unter den betroffenen Akteuren garantieren konnte. Dies betraf beispielsweise Informationen aus dem polizeilichen Bereich, die mittels PICC an die Spielorte oder an die Sicherheitskoordinatoren der EURO2008SA weitergeleitet werden konnten.

Durch diese Koordinierungs- und Austauschfunktion nahm das PICC eine zentrale Position in der Sicherstellung eines optimalen Informationsflusses ein.

**BLAULICHTORGANISATIONEN**

Der Begriff Blaulichtorganisationen umschreibt private bzw. öffentliche, nichtpolizeiliche Anbieter von Sicherheits- und Schutzleistungen. Primär sind damit Rettungs- und Feuerwehreinheiten gemeint. Die Koordination dieser Einheiten war in erster Linie den Sicherheitskoordinatoren der EURO2008SA an den jeweiligen Spielorten unterstellt, welche im Vorfeld den Bedarf und im Verlauf des Turniers den Einsatz der Einheiten zu klären hatten. Auch die für diese Einheiten relevanten Informationen wurden über das PICC übermittelt.

**ARGE STADIONSICHERHEIT**

Um die für die Abwicklung des Turniers zwingend erforderlichen privaten Sicherheitsdienstleistungen, in diesem Zusammenhang primär Ordnerdienste, in Österreich anbieten zu können, kam es in der Vorbereitungsphase zu einem Zusammenschluss mehrerer Sicherheitsfirmen unter dem Dach der Firma „ARGE Stadionsicherheit“. Aufgabe dieser Firma war es, ein Gesamtpaket von Dienstleistungen anzubieten, die für die Stadionsicherheit relevant waren. Die daraufhin zur Verfü-

gung stehenden Sicherheitskräfte unterstanden an den Spielorten (wobei hier zwischen Stadion einerseits bzw. Fanmeilen/restliches Stadtgebiet andererseits zu unterscheiden ist) den Safety and Security Coordinators der EURO2008SA, welche für einen entsprechenden Einsatz der Ordner zu sorgen hatten. Es ist festzuhalten, dass von den privaten Sicherheitskräften keine exekutiven Aufgaben wahrgenommen wurden (Hausrecht!). Dies war in vollem Umfang Aufgabe der in den Stadien präsenten Exekutive. Der Aufgabenbereich der ARGE Stadionsicherheit umfasste die der UEFA garantierte 24-Stunden-Bewachung der Stadien, Einlasskontrollen und Bewachung diverser dem Stadion zugehöriger Einrichtungen.

#### „BEST PRACTICE“

Zur Formulierung eines „Best practice“-Modells bietet sich eine Überprüfung der Performance der definierten Akteure anhand der eingangs formulierten Frageblöcke an. Diese Themenblöcke wurden zugunsten einer leichteren Verständlichkeit und Kohärenz zu den zwei Blöcken „Kommunikationsstrukturen und Organisationsstruktur“ sowie „Strategische Planungen, Interoperabilität und operative Ausführungen“ zusammengeführt.

#### KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisations- und Kommunikationsstrukturen der EURO2008 waren breit gefächert angelegt. In Anlehnung an die FIFA WM2006 in Deutschland wurde das Sicherheitskonzept für die EURO2008 in wesentlichen Teilen übernommen, jedoch um die binationale Komponente der EURO2000 (Belgien und Niederlande) ergänzt. Die Strukturen wurden so ausgelegt, dass ein bestmöglicher Informationsfluss sowohl top-down als auch bottom-up sichergestellt war. Hierbei wurde der Vor-

schlag der Veranstalter der EURO2000 Belgien und Niederlande berücksichtigt, nur ein PICC für beide Veranstalterländer zu etablieren.

Von besonderer Wichtigkeit im Informationsmanagement erwiesen sich das PICC als länderübergreifende Fußballinformationsstelle und hierbei besonders auch die Kontaktperson der EURO2008SA im PICC, welche schon gut eineinhalb Jahre vor Beginn der EURO2008 in die Gespräche und Planungen miteinbezogen wurde. Durch diese Kontaktperson konnte ein quer gestreuter Informationsfluss sichergestellt werden. Der exekutive Informationsaustausch wurde dabei um die Ausrichterkomponente ergänzt, wodurch etwa spielortspezifische Informationen von möglicher Relevanz für andere Spielorte rasch über das PICC weitergeleitet werden konnten. Zudem konnte dadurch garantiert werden, dass Sicherheitsinformationen von niedrigerer Priorität auch direkt den Spielorten zur Verfügung gestellt wurden. So konnten beispielsweise durch die täglichen PICC-Berichte, die auch aktuellste Wetterdaten enthielten, Adaptierungen beim Verkehrskonzept erfolgen und etwaige Probleme hierbei im Vorhinein beseitigt werden. Laut einem in die Planungs- und Ausführungsphase involvierten Experten war die Zusammenarbeit von höchster Qualität und das bei der EURO2008 zur Anwendung gekommene Modell des PICC für die nächste Europameisterschaft dringend anzuraten.

Eine weitere äußerst wichtige Position wurde mit dem „Team Security and Liaison Officer“ (TSLO) geschaffen. Dieses erstmals bei der EURO2004 in Portugal eingesetzte Konzept sieht die dauerhafte Zuteilung eines Polizeibeamten zu den teilnehmenden Nationalteams vor. Konkret bedeutete dies, dass ein sprachlich und persönlich hochqualifizierter Polizeibeamter einem Nationalteam vom ersten

bis zum letzten Spiel als Ansprechpartner für Sicherheitsfragen zur Verfügung stand. Der TSLO war dabei in alle das Team betreffende Sicherheitsvorbereitungen miteinbezogen und war dadurch von großem Vorteil für die Optimierung der Sicherheitsvorbereitungen sowohl von Ausrichter- als auch von Veranstalterseite. Durch diese Miteinbeziehung (konkret: Teilnahme an UEFA-Sicherheitsmeetings) fungierte der TSLO weiters als Schnittstelle zwischen der UEFA Safety and Security Abteilung und der Exekutive und konnte durch seine Einbettung in das Teamumfeld auch auf nationalspezifische Sicherheitswünsche eingehen und diese frühzeitig artikulieren. Der Informationsfluss und Austausch von sicherheitsrelevanten Daten konnte dadurch weitestgehend optimiert werden.

#### **STRATEGISCHE PLANUNGEN, INTEROPERABILITÄT UND OPERATIVE AUSFÜHRUNGEN**

Bei den Planungen der Zusammenarbeit von Polizei und UEFA/EURO2008SA zeigte sich, dass es insbesondere auf Führungsebene eine reibungslose Zusammenarbeit gab, was sicherlich großteils in der langen gemeinsamen Planungstätigkeit begründet ist. Die Kommunikationsprozesse konnten durch die langfristige Inkludierung aller Führungskräfte der an den jeweiligen Spielorten eingesetzten Akteure optimiert werden. Dies war besonders von Vorteil im Hinblick auf die relative Unerfahrenheit der österreichischen Exekutive mit derartigen Großereignissen. Die Polizeiführungsebenen reagierten offen auf Handlungsempfehlungen der aus dem internationalen Fußballumfeld kommenden Sicherheitsexperten der UEFA und EURO2008SA. Nach Aussage von maßgeblich an den Sicherheitskonzeptionen beteiligten Experten aus dem UEFA-Umfeld wäre eine geringere Prä-

senz von Polizeikräften zur Erfüllung der Aufträge an den Spielorten möglich gewesen. Positiv empfunden wurde, dass die Führungspersönlichkeiten im Sicherheitsumfeld (speziell auch von EURO2008SA) großteils Einheimische, mit den regionalen Mentalitäten und Besonderheiten vertraute Personen mit entsprechenden lokalen Netzwerken waren. Dies ist als Handlungsempfehlung für zukünftige Veranstaltungen dieser Art zu sehen.

Auch beim Anbieter von privaten Sicherheitsdienstleistungen, der ARGE Stadionsicherheit, konnte eine zufriedenstellende Kommunikation auf Führungsebene bemerkt werden. Diese konzentrierte sich jedoch hauptsächlich auf die Vorbereitungsphase. Während der Planungsvorbereitungen trat die ARGE besonders als Impulsgeber auf, diese Funktion ließ mit dem Nahen des Turniers merklich nach. Die konkreten Einsatzkonzepte für die zur Verfügung gestellten Sicherheitskräfte wurden von der EURO2008SA ausgearbeitet, beispielsweise Dienstweisungen oder andere inhaltliche Vorgaben. Ein Problem bei der Umsetzung des ausgearbeiteten Konzepts war, dass die im Vorfeld verhandelten Sollzahlen teils nicht erreicht wurden und deshalb kurzfristige Adaptionen von UEFA-Seite vorgenommen werden mussten.

***Weiters konnte das Kontingent nicht mit österreichischen Ordnern gedeckt werden, weshalb von der ARGE deutsche Subunternehmen mit der Bereitstellung von Personal beauftragt wurden.***

Dieses Personal wurde in Folge einer zeitlich verzögerten Sicherheitsüberprüfung unterzogen, was zu den bekannt gewordenen Problemen in Klagenfurt führte, wo teilweise Personen Ordnerdienste verrichteten, die in der deutschen Hooli-



gankartei gespeichert waren. Auch wenn die ARGE aus wirtschaftlicher Sichtweise durchaus richtig gehandelt hat, erscheint diese Vorgehensweise aus sicherheitspolitischem Blickwinkel doch fragwürdig.

Ein weiteres Problem war, dass es durch den Zusammenschluss von mehreren Sicherheitsfirmen zur ARGE Stadionsicherheit zwangsläufig auch mehrere Ansprechpartner gab. Diese Hürde konnte in der Vorbereitungsphase durch die Planungstreffen noch umgangen werden, im Verlauf des Turniers zeigte sich nach Aussage mehrerer Experten jedoch an diversen Spielorten, dass das versprochene Konzept von einem Ansprechpartner pro Spielort nicht eingehalten werden konnte. Es fungierte an jedem österreichischen Spielort eine andere qualitativ dominante Sicherheitsfirma als primärer Akteur der ARGE, was das Befolgen von Planungsvorgaben im operativen Einsatz der Ordner zwangsläufig erschwerte. Das zeigte sich etwa durch Unterschiede in der Qualität der Mitarbeiter. Die geschaffenen ARGE-Strukturen (insbesondere die firmeninternen Verteilungsschlüssel) haben dazu geführt, dass der spontane und situationsabhängige Einsatz von qualitativ höher stehenden Kräften zusätzlich verkompliziert wurde.

Auch die unterschiedlich gestalteten Venues, also die Stadien und ihre unmittelbare Umgebung, und die damit einhergehenden Unterschiede in den Einsatzkonzeptionen trugen nicht unwesentlich zu Schwierigkeiten bei Planung und Ausführung bei.

***Des Weiteren variierte die Qualität der Schulungen der Mitarbeiter der einzelnen beteiligten Firmen stark.***

Zu den bereits erwähnten Problemen betreffend Rekrutierung und Selektion von Ordnern kamen schulungsspezifische Probleme, etwa bei der Übermittlung von

sicherheitsrelevanten Inhalten wie beispielsweise das Akkreditierungssystem an branchenfremde Personen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anbieter von den für die Abwicklung der EURO notwendigen privaten Sicherheitsdienstleistungen nicht in der Lage waren, ein entsprechendes eigenes strategisches Führungskonzept über den Verlauf des Turniers umzusetzen. Es würde sich außerdem für künftige Turniere anbieten, weniger, aber dafür besser geschultes und besser ausgerüstetes Personal (Bsp. Funkausrüstung) einzusetzen. Im operativen Einsatz hat sich gezeigt, dass kleinere Teams und Gruppen in den Stadien die ihnen gestellten Aufgaben mit einer größeren Effizienz bewältigen können.

Generelle Verbesserungsmöglichkeiten sind bei den zur Anwendung gekommenen Einsatzstrukturen aufgefallen. Besonders eine Verringerung der verantwortlichen Führungskräfte der diversen Organisationen zur Vereinfachung der Kommunikation und zur Verbesserung des Informationsflusses wäre nach Ansicht einiger Sicherheitsexperten<sup>9</sup> überlegenswert.

Eine weitere Überlegung betrifft die räumliche Einsetzung der Führungsstäbe. Wie sich am Standort Innsbruck gezeigt hat, ist eine Aufteilung von Polizei, UEFA-Sicherheitsverantwortlichen und Vertretern anderer Organisationen in unterschiedliche Räume nicht empfehlenswert. Bei der personellen Zusammensetzung der Einsatzzentrale ist ferner darauf zu achten, dass die Anzahl der „bystanders“ oder der in den Managementprozess nicht direkt eingebundenen Personen so gering wie nur möglich zu halten ist. Positiv erwähnt werden sollen hier die vorbereitend an allen Standorten abgehaltenen Simulationsübungen. Bei diesen von der UEFA veranstalteten Übungen konnten im Vorfeld die tatsächlichen Kommunikationsabläufe getestet und das Aufzeigen und Reagieren auf wahrscheinliche Problemfälle geübt werden.

**RESÜMEE**

Nach Abschluss der EURO2008 und der Nachbereitungsphase lässt sich schließen, dass die von den österreichischen Behörden und Organisationen erstellten Planungskonzepte zum Sicherheitsmanagement gut umgesetzt wurden. Es zeigte sich, dass eine multinationale Kooperation, vor allem mit früheren Veranstaltern ähnlicher Fußballgroßereignisse, unumgänglich und von großem Vorteil ist, da auf bestehende, großteils bestens bewährte Konzepte und Strategien zurückgegriffen werden konnte. Der Informationsaustausch im Sicherheitsbereich konnte zufriedenstellend abgewickelt werden, wobei sich besonders das

zahlreiche Akteure einbindende PICC bestens bewährte. Die hier präsentierten Verbesserungsvorschläge sind vollständig als Optimierungsvorschläge zu verstehen. Nach Ansicht der Autoren könnte eine Vereinfachung der Kommunikationsprozesse und eine Vereinfachung der angewandten Strukturen eine weitere Perfektionierung der Abläufe garantieren. Weiters zeigte sich, dass im Bereich der „private security“ wesentliches Verbesserungspotential besteht, primär in den Bereichen Auswahl der Mitarbeiter, Ausrüstung und Ausbildung. Eine Vernachlässigung dieser Bereiche kann rasch zu Informationsdefiziten im Einsatz<sup>10</sup> und daraus resultierenden Problemen führen.

<sup>1</sup> Der vorliegende Forschungsbericht wurde im Auftrag des Instituts für Wissenschaft und Forschung der Sicherheitsakademie des BM.I erstellt und stellt einen Beitrag zum Bericht „Die besonderen Informations- und Kommunikationsstrukturen im Führungsprozess bei Besonderen Aufbauorganisationen (BAO)“ dar. Besonders bedanken möchten wir uns bei Prof. Dr. Heinrich Neisser für die Betreuung der Forschungsgruppe.

<sup>2</sup> Elliott/Smith 2006, 369 ff.

<sup>3</sup> Haddow et al. 2008; Banipal 2006.

<sup>4</sup> Smith 2006, 3 ff.

<sup>5</sup> Mitroff/Anagnos 2000.

<sup>6</sup> Banipal beschreibt die Rolle von Informationssystemen folgendermaßen: „Role of communication and information systems: To develop faster response time (...) is critically important that systems be designed to enhance open and rapid communication and sharing of information across the organizations involved (...)“. Vgl. Banipal 2006.

<sup>7</sup> Im zugrundeliegenden Projekt wurde eine Beschränkung auf die fünf großen

Akteure/Einrichtungen vorgenommen. Weitere für die EURO2008 relevante Einrichtungen wären etwa die außerhalb des Landes befindlichen nationalen Fußballinformationsstellen, weiters das Bundesheer mit seinen Kommunikationseinrichtungen, sowie die Landeswarnzentralen (welche einen teilnehmenden Status haben, aber nur im Großschadensfall aktiv werden). Auch den Landesnotrufeinrichtungen kommt natürlich eine gewisse Bedeutung zu, all diese Einrichtungen wurden jedoch im Projektverlauf als nicht von maßgeblicher Bedeutung für das Projekt klassifiziert.

<sup>8</sup> Anm.: Die Anzahl der Subteams hat sich im Projektverlauf geändert.

<sup>9</sup> Anm.: Hierbei handelt es sich um Beschäftigte des Bundesministerium für Inneres, die an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden.

<sup>10</sup> Anm.: Beispielsweise durch fehlendes Problemverständnis.

**Quellenangaben**

Banipal, K. (2006). *Strategic approach to*

*disaster management: lessons learned from Hurricane Katrina*, in: *Disaster Prevention and Management: An International Journal* (Vol. 15, No. 3).

Elliott, D./Smith, D. (2006). *Football Stadium Disasters in the United Kingdom: Learning from Tragedy?*, in: Smith, D./Elliott, D. (eds.) *Key Readings in Crisis Management*, New York.

Haddow, G. D. et al. (2008). *Introduction to Emergency Management*, Oxford.

Mitroff, I. I./Anagnos, G. (2000). *Managing Crisis before they happen: What every Executive and Manager needs to know about Crisis Management*, New York.

Smith, D. (2006). *Crisis Management-Practice in Search of a Paradigm*, in: Smith, D./Elliott, D. (eds.) *Key Readings in Crisis Management*, New York.

**Weiterführende Literatur**

Braumandl, W./Desbalmes, C. (2007). *Nachrichtendienstliche Kooperation der EU im Kampf gegen Terrorismus – Eine Bestandsaufnahme 2006*. Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, Wien.